القســـم الأول

السؤال الأول : إجباري

**عصام رجل أعمال يعمل في دولة هاي لاند. وقد أنشأ شركة عصامكو وهي شركة ناجحة تصنع لمبات الإضاءة الكهربائية. ولها إيرادات سنوية تعادل مبلغ 750 مليون دولار. إخـترع عصام نوع جديد من لمبات الكهرباء الصديقة للبيئة والمنخفضة الإستهلاك للطاقة الكهربائية ، أما منافسيه فيقومون بصنع لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة. اصدرت كثير من الدول قوانين تشجع فيها الشركات والأفراد على إحلال لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة بهذا النوع الجديد الصديق للبيئة. خطط عصام لزيارة دولة لولاند التي أصدرت قانون لإيقاف إستخدام لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة إبتدأ من العام 2017 بالنسبة للمباني التجارية كما منعت إنتاجها وإستيرادها بعد هذا العام.**

**كذلك من المتوقع أن يقوم المستهلكون الأفراد بإحلال النوع الجديد من لمبات الإضاءة الصديقة للبيئة والأقل إستهلاكاً للكهرباء محل لمبات الهالوجين والمتوهجة.**

**إن زيارة دولة لولاند كانت ذات أهميبة كبيرة لعصام لأنه تحصل على شهادته في إدارة الأعمال من جامعة تلك الدولة. خطط عصام لزيارة شركة فليك بدولة لولاند لأنه ينوي إستحواذها (شراؤها) وهذه الشركة تنتج أيضاً لمبات الإضاءة وهذه أول محاولة لإستحواذ شركة أجنبية يسعى لها عصام. كان التوسع عالمياً يتم عن طريق إنشاء شركات توزيع لمنتجاته بالدول المستهدفة والإنتاج يتم فقط بدولة هاي لاند.**

**وحتى يستطيع تمويل توسعه العالمي فإن عصام باع 49% من أسهم شركة عصامكو لهيئات إستثمارية. وهذه الهيئات الإستثمارية تطلب أرباح كبيرة وأن يتم التوسع في الأعمال ولكن وجد عصام صعوبات في تحقيق هذه المطالب. في الفترة الحالية هنالك نمو ضعيف للأعمال داخل دولة هاي لاند كذلك فإن عمليات توزيع المنتجات بالدول الأجنبية أخذت فترة طويلة لتصل لمرحلة النضج. يعتقد عصام أن النمو السريع يمكن تحقيقه بواسطة عمليات الإستحواذ وعلى الرغم من أن الشركة تقوم بعمل توزيعات أرباح عالية لكن شركة عصامكو ما زالت تمتلك مبالغ كبيرة كأرباح محتجزة. وذكرت الهيئات الإستثمارية أنه يجب إستخدام هذه الأرباح المحتجزة في عملية الإستحواذ ووافقوا على مبلغ 400 مليون دولار لعملية الإستحواذ. يعتقد عصام أن دولة لولاند هي أفضل مكان لهذا الإستحواذ ولكنه مع نفسه يعتقد أنه سيكون في وضع أفضل إذا قام بالنمو من الداخل (organic growth) وذلك بإستخدام شركات التوزيع التي يمتلكها. لقد قام عصام سابقاً بعدد قليل من عمليات الإستحواذ داخل دولته هاي لاند ولم يشتري أو يستحوذ أي شركة أجنبية من قبل ولذا فإنه قلق من مخاطر الفشل.**

**وفي طريقه إلى الفندق لاحظ عصام أن دولة لولاند ليست نظيفة ومرتبة كما كانت سابقاً. وهنالك كثير من المحلات والمباني تم إغلاقها. وسمع عصام بالطريق بعض الهتافات (بلادنا لأهلها) (والأعمال في البلاد يجب أن تكون لأهل البلاد). عرف عصام أن حركة القومية اصبحت أكثر شعبية وذكر له سائق التاكسي (إن الناس تريد إزدهار البلاد وأن يكون هنالك أعمال للناس).**

**وفي الفندق شاهد عصام رئيس الحكومة الجديد بدولة لولاند وهو يوجز خطته المستقبلية للعمل (إننا نتعهد للرجوع للإزدهار ولتحقيق ذلك فإننا يجب أن نقوم ببعض التعديلات والتي قد تكون غير مألوفة لشركائنا التجاريين . إننا نفكر حالياً في فرض ضرائب على الواردات وذلك لحماية صناعاتنا. إننا نسعى لخلق بيئة تجارية مزدهرة حتى تزدهر شركاتنا) (إننا نطلب من مواطنينا الإستمرار في تقليل إستهلاك الكهرباء ، لقد قررت الحكومة تقليل ساعات إنارة الشوارع من 2,300 ساعة إلى 500 ساعة وأن يطبق ذلك على كل مكاتب الحكومة. كما نطلب من مواطنينا البحث عن وسائل لإدخار المال ، وتعرف الحكومة أن البلاد في حالة كساد إقتصادي ، وأن الدخل بدأ يقل لكل الناس إنني لا أستطيع أن أغفر أو أتقاضى عن المظاهرات التي حدثت مؤخراً ضد مقاطعة الدولة للبضائع والمواد الغذائية الأجنبية ويجب علينا جميعاً أن نبني بلدنا وأنني أطلب من مواطنينا مساندتي في ذلك).**

**بعد هذا البيان إنقطع التيار الكهربائي وخلال الليل إنقطع ثلاث مرات وقد إعتذر مدير الفندق في الصباح لعصام عن ذلك وذكر له (أنه على الرغم من إرتفاع أسعار الكهرباء لكن إنقطاع الكهرباء هذا أصبح ميزة للحياة بدولة لولاند).**

صناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند:

**كل لمبات الكهرباء تصنع من الزجاج والمعدن وهذا الأمر سيظل كما هو في المستقبل المنظور. ويتم إنتاج 90% من الزجاج بواسطة ثلاث شركات ، ولكن بالنسبة لهذه الشركات فإن صانعي لمبات الإضاءة ليسوا من العملاء المهمين ، وتستخدم شركات لمبات الإضاءة 0.5% فقط من الزجاج ويذهب أغلب إنتاج الزجاج لشركات البناء والمقاولات. أما إنتاج المعادن فمحتكر لشركة واحدة وهي شركة أومني للمعادن. وهذه تبيع أغلب إنتاجها لشركات السيارات وتستخدم شركات صناعة لمبات المعادن 0.1% فقط من إنتاج شركة أومني من المعادن. إن الزجاج والمعدن المطلوب لشركات صناعة اللمبات ذو نوعية قياسية أو معيارية لذا يسهل التحول بين الموردين. ومصانع إنتاج لمبات الإضاءة تتطلب إستثمارات كبيرة وليس لها إستخدام آخر غير إنتاج اللمبات.**

**إن لمبات الإضاءة الكهربائية تعتبر من السلع قليلة التكلفة ويتم إستبدالها بواسطة الأفراد في حالة تعطلها أما الشركات والمؤسسات فبعضهم تحول إلى النوع الجديد الصديق للبيئة ولأنها إقتصادية في إستهلاك الكهرباء وهنالك وعي قليل عن ماركات لمبات الإضاءة في دولة لولاند. هنالك خمسة شركات تهيمن على صناعة لمبات الإضاءة في دولة لولاند. قبل سنتين حاولت كرستال الأمريكية الدخول لصناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند. وكرد فعل على ذلك قامت الشركات الخمسة بخفض أسعارها ، وعملت حملة لمحلات السوبر ماركت والموزعين لهذه المنتجات بعدم تخزين وبيع منتجات هذه الشركة فأنسحبت الشركة الأمريكية بعد ستة اشهر فقط . وعندما لا يكون هنالك منافسين جدد فإن هذه الشركات تتنافس مع بعضها في خفض الأسعار.**

الجدول (1)أدناه يوضح هذه الشركات الخمس:

