

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة - السودان  
زمالة المحاسبين القانونيين السودانية  
دورة ديسمبر 2025م

المستوى الإحترافى - الإلزامى  
تحليل الأعمال  
18 ديسمبر 2025م

الزمن المتاح :

- 15 دقيقة للقراءة والتخطيط ولا يسمح بالكتابة فيها.
- 3 ساعات للكتابة.

- القسم (أ) أجب على
- القسم (ب) أجب على سؤالين فقط
- في كراسة الإجابة.
- يجب عدم فتح ورقة الأسئلة إلا بأمر المراقب.

AAPOC

The Accountancy & Audit Profession  
Org. Council - Sudan

## تحليل الأعمال P3

### القسم (أ)

#### السؤال الاول ( إجباري ) :-

تأسست شركة المجد للسيارات قبل ست سنوات للعمل التجاري بواسطة البروفيسور عمر الأمين من جامعة المعرفة ، وهي جامعة في دولة الأمازون. على مدى عدد من السنوات ، حصل على براءة اختراع لعمليات سمحت له باستخدام بطاريات ليثيوم أيون لتشغيل سيارة كهربائية ، والتي يمكن أن تسافر لمسافة تصل إلى 160 كيلومتراً قبل أن تحتاج إلى إعادة الشحن. بالتعاون مع إثنين من زملائه من الجامعة، أنشأ مصنع شركة المجد للسيارات طرح السيارة كمنتج تجاري. كانت منطقة في جنوب ميدشير تعاني من تدهور صناعي كبير. ركزت هذه المنطقة على مصنع العالمية السابق للسيارات العائلية ، والذي تم إغلاقه مؤخراً من قبل الشركة الأم، مما أدى إلى إنهاء 60 عاماً من التصنيع المستمر للسيارات في هذا الموقع. تم الإستغناء عن العديد من عمال إنتاج السيارات المهرة في مما أدى الي بطالة كبيرة. سمحت المنح المقدمة من المجلس الإقليمي والقروض بدون فوائد من الحكومة لشركة المجد بشراء وإعادة تجهيز جزء من موقع العالمية والاستفادة من مئات العمال المهرة الذين تم الإستغناء عنهم بواسطة مصنع العالمية.

تصنع الشركة الآن ثلاثة موديلات من السيارات: الايكو الأصلي والايكو بلص والايكولايت .

الايكو بلص هو إصدار فاخر من الايكو ويشارك 95٪ من نفس المكونات. الايكولايت هي سيارة مدنية أرخص وتستخدم 70٪ فقط من المكونات المستخدمة في الايكو بقية المكونات فريدة في الايكولايت. يوضح (الشكل 1). مقارنة بين سيارة صديقة للبيئة مع سيارة مماثلة تعمل بالبنزين (Kyutia 512). يعطي هذا الجدول أيضاً مقارنة مع سيارة هجينة Xdos-HybridC) حيث يتم إستكمال محرك البنزين بالطاقة من محرك كهربائي. السيارات الهجينة هي وسيلة شائعة لتقليل الانبعاثات وإستهلاك الوقود. تبلغ تكلفة البنزين حالياً 5 دولار للتر الواحد في الامازون . هناك أيضاً سيارات تجريبية ، لم يتم إنتاجها بعد ، تعمل بدائل أخرى منخفضة الانبعاثات للبنزين مثل الهيدروجين.

نموذج	صديقة للبيئة	Kyutia 512 (عادي تقليدي)	(Xdos-HybridC) (هجين)
مصدر الطاقة	بطاريات ليثيوم أيون، محرك كهربائي	بنزين	بنزين بمساعدة محرك كهربائي
سعر	9,999 دولاراً	7,999 دولاراً أمريكياً	9500 دولار
الانبعاثات (CO2)	صفر	180 جرام / كيلومتر	95 جرام / كيلومتر
إقتصاد	مايقرب من 1 دولار لكل 20 كيلومتراً (رسوم شحن الكهرباء)	8 لتر / 100 كيلومتر	5 لترات / 100 كيلومتر
أداء	100-0 كم / الساعة : 18 ثانية السرعة القصوى : 120 كم / الساعة	0-100 كم / س : 10 ثواني السرعة القصوى : 180 كم / ساعة	0-100 كم / س : 21 ثانية السرعة القصوى : 170 كم / ساعة
نطاق	160 كيلومتراً حتى تحتاج البطارية إلى إعادة الشحن	550 كيلومتراً على مليء الخزان بالبنزين	1200 كيلومتر على مليء الخزان بالبنزين

الشكل 1 مقارنة بين الايكو مع السيارات التقليدية والهجينة المماثلة

يمكن إعادة شحن مجموعة الموديلات البيئية من مصدر كهرباء محلي ومع ذلك ، لإستكمال ذلك ، مولت الحكومة مؤخراً تطوير 130 محطة شحن للسيارات الكهربائية المنتشرة في جميع أنحاء البلاد .

