

هذا تلخيص الاخت / شيري

الله يعطيها الصحة والعافية يا رب

الفصل التاسع (استراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية)

****التنظيم :** توزيع العمل ، ومنح السلطة اللازمة لتنفيذه مع الوجه المطلوب ..

***امثلة عملية :**

****المشكلة في التنظيم الدولي :** موارد الشركة تكون في بيئة والفرص

والتهديدات في بيئة اخرى ، والفرص متنقلة من بلد لآخر --- يؤدي ذلك الى فقدان

التوازن في الموارد والفرص ..

****شركة امريكسون :** نقلت رئاستها من السويد الى انجلترا لتكون قريبة من

اسواقها

****شركة نرين للاتصالات الكويتية :** نقلت رئاستها الى البحرين ، نظرا لان

اعمالها في الشرق الوسط وافريقيا بلغت حجما يقتضي ادارة من موقع اقل قيودا

****شركة كرايسلر الامريكية :** بعد اندماجها مع مرسيدس ، القراءات

الاستراتيجية تتخذ في خارج امريكا ..

**اتخاذ القرارات :

**التفويض اكثر من اللازم , بحيث ترك للمديرين المحليين مجالا كبيرا يفوق المطلوب

مما يضيع الشركة المتعددة الجنسيات فرص التنمية + تشتت وضياع الجهود ..

**او من جانب اخر الاصرار على مركزية القرار قد تنتج عنه قرارات خاطئة لا

تناسب مع الوضع المحلي.

**ومن هنا فان درجة التفويض في اتخاذ القرارات في الشركات الدولية تعتمد على

٤عوامل:

١/ طبيعة السلعة واساليب تسويقها = اعادة تصميمه لتلائم الاذواق

٢/ عنصر الوقت = تحتاج اتخاذ القرارات بسرعة في بعض المواقف

٣/ قدرات وتدريب المديرين المحليين = مدى استيعابهم لاهداف وسياسات

وامرشادات الشركة

٤/ اعتبارات خاصة بثقافة الشركة واهدافها = المدير المحلي قد يعمل على تحقيق اهداف

الفرع فقط دون مراعاة لاهداف الشركة العليا

**يتبقى الهيكل التنظيمي ونماذجه الستة ، والعوامل المؤثرة في تصميم استراتيجية

التنظيم الخمسة ..

** نماذج الهياكل التنظيمية مع المستوى الدولي (٦) _ : نماذج :

/ نموذج قسم الأعمال الخارجية : هنا تكون إدارة منفصلة للأعمال الخارجية تقف

الى جنب ادارات الشركة بالسوق المحلي .

منزايه * : يعطي العمليات صوت مسموع بفصله ووضع مدير لها بدل ان تكون مبعثرة بين

الاقسام الاخرى

*يزيد اصحاب الخبرات العالمية الماما باوضاع البلاد الخارجية

*يزيد تماسك العمليات الدولية وعملها معا .

عيوبه * : مديري الاقسام الاخرى يهتمون بمسؤولياتهم المحلية فيعطون اسبقية متدنية

لمطالب العمليات الخارجية

**العديد من الشركات السعودية التي لها عمليات دولية تتبع هذا النمط (النموذج) مثل

، شركة صافولا السعودية ، مجموعة بن لادن السعودية . .

/ نموذج الشركة الخارجية المستقلة : هنا تدار الأعمال الدولية كشركات أو

أقسام منفصلة ولكل شركة في بلد مدير . . تكون كل شركة من

الشركات التابعة في الخارج تحت الإدارة العليا مباشرة

** تتنافس الأعمال الدولية مع بعضها) ** وهنا عكس نظام نموذج قسم الأعمال

الخارجية اذ تنافس الاعمال الدولية مع الاقسام المحلية للشركة الام (

منزاياه ** : يعطي استقلال للشركات التابعة ف الخارج ، وتديب الكوادر

واكتساب الخبرات

** تفقد الصلة المباشرة معالمدى العام الى حل كل مشكلة بالخارج بسهولة

عيوبه ** : لايساعدع وضع سياسة دولية موحدة اذ تعمل كل شركة تابعة لوحدها

. مثال ع تطبيقه : شركة " مجموعة عبد اللطيف جميل " السعودية

/ ٣ نموذج التقسيم الوظيفي : يتم التقسيم ع اساس الوظيفة الادارية ك التسويق و الاتاج

والتمويل .