إسم الشركة الإيردات 2010 الإيرادات 2015

مليون دولار مليون دولار

**شركة فولتاج 80 85**

**شركة اضواء العالم 80 80**

**شركة فليك 65 70**

**شركة أي بي سي 60 65**

**شركة إل آند إل 60 60**

**شركات أخرى 145 140**

**الإجمالي 490 500**

**ويتم بيع منتجات هذه الشركات عن طريق محلات السوبر ماركت الكبيرة بنسبة 50% وبنسبة 30% في محلات الأدوات المنزلية و 10% بمحلات سلسلة الأدوات الكهربائية. ويباع باقي الإنتاج بواسطة محلات صغيرة وجزء من الإنتاج يباع لمؤسسات كبيرة مثل المؤسسات الحكومية. ومبيعات لمبات الإضاءة لا تمثل نسبة كبيرة من مبيعات أيٍ من قنوات التوزيع هذه وهي تمثل نسبة 0.1% فقط من إيرادات السوبرماركت.**

**وهذه الشركات تنتج لمبات الهالوجين بنسبة 30% واللمبات المتوهجة بنسبة 60%. نوى عصام تجديد ماكينات وأجهزة شركة فليك لصناعة لمبات الإضاءة الجديدة بعد الإستحواذ مع الإستمرار في صناعة لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة. وهو يعتقد أن شركة عصامكو ستقدم الكفاءات والمهارات حتى تبدأ شركة فليك هذه الصناعة وقد قبلت شركة فليك العرض المقدم من عصام لشرائها. الملحق (1) يوضح المعلومات المالية لشركة فليك ولصناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند وشركة فليك مضمنة أيضاً داخل إجمالي صناعة اللمبات بدولة لولاند.**

مستخرج من القوائم المالية

كل الأرقام بملايين الدولارات

قائمة المركز المالي

شركة فليك إجمالي الصناعة للمبات بدولة لولاند

2015 2015

الأصول الثابتة

الأصول غيرالمتداولة:

**الممتلكات والمصانع والمعدات 190 1,635**

**الشهرة 10 100**

**إجمالي الأصول غير المتداولة 200 1,735**

الأصول المتداولة

**المخزون 45 200**

**المدينون التجاريون 20 250**

**النقد وما فى حكمه 35 115**

**إجمالي الأصول المتداولة 100 565**

**إجمالي الأصول 300 2,300**

حقوق الملكيةوالإلتزامات:

**رأس المال 150 1,000**

**الأرباح المحتجزة 50 340**

الإلتزامات غير المتداولة

**قروض طويلة الأجل 70 750**

الإلتزامات المتداولة

**الدائنون التجاريون 29 200**

**الضريبة المستحقة 1 10**

**إجمالي الإلتزامات المتداولة 30 210**

**إجمالي اللإلتزامات 100 960**

**إجمالي حقوق الملكية والإلتزامات 300 2,300**

قائمة الدخل

شركة فليك إجمالي الصناعة للمبات بدولة لولاند

2015 2015

**إيرادات المبيعات 70 500**

**تكلفة المبيعات (55) (350)**

**الربح الإجمالي 15 150**

**مصروفات إدارية (4) (30)**

**الأرباح قبل الفوائد والضريبة 11 120**

**تكلفة التمويل (2.5) (50)**

**الربح قبل الضريبة 8.5 70**

**الضريبة (1.0) (12)**

**الربح للفترة 7.5 50**

ملحوظة:

**عمود إجمالي الصناعة بدولة لولاند يتضمن شركة فليك.**

المطلوب:

(أ) **حلل عوامل البيئة الكلية (السياسية ، الإقتصادية ، الثقافية والإجتماعية التكنولوجية، البيئية والقانونية) مستخدماً نموذج (PESTEL) والتي تؤثر على صناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند.**

**ويجب أن يعكس تحليلك الأسلوب أو الوسيلة التي سيتبعها عصام لدخول هذه الصناعة إما بإنشاء شركة توزيع أو إستحواذ شركة فليك.** (7 درجات)

(ب) **قم بتقييم جاذبية صناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند مستخدماً نموذج بورتر للقوى الخمس (porter’s five forces).** (13 درجة)

(ج) **يفكر عصام في الدخول لصناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند عن طريق إستحواذ شركة فليك.**

**قم بتقييم إحتمالية إستحواذ عصام لشركة فليك من منظور الملائمة (suitability) والمقبولية (acceptability).**

(18 درجة)

(د) **المدير المالي لشركة عصامكو قلق بشان أن عصام ليس له خبرة في إستحواذ شركات أجنبية وهو يؤيد بدلاً من ذلك شراكة إستراتيجية مع شركة فليك. ناقش ملائمة هذه الطريقة لتسهيل دخول عصام المقترح لصناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند.** (8 درجات)

**هناك أربعة درجات لوضوح واسلوب وشكل الإجابة.** (4 درجات)

المجموع (50 درجة)

القسم الثاني

يجب الإجابة على سؤالين فقط

السؤال الثاني:

**اسست أماني نور الدين في 2010 شركة مشاهدي التسويق الإلكتروني (shopreviwers online) أو بإختصار (SRO). تعتقد أماني أن كثيراً من العملاء قد تم خداعهم بالإعلانات لأنهم بعد شرائهم البضائع من محلات البيع المباشر عبر الإنترنت يجدون عيوب بهذه البضائع أو لا تتفق مع توقعاتهم وطلباتهم. وتعتقد أماني أن تجارة التجزئة عبر الإنترنت تعمل بصورة غير أخلاقية وأن القائمين عليها يهتمون فقط بالأرباح على حساب حاجات وتوقعات العملاء.**

**ولذا قامت أماني بتأسيس شركة (SRO) حتى يستطيع العملاء الإطلاع على معلومات سليمة ومن غير محاباة أو تحيز. ويقدم الموقع خدمة للإطلاع على واستعراض الأسعار ومقارنتها كما تقدم للعملاء ربط مباشر مع هذه المحلات حتى يقوموا بالتسويق الإلكتروني كما يقوم بعض العملاء المسجلين والمستخدمين للموقع بإستعراض أو الإطلاع على الموقع. الموقع له مصدرين لتدفقات الإيرادات. المصدر الأول هو من الإعلانات التي تعرضها محلات البيع المباشر عبر الموقع. والمصدر الثاني للإيرادات هو من عمولات البيع للعملاء الذين قاموا بعملية الشراء عبر موقع مشاهدي التسويق الإلكتروني ، وتقوم بدفع هذه العمولة فقط المحلات المسجلة والتي لها إتفاق مع شركة (SRO).**

**يعمل موقع (SRO) على مدى 24 ساعة و 7 أيام في الأسبوع ، ولهذا السبب فإن خادم (Backup Server)موقع (SRO) يعمل في نفس الوقت مع بقية السيرفر الرئيسية التي تحتفظ وتعالج المعلومات للمحلات. وهي متصلة بصورة مباشرة مع بعضها البعض فإذا تم اي تحديث (Backup) في السيرفر الرئيسية فإنه ينعكس أو يحفظ في خادم موقع (SRO). وكل الخادمات (Servers) موجودة في مركز الحاسب الالي بالمكتب الرئيسي للشركة. وقد قام مركز الحاسب الالي بتعزيز أمن وسلامة المعلومات والبرامج وذلك بإستخدام أنظمة التعرف على بصمة الأصبع (Finger print) حتى يمكن مراقبة ومتابعة الدخول للموقع. اغلب الموظفين بالمكتب الرئيس هم موظفي تكنولوجيا معلومات (IT) ، ولكن في بعض الأحيان يتم تعيين مؤقت لبعض الموظفين لتغطية الغياب ، ونظام البصمة ليس شاملاً لذا يتم تجاوزه في بعض الأحيان. وحتى يتم توفير وقت وضع كلمة مرور لكل موظف جديد لذا فإن الموظفين المؤقتين يدخلون على النظام بإستخدام كلمة المرور (Password) . تمتلك شركة (SRO) تطبيقات برامج ذكية وهذه تقوم بالبحث عبر الإنترنت لأي تغيرات بالأسعار وتقوم بتنزيل هذه الأسعار لنظام المشاهدة المباشر عبر الموقع. في بعض الأحيان تحدث مشاكل حيث لا يتمكن التطبيق من التعرف على صفحة قديمة (outdated page) ويقوم بإحلال آخر سعر بسعر هذه الصفحة القديمة. ويحتاج برنامج التطبيق للدخول المستمر على الإنترنت. ايضاً حدث لشركة (SRO) مشكلة ناتجة من أن حوائط الحماية (Firewalls) تمنع برنامج التطبيق في بعض الأحيان من تحديث الأنظمة الداخلية للموقع. لهذا السبب قامت شركة (SRO) بإزالة نظام الحماية للحوائط النارية حتى تستطيع تحديث الأسعار لكل محلات البيع المباشر بالموقع.**

