

الورقة

P5 ة

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة - السودان

زمالة المحاسبين القانونيين السودانية

دورة يونيو 2025م

المستوى الاحترافي - الاختياري

إدارة الأداء المتقدمة

29 يونيو 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 : سؤال واحد إجباري ويجب الإجابة عليه .

BLUE & WHITE هي شركة مدرجة في البورصة العالمية و باعتبار أنها متعددة الجنسيات ، تعمل في العديد من الدول النامية. تنقسم الشركة إلى قسمين: القسم الأول، يدير متاجر صغيرة في مراكز المدن المكتظة بالسكان، والقسم الثاني، يدير متاجر السوبر ماركت الكبيرة الواقعة على أطراف المدن. تباع BLUE & WHITE المواد الغذائية والملابس وبعض السلع المنزلية الأخرى.

تشهد جميع أسواق BLUE & WHITE منافسة شرسة بين المتاجر الكبرى، مما يتطلب مراجعة وتحسين إدارتها وعملياتها باستمرار. وقد طلب مجلس الإدارة مراجعة تقرير أدائها لمعرفة ما إذا كان مناسباً لتحقيق رسالة الشركة المتمثلة في أن تكون: " الخيار الأول للعملاء من خلال توفير التوازن الأمثل بين الجودة والخدمة بأسعار تنافسية". سنحقق ذلك من خلال العمل بما يخدم مصالح أصحاب المصلحة على المدى الطويل: كسب ولاء العملاء، والإستفادة من جميع مواردنا، وخدمة مصالح مساهميننا.

يستخدم هذا التقرير على مستوى مجلس إدارة شركة BLUE & WHITE في مراجعته السنوية. كما تُصدر مجالس الأقسام تقاريرها الخاصة. وقد وُجّهت إنتقادات لمجلس إدارة شركة BLUE & WHITE في الصحافة المالية، متهمَةً إياه بـ"قصر النظر"، ولذلك يطلب المجلس منكم تضمين تعليقاتكم على هذا التقييم في تقرير الأداء. تتوفر نسخة من أحدث تقرير كمثال في الملحقين 1 و2.

يدرس المجلس إدخال مقياسين جديدين للأداء لتحقيق هدف "إستغلال جميع مواردنا". وهما الإيرادات والأرباح التشغيلية لكل متر مربع. ويرغب الرئيس التنفيذي أيضاً في تقييم هذين المقياسين، موضعاً كيفية معالجتهما لهذا الجانب من الرسالة، وما هي النسب الحالية، وكيف يمكن إستخدامهما لإدارة أداء الأعمال. تتوفر معلومات في الملحق 3 للمساعدة في هذا العمل. كانت هناك خلافات بين إدارة أقسام BLUE & WHITE حول تخصيص رأس المال. وقد تم توفير رأس المال للأقسام. ويبدو أن كلا مديري الأقسام يرغبان دائماً في الحصول على المزيد من رأس المال لفتح المزيد من المتاجر، ولكنهما كانا تاريخياً مترددين في الإستثمار في تجديد المتاجر القائمة. مجلس الإدارة غير متأكد من أولويات الإنفاق الرأسمالي، نظراً لأن التعليقات الصحفية حول BLUE & WHITE تضمنت إنتقادات للمظهر "المتهاك" لعدد من متاجرهم. يطلب مجلس الإدارة تعليقاتكم حول فعالية مقياس أداء الأقسام الحالي المتمثل في ربح التشغيل، وإمكانية إستبداله بالدخل المتبقي في ضوء هذه المشاكل.

بما أن الشركة تفتتح العديد من المتاجر الجديدة، فإن مجلس الإدارة يريد أيضاً تقييمًا لإستخدام العائد المتوقع على رأس المال المستخدم (ROCE) كأداة لإتخاذ القرار بشأن إفتتاح المتاجر الجديدة، مع توضيح ذلك بإستخدام البيانات الواردة

في الملحق 3 حول أحد مقترحات إفتتاح متجر جديد. ينبغي أن ينصب تركيز التعليقات على استخدام القيمة المتوقعة، وليس على استخدام العائد على رأس المال المُستخدَم، إذ يُستخدم هذا على نطاق واسع ويُفهم في قطاع التجزئة.

