1. هناك مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها تحديد ما اذا كان التغيير يعتبر تطويرا و هي ؟؟ 1- اذا كان التدخل يتم استجابةً لحاجات فعلية بهدف التغيير ووفقا لخبرات أعضاء المنظمة 2- مشاركة أعضاء المنظمة في التخطيط و التنفيذ لهذه التغييرات 3- اذا كان يؤدي الى التغيير في ثقافة المنظمة

2. يؤيد الرأي الاول تضمين عبارة الاستفادة من معارف العلوم السلوكية ( صح)

3. يشمل التغيير المادي النواحي الملموسة مثل التغيير التكنولوجي في الاجهزة و المعدات (صح)

4. يشمل التغيير المعنوي تغيير السلوك الاجتماعي و النفسي للعاملين (صح)

5. التغيير المادي و التغيير المعنوي ينتج عنه؟ ينتج عنه فجوة طبقية بين ماهو متوفر من تكنولوجيا متقدمة ومهارات العاملين الامر الذي ينتج عنه " البطالة الطبقية " (صح)

6. التغيير عملية تتسم بالتكامل و الشمول و التناسق بين كافة المتغيرات دون احداث فجوات ( صح)

7. الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي و الذي يرمز له اختصارا OD يشير الى مجموعة وسائل التدخل للتغيير و المهارات و النشاطات و الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري و المنظمة لتكون اكثر كفاءة ( صح)

8. على الرغم من بساطة تعريف التطوير التنظيمي الا ان هناك اختلاف على تحديد مجموعة الوسائل و كذلك على محددات الكفاءة والفعالية ( صح)

9. التحولات المعاصرة في التطوير التنظيمي ؟ التحول الى الاهتمام بالعنصر البشري 2- الاهتمام بتاثير العلاقات غير الرسمية 3-إيضاح الدور المتزايد لتأثيرات البيئة الخارجية على التنظيم ، التركيز على الاسلوب العلمي في جمع المعلومات و تشخيص المشكلات

10. ينظر هذا المنهج الى المنظمات على اساس انها أنظمة مفتوحة و المنظمات المفتوحة مكونة من مدخلات و عمليات ومخرجات ؟(منهج النظم و التطوير التنظيمي )

11. نشاطات التدخل على مستوى المجموعات : 1-بناء الفريق 2- تقنيات الحد من الصراع 3- الشبكة الادارية المرحلة 🛑

12. أصبحت وسيلة بناء الفريق من اهم أنشطة التدخل في برامج التطوير التنظيمي و أكثرها شيوعا ( صح)

13. حدث مخطط له لمجموعة من الأشخاص الذي يرتبطون معا بنوع من العلاقات داخل التنظيم و ذلك بغرض تحسين الطريقة التي يتم فيها أنجاز المهام ؟ ( تعريف بناء الفريق)🛑

14. اطلق الفن توفلر مصطلح ... على ما يعانيه الناس من عدم القدرة على فهم التغيير و التكيف مع سرعته التي أصبحت تؤثر على كافي مناحي الحياة ؟ (صدمة المستقبل )🛑

15. الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل ، و الذي تشرف عليه الادارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية و يمكن القول بان تعريف... هو اكثر التعريفات شمولا ؟ ( تعريف ريتشارد بيكهارد للتطوير للتنظيمي)مهم🛑

16. الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي و الذي يرمز له اختصاراً (( OD))

17. يمثل العملية التي يتم من خلالها فحص الانشطة و الخدمات المنفذة من حيث الملائمة و الفعالية باقل تكلفة و اعلى مستوى في العدالة و الجودة ؟ ( تقويم البرامج )

18. يعتبر التركيز على العمليات محور الاهتمام في اعادة الهندسة ✔️

19. عناصر اعادة الهندسة "الهندرة" ؟1- ان يكون التغيير اساسي 2- ان يكون التغيير جذري حيث يكون اعادة التغيير من الجذور و ليس مجرد تغييرات ظاهرية ، 3-ان تكون النتائج جوهرية و ضخمة" و يعني انه يجب تحقيق طفرات هائلة و فائقة في معدلات الاداء"،. 4-ان يكون التغيير في العمليات 5- ان يعتمد على تقنية المعلومات

20. هي اعادة التفكير الاساسي و الجذري و اعادة تصميم العمليات الادارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة و السرعه ؟ ( اعادة الهندسة "الهندرة")

21. خلق ثقافة متميزة في الاداء حيث يعمل و يكافح المديرين و الموظفين بشكل مستمر لتحقيق توقعات العمل و اداء العمل الصحيح مع تحقيق الجودة بشكل افضل و فعالية عالية في اقصر وقت؟ ( ادارة الجودة الشاملة)

22. مراحل الشبكة الادارية هي ( ست مراحل) : المرحلة الاولى : حلقة نقاش الشبكة ، المرحلة الثانية تطوير الفريق ، المرحلة الثالثة التطوير فيما بين المجموعات ، المرحلة الرابعة تطوير نموذج مثالي ، المرحلة الخامسة تطبيق النموذج المثالي ، المرحلة السادسة المراقبة ، ملاحظة مهمه ان البرنامج بمراحله الستة يحتاج الى 3-5 سنوات لتطبيقه في المنظمات الكبيرة 🛑