**نادراً ما تقدم شركة (SRO) بإنشاء مشاهداتها الخاصة لتجارب منتجات ومبيعات محلات البيع المباشر وإنما تترك هذا الأمر للمستخدمين المسجلين بالموقع ولكنها في بعض الأحيان تقدم مشاهداتها لمحل يدفع عمولات أكثر من بقية المنافسين وكلما زادت المشاهدة لمحل فإن قوائم البحث تصبح أكثر وتظهر للعميل الذي يبحث عن منتج معين. يمكن أن يقدم أو يسلم المستخدم المسجل اي عدد من المشاهدات التي يرغب فيها. أما المستخدمين غير المسجلين فإنهم يقدمون مشاهدات يتم تسجيلها بإسم مجهول أو من غير مسمى وهؤلاء لا يمكنهم التعليق على مشاهدات الآخرين.**

**تقوم (SRO) بفحص ومراجعة المشاهدات للتأكد من المحتوى ولكنها لا تتصل بمحلات البيع عبر الإنترنت للتأكد من صحة المشاهدات.**

**بدأت شركة(SRO) في الشروع بعملية مراجعة لصحة الرقابة العامة والرقابة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة لذلك تسعى (SRO) للقيام بمراجعة الضبط الداخلي للأخلاق وقد حددت نطاقين أساسيين ذوي أهمية:**

(1) تضارب المصالح التجارية:

**كما ذكر أعلاه فإن أهداف أعمال شركة (SRO) هو تقديم معلومات من غير تحيز أو محاباة عن محلات التجزئة حتى تتأكد أن العميل يتحصل على كل المعلومات المتاحة. ولكن عملية المراجعة أظهرت أن مصدري الإيرادات الأثنان قد يتسببان في معضلة أخلاقية بخصوص أهداف أعمال شركة(SRO) .**

(2) مكاتب الشركة:

**شركة (SRO) لها حوجة قليلة للمكاتب ، لأنها لا تتعامل مباشرة مع العملاء وهي تحتاج بصورة خاصة لمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات لمساندة خدماتها. قامت الشركة بعمل بحوث وكانت نتيجتها أنه يمكنها الحصول على مهارات في تكنولوجيا المعلومات بسعر أقل خارجياً. وهي تفكر في التحول لدولة معينة وهذه الدولة لها معدل ضريبة منخفض وتكاليف العمالة بها رخيصة. كما أن هذه الدولة ليس لها أنظمة تحدد جودة المعلومات أو سلامة وأمان المعلومات. كما يمكن قبول مبالغ لخدمات غير مصرح بها وهذه تعتبر من الأشياء العادية بتلك الدولة. ورغم أن الشركة ترفض مثل هذه الأمور حسب السلوك الأخلاقي لكنها تعلم أن هذه الأمور موجودة بتلك الدولة.**

المطلوب :-

1. **قم بتقييم هل الرقابة العامة والرقابة على التطبيقات بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات كافية بشركة (SRO) وأقترح أي تحسينات تراها مناسبة.**

(15 درجة)

1. **قم بتقييم حوكمة الشركات والمعضلات الأخلاقية التي حددتها شركة (SRO) إذا تحولت للدولة الأجنبية المذكورة وناقش تأثيراتها على رسالة الشركة ، وإستراتيجيتها وأغراضها . كذلك توضيح كيف يتسبب مصدري الإيرادات في معضلة أخلاقية.**

(10 درجات)

( إجمالي الدرجات 25)

السؤال الثالث:

**عماد غازي كيميائي صناعي وقد عمل في حكومة دولة بولاند لأكثر من عشرين عاماً. وخلال أوقات فراغه يقوم بإستمرار بإجراء تجارب لصياغة أو تكوين منتج يكون قادراً على إزالة الكتابة والرسومات والبقع عن كل الأسطح. وهذه تعتبر مشكلة بدولة بولاند وكل الوسائل التي أستعملت سابقاً لإزالتها كانت مكلفة وخطرة ولا يمكن تطبيقها على كل الأسطح. وبعد عدة سنوات من التجارب توصل عماد لمنتج له القدرة على معالجة كل هذه المشاكل ، ويمكن إستعمال هذا المنتج بسلامة وبدون الحوجة لملابس واقية ويزيل الكتابة وغيرها عن كل الأسطح. ويمكن إنتاجه بصورة إقتصادية بكميات كبيرة أو صغيرة. قبل ثلاث سنوات ترك عماد وظيفته الحكومية حتى يستطيع التركيز وصقل وإكمال العمل في هذا المنتج وإدخاله للسوق. أنشأ عماد شركة عمادكو وهي شركة ذات مسئولية محدودة وبدأ برأس مال إبتدائي موله من مدخراته ومدخرات أسرته وميراث من أحد أقربائه الأثرياء. وهو المالك الوحيد للشركة وموقع الشركة داخل مصنع بدولة بولاند. وقد حققت الشركة أرباح في السنة الثانية من عملها (نتائج الشركة المالية للسنة الثانية بالملحق (1)) ومن المتوقع أن تحقق الشركة أرباح في السنة الثالثة لأعمالها. بدأ عماد في أخذ أرباح كبيرة عند نهاية كل سنة مالية وتمنى إستمرار هذا الأمر ، كما تمنى أن يبقى المالك الوحيد لشركته.**

**قبل أربعة سنوات تم منح عماد براءة إختراع للصيغة التي على أساسها يتم إنتاج المنتج وكذلك براءة أخرى للمعالجة التي تتم لإنتاج المنتج.**

**حسب الأنظمة بدولة بولاند فإنه يتم حماية براءات الإختراع لمدة عشرة سنوات وقد تبقى لعماد ستة سنوات فقط قبل أن تصبح الصيغة متاحة لمنافسيه ونتيجة لهذا فإن عليه التوسع بشركته بسرعه. وقد خطط أن يؤجر ثلاثين مبنى بدولة بولاند لتكون عبارة عن مستودعات ليتم منها تقديم خدمة الإزالة وسيقدم كل مستودع خدمات الإزالة بمنطقته. يحتاج عماد لمبلغ 500,000 دولار لتمويل هذا النمو الداخلي لشركته. لعماد أحاسيس مختلفة بخصوص خططه للتوسع ، وعلى رغم النجاح الواضح لشركته فإن عماد يفضل أن يعمل بالمختبر لإدارة موظفيه وهو يعرف أنه يفقد الخبرة في الأعمال وعلى رغم من التقنية الممتازة لمنتجه فإنه فشل في بناء ماركة كبيرة وواضحة. ولعماد أيضاً مشاكل في إدارة حسابات العملاء ، حيث فشل في معالجة ساعات العمل الطويلة للموظفين كما قل حماس موظفيه. وعماد يكره الدخول في صراع مع عملائه لذا فإنه منحهم شروط إئتمان طويلة مما جعل موظفي إدارة حسابات المدينون أو العملاء يحسون أنه يقوض مجهوداتهم في تحصيل الديون بإجراءاته تلك. وعلى العكس من ذلك فإن حسابات الدائنون يتم دفعها بصورة عاجلة وفورية ويقول عماد في ذلك (ما دمنا نملك المال فلماذا لا ندفع لهم).**

**في دولة بولاند يتم توريد البضائع للعملاء بشروط إئتمان ثلاثين يوم ، ولكن في قطاع الخدمات والذي تعمل فيها شركة عمادكو فإن متوسط فترة السداد للدائنون هي 40 يوم وقد علق أحد الموردين (إن شركة عمادكو فريدة في دقة مدفوعاتها).**

