

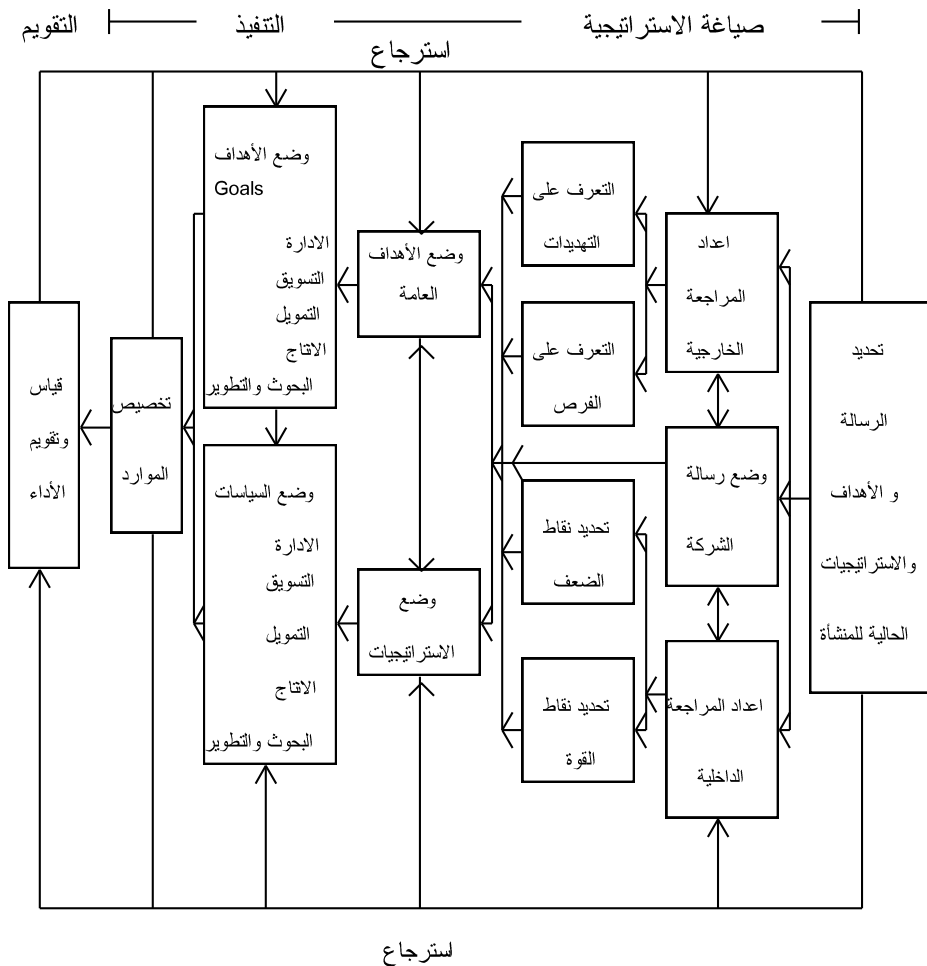
جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ١٩٩٩\١١\٢٤
مركز التعليم المفتوح	الرقم : ٤٠٢	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

السؤال الأول المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي :

(١) مكونات النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ، وأهم أنواع المنظمات التي يصلح للتطبيق فيها .

الإجابة:

(أ) يمكن تصوير النموذج العام للإدارة الاستراتيجية كما في الشكل الآتي :



نموذج الإدارة الاستراتيجية

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

(ب) أنواع المنظمات التي يصلح للتطبيق فيها :

ويصلح هذا النموذج للتطبيق في جميع أنواع المنظمات علي اختلاف أنواعها ؛ صغيرة أو كبيرة ، يهدف أو لاتهدف للربح ، عامة او خاصة ، خدمية أو صناعية ... الخ

(٢) المقصود بالمدير الاستراتيجي ، ومزيج المهارات المطلوبة له وأهم الأدوار التي يلعبها .

الإجابة:

المقصود بالمدير الاستراتيجي:

هو كل من يشغل منصبا في الإدارة العليا ؛ مجلس الإدارة ؛ مديري العموم ، مديري الوظائف الرئيسية ... الخ

وعلى هذا فإن المسؤولين عن إدارة الاستراتيجية في المنظمات الكبرى متعددة الأنشطة هم :
- (١) مجلس الاداره .

(٢) رئيس الجهاز التنفيذي للمنظمة وكذلك كبار المديرين المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تؤثر على المنظمة ككل .

(٣) مديرو العموم المسؤولون عن الأنشطة المختلفه داخل المنظمه حيث يكونون مسؤولين عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بأنشطتهم في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة .

(٤) مديرو الوظائف الرئيسية (تسويق / تمويل / إنتاج / أفراد / بحوث و تطوير) .

(٥) مديرو الأقسام الرئيسية والمناطق الجغرافية .

وبالطبع فإن لكل من هؤلاء مسؤوليات تختلف حسب المستوى الاستراتيجي .

ومزيج المهارات المطلوبة له حك:

فنية إنسانية فكرية

**وأهم الأدوار التي يلعبها :**

(١)- أدوار العلاقة فيما بين الأفراد : INTERPERSONAL ROLES

١- دور المجامل : FIGUREHEAD .

٢- القائد :

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

٣- المنسق: LIAISON

(ب)- أدوار المعلومات: INFORMATIONAL R

٤- باحث عن المعلومات: MONITOR

٥- ناشر المعرفة: DISSEMINATOR

٦- المتحدث الرسمي: SPOKESPERSON

(ج)- أدوار اتخاذ القرار: DECISIONAL ROLES

وهناك أربعة أدوار توضح المدير كمتخذ قرارات هي:

٧- مبادر ومروج قرارات: ENTREPRENEUR

٨- حلال المشاكل والأزمات: DISTURBANCE HANDLER

٩- موزع للموارد: RESOURCE ALLOCATOR

١٠- المفاوض: NEGOTIATOR

وبصفة عامة يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة ولكنها متكاملة ومتداخلة بصورة عضوية لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، وإلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة. ويمكن للطالب الاكتفاء بمجرد الرسم الذي في الكتاب عن هذه الأدوار بالفصل الثاني

.....
.....
.....

(٣) العلاقة بين كل من الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية وعناصر كل**منهما:****الإجابة:**

تتكون الرقابة الاستراتيجية من أربعة أنواع أساسية هي :

- الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية Premise control
- الرقابة أثناء التنفيذ Implementation control
- المراقبة الاستراتيجية Strategic Surveillance
- مراجعة حذرة الظروف خاصة Special alert control

نظم الرقابة التشغيلية Operational control

وتهدف هذه النظم للرقابة التشغيلية إلى متابعة وتقويم ما يحدث من تقدم في تحقيق الأهداف التشغيلية (أقل من سنة) ومن هنا فهي تختلف عن نظم الرقابة الاستراتيجية التي تركز على التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة في المدى الطويل.

١- خطوات عملية الرقابة التشغيلية :

تحدد خطوات الرقابة التشغيلية في خمس هي :

١- تحديد مجال الرقابة.

٢- وضع المعايير الرقابية المناسبة.

٣- قياس الأداء الفعلي.

٤- تحديد الانحرافات.

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتعتبر العلاقة بينهما علاقة تكامل .

(٤) العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، ودور تحليل مجال القوى في**مواجهة المشاكل السياسية في عمليتي الصياغة أو التطبيق .****الإجابة:****(أ) العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية :**

يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية كما في الشكل الآتي :

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

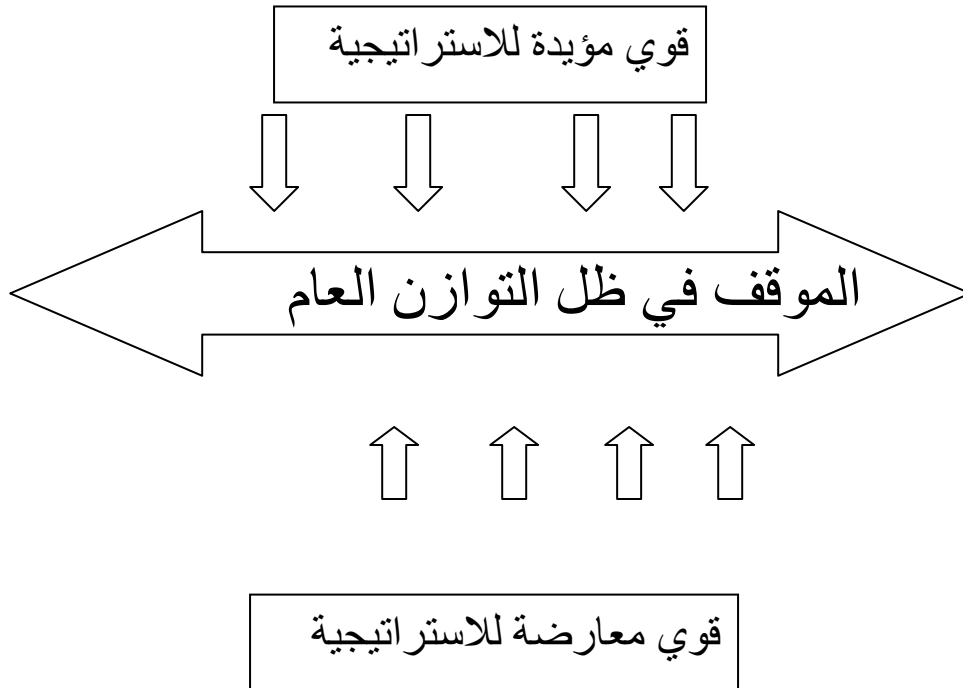
صياغة الاستراتيجية

غير ملائمة	ملائمة	
إنقاذ أو دمار فالتنفيذ الجيد قد ينقذ استراتيجية ضعيفة، أو يسارع بفشلها	نجاح	ممتازة
فشل وهنا يصعب تحديد سبب الفشل	متاعب يعوق سوء التنفيذ الاستراتيجية الجيدة مما قد يوحي بعدم ملائمة الاستراتيجية	ضعيف

تطبيق
الاشتراكية

التفاعل بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها

(ب) دور تحليل مجال القوى في مواجهة المشاكل السياسية في عمليتي الصياغة أو التطبيق :
يمكن تصوير تحليل مجال القوى كما يوضح الشكل الآتي :



ويلاحظ أن هناك ثلاث مواقف بدتلة يفيد تحليلها في صياغة وتطبيق الاستراتيجية وهي
: **الموقف الأول** : حينما تكون القوى المؤيدة أكبر من القوى المعارضة ...أكمل ..

