

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة - السودان

زماله المحاسبين القانونيين السودانية

دورة ديسمبر 2025م

المستوى الاحترافي - الاختياري

ادارة الأداء المتقدمة

14 ديسمبر 2025م

الزمن المتاح :

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

• القسم (أ) أحباري

• القسم (ب) أجب على سؤالين فقط

• في كراسة الإجابة.

• يجب عدم فتح ورقة الأسئلة إلا بأمر المراقب.

The Accountancy & Audit Profession
Org. Council - Sudan

P5 إدارة الأداء المتقدمة

القسم (أ) إجباري

السؤال الأول:

تُعد شركة SUN & SEA من الشركات العالمية متعددة الجنسيات والمدرجة في البورصة، تعمل في عدة دول نامية ومتقدمة. تنقسم الشركة إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول: يدير متاجر صغيرة في المناطق السكنية داخل المدن الكبرى. القسم الثاني: يديرها يبر ماركت ضخمة على أطراف المدن تبيع المواد الغذائية، الأجهزة المنزلية، وبعض الأدوات الكهربائية. تشهد أسواق SUN & SEA منافسة قوية جدًا بين المتاجر الكبرى، مما يتطلب مراجعة مستمرة لاستراتيجيات الإدارة وتحسين الكفاءة التشغيلية. وقد طلب مجلس الإدارة مراجعة تقرير الأداء الحالي لتحديد مدى ملاءمتها لرؤية الشركة المتمثلة في:

”أن تكون الخيار الأول للمستهلكين من خلال تقديم أعلى جودة وأفضل خدمة بأسعار معقولة ومستدامة.”

وتركز الشركة في استراتيجيتها على:

- كسب ولاء العملاء على المدى الطويل.
- تحقيق توازن بين رضا العملاء والعائد للمساهمين.
- الاستخدام الأمثل للموارد.

لاحظ المجلس أن تقارير الأداء للأقسام تفتقر إلى مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة في استخدام المساحة والموارد، كما واجهت الشركة انتقادات من الصحافة المالية تتعلق بـ”ضيق نطاق التقييم” في تقارير الأداء المنشورة. لذا طلب المجلس منكم تقديم تقرير إداري شامل يتناول ما يلي:

المطلوب:

- أ. تقييم تقرير الأداء الحالي لشركة SUN & SEA ومدى انساقه مع رسالتها الاستراتيجية.
- ب. تقييم مقترن الرئيس التنفيذي بإدخال مقياسين جديدين هما:
- الإيرادات التشغيلية لكل متر مربع.
 - الأرباح التشغيلية لكل متر مربع.

مع توضيح كيفية مساهمتهما في قياس استغلال الموارد.

- ج. تقييم فعالية مقياس الأداء الحالي المعتمد على الربح التشغيلي، ومناقشة مدى إمكانية استبداله بمقاييس الدخل المتبقى (Residual Income) (8 درجات)
- د. تقييم استخدام العائد على رأس المال المستخدم (ROCE) كأداة لاتخاذ قرارات التوسيع في فتح متاجر جديدة، وبيان مزاياه وقيوده. (8 درجات)
- ه. شرح كيف يمكن لنظام معلومات حديث يعتمد على بيانات بطاقات الولاء أن يساعد الشركة في تحسين الأداء التجاري والتسويقي. (8 درجات)
- و. وسيتم منح درجات مهنية لتنسيق وأسلوب وهيكل مناقشة إجابتك . (5 درجات)
- (المجموعة : 50 درجة)

الملحق رقم (1): تقرير الأداء السنوي حتى 31 مارس 2025

القسم (1)	القسم (1)	البند
الفعلي	المخطط	
2,460	2,400	الإيرادات (مليون دولار)
1,230	1,200	الأغذية
810	800	الأجهزة المنزلية
420	400	الأدوات الكهربائية
2,250	2,220	تكلفة المبيعات
210	180	إجمالي الربح
6.6%	7.3%	هامش الربح الإجمالي
42	40	التكاليف التشغيلية
168	140	الربح التشغيلي
5.0%	5.8%	هامش الربح التشغيلي
13.7%	13.4%	العائد على رأس المال المستخدم (ROCE)
210	450	عدد المتاجر
890,000	135,000	إجمالي المساحة (متر مربع)

الملحق رقم (2): الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط (من سنة إلى سنة)

