

## الإجابات النموذجية – السؤال الأول (القسم أ – إجباري)

إجمالي الدرجات: 50 درجة

(أ) تقييم تقرير الأداء الحالي ومدى اتساقه مع رسالة الشركة

(14 درجة)

النقاط النموذجية:

1. نطاق التقرير الحالي:

- يعتمد التقرير على مؤشرات مالية فقط (الإيرادات، التكاليف، الربح التشغيلي).
- لا يتناول الجوانب غير المالية مثل جودة الخدمة أو رضا العملاء أو كفاءة الموظفين.

2. مدى الاتساق مع الرسالة:

- الرسالة تركز على الجودة والخدمة والسعر، أي مزيج من الأداء المالي والتشغيلي.
- التقرير الحالي لا يقيس مدى تحقيق هذه الجوانب، وبالتالي لا يدعم الرسالة بالكامل.

3. القصور التحليلي:

- غياب مؤشرات الأداء التشغيلية (مثل إنتاجية المساحة أو ولاء العملاء).
- لا يوجد تحليل للانحرافات أو لأداء الأقسام مقارنة بالأهداف الاستراتيجية.

4. التوصيات:

- توسيع التقرير ليشمل مؤشرات مالية وغير مالية.
- ربط الأداء بالاستراتيجية من خلال بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
- إضافة تحليلات الاتجاهات ومقاييس رضا العملاء.

النتيجة النموذجية:

تقرير الأداء غير متسق مع رسالة الشركة الاستراتيجية، ويحتاج لتضمين مؤشرات الجودة والخدمة والفعالية التشغيلية إلى جانب الربحية.

(ب) تقييم مقترح المقياسين الجديدين (الإيرادات والأرباح التشغيلية لكل متر مربع)

(8 درجات)

النقاط النموذجية:

1. الإيرادات لكل متر مربع:

- تقيس كفاءة استخدام المساحات المتاحة في تحقيق المبيعات.
- مفيدة لمقارنة أداء الفروع المختلفة بغض النظر عن حجمها.
- تعزز الاستخدام الأمثل للمساحات وتساعد في تحديد المتاجر ذات الأداء الضعيف.

2. الأرباح التشغيلية لكل متر مربع:

- مؤشر أكثر دقة لأنه يأخذ التكاليف في الحسبان.

- يساعد في تحديد كفاءة التشغيل وليس فقط حجم المبيعات.

### 3. المزايا:

- سهولة القياس والفهم.
- مناسب لقطاع التجزئة الذي يعتمد على المساحة كمورد أساسي.

### 4. القيود:

- لا يأخذ في الاعتبار اختلاف الأسعار بين المناطق.
- لا يعكس تأثير العوامل الخارجية مثل الدخل المحلي أو المنافسة.

### النتيجة النموذجية:

المقياسان المقترحان ملائمان لتحسين دقة القياس وكفاءة التشغيل، لكن يجب دمجهما مع مؤشرات رضا العملاء والولاء لتحقيق تقييم متوازن للأداء.

## (ج) تقييم مقياس الربح التشغيلي الحالي وإمكانية استبداله بالدخل المتبقي (Residual Income)

### (8 درجات)

### النقاط النموذجية:

#### 1. الربح التشغيلي: (Operating Profit)

- يقيس الأداء المالي قصير الأجل.
- لا يأخذ تكلفة رأس المال في الاعتبار، مما قد يشجع المديرين على رفض استثمارات مجدية طويلة الأجل.

#### 2. الدخل المتبقي: (Residual Income)

- يحسب كالتالي:  
الدخل المتبقي = الربح التشغيلي - (رأس المال المستخدم × تكلفة رأس المال)
- يأخذ في الاعتبار تكلفة التمويل ويشجع على القرارات الاستثمارية التي تتجاوز العائد المطلوب.

### 3. الفوائد:

- يعكس القيمة الحقيقية للمساهمين.
- يتماشى مع مبدأ تعظيم الثروة طويلة الأجل.

### 4. القيود:

- يعتمد على تقدير تكلفة رأس المال بدقة.
- يصعب مقارنة الأداء بين الوحدات ذات الأحجام المختلفة.

