□□ □□□□□□□□□

تقرير التحليل

المالي

التحليل الاستراتيجي لأداء معهد المالي

تقرير الخبراء
الأيام ٢٠٢٦
المجرم

55□6149□-□0□□-4993

يرسةيلغلا

□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□ □□

سرهفلا

01 □□□□□□□□□ □□□□□□□□□

02 □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□

03 □□□□□□□□□ □□□□

04 □□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□

05 □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□

06 □□□□□□□□□□□□□□□□□□

07 □□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□

01

□□□□□□□□□ □□□□□□□□

ملخص الأداء التنفيذي لشركة زيتراسه آيه □□□ □□□□□□□□□□

ملاحظات

رغم تحديات السوق، حققت شركة زيتراسه آيه □□□ □□□□□□□□□□ أداءً قويًا في بيئة تتسم بتباطؤ الطلب وارتفاع التكاليف. بلغت الإيرادات 402.6 مليون دولار، بزيادة 32.1 مليون دولار أو 25 بالمئة مقارنة بالعام السابق، مدعومة بنمو في الطلب على حلول الطاقة المتجددة. وتعكس هذه الأرقام قدرة الشركة على تحقيق نتائج تشغيلية قوية في بيئة اقتصادية صعبة، تؤكد متانة نموذج الأعمال وفاعلية الاستراتيجية التشغيلية المعتمدة.

النقاط الرئيسية للاجتماع

- **بلغت الإيرادات 402.6 مليون دولار، بزيادة 32.1 مليون دولار أو 25 بالمئة مقارنة بالعام السابق، مدعومة بنمو في الطلب على حلول الطاقة المتجددة. وتعكس هذه النتائج قدرة الشركة على التكيف مع بيئة اقتصادية صعبة تتسم بتباطؤ الطلب وارتفاع التكاليف، مؤكدة متانة نموذج الأعمال وفاعلية الاستراتيجية التشغيلية المعتمدة.**
- **بلغ الربح التشغيلي المعدل 442.1 مليون دولار، بزيادة 95 بالمئة مقارنة بالعام السابق، بدعم من تحسن الهامش الإجمالي إلى 350 نقطة أساس، وتراجع المصاريف التشغيلية بنسبة 70.4 بالمئة، أساس ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية وضبط النفقات في بيئة تتسم بارتفاع التكاليف وتباطؤ الطلب.**
- **حققت الشركة تدفقات نقدية تشغيلية بلغت 10 مليارات دولار، بزيادة 9.2 بالمئة مقارنة بالعام السابق، مدعومة بقوة التحصيل وكفاءة رأس المال العامل، الأمر الذي يعزز قدرة الشركة على تمويل خطط التوسع والاستثمار في البنية التحتية للطاقة المتجددة دون الحاجة إلى تمويل خارجي إضافي.**

تابثالثالمالعالمسالتاعوفدالاو 195نوبيام رلاود لكشكتةناماةيلام .ةيوقع مدعد دوجو نوبدةجارخا

ةثلاثالرطاخمةيسيئرلا

- ةيليغشتالةبسنب 2.6□في رهشالاضيالامن □ 46□ إلى 47.5□ريشتةيليغشتةطغضإلى تحيلدةتزم 32.1□ل باقم 65□ .عاطقالكهذهةقوجفةطقنةيوئمةجاتحتإلى بابسأنيسحتةعفالكةادزيالكتلليفا ةشملوهلغيشتالةضفخنمةعمشماهلليغشت

- يفذهالاجتاهذهالوضعالاعدًيقلًاقتفيالوالحلالكهةدوحبصيةلكشمةذإرمتسإ .ومنلاب قرلاحتلالمتزيلدالقدغالاغبالقدي 65نوبيام رلاود يفسرام 2026 .عتاقوتعلرلرمتسلا

- ةملاستةدقلاسوقدلاتحمليذهومنلاعلىالمدىالطويلالمماةدقرؤيتعلىالتاقوعلتالمستقبليةالتاقوعلتالمسريعالاعتمادالاعتمادالاعلىومنلا الإيرادات ومنعلىالشديدالاعتمادالاعلىومنلا 70.4□ريثيرتالشكلليات

تايصوتالاتاذةيولوألاةثلاثالا

1. وهعفرشملاهنمالاوهشرلا 12 خلالل 50□ إلى 32.1□ منهشرلا خلالل تحسينفيالكتلليغشتالةبسنب 15-20□. :ةصيصختالتاشغيلل تحسينمصادرالتحديدالاقتصاديينمنمكونفريقتحسينمنهوملاشتالاقوعالهدفالكفاءة.

2. قرلاحتلالمنهشرلا 40□ إلى 65□ ًاودلاورانتحسينخلالمنهشرلا تقليلالملالدورانتحسينفيالكتلليغشتالضروريةغيرالاضرورية: إدارةتيريدالقدغالاوضعيةجيتالاسترلاحتلالفيالاتحكمالاسترلاحتلالمتزيلدالقدغالاوهالهدفوهخفض

3. كفاءة□□□□□□□□□القياسية□□□□□□□ 442.1□.هذهدعاسيسيفيحوحتيلاتالاسترلاجيةاةادزيالاقباوعتسوالمنهجيالاقيثوتةيلمعلاتالاكتسابالاكتسابالاطويرالاكتسابالاًاداًنتسالإ

تاقوعلتالاتاهاجتالاو

توسع، كبير حيث أن حجم السوق 10 مليارات دولار مع شركة مشاركة السوق 9.2%، مما يعني وجود حاسمة كبيرة. التوسع يمكن من خلال الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين منتجات الشركة، وتوسيع نطاق التغطية الجغرافية، وتطوير شراكات استراتيجية. الفرص المتاحة تشمل الاستحواذ على شركات أصغر حجمًا، وتطوير منصات رقمية، وتوسيع الخدمات لتشمل قطاعات جديدة. التحدي الأكبر يكمن في المنافسة الشديدة من اللاعبين الدوليين الذين يمتلكون موارد أكبر وخبرة أطول في السوق المحلي. للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركة التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير استراتيجية تسعير مرنة تأخذ في الاعتبار القدرة الشرائية للعملاء. الشركة في وضع جيد للاستفادة من النمو المتوقع في السوق، شريطة أن تستمر في الاستثمار في البحث والتطوير وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

02

□□□□□□□ □□□□□□□□□□

التحليل المالي والأداء المالي، التدفقات النقدية، الأوضاع الربحية، الإيرادات، التكاليف والنسب المالية

تُقدّم هذه الورقة تحليلًا ماليًا معمّقًا لشركة □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□ □□ □□□□□□□□

زنزعُتتانابيلا ةيرهشلا قريخلأا لذه ملجتلا ـي بلجيلإا حقف تدهش

ليلحتقيحبرلا ةعلفكلاو ةيليغشتلا

بلستحا عيمج فـيلكتلا ـب ئلرضلاو لمم سكعي ةرادإ قيلام ةيوق ةردقو ةيقحت دئلوء ةيزجم ـن يمهلسملا 18.0□ق رافرب 38.9□. هذه قبسنلا قعفترملا ريشتي إلى ةعلفكلا ةكرشلا ـي فـ ليوحت دادرلإا ت إلى حابرأ قيفاص حعب لخدلا 230 ن ويام رلاود ـي كيرمأ غلابو ش ماه ـي فاص حبرلا ةكرشلا 25.0□. وهو ام زواجتي طسوتم عاطقلا غللبلا رهظُت □□ □□□□□□□□ ءادأ أيوق ىلع ىوتسم ـي فاص حبرلا ـث يح غلاب ـي فاص

ـي فـ ريانيلإا 2.33 ـي فـ ، □س رام نإف قوجفلا قريبكلا عم ريايعم عاطقلا ـي عدتست قعجارم قاماش ت افورصملا قيليغشتلا. فـ يلكتلا قيليغشتلا قبسنلا ت ادرلإا قبسن□ ت ادرلإا قيللمجلإا إلى ـي للمجإ ت افورصملا قيليغشتلا ـن م تنسحت 2.21 ـن يسحتلا ةعلفكلا ـي فـ ت ايلمعلا قيساسلأا. ةكرشلا ىلع م غرلا ـن م أ ن ت اناب يلا قيرهشلا قريخلأا رهظُت أًنسحت أًفيفط ـي فـ ةعلفكلا 32.1□، وهو لقأ ريثكب ـن م طسوتم عاطقلا غللبلا 65.0□ق رافرب 50.7□. ريشي ذه تاوفلا ريبكلا إلى أ ن ك ذنه أًصرف قريبك ع موك ذ زربي ش ماه لـ يغشتلا □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ ققطنمك بـ طتت أًامتها. أًصاخ غلاب ش ماه لـ يغشتلا ةكرشلا

