مكونات المقرر وأقسامه

حتى يتفهم الطالب هذا المقرر عليه أن يتعرف على طبيعة أجزائه والعلاقة بينها والتي سوف نوجزها في الأتي :

1) بالنسبة لمسمى المقرر :

قد ينشأ سؤال لماذا السياسات الإدارية ؟ وللإجابة على هذا التساؤل نقول إن هذا المقرر بمثابة

الخلاصة النهائية المجمع لكل ما قام الطالب من دراسته من مواد إدارية ، طوال حياته الدراسية السابقة ؛ وذلك لكونه يتعلق بطبيعة عمل الإدارة العليا وكيف يتم هذا العمل ؛ من أهداف استراتيجية ، واستراتيجيات ،و سياسات ، ولعل هذا هو السبب لتسمية المقر باسم السياسات الإدارية وهو اسم قديم ، إلا أن المقر يتبنى المفهوم الحديث ؛ وهو منهج إدارة الاستراتيجية .

<u>ولماذا في المرحلة النهائية لبكالوريوس التجارة بكافة الشعب ؟</u>

لأنه – كما سبق أن ذكرنا – يتطلب ضرورة إلمام الطالب أولا بكل علوم الإدارة حيث يتعامل معها هنا بعقلية الإدارة العليا , والتي غالبا ما تنظر لكل الأمور نظرة كلية شاملة .

2) <u>بالنسبة لأجزاء وأقسام المقرر :</u>

يتكون هذا المقرر من أربعة أجزاء يمكن النظر إليها في شكل قسمين :

<u>القسم الأول : أساسيات الإدارة الاستراتيجية :</u>

وهو يعتبر بمثابة مقدمة عامة وأساسية لسائر المقرر ويجيب على أسئلة مهمة قبل الدخول في التفاصيل مثل :

- ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية ؟
- و ما هو النموذج العام الذي يحكمها ؟
- وفي أي أنواع المنظمات يمكن تطبيقه ؟
- و ما هي علاقة النموذج العام بالمستويات الإدارية ؟

- ومن هو المدير الاستراتيجي ؟

- وما هي طبيعة عمله ؟
- و ما هي أهم الأ دوار التي يلعبها لتحسين كل من الإنتاجية والأداء ؟
- وما هو أنماط القيادة الاستراتيجية، وما هو النمط الأفضل ؟
- و ما هو مزيج المهارات المطلوبة له ؟
- وما هو المقصود برسالة المنشأة ؟
- وما هي فوائد ومزايا وجودها ؟
- وما هي معايير صياغة ، وتقييم الرسالة الجيدة ؟

وسوف يتم الإجابة على مثل هذه الأسئلة وغيرها من خلال فصول هذا الجزء وهي ثلاثة ،سوف يجد الطالب إجابات لا غنى عنها للدخول في هذه الأساسيات ، وكما هو ملاحظ بصفة عامة نجد أن معظم التساؤلات هنا مباشرة .

القسم الثاني:

وهو ما يمثل كافة أجزاء نموذج الإدارة الاستراتيجية المتبقية التي سوف يتم التركيز عليها في هذا المقرر وسوف يمثل كل منها جزءا مستقلا تقريبا وهي تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هو المقصود بالبيئة الخارجية ؟
  - و ما هي أهم عناصرها ؟
  - وما هو الإطار العام لتحليلها ؟
  - وما هي أدوات تحليلها من حيث الكم ومن حيث الكيف ؟
- وما هو المقصود بالبيئة الداخلية ؟
  - و ما هي أهم عناصرها ؟
  - وما هو الإطار العام لتحليلها ؟
  - وما هي أدوات تحليلها كميا ؟

- وما هي الأهداف الاستراتيجية ، و ما هي أهم خصائصها ؟

- وما هي أهم الأدوات التي تستخدم لتحليل وتحديد البدائل الاستراتيجية ؟
- وكيف يمكن استخدام كل منها ؟
- مصفوفة SWOT
- مصفوفة SPACE
- مصفوفة BOSTON
- مصفوفة G. E.
- مصفوفة GRAND STRATEGIES
- مصفوفة (Q S P M) التخطيط الاستراتيجي الكمي .

- وما هي متطلبات التطبيق الناجح ؟
- وما هي أساسيات ومكونات الرقابة الاستراتيجية ؟

ثانيا : إرشادات عامة وهامة

عليك قبل البدء في استخدام هذا الدليل أن تلتزم بالإرشادات الآتية :

1) لا تبدأ العمل في التطبيقات إلا بعد أن تكون قد كونت فكرة جيدة عن المقرر وفهمته بشكل مبدئي ، وذلك من الكتاب المقرر والمحاضرات .
2) قراءة ما سبق من تمهيد عام للمقرر حتى تتفهم طبيعته واهم الأسئلة التي يجاوب عليها والتي لو فهمتها سهلت عليك إجابة أي سؤال في الامتحان بإذن الله .
3) الاعتماد على نفسك وليس على غيرك في الفهم والتدريب على حل الأسئلة كتابة ومراجعتها قبل دخول الامتحان

4) لا تكتفي بمجرد القراءة ولكن عليك دائما باستخدام الورقة والقلم والإجابة بشكل مكتوب على كل سؤال ؛حتى لو قمت بنقله ؛المهم أن تتعرف على الإجابة الصحيحة

5) أن تتقي الله وتعلم أن الذنوب تمنع العلم وتحرم الإنسان منه فلا تكتب حراما ولا تذاكر من شيء حرام ؛ ولا تمشي في الحرام ولا تخالط حرام ؛ وتحفظ جوارحك من ارتكاب الذنوب الحرام ؛ ولتذكر قول الشافعي لأستاذه:

شكوت إلي وكيع سوء حفظي * فأرشدني إلي ترك المعاصي

وأخبرني بأن العلم نور * ونور الله لا يهدى لعاصي

6) لا تستخدم إلا نسخة شرعية من هذه التطبيقات والتي يتم بيعها فقط في الجامعة بواسطة دار النشر الشرعية ولا تساهم في سرقة حقوق الآخرين بشرائك نسخ مزورة ومسروقة مهما كان سعرها اقل فالطبيعي أن السارق يبيع مسروقا ته بازهد الأثمان كما فعل من سرقوا يوسف "وباعوه بثمن بخس دراهم معدودة" فلو كنت قد اقترفت آثما من ذلك فعليك بالتوبة وأولها إرجاع الحق لصاحبه وتصحيح الخطأ وعدم الرجوع إليه والندم عليه ؛ والعمل الصالح .