يكون هناك مدير مسئولا عن التسويق ف جميع الاسواق محلية كانت او خارجية

كذلك المدير المالي وهكذا ..

منزاياه ** : هذا النموذج نادر لا استخدام دوليا رغم انتشاره ع المستوى المحلي (وهو

يناسب الشركات التي لها خطوط اتاج قليلة ومتكاملة .

** كما يشجع التخصص الوظيفي ويمركز القرار ويقلل بذلك تكرار الوظيفة .

عيوبه ** : ضيق النظرة عند كبار المديرين وصعوبة وضع استراتيجية شاملة

** يتضمن تطويلا للاجراءات وازعافا لمدير المحلي بسبب تشابك المسؤولية

/ ٣ نموذج التقسيم الجغرافي : تحت المدير العام مديرون لمناطق جغرافية مسئولون عن

كل مناطق في منطقتهم بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل . .

ينجح هذا النموذج عندما يكون حجم العمليات كبيرا + ضرورة تعديل المزيج التسويقي

للائم كل منطقة .

عيوبه ** : صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة ويصبح معقدا اذا تعددت السلع المتعامل

فيها

5/ نموذج التقسيم ع اساس سلمي : يقوم ع اساس وجود ادارة منفصلة لكل سلعة خط

انتاجي او مجموعة من السلع المتشابهة ويكون ع رأس كل منه مدير مسئول . .

كمدير للاغذية ، مدير للدوية ، للاثاث . . الخ . . . النموذج مفيد ف حالة وجود خلافات

حول بين السلع . .

عيوبه ** : صعوبة التنسيق بين المجموعات السلعية ، + خطورة تشتيت الجهود وعدم

الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ف التسويق والتمويل والانتاج .

6/ نموذج النظم المختلطة (المصفوفة) : (يجمع هذا النظام بين الاساس الوظيفي لتقسم

الاعمال

وبين التنظيم ع اساس المنتجات . .

*** العوامل المؤثرة ف تصميم استراتيجية التنظيم : (٥) عوامل :

1/ حجم الاعمال الدوائية لدى الشركة

٢/ تاريخ المنشأة وتطور عملياتها

٣/ فلسفة الشركة وثقافتها

٤/ نوعية عمل الشركة

٥/ وجود الكوادر المؤهلة

**مراجعوا قراءة تأثير العوامل على الهيكل التنظيمي (... سهلة) .. لتتضح الفكرة

الفصل العاشر_ التسويق الدولي

**التسويق الدولي وفلسفاته :

التسويق الدولي والمحلي يتشابهان : كل منهما ادارة لعملية التبادل المربح بين المنشأة

وعملاتها +

كلا الشاطين يهتم ويعمل على اشباع مرغبة المستهلك بطريقة

أكفاً من طريقة المنافسين .

ويختلفان في ثلاثة اشياء ١/ : الاختلافات الداخلية بين السوقين ، يتطلب ممارسة مختلفة

لوسائل التسويقية

٢/ الاسواق الخارجية تتضمن العمل عبر الحدود

٣/ كل منهما منتهج وأدوات مستقلة

٣ ** فلسفات تحدد توجهات التسويق الدولي :

١/ فلسفة السوق المحلي الاضافي * : هذه الفلسفة هي الاقدم بين الثلاث + تمثل المرحلة

الاولى ف تطور فكر التسويق الدولي للشركة واول عهدا بالاعمال الدولية

* تفترض ان الاسواق الخارجية شيء ثانوي وازايف للسوق المحلي ف الوطن الاصلي

بمعنى انها ترى المحلي عو عماد اعمال الشركة والسوق الخارجي عمل هامشي تستطيع

المنشأة

الحياة بدونه وتكتفي بالسوق المحلي ..

* السوق الخارجي فرصة لتحقيق ارباح اضافية فقط ..

((باختصار ما تشوف السوق الخارجي شيء مومعي عينها ولا تهتم فيه))

** المنشآت التي تطبق هذه الفلسفة تطبق المفهوم "الاتاجي" او "المبيعات"

اي لا تطبق المفهوم التسويقي الحديث "التوجه بالسوق" الذي يجعل المستهلك بؤرة الاهتمام

..

