



Faculté : .....  
Département : .....

كلية: .....  
قسم: .....  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: .....  
إدارة أعمال  
Spécialité :

الخيار رقم: 01  
Variante :

اختبار:	إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	Coefficient :	Durée :
التوقيت:	Heure :	Date :
03	15:00	20/03/2021
المدة:	التاريخ:	ساعتان

السؤال الأول: (08 ن)

- أحدث تطبيق مفهوم ستة سيقما Six Sigma في مؤسسة جينرال الكتريك ثورة في عالم الجودة وحقق بذلك مثالا رائعا عن تطبيق الممارسات الأفضل، حيث أصبح فلسفة إدارية وتغيرا ثقافيا.
- ما الفرق بين مفهومي ستة سيقما Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة؟
  - اشرح باختصار أهم إجراءات التغيير التي قامت بها مؤسسة جينرال الكتريك؟

السؤال الثاني: (06 ن)

إن إدراك قوى التغيير والتعرف عليها يعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسات. تكلم عن حالات إحداث التغيير التنظيمي التي تضمن للمؤسسة بقائها واستمراريتها؟ وما هي أفضل هذه الحالات؟

السؤال الثالث: (06 ن)

هناك أربع أنماط ثقافية للمؤسسات حسب كيم كاميرون وروبرت كوين (Kim Cameron & Robert Quinn) أذكرها مع شرح الأنماط المرتكزة على التغيير؟



Faculté : .....  
Département : .....

كلية: .....  
قسم: .....  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: .....  
إدارة أعمال  
Spécialité :

الخيار رقم: 02  
Variante :

اختبار:	إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	03	Coefficient :
المدة:	ساعتان	Durée :
التوقيت:	15:00	Heure :
التاريخ:	20/03/2021	Date :

السؤال الأول: (06 ن)

لقد شكلت ظاهرة الانهيار السريع لكثير من المؤسسات الناجحة العديد من التساؤلات، ومن أمثلة ذلك شركة نوكيا، فبعد أن نجحت لأكثر من جيل كامل وأحدثت ثورة في مجال الاتصالات المحمولة، انتهى بها الأمر إلى بيع مقرها الرئيسي في فنلندا والتخلص على أزيد من 40 ألف عامل، وأخيرا تم بيعها إلى مايكروسوفت الأمريكية في أواخر 2014.

- تكلم باختصار عن أسباب فشل شركة نوكيا استنادا إلى مستويات التغيير التنظيمي؟

السؤال الثاني: (06 ن)

في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة، يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية لقادة التغيير، فكيف يمكن لهم إدارة عملية التغيير التنظيمي؟

السؤال الثالث: (08 ن)

أذكر باختصار آثار مقاومة التغيير في المؤسسة، وكيف يتم تهيئة المناخ الصحي للتغيير؟



Faculté : .....  
Département : .....

كلية: .....  
قسم: .....  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: .....  
إدارة أعمال  
Spécialité :

الخيار رقم: 03  
Variante :

اختبار:	إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	03	Coefficient :
المدة:	ساعتان	Durée :
التوقيت:	15:00	Heure :
التاريخ:	20/03/2021	Date :

السؤال الأول: (08 ن)

أذكر متى يتم استخدام استراتيجيات التغيير التالية:

- المشاركة الواسعة النطاق.
- المشاركة المركزة.
- الإقناع.
- الإكراه.

السؤال الثاني: (06 ن)

حتى يحقق التغيير التنظيمي هدفه فإنه يحتاج إلى قوة تدفعه وتوجهه، فما هي مداخل إحداث التغيير التنظيمي؟ وما هي أفضل هذه المداخل؟

السؤال الثالث: (06 ن)

من خلال تشبيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالساعة الرملية. إشرح معوقات نجاح التغيير التنظيمي، مع ذكر مصدر هذه المعوقات.



**الإجابة النموذجية لمقياس إدارة التغيير**



Faculté : .....  
Département : .....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

كلية:  
قسم:

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: إدارة أعمال

الخيار رقم: 01

Variante :

اختبار:	الإجابة النموذجية لمقياس إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	Coefficient :	Durée :
03	المدة:	ساعتان
التوقيت:	Heure :	Date :
15:00	التاريخ:	20/03/2021

الجواب الأول: (08 ن)

1/ الفرق بين مفهومي ستة سيقما Six Sigma وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم مرتبط بتحسينات العملية من خلال تقليل العيوب والأخطاء والهدر، أما ستة سيقما فيركز على تحسينات الجودة المستمرة لتحقيق شبه الكمال عن طريق الحد من أقصى عدد من العيوب المحتملة.

