

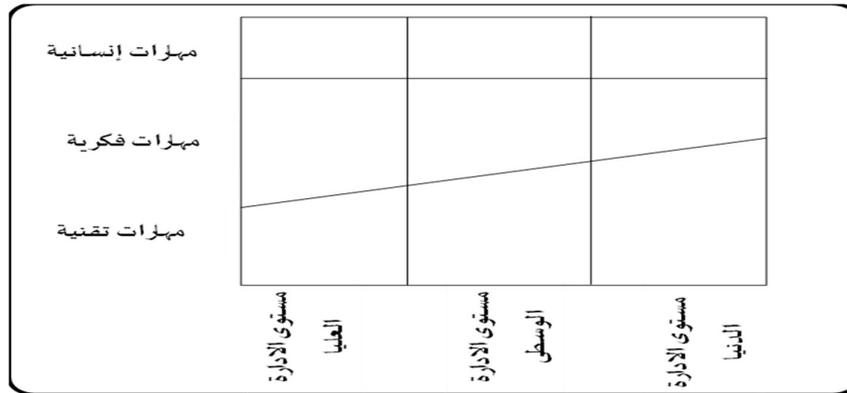


يوم : 2023/01/18

## امتحان الدورة العادية في مقياس تسيير المؤسسة

السؤال الأول: (4 نقاط)

اشرح الشكل الموالي مع وضع العنوان المناسب له :



السؤال الثاني: (10 نقاط)

أجب عن الأسئلة الآتية :

1. لماذا يعتبر تسيير الوظائف كأحد الأبعاد الأساسية التي يهتم بها التسيير؟ (02ن)
2. ما هي أنواع القرارات حسب I. Ansoff؟ دون شرح (03ن)
3. ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية حسب Caroll؟ (01ن)
4. ما أهمية الرقابة في المؤسسة؟ (02ن)
5. ما هي أهم إسهامات مدرسة صنع القرار في تطور تسيير المؤسسة؟ (02ن)

السؤال الثالث: دراسة حالة (06 نقاط)

بعد السنوات العديدة من الأداء الضعيف والخسائر الكبيرة، شهدت شركة " كريسزير " ثالث أكبر شركة أمريكية في مجال تصنيع السيارات تحولاً كبيراً خلال التسعينات. إذ أن الطرازات الجديدة التي أنتجتها من السيارات مثل دودج فيبر وستارتوس " Startus " وغيرها قد جذبت كثيراً من العملاء وأعادتهم للشركة، بعد أن كانت قد استقطبتهم الشركات اليابانية. ونتيجة لذلك انتعشت أسعار أسهم الشركة وارتفعت معدلات أرباحها. كيف حققت كريسزير هذا التحول؟ تعزو الإدارة العليا هذا النجاح إلى تشكيل فريق جديد لإدارة المنتج يعتمد في عمله على نظام فرق العمل.

لقد نهجت كريسزير على نفس المنوال الذي نهجت عليه الشركات الأمريكية الأخرى ، إذ اعتمدت المفهوم الوظيفي لتصميم وإنتاج سياراتها . ويقضي هذا المفهوم بتوزيع مسئولية التصميم الخاص بالسيارات الجديدة على مختلف أقسام التصميم ، ويتولى كل منهم تصميم أحد المكونات مثل المحرك ، أو الجسم . أما مسئولية المديرين الذين يعتلون قمة الهرم الوظيفي فكانوا مسئولون عن تنسيق الأنشطة بين أقسام التصميم المختلفة لضمان توافق المكونات مع بعضها البعض . كما كان مدير و القمة مسئولون أيضاً عن تنسيق أنشطة وظائف الدعم مثل المشتريات ، والتسويق ، والمحاسبة ، وعملية التصميم . وعقب الانتهاء من عملية التصميم ، جرى تحويل ذلك التصميم إلى قسم التصنيع ليتخذ قراره بشأن أفضل طرق الإنتاج .

ولقد أدى المفهوم الوظيفي الذي تبنته شركة كريسزير إلى إبطاء عملية تطوير المنتج ، كما أدى ذلك إلى صعوبة وإبطاء عمليات الاتصال بين الوظائف المتداخلة . حيث أدار كل قسم عملياته بمعزل عن القسم الأخر ، وترك أمر التكامل الضروري الخاص بتنسيق الأنشطة الوظيفية للإدارة العليا . وقد ترتب على ذلك أن استغرقت عملية طرح سيارة جديدة في الأسواق إلى معدل متوسط يقدر بخمس سنوات ، مختلفة في هذا المجال عن الشركات اليابانية التي كان يستغرق منها هذا الشأن سنتين أو ثلاث سنوات .

وقررت شركة كريسزير السير على درب هوندا . واغتتمت أول فرصة لاحت لتحقيق ذلك الهدف عندما اتجهت إلى تصنيع سيارة فارهة تدعى "فيبر Viper" . ولإدارة عملية تطوير هذه السيارة الجديدة شكلت كريسزير فريق عمل تمثل فيه مختلف الوظائف ، وكان هذا الفريق يتكون من خمسة وثمانون فرداً . واتخذ هذا الفريق مقره في مركز جديد ضخم للبحث والتطوير جرى تشييده على تلال أوبورن في ميتشجان ، وتولى هذا الفريق سلطة ومسئولية طرح السيارة في السوق . وكانت النتيجة مذهلة . ولقد لاحظت الإدارة العليا أن الفريق قد أنجز خلال سنة واحدة ما كان يتم في ظل نظام

كريسزير القديم في ثلاث سنوات . وفي الحقيقة قد تمكن الفريق من تقديم السيارة إلى الأسواق في غضون ستة وثلاثون شهراً مقابل تكلفة تطوير قدرت بـ ٧٥ مليون دولار ، محققاً بذلك نتائج تفوق ما حققته الشركات اليابانية في هذا الصدد .

### الأسئلة:

- ✓ ما نوع الهيكل التنظيمي المتبع من قبل شركة كريسزير في البداية؟ وماهي تأثيراته السلبية عليها؟ (03ن)
- ✓ استنتج أسلوب التخطيط الذي استخدمته للخروج من أزمتها؟ (02ن)
- ✓ ما نوع الهيكل التنظيمي الجديد لشركة كريسزير الذي كان سببا في نجاحها؟ (01ن)

عن أستاذة المقياس / ف. يحيوي