البند	مخطط 2024	مخطط 2025	فعلي 2024	فعلي 2025	نسبة التغير
الإيرادات الإجمالية (مليون دولار)	13,050	13,014	13,294	13,450	+3.35%
تكلفة المبيعات	12,195	12,187	12,423	12,550	+2.96%
إجمالي الربح	855	827	871	900	+3.33%
هامش الربح الإجمالي	6.55%	—	—	6.69%	—
التكاليف التشغيلية	209	208	213	221	+3.76%
الربح التشغيلي	646	619	658	679	+3.18%
هامش الربح التشغيلي	4.94%	—	—	5.05%	—
تكلفة التمويل	77	75	80	79	—
ربح المجموعة قبل الضريبة	569	544	578	600	+3.8%
الضريبة	142	135	145	139	—
ربح المجموعة بعد الضريبة	427	408	433	461	+6.5%
إجمالي عائد المساهمين	3.10%	2.70%	2.70%	3.20%	3.50%
العائد على رأس المال المستخدم	13.20%	13.20%	13.40%	13.60%	—

الملحق رقم (3): المتجر الجديد المقترن

قام قسم التسويق في شركة SUN & SEA، استناداً إلى خبرة الشركة في الأسواق الإقليمية، بإعداد التنبؤات التالية للمتجر الجديد المقترن في إحدى ضواحي العاصمة:

السيناريو	الافتراض	الافتراض	الافتراض
الإيرادات (مليون دولار)	12.5	13.0	13.8
هامش الربح التشغيلي	4.1%	4.3%	4.4%
الاحتمال الحدوث النسي	20%	50%	30%
تكلفة الاستثمار (شراء وتجهيز وتخزين المتجر الجديد)	2.4 مليون دولار		
العائد المستهدف على رأس المال المستخدم (ROCE)	13%		

القسم (ب) أجب على سؤالين

السؤال الأول:

نشرت مؤخرًا مجموعة من المقالات والدراسات حول تحسين إدارة الأداء في الشركات الصناعية، وقد ركزت هذه الدراسات على أهمية استخدام عدد من مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة طويلة الأجل، وذلك من خلال تطبيق أنظمة حديثة مثل "مؤشرات القيمة المضافة الاقتصادية" و"بطاقة الأداء المتوازن (EVA)". يرى بعض المحللين أن الشركات تعتمد بشكل مفرط على مؤشرات الربحية التقليدية (مثلاً صافي الربح أو العائد على الاستثمار)، مما قد يؤدي إلى قرارات قصيرة الأجل لا تحقق النمو المستدام.

المطلوب:

1. شرح الحجج التي تدعم استخدام مقاييس الربحية كمقياس الأداء في الشركات، مع توضيح مميزاته من منظور المستثمرين والإدارة.

(8 درجات)

2. مناقشة القصور والعيوب الناتجة عن الاعتماد الزائد على مقاييس الربحية مثل صافي الربح أو العائد على الاستثمار، وتأثير ذلك على قرارات الإدارة طويلة الأجل.

(9 درجات)

3. شرح كيف يمكن استخدام مجموعة أوسع من مقاييس الأداء غير المالي مثل رضا العملاء، جودة العمليات، الابتكار، وتطوير الموظفين، لدعم الرقابة الإدارية والسيطرة الفعالة على الأعمال على المدى القصير والطويل.

(8 درجات)

(المجموع: 25 درجة)

السؤال الثاني:

تعمل شركة SOLAR FLOW في تصميم وتركيب وصيانة أنظمة الطاقة الشمسية للمباني السكنية والتجارية والمزارع. تتعامل الشركة مع أنواع متعددة من العملاء، تشمل:

- الأفراد وأصحاب المنازل.
- المزارع الكبيرة.
- الهيئات الحكومية والمؤسسات التعليمية.

يبلغ حجم المبيعات السنوية للشركة حوالي 20 مليون دولار، وتحقق أرباحاً قبل خصم الضرائب بنحو 1.8 مليون دولار. إلا أن الشركة تعمل حالياً بأقل من طاقتها الكاملة بسبب نقص الفنيين المؤهلين لتركيب وصيانة الألواح الشمسية، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز العقود الكبيرة.

يتم التفاوض على الأسعار من قبل مندوبى المبيعات الذين لديهم صلاحيات منح خصومات لجذب العملاء أو للحصول على عقود كبيرة. كما يمكنهم أيضاً تقديم تسهيلات في شروط الدفع في حالات معينة.

تستغرق مشاريع التركيب الكبرى عادةً من 3 إلى 6 أشهر، وغالباً ما يتم إنشاء مكاتب ميدانية مؤقتة في موقع العملاء لتسهيل التخزين والإشراف على التنفيذ.