23. شرح للمراحل ^ ، الغرض (من المرحلة الاولى) التحفيز على حل مشاكل العمل و الانسان ،، (المرحلة الثانية) يقوم المديرين بتطبيق ما تعلّموه من المرحلة الاولى و ((يتم التركيز في هذه المرحلة على تطبيق ثقافة حل المشاكل بصورة شمولية)) ،، بالمرحلة الثالثة تحاول تغيير العلاقات بين افراد المجموعة و توفير مناخ مناسب يمكنهم من مواجهة المشكلات ،، بالمرحلة الرابعة يتم تكوين و تطوير نموذج مثالي لتحقيق الاهداف التنظيمية و الفردية،، بالمرحلة الخامسة تركز على الادارة الانتقالية من الوضع القائم الى الوضع النموذجي بصورة تدريجية ، المرحلة السادسة مراقبة النموذج المثالي 🛑مهمه

24. في مراحل الشبكة الادارية تركز المرحلتان الاولى و الثانية على تطوير الافراد ، بينما تركز المراحل الأربعة الاخرى على تحقيق تحسين و تطوير في التنظيم ككل ✔️🛑

25. يظهر المدير قدرا اكبر من الاهتمام لكل من الانتاج و العنصر البشري معا و يطلق على المدير ( قائد الفريق ) ؟ ( النموذج الاداري 9،9 قيادة الفريق )

26. هذه النقطة تمثل منتصف الشبكة الادارية و هي نمط متوازن بين الانتاج و العنصر البشري يعرف هذا النمط ب الادارة المتوازنة ؟ ( النموذج الاداري 5،5 القيادة المتوازنة)

27. يكون الاهتمام بالانسان و الانتاج في أدنى درجاته و الهدف الرئيسي هو الاستقرار و الأمن الوظيفي و يشار اليه بالإدارة الخاملة لانها تتصف بالسلبية ؟ ( النموذج الاداري 1،1 القيادة المتراخية او السلبية )

28. يتصف هذا النمط ب اهتمام عالي بالعنصر البشري و اهتمام اقل بالانتاج ؟ النموذج الاداري (1،9 )القيادة الاجتماعية ✔️

29. تمثل هذا النقطة اهتماما عاليا بالانتاج و اهتماما قليلا بالعنصر البشري ، المدراء متسلطون و يهتمون فقط بالعمل ؟ ( النموذج الاداري (9،1) القيادة المتسلطة ✔️

30. أوضح بلاك وموتون العلاقة بين الانتاج و الانسان بشبكة تتكون من81 مربع لتحديد المواقع على البعدين و حسب رأيهم فان الوضع المثالي هو 9،9 لانه يدل على الاهتمام الكبير بالانسان و العمل معا ✔️🛑

31. تركز الشبكة الادارية على بعدين رئيسيين هم؟ البعد الأفقي وهو يتعلق بالانتاج ، و البعد الراسي يتعلق بالعنصر البشري مهم تعرفي ان الأفقي حق الانتاج ، و البعد الراسي حق البشري 🛑✔️

32. يتحدد نمط القيادة عن طريق التقاء البعد الأفقي و البعد الرأسي ؟✔️🛑

33. تشتمل هذه النظم على الادارة بالاهداف "MBO " ،، نظم تقييم الاداء نظم محاسبة الموارد البشرية و الطرق الاخرى المتعلقة بتقييم اداء الفرد ؟ ( نظم المعلومات الادارية و الرقابة المالية)

34. هي احد أساليب التخطيط الاداري الناجح الذي يهتم بمشاركة العاملين في حميع المستويات الادارية في تحديد الاهداف و رسم خطط تنفيذها ؟ ( تعريف الادارة بالاهداف ) مهم 🛑

35. بعض الجوانب التي يمكن احداث عمليات اعادة التنظيم بها ؟ 1- التغيير في شكل و حجم السلطة عن طريق اعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية من خلال ايجاد هيكل تنظيمي جديد و ""الاتجاه نحو لامركزية السلطة بدرجة اكبر ""🛑 ، 2- التغيير في نمط التنظيم و "يعني ان تحدث عمليات اعادة التنظيم من خلال التركيز على التحول من النمط البيروقراطي "الى أنماط تنظيمية جديدة🛑 3- التغيير في مستويات و شكل الهيكل التنظيمي و يعني التحول من الشكل الطويل الى الشكل المفرطح لان الهيكل الطويل تبين ان مشاكله متعددة 🛑

36. ينظر هذا المدخل الى العظيم ب اعتباره "نظاما مفتوحا "يتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة به فيؤثر فيها و تتاثر بها ؟ ( المدخل الحديث في اعادة التنظيم ) 🛑

37. اقتصر عمليات اعادة التنظيم وفقا لهذا المدخل على الخريطة التنظيمية و يعتبر نظاما مغلقا ؟ ( المدخل التقليدي في اعادة التنظيم ) 🛑

38. يجب ان يؤخذ في الاعتبار عند تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات المختلفة توفر عنصري المرونة و الاستقرار و بالتالي يجب الا يتم اجراء تعديل جوهري بالتنظيم الا اذا كانت هناك مبررات كافية لذالك ؟✔️🛑