وأخيراً، إفتحت الرئيسة التنفيذية على مجلس الإدارة إدخال نظام معلومات جديد.

وترغب في إنفاق 100 مليون دولار على إنشاء برنامج بطاقات ولاء مزود بمستودع بيانات يجمع معلومات من بطاقات العملاء حول مشترياتهم. وتتمثل خطتها في استخدام هذه المعلومات لإستهداف الإعلانات وخيارات المنتجات وعروض الأسعار بكفاءة أكبر من الوقت الحالي.

المطلوب:

إعداد تقرير إلى مجلس إدارة شركة BLUE & WHITE شاملاً:

(أ) تقييم تقرير أداء شركة BLUE & WHITE، بإستخدام المثال الوارد في الملحقين 1 و2، بناءً على طلب المجلس. (14 درجة)

(ب) تقييم إدخال مقياسي الإيرادات والأرباح التشغيلية لكل متر مربع، بناءً على طلب الرئيسة التنفيذية. (8 درجات)

(ج) تقييم مقترح تغيير مقياس أداء القسم.

ملاحظة: لا يلزم إجراء أي حسابات للقيم الحالية.

(8 درجات)

(د) أحسب العائد المتوقع على رأس المال (ROCE) المُستخدم في المتجر الجديد، وقمّ بإستخدام هذه الأداة لإتخاذ القرارات في شركة BLUE & WHITE.

(8 درجات)

(هـ) أشرح كيف يُمكن لنظام المعلومات الجديدة المُقترح أن يُساعد في تحسين أداء الأعمال في شركة BLUE & WHITE.

(8 درجات)

(و) سيتم منح درجات مهنية لتنسيق وأسلوب وهيكل مناقشة إجابتك.

(4 درجات)

(المجموع: 50 درجة)

تقرير مجلس الإدارة السنوي في 31 مارس

الملحق رقم (1):

القسم (1) و (2)

القسم (2)		القسم (1)		البند
الفعلي	المخطط	الفعلي	المخطط	
2016	2016	2016	2016	
مليون دولار	مليون دولار	مليون دولار	مليون دولار	الإيرادات
5,542	5,431	1,105	1,094	الأغذية
3,879	3,802	773	765	الملابس
1,663	1,629	331	328	السلع الأخرى
11,084	10,862	2,209	2,187	الإجمالي
10,408	10,200	2,015	1,995	تكلفة المبيعات
676	662	194	192	إجمالي الربح
6.09%		8.78%		هامش الربح الإجمالي
177	174	35	35	التكاليف التشغيلية
499	488	159	157	الربح التشغيلي
4.50%		7.19%		هامش الربح التشغيلي
13.50%	13.20%	13.30%	13.20%	العائد على رأس المال المستخدم
200		525		عدد المتاجر/ المخازن
820960		140,220		إجمالي المساحة بالمترا المربع

الملحق رقم (2) :

التنفيذ من سنة الى سنة (الاداء الفعلي - المخطط)

التغير %	الايرادات الفعلية	الايرادات الفعلية	المخطط	البند
2015	2015	2016	2016	
	مليون دولار	مليون دولار	مليون دولار	<u>الإيرادات</u>
2,04%	6,514	6,647	6,525	الأغذية
2,57%	4,536	4,653	4,567	الملابس
1,52%	1,964	1,994	1,958	السلع الأخرى
2,15%	13,014	13,294	13,050	الإجمالي
1,93%	12,187	12,423	12,195	تكلفة المبيعات
5,32%	827	871	855	إجمالي الربح
		6,55%		هامش الربح الإجمالي
	208	213	209	التكاليف التشغيلية
6,30%	619	658	646	الربح التشغيلي
		4'94%		هامش الربح التشغيلي
	75	80	77	تكلفة التمويل
6,25%	544	578	569	ربح المجموعة قبل الضريبة
	135	145	142	الضريبة
6,12%	408	433	427	ربح المجموعة بعد الضريبة
	2,70%	%3,10		إجمالي عائد المساهمين
	%13,20	%13,40	%13,20	العائد على رأس المال المستخدم

الملحق 3:

المتجر الجديد

قام قسم التسويق بتنبؤ البيانات التالية للمتجر الجديد بناءً على خبرة BLUE & WHITE في الأسواق .
هناك ثلاثة سيناريوهات محتملة:

مرتفع	متوسط	منخفض	الاحتمالات للطلب
13.50	13	12.5	الإيرادات (مليون دولار)
30	50	20	الاحتمالات بالنسبة المئوية %
4.40 %	4.30 %	4.10 %	هامش الربح التشغيلي وفقاً للتنبؤ %

من المتوقع أن تبلغ تكلفة شراء وتجهيز وتخزين المتجر الجديد 2,4 مليون دولار أمريكي. وقد إستهدف العائد على رأس المال المستثمر (ROCE) لشركة "BLUE & WHITE" عند 13%.