7)عليك أن تتفهم طريقة الإجابة على كل نوع من أنواع الأسئلة المختلفة ؛ وبصفة عامة هناك أربعة أنواع من الأسئلة سوف نعرض لها تفصيليا بعرض نماذج لكل منها وار شادات حول الحل النموذجي لها؛ وحل نموذجي فعلي وهذه الأنواع تتلخص في الأتي :

النوع الأول :أسئلة مباشرة:

*أسئلة صح وخطأ مع التعليل .

*إجابة مباشرة ومختصرة .

*إكمال الناقص.

*اختيار من بين عدة بدائل ويتم إجابة مثل هذا النوع في شكل نقاط محددة ؛ أو شكل محدد ودون شرح .

النوع الثاني : (أسئلة المقارنة)

وهي أيضا من النوع الذي يحتاج إلى إجابة محددة دون شرح أو تفصيل وقد تكون مقارنة:

(أ) في شكل جدول : مثل الأهداف التشغيلية ولأهداف الاستراتيجية .

(ب) بدون استخدام الجدول :مثل مصفوقة بوسطن ومصفوفة جنرال إلكتريك.

النوع الثالث : أسئلة الربط والمناقشة :

وهي أسئلة تحتاج إلى تحليل وتحديد دقيق لكافة عناصرها ، ثم الإجابة على كل منها بشكل مرتب ومنظم ومنسق ، بحيث يتم كتابة العنصر الأساسي أو الفرعي بشكل واضح وفي سطر مستقل ثم الشرح بعد ذلك وبالأسلوب الذي يفهمه الطالب ويعبر عن مضمون المعنى المطلوب بألفاظ أو أمثلة مناسبة ,

النوع الرابع : أسئلة رقمية

وهي في هذا المقرر المتعلقة بالمصفوفات وهي تحديدا :

1. مصفوفة تقويم العوامل الخارجية .
2. مصفوفة تقويم العوامل الداخلية .
3. مصفوفة الملامح التنافسية .
4. مصفوفة SWOT
5. مصفوفة SPACE
6. مصفوفة BOSTON
7. مصفوفة G E
8. مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي SQPM

8) بصفة عامة يعتبر تنظيم الإجابة أهم من الإجابة نفسها ، فقد تكون الإجابة في حد ذاتها محتوية على عناصر صحيحة ولكن سوء العرض والتنظيم لا يظهر جودة الإجابة.

9) وكقاعدة عامة على الطالب أن يراعي في كل إجاباته أن تكون :

- منظمة ومرتبة .
- في شكل عناصر ونقاط محددة .
- لا تكتب إلا نقطة واحدة في السطر الواحد حتى لو كانت كلمة واحدة .
- إذا كان هنا جدول أو شكل أو رسم يعبر عن الإجابة فعليك الالتزام به سواء في الأسئلة المباشرة ويعتبر حينئذ كاف ،أو في أسئلة الشرح ثم قم بعد ذلك بالشرح كما تشاء ، المهم عرض الإجابة في شكل نقاط محددة أو شاملة ، ثم الشرح دون إخفاء النقاط الأساسية ،
- (وسوف نعرض الأمثلة فيما بعد عند الحلول النموذجية) .

10) يوم الامتحان : عليك أن تراعي الآتي :

9. قراءة ورقة الأسئلة كاملة قبل البدء في إجابة أي سؤال.
10. توزيع الوقت على كل سؤال بشكل متوازن ,
11. لا تشرح في الأسئلة المباشرة ولكن عناصر فقط ,
12. ولا تنسى كتابة العناصر أيضا في سؤال الشرح .
13. تنظيم الإجابة وحسن عرضها ,
14. البعد عن القصص والحكايات والإسهاب الخارج عن الموضوع .

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 24\1\2002
مركز التعليم المفتوح	الرقم: 402	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

المطلوب السؤال الأول إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي :

(1) مكونات النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ،وأهم أنواع المنظمات التي يصلح للتطبيق فيها .
(2) المقصود بالمدير الاستراتيجي ، ومزيج المهارات المطلوبة له وأهم الأدوار التي يلعبها .
(3) العلاقة بين كل من الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية وعناصر كل منهما.
(4) االعلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، ودور تحليل مجال القوى في مواجهة المشاكل السياسية في عمليتي الصياغة أو التطبيق .
(5) مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي و أهم ضمانات نجاحها .

السؤال الثاني : اقرأ ثم أجب عن الأسئلة التالية :

1- " 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 :

أ- بماذا تفسر هذا التصرف الاستراتيجي ؟وما هي دوافعه ؟ واتجاهاته المستقبلية ؟ وما الذي يمكن أن يحمله من تأثير على الصناعة المصرية ؟

ب- 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 ؟

2-إليك الرسالة المعلنة 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 والحنجرة ، 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 ؟

السؤال الثالث :إقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة التى تليها :

