



مخطط عمل مقياس

إدارة التغيير



موجه لطلبة السنة أولى ماستر إدارة الأعمال

من إعداد:

د/ فرحول ميلود

2021/2020

فهرس المحتويات:

- 1- معلومات عامة عن المقياس.....03
- 2- تقديم المقياس.....04
- 3- محتوى المقياس.....05
- 4- المكتسبات القبلية.....06
- 5- الأهداف التعليمية.....07
- 6- طريقة التقويم.....08
- 7- أنشطة التعلم.....09
- 8- طريقة العمل.....09
- 9- المقاربة البيداغوجية.....10
- 10- المراجع المساعدة.....11

1- معلومات حول المقياس: (Information sur le cours)					
الجامعة		الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.			
الكلية		كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.			
القسم		علوم التسيير.			
المستوى		السنة أولى ماستر.			
التخصص		إدارة الأعمال.			
المقياس المقرر		إدارة التغيير.			
وحدة التعليم		الأساسية.			
نوع الدرس		محاضرة + أعمال موجهة.			
السداسي		الأول			
المعامل		.02			
الرصيد		6.00			
الحجم الساعي		15 أسبوع في	الحجم الساعي في الأسبوع		
		السداسي الأول حوالي	المحاضرة		
		45 ساعة	الأعمال الموجهة		
الجدول الزمني		الاثنين	كل الأفواج		
		الأربعاء	A2	09:30 – 08:00	
			S: 21	01 الفوج	11:00 – 09:30
			S: 23-1	02 الفوج	09:30 – 08:00
			S: 08	03 الفوج	11:00 – 09:30
S: 14	04 الفوج	14:00 – 12:30			
نافذة التواصل		البريد الإلكتروني	<p>يتم الرد على جميع انشغالاتكم حول المحاضرة أو الأعمال الموجهة عبر البريد الإلكتروني في آجال لا تفوق 48 ساعة</p> <p>Miloud.ferhoul@univ-dbkm.dz</p>		

2- تقديم المقياس: (Présentation du Cours)

يعد مقياس إدارة التغيير من وحدات التعليم الأساسية من عروض التكوين في نظام ل م د، يدرس في السداسي الأول من السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، حيث تناول هذا المقياس جانب مهم في المؤسسة الاقتصادية ألا وهو قدرتها للتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي، هذا المحيط الذي بقي يغلب عليه الطابع الديناميكي المستمر، إذ لا يمكن لأي مؤسسة اليوم في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية الثقافية أن تبقى على الثبات في نمط تسييرها لمواردها المتاحة والممكنة، بل قد يتوجب عليها فهم كل عوامل بيئتها التنظيمية المحيطة بها للكشف عن أهم ما تحتويه من فرص أو تهديدات اتجاه نشاطها الاستراتيجي من جهة وحتى قدرتها لتحديد نقاط القوة أو الضعف التي تميز أدائها الوظيفي من جهة ثانية، من هنا تبرز لنا فكرة المؤسسة كنظام ونسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها والخارجية المحيطة بها، إذ يمكن القول أن التسيير تطور بتطور عوامل ومتغيرات بيئة المؤسسة لتظهر ملامح تسيير حديثة تركز على التيقظ المستمر اتجاه المحيط الاستراتيجي فضلا عن استخدام المورد المعرفي اتجاه تخصيص الموارد، ولعل إدارة التغيير هي من أهم الأنماط الحديثة في التسيير التي تسمح بجعل المؤسسة قادرة على استغلال مواردها المتاحة والممكنة استغلالا أمثلا مع قدرتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل كل الظروف التي يسجلها محيط المؤسسة، ومن هنا ظهرت أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف، والتأقلم والملائمة بين ما ذكرناه.

