



Pearson  
BTEC

شهادة Pearson BTEC International  
المستوى 3

# الأعمال

الوحدة 7

## اتخاذ قرارات الأعمال

المؤلف: آلان جارفيس

المستوى

3

كتاب الطالب

نشرته شركة بيرسون إدبيوكيشن ليمند، 80 سترايند، لندن، WC2R 0RL.

[www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk](http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk)

يمكن العثور على نسخ من الموصفات الرسمية لجميع شهادات Pearson التأهيلية على الموقع الإلكتروني: qualifications.pearson.com

© حقوق التأليف والنشر لمن النصوص لعام 2024 محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمند

حررته شركة فلورنس بروتكشن ليمند

نقّلت نسخة شركة فلورنس بروتكشن ليمند

© حقوق التأليف والنشر للرسوم التوضيحية الأصلية محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمند

الرسوم التوضيحية من إعداد شركة فلورنس بروتكشن ليمند

نشرت هذه الطبعة عام 2024

ما لم يذكر خلاف ذلك في هذا العمل، فإن أي علامات تجارية لجهة خارجية قد تظهر في هذا العمل هي ملك لأصحابها المعنين وأي إشارات إلى العلامات التجارية أو الشعارات أو المظهر التجاري الآخر لجهة خارجية هي لأغراض توضيحية أو وصفية فقط. لا يقصد من هذه الإشارات الإشارة إلى أي رعاية أو تأييد أو تفويض أو ترويج لمنتجات بيرسون إدبيوكيشن ليمند من مالكي هذه العلامات، أو أي علاقة بين المالك وشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمند أو الشركات أو المؤلفين أو المرخص لهم أو الموزعين التابعين لها.

#### فهرسة المكتبة البريطانية في بيانات النشر

يتوافر سجل كتاب في هذا الكتاب من المكتبة البريطانية

#### شعار حقوق التأليف والنشر

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور بأي شكل أو بأي وسيلة (بما في ذلك نسخه أو تخزينه في أي وسیط باستخدام الوسائل الإلكترونية، سواء بشكل عابر أو عرضي لبعض الاستخدامات الأخرى لهذا المنشور) دون إذن كتابي من مالك حقوق التأليف والنشر، باستثناء الحالات التي توافق مع أحكام قانون حقوق التأليف والنشر والتصاميم وبراءات الاختراع لعام 1988 أو بموجب شروط ترخيص صادر عن وكالة ترخيص حقوق التأليف والنشر، برتراريز إن، 86 فيتر لين، لندن (EC4A 1EN) ([www.cla.co.uk](http://www.cla.co.uk)). يجب توجيه طلبات الحصول على إذن كتابي من مالك حقوق التأليف والنشر إلى الناشر.

#### الموقع الإلكترونية

لا تتحمل بيرسون إدبيوكيشن ليمند المسؤولية عن محتوى أي موقع إنترنت خارجية. ومن الضروري أن يعيين المعلمون كل موقع إلكتروني قبل استخدامه في الفصل للتأكد من أن عنوان URL ما يزال دقيقاً وملائماً و المناسباً. وننصح أن يضع المعلمون إشارة مرجعية على الموقع الإلكترونية المفيدة وأن ينظروا في تمكين المتعلمين من الوصول إليها من خلال الشبكة الداخلية للمدرسة الكلية.

#### ملاحظة من الناشر

تُنفذ Pearson عمليات تحرير مُكتبة لضمانت دقة المحتوى في هذا المنشور، وتبذل كل جهد ممكن لضمان خلو هذا المنشور من الأخطاء، ومع ذلك، ما نحن إلا بشر، والخطأ من صفات البشر. ولا تتحمل Pearson المسئولية عن أي سوء فهم ينشأ نتيجة أخطاء في هذا المنشور، ولكن من أولوياتنا ضمان دقة المحتوى. إذا لاحظت وجود خطأ، فيرجى التواصل معنا عبر [resourcescorrections@pearson.com](mailto:resourcescorrections@pearson.com) حتى نتأكد من تصحيحه.

رغم بذل الناشرون قصارى جهدهم لضمان دقة المنشورة بشأن الشهادة التأهيلية وتقييمها، فإن الموصفات الرسمية ومواد إرشادات التقييم المرتبطة بها هي المصادر الموثوقة الوحيدة للمعلومات ويجب الرجوع إليها دائمًا للحصول على إرشادات نهائية.

# شكر وتقدير

الصور:

(دليل الاختصارات: b-أسفل، c-وسط، l-يسار، r-يمين، t-أعلى)

123 اف: لait-فيلدز-توديز ص 3 على اليمين؛ آلامي ستوك فوتو: دينو فراكيما ص 3 على اليسار؛ غيتي إيمجز: توم فيرنر ص 19، بيكسلفيت ص 65؛ مايكروسوفت كوربوريشن: لقطة شاشة لبرنامج مايكروسوفت إكسيل، مستخدمة بإذن من مايكروسوفت ص 35، 38، 52 و 56؛ بيرسون إديوكيشن إيجا ليمند: كولمان يوبين ص 23؛ شترستوك: سير-ترافيل-الوت ص 15، شاميروفoto ص 46.

© جميع حقوق طبع ونشر الصور الأخرى محفوظة لصالح شركة بيرسون إديوكيشن

## تعرف الوحدة

يتعين على كل واحد منا اتخاذ القرارات يومياً في حياته، وينطبق الشيء نفسه على الأعمال التجارية. على سبيل المثال، قد تضطر المؤسسات التجارية إلى اتخاذ قرارات بشأن التعاقد مع المزيد من الموظفين، أو تطوير منتج جديد وإطلاقه، أو البدء في بيع منتجاتها في بلد آخر.

في هذه الوحدة، ستعلم عن اتخاذ قرارات الأعمال التجارية وستكتسب المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات تجارية مدروسة. على وجه الخصوص، ستعلم كيفية تفسير البيانات وتوقع النتائج المحتملة للقرارات وتحديد العيوب في الحاج أو التمثيل الخاطئ للبيانات. ترتبط هذه الوحدة بجميع الوحدات الأخرى المتعلقة بالأعمال التي تدرسها، وستعلمك تقدير أهمية اتخاذ القرارات والتخطيط في بيئة الأعمال التجارية والاجتماعية. وستوضح لك بصفة عامة، كيف تستخدم المؤسسات التجارية عمليات اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.

### كيفية إجراء التقييم

تُقيّم هذه الوحدة من خلال واجب محدد من Pearson، وفي أثناء دراستك لهذه الوحدة ستجد أنشطة تمرينات تقييمية تساعدك على العمل على واجبك. ويعني تنفيذها أنك قد أجريت أبحاث وتحضيرات مفيدة ستكون ذات صلة في واجبك النهائي.

لتتفيد مهام واجبك، تحقق من أنك قد استوفيت جميع معايير درجة النجاح. تتطلب هذه المعايير تفسيرات واضحة بكلماتك الخاصة، على سبيل المثال، شرح العوامل التي تؤثر على صياغة فكرة أو هدف تجاري. تحقق من المعايير في أثناء عملك على واجبك.

للحصول على درجة التفوق أو الامتياز، ينبغي لك التأكد من تقديم المعلومات في واجبك بالأسلوب المطلوب في معيار التقييم المناسب. على سبيل المثال، يتطلب أحد معايير درجة "التفوق" تحليل سياق مؤسسة تجارية باستخدام البيانات المقدمة، بينما يتطلب أحد معايير درجة "الامتياز" تقييم الأهمية النسبية للعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على اتخاذ قرار تجاري، واستخلاص النتائج. لتحقيق درجة "الامتياز"، ستحتاج أيضاً إلى تعليل قرار اختيارك بين خيارات تجاريين ودعم التعليل بأسباب منطقية معروضة في تقرير وعرض تقييمي معد وفقاً للمعايير المهنية.

### التقييم

تُقيّم داخلياً باستخدام تقييمات  
المحددة. Pearson

## معايير التقييم

يوضح لك هذا الجدول ما يجب عليك فعله من أجل الحصول على درجة النجاح أو التفوق أو الامتياز.

الامتياز	التفوق	النجاح
<b>نتائج التعلم أ</b> دراسة مبادئ وممارسات الشركات التي تحدد القرارات الخاصة بالأعمال		
<b>A.D1</b> تقييم الأهمية النسبية للعوامل المختلفة التي قد تؤثر في نتائج القرار الخاص بالأعمال. تمرين التقييمي 7.1	<b>A.M1</b> تحليل العوامل التي يجب مراعاتها عند صياغة قرار تجاري في سياق معين. تمرين التقييمي 7.1	<b>A.P1</b> شرح العوامل التي تؤثر في إعداد فكرة تجارية أو هدف تجاري. تمرين التقييمي 7.1
<b>نتائج التعلم ب</b> مراجعة وتفسير بيانات ومعلومات الأعمال		
<b>B.D2</b> تقييم السياق الحالي لمؤسسة تجارية باستخدام البيانات المقدمة. تمرين التقييمي 7.2	<b>B.M2</b> تحليل السياق الحالي لمؤسسة تجارية باستخدام البيانات المقدمة. تمرين التقييمي 7.2	<b>B.P3</b> استخراج البيانات المناسبة من بيانات مقدمة لمساعدة في اتخاذ القرار. تمرين التقييمي 7.2
<b>نتائج التعلم ج</b> صياغة القرارات والحلول لمشكلات الأعمال		
<b>CD.D3</b> تبرير حالة متسبة منطقاً للنتيجة المفضلة وأثارها لإستراتيجية مؤسسة تجارية باستخدام أساس منطقي مفصل ومدعوم، من خلال تقرير شامل وشراحت عرض موجزة مُعدة وفقاً لمعايير احترافية. تمرين التقييمي 7.3	<b>C.M3</b> تقييم الأهمية النسبية لبيانات الأعمال والمعلومات المستخرجة من مجموعة بيانات معينة عند صياغة القرار الخاص بالأعمال مع تقديم أسباب منطقية مدرومة. تمرين التقييمي 7.3	<b>C.P5</b> شرح التأثيرات الرئيسية في أداء الأعمال من خلال مجموعة معينة من البيانات. تمرين التقييمي 7.3
<b>نتائج التعلم د</b> إعداد مستندات تجارية لتقديم قرارات تتعلق بالأعمال		
<b>D.M4</b> إعداد تقرير عمل مفصل، بالإضافة إلى شرائح عرض تقديمي موجزة، بتنسيق أعمال مقبول يوفر السبب المنطقي للقرار الخاص بالأعمال مقابل البدائل الأخرى المتعلقة بالاتجاه المستقبلي لمؤسسة تجارية. تمرين التقييمي 7.4	<b>D.P7</b> إعداد تقرير يتضمن توصيات لمساعدة في اتخاذ قرارات الأعمال. تمرين التقييمي 7.4	
<b>D.P8</b> إعداد شرائح العرض التقديمي مع إضافة ملاحظات المتحدث، باستخدام البرامج المناسبة، لتلخيص النتائج الرئيسية للقرار الخاص بالأعمال. تمرين التقييمي 7.4		

## بدء النشاط

ينطوي اتخاذ القرارات على سلسلة من الإجراءات والعمليات المعقّدة. في هذه الوحدة، اذكر قائمة بأنواع القرارات المختلفة التي يجب على المؤسسة التجارية اتخاذها. ثم وسّع القائمة لتشمل الأسباب وراء تلك القرارات والطرق والمصادر المستخدمة للحصول على المعلومات الازمة لاتخاذها. يمكنك استخدام جدول بثلاثة أعمدة لتسجيل هذه المعلومات (عمود لقرار، وأخر للأسباب، وثالث لمصادر المعلومات).



## نتائج التعلم

ستتعلم في هذه الوحدة:

- أ} دراسة مبادئ وممارسات الشركات التي تحدد القرارات الخاصة بالأعمال
- ب} مراجعة وتفسير بيانات ومعلومات الأعمال
- ج} صياغة القرارات والحلول لمشاكل الأعمال
- د} إعداد مستندات تجارية لتقديم قرارات تتعلق بالأعمال



## دراسة مبادئ وممارسات الشركات التي تحدد القرارات الخاصة بالأعمال

تلعب عملية اتخاذ القرارات دوراً هاماً في الأعمال التجارية، حيث يمكن للقرارات المتخذة أن تقوّي المؤسسة التجارية أو تكسّرها. هناك العديد من الأمثلة على حالات أدت فيها القرارات إلى نمو المؤسسة التجارية وزيادة حصتها السوقية وقيادتها في السوق. لكن هناك أيضاً حالات أخرى أدت فيها القرارات السيئة إلى فقدان فرص النمو المحتملة بل وحتى إلى إغلاق المؤسسة التجارية.

### الأفكار والأهداف التجارية

تمر المؤسسة التجارية بعدد من المراحل في أثناء نموها، تبدأ بفكرة العمل الأصلية ثم تنتقل عبر مراحل النمو حتى تصل إلى مرحلة النضج. وربما تعمد المؤسسة إلى تطوير وتوسيع مجموعة منتجاتها. وتؤثر العديد من العوامل المختلفة على المؤسسة التجارية في جميع مراحل تطورها، وتنعكس هذه العوامل على القرارات التي تتخذها والنتائج التي تؤدي إليها.

### المهارات

- التفكير النقدي
- التحليل
- التفسير

### العوامل المؤثرة في تطوير الأفكار والأهداف التجارية للمؤسسات التجارية الناشئة

المؤسسة التجارية الناشئة هي مؤسسة جديدة في مراحلها الأولى من التشغيل، وتستفيد المؤسسات الناشئة عادةً من واحدة أو أكثر من الفرص الآتية:

- اهتمامات ومهارات رائد الأعمال - قد يتأثير الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين لديهم الفكرة التجارية الأصلية باهتماماتهم أو تجاربهم السابقة، وقد تتطور المؤسسة الناشئة انطلاقاً من هذه الاهتمامات والخبرات.
- ابتكار المنتج - عندما يبتكر رائد الأعمال فكرة جديدة لمنتج مبتكر، يمكن إنشاء مؤسسة تجارية ناشئة لتطوير المنتج وبيعه.
- فجوة في السوق - تمثل هذه الفرصة ثلبة حاجة لدى العملاء لم تلبّيها أي مؤسسة تجارية حالياً إذا اكتشف رائد الأعمال هذه الحاجة، يمكنه بدء مؤسسة لتأليتها. وبينما الكثير من المؤسسات التجارية الناشئة أو التوسعات في المؤسسات القائمة بهذه الطريقة.
- المنافسون - مراقبة ما تفعله المؤسسات التجارية الأخرى يمكن أن يخلق فكرة تجارية جديدة. على سبيل المثال، مالكو مؤسسة يوغيو (Yogiyo) لصلصات الكوربين، سو يون وبن، لاحظوا نجاح

## بحث

يجري إطلاق منتجات جديدة طوال الوقت، ويمكن رؤية الإعلانات عنها عبر الإنترنت، في المجلات والصحف وعلى التلفزيون. ابحث عن مُنتجين أو ثلاثة منتجين جرى إطلاقهم حديثاً وحدد الفجوة في السوق التي يأملون في استغلالها وما الوضع المحتل لدى منافسي المنتج.

رائد الأعمال البريطاني ليفي روتني، مؤسس صلصة ريفي ريفي صوص (Sauce Reggae). نتيجة لذلك، أسسا في عام 2015 مؤسسة تجارية جديدة لبيع الصلصة الكورية المصنوعة من وصفة عائلة سو يون. وقد شهدت قطاعات القهوة والمشروبات الصحية العديد من المؤسسات التجارية الناشئة وال فرص الامتيازية المستوحاة من نجاح ستاربكس (Starbucks).

- الاتجاهات الحالية - تظهر الأفكار التجارية عندما تنشأ فجوة في السوق نتيجة للاتجاهات الحالية التي تزيد من الطلب. من الأمثلة على ذلك الاتجاه نحو الأجهزة التقنية التي توفر الجهد، ما أدى إلى إنشاء العديد من المؤسسات التجارية لتصنيع أو توزيع الروبوتات المنزلية. تتضمن الأمثلة الأجهزة الروبوتية التي تكنس الأرضيات وتقص العشب.
- الطلب المتوقع - قد تنشأ الأفكار التجارية أيضاً من توقع الطلب المستقبلي على منتج أو خدمة معينة. وقد يحدث ذلك عندما تظهر فرصة تجارية نتيجة للأحداث الخارجية أو التغييرات في التشريعات أو السياسات الحكومية.

### **العوامل المؤثرة في تطوير الأفكار والأهداف التجارية للمؤسسات التجارية المتطورة**

تحتاج المؤسسات التجارية إلى أفكار جديدة لتطوير نفسها، حيث إن المؤسسات التي تظل ثابتة وتعتمد على منتج واحد فقط من غير المحتل أن تنمو بعد نقطة معينة. يجب أن تتطور المؤسسة التجارية بمرور الوقت للحفاظ على حصتها في السوق والطلب على منتجاتها أو خدماتها. هناك العديد من المسائل التي تؤثر في تطوير الأفكار التجارية.

#### **التغيرات في المناخ الاقتصادي**

تؤثر التغيرات في المناخ الاقتصادي على كيفية تطوير المؤسسات التجارية وما إذا كانت ستتجه أو تقفل. عندما تواجه المؤسسة التجارية اقتصاداً غير نامي، قد تحتاج إلى التركيز على قيمة منتجاتها أو قد تحتاج إلى إنتاج نسخ ذات تكلفة أقل. قد تكون استراتيجية أخرى ممكنة هي بيع منتجاتها في البلدان التي ينمو فيها الاقتصاد بشكل أسرع.

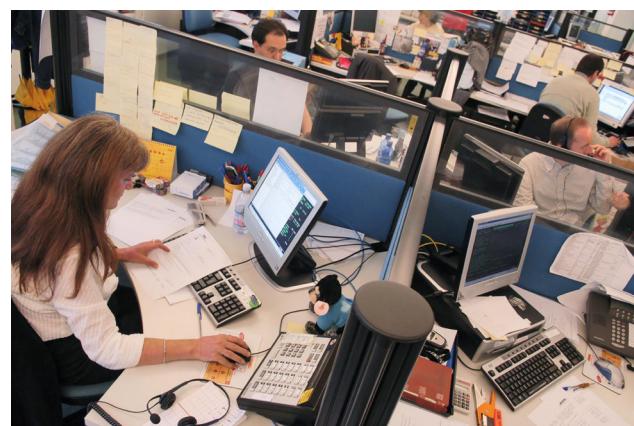
مسألة اقتصادية أخرى قد تؤثر على المؤسسات التجارية المتنامية هي أسعار الصرف. يمكن أن تؤثر أسعار الصرف على تكلفة البضائع المستوردة. إذا ارتفع سعر البضائع المستوردة بشكل كبير، قد تحتاج المؤسسة التجارية إلى البحث عن مصادر إمداد محلية.

#### **الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية**

تتأثر المؤسسات التجارية بالاتجاهات والتغيرات في أسلوب حياة الناس. وأحد القطاعات التي يتجلّى فيها هذا بوضوح هو مجال الملابس، حيث تتحكم الموضة في المواد المستخدمة والألوان والأساليب التي يرغب الناس في شرائها.

### فَكِيرٌ مُلِيّاً

ما الاتجاهات الحالية الموجودة، على سبيل المثال في مجالات الموسيقى والموضة والتكنولوجيا؟ هل كانت هناك أي تغيرات في المناخ الاقتصادي في الآونة الأخيرة، أو في العوامل التي تؤثر عليه؟ كيف تؤثر هذه التغيرات على المؤسسات التجارية؟ كيف تصرفت المؤسسات التجارية؟



◀ تغيير أشكال المكاتب ومظاهرها باستمرار ، كيف يمكن أن يؤثر ذلك في طريقة إدارة الأعمال؟

تؤثر التطورات التكنولوجية أيضًا في طريقة تصنيع المنتجات وإدارة المؤسسات التجارية، كما تغير الأدوار الوظيفية. على سبيل المثال، يُطلب في الوقت الحالي من المديرين القيام بالعديد من المهام الإدارية بأنفسهم، بعد أن كان من الشائع حتى أوائل و منتصف التسعينيات أن توظف المؤسسات التجارية سكريترات.

#### ريادة الأعمال الداخلية

تشجع العديد من المؤسسات التجارية الناجحة موظفيها على العمل كرائد़ين للأعمال داخل المؤسسة نفسها. ويُقَّم الدعم والتشجيع اللازمين لهم لتقديم أفكار جديدة، وتحسين المنتجات والعمليات القائمة، واقتراح وتطوير منتجات جديدة.

#### زيادة المنافسة في السوق

عندما تكون المؤسسة التجارية ناجحة وتبيع منتجاتها بشكل جيد، فمن المحتمل أن تقوم مؤسسات تجارية أخرى بتطوير منتجات منافسة وتحاول جذب العملاء عن طريق تحسين الميزات أو تقديم أسعار أقل. وعندما يحدث هذا، ستحتاج المؤسسة التجارية إلى اتخاذ قرارات حول كيفية الرد للحفاظ على حصتها في السوق.

#### التغيرات في محفظة المنتجات

عندما تطور المؤسسة التجارية سلعاً أو خدمات جديدة لها غرض أو سوق مختلف عن المنتجات الموجودة لديها بالفعل، يُعرف هذا باسم التنويع. قد تلجأ المؤسسة التجارية إلى ذلك كوسيلة لتوسيع نشاطها أو كضرورة للبقاء في السوق. على سبيل المثال، قد تضرر المؤسسة التجارية إلى التنويع إذا أدى تزايد المنافسة إلى انخفاض مبيعات المنتجات الحالية. ومع ذلك، قد لا يكون التنويع دائمًا خطوة جيدة. فعلى سبيل المثال، المتاجر التقليدية والمتاجر الجانبيّة والخدمات المتخصصة غالباً ما تزدهر في سوق متخصصة، وقد يؤدي التنويع إلى فقدان عمالها المخلصين.

#### المصطلحات الرئيسية

**التنوع** – توسيع نطاق المنتجات التي تقدمها الشركة لتغطية أسواق جديدة.

**السوق الاستهدافية** – سوق متخصصة صغيرة تتطلب منتجات موجهة لها خصيصاً.

#### الأسواق الجديدة

بديل آخر للتنويع بمنتجات جديدة هو بيع المنتجات الحالية في أسواق مختلفة. وقد يتضمن ذلك، على سبيل المثال، فتح متجر جديد في منطقة جغرافية مختلفة أو البيع في بلد آخر من خلال تعين موزع.

#### تصنيف الأفكار والأهداف التجارية

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تُستخدم بها الأفكار التجارية لمساعدة المؤسسة التجارية على النمو.

#### تطوير منتجات جديدة

كما ذكر سابقاً، قد تقوم المؤسسة التجارية بتوسيع نطاق منتجاتها إما عن طريق تطوير إصدارات جديدة من المنتجات الحالية وإما تطوير منتجات جديدة تماماً (التنوع). من الواضح أن النهج الأقل مخاطرة هو تطوير شيء يعتمد على منتج موجود، ربما بإضافة ميزات جديدة، أو تطوير منتج جديد يستهدف السوق نفسه الذي تستهدفه المنتجات الحالية.

#### التغيرات في العمليات

تسعى المؤسسة التجارية الناجحة دوماً إلى تحسين الكفاءة. لذلك، فإن الأفكار التي تساعد في تقليل التكاليف أو تحسين جودة المنتج ستكون موضع ترحيب. وقد تتخذ هذه الأفكار صورة تغييرات في عمليات التصنيع التي تقلل هدر المواد الخام، أو تخفض تكاليف العمالة، أو تزيد من الإنتاجية.

#### التغيرات في الأنظمة

قد تعمد المؤسسة التجارية إلى إدخال تغييرات على أنظمتها، مثل كيفية إجراء مبيعاتها. وأحد التغييرات الكبرى التي كان لها تأثير هائل في قطاع البيع بالتجزئة في السنوات الأخيرة هو تطوير البيع عبر

الإنترنت؛ حيث أدخلت بعض المؤسسات التجارية البيع عبر الإنترت واستفادت من تخفيض التكاليف وزنادة المرونة. بينما تأخر بعض تجار التجزئة التقليديين في اتباع هذا الاتجاه وتكتدو الخسائر.

التغيرات في الهيكل

يمكن أن يكون لطريقة هيكلة المؤسسة التجارية، على سبيل المثال تقسيمها إلى وظائف أو إدارات مختلفة، وكيفية إدارتها تأثير كبير في طريقة عملها. ويمكن أن تسهم الأفكار المتعلقة بالتغييرات الهيكلية (مثل إعادة تنظيم القوى العاملة) في نمو المؤسسات التجارية من خلال جعلها أكثر كفاءة.

المعايير المستخدمة لترير وتقدير فكرة أو هدف تجاري

قبل أن تقوم أي مؤسسة تجارية بتنفيذ فكرة أو هدف جديد، يجب عليها أن تنظر في مدى احتمال نجاح تلك الفكرة أو الهدف، كما يحب عليها دراسة الفوائد والسلبيات المحتملة لتنفيذ الفكرة.

إن تنفيذ أي فكرة تجارية قد يتطلب عليه تكاليف. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب عملية إنتاج جديدة شراء معدات، وقد يتطلب إنشاء متجر إلكتروني تكاليف تطوير كبيرة، وقد يتطلب تقليص عدد الموظفين دفع تعويضات إنهاء خدمة. وقد تكون التكاليف أيضاً غير مالية، مثل التأثير في معنويات الموظفين عند تقليص أعدادهم وما قد يسببه ذلك من عدم استقرار، بالإضافة إلى التأثير المحتمل في سمعة المؤسسة التجارية أمام الجمهور. كذلك، إدخال عمليات إنتاج جديدة قد يواجه صعوبات في البداية ما يؤخر جداول الإنتاج ويؤثر سلباً على جودة المنتج.

يجب مراعاة هذه التكاليف وموازنتها مع العائدات المحتملة التي يمكن أن تتحققها الفكرة الجديدة. وبهذا، يجب عدم تنفيذ الفكرة الجديدة إلا إذا كانت قادرة على تحقيق فرق إيجابي كبير في كفاءة المؤسسة التجارية (أو في جانب آخر مهم مثل جودة المنتج)؛ وإلا قد تؤدي التغييرات إلى وضع المؤسسة في موقف غير موات.

كما يجب أن تنظر المؤسسة في مدى توافق الفكرة مع أهدافها وإستراتيجياتها طويلة الأمد، إذ أن هذه الأهداف هي التي تحدد الوجهة التي ت يريد المؤسسة الوصول إليها. لذا، من المهم دراسة ما إذا كانت الفكرة الجديدة ستساعد المؤسسة على تحقيق هدفها. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تسعى لأن تصبح رائدة في التصنيع الصديق للبيئة، فيجب رفض أي فكرة تؤدي إلى زيادة التلوث أو استهلاك الطاقة.

م الموضوعات ذات صلة

للمعرفة المزيد عن تطوير الأعمال،  
انظر الوحدة 2: البحث والتخطيط لحملة  
تسويقيّة والوحدة 37: رياضة الأعمال  
الداخليّة والإبتكار في المؤسسة.

