**16/01/2520** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير **المدة:1سا و30د**

**التصحيح النموذجي لمقياس** **إدارة التغيير**

السداسي2 **ماستر2**

**تخصص إدارة الموارد البشرية**

**السؤال الأول:** **(07 نقاط)** املأ الفراغات بالمصطلحات المناسبة:

التجديد، التغيير، التطوير، التطور، التحديث، التغيير الاجباري، التغيير الإرادي، التطوير التنظيمي

1. يتطلب **التحديث** مواكبة العصر واستعمال مخرجاته لخدمة أهداف المنظمة والمجتمع ككل. **(01ن)**
2. يعرف **التطور** على أنه ما يمر به الفرد والمجتمع من مراحل انتقالية حتمية. **(01ن)**
3. يعرف **التطوير** على أنه التغيير المخطط بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل. **(01ن)**
4. يمكن أن يحدث **التغيير** تلقائيا أو بصورة مخططة. **(01ن)**
5. **التغيير الاجباري** هو الاستجابة للضغوطات المفروضة من محيط المنظمة. **(01ن)**
6. يقصد بـ**التطوير التنظيمي** التغيير التنظيمي المخطط. **(01ن)**
7. يحدث **التغيير الإرادي** بمبادرة ورغبة من إدارة المنظمة. **(01ن)**

**السؤال الثاني: (7 نقاط)**

لا شك بأن غاية التغيير التنظيمي الذي تسعى إلى تنفيذه المنظمات على اختلاف أنواعها، هو إحداث نقلة للأمام في القطاعات التي تنتمي إليها، غير أن محيط المنظمة الداخلي والخارجي في حالة تغير مستمر.

يمكن للمنظمات أن تواكب التغييرات المتسارعة في ظل هذا المحيط، من خلال تحليل محيطها الداخلي والخارجي قصد التعرف على جوانب القوة والضعف، الفرص والتهديدات لتحديد قدرتها على الوصول إلى غاياتها. **(0,5ن)**

**أسباب التغيير التنظيمي المتعلقة بالمحيط الخارجي للمنظمة:**

ويقصد به مجموعة العوامل التي تحيط بشكل أو بآخر بالمؤسسة من خلال دراسة مؤشرات كل عنصر قصد تحديد الفرص والتهديدات وتتمثل في:

* **العوامل الاقتصادية:** الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسة الجمركية، الضرائب...إلخ **(0,5ن)**
* **العوامل الاجتماعية:** العادات والتقاليد، اللغة، معدلات النمو السكاني...إلخ**(0,5ن)**
* **العوامل التكنولوجية:** نظرا للتغير السريع الذي يحدث في التكنولوجيا مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بالخطر الحقيقي الذي يمكن أن يواجه المنظمة وبالتالي عليها المتابعة وبصفة مستمرة أي تطور تكنولوجي. **(0,5ن)**
* **العوامل الخاصة:** البنوك، المنافسون، الموردين. **(0,5ن)**
* **العوامل السياسية والقانونية:** درجة الاستقرار السياسي، درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، القوانين السائدة...إلخ**(0,5ن)**
* **العوامل الدولية:** التكتلات الدولية الاقتصادية، التحالفات العسكرية...إلخ **(0,5ن)**

فتقوم المنظمة بتحليل هذه المؤشرات قصد التعرف على الفرص والتهديدات، وبالتالي يساعد تحليل المحيط الخارجي على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيا أو زمنيا وبتوجهات المنافسين والمشرعين والسياسيين. **(0,75ن)**

**أسباب التغيير التنظيمي المتعلقة بالمحيط الداخلي للمنظمة:**

وهو المحيط الذي يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه وتغييره وفق ما تحتاجه لصياغة أهدافها. ولتتمكن من ذلك لابد لها من تحليل كاف وجيد لمحيطها وامكانياتها الداخلية قصد تحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية**(0,75ن)** :

* **الوظيفة التجارية:** حجم المبيعات، الحصة السوقية، جودة المنتوجات/الخدمات، الاشهار، العلامة التجارية...إلخ**(0,5ن)**
* **الوظيفة المالية:** المردودية، القروض، المخزون...إلخ**(0,5ن)**
* **الوظيفة الإنتاجية:** حجم الإنتاج، مهلة الإنتاج، تكلفة الإنتاج...إلخ**(0,5ن)**
* **وظيفة الموارد البشرية:** هرم السن، الكفاءات، التكوين، معدل دوران العمل...إلخ**(0,5ن)**
* **وظيفة البحث والتطوير:** الابتكار التكنولوجي، الابتكار في السيرورات، الابتكار في المنتوج...إلخ**(0,5ن)**

**السؤال الثالث: (06 نقاط)**

1. لا يوجد شكل أمثل للتغيير يمكن أن تتبناه المنظمات، ولا توجد وصفة صالحة وفعالة لكل المنظمات، أي لا توجد طريقة مثلى لتسيير التغيير، فما هو صالح لمنظمة ما ليس بالضرورة نافع لأخرى ويرجع ذلك للظروف والسياق الذي تتواجد فيه كل منظمة. ولأن مشاكل ذات طبيعة مختلفة تتطلب حلولا مختلفة وتبني شكل معين للتعامل مع التغيير، وأي حل خاطئ لا يعالج أي مسألة وأكثر من ذلك سيزيد من حدة المشكل.فمثلا يمكن للمنظمة تبني التغيير التدريجي لإحداث تصحيحات متتالية للنظام التي مع الوقت تؤدي إلى تحولات جذرية.أي أن المنظمة تنتقل إلى التغيير الجذري من خلال التغيير التدريجي. كما يمكن تواجد كل أشكال التغيير (الشامل، الجزئي، الجذري، التدريجي) في المنظمة الواحدة. **(02 نقاط)**
2. يمكن التمييز بين أشكال التغيير حسب طبيعتها كالتالي:

* **التغيير التدريجي:** فهو نوع من التغييرات التدريجية فهو تغيير تصحيحي وبسيط يسمح للمؤسسة الحفاظ على توازنها فهو يأخذ مكانا داخل نظام معين دون أن يغيره.فمثلا يمكن الزيادة في مردودية المنظمة دون التغيير في ثقافتها. **(01ن)**
* **التغيير الجذري:** يسجل هذا الشكل من التغيير ضمن القطيعة مع ما هو موجود حاليا، أي يحول المعايير الأساسية التي يقوم عليها النظام.كالتخلي عن التنظيم المركزي لصالح تنظيم لا مركزي أو الانتقال من صناعة يدوية إلى صناعة آلية متطورة. **(01ن)**
* **التغيير الجزئي:** لا يمس هذا التغيير إلا جزء من أجزاء المنظمة، كالتغيير الذي يحدث لأحد الوحدات الفرعية التابعة للمنظمة دون أن يؤدي إلى تغيير في باقي وحداتها، حيث تبقى الهيكلة الأساسية للمنظمة على حالها، ولا يعاد النظر لا في الممارسات ولا في السلوكيات الحالية. **(01ن)**
* **التغيير الشامل:** على عكس التغيير الجزئي فهو تحول كلي للمنظمة ويستهدف كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة دفعة واحدة وبطريقة حاسمة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها، بحيث يمس كافة المكونات الأساسية للمنظمة كالهيكلة، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، العمليات...إلخ**(01ن)**

**د. ف سلايمي**