

مجلس تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة - السودان  
زمالة المحاسبين القانونيين السودانية  
دورة ديسمبر 2025م

المستوى الأساسي - المهارات  
إدارة الأداء  
14 ديسمبر 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.

بسم الله الرحمن الرحيم

## إدارة الأداء F5

القسم (أ)

أجب على جميع الأسئلة

جميع الأسئلة تحمل درجات متساوية (2 درجة لكل سؤال)

إجمالي الدرجات المتاحة في هذا القسم هي 50 درجة

1. الأنواع التالية من تكاليف الوقاية البيئية

(i) تكاليف المراقبة والاختبار والفحص .

(ii) تطهير الموقع.

أي من العبارات أعلاه صحيحة؟

أ. (i) فقط .

ب. (ii) فقط.

ج. كل من (i) و (ii) .

د. (i) و (ii) كلاهما خطأ .

2. كانت شركة ABC المحدودة قد واجهت سنة مختلطة لقد تحسنت حصتها في السوق بمقدار نقطتين مئويتين لتصل

إلى 20٪، لكن السوق الكلي إنكمش بنسبة 5٪ في نفس الفترة، كانت المبيعات المدرجة في الموازنة 504,000 وحدة وكانت

المساهمة المعيارية لكل وحدة 12 دولار. إذا إنحرف حصة مبيعات السوق هو:

أ. 638,400 دولار سلبي.

ب. 638,400 دولار إيجابي.

ج. 336,000 دولار سلبي.

د. 336,000 دولار إيجابي.

3. تقوم شركة الأخوة بتصنيع منتجين، المنتج ألفا والمنتج بيتا، كلاهما يُنتجان في بيئة تتطلب كثافة عمالية عالية

ويستخدمان عمليات مشابهة، يختلف ألفا وبيتا من حيث الحجم، بيتا منتج عالي الحجم، بينما ألفا منتج منخفض

الحجم، تفاصيل مدخلات المنتجات ومخارجاتها وتكاليف الأنشطة كالتالي:

<u>عمل مباشر ساعات/وحدة</u>	<u>الإنتاج السنوي(وحدات)</u>	<u>عدد أوامر الشراء</u>	<u>عدد الإعدادات</u>
5	1,200	75	40
5	12,000	85	60
		<u>160</u>	<u>100</u>

إجمالي التكاليف العامة الثابتة يبلغ 420,000 دولار وتم تحليلها كالتالي:

	\$
مرتبط بالحجم	100,000
مرتبط بالمشتريات	145,000
مرتبط بالإعداد	175,000

باستخدام الطريقة التقليدية لاحتساب التكاليف العامة بناءً على ساعات العمل.

ما هي تكلفة النفقات العامة لكل وحدة من منتج ألفا؟

- أ. \$6.36
- ب. \$22.75
- ج. \$31.82
- د. \$122.55

4. تم تحديد سعر بيع منتج الصابون ليكون 250 دولار للوحدة ومن المتوقع أن تكون المبيعات للسنة القادمة 500 وحدة، إذا كانت الشركة تطلب عائداً بنسبة 15٪ في السنة القادمة على استثمارها البالغ 250,000 دولار لمنتج الصابون، فإن التكلفة المستهدفة لكل وحدة للسنة القادمة هي:

- أ. \$145
- ب. \$155
- ج. \$165
- د. \$175

5. من أجل إستغلال بعض الطاقة الفائضة، تقوم شركة MTC بإعداد عرض لسعر لطلب خاص يتطلب 2,000 كجم من المادة X لدى شركة MTC 800 كجم من المادة X كمخزون (بتكلفة أصلية 7.00 دولار لكل كجم) تُستخدم المادة X في المنتج الرئيسي (L) كل وحدة من L المنتج تستخدم 5 كجم من المادة X وبناءً على قيمة الإدخال 7.00 دولار لكل كجم من X، تحقق كل وحدة من L مساهمة قدرها 10 دولار. قيمة إعادة بيع المادة X هي 5.50 دولار لكل كجم، السعر الحالي لاستبدال المادة X هو 8 دولار لكل كجم، المادة X متاحة بسهولة في السوق.