### النتيجة النموذجية:

الدخل المتبقي أكثر ملاءمة من الربح التشغيلي كمقياس لتقييم الأداء الإداري لأنه يربط العائد بالموارد المستخدمة ويشجع على الكفاءة الاستثمارية.

(د) تقييم استخدام ROCE كأداة لاتخاذ القرارات الاستثمارية في المتجر الجديد

(8 درجات)

النقاط النموذجية:

1. مفهوم: ROCE

- $ROCE = \text{الربح التشغيلي} \div \text{رأس المال المستخدم}$
- يقيس العائد المحقق من رأس المال المستثمر.

2. التطبيق على المتجر الجديد (من الملحق 3):

- الإيرادات المتوقعة (متوسط مرجح):  
 $13.31 = (13.8 \times 0.3) + (13.0 \times 0.5) + (12.5 \times 0.2) = \text{مليون دولار.}$
- هامش الربح المتوسط المرجح:  
 $4.33\% = (4.1 \times 0.2) + (4.3 \times 0.5) + (4.4 \times 0.3)$
- الربح التشغيلي المتوقع  $= 13.31 \times 4.33\% = 0.576$  مليون دولار.
- $ROCE \text{ المتوقع} = 2.4 \div 0.576 = 24\%$

3. التقييم:

- العائد المتوقع (24%) أعلى من المستهدف (13%)  $\Rightarrow$  الاستثمار مقبول.

4. القيود:

- لا يأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.
- لا يعكس المخاطر بدقة كما في NPV أو IRR.

النتيجة النموذجية:

ROCE مفيد كمؤشر أولي للربحية التشغيلية، لكنه يجب أن يُستخدم مع مؤشرات القيمة المخصوصة مثل NPV قبل اتخاذ القرار النهائي.

(هـ) دور نظام المعلومات الجديد في تحسين الأداء

(8 درجات)

النقاط النموذجية:

1. الفكرة الأساسية:

- النظام المقترح يجمع بيانات من بطاقات الولاء حول سلوك العملاء وأنماط الشراء.

2. الفوائد المتوقعة:

- تحسين استهداف العروض والتخفيضات.
- زيادة فعالية التسويق الموجّه (Targeted Marketing).
- تحليل ربحية العملاء والفئات السوقية المختلفة.
- دعم القرارات الاستراتيجية لتوزيع المساحات والمنتجات.

### 3. النتائج التشغيلية:

- رفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- تحسين دورات المخزون.
- تقليل الهدر وزيادة المبيعات المتكررة.

### النتيجة النموذجية:

نظام معلومات الولاء أداة فعالة لربط الأداء المالي بسلوك العملاء، مما يدعم التخطيط الاستراتيجي ويُحسن اتخاذ القرار.

### (و) التنسيق المهني والعرض

#### ( 4درجات )

- وضوح الهيكل والتسلسل المنطقي للإجابات.
- استخدام العناوين الفرعية والنقاط المختصرة.
- لغة مهنية وأسلوب تقرير إداري رسمي.
- الالتزام بتنسيق التقرير المطلوب.

### ✅ النتيجة الإجمالية النموذجية (50 درجة):

الدرجات	البند
14	(أ) تقييم التقرير الحالي
8	(ب) المقياسان الجديان
8	(ج) الدخل المتبقي
8	(د) ROCE
8	(هـ) نظام المعلومات
4	(و) العرض المهني
50درجة	المجموع

## إجابات النموذجية – السؤال الثاني (القسم ب)

إجمالي الدرجات: 25 درجة

(أ) شرح الحجج التي تدعم استخدام مقياس الربحية كمقياس شامل لتقييم الأداء

(8 درجات)

النقاط النموذجية:

1. الربحية كمؤشر شامل للأداء المالي:
  - تُعدّ الربحية المقياس الأساسي لنجاح أي منشأة، إذ تعبّر عن قدرتها على توليد الدخل من مواردها.
  - يربط المستثمرون بين الربحية واستدامة الشركة وقيمتها السوقية.
2. سهولة القياس والمقارنة:
  - الأرقام الربحية (مثل صافي الربح أو العائد على الاستثمار ROI) متاحة في القوائم المالية ويمكن مقارنتها بين الفترات أو مع المنافسين.
3. التركيز على الكفاءة التشغيلية:
  - ارتفاع الربحية يعكس تحكّمًا جيدًا في التكاليف وكفاءة في استخدام الموارد.
4. استخدامها في القرارات الاستراتيجية:
  - تساعد الإدارة في تحديد الأنشطة الأكثر ربحية، واتخاذ قرارات الاستثمار أو الإيقاف.
5. انعكاسها المباشر على المساهمين:
  - الربحية تمثل أساس توزيع الأرباح والعائد على حقوق الملاك، وهي المعيار الأول للحكم على نجاح الإدارة.

النتيجة النموذجية:

الربحية مقياس أساسي وشامل للأداء المالي لأنها تجمع بين الكفاءة التشغيلية والعائد على الاستثمار، وتوفّر أداة موحدة للتقييم والمقارنة بين الشركات.

(ب) القصور والعيوب الناتجة عن الاعتماد الزائد على مقياس الربحية

(9 درجات)

النقاط النموذجية:

1. التركيز قصير الأجل:
  - يؤدي الاعتماد المفرط على الربح إلى قرارات تركز على الأرباح الفورية مثل خفض تكاليف التدريب أو تأجيل الصيانة، ما يضر بالنمو المستقبلي.
2. إهمال القيمة طويلة الأجل:
  - لا تعكس الربحية استدامة الأداء أو القيمة المستقبلية للشركة.
  - قد تكون المشاريع ذات الربح المنخفض حاليًا ذات عائد مرتفع مستقبلاً.
3. تجاهل العوامل غير المالية:

○ الربح لا يقيس رضا العملاء أو جودة المنتج أو سمعة الشركة.

○ إهمال هذه الجوانب قد يؤدي إلى تدهور المبيعات لاحقاً.

#### 4. تأثيرها بالسياسات المحاسبية:

○ الربحية يمكن التلاعب بها من خلال تقديرات محاسبية (مثل الإهلاك أو المخصصات).

#### 5. عدم ملاءمتها لجميع الأنشطة:

○ في بعض القطاعات الخدمية أو الحكومية لا تكون الربحية المؤشر المناسب للأداء.

#### النتيجة النموذجية:

الاعتماد الحصري على مقاييس الربحية يقود إلى رؤية ضيقة للأداء، ويغفل الجوانب التشغيلية والاستراتيجية طويلة الأجل التي تدعم النمو المستدام.

### (ج) أهمية استخدام مجموعة أوسع من المقاييس غير المالية ودورها في الرقابة الإدارية

#### (8 درجات)

#### النقاط النموذجية:

#### 1. المقاييس غير المالية المكمل:

○ رضا العملاء: يقيس الولاء والاحتفاظ بالعملاء، مما يؤثر مباشرة على الإيرادات المستقبلية.

○ جودة العمليات: تعكس كفاءة الإنتاج وتقليل الهدر والتكاليف.

○ الابتكار والتطوير: يعزز التنافسية على المدى الطويل.

○ تدريب الموظفين ومشاركتهم: يؤدي إلى رفع الإنتاجية وجودة الأداء.

#### 2. دورها في الرقابة الإدارية:

○ توفر نظرة شمولية للأداء التشغيلي لا تظهر في التقارير المالية.

○ تمكن الإدارة من اكتشاف المشكلات مبكراً قبل أن تؤثر على النتائج المالية.

#### 3. تحقيق التوازن بين الأمد القصير والطويل:

○ المقاييس المالية تُظهر النتائج الحالية، بينما المقاييس غير المالية تُظهر العوامل المولدة للقيمة المستقبلية.

○ هذا التوازن هو جوهر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

#### 4. تحسين التواصل داخل المنظمة:

○ المقاييس المتنوعة تتيح وضوح الأهداف وتوحيد الجهود بين الأقسام.

#### النتيجة النموذجية:

استخدام مقاييس مالية وغير مالية معاً يحقق رقابة إدارية متكاملة توازن بين الأداء التشغيلي الحالي والنمو الاستراتيجي المستقبلي.