بالرغم من حداثة إدخال خدمة التليفون المحمول في مصر من خلال الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية ، إلا أنه مر بعمليات تطور سريعة وكبيرة وذلك في خلال السنوات الثلاث الماضية فقط . فلم يمض على إدخال الخدمة عامان حتى تحولت إلى القطاع الخاص . وبدات شركة موبينيل تتسلم المشتركين من الهيئة القومية للاتصالات وتدعم من شبكتها في كافة أنحاء الجمهورية بعد أن كانت قاصرة على القاهرة والاسكندرية فقط ، وحددت رسوم الاشتراك 1800 جنيها وسعر الدقيقة 60 قرشا ، ولم يمض على ذلك عام حتى دخلت المنافسة شركة أخرى هي " مصرفون " وبالرغم من المزايا التي حققتها الشركة الأولى من البدء أولا ، إلا أن مصرفون حاولت بحملة إعلانية قوية وبعروض سعرية مغرية (800 جنيه للاشتراك تقريبا) وتنويع في الخدمة بإدخال نظام الكارت المدفوع ، كل ذلك شكل تهديدا مباشرا للشركة الأولى مما جعلها تدخل في مباراة استراتيجية تنافسية مع الثانية في مجال الإعلان ، والسعر ، وتنويع الخدمة ، وفي محاولة لاستكشاف الموقف التنافسي ،والوضع الاستراتيجي لكل من الشركتين في مواجهة الأخر قامت شركة جديدة تفكر في إدخال خدمة المحمول باستخدام القمر الصناعي بتجميع البيانات التالية:

أ-عوامل النجاح الأساسية لهذه الصناعة هي :1- التغطية الجغرافية ،2- وجود الشبكة ،3- السعر ،4- أسلوب الدفع ، 5- الحملة الترويجية ، 6- خدمة العملاء.

ب – تم تقدير الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل كما يلي : 0.1 ،0.05 ،0.3 ،0.25 ،0.2 ،0.1

ج- وقدر أداء الشركة الأولى (موبينيل) بالنسبة للعناصر السابقة بـ 4 ، 3 ، 1 ، 1 ، 3 ، 4 على التوالي بينما قدر أداء الشركة الأخرى بـ 1، 4 ، 4 ، 4، 3.5 ، 4 على التوالي .

د – كما تم تقدير أهم العناصر الداخلية والخارجية للشركتين أيضا كالتالي :

الشركة	ق م	م ت	ق ص	ث ب
موبينيل	4	-5	5	-4
مصرفون	3	-2	5	-4

والمطلوب :

1- ما الذي مثلته شركة مصرفون لشركة موبينيل من أنواع التهديد التنافسي وما هي أهم الإستراتيجيات

التي واجهت بها الشركة ذلك ؟

2- ما هو تقويمك للوضع التنافسي للشركتين في ضوء البيانات المتاحة ؟

3- وما هو تقويمك للوضع الاستراتيجي لكليهما والتصرف الاستراتيجي المناسب في ضوء البيانات المتاحة

مع أطيب التمنيات بالتوفيق د . محمد المحمدي

جامعة القاهرة	سياسات إدارية	التاريخ 1999/6/1
كلية التجارة	الفرقة الرابعة محاسبة (أ))	الزمن : ساعتان

أجب عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول : ***المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي*** : (5 درجات)

1-المقصود بنموذج الإدارة الاستراتيجية ، ومستويات تطبيقه ، ولأي الشركات يصلح في الواقع العملي .

2- المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير الاستراتيجي ، وأهم الأدوار التي يلعبها .

3- العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة والتحفيز .

4-العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وعملية تطبيقها ، وأهم متطلبات نجاح تطبيق الاستراتيجية.

.5- 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 .

السؤال الثاني : (5 درجات)

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

1- ملاحظاتك عن مدى تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية بها ومدى تفهم الإدارة للفكر الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق .

2- اذكر بإيجاز رسالة الشركة التي قمت بدراستها وتعليقك عليها في ضوء إطار تقويم وصياغة الرسالة ، وإذا لم يكن للشركة رسالة مكتوبة أو شفهية اذكر الرسالة التي اقترحتها وتقييمك لها ؟

السؤال الثالث : اقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة المطلوبة (10 درجات)

تعتبر شركة الأمان إحدى شركات التأمين المصرية الخاصة والتي دخلت سوق التأمين المصري حديثا حيث لم يمض على إنشائها أكثر من خمس سنوات ، حيث اعتبرتها الشركات العامة للتأمين حينئذ تهديدا واضحا لها ، خاصة وأن سوق التأمين قد شهد دخول العديد من الشركات الخاصة الأخرى قبل هذه الشركة ولا يزال . وفي بداية عهدها حققت الشركة نجاحا ملحوظا وتواجدا قويا 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 طويلا على هذا الوضع ، فسرعان ما تأثرت كثير من الصناعات بما فيها التأمين بالتطورات العالمية السرية 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 . ونظرا 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 كان متبقيا منها 6 سنوات. ومعنى ذلك أن الشركات المصرية جميعا (خاصة وعامة) قد وجدت نفسها في منافسة مباشرة من كبرى شركات التأمين العالمية التي أصبح متاحا لأي منها دخول السوق المصرية دون أية قيود . مما جعل هذه الشركات تستشعر بخطر حقيقي ، ولم يعد أمامها إلا أن تعمل بقوة على بناء قوتها التنافسية ، وهذا ما جعل شركة الأمان تحاول أن تسبق غيرها في الاستعداد لذلك فأخذت في الاستعانة بخبراء الاستراتيجية من داخل الشركة وخارجها لوضع رؤية استراتيجية تحدد وجهتها في المستقبل .ولقد أمكن لهؤلاء الخبراء التوصل إلى البيانات التالية:

1- أهم منافسي الشركة الأساسيين شركة الفرافرة وشركة IC العالمية لخدمات التأمين . وأن عوامل النجاح الأساسية في مجال التأمين ستة هي :

أ - كفاءة الإدارة
ب- جودة الخدمة
ج- تبسيط إجراءات التعويض
د- كفاءة المنتجين
هـ- الابتكار في خدمات تأمينية جديدة
و- سعر الوثيقة.

2- -تم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كما يلي 0.25 ، 0.20 ، 0.15 ،0.10 ، 0.20 ،0.10 علي التوالي .