وقفة للافتخار

هل يمكنك التفكير في فكرة تجارية؟ ربما لصالح مؤسسة تجارية ترغب في إدارتها في المستقبل. وضع خطة عامة للمؤسسة التجارية الخاصة بك وقرر ما ياتي:

- ماذا ستفعل المؤسسة التجارية؟ هل تعتمد على فكر
  - من سيكون المنافسون لمؤسستك التجارية؟
  - ما تكلفة إنشاء المؤسسة التجارية الخامسة؟

الغرض من الشركة و هيكلها

كل مؤسسة تجارية، مهما كانت صغيرة، تحتاج إلى غرض وهيكل واضحين. هيكل المؤسسة يشبه الإطار الذي يربط جميع أجزاء المؤسسة معاً

المهارات

- التفسير • التحليل •

## غايات المؤسسة التجارية وأهدافها

تصف أهداف المؤسسة التجارية كيفية تحقيق غاياتها وأهدافها. ورغم أن هذه الغايات والأهداف قد تكون أقل رسمية في المؤسسات التجارية الصغيرة، إلا أنها يجب أن تكون جزءاً حيوياً من خطة إدارة أي مؤسسة. من أكثر غايات المؤسسات التجارية شيوعاً تتمثل في تحقيق الربح. والأهداف المتعلقة بهذه الغاية تتضمن الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيقها. بالنسبة لمشروع جديد، قد يكون الربح هدفاً طويلاً الأمد، في حين يكون البقاء وتحقيق التعادل المالي هدفاً قصير الأجل. في مرحلة لاحقة، وربما كجزء من خطة طويلة الأجل، قد يهدف المشروع الجديد إلى النمو، وتعظيم الأرباح، وزيادة حصته في السوق حتى يصل في النهاية إلى قيادة السوق.

تحسين الكفاءة هو هدف رئيس آخر للعديد من المؤسسات التجارية، حيث إن المؤسسة الأكثر كفاءة يمكن أن تخفض التكاليف ما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

قد تهدف المؤسسة التجارية أيضاً إلى الحصول على اعتراف واسع بالعلامة التجارية. وهذا يعني أن اسم المؤسسة أو شعارها سيكون معروفاً لدى الجمهور العام ويرتبط بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة أو الخدمات. هذا ليس شيئاً يمكن للمؤسسة جديدة تحقيقه بسهولة، إذ يتطلب وقتاً طويلاً وغالباً ما يستلزم إنفاقاً كبيراً على الإعلانات والنشاطات الترويجية الأخرى. ويمكننا ضرب أمثلة على المؤسسات التجارية التي تمتلك علامات تجارية معروفة تشمل شركة شيل وأدياس وتوبوتا وأبل وهواوي وفيليبس وسامسونج.

قد يكون للمؤسسة تجارية في مجال التكنولوجيا هدف تطوير منتجات جديدة ومتقدمة من خلال البحث والتطوير. تعد الشركات الدوائية مثالاً جيداً على هذا النوع من الأهداف، فهي تستثمر مبالغ كبيرة في تطوير أدوية جديدة، وهي عملية معقدة جداً وتنطوي سنوات طويلة نظراً لكونها تخضع لتنظيم صارم. قد تسعى بعض المؤسسات التجارية أيضاً إلى توسيع نطاق منتجاتها.

## تأثير الغايات والأهداف في ملكية المؤسسات التجارية

تمتلك المؤسسات التجارية بثلاث طرق؛ خاصة وعامة وغير ربحية. يمكن لأسلوب ملكية المؤسسة التجارية أن يحدد غايتها. على سبيل المثال، المؤسسات التجارية غير الربحية عادةً ما تكون مرتبطة بالعمل الخيري أو التطوعي.

أما المؤسسات التجارية الخاصة فيمكن أن تترواح في الحجم من المؤسسات الصغيرة (التي تضم تسعة موظفين أو أقل) إلى المؤسسات الكبيرة الوطنية أو متعددة الجنسيات. وتشمل الأمثلة على المؤسسات متناهية الصغر المرائب المحلية وأصحاب الحرفة مثل الحلاقين والسباكين وفناني الديكورات والكهربائيين. تعمل المؤسسات التجارية متعددة الجنسيات في العديد من البلدان حول العالم، ومن أمثلتها المعروفة سامسونج وتوبوتا وهواوي.

## الأسباب التي قد تدفع المؤسسة التجارية إلى تغيير ملكيتها

- خلال حياة المؤسسة التجارية، قد تؤثر غاياتها وأهدافها على نموذج الملكية الذي تتبناه. على سبيل المثال:
- عندما يكون النمو والتوسيع هما الهدفان الرئيسيان لمؤسسة تجارية خاصة، فإنها قد تحتاج إلى جمع التمويل لدعم إستراتيجيتها. لتحقيق ذلك، قد يضطر المالك إلى بيع أسهم في مؤسسته التجارية للمستثمرين.
- وقد ثبّاع المؤسسة التجارية لمستثمر، وذلك بسبب الحاجة إلى الاستثمارات الرأسمالية وعدم قدرة المالك الحالي (أو اختياره عدم) الاستثمار بشكل أكبر. يمكن أن ثبّاع المؤسسة التجارية بالكامل أو ببيع المالك حصة فقط منها للمستثمر.

## المصطلحات الرئيسية

**المؤسسة التجارية الصغيرة – مؤسسة أعمال توظف ما يصل إلى تسعة موظفين.**  
**الربح – الفرق بين المبلغ المكتسب والمبلغ المُنفق في عملية شراء شيء ما أو تشغيله أو إنتاجه.**

- قد تستحوذ مؤسسة تجارية أكبر أو أكثر نجاحاً على مؤسسة تجارية متغيرة، وذلك لأنها تمتلك الموارد أو الخبرة لتحويل وضع المؤسسة التجارية.
- عندما تواجه المؤسسات التجارية الصغيرة ضغطاً تنافسياً من المؤسسات التجارية الأكبر في السوق نفسه، قد تفك في الاندماج مع مؤسسة تجارية أخرى لتحسين قدرتها على المنافسة.

### المصطلحات الرئيسية

**السلسل القيادي** - كيف تنتقل السلطة عبر المؤسسة التجارية. يُظهر السلسل القيادي أيضاً من لديه السلطة المفروضة (أو المنقوله).

**نطاق السيطرة** – الأشخاص الذين يخضعون لمسؤولية المدير مباشرةً.

### م الموضوعات ذات صلة

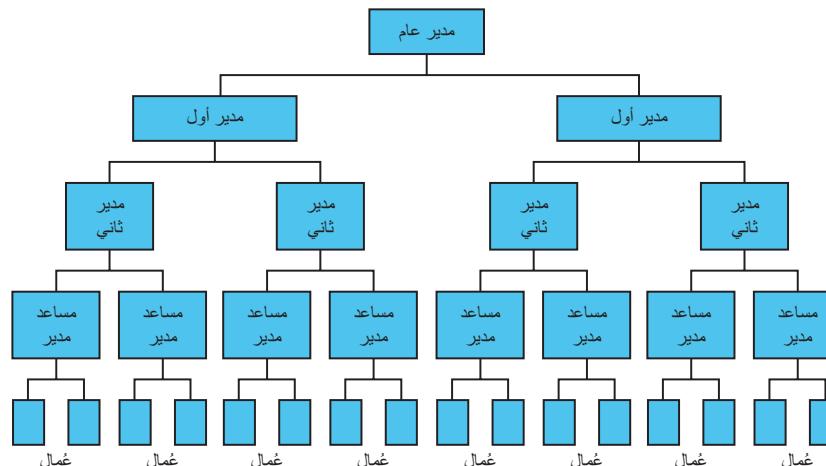
لمعرفة المزيد عن الهيكل التنظيمي، انظر الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

#### تأثير الغايات والأهداف في هيكل المؤسسة التجارية

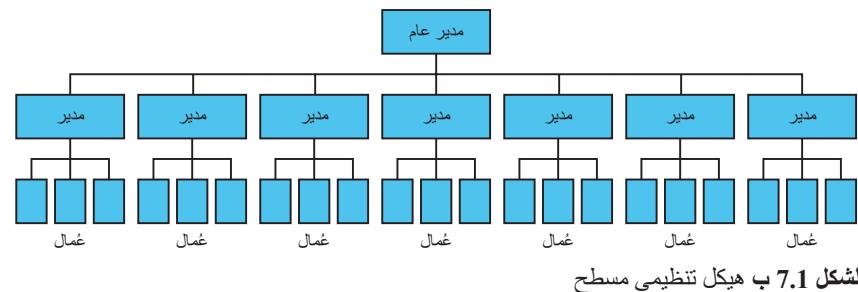
من المهم للمؤسسة التجارية اختيار هيكل يساعدها على العمل بكفاءة ويعزز قدرتها التنافسية. يجب أن يساعد الهيكل المؤسسة التجارية على تحقيق غاياتها وأهدافها وتحقيق الاستفادة القصوى من أفرادها ومواردها. على سبيل المثال، من الضروري تنظيم الأفراد بشكل صحيح بحيث يعرف كل فرد دوره وحقوقه ومسؤولياته.

عادةً ما يعرض هيكل المؤسسة التجارية في مخطط تنظيمي يبين الفرد المسؤول عن اتخاذ القرارات وكيفية تقسيم المؤسسة بحسب التخصص أو الوظيفة أو المنتج أو الموقع.

يمكن تقسيم هيئات المؤسسات التجارية بشكل عام إلى هيئات طويلة ومسطحة. الهيئات الطويلة (أو الهرمية) تحتوي على العديد من الطبقات وتسلسلات قيادية طويلة، مما قد يعني أن اتخاذ القرارات يستغرق وقتاً طويلاً. أما الهيئات المسطحة فتحتوي على مستويات أقل في التسلسل الهرمي وتسلسلات قيادية أقصر، مما يعني أن اتخاذ القرارات قد يكون أسهل أو أسرع. في الهيكل المسطح، يتحمل المديرون عادةً مسؤوليات أكبر ويمتلكون نطاق سيطرة أوسع.



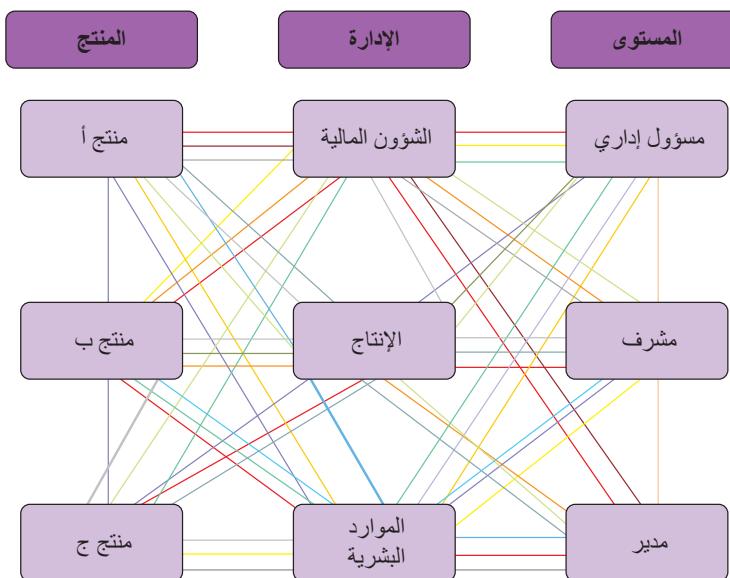
الشكل 7.1 أ هيكل تنظيمي طويل



الشكل 7.1 ب هيكل تنظيمي مسطح

نتائج التعلم أ

ثمة نوع ثالث من الهياكل يُستخدم أحياناً في الأعمال التجارية لأنّه هو الهيكل المصفوفي. ينظم هذا النوع الموظفين باستخدام معيارين مختلفين، على سبيل المثال بحسب المنتج والإدارة، كما هو موضح في الشكل 7.2. لاستخدام الهيكل المصفوفي العديد من الفوائد، منها أنه يشجع الإدارات على بناء علاقات في ما بينها ويسهم بمشاركة الموارد بين المشاريع والإدارات؛ كما إنه يعزز التواصل بين المجموعات المختلفة، وبالتالي يشجع التعاون ويخلق مؤسسة تجارية متكاملة بشكل جيد. ومع ذلك، قد يؤدي الهيكل المصفوفي إلى حدوث تضارب أو ارتباك عندما يكون على الموظفين تقييم تقاريرهم كل من مدير المشروع ومدير الوظيفة.



يمثل كل خط ملون فريقاً مكوناً من أعضاء من واحد أو أكثر من المستويات  
والأسئلة الإدارية والمنتجات

**الشكل 7.2** هيكل تنظيمي مصفوفي

مناقشة

ناقش في مجموعات صغيرة ما تعتقد أنه  
المهيكل التنظيمي الأفضل من وجهة نظر  
الموظف: ما نوع المهيكل الذي تعتقد أنك  
تود العمل في إطاره وسيب ذلك؟

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن الهياكل التنظيمية،  
انظر الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

مناقشة

في مجموعة صغيرة، ناقش التحديات التي تواجه تشغيل مؤسسة تجارية على الصعيد الدولي. ما المشكلات التي قد تواجهها؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟ ما المزايا التي يمكن الحصول عليها من العمل على المستوى الدولي؟

## تأثير الغايات والأهداف في موقع المؤسسة التجارية

يتأثر موقع المؤسسة التجارية بأهدافها وغاياتها. على سبيل المثال، قد تسعى مؤسسة تجارية إلى تعظيم الأرباح، ما قد يدفعها إلى العمل عبر الإنترنت حيث يمكن أن تكون الإيرادات مرتفعة والتكاليف منخفضة، أو قد تنظر مؤسسة تجارية ترغب في بناء سمعتها كعلامة تجارية فاخرة في، فتح متجر في، موقع راقي.

عادةً ما تكون المؤسسات التجارية الصغيرة، مثل المتاجر المستقلة أو الحلاقين أو ورش تصليح السيارات، مملوكة لأفراد من القطاع الخاص ويمكن العثور عليها داخلياً في معظم المناطق. وتعمل العديد من المؤسسات التجارية الكبيرة على مستوى وطني، وقد يكون لديها فروع أو مكاتب في المدن والبلدات في جميع أنحاء النُّطُر. تعتبر متاجر السوبر ماركت والبنوك أمثلة جيدة على هذا النوع. أما المؤسسات التجارية الدولية، فتقدم منتجاتها أو خدماتها عالمياً، وشركة أمازون هي مثال معروف جداً على المؤسسة التجارية الدولية.

يجب أن تتخذ المؤسسات التجارية قرارات حول مواقفها بما يتماشى مع غاياتها وأهدافها وعادة ما تدعم هذه القرارات من خلال تقدير استثماري، وذلك لأن الاستثمار الرأسمالي غالباً ما يكون جزءاً من قرارات اختيار الموقف. فعلى سبيل المثال، ستكون هناك حاجة إلى استثمارات لشراء المباني، أو تحويل منفذ بيع أو تجهيزه، أو تركيب التقنيات وبالتالي، فإن الاستخدام الفعال للموارد المالية سيكون جزءاً مهمـاً من عملية اتخاذ القرار بالنسبة لمجموعة المؤسسات التجارية، محلية كانت أو وطنية أو دولية. وهناك عدد من طرق

التقييم الاستثماري المتاحة لمساعدة في اتخاذ هذه القرارات، تشمل التدفق النقدي المخصوص، وحساب القيمة الحالية الصافية لكل خيار، ومدة استرداد الاستثمارات في موقع الأعمال (مدة الاسترداد)، ومعدل العائد المتوسط. ونتناول طرق التقييم الاستثماري المذكورة بتفصيل أكبر في ج 4.

### وقفة للتفكير

اختر مؤسسة تجارية وطنية أو متعددة الجنسيات معروفة وأجري بعض الأبحاث لتحديد ما يأتي:

- حجم المؤسسة التجارية
- الموقع الرئيس الذي تعمل فيه
- من يملك المؤسسة التجارية
- ما المنتجات الرئيسية والأهداف وأو الغايات التي تسعى المؤسسة التجارية لتحقيقها
- ما نوع الهيكل الذي تطبقه المؤسسة التجارية.

### تلميح

قد تتمكن من العثور على إجابات عن معظم هذه الأسئلة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة التجارية. وكذلك، قد تُعرض إجابات في التقرير السنوي للمؤسسة التجارية (الذي يجب أن يكون متاحًا على الموقع الإلكتروني).

### توسيع الأفق

ابحث عن بعض المعلومات المالية حول المؤسسة التجارية. ما الربح الذي حققته العام الماضي؟ كم كان يبلغ إجمالي الدخل الذي حققه؟

## ممارسات و عمليات الشركة

### المهارات

- التفسير
- التحليل

تحتاج كل مؤسسة تجارية إلى اتخاذ العديد من القرارات اليومية المتعلقة بكيفية تشغيل مختلف الإدارات داخل المؤسسة. نتناول في ما يأتي بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ مثل هذه القرارات، وقد صنفناها بحسب الوظائف الإدارية.

### الموارد البشرية

تحتاج كل مؤسسة تجارية إلى موظفين لتشغيلها. ومع نمو المؤسسة التجارية، يجب اتخاذ العديد من القرارات حول كيفية إدارة الأشخاص (الموارد البشرية) الخاصة بها. عملية إدارة الموظفين معقدة وصعبة وتتضمن الكثير من التشريعات؛ كما أنها تتأثر بالعديد من القرارات الأخرى التي تتخذها المؤسسة التجارية.

### عملية التوظيف

تحتاج المؤسسات التجارية إلى توظيف موظفين ذوي كفاءة عالية من سيقدمون المهارات اللازمة لتطوير الأعمال. وقد يكون العثور على الأشخاص المناسبين صعباً، خاصة إذا كانت هناك حاجة إلى مهارات متخصصة. سيعين على المؤسسة التجارية (بواسطة فريق أو إدارة الموارد البشرية عادةً) أن تقرر كيفية تنفيذ عملية التوظيف وكيف سيتم اختيار المرشحين المناسبين. على سبيل المثال، قد تقرر المؤسسة التجارية الإعلان عن المتقدمين بنفسها أو قد تدفع لوكالة لتنفيذ هذه المهمة. وفي كلتا الحالتين، سيعين على المؤسسة التجارية تحديد ما تتطلب الوظيفة والمهارات والمؤهلات الأساسية والمرغوبة.

### معدلات الأجور

بالنسبة للعديد من المؤسسات التجارية، تعد فاتورة الأجور هي أعلى تكلفة لها. لذلك، هناك العديد من القرارات المهمة التي يجب اتخاذها في ما يتعلق بالأجور. تشمل هذه القرارات تحديد الأجور التي سيتم دفعها لوظيفة معينة والمزايا الأخرى التي سيحصل عليها الموظفون. عادةً ما تعتمد الأجور المدفوعة لوظيفة معينة على المهارات المطلوبة، حيث يتم دفع أجور أعلى للوظائف التي تتطلب مهارات أكثر مقارنةً بالوظائف اليدوية ذات المهارات الأقل. تمثل معدلات الأجور أيضًا إلى الزيادة مع مقدار المسؤولية

التي تتطلّبها الوظيفة ومستوى الخبرة المطلوب من المتقدّمين. على سبيل المثال، عادةً ما تقدم الوظائف الإدارية أجوراً أعلى من الوظائف غير الإدارية. ولتحديد أجور تنافسية، يجب على المؤسسة التجارية متابعة متوسط الأجور التي تدفعها منافسيها. سيساعد هذا على ضمان عدم فقدان الموظفين بسبب فلة الأجر المدفوع. في بعض البلدان، يتم تنظيم الحد الأدنى للأجر الذي يمكن للمؤسسة التجارية دفعه من خلال التشريعات.

#### العمل بدوام كامل مقابل العمل بدوام جزئي

قد يفضل بعض الموظفين العمل بدوام جزئي أو بنظام الساعة، على سبيل المثال إذا كانت لديهم مسؤوليات رعاية الأطفال. ويقرّ العديد من المؤسسات التجارية استخدام موظفين بدوام جزئي أو بنظام الساعة لأن هذا يتّناسب مع احتياجاتهم. على سبيل المثال، في قطاع خدمات الإطعام، لا تكون احتياجات العمالة ثابتة، وتزداد في أوقات تناول الوجبات. مثل آخر هو قطاع السياحة، حيث يتأثّر الطلب على العمالة بالمواسم أو بالطقس أو العطلات.

#### شروط العمل

سيتّبع على مدير أو فريق الموارد البشرية في المؤسسة التجارية اتخاذ قرارات بشأن الشروط والإرشادات التي يعمل بموجبها الموظفون. وتغطي هذه القرارات أموراً مثل حقوق الإجازة، ودفع الأجر في حالة المرض، والإجراءات التأديبية، وعمليات التقييم. وتختضّ بعض هذه الأمور للتشريعات. تحدّد شروط العمل أيضًا عدد الساعات التي يتوقّع من الموظف بدوام كامل العمل بها في الأسبوع. في بعض الأدوار، قد تحدّد ما إذا كان يتم دفع الأجر الإضافي للموظفين الذين يعملون أكثر من عدد معين من الساعات. يختلف دفع الأجر الإضافي والمكافآت بحسب المجال والقطاع، حيث تقدّم معظم المؤسسات التجارية في صناعة معينة شروطاً متشابهة. على سبيل المثال، من الشائع في القطاع المصرفي الحصول على مكافآت، بينما لا يعتبر ذلك شائعاً في قطاع خدمات الإطعام. بشكل عام، لا يتم دفع الأجر الإضافي للموظفين الكبار، ولكن قد يحصلون على مكافآت لتحقيق الأهداف.

### المصطلحات الرئيسة

**رفع مستوى المهارات** – تعليم مهارات إضافية أو تعزيز المهارات التي يمتلكها الشخص بالفعل.

**التدريب الداخلي** – التدريب الذي تلقاه في أثناء العمل مع صاحب العمل. يمكن أن يشمل ذلك مدربين يأتون إلى المؤسسة، أو التدريب في مركز تدريب صاحب العمل أو العمل عبر الإنترنت.

**التدريب الخارجي** – التدريب الذي تقدمه مؤسسة خارجية.

**معتمد** – معترف به رسميًّا أو مرخص، وعادةً ما يُطبّق على مؤهل أو تدريب.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن التدريب، انظر الوحدة 8: الموارد البشرية.

تختلف الموارد المادية بحسب حجم المؤسسة التجارية ونوعها. على سبيل المثال، سيحتاج تاجر الجملة أو المستودع الإلكتروني إلى مبانٍ لتخزين كمية كبيرة من المنتجات. ومن المرجح أن يحتاج المصنّع إلى

مساحة تصنيع كبيرة ومكتب إداري ومرافق للموظفين (مثل كافيتريا) للعاملين فيه. قد لا يحتاج تقديم الخدمات السريعة، مثل ورش إصلاح السيارات وتركيب الإطارات، إلى الكثير من التخزين، حيث يمكنه ترتيب استلام اللوازم بحسب الحاجة. قد تقتصر احتياجاته على ورشة عمل ومكتب صغير يحتوي على مرافق وربما مطبخ صغير. وأيًّا كانت الاحتياجات، سيعين على المؤسسة التجارية اتخاذ عدد من القرارات المهمة بشأن الموارد المادية التي تحتاجها.

#### المقررات

القرار الأساسي الذي يجب على المؤسسة التجارية اتخاذُه في ما يتعلق بالمقررات هو ما إذا كانت ستستأجرها أم تشتريها. وفي الغالب، تستأجر المؤسسات التجارية الناشئة المقررات نظرًا للمرونة التي يوفرها الاستئجار، حيث يمكن للمؤسسة الانتقال بسهولة إلى مقررات أكبر عند التوسيع. عند اتخاذ قرار بشأن الاستئجار أو الشراء، قد يؤدي اتخاذ قرار سبيء إلى خطأ مكلف وربط المؤسسة بعقد إيجار طويل الأجل أو بمبني لا يمكن بيعه لاحقًا. بالإضافة إلى ذلك، في معظم الحالات، لن تتمكن المؤسسة التجارية الجديدة من جمع تمويل (مثل قرض بنكي) لشراء مبني، حيث يستخدم أي تمويل يتم جمعه عادةً لتشغيل المؤسسة وشراء المعدات أو المخزون بدلاً من المبني. بالطبع، العديد من المؤسسات التجارية الجديدة تدار في البداية من منزل المالك، كما أن العديد من الحرفيين مثل السباكيين والكهربائيين وعمال تنظيف النوافذ لا يحتاجون إلى مقررات تجارية.

#### شراء الأصول غير المتداولة

عندما تحتاج المؤسسة التجارية إلى شراء عناصر مكلفة مثل مركبات أو آلات، يجب أن تقرر كيفية تمويل عملية الشراء، والتي يوجد خيارات كثيرة منها. أحد هذه الخيارات هو شراء العناصر المكلفة بشكل مباشر، ولكنه قد يكون صعبًا لأن رأس المال قد لا يكون متاحًا، خاصةً للمؤسسات التجارية الجديدة أو التي بدأت مؤخرًا. لذلك، تلجأ العديد من المؤسسات التجارية إلى شراء الأصول من خلال نظام الشراء بالتقسيط أو الإيجارة. يوفر الشراء بالتقسيط والإيجارة تمويلًا لتكلفة العناصر بالكامل، لكن عادةً ما يكون مطلوبًا دفع دفعة مقدمة للاتفاقيات المتعلقة بالشراء بالتقسيط، بينما يجب دفع دفعة أو أكثر مقدمة في حالة الإيجارة. تستمر الاتفاقيات في كل من الشراء بالتقسيط والإيجارة لمدة زمنية محددة. في معظم الحالات، تكون الدفعات منتظمة وثابتة طوال مدة الاتفاقية. ويجب عادةً سداد الدفعات بانتظام (على سبيل المثال، شهريًا أو ربع سنويًا). قد تستمر عقود الإيجارة المؤسسية لعدة سنوات، وغالبًا ما يقوم المورِّد بترقية أو استبدال الأصل المؤجر.

#### وقفة للتفكير

ما الموارد التي ستحتاج إليها لإنشاء مؤسسة تجارية جديدة؟ ما المنشآت التي ستكون هناك حاجة إلى وجود معدات؟ ما الوضع بالنسبة للموظفين؟ هل تحتاج إلى موظفين بدوام جزئي أم بدوام كامل؟ كيف ستفهم بتوظيف الموظفين؟ ما المهارات التي سيحتاجون إلى اكتسابها؟

**تعلم** في وقت سابق، كنت تفكَّر في مؤسسة تجارية جديدة يمكنك إنشاؤها. استخدم المؤسسة التجارية التي فكرت فيها وأنشئ قائمة بالموارد لها.