#### توزيع الدرجات النموذجي

الدرجات	البُنى الرئيسية	الجزء
8	مبررات استخدام مقياس الربحية	(أ)

الدرجات	البند الرئيسية	الجزء
9	قصور المقياس والآثار السلبية	(ب)
8	نور المقاييس غير المالية في الرقابة	(ج)
25 درجة		المجموع

### الإجابات النموذجية – السؤال الثالث (القسم ب)

إجمالي الدرجات: 25 درجة

(أ) التكاليف والمعلومات المطلوبة لتطبيق نظام تقارير ربحية العميل (Customer Profitability Reporting System)

(7 درجات)

النقاط النموذجية:

#### 1. التكاليف المباشرة: (Direct Costs)

- تكاليف العمالة الفنية في تركيب الأنظمة.
- المواد والمكونات المستخدمة في المشروع (ألواح شمسية، بطاريات، محولات، إلخ).
- مصاريف النقل والتركيب الخاصة بكل عميل.
- مصروفات المكاتب الميدانية في مواقع العملاء.

#### 2. التكاليف غير المباشرة: (Indirect Costs)

- الرواتب الإدارية والإشرافية.
- مصاريف الصيانة العامة والدعم الفني.
- تكاليف التسويق وخدمة ما بعد البيع.
- تكلفة رأس المال العامل المستخدم في تمويل العقود طويلة الأجل.

#### 3. المعلومات المطلوبة للنظام:

- بيانات العملاء والعقود (حجم العقد، مدة التنفيذ، موقع المشروع).
- بيانات الفواتير والمبالغ المستلمة والتكاليف الفعلية لكل مشروع.
- أوقات العمل المسجلة من فرق التركيب والفنيين.
- مؤشرات الأداء لكل فئة عملاء (مثل سرعة الدفع ومعدل تكرار الطلبات).

#### 4. تقييم قيمة النظام: (Assessment of Value)

- يتيح تحديد العملاء الأكثر ربحية.
- تحسين تخصيص الموارد نحو العقود الأعلى عائداً.
- المساعدة في تسعير العقود الجديدة على أساس أكثر دقة.

- خفض الهدر وتحسين الأداء المالي العام.

#### النتيجة النموذجية:

النظام المقترح يتطلب بيانات دقيقة عن التكاليف والإيرادات لكل عميل، ويضيف قيمة كبيرة من خلال تحسين استهداف العملاء المربحين وزيادة كفاءة التسعير.

---

### (ب) كيفية استخدام نظام تقارير ربحية العميل لتحسين الرقابة الإدارية داخل الشركة

(8 درجات)

#### النقاط النموذجية:

#### 1. التحكم في هيكل العملاء:

- تحديد العملاء غير المربحين وإعادة التفاوض معهم أو إيقاف التعامل معهم.
- توجيه الموارد نحو العملاء الأكثر ولاءً وربحية.

#### 2. تحسين كفاءة التسعير:

- تحديد مستويات الخصومات المناسبة لكل فئة عملاء.
- تسعير الخدمات بناءً على التكلفة الفعلية بدلاً من التسعير العام.

#### 3. تحسين القرارات التشغيلية:

- معرفة العقود التي تستهلك وقتاً ومجهوداً كبيرين مقابل عائد منخفض.
- تحسين توزيع الفنيين والمخزون بناءً على الربحية الفعلية لكل مشروع.

#### 4. تحسين الرقابة والمساءلة:

- يمكن للإدارة مراقبة أداء مندوبي المبيعات على أساس ربحية العملاء الذين يخدمونهم.
- تعزيز التنسيق بين الأقسام (المبيعات، المحاسبة، التشغيل) لتحقيق أهداف مشتركة.

#### 5. التحسين المستمر:

- النظام يشجع على تحليل الانحرافات المستمرة في الربحية وتصحيحها في الوقت المناسب.

#### النتيجة النموذجية:

يساهم النظام في تعزيز الرقابة الإدارية من خلال توفير بيانات تفصيلية عن أداء كل عميل، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات دقيقة لتحقيق الربحية المستدامة.

