

القسم الأول  
السؤال الأول : إخباري

السؤال الأول :

كاس دولة صناعية كبرى في أوروبا. خلال السنوات الماضية تدهور إقتصادها بصورة ملحوظة وبدأت الأنشطة التجارية تكابد من أجل البقاء.

أحد النجاحات المذهلة في السنوات القليلة الماضية كان في قطاع التعليم الخاص. عدد من الآباء الآن يرغبون في أن يذهب أبناءهم إلى التعليم العالي (الجامعات) نسبة لأهميته من أجل الحصول على وظيفة أفضل. أغلبية الآباء كذلك يعتقدون أن أفضل طريقة لضمان ذهاب أبناءهم للجامعات هو عن طريق الدفع للمدارس الخاصة لتجهيز أبناءهم لإمتحانات دخول الجامعة. تعاني دولة كاس حالياً من نسبة عطالة عالية وهناك نقص في الوظائف المتاحة للشباب للتقديم لها. من أجل زيادة المال ، قامت الحكومة بفرض رسوم دراسية للجامعات مما جعلها باهظة التكاليف. وفي نفس الوقت تم إلغاء بعض الإعفاءات الضريبية من الأسر التي ترسل أبناءها للمدارس الخاصة.

أيضاً قامت الحكومة بإصدار تعديلات في التشريعات والتي جعلت المدارس الخاصة مطالبة بتقديم تقرير عن نتائجها لإدارة التعليم. بالإضافة إلى ذلك قامت الحكومة بإصدار لوائح لتحسين بيئة الصحة والسلامة في كافة القطاعات.

طلاب المدارس الخاصة تم تزويدهم بمنشورات وكتب إلكترونية كما تم إرسال المقرر للأستاذ بالإيميل. كما أن نظم الدفع الإلكتروني تمكن أصحاب المصالح من سداد إلتزاماتهم بصورة سريعة وتتدخل بسيط من الموظفين الإداريين.

تاريخ مدارس وينرز:

وينرز هي من أحد المؤسسات العريقة في هذا القطاع. بدأت من إدارة مدرسة واحدة في العام 1947م إلى أن أصبحت الآن أكبر مؤسسة في هذا القطاع بعدد (22) مدرسة يتم تشغيلها حالياً.

وهذا النمو تحفه مجموعة من الصعوبات حيث أصبحت توقعات الآباء أكثر من ذي قبل ، بالإضافة إلى أن متطلبات التدريس أكثر من السابق.

غالباً مدارس وينرز لا تمتلك أي من المباني التي تستخدمها في مدارسها. هذه المباني يتم إيجارها من الشركات الإستثمارية الكبرى.

طلاب مدارس وينرز دائماً يحرزون الدرجات العليا في الإمتحانات العامة. خصوصاً في مادتي العلوم ونظم المعلومات نسبة لتقنيات التدريس المتطورة التي تستخدمها مدارس وينرز.

ونسبة لوجود صعوبات في زيادة إيرادات صناديق الإستثمار من القطاعات الأخرى ، قامت بزيادة قيمة الإيجارات بصورة كبيرة في الفترات الأخيرة.

### تفاصيل أداء مدارس وينرز في الفترة الأخيرة كالآتي:

كل الأرقام M\$	2000	2008	2015
الإيرادات	12,654	15,980	16,548
تكلفة المبيعات	2,047	2,547	2,587
المرتبات	2,879	4,168	7,249
إيجارات	521	550	1,762
تكاليف التشغيل	2,154	1,587	1,540
الأصول المتداولة	256	521	126
الخصوم المتداولة	145	28	98
قروض	25	60	60
حقوق ملكية	100	120	120

### المبادرات الحكومية:

نسبة للتدهور الإقتصادي أعلاه ، إحتاجت الحكومة لزيادة إيراداتها بصورة عاجلة ولذلك تفكر في خصخصة واحد أو أكثر من الوحدات الحكومية.

تفاصيل أربعة من الوحدات الحكومية المحتمل خصصتها كالآتي:

### (1) دفعيات الرفاهية:

هنالك قسم متخصص في إدارة العمل يهتم برفاهية العمال. يتم دفعها لأصحاب الدخل المنخفض للحفاظ على الحد الأدنى من الرفاهية المطلوبة.

عدد من التقارير الصحفية أشارت إلى هذه الدفعيات تذهب لغير المستفيدين الحقيقيين والبعض الآخر تدفع متأخرة جداً ، بالإضافة إلى أن إجراءات التقديم معقدة جداً ، كل هذا شكل رأي عام سلبي تجاه العملية.

### (2) ضرائب الطرق:

أصحاب المركبات يدفعون ضرائب على سياراتهم لتحسين الطرق ، بالرغم من أصحاب المركبات لا يحبون دفع الضرائب لكن يتقبلون ضرورته ويدعمون نظامها الحالي. ثم أن تحديث النظام وأغلبية السائقين وجدوا أن النظام سهل الإستخدام وملائم وأفضل من النظام اليدوي القديم.