القسم (ب)

السؤال الثاني: أجب على سؤالين فقط من هذا القسم :-

مجموعة من المقالات والآراء نشرت مؤخرا تحتوي على معلومات موجزة حول كيفية إدارة الأعمال التجارية وعلى مفهوم "بطاقة الأداء المتوازن" وذلك باستخدام عدد من مقاييس الأداء.

المطلوب:

أشرح الآتي:

(أ) الحجج المساندة لإستخدام مقياس الربحية كمقياس شامل لتقييم أداء الأعمال.

(8 درجات)

(ب) القصور والمحدد الناتج من إستخدام مفهوم أو مقياس (الربحية) والإعتماد غير المبرر على هذا المقياس.

(9 درجات)

(ج) مشكلة إستخدام مجموعة واسعة من المقاييس غير المالية على المدى القصير وعلى المدى الطويل للتحكم والسيطرة على الأعمال.

(8 درجات)

(المجموع 25 درجة)

السؤال الثالث:

شركة MSTF تعمل في تجهيزات وتركيب أنظمة الري. معظم عملائها من المزارعين والهيئات الحكومية المحلية والمراكز الرياضية ومقاولي البناء. حجم المبيعات السنوية حاليا 25 مليون \$، والأرباح قبل خصم الضرائب السنوية 1.2 مليون \$. وتعمل الشركة حاليا بما يقارب من طاقتها الكلية، ولكن نشاطات الشركة حاليا محصورة بسبب النقص في المهندسين المهرة لتركيب وصيانة معدات الضخ لأنظمة الري.

أسعار التركيب يتم التفاوض عليها بين العملاء ومندوبي المبيعات الذين لديهم السلطة بمنح تخفيضات على الأسعار بهدف الحصول على عقود كبيره ولديهم الصلاحية أيضا بمنح شروط دفع مخفضة أو أكثر ملائمة لذي مندوبي المبيعات السلطة لتقديم خصومات على الأسعار من أجل الفوز بعقود كبيرة أو في مقابل ترتيبات للدفع أكثر ملاءمة.

تركيب أنظمة الري عادة ما يستغرق عدة أشهر في حالة العقود الكبيرة، وتقوم الشركة بإنشاء مكتب في مقر العميل مع مجمع لحفظ أجزاء نظام الري وغيرها من المخزونات. من الصعب تسليم المخزون للموقع وخاصة عندما يكون الزبون والذي غالبا ما يكون مزارعا يقيم في موقع بعيد

بالنسبة للمراكز الرياضية فأنها تصرف في معظم الأحيان على الحد الأدنى من تعطيل النشاط الرياضية أثناء فترة تركيب أنظمة الري الجديدة مما يحد من مقدرة الشركة على تأسيس مكتب في الموقع أو مخازن لحفظ الأدوات مما يؤخر في بعض الأحيان فترة التركيب بسبب انتظار فريق التركيب وصول المواد يقوم فريق التركيب عادة بملء جداول حضور يومية. المحاسب الإداري للشركة غير راض عن ترتيبات التقارير الحالية ويعتقد أن بعض أنواع العقود مربحة أكثر من غيرها فعلى سبيل المثال يقوم المزارعون بالتفاوض على الأسعار بشكل أفضل من الهيئات الحكومية (مثل البلديات) وبعض العقود معقدة وصعبة في التفاوض أكثر من غيرها وإمكانية الحصول على عقد من الهيئات الحكومية قد يستغرق زمناً أكثر في التفاوض من العقود مع الزبائن الآخرين. يعتقد المحاسب الإداري بأن الشركة قد تستفيد أكثر من إدخال نظام تقارير ربحية العميل. وذلك عندما يمكن قياس ربحية من كل زبون على حده.