**توسيع الأفق** أعد عرض تقييمي حول الموارد التي ستحتاج إليها مؤسستك التجارية الجديدة وكيف ستتوفر لها.

#### ممارسات الشراء

تحتاج بعض المؤسسات التجارية، وخاصة تلك التي تعمل في مجالات التصنيع والتجزئة والجملة، إلى الاحتفاظ بمخزون كبير من العناصر. في قطاع التصنيع، يشمل هذا المخزون الأجزاء والمكونات والمواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع. على سبيل المثال، قد يحتفظ مصنع سيارات بكميات كبيرة من المكونات (مثل البطاريات، والمصابيح، والمكابح، والإطارات) لصناعة سياراته. تحتفظ محلات السوبر ماركت

وتجار التجزئة الكبار بمستودعات لتخزين البضائع قبل إرسالها إلى المتاجر أو العملاء.

ويمكن أن تتحفظ المؤسسات التجارية بكميات كبيرة من الأموال ممحونة في مخزونها، ما يؤثر سلباً على تدفقها النقدي. لذا، تحتاج إلى اتخاذ قرارات مدروسة بشأن ما تشتريه، لتحسين التدفق النقدي، يمكن للمؤسسات التجارية محاولة تقليل المخزون الذي تحفظ به، لكن يجب أن يكون هناك توازن دقيق، حيث يمكن أن يؤدي نفاد المكونات إلى تأخير في الإنتاج. تسعى العديد من المؤسسات التصنيعية الكبرى إلى تجنب الاحتياط بمخزون غير ضروري من خلال استخدام أنظمة التصنيع المحوسبة التي تراقب الطلب على المنتجات. فيطلب النظام الكمية المناسبة من المخزون لتصنيع السلع التي تم طلبها أو التي يتوقع أن يتم طلبها في المستقبل القريب. بعد ذلك، يضمن النظام وصول المخزون قبل وقت قصير من الحاجة إليه في عملية الإنتاج. يُطلق على هذا النظام اسم التصنيع "بحسب الطلب" (JIT). ومن أمثلة المؤسسات الناجحة التي تستخدم هذا النظام شركات مثل تويوتا وأبل وماكدونالدز.<sup>®</sup>

### مصادر التمويل

توفر العديد من مصادر التمويل المختلفة للمؤسسات التجارية، ويجب على هذه المؤسسات اتخاذ قرارات مدروسة بشأن المصادر التي تستخدمها. بعض مصادر التمويل تعتمد على عمر المؤسسة وحجمها، فعلى سبيل المثال، المؤسسات التجارية الأكبر والأكثر استقراراً لديها فرص أكبر للحصول على قروض بنكية. قد تحتاج المؤسسة التجارية الناشئة إلى رأس مال مغامر للبدء. يستخدم رأس المال الاستثماري سواء للمؤسسات الناشئة أو القائمة لتمويل شراء المعدات أو لتمويل نمو الأعمال. يمكن للمؤسسات التجارية القائمة ذات السجل المثبت أن تسعى للحصول على استثمارات إضافية من البنوك أو من مؤسسات تجارية أخرى من خلال تكوين شراكات وتعاونات. تستفيد بعض المؤسسات أيضاً من المساعدات المالية الحكومية، مثل المؤسسات التي تصنع منتجات صديقة للبيئة مثل الألواح الشمسية وتوربينات الرياح. تحتاج جميع المؤسسات التجارية إلى أصول جارية صافية (رأس المال العامل) لتغطية تكاليف التشغيل اليومية. يوضح الجدول 7.1 مقارنة بين مصادر التمويل المختلفة وخصائصها وتكاليفها وأفاقها الزمنية.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن مصادر التمويل، انظر  
الوحدة 3: تمويل الأعمال.

**الجدول 7.1** مصادر التمويل وخصائصها

الشوون المالية	الأفق الزمني	المزايا	العيوب
الائتمان التجاري - يسمح للموردون للعملاء بالحصول على البضائع ودفع ثمنها لاحقاً	على المدى القصير - عادة 30 أو 60 يوماً فقط	يمنح الوقت لتحقيق المبيعات قبل الدفع مقابل الإمدادات (أي أنه يحسن التدفق النقدي). لا توجد رسوم فائدة إذا فُتحت في المدة.	ينطبق فقط على مورد معين. قد يؤدي عدم الدفع في الوقت المحدد إلى فرض رسوم.
سحب على المكشوف من البنك - يتيح للمؤسسة التجارية سحب أموال أكثر مما لديها من الحساب الجاري.	على المدى القصير	من، يمكن استخدامه للتعامل مع مشاكل التدفق النقدي قصيرة الأجل.	عند استخدامه، غالباً ما تكون رسوم الفائدة مرتفعة. غالباً ما تكون رسوم العقوبة الإضافية لتجاوز الحد الذي تم ترتيبه مسبقاً مرتفعة للغاية. لا يُعد الشكل الأقل تكلفةً من أشكال الاقتراض. يمكن أن تؤدي السهولة التي يمكن بها الحصول عليها إلى تشجيع الإنفاق الزائد.
التمويل الجماعي - جذب المستثمرين من عدد كبير من المضارعين	على المدى القصير	لا تُدفع أي فائدة حيث ستتم مكافأة المستثمرين فقط في حالة بيع المؤسسة التجارية بنجاح في تاريخ لاحق.	فقدان جزئي للملكية. لا يوجد ضمان بأن الصندوق الجماعي سيجد استثمارات كافية لتلبية الاقتراح.

العيوب	المزايا	الأفق الزمني	الشوون المالية
يجري بيع الديون بأقل مما هو مستحق.	تدفع الشركة المعنية بخصم الديون للمؤسسة التجارية نسبة مئوية من الأموال المستحقة وتحمّل مسؤولية تبع الديون التي يجب سدادها.	على المدى القصير	تحصيل الديون - بيع ديون مؤسسة تجارية لطرف خارجي من أجل الحصول على النقد بشكل سريع.
دفع الرسوم إلى المفترض.	تمكين المؤسسة التجارية من إصدار نقد مقابل فواتير العملاء المستحقة.	على المدى القصير	خصم الفواتير - بيع الفواتير غير المدفوعة إلى أحد المفترضين مقابل سلفة نقية تمثل نسبة مئوية من قيمة الفاتورة
احتساب الفائدة على المبلغ المقترض. يمكن أن تقلب أسعار الفائدة. غالباً ما يجري تأمينها مقابل أصل يمكن الاستيلاء عليه في حالة عدم سداد الأقساط. الأقساط الشهرية تتبع ضغطاً على التدفق النقدي. قد يكون من الصعب الحصول عليها.	تنطوي القروض المضمونة على معدلات فائدة أقل. المرونة - يمكن استخدامها لأغراض متعددة.	على المدى المتوسط	القرض المصرفي - قرض محدد المدة يُسدد على أقساط
عدم انتفاء الأصل للمؤسسة التجارية. المؤسسة التجارية متزمرة بالدفع طوال مدة عقد الإيجار. قد تفرض عقوبات مالية إذا كنت ترغب في إنهاء الاتفاقية مبكراً. هناك حاجة إلى تقديم وديعة ضمان في بعض الأحيان.	يجعل العناصر باهظة الثمن أكثر قابلية للتحمل. قد تكون تكاليف الصيانة والإصلاح من مسؤولية المؤجر.	على المدى المتوسط	التأجير - الدفع مقابل استخدام أصل ما على أقساط لتوزيع التكاليف
من المرجح أن يكون المبلغ الإجمالي المدفوع مقابل استخدام الأصل أعلى مما لو تم شراؤه بالكامل. يظل الأصل ملكاً للبائع حتى دفع القسط الأخير.	يجب الحاجة إلى دفع مبلغ مقطوع مقابل الأقساط العادلة تجعل التخطيط وإعداد الميزانية أسهل. يوزع تكاليف الأصل على مدى عمره الإنتاجي. تمتلك المؤسسة التجارية الأصل بعد سداد جميع المدفوعات.	على المدى المتوسط	الشراء بالتقسيط - الدفع مقابل استخدام أصل ما على أقساط لتوزيع التكاليف
تنطوي القروض من نظير إلى نظير على رسوم ترتيب وفوانيد. يتعين على المفترض اختيار حفص الانتقام وفوحصات داخلية أخرى. يجب سداد المبلغ الأساسي عند الاستحقاق.	عادةً ما تكون أسعار الفائدة أقل مما يمكن الحصول عليه من البنك. معظم القروض من نظير إلى نظير غير مضمونة. القروض من نظير إلى نظير توفر مرونة في السداد.	على المدى المتوسط	الإقراض من نظير إلى نظير (P2P) - أحد رجال الأعمال يقرض المال إلى رجل أعمال آخر مقابل مدفوعات الفائدة.
فقدان جزء من الملكية والسيطرة. يحتاج المستثمر إلى معدل عائد أعلى على أسهمه للتتعويض عن المخاطر. يشكل عام، ما لم تتمكن المؤسسة التجارية من تقديم احتمال نمو كبير في الإيرادات في غضون خمس سنوات، فمن غير المرجح أن تكون ذات فائدة لرأس المال الاستثماري. يمكن أن ينشأ صراع بين رائد الأعمال ورأس المال الاستثماري في ما يتعلق بالاتجاه والإدارة اليومية للمؤسسة التجارية.	غالباً ما يكون أصحاب رأس المال الاستثماري من المخاطرين وقد يرون الإمكانيات في الاستثمار على المخاطر الذي قد لا يرغب المستثمرون الآخرون، بما في ذلك البنك، في الاستثمار فيه.	على المدى المتوسط	رأس المال الاستثماري - يجري توفير التمويل من قبل متخصص في الأعمال التجارية يقوم غالباً المشورة والتوجيه جنباً إلى جنب مع الاستثمار

## II وقفة للتفكير

فك في تكالفة استئجار أصل ما، مثل شاحنة، أو شراء بعض الأدوات الكهربائية باستخدام الشراء بالتقسيط. على الجانب الآخر، فكر في بعض العناصر التي قد تحتاج إليها لبدء مؤسسة تجارية فكرت فيها سابقاً. ابحث عن بعض الأمثلة على العناصر التي يمكنك استئجارها أو شراؤها من خلال نظام الشراء بالتقسيط وقارن بين التكاليف. ما الشروط المقدمة؟ على سبيل المثال، على مدى كم شهر يسري عقد الإيجار أو الشراء بالتقسيط؟

**تلميح** يعتبر الإنترنت من الموارد الجيدة للبحث عن هذه المعلومات.

**توسيع الأفق** أنشئ جدول يلخص ما اكتشفته واعرضه على الصف الدراسي.

### العوامل التي يتم مراعاتها عند اتخاذ القرارات التشغيلية في ما يتعلق بالعمليات

تبعد كل مؤسسة تجارية عمليات معينة في إدارتها اليومية. هناك عدد من العوامل التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند اتخاذ قرارات بشأن هذه العمليات.

#### أنظمة معلومات الإدارة

تستخدم أنظمة معلومات الإدارة المحوسبة (MIS) لتوجيه اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنظيم البيانات وإدارتها. على سبيل المثال، قد يستخدم قسم الموارد البشرية نظام معلومات الإدارة للاحتفاظ بسجلات الموظفين وإعداد تقارير مثل:

- سجلات الأداء (مثل معدلات الغياب)
- جداول التقديم ونتائجها
- توفيق الترقى (ربط الموظفين بالوظائف المناسبة).

قسم التسجيل والإلحاق في الكليات قد يستخدم نظاماً مشابهاً لإعداد تقارير مختلفة بناءً على معلومات الطالب، مثل:

- تقاصيل الدفع
- التسجيل في الدورات
- الإنجازات والشهادات
- الحضور
- المنقطعون.

تستخدم المؤسسات - مثل مكان دراستك - هذه المعلومات للتخطيط الإستراتيجي لعدة جوانب من أنشطتها التجارية. وقد يشمل هذا التخطيط طرفاً لزيادة الحضور والانضباط وأداء الطلاب.

#### العمليات والأنظمة المتعلقة بالجودة

تقوم المؤسسات التجارية بتطبيق أنظمة الجودة لإدارة وتحسين عملياتها باستمرار وتحقيق أقصى درجات رضا العملاء بأقل تكلفة ممكنة. تعتبر الجودة مقياساً لمستوى المنتج، فالمؤسسة التي تقدم منتجات ذات جودة منخفضة ستكتسب سمعة سيئة، ما يؤدي إلى فقدان العملاء الذين سيشترون منتجات ذات جودة أفضل من مكان آخر. كما قد تفقد الموظفين الذين يفضلون العمل في مؤسسة ذات سمعة أفضل.

يمكن تنظيم الجودة من خلال معايير الجودة التي تضعها هيئات، مثل المنظمات المهنية، كأطر عمل للتحكم في مستويات الجودة. وهذه الأطر قد لا تكون إلزامية دائماً، لكنها تعتبر مهمة لأسباب متعددة.

نظام مراقبة الجودة (QC) ونظام ضمان الجودة (QA) هما ميزتان رئستان لإدارة الجودة، وينفذان لمنع وصول المنتجات المعيبة أو ذات الجودة الرديئة إلى العميل.

نظام مراقبة الجودة يضمن أن المؤسسة تحقق المعايير التي تضعها لنفسها من خلال التحقق المستمر من أن المنتج يفي بالمعايير المطلوبة. على سبيل المثال، فحص ثمار التفاح للتأكد من خلوها من الشوائب ورفض الثمار التي لا تلبي المعايير المطلوبة.

## المصطلحات الرئيسية

**مراقبة الجودة (QC)** – سلسلة من الفحوصات المتسلقة تضمن أن المنتجات أو الخدمات تلبي مجموعة محددة مسبقاً من المعايير.

**ضمان الجودة (QA)** – الفحوصات المخططة والمنهجية للإجراءات والمخرجات.



◀ التحقق من أن المنتجات تلبي المعايير المطلوبة هو جزء من مراقبة الجودة

نظام ضمان الجودة يضمن أن المنتجات تلتزم بمجموعة واضحة ومتسلقة من المعايير وأن كل منتج هو بأفضل جودة ممكنة. على سبيل المثال، التتحقق من عملية توريد وفحص التفاح لضمان توريد منتج عالي الجودة.

على الرغم من التشابه بينهما، فإن نظام ضمان الجودة هو جزء من إجراءات مراقبة الجودة. الفرق بينهما هو أن نظام مراقبة الجودة يهدف إلى تحديد الحالات المحددة التي تكون فيها الجودة دون المستوى المطلوب وتحتاج إلى تحسين، في حين أن نظام ضمان الجودة يتعلق بالحفاظ على الثقة في عملية الإنتاج والتوريد وفحص الجودة كلها.

#### القياس بالمقارنة المرجعية

تتيح للمؤسسة مقارنة أدائها مع مؤسسات ناجحة أخرى وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها. وبطبيعة الحال، يجب أن تكون معلومات المقارنة المرجعية مستمدّة من مصدر موثوق. قد تكون هذه المعلومات من بيانات حكومية تُثري الاتجاهات الوطنية، كما يمكن أن تستند المقارنات المرجعية إلى بيانات الأداء الداخلي. على سبيل المثال، قد تحدد المؤسسة أهداف المبيعات بناءً على اتجاهات الأداء في ربع السنة أو نصف السنة أو الثلاث سنوات السابقة. يمكن استخدام المقارنات المرجعية لمساعدة المؤسسة على تطوير معايير خدمة خاصة بها بمستوى ملائم.

#### حلقات الجودة

**حلقات الجودة** هي اجتماعات دورية بين مجموعات من الموظفين الذين يقومون بأعمال متماثلة أو متشابهة. وستُستخدم لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل وكيفية حل أي مشكلات. يمكن أن تؤدي هذه المناقشات إلى أفكار جديدة لتحسين ممارسات العمل؛ كما يمكن أن تسهم في تحسين المنتجات الحالية وحتى تطوير منتجات جديدة. ظهرت حلقات الجودة لأول مرة في التصنيع الياباني في السبعينيات والسبعينيات، وتعتبر شركة تصنيع السيارات توبيوتا مثلاً معروفةً لكيفية تحسين عمليات الإنتاج باستخدام حلقات الجودة. لكن حتى تجدي حلقات الجودة نفعاً، يجب أن تحظى بدعم من الإدارة العليا وأن يحصل الموظفون على تدريب كافٍ.

#### إدارة الجودة الشاملة (TQM)

هي طريقة إدارية تهدف إلى إشراك كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر، وتتضمن تقييم مواطن الأداء الجيد والمواطن التي تحتاج إلى تحسين، وذلك بهدف تحسين تجربة العملاء. يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى توفير مستوى متزايد من الجودة داخل المؤسسة للحفاظ على عملائها. تعتمد المؤسسات التي تعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة على "سلسل الجودة"، حيث يكون لكل موظف أو فريق هدف الوصول إلى خلو المنتج من العيوب. ولكي يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة بفعالية، يجب أن يعمل جميع أعضاء المؤسسة لتحقيق أهدافها المشتركة والمشاركة في تحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وثقافتها.

## مناقشة

مثال بسيط على ذلك هو مؤسسة تصنع القيثارات. يتم تقسيم مصنع الإنتاج إلى محطات عمل حيث يتم تجميع القيثارات جزئياً ثم نقلها إلى المحطة الآتية. يتم تشغيل كل محطة عمل بواسطة حرفي كبير، ولا تغادر القيثارة المحطة إلا بعد أن يكون الحرفي راضياً بنسبة 100% عن جودتها. وبالتالي، يكون المنتج النهائي خالياً من العيوب.

### تأثير التشريعات

يجب على جميع المؤسسات التجارية العمل ضمن إطار القانون. هناك العديد من القوانين التي تؤثر على المؤسسات التجارية، وستؤثر هذه القوانين بشكل كبير على العديد من القرارات التي تتخذها. تحتاج المؤسسة إلى معرفة القوانين التي تطبق على المجالات الآتية.

### الصحة والسلامة في العمل

توجد العديد من القوانين التي تهدف إلى ضمان سلامة الموظفين في العمل وضمان عدم قيامهم بمهام تعرض الآخرين للخطر. ويمكن أن تغطي هذه التشريعات قواعد بسيطة تتعلق بمكاتب العمل (مثل قواعد السلامة من الحرائق والمعدات الكهربائية)، وكذلك قواعد أكثر تعقيداً تتعلق بالعاملين في قطاعات البناء والتصنيع (مثل متطلبات تقييم المخاطر والملابس الواقية والحواجز على الآلات الخطرة). فعندما يتعرض العمال للإصابة أو الموت، يمكن أن تدفع المؤسسة التجارية غرامات كبيرة (أو يمكن أن يواجه المالك السجن) إذا ثبتت عدم اتباعها للتشريعات المطلوبة الخاصة بالصحة والسلامة.

### حماية البيانات

تخزن العديد من المؤسسات التجارية معلومات شخصية عن موظفيها وعملائها؛ مثل أسمائهم وعناوينهم، وتفاصيل حساباتهم البنكية، وما إلى ذلك. وفي معظم الحالات، تخزن هذه البيانات على أنظمة الكمبيوتر، ونظرًا لأن البيانات المخزنة على الكمبيوتر يمكن نسخها ونقلها بسهولة، فإن هذا يثير العديد من قضايا الخصوصية المحتملة. نتيجةً لذلك، تطبق العديد من الدول تشريعات لحماية البيانات والتي تحكم كيفية تخزين المؤسسات التجارية لهذه البيانات الشخصية واستخدامها لها.

### الحقوق والحماية الخاصة بالعمل

هذا التشريع يحمي الموظفين عادةً من الاستغلال وقد يتضمن حدوداً لساعات العمل ومعدلات الأجر بالساعة. كما قد يتضمن قواعد حول سياسة الفصل والوفرة.

### حقوق وحماية المستهلك

هذا التشريع مصمم لحماية أولئك الذين يشترون السلع والخدمات. ويمكن أن يشمل أموراً مثل الحق في إعادة السلع المعيبة والمتطلبات الخاصة بوصف السلع بدقة. كما تشمل حماية المستهلك غالباً قضايا متنوعة خاصة بالصحة أو السلامة، مثل وسم الأطعمة التي تحتوي على مسببات الحساسية.

## بحث

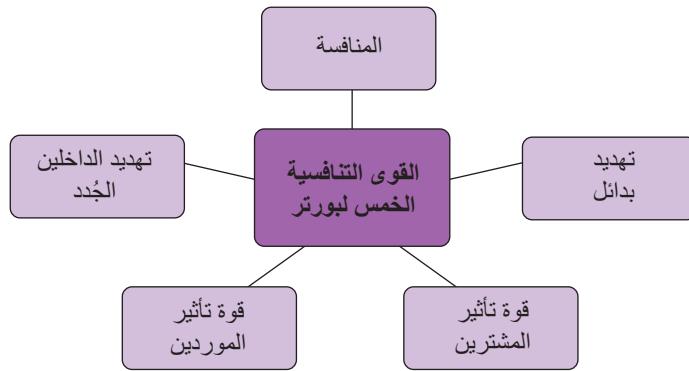
استخدم الإنترنت لإجراء بحث حول التشريعات في بلدك التي تتطبق على الصحة والسلامة وحقوق الموظفين والمستهلكين.

## استخدام نماذج الأعمال المساعدة في اتخاذ القرار

طور الأكاديميون وخبراء الأعمال عدداً من النماذج النظرية المختلفة لمساعدة رجال الأعمال على فهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المؤسسة التجارية. والتي يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات حول كيفية استجابة المؤسسة التجارية للبيئة التي تعمل فيها.

### القوى التنافسية الخمس لبورتر

يمكن استخدام تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحليل البيئة التنافسية. وضعه "مايكيل بورتر" من جامعة هارفارد. تُظهر القوى التنافسية الخمس الضغط التنافسي على الشركة وبالتالي الدرجة التي يمكنها بها تحقيق الربح.



الشكل 7.3 القوى الخمس لبورتر

وفي ما يأتي القوى التنافسية الخمس:

- **تهديد الداخلين الجدد** – إذا كان المنتج الجديد مربحاً، فسترغب المؤسسات التجارية الأخرى في دخول السوق والحصول على حصة من السوق المربح. ويمكن أن تعتمد مدى ضخامة التهديد الذي يشكله الداخلون الجدد على عدة عوامل منها:
    - عوائق الدخول - مثل براءات الاختراع التي تحمي منتجًا فريديًا
    - الإنفاق الرأسمالي المطلوب - إذا كانت هناك حاجة إلى الكثير من النفقات لإنشاء مؤسسة تجارية منافسة، فإن هذا يقلل تهديد الداخلين الجدد.
    - ولاء العملاء – إذا كانت المؤسسة التجارية قادرة على اكتساب ولاء العملاء، على سبيل المثال من خلال خدمة العملاء الممتازة و/أو الإعلان، فقد يكون من الصعب على الداخلين الجدد إلى السوق إغراء العملاء.
  - **التهديد بالبدائل** – البديل منتج مختلف يمكنه تلبية الحاجة نفسها. ويعتمد مقدار التهديد الذي يشكله المنتج البديل على عوامل مثل التسعير وتكليف تبديل العملاء (أي، ما مدى سهولة التحول من المنتج الأصلي إلى البديل).
  - **قدرة العملاء على المساومة** – عادةً ما يريد العملاء سعراً منخفضاً، وتزداد قدرتهم على المساومة عند وجود الكثير من البائعين. محلات السوبر ماركت، على سبيل المثال، تبيع جميعها سلعاً متشابهة جدًا، لذلك لا يوجد الكثير للتمييز بينها، باستثناء السعر. وفي الحالات التي يشتري فيها العميل بكميات كبيرة من مؤسسة تجارية، فإنه يتوقع عادةً خصمًا على السعر.
  - **قدرة الموردين على المساومة** – كما هو الحال مع العملاء، إذا كان هناك عدد قليل من الموردين، فستكون قوتهم أكبر مما هو عليه الحال عندما يكون هناك الكثير منهم. وإذا كانت المؤسسة التجارية ستتطلب تكلفة كبيرة لتغيير الموردين، فإن المورّد الحالي لديه قدرة أكبر على المساومة. قد يكون سبب تكلفة تغيير الموردين هو التغييرات اللاحقة لاستخدام مكونات مورد مختلف.
  - **القدرة على التنافس** – يزداد التنافس بين المنتافسين بشكل عام عند وجود الكثير من المؤسسات التجارية التي تقدم المنتجات نفسها. وفي هذه الحالة، من المهم أن تفهم المؤسسة التجارية منافسيها وأن تكون قادرة على تمييز منتجاتها عن منتجاتهم. ويجب عليها أيضًا مراعاة أسعار المنافسين بعناية والتفاعل مع أي تغيرات. في هذا النوع من بيعات الأعمال، غالباً ما تتفق المؤسسات التجارية الكثيرة من المال على الإعلانات لمحاولة زيادةوعي العملاء بمنتجاتها.
- باستخدام هذا الإطار، يمكن المؤسسة التجارية تحليل وضعها في ما يتعلق بمنافسيها، واستخدامه للمساعدة في اتخاذ القرارات حول كيفية استجابتها للقوى التنافسية.

## م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن القوى الخمس لبورتر، انظر الوحدة 2: البحث والتخطيط لحملة تسويقية والوحدة 39: تطوير إستراتيجية المؤسسة.

### تحليل عناصر التسويق الخمسة

هذا إطار عمل تسويقي يسمح للمؤسسة التجارية بالحصول على فكرة أفضل عن نقاط قوتها وضعفها. في ما يأتي عناصر التسويق الخمسة (5Cs):

- الشركة - ماذما تفعل المؤسسة التجارية (الرؤية، بيان الرسالة، الثقافة، الأهداف)؟
- المنافسون - من؟ كم تبلغ حصتهم في السوق؟ ما نقاط البيع الفريدة الخاصة بهم؟
- العملاء - ما السوق المستهدف للمؤسسة التجارية؟ ما مدى رضا العملاء عن منتجاتها؟ ما أنماط الشراء الخاصة بهم (على سبيل المثال، كم مرة يشترون من المؤسسة التجارية)؟
- المناخ - اسم آخر لبيئة الأعمال. ويشمل القضايا السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والبيئية.
- المتعاونون - هؤلاء هم أصحاب المصلحة الخارجيون في المؤسسة التجارية، بما فيهم الموردين والموزعين والشركاء التجاريين، وما إلى ذلك.

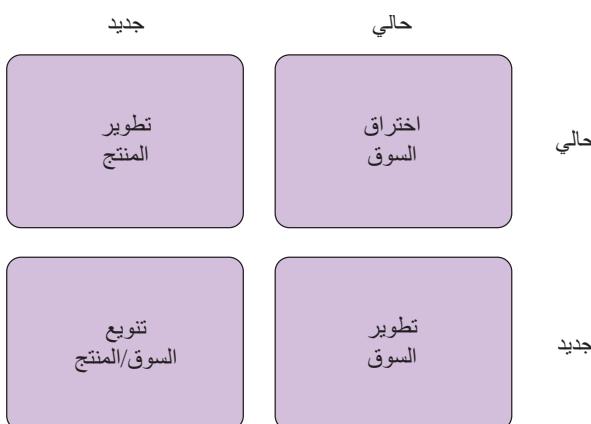
يجري تحليل كل من عناصر 5Cs واستخدامها للتوجيه في اتخاذ القرارات التجارية. وينفذ هذا التحليل غالباً باستخدام تحليل سوات، الذي ينظر في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### مصفوفة أنسوف

يُستخدم هذا النموذج لمساعدة المؤسسات التجارية في اتخاذ قرارات بشأن استراتيجيات نموها. حيث يُبرز مستوى المخاطر المرتبطة بتطوير منتجات جديدة والوصول إلى أسواق جديدة. وتعتمد فكرة النموذج على وجود طريقتين فقط، في الواقع، لنمو المؤسسة التجارية. وهما من خلال تطوير:

- ما يُباع (نمو المنتج)
- إلى من يُباع (نمو السوق).