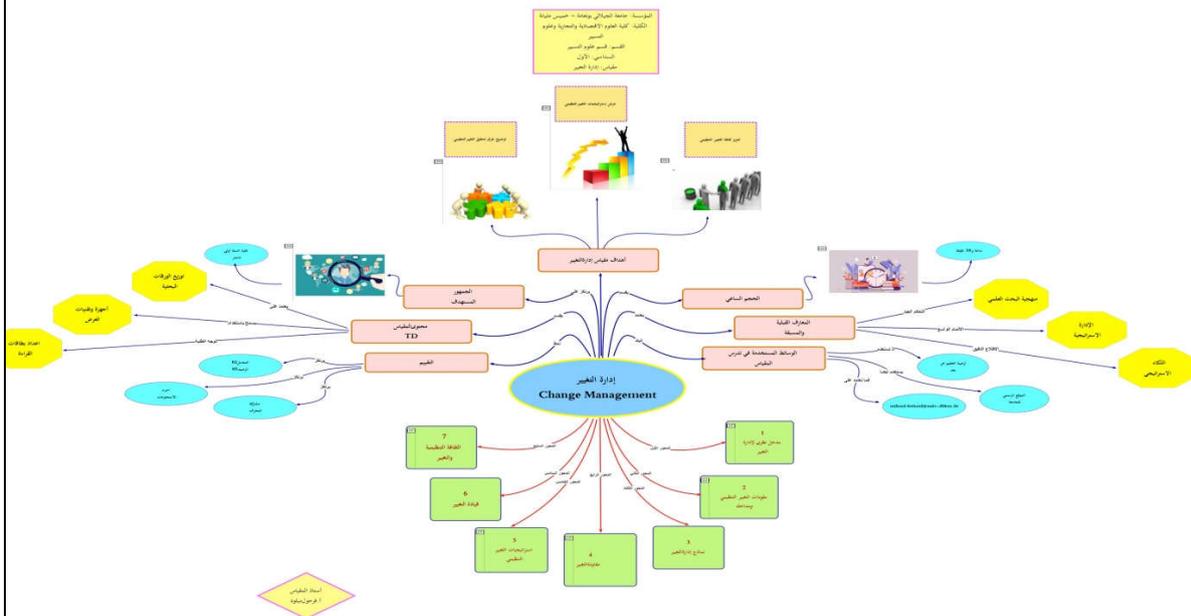
يعتبر التغيير التنظيمي من بين أهم القضايا الحديثة التي تشغل بال المؤسسات الحالية، إذ يتوجب عليها إرساء هذا النمط التنظيمي دون أي تردد وذلك للتغلب على التحديات التي تواجهها سواء من الناحية التنافسية والتسويقية أو حتى المعرفية والتكنولوجية بحيث يتطلب منها ذلك تبني خطط قوية وفعالة تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير سواء في الحاضر أو في المستقبل، إلا أن ضرورة التغيير وحتميته لا تجعل تطبيقه في الواقع المؤسساتي يتم بشكل سهل وسريع، فإحداث عملية التغيير تواجهها صعوبات وعراقيل تتمثل في مقاومته من طرف العاملين في المؤسسة، بحيث تكون هذه المقاومة فردية أو جماعية والسبب في ذلك يرجع إلى صعوبة التطبيق مع المواقف الجديدة والتي تعتبر عناصر دخيلة بالنسبة للكثير من أفراد المؤسسة، ولكن رغم هذا كان لزاما على المؤسسة والعاملين فيها أن يشعروا بالحاجة الماسة للتغيير، لأنه لا يوجد خيار أمامهم، إذ أن الجدير بالذكر بأنه لا يوجد شيء ثابت في هذا العالم فالثابت فيه هو التغيير، ولذلك يبقى التغيير حتمية لا يمكن التهرب منها ولا حتى استبعادها، فمن الأحسن لكل مؤسسة أن تغرس التغيير ضمن ثقافتها التنظيمية إن كانت تنوي بلوغ رؤيتها الإستراتيجية.