لذه ش ماهلا زنزعُي سـ ن م قيبناج ةكرشلا ـن يرمثتسملا رهظُي و أًملزتلا ةعلفكلاب قيليغشتلا قيليغشتلا ديدحتلا ت لاجملا ـي تلا ـن كيمي لهف قيقحت ت اروفو ـن ود ـن ومنلاب وأ ةدوج ـة مدخلا ـن يسحت أ ن قوجفلا ـي فـ ش ماه لـ يغشتلا ةنرلا ةقلعطلاب ريشتي إلى ةورضم صحف قيقحت لكل حنب ـن م دونب ـن م ت افورصملا رلاود ـي كيرمأ إلى 7 ن يايلام رلاود ـي كيرمأ ىلع م غرلا ـن م أ ن م ذه تازيا دلا دق ن وكت قطبترم ومنلاب ،ـي سوتلا و لا إلى 19.5 ن ويام رلاود ـي كيرمأ ةفاضلإاب إلى قلنفلا ـي قيوستلا ذي ـن م ترفتعم 6.4 ن ويام رلاود ـي كيرمأ إلى ـي فـ ريانيلإا 49 ن ويام رلاود ـي كيرمأ ، فـ ـي كيرمأ ت افورصملا ـن م داز ت تلا ـي تلا رلاوتب وصملا 18.5 ن ويام رلاود ـي كيرمأ ت افورصملا قيليغشتلا رصلعنلا ـي للمجإ ت افورصملا قيليغشتلا ـي تلا ـت عفترا ـن م 46 ن ويام رلاود ـي كيرمأ ـن مضتتهذه

عضولاي حقنلا ةرادإو قلوسلا

ـن أ ت اقفدتلا قيحقنلا قلاخلدلا قكرشلا زواجتي لـ كشب ريبك ت اقفدتلا قيحقنلا ـة جراخلا ـم مم رفوي قنورم قيلام. قريبك

إلى 574 مليون دولار في أكتوبر 2026. هذا ويأتي التحسن في التدفقات النقدية التشغيلية على خلفية انخفاض صافي الخسائر من 448.5 مليون دولار في أكتوبر 2026 إلى 509 ملايين دولار في يناير 2026، وسط استمرار الضغوط على هوامش الربحية نتيجة ارتفاع تكلفة الوقود وزيادة أعباء الصيانة وتأخر تسليمات الطائرات الجديدة، الأمر الذي انعكس على مؤشرات السيولة التشغيلية وعلى قدرة الشركة على تمويل نفقاتها الرأسمالية من التدفقات النقدية الذاتية □□□□□□□□□ □□ □□□□□□□□□□

وتشير البيانات المالية إلى تراجع في الإيرادات التشغيلية بنحو 12% مقارنة بالربع المماثل من العام السابق، في ظل انخفاض في معدلات الإشغال وتراجع في الطلب على الرحلات الداخلية في بعض الأسواق الرئيسية. وقد انعكس ذلك على هامش الربح التشغيلي الذي انخفض إلى مستويات أقل من المستهدف الداخلي للشركة، الأمر الذي يضع ضغوطاً إضافية على قدرة الإدارة على تنفيذ خطة التوسع في الأسطول والتوظيف الجديد خلال الفترة المقبلة.

وفي المقابل، أعلنت الشركة عن تحسن في معدلات الإشغال في الربع الأخير من العام 2026 مقارنة بالربع السابق، حيث ارتفعت من 65% إلى 71% في أكتوبر 2026، في حين أن الإيرادات التشغيلية سجلت ارتفاعاً طفيفاً من 56 مليون دولار في يناير 2026 إلى 60.5 مليون دولار في فبراير 2026، وسط استمرار الضغوط على الهوامش التشغيلية نتيجة ارتفاع أسعار الوقود وتكاليف الصيانة. وتعكس هذه المؤشرات تباين الأداء بين الأسواق المختلفة التي تخدمها الشركة، حيث سجلت بعض الخطوط الداخلية تحسناً في الطلب مقارنة بالخطوط الدولية التي ما تزال تتأثر بقيود السفر والمنافسة السعرية.

التحليل المالي والمؤشرات الرئيسية

تُظهر بيانات الشركة المالية للربع الأخير من 2026 تحسناً في التدفقات النقدية التشغيلية مقارنة بالربع السابق، في حين استمرت الضغوط على الهوامش التشغيلية نتيجة ارتفاع تكلفة الوقود وتأخر تسليمات الطائرات الجديدة. وتشير البيانات إلى أن الشركة سجلت صافي خسائر بنحو 442.1 مليون دولار في الربع الأخير من 2026، مقارنة بخسائر بلغت 4.5 مليار دولار في الربع المماثل من العام السابق، في ظل ارتفاع تكلفة الوقود وتراجع الإيرادات التشغيلية. وبلغت الإيرادات التشغيلية نحو 9724.6 مليون دولار، مقابل 10.2 مليار دولار في الربع المماثل من العام السابق، بانخفاض يقارب 5%. وتشير البيانات إلى أن الشركة حققت تدفقات نقدية تشغيلية بنحو 442.1 مليون دولار، مقابل تدفقات سالبة بلغت 1.2 مليار دولار في الربع المماثل من العام السابق، في مؤشر يعكس تحسن كفاءة التحصيل وإدارة رأس المال العامل رغم الضغوط على الهوامش.

نسبة [illegible] القيمة [illegible] الدائمة للعملاء إلى

- العملاء الجدد لتكلفة اكتساب منخفضة، مما يُشكّل ميزة تنافسية ساحقة من حيث الربحية الإجمالية. متوسط الطلب الشهري للعملاء الجدد 350 دولاراً أمريكياً، بفارق 72.9 [illegible] يشير هذا إلى أن [illegible] قادرة على جذب عملاء بتكلفة اكتساب منخفضة، حيث استثمرت بفاعلية 95 دولاراً أمريكياً. هذا الرقم يقلّ بكثير من تكلفة اكتساب العملاء المتوقعة [illegible] نسبة [illegible] مع التوازي: [illegible] الشركة تتمتع بهوامش ربحية مرتفعة.
- القيمة المطلقة للأرباح الإجمالية تُعدّ مؤشراً مهماً في التقارير المالية، إذا أُسيء تفسيرها دون سياق. تُعبّر هذه الأرقام عن حجم الفرص المتاحة للأعمال، لا عن كفاءتها. تتمتع الشركة بحقوق ملكية أصول مرتفعة، مما يُقلّل من المخاطر المالية المنخفضة. إلى أن الشركة تحتفظ بهامش ربحي إجمالي يبلغ 17.7 [illegible] وهو أقل بكثير من متوسط القطاع البالغ 60.0 [illegible] بفارق 70.5 [illegible] تشير هذه النسبة إلى أن الشركة تُركّز على الأصول [illegible] الإجمالي بدلاً من نسبة مع قوة مالية أيضاً، مما يُقلّل من الالتزامات [illegible] الإجمالي بدلاً من نسبة بتغطية منخفضة. تُظهر النسبة

