



السنة الثانية - ميدان: علوم إقتصادية و تجارية و علوم التسيير - فرع: علوم التسيير - تخصص: حكمة المنظمات - المنداسي الثالث  
الفرع: 1 الفوج: 1

كشف النقاط لمادة الوحدة الاستكشافية / إنج / إدارة التغيير و ثقافة المؤسسة تاريخ النسخ: 2015/12/22

الرقم	رقم التسجيل	اللقب و الإسم	الدرجة	إن.	أم.	أ.ت.	محاضرة	مكتبي	مشروع	تربص	أخرى
1	20111400178	أيت ولي نسيم	ع	04							
2	20111400179	ضريف لوج	ع	ع							
3	20111400180	لخاش عبد الرحمن	ع	ع							
4	20111400181	ليل مصطفى	ع	ع							
5	20111400182	خريش عائشة دليلة	ع	07							
6	20111400183	قوت عامرة	ع	10,5							
7	20111400184	بن نجادي مصطفى	ع	09,5							
8	20111400185	مرسلي خيرة	ع	19							
9	20111400186	بلهاسمي عبد القادر	ع	12							
10	20111400187	شيفي سوهيلة	ع	14							
11	20111400188	قادة مائرة	ع	19,5							
12	20111400189	شاهي حنان	ع	ع							
13	20111400190	كطاف مريم	ع	10,75							
14	20111400210	عوني نوابق	ع	08,25							
15	20111400222	عيسى فاطمة	ع	10							
16	20111400223	عوط عيسى	ع	07,75							
17	20111400225	سعادي فاطمة	ع	15,5							
18	20111400226	عشق حيات	ع	19							
19	20111400227	فاضلوي نور الدين	ع	10,75							
20	20111400228	حيزك الطيب	ع	07							
21	20111400230	فلمقي مولات	ع	17,25							
22	20111400231	عشق نوابق	ع	19							
23	20111400232	علاء خلف الله	ع	15							
24	20111400233	شيفي مائكة	ع	19,5							
25	20111400234	بن سعدي سعاد	ع	13							
26	20111401972	عيسى عبد الرحمن	ع	11,25							

أ. سعيد و د.



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة د. الطاهر مولاى سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموسم الجامعي 2015-2016

السنة الثانية ماستر

تخصص حكامه المنظمات

التصحيح النموذجي لامتحان السداسي الثالث

مقياس : ادارة التغيير و ثقافة المؤسسة

### الجواب الأول (4ن)

تعريف الافتراضات الأساسية:

تمثل الافتراضات جوهر ثقافة المنظمة. تتكون من معتقدات و مبركات و تعبير عن ما يؤمن به الأعضاء. فهي تكون موجودة خارج إطار الوعي المألوف، ويصعب فهمها ضمن إطار الوعي.

قائمة Schein للافتراضات الثقافية الأساسية

الأسئلة المطلوب الإجابة عنها	البعد
هل تكون المنظمة مهيمنة على بيئتها، خاضعة لها أو هي توافق معها	1- علاقة المنظمة بالبيئة
ما هو السلوك الأمثل (مهيمن، دفاعي متوافق أو مستكين (سلبى) / ضحية؟)	2- طبيعة النشاط الإنسانى
هل نتصورها بشكل ايجابي أو سلبى ، (كيف تكون الثقة مطلقا محدودة ، هل نعطي الأهمية للجانب المادي والاجتماعي؟ البراجماتية، الاعتماد على الحكمة أو الاتفاق الاجتماعى الخ...)	3- طبيعة واقع الحياة
الاهتمام بالماضى، الحاضر والمستقبل	4- الألق الزمنى (العلاقة مع الوقت)
هل نتصور الطبيعة الإنسانية بشكل ايجابي أو سلبى	5- جوهر الطبيعة الإنسانية
هل تكون العلاقات ذات طبيعة تلافيفية أو تعاونية؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو جماعية؟ وهل بفضل نظام سلطة استبدادي / أبوي أو شمولي / تشاركي؟	6- طبيعة العلاقات الإنسانية.
هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع؟	7- التجانس مقابل التنوع.



### الجواب الثاني (4ن)

① مسافة السلطة: مدى قبول و توقع الأعضاء الأقل سلطة في المنظمات بأن تكون السلطة موزعة توزيعاً غير متكافئ. يعكس طريقة إدراك الأشخاص لقواري السلطة.

أو يمكن تعريفه أنه البعد الذي يبرز فيه النفوذ الوظيفي مدى وجود تباعد في المراكز الإدارية، ويعبر كذلك عن مدى وجود المركزية والقاعدية والهرمية داخل التنظيم، ومدى وجود تباعد بين الرئيس والمرؤوس، ومدى بروز المنصب والسلطة داخل المنظمة.