39. تطور مفهوم الصراع بثلاث مراحل اساسية و هي ؟ المرحلة الاولى الفكر التقليدي ، المرحلة الثانية المدخل السلوكي ، المرحلة الثالثة المدخل التفاعلي > مهم شرح كل وحدة بصفحة 134+135

40. سمات و مشاكل الادارة العربية ؟ تداخل النشاط السياسي و الاداري ،، التضخم الوظيفي ،، الاعتماد على الخبرة الأجنبية ، سيادة التنظيم الراسي ، الإجراءات الروتينية ، غياب التخطيط طويل الاجل ، جمود اللوائح والقوانين

41. نماذج تقويم البرامج ؟1- النموذج القائم على الهدف و هو يسعى لمعرفة مدى تحقق الاهداف من عدمه 2- النموذج الخالي من الهدف وهو لا يركز على تحقيق الاهداف بل يركز على " العمليات " ، 3- نموذج التقويم الشامل ✔️🛑

42. نموذج التقويم الشامل يتم من خلاله القيام ب أربعة انواع من التقويم ؟ تقويم المحتوى ، تقويم المدخلات ، العمليات ، النتائج

43. اهم المبررات التي تدعو لإعادة النظر في التنظيم القائم ؟ 1- وجود خطا اساسي في التنظيم القائم 2- حدوث تغييرات اساسية في عدة جوانب

44. تقنية الحد من الصراعات ؟ الخطوة الاولى يجتمع قائدي المجموعتين مع مستشار التطوير ، الخطوة الثانية يحدد كل فريق آراءه و اتجاهاته ، الخطوة الثالثة يتبادل الفريقان المعلومات ، الخطوة الرابعة يحدد كل فريق قائمة من الاولويات للتطوير ، الخطوة الخامسة يجتمع الفريقان لاقتراح قائمة واحدة مشتركة ، الخطوة السادسة متابعة التقدم في تنفيذ الخطوات التطويرية 🛑✔️

45. توجد عدة أساليب يمكن الادارة من خلالها التخفيف من حدة الصراع الموجود بالمنظمة و هي : 1- مدخل القوة 2- مدخل المهادنة " مواجهة الشدة باللين" ، 3- مدخل الاحتكام لطرف ثالث ، 4- مدخل حل المشكلات ✔️

46. تقوم فلسفة هذه المرحلة ليس فقط على اساس ان الصراع التنظيمي له بعض الجوانب الإيجابية و ترى ان ليس من صالح المنظمة ان تخلو كليا من كل مظاهر الصراع ، بل ان هناك مستوى مرغوب من الصراع تحرص الادارة على وجوده ؟ ( المرحلة الثالثة المدخل التفاعلي)

47. فلسفة هذه المرحلة تقوم على ان الصراع امر ضروري لا يمكن تجنبه ؟ ( المرحلة الثانية المدخل السلوكي)

48. في هذه المرحلة تقوم على ان كل انواع الصراع ضارة بالمنظمة و بمصالحها و بالتالي وأجب الادارة تخليص المنظمة منه ؟ (المرحلة الاولى الفكر التقليدي ) فقرة 46+47+48 هي الثلاث مراحل اساسية لتطور مفهوم الصراع 🛑

49. من أمثلة الصراع ، الصراع التنظيمي ، صراع المصالح ، صراع الأدوار ، صراع الشخصيات ✔️

50. يبدا اُسلوب بناء الفريق عادة بجلسة تشخيص " الاجتماع التشخيصي " ✔️🛑

51. ب امكان الموظف تغيير مساره الوظيفي ؟✔️🛑 و من اسباب التغيير : وجود وظيفة افضل مستقبلا عدم العدالة في توزيع الاجور و انخفاض الرضا و انخفاض الدافع ✔️

52. عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياك الموظف العملية تكون مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح في العمل مصحوبا ب الحصول على اجر اعلى او مكانه وظيفية افضل ؟ ( اُسلوب التخطيط الوظيفي "المهني")

\*

\* اشارت بعض الدراسات المتعلقة بضغوط العمل انه ليس بالضرورة ان تكون كل ضغوط العمل سيئة ف قد تساعد تلك الضغوط في بعض الحالات على رفع الاداء ، و لكن كثرتها قد يصبح أمرا غير مرغوب فيه ✔️

\* اصبح مفهوم ادارة الضغوط واحدا من نشاطات التدخل الموجهة نحو الفرد و المنظمة بهدف تحديد مصدر الضغط ✔️

\* تساهم بعض المنظمات في وجود تلم الضغوط على العاملين مثل ؟ غموض الأدوار + المغالاة في الروتين +عدم التطوير الوظيفي ✔️

\* تساهم بعض الصفات الشخصية للفرد و الصفات الوراثية في درجة تحمل الفرد لضغط العمل ✔️

\* الاحتراق الوظيفي يكون نتيجة ل ضغوط شديدة ✔️

\* المصابين بضغوط العمل يشعرون بتحسن اذا إستطاعو السيطرة على مسببات الضغوط بخلاف الاحتراق الذي يشعر فيه الشخص بالفراغ و يفقد الرغبة في بذل اي مجهود ✔️

\* في حالة الاحتراق لا يشعر الشخص بحقيقة حالته ✔️

\* ان الشخص عندما يكون تحت ضغط عمل شديد يشعر بذلك ، بينما في حالة الاحتراق لا يشعر ✔️

