الـــورقـــــــــــــة P3

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة – السودان
زمالة المحاسبين القانونيين السودانية
دورة يونيو 2025م

المستوى الاحترافي – الإلزامي
تحليل الأعـمـال
3 يوليـو 2025م

الزمن المتاح :

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

- يجب الإجابة على جميع الأسئلة بالقسمين في كراسة الإجابة.
- يجب عدم فتح ورقة الأسئلة إلا بأمر المراقب.
- لا يسمح بخروج ورقة الأسئلة خارج القاعة.

AAPOC

The Accountancy & Audit Profession Org. Council - Sudan

القسم (أ)

السؤال الأول (إجباري) :

"أربوريا" هي دولة صناعية مزدهرة بها ثقافة استهلاكية راسخة ويتميز المستهلكون فيها بمطالبهم وشخصياتهم القوية. تجد العديد من الشركات صعوبة في المنافسة في هذا البلد، لكن "ماشين شوب" تعتبر استثناءً بارزًا. تبيع "ماشين شوب" آلات وأدوات كهربائية صغيرة للعملاء الحرفيين (الذين يستخدمونها في أعمالهم) وللعملاء المنزليين (الذين يستخدمونها لأغراضهم المنزلية). على سبيل المثال، تبيع مجموعة من أجهزة إزالة الطلاء بأسعار تجزئة تتراوح من 100 إلى 3,500 دولار ويشتريها الصنفان من العملاء المذكورين اعلاه. تُقدر نسبة المبيعات للعملاء المنزليين بحوالي 65% من جملة المبيعات. تمتلك "ماشين شوب" حاليًا 50 متجرًا مزينًا بشكل ساطع في أنحاء أربوريا، وتقوم بإفتتاح متجرين جديدين في المتوسط كل شهر. ليس لها منافسون مباشرون، فمعظم الشركات الأخرى تبيع فقط للمهنيين، مما يجعل "ماشين شوب" رائدة في سوق جديد تفهم ديناميكيته وحدها.

"ماشين شوب" شركة خاصة مملوكة بالكامل لمدرائها ، وعلى رأس مجلس إدارتها يوجد "ديف دين"، وهو رجل أعمال ديناميكي له حضور قوي في وسائل الإعلام الوطنية. يطمح "دين" إلى توسيع الشركة بسرعة وهي طموحات يشاركه فيها باقي أعضاء مجلس الإدارة.

حققت "ماشين شوب" في العام 2004 مبيعات إجمالية بلغت 50 مليون دولار، مع هامش ربح إجمالي بنسبة 28% وهامش تشغيلي بنسبة 17% مع عائد على رأس المال المستخدم (ROCE) بلغ 17.5%. نسبة الرافعة المالية الحالية تبلغ 15% (القروض الطويلة الي راس المال المستخدم) ونسبة تغطية الفوائد 3.5.

لدي مستر "دين" خطة نمو طموحة يسعي لتحقيقها عن طريق النمو الداخلي والحيازات و أيضاً التحالفات الإسترتيجية. النمو الداخلي يتم في أربوريا عن طريق فتح الفروع الجديدة. تنشأ هذه الخطة للنمو من الرغبة لإستخدام مقدرات "ماشينشوب" قبل أن يقلدها الآخرون داخلياً او خارجياً. تواجه الشركة نقصاً في أهداف الحيازة. وبالرغم من أن الشركة لم تتاجر عالمياً بعد إلا أن مستر "دين" يرغب في إستكشاف الأسواق العالمية في إطار سعيه لبناء ماركة عالمية. وقد حدد دولة "سيلاند" النامية كهدف مباشر نظرًا لظهور مجتمع إستهلاكي مشابه لأربوريا فيها.