3- ولقد تم ترتيب الشركة وأهم منافسيها بالنسبة لهذه العوامل من وجهة نظر الخبراء كما يلي :

- شركة الأمان :2، 1.5 ، 1 ، 3 ، 2 ، 4 - شركة الفرافرة :1 ، 2 ، 2 ، 4 ، 1، 3
- أما شركة IC فكانت 4 ، 3.5 ، 4 ، 3 ، 4 ، 2

4- كما حددت المجموعة القوة المالية بـ 4 لشركة الأمان ، 5 للفرافرة ، 6 لشركة IC . والمزايا التنافسية لكل منها على التوالي -5 ، -6 ، -3 علما بأن قوة الصناعة للجميع تبلغ 3 بينما تم تحديد درجة الثبات البيئي لشركة الأمان بـ (-4) ، والفرافرة (-5) ، IC (-2) .

المطلوب :

1- 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 .
2- حدد الوضع التنافسي والاستراتيجي لشركة الأمان مقارنا بأهم منافسيها وإبداء رأيك في التصرف الاستراتيجي المناسب .

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

برنامج المعاملات المالية	الزمن : ساعتان

السؤال الأول : ***المطلوب إجابة موضوعية ومباشرة عما يأتي*** :

(6 درجات)

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

2 دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات استخدام كل منها .

3 متطلبات التطبيق الناجح للاستراتيجية ، والعلاقة بين الصياغة والتطبيق .

4 إذا علمت أن نتائج مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي لإحدى الشركات كانت كالآتي :

(أ) استراتيجيات التكامل : للأمام 80 ، وللخلف 92 ، والأفقي 85

(ب)استراتيجيات التنويع : للعملاء 95 ، للأسواق 101 ، للمنتجات 115

فما هو القرار المناسب للاختيار الاستراتيجي ؟ ولماذا ؟ وما هي الخطوات التي يمكن اتباعها لإعداد هذه المصفوفة ؟

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

6- العلاقة بين كل من الرقابة التشغيلية والرقابة الاستراتيجية .

السؤال الثاني : ناقش مع التحليل وابداء الرأى (4 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 ؟

السؤال الثالث : اقرأ الحالة التالية ثم أجب على الأسئلة التي تليها (10 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 :

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

2- 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 0 م 0 كلية خارجية	د 0 م 0كلية داخلية
1	سماعة الهيثم	20000	4000	0.80.	%15	3.8	3.2
2	الأجهزة التعويضية	10000	500	0.30	%5-	2.3	1.5
3	أدوات كهربائية	50000	2500	0.40	%8-	1.5	1.5
4	أجهزة طبية	40000	2500	0.70	%10	3.1	3.5
5	أجهزة رياضية	65000	8500	0.55	%4-	2.5	3.1
6	لعب أطفال	15000	2000	0.60	%10-	3.5	1.5

ثانيا :بالنسبة للمقارنة مع المنافسين الأساسيين :

الشركة	ق .م	م .ت	ق .ص	ص .ب
الهيثم	5	3-	4	2-
النسر الذهبي	4	1-	5	3-
الرضوى	3	5-	4	5-

المطلوب :

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

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 1999/8/5
مركز التعليم المفتوح	الرقم: 402	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

: المطلوب السؤال الأول إجابة موضوعية ، مختصرة عما يأتي :(7.5 درجة)

1. مكونات النموذج العام لإدارة الاستراتيجية ،ومستويات تطبيقه .
2. مهارات المدير الاستراتيجي وأهم الأدوار التي يلعبها .
3. العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية و الرقابة التشغيلية.
4. العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، ومتطلبات نجاح التطبيق.
5. دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات أستخدام كل منها .

السؤال الثاني :في ضوء ملاحظاتك ودراستك العلمية لمدى تطبيق نموذج إدارة الاستراتيجية في الواقع العملي أجب عما يأتي :

1. إلى أي درجة تلتزم الشركات المختلفة في الواقع العملي بتطبيق النموذج
2. هل تلتزم معظم الشركات بصياغة رسالة لها ؟ وما هي رسالة الشركة التي زرتها ؟ وما هو تقويمك لهذه الرسالة في ضوء المعايير العشر .

السؤال الثالث :

تفكر شركة البوادي لإنتاج المنتجات الغذائية في تقييم وضعها الاستراتيجي بشكل علمي سليم ، وفي سبيل ذلك توصلت الإدارة الاستراتيجية للشركة إلى البيانات والمعلومات التالية :

أولا أهم عوامل النجاح في هذه الصناعة هي : (1) الجودة .(2) سرعة الأداء .(3) السعر .(4)التوزيع . (5) التغليف والتعبئة .(6) الإدارة . وأن الوزن النسبي لكل من هذه العوامل على التوالي هو : 0.15 ، 0.20 ، 0.30 ، 0.1 ، 0.10 ، 0.15

ثانيا : أداء الشركة مقارنا بأهم المنافسين :

الشركة	ق م	ق ص	م ت	ث ب	ترتيب عوامل النجاح لكل شركة
البوادي	4	3	-2	-4	1،3،4،1،2،3
الوادي	2	5	-3	-3	3،2،4،3،2،1
الهلال	5	3	3	-5	1،3،1،2،3،4

والمطلوب :

1-حدد الموقع التنافسي والوضع الاستراتيجي لشركة البوادي مقارنا بأهم المنافسين وذلك باستخدام الأدوات المناسبة مع
إبداء رأيك واقتراحاتك للشركة .

2- ما هي الأدوات الأخرى التي يمكن استخدامها للاختيار والمواءمة ، وما هي أهم خطوات الاستراتيجية التي يمكن استخدامها لتحديد قرار باختيار الاستراتيجية ؟

مع أطيب أمنياتي بالتوفيق

أ.د . محمد المحمدي

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 2000/1/23

مركز التعليم المفتوح الرقم: 402

برنامج المعاملات المالية والتجارية الزمن : ساعتان

السؤال الأول:ناقش بإيجاز ما يأتي:

1 النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ،ومستويات تطبيقه ، وفي أي المنظمات يصلح .

2 الأدوار الأساسية للمدير الاستراتيجي والقيم التي يجب أن يتحلى بها .

(6) القوى الخمس المؤثرة في المنافسة وأهم استراتيجيات مواجهتها .