### أسباب اختلاف هذه المسافة :

٥,٤ الموقع الجغرافي بالنسبة لخط الاستواء :كلما ابتعدنا عن هذا الخط كلما انخفض IDH (الطبيعة-المنافسة)

٥,٤ حجم السكان : زيادة IDH يتبع ارتفاع عدد السكان والعكس صحيح

٥,٤ الثروة :كلما زادت كلما انخفض IDH

① الفردية والجماعية: مدى حاجة وتأكيد المجتمع على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

٥,٤ العلاقة بين درجة الفردية و الثروة : بينت أبحاث هوفستاد أن زيادة الثروة الوطنية تتبعها زيادة درجة الفردية.

### الجواب الثالث (4.5ن)

#### الحالات (العلاقات) التي تم فحصها في إطار دراسة كوتر و هسكت

١,٤ العلاقة بين الثقافة القوية و الأداء الاقتصادي: ( تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة)

الثقافة القوية لا تؤدي بالضرورة الى النجاح بل تكون في بعض الأحيان سبب في فشل المنظمة.

١,٤ العلاقة بين الثقافة الملائمة لظروف و لبيئة معينة و الأداء الاقتصادي: الثقافة الملائمة للظروف قد تؤدي الى النجاح الا في حيز زمني محدود اذا لم تكن لها القدرة على التغيير والتطور.

١,٤ العلاقة بين الثقافة القابلة للتطور و الأداء الاقتصادي: هذا النوع من الثقافات هو الوحيد الذي يضمن النجاح بصفة مستدامة.

من مميزات هذه الثقافة: صفات قيادية عند المسيرين-اتصال مستمر مع أصحاب المصالح-الاعتماد على البقطة...

### الجواب الرابع (3.5ن)

#### مراحل التغيير حسب نموذج كيرت ليفين Kurt Lewin :

❖ مرحلة إذابة الجليد؛ مرحلة التغيير؛ مرحلة إعادة التجميد.

#### مرحلة إذابة الجليد:

① تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة أذهان الأفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومدبرين بضرورة الحاجة للتغيير (مرحلة تحسيسية). تتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الإستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء. يتم أيضاً في هذه المرحلة تقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما كما لا بد من إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشاكل تحتاج إلى تغيير. ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشاكل يمكن إجراء مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء، وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.



## مرحلة التغيير: ٨١٥

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وهي التغيير إلى الأحسن، ويمكن أن يكون التغيير في النواحي التالية:

1- التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

2- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة: قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3- التغيير في العمليات الإدارية: ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختيار العاملين.

في هذه المرحلة يحذر "الوين" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

في هذه المرحلة أيضا يتم إزالة مسببات مقاومة التغيير. ومن ضمن الأساليب المستعملة يمكن أن نذكر ما يلي:

✓ منع أي مدعيات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السينة هي شيء غير مرغوب فيه.

✓ انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.

✓ نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السينة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

## مرحلة إعادة التجميد: ١

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

و للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛

2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به؛

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاز عمليات التغيير؛

4- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادرة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومروسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

## الجواب الخامس: (٤٠)

4 خصائص للتغيير. (ذوطة لكل ضابطة)



بتميّز التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تستخدم عملية التغيير مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمواجهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل؛
- التغيير عملية مستمرة عبر الزمن، ذلك أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعيش فيها؛
- التغيير عملية شاملة، حتى وإن تم التغيير بصفة جزئية وشمل عنصراً واحداً فقط من عناصر المؤسسة فإن أثره ينتقل إلى باقي العناصر ذلك أن التغيير تحكم فيه مبادئ النظم؛
- الواقعية: إنّ المنظمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدراتها وطاقاتها المتوفرة و مواردها المتاحة؛
- التكامل والمشاركة: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يقدمه مصلحة المنظمة والقوى العاملة؛
- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، ويتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.
- الشرعية القانونية والأخلاقية (القيمية): لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبني المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتوفّر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة؛
- الإصلاح: إنّ من مهام عملية التغيير الإصلاح، أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها والسعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من إختلالات؛
- المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرّف. أي أنّ التغيير يجب أن يوفّر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر؛
- الإبداع والابتكار: إنّ خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبني منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير والسعي لتقديم بدائل منطوية، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين؛
- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تصادم مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بجريبات الأحداث وتوجهها جفاظاً على المنظمة ومكاسبها؛
- التغيير حركة تفاوضية: أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تلتزم بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم؛
- التغيير أمر حتمي: يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه»، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، والدنيا إلى فناء.

# إعلان

ليكن في علم جميع الطلبة السنة الجامعية 2016/2017 علوم التسيير تخصص: حكاية المهندس السداسي: الثالث

انه سيعاد النظر في اوراق الامتحان للمقياس: إدارة التمديد وبقية المؤسسات يوم: 2017/01/05

على الساعة 11:00... في القاعة رقم .....



# إعلان

ليكن في علم جميع الطلبة السنة الأولى من سنس علوم التسيير تخصص: حكاية الكهنة السداسي: المسائل

و المبررة غياباتهم سيعاد الامتحانات للمقياس: ادارة التسيير وثقافة المؤسسة يوم: 10/11/24

على الساعة: 9:30 في القاعة رقم .....