إستغلت حكومة سيلاند العشرة أعوام المنصرمة في بناء أنظمة النقل البري مصحوبةً بأسعار وقود وضرائب منخفضة، و أقامت شبكة رقمية للإتصالات موفرةً حزم إنترنت لكل السكان، وهذا أمر مهم للشركة ولنماذجها التجارية لأنها تستخدم الإنترنت في التحصيل و التوصيل. أزالت الحكومة قيودًا كانت تمنع الشركات غير المسجلة في البلاد من التجارة و تم كذلك رفع

الحظر عن إستخدام بعض الآلات من قبل المستخدمين المحليين تشجيعاً للصناعات المحلية الخفيفة. وحقيقةً فأن واحدة من العلامات التجارية التي تبيعها الشركة تُصنَّع بالفعل في سيلاند بواسطة شركة FRG.

حدد مستر"دين" شركة "Fabrique Regle de Garrido (FRG)" كشريك إستراتيجي أو هدف إستحواذ محتمل. تمتلك الشركة 30 مركز توزيع في سيلاند مخصصةً للعملاء الحرفيين، وهي لاتبيع للعملاء المنزليين. لديها شبكة توزيع فعالة وطاقم تسويق محترف. لشركة ماشينشوب انواع تمويل للإستحواذ او للتحالفات الاستراتيجية تتنوع بين التمويل المصرفي او من الأرباح المحتجزة. لم يبدأ بعد مستر دين النقاش مع شركة سيلاند لكنه تحصل علي مستخرجات حديثة من المعلومات المالية لشركة سيلاند (جدول رقم 1)، وعرف أيضاً أن الشركة خاصة وهي مملوكة لعدد 30 مساهمًا من ضمنهم نقابة عمالية. يرى مستر"ديف دين" أن الإستحواذ المحتمل على شركة FRG يُعد فرصة لإدخال نموذج أعمال "ماشين شوب "إلى سيلاند. وهو يتوقع تمامًا أن تُصبح البلاد شبيهة بشكل متزايد بـ أربوريا، وبالتالي ستكون مناسبة لنوع الخدمات والمنتجات التي تقدمها "ماشين شوب". وقد قال:

"إن تحقيق نمو سريع وكبير من خلال الإستحواذ سيمنحنا قوة تفاوضية كبيرة. وسيمكننا من تطوير وفورات الحجم، بما في ذلك الشراء بكميات كبيرة لخفض أسعار المنتجات أكثر. هذا سيساعدنا على إقامة حواجز أمام المنافسين المحتملين."

جدول رقم 1

مستخرجات المعلومات المالية لـ FRG :-

	سنة 2004
	($000)
الإيرادات:	9,000
تكلفة المبيعات:	(7,500)
الربح الإجمالي:	1,500
مصاريف أخرى:	(700)
تكاليف التمويل:	(300)
الربح قبل الضريبة:	500
ضريبة الدخل:	(100)
صافي الربح:	400
التزامات طويلة وحقوق ملكية:	
رأس المال:	9,500
الأرباح المحتجزة:	400
قروض طويلة الأجل:	2,500

إستحواذات سابقة لـ "ماشين شوب"

لدى "ماشين شوب "بعض الخبرة في عمليات الإستحواذ. ففي عام 2002، إستحوذت على شركتين مقرهما أربوريا، ولا تزالان تعملان كشركتين مستقلتين هما "LogTrans" و"EngSup".

تم شراء شركة LogTrans بدافع الحاجة إلى وجود مزوّد لوجستي موثوق. إلا أن أداء الشركة بعد الإستحواذ تعرّض للتدهور بسبب نزاع بين مستر ديف والإدارة العليا لـ LogTrans، وكان ذلك نتيجة تضارب في الشخصيات واختلاف في أسلوب العمل. وفي نهاية المطاف، تمت إقالة الإدارة العليا لشركة LogTrans واستبدالها بأشخاص يتماشون بشكل أكبر مع الثقافة المؤسسية لشركة "ماشين شوب."