كما أنها منحت الشركات حوافز ضريبية للتحويل إلى السيارات الكهربائية وتفرض ضرائب شديدة على السيارات التي تحتوي على نسبة عالية من ثاني أكسيد الكربون الانبعاثات بسبب التأثير الضار لفائض ثاني أكسيد الكربون 2 على البيئة . كما سنت عدداً من القوانين المتعلقة بسلامة السيارة والتي يتعين على المجد للسيارات الإمتثال لها . لا تزال نيوتاوان نفسها دولة مزدهرة ومتقدمة مع سكان متعلمين جيداً .

الحكومة ملتزمة بمعالجة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية في مناطق مثل جنوب ميدشير . لا تزال المجد للسيارات تتلقى منحاً حكومية كبيرة للمساعدة في الحفاظ على قدرة الشركة من الناحية المالية . يتم شراء مجموعة موديلات الايكو إلى حد كبير من قبل المستهلكين "الصديقين" في نيوتاوان ، الذين هم على إستعداد لدفع علاوة سعرية لمثل هذه السيارة . كما أنها تحظى بشعبية في منطقة ميدشير ، حيث يفخر السكان بتقليد صنع سياراتهم ، كما أنهم ممتنون للبروفيسور جاك والحكومة لضمان بقائها ، وإن كان ذلك على مستوى منخفض . يتم تصدير 5٪ فقط من إنتاج الايكو .

### يونيفرسال موتورز

قبل عام واحد ، تم شراء المجد للسيارات من قبل شركة يونيفرسال موتورز ، ثاني أكبر شركة لتصنيع السيارات في العالم . يظل البروفيسور جاك وزملاؤه من كبار المديرين وأعضاء مجلس إدارة الشركة . لا يزال الإنتاج للسيارات الكهربائية منخفضاً للغاية (انظر الشكل 2) ، لكن شركة يونيفرسال موتورز تعتقد أن الطلب على السيارات الكهربائية سيكون مهماً للغاية في المستقبل ، وقد اشترت شركة المجد كوسيلة لدخول هذا السوق . وهم يعتقدون أن بطاريات الليثيوم (مصدر الطاقة لمجموعة المجد) ستصبح أخف وزناً . وأرخص ثمنها وتوفر أداءً ونطاقاً أفضل . منذ شرائها شركة يونيفرسال موتورز ، أجرت تحليلاً خارجياً وداخلياً لشركة المجد وإستثمرت المزيد من رأس المال في الأعمال .

حدد تحليلهم الداخلي أربعة مجالات رئيسية للضعف . هذه مذكورة أدناه :-

#### (1) ارتفاع تكلفة العمالة ونقص المهارات ومشاكل القدرة الإنتاجية

على الرغم من إنشاء شركة المجد في منطقة يوجد بها بالفعل مجموعة من عمال السيارات المهرة ، إلا أن التقاعد اللاحق للعديد من هؤلاء العمال ترك فجوة في المهارات . على الرغم من أن البطالة لا تزال مرتفعة في المنطقة ، يبدو أن المتقدمين للوظائف يفتقرون إلى مهارات وتحفيز العمال الأكبر سناً . تجد المجد للسيارات صعوبة في توظيف العمالة الماهرة وينعكس هذا النقص في زيادة الأجور وتكاليف الموظفين في موقع العالمية . يتسبب الموقع الحضري لموقع العالمية أيضاً في حدوث مشكلة . هو أن الخدمات اللوجستية الداخلية أصبحت باهظة الثمن بسبب عدم إمكانية الوصول النسي إلى الموقع والإزدحام العام على الطرق الرئيسية .. أخيراً ، لا توجد طاقة إنتاجية كافية في موقع العالمية لتلبية الطلب الحالي على منتجات المجد تحاول المجد إنتاج المجموعة الأكثر ربحية من منتجاتها ضمن هذا القيد . ومع ذلك ، فهي غير قادرة على تلبية طلب السوق تماماً .