**يفكر عماد حالياً في كيفية تمويل النمو الداخلي لشركته . وهو يعارض اي ديون إضافية خارجية ولهذا فقد بدأ مؤخراً في التفكير في عمل إتفاقية إمتياز (Franchising) كبديل للنمو الداخلي. وحسب ترتيباته فإن الذي سيحصل على الإمتياز (Franchising) سيقوم بإيجار أو شراء مباني حسب مواصفات يتم تحديدها حسب الإتفاقية ، وأن الإمتياز سيكون مقصور على مناطق جغرافية محددة لبضائع شركة عمادكو.**

**شركة سوق الآلات لها 57 محل كبير داخل دولة بولاند وهي تبيع الماكينات والآلات مثل الكمبرسور ، ومولدات الكهرباء وغيرها وهي ماركة معروفة ولها حضور في السوق. وقد فاتحت هذه الشركة عماد بأن تقوم ببيع منتجات شركة عمادكو عبر محلاتها. وقد رفض عماد هذا المقترح لأنه يعتقد أن منتجهم يحتاج لتدريب حتى يتم إستخدامه بصورة فعالة وآمنة ، وهو يرى أن شركته تقدم خدمة كاملة وليس منتج فقط ولذا فإن تسويق منتجهم عبر شركة سوق الآلات لا يعتبر مناسب.**

**ملحق (1) مستخرج من المعلومات المالية للسنة الثانية لشركة عمادكو .**

قائمة المركز المالي كما في 31 ديسمبر 2011: قائمة الدخل للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2011

**000$ 000$**

الأصول: **الإيرادات 1,600**

الأصول غير المتداولة: **تكلفة المبيعات (1,375)**

**الممتلكات المصانع والمعدات 1,385 الربح الإجمالي 225**

**الأصول غير الملموسة 100 المصروفات الإدارية (100)**

**إجمالي الأصول غير المتداولة 1,485 تكلفة التمويل (15)**

الأصول المتداولة : **الربح قبل الضرائب 110**

**المخزون 100 الضريبة (20)**

**المدينون التجاريون 260 الربح للفترة 90**

**النقد وما في حكمه 30**

**إجمالي الأصول المتداولة 390**

**إجمالي الأصول 1,875**

حقوق الملكيةوالإلتزامات:

**رأس المال 1,500**

**الأرباح المحتجزة 30**

**إجمالي حقوق الملكية 1,530**

الإلتزامات غير المتداولة:

**قروض طويلة الأجل 250**

الإلتزامات المتداولة :

**الدائنون التجاريون وأخرى 75**

**الضريبة المستحقة 20**

**95**

**إجمالي حقوق الملكية والإلتزامات 1,875**

المطلوب:

1. **قم بتقييم خيار إتفاقية الإمتياز (Franchising) والتي يقوم عماد بدراستها والتفكـير فيها ، وسلط الضوء على فوائد ومساؤي هذه الطريقة..**

(10 درجات)

1. **حدد جونسون ، شولتز وولينغتون الإمتياز كنوع من التحالف الإستراتيجي (Strategic alliance). قيم هل الصيغ أو الأشكال الأخرى من التحالف الإستراتيجي قد تكون مناسبة لتطوير الإستراتيجية لشركة عمادكو.**

(7درجات)

(ج) **إقترح أحد المستشارين أن شركة عمادكو يمكنها تمويل النمو الداخلي بتكلفة 500,000 دولار وذلك عن طريق مصادر تمويل داخلية للشركة.**

**قم بتقييم هذا الإدعـــــــــــــــــــــاء**

(8 درجات)

(إجمالي الدرجات 25)

السؤال الرابع:

**قبل عشرة سنوات انشا صالح علي شركة إعادة التدوير (RC) لتقديم خدمة إعادة تدوير النفايات بالمدارس والكليات. أصبحت الشركة ناجحة وتوسعت بسرعة. وحتى يواصل هذا التوسع قام صالح بتطبيق طرق إدارية صارمة لتشغيل ومراقبة العقود. وهذه الإجراءات يقوم بتنفيذها مكتب العقودات بالشركة وهو يدير ويتابع عمليات جمع النفايات التي يقوم بها فريق التدوير في مواقع العمل. مسئولية الحصول على العقود وتوقيعها يقوم بها صالح لوحده ولكن مسئوليات الأعمال اليومية لإدارة وتنفيذ العقود تركها لموظفي العقود. وقد أوضح لموظفي العقود ما هو المطلوب عمله وكيف يتم متابعة كل عقد وقال صالح (يجب عليّ فعل ذلك لأن العاملين بهذه البلاد متكاسلين ويحتاجون لشخص يقدم لهم المبادرة ، لقد وجدت أنه إذا لم توضح لهم ماذا يفعلون وكيف يفعلون ذلك فإنهم لن يؤدوا العمل بالصورة الصحيحة). أغلب موظفي العقودات يحبون ويحترمون صالح لنجاحه ولأنه يتخذ قرارات فورية لحل أي مشكلة يعرضونها عليه. بعض الموظفين شكو من الأسلوب القيادي لصالح وأعتبروا أسلوبه إستبدادي ولكن أغلب هؤلاء الموظفين تركوا الشركة وألتحقوا بمؤسسات أخرى.**

**خلال الشهور السابقة شعر صالح أنه تعلم الإدارة بنفسه عن طريق الممارسة ولكنه يحتاج إلى كورسات تدريب رسمية في الإدارة لذا قام بالتسجيل بمعهد إستشارات تدريبية وهذا المعهد يؤيد اساليب الإدارة الديمقراطية. وهذا الكورس التدريبي جعل صالح يتساءل عن كيفية قيادته السابقة ، كما أنها المرة ألأولى خلال ثلاث سنوات يتغيب صالح عن مكتبه لساعات طويلة.**

**ولكنه اثناء حضوره كورسات التدريب كان عليه بالليل إجابة الإيميلات (البريد الإلكتروني) الذي يرد إليه من مكتب العقودات والذي يوضح المشاكل التي تقابل الموظفين بخصوص العقود كما يتساءل الموظفين ما هو الإجراء الذي يجب عليهم القيام به لحل هذه المشاكل. غضب صالح من عدم قدرة الموظفين على إتخاذ الإجراء المناسب لحل هذه المشاكل وقد ناقش هذه المشكلة مع أساتذته بالمعهد. إقترح عليه الأساتذة أن الموظفين سيكونون أكثر فاعلية إذا تم تمكينهم وتم إثراء وظائفهم (بالتدريب وغيره) حتى يتمكنوا من أداء العمل بأنفسهم.**

**بعد عودته من الكورس التدريبي إجتمع صالح مع موظفي مكتب العقودات وأعلن أنه من الآن وصاعداً على الموظفين حل المشاكل بأنفسهم وألا يرجعوا إليه لأن عليه التركيز في الحصول على مزيد من عقود العمل. ولكن بدأت المشاكل تظهر بسرعة وذلك نتيجة خوف الموظفين من عمل أخطاء وكذلك لعدم تأكدهم ماذا يفعلون مما أدى أن يناقش الموظفين القضايا مع بعضهم البعض قبل الوصول لقرار نهائي. وقد إنتقد الفريق الذي يقوم بعميلات النفايات بالموقع الطريقة الجديدة وقد علق أحدهم (كنا سابقاً نتحصل على قرار واضح وسريع ، ولكن الآن القرارات تأخذ فترة طويلة وينقصها التفويض) .هذه الطريقة أيضاً تسببت في زيادة التوتر بمكتب العقودات وزاد معدل الغياب عن العمل.**

**في إجتماع الموظفين الثاني مع المدير طلب موظفي مكتب العقودات من صالح العودة لأسلوب إدارته ومسئوليات العمل السابقة (إننا نريدك كما كنت سابقاً إن الكورس التدريبي أفسد الأمور) على مضض وافق صالح على مطالبهم وتم تحويل حل المشكلات مره أخرى إليه. ولكن صالح أصبح غير سعيد للرجوع لطريقة العمل القديمة وأصبح يعمل لساعات طويلة وبدأ يفكر في صحته. كما أن وقته أصبح ضيقاً ولا يمكنه من الحصول على مزيد من العقود والقيام بالتخطيط وهذا الأمر يقيد قدرة الشركة على التوسع.**

المطلوب:

1. **قم بتحليل أسلوب القيادة لصالح قبل وبعد مباشرة الكورس التدريبي ووضح لماذا التغيير في أسلوب الإدارة أو القيادة بشركة إعادة التدوير غير ناجح.**