3- محتوى المقياس : Contenu

يحتوي المقياس على سبع محاور أساسية حيث أن كل محور يأتي ضمن تسلسل بيداغوجي يسمح بفهم واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تم التطرق إليها من خلال المحاضرة، أما من خلال حصة الأعمال الموجهة فيتم تدعيم دروس التعلم بدراسة لحالات واقعية ونماذج دولية رائدة في مجال إدارة التغيير والتي تساعد الطلبة على الفهم والاستيعاب الجيد للمفاهيم النظرية، وتتمثل هذه المحاور التي تشكل المحاضرة في:

- مقدمة.
- المحور الأول: مدخل نظري لإدارة التغيير.
- المحور الثاني: مقومات التغيير التنظيمي ومدخله.
- المحور الثالث: نماذج إدارة التغيير.
- المحور الرابع: مقاومة التغيير في المؤسسة.
- المحور الخامس: استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- المحور السادس: قيادة التغيير.
- المحور السابع: الثقافة التنظيمية والتغيير.
- خاتمة.

وفيما يلي توضيح أكثر للمحاضرة من خلال عرض البطاقة الذهنية لها:



4- المكتسبات القبلية: Pré-requis

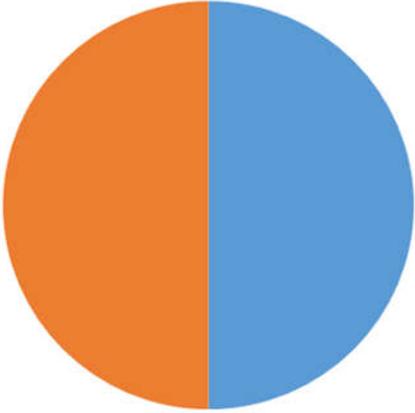
تتطلب هذه المادة معارف مسبقة من الطالب حول مفهوم التسيير ومبادئه بالإضافة إلى إلمامه الجيد بالجانب المنهجي والذي يعتبر أساس تقصي المعرفة ضمن عملية التعلم، هذا وقد يستدعي الإطلاع على المضامين المفاهيمية وحتى النظرية لموضوع إدارة التغيير مع الوقوف قبلا على الفهم الجيد لبعض الأسس النظرية الإدارية السابقة لهذا الموضوع كموضوع الإدارة الإستراتيجية والإدارة الحديثة إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالنظم المعلوماتية وغيرها، كما أنه قد يتوجب على الطالب أن يوسع اهتماماته المعرفية للكشف عن القيمة المضافة مما تعلمه حول مقياس إدارة التغيير من خلاله ربطه ببعض الأنماط الحديثة للإدارة والتسيير كموضوع الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وغيرها من المواضيع.

المعارف المسبقة	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة الحديثة	الإبداع الإداري	إدارة التغيير
<p>التأكد من المعارف المسبقة.</p> <p>Pré-test</p> <p>للتأكد من المعارف المسبقة التي يكسبها الطالب يوضع تحت تصرفه اختبار قبلي في المنصة التعليمية المفتوحة عن بعد لدى جامعتنا، وللولوج إليها يرجى إتباع الخطوات التالية:</p> <p>1- استخدام حساب الطالب الخاص به (اسم المستخدم وكلمة المرور) التي تقدمها له الهيئة الإدارية والتقنية المسؤولة بتسيير المنصة لدى الجامعة.</p> <p>2- النقر على أيقونة Mac2.</p> <p>3- اختيار test d'entrée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاختبار متاح في الأسبوع الأول ويمكن الولوج إليه في أي وقت، حتى يتمكن الطالب من القيام بعدة محاولات. ● هذا الموقع متاح طيلة فترة الأسبوع 7/7 و 24/24، حتى يتمكن الطالب من الوصول للدروس والنشاطات المتطلب إنجازها، وذلك عبر الرابط التالي: http://elearning.univ-km.dz ● إذا كانت العلامة المتحصل عليها غير كافية، سيتم توجيهك إلى دورة دراسية ذاتية أخرى حسب احتياجاتك. ● هذه الدورة متاحة على نفس المنصة ويمكن الوصول إليها بإتباع الإرشادات التالية: <p>1- انقر على أيقونة Mac2.</p> <p>2- الضغط على أيقونة "أعزز معلوماتي".</p>				