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

.....
الموقف الثاني: حينما تكون القوي المؤيدة تساوي القوي المعارضة ...أكمل ..

.....
الموقف الثالث: حينما تكون القوي المؤيدة أقل من القوي المعارضة ...أكمل ..

(٥) مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي و أهم ضمانات نجاحها .
 الإجابة:

(أ) مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي :

يمكن تلخيص أهم مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي فيما يأتي :

- من الذى يقوم بعملية التطبيق.
- دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات استخدامها.
- تحديد الأهداف التشغيلية.
- صياغة السياسات.
- تخصيص الموارد.
- الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق الاستراتيجية.
- توظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الاستراتيجية.
- توجيه الأفراد وقيادتهم وتحفيزهم لبذل أقصى ما عندهم للعمل على نجاح الاستراتيجية.

(ب) أهم ضمانات نجاحها:

- ١- ضرورة الحرص على أن يشارك المدبرون فى كافة أنحاء المنظمة ومستوياتها الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة فى عملية تنفيذ الاستراتيجية، وفى عمليات الصياغة المبكرة.
- ٢- أن تشرح الإدارة بوضوح أسباب اختيارها للتوجه الذى تعبر عنه الاستراتيجية حتى يكون مفهوما لكافة العاملين والمدبرين فى المنشأة.

- ٣- دراسة نظام المكافآت والحوافز والتأكد من أنه يسير بالصورة التي تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة الأثناء المنظمة بما يدعم نجاح تطبيق الاستراتيجية.
- ٤- أن يتم إعادة فحص ودراسة أسواق الشركة ومنتجاتها وأقسامها السوقية المختلفة فقد يكون من المطلوب تغيير أي منها بما يدعم جهود تنفيذ الاستراتيجية.
- ٥- أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأقسام الرئيسية، والفرعية لتكون بمثابة ضمان لاعداد الموازنات التخطيطية التي يتم فيها تخصيص الموارد المالية بكفاءة على المراحل المختلفة لعملية تطبيق الاستراتيجية.
- ٦- العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المنشأة يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق.
- ٧- المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم لتنفيذ الاستراتيجية.

السؤال الثاني : اقرأ ثم أجب عن الأسئلة التالية :

- ١ . " تتجه معظم الشركات العالمية العملاقة في الصناعات المختلفة للاندماج وآخرها ما حدث في صناعة السيارات ، الأدوية ، البترول ، والطائرات ... وغيرها مثل دايملرز وكرايسلر ، وجلاكسو ويلكم ، بوينج ومجدونالد دوجلاس ... " والمطلوب :
- بماذا تفسر هذا التصرف الاستراتيجي؟ وما هي دوافعه؟ واتجاهاته المستقبلية؟ وما الذي يمكن أن يحمله من تأثير على الصناعة المصرية؟
 - في ضوء دراستك لقوى المنافسة الخمسة والاستراتيجيات المختلفة لمواجهتها حدد ما سوف يمثله هذا الاتجاه من تهديد للصناعة المصرية ، وأهم الاستراتيجيات التي تنصح بها لمواجهة ذلك؟

الإجابة:

(١) بماذا تفسر هذا التصرف الاستراتيجي:

انه اتباع لاستراتيجية التكامل الأفقي ؛ من خلال الاندماج .

(ب) وما هي دوافعه:

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

لتحقيق أمرين :
الأول :مزيد من القدرة علي تخفيض التكاليف ، ومن ثم تحقيق ميزة القيادة في تخفيض التكاليف .

الثاني : إمكانات أكبر لميزانية البحوث والتطوير ومن ثم تحقيق ميزة التفرد والتميز

(ج) واتجاهاته المستقبلية :

سيكون المزيد من الاندماجات وخاصة بين الشركات الكبرى داخل كل صناعة ، ولن يكون هناك مكان ، إلا للعمالقة الكبار الذين يزدادون عملاقة .

(د) تأثيره على الصناعة المصرية ؟ :

لاشك أن الصناعة المصرية من الضعف لدرجة لا تقوي معها علي منافسة الشركات التقليدية الحالية ؛ فماذا حينما تتجه نحو منافسة العمالقة من خلال الاندماجات الكبرى ، بينما شركاتنا لا تزال تعاني من التشرزم والفردية ؛ إن ذلك سوف يضاعف من مخاطر المنافسة ، ويزيد من تهديد شركاتنا .

٢-إليك الرسالة المعنونة لإحدى الشركات المتخصصة في إنتاج (Bioglass) :

" إننا شركة تقوم على الاستفادة من البحث العلمي لابتكار وإبداع منتجات غير تقليدية من خامات محلية متوافرة ، وبتكنولوجيا بسيطة ومصنعة محليا ، والتي لا يمكن مقارنتها مع المنتجات المنافسة من حيث الكفاءة أو السعر أو الأمان ، وذلك سعيا منا للمساهمة في توفير بدائل وطنية جيدة للمستورد من الأجهزة أو الأجزاء التعويضية التي تستخدم في مجال طب الأسنان ، والعظام ، والأنف والأذن والحجرة ، والتجميل وغيرها "

والمطلوب :

أ - في ضوء دراستك لمقومات صياغة الرسالة العشرة ، ما هو تقييمك لهذه الرسالة ؟

ب - ما أهمية وجود رسالة لأية منظمة ؟ وهل تعتقد أن وجود رسالة مكتوبة ومنشورة يعتبر من الأمور الشائعة في الشركات المصرية ؟ ولماذا ؟

الإجابة:

أ - تقييم الرسالة :

في ضوء المعايير العشرة للرسالة الجيدة يمكن تقييم الرسالة السابقة كما يأتي :

منتج	سوق	عميل	بقاء	تكنولوجي	فلسفة	فهم ذات	مصالحة	صورة ذهنية	إلهام
نعم				نعم	نعم	نعم			

التعليق العام :

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

ث ب	ق ص	م ت	ق م	الشركة
٤-	٥	٥-	٤	موبينيل
٤-	٥	٢-	٣	مصرفون

والمطلوب :

١ - ما الذي مثلته شركة مصرفون لشركة موبينيل من أنواع التهديد التنافسي وما هي أهم الإستراتيجيات التي واجهت بها الشركة ذلك؟

٢ - ما هو تقويمك للوضع التنافسي للشركتين في ضوء البيانات المتاحة؟
٢ - وما هو تقويمك للوضع الاستراتيجي لكليهما والتصرف الاستراتيجي المناسب في ضوء البيانات المتاحة.

الإجابة:

(١) يمكن حصر تهديدات المنافسة في أي صناعة في خمسة هي :

- دخول منافسين جدد
- التوصل إلي بدائل جديد للمنتج
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للمشترين
- درجة الندية بين كل هؤلاء .

التهديد الذي مثلته شركة مصرفون لموبينيل يتمثل في :

الأول : وهو تهديد دخول منافس جديد.

الثاني : التوصل إلي بدائل جديد للمنتج .

الثالث : درجة الندية.

استراتيجيات المواجهة :

لاشك أن موبينيل اتخذت العديد من استراتيجيات المواجهة مثل :

- ادخال مزايا جديدة للخدمة .
- شرائح جديدة
- عملاء جدد
- مناطق جديدة
- تخفيض الأسعار ... الخ

الوضع التنافسي :

يمكن تقييم الوضع التنافسي باستخدام مصفوفة CPM وذلك في ضوء البيانات

المتاحة كما يأتي :

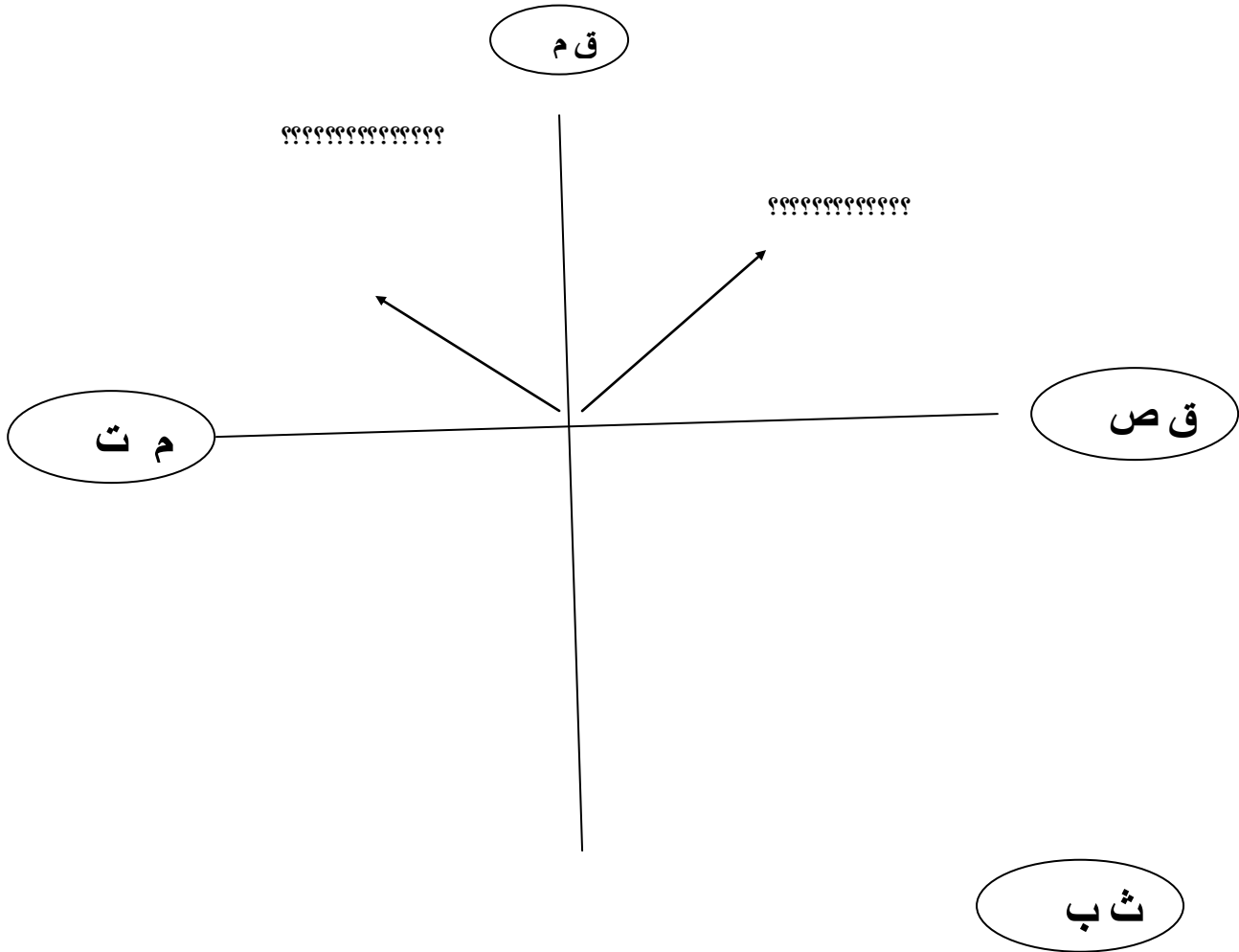
كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