\* الموظف المضغوط في العمل يهتم كثيرا لعمله ، بينما الذي يعاني الاحتراق لا يكترث لعمله ✔️

\* هي حالة يصل اليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل ، علاوة على تدني الإنتاجية و التطوير في اداء أعماله ؟ ( الاحتراق الوظيفي)

\* نشاطات التدخل على المستوى الفردي ؟. 1- التدريب المعملي "تدريب الحساسية " 2-ادارة ضغوط العمل 3- التخطيط الوظيفي "المهني "

\* يعتبر هذا الاسلوب من اقدم الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي ، و يهدف هذا الاسلوب الى مساعده الافراد في فهم أعماقهم و تنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءاة ؟ ( تدريب الحساسية "التدريب المعملي " )

\* و يوجد 3 انواع من المجموعات في اُسلوب التدريب المعملي : الاول مجموعه الغرباء الثاني مجموعه الأقرباء و هم أعضاء ينتمون لنفس المنظمة ولكنهم لا يعملون سويا ، الثالث والأخير مجموعة الاسرة الواحدة و التي تشمل على أعضاء ينتمون لمجموعة عمل واحدة

\* اهم مزايا اُسلوب تدريب الحساسية : تغيير القيم بما يتناسب مع ظروف المنظمة 2- فهم عملية التغيير و الاقتناع بضرورتها

\* عيوب اُسلوب الحساسية : التوقعات الخاطئة للمشاركين ، 2- عدم رغبة الافراد في التغيير و الخوف من عواقبة

\* هو استجابة متكيفة لموقف او ظرف خارجي ينتج عنه اضطراب جسماني ، نفسي ، سلوكي لافراد المنظمة ؟ ( تعريف تحليل ضغوط العمل )

\* من أمثلة ضغوط العمل الاحتراق الوظيفي ✔️

\* تركز تقنيات التدخل للتطوير التنظيمي على عدد من المستويات : 1- المستوى الفردي 2- مستوى المجموعات 3- مستوى التنظيم

1-تقنيات التدخل للمستوى الفردي : اُسلوب تدريب الحساسية + تحليل ضغوط العمل + اُسلوب التخطيط الوظيفي 2-أساليب التدخل على مستوى المجموعات : بناء الفريق + تقنيات الحد من الصراع + الشبكة الادارية المرحلة

3-نشاطات التدخل على مستوى المنظمة : 1- اعادة التنظيم 2- نظم المعلومات الادارية و الرقابة المالية 3- الشبكة الادارية 4- الادارة بالاهداف هذي الثلاثه هي مستويات التدخل للتطوير التنظيمي🛑

\* يعتبر الوعي بمجال تقنيات التدخل لبرامج التطوير التنظيمي أمرا مهما ✔️

\* نشاطات الفريق موجهة نحو المجموعات ، بينما نشاطات الشبكة الادارية موجهة نحو المجموعات و نحو التنظيم ككل ✔️

\* الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف و السلطة لتحقيق اهداف التنظيم بكفاءة ؟ ( الهياكل التنظيمية )

\* لا يمكن للهياكل الجيدة لوحدها ان تضمن الاداء الجيد ، و لكن في نفس الوقت فان الهياكل السيئة قد تجعل الاداء الجيد أمرا مستحيلا مهما بلغت درجة كفاءتهم ✔️🛑

\* مداخل التغيير في استراتيجيات التطوير "ثلاث مداخل " و هي ؟ 1- مدخل التغيير للهياكل التنظيمية 2- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية 3- مدخل التغيير للجوانب السلوكية 🛑

\* زيادة في المسؤوليات و السلطات الوظيفية و المهام لجهد الوظيفة اكثر تحديا و امتاعا و زيادة عمق الوظيفة وهي محاولة لزيادة الرضا عن الوظيفة ؟ ( الاغناء" الإثراء الوظيفي)🛑

\* لا يكون تغيير في طبيعة الوظيفة ، بل يضاف لها بعض المهام الاخرى اي زيادة عدد المهام التي يقوم بها الفرد ؟ ( التكبير الوظيفي)🛑

\* يهدف الى تحسين نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم و تقليل مصاعب و سآمة الاعمال خصوصا في المستويات الدنيا؟( نوعية الحياة الوظيفية )

\* الثلاث فقرات السابقة من الاغناء الوظيفي الى الحياة الوظيفية كلها تندرج تحت مدخل التغيير للهياكل التنظيمية 🛑🛑

\* قد يكون لتلك الإختراعات تأثيرا سلبيا مثلما قد ينتج عنها البطالة الطبقية ✔️

\* اهم الأساليب التكنولوجية المستخدمة في تطوير المنظمات : استخدام الكمبيوتر + استخدام الاَلات و المعدات الحديثة في المجالات المختلفة في المنظمة

\* مدخل التغيير للجوانب السلوكية هو نقيض طريقة التغيير في الهياكل التنظيمية و التكنولوجية ✔️

\* تحاول الاستراتيجيات السلوكية تغيير الاتجاهات و التصورات و أنماط السلوك للعاملين في التنظيم عن طريق تطوير الفرد و تطوير العمل الجماعي و تطوير التفاعل بين المجموعات ✔️