#### (2) عدم السيطرة والتنسيق :-

الإدارات والوظائف الفردية للشركة غير متكاملة بشكل جيد. على الرغم من الموافقة على الميزانيات سنوياً ، إلا أنه لا يتم تنسيقها أو مراقبتها بشكل صحيح. في الآونة الأخيرة ، توقف إنتاج السيارات بسبب النقص في تجميع فرعي مهم. كان لابد من شراء مكونات هذا التجميع الفرعي بسرعة وبتكلفة تزيد بنسبة 10٪ عن سعر الشراء العادي .

كما يجب دفع العمل الإضافي للموظفين لتقليل التأخير في إعادة بدء إنتاج السيارات. يبدو أن هناك نقصاً مشابهاً في التنسيق داخل عناصر المخزون المشتراة. وافقت الإدارة العليا على أمر شراء حديث لمقاعد السيارة عالية الجودة، على الرغم من حقيقة أن قلة من العملاء حددوا هذا الخيار على طراز الايكوبلص تم تسليم المقاعد وتخزينها ، لكن الإدارة المالية لم تتمكن من دفع ثمنها ضمن شروط الدفع المتفق عليها للمورد. تم تسريب هذا الفشل إلى إحدى الصحف وحدث خلاف عام للغاية بين المجد للسيارات والمورد . في نهاية المطاف ، تم الاتفاق على تمويل قصير الأجل (بأسعار فائدة ممتاز) مع أحد البنوك ودفع للشركة المصنعة للمقعد.

### (3) البحث والتطوير – والتعلم :-

في النمو الأولي لشركة المجد للسيارات ، كانت القدرات الفنية لكبار المديرين المؤسسين الثلاثة مهمة للغاية. ومع ذلك ، فإن هؤلاء المديرين الثلاثة يبلغون الآن من العمر 50 عاماً أو أكثر. هناك قلق من أن خبراتهم التقنية وعطشهم للإبتكار أخذ في التضاؤل. إلى حد ما ، أدرك كبار المديرين هذا الأمر بأنفسهم قبل عامين وأطلقوا خطة تدريب للخريجين بهدف "إدخال تفكير جديد إلى الشركة وضمان مستقبلها". تم قبول أربعة خريجين وتم الاتفاق على خطة تدريب للخريجين. ومع ذلك ، فقد تم قطعها في غضون عام لأن "تكاليف التدريب خرجت عن نطاق السيطرة" وترك جميع الخريجين الأربعة الشركة بعد ذلك . إنتقد خطاب إستقالة من أحد الخريجين "المهارات الإدارية الضعيفة لكبار المديرين". تهتم شركة يونيفرسال موتورز بأن تكون ثقافة البحث والإدارة غير مناسبة وعفا عليها الزمن. نتيجة لذلك ، لم تتم إدارة الخريجين أو تحفيزهم بشكل صحيح وهناك دليل على أن مساهمتهم لم يتم الترحيب بها أو الاعتراف بها.

### (4) التفهم للمخاطر :-

تهتم شركة يونيفرسال موتورز بأن يتم إتخاذ القرارات من قبل كبار المديرين في المجد للسيارات دون تحليل مناسب للمخاطر المرتبطة بها. على الرغم من أن كبار المديرين الثلاثة يتجنبون المخاطرة بشكل فردي ، إلا أنهم كفريق واحد يتخذون قرارات محفوفة بالمخاطر. في إجتماع عقد مؤخراً لمناقشة دخول سيارة في رالي سيارات إقتصادية (مصحوباً بنظام شحن متنقل) تمت مناقشة العديد من المخاطر بشكل مطول ولكن لم يتم توثيقها أو تحليلها. بعد ساعتين من المناقشة المستفيضة، قرر كبار المديرين الثلاثة التصويت على القرار. كلهم صوتوا لصالح. لم يتم إجراء أي مناقشة أخرى حول المخاطر التي ناقشوها للتو. علاوة على ذلك ، تتم مناقشة مخاطر مغادرة الموظف للانضمام إلى منافس وأخذ معلومات قيمة معه في كل إجتماع لمجلس الإدارة. ومع ذلك، لم يتم إتخاذ أي إجراء لمعالجة المخاطر.