تقييم الوضع الاستراتيجي :

يمكن تقييم الوضع الاستراتيجي للشركتين في ضوء البيانات المتاحة كما يلي :
أكمل شكل المصفوفة ، وما هو اسمها ؟؟

أين يقع كل شركة عليها ؟

موبينيل مصرفون
س = ١ - ١
ص = ١ ١



وما هي الاستراتيجيات المناسبة؟؟

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

ز.....

إرشادات لحل الامتحان الثاني :

جامعة القاهرة	سياسات إدارية	التاريخ ١٩٩٩/٦/١
كلية التجارة	الفرقة الرابعة محاسبة (أ)	الزمن : ساعتان

الإجابة :

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي : (٥ درجات)
١- المقصود بنموذج الإدارة الاستراتيجية ، ومستويات تطبيقه ، ولأي الشركات يصلح في الواقع العملي .

الإجابة :

(أ) المقصود بنموذج الإدارة الاستراتيجية:
سبق الإجابة في الامتحان الأول .

حاول تذكر الإجابة وكتابتها هنا :

.....
.....
.....

(ب) ومستويات تطبيقه

- مستوي المنشأة
- مستوي الأقسام
- مستوي الوظائف

(ج) ولأي الشركات يصلح في الواقع العملي :

جميع أنواع المنشآت

**٣- المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير الاستراتيجي ،
وأهم الأدوار التي يلعبها :**

الإجابة :

سبق الإجابة في الامتحان الأول .
حاول تذكر الإجابة وكتابتها هنا :

المهارات

وأهم الأدوار:

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

٤- العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة والتحفيز :الإجابة :

يمكن تصوير هذه العلاقة كما يأتي :

المستوي	أساس المكافأة والحوافز
	أهداف بعيدة المدى أهداف قصيرة المدى
المنشأة	٧٥% ٢٥%
الأقسام	٥٠% ٥٠%
الوظيفي	٢٥% ٧٥%

٤-العلاقة بين صياغة الاستراتيجية و عملية تطبيقها ، وأهم متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية.الإجابة :

سبق الإجابة في الامتحان الأول .

(١)العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وعمليةتطبيقها

.....

(ب) أهم متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية.

.....
.....
.....

٥- الأنواع المختلفة من المديرين اللازمين لإدارة أنواع مختلفة من الأعمال الاستراتيجية ، والى أي درجة توجد علاقة بين دورة حياة التنظيم والاستراتيجيات الشائعة والهيكل التنظيمي الملائم .

الإجابة :

الأنواع المختلفة من المديرين اللازمين لإدارة أنواع مختلفة من الأعمال الاستراتيجية:

أنظر الكتاب شكل ١٥ / ٨ ص ٣٢٩

العلاقة بين دورة حياة التنظيم والاستراتيجيات الشائعة والهيكل التنظيمي الملائم .

أنظر الكتاب شكل ١٥ / ٥ ص ٣٢٨

السؤال الثاني : (٥ درجات)

من خلال الجهد التطبيقي الذي قمت به على إحدى الشركات حدد طبيعة نشاط الشركة ، ثم اذكر بإيجاز ما يأتي :

- ١- ملاحظتك عن مدى تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية بها ومدى تفهم الإدارة للفكر الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق .
- ٢- اذكر بإيجاز رسالة الشركة التي قمت بدراستها وتعليقك عليها في ضوء إطار تقويم وصياغة الرسالة ، وإذا لم يكن للشركة رسالة مكتوبة أو شفوية اذكر الرسالة التي اقترحتها وتقييمك لها ؟

الإجابة :

يقوم الطالب بالإجابة على هذا السؤال بإيجاز في ضوء البحث العملي الذي قام به فعلا كما هو مطلوب منه تماما (ويختلف ذلك من عام لآخر ومن طاب لآخر حسب ما طلب ، وما قام به الطالب فعلا ..

.....

.....

.....

.....

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

- ١- حدد أهم قوى التهديد الخمس للمنافسة وأهم استراتيجيات مواجهتها مع التطبيق على الحالة المذكورة . وما هو تصورك عن مستقبل صناعة التأمين في ظل الظروف البيئية الأخيرة .
- ٢- حدد الوضع التنافسي والاستراتيجي لشركة الأمان مقارنا بأهم منافسيها وإبداء رأيك في التصرف الاستراتيجي المناسب .

الإجابة على الحالة السابقة :

(١)

(أ) أهم قوى التهديد الخمس للمنافسة:

يمكن حصر تهديدات المنافسة في أي صناعة في خمسة هي :

- دخول منافسين جدد
- التوصل إلي بدائل جديد للمنتج
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للمشترين
- درجة الندية بين كل هؤلاء .

بالنسبة للحالة :

تواجه شركات التأمين المصرية ما يأتي من تهديدات :

الأول : تهديد دخول منافسين جديد:

بفتح الباب أمام الشركات العالمية العملاقة دون قيود للعمل في السوق المصرية.

الثاني : إمكانية توصل هذه الشركات إلي بدائل جديد للمنتج المقدم:

من خلال تقديم خدمات ووثائق تأمين جديدة ومبتكرة .

الثالث : درجة الندية:

لأنها شركات عالمية عملاقة ذات خبرة قوية وقدراتها التنافسية عالية جدا .

(ب) أهم استراتيجيات مواجهتها :

يوجد ثلاث استراتيجيات كبرى لمواجهة هذه التهديدات وهي :

- استراتيجية القيادة في تخفيض التكاليف .
- استراتيجية التفرد والتميز .
- استراتيجية التركيز .

وهو ما يستدعي من الشركات المصرية ضرورة تدبر هذه الاستراتيجيات واتخاذ الاستراتيجيات الفرعية المناسبة لها مثل :

استراتيجيات التكامل :

وخاصة التكامل الأفقي بالاندماج بين الكيانات الصغيرة للشركات المصرية لتكون أكثر قدرة علي التميز في المنافسة بشقيها :
تقليص شديد للتكاليف الإدارية والثابت وغير المباشرة .

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

ميزانية وامكانات أكبر للبحوث والتطوير ومن ثم تحقيق المزيد من التوصل إلي بدائل جديدة ومبتكرة للمنتجات المقدمة .
استراتيجيات التوسع :

من خلال البدائل الأربع للسوق والمنجات في ضوء مصفوفة (Ansof)

- ١ . النفاذ للسوق
- ٢ . تنمية المنتج
- ٣ . تنمية السوق
- ٤ . التنويع .

(ج) مستقبل صناعة التأمين في ظل الظروف البيئية الأخيرة :

لاشك أن صناعة التأمين المصرية سوف تتعرض لمنافسة عاتية ومدمرة نتيجة لذلك . مالم تتخذ خطوات استراتيجية علمية وجادة لمواجهة هذه المخاطر في الوقت المناسب .

٣ - حدد الوضع التنافسي والاستراتيجي لشركة الأمان مقارنا بأهم

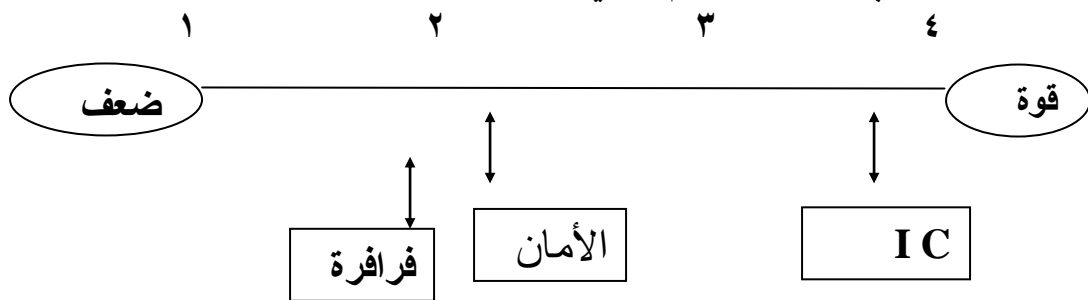
منافسيها وإبداء رأيك في التصرف الاستراتيجي المناسب .