(15 درجة)

1. **صف مبادئ إثراء او إغناء العمل (Job enrichment) وقم بتقييم تأثير تطبيقها بمكتب العقودات بشركة إعادة التدوير (RC).**

(10 درجات)

(إجمال الدرجــات 25)

الإجابات النموذجية (P3) ديسمبر 2017

السؤال الأول الأجباري:

أ) تحليل البيئة الكلية:

**إن عوامل البيئة الكلية PESTEL هي العوامل الخارجية والتي ليس للشركة سيطرة عليها لكن يمكن للشركة إقتناص الفرص التي تقدمها هذه البيئة وتجنب التهديدات التي تفرزها ، إن العوامل الخارجية الكلية هي كالآتي:**

1. العوامل السياسية:

**تفكر الحكومة حالياً في فرض ضرائب على الواردات وهذا يمثل تهديد إذا فكر عصام في الدخول لدولة لولاند مستخدماً شركة توزيع ولكن إذا إستحوذ على شركة فليك كشركة تعمل في لولاند فإن هذا سيكون فرصة يمكنه إقتناصها.**

1. العوامل الإقتصادية:

**على الرغم من أن هنالك كساد إقتصادي وبدأ الدخل يقل للمستهلكين لكن من غير المحتمل أن تتأثر سلعة مثل اللمبات الكهربائية بهذا الأمر لأنها قليلة التكلفة ولكن التأثير القليل قد ينتج من تقليل إستهلاك الكهرباء بالشوارع وذلك أن هذا الأمر يطول في عمار إستهلاك لمبات الإضاءة.**

1. العوامل الإجتماعية الثقافية:

**هنالك نمو لحركة القومية بدولة لولاند والتي تسعى حكومتها لجعل الأعمال والوظائف لمواطنيهم. وهنالك حالات لمقاطعة البضائع الأجنبية ولكن ليس هنالك إحتمال لمقاطعة مثل هذه البضائع قليلة التكلفة ولكن يمكن معالجة هذا الأمر بإنتاج وتوزيع لمبات الإضاءة بداخل دولة لولاند.**

1. العوامل التكنولوجية:

**لقد إستفاد عصام بإختراعه للمبات الكهرباء الصديقة للبيئة والقليلة الإستهلاك للكهرباء. وإذا إستطاع عصام الإستحواذ على شركة فليك وبداية إنتاج هذا النوع الجديد قبل دخول المنافسين لهذه الصناعة فسيكون لشركة عصامكو ميزة تفضيلية على المنافسين.**

1. العوامل البيئية:

**إن الأعمال والأفراد بدولة لولاند مهتمين بموضوع الطاقة وذلك نتيجة للإنقطاع المتواصل وزيادة أسعار الطاقة. إن لمبات الكهرباء التي إخترعها عصام صديقة للبيئة ومنخفضة الإستهلاك للطاقة وليس مثل لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة التي ما زال إنتاجها بدولة لولاند والحكومة تشجع تقليل إستهلاك الكهرباء والمحافظة على البيئة.**

1. العوامل القانونية:

**لقد أصدرت حكومة لولاند قانون لإيقاف إستخدام لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة ومنع إستيرادها بعد هذا العام إن هذا الأمر سيشجع عصام إما بغستحواذ شركة فليك لإنتاج هذه اللمبات أو تصديرها من دولة هاي لاند إلى دولة لولاند.**

(ب) نموذج بورتر للقوى الخمس:

(i) قوة تفاوض المشترين:

**حسب هذا السناريو فإن المشترين لمنتجات المصانع هم محلات السوبر ماركت الكبيرة ، محلات الأدوات المنزلية، وسلسلة الأدوات الكهربائية. وتشتري محلات السوبر ماركت أغلب المنتجات الصناعية ولكن مبيعات اللمبات الكهربائية لا تمثل أكثر من نسبة 0.1% من إيرادات السوبر ماركت. إن قوة تفاوض المشترين قوية لأنه ليس هنالك علاقة تجارية محددة ولذلك السعر قليل ولذا يسهل التحول بين الموردين. لذلك نتيجة لتوفر صناعة لمبات الإضاءة فإن المشترين من محلات السوبر ماركت وغيرها لا تقوم بصناعة إنتاجها أو مشترياتها بنفسها.**

(ii) قوة تفاوض الموردين أو البائعين:

**يتم صناعة لمبات الإضاءة من الزجاج والمعدن ، 95% من الزجاج تنتجه ثلاث شركات بدولة لولاند. أما المعدن فتحتكره شركة أومني للمعادن والمشترين لهذا الزجاج والمعدن هم خمس شركات ومن ضمنهم فليك والتي تقوم بتصنيع لمبات الإضاءة ولايوجد منتجات بديلة لهذه الصناعة لذا فإن قوة تفاوض الموردين كبيرة. ولأن مصنعي لمبات الإضاءة يستخدمون 0.5% من إنتاج الدولة للزجاج وأقل من 0.1% من المعدن ولكن لأن الزجاج والمعدن جزء أساسي من لمبات الإضاءة فإن هذا يزيد قوة تفاوض الموردين ، ايضاً ولأن تكلفة التحول بين الموردين قليلة فإن قوة تفاوض الموردين تعتبر كبيرة ، ايضاً لن يدخل مصنعي الزجاج والمعادن صناعة لمبات الإضاءة لذا هذا يقلل قوة تفاوضهم.**

(iii) تهديدات منافسين جدد:

**يفكر عصام للدخول لصناعة لمبات الإضاءة بدولة لولاند إن عوائق الدخول الأساسية هي ، تمتلك الشركات الخمس المنتجة للمبات الإضاءة الإقتصاد الكبير مما يمنع أي منافس جديد من الدخول. يمتلك عصام قوة إقتصاد كبيرة وبالتالي يمكنه الدخول كمنافس جديد ، أيضاً تتطلب صناعة لمبات الإضاءة مصانع وهذه تكلف إستثمارات كبيرة ولكن الدخول لمثل هذا الإستثمار الكبير يتطلب فوائد كبيرة على ألقراض. أيضاً لابد للمنافس الجديد أن يعرض على محلات السوبر ماركت ، والأدوات المنزلية وسلسلة الأدوات الكهربائية تخفيضات في الأسعار لقبول بضاعته لكن ردة فعل الشركات المنتجة للمبات ستكون قوية خاصة ما فعلته حتى تنسحب الشركة الأمريكية ، أيضاً إنتشار القومية سيعطي هذه الشركات مزيد من القوة.**

(iv) تهديدات البضائع البديلة:

**إن البضائع البديلة هي التي تؤدي نفس الأعمال للمنتج الصناعي وليس هنالك بديل للمبة الإضاءة الكهربائية إلا الشمعة وهذه تكلف في الغالب أكثر من اللمبة وهي ليست عملية مثل اللمبة.**

(v) الحالة التنافسية في الصناعة:

**يقصد بالحالة التنافسية للصناعة أهداف المتنافسين حالياً ومستقبلياً وردود أفعالهم المتوقعة حيال المنافسين. فنجد الشركات الخمسة المهيمنة على إنتاج اللمبات تتنافس مع بعضها البعض في حالة عدم وجود منافس آخر، كذلك تتحد ضد المنافس الجديد كما ظهر في حالة شركة كريستال الأمريكية التي أجبرتها هذه الشركات على الإنسحاب من سوق دولة بولاند. كذلك نجد أن هنالك نمو قليل في هذه الصناعة فبين 2010 إلى 2015 نمت هذه الصناعة فقط بنسبة 2% ولذا فإن هذا النمو المنخفض يزيد من المنافسة الصناعية. كذلك نجد أن المستهلك يطلب الشعر الأقل والخدمة الجيدة وهذا مما يزيد من المنافسة الصناعية. كذلك فإن تكاليف الخروج من الصناعة عالية وذلك بسبب تكلفة الإستثمار العالي بالمصانع وكذلك هذه المصانع ليس لها إستخدام آخر غير إنتاج اللمبات.**

ج) المقبولية والملائمة:

**إن أحد عناصر المقبولية هو هل الإستراتيجية تتوافق مع إتجاهات التغير في البيئة الخارجية. ففي حالة هذا السناريو نجد أن إستحواذ شركة فليك يتوافق مع التغير في سياسة الحكومة التي تريد فرض ضرائب على الواردات من الدول الخارجية. كذلك يمكن لعصام أن يركز على ويذكر أنه يريد توفير وظائف لأهالي الدولة خاصة في هذه الفترة التي ترغب فيها الحكومة والناس توظيف أبناء البلاد. وأيضاً إصدار قانون إيقاف لمبات الهالوجين واللمبات المتوهجة وإستبدالها بالنوع الجديد قليل إستهلاك الكهرباء وصديق البيئة يساعد عصام أيضاً في دخول دولة بولاند وأيضاً في هذه الحالة يمكنه تصديرها للدولة. أيضاً يمكن لعصام إستخدام وسائل التوزيع الفعالة التي كان يستخدمها بدولة هولاند إذا إستحوذ على شركة فليك ولكن قد يقابله حرب أسعار من جهة الشركات الأخرى ولكن شركة فليك موجودة أصلاً بالسوق وهذا يقلل المنافسة أكثر من الدخول من الخارج. كذلك فإن إمكانيات عصام الإقتصادية وإنتشاره الخارجي بالدول. وكمجموعة لها إيرادات تفوق سوق دولة بولاند ككل وهذا قد يؤدي لحصوله على إقتصاديات كبيرة بخفض تكاليف المواد الخام والتكاليف الأخرى . كذلك إنتاج عصام لهذا النوع الجديد من اللمبات قليلة إستهلاك الكهرباء سيساعده في الهيمنة على السوق وكذلك وجود الكفاءات والمهارات بشركة عصامكو ستساعده على في ذلك قبل دخول منافسين جدد من دولة بولاند ولكن قد تواجه عصام هنا عدم خبرته في الإستحواذ الخارجي. إن التوسع الخارجي يمكن أن يحقق رغبة الهيئات الإستثمارية التي تريد التوسع وزيادة توزيعات الأرباح خاصة أن النمو الداخلي بدولة هاي لاند أصبح ضعيفاً ، كذلك وجود ارباح محتجزة كبيرة شجع الهيئات الإستثمارية على الدخول في إستثمارات أخرى. إن الإستحواذ أسرع من النمو الداخلي ولكن هنالك قضايا إختلاف الثقافة بين دولة هاي لاند ودولة بولاند وهذه قد تكون إحدى التحديات التي قد تواجه عصام.**

**إن ملائمة (Acceptability) الإستحواذ يمكن أن ينظر إليها على ضوء أداء شسركة فليك مقارنة مع قطاع صناعة اللمبات الذي تعمل فيه حيث نجد خلال عام 2015 ربحية شركة فليك حالياً أقل من متوسط قطاع الصناعة حيث كان هامش إجمالي الربحية 21.43% ومتوسط الصناعة 30%. أيضاً صافي الربح للشركة 15.71 ومتوسط الصناعة 24%. وعائد راس المال المستخدم (ROCE) للشركة 4.07% ومتوسط الصناعة 5.74%. وهذا قد يقترح لمساهمي شركة عصامكو خفض تكاليف المبيعات والمصروفات غير المباشرة حتى تحقق الشركة على الأقل أداء متوسط الصناعة. عكس هذا نجد نسب السيولة بشركة فليك أعلى من متوسط الصناعة، حيث نجد معدل السيولة للشركة 3.33 مقارنة بـ 2.69 للصناعة ، ومعدل السيولة السريع للشركة 1.83 مقارنة بـ 1.74 للصناعة. من الممكن أن النسبة العالية في معدل السيولة يعكس عدم الإستثمار في الماكينات والآلات حيث نجد الماكينات والآلات مقارنة مع المبيعات تعادل نسبة 63.33% مقارنة مع 71.09 للصناعة. إن نسبة الإحتفاظ بالمخزون عالية بالشركة وهذا قد يدل على نقص في إدارة المخزون حيث نجد 15% من إجمالي الأصول عبارة عن مخزونات مقارنة فقط بـ 8.7% للصناعة. نجد أن السيولة عالية بشركة فليك وهذا قد يكون بسبب الأرصدة النقدية وما في حكمها الكبيرة بالشركة والتي تعادل 11.87% من نسبة الأصول وهي أكثر من ضعف النسبة بالصناعة. أما نسبة الديون فتعادل 25.9% لشركة فليك مقارنة بـ 35.9% لمتوسط الصناعة، أما تغطية الفائدة للشركة فهي 4.4 مقارنة بـ 2.4 لمتوسط الصناعة وهذا قد يدل على طريقة حذرة للشركة بخصوص الإستدانة والإستثمار. ونجد أيام تحصيل المدينون 104.3 يوم وهي أقل من متوسط الصناعة وأيام الدائنون تقريباً تتماشى مع متوسط الصناعة.**

الخاتمة:

**حسب هذا التحليل فيمكن أن نخلص إلى أن إستحواذ شركة فليك يعتبر وسيلة ممتازة للدخول لسوق دولة لولاند. إن الدخول كشركة توزيع يعتبر مهدد بالقوانين التي يتصدرها دولة لولاند إن خبرات عصام قد تعمل على تحسين أداء الشركة ليكون مثل متوسط الصناعة ، ولكن بعمل دراسة وبحث بواسطة خبراء يمكن وقبل القيام بعملية الإستحواذ قد يساعد عصام في إتخاذ القرار ومن المتوقع أن يقوم عصام بعمليات التمويل للتوسع وتجديد ماكينات وأجهزة فليك حتى تكون قابلة لصناعة نوع اللمبات الجديد.**

د) **يقترح المدير المالي لشركة عصامكو شراكة إستراتيجية مع شركة فليك بدلاً من إستحواذها ، إن التحالف الإستراتيجي وسيلة أقل مخاطرة من الدخول لأي سوق عمل. حسب جونسون شولز وولينغتون فغن الإتحاد الإستراتيجي يعتبر وسيلة للدخول لمناطق وأسواق جديدة حيث تحتاج المؤسسة أو الشركة لخبرة ومعرفة محلية بخصوص التسويق ، التوزيع وخدمات العملاء.**

**هنالك أنواع مختلفة من الإتحاد الإستراتيجي مثلاً المشروع المشترك حيث يشترك الشركاء في إنشاء الشركة وتستمر الشراكة الأم في أعمالها العادية. إن المشروع المشترك يناسب حالة دخول الشركاء في سوق مختلف. هنالك أيضاً إتفاقية الترخيص مثلاً توافق شركة فليك على توزيع منتجات شركة عصامكو وتعمل على رفع جزء من الإيرادات أو المبيعات لشركة عصامكو وقد يتحول الأمر لترخيص لشركة لتقوم بصناعة اللمبات الجديدة لتسوقها في دولة لولاند. ولكن الإتحاد الإستراتيجي قد لايعمل على تحقيق النمو المطلوب بواسطة الهيئات الإستثمارية . كذلك هل يبقى هذا الإتحاد ويستمر أم لا. لأن عصام قد يرفض الترخيص لمنتجه لإحدى الشركات التي تقوم بتقليده وإنهاء التحالف أو الترخيص، عصام ليس له خبرة بالنسبة للإستحواذ الخارجي وأيضاً ليس له خبرة بالتحالف الإستراتيجي. إن النجاح يتطلب وضع ومتابعة الأهداف وكذلك الإهتمام بأمور الحوكمة ، الأمور المالية وقضايا التنظيم وحسب السناريو فلم يتضح إذا ما كان عصام يمتلك هذه الخبرات.**

القسم الثاني

السؤال الثاني:

1. **(i)** الرقابة العامة:

**تقوم شركة SRO بعمل تحديث مستمر لملفاتها وعملها (Backup) وهذا مهم حتى يعمل النظام في كل الأوقات بدون أي توقف يؤثر على عمليات الشركة ، ولكن هنالك مشاكل بأنظمة الرقابة العامة بالشركة وهي كما يلي:**