### (3) مراكز الإحتجاز:

هنالك تاريخ حافل من الجرائم ، أكثر عنفاً في دولة كاس. الحكومة السابقة انشأت عدد من مراكز الإحتجاز للسيطرة على زيادة نسبة الجرائم في المجتمع.

لكن خلال العشرين سنة الماضية ، إنخفض معدل الجريمة وهنالك رأي عام يرى عدم جدوى هذا الإحتجاز أغلبية هذه المراكز جديدة وتستخدم نظم حديثة مما نتج عنه تقليل في تكاليف التشغيل. وايضاً العمالة منخفضة نسبة لأن أغلب العمال لا ينتمون للنقابة.

### (4) المدارس:

الحكومة الحالية المنتخبة وعدت بتحسين التعليم في كاس. نظام التعليم الحالي يراقب بواسطة المجالس المحلية والتي لديها الحق في تعيين أو عدم تعيين الأساتذة المرشحين بواسطة المدارس. ولديه صلة قوية مع نقابات أصحاب العمل ، مما يعني أن الآباء يشعرون بأن المدارس لا تستخدم أموال دافعي الضرائب بالصورة المثلى أو ربما لا يتستخدمون الأساتذة الأكفاء.

### مدارس القبس الثانوية:

مدارس القبس الثانوية تشتغل في واحدة من المدن الكبرى في دولة كاس تم إنتقاد المجالس المحلية في كل من الصحف المحلية والقومية بأداءها الضعيف في مدارسها. نتائج إمتحاناتها ضعيفة والأساتذة غير محفزين للعمل.

قامت حكومة كاس بإعلان عطاء لإدارة مدارس القبس الثانوية للمؤسسات ذات الصلة. تقوم المؤسسة بدفع كل تكاليف التشغيل وتقوم الحكومة بإسترداد كل التكلفة الحالية، زائد نسبة التضخم ، زائد 5% هامش ربح. على أن يتم إعادة مناقشة العقد بعد خمس سنوات. ترغب مدارس وينرز في التقديم لهذا العطاء. هذا الإعلان أحدث كثير من النقاشات ، بعضها مؤيد والبعض الآخر ضد الفكرة. نقابات الأساتذة ضد المقترح وحدث بتصعيد الأمر إذا تمت هذه العملية. من الناحية الأخرى هنالك ترحيب من الآباء بهذا المقترح.

مدارس وينرز أبدت رغبتها في حالة فوزها بالعطاء بإدارة مدارس القبس بتغيير الطريقة التدريسية في مادتي العلوم ونظم المعلومات. ناظر مدرسة القبس في البداية كان ضد فكرة أن تدار المدرسة بالقطاع الخاص لكن مع إعلان الحكومة غير موقفه على أن يمكنه الإستمرار بالوضع الجديد.

سوف يجتمع مجلس الإدارة الأسبوع القادم لإتخاذ القرار النهائي من أجل التقديم لعطاء إدارة مدارس القبس وتم الإستعانة بك لإعطائهم تقرير لمساعدتهم في إتخاذ القرار.

### المطلوب:

( أ ) تقرير لمجلس إدارة وينرز للآتي :

تحليل البيئة الكلية لمدارس وينرز ومستخدماً هذا للتعليق على الأداء المالي من العام 2000 إلى العام 2015.

(16 درجة)

(ب) باستخدام نموذج ملاءم ، ناقش الأربعة اتجاهات التي تم تحديدها بواسطة الحكومة من أجل خصصتها وتقديم رأي فني مع خطة عمل لكل مقترح. (12 درجة)

(ج) (i) تقييم تأثير العوامل الأربعة ، الزمن ، الإطار ، الإمكانيات والمقدرة على التغيير في مدارس القبس الثانوية لأي إستراتيجية تغيير مقترحة بواسطة مدارس وينرز.

(ii) بالإشارة إلى نقاشك في ج (i) أعلاه ، قيم فيما إذا كان مدارس وينرز عليها التقديم لعطاء إدارة مدارس القبس الثانوية. (18 درجة)

هنالك (4) درجات لوضوح وأسلوب وشكل الإجابة .

(50 درجة)

القسم الثاني

أجب عن سؤالين فقط

السؤال الثاني :

خزانات الشجرة هي كبرى شركات مصانع البلاستيك في السودان . حصة الشجرة في السوق حوالي 60%. صناعة البلاستيك تتطلب راس مال ضخ في هذا القطاع ، نسبة لحوجتها لإستثمار كبير في تجهيز آلات التصنيع. وأغلبية مبيعاتها تذهب إلى الشركات الكبرى في قطاع المقاولات. لغاية العام 2008 ، إيرادات وأرباح الشجرة في إزدياد لكن سرعان ما بدء كليهما في النقصان.