\* هي التخطيط الكلي الذي يحاول ان يوحد بين مختلف الانشطة التطويرية الموجهة نحو تحقيق الاهداف التنموية خلال فترة زمنية معينة ؟ ( استراتيجية التطوير التنظيمي ) مهمممة🛑🛑🛑

\* هو تخطيط النشاطات التي تهدف الى حب المشاكل و تجميع القدرات و الطاقات من احل تحقيق اهداف التنظيم بكفاءة عالية و باقل تكلفة و جهد ؟( التطوير الاستراتيجي ) مهمممم🛑🛑🛑

\* المداخل الاساسية للتطوير التنظيمي هيا؟؟ 1- الهياكل التنظيمية 2- الوسائل التكنولوجية 3- العنصر الإنساني "السلوكي "

\* تتكون المنظمات من منظور التطوير التنظيمي من العنصر البشري و الهياكل التنظيمية و العنصر التكنولوجي و الاهداف ✔️🛑

\* تفشل كثير من برامج التطوير التنظيمي التي ينتج في الغالب منها الاعتماد على تغيير عنصر واحد فقط✔️

\* مراحل التطوير التنظيمي ؟ المرحلة الاولى الشعور بالحاجة الى احداث التغيير ، المرحلة الثانية تحديد العلاقة بين خبير التغيير و بين المنظمة ، المرحلة الثالثة جمع البيانات و المعلومات ، المرحلة الرابعة التشخيص و تحديد المشكلات المرحلة الخامسة وضع خطة العمل (( مهممممممة جدا بالترتيب ))🛑🛑🛑🛑

\* يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التي ستسير عليها عملية التطوير و التي تتضمن بصفة اساسية الهدف من التطوير و الأساليب التي ستتبع ؟ ( المرحلة الخامسة من مراحل التطوير التنظيمي وهي :وضع خطة العمل)

\* القوى التي تعمل على احداث التغيير تسمى ؟ ( القوى الدافعة )

\* القوى التي تعمل على مقاومة التغيير تسمى؟ ( القوى الكابحة )

\* اذا تعادلت القوى ف ينتج عن ذلك توازن يؤدي الى جمود الوضع التنظيمي ✔️

\* يحدث التغيير حينما يكون هناك عدم توازن بين القوى الدافعة و القوى الكابحة ✔️

\* الانسجام و التطابق يشمل 3 خطوات اساسية هيا تحديد نوع التنظيم ، تحديد طبيعة المتغيرات ، تشخيص الملائمة للتغيير ✔️

\* وصف المشكلة و تعريفها و تحديد حجمها و مظاهرها و اسبابها و اثارها لاكتشاف اسباب المشكلة و من ثم تحديد المجالات التي تحتاج لتطوير ؟ ( تعريف عملية التشخيص )🛑و مرحلة التشخيص هي المرحلة الرابعة من مراحل التطوير التنظيمي 🛑✔️

\* تتضمن مرحلة التشخيص اربع مهام اساسية هي ؟ 1- تحديد المشكلة 2- جمع المعلومات 3- تشخيص المشكلة 4- تحديد مدى القدرة و الاستعداد للتغيير

\* هو تحديد الفرق بين الواقع و المأمول اي بين الوضع الحالي للتنظيم و بين ما يجب ان يكون عليه ؟ (((تعريف فجوة الاداء )))مهممم🛑

\* يعالج التشخيص مجالين رئيسيين هي ؟ 1-الهياكل التنظيمية 2- العمليات 🛑

\* ان الظواهر التي يتم مشاهدتها قد تكون ناتجة عن عدة اسباب متداخلة و ليست عن سبب واحد او ان تكون تلك الظواهر عبارة عن أعراض للمشكلة و ليست هي الأسباب الحقيقية وراء تلك المشكلة ✔️✔️

\* يقود التشخيص الخاطئ الى نتائج خاطئة ✔️

\* يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج الى علاج مع بيان العناصر المسببة للمشكلة ؟؟ ( مرحلة التشخيص و هي المرحلة الرابعة بالتطوير التنظيمي )🛑

\* هناك منهجين اساسييين في التشخيص بغض النظر عن النموذج التشخيصي المستخدم وهما ؟ منهج الخبير و منهج المتعاون ✔️🛑

\* يعتمد التطوير التنظيمي في المقام الاول على منهج المتعاون ✔️

\* منهج الخبير :يقوم المستشار بصورة مستقلة بجمع المعلومات التي يعتقد ب أهميتها و ثم تفسيرها ،و تقديمها بصورة رسمية كبرنامج تطوير✔️

\* منهج المتعاون يشترك المستشار و أعضاء التنظيم في دراسة المعلومات و عملية التشخيص للمشكلة ✔️

\* هناك عدد من النماذج التي تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم و تحليله من مختلف الجوانب و من هذه النماذج ؟ 1- نموذج الصناديق السته 2- نموذج تحليل مجال القوى 3- نموذج الانسجام و التطابق 🛑✔️

\* يظهر هذا النموذج كشاشة رادار و يتضمن عدد من المكونات التي تكون في حاله جيده اوفي حالة سيئة ؟ ( نموذج الصناديق السته)

