

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة

المادة: إدارة الأداء – F5

ورقة الأجابات النموذجية: يونيو 2025

القسم (أ)

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال	الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
أ	19	ج	10	أ	1
د	20	د	11	ج	2
ج	21	ب	12	ب	3
ب	22	أ	13	أ	4
د	23	أ	14	ج	5
د	24	ج	15	ج	6
ج	25	أ	16	ج	7
		ج	17	د	8
		د	18	ج	9

القسم (ب)

الإجابة على السؤال الأول:

أ. المزايا الرئيسية لمعدل العائد على الاستثمار كأداة من أدوات تقييم الاستثمارات

يوفر معدل العائد على الاستثمار معيارًا واضحًا وقابلًا لقياس أداء الاستثمار، مما يسمح للمستثمرين بتقييم كفاءة استخدام رأس المال وكذلك الربحية المحققة منها. يُعتبر معدل العائد على الاستثمار مقياسًا حاسمًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل الدخول في مشاريع جديدة، أو توسيع العمليات الحالية، أو إعادة تخصيص الموارد المالية. فمن خلال توفير أساس قابل للقياس لتقييم جدوى وربحية الخيارات المختلفة، يمكن للإدارة ترشيد الموارد المالية المتاحة لها أو الموازنة بين تكلفة التمويل والعائد المتوقع. يدعم معدل العائد على الاستثمار المواءمة بين القرارات الاستثمارية التي يتخذها المستثمرون وأهدافهم المالية المحددة. حيث يمكنهم مقارنة العائد المتوقع من كل مشروع وتحديد ما إذا كان ذلك المشروع يتوافق مع العائد المستهدف وكذلك المدى الزمني للاستثمار. يمكن استخدام معدل العائد على الاستثمار كأساس يتسم بالشفافية الكافية لمراقبة وتحسين الأداء. فمن خلال مقارنة عائد الاستثمار الفعلي بالتوقعات، يمكن للمستثمرين تحديد التناقضات أو ضعف الأداء، مما يسمح بإجراء تعديلات في الوقت المناسب لتحسين النتائج. يُبسّط معدل العائد على الاستثمار مقارنة فرص الاستثمار البديلة. حيث يُمكن حساب عائد الاستثمار لكل خيار على حدة وإجراء تحليل يساعد المستثمرين على اختيار الفرصة ذات العائد الأكبر. أخيرًا يساعد معدل العائد على الاستثمار أيضًا في تقييم مخاطر الاستثمار. حيث إن تحليل العائد على الاستثمار من أي مشروع وتحديد المخاطر المرتبطة به يوفر رؤية واضحة حول ما إذا كان العائد المحتمل يبرر التعرض لتلك المخاطر أم لا، مما يدعم اتخاذ قرارات استثمارية أكثر رشداً.

(ب) أولاً: معدل العائد على الاستثمار :

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
مليار جنيه	مليار جنيه	مليار جنيه
3.00	2.70	4.40
24.00	25.00	26.00
12.5%	10.8%	16.9%
2.00	1.70	6.40
24.00	25.00	26.00
8.3%	6.8%	24.6%
2.40	3.20	3.50
24.00	25.00	26.00
10.0%	12.8%	13.5%

المشروع (1):

الأرباح قبل الفوائد والضرائب - أ
قيمة الأصول (عند بداية السنة) - ب
معدل العائد على الاستثمار (أ ÷ ب)

المشروع (2):

الأرباح قبل الفوائد والضرائب - أ
قيمة الأصول (عند بداية السنة) - ب
معدل العائد على الاستثمار (أ ÷ ب)

المشروع (3):

الأرباح قبل الفوائد والضرائب - أ
قيمة الأصول (عند بداية السنة) - ب
معدل العائد على الاستثمار (أ ÷ ب)

ثانياً: مكافئة مدير القسم (س)

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الإجمالي
جنيه	جنيه	جنيه	جنيه
15,625,000	13,500,000	صفر	29,125,000
15,625,000	13,250,000	20,375,000.00	49,250,000
صفر	صفر	25,000,000.00	25,000,000
12,500,000	16,000,000	16,875,000	45,375,000

المكافئة حسب المسودة الأولية

المشروع رقم (1)

المشروع رقم (2)

المشروع رقم (3)

أوراق عمل:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
جنيه	جنيه	جنيه

المشروع رقم (1)