### (5) الإستعانة بمصادر خارجية :-

لمعالجة الضعف الداخلي الأول ، تفكر شركة يونيفرسال موتورز في الإستعانة بمصادر خارجية لتصنيع موديل الايكولايت (ECO LITE) لشركة أجنبية. يتم عرض المعلومات ذات الصلة بهذا القرار في (الشكل 2). وقد نقلت

الشركة المصنعة المحتملة سعر إنتاج لشركة يونيفرسال موتورز يبلغ 3500 دولار لكل سيارة. يقع مصنع التصنيع على بعد حوالي 300 ميل من نيوتاون ، والذي يتضمن عبور 40 ميلاً من خليج بير انج. هناك 112 ساعة إنتاج متاحة إجمالاً في الأسبوع في موقع العالمية (سبعة أيام في الأسبوع ، ورديتان من ثماني ساعات) والتي يمكن إستخدامها لمجموعة من خطوط الإنتاج الثلاثة. التكاليف العامة الأسبوعية هي 35000 دولار في الأسبوع في العالمية. إذا تم الإستعانة بمصادر خارجية لإنتاج نموذج الايكولايت ، فمن المتوقع أن تنخفض التكاليف العامة بمقدار 1250 دولاراً في الأسبوع. تقدر تكلفة النقل بـ 250 دولاراً لكل منتج من منتجات الايكولايت المصنعة خارجياً.

النوع	الايكو	الايكوبلص	الايكولايت
سعر البيع	9.999	12.999	6.999
التكلفة المتغيرة	7.000	10.000	4.500
الطلب الأسبوعي	6	5	6
وقت الإنتاج	9	10	8

الشكل 2: المعلومات ذات الصلة بقرار الاستعانة بمصادر خارجية

### المطلوب :-

- (أ) أفرت شركة يونيفرسال موتورز صراحة بالحاجة إلى تحليل البيئة الخارجية الكلية وبيئة السوق (الصناعة) لشركة المجد للسيارات.
- قم بتحليل البيئة الكلية الخارجية وبيئة السوق (الصناعة) لشركة المجد للسيارات. (16 درجة)
- سيتم منح العلامات المهنية في الجزء (أ) لإدراج النموذج (النماذج) المناسب والهيكل العام ووضوح التحليل. (4 درجات)
- (ب) تفكر شركة يونيفرسال موتورز في الإستعانة بمصادر خارجية لطراز ايكولايت إلى جهة تصنيع خارجية، مع الإحتفاظ بالإنتاج الداخلي لموديلي الايكو والايكوبلص.
- قيمّ الحالة المالية وغير المالية مع وضد خيار الإستعانة بمصادر خارجية. (15 درجة)
- ثلاثة نقاط ضعف حددتها يونيفرسال موتورز هي :-
  - (1) نقص التحكم والتنسيق .
  - (2) البحث والتطوير- او التعلم .
  - (3) فهم المخاطر.
- حلّ كيف يمكن معالجة كل من نقاط الضعف الثلاثة في المجد للسيارات. (15 درجة)
- (المجموع: 50 درجة)

## القسم ( ب )

### أجب على سؤالين فقط

#### السؤال الأول :-

يلخص هذا السيناريو تطور شركة تدعى Rock Bottom من خلال ثلاثة مراحل ، من تأسيسها في عام 1965 إلى 2008 عندما توقفت عن التداول.

#### المرحلة الأولى (1965-1988) :-

في عام 1965، إشتري العملاء عادة سلعاً كهربائية ذات علامة تجارية ، تنتجها إلى حد كبير شركات محلية راسخة ، من المتاجر العامة التي تخزن مجموعة واسعة من المنتجات المنزلية .ومع ذلك ، في ذلك العام ، أنشأ ريك هاين ، وهو خريج جامعي حديث ، أول متجر له متخصص فقط في بيع السلع الكهربائية.على عكس المتاجر العامة ، كان متجر ريك هاين يبيع في الغالب المنتجات اليابانية المستوردة التي كانت أصغر حجماً وأكثر موثوقية وأكثر تطوراً من منتجات المنافسين المحليين .أنشأ ريك هاين بسرعة سلسلة من المتاجر ، يعمل بها شباب يفهمون قدرات المنتجات التي كانوا يبيعونها . وقد دعم ذلك بإعلان وطني في الصحافة ، وهو ابتكار في ذلك الوقت لمثل هذا المتجر المتخصص .