5- الأهداف التعليمية: Visées d'apprentissage

في نهاية هذا المقياس يجب أن يكون الطالب قادر على التحديد والتفسير والمناقشة والتحليل والاستنتاج، فالأهداف المرجوة من هذا المقياس تتمثل فيما يلي:

- التعرف على ماهية إدارة التغيير.
- التعرف على أنواع التغيير التنظيمي.
- تحديد المكلفون بإحداث التغيير لدى المؤسسة.
- التعرف على مقومات نجاح التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
- تشخيص مداخل التغيير التنظيمي وكيفية الموافقة والتنسيق بينها.
- إبراز أهم الخطوات الأساسية في الفكر التنظيمي التي تقود إلى التغيير (نماذج إدارة التغيير).
- الفهم الدقيق والصحيح لمقاومة التغيير وأسبابها وحتى أنماطها.
- التطلع لكيفية التغلب على المقاومة اتجاه التغيير داخل المؤسسة من خلال عرض أهم الاستراتيجيات.
- استنتاج أهمية الاتصال ومرونته في إنجاح التغيير الإيجابي داخل المؤسسة وهو ما له علاقة بأنماط القيادة والتي تقودنا إلى مفهوم مهم يعرف بقيادة التغيير.
- محاكاة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير.

6- طريقة التقويم: Modalités d'évaluation des apprentissages		
امتحان الأعمال الموجهة %50		امتحان المحاضرة %50
الانضباط/المشاركة %40	مراقبة مستمرة %60	اختبار نهائي على المنصة
<p>عرض الورقات البحثية والتي يكلف بإعدادها مجموعة من الطلبة على أن تكون نقطة الإلقاء تخص كل عضو من المجموعة من أصل 04 نقاط، كما أن محتوى الورقة من حيث المضمون والشكل يقيم كذلك على 04 نقاط، كما أنه يجري استجواب في محاور المادة على 07 نقاط، تبقى 05 نقاط تخص المشاركة والانضباط.</p>		<p>يشمل كل ما تم التطرق إليه خلال محاضرات المقياس والتي تعكس محاور مادة إدارة التغيير ويكون في نهاية هذا السداسي الأول، والذي يقيم على 20 نقطة</p>
ملاحظة مهمة:		
<p>لنجاح هذه المادة يجب الحصول على معدل أكبر أو يساوي 10 من 20، وعند التعذر يمكن الالتحاق بامتحان الدورة الاستدراكية والذي يمثل 50% وتبقى نقطة الأعمال الموجهة ثابتة أي 50% الأخرى.</p>		
<p>التقويم</p>  <p>■ المحاضرة ■ الأعمال الموجهة</p>		

7-أنشطة التعلم: Activités d'enseignement-apprentissage

لكي يستطيع الطالب استيعاب كل المفاهيم التي يتم التطرق إليها أثناء المحاضرة والقدرة على القيام بكل النشاطات لا بد عليه بالمواظبة في الحضور المستمر للمحاضرة وتدوين كل المعلومات وأخذ رؤوس أقلام لكل ما تم مناقشته، بالإضافة إلى المشاركة في المناقشات وطرح كل الأسئلة التي تتبادر في ذهنه، وتبادل الآراء ووجهات النظر حول المواضيع المطروحة لإثراء المكتسبات و المعلومات، أما في حصة الأعمال الموجهة يتم التحقق من القدرة على توظيف كل المعلومات المكتسبة في المحاضرة من خلال المشاركة في تحليل الورقات البحثية الموزعة من طرف أستاذ المقياس على ثلة من فرق البحث المكونة من طلبة كل فوج.

هذا ويتم اقتراح مجموعة من الأنشطة تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية للطلبة، حيث يتم المزج بين عدة أنواع من التمارين منها:

- الإجابة على الأسئلة الموجزة.
- اختبار بإجابات متعددة.
- صحيح أم خطأ.
- تمارين ومسائل متنوعة.