((ما يهتمها المستهلك بكثير ما تهتمها السلعة ودورة حياتها ولا تهتم حتى بعمل تعديلات

عليها لتلائم حاجة المستهلك وانما تقدم السلعة باي صورة كانت ..

٢/ فلسفة الاسواق المحلية المتعددة : تفترض الشركة هنا :

أ) كل سوق يختلف عن الاخر ويستكيع المساهمة ف تحقيق اهداف المنشأة

(ب) تحقيق وفورات بتكامل نشاطات الشركة في كل سوق.

** الشركة متعددة الجنسيات في هذه الفلسفة تهتم بكل سوق بما فيه السوق المحلي

وما هو الا سوق من اسواق الشركة ..

** تستغل الفرص الموجودة في كل سوق بالكامل مما يعني تفصيل الميزج التسويقي

لكل سوق وحدة ** (..... هذه الاستراتيجية حديثة اللغة نسبيا وتمثل تحسنا

عن الاستراتيجية الاولى التي لا ترمى في السوق الخارجي الا مجرد اضافة (اي انها افضل من

الاولى (السوق المحلي)

/٣ فلسفة التسويق العالمي ** : تبني هذه النظرية فلسفة المنظومة الكاملة والشاملة

للتسويق محليا او خارجيا (. لا تنظرا لكل شجرة لوحدها وانما ترمى صورة الغابة

بأكملها))

** تقوم على اساس المساهمة النسبية لكل سوق في تحقيق اهداف الشركة الكلية +

دعم كل فرع في بلد ما فرع اخر ليحقق انجازات في مواجهة المنافسين .

** ينظر الى السوق العالمي كشرائح مختلفة وتحديد شرائح المستهلكين متشابهة

الخصائص ومن ثم تصميم سلعة نمطية لكل شريحة .. وتهتم بتصميم السلعة لتناسب

كل شريحة بالسوق بحسب طبيعة كل بلد مثل الصناعات الالكترونية والساعات

والمشروبات الغازية + بعض السلع اسواقها وطنية وليست عالمية مثل الاغذية والملابس

والخدمات فتتبنى الشركة سياسات وطنية ..

**** ملاحظة**

الفلسفة السابقة : (الأسواق المحلية المتعددة) تعني ان كل بلد مركز مربحي لوحده ،

ويجب ان يكون النشاط فيه مربح في حد ذاته ،،،

********* اتمنى اتضح الفرق بين الفلسفات الثلاث ؟؟؟

مهم** يتبقى سياسات المربح التسويقي ٤ عناصر .. واعتقد انه واضح وسبق ان

درسناه ولكن الان بشيء من التفصيل (الرجوع له نهاية الفصل العاشر)

١/ المنتج " السلعة "

٢/ التسعير

٣/ الترويج

٤/ التوزيع

الفصل ١١ (الادارة المالية الدولية)

******* مفهوم الادارة المالية الدولية : عالم المستوى المحلي للادارة المالية شقان :

الشق الاول : خاص بإيجاد الاموال ويسمى "تمويل الشركات " اللانزمة لتمويل العمليات
الرأسمالية والتشغيلية بأقل تكلفة ممكنة .

الشق الثاني : خاص بإدارة الاموال المتاحة ويسمى " ادارة الاستثمار .

***ع المستوى الدولي , نتيجة للتعقيدات الناتجة من وجود عملات مختلفة ، وسلطات
نقدية مختلفة فأن اسعار فائدة (تكلفة مراس المال) مختلفة ونظم مصرفية مختلفة...
وعليه فان لكل منهما معاملة مختلفة ..

****الحاسبة ف الاعمال الدولية :**

**تعنى الادارة المالية بتدير الموارد المالية للشركة وهي بذلك تعتمد ع المعلومات عن
طبيعة حجم وطبيعة تلك الموارد

**وتعني وظيفة الحاسبة والرقابة المالية هي تجميع وتحليل البيانات المالية للاستخدام
الداخلي والخارجي

**اذن هنالك ارتباط وثيقة بين وظيفة الحاسبة & ووظيفة الادارة المالية) اذن

الادارة المالية لا بد ان تعتمد ع قاعدة من البيانات المالية , وهذا ما تقدمه الحاسبة لها)