(7) المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق للاستراتيجية .

(8) المقصود بالسياسة وأهم فوائدها ومواصفات السياسات الجيدة ، وفي أي مرحلة من مراحل النموذج العام للإدارة الاستراتيجية توجد.

(9) الاستراتيجيات البديلة التي تنتج عن تحليل (SWOT)(ق ض ف ت)

(10) العلاقة بين عملية صياغة الاستراتيجية و تطبيقها .

السؤال الثاني :قارن بين كل مما يأتي :

(1)الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية .

(2)دورة التغيير بالمشاركة ودورة التغيير بالدفع .

(3)الرقابة التشغيلية والرقابة الاستراتيجية.

السؤال الثالث : أقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة المطلوبة

تسعى شركة سفير للأثاث المريح والذوق الرفيع ألى أن تستفيد مذ 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 :

ـ 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 رضاء العميل ".

ـ 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
1-الأثاث المنزلي	800000	150000	0.40	%5	3.5	2.5
2- الأثاث المكتبي	400000	90000	0.60	%10	2.5	3.5
3-أعمال الديكور	100000	30000	0.35	%15-	1.5	3.5
تجهيزات فنادق	300000	110000	0.20	%15	2.5	1.5
تجهيزات قرى سياحية	400000	120000	0.80	%10-	1.5	1.5

والمطلوب :

1ـقيم رسالة الشركة في ضوء المعايير العشرة مع إبداء رأيك فيها .

2ـ 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 :9 – 5-2000

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال الفرقة الرابعة ، مجموعة (ب) الزمن : ساعتان

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

(7 درجات)

1. **عناصرالنموذج العام لإدارة الاستراتيجي ، وفي أي مستوي تنظيمي يطبق وفي أي المنشأت؟**
2. **ما المقصود بالمدير الاستراتيجي وما هي أهم أدواره ، والمؤهلات الازمة له ؟**
3. **مكونات عملية التطبيق الاستراتيجي ، وهل يعني صياغة ناجحة تطبيق ناجح ؟**
4. **العلاقة بين الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية ، وعناصر كل منهما.**
5. **الاستراتيجيات البديلة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟**

السؤال الثاني : ***بماذا تفسر كل مما يأتي من الناحية الاستراتيجية وما هي توصياتك حياله : (5 درجات)***

1- عجز صناعة الفوانيس المصرية أمام الفانوس الصيني الذي ظهر في رمضان الماضي 1420 هـ مزودا بابتكارات تمكنه من ترديد الآذان وبعض أغاني رمضان التي يحبها الأطفال وبسعر زهيد مما جعل الصين تلتهم تماما السوق المصرية بفانوس جديد ومتطور ، ولم يبق أمام الورش المصرية الا 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 .

2- قيام سوبر ماركت سينسبري بشراء إيدج ليصبح له 80% 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 : (10 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 تكنولوجي 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 30% 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 :

1- **تعتبر شركة القدس الثانية في السوق من حيث معدل العائد على الاستثمار .**
2- **كما يعتبر موقف السيولة بها مطمئن للغاية.**
3- **أما سعر السهم فإنه قد عانى من تذبذب واضح في الفترة الأخيرة .**
4- **يعتبر سعر طن الأسمنت في المتوسط العام للسعر السائد في الصناعة .**
5- **أما مستوى جودة المنتج بالشركة فإنه يعتبر متميزا بشكل واضح عن المنافسين .**
6- **كما تتميز شركة القدس بشبكة توزيع قوية ومنتشرة على مستوى الجمهورية.**
7- **تحولت بيئة صناعة الأسمنت في الفترة الأخيرة إلى منافسة عاتية وشديدة .**
8- **كما زاد الأمر صعوبة التشدد المتزايد في الشروط البيئية التي يجب أن تلتزم بها الشركات .**
9- **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 .**
10- **توضح المؤشرات الاقتصادية استمرار تزايد الطلب على الأسمنت المصري داخليا وخارجيا خلال السنوات العشر المقبلة وبصورة تفوق إمكانات الإنتاج الحالي .**

والمطلوب : في ضوء البيانات المتاحة أجب عما يأتي :

1- **ما هو تقييمك لرسالة شركة القدس المذكورة ورأيك فيها .**
2- **في ضوء اتصالك بالواقع العملي ومجهودك البحثي الخاص ، إلى أي درجة تلتزم الشركات المصرية بتطبيق النموذج العام لإدارة الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالرسالة .**
3- **ما هو تقييمك للوضع الاستراتيجي لشركة القدس والاستراتيجيات التي تنصح بها في ضوء هذا الوضع .**
4- **إذا علمت أن أهم منافس لشركة القدس هم شركة السويس للأسمنت ، والعامرية وأن ملخص بيانات الشركتين كان كالآتي :**

السويس : ق م 3 ، م ت –4 ، ق ص 5 ، ث ب –4

العامرية : ق م 6 ، م ث –2 ، ق ص 5 ، ث ب –2
حدد الوضع الاستراتيجي لشركة القدس مقارنة بالشركتين المذكورتين وما الذي تنصح به كل شركة من استراتيجيات .

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 2001/1/31
مركز التعليم المفتوح	الرقم: 402	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

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

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

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

تشتد المنافسة في الآونة الأخيرة بين الشركات التي تعمل في مجال تقديم الوجبات الجاهزة ، حيث دخلت إلى السوق المصري العديد من الشركات ذات الأسماء العالمية المشهورة ، مثال ذلك ماكدونالز ، وكنتاكي وغيرها ، ولقد لاقت هذه الشركات بالإضافة لتلك التي تقدم البيتزا الأمريكاني ، 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 0.25، الطعم والمذاق 0.15 ، سرعة الاستجابة 0.10 ، القيمة بالنسبة للسعر 0.20 النظافة 0.20 ، الانتشار 0.07 ، التوصيل للمنازل 0.10 ، الاسم أو العلامة 0.05

والمطلوب :