الوضع التنافسي للشركة مقارنة بأهم منافسيها :

مصفوفة الملامح التنافسية :

عوامل النجاح	الزن النسبي	شركة	الأمان	شركة	الفرافرة	شركة	IC
إدارة	٢٥ و	٢	٥٠ و	١	٢٥ و	٤	١٠٠ و
جودة	٢٠ و	١٥ و	٣٠ و	٢	٤٠ و	٥ و	٣٧٠ و
إجراءات	١٥ و	١	١٥ و	٢	٣٠ و	٤	٦٠ و
منتجاتين	١٠ و	٣	٣٠ و	٤	٤٠ و	٣	٣٠ و
ابتكار	٢٠ و	٢	٤٠ و	١	٢٠ و	٤	٨٠ و
سعر	١٠ و	٤	٤٠ و	٣	٣٠ و	٢	٢٠ و
مجموع	١٠٠ و		٢٠٥ و		١٨٥ و		٦٠ و

مما سبق يتضح الموقف شديد الضعف للشركات المصرية للتأمين مقارنة بالشركة الأجنبية ؛ والذي يوضحه الرسم التالي :



كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

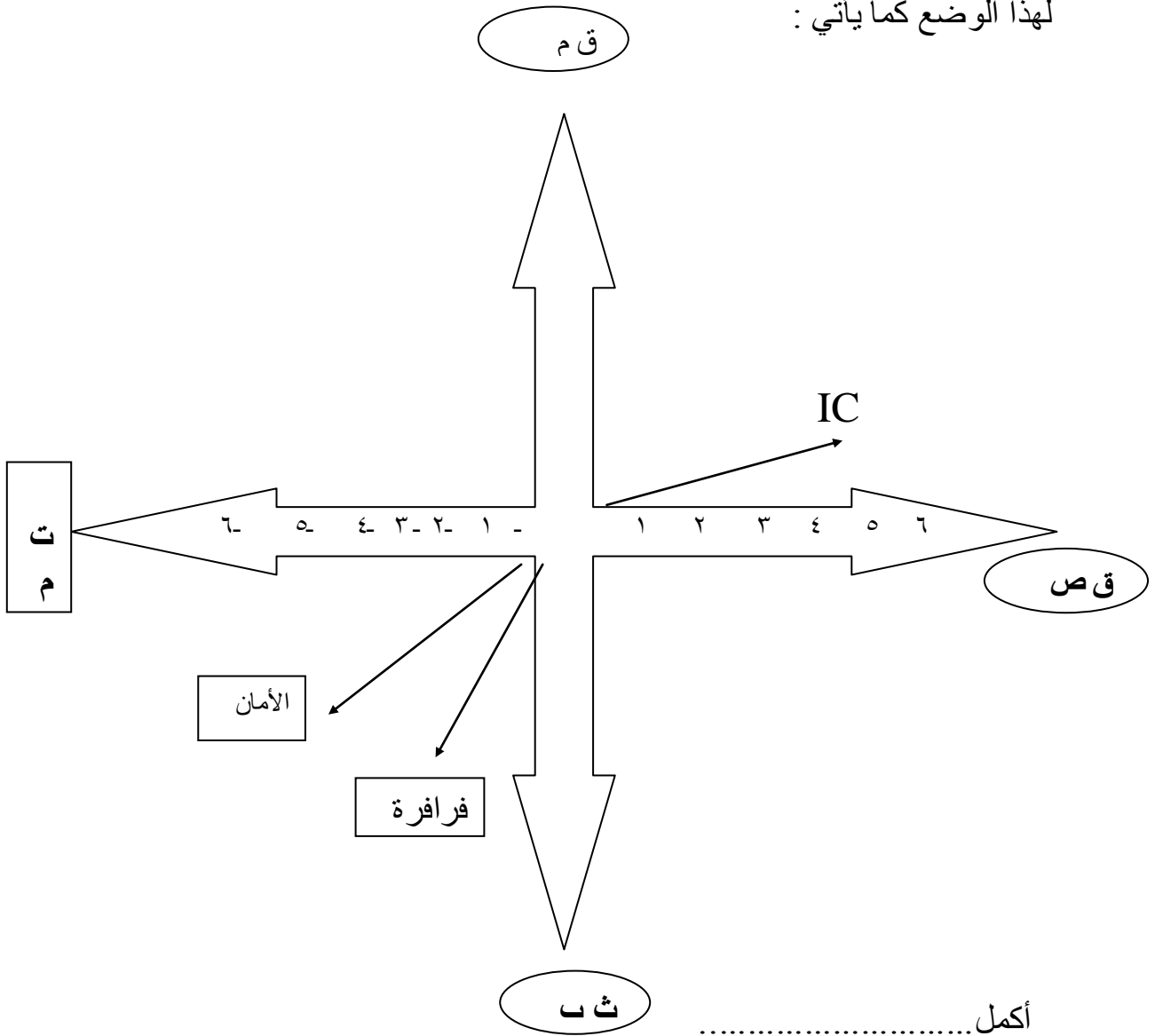
الوضع الاستراتيجي لشركة الأمان مقارنا بأهم منافسيها:

جدول تمهيدي للحل

الشركة	الوضع	الداخلي	س	الوضع	الخارجي	ص
	ق م	م ت		ق ص	ث ب	
الأمان	٤	٥ -	١ -	٣	٤ -	١ -
الفرافة	٥	٦ -	١ -	٣	٥ -	٢ -
IC	٦	٣ -	٣	٣	٢ -	١

مصفوفة SPACE

والآن يمكن بسهولة تحديد وضع كل شركة علي المصفوفة ، والاستراتيجيات المناسبة لهذا الوضع كما يأتي :



كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

إرشادات لحل الامتحان الثالث:

جامعة القاهرة اسم المقرر : السياسات الإدارية التاريخ ١٥/٧/١٩٩٩
مركز التعليم المفتوح (٤٠٢) برنامج المعاملات المالية الزمن : ساعتان

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ومباشرة عما يأتي : (٦ درجات)

١ . المقصود بكل من السياسة والهدف والرسالة وأهم الفروق بين الأهداف الاستراتيجية ، والأهداف التشغيلية :

الإجابة:**الهدف :**

ما تسعى الإدارة لتحقيقه خلال فترة محددة قادمة .

الرسالة:

جملة أو عدة جمل تميز منشأة عن منشأة أخرى منافسة .

السياسة :

توجيهات وإرشادات عامة يضعها المستوي الإداري الأعلى لتوجيه أعمال المستويات التالية عند تطبيق الاستراتيجية .

أهم الفروق بين الأهداف الاستراتيجية ، والأهداف التشغيلية :

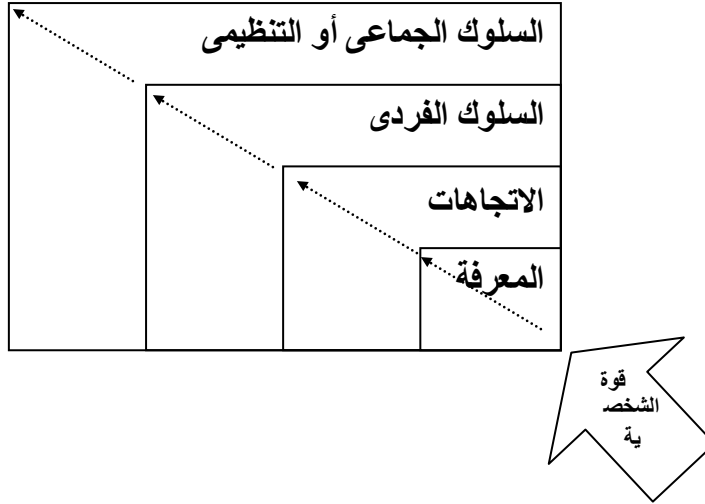
عوامل المقارنة	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
١-الوقت	خمس سنوات أو أكثر	عادة سنة
٢-التركيز	على مكانة المنظمة التنافسية	على نواحي الإنجاز التي يجب أن تؤديها الوحدات الفرعية في السنة القادمة
٣-الصياغة	عامة وفضفاضة	محدودة ومرتبطة بالوظائف والوحدات الفرعية
٤-النطاق	المنظمة ككل	الأقسام والوحدات الفرعية كل فيما يخصه
٥- أمثلة لها	-زيادة الحصة السوقية -زيادة العائد على الاستثمار مضاعفة الإيرادات	نصيب الأقسام المختلفة ومساهمتها في تحقيق هذه الزيادة على مستوى سنوي

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

٢ دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات استخدام كل منها .**الإجابة:**

أولاً : دورة بالمشاركة :

ويوضحها الشكل الآتي :



شكل: دورة التغيير بالمشاركة

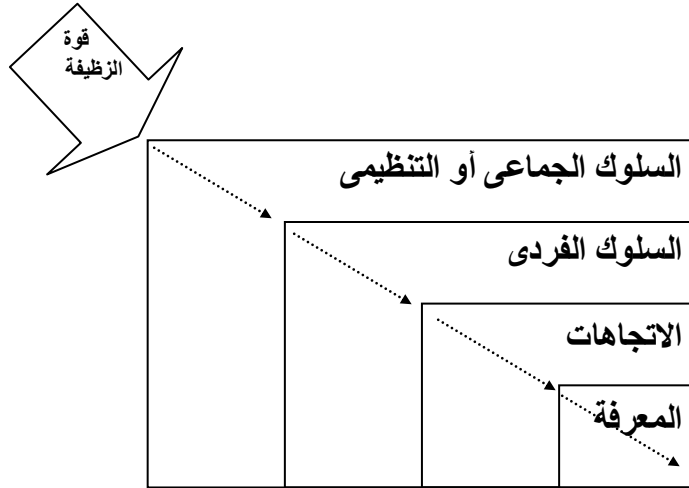
ثانياً : دورة التغيير بالتوجيه Directive change cycle

وتبدأ هذه الدورة على عكس الحال في دورة التغيير بالمشاركة، حيث يفرض التغيير على سائر المنظمة من قوة خارجية؛ مثل : الإدارة العليا، المجتمع، قوانين جديدة أو غير ذلك.

وسوف يؤدي ذلك إلى التأثير على شبكات التفاعل والاتصالات وأنماط السلوك الجديدة على المستوى الفردي مما تؤدي بالتالي إلى خلق معارف

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

جديدة والتي تؤدي إلى إيجاد افتراضات مسبقة تجاه أو ضد التغيير. (الشكل الآتي).



شكل : دورة التغيير بالتوجيه .

متى تعتبر دورة التغيير بالمشاركة أفضل؟

تكون دورة التغيير بالمشاركة أكثر مناسبة في حالة:

- الأفراد والجماعات الذين يهتمون بدوافع الإنجاز .
- ويبحثون عن تحمل المسؤولية.
- ولديهم درجة من المعرفة والخبرة التي تساعد على التوصل إلى طرق مبتكرة للتشغيل أو بمعنى آخر أناس لديهم اهتمام ناضج بالعمل Task- relevant .maturity

فمثل هؤلاء الأفراد يكونون أكثر ميلا وترحيبا بالتغيير، إلا أنهم يكونون أمن أشد معارضية حينما يتم فرضه عليهم من الخارج. ومن ثم فإن استراتيجيات التغيير بالتوجيه لا تتناسب معهم حيث أنهم ينظرون إلى أنفسهم باعتبارهم ناضجين ومسؤولين، ويهتمون بالإنجاز ويتوقعون أن يؤخذ رأيهم في علمية التغيير، فإذا فرض عليهم التغيير فإنه قد يؤدي إلى حدوث صراع لا تحمد عقباه.