وتنماشى هذه مع المصفوفة لتوفير أربع خيارات إستراتيجية. يوضح الشكل 7.4 المصفوفة.



الشكل 7.4 مصفوفة أنسوف

من بين الاستراتيجيات الأربع، يعتبر التوغل في السوق (اخترارق الأسواق) الأقل خطورة. ويحدث هذا عندما تبيع المؤسسة التجارية منتجاتها الحالية في سوق موجودة بالفعل وبالتالي فهي في بيئه مألوفة. ومع ذلك، فإن هذه الإستراتيجية تنجح فقط في الأسواق المت坦مية وتتطلب استراتيجيات لزيادة الميزة التنافسية. تطوير السوق إستراتيجية تحاول فيها المؤسسة التجارية بيع منتجاتها الحالية في أسواق جديدة. وقد يعني هذا، على سبيل المثال، محاولة بيع المنتجات في مناطق أو دول جديدة. يتطلب ذلك إعداد عمليات وإجراءات جديدة، تشمل أي عمليات نقل وتسويق ضرورية، ما يجعل هذه الإستراتيجية أكثر خطورة من التوغل في السوق.

يتضمن تطوير المنتج تطوير منتج جديد لبيعه للعملاء الحاليين. على سبيل المثال، قد تعمل مؤسسة تجارية تتبع دراجات السباق والجلدية على تطوير دراجات قابلة للطي أو كهربائية لجذب الأشخاص الذين اشتروا دراجاتها مسبقاً. ويطلب هذا مهارات وموارد لتطوير منتجات جديدة. كما يتطلب إجراء أبحاث تسويقية لهم ما قد يريده العملاء الحاليون من منتج جديد. ويمكن أن يكون ذلك فعالاً. على سبيل المثال، عملت شركة صناعة السيارات نيسان®، في إطار وعيها بالقلق المتزايد بشأن القضايا البيئية، على تطوير واحدة من أولى السيارات الكهربائية فقط؛ وهي نيسان ليف.



◀ تطوير المنتجات يعني تطوير منتجات جديدة لبيعها للعملاء الحاليين. على سبيل المثال، سلسلة مقاهي تعمل على تطوير نكهات مختلفة من القهوة.

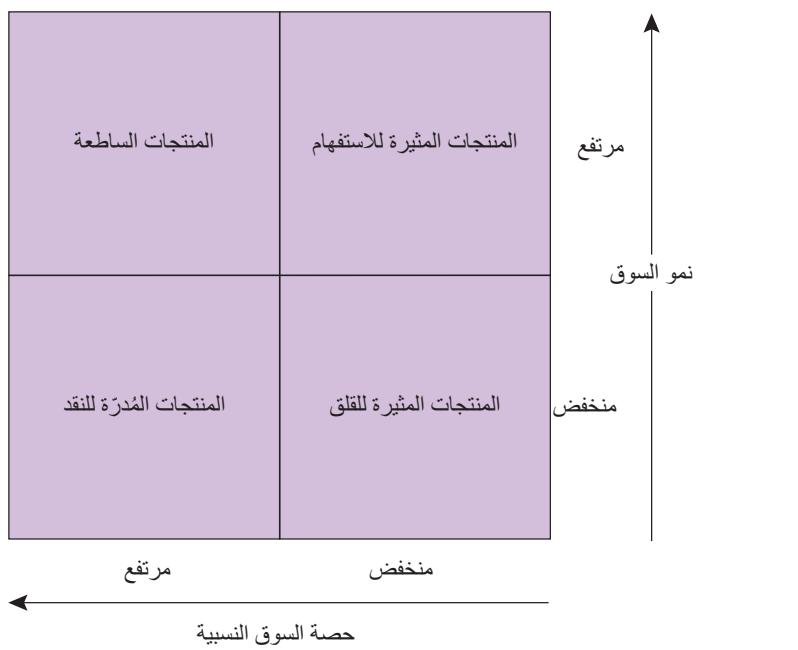
أكثر الاستراتيجيات خطورة هي التنويع. ويحدث عندما تطور المؤسسة التجارية منتجاً جديداً وتبيعه في سوق جديدة. وعلى غرار الحال في إستراتيجية تطوير المنتج، ستكون هناك حاجة إلى أفكار منتجات مبتكرة وموارد ومهارات. كما سيلزم إجراء بحث دقيق وتحظيط لتحديد السوق المناسب وإنشاء حملة تسويقية له.

- بالنسبة لمصنع مقره في آسيا، إليك الاستراتيجيات التي يمكنه تبنيها (مرتبة من الأقل إلى الأعلى خطورة):
- إنه يريد تطوير وبيع الدراجات الكهربائية (منتجه الحالي) في آسيا (سوقه الحالي). وهذا مثال على التوغل في السوق.
  - كما يريد تطوير الدراجات الكهربائية (منتجها الحالي) وبيعها في أوروبا (سوق جديد). وهذا مثال على تطوير السوق.
  - قرر بيع السيارات الكهربائية (منتج جديد) في آسيا (سوقه الحالي). وهذا مثال على تطوير المنتج.
  - يخطط في المستقبل لبيع هذه السيارات الكهربائية (منتج جديد) في أوروبا (سوق جديد). وهذا مثال على التنويع.

### مصفوفة بوسطن

تعرف مصفوفة بوسطن أيضاً باسم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية نسبةً إلى مؤسسيها في السبعينيات

## مصفوفة بوسطن (BCG)



الشكل 7.5 مصفوفة بوسطن

- مجموعة بوسطن الاستشارية. وبهتم هذا النموذج بقضايا حصة السوق ونمو السوق.

يُستخدم هذا النموذج للمساعدة في اتخاذ القرارات من خلال المساعدة في التنبؤ بالمكان الذي يجب أن تستثمر فيه المؤسسة التجارية في المستقبل. وتساعد المصفوفة المؤسسة التجارية على تحليل اتجاهات السوق. كما تسلط الضوء على الفرص لزيادة الحصة السوقية.

تراعي المصفوفة عاملين، حصة السوق ونمو السوق. ما ينتج عنه أربعة أنواع من المنتجات:

- المنتجات المثيرة للقلق (Dogs) - منتجات ذات حصة سوقية صغيرة في سوق ذات نمو ضئيل.
- المنتجات المدرة للنقد (Cash cows) - تلك المنتجات ذات الحصة السوقية الكبيرة في سوق ذات نمو ضئيل.
- المنتجات الساطعة (Stars) - منتجات ذات حصة سوقية كبيرة في سوق مت坦ٍ.
- المنتجات المثيرة للاستفهام (Question marks) - منتجات ليس لها حصة سوقية حالية أو حصتها ضئيلة ولكن يمكن أن تصبح ساطعة أو مدرة للنقد لأنها في سوق مت坦ٍ.

من خلال النظر في كل منتج من هذه الناحية، يمكن للمؤسسة التجارية أن تحدد أي منها يجب أن يحصل على أكبر قدر من الاستثمار. المنتجات المثيرة للاستفهام، على سبيل المثال، تتمتع بإمكانات نمو ويمكن أن تكون مرشحة للاستثمار إضافي.

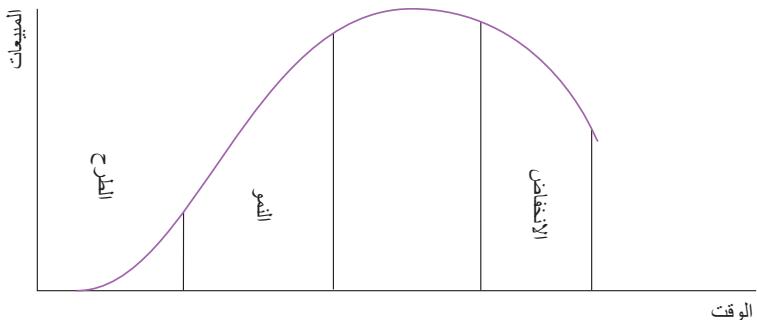
## دورة حياة المنتج

تتمتع العديد من المنتجات المصنعة بدورة حياة تصنف أدائها من لحظة طرحها في السوق. عندما يقدم المنتج لأول مرة، فإن حقيقة أنه جديد وقد يحتوي على ميزات فريدة يمكن أن تعني أنه يمكن بيعه بسعر مميز. ومع ذلك، حتى لو كان المنتج ناجحاً ونمط المبيعات، فسيأتي الوقت الذي ستظهر فيه منتجات منافسة أخرى، ربما بميزات أفضل / أو مبتكرة. قد يصبح سوق المنتج مشبعاً أيضاً. وقد تنخفض المبيعات نتيجةً لذلك أو على الأقل تستقر. وعندما قد يحتاج سعر المنتج إلى الانخفاض لتحفيز المبيعات، أو على الأقل الحفاظ عليها. قد توجد فرص لإجراء المزيد من التطوير على المنتج. على سبيل المثال، قد تُضاف ميزات جديدة إلى الإصدارات الجديدة من المنتج. وقد يساعد ذلك على منافسة الداخلين الجدد وتحقيق المزيد من المبيعات.

## مناقشة

هل يمكنك التفكير في منتج تعرفه يمر بمرحلة التراجع في دورة حياته؟ لماذا يتراجع؟ هل يمكن فعل أي شيء لتتمديد عمره؟ كيف سيبدو المنتج البديل؟

في نهاية المطاف، سيقترب المنتج من نهاية دورة حياته وستنخفض مبيعاته. يجب أن تراعي إستراتيجية تسويق أي منتج حالة المنتج في دورة حياته. على سبيل المثال، سيحتاج المنتج الجديد إلى مزيد من الدعم التسويقي لتنوعية العملاء به وبميزاته الفريدة. فهم مكان وجود منتج معين في دورة حياته يمكن أن يساعد المؤسسة التجارية على اتخاذ قرارات بشأن مستقبل المنتج.



الشكل 7.6 مراحل دورة حياة المنتج.

### م الموضوعات ذات صلة

- لمعرفة المزيد عن استخدام نماذج الأعمال، انظر الوحدة 35: البقاء والنمو والوحدة 39: تطوير إستراتيجية المؤسسة.

### وقفة للتفكير



قد تكون قد وصفت بالفعل المؤسسة التجارية ومنافيها. لذلك، اقض بعض الوقت في التفكير في السوق المستهدفة (العملاء) للمؤسسة التجارية، وما المناخ الذي ستعمل فيه المؤسسة التجارية ومن سيكون المتعاونون ( أصحاب المصلحة ). في الحالات التي قد يكون للبيئة الخارجية (المناخ) تأثير سلبي في مؤسستك التجارية، فكر في طرق يمكن من خلالها تقليل تلك التأثيرات.

### تعلم

### توسيع الأفق

### غرض وسمات تحليل المنافسين

تواجه معظم المؤسسات التجارية منافسة من مؤسسات تجارية أخرى تبيع السلع أو الخدمات نفسها أو سلع أو خدمات مشابهة. وبشكل عام، تعتبر المنافسة جيدة لأنها تحافظ على انخفاض الأسعار وتشجع الابتكار حيث يسعى المنافسون إلى الحصول على ميزة على بعضهم البعض. كما أنها تمنح المستهلكين خيارات أكبر ومنتجات أفضل. من الناحية المثالية، تحتاج أي مؤسسة تجارية إلى الحصول على نوع من الميزة التنافسية على المؤسسات التجارية الأخرى. لذلك من المهم أن تجري المؤسسة التجارية تحليلًا للمنافسين حتى تعرف الآتي:

- من منافسوها وما المنتجات المنافسة التي يقدمونها
- تفاصيل المنتجات المنافسة - على سبيل المثال، سعرها وميزاتها
- عوامل أخرى قد تمنح منافسيهم ميزة، مثل الجودة، السمعة، خدمة العملاء، وما إلى ذلك.

يمكن استخدام أساليب مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لتحليل المنتجات ووضع المؤسسة التجارية بالنسبة لمنافسيها.

من خلال إجراء تحليل المنافسين، يمكن للمؤسسة التجارية ضمان اتخاذ قرارات جيدة بشأن منتجاتها، مثل:

- تطويرها المستقبلي (قد توقف المنتجات غير التنافسية، على سبيل المثال)
- التسعير والأنشطة الترويجية
- تطوير منتجات جديدة تستغل نقاط الضعف في عروض المنافسين.

بشكل عام، سيساعد تحليل المنافسين على تشكيل كيفية استجابة المؤسسة التجارية للضغط التنافسي من المنتجات والمؤسسات التجارية الأخرى. على سبيل المثال، قد تقرر إنتاج مواد ترويجية تُظهر لماذا منتجاتها أفضل من منافسيها، أو قد تدرب مندوبي المبيعات على تسلیط الضوء على مثل هذه القضايا عند التفاوض مع العملاء.

## بحث

حق في منتج موجود تعرفه وأجري تحليل للمنافسين له. ما المنتجات المنافسة له وكيف تتنافس معه؟ (في ما يتعلق بالميزات والسعر ونحو ذلك). ما الذي يجعل الناس يختارون المنتج ويفضلونه على المنتجات المنافسة له؟ هل هناك أي شيء يمكن أن يحسن من تنافسية المنتج المختار أو المنتجات المنافسة له؟

### تأثير الاتجاهات الاقتصادية والسوقية والاجتماعية في اتخاذ قرارات الأعمال

يمكن أن يساعد استخدام أساليب مثل قوى بورتر الخمسة وعناصر 5Cs صناع قرارات الأعمال على فهم التأثيرات الخارجية في المؤسسة التجارية. وينتقل أحد التأثيرات الخارجية الرئيسية في البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة التجارية. على سبيل المثال، في اقتصاد متغير، تحتاج المؤسسة التجارية إلى اتخاذ قرار حول كيفية الاستفادة القصوى من الوضع الإيجابي. ومع ذلك، إذا كان الاقتصاد يتقلص، فقد تحتاج المؤسسة التجارية إلى اتخاذ قرار بتقليص عملياتها.

وذلك الاقتصاد الكلي لدولة ما، حيث قد تتوسع أو تتخلى الأسواق الفردية للسلع والخدمات أيضًا. قد تحتاج المؤسسة التجارية في سوق ينكمش إلى النظر في التوسيع من خلال الانتقال إلى منطقة سوق أخرى مت坦مية. كما يمكن أن تؤثر التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية في اتخاذ قرارات الأعمال. على سبيل المثال، في أوروبا كان أحد الاتجاهات الحديثة زيادة استخدام خدمات توصيل الطعام إلى المنازل. قررت العديد من شركات التموين وتقطيع الطعام الاستفادة من هذا. يُعد نمو الوعي البيئي اتجاهًا اجتماعيًّا آخر استجاب له المؤسسات التجارية. فعلًا على سبيل المثال، تضمن العديد من الشركات الآن أن تكون منتجاتها مراعية للبيئة وتستخدم مواد خام مستدامة.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن تأثير الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسوقية، انظر الوحدة 32: استدامة الأعمال والبيئة

### الميزات الرئيسية لخطة التسويق المصاغة باستخدام عناصر المزيج التسويقي السبع (7Ps)

يُطلق عادةً على مزيج العوامل التي تؤثر في تسويق المنتج؛ المزيج التسويقي. وتعرف أيضًا باسم 7Ps وهي المنتج، والسعر، والمكان، والترويج، والأشخاص، والعملية، والبيئة المادية. وهذه العوامل التي تراعيها المؤسسات التجارية عند وضع خططها التسويقية واتخاذ قراراتها التسويقية.

- المنتج – يمكن أن يكون سلعة؛ مثل فتحة العلب أو سيارة، أو خدمة؛ مثل الخدمات المصرافية والتأمين. بعض المؤسسات التجارية تتبع مزيجاً من السلع والخدمات. على سبيل المثال، قد تتبع شركة سياحية حزمة تتضمن رحلات جوية وفنادق ووجبات وتجارب، بينما قد يبيع وكلل سيارات سيارة جديدة وخطبة رعاية وخدمة ما بعد البيع.

يُعرف الجانب من المنتج الذي يجعله مختلفاً عن المنتجات المنافسة باسم نقطة البيع الفريدة الخاصة به. حيث يجب أن تكون شيئاً يريده العملاء، لكن منافسيك لا يقدمونه. وبطبيعة الحال، في بعض الحالات قد لا يدرك العملاء أنهم بحاجة إلى منتج حتى يُطور. يمكن لاستراتيجية تسويق أي منتج أو خدمة استخدام نقطة البيع الفريدة لجذب العملاء.

- السعر - المبلغ المالي الذي يدفعه العميل لشراء منتج. السعر بالتأكيد عامل مهم للغاية، حيث يقارن المشترون غالباً الأسعار عند اختيار المنتج الذي سيشتريونه. وهناك العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة التي يمكن استخدامها. تشمل هذه: الاختراق، قشط السوق، التسعيير على أساس المنافسة والتكلفة.
- المكان - المكان الذي يشتري فيه المستهلك المنتجات أو الخدمات. سابقاً، كان المستهلكون يشترون السلع في موقع مادي، ولكن أصبحوا الآن يشترون العديد من السلع عبر الإنترنت. اليوم، لدى العديد من تجار التجزئة متاجر مادية وموقع عبر الإنترنت. يتبع البيع عبر الإنترنت الوصول إلى نطاق جغرافي أوسع بكثير من موقع مادي واحد (أو حتى شبكة من المتاجر). وتحتاج المؤسسة استراتيجيات تسويق وترويج مختلفة للبيع عبر الإنترنت وفي المتاجر.
- الترويج - جميع الأنشطة الممنذة لجعل العملاء على دراية بمنتج أو خدمة وقدرتها. ويشمل الترويج التسويق والإعلان.
- الأشخاص - الأشخاص الذين يبيعون منتجًا أو يقدمون خدمة. حيث يمكن للأشخاص المدربين جيداً وواسعي المعرفة والودودين (عبارة أخرى، أولئك الذين يتمتعون بمهارات خدمة العملاء الجيدة) البيع بفعالية بالإضافة إلى تشجيع رضا العملاء ولائهم.
- العملية - تبدأ عملية تجربة العميل من اللحظة التي يكتشف فيها العميل منتجًا أو مؤسسة تجارية. وتستمر حتى الشراء وما بعده. يرتفع مستوى رضا العملاء عند تنفيذ كل خطوة من خطوات هذه العملية (بدءاً من الطلب والتسلیم إلى الدفع والرعاية اللاحقة) بشكل جيد من قبل موظفين مهذبين وأكفاء. ولا نقل أهمية العمليات عبر الإنترنت عن ذلك. على سبيل المثال، يمكن لصفحة وصول إلكترونية غير احترافية أن تُثني العملاء عن الشراء.
- البنية المادية - يجب الاهتمام بشكل المتجر أو المكتب حيث تُجري المؤسسة التجارية أعمالها. هذا هو الحال بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات التجارية التي تحاول تشكيل انطباع بالجودة والأناقة والفخامة. ومن أمثلة المؤسسات التجارية التي تستثمر بشكل كبير في مظهر متاجرها: تجار السيارات الفاخرة، وصالونات التجميل، وصائفو الجوائز الحصرية.



◀ تتضمن إستراتيجية الترويج لهذه المؤسسة التجارية وضع المواد الإعلانية في أماكن يمكن لعدد كبير من الأشخاص رؤيتها.

### تجزئة القطاعات السوقية

تستهدف معظم المنتجات نوعاً معيناً من العملاء. الخطوة الأولى في تحديد من يجب استهدافه معرفة أفضل طريقة لتجزئة قطاعات السوق (إلى شرائح سوقية).

حيث توجد عدة طرق لتجزئة قطاعات السوق. وتشمل الآتي:

- التجزئة السكانية (الديموغرافية)** - يعتمد هذا النوع من التجزئة على عناصر مثل العمر، والعرق، والدين، والجنس، وحجم الأسرة، والإثنية، والدخل، ومستوى التعليم، والمجموعة الاجتماعية الاقتصادية. وتتمثل واحدة من أكثر الطرق شيوعاً لتجزئة قطاعات السوق. من أمثلة ذلك، استهداف الرجال المتردجين الذين لديهم أطفال ويعيشون في منازل يبلغ دخلها أقل من 40,000 دولار.

- التجزئة الجغرافية** - للمستهلكين بعض الاحتياجات والتفضيلات التي تختلف بحسب المنطقة التي يعيشون فيها. وهذا يعني أنه يمكن تجزئة الأسواق بحسب الجغرافيا أو الموقع. من أمثلة التجزئة الجغرافية، استهداف الأشخاص الذين يعيشون في المناطق الريفية.

- التجزئة على أساس سجايا الشخصية وصفاتها.** تستند هذه إلى جوانب نفسية مثل الطبقة الاجتماعية والاتجاهات، وأسلوب الحياة، والخصائص الشخصية، والقيم، والأراء، والاهتمامات. على سبيل المثال، ترغب الشركة التي تبيع منتجات لياقة بدنية مثل دراجات التمارين ومعدات أخرى ذات صلة، في استهداف الأشخاص المهتمين بالصحة ومارسات التمارين بغض النظر عن أعمارهم أو جنسهم.

- التجزئة السلوكية** - يعتمد هذا النوع من التجزئة على حقيقة اختلاف تصرفات الأشخاص وسلوكياتهم. يمكن أن تكون الاختلافات السلوكية ناتجة عن خلفيات الأشخاص، هواياتهم، اهتماماتهم، دخفهم والعديد من العوامل الأخرى. ويمكن أن تكون أيضاً بسبب أولويات الأشخاص. على سبيل المثال، يبحث بعض الأشخاص عن منتج متاح أقل تكلفة، بينما يبحث آخرون عن الجودة، وقد ينصب اهتمامهم وتركيزهم على الوضع الاجتماعي. يمكن أن يكون بعض الأشخاص مخلصين جداً لعلامة تجارية معينة. مثال على هذا النوع من التجزئة، استهداف العملاء الذين يميلون إلى الشراء الاندفاعي أو الذين يحبون الحصول على صفقة جيدة.

### المصطلحات الرئيسية

**تجزئة القطاعات السوقية** – تجزئة قطاعات السوق الكلية إلى مجموعات من المستهلكين الذين لديهم احتياجات أو خصائص مشابهة.

**شرحة سوقية** – يشار إلى كل مجموعة من مجموعات المستهلكين هذه بعد ذلك بشريحة سوقية.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن تجزئة القطاعات السوقية، انظر الوحدة 2: البحث والتخطيط لحملة تسويقية والوحدة 37: ريادة الأعمال الداخلية والابتكار في المؤسسة.

## A.P1, A.P2, A.M1, A.D1

### 7.1 تمرير تقييمي

#### التخطيط

- سأعمل على إعداد قائمة مرجعية لجميع النقاط التي أحتاج إلى تغطيتها (استخدم وثيقة مواصفات الوحدة كدليل).
- ساعد خطة زمنية للمهمة التي يتبعن على إنجازها. ستوضح هذه الخطة موعد إنجاز كل عنصر من عناصر العمل لضمان إنجاز المهمة بحلول تاريخ الموعد النهائي.

#### التنفيذ

- أتعامل مع هذه المهمة بطريقة عقلانية.
- يمكنني شرح الأسباب التي تدفعني للقيام بذلك.
- يمكنني تعديل تفكيري ونهجي عندما أفقد التركيز أو الدافع.
- مستعد لتأقلي التعليقات الناقدة لمساعدتي على التحسن.

#### المراجعة

- سأتحقق من أن جميع النقاط المدرجة في قائمة التحقق التي أنشأتها في مرحلة التخطيط قد تم التطرق إليها.
- هل التزمت بالخطة الزمنية التي أنشأتها؟ إن كان الجواب "لا"، اذكر السبب؟ هل س تكون طريقي عند تخطيط الوقت مختلفة في المرة القادمة؟
- هل راجعت تقريري للتحقق من أي خطاء إملائية أو نحوية؟

طلب منك إعداد عرض تقديمي لمجموعة من الطلاب الذين يخططون لإنشاء مؤسساتهم التجارية الخاصة. يتعلق العرض التقديمي بممارسات ومبادئ الأعمال التي تحكم القرارات التجارية التي يجب عليهم اتخاذها. ويلزم أن يتضمن عرضك التقديمي ما يأتي بشكل محدد:

- شرح العوامل التي تؤثر على صياغة وتطوير الأفكار والأهداف التجارية - اذكر أمثلة محددة
- تحليل العوامل التي يجب مراعاتها عند صياغة قرار يتعلق بالأعمال - تقديم تقييم لأهمية العوامل النسبية.

يجب أن يقدم عرضك التقديمي أمثلة على قرارات الأعمال التي جرى اتخاذها في سياق محدد. ويجب أن يتضمن عرضك التقديمي شرائح وملحوظات مفصلة للمتحدث.

## بـ { مراجعة وتفسير بيانات ومعلومات الأعمال

يجب أن تستند القرارات دائمًا إلى البيانات والمعلومات ذات الصلة. وباتباع ذلك، يمكنك التأكد من أن القرارات التجارية التي تتخذها موضوعية وأن لديها أسباب واضحة وراءها، بدلاً من أن تكون ذاتية وتعتمد على عوامل غير مؤثرة مثل العواطف أو "الحس".

### مصادر جمع البيانات وعرضها

#### المهارات

- التفسير
- التحليل

من أجل اتخاذ قرارات قائمة على معرفة، تحتاج إلى العثور على البيانات ذات الصلة أو جمعها. ويمكنك ذلك عادةً من خلال إجراء الأبحاث، حيث يوجد نوعان من الأبحاث: الأولية والثانوية. الفرق بينهما يتعلق بما إذا كان البحث أصلياً (عندما تكون المؤسسة قد جمعت البيانات بنفسها) أو ما إذا كان قد جاء من مصدر آخر (عندما تكون البيانات قد جُمعت بالفعل من قبل شخص آخر). وضمن هذه الفئات، يمكن أن تكون المعلومات إما داخلية (من داخل المؤسسة) وإما خارجية (من مصدر خارج المؤسسة).

#### المصادر الأولية

يشير البحث الأولي إلى المعلومات التي جمعتها المؤسسة التجارية بشكل مباشر والتي لم تُجمع من قبل. ويمكن اشتقاق المصادر الأولية داخلياً أو خارجياً باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق، حيث يمكن أن تتضمن مصادر البيانات الأولية الداخلية:

- بيانات الإنتاج، مثل عدد السلع المنتجة والتكاليف
- أرقام المبيعات
- سجلات الموظفين، مثل السير الذاتية والتقييمات
- البيانات حول عدد العملاء الدائمين والجدد.