1- 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 .
2- وأين موقع ذلك في نموذج الإدارة الاستراتيجية .
3- إذا طلب منك تحديد القدرات التنافسية لشركة مؤمن أمام أهم منافسيها الرئيسيين فما هو هذا الموقف للشركة ولهؤلاء المنافسين وما هو تعليقك عليه ؟

4- 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	د م د
مؤمن	4	2-	5.5	2.5-	3.5	3
ماكدونالز	5	3-	5	6-	1.5	3.5
كنتاكي	3	4-	3.5	5.5-	1.5	2.5

مع أطيب أمنياتي بالتوفيق أ .د . محمد المحمدي

جامعة القاهرة سياسات إدارية التاريخ2001/5/22

كلية التجارة الفرقة الرابعة محاسبة (هـ) الزمن : ساعتان

أجب عن الأسئلة التالية :

السؤال الأول :أجب *إجابة مباشرة موضوعية ، مختصرة عما يأتي* :(6 درجات)

1- العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية وضمانات نجاح التطبيق .
2- المقصود بتخصيص الموارد ومقومات التخصيص الفعال .
3- دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات تطبيق كل منها .
4- النموذج العام لتطبيق الاستراتيجية ومستويات تطبيقه.
5- الاستراتيجيات التي تنصح باختيارها إذا كانت نتيجة مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي هي : استراتيجيات النمو : تنمية السوق 110 درجة ، تنمية المنتج 120 درجة النفاذ للسوق 115 درجة ، استراتيجيات التكامل : للأمام 90 درجة ، للخلف 80 درجة .
6- البدائل الاستراتيجية المختلفة لمصفوفة SWOT وأين تضع شركات الدواء المصري عليها .

السؤال الثاني :المطلوب إجابة تحليلية مع التطبيق على الواقع العملي : (4 درجات)

1- "تعتبر القيادة أو المدير الاستراتيجي ظاهرة خطيرة ومؤثرة في أية منظمة " ناقش ذلك محددا : - أدوار المدير الاستراتيجي ومزيج مهاراته ؟
-أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي ؟

2- " 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 محددا : - مكونات هيكل أي صناعة ؟
-وقوى التهديد التنافسية التي يواجهها .
- وأهم استراتيجيات مواجهة هذه التهديدات ؟
- وإلى أي درجة تغيرت هذه القوى وتلك الاستراتيجيات منذ دخول سينسيبري في 2001/1/28 ؟

السؤال الثالث :اقرأ الحالة التالية ثم أجب عن المطلوب (10 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 العمالةوصدور قانون الإسكان الجديد آثار هائلة على صناعة المقاولات لم تنتبه لها الشركات إلا بعد فوات الأوان .
- 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 :

1- ما هي في رأيك أهم الخطاء الاستراتيجية التي وقعت فيها شركات المقاولات المصرية ؟
وما هو التطور الذي يحدث الآن في بيئة صناعة المقاولات وآثاره المرتقبة عليها ؟
2- إذا علمت أن شركة القدس للمقاولات وطبقا لتوصية فريق الدراسة قد اقترحت رسالة لها كالآتي "نحن شركة القدس نعمل على توفير مسكن لكل مواطن بأقل الأسعار وبأعلى جودة لتخفيف المعاناة عن الطبقات الكادحة "
فما رأيك في هذه الرسالة؟ وتقييمك لها ؟
3- إذا علمت أن بيانات فريق الدراسة أسفرت عن الآتي :

	ق م	م ت	ق ص	ق ب	د م ك د	د م ك خ	م تنافسي نسبي	م.نمو
شركة القدس	4.5	3.5-	1.5	4.5-	1.5	1.5	.4	%10-
المنافس الأول	3.5	4.5-	1.5	3.5-	2	2.5	.4	%10-
المنافس الثاني	1.5	5.5-	1.5	5.5-	1.5	1.5	.3	%10-

وأن أهم عوامل النجاح للمنافسة في هذه الصناعة هي : السيولة ، والإمكانات التكنولوجية والفنية ، والقدرات التسويقية ، والالتزام بالمواعيد ، والاسم والشهرة .
والمطلوب :
1- تقييم المواقف الاستراتيجي والتنافسي لشركة القدس للمقاولات مقارنته بجميع منافسيها وذلك باستخدام جميع المصفوفات الممكنة ؟
2- مقترحاتك الاستراتيجية للشركة في الفترة المقبلة في ضوء هذا التقييم ؟

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

قسم : إدارة الأعمال

السؤال الأول : المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي : (8 درجات)

1- النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ، ومستويات تطبيقه ، والمنظمات التي يصلح فيها.
2-إذا كانت ق م = 5 ، م ت = -4 ، ق ص =4 ، ث ب = -5 فماذا تنصح مثل تلك الشركة باتخاذه من استراتيجيات.
3-العلاقة بين كل من صياغة وتطبيق الاستراتيجية ؟ وما هي أهم ضمانات التطبيق الناجح .
4- أدوار المدير الاستراتيجي ، ومزيج المهارات المناسب له .
5-أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي .
6. ما هي البدائل الاستراتيجية المختلفة لتحليل (SWOT) وما هو البديل الاستراتيجي الأفضل ؟
7. المصفوفة التي يمكن استخدامها لاتخاذ قرار باختيار استراتيجية محددة ، وكيف تستخدم .
8. دورات التغيير الاستراتيجي ومحددات تطبيق كل منها .

السؤال الثاني :ناقش مع التحليل (4 درجات)

1- 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 محددا:

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 .

2- 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 ، من خلال ما نبثه من برامج إذاعية ومرئية متنوعة تتصدى لمحاولات تزييف الحقائق ، وتبرز حقيقة الواقع ، انطلاقا من مسئوليتنا التاريخية تجاه أمتنا ".

المطلوب : 1- ناقش في ضوء معايير الرسالة الجيدة هذه الرسالة موضحا رأيك فيها .
2- في ضوء خبرتك العملية حدد إلى أي درجة تهتم الشركات المصرية بوضع رسالة لها .