**على الرغم من أن شركة SRO لها مركز للحاسب الالي به أنظمة للحماية مثل إستعمال كلمة مرور وإستخدام بصمة الأصبع ونظام الحوائط النارية (Firewalls) ولكن هذه الرقابة العامة غير شاملة. فعلى الرغم من أن أغلب الموظفين بالمكتب الرئيس هم موظفي تكنولوجيا معلومات (IT) ولكن في بعض الأحيان يتم تعيين مؤقت لبعض الموظفين ونظام البصمة غير شامل ويتم تجاوزه وذلك أن الموظفين المؤقتين يمكنهم الدخول على كل نظام بإستخدام كلمة مرور واحدة وهي (Password) وهذا لا يعتبر يدل على أن هنالك رقابة كافية بالشركة يجب ألا يقوم الموظفين المؤقتين بأعمال إستراتيجية للشركة ، لذا يجب على الشركة الرجوع لنظام البصمة والتأكيد لكل الموظفين بأهمية منع أي دخول للنظام غير مصرح به. كذلك يجب متابعة عمل الموظفين المؤقتين ودخولهم على النظام كما يجب تغيير كلمة السر بإنتظام وأن تكون هذه إجراءات نظامية يجب إتباعها.**

**قامت الشركة أيضاً بإزالة نظام الحماية بالحوائط النارية حتى تسطيع تحديث الأسعار لكل محلات البيع المباشر عبر الموقع ولكن هذا الإيقاف سيفتح النظام لدخول المتسللين (Hackers) ، يجب إعادة نظام الحماية للعمل وغذا كان هنالك مشاكل في نظام التطبيقات فيجب عمل تحقيق وبحث في البرنامج لمعرفة سبب المشكلة. كذلك تحتفظ شركة SRO بسيرفر التحديث (Backup) في مكان واحد مع السيرفر الرئيسية التي تربط محلات التجزئة. يجب وضع سيرفر الـ Backup في مكان مختلف وليس مع السيرفر الرئيسية فمثلاً إذا حدث حريق وكل السيرفر في مكان واحد فإن كل المعلومات والأنظمة ستتلف . كذلك يجب المتابعة والرقابة على الأنظمة بصورة مستمرة حتى لا يسمح لأي دخول غير مصرح به للنظام.**

(ii) الرقابة على التطبيقات:

**هنالك بعض القضايا بالرقابة على التطبيقات والتي تمثل تهديد لسلامة وموثوقية المعلومات التي يقدمها النظام. من السناريو يتضح أن نظام برنامج التطبيقات الذكية يقدم معلومات قديمة حيث قد يقوم بإحلال آخر سعر بصفحة قديمة أي لايواكب التحديث لذا يجب القيام التحقق للتأكد من صحة المعلومات وأن نظام التطبيقات يقوم بتحديث المعلومات عند حدوثها. قد يقوم بعض المدخلين غير المسجلين بإدخال مشاهدات إيجابية عن محلات لزيادة زيارتها بواسطة الآخرين وقد يكونوا أصلاً تم تعيينهم أو الإتفاق معهم بواسطة هذه المحلات ايضاً قد يقوم هؤلاء الأشخاص بإدخال مشاهدات سلبية تخص منافس لهذه المحلات كل هذه الأمور ستؤثر في موثوقية وإستقلالية المشاهدات التي يقدمها الأشخاص داخل النظام ولا تقوم شركة SRO بالإتصال بالمحلات للتأكد من صحة هذه المشاهدات. يجب على شركة SRO وضع إجراءات معينة يقوم بإتباعها كل الأشخاص الذين يدخلون على النظام ويقومون بعمليات المشاهدة حتى يتم الحفاظ والحماية من مثل هذه المخاطر.**

1. (i) تضارب المصالح التجارية:

**إن اهداف أعمال شركة SRO هو تقديم معلومات من غير تحيز أو محاباة عن محلات التجزئة التي تعمل عبر الإنترنت حتى تتأكد أن العميل يتحصل على كل المعلومات المتاحة. حقيقة أن شركة SRO تقوم بتقديم بعض المشاهدات بنفسها لعدد من المحلات ولكن رغم أن تلك المشاهدات صادقة وأمينة لكن هذا يجعل هذه المحلات في وضع إيجابي أكثر وهذا يعتبر ضد هدف تقديم معلومات غير متحيزة. والمعضلة هنا أن مصدري إيرادات SRO تأتي من هذه المحلات ومن مصلحة SRO أن تكون هذه المشاهدات صادقة وأمينة وإلا فقدت المستخدمين الذين يعتمدون على هذه المعلومات. أيضاً إذا كانت هذه المشاهدات عن أحد المحلات سلبية فإن هذا المحل لن يقوم بعمل إعلانات في المستقبل وبالتالي تقل عمولة الشركة.**

**(ii)** تحويل مكاتب عمل الشركة :

**تفكر شركة SRO في تحويل عملياتها لدولة خارجية حيث هنالك فوائد من إنخفاض الضرائب ورخص العمالة. ورغم أن هذا يبدو خيار جذاب من الناحية المالية ولكن هنالك بعض العناصر التي يجب وضعها بالإعتبار. حيث أن المعضلة هنا ان الشركة قد تتحصل على فوائد مالية ولكن سيقابلها او ستجد العكس هنالك مشاكل تشغيلية حيث نجد أن ليس لهذه الدولة أنظمة تحدد جودة المعلومات أو سلامة وأمان هذه المعلومات وهذا قد يؤدي لفقد المعلومات التي يسجلها المستخدمون والتي قد تؤدي لأثر ضار على سمعة الشركة إن الشركة تعرف أن هنالك مشاكل في الرقابة على أنظمة تعاني منها الآن وهذه قد تزيد في دولة ليس بها قوانين. كذلك يمكن قبول مبالغ غير مصرح بها للخدمات وهذه تعتبر من الأشياء العادية بهذه الدولة وستجد الشركة نفسها في معضلة هل تتصرف حسب هذه الثقافة السائدة أم تتخذ موقف مضاد وبالتالي تتعرض لوضع ليس به ميزة تفضيلية . كذلك كيف تقنع الموظفين المحليين بتلك الدولة في عدم التصرف بطريقة غير قانونية أو غير أخلاقية. عندما أسست أماني شركة SRO كانت تعرف أن محلات التجزئة عبر الإنترنت تعمل بصورة غير أخلاقية لذا عملت على تقديم معلومات غير متحيزة ومن غير محاباة حتى تحل هذه المشكلة الأخلاقية ، لذا فإن المعضلتين المذكورتين هنا سوف يؤديان لمخاطر للنموذج الذي تتبعه الشركة والذي تعمل لأجله.**

السؤال الثالث:

1. **إتفاقية الإمتياز هي عبارة عن إتفاقية ترخيص يقوم بموجبها من منح له الترخيص بشراء أو إيجار معدات ومواد والقيام بالتدريب وستكون الإتفاقية مقصورة على مناطق جغرافية معينة . أغلب إتفاقيات الإمتياز يتم فيها دفع مبالغ مقدماً والتي ستمد عماد بمبالغ كبيرة يمكنه إستثمارها أو يزعها كارباح كذلك يقوم المؤجر الذي تحصل على الترخيص بدفع كل تكاليف التشغيل . ويدير الذي تحصل على الإمتياز العمل بنفسه وهذا ما يعطيه الحافز لأداء العمل وموظفيه . ويعرف عماد أنه يفقد الخبرة في إدارة الأعمال . لكن على المدى الطويل قد يكون العائد من إتفاقية الإمتياز أقل من إيجار أو شراء مخازن كما أن الحاصل على الإمتياز سيأخذ أغلب الإيرادات وشركة عمادكو ستحصل على دخل من توريد المواد ونسبة معينة من افيرادات حسب ما تحدده الإتفاقية. أيضاً شركة عمادكو ليس لها خبرة في إختيار الجهة التي ستتولى الإمتياز وايضاً لا تملك أنظمة لرقابة الجودة ومراجعة الأداء. وهذه الأشياء مهمة حتى يتم التأكد من إستخدام المنتج بصورة صحيحة. ايضاً نجاح الإمتياز يعتمد على العلاقة التجارية ويتضح من السناريو أنه ورغم التقنية العالية لمنتج الشركة لكن عماد فشل في بناء ماركة واضحة وكبيرة لشركته. كذلك هنالك فقط فترة ستة سنوات وينتهي بعدها إحتكار الترخيص لعمادكو ولذا قد يكون من الصعوبة جذب أحد بإستثمارات كبيرة وهو يعلم أن الفترة التي سيحصل فيها على الإمتياز قصيرة. يمكن لعماد معالجة هذه الأمور أولاً بتعيين اشخاص ذوي خبرة في التسويق والقيام بحملات دعاية مكثفة ثانياً يعمل على تحسين جودة المنتج حتى يغطي على عدم شهرة العلامة التجارية.**