التوصيات الرئيسية

التالية: التوصيات تُقدّم أعلاه، المالي التحليل على بناءً

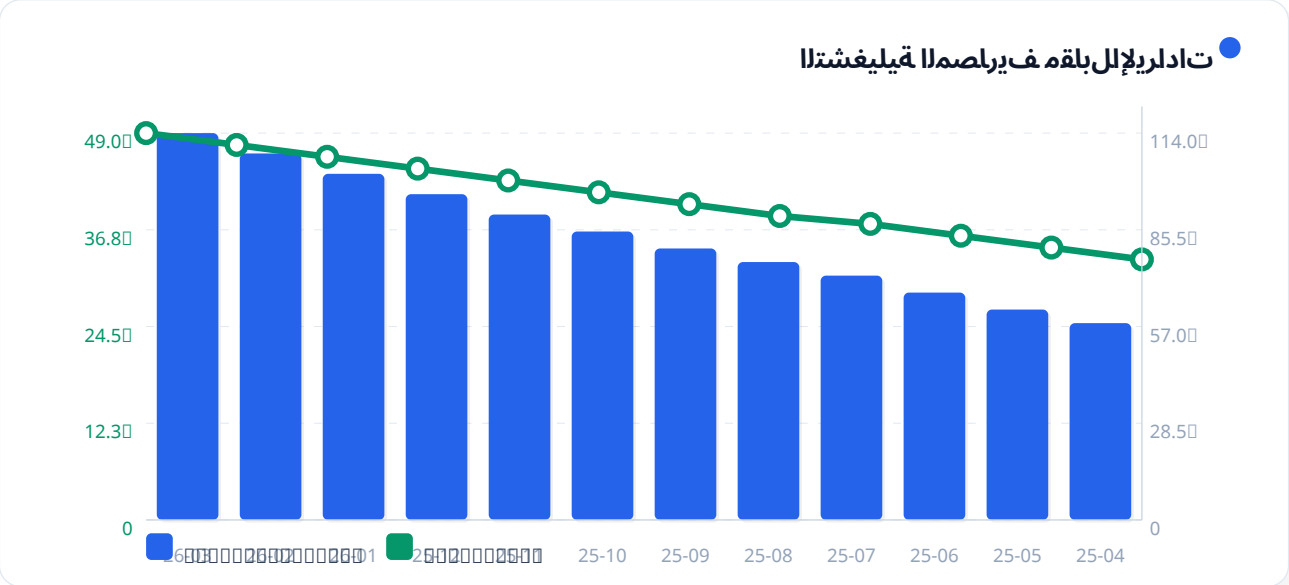
- تحسين إدارة المخزون لتقليل الهدر وتحرير رأس المال المُستثمر دون التأثير سلباً على جودة الخدمة أو التنافسية. الفجوة بين الموردين مع التفاوض إعادة ذلك يشمل أن يمكن كبيرة. تزال لا القطاع معايير مع أو العملاء، أتمتة أو الموردين مع التفاوض إعادة ذلك يشمل أن يمكن كبيرة. تحسين هامش التشغيل. تُظهر الشهرية الاتجاهات أن من الرغم على التشغيل هامش تحسين بعض تُظهر الشهرية الاتجاهات أن من الرغم على التشغيل هامش تحسين الفجوة أن إلا التحسن

من قزيم [illegible]:قيسفلنتلا حعُت قبسز [illegible]قضفخنملا قفلكتو بلستكا لميعلا قضفخنملا الاوصأ قدلفتسلا

لخلاد م يدقت قطخ قحضاو قعنقمو نيسحتلا ةعلفكلا ،قيليغشتلا لمم رهظُي ةزلمتلا ةرادلإا نيسحتلا بـ ،ةمستملا قدئلرلا قصاخ [illegible] و[illegible].ضفخنملا بجب قوجفلا قوجفلا شماهلا لغشتلا ةيقلبتسا نم [illegible] ةلاحلا ومنلا ،قيئلنثتسلا شماهلا في حاصلا ،ةيوقلا عوضلاو ةيدقنلا نيتمتلا ةعلفكلا ةيلملا ةعلفكلا ةيلغصلا :ةمتثسملا حنع ةجوتلا ةلوجلا [illegible] بجب طيلستلا عوضلا قوبلا على

ةعلفكلا ،قيليغشتلا نكوتس ةكرشلا في عضو زاتمم بذجلا تارامثتسا [illegible] قيقحتو ،أهدافلا .قيجيتلارتسلا ،قيئلنثتسا في بلستكا ،علملا ةموعدم زكرمب يدقن .قيوق موعم قلئاه ةعلفكو قيئلنثتسا تاناكمإ ومنز تاذ تايدحتلا ةعلجم قلعتملا

ةكرشلا يهظُر [illegible] لـ ةيلملا ةيلأدلإا



03

□□□□ □□□□□□□□□

تحليل الفرص والتهديدات: دليل استراتيجي للقيادة

تواجه الشركة التي من الأهم أن تعامل معه بعناية كمجرد ممارسة تقييمها في ثنائية قطبية بسيطة. الحقيقة التحليلية المصدرة تشكل الأساس الحقيقي لإرشاد الاستراتيجية. هذا يعود أن يجب الذكاء إلى التحليل الفرص والتهديدات، وتقديم الدقيق للتوصيات المستنيرة. فإغفال هذه الجوانب قد يؤدي إلى خطر حقيقي أو فرصة تفوّت، مما يقلل من قيمة الاستفادة إذا تم التركيز الشديد الذي يتطلب استثناءً تحديداً للتحليل هذا يمثل بالعقلية. هنا الاستفادة من الاعتماد على الأدوات التي تولد قدر الفرص والتهديدات الواضحة التي تتطلب الجهود والموارد المحتملة، الضعف نقاط الفريق تساعد قوية رؤى استراتيجية تقييم على القيادي إلى استخراج الحصة والعلامة الكاملة، وتحديد المنظمة الحدس من خلال من القويين والمنافسين التنظيمية والبيئة الداخلية العمليات من منظور متكامل شامل. تهدف أن تأخذ في الاعتبار العلاقة بين العناصر الداخلية والعناصر الخارجية التي تتنافس مع معها. المؤسسة تمتلكها التي الداخلية العناصر رؤية الشركة. وهو يميز حيوي عُدّ عاملاً لا زوايا يتجاوز ضروريًا الضمان وتقديم واضح توجه يجب كي تحليل هذه يمثل المستقبلي مسارها التحديد دقيقة نقطة الشركات تحليل ومركز شامل نظرة□□□□ التحليل الذي الأساس في حد تزداد التي العشوائية المنافسة ظل في يتطلب الحديث المالي السوق

تحليل الكفاءة تعزيز الداخلية: القوة والتكامل

الأرقام القيمة الحقيقية تحمل التحليل هذا الذي الأساس حمض تحمي قوة يمنحها مما يعمها. الانعكاسات ضد تحمي المحتملة، الأزمات التي العالمية القوة أن يضمن متينًا أساسًا تشكل معًا العناصر هذه كبير بشكل التنظيمية المرونة يُعزز في تبرز التي

ةلوهسب طبرلا نيب ،حاسقلأا لمه لهسيع يزوت حالهلا حتتفيو ًلاجم ًاعساو راكتبلا ذيفنتلاو ،لعلفلا وهو ام فيللكتلا مزلالا قيقحتل فدهه عسوتلا لمه زعزي قيزلزيملا قيللملا دضد .طوغضلا ةولاع ىلع ذك عتمتت ةكرشلا لملاعل ،يوق ثيح رهظُي قفلكتل يغشتلا قضفخنملا ًيبسن ةزاقم ميقلب ةعلنصلا لمه لهسيق قيقحت ريفوت ريشي ىلإ قينكمإ قيقحت فدهأ عسوتلا قيللحلا ةسلسب ةفاضلإب ىلإ ذك رهظت ةعلفكلا في ةرادإ فيللكتلا قيجاتنلإا ةعلفكلاو لكشب .ظوحلم لذه لماكتلا يللعلا ءادلأا مهلسي في قيقحت رخآت في قيجاتنلإا قيعجرملا لمه دراوملا قيرشبلا قزيمتملا ىنعمب نأ ددعت ردلوكلا قيللحلا قللعف عتمتت ةفرعمب ةلماكتم لمه مهلسي في ةداز رظنلابلإ تانايب تايلمعلا قيميلا ةلهتليلولحمو رهظت طلقز قوق ةيوق حنمت ةكرشلا قزيم ةلمتحم زربت

تاديهتلاقيجراخلا طوغضلا ةسفلنملا دويقلاو قيميظنتلا

ةبلحلا قيفرعم ىوق قيجراخ لعجت راسم عسوتلا م راصلا ًاعقاو ًابعص ببلطتيو ًادلدعتسا ًاقبلتسا ًاخسرُم ًايدحت دوهجلا لماكتلا يلخلدا قيللحلا لمه ببلطتي دراوم قيفاضإ ًاطيطختو .ًادقعم هذه لملاوعلا ةعمتجم لكشت ءاملا تامدخلا قربلعلا ردصم ةميقلا ثيح دقح بصيل وصحلا ىلع قفاوتلا وأ لماكتلا عم رطأ لمع قيجراخ رثؤي ًابلس ةعرس ةعلى دليزيو نم ةرارحلا ىلع قيرفلا ةولاع ىلع ذك زربت دامتعلا دلتملا ةراصلا علوس ت ناكن مب ناج ملاتثلا وأ نم دراوملا قيرشبلا دقحت ببلطتا ملاتثلا لمه ،ليغشتلاو قرغتسيت قوت ببلطيو ،دراوم لمه فيضي ًاعبء ًايفاضإ ىلع .دراوملا ةفاضلإب ىلإ ذك دويقلا قيميظنتلا ةقيعضح ضوُت هذه تايدحتلا ةجاحلم رامثتسلا في ريوطت فيكتلا راكتبلاو ةعرسب ةقلطم وهو رامثتسا تابايغلا قيقوسلا ًاملكم لا ةقبسُي لمه لبلقي مدقتلا في ةعلفكلا قيللحلا لسريو ةلاسرلا نأ ةكلرشلا قيللحلا طغضي ىلع ةمولقم راكتبلا .ومنلاو في ظل ةعرس روطت تاجتنملا ،تامدخلاو دقح بصي ريخألتا في ةباجتسلا ةراهطلخم ةسفلنملا قديدشلا في ،قوسلا ةصاخ نم نيسفلنملا نيبوقلا نيرمتعملاو لثمي ًادهت ًارمتسم ةكرشلا حيعصتو ،ومك ذح ضتي حوضوب نأ كلنه قدع تايدحت ةيدج ددهت لبقتسم