تشمل طرق البحث الأولي الخارجي:

- ردود العملاء من تجارب المنتجات أو الخدمات الجديدة
- الاستبيانات والاستطلاعات، مثل نماذج التعليقات عبر الإنترنت
- المقابلات ومجموعات المناقشة
- المتسوقون المتلخرون

#### المصادر الثانوية

تستخدم الأبحاث الثانوية البيانات والمعلومات التي جُمعت من قبل، إما من داخل المؤسسة التجارية (داخلي) وإما من قبل مؤسسة تجارية أخرى (خارجي). يُشار أحياناً إلى البحث الثانوي باسم "البحث المكتبي" وتشمل المصادر تلك الموضحة في الجدول 7.2.

#### الجدول 7.2 أنواع الأبحاث الثانوية

عامل خارجية	عامل داخلية	
	✓	التقارير من مندوبي المبيعات والمندوبيين الإقليميين
	✓	الأبحاث التسويقية السابقة
✓		المجلات التجارية والموقع الإلكتروني
✓		الكتب والصحف
✓		تقارير الصناعة من جمعيات الصناعة والوزارات الحكومية
✓		بيانات التعداد السكاني والسجلات العامة

تشمل أمثلة البحث الثانوي الداخلي بيانات الشركة عن العملاء والسجلات المالية، والتي يمكن الحصول عليها من عدد من المصادر بما في ذلك الأنظمة المالية التي تستخدمها المؤسسات التجارية لأغراض المحاسبة.

عدد من تجار التجزئة استخدمو برامج الولاء لجمع بيانات العملاء، على سبيل المثال، تتيح برامج ولاء السوبرماركت تسجيل تفاصيل كل عملية شراء ينفذها العميل الفردي. ومن خلال تحليل هذا الكم الكبير من البيانات (باستخدام تقنيات التقييم عن البيانات) يمكن للمؤسسات التجارية أن تتعلم الكثير عن اختيارات عملائها، مثل نوع المنتجات التي يشتريونها بانتظام وأي السلع تُشترى مع بعضها بشكل شائع. يمكن استخدام هذه المعلومات لتزويد العملاء بتسوق مستهدف. ويمكن أن يشمل ذلك عروضاً خاصة مصممة لزيادة إنفاقهم أو توسيع نطاق السلع التي يشتريونها.

تشمل مصادر المعلومات الداخلية الأخرى ما يأتي:

- سجلات نقطة البيع (POS). كلما اشتري أي شخص سلعة في متجر يستخدم نظام نقاط البيع، سُجلت عملية البيع على النظام، حيث يمكن أن تقييد هذه البيانات المؤسسة التجارية بشأن عادات الشراء لدى الأشخاص؛ مثل ماذا يشتري الأشخاص، ومتى يشتريونه، وما مزيج الأشياء التي يميل الأشخاص إلى شرائها.

- تطبيقات العملاء. تجمع العديد من المؤسسات التجارية تعليقات من العملاء حول المنتجات التي اشتروها والخدمة التي تلقواها (على سبيل المثال، التعليقات على الأشياء التي أحببتم والتي لم تُعجبكم). ويمكن استخدام هذه المعلومات للاسترشاد بها في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

- مراقبة الموقع الإلكتروني. يمكن جمع كمية هائلة من البيانات حول كيفية تفاعل الأشخاص مع الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة التجارية. وهذا ما يعرف بتحليلات الموقع الإلكتروني. يمكن أن يتضمن معلومات حول المدة التي يقضيها الأشخاص على الموقع، والصفحات التي يزورونها، والسلع التي يضعونها في سلة التسوق الخاصة بهم ولكن لا يشتريونها وال العديد من الأشياء الأخرى. ويمكن أن يوفر هذا معلومات تسويقية قيمة حول اهتمامات الناس وعادات الشراء.

- السجلات المحاسبية. يمكن أن توفر حسابات المؤسسة التجارية معلومات مثل هامش الربح للمنتجات المختلفة، واتجاهات المبيعات، ومعلومات مالية أخرى.

تشمل أمثلة الأبحاث الثانوية الخارجية:

- معلومات الإنترن特. يوفر الإنترنرت الكثير من البيانات حول جميع أنواع الموضوعات. على سبيل المثال، يحتوي موقع www.kaggle.com على كمية كبيرة من **مجموعات البيانات المتاحة** في موضوعات متعددة.

- معلومات الحكومة. تنشر العديد من الحكومات بيانات حول مجموعة كبيرة من الموضوعات التجارية والاجتماعية والاقتصادية، والكثير منها متاح عبر الإنترنرت. على سبيل المثال، يمكن الوصول إلى بيانات التعداد من الولايات المتحدة والعديد من البلدان الأخرى عبر الإنترنرت (/www.census.gov/data.html). وهذا يمكن أن يكون مفيداً في اتخاذ العديد من القرارات التجارية. على سبيل المثال، يمكن أن توافر لك بيانات التعداد الإجابة إذا كنت تزيد معرفة عدد الأشخاص في السوق المستهدف لديك (المحدد بالعمر مثلاً) الذين يعيشون في منطقة معينة.

- تقارير المنافسين. غالباً ما تُؤْدِي المؤسسات التجارية تقريراً سنوياً يتضمن البيانات المالية والمبيعات (وهذا مطلب قانوني في بعض البلدان). ويمكن أن توافر هذه التقارير معلومات مفيدة عن الأسواق والفرص.

- وكالات أبحاث السوق المتخصصة. توجد مؤسسات تجارية تقدم خدمات أبحاث التسويق وتتبع البيانات التسويقية التي جمعتها.

### أمن المعلومات

في الأعمال التجارية، توجد متطلبات قانونية لتخزين المعلومات الشخصية بشكل آمن. كما توجد قواعد تحدد كيفية تخزين هذه المعلومات ولأي مدة زمنية. في تايلاند، على سبيل المثال، أصبح قانون حماية البيانات

### المصطلح الرئيس

**التقييم في البيانات** – تقنية برمجية تُستخدم لتحليل كميات كبيرة من البيانات الموجودة لاكتشاف معلومات وأنماط سلوكية جديدة.

### المصطلحات الرئيسية

**تحليل الموقع الإلكتروني** – البيانات التي تجمعها المواقع الإلكترونية عن كيفية استخدام الأشخاص للموقع. ويمكن تحليل هذه البيانات للحصول على رؤى عن قابلية استخدام الموقع واهتمامات زواره وعادات شرائهم.  
**مجموعة البيانات** – مجموعة من البيانات تخص موضوع معين.

### موضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن مصادر جمع البيانات، انظر الوحدة 2: البحث والتخطيط لحملة تسويقية.

### بحث

اكتشف ما قوانين حماية البيانات المطبقة في بلدك. ما الذي يجب أن تفعله المؤسسة التجارية التي تخزن البيانات الشخصية مثل أسماء العملاء وعناوينهم) للامتناع للتشريعات؟

الشخصية (PDPA) قانوناً في عام 2019. وهو مستمد من اللوائح العامة لحماية البيانات (GDPR) الخاصة بالاتحاد الأوروبي. كما سنّت تشريعات مماثلة في سنغافورة وมาيلزيا. ينص قانون حماية البيانات الشخصية على أن يقدم الأفراد موافقهم لتخزين البيانات ويجب إبلاغهم بكيفية استخدامها. ويمكن أن يؤدي انتهك قواعد قانون حماية البيانات الشخصية إلى غرامة تصل إلى 5 ملايين بات تايلاندي والسجن. من الضروري أن تكون المؤسسات التجارية على اطلاع دائم بالمطالبات القانونية المتعلقة ب تخزين البيانات.

## II وقفة للتفكير

لقد كنت تبحث في مؤسسة تجارية قد ترغب في إدارتها في المستقبل. قم بإجراء بعض الأبحاث الثانوية في مجال السوق التي ستعمل فيها مؤسستك التجارية. حاول معرفة معلومات مثل:

- ما حجم السوق الذي ستعمل فيه مؤسستك التجارية؟

- كم الإيرادات/الأرباح التي تتحققها سنوياً؟ هل تنمو أم تتضاءل؟

- كم عدد المؤسسات التجارية الأخرى في منطقتك المحلية التي تقدم المنتج نفسه أو الخدمة التي ستقدمها مؤسستك التجارية؟

**تعلم** إن استخدام الإنترنت لإجراء بحثك سيكون أسهل نهج. يمكنك البحث عن الجمعيات التجارية أو المجلات أو الواقع الإلكتروني المتعلقة بالسوق التي تهتم بها. قد تكون هناك أيضاً بعض المعلومات على الواقع الحكومية.

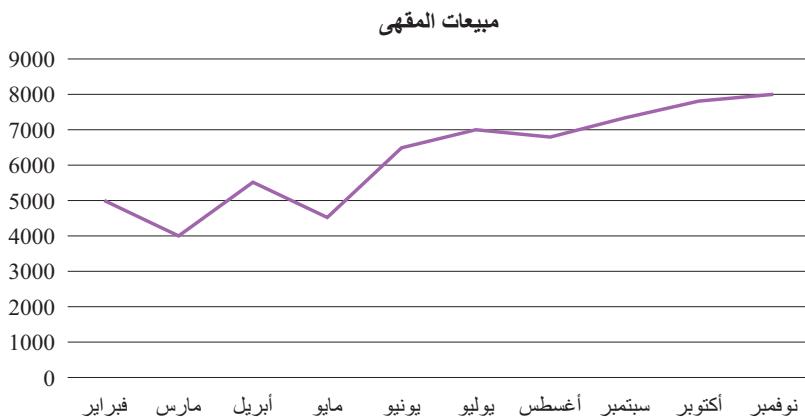
**توسيع الأفق** أعد ملخص للسوق التي بحث عنها يغطي النقاط الرئيسية.

## تفسير بيانات الأعمال

بعد جمع البيانات الأولية والثانوية، ستحتاج إلى تحليل تلك البيانات لاستخراج معلومات مفيدة يمكن أن تدعمك في عملية اتخاذ القرار. ومن إحدى طرق فهم البيانات استخدامها لإنشاء رسم بياني أو مخطط. وهذا يجعل تحديد الاتجاهات أسهل بكثير. عادةً ما يمثل برنامج جداول البيانات أفضل طريقة لتنفيذ ذلك. ويمكن إنشاء مجموعة متنوعة من أنواع الرسوم البيانية والمخططات. وسنناقش بعضها أدناه،

### الرسوم البيانية الخطية

تُستخدم هذه الأنواع من الرسوم البيانية لتحديد الاتجاهات بمرور الوقت. في الشكل 7.7، تُستخدم أرقام المبيعات الشهرية لتسليط الضوء على الاتجاهات في المبيعات في مقهى على مدى عشرة أشهر. وتتمثل الأرقام مقدار الإيرادات المحققة (بالملايين من الدولارات) للمبيعات في مقهى بين شهري فبراير ونوفمبر.



الشكل 7.7 يمكن استخدام الرسوم البيانية الخطية لتحديد الاتجاهات بمرور الوقت

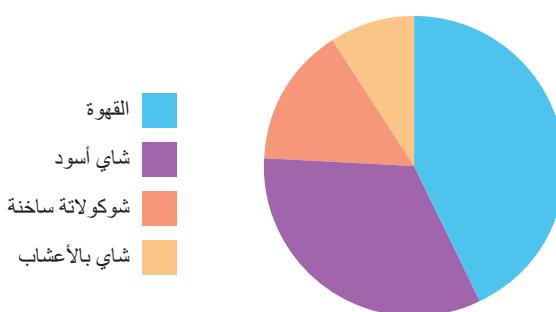
إذا درست الرسم البياني في الشكل 7.7 ستتمكن من تحديد الاتجاه في المبيعات. وستلاحظ تقريراً على الفور أن المبيعات نمت من أغسطس إلى نوفمبر وأن الأشهر الأقل ربحاً في هذه المدة كانت مارس ومايو. من خلال استعراض الأرقام بهذه الطريقة، يتحفز صناع القرار لطرح أسئلة، مثل:

- 1 لماذا توجد قمم وقيعان في تلك الأشهر؟
- 2 ما الذي جعل المبيعات تنمو منذ أغسطس؟
- 3 لماذا ظهر مايو انخفاضاً كبيراً بعد شهر ناجح بشكل خاص؟

#### المخططات البيانية الدائرية

يظهر المخطط الدائري النسب المئوية بدلاً من البيانات الأولية. ولا يمكن استخدامه إلا لتمثيل مجموعة واحدة من الأرقام. تتميز المخططات الدائرية بسهولة الفهم، حيث يمثل حجم المقطع (أو الشريحة) نسبة كل فئة. الشكل 7.8 مخطط بياني دائري لمبيعات المشروبات الساخنة من المقهى الذي نوقش سابقاً.

مبيعات المشروبات الساخنة



الشكل 7.8 تستخدم المخططات الدائرية لعرض الأرقام كنسب مئوية. ما المشروب الساخن الأكثر شعبية؟

عند النظر إلى المخطط البياني الدائري في الشكل 7.8 يمكنك تفسير البيانات فوراً وتعرف الأنماط في أرقام المبيعات. أضيفت تسميات القيم النسبية إلى كل شريحة لتسهيل تصور البيانات.

#### مخطط الأعمدة الشرطية

تستخدم هذه الأنواع من المخططات عادةً لتمثيل فئات متعددة من البيانات مثل أرقام المبيعات الشهرية في سنوات مختلفة. وتتميز بسهولة فهمها ويمكن استخدامها لتحديد الاتجاهات بسرعة. يمكن رسم مخططات الأعمدة الشرطية أفقياً أو رأسياً.

في الشكل 7.9، يعرض المحور الأفقي (س) للرسم البياني أرقام المبيعات الشهرية. الأشهر موجودة على المحور الرأسى (ص) للرسم البياني. يمثل العمودان مختلفاً اللون مبيعات من عامين مختلفين (2018 و 2019).

#### المصطلح الرئيس

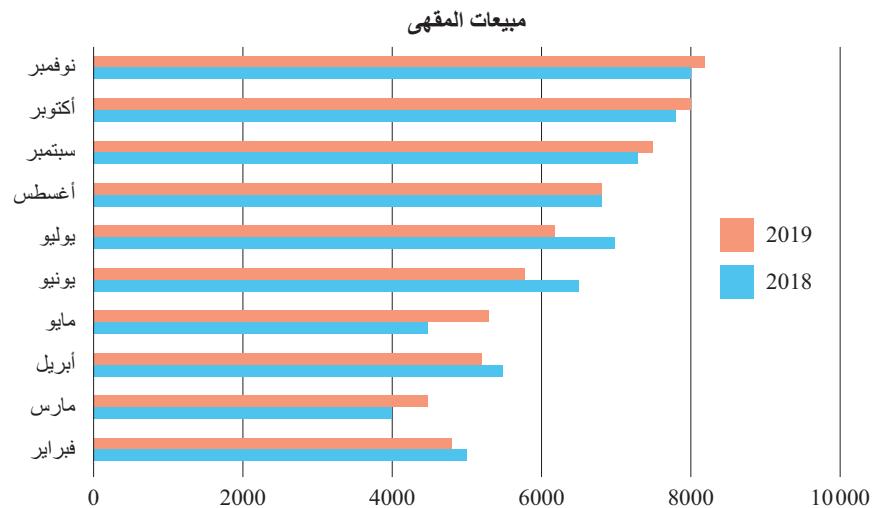
المحور – الجانب من الرسم البياني الذي يمتد أفقياً هو المحور س. وأما الجانب الذي يمتد عمودياً فهو المحور ص.

#### الدرجات التكرارية البيانية

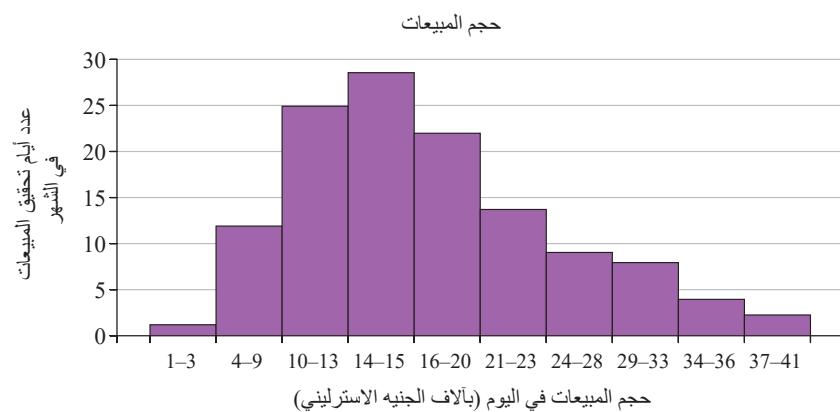
تشبه هذه الأنواع من الرسوم البيانية المخططات العمودية الشرطية، لكنها تجمع البيانات في نطاقات. لذلك، على سبيل المثال، قد ترسم مؤسسة تجارية مدرج تكراري لعرض مبيعاتها اليومية، على النحو الموضح في الشكل 7.10. وقد تقرر المؤسسة التجارية أي مجموعة من النطاقات لعرضها، اعتماداً على القرارات التي يجب اتخاذها. ملحوظة: عندما تكون البيانات في فئات منفصلة (مثل الأشهر) يجب استخدام مخطط أعمدة شرطي.

#### رسم التشتت البياني (XY) وخطوط الاتجاه الخطية

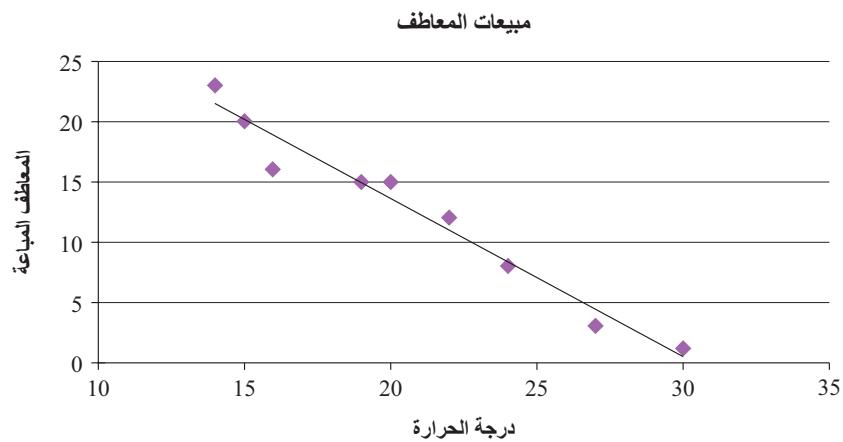
غالباً ما تعرض رسوم التشتت البيانية متغيرين مختلفين لمجموعة من البيانات. وستستخدم لتحديد ما إذا كان هناك علاقة (أو ارتباط) بين المتغيرين أم لا. على سبيل المثال، قد تُرسم بيانات متعلقة بالطقس



الشكل 7.9 تُستخدم الرسوم البيانية الشريطية لعرض البيانات لفئات متعددة



الشكل 7.10 مثال للرسم البياني



الشكل 7.11 ترسم الرسوم البيانية المبعثرة مقابل آخر لتحديد ما إذا كان هناك ارتباط

(مثل درجة الحرارة) بجانب بيانات المبيعات للملابس، مثل المعاطف، لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين الاثنين. يوضح الشكل 7.11 مثلاً على ذلك.

عادةً ما يسمح لك برنامج جداول البيانات بإضافة خط اتجاه إلى رسم التشتت البياني لإظهار الاتجاه العام في البيانات. في الشكل 7.11 يُظهر خط الاتجاه وجود علاقة بين درجة الحرارة وعدد المعاطف المباعة، فمع ارتفاع درجة الحرارة، تنخفض المبيعات. اسأل نفسك عن سبب ذلك.

استخدم المعادلة الآتية:

### وقفة للتفكير



- ارسم مخططًا يوضح قيم المبيعات الفصلية بطريقة ذات معنى
- ارسم مخطط لإظهار المجاميع للأربعاء الأربع.

يمكنك استخدام أدوات رسم المخططات في برنامج جداول البيانات أو يدوياً على ورق الرسم البياني.

المبيعات الفصلية بحسب المنطقة			
شرق	جنوب	شمال	
2,100	4,600	3,500	الربع الأول
2,050	4,750	3,650	الربع الثاني
1,925	4,780	3,400	الربع الثالث
1,880	4,820	3,300	الربع الرابع
7,955	18,950	13,850	المجاميع

استخدم الأنواع الأكثر ملائمة من الرسوم البيانية لعرض هذه القيم.

### تلخيص

لا تضمن المجاميع عند رسم المخطط للمبيعات الفصلية.

### توسيع الأفق

اجمع المجاميع بحسب الربع وارسم مخططًا لتلك القيم. ما الاتجاهات بحسب المنطقة والربع؟

### قيمة وقيود استخدام خطوط الاتجاه الخطية لاستنتاج التوقعات في ما يتعلق باتجاهات السوق

يمكن استخدام الاتجاهات في الأعمال للتنبؤ بالقيم المستقبلية، وذلك عن طريق رسم البيانات الموجودة، مثل أرقام المبيعات، على رسم بياني ثم استقراء خط الاتجاه الموجود (على النحو الموضح في الشكل 7.12).

المبيعات



الشكل 7.12 استقراء الاتجاه للتنبؤ بالقيم المستقبلية

### فِكَرْ ملِيّاً

لماذا تجعل الرسوم البيانية والمخططات تفسير البيانات أسهل؟ هل هناك أي تقييدات أخرى يمكنك استخدامها لتسهيل تفسير البيانات أو المعلومات التي جمعتها من خلال البحث؟

ومع ذلك، فإن الاستقرار لا يعم بشكل جيد إلا في بيئات السوق المستقرة لأنه يعتمد على استمرار الاتجاهات السابقة دون تغيير. ولكن ليس هذا هو الحال دائمًا. إن وضع افتراضات طويلة الأجل على أساس الاستقرار أمر خطير لأن الأسواق يمكن أن تتغير بشكل غير متوقع، على سبيل المثال بسبب التغيرات في التكنولوجيا أو الظروف الاقتصادية.

### تقنيات تحليل البيانات بشكل فعال لأغراض الشركة

في هذا الجزء، ستتعلم المزيد عن بعض التقنيات المستخدمة لتحليل البيانات. ربما تكون قد استخدمت بعض هذه المصطلحات خلال الأنشطة الرياضية وفي الامتحانات أو الواجبات التي نفذتها سابقاً.

#### المهارات

- التحليل
- التفسير

#### القيم التمثيلية

تستخدم القيم التمثيلية لعرض النتائج وتوسيع التوصيات للمساعدة في اتخاذ القرار. على سبيل المثال، تخبرنا الإعلانات عن عدد الأشخاص الذين يفضلون العلامة التجارية X على العلامة التجارية Y؛ الدليل المقدم عادةً ما يكون في شكل نسبة مئوية من إجمالي عدد الذين شاركوا في استطلاع الرأي. في تقارير المبيعات، غالباً ما تُقدم نسبة المبيعات أو متوسط المبيعات في الأشهر الستة الماضية، وما إلى ذلك. ثم تُستخدم هذه القيم لتحديد الاتجاهات بمرور الوقت.

#### المصطلح الرئيس

**المتوسط** – مجموع مجموعة من القيم مقسوماً على عدد القيم في هذه المجموعة.

المتوسطات مفيدة جدًا لأنها تسهل تقديم رقم واحد يلخص مجموعة من البيانات. توجد ثلاثة حسابات شائعة – **المتوسط والوسط والمتوسط** – يمكن استخدامها لتحديد قيمة تمثيلية واحدة من مجموعة من البيانات. في الرياضيات، تسمى هذه مقاييس النزعة المركزية.

المتوسط، أو المعدل، مجموع مجموعة من القيم مقسوماً على عدد القيم في المجموعة. على سبيل المثال، إذا أخذت إجمالي المبيعات اليومية من متجر لمدة أسبوع كامل وجمعتها وقسمتها على 7 (إذا كان المتجر مفتوحاً طوال الأيام السبعة في الأسبوع) فيمكنك إيجاد متوسط القيمة اليومية للمبيعات.

#### تطبيق النظرية

##### حساب المتوسط

**الخطوة 1:** اجمع البيانات الأولية: 5, 2, 7, 6, 8, 6, 4, 2, 9, 3. المجموع = 52

**الخطوة 2:** احسب عدد القيم الموجودة في القائمة. المجموع = 10

**الخطوة 3:** اقسم المجموع الكلي (الخطوة 1) على العدد الإجمالي للقيم (الخطوة 2).

$$5.2 = 10 \div 52$$

إذن، المتوسط هو 5.2.

واعتماداً على مستوى الدقة المطلوب، يقترب هذا الرقم عادةً لأعلى أو لأسفل إلى أقرب عدد صحيح. تتمثل القاعدة القياسية في أن أي رقم يحتوي على جزء عشري أقل من 0.5 سيقترب إلى الأسفل، لذلك سيقترب 5.2 إلى 5. وستقترب الأرقام ذات الأجزاء العشرية 0.5 وما فوق إلى العدد الصحيح الآتي.

ومع ذلك، يمكن أن تكون المتوسطات مضللة، خاصةً إذا كانت مجموعة البيانات تحتوي في نطاق واسع من القيم. على سبيل المثال، افترض أن المتجر المذكور سابقاً يحقق المبيعات الآتية لكل يوم من أيام الأسبوع:

- الاثنين - 50 دولاراً
- الثلاثاء - 75 دولاراً
- الأربعاء - 90 دولاراً
- الخميس - 70 دولاراً
- الجمعة - 120 دولاراً
- السبت - 500 دولار.

المتوسط 150 دولاراً (إجمالي المبالغ الستة مضافاً معاً ومقسوماً على 6)، ولكن المبلغ الفعلي للمبيعات في كل يوم يختلف كثيراً عن المتوسط، لأن مبيعات يوم السبت أعلى بكثير من جميع الأيام الأخرى. وسننظر في بعض الطرق لتحديد انتشار البيانات في مجموعة لاحقاً في هذا الجزء.

قيمة الوسيط هي ببساطة القيمة الوسطى في نطاق من القيم عند ترتيبها بترتيب الأرقام.

### المصطلح الرئيس

**الوسيط** – هي القيمة الوسطى في نطاق من القيم عند ترتيبها بترتيب الأرقام.

### تطبيق النظرية

#### حساب الوسيط

في حالة بسيطة حيث يوجد عدد فردي من القيم في قائمة، يؤخذ الرقم الأوسط. ومع ذلك، عندما يكون هناك عدد زوجي من القيم في القائمة، كما في مثانا، فإن العملية تكون مختلفة قليلاً:

**الخطوة 1:** أعد كتابة الأرقام الأصلية المقدمة: رتب الأرقام 5، 2، 8، 6، 7، 2، 4، 9، 3 بالترتيب العددي.

$$9, 8, 7, 6, 6, 5, 4, 3, 2, 2$$

**الخطوة 2:** ابحث عن الرقين الأوسطين (الزوج).

الزوج هنا هو 5 و 6

**الخطوة 3:** اجمعهم = 11

**الخطوة 4:** اقسم الرقم نصفين

$$5.5 = 2 \div 11$$

الرقم الوسيط في هذا المثال هو 5.5.

