كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

امتحان مقياس مدخل لإدارة الأعمال

السنة الثانية علوم مالية ل م د

2025/01/19

السؤال الأول(5ن): اختر الاجابة الصحيحة من بين الخيارات المقدمة

1- يرى Maslow أن ما يوجه سلوك الفرد هو:		
الحاجة		الوسيلة
الهدف		كل ماسبق
2- عدد الأفراد الذي يمكن إدارته بفعالية، هو:		
مجال المسؤولية		موقع السلطة
نطاق الإشراف		لا شيء مما سبق
3- لأن الفرد لا يملك القدرة الجسمانية والذهنية التي تتطلبها مختلف العمليات كان من الضروري:		
تقسيم العمل		تبسيط العمل
تكثيف العمل		المسؤولية
4- الذي جاء بالتصور القائل أن: هيكلية المنظمات أمر نسبي ينتج عن تفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي		
Bertalanfy		Lawrence et Lorsh
Frédéric Taylor		Henri Fayol
5- تمثل القدرة على إدراك الأشياء وربطها فيما بينها وإعطائها معنى		
المعرفة		المعلومات
المعطيات		الخبرة

السؤال الثاني (07ن): أجب عمايلي:

- 1- تكلم عن أدوار المسير في المؤسسة حسب تصنيف Mintzberg؟
- 2- تعد النظرية الموقفية من النظريات الحديثة في علم الإدارة. اشرح مفهوم النظرية الموقفية باختصار-، مع توضيح الحقيقتين الأساسيتين اللتين ارتكزت عليهما؟

السؤال الثالث(07.5ن):

تسعى مؤسسة التصنيع التي تعمل في مجال إنتاج الأجهزة المنزلية Condor ، إلى التحول الرقمي في عملياتها لتحسين الكفاءة وزيادة التنافسية في السوق. تتضمن هذه المبادرة استبدال نظام الإنتاج التقليدي بأنظمة ذكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة مثل إنترنت الأشياء (IOT) والذكاء الاصطناعي.

المطلوب:

- 1- قدم توضيحا بشأن عملية ادارة التغيير؟
- 2- ماهو السبب الرئيسي الذي دفع بمؤسسة Condor لإحداث التغيير وماهي طبيعته؟
- 3- تحليل كيفية تطبيق مراحل إدارة التغيير في هذه المنظمة.
- 4- قدم حلولاً للتعامل مع مقاومة الموظفين والأفراد في المؤسسة للتغيير.

ملاحظة هامة: ممنوع منا باتا استخدام القلم الأحمر في ورقة الاجابة.

“When you believe in yourself, anything is possible. Wishing you the best of luck on your exam!”

بالتوفيق.

أستاذة المقياس

التصحيح النموذجي

الجواب الأول(5ن):

1- يرى Maslow أن ما يوجه سلوك الفرد هو:			
الوسيلة		الحاجة (1ن)	X
كل ماسبق		الهدف	
2- عدد الأفراد الذي يمكن إدارته بفعالية، هو:			
موقع السلطة		مجال المسؤولية	
لا شيء مما سبق		نطاق الإشراف (1ن)	X
3- لأن الفرد لا يملك القدرة الجسمانية والذهنية التي تتطلبها مختلف العمليات كان من الضروري:			
تبسيط العمل		تقسيم العمل (1ن)	X
المسؤولية		تكثيف العمل	
4- الذي جاء بالتصور القائل أن: هيكله المنظمات أمرنسي ينتج عن تفاعل المنظمة مع محيطها الخارجي			
Lawrence et Lorsh (1ن)	X	Bertalanfy	
Henri Fayol		Frédéric Taylor	
5- تمثل القدرة على إدراك الأشياء بربطها فيما بينها وإعطائها معنى			
المعلومات		المعرفة (1ن)	X
الخبرة		المعطيات	

الجواب الثاني(07ن):

1- أدوار المسير في المؤسسة حسب تصنيف Mintzberg: صنف Mintzberg أدوار المسيرين في

مجموعات ثلاث هي:

- (0.5ن) الأدوار العلائقية: التي تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وتمثل في:
 - الواجهة، القائد والرابط (0.5ن)؛
- (0.5ن) الأدوار الإعلامية: وتهدف الحصول على المعلومات وإيصالها للجهات المعنية وتمثل في: ملتقط، موصل ومتحدث (0.5ن).
- (0.5ن) الأدوار التقريرية: وتمثل في أدوار إتخاذ القرار وهي: مستحدث، معالج للمشاكل، موزع للموارد ومفاوض (0.5ن).