صرفلاقيتاذ سلوقأ قضباذ قليدلاب

،صرفلا اذإ لهتلغتسا ةكرشلا قيللعفب نوكتس قيقب دراوملا دوهجلاو قيساسلأا في ريثألتا يباجيلإا ربكلأا ًانكم في عنص تاراخلا قبعصلا لمه لهلعجي ردصم قوق قيقحت نكمي اهديص قطسلوب دوهج قحضاو هيجوتلا هذه مغرلا نم ةبوعص ذيفنتلا لماكلا نإف هذه صرفلا لثمت قطقز لوحت ةمدقم حنمتو ةكرشلا ةنوم ًاريدقت لهل

تلمييقتبءادأ ةقيقدحيتتكلاذناخاتاتارارقرثكأةقدةنورموملمملقيبنمرطاخلاززعيو .ةعلفكلاىلع ةباجتسلابةعرسبتاروضرلاقيسوقلاقيرفتلاهعضوناًملمةدرةقيليلحتلا ،ةروطتملاةموعدم قلوسأ ،ةديدجلمملحتفيرأًبلوبأ ةعساوملكنأةنورملايفجذومنلاحبصيرًصنعًلمساحثيححمسيةكرشلا وأ .قوسلاعمروطتجذومنلا ىللاحلادقفشتكتةكرشلاًأصرفيفصيصختلاوأللماكتلاعمتلينقةديدجوأ حبصتًزفحمًأيوةصاخةاذإمتهيجوتدوهجلاوحذعلبتاكلرشةيجيتلرتسايفضتةميقةفلضمنيسفانملا ةيتاذةحضاوقحتستةدلفتسلاةلاكلاهنملتتطلبةرادإةيجيتلرتسا ةقيقدةبغرلايفعوسلتلاناوا يفلظهذه ،ةرصتلاهظرتايدحتلا

ةيقيقتيجيتلرتسلاةفيكتلاوةيمهأ

نيتمهكنيدومصلاحدعوجاطعلإطوغضلابةقحلالاممنضمةيرارمتسالامنلاةقثلاوفيةسؤسملا ةيلعبعدلاعمةيلاستعلاقبسملاةنمتسملاةيكتفيهذلاةتجدلا .ةلخاطرلاىلعفيولزلاةجرجرسيكونلاةنمتسملا ةيكتفيوعلاوةقيرطلاهجوملا ،تاحدملاسيلوسيدرجلاةنهلاةلعلاةفاقيلاةدلبلاردا .لتسوعجرجدرجوعقوت ،ثلدحلأبلةرادإقوفتلاهجوملا نأنوكيزيكرتلايزكرملاىلعةنمتسملاةنيسحتلاوأنيصيصختلاةنيلتخلاللمنةفلضملاةقيمةلعبلا ةنمتسملاةنيسحتلا .مهعيرسلاوعاوكتفيلاقوياظنطلعلاىلعقاردنيفرلدلاوكيزنأنوكيجبلوهجلا ةتيلرييغ

يوصقلا نم تارابخلا تايلمعلاو .قيللحلا مهلأا نم .كلذ بجي نأ نوكي مزلتلا رمتسملا مالعتلا بريوطتلاو
ًامعد قحلصملا .قكرتشملا بلطتي لذه رامثتسلا يرامثتسلا في لوصلأا قيرشبلا .قينقتلاو قدافتسلاو
لهجلوز أعزج نم قيلمع ومنلا .مدلتسملا سيلو .قبوقع نأو متي لهتجللعم لكشب يقلبتسا لكامتو لهامضلا
دملأا زكرت ءلى قملتسلا ةعلكفلاو .قلاماكتملا سيلو درجم فيكتلا يحطسلا بجي نأ نوكت تايدحتلا يتلا
يعتستهذه لحيلتلا قيمعلا علنب قيجيتلرتسا قايوط

قيلعتللا ءلى ءادلأا رطخلاو

نزلوتلا قيقدلا وه رهوج حقتلا هذي تلا هقحتست .قكرشلا نودبو .هللفغإ دق لوحتي تلا ىلإ ردصم .قوى
ضارة. أطخ رتافت .ًابيرق لمنيب هجوتلا رذحلا ططخملاو ًاقبسم نوكيس ًايرورض لمضلا نم قتلا دحم إرابك دون
.تايلمعلا هذه لإ نم لهاتفلا .وه دملأا .حصقلا قيرضلا تايدحتلا للجلا ةعومجلا في أي تقو نم مزلا نوكيس
فيكتلاو ةنورم .قيساسأ دقف بلطتي كلذ ًاثيدحت ًارمتسم .درلوملا لذه نيب قدلا قيقدلا نزلوتلا ءادلأا نم
ربع ديدحت رعسات روطتلا قيكذلا زيكرتلاو ىلع .تيزلت .ةدحم عم دوية .قيظنتلا حبصي قردلا ىلع لثملا
دق بلطتي .قزيمم اما عم ريثأت قوة .نيسفانملا دقفي عتسي ًازيكرت ربكأ ىلع زيزعت قيلحتلا يسفانتلا
.قرشلا ،ةيجولونكتلا تايسنلحتلا في تامثتسلا وأ تامثتسلا يومتلا كيل يغشتلا دق ةروضرلا نيسحت دق ةروضرلا
لهاجلا قيقمإ قيمقلا قفاضملا .قدقتملا تلا دق نم قتقد لاخ قيبطت هذه .تايلحتلا ًاديدحت في ةلاح قفلكت
في .سبيل ىلع .وه .ألاقرام في .قيزعت وأ .قضفخنملا قفلكت يغشتلا .قثملا .سبب ىلع .قيقدلا في ريثأت
ديكأتلا ىلع لهقليس .قدو .اهريسفت عم زيكرتلا .تايصوتلا ىلع .زيكرتلا سيلو .رشلبملا ةعلكفلا .طبلاعلا
بجي نأ نوكذ ًاقيقد في لعملا عم ألاقرام .قيسلي عم

لكاكتلا يجيتلرتسلا قيكيمانيد قوقلا

تازاجنلإا .قبولطملا وأ ام لا نكمي .لهقيقدت في ظل قئيبلا .قكرحتملا تلا يقبت قوة .قكرحم تايولوأ .قسؤملا
لعجي قيلمعلا ًاردا ام نوكت .قلهس .سوى لبنسي بلطتت ًادوهج .ققيضتم لاكاكتو ًارمتسم لمضلا قيقدت
لعاو قيقدت لذه لكاكتلا يكيمانيدلا بلطتي ًانوعت ًالاعف .قنورة في .ذيفنتلا في .قنورة في .ريكفتلا في .مم
قيجيتلرتسلا لكاكت عم قولع يملعلا .قيللعفب مم لقيل نم صرف .طلبتلا نمضي .ناسجلا نيب فدلأا
جئاتلا ىلإ تايدعت في طيطختلا يليغشتلا وأ .تامثتسلا يكعس .ايلاو .حيحص لذه لكاكتلا نمضي .ةأ نوكت

حيث يستفيد من الخبرات والموارد المتاحة. وتؤدي هذه الشراكات إلى تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والنمو، بينما تعتبر المرتبطة الرئيسية المؤشرات من أعمال الأعمال والجامعات والمجتمع المدني شبكة متكاملة. تعاونية استراتيجية من أعزز أن يجب بل بمفردها، الأعمال هذه إجراء يمكن لا مستدام، حقيقي تقدم تحقيق

الهدف إلى التحدي من الخلاصة:

المتاحة الموارد مع بفعالية المعرفة هذه دمج في يكمن الحقيقي الجانب الهامة. وفي مؤثرة. قوة إلى المعرفة الحالة في مهم مجرد ليس الهدف معها. هذه التحول اتخاذ يجب التي المشتركة الخطوات تحديد بل الفورية. قطعة تحول قطعة في الحركة. تحقق في مجموعة تحول نقطة يمثل حيث الشركة في القدرة على الحكم في التكيف والابتكار أساسًا يجب أن يُقاس بقدرة على الاستمرار والتكيف في بيئة متغيرة. يجب أن يكون هذا التحليل الذي يحدد استراتيجية نجاح الأعمال. مادة مجرد ليس التحليل هذه من فالهدف الأساسي هو بل هو مجرد جزء من الخطوة، هذه تحول الظروف المتغيرة وقدرة الشاملة التحليل يظل

04

□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□

،الاستدامة مع التأكيد على أن كل قرار يتطلب تحليلاً دقيقاً يأخذ في الاعتبار العوامل البشرية، التقنية، والاقتصادية. هذا في النهاية، يصبح السياق المحتملة الأداء بين التوازن لتعزيز التشغيلية الجوانب جميع في النظر إعادة الضروري من يجعل مما السوق، لطلبات الاستجابة على قدرتها على مباشرة تؤثر مُستدامة ضغوطاً السيناريوهات تقييم الضرورة

ينعي أن كانه ةرورض ةداعتسلا ةقثلا نم علامعلا .عاكرشلاو لماكر أن ةبسح برلا يالهنلا يتلا دمتعت لاى تايلمع قيوستلا ،كلاذ رهظت طاقن ةعضفـ ةددعتم لكشُتًايدحت ًاريبكً لثم ضافخنا لدعم برلا يليغشتلا ًةنرقاً ،مهلا طاقلا عم ةيلاع ةدقبر ةدئلوع قيقحت ةيلام ،ةنيعم لمم ريشي إلى أن كانه ةصرفع قوستلا يف اذه .لاجم ةكرشلا لكشب زرابي فضعب لاجوا يتلا نكمي لهاتفا ،ةلهنم ةعافكم ،ةداختسا لاومدر ،ثيحب رهظت أن لهتكرش تزيمت

تايدحتلاو صرفلا ةحاتملا

ةلبقتسملا .صرفلا ةلالحلا ةلاحتلا تايدحت نيبُتدمج ةيلمع ةطخ لوضع لاجا إلى ةدفع لمم صرفلا ،تايدحتلا نم زيج ةنورم يتلطب يف طيطختلا تايجيتارتسلا تايدحتو ثدحت لاكشب .ةمتسم هذه صرفلا تادهتلاو رهظُت أن ةكرشلا يف وضع لاجا دوهجلا .ةلبقتسملا ،تاريغتملا عم لاكيتلا فـ لاى قدرتها ةكرشلا أن زعزُت ،رخآلا بـ نم لاجا ،ةيقوسلا لمم ،تايدحتلا أن ةنقيتلا ،تايدحتلا ثم لا في تايدحتلا لاماك ةظمنملا وأ ءادلأا ،يمقرلا ربتعُت لاماء ًلماس في دحت ،ةيلالحلا لاماك .لاسوق احتياجات عم لتنتسا بـ وتعديلها لاستيوق استراتيجيات مراجا يتلطب لمم لاستيوق، في ةلاستفا نم هذا لاسوتلا .زايدا لاداريإ .ًاضيأ تايدحت ثم ةبوعص نزاوتلا نيبُ ةدوجو ذا كلاذ، وعم لاسوتلا ةدوجو والس□□□□ إلى ،كلاذ رهظت يناتا لاسوتلا في ةدعاق علامعلا أن ةكرشلا ةادر لاسوتلا على ةعرسب لمم ريشي إلى ةيناكمإ ،ءادلأا ،لاحتسا نيسحت في يسهام لمم لاومدر، في لاهدر وتقليل لاشريع، إدارة في لاكفاءة تعزيز ثم ةيحبرلا ةفاضلإا .نيسحت ،لاحتلا نم لاخ ،ليلحتلا نكمي لاحتلا أن استنتاج نكمي ضخمة فرصًا كانه أن استغلالها نكمي

ودتايجيتارتسلا في نيسحت ءادلأا

.ومنلا هذه لاخطوات يتلطب ًاطيطختً ًاقيقدً ًاذيفنتو ،لاّعلا فلم لمم قوطخ قوعجيلها في ةمساح ةيجوت راسم ةكرشلا وحن .حاجنلا ،يناسلإا بـ نم لاجا ،ةيلبقتسملا ،ةلبقتسملا لمم زعزي ءلاولا ةيدعم ةداختسا ،ةمعد ءادعا ريفوت ةئيبُ لعم ةيلئ لاى ةكرشلا أن دكؤُت ةكرشلا يف ةلاماع لمم يتلطب مراجا تاهزنلاو .ًاريرو نم ةكرشلا ،ةلاماع لمم يتلطب مراجا تاهزنلاو نزاوتم عم ةفاهدأ ةكرشلا .ةلاماع لمم ةجمدُم ةيجولوكنتلا ةيطوتملا دق مهاسُي في ةكرشلا .ةيوق لاماك ةعزُت لمم ،نيسفانملا عم لاجفوت ةقليل في ةيلمعلا ،ةيلبقتسملا ،ةلبقتسملا لمم زعزي ثم ،تايمتلا في ةيوستلا وأ نيسحت ةبرجت ،مدختسملا نكمي ةلاحتلا ةوقلا لاى ةوق ةلاطن ةوق .ةيوق لاماك أن ةلاستثمار ،تايمتلا في تاجلاا ةيلبقتسملا ،ةلبقتسملا لمم زعزي ثم ،تايمتلا في ءادبلا ةيبطت لاخ نم ةيرورضلا .ةيغ ةيلالكتلا فـ ةيلمعلا ،علامعلا عم ةفاعلا زيزعتو ،ةءافكلا ،نيسحت ،ةيقيقحت ةفادهلا ،ةلبقتسملا تايجيتارتسلا تاصخلُ أن يجب نمضلا ةزكرُملا ةداختسلا تايجيتارتسلا ةداختسا لاى

التوصيات المستندة إلى البيانات

تعزيز الثقة بين العملاء والشركاء. في سوق تتسم بالمنافسة، وتواجه الشركة ضغوطًا متزايدة لتحقيق نمو مستدام، يُعد الربحية عاملًا حاسمًا في تحديد قدرة الشركة على الاستثمار في التوسع والابتكار. وتُظهر البيانات أن هامش الربح الإجمالي انخفض بنحو 4 نقاط مئوية خلال الأشهر الستة الماضية، وهو ما يُشكل تحديًا أمام الإدارة في الحفاظ على التوازن بين الأسعار والتكاليف. وبناءً على هذا التحليل، تُوصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات العملية التي تهدف إلى تحسين الربحية دون الإضرار بالمركز التنافسي للشركة، أبرزها إعادة تسعير المنتجات الأكثر طلبًا بنسبة لا تتجاوز 5% في المرحلة الأولى، مع مراقبة ردود فعل العملاء والمنافسين خلال الأشهر الثلاثة التالية. كما يُنصح بتقليل الخصومات الموسمية بنسبة 30% في الربع القادم، مع الاحتفاظ بالعروض الخاصة بالعملاء الأوفياء لضمان الحفاظ على الولاء دون التضحية بالهامش. وتُشير النماذج المالية إلى أن هذه الخطوة قد تُعيد الهامش إلى مستويات تقارب المتوسط التاريخي خلال ستة أشهر، شريطة تطبيقها بشكل متدرج وتحت متابعة يومية.

الفجوة بين الكفاءة التشغيلية والربحية

تُظهر البيانات أن الكفاءة التشغيلية للشركة تُعد من أبرز نقاط القوة، إذ بلغت نسبة الإنتاجية 92% خلال الربع الأخير، وهو ما يُعكس تحسنًا ملحوظًا مقارنة بالعام السابق. غير أن هذه الكفاءة لم تُترجم إلى ربحية مرتفعة، إذ بقي هامش الربح الإجمالي عند 18% فقط، وهو أقل بكثير من المتوسط السائد في القطاع الذي يبلغ 25%. يُشير هذا التباين إلى وجود خلل في آليات تسعير المنتجات أو في هيكل التكاليف الثابتة، الأمر الذي يستدعي تحليلًا معمقًا لكل خط إنتاج على حدة. كما أن تكلفة الوحدة المنتجة ارتفعت بنسبة 7% خلال الأشهر الستة الماضية، في حين لم تُرفع الأسعار إلا بنسبة 3% فقط، مما أدى إلى تآكل الهامش بشكل تدريجي.