تم الإستحواذ علي شركة EngSup أيضًا في عام 2002، بهدف تعزيز خدمة ما بعد البيع للعملاء الذين إشتروا آلات من "ماشين شوب". كانت تعليقات العملاء تشير إلى أنهم غير راضين عن خدمات ما بعد البيع التي تقدمها "ماشين شوب". وكانت شركة EngSup تقدم بالفعل خدمات الدعم الفني لعدد كبير من المنتجات الكهربائية المنزلية، ولذلك تم شراؤها لإستخدامها في تقديم الدعم لعملاء "ماشين شوب". لكن الملاحظات الأولية من العملاء كانت سلبية، حيث أن مهندسي الخدمة لدى EngSup قدموا مستوى خدمات متدنية، إلى جانب تعاملهم بتعجرف مع العملاء. وقد تم حل هذه المشكلات من خلال برنامج إعادة تدريب، بالإضافة إلى تنفيذ بعض قرارات الفصل الانتقائية.

جدول رقم 2

مستخرجات لمعلومات مالية لـ LogTrans وEngSup (بآلاف الدولارات):

البيانات المالية المستخرجة	2004LogTrans	2001LogTrans	2004EngSup	2001EngSup
الإيرادات	700	650	350	325
تكلفة المبيعات	(575)	(510)	(275)	(250)
إجمالي الربح	125	140	75	75
مصاريف أخرى	(60)	(70)	(35)	(30)
تكاليف التمويل	(30)	(15)	(10)	(8)
الربح قبل الضريبة	35	55	30	37
مصروف ضريبة الدخل	(15)	(10)	(7)	(10)
صافي الربح للسنة	20	45	23	27
حقوق ملكية والتزامات طويلة				
رأس المال	500	400	250	100
الأرباح المحتجزة	80	70	40	170
القروض طويلة الأجل	100	50	30	20

المطلوب:

1. **اشرح وقيِّم طرق النمو الثلاث: النمو الداخلي، الإستحواذ، والتحالفات الإستراتيجية، في سياق تطور شركة "ماشين شوب" وطموحاتها المستقبلية .**

(18 درجة)

2. **تدرس شركة ماشين شوب الإستحواذ على شركة FRG. وقد طُلب منك، بصفتك محللاً للأعمال، إعداد تقرير يُقدم نصيحة بشأن هذا الإستحواذ المحتمل.**
   - **أكتب تقريرًا باستخدام معايير الملائمة، المقبولية، والجدوى، يقيّم الإستحواذ المحتمل على FRG، ويختتم بما إذا كنت توصي ماشين شوب بالإستحواذ علىFRG أم لا.**

(18 درجة)

- **(تُمنح درجات مهنية إضافية للمطلوب رقم 2 على بنية التقرير، وضوح التحليل، وقوة الاستنتاج).**

(4 درجات)

3. **سمع مستر "ديف دين" بنموذج "مايكل بورتر – الماسة" Porter's Diamond، وطلب شرحاً للمبادئ، الصلة، وكيفية تطبيق هذا النموذج. قدم هذا الشرح له بإستخدام**

هذا النموذج مقيّماً مدى جاذبية كل من "سيلاند" و"أربوريا" كبيئة لتحقيق طموحات النمولشركة "ماشين شوب".

(10 درجات)

إجمالي درجات السؤال الأول: 50 درجة

القسم (ب)

يجب الإجابة على سؤالين فقط

السؤال الثاني :

شركة Chemical Transport (CT) هي شركة نقل متخصصة تقدم خدمات النقل لعدد من تجار الجملة في مجال المواد الكيميائية. وعلى الرغم من أن هؤلاء التجار يتنافسون فيما بينهم، إلا أن العديد منهم قد عهدوا بعمليات التوزيع إلى CT، وذلك إدراكًا منهم لخبرة الشركة في هذا المجال ولالتزامها بالتشريعات الصارمة والمتجددة. تشمل هذه التشريعات قوانين وطنية ودولية تتعلق بنقل المواد الكيميائية والتعامل معها، بالإضافة إلى صيانة الشاحنات والمقطورات، وصحة وسلامة وكفاءة السائقين وساعات قيادتهم. وهناك أيضًا تجار جملة في هذا القطاع يديرون التوزيع بأنفسهم أو يعهدون به إلى إحدى الشركات المنافسة لـ CT.