وصف متاجره بأنها "Rock Bottom" ، إسم يشير تحديداً إلى أسعاره الرخيصة ، ولكنه ألمح أيضاً إلى الأهمية المتزايدة لموسيقى الروك وتأثيرها على مبيعات المنتجات .في عام 1969، كان 80٪ من المبيعات من مراكز الموسيقى ، والأقراص الدوارة ، ومكبرات الصوت ، التي إشتراها الشباب الأثرياء حديثاً .بدأت Rock Bottom تتخصص بشكل متزايد في بيع المعدات الصوتية. كما طور ريك هاين مكانة عامة عالية . إرتدى ملابس غير تقليدية وأدى عدداً من الأعمال المثيرة الفاحشة كدعاية لشركته .كما شجع مديري متاجره على أن يكونوا شائعين بنفس القدر.لقد كافأ فرديتهم بمرتبات عالية وخطط مكافآت سخية وإستقلالية .كانت العديد من المتاجر ناجحة للغاية ، مما جعل مديريها (وبعض موظفيها) أثرياء نسبياً.ومع ذلك ، بحلول عام 1980 ، بدأت ربحية متاجر Rock Bottom في الإنخفاض بشكل كبير . ظهر منافسون مباشرون يستخدمون نهجاً مشابهاً ، بما في ذلك الأقسام المتخصصة في المتاجر العامة الكبيرة التي فشلت في البداية في الإستجابة لتحدي Rock Bottom. يتوقع الجمهور المشتري الآن أن تكون منتجاته الكهربائية رخيصة وموثوقة .أصبح ريك هاين نفسه أقل بريقاً وخفّف من مظهره و أفعاله لإرضاء البنوك التي أصبحت مصدراً متزايد الأهمية للتمويل المطلوب لتوسيع ودعم سلسلة متاجره.

#### المرحلة الثانية (1989-2002) :-

في عام 1988، فكر ريك هاين في تغيير متاجر Rock Bottom إلى إمتياز ، ودعا المديرين إلى شراء متاجرهم الخاصة (التي كانت لا تزال مربحة في هذا الوقت) ومتابعة التوسع من خلال فتح متاجر جديدة مع أصحاب الإمتياز من خارج الشركة .ومع ذلك ، بدلا من ذلك ، قام بتعويم الشركة في بورصة الأوراق المالية في البلاد . إستخدم بعض رأس المال الذي تم جمعه لتوسيع الأعمال .ومع ذلك ، فقد باع أيضاً أسهماً لمساعدته في إقامة "حفلة العمر" وشراء سلع وهدايا باهظة الثمن لعائلته .أصبح ريك هاين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (CEO) للشركة المدرجة حديثاً ، ولكن على مدار الثلاثة

عشر عاماً التالية أصبحت علاقته بمجلس إدارته والمساهمين صعبة بشكل متزايد. تم وضع ضوابط مالية وأنظمة إعداد تقارير جديدة تدريجياً غادر معظم المديرين المعينين حيث أصبحت الضوابط أكثر مركزية ورسمية. كان أداء الشركة قوياً ولكن غير مدهش. إشتكى هاين من ذلك "لم يكن العمل ممتعاً بعد الآن". كانت الشركة مطالبة قانوناً بنشر رواتب أعضاء مجلس الإدارة في تقريرها السنوي ، وأصبحت حزمة الرواتب السخية التي يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي مشكلة متزايدة وسيطرت على الاجتماع السنوي العام شعرهاين بالحرَج من نشره والمناقشة التي أدت إليه في وسائل الإعلام الوطنية. لقد شعر أن ذلك كان تعدياً على خصوصيته وحياته الشخصية.

### المرحلة الثالثة (2003-2008) :-

في عام 2003م، وجدريك هاين أن الإستثمار في الأسهم الخاصة الضخم ضروري لإعادة شركة Rock Bottom إلى القطاع الخاص مرة أخرى. كما إستخدم كل ثروته الشخصية للمساعدة في إعادة الإستحواذ على الشركة من المساهمين. إحتفل بـ "تحرير Rock Bottom من أغلاله" من خلال إقامة إحتفال كبير. تم نقل المشاهير جواً من جميع أنحاء العالم للحضور. ومع ذلك ، وجد معظم الجيل الجديد من مديري المتاجر أن أسلوب ريك هاين فضفاض للغاية وغير مركز. أصبح فظاً وغاضباً بسبب إفتقارهم إلى روح المبادرة. علاوة على ذلك ، أدت التغييرات في المنتجات وكيفية شرائها إلى إنخفاض عدد الأشخاص الذين إشتروا المنتجات الصوتية التقليدية من المتاجر المتخصصة. أصبحت موثوقية هذه المنتجات تعني الآن أنه تم إستبدالها بشكل غير منتظم نسبياً. بدأ ريك هاين ، متأخراً ، يفكر في البيع عبر موقع على الإنترنت. إنخفاض حجم الأعمال والربحية. في عام 2007 ، فكرهاين مرة أخرى في منح إمتياز للشركة ، لكنه أدرك أنه من غير المرجح أن يكون هذا ناجحاً. في أوائل عام 2008، توقفت الشركة عن التداول ، وقام ريك هاين نفسه ، الذي تعرض للهجوم بشكل متزايد من قبل الصحافة ، بتقديم طلب إفلاس شخصي.