المكافئة الأولية بنسبة 25% من الراتب
($25\% \times 50,000,000$)

12,500,000 12,500,000 12,500,000

المكافئة الإضافية:

(نسبة الزيادة في معدل العائد $2.5\% \times 50,000,000$)

7,875,000 750,000 3,125,000

20,375,000 13,250,000 15,625,000

المشروع رقم (2)

المكافئة الأولية بنسبة 25% من الراتب
($25\% \times 50,000,000$)

12,500,000 0 0

المكافئة الإضافية:

(نسبة الزيادة في معدل العائد $2.5\% \times 50,000,000$)
بحد أقصى 50% من الراتب

12,500,000 0 0

25,000,000 0 0

المشروع رقم (3)

المكافئة الأولية بنسبة 25% من الراتب
($25\% \times 50,000,000$)

12,500,000 12,500,000 12,500,000

المكافئة الإضافية:

(نسبة الزيادة في معدل العائد $2.5\% \times 50,000,000$)

4,375,000 3,500,000 0

16,875,000 16,000,000 12,500,000

(ج) تأثير المكافئة على قرار مدير القسم (س)

من المرجح أن يتأثر المدير في اختياره للمشاريع بالمكافآت الشخصية التي يمكن أن يتوقعها منها. في هذه الحالة، سيفضل المشروع رقم (1) بمكافآت إجمالية قدرها 49,250,000 جنيه، والمشروع رقم (3) بمكافآت إجمالية قدرها 45,375,000 جنيه على مدى فترة السنوات الثلاث. وعلى العكس من ذلك، تعتبر كل من مسودة الخطة الأولية واعتماد المشروع رقم (2) خيارات أقل جاذبية من هذا المنظور.

علاوة على ذلك، يتعزز هذا الرأي بحقيقة أن المدير يمكن أن يكون أكثر ميلاً للمشاريع التي تمكنه من الحصول على المكافآت في المدى القصير وعلى هذا الأساس، يُعد المشروع (2) الأقل جاذبية من بين المشاريع الثلاثة المطروحة أمامه، حيث لن يحصل المدير على أي مكافآت حتى السنة الثالثة.

توضح الاعتبارات أعلاه مشكلة شائعة في نظام تحديد مكافآت المدراء التنفيذيين، وهي أن المكافآت قد لا تحقق بالضرورة التوافق المنشود بين أهداف المدير الشخصية وأهداف الشركة. ففي حالة القسم (س)، يُعد المشروع رقم (2) الأكثر جاذبية من وجهة نظر الشركة لأن صافي قيمته الحالية أعلى من صافي قيمة الحالية التي تحققها المشاريع الأخرى. ومع ذلك، نظراً لتأثيره على مكافأة المدير، من غير المرجح أن يحظى المشروع رقم (2) بالاختيار من قبل المدير. في الواقع، من وجهة نظر المدير، يبدو المشروع ذو القيمة الحالية الصافية الأقل هو الأكثر جاذبية.

الإجابة على السؤال الثاني:

أ. إحتساب العامل العائق/المحدد:

يمكن تحديد العامل الذي يعيق الانتاج كالآتي:

إجمالي الوقت المتاح للعمل بالشركة = 8 ساعات x 6 أيام x 50 اسبوع = 2,400 ساعة عمل في السنة، وعليه فإن الطاقة الانتاجية المتاحة لكل مدير هي 2,400 ساعة، وبما أن هناك 3 مدراء بالشركة فإن إجمالي طاقتهم الانتاجية هي (3 x 2,400) 7,200 ساعة في السنة.

الوقت أعلاه يمكن استغلاله في تقديم 7,200 إقرار ضريبي (أو ملف امثال) بمعدل 1 ساعة لكل إقرار، أو تقديم 4,800 استشارة بمعدل 1.5 ساعة لكل استشارة. وبذات المنهج يمكن تحديد الطاقة المتاحة لكل نشاط في كل مستوى وظيفي على النحو التالي:

الاستشارات (إجمالي الساعات ÷ عدد الساعات المطلوبة)	تقديم الإقرارات (إجمالي الساعات ÷ عدد الساعات المطلوبة)	إجمالي عدد الساعات المتاحة (العدد * 2,400)	عدد الموظفين	
16,000	48,000	4,800	2	مساعد/ متدرب
4,800	7,200	7,200	3	مدير
9,600	9,600	4,800	2	مستشار