2/ إجراءات التغيير التي قامت بها مؤسسة جينرال إلكتريك:

- الحاجة للتغيير: تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المديرون راضون عن الإنجاز الحالي؛ إذ تظهر مشاكل على شكل فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه.
- الفكرة: وهي طريقة جديدة لعمل الأشياء وقد تكون الفكرة أنموذجا أو مفهوما أو أسلوبا جديدا لإدارة الأفراد، ويتم تشجيع الأفكار بواسطة الإبداع والحرية، وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها. كما يجب أن تحتوي الفكرة على احتمال تقليص عدم الرضا الذي يشعر به المديرون.
- التبني: يحدث عندما يختار متخذ القرار الاستمرار بالفكرة المفترضة.
- التنفيذ: يحصل التغيير عندما يستخدم أعضاء المنظمة فكرة جديدة أو سلوكا جديدا، مع توفير مستلزمات إحداث التغيير.
- الموارد: لا يحدث التغيير ما لم تتوفر طاقات بشرية ونشاطات متعددة، كما يتطلب الأمر إدراك الحاجة للتغيير لدى العاملين.

## الجواب الثاني: (06 ن)

إن إدراك قوى التغيير ومحاولة استباق مفعولها تعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسات، حتى تضمن بقائها واستمراريتها وقدرتها على المنافسة والنمو، ويمكن أن نميز بين حالتين لإحداث التغيير و التطوير التنظيمي وهما:

### 1- حالات إحداث التغيير التنظيمي:

– التغيير المخطط ( التوقعي):

و الذي يمثل التدخل الإنساني المقصود لمواجهة التغيرات المتوقعة، و تتولى الإدارة قيادة عملية التغيير و العمل على إنجاحه، عن طريق رسم البرامج للتعامل مع الأوضاع المتوقعة مستقبلا، و من ثم تتحقق الملائمة اللازمة لإنجاح التغيير و التكيف بسرعة مع التغيرات المتوالية و البيئة المحيطة.

– التغيير التفاعلي (رد الفعل):

و الذي يحدث عندما تعجز المؤسسة عن ملاحظة إشارات التغيير أو لا تعطيها اهتماما كافيا، كونها قليلة الأهمية، أو قد يصعب ملاحظتها عند نشوئها، و لكنها تزداد تدريجيا و يتفاقم أمرها دون انتباه القائمين بالتغيير بها، ثم تحدث المؤسسة التغيير لمواجهة كرد للفعل، وعليه لا يمكن أن يكون التغيير مخططا دائما، فالتغيير غير المخطط يظهر بشكل عشوائي وهذا ما يمكن ملاحظته أثناء حالات الأزمات التي تعيشها المؤسسات من جراء التغيرات البيئية.

### 2- أفضل حالات إحداث التغيير التنظيمي:

أن أفضل الحالات لإحداث التغيير و التطوير التنظيمي هو أن نقود المؤسسة التغيير و نتعامل معه على أساس الفعل و ليس رد الفعل.

## الجواب الثالث: (06 ن)

تتمثل الأنماط الثقافية الأربع للمؤسسات حسب (Kim Cameron & Robert Quinn) ، مع شرح النمطين

المرتكزين على التغيير في التالي:

صنف كل من Kim Cameron و Robert Quinn الثقافات التنظيمية للمؤسسات على أساس محوري:

الثبات / التغيير، والداخل / الخارج، وتقاطعهما إلى أربع أنماط. كالتالي:

1/ ثقافة الهرم؛

2/ ثقافة السفينة؛

3/ ثقافة السيرك: وتتبنها المؤسسات التي تتسم بالتغيير، والتركيز على (البيئة الداخلية)، وسميت بالسيرك، حيث الألعاب الخطرة، مع أن المحافظة على النظام الداخلي يأتي في المرتبة الأولى، والأهداف الخارجية تأتي ثانيا. لأن تحقيق النظام الداخلي، والتماسك الهرمي التنظيمي، ضمانة أساسية للانطلاق في تحقيق الأهداف الخارجية. وتعتمد هذه الثقافة على البناء التنظيمي المسطح ، والذي يعتمد على اللامركزية، مع درجة أمان وظيفية عالية، وتدوير وظيفي كثيف.

4/ ثقافة الفدائي: وتتبنها المؤسسات التي تتسم بالتغيير، والتركيز على (البيئة الخارجية)، وسميت بالفدائي، لاعتمادها الشديد على الإبداع، والتغيير المستمر، مع الاهتمام الكبير بالبيئة الخارجية، والتكيف معها داخليا. أي أن المعيار الوحيد للتقييم هو الانجاز والنجاح، والقيمة الثقافية الموجهة لسلوكات المؤسسات المتبنة لهاته الثقافة، هي "ثقافة تجدد أو تبدد". وتتواجد في المؤسسات الصغيرة والمؤسسات التي يركز نشاطها على البحوث العلمية والإبداع.