متى تكون دورة التغيير الموجهة أفضل؟

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

وتكون هذه الاستراتيجية للتغيير مناسبة مع :

- الأفراد والجماعات الأقل طموحا
- والذين لا يتمتعون بالاستقلال في الشخصية ،
- وغير المستعدين لتحمل مسؤوليات جديدة إلا إذا أُجبروا على تحملها.

فمثل هؤلاء الأفراد قد يفضلون أن يتم توجيههم وتشكيلهم بواسطة قاداتهم بدلا من أن يصدروا هم قرارات ليس لديهم النضج أو الخبرة الكافية لصنعها، ومن هنا نعيد للأذهان مرة ثانية أن التشخيص الجيد منذ البداية يعتبر أمرا في غاية الأهمية. وذلك حتى يمكن منذ البداية تحديد نوعية الأفراد الذين سوف يتأثرون بعملية التغيير حتى يمكن اتباع استراتيجية التغيير المناسبة معهم، ولعل ذلك يقلل كثيرا من مقاومة التغيير.

فليس من المناسب على الإطلاق اتباع استراتيجية التغيير بالمشاركة مع أناس لم يتعودوا من قبل على تحمل المسؤولية وليس لديهم الخبرة أو الاستعداد للمشاركة، ولم يعطوا الفرصة لذلك، بل أصبحوا معتمدين في كل شيء على مديريهم.

وكذلك من الخطأ الجسيم اتباع أسلوب التغيير بالتوجيه مع أناس يشعرون بالنضج والثقة في أنفسهم ولديهم الاستعداد للتغيير وتحمل المسؤولية لإنجازه. وهناك فروق أخرى بين هاتين الاستراتيجيتين (يحددها الجدول الآتي)

أهم الفروق والمحددات بين دورة التغيير بالمشاركة ودورة التغيير بالتوجيه.

الدورة	التغيير بالتوجيه	التغيير بالمشاركة
طبيعة الأفراد	أفراد لا يشعرون بالنضج والثقة، وليس لديهم خبرة،	أفراد ناضجين/ مستعدين للتغيير وتحمل مسؤولية تنفيذه، ولديهم

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

المعرفة والخبرة التي تؤهلهم للمشاركة.	وغير مستعدين لتحمل المسؤولية	
تتبع من قوة شخصية القائد، وحب مرءوسيه واحترامهم له	تتبع سلطة القيادة من قوة الموقع الرسمي لها	سند القيادة وسلطتها
يستغرق وقتاً أطول، قد يصل إلى سنوات في حالة التغييرات الهامة.	يكون أكثر سرعة ولا يستغرق إلا وقتاً قليلاً، وذلك لاعتماده على السلطة الرسمية.	الوقت المستغرق في التغيير
تكون أطول لاشتراك كل فرد مع قرار التغيير والتزامه بتنفيذه.	تميل إلى القصر (فهي في الغالب سريعة الزوال، مما تواجهه من مقاومة وعدم تعاطف، ولارتباطها فقط بالسلطة الرسمية للقائد.)	مدة بقاء التغيير
تكون مناسبة في الحالتين : - فعند ما تكون المؤيدة أقوى لا يكون هناك حاجة إلى الإكراه وفرض التغيير. - وحينما تكون المعارضة أقوى يفضل المشاركة لتحويل القوى المعارضة تدريجياً إلى مؤيدة أو تحييدها.	تكون أكثر فعالية في حالة زيادة قوة القوى الدافعة المؤيدة عن القوى المعارضة، وتفشل إذا كانت المعارضة أقوى من المؤيدة.	تحليل مجال القوى

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

ثانيا : الخطوات التي يمكن اتباعها لإعداد هذه المصفوفة ؟

٥ - حدد أهم القوى التي تعتبر تهديدا للمنافسة وما هي أهم الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها لمواجهتها مع التطبيق على إحدى الصناعات في البيئة المصرية ؟

الإجابة:

٦ - العلاقة بين كل من الرقابة التشغيلية والرقابة الاستراتيجية .
الإجابة:

السؤال الثاني : ناقش مع التحليل وابداء الرأي (٤ درجات)

" يعتبر نموذج إدارة الاستراتيجية مدخلا فكريا لا غنى عنه للإدارة المتكاملة لأي منشأة" حدد مكونات هذا النموذج وإلى أي درجة يمكن تطبيقه في الواقع العملي ومستويات تطبيقه في المنشآت المختلفة ، وما هي أهم المهارات والأدوار التي يلعبها المدير الإستراتيجي ومدى توافر ذلك في الواقع العملي ؟

الإجابة:

السؤال الثالث : اقرأ الحالة التالية ثم أجب على الأسئلة التي تليها (١٠ درجات)
في ظل المنافسة الشديدة بين شركات بيع أجهزة التليفون المحمول في مصر واحتمالات الرواج الواعدة في هذا السوق بدأت شركة الهيثم للتجارة والتوكيلات المتنوعة في التفكير في الاستفادة بتلك الفرصة ، ونظرا لأن مجال نشاط الشركة منذ عشرات السنين كان منحصرا في التوكيلات التجارية للأجهزة التعويضية ومتطلبات المعوقين ، فإنها أخذت في التوسع في السنوات الأخيرة بإضافة توكيلات أخرى ، كالأدوات الكهربائية ، والأجهزة الطبية والأجهزة الرياضية ، ولعب الأطفال ، إلا أن تفكير الشركة بدأ يتجه إلى ما هو أكثر من التوكيلات الخاصة وأن لديها سيولة مالية كبيرة ووضع مالي عام قوي فإنها قررت الاستفادة مما أشيع عن مخاطر التليفون المحمول وفي نفس الوقت الاستفادة من الطلب المتوقع والمتزايد على أجهزته في الفترة المقبلة لذلك قررت الآتي :

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

- ١ - محاولة تصنيع اختراع من خامات محلية بسيطة يقاوم المخاطر الضارة الناتجة عن استخدام التليفون المحمول ويكون لها السبق في ذلك . وبالفعل استطاعت الشركة تصنيع سماعة بسيطة تمنع الإشعاع ويمكن تركيبها على أي جهاز للتليفون المحمول وأسمتها (سماعة الهيثم) وفي محاولة لتقييم الوضع الاستراتيجي للشركة وموقفها التنافسي في مجال التليفون المحمول فإنها توصلت إلى الآتي :
- أولا : بالنسبة لمزيج منتجات شركة الهيثم :

م	خط المنتجات	المبيعات	الأرباح	المركز التنافسي النسبي	معدل النمو	د م ٠ م ٠ كليا خارجية
---	-------------	----------	---------	------------------------	------------	-----------------------

- ٢ - التعاقد على أن تكون وكيلا لإحدى الماركات العالمية المشهورة لأجهزة المحمول وهي CNC .

م	خط المنتجات	المبيعات	الأرباح	المركز التنافسي النسبي	معدل النمو	د م ٠ م ٠ كليا داخلي
١	سماعة الهيثم	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	٠,٨٠	١٥%	٣,٨
٢	الأجهزة التعويضية	١٠٠٠٠	٥٠٠	٠,٣٠	٥%	٢,٣
٣	أدوات كهربائية	٥٠٠٠٠	٢٥٠٠	٠,٤٠	٨%	١,٥
٤	أجهزة طبية	٤٠٠٠٠	٢٥٠٠	٠,٧٠	١٠%	٣,١
٥	أجهزة رياضية	٦٥٠٠٠	٨٥٠٠	٠,٥٥	٤%	٢,٥
٦	لعب أطفال	١٥٠٠٠	٢٠٠٠	٠,٦٠	١٠%	٣,٥

ثانيا : بالنسبة للمقارنة مع المنافسين الأساسيين :

الشركة	ق.م	م.ت	ق.ص	ص.ب
الهيثم	٥	٣-	٤	٢-
النسر الذهبي	٤	١-	٥	٣-
الرضوى	٣	٥-	٤	٥-

المطلوب :

- ١ - تقييم الوضع الاستراتيجي لمزيج منتجات شركة الهيثم ورأيك فيه .
- ٢ - تحديد الوضع الاستراتيجي لشركة الهيثم مقارنة بأهم المنافسين .
- ٣ - في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة الهيثم حدد كيف استفادت الشركة من هذا التحليل مع التطبيق على الحالة .

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ١٩٩٩/٨/٥
مركز التعليم المفتوح	الرقم: ٤٠٢	
برنامج المعاملات المالية والتجارية	الزمن : ساعتان	

المطلوب السؤال الأول إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي : (٧,٥

درجة)

١. مكونات النموذج العام لإدارة الاستراتيجية ، ومستويات تطبيقه .
٢. مهارات المدير الاستراتيجي وأهم الأدوار التي يلعبها .
٣. العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و الرقابة التشغيلية .
٤. العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، ومتطلبات نجاح التطبيق.

٥. دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات استخدام كل منها .

السؤال الثاني : في ضوء ملاحظتك ودراستك العلمية لمدى تطبيق

نموذج إدارة الاستراتيجية في الواقع العملي أجب عما يأتي :

١. إلى أي درجة تلتزم الشركات المختلفة في الواقع العملي بتطبيق النموذج

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ :
٢٠٠٠/١/٢٣		
مركز التعليم المفتوح	الرقم: ٤٠٢	

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

الزمن :

برنامج المعاملات المالية والتجارية

ساعتان

السؤال الأول: ناقش بإيجاز ما يأتي:

- ١ النموذج العام للإدارة الاستراتيجية، ومستويات تطبيقه، وفي أي المنظمات يصلح .
٢ الأدوار الأساسية للمدير الاستراتيجي والقيم التي يجب أن يتحلى بها .

- (٦) القوى الخمس المؤثرة في المنافسة وأهم استراتيجيات مواجهتها .
(٧) المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق للاستراتيجية .
(٨) المقصود بالسياسة وأهم فوائدها ومواصفات السياسات الجيدة، وفي أي مرحلة من مراحل النموذج العام للإدارة الاستراتيجية توجد .
(٩) الاستراتيجيات البديلة التي تنتج عن تحليل (SWOT) (ق ض ف ت)
(١٠) العلاقة بين عملية صياغة الاستراتيجية وتطبيقها .