ومع ذلك، تواجه الشركة صعوبات في إدارة تكاليف النقل والتخزين والعمالة في الواقع البعيدة، خصوصاً في المناطق الريفية.

يشير المحاسب الإداري بالشركة إلى أن بعض أنواع العملاء أكثر ربحية من غيرها — فالمشاريع السكنية مثلاً تحقق أرباحاً أعلى من العقود الحكومية، بينما تكون الأخيرة بطيئة في السداد.

ويقترح المحاسب تطبيق نظام تقارير ربحية العميل (Customer Profitability Reporting System) لتحديد العملاء أو القطاعات الأكثر تحقيقاً للعائد.

أما المدير التنفيذي للشركة، فغير مقتنع بجدوى هذا النظام، ويريد فهماً أوضح للفوائد المحتملة منه، ونوع المعلومات المطلوبة لتصميمه، ومدى تكلفة تطبيقه.

المطلوب:

1. توضيح ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمعلومات المطلوبة للحصول على البيانات الالزامه لتطبيق هذا النظام، وكيف يمكن تقييم قيمة وفائدة النظام.

(7 درجات)

2. مناقشة كيفية استخدام نظام تقارير ربحية العميل (Customer Profitability Reporting System) لتحسين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات داخل الشركة.

(8 درجات)

3. مناقشة متطلبات نظام المعلومات اللازم لقياس ربحية العميل في الشركة، وكيف يمكن جمع وتحليل البيانات الداعمة لتشغيل هذا النظام بفعالية.

(10 درجات)

(المجموع: 25 درجة)

السؤال الثالث:

تُعد مجموعة COFFEE HAVEN واحدة من أكبر سلاسل المقاهي والمخابز على مستوى العالم، حيث تمتلك أكثر من 20,000 فرع في أكثر من 80 دولة، وتوظف ما يزيد عن 120 ألف موظف حول العالم.

بدأت المجموعة أعمالها في كندا عام 1995، وتوسعت تدريجياً لتصبح من أبرز العلامات التجارية في قطاع الضيافة والمشروبات السريعة.

تملك المجموعة جميع فروعها بالكامل، وتديرها بصورة مركبة دون منح امتيازات (Franchise) للغير، إذ تعتمد على جودة موحدة وتحكم دقيق في سلسلة التوريد والتصنيع.

تتميز COFFEE HAVEN بنظام إنتاج متطور يضمن تقديم منتجات عالية الجودة وخدمة عملاء متميزة، كما تمتلك نقاط قوة استراتيجية تشمل:

- علامة تجارية عالمية قوية.
- نظام إدارة وتشغيل متكامل يعتمد على التحول الرقمي.
- فرق عمل مدربة وخبرة كبيرة في تطوير قوائم المنتجات بما يتناسب مع الأذواق المحلية.

ورغم التشابه في منتجاتها عالمياً، إلا أن المجموعة تُعد عروضاً في كل بلد لتعكس تفضيلات العملاء المحليين، وهو ما ساهم في نجاحها واستمرارها في تحقيق أرباح مستقرة.

تبني المجموعة رؤية واضحة تمثل في:

"أن تكون الوجهة المفضلة عالمياً للقهوة والمخابز، من خلال تقديم جودة فريدة وخدمة متميزة وقيمة مستدامة".

ولتحقيق هذه الرؤية، تبع COFFEE HAVEN ثلاثة استراتيجيات رئيسية:

1. تحقيق نمو مستدام من خلال الاستفادة القصوى من نقاط القوة التشغيلية.
2. تقديم تجربة مميزة لكل عميل في كل فرع.
3. أن تكون رب عمل مسؤول في المجتمعات التي تعمل بها.

ورغم ذلك، أشارت تقارير إعلامية إلى أن بعض الفروع تواجه مشاكل في استقرار العمالة، نتيجة الاعتماد على موظفين موسميين أو منخفضي الأجر.

تسعى المجموعة الآن للتوسيع في أسواق الشرق الأوسط، وتدرس دخول سوق السودان للمرة الأولى، وتؤمن بأن السوق الجديد يتمتع بفرص كبيرة، لكنه يحمل أيضاً تحديات تنظيمية واقتصادية.

المطلوب:

- 1- تبرير استخدام إطار تحليل PEST لمساعدة فريقك في دراسة البيئة الخارجية في السودان قبل دخول المجموعة للسوق الجديدة.

(10 درجات)

- 2- مناقشة القضايا الرئيسية التي يمكن أن تنشأ عن تطبيق هذا الإطار، مبيناً كيف يمكن أن تؤثر العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية على قرارات دخول السوق.

(15 درجة)

(المجموع: 25 درجة)