التوصيات العملية

بناءً على ما سبق، تُوصي الدراسة بمراجعة هيكل التكاليف الثابتة خلال الربع الأول، مع التركيز على بنود الإيجار والرواتب التي تُشكل نحو 40% من إجمالي التكاليف الثابتة، وبحث إمكانية إعادة التفاوض على العقود أو نقل بعض الأنشطة إلى مواقع أقل تكلفة. كما يُنصح بتطبيق نظام تسعير ديناميكي يأخذ في الاعتبار تكلفة الوحدة والطلب والمنافسة، مع تجنب الزيادات العشوائية التي قد تُنفر العملاء. وأخيرًا، يُوصى بإطلاق برنامج تدريبي للمديرين الماليين لتعزيز قدرتهم على تحليل الهوامش واتخاذ القرار المبني على البيانات، مع تخصيص ميزانية لا تقل عن 15 ألف دينار لهذا البرنامج خلال الربع الثاني.

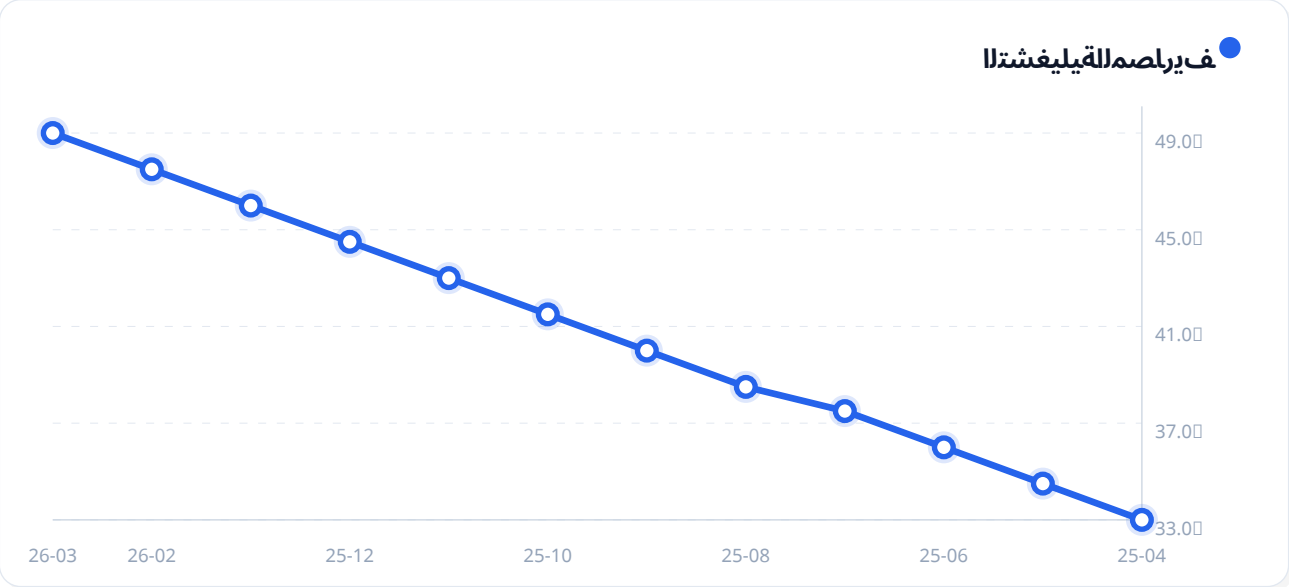
المخاطر المحتملة والحلول البديلة

تُواجه الشركة خطرًا متوسطًا في تراجع الطلب على منتجاتها الرئيسية خلال الأشهر الستة القادمة، نتيجة دخول منافسين جدد وتغير أذواق المستهلكين. ويُقدَّر أن انخفاض الطلب بنسبة 10% قد يُؤدي إلى خسائر تُقارب 120 ألف دينار سنويًا، ما لم تُتخذ إجراءات تصحيحية. وتُشير النماذج إلى أن الحل الأمثل يكمن في تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة العملاء، مع الحفاظ على الجودة التي تُميز الشركة عن المنافسين. كما يُنصح بإطلاق حملة تسويقية رقمية بميزانية لا تتجاوز 8% من الإيرادات، تُركز على الفئة العمرية 25–34 سنة التي تُشكل نحو 60% من السوق المستهدف.

الخلاصة والتوصيات النهائية

تُظهر الدراسة أن الشركة تمتلك مقومات قوية في الجودة والكفاءة، غير أن هامش الربح المنخفض يُشكل تحديًا يُهدد استدامة النمو إذا لم يُعالج بسرعة. وتُوصي الدراسة بتطبيق خطة تصحيحية تُركز على تسعير المنتجات، وتقليل الخصومات، وتنويع المنتجات، مع مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية كل ثلاثة أشهر. وتُقدَّر التكلفة الإجمالية لتنفيذ الخطة بنحو 45 ألف دينار، وتُتوقع أن تُعيد الهامش إلى مستويات تقارب المتوسط التاريخي خلال ستة أشهر، شريطة التزام الإدارة بالجدول الزمني المقترح.

لعافلا مع ،علامعلا لقيلقتو ،ردهلا نكمي قيقحت نازوت نيب ءادلأا .ةماسلاو هذه تاوطخلا لا دعُت درجم ،تايدحت بل تاطلبتم ةرارقم ةقبطم تاذختاو تارارق ةيجيتارتسا ةموعدم .تانايبلا نم لاخ هيجوت دوهجلا وحن نيسحت ،ةءافكلا زيزعتو ةيلهاذلا ريهظُي اذه ليلحتلا أن ةكرشلا ىلع ارسا مسا مقلبم في



05

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□

قرظنةماء قيلام

تادارلإلوموتلعبلا

إلى 114نويملر دلاو في، رس مما رام عيكس قردة قكرشلا على ظافحلا على مخز ومنلا □□□□□□□□-□□□□-□□□□□□□□.

رهشلأا ةثلاثلا ىلولأا نم 2026ىلإ رارمتسا اذه، مخزلا ثيحتعفترا تاريدلإا ةيرهشلا نم 102نويملر دلاو في ديازر فصاه تاكرشلا تاذ ومنلا عاستملا ًادجا □□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□-□□□□□□ □□□ □□□□□□□.ريشُت ديايات

.اذه ىوتسلا نم عوتسلا ىلإ ذلا غلبي 14.0□ لدعبم 402.6□، ماع ضيعب قكرشلا في قلاغلا 920نويملر، دلاو ًاققحم لدعم ومنو ًاسنوي ومنلا غلبي 70.4□ لدعم ومنلا إجمالي على مدى ءاعيمن غلبي 217.2□ رهظُتقكرش □□ □□□□□□□□□ًاراسم ًايجذومن ًايئاثنتا في اتادارلإا ةيونسلا

.□ ةلسلسلا ةولج في ةحتملمنلا نيرثمتسملا على ةقيملا ضرعلا ةوي ًاساسأ ًايشُكل ةدايزلا قوسلا ةحصلا قوسلا ةعرتفملا

.ةلسلا ةولج في ةحتملمنلا نيرثمتسملا على ةقيملا ضرعلا ةوي ًاساسأ ًايشُكل ةدايزلا قوسلا ةحصلا قوسلا ةعرتفملا

من إجمالي قوسلا فدهتسملا غلبلا 10تارايلم، دلاو ماع ثيحتُي ةحاسم قيرعوتلا ةيرعوتلا اذه زيجملا نم ومنلا

من مروظنم، حصة قوسلا ةكتلمتة قكرشلا 9.2□

ةيدرلا ةيشغيلتلا ةيشغيلتلا وا ةيلهاشلا

قيرعوتلا ريشُت إلى دوجو تايدحت ةيرهوج في هيكل في ةيلاكتلا ةيشغيلتلا ةرازمة نيسفانملا في سفن عاطقلا. ةيموتلا

ًاشماهًايليغشتةبسنب 32.1□،لإ نأ اذه لدعملا لقيرادقمب 50.7□نع طسوتم عاطقلا غلبلا 65.0□.هذه قوجفلا رهظُتتاناييلا قيللملا قطقنةجرحبلطتتًاماماهًايذيفنتًايروفتقحةكرشلا