### المطلوب :-

(أ) تحليل أسباب نجاح أو فشل Rock Bottom في كل مرحلة من المراحل الثلاثة المحددة في السيناريو. قيم كيف

ساهم أسلوب ريك هاين في القيادة في نجاح أو فشل كل مرحلة. (18 درجة)

(ب) إعتبرريك هاين منح حق الإمتياز للعلامة التجارية Rock Bottom في نقطتين في تاريخها 1988 و 2007. أشرح

العوامل الرئيسية التي كانت ستجعل منح حق الإمتياز Rock Bottom ممكناً في عام 1988 ، لكنها كانت ستجعله

"من غير المرجح أن يكون ناجحاً" في 2007. (7 درجات)

(المجموع: 25 درجة)

## السؤال الثاني :-

معهد المحاسبين الإداريين (IAA) لديه مخطط إحترافي للإمتحانات التي تؤدي إلى الحصول على الشهادة. يتكون النظام من ستة إختبارات (ثلاثة أساسية وثلاثة متقدمة) يتم تقييمها جميعاً حالياً باستخدام الإختبارات الكتابية الورقية التقليدية. غالبية الدارسين (candidates) في المستوى الاساسي وهم يمثلون حالياً 70 ٪ من تكاليف المكان والمراقبة الخاصة بـ IAA.

هناك جلستا إمتحانين كل عام وتتعقد هذه الجلسات في 320 مركزاً في جميع أنحاء العالم. يدار كل مركز من قبل فريق مراقبة مدفوع الأجر يقدم ورقة الإمتحان ، ويراقب سير الإمتحان ويأخذ النصوص المكتملة في النهاية. المراقبون مسؤولون أيضاً عن التحقق من هوية المرشحين الذين يجب عليهم إحضار وثائق الهوية المناسبة . في أكثر من نصف المراكز ، عادة ما يكون هناك أقل من عشرة دارسين (candidates) يخضعون لإمتحان المستوى الاساسي ولا يوجد دارسين على الإطلاق في المستوى المتقدم. ومع ذلك ، فإن IAA تسعى جاهدة لتكون هيئة فحص على مستوى العالم وبالتالي تستمر في إجراء الإختبارات في هذه المراكز ، على الرغم من أنها تتكبد خسارة مالية في هذه المراكز من خلال القيام بذلك. أدت الزيادات الأخيرة في تكاليف المراقبة إلى تفاقم الوضع. ومع ذلك ، فإن مبادئ المساواة والوصول مهمة بالنسبة لـ IAA وتود IAA زيادة توافر إمتحاناتهم ، وليس الحد منها. علاوة على ذلك ، فإن سلطة الآثار تتعرض لضغوط مالية متزايدة. يؤدي جدول الفحص مرتين سنوياً إلى حدوث إرتفاعات وإنخفاضات في التدفق النقدي يجد المعهد صعوبة متزايدة في إدارتها. يستخدم المعهد قرض بقيمة 5 ملايين دولار وتسهيلات السحب على المكشوف لمدة أربعة أشهر على الأقل كل عام وتكبد رسوماً بنكية قدرها 350 ألف دولار في السنة المالية الماضية.