وهذا يعني أن نصف القائمة يتكون من أرقام أكبر من 5.5 والنصف الآخر يتكون من أرقام قيمتها أقل من 5.5.

الوسيط مفيد لأنه يعطي فكرة عن القيمة الوسطى في مجموعة البيانات. إذا كان الوسيط والمتوسط متساوين، فإن القيم في مجموعة البيانات موزعة بالتساوي في جميع أنحاءها. في مثل مبيعات المتجر المستخدم أعلاه، فإن المتوسط 150 دولاراً، لكن الوسيط 82.5 دولاراً، مما يظهر أن هناك توزيعاً غير متساوٍ للقيم. **المنوال** هو القيمة التي تحدث كثيراً في مجموعة البيانات.

### المصطلح الرئيس

**المنوال** – هو القيمة التي تحدث كثيراً في مجموعة البيانات.

### تطبيق النظرية

#### حساب المنوال

**الخطوة 1:** أعد كتابة الأرقام الأصلية المقدمة بالترتيب: 3, 9, 4, 2, 7, 6, 8, 6, 2, 5.

$$9, 8, 7, 6, 6, 5, 4, 3, 2, 2$$

**الخطوة 2:** ابحث عن القيم التي تظهر في أغلب الأحيان. في هذا المثال، 2 و 6.

إذن، **المنوال** (أو في هذه الحالة ثانوي المنوال) هو الرقمان 2 و 6.

### مناقشة

ويُحدد المنوال فقط عندما يتكرر أي رقم أكثر من مرة، وإنما يوجد منوال ولا يُحدد المنوال إلا إذا كانت هناك بعض القيم مكررة أكثر من غيرها وليس عندما تتكرر جميع الأرقام بعدد المرات نفسه. في حالة وجود أكثر من منوالين، فإن مجموعة البيانات تُعتبر متعددة المنوال. ويمكن مراعاة المنوال الخيار الأكثر شيوعاً وأ غالباً ما يستخدم مع البيانات التي تُقسم إلى فئات. على سبيل المثال، إذا جمعت بيانات حول كيفية سفر الناس إلى العمل من خلال سؤالهم عن فئة النقل التي استخدموها (المشي، الحافلة، السيارة، القطار، وما إلى ذلك) فقد تجد أن الإجابة التي تكررت أكثر (المنوال) هي السفر باستخدام الحافلة.

في مجموعات صغيرة، نقاش نوع البيانات التجارية التي يمكنكم جمعها والتي يمكنكم تحليلها بحساب المتوسطات، والوسيطات، والمنوال. ما الذي قد تدل عليه تلك القيم؟ كيف يمكن للمؤسسة التجارية استخدام هذه القيم للمساعدة على عملية اتخاذ القرار؟

بالطبع، عند العمل على مجموعات بيانات أكبر، قد تقارن مجموعتين أو أكثر من البيانات. ويمكنك تحديد المنسوب أو المتوسط أو الوسيط لمجموعات البيانات واستخدام القيم التي تحصل عليها كطريقة لمقارنة المجموعات.

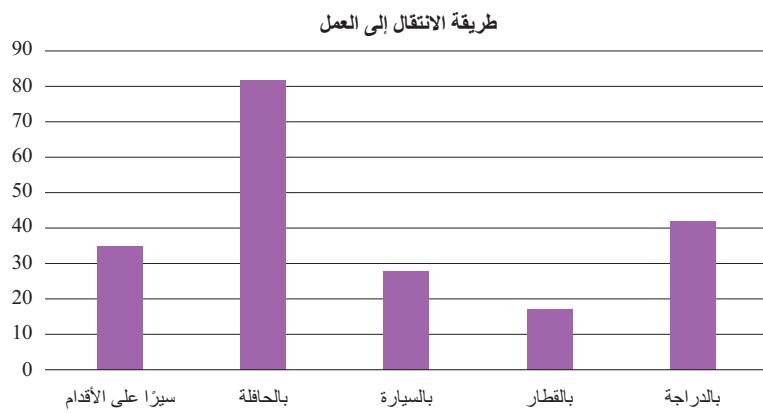
#### التوزيعات التكرارية وتفسيرها

التكرار مقياس لمدى تكرار حدوث شيء ما. باستخدام مثال "طرق السفر" أعلاه، يمكنك إجراء استطلاع لرأي الأشخاص وإنشاء جدول توزيع التكرار لردودهم مثل الوارد في الجدول 7.3.

**الجدول 7.3** جدول توزيع تكراري

طريقة السفر	عدد الردود
سيراً على الأقدام	35
بالحافلة	82
بالمسيارة	28
بالقطار	17
بالدراجة	42

يمكن تسهيل تفسير هذه البيانات من خلال تمثيلها في شكل مخطط دائري أو مخطط أعمدة، على النحو الموضح في الشكل 7.13.



**الشكل 7.13** توزيع تكراري باستخدام مخطط شريطي

التوزيع التكراري مفيد في الأعمال لأنه يمكن استخدامه، على سبيل المثال، المساعدة في تحديد شعبية الخيارات المختلفة للعملاء. ويمكن أن يساعد هذا النوع من المعلومات على توجيه قرارات التسويق.

#### مقاييس التشتت

تتمثل إحدى المشكلات المتعلقة باستخدام حسابات النزعة المركزية في أنها، كما نوقش، لا تعطي فكرة جيدة جداً عن توزيع البيانات. ولفهم هذا بشكل أفضل، نحتاج إلى استخدام مقاييس التشتت. ذلك هو المصطلح الذي يُطلق على انتشار/توزيع مجموعة البيانات، وهناك طرق إحصائية يمكن استخدامها لمعرفة ذلك.

**الانحراف المعياري** يعني المقدار الذي تختلف به مجموعة من القيم عن المتوسط. ولحساب الانحراف المعياري، تحتاج أولاً إلى حساب متوسط مجموعة البيانات. ثم تحتاج إلى حساب التباين. ويقصد به المقدار الذي تختلف به كل قيمة في مجموعة البيانات عن المتوسط. يمكن حسابه بطرح المتوسط من كل قيمة في مجموعة البيانات. ثم تقوم بتربيع النتائج وإيجاد المتوسط لتلك النتائج المربعة. للوصول إلى الانحراف المعياري، تأخذ الجذر التربيعي للمتوسط.

#### المصطلح الرئيس

الانحراف المعياري – مقدار تباين القيم في مجموعة البيانات عن المتوسط.

### تطبيق النظرية

استعن بالقيم المستخدمة سابقاً لحساب المتوسط: 5, 6, 8, 6, 2, 7, 6, 4, 2, 9, 3. كان المتوسط 5.

**الخطوة 1:** خذ كل قيمة بدورها واطرح المتوسط من القيمة.

القيمة	الانحراف
3	2
9	4
4	1-
2	3-
7	2
6	1
8	3
6	1
2	3-
5	0

**الخطوة 2:** قم بتربيع كل من النتائج من الخطوة 1 (اضربها في نفسها) للتخلص من أي علامات سالبة.

القيمة	الانحراف المربع
2-	4
4	16
1-	1
3-	9
2	4
1	1
3	9
1	1
3-	9
0	0

$$4, 16, 1, 9, 4, 1, 9, 0$$

**الخطوة 3:** اجمع جميع النتائج من الخطوة 2 (الانحرافات المربعة).

$$\text{المجموع} = 54$$

**الخطوة 4:** اقسم المجموع في الخطوة 3 على  $n$ ، الذي يمثل العدد الإجمالي للأرقام (10).

$$5.4 = 10 \div 54$$

**الخطوة 5:** للوصول إلى الانحراف المعياري، خذ الجذر التربيعي للإجابة التي توصلت إليها في الخطوة 4.

$$2.3 = \sqrt{5.4}$$

إذن، الانحراف المعياري لمجموعة البيانات هذه هو 2.3.

الانحراف المعياري يخبرك بمدى انتشار القيم في مجموعة البيانات. كلما زاد العدد، زاد انتشارها. لذلك، في المثال العملي المحلول أعلاه يمكننا القول أن القيم في مجموعة البيانات تختلف بمعدل 2.3 عن المتوسط. يمكنك بسهولة حساب الانحراف المعياري (المتوسط) باستخدام برامج جداول البيانات مثل Excel®. تسمى الدالة المستخدمة لحساب الانحراف المعياري لنطاق من القيم "STDEV". يوضح الشكل 7.14 مثلاً على ذلك.

### وقفة التفكير



جمعت البيانات الآتية في استطلاع لعدد الأشخاص الذين يزورون متجرًا في أيام مختلفة من الأسبوع:

الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	عدد الأشخاص الذين يدخلون المتجر
118	163	151	138	144	136	128	

احسب المتوسط والقيمة الوسيطة واحسب الانحراف المعياري.

يمكنك إجراء ذلك يدوياً أو باستخدام جدول بيانات.

**تلميح** ماذا يخبرك الانحراف المعياري عن هذه البيانات؟

**توسيع الأفق**

وفق ما ترى، يوجد عدد من الطرق الإحصائية المختلفة التي يمكن استخدامها لتقدير البيانات. كما يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها استخدام المعلومات الناتجة للمساعدة في اتخاذ القرارات التجارية. وتشمل بعض الاستخدامات النموذجية لهذه المعلومات ما يأتي:

- **التحكم** – يمكن للتحليل الإحصائي أن يساعد المؤسسات التجارية في التحكم بشكل فعال على العديد من جوانب عملياتها، بما في ذلك طلبات المخزون الخاصة بها. على سبيل المثال، قد يكشف تحليل

B12	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2		5						
3		2						
4		6						
5		8						
6		6						
7		7						
8		2						
9		4						
10		9						
11		3						
12		2.31517						
13								

الشكل 7.14 دالة STDEVP قيد الاستخدام

### بحث

افرض أنك تاجر تجزئة في قطع الملابس أو الأحذية. ما نطاق الأحجام الذي يجب أن تخزنه؟

قم بإجراء استبيان باستخدام زملائك في الصنف أو الآخرين لتحديد مقاسات أحذيتهم. احسب المتوسط والوسيط والمنوال لأحجام الأحذية. أي مما يأتي يُرجح أن يكون الأكثر فائدة لمساعدة تاجر التجزئة في الأحذية على تحديد الأحجام التي يجب تخزينها وبأي كميات؟

اتجاهات المبيعات عن تباينات موسمية. على سبيل المثال، قد تشهد مؤسسة تجارية تبيع شوايات الشواء في المناطق المفتوحة زيادة في المبيعات في أوائل الصيف. وقد تقرر مثل هذه المؤسسة التجارية لذلك زيادة مستويات مخزونها مع قرب حلول الصيف، خاصةً إذا كانت توقيعات الطقس جيدة.

- مستويات المخزون الاحتياطي – قد يشير تحليل بيانات المبيعات واتجاهات المبيعات بمرور الوقت (بما في ذلك تقييم الانحرافات المعيارية) إلى الحاجة إلى طلب مخزون إضافي وتوفيره كاحتياطي. على سبيل المثال، قد تقوم مؤسسة تجارية تبيع ملابس السباحة، وواقي الشمس، وقبعات الشمس بتقييم العلاقة بين المبيعات والتغيرات في درجات حرارة الصيف وفعاليات مثل العطلات المدرسية أو المناسبات الرياضية الخاصة كالألعاب الأولمبية الصيفية. وسيضمن ذلك قدرتهم على التنبؤ بوقت زيادة الطلب على منتجاتهم والتخطيط وفقاً لذلك.

قد يتخذ رجال الأعمال قراراً بناءً على التخمين أو الشعور الداخلي، ولكنه على الأرجح لن يكون موثوقاً. كما أن استخدام البيانات والطرق الإحصائية سيؤكد نظرية أو يدحض نظرية ويسمح للمؤسسة التجارية باتخاذ قرارات بناءً على مبادئ سليمة.

### الرُّبَيعات والمئينات ومعامل الارتباط

يمكن استخدام الرُّبَيعات والمئينات لفهم مجموعات البيانات كتلك التي قد تجمعها في استطلاع رأي العامة.

#### الرُّبَيعات

تقسم الرُّبَيعات مجموعة البيانات إلى أربعة أجزاء متساوية، وتقوم ثلاثة قيم:

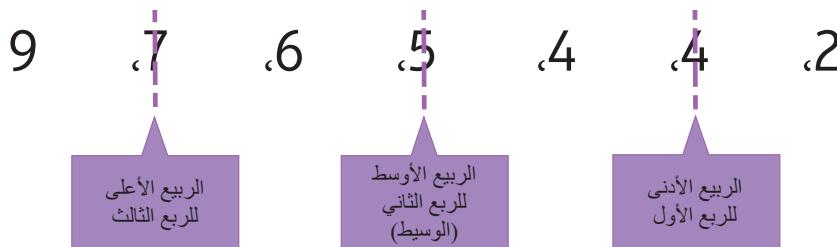
- ربع البيانات في الربيع الأول (أو الأدنى).
- الربيع الثاني (أو الأوسط) هو الوسيط للبيانات - مع 50 في المائة دون هذه القيمة.
- الربيع الثالث (أو الأعلى) يحتوي على 75 في المائة من البيانات أقل من هذه القيمة.

لحساب الرُّبَيعات، ضع أولاً القيم في مجموعة البيانات الخاصة بترتيب رقمي.

لذا، تخيل أن مجموعة البيانات كالآتي: 7, 2, 4, 6, 4, 5, 9

يعطينا وضعها بالترتيب الآتي: 2, 4, 4, 5, 6, 7, 9

قيمة الوسيط 5 وهذه أيضاً قيمة الرُّبَيع الأوسط. الرُّبَيعات العليا والدنيا هي النقاط الوسطى بين الوسيط والقيمة الأدنى والوسيط والقيمة الأعلى.



الشكل 7.15 الربيعات الأدنى والأوسط وال أعلى

إذا كان هناك عدد زوجي من القيم، فإن الوسيط لن يكون عدداً صحيحاً.  
على سبيل المثال، إذا كانت البيانات كالتالي:

13, 12, 9, 6, 5, 2

قيمة الوسيط تقع بين 6 و 9 لذا نجمعهما معاً ونقسمهما على 2 ما يعطى 7.5. الربيع الأدنى 5 والأعلى 12.

#### المئينات

بينما تقسم الربيعات مجموعة من البيانات إلى أربعة أجزاء، فإن المئينات تعتمد على النسب المئوية ويمكن استخدامها لتقسيم مجموعة البيانات بأي طريقة تريدها. المئين هي قيمة تقع تحتها نسبة مئوية معينة من القيم. على سبيل المثال، المئين العشرين يمثل القيمة التي يقع تحتها 20 في المائة من البيانات. لذلك، الربيع الأدنى والمائين الخامس والعشرين يعبران عن الشيء نفسه، على غرار الربيع الأعلى والمائين الخامس والسبعين. يطابق الوسيط المائين الخمسين.

النقطة المهمة التي يجب تذكرها عند حساب المئينات (والربيعات) هي أن البيانات يجب أن تكون مرتبة.

### تطبيق النظرية

افترض أن لديك مجموعة البيانات الآتية:

19, 2, 14, 11, 6, 4, 13

أولاً، رتب الأرقام بالترتيب وأعطي رتبة لكل قيمة منها.

الرقم	الرتبة
19	7
14	6
13	5
11	4
6	3
4	2
2	1

افترض أنك تريد معرفة النسبة المئوية الستين لهذه المجموعة من البيانات.

الصيغة المستخدمة لحساب رتبة النسبة المئوية المعطاة هي:

$$R = P/100 (N + 1)$$

حيث  $P$  هي النسبة المئوية التي تريدها،  $N$  هو عدد القيم في مجموعة البيانات.

لذلك، في هذا المثال يكون الحساب على النحو الآتي:

$$4.8 = 60/100 (7 + 1)$$

نظرًا لأن الرتبة ليست عدداً صحيحاً (4.8) فإننا بحاجة إلى حساب القيمة الدقيقة للنسبة المئوية. بأخذ العدد الصحيح من 4.8، تكون القيمة في الرتبة الرابعة هي 11.

نحتاج إلى حساب 0.8 من الفرق بين 11 و13 (القيمة في الرتبة الخامسة). أي أن:  $0.8 \times 1.6 = (11 - 13)$ . ثم يضاف هذا الناتج بعد ذلك إلى قيمة الرتبة الرابعة.

$$11 + 1.6 = 12.6$$

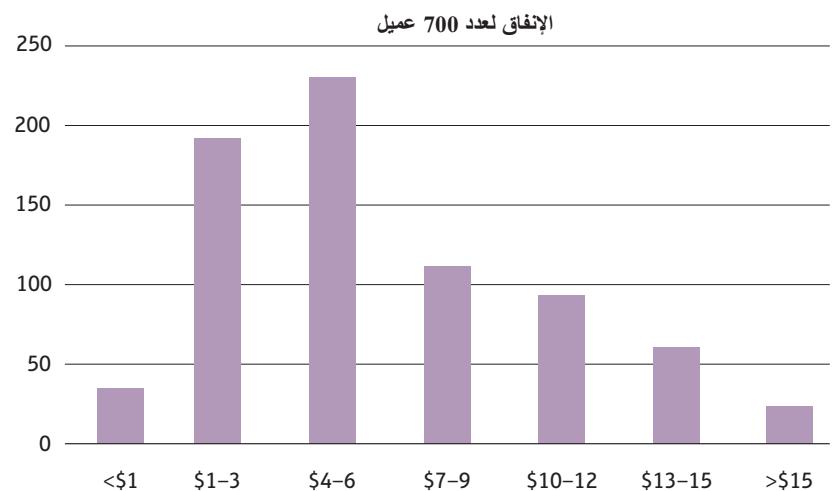
لذلك، القيمة المئوية الستون هي 12.6.

## دراسة حالة

يرغب "أمريت" في فهم المزيد عن عمالاته وعادات الإنفاق إليهم. من خلال النظر إلى البيانات الموجودة في سجله، يحدد كم الإنفاق لدى 700 من عمالاته. وباستخدام هذه البيانات، يقوم بتقسيمهم استناداً إلى مقدار ما ينفقونه. تُعرض البيانات في الجدول.

الإنفاق	عدد العمالء
15< دولار أمريكي	24
15-13 دولار أمريكي	61
12-10 دولار أمريكي	94
9-7 دولار أمريكي	112
6-4 دولار أمريكي	230
3-1 دولار أمريكي	192
1> دولار أمريكي	35

يرسم بعد ذلك مخططًا بيانيًا يوضح فئات الإنفاق المختلفة لدى هؤلاء العمالء. ويظهر الرسم البياني الترتيب أدناه.



يتوصل "أمريت" بالحساب إلى أن متوسط الإنفاق من العمالء يبلغ \$6.5، لكن الربع الأدنى يبلغ \$3، من ما يعني أن 25 في المائة من عمالاته ينفقون \$3 أو أقل. يبلغ الربع الأعلى \$9، لذا فإن 75 في المائة من عمالاته ينفقون \$9 أو أقل.

بالنظر إلى الرسم البياني والريعات، يمكنه أن يرى أن غالبية عمالاته ينفقون مبالغ صغيرة جدًا.

## اختر معلوماتك

- 1 ما الذي يمكن أن يفعله أمريت لتشجيع عمالاته على إنفاق المزيد من المال دون رفع الأسعار؟
- 2 ما المعلومات الأخرى التي يمكن لأمريت أن يجمعها و يحللها بشكل مفيد عن عمالاته والتي يمكن أن تساعد في توسيع مؤسسته التجارية؟

## معامل الارتباط

دراسة مجموعتين مختلفتين من البيانات (مثل طول الأشخاص وزنهم)، قد ترغب في معرفة ما العلاقة بينهما، على سبيل المثال هل يزن الأشخاص الأطول أكثر من الأشخاص الأقصر؟ معامل الارتباط رقم يعطي فكرة عن درجة التشابه بين متغيرين. تتراوح قيم معامل الارتباط بين -1 و 1. تعني القيمة 1 أن المتغيرين مرتبطان مباشرة (إذا نفذت رسماً بيانياً يعرض المتغيرين، فسيكون خطأ مستقيماً).

وقد تحصل على مثل هذه العلاقة بين مبيعات الآيس كريم ودرجة الحرارة (مع زيادة درجة الحرارة تزداد مبيعات الآيس كريم). تعني القيمة -1- أن هناك ارتباطاً سلبياً بين المتغيرين - قد توجد مثل هذه العلاقة بين مدى ارتفاعك في سلسلة جبل ودرجة الحرارة (تتحسن درجة الحرارة مع زيادة الارتفاع). حساب معاملات الارتباط يدوياً معقد للغاية ولكن يمكنك استخدام برنامج جداول البيانات لتؤدي ذلك نيابةً عنك. في برنامج الاكسيل، يمكنك استخدام الدالة CORREL.

### تطبيق النظرية

لاستخدام دالة ورقة العمل CORREL تحتاج إلى مجموعتين من البيانات - انظر، على سبيل المثال، الجدول أدناه الذي يحتوي على بيانات لطول مجموعة من الأشخاص (في أ:3:8) وأوزانهم (في ب:3:8).

C9	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2	Height	Weight kg								
3	175	23								
4	171	29								
5	187	32								
6	168	22								
7	166	24								
8	178	31								
9			0.74855							
10	Altitude	Temp C								
11	200	22								
12	350	19								
13	500	18								
14	725	17								
15	1050	15								
16	1420	14								
17										
18										

في ج 9 استخدمت دالة CORREL لحساب معامل الارتباط لمجموعتي البيانات. كما يظهر جدول البيانات أعلاه أيضاً بيانات لارتفاعات (أ:11:16) ودرجة الحرارة (ب:11:16). واستخدمت دالة CORREL أيضاً في ج 17 لحساب معامل ارتباط 0.95، والذي أظهر أن مجموعتي البيانات مرتبطة عكسياً كما كان متوقعاً.

كيف يمكن استخدام معاملات الارتباط في اتخاذ قرارات الأعمال؟

فقد تبادر - مثلاً - بإجراء بعض الأبحاث السوقية التي تجمع فيها بيانات حول مختلف جوانب عملائك وأنماط شرائهم. ويمكن أن يساعدك الارتباط على فهم ما إذا كانت العوامل المختلفة مرتبطة.

تُظهر البيانات الآتية درجات حصل عليها مجموعة من الطلاب في الامتحان:

### وقفة للتفكير



الطالب	أ	ب	ج	د	ه	و	ز	ح	ط	النتيجة
78	65	59	62	71	68	56	43	75	78	

باستخدام هذه البيانات، احسب الربيعات الثلاثة وكذلك النسب المئوية العشرين والثمانين.

تذكر أن تضع البيانات بترتيب رقمي أولاً.

طلب المعلم من كل طالب تسجيل عدد الساعات التي قضوها في المراجعة لامتحان، والنتيجة موضحة أدناه.

### تمرين

### توسيع الأفق

الطالب	أ	ب	ج	د	ه	و	ز	ح	ط	النتيجة
78	65	59	62	71	68	56	43	75	78	
32	24	18	25	33	30	35	19	28	32	ساعات المراجعة

باستخدام دالة CORREL في جدول البيانات، احسب معامل الارتباط لهذه البيانات.

رسم رسمًا بيانيًا مبعثرًا باستخدام البيانات. هل هناك أي ارتباط بين ساعات المراجعة وعلامة الامتحان؟ "أي طريقة (معامل الارتباط أو الرسم البياني المبعثر) تجعل من الارتباط (إذا كان موجودًا) أسهل لفهم؟"

## تمرين تقييمي 7.2

### B.P3, B.P4, B.M2, B.D2

#### الخطيط

- ما المهمة؟ ما المطلوب مني فعله؟
- أي من الاتجاهات والقضايا البحثية الأربع ساختار بحثها أكثر، مع مراعاة إمكانية الوصول إلى المعلومات؟
- ما الذي أعرفه عن تجميع مقترن بحثي؟

#### التنفيذ

- أعرف الموضوعات التي أريد بحثها بشكل أكبر.
- لقد حدّدت طرق البحث ومصادر المعلومات الخاصة بي.
- لقد درست الجداول الزمنية والمعايير لبحثي.

#### المراجعة

- يمكنني أن أشرح لماذا اخترت الاتجاهات والقضايا المحددة لبحثها أكثر.
- يمكنني شرح خطى و مدى ملاءمة طرق البحث التي اخترتها، وتقديم مسوغات لاختيارات التي أجريتها.

أنت مستثمر تبحث عن مؤسسة تجارية للاستثمار فيها. باستخدام البحث الثاني، ابحث عن التقرير السنوي لمؤسسة أعمال محلية أو دولية. حيث يجب أن تكون قادرًا على العثور على هذا التقرير على الإنترنت. فعلى سبيل المثال، إذا بحث عن تقارير تويوتا السنوية ستجد التقرير السنوي للمؤسسة التجارية لعام 2019. ثم استخرج بعض البيانات المالية من التقرير الذي يعطي عدداً من السنوات (على سبيل المثال في تقرير تويوتا السنوي لعام 2019، تحت قسم الملخص المالي، ستجد بيانات مالية للسنوات العشر الماضية).

واختر 3 أو 4 مجموعات من الأرقام المالية (مثل مبيعات المركبات، وصافي الدخل، والنفقات الرأسمالية، ونفقات البحث والتطوير في حالة تويوتا). واستخدم عدة تقنيات لتحليل البيانات. فعلى سبيل المثال، أنشئ مجموعة متقطعة من الرسوم البيانية وأحسب المتوسطات ومعاملات الارتباط. ثم استخدمها لشرح السياق الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة التجارية.

اكتب تقييماً للسياق الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة التجارية (على سبيل المثال، الوضع الاقتصادي، مثل النمو أو الركود)، بناءً على البحث وتحليل البيانات الذي أجريته.

# ج { صياغة القرارات والحلول لمشكلات الأعمال}

تشمل عملية اتخاذ القرار الجوانب الآتية:

- فهم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التجارية
- التحقيق في التأثيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسة التجارية
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمجال الذي سيُتخذ قرار بشأنه.

تمثل الخطوة الآتية في العملية في النظر في الحالة الاقتصادية للمؤسسة التجارية. تُستخدم ثلاثة قوائم مالية رئيسة لتقدير الحالة الاقتصادية للمؤسسة التجارية:

- **قائمة الدخل الشامل** (حساب الربح والخسارة) توضح مقدار الإيرادات التي تدخل إلى المؤسسة التجارية في مدة زمنية معينة (شهر أو ربع سنة أو سنة).
- **قائمة المركز المالي** (الميزانية العمومية) التي توضح أصول المؤسسة التجارية (ما تملكه) والخصوم (ما تدين به) وحقوق الملكية في نقطة زمنية معينة.
- **قائمة التدفقات النقدية** التي توضح حركة النقد داخل وخارج المؤسسة التجارية بمرور الوقت.

