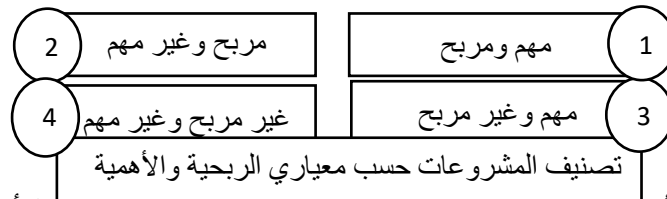


الجزء الأول (8 نقط):

- ▷ عرف التنظيم ثم بين خطواته.
- ▷ عرف الرقابة ثم بين مستوياتها.

الجزء الثاني (12 نقط):

" بدأت حياتي العملية مع شركة " جنرال الكتريك " عام 1977م كمهندس كيميائي، قضيت فيها ما يقارب ربع قرن، تعلمت خلالها كثيرا من الدروس الإدارية المفيدة. كانت شركة "جنرال الكتريك" كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة تتكون من حوالي 25 ألف مدير. يوم تسلمت قيادة الشركة كان هدفي واضحا، أن أصل بالشركة إلى المركز الأول أو الثاني على أقل تقدير. كانت الشركة تضم ما يزيد عن 90 كيانا إداريا مستقلا، يعمل كل منها في إنتاج منتجات مختلفة. كان بعضها يحقق أرباحا وبعضها يتكبد خسائر. قررت إجراء تحول في إدارة هذه الكيانات بتحويلها إلى مشروعات مستقلة بدلا من كونها أقساما مستقلة، مما أثار حفيظة مديري هذه الأقسام، فقد كانوا في السابق يغطون خسائرهم دون أن يحاسبهم أحد عن النتائج. عقدت اجتماعا شاملا وطرحت أمامهم أربعة خيارات عليهم أن يختاروا بينها.



أوضحت للمديرين أننا لن نقبل أي مشروع غير مربح وغير مهم، وأنه على المساريع الأخرى أن تقدم خطة متكاملة تمكنها من التحرك اتجاه المربع الأول. خلال العامين الأولين بعنا 71 مشروع تقع في الحالة (4) والحالة (3) فتحصلنا على 500 مليون دولار، كما تخلصنا خلال 5 سنوات من 118 ألف مدير وعامل كانوا يشكلون عبئا على الشركة. لهذا السبب وصفت بأنني أعنف مدير. ولا أجد ما أبرر به موقفي سوى أن الحفاظ على الشركة ووظائف العاملين يتطلب الاستغناء عن البعض الآخر. سلمت قيادة الشركة عام 2001 وقد بلغ رأسمالها حوالي 500 مليار دولار مع تحقيق 130 مليار دولار كمداحيل سنوية"

254

- المطلوب:
1. ما هي المشاكل التي كانت تعاني منها شركة "جنرال الكتريك"؟
  2. ما هو الهدف الذي حدده ويلش؟ ضمن أي نوع من الخطط تصنفه؟
  3. أذكر القرارات التي اتخذها ويلش ثم بين نوعها وسببها.
  4. من خلال السند: ما هي الصفات التي يتصف ويلش؟
  5. هل تعتبر ويلش قائدا ناجحا؟ لماذا؟

بالتوفيق

عطلة سعيدة

الجزء الأول:أولاً:

- ▷ تعريف التنظيم: هو عملية توزيع المهام على الأشخاص وفق وظائفهم مع منح الصلاحيات والسلطات اللازمة لكل من تقع تحت مسؤوليته مجموعات العمل.
- ▷ خطوات عملية التنظيم: للقيام بعملية التنظيم تتبع الخطوات التالية:

● تحديد الأهداف بوضوح.	● تحديد السلطات والمسؤوليات وإنشاء علاقات بين الوظائف والوحدات الإدارية.
● إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.	● رسم هيكل تنظيمي يوضح الوظائف والأقسام...
● تجميع الأنشطة المتجانسة إلى مجموعات.	● تعيين الأفراد المؤهلين لكل وظيفة.

ثانياً:

- ▷ تعريف الرقابة: هي قياس وتصحيح أعمال المرؤوسين بغرض التأكد من تحقيق أهداف المنظمة بشكل مرضي.
- ▷ مستويات الرقابة:
- الرقابة الاستراتيجية: هي مسؤولية الإدارة العليا، تتضمن متابعة العوامل التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي.
  - الرقابة التكتيكية: هي مسؤولية الإدارة الوسطى، تتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية.
  - الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، تتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية.

الجزء الثاني:

## 1. المشاكل التي كانت تعاني منها شركة "جنرال الكتريك":

- مؤسسة هرمية متضخمة.
- عدم تحديد المسؤوليات.
- 2. الهدف الذي حدده ويلش: الوصول بالمؤسسة إلى المرتبة الأولى أو الثانية على أقل تقدير.
- يُصنف الهدف على أنه هدف استراتيجي أي يكون ضمن الخطط طويلة الأجل.
- 3. القرارات التي اتخذها ويلش هي:
- تحويل الأقسام المستقلة إلى مشاريع مستقلة.
- التخلص من المشاريع غير المربحة سواء أكانت مهمة أو غير مهمة.
- نوع القرارات: تعتبر قرارات ويلش من النوع الاستراتيجي لأنها قرارات يتوقف عليها استقرار الشركة.
- سبب القرارات:
- تحديد المسؤوليات.
- التخلص من النشاطات التي تشكل عبء على المؤسسة.
- 4. صفات ويلش:

واضح الرؤية.	قوي الشخصية.	كفاء.
صارم وحازم.	شجاع ومقدام.	مبدع ومبادر.
محاور ومناور جيد.	متمكن.	لديه خبرة ومعارف.

## 5. يعتبر ويلش قائداً ناجحاً لأنه حقق الأهداف التي سطرها لنفسه.