



## امتحان في مدخل إلى إدارة الأعمال



بسبب الحصار الذي فرضه نابليون بونابرت على استيراد الكاكاو، قام تجار الشوكولاته في " تورينو " الإيطالية بإضافة البندق المطحون إلى الشوكولاتة تحت تسمية " غاندوجا "، ليتوقف انتاجها بعد عودة سعر الكاكاو إلى طبيعته ... وخلال الحرب العالمية الثانية عادت أسعار الشوكولاتة للارتفاع، وفي محاولة لإنقاذ شركته، قام " بييترو فيريرو " بتطبيق فكرة التجار الايطاليين، وفي عام 1951، قام " ميشيل " ابن " بييترو " بتطوير وصفة أبيه بجعلها قابلة للدهن، وأطلق عليها سنة 1964 اسم " نوتيللا "

تضم مجموعة "فيريرو Ferrero" 38 شركة تجارية، توظف 40 ألف عاملا وتنتج أكثر من 300 ألف طن من "النوتيللا" سنويا، وقد اعتمدت بصفة أساسية على اتباع أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، والعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية، ضف إلى اعتمادها على مبدأ تقسيم العمل، ودراسة الوقت والحركة.

**السؤال 1:** أين يمكن تصنيف مجموعة "فيريرو" حسب النظريات الإدارية؟ (2ن)

- البيروقراطية - الإدارة العلمية - الحاجات الاجتماعية

في سنة 1983 قامت شركة "فيريرو" بالمساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية في مجالات الفن والعلوم والتاريخ والأدب، وذلك من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات والمعارض، بالإضافة إلى تقديم المساعدات الصحية والاجتماعية للموظفين السابقين.

وفي تفسيره لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، يرى " ادوارد فريمان " أن أصحاب المصلحة نوعان: أصحاب المصلحة الأساسيين، وأصحاب المصلحة غير الأساسيين.

**السؤال 2:** قصد تشخيص المسألة عن كثب، طلب منك اقتراح شكلين بيانين لصالح شركة "فيريرو" يمثل كل واحد منهما نوعا محددًا من أصحاب المصلحة؟ (3ن)

في إطار نمو المؤسسة وتوسعها، قامت شركة "فيريرو" سنة 2014 بالاستحواذ على " مجموعة أوتلان " أكبر منتج للبندق في العالم، بالإضافة إلى استحواذها على العديد من شركات بيع الشوكولاتة والبسكويت في أنحاء شتى من العالم على غرار بريطانيا، بلجيكا والولايات المتحدة، وقد قامت بتغيير أهدافها وأساليب انتاجها، غير أنها واجهت مقاومة من طرف فئة من أفراد الشركة الذين يحملون أفكار قديمة لا تتلاءم مع الظروف الحالية وتطلعات الشركة، بل لا يرون أي جدوى في هذا التغيير.

**السؤال 3:** بصفتك خبيرا إداريا، أين يمكنك تصنيف هذه الفئة من افراد الشركة؟ (2ن)

- القوى المعارضة للتغيير - القوى المنغلقة - قوى اللامبالاة



في سنة 2019، قررت شركة "فيريرو" إغلاق أحد أكبر مصانعها في العالم، والمتواجد في منطقة النورمندي بفرنسا، وذلك نتيجة وجود مشكلة في خلطة منتج "نوتيللا" و "كيندر بوينو".

بعد العديد من التحقيقات الحديثة، تبين أن المشكل متعلق بالجوانب الإدارية، حيث فشلت الأفكار السابقة في حل العديد من المشاكل الإدارية المطروحة، وبالتالي تم اقتراح ممارسات الفكر الذي تقوم عليه نظرية (Y) لـ "دوغلاس ماكريغور".

**السؤال 4:** تتميز ممارسات النظرية (Y) ب؟ (2ن)

- الفكر الكلاسيكي - الفكر السلوكي

**السؤال 5:** ناقش فرضيات هذه النظرية؟ (3ن)



في سنة 2022 أعلنت هيئة الرقابة البلجيكية للأمن الغذائي أن مصنع شركة "فيريرو" في جنوب البلاد سيوقف الإنتاج بسبب وجود "بكتيريا السالمونيلا" المسببة للتسمم الغذائي في منتجات البيض الشهيرة "كيندر Kinder".

من خلال التقارير الأولية، تبين للشركة وجود خلل في استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة، وبالتالي استعانت الشركة بمختصين من أجل تصميم نظام جديد لمعلوماتها.

**السؤال 6:** من خلال رسم بياني، قم باقتراح نموذج يجمع بين المعرفة، تقنيات المعلومات ونظام المعلومات؟ (3ن)



بعدما لاقى منتج "المرجان" الجزائري رواجاً عالمياً، قررت السلطات الفرنسية منع تفرغ حاويتين لهذا المنتج في موانئها، وهذا خوفاً من منافسة محتملة في أوروبا وبلدان عالمية أخرى.

وقصد الحفاظ على إيرادات "نوتيللا" (17 مليار دولار سنوياً)، و "بيونو" (10 مليار دولار سنوياً) تنوي شركة "فيريرو" تقديم خطة جديدة تقوم على استخدام تكنولوجيا جديدة وبأساليب متطورة تجعل وجود اهتمام عالٍ في الأسواق.

**السؤال 7:** هل تنوى الشركة الاعتماد على؟ (2ن)

- الابداع الجديد الداخلي - الابداع التخصصي - الابداع العالمي الجديد

**السؤال 8:** قم باقتراح شكل بياني تتوقع فيه أنواع الابداع الريادي؟ (3 ن)

بالتوفيق، أ.د هشام بوريش