---

### (ج) متطلبات نظام المعلومات وكيفية جمع البيانات وتشغيل النظام بفعالية

(10 درجات)

#### النقاط النموذجية:

#### 1. عناصر النظام الأساسية:

- قاعدة بيانات مركزية تضم كل العقود والعملاء.
- تكامل مع النظام المحاسبي لتتبع الإيرادات والتكاليف بدقة.
- نظام تقارير تحليلي يعرض الربحية لكل عميل أو مشروع.



## 2. متطلبات البيانات:

- بيانات محاسبية (إيرادات، تكاليف مباشرة وغير مباشرة).
- بيانات تشغيلية (ساعات العمل، المواد المستخدمة).
- بيانات العملاء (التصنيف، الموقع، نمط السداد).

## 3. طرق جمع البيانات:

- ربط النظام المحاسبي مع نظام إدارة المشاريع (ERP) أو Odoo مثلاً.
- استخدام بطاقات عمل إلكترونية أو جداول زمنية لتسجيل الوقت والتكاليف حسب العميل.
- تقارير المبيعات الدورية وبيانات خدمة العملاء.

## 4. آليات تحليل البيانات:

- تحليل الاتجاهات التاريخية لربحية كل عميل.
- مقارنة الربحية عبر القطاعات (سكني، تجاري، حكومي).
- إعداد تقارير دورية تساعد في التنبؤ بالعملاء الأكثر قيمة مستقبلاً.

## 5. ضوابط الجودة:

- ضرورة دقة البيانات واستمرارية تحديثها.
- إشراف قسم المحاسبة الإدارية على جمع البيانات وتحليلها.
- استخدام أدوات (BI (Business Intelligence لتصور النتائج.

## النتيجة النموذجية:

نجاح النظام يعتمد على دمج البيانات المالية والتشغيلية في منصة واحدة تُحدَّث باستمرار، مع تقارير تحليلية توفر رؤية شاملة لاتخاذ قرارات تسويقية وتشغيلية أكثر دقة.

## توزيع الدرجات النموذجي

الدرجات	البند الرئيسية	الجزء
7	تحديد التكاليف والبيانات وتقييم القيمة (أ)	
8	استخدام النظام لتحسين الرقابة (ب)	
10	متطلبات النظام وجمع البيانات (ج)	
25درجة		المجموع

## الإجابات النموذجية – السؤال الرابع (القسم ب)

المجموع: 25 درجة

أولاً: تبرير استخدام إطار تحليل PEST لدراسة البيئة الخارجية في السودان

(10 درجات)

الإجابة النموذجية (نقاط رئيسية + توزيع الدرجات)

يُعد إطار PEST أداة تحليل إستراتيجية مناسبة للغاية لدراسة البيئة الخارجية قبل دخول سوق جديد، وذلك للأسباب الآتية:

1- ضرورة فهم البيئة الكلية للسوق الجديد (درجة: 2)

- دخول COFFEE HAVEN للسوق السوداني يُعد قرارًا استثماريًا عالي المخاطر.
- تحليل PEST يوفر صورة شاملة عن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على السوق.

2- دعم القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل (درجة: 2)

- المجموعة تدير فروعها مركزيًا ولا تمنح امتيازات، لذا تحتاج تقييمًا شاملاً للبيئة لتحديد مدى القدرة على تطبيق نموذجها التشغيلي في السودان.

3- تحديد فرص النمو والتهديدات (درجة: 2)

- يساعد الإطار على كشف الفرص الممكنة مثل:
  - ارتفاع الطلب على القهوة والمخبوزات.
  - توسع الطبقة المتوسطة.
- وكذلك يحدد التهديدات مثل:
  - تقلبات العملة.
  - البنية التحتية المحدودة.

4- ملاءمة الإطار لأسواق ناشئة ذات مخاطر مرتفعة (درجة: 2)

- السودان كاققتصاد في مرحلة انتقالية يتأثر بشدة بالسياسة والاقتصاد والتنظيم.
- PEST يساعد على تقييم طبيعة التعقيدات التنظيمية قبل التوسع.