### ❖ الإمتحانات :-

يتم تعيين جميع الإختبارات باللغة الإنجليزية من قبل ممتحنين متعاقدين يتم دفع أجورهم مقابل كل إختبار يكتبونه جميع الإمتحانات عبارة عن أوراق إمتحانات كتاب مغلق مدتها ثلاث ساعات مصحوبة بعلامات متعاقدة بقيمة 10 دولارات لكل نص . يرسل المراقبون نصوصاً مكتملة مباشرة إلى علامات عن طريق البريد. بمجرد وضع علامة على البرامج النصية ، يتم إرسالها (مرة أخرى عن طريق البريد) إلى فريق فحص IAA مركزي يتحقق من الدقة الحسابية للعلامة. يتم حل أي أخطاء في وضع العلامات من قبل الفاحص. بمجرد التحقق من جميع العلامات ، يتم إصدار نتائج الإختبار. يحدث هذا عادة بعد 16 أسبوعاً من موعد الإختبار وينتقد المرشحون هذا التأخير الطويل. يفرض التدقيق الحسابي للنصوص وإنتاج نتائج الإمتحانات مطالب كبيرة على الموظفين الإداريين بدوام كامل في IAA ، حيث يطلب من العديد منهم العمل لساعات إضافية بدون أجر. كما توظف IAA عدداً كبيراً من الموظفين المؤقتين خلال فترة معالجة النتائج.

### ❖ التقييم الإلكتروني :-

إقترح رئيس التعليم الجديد في المعهد مبادرات التقييم الإلكتروني على المستويين الاساسي والمستوى المتقدم. وقد إقترح أن يتم تقييم جميع إمتحانات المستوى الاساسي من خلال إختبارات متعددة الإختيارات يتم تقديمها عبر الإنترنت. يمكن أن يجلسوا في أي وقت وفي أي يوم وفي أي مكان. يمكن للمرشحين إجراء هذه الإمتحانات في المنزل أو في الكلية. في أي مكان يوجد به جهاز كمبيوتر شخصي واتصال واسع النطاق يمكن الإعتماد عليه .



سيستمر عقد إمتحانات المستوى المتقدم مرتين في السنة في مراكز الإمتحانات المعينة. ومع ذلك ، سيتم تزويد المرشحين بأجهزة كمبيوتر شخصية سيستخدمونها لكتابة إجاباتهم. سيتم بعد ذلك إرسال هذه الإجابات إلكترونياً إلى العلامات الذين سيستخدمون برنامج وضع العلامات عبر الإنترنت لتمييز هذه الإجابات على الشاشة. يحتوي البرنامج أيضاً على تسهيلات فحص حسابية تعني أنه يتم تجميع العلامات تلقائياً لكل سؤال. "الدقة الحسابية 100٪ مضمونة لوضع العلامات".

وقد إقترح أيضاً أنه لا توجد حاجة لتقديم حالة عمل رسمية لإعتماد التكنولوجيا الجديدة. إنه مبرر بديهي لدرجة أن تحديد حالة العمل ، وإدارة الفوائد ، والإنطباع بتحقيق الفوائد سيكون مجرد تمرين لا طائل من ورائه. سوف يبطننا في وقت نحتاج فيه إلى الإسراع.

### المطلوب :-

(أ) قيمّ الفوائد والتكاليف المتصورة لإعتماد التقييم الإلكتروني في المعهد. (15 درجة)

(ب) أشرح لماذا يعتبر إنشاء دراسة الجدوى وإدارة الفوائد والإنطباع بتحقيق الفوائد من المتطلبات الأساسية على

الرغم من التبرير "الواضح بذاته" لإعتماد التقييم الإلكتروني في IAA. (10 درجات)

(المجموع: 25 درجة)

## السؤال الثالث:-

Independent Living هي مؤسسة خيرية تقدم مساعدات معيشية لمساعدة المسنين والمعاقين على العيش بشكل مستقل في منازلهم. تشمل هذه الأدوات المشايات والكراسي المتحركة وإطارات المشي والعكازات والدراجات البخارية ومساعد الحمام وإكسسوارات الحمام وغرفة النوم ( IL Independent Living )

تهدف IL إلى توظيف الأشخاص الذين قد يجدون صعوبة أو إستحالة في العمل في مكتب أو مصنع تقليدي. يتمثل هدف IL الخيري في توفير الفرصة للأشخاص ذوي الإعاقة الشديدة "للعمل بكرامة وتحقيق الإستقلال المالي". توظف IL حالياً 200 شخص معاق بشدة و 25 شخصاً سليماً جسدياً في مقرها في موقع مطار قديم مهجور. تم تحويل حظائر الطائرات السابقة إلى منشآت إنتاج أو تخزين ، وقد تم تكييفها جميعاً للأشخاص ذوي الإعاقة الشديدة.