**نخلص إلى أنه على الرغم ان إتفاقية الإمتياز ستقلل المخاطر المالية لكن لن تحقق عائدات سريعة مثل النمو الداخلي .**

1. **التحالف الإستراتيجي يحدث عندما تتشارك مؤسستان أو أكثر في الموارد والأنشطة لتحقيق الإستراتيجية . ويعتبر الإمتياز هو فرع من التحالف الإستراتيجي ، النوع الآخر من التحالف الإستراتيجي هو المشروع المشترك حيث يتم إنشاء مؤسسة جديدة يمتلكها الشركاء بصولارة مشتركة . وتستخدم هذه الطريقة للدخول لمنطقة جغرافية جديدة حيث يمتلك أحد الشركاء الخبرة والشريك الآخر المعرفة بالمنطقة المحلية والعمالة. ولكن هذا النوع من التحالف افستراتيجي يحتاج لوقت حتى يمكن العثور على الشريك المناسب كذلك قد يتخلى عماد عن الرقابة على الأعمال.**

**هنالك نوع آخر من التحالف الإستراتيجي يسمى ترتيبات الشبكة أو إتفاقية الشبكة (Network agreement) حيث تتعاون مؤسستان أو أكثر مع بعضها البعض ولكن بدون علاقة رسمية. يمكن لعماد الإتفاق مع شركة سوق الآلات حيث يمكن لعماد إنشاء محلات صغيرة لعرض منتجه وتقديم الخدمات من هذه المحلات ويمكن الإتفاق على إعطاء الشركة أتعاب على هذه الخدمة وهذا النوع من التحالف يشبه النمو الداخلي لكنه لا يحتاج لإستثمار رأس مال كبير . إضافة لهذا فإن المحلات موجودة وشركة سوق الآلات لها ماركة معروفة مع وجود خبرة تسويقية كبيرة للشركة ولكن في مثل هذه الإتفاقيات غير الرسمية قد يسرق الطرف الاخر فكرة المنتج.**

(ج) **إقترح المستشار تمويل عملية النمو الداخلي من مصادر تمويل داخلية من الشركة. ويمكن الحصول على هذه المصادر الداخلية مما يأتي، الأرباح المحتجزة ، رقابة محكمة على منح الإعتماد ، تخفيض المخزون ، وتأخير الدفع للدائنين. وما دام هذه السلعة موجودة فقط عند عمادكو فإن إدارة تحصيل العملاء يمكتها أن تطلب من العملاء السداد خلال 30 يوم كما هو محدد بالنظام وعلى عماد أن يترك موظفي تحصيل العملاء يقومون بعملهم بدون تدخل منه في منح العملاء فترات سداد طويلة. كما أن على شركة عمادكو السداد للموردين حسب متوسط القطاع الذي تعمل فيه الشركة ومتوسط السداد للدائنون هو 40 يوم وعمادكو تدفع بصورة عاجلة قبل هذا التاريخ. وبإستغلال هذه الموارد سوف يتوفر للشركة موارد تساعدها في النمو الداخلي.**

السؤال الرابع:

1. **قبل حضور الكورس التدريبي فإن صالح كان يدير الشركة حسب نظرية المدير (X ) (Theory x manager) . صالح يعتقد أنه إذا لم يوجه ويتابع الموظفين فإنهم لن يؤدوا العمل بالصورة المطلوبة وأن الموظفين كسالا ويتجنبون المسئولية ولكنه اثناء إنشغاله بالكورس التدريبي كان يأتيه البريد الإلكتروني من الموظفين يتساؤلون عن الطريقة التي تحل بها المشاكل وقد غضب من عدم قدرة الموظفين حل المشاكل بانفسهم. لقد خلق صالح أسلوب إدارة هو إعطاء الأوامر وعلى الموظفين التنفيذ لأن إهتمامه الأساسي هو إكمال وتنفيذ العمل ولذا على الموظفين إتباع الإجراءات التي وضعها لهم.**

**لقد درب المعهد صالح في إدارة العمل بالصورة الديمقراطية حيث يجب أن يشارك المرؤوسين في تخطيط العمل وليس فقط تنفيذه وهذا ما يسمى نظرية واي المدير (Y)(Theory y manager). ولذا وحسب إقتراح أساتذة المعهد إن الموظفين سيكونون أكثر فاعلية إذا تم تمكينهم وغثراء وظائفهم حتى يتمكنوا من العمل بأنفسهم فقد أعلن صالح لموظفيه أن إتخاذ الإجراءات لحل المشاكل ستكون من مسئوليتهم ولكن الموظفين لم يستطيعوا إتخاذ القرارات خوفاً من عمل أخطاء ولأنهم لم يتعودوا على إتخاذ القرارات لذا طلبوا من صالح الرجوع للنظام القديم في حل المشاكل أيضاً التعجل في ترك المسئولية على الموظفين فشل طريقته التي إخترحها. إن أفضل طريقة هي أن يعمل صالح على التوجيه والرقابة وأن يقوم بتدريب الموظفين على حل المشاكل.**

1. **إن إثراء العمل (Job enrichment) هو وسيلة تسطيع عن طريقها الإدارة تحفيز موظفيها وذلك بإعطائهم مسئوليات أكثر عادة يقوم بها المديرين أو الموظفين في الوظائف العليا وبهذه الطريقة يشعر الموظفين أن عملهم له قيمة وأنه مهم للشركة التي يعملون بها.**

**بعد إستماع صالح لنصيحة أساتذته بأن موظفيه سيكونون أكثر فاعلية إذا تم إثراء وظائفهم حتى يتمكنوا من أداء العمل بأنفسهم طلب صالح من موظفي مكتب العقودات إتخاذ الإجراءات لحل كل المشاكل بأنفسهم. ولكن تغير صالح لأسلوب الإدارة فجأة تسبب في مشكلتين. أولاً تسبب في وجود فراغ في معرفة ومهارات الموظفين وهذه يمكن معالجتها بتدريب الموظفين بواسطة صالح نفسه. ثانياً أظهر تغيير الأسلوب أن الموظفين سعداء بإتباع إجراءات محددة وأنهم راغبين أن يتم توجيههم وقيادتهم ولذا عندما طلب منهم صالح تحمل المسئولية والعمل على حل المشكلات تعرضوا لقلق وضغوط.**

**لذا فإن إثراء العمل يمكن أن يتم بالتدرج وذلك بالتدريب وإعطاء الموظفين الفرصة في إتخاذ القرارات وحل المشاكل.**

(ج) **المخاطر المالية هي المرتبطة بأي شكل من أشكال التمويل والتاثير الرئيس للمخاطر المالية هو على التدفقات النقدية أو تكلفة التمويل أو كليهما. وأنواع المخاطر المالية تشمل مخاطر السيولة ، مخاطر اسعار الصرف ، مخاطر الإئتمان ومخاطر التدفقات النقدية.**

**إن إدارة المخاطر المالية ستكون فعالة إذا تم تضمينها (Embededded) في الشركة أو المؤسسة وتضمين المخاطر يعني أن إدرة ورقابة المخاطر تصبح جزء من مهام ومسئوليات كل مستويات الإدارة ويمكن تضمين المخاطر المالية ببنك المشرق كما يلي ، أولاً القيام بتوعية وتدريب عدد كبير من الموظفين بالمخاطر المالية وتوضيح التأثير الذي تحدثه هذه المخاطر. ثانياً تطبيق نظام للرقابة الداخلية والمالية وهذه قد تشمل تقارير منتظمة للأداء الفعلي مقابل أهداف محددة وإذا حدث إنحراف تحديد هذه الإنحرافات وتقويمها. ثالثاً وجود نظام حوافز وتقييم للموظفين لرقابة وتخفيض المخاطر المالية وجعل التوعية بالمخاطر جزء من ثقافة البنك.**