الفائدة المتوقعة من هذا النوع من التقارير تكمن في أن الشركة سوف تكون قادرة على توفير موارد أكبر للحصول على عقود مربحة أكثر من العملاء وبالتالي يساعد في زيادة ربحية الشركة. الرئيس التنفيذي للشركة غير مقتنع بأن نظام قياس ربحية العميل سيكون مفيداً ويريد أن يعرف طريقة الحصول على المعلومات وطريقة جمعها بالإضافة إلى التكلفة المتوقعة والفائدة المرجوة من نظام تقارير ربحية العميل (Customer Profitability Reporting System)

المطلوب :

(أ) وضِّح ما هي التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لهذا النظام، وكيف يمكن تقييم قيمة مثل هذا النظام.

(7 درجات)

(ب) مناقشة كيفية استخدام المعلومات في نظام قياس ربحية العميل (Customer Profitability Reporting System) وكيف ستؤدي إلى تحسين الرقابة الإدارية داخل الشركة.

(8 درجات)

(ج) مناقشة متطلبات نظام المعلومات لقياس ربحية العميل في الشركة، وكيف يمكن الحصول على البيانات اللازمة لهذا النظام .

(10 درجات)

(المجموع 25 درجة)

السؤال الرابع:

ماكسيم هي واحدة من أكبر المجموعات على مستوى العالم التي تقدم خدمة المواد التموينية والمطاعم ، ولديها ما يزيد عن 25,000 منفذ لبيع الوجبات السريعة في أكثر من 95 دولة. حاليًا، نصف مطاعمها تقع في (USA)، حيث بدأت قبل 35 عامًا، ويتم افتتاح ما يصل إلى 950 مطعم جديد كل عام حول العالم. تمتلك المجموعة جميع مطاعمها بشكل كامل، وقد رفضت في السابق فكرة منح حقوق الإمتياز للغير أو الدخول في شراكات تعاونية.

بصفتها مجموعة رائدة في صناعة تحتدم فيها المنافسة، تمتلك نقاط قوة إستراتيجية مثل العلامة التجارية المعترف بها عالميًا، وفرق ذات خبرة في تطوير المواقع، بالإضافة إلى أنظمة تكنولوجية متقدمة. ويعمل النهج الأساسي لمجموعة ماكسيم بفعالية سواء كانت تدير أعمالها في داخل البلاد أو خارجها. ورغم تشابه منتجاتها، إلا أن قائمة الطعام يتم تعديلها من موقع إلى آخر لتعكس الأذواق المحلية. ويتفق المحللون على أن إستمرارية المجموعة في تحقيق الأرباح يعود بشكل رئيسي إلى فعاليتها وقدرتها على الابتكار.

رؤية المجموعة هي: "أن تكون المفضلة في العالم من حيث النظافة والخدمة والقيمة".

ولتحقيق هذه الرؤية، تتبع ثلاث إستراتيجيات رئيسية:

1. تحقيق نمو مريح من خلال الإستفادة من نقاط القوة الرئيسية.
2. إيهاركل زبون في كل مطعم.
3. أن تكون رب عمل جيد في أي مجتمع توجد فيه . (رغم ذلك، يشير بعض النقاد إلى وجود عدد من العمال غير المهرة ذوي الأجور المنخفضة في مطاعمها).

الخطط المستقبلية لمجموعة ماكسيم تتضمن السعي إلى تحقيق أقصى درجات التوسع في الأسواق العالمية. وتؤمن المجموعة بأن البيئة الخارجية قد تكون غير مؤكدة، ولهذا لا تنتقل إلى أسواق أو بلدان جديدة قبل إجراء أبحاث شاملة.

إفتراض: إذا كنت جزءًا من اللجنة المسؤولة عن بحث العوامل الرئيسية المتعلقة بدخول مجموعة ماكسيم إلى قطاع الصناعات الغذائية في دولة *ذاريبيا* لأول مرة.

المطلوب:

(أ) برراستخدام إطار تحليل PEST لمساعدة فريقك في دراسة البيئة الخارجية في جمهورية ذاريبيا .

(10 درجات)

(ب) ناقش القضايا الرئيسية الناشئة عن تطبيق هذا الإطار.

(15 درجة)

(المجموع 25 درجة)