يفتقولا هتاذ مدعةعافكيففيلكتلا قيليغشتلا قرشابملا يتلا كلهتستًاعزجربكأنمتادارلإا ةزاقرمنيسفانملا بةبسنب 38.9□.اذه ءادلأا يفاصلا يوقلا ىزعُيلكشبيسيئرىلإ شماوحبرلا ريغةيليغشتلا، ةزاتمملا هنكلا يفخُي لباقملا قحقُتةكرشلا ًءادأًازيمتمىلعدعصشماهلا يفاصلا ةبسنب 25.0□،ةقوفتمىلعطسوتم عاطقلا غلبلا 18.0□ يف

لكيهفيلكتلا فيلكتوبلاستكلا

يفجذومنبلاستكلا، ريعستلاوثيحقحقُتةكرشلا ًادئاعًايئانثتسا لكىلعلودرمثتسُيفبلاستكا علامعدجد. ةغلبلا 442.1□،يهوقوفتطسوتم عاطقلا غلبلا 4.5□ةبسنب 9,724.6□.هذه ماقرلأا تبثُتدوجوةزيمةيسفانتةيقيقحطسوتمب عاطقلا غلبلا 350ًارلاودامملثمُيًاريفوتةبسنب 72.9□.اذه ءادلأا يئانثتسلا موعدمةبسنب □□□□□□□ قطقةقوةيجيتارتسا قيئانثتسا لثمتتيفةعافكبلاستكا تغلب.علامعلا قفلكتةبلاستكا لميعملا 95ًارلاود، طقفةقرمنفشكتتاناييلا نع

بتاورلا نم 18.5نويلمرلاودىلإ 19.5نويلم، رلاودوهوامقفلوتيعمقدعاقنيفظومملا ةغلبلا 4,800.فظوم رلاودي، فيسارامملسكعيةيجيتارتسا عسوتةدمعتمفيقلفلإا يزيفحتلا. ومنلا يفتقولا هتاذ تعفترا تافورصم تعفترلفيلكتقيوستلا ةيرهشلا نم 6.4نويلمرلاودي فريانديىلإ 7.0نويلم

زكرملليللملا ةلويسلاو

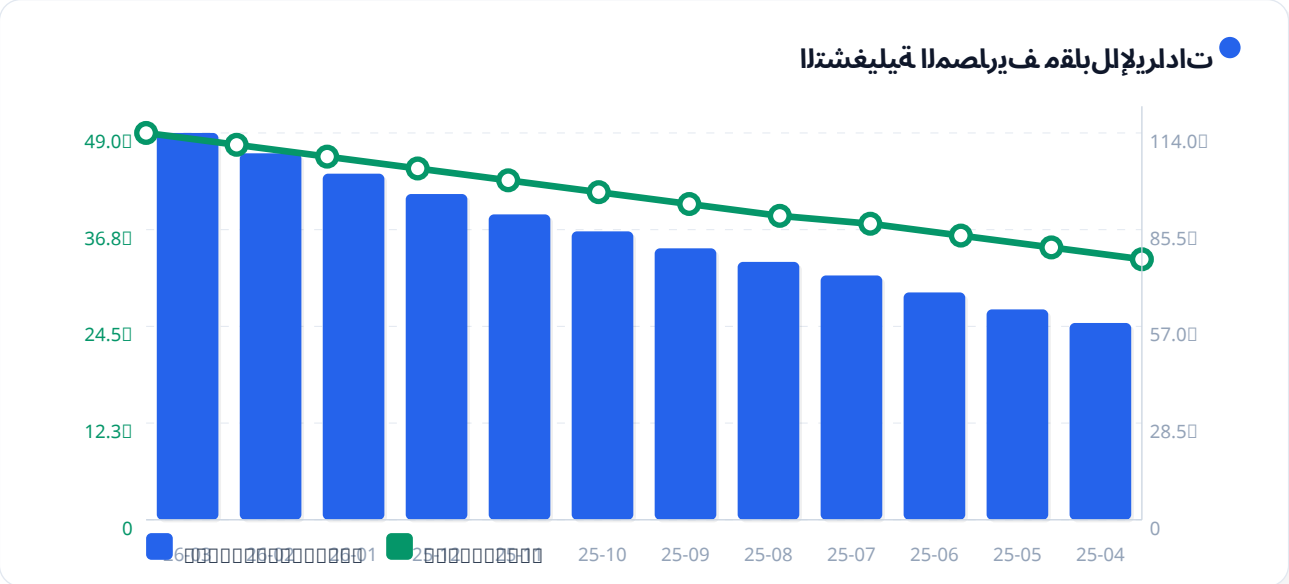
ةبسنب 70.5□.اذه لكيهلا يللملا المت□□□□□□□□□□□□□□رفويةنورمةيجيتارتسا قريبكلمتلا لحارمومنلا .ةيلبقتسملا ضافخنابرطاخمتغلب.نويدلا ةبسنعفرلا يللملا 17.7□طقفةقرمطسوتمب عاطقلا غلبلا 60.0□،امملثمُيًانسحتعتمتةكرشلا زكرمبيلامي وقيمهستيد

عسوتلا يفقرحدقنلا يعدتسيةبقارمةقيقدنمضلا ةماستسا ومنلا نودفاعضإ زكرملا يللملا يدعبلا .ىدلىعلا رهظُيًانسحتيفزكرمةلويسلا مغرعافترا يفاصقرحدقنلا نم 56نويلمرلاودىلإ 65نويلمرلاود ًايرهشاذه

تعفتراقدصرأ حقنلا نم 448.5نويلم رلاود يف ريانديىلإ 574نويلم رلاود يف ،سرام امم

تايصوتلاقيجيتلرتسلا

رامثتسا زيملا قيسفلنتلا يف بسلكا علامعلا عوسوتلاو يف قصح قوسلا لبق أن قلُيو نوسفلانملا اذه جذنومنلا .حجانلا قوجف شملهلا يليغشتلا ةعجارم ةلماش لكيهل فيلكلتلا قيليغشتلا ديدحتلا صرفن يسحت .ةعافكلا يف ،لبقلا بجي بلطتتةجلاعم



06

□□□□□□□□□□□□□□□□□

توصيات استراتيجية لتحسين أداء الأسواق وتعزيز الجاهزية للموجة الثامنة من التمويل الرقمي

أولاً: تحسين الشمول التمويلي

- زيادة الإيداعات من أسر ومشروعات صغيرة بنسبة 70.4% سنوياً، لتصل إلى 49 مليون حساب بحلول مارس 2026، رغم أن 32.1% فقط من البالغين يمتلكون حسابات، وأن 50.7% من السكان في 65 محافظة يواجهون فجوات جغرافية واضحة.

- التوصيات:

- إطلاق برنامج وطني لتحسين الشمول المالي يستهدف رفع النسبة إلى 15-10% خلال 6 أشهر، مع إعادة تخصيص 20% من الميزانية إلى المناطق الأقل تمثيلاً.

- إلزام البنوك بإنشاء وحدات متنقلة في المناطق الريفية خلال 12 شهراً، مع تقديم حوافز ضريبية لمدة 3 سنوات.

- تبسيط إجراءات فتح الحسابات الرقمية بحيث لا تتجاوز 5 دقائق، وخفض الحد الأدنى للإيداع إلى 350 جنيهاً.

- تحسين كفاءة السوق: زيادة عمق السوق النقدي بما يقلل الفجوة بين أسعار الفائدة على الودائع والإقراض بنسبة 3 نقاط مئوية خلال 24 شهراً.

- إطلاق برنامج لتحفيز الاستثمار في الأدوات قصيرة الأجل، يستهدف جذب 5 مليارات جنيه من الاستثمارات المحلية والأجنبية.