يمثل فهم هذه الوثائق وتحليل المعلومات الواردة فيها أدلة أساسية لدعم اتخاذ قرارات الأعمال.

## تحليل وتفسير التوقعات المالية

في كثير من الحالات، تتعلق قرارات الأعمال باستثمار الأموال في المؤسسة التجارية لمساعدتها على النمو. وقد يكون هذا لشراء مكتب جديد أو متجر أو معدات أو لتعيين موظفين جدد. المسؤول الرئيس الذي يطرح نفسه مع هذه الأنواع من القرارات هو "هل تستطيع المؤسسة التجارية الوفاء بها؟". للإجابة عن هذا السؤال، ستحتاج إلى توقع المبيعات والتدفقات النقدية لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة التجارية يمكنها توفير التكاليف الجديدة.

### المهارات

- التحليل
- التفسير

على سبيل المثال، إذا استخدمت المؤسسة قرضاً لتمويل شراء المعدات، فيمكن استخدام توقعات المبيعات والتدفق النقدي لمعرفة ما إذا كانت الأقساط الشهرية للقرض يمكن سدادها. في الواقع الأمر، قد يتطلب البنك توقعات التدفق النقدي قبل الموافقة على منح القرض. في معظم الحالات، لن تشهد الفوائد المالية للاستثمار على الفور. على سبيل المثال، عند افتتاح متجر جديد، فسيستغرق الأمر وقتاً لتحقيق المبيعات. لذلك، ستحتاج توقعات التدفق النقدي إلى التنبؤ بما إذا كانت المؤسسة التجارية يمكنها تحمل النفقات الإضافية للاستثمار في المدة التي يتم فيها تحقيق المبيعات.

بالإضافة إلى عرض توقعات التدفق النقدي، قد يستخدم صانعو قرار الأعمال أيضاً بعض الطرق الإحصائية الموضحة سابقاً لتحديد الاتجاهات التي ستساعد في تسويف قراراتهم. ومع ذلك، وفق ما ذكرناه سابقاً، فإن الاتجاهات السابقة لا تضمن بالضرورة الأداء المستقبلي، لذا يجب توخي الحذر عند اتخاذ القرارات بناءً على الاتجاهات السابقة.

## تحليل وتفسير القوائم المالية

من الأساليب الأخرى شائعة الاستخدام في توجيه اتخاذ القرارات تحليل المركز المالي للمؤسسة التجارية بناءً على قوائمها المالية. حيث تتضمن قوانين العديد من البلدان على أن تنشر الشركات المحدودة حساباتها. ويوجد عدد من الطرق القياسية التي يمكن من خلالها التعبير عن الدخل والتكاليف والبيانات الأخرى من هذه القوائم كنسبة مئوية من تحليل الحالة العامة للشركة.

### المهارات

- التحليل
- التفسير

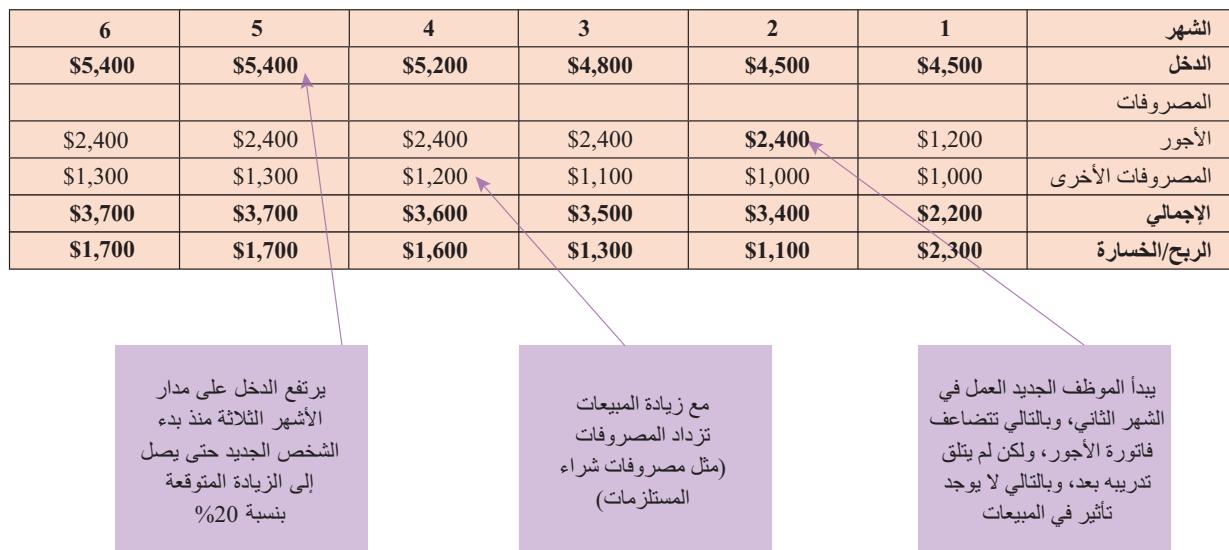
## دراسة حالة

## متجر سميتا للشطائر

تريد "سميتا" توظيف شخص ثان في متجر الشطائر الخاص بها لتقليل الطوابير في أوقات الذروة. فعندما يكون الطابور طويلاً، غالباً ما يذهب العملاء إلى مكان آخر، من ما يعني أنها تخسر المبيعات.

وتعتقد "سميتا" أن الأمر سيستغرق شهراً حتى يتمكن الموظف الجديد من إحداث أي فرق في الطوابير، ولكنها تقدر أن المبيعات ستترتفع بنسبة 20% في المائة بعد تدريب الموظف الجديد بالكامل.

وضعت "سميتا" نموذجاً للتدفق النقدي مدته ستة أشهر، ابتداءً من الشهر الأول، قبل أن يبدأ الموظف الجديد (سيبدأ العمل في الشهر الثاني).



## اخبر معلوماتك

- 1 بالنظر إلى توقعات التدفق النقدي، ما تأثير توظيف شخص ثان؟
- 2 هل توصي بأن تمضي "سميتا" قدماً في خطتها؟
- 3 هل ثمة أي بديل يمكنك اقتراحها؟

إذا قررت "سميتا" توظيف هذا الشخص الثاني، فستحتاج إلى الحصول على بيانات مالية لتوضيح تأثير هذه الخطوة في المؤسسة التجارية؟ وستستخدم سميتاً الأرقام الفعلية لإنشاء بيان التدفقات النقدية في مدة الستة أشهر. ويمكنها بعد ذلك مقارنة هذا البيان بالتوقعات التي أجرتها مسبقاً لمعرفة ما إذا كان هناك أي اختلاف بين الأرقام المتوقعة والفعلية.

## تحليل قائمة الدخل الشامل

توضح قائمة الدخل الشامل المركز التجاري للمؤسسة التجارية. وتشتمل لحساب إجمالي الربح للمؤسسة التجارية والأرباح أو الخسارة للسنة. في بعض الحالات، قد تدرج القائمة الأرقام الخاصة في العام السابق، مما يجعل من الممكن معرفة ما إذا كان الدخل ينمو أو يتقلص. وستتضمن القائمة الدخل المحقق من المبيعات وكذلك الاستثمارات. كما ستشمل نفقات المؤسسة التجارية. تُسمى قائمة الدخل الشامل أحياناً حساب الأرباح والخسائر.

يوضح الشكل 7.16 مثال على قائمة الدخل الشامل.

قائمة الدخل الشامل				مقدمة أمريت
2019	2018	2017	العام المنتهي في 31 ديسمبر	
34,500	35,550	35,900	إيرادات المبيعات	
13,800	13,250	12,100	تكلفة السلع المباعة	
20,700	22,300	23,800	إجمالي الربح	
11,950	11,700	11,350	المصاريف الإدارية	
6,700	6,450	6,200	مصاريف التسويق والإعلان	
2,050	4,150	6,250	ربح العام	
1,450	1,350	1,300	تكاليف التمويل	
600	2,800	4,950	الربح قبل خصم الضرائب	
120	560	990	الضرائب	
480	2,240	3,960	الربح بعد خصم الضرائب	

الشكل 7.16 مثل على قائمة الدخل الشامل

توجد عدة طرق يمكنك من خلالها تقييم الأداء المالي للمؤسسة التجارية باستعراض هذه القائمة:

- 1 إجمالي الربح يخبرك بحجم الأموال التي تتحققها المؤسسة التجارية من بيع منتجاتها. وإذا كان منخفضاً أو يتراجع، فإن المؤسسة التجارية تحتاج إلى تقليل تكلفة صنع منتجاتها وإما زيادة السعر الذي تتبع به منتجاتها.
- 2 يمكننا حساب الربح السنوي بطرح نفقات تشغيل المؤسسة التجارية من إجمالي الربح. وإذا كان هذا أقل بكثير من رقم إجمالي الربح، أو سالباً، فإن المؤسسة التجارية تحتاج إلى دراسة طرق لقليل هذه التكاليف. يمكنها ذلك عن طريق تقليل تكاليف التسويق أو توفير المال على نفقات مثل الإيجار أو تكاليف المرافق.
- 3 يوضح الربح بعد خصم الضرائب ما إذا كانت المؤسسة التجارية مربحة أم لا.

## وقفة للتفكير

باستخدام قائمة الدخل الشامل في الشكل 7.16، حل أداء المؤسسة التجارية على مدى مدة الثلاث سنوات الموضحة.

### تعلم

قد تجد أنه من المفيد رسم بعض الرسوم البيانية للمساعدة على توضيح البيانات الواردة في القائمة وتحليلها.

### توسيع الأفق

ماذا يجب أن تفعل المؤسسة التجارية للتعامل مع أي قضيّة حدثتها؟

## م الموضوعات ذات صلة

معرفة المزيد عن قوائم الدخل الشامل،  
راجع الوحدة 3: تمويل الأعمال.

- ### تحليل قائمة المركز المالي
- توضح قائمة المركز المالي (يطلق عليها أحياناً الميزانية العمومية) ما يأتي:
- الأصول - أي شيء تملكه المؤسسة التجارية، على سبيل المثال النقد، الممتلكات، المعدات.
  - الخصوم - أي شيء تدين به المؤسسة التجارية، على سبيل المثال الديون للموردين أو للبنك (مثل قرض).
  - حقوق الملكية - على سبيل المثال الأموال التي استثمرها المالك في المؤسسة التجارية.
- لذلك، توضح قائمة المركز المالي ما تمتلكه أو تحكم فيه المؤسسة التجارية (الأصول) وما تدين به للأخرين (الخصوم).

\$	مفهوم أمريت
	الأصول
	الأصول غير المتداولة
400	ماكينة تحضير القهوة
320	معدات التموين
650	الاثاث والتجهيزات
1,370	
	الأصول المتداولة
2,235	النقد لدى البنك
825	المخزون
<b>3,060</b>	
	الخصوم المتداولة
2,975	الذمم التجارية الدائنة
85	صافي الأصول/الخصوم المتداولة (رأس المال العامل)
	الخصوم غير المتداولة
3,000	قرض بنكي
<b>1,430</b>	صافي الأصول

الشكل 7.17 مثال على قائمة مركز مالي مبسط

تقسم القائمة إلى أصول وخصوم، وتقسم الأصول بشكل أكثر تفصيلاً إلى:

- الأصول المتداولة - تشير إلى العناصر ذات القيمة التي تمتلكها المؤسسة التجارية، مثل النقد والمخزون في حالة أمريت، سيشمل ذلك القهوة والكعك والبسكويت التي ستبيعها على المدى القصير.
- الأصول غير المتداولة - تشير إلى أشياء مثل الآلات والمعدات والأثاث التي لا تبني المؤسسة التجارية بيعها والتي لا يمكن تحويلها إلى نقد (في حالة "أمريت"، سيشمل ذلك آلة القهوة، معدات التموين والأثاث والتجهيزات التي ستحتفظ بها لأكثر من عام).
- تشمل الالتزامات المتداولة الذمم الدائنة التجارية. وتتمثل الذمم الدائنة التجارية في الأموال المستحقة على المؤسسة التجارية (على سبيل المثال، الأموال المستحقة للمورد مقابل البضائع التي تم استلامها ولكن لم يتم دفع ثمنها بعد).
- تشمل الالتزامات غير المتداولة القروض البنكية أو الرهون العقارية.

#### حساب نسب السيولة والربحية والكافأة

يمكن حساب العديد من النسب المالية من البيانات في قائمة المركز المالي. ويمكن استخدامها لتقدير صحة المؤسسة التجارية والسماح بمقارنة مختلف المنظمات التجارية. وستتناول في ما يأتي النسب الآتية: السيولة، الربحية والكافأة.

#### نسب السيولة

نسب السيولة توضح مدى ملاءة المؤسسة التجارية، أي كم من المال تملكه المؤسسة التجارية لدفع ديونها قصيرة الأجل.

#### النسبة الحالية

توضح النسبة الحالية ما إذا كان بإمكان المؤسسة التجارية سداد ديونها باستخدام أصولها المتداولة. قيم النسبة الحالية التي تقل عن 1 غير جيدة، لأنها تعني أن المؤسسة التجارية لا تمتلك ما يكفي من الأصول

#### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن النسب المالية، راجع الوحدة 3: تمويل الأعمال.

#### المصطلح الرئيس

**السيولة** - تشير إلى مدى السرعة التي يمكن بها للمؤسسة التجارية الوصول إلى النقد على سبيل المثال عن طريق بيع الأصول.

الحالية لتفعيل ديونها. تعتبر النسبة الحالية التي تعادل 1.5 أو أعلى مناسبة لمؤسسة تجارية سليمة، وذلك لأن الأصول الحالية تشمل المخزون، وغالباً ما يكون من الصعب على المؤسسة التجارية تحويل مخزونها بسرعة إلى نقد. يجب على المؤسسة التجارية التي تكون نسبتها الحالية أقل من 1.5 أن تزيد من أصولها الحالية (ربما عن طريق زيادة المبيعات) وتقليل التزاماتها.

تُظهر هذه النسبة مقدار الأصول المتداولة في ما يتعلق بالالتزامات المتداولة ويتم التعبير عنها كـ  $x$ :x. ويتم حسابها باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة الحالية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

في المثال أعلاه النسبة الحالية هي:

$$\frac{3,060}{2,975} = 1.03$$

هذا يعني أنه مقابل كل 1 دولار تدين به المؤسسة التجارية في الديون قصيرة الأجل، لديها 1.03 دولار في الأصول النقدية. تُظهر هذه الصورة أن المؤسسة التجارية يمكنها بالكاد سداد ديونها قصيرة الأجل إذا طلب السداد الفوري.

#### نسبة رأس المال السائل

مثل النسبة الحالية، تُظهر نسبة رأس المال السائل كمية الأصول المتداولة في ما يتعلق بالالتزامات المتداولة، ولكنها لا تشمل المخزون. وذلك لأن المخزون يُعتبر أصعب الأصول المتداولة من حيث التحويل السريع إلى نقد. وبالتالي، يُعتقد أن نسبة رأس المال السائل مقاييسًا أكثر صرامة للسيولة. وتحسب باستخدام الصيغة الآتية ويتم التعبير عن النتيجة كـ  $x$ :x.

$$\text{نسبة رأس المال السائل} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

وفي ما يأتي تطبيق على المثال أعلاه:

$$\frac{825 - 3,060}{2,975} = 0.75$$

#### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن السيولة، ونسب الربحية، وقياس الكفاءة، راجع الوحدة 3: تمويل الأعمال.

#### نسبة الربحية

تقيس نسبة الربحية مدى ربحية المؤسسة التجارية. وتعد النسبة الأكثر شيوعاً المستخدمة هي العائد على رأس المال المستخدم (ROCE).

يجري حساب ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على رأس المال المستخدم} = \frac{\text{الربح الصافي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{رأس المال المستخدم}} \times 100$$

يظهر العائد على رأس المال المستثمر مقدار المال الذي تحققه المؤسسة التجارية مقارنة بمقدار ما تم استثماره فيها. المستثمرون المحتملون في المؤسسات التجارية سيكونون مهتمين بهذا لأنه سيعطي مؤشرًا على مقدار العائد الذي يمكنهم توقعه على استثماراتهم. إذا كان العائد على رأس المال المستخدم أقل من معدلات الفائدة الحالية للبنك، فقد يقرر المستثمرون أنه ينبغي لهم الاحتفاظ بأموالهم في البنك بدلاً من استثمارها في المؤسسة التجارية.

#### نسبة الكفاءة

توضح نسبة الكفاءة مدى كفاءة المؤسسة التجارية في استخدام مواردها، مثل أصولها، ومدى كفاءتها في إدارة التزاماتها. هناك العديد من النسب المختلفة التي يمكن حسابها لتحليل مدى كفاءة المؤسسة التجارية. ولا تعد الأرقام النسبية المختلفة بحد ذاتها ذات معنى كبير. عادةً ما تُستخدم لإجراء مقارنات. على سبيل

المثال، يمكن استخدامها لمراجعة مجموعة من القيم التاريخية لتحديد اتجاه في مؤسسة تجارية واحدة. يمكن استخدامها أيضًا لمقارنة أداء المؤسسات التجارية المختلفة.

### المصطلح الرئيس

**دوران المخزون** – في سياق مُعدل دوران المخزون، هو معدل استبدال المخزون. ويمكن أن يقصد بدوران المخزون أيضًا الأموال التي تحصل عليها المؤسسة التجارية.

**معدل دوران المخزون** – تقيس هذه النسبة متوسط الوقت الذي تحتفظ فيه المؤسسة التجارية ببند من المخزون، ويتم التعبير عنها بعدد الأيام. إذا كان لدى مؤسسة تجارية معدل دوران مخزون يبلغ 7، فهذا يعني أنها تحافظ بكل عنصر من عناصر المخزون لمدة أسبوع في المتوسط. تتضرر هذه النسبة إلى تكلفة البضائع المباعة في مدة زمنية (غالبًا سنة). ويتم الحصول على هذه المعلومات من قائمة الدخل الشامل. كما يراعي القيمة المتوسطة للمخزون الذي تحافظ به المؤسسة التجارية. ويفسر ذلك في قائمة المركز المالي. ويجب أن تكون قيمة المخزون هي المتوسط على مدار السنة لأن كمية المخزون التي تحافظ بها العديد من المؤسسات التجارية قد تتفاوت بشكل كبير.

وتحسب معدل دوران المخزون باستخدام الصيغة الآتية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ويكون الحساب في مثل مقهى أمريت كما يأتي:

- تكلفة البضائع المباعة لعام 2019 (من قائمة الدخل الشامل): 13,800 دولار
- يظهر المخزون في القائمة المالية بقيمة 825 دولارًا، ولكن لنفترض أن المتوسط السنوي هو 1000 دولار.

$$\frac{13,800}{1,000} = 13.8$$

وتحتاج معدل دوران المخزون اعتمادًا على نوع المؤسسة التجارية. حيث توضح عدد المرات التي باعت فيها المؤسسة التجارية واستبدلت جميع مخزونها في مدة معينة. كقاعدة عامة، كلما زادت سرعة دوران المخزون في المؤسسة التجارية، كان ذلك أفضل.

في المؤسسات التجارية التي تتبع السلع القابلة للنفف قصيرة العمر (مثل الفاكهة أو الكعك) تتوقع أن يتم بيع جميع المخزون كل بضعة أيام (والإفهام سببها الكثير من السلع). قد يكون رقم معدل دوران المخزون لديهم 200 أو أعلى. أما المؤسسات التجارية التي تتبع عناصر ذات قيمة عالية، مثل الآلات الزراعية، قد يكون لديها معدل دوران مخزون أقل بكثير. أما المؤسسات التجارية التي تطبق إستراتيجيات التصنيع بالوقت المناسب يجب أن يكون لديها معدل دوران مرتفع للمخزون.

لتحسين معدل دوران المخزون، يتبعين على المؤسسة التجارية اتخاذ قرارات تقلل كمية المخزون الذي تحافظ عليه. على سبيل المثال، قد تقرر تطبيق تقييدات أكثر كفاءة للتحكم في المخزون أو زيادة المبيعات.

وهناك نسبتان آخرتان من نسب الكفاءة تُستخدم بشكل شائع وهما نسب أيام الذمم الدائنة التجارية والذمم المدينة التجارية.

### أيام الذمم الدائنة التجارية

تُظهر نسبة أيام الذمم الدائنة التجارية مدى سرعة دفع المؤسسة التجارية لمورديها. يجري حساب ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{أيام الذمم الدائنة التجارية} = \frac{365}{\text{تكلفة السلع المباعة}} \times \text{الذمم الدائنة التجارية}$$

باستخدام بيانات مقهى "أمريت"، يبلغ إجمالي الذمم الدائنة التجارية المدرجة في الحسابات 2,975 دولارًا، وتكلفة البضائع المباعة لعام 2019 هي 13,800 دولار. لذلك، نسبة أيام الذمم الدائنة التجارية هي:

$$365 \times \frac{2,975}{13,000} = 78.69$$

هذا يعني أن مفهوى "أمريليت" يستغرق 79 يوماً لسداد مستحقات الموردين، وهو وقت طويلاً إذا كانوا يقدمون ائتماناً تجاريًا لمدة 30 يوماً، وقد يشير ذلك إلى وجود مشكلات في التدفق النقدي. وقد يتسبب هذا أيضاً في مشكلات مع الموردين، حيث قد يفرضون فوائد على التأخير في الدفع أو يلغون الائتمان التجاري ويطالبون بالدفع عند التسليم، ما قد يزيد من مشكلات التدفق النقدي.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت نسبة أيام الذمم الدائنة التجارية أقل من 30 يوماً، فقد يشير ذلك إلى ضرورة توقفها عن سداد مستحقات الموردين في وقت مبكر جدًا (ما يساعد على تحسين تدفقها النقدي).

#### أيام الذمم المدينة التجارية

توضح نسبة أيام الذمم المدينة التجارية المدة التي يتعين على المؤسسة التجارية انتظارها للحصول على مستحقاتها. حيث تقارن هذه النسبة بين المبلغ المستحق للمؤسسة التجارية (الموضع كنمم مدينة في القائمة المالية) وإيرادات المبيعات للسنة (من قائمة الدخل الشامل). وفي ما يأتي الصيغة الخاصة بالنسبة:

$$\text{أيام الذمم المدينة التجارية} = \frac{\text{الذمم المدينة التجارية}}{\text{المبيعات الائتمانية}} \times 365$$

يُعد مفهوى "أمريليت" مؤسسة تجارية نقدية، لذا فهو لا يقدم ائتماناً تجاريًا لعملائه. وبالتالي، لا توجد أي مبيعات ائتمانية مدرجة ضمن أصوله. ومع ذلك، تخيل مورد مواد بناء لديه العديد من الحسابات التجارية مع شركات البناء. تمنح المؤسسة التجارية ائتماناً تجاريًا لمدة 30 يوماً للعملاء الحسابيين. ويبلغ إجمالي إيرادات مبيعاتها السنوية 50,500 دولار. كما تبلغ قيمة الذمم المدينة التجارية كما هو موضح في القائمة المالية 3,750 دولار. وهذه المبالغ مرتبطة بالعملاء الذين اشتروا مواد ولم يسددوا ثمنها بعد. نسبة أيام الذمم المدينة التجارية للمؤسسة التجارية هي:

$$365 \times \frac{3,750}{50,500} = 27.1$$

وهذا يظهر أن متوسط عدد الأيام التي تنتظرها المؤسسة التجارية للحصول على مستحقاتها هو 27 يوماً. وهذا في الواقع أمر جيد جدًا لأنه يظهر أن معظم العملاء يدفعون قبل انتهاء مدة الائتمان المقدمة التي تبلغ 30 يوماً.

ستختلف نسبة أيام الذمم المدينة التجارية بين المؤسسات التجارية، اعتماداً على طبيعة وسعر البنود المباعة وما إذا كانت المؤسسة التجارية تعامل بالتبادل التجاري بين الشركات، أو التبادل التجاري بين الشركات والعملاء وتعد نسبة أيام الذمم المدينة التجارية المنخفضة جيدة لأنها تساعد في تحسين التدفق النقدي. حيث



◀ سيعتمد معدل دوران المخزون على المنتجات المباعة. ولكن بشكل عام، كلما كان الرقم أقل كان ذلك أفضل

باستخدام قوائم الدخل والقوائم المالية الخاصة  
بشركة نورثجيت بيلدينج سبلايز - قائمة المركز المالي  
النسب:

- نسبة التداول
- العائد على رأس المال المستخدم
- مُعدل دوران المخزون
- أيام الذمم التجارية الدائنة
- أيام الذمم التجارية المدينة.

### شركة نورثجيت بيلدينج سبلايز - قائمة المركز المالي

\$	
	الأصول
980	الأصول غير المتداولة
4,300	شاحنة رافعة
820	شاحنات التوصيل
<b>6,100</b>	الاثاث والتجهيزات
	الأصول المتداولة
3,128	النقد لدى البنك
8,395	المخزون
7,750	الحسابات المدينة
<b>17,363</b>	
	الخصوم المتداولة
9,560	الذمم التجارية الدائنة
<b>9,560</b>	
	صافي الأصول المتداولة (رأس المال العامل)
<b>78,035</b>	
	الخصوم غير المتداولة
5,000	قرض بنكي
8,903	صافي الأصول
<b>8,250</b>	حقوق الملكية

### شركة نورثجيت بيلدينج سبلايز - قائمة الدخل

العام المنتهي في 31 ديسمبر	
\$48,780	الإيرادات
\$32,450	تكاليف السلع المباعة
<b>\$16,330</b>	اجمالي الربح
\$8,950	المصاريف الإدارية
\$3,700	مصاريف التسويق والإعلان
<b>\$3,680</b>	ربح العام
\$850	تكاليف التمويل
\$2,830	الربح قبل خصم الضرائب
\$2,570	الضرائب
<b>\$260</b>	الربح بعد خصم الضرائب

### وقفة للتفكير

#### تلميح

#### توسيع الأفق

استخدم جدول بيانات لتسهيل إجراء الحسابات اللازمة.

ماذا تخبرك هذه النسب عن المؤسسة التجارية؟ ما وجه المقارنة بينها وبين مقهى أمريت؟ على سبيل التذكير، كانت النسب الخاصة بالمؤسسة التجارية على النحو الآتي:

- نسبة التداول – 1.03
- العائد على رأس المال المستخدم – 30 في المائة
- مُعدل دوران المخزون – 13.8
- أيام الذمم التجارية الدائنة – 79
- أيام الذمم التجارية المدينة - لم نقوم بحسابها لمتحف أمريت، ولكنها تبلغ 27 لشركة مستلزمات البناء الوهمية.

إنه في حال كانت المؤسسة التجارية تقدم ائتماناً تجاريًّا لعملائها، فمن غير المحتمل أن تكون نسبة أيام الذمم المدينة التجارية الخاصة بها أقل من مدة الائتمان المقدمة. ومع ذلك، إذا كانت النسبة أعلى بكثير من مدة الائتمان، فستحتاج المؤسسة التجارية إلى مزيد من الجهد لملحقة العملاء المتأخرین في الدفع. كما قد يساعد تغيير شروط الائتمان، مثل تقييم خصم للدفع البكر أو فرض فائدة على الدفع المتأخر أو كلاهما في تحسين نسبة أيام الذمم المدينة التجارية.

