

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة السوداني

تحليل الاعمال P3

الاجابات النموذجية - امتحان يونيو 2026

salah

يونيو 2026

القسم الاول - السؤال الاجباري

(أ) تحليل SWOT لشركة النورس الوطنية

نقاط القوة (Strengths)

- علامة تجارية قوية وولاء مرتفع لدى العملاء
 - سجل سلامة ممتاز (بدون حوادث مميتة)
 - خدمة عملاء متميزة (جوائز عالمية)
 - قوة في سوق رجال الأعمال (إشغال مرتفع)
 - أداء جيد في الشحن
 - استقرار مجمل الربح وهيكـل تمويل مستقر
 - كفاءة في إدارة التحصيل
 - موظفون محفزون وجدولة رحلات مناسبة
-

نقاط الضعف (Weaknesses)

- هيكـل تكاليف مرتفع (رواتب، مزايا، صيانة، أسطول قديم)
 - نمو ضعيف مقارنة بالصناعة
 - ضعف التكرار في الرحلات الدولية
 - تنوع الأسطول يزيد التكاليف
 - غياب خدمات رقمية مهمة (مثل Online check-in)
 - انخفاض إشغال الدرجة السياحية
 - تراجع الربحية والسيولة
 - انخفاض الكفاءة التشغيلية
 - ضعف تغطية الفوائد وزيادة المخاطر المالية
-

(ب)

(i) تقييم استراتيجية بدون خدمات إضافية (Low-cost)

المفهوم

تعتمد على:

• سعر منخفض + قيمة منخفضة

• مناسبة للأسواق الحساسة للسعر

(ii) مدى الملاءمة لشركة النورس

1. وفورات الحجم

• ضعف التكرار الدولي ⇨ صعوبة تحقيق وفورات الحجم

• الحاجة لتوسيع كبير في الأسطول (غير واقعي)

2. قنوات البيع

• اعتماد أقل على الإنترنت مقارنة بالمنافسين

⇨ يتطلب تغيير جذري في نموذج البيع

3. مستوى الخدمة

• الشركة تعتمد على التميز في الخدمة

⇨ التحول سيؤدي لفقدان ميزة تنافسية

4. هيكل التكاليف

• مرتفع (رواتب، نقابات، أسطول قديم)

⇨ غير مناسب لنموذج منخفض التكلفة

5. عوامل إضافية

• استخدام مطارات رئيسية (مهم لرجال الأعمال)

• أسطول غير موحد

الخلاصة

التحول إلى شركة منخفضة التكلفة:

• غير مناسب استراتيجيًا

• ينطوي على مخاطر عالية

- يتعارض مع ثقافة الشركة وميزتها التنافسية

(ج) الاستراتيجية المقترحة (Strategy Clock)

1. التميز (Differentiation)

(أ) القطاع الإقليمي – تميز مُركّز

- استهداف رجال الأعمال
- تحسين :
 - مواعيد الرحلات
 - الراحة والخدمات
 - سرعة الإجراءات (مثل *check-in* الإلكتروني)
 - برامج الولاء

(ب) القطاع الدولي – تميز بدون سعر إضافي

- تحسين الخدمة لزيادة الإشغال
- دون رفع الأسعار
- مع :
 - تحسين تجربة السفر
 - زيادة الكفاءة

2. التحالفات الاستراتيجية

- استخدام *Code sharing*
 - ⇨ زيادة عدد الرحلات دون استثمار كبير

3. إعادة تقسيم السوق

- التفكير في :
 - عملاء الإنترنت
 - وكلاء السفر
 - ⇨ تحسين قنوات التوزيع

4. تحسين الكفاءة التشغيلية

- خفض التكاليف
- زيادة إنتاجية الموظفين
- توحيد الأسطول تدريجيًا

الخلاصة النهائية

أفضل استراتيجية للنورس:

- التركيز على التميز (خاصة لرجال الأعمال)
 - تحسين الكفاءة وخفض التكاليف تدريجيًا
 - التوسع عبر التحالفات
- بدلاً من التحول إلى نموذج منخفض التكلفة غير الملائم.