تتولىCT توزيع المواد الكيميائية إما من ميناء الإستيراد أو من نقطة الإنتاج إلى مخازن تجار الجملة أو مباشرة إلى العملاء النهائيين لتجار الجملة. ويحاول تجار الجملة الكيميائيون بشكل متزايد تقليل تكاليف التخزين لديهم، لذا فإن العديد من عمليات التسليم التي تقوم بهاCT تتم الآن مباشرة من نقطة الإنتاج (أو الميناء) إلى العميل النهائي. وغالبًا ما يكون هؤلاء العملاء النهائيون شركات تصنيع لديها قدرة محدودة على تخزين المواد الكيميائية.

نظرًا لتعقيد التشريعات وتغييراتها المستمرة، فقد استعانتCT بإستشاري قانوني متخصص للحصول على المشورة. وقد وجدت أن هذه المشورة مفيدة وإستباقية، حيث قام المستشار القانوني بتحديد التأثيرات المحتملة للتشريعات المتعلقة بالتوظيف والضرائب والصحة والسلامة مقدماً وأبلغ CT بالتبعات المتوقعة. وعلى الرغم من استفادة CT من هذه المشورة، إلا أنها تشعر بالقلق من إرتفاع تكلفتها وتدرس إمكانية توظيف خبير قانوني بدوام كامل بدلاً من الإستعانة بمستشار خارجي.

طلب تجار الجملة منCT توفير نظام عبر الإنترنت يسمح لهم بطلب وتتبع عمليات التسليم. تمتلكCT حالياً موقعًا إلكترونيًا، لكنه يقتصر على تقديم معلومات عن الشركة مثل الهيكل التنظيمي، وتاريخ الشركة، وجهات الإتصال الرئيسية، ودراسات الحالات. وقد وافقتCT على تنفيذ النظام المطلوب لأنها تدرك أن عدم القيام بذلك سيجعل تجار الجملة يبحثون عن موزع بديل. تمتلك CT فريق تكنولوجيا معلومات داخلي يتمتع ببعض الخبرة في تطوير الأنظمة عبر الإنترنت.

وقد قام فريق تكنولوجيا المعلومات أيضًا بتطوير نظام كشوفات رواتب مخصص داخليًا. يحصل السائقون في CT على راتب أساسي بالإضافة إلى مجموعة معقدة من الحوافز

والخصومات التي تم تطويرها وتحديثها على مدى السنوات الماضية. تشمل الحوافز مهارات وإنجازات معينة، أما الخصومات فتشمل التأخير أو الأخطاء في عمليات التسليم. ويجد السائقون أن نظام الأجور مربك للغاية، إذ قال أحدهم: "من المستحيل تقريبًا التأكد من أننا حصلنا على رواتبنا بشكل صحيح، وهو يربكنا أكثر مما يحفزنا! "كما تؤثر التغييرات المستمرة في تشريعات الضرائب الوطنية على حسابات الرواتب. وفي الواقع، أدت التغييرات الأخيرة إلى إنشغال فريق تكنولوجيا المعلومات بالكامل لمدة ثلاثة أشهر لتطوير وإختبار التعديلات المطلوبة على النظام.

المطلوب:

(أ) تم تحديد ثلاث مجالات رئيسية للعمليات في هذا السيناريو:

1. نظام الرواتب،
2. المشورة القانونية،
3. تطوير خدمة إلكترونية محسنة تتيح لتجار الجملة طلب وتتبع عمليات التسليم.

إستخدم مصفوفة العمليات والاستراتيجية لهارمون (Harmon's process-strategy matrix) لتحليل خصائص كل من هذه المجالات الثلاثة، و أقترح كيف ينبغي لـ CT أن تتعامل مع كل مجال من حيث التنفيذ ومصدر الخدمة.