السؤال الثاني: قارن بين كل مما يأتي :

- (١) الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية .
(٢) دورة التغيير بالمشاركة ودورة التغيير بالدفع .
(٣) الرقابة التشغيلية والرقابة الاستراتيجية .

السؤال الثالث : أقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة المطلوبة

تسعى شركة سفير للأثاث المريح والذوق الرفيع إلى أن تستفيد من بداية نشأتها من معطيات الإدارة الاستراتيجية لذا فإنها استعانت باستشاريين في الإدارة الاستراتيجية لتصميم التوجه الاستراتيجي لها منذ البداية ومن أبرز ما حققته ما يأتي :

- تصميم رسالة موجزة هي " نحن شركة سفير للأثاث المريح والذوق الرفيع ننتج كل ما يحتاج إليه المواطن العربي ويحول حياته إلى واحة من الراحة والمتعة ، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة وبأسعار معقولة . فنحن نحقق نمونا من تحقيق رضا العميل " .

- ثم قامت الشركة ومستشارها بتحليل الوضع الاستراتيجي لإحدى الشركات المنافسة الرئيسية والتي توفر عنها البيانات الآتية :

القسم	المبيعات	الأرباح	المركز التنافسي النسبي	معدل النمو	م.د.م.د	م.د.م.خ
١-الأثاث المنزلي	٨٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٠,٤٠	%٥	٣,٥	٢,٥
٢- الأثاث المكتبي	٤٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٠,٦٠	%١٠	٢,٥	٣,٥
٣- أعمال الديكور	١٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٠,٣٥	%١٥-	١,٥	٣,٥
تجهيزات فنادق	٣٠٠٠٠٠	١١٠٠٠٠	٠,٢٠	%١٥	٢,٥	١,٥
تجهيزات قرى سياحية	٤٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٠,٨٠	%١٠-	١,٥	١,٥

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

والمطلوب :

- ١- قيم رسالة الشركة في ضوء المعايير العشرة مع إبداء رأيك فيها .
- ٢- في ضوء البيانات المتاحة وباستخدام الأدوات المناسبة ، كيف يمكن لشركة سفير أن تحدد الاستراتيجيات المناسبة وما هي أهم المنتجات التي يمكن أن تركز عليها .

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ٢٠٠٠ - ٥ - ٩
كلية التجارة		
قسم إدارة الأعمال	الفرقة الرابعة ، مجموعة (ب)	الزمن :
ساعتان		

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما

يأتي : (٧ درجات)

١. عناصر النموذج العام لإدارة الاستراتيجي ، وفي أي مستوى تنظيمي يطبق وفي أي المنشآت؟
٢. ما المقصود بالمدير الاستراتيجي وما هي أهم أدواره ، والمؤهلات اللازمة له ؟
٣. مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي ، وهل يعني صياغة ناجحة تطبيق ناجح ؟
٤. العلاقة بين الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية ، وعناصر كل منهما.
٥. الاستراتيجيات البديلة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟

السؤال الثاني : بماذا تفسر كل مما يأتي من الناحية الاستراتيجية وما هي توصياتك

(٥ درجات)

١- عجز صناعة الفوانيس المصرية أمام الفانوس الصيني الذي ظهر في رمضان الماضي ١٤٢٠ هـ مزودا بابتكارات تمكنه من ترديد الأذان وبعض أغاني رمضان التي يحبها الأطفال ويسعد زهيد مما جعل الصين تلتهم تماما السوق المصرية بفانوس جديد ومتطور ، ولم يبق أمام الورش المصرية إلا إنتاج ما تركته الصين وهو الفانوس الكبير المخصص للمنشآت السياحية كالفنادق والمطاعم الكبرى ، والذي لا يستغرق إنتاج الكمية المطلوبة للسوق منه أكثر من بضعة أيام من شهر شعبان ، بعد أن كانت هذه الورش تعمل طوال العام ولا تفي بالمطلوب في شهر واحد هو شهر رمضان المبارك .

٢- قيام سوبر ماركت سينسبري بشراء إيدج ليصبح له ٨٠% من الأسهم ويتغير اسمها إلى اسمه ، وقدرته على عرض أصناف بأسعار لا تنافس ، وتقديم خدمات متميزة ، كأسلوب العرض ، وخدمات البيع ، وتكنولوجيا العمليات ، والتوصيل للمنازل ، وحسن التعامل ، مما كان له أبلغ الأثر على هيكل الصناعة التي يعمل بها بالكامل .

السؤال الثالث: اقرأ الحالة الآتية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها : (١٠ درجات)

تعتبر شركة القدس من الشركات الرائدة في مجال صناعة الأسمنت ، تحاول أن تلتزم بالنموذج المتكامل لإدارة الاستراتيجية ، فلها رسالة موجزة تقول " تنتج شركة القدس الأسمنت بكافة أنواعه بأعلى جودة وأحدث تكنولوجيا للسوق المصري مساهمة من الشركة في بناء مصر الحديثة في كافة المجالات مع اهتمامنا الزائد براحة عملائنا ، وعاملينا والحفاظ على البيئة من أي تلوث " ونظرا لاتجاه الحكومة لبيع شركات أسمنت قطاع الأعمال العام ، والسماح للشركات الأجنبية بالشراء فقد قامت الشركات الأجنبية بالفعل بالاستيلاء على عدة شركات آخرها العامرية مما وصل بحصة الشركات الأجنبية في سوق الأسمنت إلى حوالي ٣٠% من حجم السوق المصري مما جعل شركة القدس تستشعر الخطر واستعانت بفريق من خبراء الإدارة الاستراتيجية للتعرف على وضعها التنافسي في السوق وكذلك وضع أهم منافسيها ولقد تمكنوا في سبيل ذلك من جمع البيانات التالية :

١- تعتبر شركة القدس الثانية في السوق من حيث معدل العائد على الاستثمار .

٢- كما يعتبر موقف السيولة بها مطمئن للغاية.

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

- ٣- أما سعر السهم فإنه قد عانى من تذبذب واضح في الفترة الأخيرة .
- ٤- يعتبر سعر طن الأسمنت في المتوسط العام للسعر السائد في الصناعة .
- ٥- أما مستوى جودة المنتج بالشركة فإنه يعتبر متميزا بشكل واضح عن المنافسين .
- ٦- كما تتميز شركة القدس بشبكة توزيع قوية ومنتشرة على مستوى الجمهورية.
- ٧- تحولت بيئة صناعة الأسمنت في الفترة الأخيرة إلى منافسة عاتية وشديدة .
- ٨- كما زاد الأمر صعوبة التشدد المتزايد في الشروط البيئية التي يجب أن تلتزم بها الشركات .
- ٩- هذا بالرغم من تزايد إقبال الشركات الأجنبية لدخول سوق الأسمنت المصري لما تتمتع به من جاذبية خاصة بعد أن اتجهت الدول الغربية المتقدمة إلى اعتبار صناعة الأسمنت من الصناعات غير المرغوب فيها نظرا لتهديدها للبيئة .
- ١٠- توضح المؤشرات الاقتصادية استمرار تزايد الطلب على الأسمنت المصري داخليا وخارجيا خلال السنوات العشر المقبلة وبصورة تفوق إمكانيات الإنتاج الحالي .
- والمطلوب : في ضوء البيانات المتاحة أجب عما يأتي :
- ١- ما هو تقييمك لرسالة شركة القدس المذكورة ورأيك فيها .
- ٢- في ضوء اتصالاتك بالواقع العملي ومجهودك البحثي الخاص ، إلى أي درجة تلتزم الشركات المصرية بتطبيق النموذج العام لإدارة الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالرسالة .
- ٣- ما هو تقييمك للوضع الاستراتيجي لشركة القدس والاستراتيجيات التي تنصح بها في ضوء هذا الوضع .
- ٤- إذا علمت أن أهم منافس لشركة القدس هم شركة السويس للأسمنت ، والعامرية وأن ملخص بيانات الشركتين كان كالآتي :
- السويس : ق م ٣ ، م ت ٤ ، ق ص ٥ ، ث ب ٤-
- العامرية : ق م ٦ ، م ث ٢ ، ق ص ٥ ، ث ب ٢-
- حدد الوضع الاستراتيجي لشركة القدس مقارنة بالشركتين المذكورتين وما الذي تنصح به كل شركة من استراتيجيات .

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

أ.د. محمد المحمدي الماضي

- ١- إذا طلب منك تحديد القدرات التنافسية لشركة مؤمن أمام أهم منافسيها الرئيسيين فما هو هذا الموقف للشركة ولهؤلاء المنافسين وما هو تعليقك عليه ؟
- ٢- إذا علمت أن الشركة تحاول تحديد الموقع الاستراتيجي لها والاستراتيجيات التي تناسبه في ضوء تحليل SPACE وكذلك مصفوفة IE وذلك مقارنة بأهم المنافسين ، فما هو رأيك في موقف شركة "مؤمن" أمام منافسيها إذا علمت الآتي :

الشركة	ق م	م ت	ق ص	ث ب	د م خ
--------	-----	-----	-----	-----	-------

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ٢٠٠١/١/٣١
مركز التعليم المفتوح	الرقم: ٤٠٢	

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .

الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

الزمن :	برنامج المعاملات المالية والتجارية
	ساعتان

السؤال الأول: حدد ما إذا كانت كل عبارة مما يلي صحيحة أم خاطئة مع التعليل

بإيجاز:

- ١ . لا يصلح نموذج الإدارة الاستراتيجية إلا في الشركات التجارية الكبيرة .
- ٢ . أن الرسالة الجيدة لأي منشأة هي تلك التي تحدد هدفها بدقة.
- ٣ . تعتبر انتفاضة الأقصى الأخيرة فرصة لجميع الشركات التي تتعامل في المنتجات الأجنبية أو تمثلها .
- ٤ . يمكن استخدام تحليل SWOT لمعرفة الملامح التنافسية لشركة معينة .
- ٥ . إن محددات الربحية لأي شركة هو مقدار ما تتمتع به من مزايا تنافسية بصرف النظر عن هيكل الصناعة الذي تعمل به .
- ٦ . لا فرق بين نظام الرقابة التشغيلية والرقابة الاستراتيجية .
- ٧ . إن أهم ما يميز الأهداف الاستراتيجية عن التشغيلية هو أن الأولى تسبق الثانية .
- ٨ . لمواجهة تهديدات المنافسة الخمس يمكن اتباع ثلاثة استراتيجيات رئيسية وأخرى فرعية .
- ٩ . يميل عمل المدير الاستراتيجي إلى العمل الروتيني المتكرر وتتحصر أدواره في ثلاثة أدوار محددة .
- ١٠ . إن الصياغة الجيدة للاستراتيجية تتضمن بالضرورة تطبيقا جيدا لها .