توزيع الدرجات:

الدرجات	التفاصيل	الجزء
20	تحديد نقاط القوة: حتى 2 درجة لكل نقطة قوة مع حد أقصى 10 درجات تحديد نقاط الضعف: حتى 2 درجة لكل نقطة ضعف مع حد أقصى 10 درجات	(أ)
4	شرح الخصائص الرئيسية لاستراتيجية "لا رفاهيات" (No-frills) حتى 2 درجة لكل نقطة مع حد أقصى 4 درجات	(ب) (i)
16	تحليل سبب عدم ملاءمة استراتيجية "لا رفاهيات" – حتى 3 درجات لكل نقطة مع حد أقصى 13 درجة عرض مهني بحجة متماسكة – حتى 3 درجات	(ب) (ii)
10	شرح الاستراتيجيات البديلة – حتى 2 درجة لكل نقطة مهمة مع حد أقصى 8 درجات عرض مهني وتماسك الإجابة الكاملة – 2 درجة	(ج)
50		المجموع الكلي

القسم الثاني - السؤال الاول

(أ):

اولاً: مصفوفة العملية الاستراتيجية (Process–Strategy Matrix)

تعتمد المصفوفة على بُعدين:

- تعقيد العملية (بسيط ↔ معقد)
- الأهمية الاستراتيجية (منخفضة ↔ مرتفعة)

التوصيات حسب الأرباع:

1. أهمية منخفضة + تعقيد منخفض
أتمتة أو الاستعانة بمصادر خارجية (عمليات سلعية) .
2. أهمية منخفضة + تعقيد مرتفع
الاستعانة بمصادر خارجية لمزود متخصص .
3. أهمية مرتفعة + تعقيد منخفض
الإبقاء داخلياً مع الأتمتة لتحسين الكفاءة .
4. أهمية مرتفعة + تعقيد مرتفع
الإبقاء داخلياً مع تطوير المهارات وإعادة تصميم العمليات .

ثانياً: تطبيق النموذج على شركة النادي

النشاط	التصنيف	التوصية
التعامل مع الأعطال	أهمية عالية + تعقيد مرتفع	الإبقاء داخلياً + تطوير الكفاءة + دعم تقني
تجديد العضوية	أهمية عالية + تعقيد منخفض	أتمتة وتحسين النظام
خدمات التأمين	أهمية منخفضة + تعقيد مرتفع	الاستعانة بمصادر خارجية
استفسارات الأعضاء	أهمية عالية + تعقيد مرتفع	الإبقاء داخلياً + تدريب + دعم تقني
فحص تاريخ المركبات	أهمية منخفضة + تعقيد مرتفع	الاستعانة بمصادر خارجية

(ب): مزايا الاستعانة بمصادر خارجية (شراء وصيانة المركبات)

1. مزايا مالية

- الاستفادة من وفورات الحجم في الشراء
- تكاليف ثابتة ويمكن التنبؤ بها (نظام التأجير)
- خفض التكاليف العامة (الورشة والموظفين)

- إمكانية تحقيق عائد من بيع أصول (موقع الورشة)

2. مزايا تشغيلية

- زيادة جاهزية المركبات وتقليل التوقف
- توفر مراكز صيانة موزعة جغرافيًا

3. مزايا استراتيجية

- تحرير السيولة للاستثمار في الأنشطة الأساسية
- الوصول إلى خبرات متخصصة ومواكبة التشريعات
- تقليل المخاطر التقنية والتنظيمية

4. مزايا إدارية

- تمكين الإدارة من التركيز على الأنشطة الأساسية
- تقليل العبء التشغيلي والإداري

الخلاصة

يعتمد قرار الاستعانة بمصادر خارجية على الأهمية الاستراتيجية والتعقيد، وفي حالة شركة النادي، فإن *outsourcing* لعمليات المركبات يعد خيارًا منطقيًا لما يحققه من:

- خفض التكاليف
- تحسين الكفاءة
- تقليل المخاطر
- وتعزيز التركيز على الأنشطة الأساسية

الدرجات	تفاصيل التقييم	الجزء
	حتى 3 درجات لكل توصية مع التبرير لكل مجال من مجالات العمليات المطلوبة	(أ)
15	خمسة مجالات عمليات (بحد أقصى)	
	حتى درجتين لكل ميزة مناسبة يتم تحديدها من قبل الطالب	(ب)
10	الحد الأقصى	
25		الإجمالي

القسم الثاني - السؤال الثاني

(أ) تحليل سلسلة القيمة لشركة بصمتك للأثاث

تم تطوير مفهوم سلسلة القيمة بواسطة مايكل بورتر لتحليل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف فهم مصادر التكلفة وخلق القيمة. وتحقق الربحية عندما تتجاوز القيمة المدركة من قبل العميل تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة.