\* مكونات نموذج الصناديق الستة ؟ 1- الهدف او الغرض 2- الهيكل التنظيمي 3- العلاقات 4- المكافئات 5- القيادة 6- الاليات المساعدة

\* هي الخطوات التي تساعد المنظمة على البقاء مثل التخطيط و الرقابة و الميزانية و التي تساعد أعضاء التنظيم على اداء أعمالهم و تحقيق اهداف التنظيم ؟ (( الاليات المساعدة ))

\* مزايا نموذج الصناديق السته : لا يحتاج الى وقت كبير ، البساطة ، يناسب المبتدئين ✔️🛑

\* تحديد الهدف من عملية التحليل يعتبر اهم مرحلة في عملية جمع المعلومات ✔️🛑

\* مراحل جمع المعلومات ؟ 1-تحديد الهدف من التحليل 2- اختيار العوامل الرئيسيّة 3-اختيار طريقة جمع المعلومات 4- تنفيذ برنامج جمع المعلومات 5- تحليل المعلومات 6- تقييم مدى فعالية جمع المعلومات

\* يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات و ليس هناك ما يسمى بالوضع الأمثل لان ذلك يعتمد على طبيعة المشكلة نفسها ✔️🛑

\* من الأساليب و الطرق الرئيسيّة في عملية جمع المعلومات 4 أساليب و هي ؟ 1- المصادر الثانوية مثل الدفاتر المحاسبية و الميزانية و قوائم الغياب و نماذج تقويم الاداء 2- الملاحظة المباشرة و يمكن تقسيمها الى ملاحظة منظمة و ملاحظة عشوائية 3-“”المقابلة “”و هي من اكثر الأساليب شيوعا و استخداما لجمع المعلومات 4-الاستقصاء او الاستبيان و يستخدم لجمع معلومات كبيرة ذات طابع كمي 🛑🛑🛑

\* يعتمد اختيار الطريقة الملائمة لجمع البيانات على عدة أسس و معايير أهمها ؟ نوع البيانات المطلوبة + الوقت المتاح للحصول على تلك البيانات + تكلفة جمع البيانات وغيرها ✔️🛑

\* في هذه المرحلة يعتبر التطوير التنظيمي نشاط يحمل التغيير و يقوم على اساس المعلومات و التي تستخدم في مختلف المراحل و بين كافة المشاركين بغرض الارتقاء بنوعية الخدمة ؟ ( المرحلة الثالثة من مراحل التطوير التنظيمي و هي مرحلة جمع البيانات و المعلومات )🛑🛑✔️

\* هناك "اربع" اشكال محتملة للعلاقة بين المستشار و التنظيم و هي؟ 1-اُسلوب غير المبالي 2- اُسلوب الفهلوي 3- اُسلوب قوي الشخصية 4- اُسلوب الاجماع🛑🛑🛑

\* يقوم الاشخاص عن طريق هذا الاسلوب بالاحتفاظ بالأفكار الحقيقية حول الاشباع النفسي و الفاعلية التنظيمية لانفسهم فقط بصفة عامة يتبعون الروتين السائد و يتجنبون تحمل المسوؤلية ؟؟( اسلوب غير المبالي )🛑🛑

\*

\* . يتم تبادل واسع للمعلومات و الأفكار و المشاعر بين عدد محدود من الأعضاء مع بقية الفريق.يتم الاعتماد على القائد فى التغيير ويعتمدون عليه فى تفسير النتائج.؟(اسلوب قوي الشخصية )🛑🛑

\* . يشارك الأعضاء فى عملية تبادل الآراء و المشاعر على المستويين الشخصي و التنظيمي للوصول الى التغيير المطلوب.( اسلوب الاجماع )🛑🛑

\* يتم الإحتفاظ بالمشاعر الحقيقية حول الإشباع الذاتي و الفعالية التنظيمية على أساس الخوف من المشاركة بالمعلومات التي قد تهدد النتائج المرغوبة. كل فرد مسئول عن تصرفاته فالفرد هنا يحبذ التطوير و التغيير اذا راء فيه خدمة لمصالحة الشخصية ؟؟( اسلوب الفهلوي )🛑🛑

\* يمكن النظر الي طبيعة العلاقة بين المستشارات و التنظيم كنظام تتفاعل فيه العديد من العناصر هي؟؟1-ان احد العناصر الهامة تتمثل في مستشار التغيير سواء كان داخلي او خارجي.2-يتمثل العنصر الثاني في ممول البرنامج التطويري و هو شخص المجموعة التي طلبت مساعدة مستشار التطوير3-يتكون العنصر الثالث من الاجزاء او الاقسام داخل المنظمة المراد تطويرها و كذلك مجموعة السلوكيات و القيم السائدة و المراد تغييرها

\* لضمان حد أدنى من النجاح لبرنامج التطوير يجب أن يبدأ مستشار التطوير “الداخلي أو الخارجي” ببناء علاقات مع مختلف مستويات التنظيم و من خلال هذه العلاقة يتم تبادل التوقعات و الالتزام وهو ما يطلق عليه" العقد السكيولوجي " بين التنظيم و خبير التطوير ؟ (( المرحلة الثانية من التطوير التنظيمي و هي تحديد العلاقة بين خبير التغيير و بين المنظمة ))🛑🛑