لسؤال الثاني: اقرأ ما يلي ثم أجب عن الأسئلة التي تليها :

تشهد المنافسة في الأونة الأخيرة بين الشركات التي تعمل في مجال تقديم الوجبات الجاهزة ، حيث دخلت إلى السوق المصري العديد من الشركات ذات الأسماء العالمية المشهورة ، مثل ذلك ماكدونالدز ، وكنتاكي وغيرها ، ولقد لفت هذه الشركات بالإضافة لتلك التي تقدم البيتزا الأمريكي ، نجاحا كبيرا وخاصة من الأطفال والمراهقين مما فتح شهية العديد من الماركات العالمية وخاصة الأمريكية لدخول السوق المصري في هذا المجال ، ولم يبرز من الشركات المصرية في هذا المجال إلا شركة واحدة تقريبا وهي التي تقدم " سندوتش مؤمن " .

وفي الأونة الأخيرة ، وفي ضوء أحداث الأقصى وما تبعها من اعتداءات مستمرة على الفلسطينيين من كافة الأعمار تكون اتجاه عام معاد لكافة الشركات أو السلع التي تنتجها أمريكا أو تحمل أسماء أمريكية نظرا لتحيزها السافر تجاه العدو الإسرائيلي ، مما جعل كثير من هذه الشركات تعيد النظر في موقفها وسياستها .

وفي محاولة من شركة مؤمن لتدعيم موقفها التنافسي في السوق المصري ، وكذلك السوق العربي ثم العالمي قامت الشركة بدراسة استراتيجية شاملة أسفرت عن الآتي :

أهم عوامل المنافسة في هذا المجال والمؤثرة في نجاح أي شركة في هذه الصناعة ست عوامل وأوزانها النسبية كالآتي : مستوى الخدمة ٠,٢٥ ، الطعم والمذاق ٠,١٥ ، سرعة الاستجابة ٠,١٠ ، القيمة بالنسبة للسعر ٠,٢٠ ،

النظافة ٠,٢٠ ، الانتشار ٠,٠٧ ، التوصيل للمنازل ٠,١٠ ، الاسم أو العلامة ٠,٠٥ .

والمطلوب :

٣- ما هو الأثر الذي يمكن أن يحدث على الشركات الأجنبية التي تعمل في مجال الوجبات الجاهزة ، وكذلك على الشركات المصرية " كمؤمن " نتيجة للأحداث السياسية التي تشهدها المنطقة .

٤- وأين موقع ذلك في نموذج الإدارة الاستراتيجية .

						د م د
٣	٣,٥	٢,٥-	٥,٥	٢-	٤	مؤمن
٣,٥	١,٥	٦-	٥	٣-	٥	ماكدونالدز

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

كنتاكي	٣	٤-	٣,٥	٥,٥-	١,٥	٢,٥
--------	---	----	-----	------	-----	-----

أ.د. محمد المحمدي

مع أطيبي أمنياتي بالتوفيق

جامعة القاهرة	سياسات إدارية	التاريخ ٢٠٠١/٥/٢٢
كلية التجارة	الفرقة الرابعة محاسبة (هـ)	الزمن : ساعتان

أجب عن الأسئلة التالية :**السؤال الأول : أجب إجابة مباشرة موضوعية ، مختصرة عما يأتي : (٦ درجات)**

- ١ - العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية وضمانات نجاح التطبيق .
- ٢ - المقصود بتخصيص الموارد ومقومات التخصيص الفعال .
- ٣ - دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات تطبيق كل منها .
- ٤ - النموذج العام لتطبيق الاستراتيجية ومستويات تطبيقه .
- ٥ - الاستراتيجيات التي تنصح باختيارها إذا كانت نتيجة مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي هي :
استراتيجيات النمو : تنمية السوق ١١٠ درجة ، تنمية المنتج ١٢٠ درجة النفاذ للسوق ١١٥ درجة ، استراتيجيات التكامل : للأمام ٩٠ درجة ، للخلف ٨٠ درجة .
- ٦ - البدائل الاستراتيجية المختلفة لمصفوفة SWOT وأين تضع شركات الدواء المصري عليها .

السؤال الثاني : المطلوب إجابة تحليلية مع التطبيق على الواقع العملي : (٤ درجات)

- ١ - "تعتبر القيادة أو المدير الاستراتيجي ظاهرة خطيرة ومؤثرة في أية منظمة " ناقش ذلك محددًا : - أدوار المدير الاستراتيجي ومزيج مهاراته ؟
أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ؟
- ٢ - " تشهد السوق المصرية منافسة شديدة ليس فقط فيما بين الشركات الوطنية ولكن بدخول بعض الشركات الأجنبية العملاقة مجالات غير مألوفة مثل السوبر ماركت وبعض الصناعات مما أثر على قوى المنافسة وهيكل كثير من الصناعات " ناقش ذلك محددًا : - مكونات هيكل أي صناعة ؟
وقوى التهديد التنافسية التي يواجهها .
- وأهم استراتيجيات مواجهة هذه التهديدات ؟
- وإلى أي درجة تغيرت هذه القوى وتلك الاستراتيجيات منذ دخول سيدسبير في ٢٠٠١/١/٢٨ ؟

السؤال الثالث : اقرأ الحالة التالية ثم أجب عن المطلوب (١٠ درجات)

- في إطار الدراسة الاستراتيجية لشركة القدس للمقاولات والتي تم الاستعانة فيها بفريق متخصص من خبراء الإدارة الاستراتيجية تبين ما يأتي :
- تواجه معظم شركات المقاولات ركود شديد منذ حوالي خمس سنوات .
 - فوجئت هذه الشركات ومنها شركة القدس بانخفاض شديد في الطلب على الوحدات السكنية والتي كانت في فترة سابقة لا تكاد تكفي بحاجة السوق وخاصة بعد أن تحول سوقالعقارات إلى وعاء استثماري مربح لكل من لديه مدخرات كالعاملين في الخارج وغيرهم .
 - ترتب على حرب الخليج الثانية واتجاه دول الخليج لتوطين العمالة وصدور قانون الإسكان الجديد آثار هائلة على صناعة المقاولات لم تنتبه لها الشركات إلا بعد فوات الأوان .

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

- تحاول الدولة الآن استصدار قانون جديد للرهن العقاري يستهدف تنشيط سوق العقارات والبناء ومن ثم صناعة المقاولات للقضاء على الركود وزيادة المعروض والذي يتوقع صدوره خلال أيام بعد استكمال مناقشته في مجلس الشعب .
والمطلوب :

- ١- ما هي في رأيك أهم الخطأ الاستراتيجية التي وقعت فيها شركات المقاولات المصرية ؟
فما رأيك في هذه الرسالة؟ وتقييمك لها ؟
- ٣- إذا علمت أن بيانات فريق الدراسة أسفرت عن الآتي :

م	ق م	م ت	ق ص	ق ب	د م ك د	د م ك خ
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						

وما هو التطور الذي يحدث الآن في بيئة صناعة المقاولات وأثاره المرتقبة عليها ؟

- ٢- إذا علمت أن شركة القدس للمقاولات وطبقا لتوصية فريق الدراسة قد اقترحت رسالة لها كالاتي "نحن شركة القدس نعمل على توفير مسكن لكل مواطن بأقل الأسعار وبأعلى جودة لتخفيف المعاناة عن الطبقات الكادحة "

م.نمو	٤,٥	٣,٥-	١,٥	٤,٥-	١,٥	١,٥	١,٥	٤	١٠-%
شركة القدس	٤,٥	٣,٥-	١,٥	٤,٥-	١,٥	١,٥	١,٥	٤	١٠-%
المنافس الأول	٣,٥	٤,٥-	١,٥	٣,٥-	٢	٢,٥	٢,٥	٤	١٠-%
المنافس الثاني	١,٥	٥,٥-	١,٥	٥,٥-	١,٥	١,٥	١,٥	٣	١٠-%

وأن أهم عوامل النجاح للمنافسة في هذه الصناعة هي : السيولة ، والإمكانات التكنولوجية والفنية ، والقدرات التسويقية ، والالتزام بالمواعيد ، والاسم والشهرة .
والمطلوب :

- ١- تقييم المواقف الاستراتيجية والتنافسي لشركة القدس للمقاولات مقارنة بجميع منافسيها وذلك باستخدام جميع المصفوفات الممكنة ؟
- ٢- مقترحاتك الاستراتيجية للشركة في الفترة المقبلة في ضوء هذا التقييم ؟

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

أ.د. محمد المحمدي الماضي

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا استراتيجيات إدارية التاريخ ٢٠٠٢/١/٦
كلية الإدارة والاقتصاد مقرر رقم (٤٠٤)
قسم : إدارة الأعمال
الزمن : ساعتان

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي : (٨ درجات)

- ١- النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ، ومستويات تطبيقه ، والمنظمات التي يصلح فيها.
- ٢- إذا كانت ق م = ٥ ، م ت = ٤ ، ق ص = ٤ ، ث ب = ٥ - فماذا تنصح مثل تلك الشركة باتخاذها من استراتيجيات.
- ٣- العلاقة بين كل من صياغة وتطبيق الاستراتيجية ؟ وما هي أهم ضمانات التطبيق الناجح .
- ٤- أدوار المدير الاستراتيجي ، ومزيج المهارات المناسب له .
- ٥- أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي .
- ٦- ما هي البدائل الاستراتيجية المختلفة لتحليل (SWOT) وما هو البديل الاستراتيجي الأفضل ؟
- ٧- المصفوفة التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرار باختيار استراتيجية محددة ، وكيف تستخدم .
- ٨- دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات تطبيق كل منها .