إذا ما هي التكلفة ذات الصلة لـ 2,000 كجم من المادة X التي يجب تضمينها في عرض السعر؟

- أ. \$11,000
- ب. \$14,000
- ج. \$16,000
- د. \$18,000

6. أي من العبارات التالية تعتبر صحيحة بالنسبة للتسعير؟

- أ. التمييز غير قانوني دائمًا لذا يجب على الجميع دفع نفس المبلغ.
- ب. يحصل المتبنون الأوائل على خصم لكونهم الأوائل في السوق.
- ج. التسعير مقابل منافس مشابه مهم في عصر الإنترنت.
- د. التسعير الذي يجعل معظم المبيعات مربحة.

7. نظام الموازنة التزايدية هو:

- أ. نظام يخصص الموازنة فقط للتكاليف الإضافية المرتبطة بخطة معينة.
- ب. نظام يخصص الموازنة للتكاليف المتغيرة للتصنيع فقط.
- ج. نظام يعد الموازنات فقط بعد أن يبرر المدير المسؤول استمرار النشاط ذات المصلحة.
- د. نظام يعد الموازنات عن طريق تعديل مبالغ السنة السابقة وفقًا للتغيرات المتوقعة في حجم النشاط وتأثيرات السعر/التضخم.

8. حدد محاسب الإدارة في الشركة المعلومات التالية:

مستوى النشاط	800 وحدة	1,200 وحدة
إجمالي التكلفة	\$16,400	\$23,600

سوف ترتفع التكاليف الثابتة للشركة بنسبة 40% عند 900 وحدة.

ما هي تكلفة الوحدة المتغيرة؟

- أ. \$8.00
- ب. \$18.00
- ج. \$19.67
- د. \$20.00

9. أي من العبارات التالية تصف الصعوبات في تقييم أداء المنظمات غير الربحية؟

- (i) الفوائد والتكاليف ليست دائمًا سهلة القياس.
- (ii) غالبًا ما تمتلك هذه المنظمات العديد من الجهات المعنية وبالتالي العديد من الأهداف.
- (iii) غالبًا ما تمتلك هذه المنظمات أموالاً غير محدودة وبالتالي لا يكون لديها دافع لقياس الأداء.

- أ. (i) فقط.
- ب. (i) و(ii).
- ج. (ii) فقط.
- د. (ii) و(iii).

10. سيكون لدى الجهات ذات المصلحة (Stake Holder) أهداف مختلفة وقد تتعامل الشركات مع هذا من خلال وجود مجموعة من مقاييس الأداء لتقييم تحقيق هذه الأهداف. أي من العبارات التالية صحيحة فيما يتعلق بالجهات ذات المصلحة؟

- أ. يجب أن يكون الهدف من جميع مقاييس الأداء هو زيادة الربح قصير الأجل.
- ب. المصلحة الوحيدة للحكومة هي أن تدفع الشركات ضرائها.
- ج. سيبحث المساهمون عن زيادة الأرباح وزيادة سعر السهم.
- د. يجب أن تأخذ الشركات في الاعتبار أصحاب المصالح الداخليين فقط.

11. شركة TM plc تصنع مكونات تقوم ببيعها داخليًا لشركتها الفرعية RM Ltd ، وكذلك لسوقها الخارجي، سعر السوق الخارجي هو 24 دولار لكل وحدة، ويحقق مساهمة بنسبة 40٪ من المبيعات، بالنسبة للمبيعات الخارجية تشمل التكاليف المتغيرة 1.50 دولار لكل وحدة لتكاليف التوزيع، والتي لا يتم تكبدها على المبيعات الداخلية، لدى شركة TM plc قدرة كافية لتلبية جميع المبيعات الداخلية والخارجية، الهدف هو تعظيم ربح المجموعة.