من الواضح أن النشاط الذي يُشكّل عائقاً هو العمل الذي يقوم به المدراء . ويُسمى وقت عمل المدراء بالعامل العائق او المورد المحدد الذي يمنع إنتاجية الشركة من أن تكون أعلى مما هي عليه. يكون إجمالي عدد ملفات الامثال والاستشارات التي يُمكن للمدراء إنجازها أقل من العدد الذي يُمكن لأعضاء الفريق الآخرين إجراؤه، وذلك باعتبار عدد كل الموظفين المتاحين في كل مستوى والوقت الذي يتطلبه كل منهم لتقديم الخدمة لكل عميل. فالمدراء يمكنهم فقط إنجاز 7,200 ملف امثال في السنة بالمقابل يستطيع المستشارون إنجاز 9,600 ملف امثال والمساعدون إنجاز 4,800 ملف امثال ، وعلى ذات المنوال يمكن للمستشارون إنجاز 9,600 استشارة في السنة والمساعدون 16,000 استشارة في السنة فيما لا يستطيع المدراء تجاوز 4,800 استشارة في السنة.

(ب) نسبة محاسبة الانجاز:

الامتثال (تقديم الاقارات)	الاستشارات	
جنيه	جنيه	
600,000,000	1,100,000,000.00	الاتعاب
6,000,000.00	74,000,000.00	التكاليف
594,000,000	1,026,000,000	هامش المساهمة
594,000,000	684,000,000.00	مساهمة العامل العائق
425,555,555.56	425,555,555.56	تكلفة ساعة العمل بالشركة
1.40	1.61	نسبة محاسبة الانجاز (هامش مساهمة العامل العائق ÷ تكلفة الساعة)

ورقة عمل:

تكلفة ساعة العمل بالشركة:

جنيه	
1,200,000,000,000	رواتب المدراء (400 مليار * 3)
560,000,000,000	رواتب المستشارين (280 مليار * 2)
240,000,000,000	رواتب المساعدين (120 مليار * 2)
1,064,000,000,000	التكاليف الأخرى
3,064,000,000,000	الأجمالي
7,200	عدد الساعات
425,555,555.56	تكلفة الساعة (الأجمالي ÷ عدد الساعات)

ج) توصيات يمكن تطبيقها بواسطة جلام وشركاؤه للتخلص من العامل العائق: (ملاحظة يمكن منح الدرجات على اية نقاط أخرى اذا كانت تشكل اجابات منطقية للسؤال)

إن أول الخيارات التي يمكن التفكير بها لإزالة العامل العائق هو زيادة عدد المدراء لتوفير المزيد من الوقت، ولكن بالنظر للموقف الحالي للشركة قد يبدو هذا الإجراء أقل كفاءة حيث ان على الشركة ان تتكبد 400 مليون جنيه في السنة لتوظيف مدير واحد والذي -في حال توظيفه- سيرفع نسبة عدد المدراء إلى أجمالي القوى العاملة بالشركة إلى 50% حيث سيصبح عددهم 4 وهو ضعف عدد المستشارين وكذلك عدد المساعدين.

يمكن للشركة أيضاً إعادة النظر في طريقة العمل الحالية لتقليل الوقت الذي يستغرقه المدراء في كل ملف. حيث يبدو أن المدراء يقضون وقتاً أطول في مقابلة العميل ومناقشة ملفه الضريبي قبل توجيه المستشارين بصياغة الاستشارات اللازمة. فبدلاً من ذلك يمكن تدريب المستشارين على القيام بمراجعة أولية لملف العميل وتحديد النقاط الرئيسية للاستشارات التي يتطلبها الملف ومن ثم إرسالها للمدراء لمراجعتها واعتمادها بدلاً من ان يقوم المدراء بتحديد تلك النقاط بأنفسهم. الضريبية يمكن للشركة أيضاً أن تفكر في الاستثمار في برنامج حاسوب أكثر تطوراً لتسريع عملية إدخال البيانات تقليل الأخطاء المحتملة وفي نفس الوقت إعطاء المستشارين أدوار أكبر في مراجعة الاقرارات على أن يقتصر دور المدراء في الاعتماد النهائي للتقرير بدلاً من مراجعة التفاصيل الدقيقة لكل أقرار.