Faculté : .....  
Département : .....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

كلية:  
قسم:

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: إدارة أعمال

الخيار رقم:	02	Variante :
اختبار:	الإجابة النموذجية لمقياس إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	03	Coefficient :
المدة:	ساعتان	Durée :
التوقيت:	15:00	Heure :
التاريخ:	20/03/2021	Date :

الجواب الأول: (06 ن)

لقد شكلت ظاهرة الانهيار السريع لكثير من المؤسسات الناجحة العديد من التساؤلات، ومن أمثلة ذلك شركة نوكيا، فبعد أن نجحت لأكثر من جيل كامل وأحدثت ثورة في مجال الاتصالات المحمولة، انتهى بها الأمر إلى بيع مقرها الرئيسي في فنلندا والتخلص على أزيد من 40 ألف عامل، وأخيرا تم بيعها إلى مايكروسوفت الأمريكية في أواخر 2014.

- أسباب فشل شركة نوكيا استنادا إلى مستويات التغيير التنظيمي:

أسباب فشل شركة نوكيا هو عدم مواكبتها لمستويات التغيير ذلك أن التغيير عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة بصيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينها، وإما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي جميعا.

- المستوى الأول: تغيير المعرفة: يعتبر أسهل مستويات التغيير.
- المستوى الثاني: تغيير الاتجاهات أكثر صعوبة من تغيير المعرفة ، لأنه مرتبط بالعاطفة وشحنها سلبا أو إيجابا.
- المستوى الثالث: تغيير السلوك (الأداء ) الفردي أكثر صعوبة و يحتاج إلى وقت و جهد أطول من سابقه حيث يسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل
- المستوى الرابع: تغيير السلوك الجماعي: إن جماعات وفرق العمل تأخذ صورا وأشكالا مثل الأقسام والإدارات والمراكز واللجان والمجالس وشكل الأصدقاء وغيرها من الصور وتلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي تكون حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى.
- المستوى الخامس: تغيير السلوك التنظيمي : يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وإجراءات وأساليب العمل وغيرها، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات بعضها ببعض وبين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى.



## الجواب الثاني: (06 ن)

في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة، يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية لقادة التغيير، يمكن لهم إدارة عملية التغيير التنظيمي من خلال:

### 1- صياغة الرؤية:

إن صياغة و إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه، خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، و قادة التغيير قادة لهم رؤية و الرؤية أساس لعملهم، كما أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح هي إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير و إبراز أهميته.

### 2- الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه.

### 3- الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، و الذي يساعد على إيضاح الوضع المستقبلي للمؤسسة، حيث تشكل قناعة الأفراد خلال المراحل الأولية للتغيير أساس مهم لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، لأن الفشل في تحقيق اتصال فعال يقلل الفرصة لتقبل الأفراد للتغيير.

### 4- التعامل مع المقاومة:

يعتبر التعامل الإيجابي مع المقاومة و محاولة التخفيف من حدتها، و كذا مساعدة المتأثرين بالتغيير أحد أهم أدوار القيادات خلال عملية التغيير للتخفيف من حدة هذه المقاومة لما لها من أثر على نجاح عملية التغيير.

### 5- التحفيز والإلهام:

يعمل قادة التغيير على تحفيز و الهام التابعين لإنجاز العمل من خلال الاحتكام للغة إقناع جيدة و ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد و اهتماماتهم، و يأتي التحفيز بشكل واضح من خلال التقدير و الاعتراف بالأفراد الذين جعلوا تحقيق هذا التغيير ممكنا و مكافئتهم على ذلك.

### 6- تمكين العاملين:

أي أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين، و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي على النمط القيادي التقليدي و التركيز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور، ليرز دور قادة التغيير في تشجيع العاملين و تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم على طرح أفكار إبداعية جديدة.

## الجواب الثالث: (08 ن)

ذكر آثار مقاومة التغيير في المؤسسة باختصار ، وكيف يتم تهيئة المناخ الصحي للتغيير؟

- مقاومة التغيير هي: "استجابة عاطفية طبيعية من قبل العاملين اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد الوضع الحالي؛"

- هناك آثار سلبية لمقاومة التغيير تتمثل في تعطيل المؤسسة، فشل التغيير، ارتفاع تكاليف التغيير.

- كما أن هناك آثار إيجابية لمقاومة التغيير باعتبارها عامل صحي في المؤسسة، وتتمثل في ما يلي:

\* تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل؛

\* تكشف مقاومة التغيير التنظيمي عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛

- \* إن حالة الخوف من التغيير التي يعاني منها العاملون تدفع الإدارة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير؛
  - \* تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضعف في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة؛
  - \* كشف الصعوبات التي يمكن أن يسببها التغيير، والتي من خلالها تتخذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.
- وبالنسبة لتهيئة المناخ الصحي للتغيير يتم من خلال ما يلي:

#### 1- الإدراك السليم للأحداث:

يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها، ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الاستجابة الملائمة.