**مع ازدياد الاعمال والتداخل بين اقتصاديات ومع النمو المتواصل في حجم الاعمال

الدولية تبرز الحاسبة الدولية ** ... ويمكن النظر من هذا الجانب من ثلاث زوايا :

١/ المنظمات الدولية : كالاتحاد و لجنة المعايير المحاسبية الدولية

٢/ يتعلق بالشركات نفسها : مبادئ ومعايير تتبعها ف عملياتها الدولية

٣/ ينظر الى المحاسبة الدولية : هو دراسة المعايير والقواعد المحاسبية والضرائب في قطر

ومقارنتها بالاقطار الثانية

** اختلافات ممارسة النشاط المحاسبي ع المستوى الدولي ٣ : نقاط

١/ اختلاف النظم القانونية : المعايير اكثر دقة وتفصيلا في امريكا وبريطانيا واقل

تفصيلا في المانيا

٢/ الضرائب : تختلف من دولة لاخرى

٣/ اختلاف معدلات التضخيم : معدلات التضخم العالية تغير التكلفة الاصلية ،

وتضخم الربح .

مشكلات المحاسبة الدولية :

١/ اعداد المحاسبات المجمعة

٢/ دخول اسواق مراس المال الاجنبية

٣/ مقارنة الاداء

٤/ اختلاف جودة وكمية المعلومات المحاسبية

٥/ اختلافات شكلية

**النظم المحاسبية الموحدة :

*هيئة المعايير المحاسبية الدولية (iasb) تشكلت لتحقيق اهداف متعلقة بتوحيد

النظم المحاسبية :

١/ تطوير معايير محاسبية دولية ع درجة عالية من الجودة والوضوح

٢/ الترويج لتطبيق هذه القوانين بصرامة

٣/ العمل ع تلاقي النظم المحاسبية ف الدول المختلفة

الضرائب ف الاعمال الدولية :

تشكل الضرائب عامل اساسي في * موقع الاستثمار وف الشكل التنظيمي الذي

يتخذه الاستثمار (فرع ام شركة) وفي نوع الاستثمار (مباشر او غير مباشر) & (

ف التحويل والتسعير الداخلي وتحريك الاموال .

**من اهم مصادر لايرادات الحكومة الامريكية هما ضريبتا الدخل الشخصي و

الاعمال .

**تفاوت الاسعار الضريبية ف الدول الصناعة الرئيسية ما بين ٣٥% من دخل الشركة

كما ف امريكا الى ١٩% منه ف المانيا .

**** الاندواج الضريبي :** يحدث عندما تدفع الشركة الخارجية ضرائب عن دخلها ف

البلد المضيف + وتدفع الشركة الم للبلد الأم ضرائب مماثلة عن نفس الدخل .. **ولمنع**

هذا الاندواج , تعفي الشركة الأم من الضرائب داخل بلدها بقدر ما دفعت من

ضرائب الخارج .. اي (تخفيض الضريبة المستحقة محليا بقدر ما دفع الخارج

****الاتفاقيات الضريبية :** وفيه يقوم قطران بالتوقيع اتفاقية ضرائبية لمنع الاندواج

الضريبي بين البلدان ولتشجيع الاستثمار بحيث تخفض الضرائب ع مواطني مستثمري البلد

الاول ف البلد الثاني والعكس ..

**** التخطيط الضريبي ** :** جزء من التخطيط المالي **** . الشركات بطبيعتها**

تنفر من البلدان عالية الضرائب **** . الضرائب اعتبار مهم ف حساب الجدوى**

الاقتصادية للاستثمار تدخلها الشركات ف حساب الارباح والخسائر عند تخطيط

الاستثمار ، فعلى الشركة ان تدرس قوانين الضريبة ف كل بلد وتقدر توقعات الضريبة

وتحدد مسبقا مستوى الارباح .

الادارة المالية الدولية : (تمويل الشركات دوليا :)

/ التمويل الائتماني : يتم التمويل بالدين اما من خلال الاقتراض من البنوك مباشرة او من

خلال السندات ومشتقاتها .

/المصادر الداخلية للاموال : كما تستطيع الادارة ع المستوى المحلي ان تحرك الاموال

بين الادارات هناك فرصة اكبر المستوى الدولي .