(15 درجة)

(ب) طلب المعلومات وتتبع عمليات التسليم يمكن أن يكون المرحلة الأولى نحو نظام شامل لإدارة علاقات العملاء CRM.

قيّم كيف يمكن لـCT إستخدام نظام إدارة علاقات العملاء CRMلإكتساب العملاء والإحتفاظ بهم.

(10 درجات)

المجموع = 25 درجة

السؤال الثالث :

1. شركة "روز" هي سلسلة كبيرة من المتاجر ذات الأسعار الثابتة (الخصم الثابت) تقع في دولة "أيانكا"، وتقوم بتخزين سلع مختلفة لا تتطلب تبريدًا مثل منتجات التنظيف، وحدات التخزين البلاستيكية، والبسكويت. تشتري الشركة من عدد من الموردين الصغار، وهوامش الربح على المنتجات منخفضة، وتُبقي الشركة التكاليف الرأسية عند الحد الأدنى. السعر المستهدف ثابت، وتميل المنتجات إلى أن تكون غير متمايزة.

لاحظت شركة "روز" التدهور الإقتصادي طويل الأمد في الدولة المجاورة "يوروبيا" حيث أدت الأزمة الاقتصادية المطولة إلى نمو ما يُعرف بمتاجر الدولارdollar shops، وقد نشأت ثلاث سلاسل كبيرة من متاجر الدولار وهي: متاجر Z، وY، وW(انظر الجدول رقم 1). توجد متاجر هذه السلاسل الثلاثة بشكل خاص في الشوارع الرئيسية للمدن والبلدات التي تعاني من صعوبات مالية كبيرة. وتوجد في هذه المدن والبلدات العديد من المتاجر الشاغرة التي يمكن إستئجارها بأسعار منخفضة نسبيًا. تقوم متاجر الدولار ذات السعر الثابت بإعلانات مكثفة وتُعلن بإستمرار عن خططها لفتح متاجر جديدة في جميع أنحاء البلاد.

أدركت شركة "روز" نمو متاجر الخصم ذات السعر الثابت في "يوروبيا"، وتدرس دخول هذا السوق. وقد قامت مؤخرًا بتكليف جهة لإجراء مسح في يوروبيا، وأظهرت نتائج المسح أن 5٪ فقط من المستهلكين المشاركين سمعوا عن شركة "روز". وفي المقابل، كانت المتاجر الثلاثة الحالية للخصم ذات السعر الثابت في يوروبيا معروفة لأكثر من 95٪ من المشاركين.

تبلغ إيرادات شركة "روز" حاليًا 120 مليون دولار، ولديها إحتياطيات نقدية تتيح لها إستئجار عدد كبير من المتاجر في يوروبيا. تمتلك الشركة نظام شراء فعالً، وتتمتع بقدرات قوية في إختيار الموردين، كما أن نظامها اللوجستي وأساليبها تُعد من نقاط القوة الأساسية لديها.

يوجد أيضًا العديد من سلاسل محلات السوبر ماركت التقليدية في يوروبيا. أكبر هذه السلاسل تبلغ إيراداتها السنوية 42,500 مليون دولار. تفضل محلات السوبر ماركت في يوروبيا عادةً المواقع خارج المدن، ما يتيح لها تخزين مجموعة واسعة وكميات كبيرة من المنتجات. ومع ذلك، تختلف أسعار هذه السلع، ولم تعتمد أي من محلات السوبر ماركت حتى الآن نهج الخصم ذي السعر الثابت. تتنافس متاجر السوبر ماركت هذه مع بعضها البعض وتولي إهتمامًا قليلاً لمتاجر الدولار ذات السعر الثابت. كما أن العديد من محلات السوبر ماركت توفر نظام طلب عبر الإنترنت مع خدمة توصيل للمنازل مقابل رسم يبلغ 10 دولارات للعملاء الراغبين في ذلك.