1- النظرية الموقفية: من النظريات الحديثة في علم الإدارة حيث تؤكد أن الأسلوب الإداري الأكثر فعالية يعتمد على الظروف أو المواقف التي تواجه المنظمة. لا توجد طريقة واحدة

صحيحة أو مثالية لإدارة جميع المنظمات، بل يجب أن تتغير الممارسات الإدارية لتتناسب مع الموقف (ن2). ارتكزت على حقيقتين أساسيتين هما:

➤ المتغيرات البيئية: كافة المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية، كالعوامل الاقتصادية ،

العوامل الاجتماعية... الخ (ن1)

➤ المتغيرات الهيكلية: تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالمتغيرات الداخلية من هياكل

تنظيمية حجم المنظمة وغيرها. (ن1)

الجواب الثالث(ن7.5):

1- توضيح بشأن عملية ادارة التغيير: هي عبارة عن مقارنة شاملة، دورية ومهيكله لنقل الأفراد،

الجماعات والمنظمات من الوضع الحالي الى الوضع المنشود من اجل تحقيق الاهداف المرجوة. (ن1)

2- السبب الرئيسي الذي دفع بمؤسسة Condor لإحداث التغيير وطبيعته: يتمثل في:

تحسين الكفاءة وزيادة التنافسية في السوق(ن0.5). سبب داخلي (ن0.5)

3- تحليل كيفية تطبيق مراحل إدارة التغيير في هذه المنظمة: تتم عملية ادارة التغيير في مؤسسة

Condor والمتمثلة في استبدال نظام الإنتاج التقليدي بأنظمة ذكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة

مثل إنترنت الأشياء (IOT) والذكاء الاصطناع وفق نموذج Kurt Lewin حسب المراحل الثلاث التالية:

➤ مرحلة إذابة الجليد(ن0.5): في هذه المرحلة يتم الإعداد والتحضير للتغيير من خلال

حصر إمكانيات وشروط تحقيقه والتحسيس بأهميته والفائدة التي يجنيها الفرد منه

وكذا المؤسسة وهذا لتسهيل عملية قبوله والتخفيف من حدة مقاومته. (ن0.5)

➤ مرحلة التغيير أو الفعل(ن0.5): هي مرحلة إحداث التغييرات المطلوبة وتجريها

ومعايشتها، حيث تمر المؤسسة من الحالة القديمة إلى حالة جديدة. فهي مرحلة

اختبار طريقة جديدة للقيام بالأشياء، وفيها تترك الممارسات القديمة لاكتساب أخرى

جديدة. فهي تمثل بالأساس مرحلة تعلم Apprentissage كما يمكن أن تكون مرحلة

اللاتعلم: لأنه من أجل التعلم يجب أن نبدأ باللاتعلم. (ن0.5)

➤ مرحلة إعادة التجميد(ن0.5): هي آخر مراحل التغيير حيث تهدف إلى الاستقرار بعد

الوصول إلى الوضع المرغوب فيه مع خلق الظروف المناسبة للاستمرار في الوضع

الحالي والمحافظة عليه. فهنا يتحقق من الدمج التام بين ما تم تعلمه من معارف

ومهارات وسلوكيات جديدة في مرحلة التغيير بالممارسات الفعلية. إنها مرحلة تثبيت

الممارسات الجديدة والتأكد التام من عدم الرجوع إلى الوراء(ن0.5) .

4- حلول للتعامل مع مقاومة الموظفين والأفراد في المؤسسة للتغيير: يتم معالجة مقاومة التغيير

والتصدي لها من خلال الاتي:

- التواصل الفعال وشرح أسباب التغيير بوضوح وإبراز الفوائد المتوقعة. (ن0.5)

- إشراك الموظفين في التغيير(ن0.5)

- توفير برامج تدريبية تساعد الموظفين على التأقلم مع التغيير (0.5ن)
- مكافأة الأفراد والفرق الذين يظهرون تعاوناً وتبنيًا للتغيير. (0.5ن)
- التدرج في التنفيذ بحيث يتم تنفيذ التغيير على مراحل بدلاً من التغيير المفاجئ. (0.5ن)

0.5 على تنظيم الورقة