خلال السنوات السبعة الماضية بدأت مشاريع المقاولات في النقصان نسبة لسوء الأحوال الإقتصادية في السودان. وهذا أدى إلى هروب عدد من زبائن الشجرة وعلى الآخرين تقليل تكاليفهم . وفي نفس الوقت تم تطوير منتج جديد يمكن إستخدامه كبديل لمنتجات الشجرة. بالإضافة إلى أن شركات المقاولات طورت نظم بناء جديدة لا تحتاج إلى المنتجات البلاستيكية نهائياً.

علماً بأن السنة الماضية ، صارت خزانات ساريا من أكبر مصانع البلاستيك في العالم ، وأعلنت رغبتها في بيع منتجاتها لشركات المقاولات في السودان في هذا العام.

واجهت حكومة السودان ضغوط لزيادة المنافسة في بعض القطاعات لذلك تخطط لتمرير تشريع هذا العام تحد فيه من إمتلاك الشركات الكبرى في اية قطاع لنسبة في السوق لا تتجاوز ال 70%.

البتروال هو أحد المكونات التي تستخدمها الشجرة في صناعة البلاستيك وقد إزدادت أسعاره في الفترات الأخيرة بصورة

ملحوظة. محلي السوق يتوقعون ثبات حجم السوق في الوضع الحالي أقلها في المستقبل القريب.

مدراء خزانات الشجرة قلقين من عدم إرضاء أكبر المساهمين حول أداء الشركة خلال السنتين الماضيتين. خلال هذه المدة هنالك زيادة في تصنيفات الأرباح لكن سعر السهم لم يزداد كما كان في السابق.

خزانات ريتا ، لديها 25% من السوق وهي اقرب شركة لشركة خزانات الشجرة من حيث الحجم . ريتا تم إنتقادها لتقليل إستثمارها ولم يكن لها اي منتج مطور خلال السنتين الماضيتين. نسبة لحملة إعلامية إنتقادية ، تواجه شركة ريتا قضايا في المحكمة بخصوص التخلص من نفاياتها في النيل.

تفكر شركة الشجرة في تقديم عطاء لشراء شركة ريتا. لكن مدراء شركة الشجرة منقسمين فيها إذا كان شركة ريتا سوف يتم إغلاقها أو السماح لها بالإستمرار بعد عملية الشراء إذا تمت العملية. في كلتا الحالتين سوف يتم التخلص من عدد مقدر من الموظفين.

المطلوب:

(1) تحليل البيئة التنافسية التي تواجه شركة الشجرة. (10 درجات)

(2)

(أ) ناقش الجوانب القانونية والأخلاقية وتأثيراتها إذا تمت عملية الشراء.

(8 درجات)

(ب) ناقش موضوع التلوث الذي سوف يواجه إدارة الشجرة إذا أكملت عملية شركة ريتا. (7 درجات)

(25 درجة)

السؤال الثالث:

أوبا شركة تجزئة متوسطة الحجم تتعامل في المعدات والملابس الرياضية، تم تأسيس أوبا في العام 1997 وحالياً لديها حالياً ثلاثون متجر في وسط المدينة. تهتم ادارة شركة اوبا بعملية التوظيف. بالاضافة للمهارات الفنية المتخصصة المطلوبة لاداء الوظيفة، وتشترط أوبا على كل متقدم ان يكون شقوفا بالرياضة وهذا ما جعل اوبا شركة معروفة بخدمات عميل ممتازة وذات كادر بشري متحمس للغاية. ونسبة كبيرة من وقت موظفي الشركة مخصص للتدريب على مجموعة المنتجات وتقنيات التعامل مع العملاء. تبعا لآخر مسح تم اجراه بوساطة ادارة الشركة فقد وجدو ان العملاء راضيين عن موظفي الشركة من حيث إدراكهم بالمنتجات وقدرتهم على المساعدة وافادة العميل.

وقد أفاد العملاء أن متجر أوبلا بشكل خاص مصمم بطريقة جيدة ويسهل عليهم إيجاد ما يبحثون عنه بسهولة. من الميزات الأخرى التي يفضلها العملاء في متجر أوبلا هو مدى تنوع المنتجات المتوفرة في المتجر. نظرة للعلاقة الجيدة التي طورها المتجر مع المصنعين الرئيسيين للملابس والمعدات الرياضية، فإن أوبلا قادر على الحصول على مدى ومخزون واسع من المنتجات أكثر من منافسيه. في السنة الماضية تم التحكم في هذا المخزون بسهولة إذ تم استخدام نظام رقابة حاسوبية متقدمة. وبواسطة استخدام هذا النظام يمكن لأي موظف أن يضع منتجاً ما في أي متجر أو مخزن. وإن كان المنتج غير متوفر في مخازن أوبلا، فبإمكان أوبلا التأكد من توفر المنتج لدى أحد المصنعين.