5- توافق الإطار مع نموذج أعمال المجموعة (درجة: 2)

- COFFEE HAVEN تعتمد على جودة موحدة وسلسلة توريد متحكم ومركزية.
- وبالتالي يجب تقييم:
  - البيئة السياسية ونظم الجمارك.
  - البنية التحتية التكنولوجية (لأن الشركة تعتمد على التحول الرقمي).
  - البيئة الاجتماعية (العادات الغذائية والقيم الثقافية).

ثانيًا: مناقشة القضايا الرئيسية التي تنشأ عن تطبيق تحليل PEST

(15 درجة)

الإجابة النموذجية (نقاط رئيسية + توزيع الدرجات)

يستخدم تحليل PEST لتقييم أربعة عناصر رئيسية تؤثر على قرارات الدخول للسوق الجديدة. ويجب مناقشتها كما يلي:

أولاً: القضايا السياسية (Political)

(3 درجات)

تشمل:

- الاستقرار السياسي في السودان، وقدرته على جذب استثمارات جديدة.
- القوانين المنظمة للاستثمار الأجنبي، واشتراطات ترخيص المطاعم والمقاهي.
- سياسات الاستيراد والجمارك، خاصة أن COFFEE HAVEN تعتمد على إدارة مركزية وسلسلة توريد عالمية.

تأثيرها على القرار:

- عدم الاستقرار السياسي أو تغير القوانين قد يزيد مخاطر التشغيل ويؤثر على الأسعار والتكاليف.

ثانيًا: القضايا الاقتصادية (Economic)

(4 درجات)

تشمل:

- معدلات التضخم المرتفعة في السودان.
- تقلب أسعار الصرف.
- مستوى الدخل والقدرة الشرائية.
- البنية التحتية اللوجستية اللازمة لعمليات التوريد.

تأثيرها على القرار:

- تحديات توفير منتجات موحدة ومرتفعة الجودة في بيئة ذات تقلبات اقتصادية.
- قد تؤثر التكاليف المرتفعة على نموذج التسعير والربحية.

ثالثًا: القضايا الاجتماعية (Social)

(4 درجات)

تشمل:

- ثقافة شرب القهوة ونمط استهلاك المخبوزات.

- العادات الغذائية المحلية وتفضيلات المستهلكين.
- التركيبة السكانية (زيادة الشباب تشكل فرصة).
- توقعات العملاء من حيث الجودة والسعر والخدمة.

#### تأثيرها على القرار:

- COFFEE HAVEN تعدل قوائمها بحسب البيئة المحلية، وبالتالي يجب تقييم:
  - الذوق العام.
  - القدرة على تقديم منتجات تلائم المستهلك السوداني.
  - مستوى الحساسية السعرية.

#### رابعاً: القضايا التكنولوجية (Technological)

##### ( ٤ درجات )

تشمل:

- البنية الرقمية في السودان (الإنترنت – الدفع الإلكتروني – التطبيقات).
- جاهزية أنظمة إدارة سلسلة التوريد الرقمية.
- قدرة الشركة على تطبيق نموذج “الإدارة الرقمية الكاملة” في السوق.

#### تأثيرها على القرار:

- ضعف البنية التكنولوجية قد يعرقل:
  - عمليات الطلب والتوصيل.
  - نقاط البيع الرقمية.
  - تحليل بيانات العملاء.
- بينما تحسين التكنولوجيا في السوق يمثل فرصة مستقبلية للتوسع.

#### ملخص توزيع درجات الإجابة النموذجية

الدرجة	الجزء
10 درجات	1. تبرير استخدام PEST
2	— أهمية فهم البيئة الكلية
2	— دعم القرارات الاستراتيجية
2	— تحديد الفرص والتهديدات
2	— ملاءمة الإطار للأسواق عالية المخاطر

الدرجة	الجزء
2	—توافقه مع نموذج الشركة
15درجة	2.مناقشة القضايا الرئيسية
3	—سياسية
4	—اقتصادية
4	—اجتماعية
4	—تكنولوجية
25درجة	المجموع النهائي