

جامعة محمد خيضر بسكرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
سنة ثالثة إدارة أعمال	التوقيت ساعة ونصف	18 جانفي 2024
الاسم واللقب:		الفوج:

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الخامس في مقياس الهياكل وتنظيم المؤسسة

السؤال الأول: أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد (09ن)

صحيح 1.5ن	1- من المآخذ الأساسية التي أخذت على دراسة وود وارد هو اعتمادها على منظمات صناعية فقط في بحثها حول تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي
خطأ 1.5ن	2- ترى مدرسة النظم المفتوحة النظام على أنه كل مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية
خطأ 1.5ن	3- من مصادر عدم التأكد البيئي التعقيد البيئي وحركية البيئة والغنى البيئي
خطأ 1.5ن	4- يمتاز الهيكل العضوي بالسلوك غير المبرمج وقلة الاستجابة للمتغيرات والأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية
صحيح 1.5ن	5- التكنولوجيا بالنسبة لتشارلس بيرو هي المعرفة وليست التطور في الآلة
خطأ 1.5ن	6- من خصائص المنظمات ذات الحجم الصغير استخدام درجة عالية من الآلية في الانتاج حيث تنتج منتجات أكثر تعقيد ونمطية
خطأ 1.5ن	من خصائص المنظمات ذات الحجم الكبير استخدام درجة عالية من الآلية في الانتاج حيث تنتج منتجات أكثر تعقيد ونمطية

السؤال الثاني: اختر الإجابة الصحيحة فيما يلي: (03ن)

1- تمثل الاستراتيجية التحليلية استراتيجية وسيطة بين كل من الاستراتيجية	
أ- المدافعون والمنقبون	01ن
ب- المدافعون والمستجيبون	
ت- المستجيبون والمنقبون	
ث- كل ماسبق	
2- يعكس التمايز العمودي	
أ- مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة	
ب- عدد الوحدات والأقسام في المنظمة والتي يتم انشاؤها على طبيعة المهام الموكلة للأفراد والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد	
ت- مدى عمق الهيكل، أي عدد المستويات الإدارية الموجودة في كل منظمة	
ث- لا شيء مما سبق	01ن
3- الأتي من مزايا التي يحققها الهيكل الشبكي عدا واحدة	

جامعة محمد خيضر بسكرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
سنة ثالثة إدارة أعمال	التوقيت ساعة ونصف	18 جانفي 2024
الاسم واللقب:.....		الفوج:.....

أ- تسمح IT بتطبيق الإدارة عن بعد	
ب- الاستفادة من الخبرات الخارجية يعزز التنافس	
ت- ترشيق هيكل المنظمة (مرونة)	
ث- صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة (اتساع حجم الشبكة)	01ن

السؤال الثالث: أقرأ دراسة الحالة جيدا وأجب باختصار ووضح على الأسئلة التالية (08ن)

اظطرت شركة فرماكو للمستحضرات الدوائية للعمل في نظام بيئي ينطوي على العديد من أصحاب المصلحة والمعنيين، حيث درجت على التوفيق بين احتياجات المرضى والأطباء ومقدمي خدمات الرعاية الصحية وشركات التأمين والموزعين والهيئات الحكومية، ويبدو أن تعديل تركيبة أحد الأدوية المضادة للاكتئاب لجعله أكثر فعالية فكرة سديدة من منظور المرضى والأطباء، لكنه يزيد من تكاليف التأمين الطبي ويفاقم من خطر الآثار الجانبية مما يقتضي المزيد من التقنين من قبل الهيئات الحكومية، هذا التعقيد في العمل أعاق هدف توسع ونمو شركة فرماكو.

ولتحقيق هذا الهدف، سعى مؤسسو الشركة إلى تعيين أشخاص متخصصين في مجموعة منتقاة من الوظائف في التسويق، البحث والتطوير، العلاقات العامة، والاستشارات القانونية، وهذا الأمر أفاد الشركة كثيرا حيث أن المختصون استعملت معارفهم (حيث كانوا على دراية تامة وفهم عميق لاحتياجات أصحاب المصالح في أنظمة العمل الخاصة بوحدهم) لانجاز الأعمال المرتبطة بوظائفهم بفعالية أكبر (تحديد احتياجات السوق). إلا أن الموظفين الأوائل شعروا بالغضب جراء فرض قيود على أدوارهم والتضييق في هذه الأدوار، فليس كل شخص غير متخصص قادرا أو حتى راغبا أن يصبح اختصاصي، وغالبا ما كان الموظفون يشعرون بالإحباط وبغادرون آخذين معهم علاقتهم القيمة وفهمهم الدقيق لرسالة الشركة وثقافتها.