ما هو سعر التحويل (Transfer Price) التي يجب نقلها إلى RM Ltd؟

- أ. 1.50 دولار
- ب. 12.90 دولار
- ج. 14.40 دولار
- د. 24.00 دولار

12. سمارت هو قسم من ستار ويعد مركز استثماري، يتحكم المكتب الرئيسي في النفقات المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، ولكن تُفوض جميع القرارات الأخرى إلى المراكز المحلية، تُظهر قائمة المركز المالي لسمارت صافي قيمة جميع الأصول والخصوم لتكون 4,500 مليون دولار في بداية العام و4,890 مليون دولار في نهاية العام، ولا تتحمل أي ديون بنفسها على الرغم من أن المجموعة لديها التزامات ديون.

والحسابات الإدارية للدخل كما يلي:

مليون دولار

الإيرادات	3,500
تكلفة المبيعات	1,800
الإدارة المحلية	250
تكاليف تكنولوجيا المعلومات	50
التوزيع	80
الإدارة المركزية	30
مصاريف الفوائد	90
صافي الربح	1,200

(تجاهل الضرائب) إذا كانت تكلفة رأس المال 12%، ما هو الدخل المتبقي Residual income للقسم؟

- أ. 660 دولار
- ب. 830 دولار
- ج. 1,110 دولار
- د. 1,280 دولار

13- لدى شركة النيل قسمين، أ و ب كل قسم يفكر حاليًا في المشاريع المنفصلة التالية:

القسم أ	القسم ب
رأس المال المطلوب للمشروع : 32.6 مليون دولار	22.2 مليون دولار
المبيعات الناتجة عن المشروع : 14.4 مليون دولار	8.8 مليون دولار
هامش الربح التشغيلي: 30%	24%
تكلفة رأس المال: 10%	10%
العائد الحالي على الإستثمار للقسم: 15%	9%

إذا تم استخدام الدخل المتبقي كأساس لإتخاذ قرار الإستثمار، أي قسم (أقسام) سيختار الإستثمار في المشروع :-

- أ. قسم (أ) فقط.
- ب. قسم (ب) فقط.
- ج. كلا من قسم (أ) وقسم (ب).
- د. لا القسم (أ) ولا القسم (ب).

14- تم الإدلاء بالتصريحات التالية بشأن إنحراف تخطيط أسعار المواد:

- (1) يجب أن يؤدي نشر إنحراف تخطيط أسعار المواد دائمًا إلى تحديثات تلقائية للتكاليف المعيارية .
- (2) لا يحتاج المديرون في أي مستوى من مستويات المنظمة إلى التحقيق في أسباب إنحراف تخطيط أسعار المواد.

أي من التصريحات أعلاه تعتبر صحيحة؟

- أ. (1) فقط
- ب. (2) فقط
- ج. (1) (2) كلاهما خطأ.
- د. كلاهما صحيح (1) و(2)

15 - تباع شركة عابرون نوعين من كرة القدم، النوع A والنوع B المساهمة المعيارية من هذه الكرات هي 4 دولارات و5 دولارات على التوالي، والربح المعياري لكل كرة هو 1.50 دولار و2.40 دولار على التوالي، وكانت الموازنة التقديرية لبيع 5 كرات من النوع A مقابل كل 3 كرات من النوع B وبلغت المبيعات الفعلية 240,000 كرة بزيادة 20,000 كرة، مع كون كرات النوع A هي 200,000 من هذا الإجمالي، تقيّم الشركة مخزونها من الكرات بتكلفة الهامش المعيارية،

ماهي قيمة إنحراف مزيج المبيعات؟

- أ. 45,000 دولار إيجابي F
- ب. 45,000 دولار سلبي A
- ج. 50,000 دولار إيجابي F
- د. 50,000 دولار سلبي A