\* ينتمي هذا المستشار للتنظيم و قد يكون من الادارة العليا او مديري احد الإدارات ؟ ( المستشار الداخلي )

\* مزايا استخدام المستشار الداخلي ؟ 1-تتوفر له الكثير من المعلومات بحكم عضويته في التنظيم 2- يمثل الخبير الداخلي قوة إيجابية يمكن الاعتماد عليها🛑✔️

\* عيوب المستشار الداخلي 1- قد يفقد الموضوعية و يزداد التحيّز الأشعوري 2- قد يكون اقل مواجهة للمشاكل خصوصا مع الادارة العليا 3- يؤثر على طريقة سلوكه و حياديته و يخضع للتأثير 🛑✔️

\* مزايا إستخدام المستشار الخارجي؟؟ المستشار الخارجي ينظر للمشكلة من خارجها و يقدم خدمة إحترافية مكثفة.,, الخارجي محايد في طبعه، وهو لايتعرض لأي ضغوط من داخل المنظمة.🛑✔️

\* من عيوب المستشار الخارجي ؟؟ الإستعانة بمستشار خارجي يتضمن إعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها , المستشار الخارجي قد يفشي أسرار المنظمة✔️🛑

\* لا ينتسب للتنظيم لكنه يدعى من قبل الادارة للاشتراك في عمليات التطوير ؟ ( المستشار الخارجي )

\* انواع مستشاري التنظيم: المستشارين من خارج المنظمة ,, المستشارين من داخل المنظمة

\* أنماط مستشاري التغيير ؟ هناك خمسة انواع لهم اذكريهم ؟ 1- النمط المتنازل 2- نمط المتبنى 3- نمط الخبير 4- النمط القانع 5- النمط الموحد 🛑🛑🛑مهمه

\* لا يهتم هذا النمط بالفاعلية و الارضاء للمشاركين , بل يركز علي بقاء الاشياء علي وضعها و اتباع خطي الادارة العليا , يفرض هذا النمط علي المستشار و يتعلم الطاعة و يكبت دوافعة الداخلية (( نمط المتنازل ))🛑🛑🛑

\* يركز مستشار التغيير على رضاء العاملين و يهتم اساسا بدوافعهم (نمط المتبنى)🛑🛑

\* يضع المستشار في هذا النمط اهتمام اكبر علي الكفاءة مع القليل من التركيز علي ارضاء العاملين من خلال التقييم العقلاني للمشاكل و يفترض ان الحقائق سوف تقود الي الحلول المرغوبة قد يقود هذا النمط للصدام و المواجهه و يعتمد علي السلطة في حل المشكلات ((نمط الخبير ))🛑🛑🛑

\* يقوم هذا النمط من الاستشارات علي استراتيجية تعتمد علي القليل من المخاطرة و تجنب المصادمة ,يستخدم هذا النمط عندما تكون سلطة و تاثير المستشارقليلة او منخفضة مع المشاركين من اعضاء التنظيم و الدافع في هذا النمط علي الرغبة في ارضاء العاملين مع تحقيق قدر معقول من الانجاز ( النمط القانع )🛑🛑

\* يسعى هذا النمط الى تحقيق درجة من الفاعلية ورضاء مرتفع للعاملين حيث يعتقد انه ىمكن الوصول الي فعالية مرتفعة عندما يشترك اعضاء التنظيم كمجموعات عمل في حل مشاكلهم ( النمط الموحد ) 🛑🛑

\* يركز المستشار في نوع النمط الموحد على ستة عمليات ضروريةللأداءالفعال هي؟الاتصالات ,, 2-دور وظيفة الفرد في المجموعة, 3-حل المشاكل جميعا و اتخاذ القرارات , 4- القيادة و السلطة 5-التعاون و المنافسة

\* نماذج الاستشارة : النموذج الطبي للاستشارة و نموذج العمليات ✔️🛑

\* مجموعة النشاطات التي يمارسها المستشار لمساعدة أعضاء التنظيم في فهم و إستيعاب و التحكم في مجرى العمليات التي تحدث في البيئة التنظيمية.(نموذج العمليات)🛑✔️

\* عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :1-دعم وتأييد الإدارة العليا2-وجود وكلاء التغيير 3-مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية 4-توافر المعلومات✔️🛑

\* أسباب التغيير التنظيمي: 1-الحفاظ على الحيوية الفعالة , 2-و تنمية القدرة على الابتكار 3- التوافق مع متغيرات الحياة 4- زيادة مستوى الاداء