1. الأنشطة الأساسية

(1) اللوجستيات الواردة (Inbound Logistics)

تشمل استلام وتخزين المواد الخام مثل الخشب والأقمشة. تعاني الشركة من:

- ضعف نظام الطلبات (فقدان طلبات عبر البريد الإلكتروني)
 - ارتفاع مستويات المخزون
- وهذا يشير إلى قصور في إدارة المشتريات والمخزون، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وعدم الكفاءة.

(2) العمليات (Operations)

تتعلق بإنتاج الأثاث. المشكلات تشمل:

- عدم الالتزام بحوالي 50% من مواعيد التسليم
 - بطء الإنتاج رغم توفر المخزون
- وقد يرجع ذلك إلى ضعف الكفاءة التشغيلية أو تقدير غير دقيق لمواعيد التسليم، مما يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء وزيادة التكاليف الإدارية.

(3) اللوجستيات الصادرة (Outbound Logistics)

تشمل تخزين وتسليم المنتجات النهائية. المشكلات:

- ارتفاع تكاليف التخزين
 - فشل عمليات التسليم وإعادة التوصيل
- ويرجع ذلك إلى سوء التنسيق مع العملاء وضعف إدارة التوصيل.

(4) التسويق والمبيعات (Marketing & Sales)

تشمل الترويج والبيع عبر الإنترنت والإعلانات. المشكلة الأساسية:

- إبلاغ العملاء بموعد التسليم بعد إتمام الطلب

مما يؤدي إلى إلغاء الطلبات وفقدان العملاء.

(5) خدمات ما بعد البيع (Service)

تشمل التعامل مع الشكاوى والدعم الفني.
تعاني الشركة من:

- ضعف واضح في الخدمة

مما يؤثر سلباً على رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

2. الأنشطة الداعمة (Procurement)

تعتمد الشركة بشكل كبير على عدد محدود من الموردين (95% من الخشب من 3 موردين).
وهذا قد يؤدي إلى:

- ضعف التنافسية
- ارتفاع التكاليف
- تدهور جودة التوريد بمرور الوقت

(ب) مقترحات التحسين باستخدام التكنولوجيا

أولاً: تحسين سلسلة التوريد العلوية (Upstream)

تهدف إلى خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:

- المشتريات الإلكترونية (E-procurement):
توسيع قاعدة الموردين وتحقيق أسعار أفضل .

- التكامل الإلكتروني (EDI):
ربط أنظمة الشركة بالموردين لتقليل الأخطاء وتسريع العمليات.

- مشاركة المعلومات مع الموردين:
تحسين التنبؤ بالطلب وتسريع الاستجابة .

- تطبيق نظام JIT:
تقليل المخزون وتحسين كفاءة الإنتاج .

- استخدام نماذج مثل EOQ:
تحديد الكميات المثلى للطلب وتقليل التكاليف .

ثانياً: تحسين سلسلة التوريد السفلية (Downstream)

تهدف إلى تحسين تجربة العملاء وخفض التكاليف:

- أنظمة تخطيط التوصيل:
تحسين استخدام الشاحنات وتقليل فشل التسليم .
- نظام تتبع الطلبات:
تمكين العملاء من متابعة طلباتهم وتحسين الشفافية .
- تحسين خدمة ما بعد البيع رقمياً:
عبر أنظمة الشكاوى والدعم الإلكتروني .
- استخدام أدوات التسويق الرقمي:
لتعزيز ولاء العملاء وزيادة الاحتفاظ بهم .

