

(القسم أ – إجباري)

السؤال الأول

تُعَدّ شركة **قلوبال مارت** من الشركات الدولية الرائدة في قطاع تجارة التجزئة، هي مسجلة في سوق الأوراق المالية، وتعمل في بلدان متقدمة وبلدان ناشئة.

تم تنظيم الشركة إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** يدير متاجر تجزئة صغيرة داخل الأحياء السكنية .
 - **القسم الثاني:** يدير متاجر ضخمة (Mega Stores) تقع في المناطق التجارية خارج المدن، وتقدم منتجات غذائية، إلكترونيات، وملابس .
- تواجه الشركة منافسة متزايدة من المتاجر الإلكترونية والمنصات الرقمية، مما دفع الإدارة إلى إعادة النظر في طرق قياس الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- وقد حددت الشركة رؤيتها الاستراتيجية كما يلي:
- “تقديم تجربة تسوق متكاملة تعتمد على الجودة، السعر التنافسي، والابتكار الرقمي لتحقيق رضا العملاء وتعظيم قيمة المساهمين.”
- وترتكز استراتيجيتها على:

1. تحسين تجربة العملاء (Customer Experience).

2. تحسين كفاءة استخدام الأصول .

3. التوسع المدروس في الأسواق الجديدة .

4. التحول الرقمي في العمليات التشغيلية .

لاحظ مجلس الإدارة أن تقارير الأداء الحالية:

- تركز بشكل كبير على المؤشرات المالية التقليدية .
 - لا تعكس كفاءة استخدام المساحات داخل المتاجر .
 - لا توفر معلومات كافية عن سلوك العملاء .
- كما تعرضت الشركة لانتقادات من المحللين الماليين بسبب قصر مدى تقييم الأداء.
- لذا طلب مجلس الإدارة منك إعداد تقرير إداري يتناول ما يلي:

المطلوب:

أ. تقييم نظام تقارير الأداء الحالي في شركة قلوبال مارت ومدى توافقه مع أهداف الشركة الاستراتيجية.

(درجة 14)

ب. تقييم اقتراح الإدارة بإضافة مؤشرات الأداء التالية:

• الإيرادات لكل عميل (Revenue per Customer)

• متوسط حجم السلة الشرائية (Average Basket Size)

مع توضيح دور كلا المؤشرين في تحسين قرارات التسويق والتشغيل. (8 درجات)

ج. تحليل مدى كفاية استخدام الربح التشغيلي كمقياس أداء، ومناقشة مزايا استبداله بمؤشر الدخل المتبقي. (Residual Income). (8 درجات)

د. تقييم استخدام العائد على رأس المال المستخدم (ROCE) في قرارات الاستثمار والتوسع، مع توضيح:

• المحاسن

• المحددات (8 درجات)

هـ. شرح كيف يمكن لنظام معلومات محدث يعتمد على تحليل البيانات الضخمة (Big Data) ووتحليل سلوك العملاء أن يحسن الأداء التشغيلي والتسويقي للشركة. (8 درجات)

و. سيتم منح درجات مهنية على:

• هيكلية وتنظيم الإجابة

• وضوح العرض

• التسلسل المنطقي والربط مع الاستراتيجية. (4 درجات)

الملحق رقم (1): تقرير الأداء السنوي في 31 ديسمبر 2025

البند	المخطط	الفعلي
الإيرادات (مليون دولار)	3,200	3,350
تكلفة المبيعات	2,880	3,020
إجمالي الربح	320	330
هامش الربح الإجمالي	10.0%	9.85%

البند	المخطط	الفعلي
التكاليف التشغيلية	120	135
الربح التشغيلي	200	195
هامش الربح التشغيلي	6.25%	5.82%
العائد علي راس المال المستخدم ROCE	14.5%	13.8%
عدد المتاجر	300	320
إجمالي المساحة (م ²)	250,000	400,000

الملحق رقم (2): الأداء المقارن

البند	2024 فعلي	2025 فعلي	نسبة التغير
الإيرادات	3,000	3,350	+11.7%
تكلفة المبيعات	2,700	3,020	+11.8%
الربح الإجمالي	300	330	+10%
الربح التشغيلي	210	195	-7.1%
العائد علي راس المال المستخدم ROCE	14.2%	13.8%	↓
صافي الربح	150	142	-5.3%

لملحق رقم (3): مشروع متجر جديد

السيناريو	منخفض	متوسط	مرتفع
الإيرادات (مليون)	10.0	11.5	13.0
هامش الربح التشغيلي	5%	5.5%	6%
الاحتمال	25%	50%	25%

تكلفة الاستثمار **2.0** :مليون دولار

العائد علي راس المال المستهدف (ROCE) : **14%**

(القسم ب)

السؤال الأول

أشارت دراسات حديثة في مجال إدارة الأداء في الشركات الصناعية إلى أهمية دمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد بدأت العديد من الشركات في تطبيق أطر حديثة مثل:

• بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)

• القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added - EVA)

وذلك بهدف تحسين التوافق الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرارات طويلة الأجل.

ومع ذلك، يرى بعض المحللين أن المقاييس المالية التقليدية لا تزال تلعب دورًا محوريًا في تقييم الأداء.