تقوم أوبلا بالإعلان بشكل كبير في الصحف المحلية التي تتواجد فيها متاجرها، وتحتوي الإعلانات على الميزات التي يفضلها العملاء الراضين عن الشركة. وتبني أوبلا شعار ( لا للسؤال ) إذ يمكن للعميل أرجاع المنتج الذي اشتراه من غير ذكر أسباب الأرجاع ( أوبلا لا تسأل العميل لماذا تم أرجاع المنتج) المدى المسموح للإرجاع ثلاث شهور من تاريخ الشراء شرطاً أن يكون المنتج بوضع سهل بيعه مرة أخرى وعلى العميل إبراز إيصال الشراء.

في آخر اجتماع لمجلس الإدارة، اقترح أحد المدراء إنشاء موقع إلكتروني يسمح بالبيع الإلكتروني بالتجزئة، إذ إن الموقع الإلكتروني الحالي يسمح للعملاء بالحصول على مواقع المتاجر ومعلومات محدودة عن قائمة المنتجات المتوفرة. على الرغم من التكلفة العالية لإنشاء الموقع الإلكتروني، لذلك قرر مدراء الشركة إعطاء أهمية قصوى لهذا الاقتراح.

المطلوب:

أ- مستخدماً نموذج سلسلة القيمة وضح النشاطات التي تضيف قيمة لشركة أوبلا قبل أن تبني أوبلا البيع الإلكتروني.

(15 درجة)

ب- استخرج النشاطات في سلسلة القيمة لاووبلا التي تتأثر بالبيع الإلكتروني، موضحاً عما إذا كانت القيمة المضافة تزيد أو تنقص كنتيجة لاستخدام البيع الإلكتروني.

10 )  
(درجات)  
25)  
(درجة)

السؤال الرابع:

نور شركة مشهورة بجودة منتجاتها التقليدية. لدى الشركة متاجر بصريات بعضها مملوك للشركة وبعضها مستأجر. حديثاً

عانت الشركة من المنافسة العالية التي أثرت بشكل سلبي على ولاء العملاء، ولكن تم استيعاب مدير عام جديد من احدي الشركات المنافسة تسمى مها للبصريات.

مها للبصريات تضيق الخناق على نور من خلال صنع شراكات مع أصحاب المتاجر الضخمة في الطرق والمحطات الرئيسية. اذ يتم في هذه المتاجر انشاء معامل مصغرة قادرة على إعطاء الوصفة الطبية للعميل في خلال ساعة فقط. بعض المنافسين نجحوا في صنع إطارات (فريمات) جذابة. وهنالك منافسين آخرين قللوا من تكلفة الإنتاج مستخدمين برامج وطرق حاسوبية متقدمة.

تعتمد نور على استراتيجتها التي تتبناها منذ تأسيسها وهي (منتجنا يتحدث عن نفسه ) بعيدا عن استخدام التكنولوجيا الحديثة. علي الرغم من ان تكاليف الانتاج تعتبر عالية الا ان نور مستقرة ماليا ولديها احتياطي نقدي مرتفع. ولحسن الحظ ظهر كبار اللاعبين الرياضيين في محافل دولية وهم يلبسون نظارات نور عند تلقيهم لجوائزهم الدولية .

تبنى المدير الجديد كأولوية تحسين الوضع المالي. وبناءً عليه قام بعمل مراجعات وأكتشف الآتي:

- يتم وضع الاهداف مركزيا وتقوم المتاجر برفع تقاريرها شهريا. الاختلاف في الربحية بين المتاجر كبيرة جداً والتكاليف الثابتة ضخمة في المتاجر الموجودة في مجمعات (مولات) التسوق.
- لا تمتلك المتاجر أية أدوار لتحديد الوظائف وظروف العمل ولا الراوتب المخصصة.
- الزيادة في الاجور تتم بناء على نسبة سنوية محددة مسبقا. كل موظف يحصل على علاوة سنوية تدفع مرة واحدة مستندة على اداء مجموعة من الموظفين مع بعضهم البعض. تنبأ المحللون بأن هنالك تدني متوقع في أداء الإقتصاد القومي و بالرغم من أن هنالك توقع في زيادة إنفاق المستهلكين خصوصا في الفئة العمرية 18 - 30 سنة.

المطلوب:

أ- حلل وضع شركة نور بنظام التحليل الرباعي (نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص والتهديدات) (SWOT) آخذاً في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية ذات العلاقة .

(12 درجة)

ب- أوصي ،مع ذكر الاسباب، الاستراتيجيات المستخرجة من تقييمك التي تمكن نور من ان توصل نجاحها التاريخي.

(13 درجة)

(25 درجة)