16- تنتج شركة مون منتجًا بتكلفة متغيرة تبلغ 28 دولارًا وسعر بيع يبلغ 39 دولارًا، المبيعات المتوقعة وحجم الإنتاج للشهر القادم هو 18,000 وحدة، التكاليف الثابتة المقدرة هي 121,000 دولار شهريًا، إذا كانت مون ترغب في تحقيق ربح قدره 11,000 دولار، كم عدد الوحدات التي يجب بيعها؟

- أ. 1,000 وحدة.
- ب. 10,000 وحدة.
- ج. 11,000 وحدة.
- د. 12,000 وحدة.

17- تفكر شركة المتحدة في تعيين مدير مبيعات، أظهرت أبحاث السوق أن المدير الجيد يمكن أن يزيد الربح بنسبة 30%، والمدير المتوسط بنسبة 20%، والمدير الضعيف بنسبة 10%، قامت الشركة بتعيين مدير مبيعات جيد بنسبة 35%، ومدير متوسط بنسبة 45%، ومدير ضعيف بنسبة 20%، الأرباح العادية للشركة هي 180,000 دولار سنويًا وراتب مدير المبيعات سيكون 40,000 دولار سنويًا، إستنادًا إلى معيار القيمة المتوقعة.

أي من الخيارات التالية يمثل النصيحة الصحيحة التي يجب إعطاؤها للشركة؟

- أ. لا توظف مدير مبيعات حيث يُتوقع أن تنخفض الأرباح بمقدار 1,300 دولار.
- ب. توظيف مدير مبيعات حيث من المتوقع أن تزيد الأرباح بمقدار 38,700 دولار.
- ج. توظيف مدير مبيعات حيث من المتوقع أن تزيد الأرباح بمقدار 100 دولار.
- د. عدم توظيف مدير مبيعات حيث من المتوقع أن تنخفض الأرباح بمقدار 39,900 دولار.

18- تم الإدلاء بالتصريحين التاليين حول الموازنة الصفرية :

(1) سيركز الموظفون على التخلص من النفقات المهذرة .

(2) يمكن أن يتم التأكيد على الفوائد قصيرة المدى على الفوائد طويلة المدى.

أي من التصريحين المذكورين أعلاه صحيح:-

أ. (1) فقط.

ب. (2) فقط .

ج- لا (1) ولا (2).

د. (1) و (2) معاً.

19- لقد قمت بقياس الوقت لشخص يؤدي مهمة عدة مرات، في المرة الأولى إستغرق الشخص 25 دقيقة، وفي المرة

الثانية إستغرق 20 دقيقة، وفي المرة الثالثة إستغرق 17.55 دقيقة، ما هو معدل منحنى التعلم؟

أ. 10%

ب. 20%

ج. 80%

د. 90%

20- تم الإدلاء بالبيانات التالية حول إنحراف مزيج المواد لشركة تصنع منتجات مختلفة بإستخدام نفس نوع المادة

(بالكيلوجرامات) :

(i) يمكن حساب إنحراف المزيج عن طريق أخذ الفرق بين الكمية الفعلية في المزيج المعياري والكمية الفعلية في

المزيج الفعلي، ثم ضربه في التكلفة الفعلية لكل كجم.

(ii) ينشأ إنحراف المزيج لأن هناك فرقاً بين ما يجب أن تكون عليه المدخلات مقابل المخرجات المحققة والإنتاج

الفعلي.