المطلوب:

1. اشرح (اشرحي) الحجج التي تدعم استخدام مقاييس الأداء المالية (مثل الربح والعائد على الاستثمار ROI) كمؤشرات رئيسية لتقييم الأداء، وذلك من منظور:

• المستثمرين

• الإدارة (8 درجات)

2. ناقش (ناقشي) القيود والمحددات الناتجة عن الاعتماد الزائد على المقاييس المالية التقليدية، وبيّن كيف يمكن أن يؤدي ذلك الاعتماد إلى:

• اتخاذ قرارات قصيرة الأجل

• نتائج استراتيجية غير مثلى (9 درجات)

3. اشرح (اشرحي) كيف يمكن استخدام مقاييس الأداء غير المالية (مثل رضا العملاء، الابتكار، كفاءة العمليات، وتطوير الموظفين) في تحسين:

• الرقابة الإدارية

• الأداء على المدى الطويل (8 درجات)

المجموع: 25 درجة

السؤال الثاني

تعمل شركة الصدي العقارية المحدودة في مجال تصميم وتركيب وصيانة حلول البناء المستدام، بما في ذلك أنظمة كفاءة الطاقة للمباني السكنية والتجارية.

تخدم الشركة عدة أنواع من العملاء:

- الأفراد أصحاب المنازل
- شركات التطوير العقاري
- الجهات الحكومية ومشاريع البنية التحتية

تبلغ الإيرادات السنوية حوالي 25 مليون دولار، وتحقق أرباحاً قبل الضريبة بنحو 2 مليون دولار.

ومع ذلك، تواجه الشركة حالياً قيوداً في المقدرة التشغيلية بسبب:

- نقص الفنيين المؤهلين
- زيادة تعقيد المشاريع
- للحصول على العقود يُسمح لمندوبي المبيعات بـ:

- تقديم خصومات
- تعديل شروط الدفع.

تستغرق المشاريع الكبيرة عادةً من 4 إلى 8 أشهر، ويتم إنشاء مواقع عمل مؤقتة، مما يؤدي إلى:

- زيادة تكاليف النقل
- صعوبة الإشراف على العمالة
- وقد لاحظ المحاسب الإداري أن:

- بعض فئات العملاء أكثر ربحية من غيرها
- العقود الحكومية أقل ربحية وأبطأ في السداد

ويقترح تطبيق نظام تحليل ربحية العميل (Customer Profitability Analysis - CPA)

بينما لا يزال المدير التنفيذي غير مقتنعاً بالاتي: فائدة هذا النظام، حجم البيانات المطلوبة له، و تكلفة التنفيذ.

المطلوب:

1. تعرف (تعرفي) علي أنواع التكاليف (المباشرة وغير المباشرة) والمعلومات المطلوبة لتطبيق نظام تحليل ربحية العميل، ووضح (وضحي) كيف يمكن تقييم جدوى هذا النظام.

(7 درجات)

2. ناقش (ناقشي) كيف يمكن باستخدام نظام تحليل ربحية العميل أن يتم تحسين:

• الرقابة الإدارية

• اتخاذ القرار

(8 درجات

3. اشرح (اشرح) متطلبات نظام المعلومات اللازم لقياس ربحية العميل بفعالية، بما في ذلك:

• جمع البيانات

• تحليل البيانات

(10 درجات

المجموع: 25 درجة

السؤال الثالث

تُعد مجموعة الريان القابضة بأنها واحدة من سلاسل المقاهي والمخابز العالمية، حيث تدير أكثر من 15,000 فرعاً في أكثر من 60 دولة.

تمتلك الشركة جميع فروعها وتديرها بشكل مباشر، دون الاعتماد على نظام الامتياز (Franchise) ، مما يتيح لها:

- التحكم الكامل في الجودة

- توحيد العمليات التشغيلية

تتميز المجموعة بـ:

- علامة تجارية قوية عالمياً

- أنظمة طلب رقمية متطورة

- ابتكارالمنتجات حسب تركيز العملاء

ورغم اتساق المنتجات عالمياً، تقوم الشركة بتكييف عروضها لتناسب أذواق العملاء المحليين.

تتمثل رؤية الشركة في:

"أن تكون الوجهة العالمية الأولى للقهوة والمخبوزات الفاخرة، من خلال تقديم تجربة عميل استثنائية وقيمة مستدامة".

وترتكز أولويات استراتيجيتها على:

1. تحقيق نمو مستدام

2. تقديم تجربة متميزة للعملاء

3. تحمل المسؤولية للقوة العاملة والمجتمع

ومع ذلك، تشير تقارير إلى وجود تحديات في:

- استقرار العمالة

- الاعتماد على موظفين بدوام جزئي ومنخفضي الأجور

وتدرس الشركة الآن التوسع في سوق أفريقي ناشئ يتمتع:

- بفرص نمو عالية

- لكنه يحمل مخاطر اقتصادية وتنظيمية/ قانونية

المطلوب:

1. برر (برري) استخدام إطار تحليل PEST في دراسة البيئة الخارجية قبل دخول السوق الجديد.
(10 درجات)

2. ناقش (ناقشي) القضايا الرئيسية المرتبطة بتطبيق تحليل PEST ، وبيّن كيف يمكن للآتي أن يؤثر على قرار دخول السوق:

- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية

(15 درجة)

المجموع: 25 درجة

نهاية الأسئلة