ان اتباع شركة فرماكو لهذا المنهج زاد من فرص نموها الإبداعي مما أدى إلى زعزعت البيئة وخلق تميز فارق بشكل فعال بين المتنافسين

مصادر القلق والحلول التي أوجدها فريق المختصين

- 1- تأكيد على عدم وجود أعراض جانبية سلبية في حال اخذ الدواء في فترات متباعدة.
- 2- ارسال رسائل نصية للمرضى تذكرهم بوقت تناول الأدوية.
- 3- توافر مؤكد في الصيدليات.
- 4- ارتفاع عدد الدعاوى القضائية على الشركة.
- 5- انخفاض تكاليف الأدوية.
- 6- العمل مع الصيدليات لتوفير خيار الشراء الإلكتروني .

الأسئلة:

- 1- ما هو نوع البيئة التي تعمل فيها شركة فرماكو؟ برر إجابتك؟
- 2- ما هو نوع النموذج الهيكل الذي تتبعه المنظمة؟ محددا طبيعة أبعاده؟ برر إجابتك؟
- 3- ما الذي قد يوفره التخصص الوظيفي الذي عملت عليه المنظمة في إعادة هيكليتها؟
- 4- ماهي المشاكل التي واجهت المنظمة بعد إعادة الهيكلة؟ برر إجابتك؟
- 5- ماهي الحلول التي تقترحها على المنظمة لحل هذا المشكل؟
- 6- ما هو السلوك الاستراتيجي المتبع في شركة فرماكو؟ برر إجابتك

الإجابة

- 1- بيئة ديناميكية: المبررات أ- طبيعة نشاط المنظمة (انتاج المستحضرات الدوائية) ب- كثر أصحاب المصالح
- 2- نموذج عضوي: المبررات: أ- لتلائمه مع طبيعة البيئة ب- أبعاده : المركزية والرسمية منخفضة (اليد العاملة ماهرة ومؤهلة، احتياج المؤسسة للإبداع)، لا يمكن تحديد بعد التعقيد: لأن دراسة الحالة لم تحدد حجم المؤسسة أو درجة تقسيم العمل .

جامعة محمد خيضر بسكرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير
سنة ثالثة إدارة أعمال	التوقيت ساعة ونصف	18 جانفي 2024
الاسم واللقب:	الفوج:	

3- توفر وظيفة التسويق: تحديد احتياجات السوق، التركيز على رضا العملاء (المرضى)
توفر وظيفة البحث والتطوير: التركيز على الابداع في التركيبة الجديدة للدواء لتقليل الآثار الجانبية.
توفر وظيفة الاستشارة القانونية: تقديم كل الاستشارات اللازمة في يخص العاوى القضائية المرفوعة من قبل الهيئات الحكومية.
توفر وظيفة العلاقات العامة: تحديد احتياجات أصحاب المصالح من خلال التواصل مع الصيدليات وشركات التأمين
لتحديد أفضل السبل لتخفيض تكاليف الدواء بالنسبة للمرضى

1.5

4- المشاكل التي واجهت المنظمة بعد إعادة الهيكلة :
أ- مقاومة التغيير

المبررات

إلا أن الموظفين الأوائل شعروا بالغضب جراء فرض قيود على أدوارهم والتضييق في هذه الأدوار ، وغالبا ما كان الموظفون يشعرون بالإحباط وبغادرون آخذين معهم علاقتهم القيمة وفهمهم الدقيق لرسالة الشركة وثقافتها.
ب- انخفاض أداء الموارد البشرية

1.5

فليس كل شخص غير متخصص قادرا أوحى راجيا أن يصبح اختصاصي
5- الحلول المقترحة

1.0

اتباع استراتيجية التعلم لالغاء مقاومة التغيير: بما فيها تدريب العاملين وزيادة الحوافز المادية والمعنوية
6- السلوك الاستراتيجي المتبع

سلوك المنقب المبررات: الإبداع مما أدى إلى زعزعت البيئة وخلق تميز فارق بشكل فعال بين المتنافسين

1.0