أي من البيانات أعلاه صحيح/صحيحة؟

أ. لا (i) ولا(ii)

ب. كلا من (i) و(ii)

ج. (i) فقط

د. (ii) فقط

21- في بداية العام، تمتلك إحدى الأقسام أصولاً غير متداولة بقيمة 4 ملايين دولار ولم تقم بأي إضافات أو تخلص خلال العام، يُحتسب الاستهلاك بمعدل 10% سنويًا على جميع الأصول غير المتداولة المحتفظ بها في نهاية العام، رأس المال العامل هو 0.5 مليون دولار في بداية العام، ومن المتوقع أن يزيد بنسبة 20% بحلول نهاية العام، الربح المتوقع للقسم بعد الاستهلاك هو 1.2 مليون دولار، ما هو العائد المتوقع على الإستثمار (ROI) للقسم لهذا العام،

بناءً على متوسط رأس المال المستخدم؟

أ. 27.59%

ب. 26.37%

ج. 18.39%

د. 31.58%

22- صفات المعلومات الجيدة الواردة في التقارير يتم تذكرها بسهولة أكبر باستخدام الاختصار (ACCURATE) أي مما يلي لا يرتبط عادةً بصفة من صفات المعلومات الجيدة؟

أ. قابلة للتكيف مع إحتياجات المستخدم.

ب. مقبولة لدى المستخدم.

ج. دقيقة .

د. مفهومة من قبل المستخدم.

23- أي من العبارات التالية عن مفهوم تسعير التحويل تعتبر صحيحة؟

أ. يجب ألا يشارك مديرو المقر الرئيسي أبدًا في قرارات تسعير التحويل.

ب. سيكون سعر السوق دائمًا هو السعر التحويلي الأنسب.

ج. لن يؤثر سعر التحويل على أرباح الأقسام.

د. يجب أن يعزز سعر التحويل توافق الأهداف.

24- يقوم فريق إدارة المستشفى بتقييم الأداء باستخدام مبدأ القيمة مقابل المال، تم الإبلاغ عن مقاييس الأداء التالية

من قبل أقسام الجراحة:

(1) عدد المرضى الذين يحتاجون إلى إعادة الدخول إلى المستشفى بعد الجراحة.

(2) تكلفة العاملين لكل إجراء عملية جراحية .

أي عنصر من عناصر القيمة مقابل المال يتم تقييمه بواسطة كل مقياس؟

(1) (2)

أ إقتصادي كفاءة

ب كفاءة فعالية

ج فعالية كفاءة

د فعالية إقتصادي

25- تم التصريح بالعبارات التالية حول التكاليف القائمة على أساس الأنشطة (ABC) :

(1) إدخال نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) دائماً سيقول التكاليف على المدى القصير.

(2) إذا كانت تكلفة منتج أو خدمة باستخدام كل من طريقة التكلفة على أساس النشاط (ABC) والتكاليف

الإستيعابية متماثلة، فلن يكون هناك فائدة من إعتقاد طريقة التكلفة على أساس النشاط (ABC)،

أي من العبارات أعلاه تعتبر صحيحة؟

أ. (1) فقط

ب. (2) فقط

ج. (1) و (2) كلاهما خطأ.

د. كل من (1) و (2)

(عدد الراجات 50 درجة)

القسم (ب)  
أجب على جميع الأسئلة

السؤال الأول :

توفر شركة خدمات قانونية مجموعة متنوعة من الخدمات القانونية لعملائها، لكل محامي في الشركة السلطة للتفاوض بشأن أسعار الفوترة مع عملائهم، وترغب شركة خدمات القانون في إدارة عملياتها بشكل أكثر فعالية، وقد وضعت موازنة تقديرية في بداية العام الماضي، وتضمنت الموازنة إجمالي الساعات المفوترة، والمبلغ المفوتر لكل ساعة، والمصروف المتغير لكل ساعة، وللأسف لم تتمكن الشركة من تحقيق أهداف الموازنة للعام الماضي، وأظهرت النتائج أدناه.

الموازنة التقديرية      الفعلي

إجمالي الساعات المفوترة      5,700      6,000

المبلغ المفوتر/الساعة      275 دولار      325 دولار

بلغ المصروف المتغير للساعة وفق الموازنة هو 50 دولارًا، وبلغ المصروف المتغير الفعلي 285,000 دولار، هناك خلاف بين المحامين حول أسباب عدم تمكن الشركة من تحقيق أهداف الموازنة.