الخلاصة

يظهر تحليل سلسلة القيمة أن شركة بصمتك تعاني من ضعف في:

- إدارة المشتريات والمخزون
- كفاءة العمليات
- تجربة العملاء

ويمكن معالجة هذه المشكلات من خلال تبني حلول تكنولوجية متكاملة عبر سلسلة القيمة، مما يؤدي إلى:

- خفض التكاليف
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- زيادة رضا العملاء
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

توزيع الدرجات:

الدرجات	تفاصيل التقييم	الجزء
12	درجة واحدة لكل نقطة مناسبة	(أ)
13	درجة واحدة لكل نقطة مناسبة	(ب)
25		الإجمالي

القسم الثاني - السؤال الثالث

(أ) أنواع المراجعات بعد المشروع

1. مراجعة ما بعد المشروع (*post-project review*)
تُجرى بعد اكتمال المشروع وتركز على تنفيذ المشروع وليس المنتج.
الهدف:

- تحديد نقاط القوة والضعف
- استخلاص الدروس المستفادة لتحسين المشاريع المستقبلية

2. مراجعة ما بعد التنفيذ (*post-implementation review*)
تُجرى بعد استخدام المنتج من قبل المستخدمين.
التركيز:

- مدى ملاءمة المنتج للغرض
- تحديد العيوب والتوصية بالتحسينات

3. مراجعة تحقيق المنافع (*Benefits realisation review*)
تركز على تقييم دراسة الجدوى والتحقق من:

- دقة التكاليف
 - تحقق المنافع المتوقعة
- وتُعد عملية مستمرة لمتابعة المنافع طويلة الأجل.

(ب) مراجعة ما بعد المشروع – شركة بيتي للتسوق

1. ضعف تخصيص الموارد

- تخصيص الموظفين بدوام جزئي أدى إلى تأخير المشروع
- الدرس: ضرورة تخصيص موارد كافية بدوام كامل

2. ضعف إشراك أصحاب المصلحة

- عدم إشراك الوكلاء والمشرفين أدى إلى تجاهل متطلباتهم
- الدرس: إشراك جميع أصحاب المصلحة منذ البداية

3. نطاق تنفيذ واسع (*Big Bang*)

- تطبيق النظام دفعة واحدة زاد المخاطر
- الدرس: استخدام التطبيق التدريجي (*Pilot*) لتقليل المخاطر

مراجعة ما بعد التنفيذ

1. مشاكل في النظام

- نقص وظائف وأخطاء تقنية
- **الدرس:** إجراء اختبار قبول المستخدم (UAT) واختبار متعدد البيئات

2. ضعف التوثيق

- مشاكل في التوزيع والمحتوى
- **الدرس:** تحسين جودة التوثيق وطرق توزيعه

3. غياب التدريب

- صعوبة استخدام النظام وعدم اكتشاف المشاكل مبكرًا
- **الدرس:** أهمية التدريب في تحسين الاستخدام واكتشاف الأخطاء

(ج) فوائد النظام الإلكتروني

1. خفض التكاليف

- تقليل موظفي إدخال الطلبات
- تحسين كفاءة المشرفين (مع تعديل نظام الحوافز)

2. تحسين التدفقات النقدية

- التحصيل اليومي بدلاً من الأسبوعي
- تقليل تكاليف التمويل وزيادة العوائد

3. تحسين خدمة العملاء

- تسريع تنفيذ الطلبات
- زيادة رضا العملاء وتقليل الإلغاء (صعب القياس الكمي)

الخلاصة

تعكس المراجعات أهمية:

- التخطيط الجيد وإدارة أصحاب المصلحة
- الاختبار والتدريب الفعال
- التركيز على تحقيق المنافع الفعلية

لضمان نجاح المشاريع وتعظيم قيمتها للمنظمة.

توزيع الدرجات:

الدرجات	تفاصيل التقييم	الجزء
6	درجة واحدة لكل نقطة ذات صلة، بحد أقصى درجتين لكل نوع من أنواع المراجعة، وبحد أقصى إجمالي لهذا الجزء	(أ)
12	درجة واحدة لكل نقطة ذات صلة، بحد أقصى 6 درجات لكل نوع من أنواع المراجعة (نوعان)، بإجمالي أقصى	(ب)
7	درجة واحدة لكل نقطة ذات صلة، بحد أقصى	(ج)
25		الإجمالي