\* كيفية التقليل او الحد من مقاومة التغيير؟. 1-""الإعلام"": و يعني ان خبراء التغيير يلجؤن الى مناقشة التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح 2-""المشاركة ""بمعنى أن يقوم الأفراد داخل المنظمة بالمشاركة الفعلية فى عمليات التطوير المختلفة 3-""الدعم و التسهيلات"" :يتم تقديم الدعم الاجتماعي و العاطفي لمواجهة مصاعب التغيير4-""التفاوض و القبول "" اي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير و مقاومية، و يستخدم هذا الأسلوب أحيانا عندما تشكل الأفراد والجماعات قوة مجمعة تقاوم التغيير وذلك لإحساسهم بحدوث خسارة لهم. 5-""التحكم و الاستمالة ""تشمل استخدام المحاولات و الجهود للتأثير على الآخرين و تستخدم في الأساس لجعل الأفراد داعمين للتغييرات والتطورات المرغوبة والمستهدفة 6-""الاكراه الصريح و الضمني ""أي إستخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة7-""حوافز التطوير ""يعني ان تستخدم الحوافز الإيجابية والسلبية عند تطبيق التطوير و ليس بالضروري ان تكون مادية و انما يمكن ان تكون معنوية فى شكل منح الأفراد مزيدا من السلطة 8-""الضغط الاجتماعي ""يجب دراسة الجماعات الموجودة داخل المنظمة سواء الرسمية أم غير الرسمية والتعرف على العناصر المؤثرة داخل هذه الجماعات بحيث يتم الحصول على تأييدها لعمليات التطوير المراد تبنيها. 9-""عملية التدريب ""حيث يستخدم التدريب بهدف إكساب الأفراد مهارات جديدة تمكنهم من التكيف مع متطلبات التطوير🛑🛑🛑✔️مهممممة

\* الجوانب الإيجابية للتطوير ؟؟ التعرف على اتجاهات وحاجات الأفراد ودوافعهم +إمداد القائمين على عملية التطوير بالمعلومات التي يمكن أن تفيدهم فى التخطيط لهذه العملية+ التعرف على نقاط ضعف نظام الاتصال +إشارة للقائمين على عملية التطوير لكي يأخذوا في اعتبارهم الجوانب الإنسانية المترتبة على التطوير✔️🛑

\* اسباب مقاومة التغيير التنظيمي ؟ الخوف من المجهول , إستمرارية الإمتيازات القائمة , العادات , تفاوت فهم و إدراك الأفراد للتغيير , و عدم الاقتناع بجدوى التغيير ✔️🛑

\* اهداف التطوير التنظيمي ؟؟. 1-دعم كفاءة المنظمة و فعاليتها 2-"تنمية القوى البشرية وتحسين ادائها و هو الهدف الاساسي" 3- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى 4- إنشاء نظام قابل للتجديد و البقاء 5- تحقيق التعاون و التكامل بدرجة عالية بين اجزاء المنظمة

\* الخصائص المميزة لمفهوم التطوير التنظيمي 7 و هي؟ 1-انها برنامج مخطط طويل الاجل 2-ان التطوير شمولي متكامل3-انها موجهة نحو حل المشكلات و تدريب الافراد 4- انها في الحاجة لخبير تغيير 5-الاساليب المستخدمة لتحسين فعالية المنظمة تتضمن النواحي الهيكلية و التكنولوجية و البشرية 6-المشاركة الفعلية في كل مراحل التطوير. 7-الاسلوب العلمي بالبحث ✔️🛑🛑

\* يعرف التغيير بشكل عام بأنه انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم (صح)🛑✔️

\* هو الوسيلة الفعالة للنهوض بالمجتمعات لضمان تطورها، ولذا يندرج التطوير التنظيمي تحت هذا النوع من التغيير. ((التغيير المخطط ))

\* انواع التغيير : 1 التغيير القومي و التغيير الإقليمي ,, 2 التغيير الشامل والتغيير الجزئي , التغيير السريع والتغيير التدريجي التغيير المادي و التغيير المعنوي

\* مراحل عمليه التغيير : 1 مرحلة التهيؤ 2 مرحلة التغيير 3 مرحلة الاستقرار

\* عرف ..... التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية و بإستخدام العلوم السلوكية و هذا التعريف هو الاكثر شمولا (( ريتشارد بيكهارد ))

\* عناصر التنظيم هي ؟؟؟: 1- العنصر البشري و هو المصدر الرئيسي للاداء العالي في التنظيم 2-العنصر التكنولوجي: النظام المعمول به و أسلوب التشغيل المستخدم و التوافق بين الإنسان و الآلة 3-الهيكل التنظيمي: تمثل خطوط السلطة و الإتصال وكافة الأبعاد البيوقراطية للنظام 4-الثقافة: نظام القيم السائد و الأعراف و الأنماط السلوكية. 🛑🛑🛑

\* . وهو يشبه الشجرة الاستوائية ذات الأربع أفرع يهتم هذا الجيل بالتغيير الإجرائي ويهدف إلى تطوير في مظاهر المنظمة مع بقاء طبيعتها الأصلية؟( الجيل الاول للتطوير التنظيمي )✔️🛑

\* يركز على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي ، وهو تغيير أساسي يتمثل في :الاهتمام بالتحول التنظيمي , الاهتمام بالثقافة التنظيمية , الاهتمام بالبعد الاستراتيجي ؟؟ ( الجيل الثاني للتطوير التنظيمي )✔️✔️🛑

\* تواجه المنظمة نوعين من الضغوط تدفعها إلى تبني التغيير .؟ ؟ضغوط داخلية تاتي من داخل التنظيم ,, ضغوط خارجية تاتي من خارج التنظيم ✔️✔️

\* التحولات المعاصرة في التطوير التنظيمي :التحول الى الاهتمام بالعنصر البشري، الاهتمام بتاثير العلاقات غير الرسمية ✔️✔️

\* مراجعتي الشاملة لمادة تطوير تنظيمي اختكم نسرين الزهراني