المطلوب:

1. ما هي ميزة استخدام الموازنة المرنة لتقييم نتائج شركة خدمات القانون للعام الماضي مقارنة بالموازنة الثابتة؟ أشرح إجابتك. (درجتان)
  2. أشرح عملية إنشاء الموازنة المرنة لخدمات القانون. (درجتان)
  3. أحسب إجمالي إنحراف إيرادات الموازنة الثابتة، لإنحراف إيرادات الموازنة المرنة، وإنحراف إيرادات حجم المبيعات. أظهِر حساباتك. (10 درجات)
  4. (أ) أحسب إنحراف التكاليف المتغيرة. أظهِر حساباتك. (5 درجات)  
(ب) هل إنحراف التكاليف المتغيرة فرق موازنة مرنة أم فرق حجم المبيعات؟ أشرح إجابتك. (6 درجات)
- (مجموع الدرجات 25 درجة)

## السؤال الثاني :

تنتج شركة القمة للتصميم الأقمشة المتخصصة، مثل الفساتين والملابس الرسمية والزي المدرسي، القمة ملكيتها فردية صغيرة يمتلكها ويديرها حسن الزعيم، وتستخدم نظام تكاليف الأوامر، خلال شهر يوليو أكملت الشركة الطلبية رقم 431، وهو طلب مكون من 2000 زي مدرسي، بناءً على نجاح هذا الطلب الكبير، يفكر الزعيم في تغيير جذري في إستراتيجية العمل، وينظر في إنتاج الزي المدرسي بكميات كبيرة والتخلص تدريجياً من الطلبات المتخصصة، أليك المعلومات المالية ذات الصلة أدناه:

- كان رصيد المخزون تحت التشغيل للوظيفة رقم 431 في 1 يوليو بقيمة 33,000 دولار.
- خلال يوليو تم إضافة 3,000 دولار من المواد المباشرة إلى الطلبية، تتطلب الطلبية رقم 431 إجمالي 3,500 ساعة عمل مباشرة، مع 1,000 ساعة منها خلال يوليو.
- متوسط معدل الأجور للعمال المنتجين هو 7 دولارات للساعة.
- أكملت القمة الطلبية رقم 431 في 25 يوليو.
- معدل توزيع التكاليف الصناعية (Industrial) المحدد مسبقاً لشركة القمة هو 3 دولارات لكل ساعة عمل مباشرة.
- بعد إكمال الطلبية 431، قامت الإدارة بتحليل ساعات العمل المباشرة، عادةً ما تشهد القمة منحى تعلم بنسبة 80٪، وتتوقع الإدارة أن يستقر منحى التعلم بعد إنتاج 8,000 زي مدرسي.

### المطلوب:

1. عرف وأشرح نظام تكاليف (Costing system) الاوامر الذي تستخدمه شركة القمة حالياً. (درجتان)
  2. حدد نظام التكاليف الأنسب إذا بدأت القمة في الإنتاج الضخم للزي المدرسي. إدمع إجابتك بالشرح. (3 درجات)
  3. الطلبية 431، أحسب تكلفة الوحدة باستخدام التكلفة الكاملة (الكلية). أظهر حساباتك. (7 درجات)
  4. حدد وأشرح الفرق الرئيسي بين التكلفة الكاملة (الكلية) والتكلفة المباشرة. (3 درجات)
  5. قم بتعريف وشرح مفهوم منحى التعلم. (درجتان)
  6. بعد إنتاج 8,000 زي مدرسي، ما هي تكلفة العمل المباشر المقدرة لكل زي مدرسي؟ أظهر حسابك. (8 درجات)
- (الإجمالي الدرجات 25 درجة)
- (الإجمالي الكلي للدرجات 100 درجة)