السؤال الثاني : ناقش مع التحليل (٤ درجات)

- ١- تسعى أي شركة للحصول على أكبر ربحية في الصناعة التي تعمل بها وذلك لتعظيم القيمة لمساهميها ، ويتحكم في هذا السعي عاملان هما درجة جاذبية الصناعة التي تعمل بها ، والميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة على أقرانها " .

ناقش ذلك محددًا:

كيف يؤثر هذان العاملان على الربحية لأي شركة ؟
وما هي الاستراتيجيات الكبرى التي يمكن اتباعها .

وما علاقة هذه الاستراتيجيات بكل من استراتيجيات النمو واستراتيجيات التكامل .

- ٢- إذا علمت أن رسالة شركة القدس هي "نحن شركة القدس نسعى بكل الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتاحة للوصول إلى كل مواطن حر في العالم يبحث عن معرفة الحقيقة ويقف بجوارها ويدافع عنها ،

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

- من خلال ما نبثه من برامج إذاعية ومرئية متنوعة تتصدى لمحاولات تزيف الحقائق ، وتبرز حقيقة الواقع ، انطلاقاً من مسئوليتنا التاريخية تجاه أمتنا " .
المطلوب : ١- ناقش في ضوء معايير الرسالة الجيدة هذه الرسالة موضحاً رأيك فيها .
- ١- إذا علمت أن شركة القدس أرادت أن تحدد وضعها التنافسي أمام أهم المنافسين لها وهم شبكة CNN ، و BBC وحددت أهم عوامل النجاح في درجة التغطية ٠,٢٥ ، الشهرة ٠,١٠ ، المراسلين ٠,١٥ ، التقدم التكنولوجي ٠,١٥ ، تنوع البرامج ٠,١٠ ، الإمكانيات المالية ٠,٢٥ ، فما هو في رأيك ترتيب شركة القدس أمام هؤلاء المنافسين ، وبماذا تنصحها به لتقوية مركزها التنافسي .
- ٢- إذا علمت أن البيانات التالية هي خلاصة تحليل فريق الإدارة الاستراتيجية للشركة المتحدة للتجارة

(١١)	المبيعات بالآلاف جنيه	الأرباح بالآلاف جنيه	المركز التنافسي النسبي	معدل نمو الصناعة	د.م.ك. د
١٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٠,٦٥	١٥%	٣,٥
٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٠,٤٥	١٠%	١,٥
٣٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٠,٤٠	١٠%	٣,٥
١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٠,٧٠	٥%	١,٥
١٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٠,٧٥	٥%	٢,٥
١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٠,٦٠	١٥%	٣,٨

٢- في ضوء خبرتك العملية حدد إلى أي درجة تهتم الشركات المصرية بوضع رسالة لها .

٣- السؤال الثالث: اقرأ الحالات الآتية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها :

(٨ درجات)

د.م.ك.خ	الآثاث	العقارات	السيارات	أجهزة منزلية	ملابس	ملاهي
١٠٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
٢٠٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
٣٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
١٥٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
١٥٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠

المطلوب : حدد في ضوء البيانات السابقة الموقف الاستراتيجي للشركة المتحدة والاستراتيجيات المناسبة لكل قسم من هذه الأقسام ؟

وإذا أردت أن تنصح الشركة بالاستغناء عن أحد هذه الأقسام فما هو في رأيك ؟ وإذا أردت أن تنصح أحد المستثمرين بالدخول في مجال استثمار واحد فما هو في رأيك من بين هذه المجالات ، ولماذا ؟

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

الأقسام	المبيعات	مبيعات أكبر منافس	مبيعات الصناعة	م.نو	م.د.م.ك.د

أ.د. محمد المحمدي الماضي

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ :
٢٠٠٢/١/٢٧		
مركز التعليم المفتوح	الرقم: ٤٠٢	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي :

- (١) النموذج لإدارة الاستراتيجية ، وعلاقته بالمستويات الإدارية المختلفة ؟
- (٢) أدوار المدير الاستراتيجي والأنماط المميزة لقيادته ، ومزيج المهارات المناسب له ؟
- (٣) الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .
- (٤) العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟
- (٥) دورات التغير الاستراتيجي ومحددات استخدام كل دورة .
- (٦) كيف يمكن الاستفادة بنموذج تحليل مجال القوى في صياغة وتطبيق الاستراتيجية .

السؤال الثاني : اقرأ ثم اجب عن الأسئلة التالية

١- في محاولة منها لإعادة النظر في موقفها الاستراتيجي ، قامت شركة الأقصى للتجارة بتجميع كافة البيانات الممكنة عن موقف منتجاتها المختلفة داخليا وخارجيا ، وكان ملخص هذا الموقف كما يلي:

م.د.م.ك.خ	١٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠
العقارات	١٠٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠
أجهزة كهربائية	٢٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠
ملاهي	٤٠٠٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠٠
سوبر ماركت	٦٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠
سيارات	٤٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠٠٠

المطلوب : تحديد الموقف الاستراتيجي لكل قسم وما تتصح به من استراتيجيات للشركة.

٢- إذا حددت الشركة رسالتها في الفترة المقبلة كالآتي:

”أننا نسعى لامتلاك أسواق مصر والدول العربية من خلال تقديم خدمة تجارية متميزة في مجالات متنوعة وبلا حدود ، وذلك حماية لبلادنا وثرواتها وجماهيرها من المنافس الأجنبي القادم لا محالة“

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ، والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

كما حددت الشركة عناصر استراتيجية أخرى مهمة لها ولأكبر منافسيها وكانت كالآتي :
 ق م لها ٤،٥ وللمنافس ٥، م ت لها ٣،٥ وللمنافس ٢، ق ص لها وللمنافس ٥، ث ب لها ٤-
 وللمنافس ٣- .
 والمطلوب :

- ١ - ما رأيك في رسالة الشركة في ضوء المعايير العشرة للرسالة الجيدة .
- ٢ - حدد الموقف الاستراتيجي للشركة وللمنافس ورأيك فيه .

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،
 ا.د. محمد المحمدي الماضي

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ٢٨ - ٥ - ٢٠٠٢
كلية التجارة		
قسم إدارة الأعمال	الفرقة الرابعة ، مجموعة (ج)	الزمن : ساعتان

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي : (٧ درجات)

- ١ - الاستراتيجيات المختلفة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟
- ٢ - العلاقة بين مراحل ومستويات تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية ؟
- ٣ - أدوار المدير الاستراتيجي وأنماطه ومزيج المهارات المناسب له ؟
- ٤ - العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟
- ٥ - استراتيجية التغيير بالدفع ، واستراتيجية التغيير بالمشاركة ومحددات تطبيق كل منهما .
- ٦ - الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .
- ٧ - قوي المنافسة الخمس واستراتيجيات مواجهتها .

السؤال الثاني : في ضوء فهمك لنموذج الإدارة الاستراتيجية وتطبيقه علي الواقع العملي أجب عن الآتي :

- (٤ درجات) ٩
- اختر إحدى الشركات التي كنت علي اتصال بها ، ثم حدد إلي أي درجة قامت الشركة بتطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية لديها .
 مع الاستعانة بنماذج عملية للتحليل الاستراتيجي ، وضح بالتطبيق العملي التقييم الاستراتيجي لهذه الشركة قدر استطاعتك.

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
 والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
 الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : ٣١
٢٠٠٢/١١		
مركز التعليم المفتوح	الرقم : ٤٠٢	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي :
١- ما الأثر الذي يمثله كل من تغير سعر صرف الجنيه المصري وأحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ علي الشركات المصرية ، وما

- هو موقع ذلك في نموذج إدارة الاستراتيجية ؟
٢- الاستراتيجيات المختلفة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟
٣- العلاقة بين مراحل ومستويات تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية ؟
٤- أدوار المدير الاستراتيجي وأنماطه ومزيج المهارات المناسب له ؟
٥- العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟

السؤال الثاني : قارن بين كل مما يأتي :

١. استراتيجية التغير بالدفع ، واستراتيجية التغير بالمشاركة .
٢. الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .
٣. مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى ، ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي .
٤. مصفوفة بوسطن ومصفوفة جنرال إلكتريك .

السؤال الثالث: اقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة المطلوبة

تعتبر شركة الأمان إحدى شركات التأمين المصرية الخاصة والتي دخلت سوق التأمين المصري حديثاً حيث لم يمض على إنشائها أكثر من خمس سنوات حيث اعتبرت الشركات العامة للتأمين حينئذ تهديداً واضحاً لها خاصة وأن سوق التأمين قد شهد دخول العديد من الشركات الخاصة الأخرى قبل هذه الشركة ولا يزال . وفي بداية عهدنا حققت الشركة نجاحاً ملحوظاً وتواجداً قوياً في سوق التأمين خاصة وأن إدارتها ومعظم موظفيها قد تم استقطابهم وانتقائهم بعناية من خيرة الخبرات الموجودة في الشركات الكبرى التابعة للقطاع العام ولكن لم يستمر الحال طويلاً على هذا الوضع، فسرعان ما تأثرت كثير من الصناعات بما فيها التأمين بالتطورات العالمية السريعة والكبيرة مثل اتفاقية الجات ، وحركة الاندماجات الكبرى التي استشرت في العالم في السنوات القليلة الأخيرة في كافة الصناعات ولا يكاد يمر أسبوع دون الإعلان عن العديد منها ، وبالطبع فإن صناعة التأمين لم تكن استثناء من ذلك . ونظراً لأنه تم منح الدول النامية ومنها مصر مهلة عشر سنوات قبل التطبيق الكامل للاتفاقية فإن الشركات ظلت في حالة من الاطمئنان النسبي ولكن فوجئت الشركات في الشهور القليلة الماضية بموافقة الحكومة ومجلس الشعب على دخول قطاع التأمين المصري في اتفاقية الجات وإنهاء المهلة الممنوحة له والتي سوف تنتهي تماماً في عام ٢٠٠٥ . ومعنى ذلك أن الشركات المصرية جميعاً (خاصة وعمامة) قد وجدت نفسها في منافسة مباشرة من

كل نسخة يتم الحصول عليها من غير الموزع الشرعي تعتبر مسروقة ؛ والبائع للمسروق ،
والشاري له في الإثم سواء بين يدي الله ؛ في الدنيا ويوم يقوم الأشهاد .
الموزع الشرعي الوحيد : هو دار الثقافة العربية داخل الجامعة .