/3مراس المال العامل : يشمل مراس المال العامل : النقد باسم الشركة لدى البنوك &

المخزون السلعي & الحسابات المدينة والدائنة .

**تتعد ادارة مراس المال عبر البلدان بسبب القوانين الحكومية التي تضع قيودا ع التحويل

بسبب معدلات التضخم بين البلدان والتغير في اسعار العملات . .

**الادارة السليمة لادارة النقد السائل تقتضي الاتي :

*1 معرفة احتياجات الشركة التابعة والشركات الزميلة واحتياجات الرئاسة.

*2 معرفة احسن وسيلة مشروعة لتحويل النقد الزائد من الشركة التابعة الى المركز.

*3 معرفة احسن وجهة لاستخدام النقد بعد ذلك .

**ادارة مخاطر التضخم :

*الاقطار التي تعاني منة معدلات تضخم عالية هي عادة صاحبة عملة متدهورة ايضا . .

**مرد الفعل الطبيعي ف حالة التضخم يتمثل ف اخراج الاموال بسرعة من القطر

صاحب معدل التضخم

العالي ، واستثمارها داخله & اللجوء ايضا الى رفع اسعار المنتجات عند ارتفاع اسعار

المدخلات . .

**اما اذا كانت قوانين الاسعار تجعل رفع اسعار المنتجات غير ممكن او محكوما

محدد فهناك الشركة ان تبحث عن وسائل اخرى كتغير نوعية مكوناتها او حجم العبوة او التغليف او حتى تغيير اسم الماركة التجارية ومن ثم بيعها باسعار مختلفة محاربة لاثار التضخم ..

****ادارة مخاطر تقلب اسعار صرف العملات :**

****يؤدي احتمال تغير سعر العملات الى ثلاث ٣ انواع من الانكشافات :**

***١ الانكشاف المحاسبي :** يحدث عند ترجمة البيانات المالية من عملة البلد المضيف الى

عملة المقر

***٢ انكشاف التبادل :** عندما تحين ساعة السداد تتغير قيمة الحسابات الدائنة والمدينة

بسبب تغير سعر العملة ما بين وقت الالتزام ووقت السداد .

***٣ الانكشاف الاقتصادي :** تتغير قيمة الشركة ككل ، عندما يؤثر التغير في

سعر العملة على عمليات الشركة المستقبلية .

****البنود الرئيسية لادارة مخاطر تقلب اسعار العملات هي : (٤ بنود)**

١/ تحديد وقياس حجم الانكشاف

٢/ تصميم وتنفيذ نظام معلومات يرصد الانكشاف واسعار العملات

٣/ وضع استراتيجية للحماية من الانكشاف

٤/ تحديد من المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجية

الفصل (١٢) ادارة الموارد البشرية

١/ **ع المستوى المحلي تختص ادارة الموارد البشرية محليا بإيجاد وتدريب وتطوير وتحفيز ومكافأة العاملين

**عندما تصبح للشركة اعمال دولية تتعد المسألة بظهور متغيرات جديدة :

الاول * العدد الهائل من العاملين في الشركات متعددة الجنسية .. والثاني * تشتت

واتشمار هؤلاء العاملين في مناطق جغرافية واسعة من جنسية الشركة الام او من

جنسيات خلاف ذلك

** ايجاد المديرين الكفاء مشكلة تواجه الشركات والمؤسسات ع المستوى المحلي

ولكنها تأخذ ابعادا اكثر تعقيدا ف الاعمال الدولية والمطلوب هو العثور ع اشخاص

يوثمون بين الاهداف العليا للشركة متعددة الجنسية وبين الاهداف المحلية للشركة

المتنسبة ،، اشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة متعددة

الجنسية

** هنالك جانبان لادارة الموارد البشرية ف الاعمال الدولية > -----

الجانب الاول) الكوادر الادارية

>-----الجانب الثاني (العمالة ف الوظائف الدنيا)..