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

(8 درجات)

1-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 0.25 ، الشهرة 0.10 ، المراسلين 0.15 ، التقدم التكنولوجي 0.15 ، تنوع البرامج 0.10 ، الإمكانات المالية 0.25 فما هو في رأيك ترتيب شركة القدس أمام هؤلاء المنافسين ، وبماذا تنصحها به لتقوية مركزها التنافسي .

2- إذا علمت أن البيانات التالية هي خلاصة تحليل فريق الإدارة الاستراتيجية للشركة المتحدة للتجارة

(11) ا لـ ق سـ م	المبيعات بالألف جنيه	الأرباح بالألف جنيه	المركز التنافسي النسبي	معدل نمو الصناعة	د. م . ك . د	د .م . ك . خ
الأثاث	10000	1500	0.65	%15	3.5	3.5
العقارات	20000	1500	0.45	%10-	1.5	1.5
السيارات	30000	2000	0.40	%10	2.5	3.5
أجهزة منزلية	15000	1500	0.70	%5 -	3.5	1.5
ملابس	10000	1500	0.75	%5	3.5	2.5
ملاهي	15000	2000	0.60	%15	3.7	3.8

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 ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 27\1\2002
مركز التعليم المفتوح	الرقم: 402	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

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

(1) النموذج لإدارة الاستراتيجية ، وعلاقته بالمستويات الإدارية المختلفة ؟
(2) أدوار المدير الاستراتيجي والأنماط المميزة لقيادته ، ومزيج المهارات المناسب له ؟
(3) الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .
(4) العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟
(5) دورات التغير الاستراتيجي ومحددات استخدام كل دورة .
(6) كيف يمكن الاستفادة بنموذج تحليل مجال القوى في صياغة وتطبيق الاستراتيجية .

السؤال الثاني : اقرأ ثم اجب عن الأسئلة التالية

1- 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:

الأقسام	المبيعات	مبيعات أكبر منافس	مبيعات الصناعة	م .النو	م.د.م.ك.د	م.د.م.ك.خ
العقارات	1000000	4000000	20000000	-10%	1,8	1,5
أجهزة كهربائية	2000000	3000000	30000000	-5%	3,5	1,7
ملاهي	4000000	6000000	36000000	+15%	3,2	3,5
سوبر ماركت	6000000	20000000	100000000	+10%	2,1	3,8
سيارات	4000000	10000000	120000000	+5%	2,5	2,5

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

2- اذا 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 "

كما حددت الشركة عناصر استراتيجية أخرى مهمة لها ولأكبر منافسيها وكانت كالآتي :

ق م لها 4,5 وللمنافس 5، م ت لها -3,5 وللمنافس –2 ،ق ص لها وللمنافس= 5، ث ب لها –4 وللمنافس – 3.

والمطلوب :

1- ما رأيك في رسالة الشركة في ضوء المعايير العشرة للرسالة الجيدة .

2- حدد الموقف الاستراتيجي للشركة وللمنافس ورأيك فيه .

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،

ا.د. محمد المحمدي الماضي

جامعة القاهرة السياسات الإدارية التاريخ :28 – 5-2002

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال الفرقة الرابعة ، مجموعة (ج) الزمن : ساعتان

السؤال الأول : *المطلوب إجابة موضوعية ، مختصرة ، ومباشرة عما يأتي* : (7 درجات)

1- ***الاستراتيجيات المختلفة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟***

2-العلاقة بين مراحل ومستويات تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية ؟

3-أدوار المدير الاستراتيجي وأنماطه ومزيج المهارات المناسب له ؟

4--العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟

5- استراتيجية التغيير بالدفع ، واستراتيجية التغيير بالمشاركة ومحددات تطبيق كل منهما.

6- الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .

7-قوي المنافسة الخمس واستراتيجيات مواجهتها .

السؤال الثاني: *في ضوء فهمك لنموذج الإدارة الاستراتيجية وتطبيقه علي الوقع العملي أجب عن الأتي :*

(4 درجات 9

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.

السؤال الثالث: اقرأ الحالات الآتية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها : (9 درجات)

1 في ضوء الظروف السياسية الأخيرة التي صاحبت العدوان الإسرائيلي الغاشم والمستمر علي شعبنا الباسل في فلسطين وبمشاركة أمريكية ، ارتفعت الأصوات التي تنادى بمقاطعة أي سلع لشركات أو دول تتعاون وتؤيد هذا العدوان . مما كان له أثر واضح علي مبيعات تلك الشركات في الدول العربية ؛ وخاصة في مجال المنظفات الصناعية ، والمياه الغازية ، وشرائط الكاسيت والألبومات الغربية ، وغيرها من السلع .

ولقد انعكس ذلك بوضوح علي الموقف التنافسي لهذه الشركات ؛ وفي محاولة لتحليل هذا الأثر قامت إحدى الشركات الوطنية بانتهاز هذه الفرصة لتدعيم وضعها التنافسي وجمعت المعلومات التالية :

- ***أهم عوامل النجاح في هذه الصناعة : السعر ، ولاء العميل ، الصورة الذهنية للشركة لدى العميل ، الخدمة ، الحملة الترويجية ، الجودة .***
- ***وحددت الأهمية النسبية لكل من العوامل السابقة كالآتي: 15,.؛ 25,.؛ 30,.؛ 10,.؛ 13,.؛07,. علي التوالي***
- ***قدر فريق الدراسة ترتيب شركة الصلاح الوطنية بالنسبة لهذه العوامل 2 ؛ 4 ؛ 3 ؛ 3 ؛ 2 ؛ 1 علي التوالي***
- ***أما الشركة الأمريكية المنافسة فقد أصبح ترتيب هذه العوامل لها : 3 ؛ 2 ؛ 1 ؛ 3 ؛ 4 ؛ 3 علي التوالي***
- ***كما قدر الفريق ق م = 4 ؛ م ت = - 3 ؛ ق ص = 5 ؛ ث ب = - 2 لشركة الصلاح***
- ***أما الشركة الأمريكية المنافسة فقدرت لها نفس العوامل بـ 4 ؛ - 2 ؛ 2 ؛ - 5 علي التوالي***