الجدول رقم (1) يوضح الإيرادات النسبية لسلاسل المتاجر الثلاثة في يوروبيا:

سلسة	2020 (مليون دولار)	2021 (مليون دولار)	2022 (مليون دولار)
Z	275	300	330
Y	250	290	310
W	200	235	290
جملة	725	825	930

المطلوب:

أ) إستخدم إطار القوى الخمس لبورتر Porter's Five Forces لتقييم مدى جاذبية دخول شركة "روز" إلى سوق الخصم ذي السعر الثابت في دولة يوروبا.

(15 درجة)

ب) ناقش إمكانية إستخدام السيناريوهات من قِبل مديري شركة "روز" كجزء من تحليلهم لإحتمالية دخول السوق في يوروبا.

(10 درجات)

المجموع = 25 درجة

السؤال الرابع:

تتمتع شركة "نور" بسمعة جيدة في تقديم منتجات تقليدية عالية الجودة. وتملك مجموعة من محلات البصريات، بعضها مؤجَّر والبعض الآخر مملوك، تُباع من خلالها النظارات. ومؤخرًا، واجهت الشركة منافسة شديدة وتراجعًا في ولاء العملاء، إلا أن مديرًا تنفيذيًا جديدًا إنضم للشركة قادمًا من أحد أبرز منافسيها وهو "نظارات المها". تستحوذ شركة "نظارات المها" على حصة "نور" السوقية من خلال شراكة مع سلسلة متاجر في الشوارع الرئيسية، حيث تقوم هذه المتاجر بتركيب معامل صغيرة تُحضَّر فيها النظارات بوصفة طبية خلال ساعة واحدة فقط. وقد نجح بعض المنافسين الآخرين في تجربة تقديم نظارات بإطارات مصممين ونظارات شمسية أنيقة، بينما قلل البعض الآخر التكاليف بإستخدام أساليب إنتاج بمساعدة الحاسوب. وفي المقابل، استمرت "نور" في العمل بأسلوبها التقليدي، معتمدة على جودة المنتج فقط دون الإستفادة من التقدم التكنولوجي. وعلى الرغم من أن تكاليف الإنتاج لا تزال مرتفعة، إلا أن الشركة في وضع مالي آمن وتمتلك إحتياطيات نقدية كبيرة. ومن حسن حظها، أن نجم الرياضة الأكثر شعبية في البلاد حصل مؤخرًا على جائزة دولية مرموقة وكان يرتدي نظارات من "نور" أثناء إستلامه الجائزة.

وقد حدد المدير التنفيذي الجديد تحسين الأداء المالي كأولوية قصوى. وبعد إجراء مراجعة داخلية، تم اكتشاف النقاط التالية:

1. **الأهداف تُحدد مركزيًا، وتقوم المحلات بإرسال تقارير شهرية. ربحية المواقع تختلف بشكل كبير، كما أن التكاليف الثابتة مرتفعة في مراكز التسوق.**
2. **المتاجر لا تمارس أي تحكم في الأدوار الوظيفية أو ظروف العمل أو معدلات الأجور.**
3. **رواتب الموظفين تُزاد سنويًا بناءً على جدول زمني مُحدد سلفًا. كما يحصل الجميع على مكافأة صغيرة لمرة واحدة بناءً على الأداء المالي للمجموعة.**

ويتوقع المحللون الإقتصاديون حدوث تباطؤ في الإقتصاد الوطني، ولكنهم يعتقدون أن الإنفاق الإستهلاكي سيواصل النمو، وخصوصًا بين فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و30 عامًا.

المطلوب:

(أ) قم بإعداد تحليل SWOT لشركة "نور"، مع الأخذ في الإعتبار العوامل الداخلية والخارجية.

(12 درجة)

(ب) قدم توصيات، مع توضيح الأسباب، بإستراتيجيات مستخلصة من تقييمك الخاص، تساعد شركة "نور" على البناء إعتماداً على نجاحاتها السابقة.

(13 درجة)

المجموع = 25 درجة