****اختيار المدراء :** تصنف عوامل اختيار المدراء الى ٣ مجموعات رئيسية .

الاولى تتعلق بمؤثرات مصدرها الشركة متعددة الجنسيات :

***نسبة الملكية ف الشركة الخارجية :** اذا كانت منخفضة تعني طبعيا ان

الشركة متعددة الجنسيات لن يكون لها صوت مسموع ف الاختيار

***نوع الصناعة التي تعمل فيها الشركة :** حيث لوحظ ان صناعة الخدمات تستوعب موارد

بشرية بكثافة اكبر من الصناعات التحويلية وتتطلب خبرات اكثر مما يفضل اختيار

المديرين من بلد الشركة الأم اكثر من المحلي

***درجة التقنية ف الصناعة المعينة :** كلما كانت الصناعة ف مجال متقدم كلما عنى

ذلك بزيادة الاعتماد الكوادر الاجنبية من البلد الذي طورت فيه التقنية الحديثة

***سوق السلعة المتعامل فيها :** مواصفات السلعة فاذا كانت عالمية فلا تتطلب تعديلات

فيها من سوق لآخر

****عوامل خاصة بالافراد المرشحين :**

***الكفاءة والخبرة*مدى التزام المرشح بالدولة**

* سجل الاداء * تقبل اسرته لمتطلبات العمل بالخارج

* القدرة على التأقلم

**** الاختيار من البلد الامر مقارنا بالاختيار من البلد المضيف :**

/ ١ تكلفة المديرين الأجانب أعلى كثيراً من تكلفة المديرين المحليين بسبب

تكاليف اضافية على الشركة من مواصلات له ولأسرته وبدل سكن وبدل شقة

.....الخ.

/ ٢ لا يحتاج المدير المحلي المنشأ الى تأقلم مثلما يحتاج المدير الاجنبي.

/ ٣ تعيين الأجانب وإهمال المديرين المحليين قد يؤدي الى مقاومة محلية، لأن المحليين يشعرون في

تلك الحالة بأن ليست أمامهم فرص للتقدم والتقدم في الشركة.

**** التحديات التي تواجه المدير الاجنبي :**

* ١ تحديات البيئة الفيزيائية المحلية (الطقس والمناخ & العناية الصحية & تعليم

الاطفال ... الخ

* ٢ تحديات البيئة الاجتماعية معرفة القواعد الخاصة بالسلوك وهي تستغرق وقتاً ليتعلمها

المدير الاجنبي

* ٣ تحديات فنية ومهنية

* ٤ تحديات من العلاقة مع الحكومات والرئاسة المدير الخارج مسؤول عن " تسويق "

شركته واسمها وهو مرسل لشركته فعليه ان يقود حياة اجتماعية نشطة وف جانب

العمل يشترك ف مفاوضات واجتماعات

** الخصائص المطلوبة ف المدير الدولي :

القدرة ع تطوير واستخدام مهارات استراتيجية عالية

القدرة ع التنوع الثقافى

القدرة ع تصميم العمل داخل هياكل تنظيمية

القدرة ع التواصل

القدرة ع التفاوض

القدرة ع ادارة التغيير والتحول

تفهم نحو الثقافات الاخرى

القدرة ع العمل مع الاخرين

القدرة على التعلم ونقل المعرفة في المنظمات

اللياقة البدنية ونضج العقل

**** واجبات ادارة الموارد البشرية في شركة متعددة الجنسيات :**

١/ تحديد الوظيفة والبيئة والتنظيم .

٢/ الاستقطاب

٣/ التدريب والتطوير ** .. وتتم من خلال عدة اساليب ** لابد الرجوع لها ف

المحتوى **

٤/ المكافآت المالية والاجور

**** لانهم يرجعون له وتقرأونه مهم جدا ...**

**** مكافآت المديرين في الدول المختلفة ** .. ايضا لابد من الرجوع له**

**** العمالة**

تحتوي نقاط مهمة ** .. لانهم ايضا قراءتها بتر كينر

**** الشركات تفضل الاعتماد على العمالة المحلية**

**** اختلاف اسس تحديد الاجور بين البلدان والعوامل ..**

**** لماذا لا تستطيع الشركة متعددة الجنسيات ان تدفع اجورا اقل من الاجور السائدة**

ف البلد المضيف

**** البدلات واختلافها بين الدول**

**** المقارنة بين تكلفة العمالة بين البلدان ..**

**** الصراعات والمشكلات بين النقابات والشركات الدولية**

ارجع اكرمهم قراءتها من المحتوى . . . وتلخيص المفيد المراد

لان في حشو كثير بين السطور ..

نرجمده الله

شكراتنا لكم .. واعذروني ع التقصير

فالي وفالكم الفل مارك يارب