المطلوب :

- ***حدد أثر تلك التغيرات البيئية علي الملامح التنافسية لكلا الشركتين وتوصياتك لكل منهما .***
- ***ما هو الوضع الاستراتيجي لكل منهما ، وما هي الاستراتيجيات المناسبة لهذا الوضع ؟***

2 استكمالا لتحليل الجوانب الاستراتيجية المختلفة الأخرى توصل فريق الدراسة للبيانات التالية :

المنتجات	المبيعات	الأرباح	مركز تنافسي نسبي	معدل نمو الصناعة	مج د م ك د	مج د م ك خ
سندوتشات	120000	30000	,.80	% 15	3,5	3,8
منظفات	200000	25000	., 65	% 5	2,5	2,6
حلويات	180000	20000	., 40	%10	1,8	3,5
عقارات	300000	15000	., 35	% 15 -	2,2	1,5
أجهزة	100000	10000	., 55	% 8 -	3,3	1,3

المطلوب :

حدد الوضع الاستراتيجي لكل قسم من هذه الأقسام ؛ موضحا رأيك في مزيج منتجات هذه الشركة بصفة عامة ، وما تنصح به من استراتيجيات لكل قسم منها علي حدة بصفة خاصة

جامعة القاهرة	السياسات الإدارية	التاريخ : 31 \1\2002
مركز التعليم المفتوح	الرقم: 402	
برنامج المعاملات المالية والتجارية		الزمن : ساعتان

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

1-ما الأثر الذي يمثله كل من تغير سعر صرف الجنيه المصري وأحداث 11 سبتمبر2001 علي الشركات المصرية ، وما هو موقع ذلك في نموذج إدارة الاستراتيجية ؟

2-الاستراتيجيات المختلفة الناتجة عن تحليل مصفوفة (SWOT) ؟

3-العلاقة بين مراحل ومستويات تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية ؟

4-أدوار المدير الاستراتيجي وأنماطه ومزيج المهارات المناسب له ؟

5-العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية ، وأهم ضمانات التطبيق الناجح ؟

السؤال الثاني : قارن بين كل مما يأتي :

1. **استراتيجية التغيير بالدفع ، واستراتيجية التغيير بالمشاركة .**
2. **الرقابة التشغيلية ، والرقابة الاستراتيجية .**
3. **مصفوفة الاستراتيجيات الكبرى ، ومصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي .**
4. **مصفوفة بوسطن ومصفوفة جنرال الكتريك .**

السؤال الثالث: اقرأ الحالة التالية ثم أجب عن الأسئلة المطلوبة

تعتبر شركة الأمان إحدى شركات التأمين المصرية الخاصة والتي دخلت سوق التأمين المصري حديثا حيث لم يمض على إنشائها أكثر من خمس سنوات حيث اعتبرتها الشركات العامة للتأمين حينئذ تهديدا واضحا لها خاصة وأن سوق التأمين قد شهد دخول العديد من الشركات الخاصة الأخرى قبل هذه الشركة ولا يزال . وفي بداية عهدها حققت الشركة نجاحا ملحوظا وتواجدا قويا في سوق التأمين خاصة وأن إداراتها ومعظم موظفيها قد تم استقطابهم وانتقائهم بعناية من خيرة الخبرات الموجودة في الشركات الكبرى التابعة للقطاع العام.ولكن لم يستمر الحال طويلا 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 .ونظرا 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 تماما في عام 2005 . ومعنى ذلك أن الشركات المصرية جميعا (خاصة وعامة) قد وجدت نفسها في منافسة مباشرة من كبرى شركات التأمين العالمية التي أصبح متاحا لأي منها دخول السوق المصرية دون أية قيود . مما جعل هذه الشركات تستشعر بخطر حقيقي ,ولم يعد أمامها إلا أن تعمل بقوة على بناء قوتها التنافسية,وهذا ما جعل شركة الأمان تحاول أن تسبق غيرها في الاستعداد لذلك فأخذت في الاستعانة بخبراء الاستراتيجية من داخل الشركة وخارجها لوضع رؤية استراتيجية تحدد وجهتها في المستقبل. ولقد أمكن لهؤلاء الخبراء التوصل إلى البيانات التالية :

1-أهم منافسي الشركة الأساسيين شركة المأمون وشركة IC العالمية لخدمات التأمين. وأن عوامل النجاح الأساسية في مجال التأمين ستة هي:

أ-كفاءة الإدارة ب-جودة الخدمة ج- تبسيط إجراءات التعويض د-كفاءة المنتجين
هـ -الابتكار في خدمات تأمينية جديدة و-سعر الوثيقة.

2-تم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كما يلي : 25, 0؛ 20, 0 ؛ 15, 0؛ 0,10 ؛ 20, 0؛ 10, 0على التوالي.

3-ولقد تم ترتيب الشركة وأهم منافسيها بالنسبة لهذه العوامل من وجهة نظر الخبراء كما يأتي:

شركة الأمان:2- 1,5- 1- 3- 2- 4 شركة المأمون :1- 2- 2- 4 –1 - 3 أما شركة IC فكانت 4- 3,5-4-3- 4 - 2 كما وجدت المجموعة أن ق م = 4 لشركة الأمان ؛ = 5 للمأمون ؛ = 6 لشركة IC. وأن م ت لكل منها على التوالي = -5,-6,-3 علما بأن ق ص للجميع تبلغ 3 بينما تم تحديد درجة ث ب لشركة الأمان بـ (-4), والمأمون (-5) , I C (-2).

المطلوب:

1- 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.

2 – ما هي من وجهة نظرك أهم الآثار المترتبة علي تطبيق اتفاقية الجات ، وكيف يمكن مواجهتها في المنطقة العربية

3- حدد الوضع التنافسي والاستراتيجي لشركة الأمان مقارنا بأهم منافسيها وإبداء رأيك في التصرف الاستراتيجي المناسب.

مع أطيب التمنيات بالنجاح والتوفيق ،،