يتم هنا تصنيع العناصر الأصغر (مثل إطارات المشي والعكازات). هذه منتجات غير متطورة نسبياً ، يتم تصنيعها من الخردة المعدنية المشتراة من تجار المعادن الخردة المحليين وتخزينها في الموقع . لا تتطلب هذه المنتجات أي اختبار أو تدريب لإستخدامها ويتم تعبئتها وتخزينها بعد التصنيع . تستخدم IL شاحناتها الخاصة لعمل مجموعات من الخردة المعدنية ولكن الشاحنة قديمة وغير موثوقة وستحتاج قريباً إلى الإستبدال. يتم شراء العناصر الأكبر والأكثر تعقيداً (مثل الدراجات البخارية المتحركة ومساعد الإستحمام) بكميات كبيرة من الموردين وتخزينها في حظائر الطائرات. يتم تنظيم تسليم هذه العناصر إلى IL من قبل الشركات المصنعة لها . يتم تخزين هذه المنتجات حتى يتم طلبها. عند إستلام طلب لمثل هذه المنتجات ، يتم تفريغ المنتج واختباره. ثم يتم تطبيق شعار نقل IL ويتم إعادة تعبئة المنتج في مادة التعبئة الأصلية مع إرفاق ملصق IL. ثم يتم إرساله إلى العميل . لم يتم طلب بعض المخزون مطلقاً وكان على IL العام الماضي شطب كمية كبيرة من المخزون المتقادم. تباع جميع البضائع بالتكلفة بالإضافة إلى هامش لتغطية الأجور والتكاليف الإدارية. الأسعار التي يتم تحصيلها هي نفسها سواء تم طلب البضائع عبر الويب أو عبر الهاتف. يمكن للعملاء أيضاً تقديم تبرع طوعي إضافي للمساعدة في دعم IL إذا رغبوا في ذلك . حوالي 30٪ من العملاء يقدمون مثل هذا التبرع.

### ❖ الطلب والتسويق:-

تقوم IL بتسويق منتجاتها من خلال وضع منشورات ترويجية من جانب واحد في المستشفيات وعيادات الأطباء وأقسام الرعاية الإجتماعية المحلية . توفر هذه النشرة معلومات حول IL وتعطي رقم هاتف مباشر وعنوان ويب . يمكن للعملاء شراء المنتجات عن طريق الإتصال بـ IL مباشرة أو عن طريق الطلب عبر موقع الويب الخاص بهم . يوفر موقع الويب معلومات عن المنتج وصوراً للمنتجات التي توفرها IL. كما أن لديها وسيلة دفع آمنة. ومع ذلك ، يتعين على العملاء الذين يتصلون بـ IL مباشرة مناقشة متطلبات المنتج والمشتريات المحتملة مع موظفي المبيعات عبر الهاتف . تستغرق كل مناقشة بشأن المبيعات ، في المتوسط ، عشر دقائق ، وينتج عن عملية بيع واحدة فقط من بين جرتي اتصال . 20٪ من المبيعات تتم عبر موقع الويب الخاص بهم (إرتفاعاً من 15٪ العام الماضي) ، لكن العديد من عملائهم ليسوا على دراية بالإنترنت ولا يمكنهم الوصول إليها . يتم تسليم البضائع للعملاء عن طريق خدمة البريد السريع الوطنية . يتم توفير الخدمة والدعم للمنتجات المشتراة (الدراجات البخارية المتحركة، ومساعد الحمام) من قبل الشركة المصنعة الأصلية.

## ❖ المنافسون التجاريون :-

يوجد II صعوبة متزايدة في التنافس مع الشركات التجارية التي تقدم مساعدات معيشية مستقلة. في العام الماضي ، حققت المؤسسة الخيرية عجزاً قدره 160 ألف دولار ، واضطرت إلى بيع بعض أراضي مطارها لتغطية هذا العجز. تمتلك العديد من الشركات التجارية التي تتنافس معها عمليات بيع وتسويق متطورة ثم تقوم بترتيب التسليم للعملاء مباشرة من الشركات المصنعة الموجودة في البلدان منخفضة تكلفة العمالة.

## المطلوب :-

تخشي II على مستقبلها وقررت مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بها لمعرفة كيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية.

(أ) حلل الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة لمجموعة المنتجات في II. (10 درجات)

(ب) قيم التغييرات التي قد تأخذها منظمة العمل الدولية في الاعتبار للأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة لتحسين

قدرتها التنافسية ، مع الإستمرار في تحقيق أهدافها الخيرية. (15 درجة)

(المجموع: 25 درجة)