8-طريقة العمل: Modalités de fonctionnement

كما تم الإشارة إليه سابقا مقياس إدارة التغيير يتضمن حصة أسبوعية مخصصة للمحاضرة وحصة أخرى للأعمال الموجهة لكل فوج ضمن شعبة التخصص، ففي المحاضرة يتم التعرف واكتساب المعارف و المفاهيم النظرية اللازمة لتوظيفها في حصة الأعمال الموجهة التي يتم فيها مناقشة الورقات البحثية.

نسعى من خلال هذا المقياس أيضا تعزيز مستوى الفهم والاستيعاب من خلال ما يلي:

- استخدام دروس مرئية ومسموعة عن طريق محاضرات تكوينية عن بعد على مستوى الأرضية.

هذا وتسمح أرضية التعليم عن بعد للطلاب أن يستفيد من:

- تحميل المحاضرات وجميع الأنشطة الخاصة بالمقياس في شكل: Pdf، Scorm، Web، Word.

- طرح أسئلة على الأرضية وتلقي الإجابات عنها.

- الإجابة على الفروض.

- تحميل الموارد المساعدة للتوسع في الدرس.

ملاحظة: الحضور إجباري في حصص الأعمال الموجهة، حيث يتم التنقيط عليها، علما بأن ثلاث غيابات غير مبررة أو خمس غيابات مبررة تعرض صاحبها للإقصاء.

9- المقاربة البيداغوجية: L'approche pédagogique

بشكل عام تركز المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز أساسية وهي المعرفة، الخبرة المكتسبة من المعرفة، توظيف المعرفة، وتعتبر هذه الكفاءات مهمة وأساسية في عملية التعلم وتحتاج إلى منهجية للوصول إلى تحقيقها، كما ستدعم بتقويمات لاختبار قدرة الطالب على استيعاب المعلومات المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن عرض المقاربات البيداغوجية كالآتي:

- المعرفة: في هذه المحاضرة سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعرف والتعلم و إدراك المفاهيم الأساسية للمقياس إدارة التغيير، وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين كل المعلومات والمفاهيم الخاصة بالدرس وتدعم هذه الكفاءة بنشاطات وأسئلة نظرية حول مدى فهم واستيعاب المعلومات.
- الخبرة المكتسبة من المعرفة: ينتقل الطالب إلى الركيزة الثانية وهي الخبرة المكتسبة من المعرفة وكيفية تطبيق هذه المعارف والمفاهيم والمعلومات حول مقياس إدارة التغيير ودعم هذه الكفاءة بتحضير البحوث المطلوبة التي تزيد من استيعاب الدرس وتثري المفاهيم المقدمة.
- توظيف المعرفة: ومن ثم ينتقل الطالب إلى كفاءة توظيف المعرفة وتمثل في تطبيق المفاهيم المكتسبة على أرض الواقع أي مدى الالتزام بتطبيق إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية.

10-المراجع المساعدة: Ressources d'aide

على الطالب الاطلاع على كل المراجع التي وضعت تحت تصرفه وذلك لضمان السيورة الجيدة لاكتساب كل الكفاءات المستهدفة ومن ثم النجاح المؤكد، ومن بين المراجع التي نضعها بين أيدي الطلبة ما يلي:

- حسن محمد أحمد محمد مختار، (2014)، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- زيد منير عبوي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، عمان، الأردن، دار كنوز للنشر والتوزيع.
- سيد سالم عرفة، (2011)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- حسين كريم، (1997)، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- محسن أحمد الخضيرى، (2002)، إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا.
- أحمد ماهر، (2010)، إدارة التغيير، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- ثروت مشهور، (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فيليب أتكسون، (1996)، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الأول، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار السلام للنشر والتوزيع.

-Daniel Loubet, (1992), Le Management Des Savoir-faire De L'Entreprise, Paris, Les Editions D'Organisation.

- Luc De Brabandere, (1998), Le Management Des Idées, Paris, Dunod.

PAUL STREBEL, (1996), Why Do Employees Resist Change, Ed HBR, Vol74, N°03, May, June.

- Carnall, C. A. (2003), Managing Change in Organizations, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).