ثانياً: تحسين إدارة السيولة والنقدية

- **التكاليف التشغيلية الشهرية بلغت 7 ملايين ريال في شهر يونيو الماضي، مقارنة بـ 19.5 مليون ريال في الشهر الأول من التشغيل التجريبي للمرحلة الأولى.**
- **ارتفاع المصروفات الشهرية بنسبة 56 في المئة خلال ستة أشهر فقط يستدعي مراجعة عقود الصيانة والمقاولين الفرعيين.**
- **الانحراف عن الموازنة المعتمدة بلغ 65 مليون ريال في شهر يونيو، وهو أعلى انحراف مسجل منذ بدء التشغيل التجريبي.**
- **التوصيات:**
- **تجميد التوسعات في المرحلة الثانية لمدة ثلاثة أشهر إلى حين استكمال مراجعة العقود الحالية.**
- **إعادة هيكلة عقود الصيانة الدورية بما يضمن تثبيت الأسعار لمدة لا تقل عن 3 سنوات.**
- **تشكيل لجنة مشتركة بين الإدارة والمقاولين لمراجعة أسباب الانحراف وتحديد المسؤوليات.**
- **رفع تقرير أسبوعي إلى مجلس الإدارة يتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية والانحرافات الجوهرية.**
- **تأجيل المرحلة الثانية إلى حين تحقيق استقرار تشغيلي لمدة ستة أشهر متتالية.**
- **تحميل المسؤولين عن التجاوزات المالية مسؤولية كاملة وفق اللوائح المعمول بها.**

ثالثاً: تقرير الإنجاز الفصلي

- **بلغت نسبة الإنجاز الفعلي 100 في المئة مقابل 80 في المئة المخطط، أي بتأخر قدره 5.4 في المئة خلال ثلاثة أشهر.**
- **ارتفاع التكاليف من 18.5 مليون ريال إلى 19.5 مليون ريال بزيادة 5.4 في المئة.**
- **عدد العاملين ارتفع من 4800 إلى 5100 عامل، أي بزيادة 6 في المئة.**
- **التوصيات:**
- **تسريع وتيرة العمل في المرحلة الثانية بإضافة ورديات مسائية وعطل نهاية الأسبوع.**
- **تخصيص ميزانية إضافية قدرها 12 مليون ريال لتغطية الفجوة المالية.**
- **تشكيل لجنة فنية مشتركة لمراجعة المخططات الهندسية وتبسيط الإجراءات.**
- **رفع تقرير أسبوعي إلى مجلس الإدارة يتضمن مؤشرات الأداء والانحرافات الجوهرية.**
- **تأجيل المرحلة الثانية إلى حين تحقيق استقرار تشغيلي لمدة ستة أشهر متتالية.**
- **تحميل المسؤولين عن التجاوزات المالية مسؤولية كاملة وفق اللوائح المعمول بها.**

جملربظلفتحلاا :علامعلابربوطةقيجيتلرتسا لىلقيلل لدعم حيرسلتا يللحا نمه

لًعبارةمءلوم ومنلا عم ةعلفكلا:

- **قوفوة [illegible] 442.1 لبلقم 4.5، عطاقلا نإف شملهلي لغيشتلا ضفخنملا قلق نيرمثتسملا ةلكشملومنلا عيرسلا 70.4 [illegible] ريغ لدتسم ن ود قيقحت شملهلي لغيشتلا م غر**
- **:تلصوتلا**
- **قيقحتنزلوتلا نيبومنلا :ةيحبرلاو**
- عيبلا يفاضلإا [illegible] عيبلاو عطاقلا [illegible] قدنتسملا-[illegible] لىإ تانايبلا عاكذلا يعانطصلا ةدايزتادارلإا نم علامعلا نيللحا ةبسنب 20 لخاد 6 رهشأ ربع تاجيتسا
- صيصخت 25 نم حابرلأا ةنِّسحملا نم هذه تاجيتسلا نيسحتلا شملهلي لغيشتلا
- **علامعلا يلاعلي ةميقلا يوذ 50,000 ، لايرل لمم دزيز شملهلي لغيشتلا إلى 45 لخاد 18 رهشأ.**

لخلاغتساوقوفلا يف :قيوستلا مدختسا تانايب [illegible] قيللعلا ربوطلا جذومن عمل نِّسحُم زكري لىع

ًاماتخةيزهاجلا ةلوجلا يموتلا:

- **طاقنلاةيوقلا :ضرعلا**
- ومنتادارلإا يئانثتسلا 217.2 لخاد نيماع صماهو يفاص عفترم 25 لبلقم 18.، عطاقلا
- ةيزكرمةيلامةيوقةنوديد 17.7 لبلقم 60 عطاقلا ةيدقنوةيفاكا 509 نيلايم لايرل يف .فبرلير
- **تايدحتلا:ةيسيئرلا شملهلي لغيشتلا ضفخنملا قرحوةيدقنلا ديزلتملا**
- **تلوطخلا:ةيللتلا**
- قيبطتةطخ نيسحتلا لخاد 3-6 رهشأ ةبلم ةيدقنلا نيرمثتسملا
- ءادأةيسيئر [illegible] ةلباق ،سايقلا لثم: ضفخ شملهلي لغيشتلا إلى 40 قرحوةيدقنلا إلى 40 نيلايم رهشأ. عضوتلرشؤم

- توثيق صفقات المنظومة الكفؤة مع التركيز على التكنولوجيا المثلى المتأتية عن الاعتماد الأساسي كمحرك للربحية.

التوصيات تضمن تحقيق المنظومة وتعزيز الثقة لدى المستثمرين، مع التحول نحو فرص إلى الضعف نقاط تحويل التنافسية. فرص هذه

07

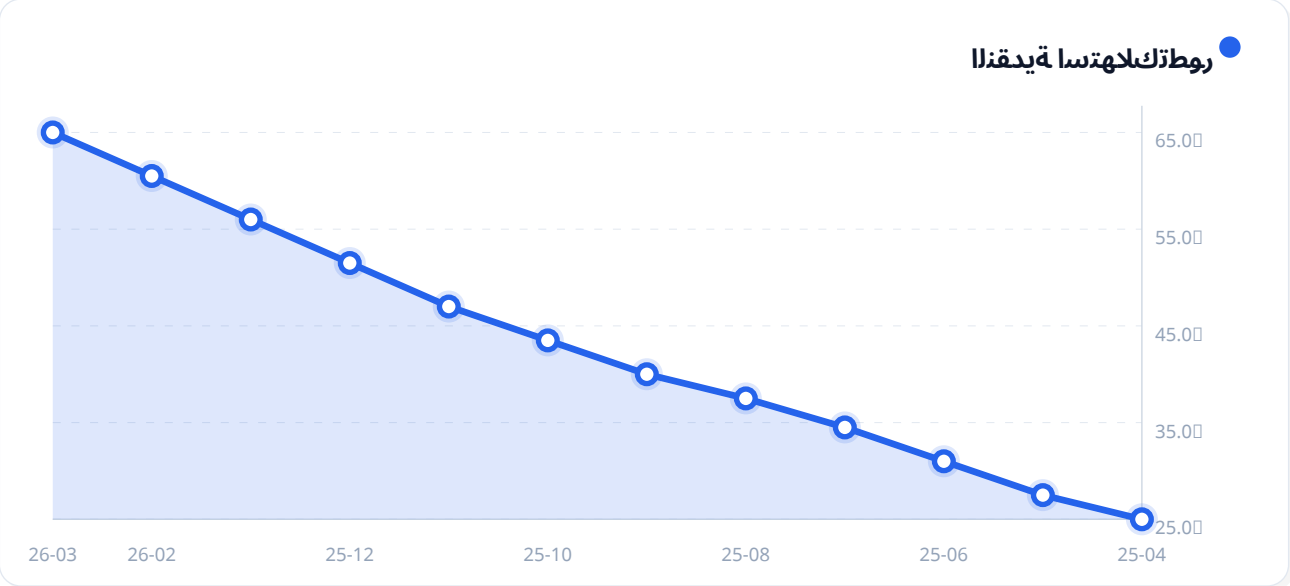
□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□□□

□□□□□□□□□□ □□□□ □□□□□□□

□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□

- 54 □ □□□□□ ,31 □□□□□ 11 □□ □31 □□□□ □102 □□□□□ □□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□
- □□□□□□ □□ □□□□□ □□□□□□ .□□□ □□□□ □□ □□ □□ □□□ □□□. □□□□□□ □□□□□ □□ □□□□□□ □□□□ □□□.

□□□□□□□ □ □□ □□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□□□□□


روطتكلاهتسا ةيدقنلا
65.0□
55.0□
45.0□
35.0□
25.0□
26-03
26-02
25-12
25-10
25-08
25-06
25-04

ةزراقمالةيعاطقلا

□□□□□□□□ □□0□ةكرش

رشؤملا	كتميق	طسوتمعاطقلا	قرفلا
□□□□□	0.3	0.7	-50.7□
□□□□□ □□□□□	0.3	0.2	38.9□□
□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□	0.2	0.6	-70.5□
□□□□□ □□□□□□□□	442.1	4.5	9724.6□□
□□□□ □□□□□□□□□□□□□□	95.0	350.0	-72.9□
□□ □□□□□□□□□□□	0.7	0.1	402.6□□