#### 2- نشر القيم السليمة: من خلال نشر وتبني قيم بناءة بينها وبين العاملين، تساعد على إحداث 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؛

4- تنمية دوافع العاملين: لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير، يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب.



Faculté : .....  
Département : .....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير

كلية:  
قسم:

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث، ل م د 2021/2020  
Concours d'accès au doctorat 3<sup>e</sup> cycle, LMD2020/2021

الاختصاص: إدارة أعمال  
Spécialité :

الخيار رقم:	03	Variante :
اختبار:	الإجابة النموذجية لمقياس إدارة التغيير	Epreuve :
المعامل:	03	Coefficient :
المدة:	ساعتان	Durée :
التوقيت:	15:00	Heure :
التاريخ:	20/03/2021	Date :

الجواب الأول: (08 ن)

يتم استخدام استراتيجيات التغيير التالية:

- 1- تستخدم إستراتيجية المشاركة الواسعة النطاق عندما تكون درجة المقاومة منخفضة وإلحاح التغيير منخفض
- 2- تستخدم إستراتيجية المشاركة المركزة تكون درجة المقاومة منخفضة وإلحاح التغيير عالي
- 3- تستخدم إستراتيجية الإقناع عندما تكون درجة المقاومة عالية وإلحاح التغيير منخفض
- 4- تستخدم إستراتيجية الإكراه عندما تكون درجة المقاومة عالية وإلحاح التغيير عالي

الجواب الثاني: (06 ن)

حتى يحقق التغيير التنظيمي هدفه فإنه يحتاج إلى قوة تدفعه و توجهه، فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة، ويتمثل مداخل إحداث التغيير التنظيمي في:

1- التغيير من أعلى لأسفل (الإدارة العليا):

حيث يكون إسهام المرؤوسين محدودا أو منعدما، فالرئيس هو الذي يقترح التغيير من جانبه فقط معتمدا على القوة و السلطة المرتبطين بمركزه الوظيفي.

و يعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى لأسفل، و يحدد الرئيس التغيير الذي يحدث و كذا دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، و قد يصحب هذا القرار المنفرد تفسيراً بظروف التغيير و المزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم أو عدم امتثالهم لهذا القرار.

2- التغيير بالمشاركة:

حيث تكون مسؤولية إحداث التغيير مشتركة بين الإدارة العليا و المستويات الأدنى، فيعمل الفريقان معا على تشخيص المشكلة و وضع الحلول الخاصة بها، ثم تنفيذ التغيير و الهدف هنا هو الوصول إلى اتفاق جماعي لضمان التزام الجماعة بتنفيذ التغيير.

3- التغيير من أسفل لأعلى (التفويض):

حيث تقوم الإدارة العليا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية و العاملين بالمؤسسة مسؤولية تحديد معالم التغيير المناسب، و عليه فإنهم يشاركون في برنامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تنفيذه.

### ثانيا: أفضل مداخل إحداث التغيير التنظيمي

من الملاحظ مما سبق أن كل من هذه المداخل له مزايا معينة، إلا أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين و إلى نتائج جيدة (على الأخص في المدى الطويل)، و إلى مقاومة منخفضة والتزام و إبداع من قبل المشاركين في التغيير.

### الجواب الثالث: (06 ن)

يمكن تشبيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالساعة الرملية. حيث أن:

- الساعة الرملية تضيق في الوسط، أي عند الإدارة الوسطى؛
- الإدارة الوسطى هي مصدر لمعوقات نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة؛
- البدء بعمليات التغيير في المؤسسة سيتخذ شكل أو هيئة الساعة الرملية؛
- يمكن لمدير مؤسسة يتمتع بأفكار تغييرية جيدة ونافعة، أن يقنع مجموعة رائدة في أعلى السلم التنظيمي للمؤسسة، بأن الضرورة تفرض التغيير والأخذ بفلسفة جديدة؛
- كما أنه قد يكون من اليسير على مدير المؤسسة إقناع موظفي (الإدارة الدنيا)، بالعمل بطرق جديدة، خاصة إذا توفرت لهم أدوات جديدة؛
- الأمر الأكثر صعوبة هو إثارة ذات القدر من الحماس في الإدارة الوسطى في المؤسسة، وذلك ما يجعل المؤسسات، تتسم في كثير من الأحيان، أثناء فترة التغيير، بالكثير من الالتباس والتناقض.