

مسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث ل م د 2020 - 2021

التخصصات	تسيير الموارد البشرية	Les spécialités
الخيار رقم:	2	Variante :
الاختبار :	الثقافة التنظيمية	Epreuve :

السؤال الأول: 7ن

يعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين أحد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقه ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تبني مقاربة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف. اذكر هذه المقاربة وأهم إجراءات تجسيدها.

السؤال الثاني: 7ن

إن نجاح التغيير في المؤسسة مهما اختلفت أشكاله، يتطلب ثقافة تنظيمية فعالة تتحكم في كل جوانبه، بما يضمن تحقيق التغيير بأقل تكلفة نفسية يتحملها العاملون، وضح ذلك؟

السؤال الثالث: 6 ن

باعتبارك مدير مؤسسة، ماهي الالتزامات التي تتبناها لإنشاء ثقافة أخلاقية بمؤسستك؟

الإجابة النموذجية لمسابقة الدخول لدكتوراه الطور الثالث ل م د 2020 - 2021

التخصصات	تسيير الموارد البشرية	Les spécialités
الخيار رقم: 2		Variante :
الاختبار :	الثقافة التنظيمية	Epreuve :

السؤال الأول :

الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لتجسيد هذه المقاربة هي إجراءات التسويق الداخلي (02 نقطة) وتتمثل فيما يلي:

1- اختيار العاملين (التوظيف): تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد. (التوافق القيمي)(01 نقطة)

2- التدريب: يعتبر أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي؛ (01 نقطة)

3- التحفيز: هو كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة سواء كان ماديا أو معنويا؛ (01 نقطة)

4- التمكين: هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج؛ (01 نقطة)

5-الاتصال الداخلي: يعبر عن جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية. (01نقطة)

السؤال الثاني :

علاقة أنواع الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي:

◀ الثقافة البيروقراطية (الجامدة) والتغيير التنظيمي: تركز الثقافة البيروقراطية على الالتزام الصارم، ومنه فهي لا تساعد بشكل كبير على التغيير التنظيمي لأنها تركز على العمل الروتيني وعلى الصرامة في انجاز العمل، مما يؤثر سلبا على التغيير. (1 نقطة)

◀ الثقافة الإبداعية والتغيير التنظيمي: الثقافة الإبداعية هي التي توفر المناخ الداعم للإبداع حيث تشجع على التغيير والتجديد والابتكار، وعليه فإن أثرها ايجابي على التغيير، حيث تساعد على التجديد والابتكار ومنه تدفع إلى التغيير وتوفير بيئة مناسبة له، فالإبداع يهدف إلى ابتكارات جديدة وهذا ما يرمي إليه التغيير. (1 نقطة)

◀ الثقافة الداعمة والتغيير التنظيمي: تتميز الثقافة الداعمة بالصدقة والمساعدة بين العاملين، حيث يسود جو الأسرة المتعاونة مما يساعد العاملين على العمل بانسجام، وعليه فهي تدعم التغيير من خلال خلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد العاملين والإدارة، مما يسمح بتحقيق أهداف التغيير والوصول إلى وضع أفضل مما كانت عليه المؤسسة. (1 نقطة)

◀ ثقافة المهمة والتغيير التنظيمي: يكون التركيز في ثقافة المهمة على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أهداف انجاز العمل، وعليه فلها أثر كبير على التغيير التنظيمي من خلال دعم التغيير الموجود في المؤسسة ومواكبة التطورات والقابلية للتغيير لتحقيق أفضل النتائج. (1 نقطة)

- أساليب مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي:

بما أنه لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التغيير، فإنه لا بد من إدراك حقيقة ذلك، وإيجاد الأسلوب الملائم للتعامل مع هذه المقاومة والتخفيف من حدتها ومن بين الأساليب التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير ما يلي:

◀ أسلوب الاتصال والمشاركة: يقصد بهذا الأسلوب ما يتخذه القائد من تدابير لمنع ظهور المقاومة، أو العمل على تقليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها، فالإتصال والمشاركة يلعبان دوراً حيوياً في إنجاح التغيير، فمن خلالهما يؤمن العاملون بأهداف التغيير ويقتنعون بضرورته ومن ثم يلتزمون بتنفيذه. (1 نقطة)

◀ أسلوب التشجيع والتفاوض: يتضمن تقديم الدعم الإيجابي للتغلب على صعوبات التغيير، من خلال إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم عند تنفيذ التغيير، ومكافئة الذين ساعدوا على تحقيقه، وكذا توفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة، والاهتمام برؤساء العمال وممثلي النقابات واستهداف معاونتهم، لذا يجب تزويد رؤساء العمال وممثلي النقابات ببيانات واضحة عن أبعاد التغيير المنتظر حدوثه مما يسمح للعاملين بتقبل التغيير وما يحدثه من أوضاع جديدة. (1 نقطة)

◀ أسلوب الاستغلال والإكراه: أي استخدام أساليب غير مباشرة وتكتيكات ملتوية لإقناع الآخرين بأن التغيير في مصلحتهم، أو إسناد أدوار هامة في عملية تصميم التغيير إلى العضو المختار من قبل العاملين (القائد غير الرسمي)، بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، أو استخدام القوة/ السلطة لجعل العاملين يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بمختلف أنواع العقوبات الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على تنفيذ التغيير. (1 نقطة)

السؤال الثالث:

يمكن للمديرين إنشاء ثقافة أكثر أخلاقية من خلال الالتزام بـ :

- الدور النموذجي: قدوة مرئية. سوف ينظر الموظفون إلى تصرفات الإدارة العليا كمعيار للسلوك المناسب (العدالة، النزاهة) ، ولكن يمكن للجميع أن يكونوا

نموذجًا يحتذى به للتأثير بشكل إيجابي على الجو الأخلاقي. ارسال رسالة إيجابية.(1.5 نقطة)

- التواصل حول التوقعات الأخلاقية: (توضيح التوقعات الأخلاقية) بتقليل من الغموض الأخلاقي من خلال مشاركة مدونة الأخلاق التي تنص على القيم الأساسية للمؤسسة وقواعد الحكم التي يجب على الموظفين اتباعها. (1 نقطة)
- توفير التدريب الأخلاقي: القيام بإعداد الندوات وورش العمل والبرامج التدريبية لتعزيز معايير السلوك في المنظمة ، وتوضيح الممارسات المسموح بها ، ومعالجة المعضلات الأخلاقية المحتملة.(1 نقطة)
- مكافأة الظاهر على الأفعال الأخلاقية ومعاقبة الأفعال غير الأخلاقية: بتقييم المرؤوسين حول كيفية قياس قراراتهم وفقًا لمدونة قواعد الأخلاق الخاصة بالمنظمة. راجع الوسائل وكذلك الغايات. كافئ بشكل واضح أولئك الذين يتصرفون بشكل أخلاقي وواضح ويعاقب أولئك الذين لا يفعلون ذلك.(1 نقطة)
- توفير آليات الحماية. البحث عن آليات رسمية حتى يتمكن الجميع من مناقشة المعضلات الأخلاقية والإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي دون خوف من التوبيخ. قد يشمل ذلك تحديد المستشارين الأخلاقيين أو أمناء المظالم أو المسؤولين الأخلاقيين (1 نقطة)
- التوظيف:توظف المؤسسات العمال أصحاب القيم والمعتقدات الأخلاقية أو الملائمة لقيم المؤسسة، فالتطابق الجيد بين قيم الأفراد والمؤسسة يسهل للأفراد تبني ثقافة الأخلاقية .(0.5نقطة)