### إنشاء وتفسير مخطط نقطة التعادل

الرسم البياني لنقطة التعادل هو تمثيل مرئي يوضح النقطة التي لا تتکبد فيها المؤسسة التجارية خسارة أو تحقق ربحًا. ويطلق على هذه النقطة "نقطة التعادل". يدرس تحليل نقطة التعادل الأرقام لتحديد النقطة التي قد تتوقف عندها المؤسسة التجارية عن تحقيق الربحية، ما يمكن المؤسسة التجارية من اتخاذ إجراءات قبل الوصول إلى هذه المرحلة.

### المهارات

- التحليل
- التفسير

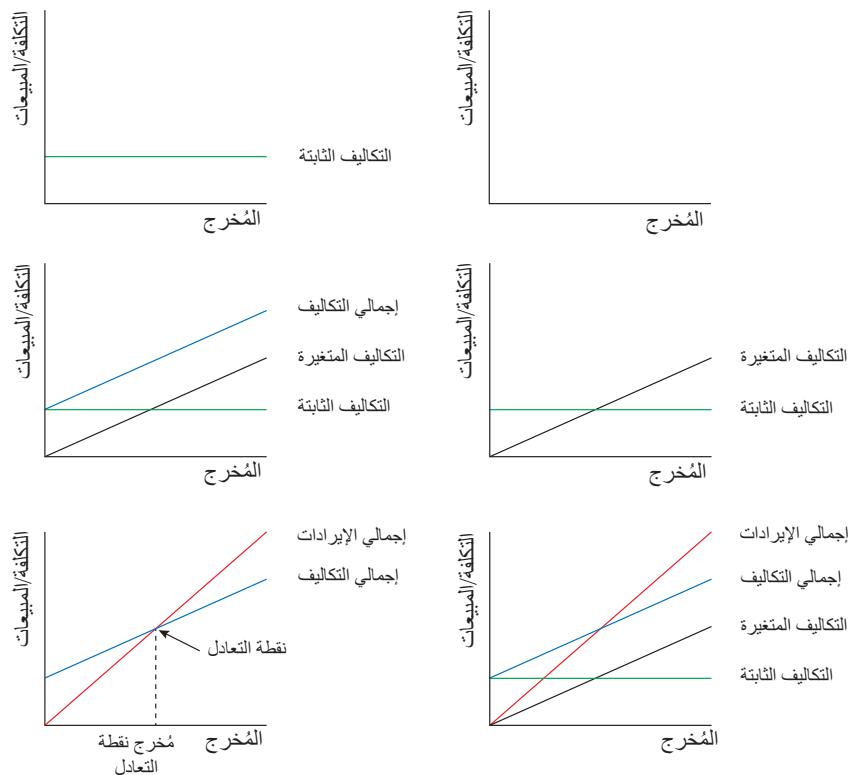
### إنشاء مخطط نقطة التعادل من البيانات المعطاة

لإنتاج مخطط تعادل، تخيل أن مالكي مخبز يريدون معرفة عدد أرغفة الخبز التي يجب عليهم بيعها لتحقيق الربح. ويتم تمثيل ذلك على الرسم البياني أدناه، حيث يظهر على المحور الرأسى (ص) قيمة التكاليف وإيرادات المبيعات، وعلى المحور الأفقي (س) تظاهر الكمية المنتجة، والتي تمثل في هذا المثال عدد أرغفة الخبز التي يبيعونها.

مع زيادة الإنتاج، تزداد الإيرادات. النقطة التي يلتقي بها إجمالي الإيرادات مع خط التكاليف هي نقطة التعادل. فوق تلك النقطة تكون المؤسسة التجارية تحقق أرباحاً، وتحتها تتکبد خسارة.

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن مخططات التعادل،  
راجع الوحدة 3: التمويل الشخصي  
وتمويل الأعمال.



الشكل 7.18 إنشاء مخطط التعادل

ويمكن حساب نقطة التعادل باستخدام الصيغة الآتية:

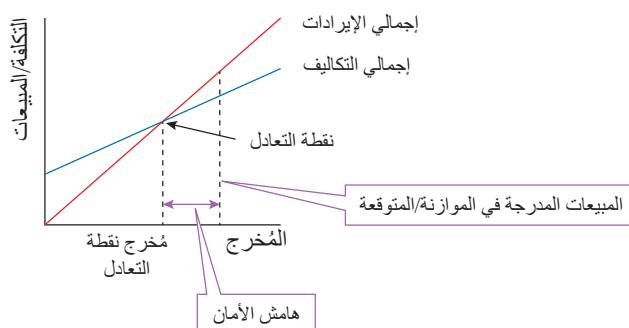
$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{مساهمة لكل وحدة}}$$

$$\text{مساهمة لكل وحدة} = \text{سعر البيع} - \text{التكاليف المتغيرة لكل وحدة}$$

### حساب هامش الأمان

يُظهر هامش الأمان إجمالي عدد المبيعات فوق نقطة التعادل. لذلك، يُظهر الانخفاض في المبيعات الذي يمكن أن يحدث قبل الوصول إلى نقطة التعادل للمؤسسة التجارية. وهذا يوضح للمؤسسة التجارية مدى قربها من تكبد خسارة إذا بدأت المبيعات في الانخفاض.

هامش الأمان. = المبيعات المتوقعة / المدرجة في الميزانية في الوحدات - مستوى التعادل للإنتاج



الشكل 7.19 هامش الأمان

### تحليل مخطط نقطة التعادل

يمكن للبيانات المعروضة في مخطط نقطة التعادل أن تساعد المؤسسات التجارية في التنبؤ بعواقب القرارات، مثل تلك المتخذة عند إطلاق منتج جديد. كما يمكن أن تساعد في تحطيط الأعمال من خلال اقتراح الحلول وتحديد أسباب اختبارها. على سبيل المثال، قد تستخدم شركة طيران تدبر رحلات على مسار معين مخطط نقطة التعادل لتحديد ما إذا كان الطريق مجدياً أم لا. إذا كان عدد الركاب على كل رحلة (الناتج في مخطط نقطة التعادل) يعني أن الإيرادات بانتظام أقل من نقطة التعادل، فقد تحتاج المؤسسة التجارية إلى إعادة التفكير في استراتي哲يتها في هذا الطريق. قد يكون أحد الخيارات هو زيادة الأسعار. ومع ذلك، قد ينخفض عدد الركاب أكثر إذا لم تعد الأسعار تنافسية. خيار آخر قد يكون تحسين الكفاءة أو تقدير التكاليف. على سبيل المثال، استخدام طائرة أصغر أو تقليل عدد طاقم الطائرة سيقلل التكاليف. قد يسمح ذلك للرحلة بالوصول إلى نقطة التعادل. ومع ذلك، إذا لم تنجح أي من هذه الخيارات، فقد تضطر الشركة إلى إلغاء السير في هذا الطريق بالكامل.

### وقفة للتفكير



تريد إحدى دور السينما حساب نقطة التعادل لعرض فيلم لمرة واحدة. وتبلغ التكاليف الثابتة \$250 لكل عرض، وتبلغ التكاليف المتغيرة لكل عميل \$0.75. وثبات التذاكر بسعر \$8.50 لكل تذكرة.

ما عدد العملاء المطلوب حضورهم العرض لتحقيق التعادل؟

### تلخيص

تذكر أن تكلفة المساهمة لكل عميل هي سعر التذكرة مطروحاً منها التكلفة المتغيرة لكل عميل.

### توسيع الأفق

تبعد السينما في المتوسط 45 تذكرة لكل فيلم تعرضه. ما هامش الأمان لديها؟

## تطبيق النظرية

تدبر "كيم" صفاً لممارسات البيوغا في قاعة القرية المحلية. ويمثل هذا مشروعاً جديداً لها إلى حد ما، حيث تأمل أن تتمكن من عقده في مناسباتٍ أكثر وأن يمتد إلى قرى أخرى في نهاية المطاف. ويتمنى هدفها طويلاً الأمد في التخلص من وظيفتها بدوام كامل والتركيز على صفات البيوغا. وتبلغ التكاليف الثابتة لـ"كيم" \$1,000 لمدة ستة أشهر. وتعتمد تكاليفها المتغيرة على عدد الأشخاص (العملاء) الذين ينضمون إلى صفها على أساس أسبوعي. فوزعت "كيم" هذه التكاليف على مدة الستة أشهر التي كانت تعمل فيها وتوصلت بالحساب إلى أن تكاليفها المتغيرة تبلغ \$1.50 لكل وحدة. وهي تتقاضى من العملاء \$4 نظير كل جلسة.

$$\text{المشاركة لكل وحدة} = \text{سعر البيع} - \text{التكاليف المتغيرة لكل وحدة}$$

$$\text{المشاركة لكل وحدة} = \$2.50 - \$1.50 = \$1$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{المشاركة لكل وحدة}}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\$1,000}{\$2.50} = 400 \text{ عميل}$$

بناءً على هذه الحسابات، يجب أن يكون لدى "كيم" 400 عميل لتحقيق التعادل في مدة ستة أشهر. ومع ذلك، فإن هذا لن يتحقق لها أي أرباح على الإطلاق وبالتالي لن يكون عملها مستداماً. وإذا انخفض عدد عملائها عن هذا، فإنها ستتكبد خسارة. وأما إذا زادت أعداد عملائها، فستتحقق ربحاً. ولم تراعي كيم أي زيادات في تكاليفها المتغيرة، مثل إيجار قاعة القرية، حيث عرض عليها إيجار ثابت للعامين المقبلين. وتذكر كيم في زيادة السعر الذي تتقاضاه من كل عميل نظير الجلسة الواحدة بمقدار 50 سنتاً.

وإذا زادت "كيم" السعر الذي تتقاضاه بمقدار 50 سنتاً، فإن نقطة التعادل ستبدو هكذا:

$$\text{المشاركة لكل وحدة} = \$3 = \$1.50 - \$4.50$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\$1,000}{\$3} = 333 \text{ عميل}$$

هذا يعني أنها ستحتاج إلى 333 عميل لتحقيق التعادل.

## المهارات

### • التفسير

### تفسير نتائج "تقييم الاستثمار"

تُعدُّ القرارات المتعلقة بالاستثمار في الأصول غير المتداولة، مثل الآلات أو المعدات، من أهم القرارات التي يتبعها على الشركات اتخاذها. من الواضح أن هذه العناصر يمكن أن تكلف مبالغ كبيرة من المال، لذلك تحتاج المؤسسة التجارية إلى معرفة ما إذا كانت "الفوائد تفوق التكاليف". لقد درسنا بالفعل التنبؤات البسيطة للتغيرات النقدية، والتي يمكن أن تساعد في توفير معلومات حول هذه الأنواع من القرارات. والآن سندرس بعض الأساليب الأخرى التي يمكن استخدامها للمساعدة في تقييم الاستثمار في عملية شراء مترقبة.

وسنستعرض الآن ثلاثة تقييمات مختلفة لتقييم الاستثمار: صافي القيمة الحالية، التتفق النقدي المخصوص ومعدلات العائد الداخلية. قبل النظر في هذه التقنيات، يجدر التذكير بأن الشركة يجب أن توازن بين المخاطر والعائد عند اتخاذ استثمار كبير. ويتمثل العائد في المال الإضافي الذي قد تتحققه المؤسسة التجارية نتيجة للاستثمار. الخطر هو أن الأموال المنفقة لن تتحقق التأثير المطلوب (على سبيل المثال، زيادة المبيعات) ولن تنتهي العائد المطلوب. يمكن أن تساعد طرق تقييم الاستثمار الموضحة أدناه المؤسسة التجارية في فهم هذه القضايا.

### صافي القيمة الحالية (NPV)

يمثل صافي القيمة الحالية قيمة الاستثمار إذا تم خصم جميع العوائد المستقبلية إلى قيمتها المتوقعة كما لو كانت المؤسسة التجارية تمتلكها في الوقت الحالي. وتكون هذه القيمة دائمًا أقل من قيمتها الفعلية نظرًا

## بحث

ما سعر الفائدة البنكية السائدة في بلدك؟ عادةً ما يكون هناك أسعار فائدة مختلفة للمستثمرين والمقرضين، حيث يدفع المقرضون سعر فائدة أعلى. هل تغير سعر الفائدة كثيراً في السنوات الأخيرة؟

للتضخم وفقدان القائدة. عليه، فإن صافي القيمة الحالية يعبر عن الفرق بين القيمة الحالية للعوائد المتوقعة والقيمة الحالية للنقد المستثمر. وإذا كانت القيمة الحالية الصافية للمشروع الاستثماري سلبية، فيكون من الأفضل الاحتفاظ بالنقد في حساب مصرفي يدر فوائد بدلًا من استثماره في المشروع. وبصفة عامة، تسعى المؤسسات التجارية إلى الاستثمار في مشاريع ذات صافي قيمة حالية إيجابي. لإجراء الحسابات اللازمة لخصم العوائد إلى قيمتها الحالية، يجب معرفة سعر الفائدة البنكية. وتتجذر الإشارة إلى أن هذا الرقم قابل للتغيير، مما يجعل من الصعب تقييم توقعات دقيقة.

يوضح الجدول 7.4 كيفية حساب القيمة الحالية لمبلغ 500 دولار على مدى أربع سنوات إذا كان معدل الفائدة 5% في المائة.

الجدول 7.4 حساب القيم الحالية

السنة	0	1	2	3	4
عامل الخصم عند فائدة 5%					
القيمة الحالية لـ 500 دولار أمريكي (500 × عامل الخصم)	500	476	453	432	411
كيف يتم حساب عامل الخصم					4(1.05/1)
					3(1.05/1)
					2(1.05/1)
					1.05/1

## التدفق النقدي المخصوم (DCF)

يُستخدم التدفق النقدي المخصوم لإنشاء صافي القيمة الحالية، حيث يوافر تقديرًا أدق للاستثمار مقارنة بالتوقعات النقية البسيطة التي تمت مراجعتها سابقًا، وذلك لأنه يراعي صافي القيمة الحالية.

## تطبيق النظرية

تفكر إحدى المؤسسات التجارية التي تصنّع الأثاث الخشبي، في إنفاق \$45,000 على شراء ماكينة قطع الخشب المحوسبة. وتقدر المؤسسة أن الماكينة ستوفّر عوائد مستقبلية تبلغ حوالي \$10,000 سنويًا (بسبب الوفورات في الهدر، وتقليل الأجر، وزيادة سرعة الإنتاج، وما إلى ذلك). ويعمل المديرون في المؤسسة التجارية على إنشاء نموذج للتدفقات النقدية المخصومة (DCF) على مدى خمس سنوات مع افتراض سعر فائدة نسبته 6% في المائة. ويظهر نموذج التدفقات النقدية المخصومة في الجدول.

يعني صافي التدفق النقدي تقليل التكاليف وأو زبادة قيمة المبيعات التي يمكن تحقيقها من استخدام الماكينة الجديدة. وهذه القيمة تقديرية بطبيعة الحال. وتمثل القيمة الحالية في العمود الأخير التدفق النقدي الصافي مضروباً في عامل الخصم.

هذا يوضح أن الاستثمار في الماكينة على مدى 5 سنوات سيؤدي في الواقع إلى خسارة تقارب \$3,000 (تكلفة شراء الماكينة مطروحة منها القيمة الحالية الإجمالية). ولذلك، تحتاج المؤسسة التجارية إلى النظر في طرق أخرى لزيادة كفاءة الإنتاج. وقد يشمل ذلك شراء ماكينة أقل تكلفةً أو معرفة ما إذا كان بالإمكان زيادة الوفورات أو الدخل اللذين يمكن تحقيقهما باستخدام الماكينة.

القيمة الحالية بالدولار	عامل الخصم	حساب الخصم على أساس فائدة 6%	صافي التدفقات النقدية بالدولار	السنة
9,433.96	0.94	1/1.06	10,000	1
8,899.96	0.89	(1/1.06) <sup>2</sup>	10,000	2
8,396.19	0.84	(1/1.06) <sup>3</sup>	10,000	3
7,920.94	0.79	(1/1.06) <sup>4</sup>	10,000	4
7,472.58	0.75	(1/1.06) <sup>5</sup>	10,000	5
اجمالي القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية				
<b>7,472.58</b>				
<b>صافي القيمة الحالية</b>				
<b>2,876.36</b>				

## مناقشة

ناقش في مجموعات صغيرة المعلومات الأخرى التي تحتاج إليها المؤسسة التجارية لاتخاذ قرار بشأن استثمار رأس المال. من أين يمكن الحصول على هذه المعلومات؟ ما التقنيات التي يجب استخدامها لتحليل المعلومات؟

### معدلات العائد الداخلي

يرتبط مفهوم معدل العائد الداخلي بصافي القيمة الحالية. وهو معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية لمشروع أو استثمار يساوي الصفر. فعلى سبيل المثال، إذا نظرنا إلى المثال الخاص بالتدفق النقدي المخصوص أعلاه، ما معدل الفائدة الذي سيؤدي إلى جعل صافي القيمة الحالية يساوي الصفر؟ من الواضح أنه أقل من 6% في المائة، ولكن كم بالتحديد؟ يمكنك تجربة معدلات فائدة مختلفة يدوياً، غير أن الطريقة الأكثر سرعة هي استخدام برامج مثل جدول البيانات ودالة IRR. ويُستخدم معدل العائد الداخلي (IRR) غالباً لتقييم مدى جاذبية مشروع أو استثمار، ويمكن استخدامه لمقارنة المشاريع المختلفة.

باستخدام دالة معدل العائد الداخلي (IRR)، تحتاج فقط إلى تقديم الاستثمار الأولي كرقم سلبي (مثل -45,000 دولار في المثال أعلاه) مع كل من مبالغ التدفق النقدي الصافي. يقوم البرنامج بعد ذلك بحساب معدل الفائدة الذي سيجعل صافي القيمة الحالية يساوي صفرًا (أو قريباً من ذلك). يوضح الشكل 7.20 عملياً لذلك باستخدام الأرقام المذكورة في المثال السابق.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>Internal rate of return</b>								
2	Internal investment	-45,000							
3	Net cash flow yr 1	10,000							
4	Net cash flow yr 2	10,000							
5	Net cash flow yr 3	10,000							
6	Net cash flow yr 4	10,000							
7	Net cash flow yr 5	10,000							
8									
9		3.6%							
10									
11									
12									
13									

الشكل 7.20 معدل العائد الداخلي

يتبيّن من هذه البيانات أن تحقيق صافي قيمة حالية تعادل الصفر يتطلّب معدل فائدة قدره 3.6% في المائة.

## فَكِيرْ مَلِيّاً

هل تضمن النماذج والحسابات مثل التدفقات النقدية المخصومة التنفيذ الناجح لقرار تجاري؟ إن كان الجواب "لا"، اذكر السبب؟ ما العوامل التي قد تؤدي إلى عدم صحة عمليات التقييم التي أجريت باستخدام هذه النماذج؟

## م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن القيمة الحالية الصافية ومعدل العائد الداخلي، راجع الوحدة 13: محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية.

## تمرين تقييمي 7.3

تدبر زهرة مخبزًا وتريد توسيع منتجاته. حيث تحاول أن تقرر ما إذا كانت ستبدأ في بيع الكعك أو البيتزا. وقد أجرت بعض الأبحاث عن كلا الاحتمالين.

- تبلغ تكلفة ماكينة صنع قطع الدونات الاحترافية \$.5,800.
- تبلغ تكلفة فرن البيتزا \$.9,600.
- تقدر زهرة أن التدفق النقدي الصافي من ماكينة صنع قطع الدونات في السنة الأولى سيبلغ حوالي \$2,000، مع زيادة بنسبة 10 في المائة سنويًا.
- تقديرها للتدفق النقدي الصافي الناجم عن الاستثمار في فرن البيتزا في السنة الأولى هو \$2,600. ومن المتوقع أيضًا أن يرتفع بنسبة 10 في المائة سنويًا.

أنشئ نموذج التدفقات النقدية المخصومة لمدة خمس سنوات لتقدير خياري الاستثمار بناءً على سعر فائدة نسبته 5 في المائة.

- وضّح التأثيرات الرئيسية في أداء الخيارين المختلفين.
- اشرح كيف يؤثر كلا الخيارين في النتائج العامة باستخدام البيانات المقدمة أعلاه.
- اشرح أي خيار من الخيارين توصي به زهرة.
- قدم المسوغات لهذه التوصية.
- قيم الأهمية النسبية للبيانات والمعلومات التي استخدمتها لتقديم التوصية.

### الخطيط

- أعرف كيف سأقسم المهمة وأحدد أولويات كل مكون.
- أعرف الموارد التي سأحتاج إليها لمساعدتي على إنجاز هذه المهمة.
- لقد خططت للإستراتيجيات التي سأستخدمها لإدارة وقتي بفعالية.
- لقد تعلمت كيف سأحدد وقت الانتهاء.

### التنفيذ

- أتمكن بالمرونة في منهجيتي، وقد حلت الطرق التي تناسبني بشكل أفضل.
- يمكنني تحديد الخطأ الذي ارتكبته والتعلم من أخطائي.
- أنا منفتح على النقد البناء.
- يمكنني الاحتفاء بنجاحاتي وشرح سبب نجاحها.

### المراجعة

- يمكنني أن أشرح كيف قمت بهذه المهمة.
- يمكنني معرفة التقدم الذي حققته منذ آخر مهمة تمرين تقييمي.
- يمكنني ربط تعلمي بمكان العمل.
- يمكنني تقييم مدى فائدة المصادر التي استخدمتها ومعرفة مكان العثور عليها مرة أخرى.

## د { إعداد مستندات تجارية لتقديم قرارات تتعلق بالأعمال }

في كثير من الأحيان، يحتاج أصحاب المؤسسات التجارية أو الموظفون فيها إلى تبرير قراراتهم أمام الآخرين، مثل ذكر أسباب لمدير البنك ضمن عملية الموافقة على قرض، أو لإقناع مجلس إدارة المؤسسة بالحصول على الموافقة على استثمار أو مشروع. وفي هذه الحالة، ينبغي إعداد مستندات احترافية ومواد عرض لتوضيح أفكارهم بالكامل.

### سيناريوهات "ماذا لو" وتحليل الحساسية

مع أي قرار هناك خطر أن تكون نتيجة القرار ليست كما هو متوقع. فعلى سبيل المثال، في قرارات الاستثمار، قد لا تتحقق العوائد المتوقعة. ويمكن التحقيق في مثل هذه المخاطر باستخدام سيناريوهات "ماذا لو" وتحليل الحساسية. حيث تتناول هذه السيناريوهات ما قد يحدث في مختلف الحالات (مثل تغير غير متوقع في معدلات الفائدة).

### المهارات

- التفكير الناقد
- التحليل
- التفسير

### تصنيف المخاطر عند تقديم التوصيات/ القرارات النهائية

في الجزء السابق، تم التطرق إلى التهديدات والمخاطر وكيف يمكن استغلالها لتعرف الفرص والمساعدة في عملية اتخاذ القرار. والآن، فكر في العوامل المرتبطة بالمخاطر وكيف يمكن أن تؤثر في التوصيات والقرارات النهائية بشأن المستقبل.

#### المخاطر القانونية

تتمتع المؤسسات التجارية بإمكانية سيطرة قليلة جدًا على العوامل القانونية التي تفرض على عملائها. إلا أنها يمكن أن تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر التغيرات التشريعية مباشرة في المؤسسة التجارية أو على عملائها. ولذلك، يجب مراعاة أي تغييرات من هذا القبيل بدقة.

#### المخاطر المتعلقة بالسمعة

تعد سمعة المؤسسة التجارية من الأصول التي لا يجب التقليل من أهميتها. ويمكن أن تؤدي القرارات التي تؤثر سلبًا في العملاء أو الموظفين إلى إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة التجارية. فعلى سبيل المثال، إذا قررت أحد المؤسسات التجارية الكبيرة تسريح عدد كبير من مديري المستوى المتوسط بهدف تحسين الكفاءة، فمن المحتمل أن يتم تغطية هذا القرار في وسائل الإعلام وقد يضر بسمعتها.

#### المخاطر المالية

وتتحمّل العديد من القرارات التجارية حول الاستثمار في مشاريع تهدف إلى تعزيز النمو. وقد سبق لنا مناقشة العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها للتنبؤ بنتائج هذه القرارات. ومع ذلك، يجب التذكر أن هذه التقنيات تعتمد على افتراضات قد لا تكون دقيقة (مثل افتراضات حول أسعار الفائدة أو الزيادات المحتملة في المبيعات)، مما قد يؤدي إلى عدم نجاح الاستثمارات وخسارة الأموال.

### دور وتطبيق تحليلي SWOT و STEEPLE لتحديد التهديدات والمخاطر والفرص المرتبطة بقرار تجاري مقترن

تُستخدم تقنيتي التحليل SWOT و STEEPLE لمساعدة المؤسسات التجارية في تقييم تأثير القرارات التي تتخذها والعوامل الخارجية التي تؤثر فيها.

يُعد تحليل العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية والسياسية والقانونية والأخلاقية (STEEPLE) تقنية تقييم بسيطة وشائعة. ويُستخدم لمساعدة المؤسسات التجارية على فهم البيئة التي تعمل فيها والتأثير الذي يمكن أن تحدثه هذه البيئة. تُعرف التقنية أحيانًا باسم PESTLE، والتي تعني الأشياء نفسها مع حذف

العامل الأخلاقي! يتناول تحليل STEEPLE القضايا الآتية:

- العامل الاجتماعي - مستويات التعليم، التغيرات في السكان، الهيكل العمري للسكان، اتجاهات الموضة، إلخ.
- العامل التكنولوجي- التغيرات والتطورات في التكنولوجيا، مثل الوصول إلى الإنترن特
- العامل الاقتصادي- الوضع المالي في البلاد والعالم، بما في ذلك أمور مثل أسعار الفائدة، ومستويات التوظيف، ومتوسط الأجر، وأسعار صرف العملات
- العامل البيئي- تشريعات حماية البيئة، إدارة النفايات، والمواقف تجاه الموضوعات البيئية في المجتمع
- العامل السياسي - التشريعات التنظيمية للسوق، والاتفاقيات التجارية، والضرائب، والحوافز الحكومية وما إلى ذلك.
- العامل القانوني - قوانين الأعمال، تشريعات حماية البيانات وما إلى ذلك.
- العامل الأخلاقي - الالتزامات الأخلاقية، والقيم التي تؤثر في الموظفين والمجتمع بأكمله وما إلى ذلك.

وتمثل أحد مشكلات تحليل STEEPLE في أن المؤسسات التجارية وبينتها تتغير باستمرار. ما يجعل من الصعب التنبؤ بدقة بالتطورات التي قد تؤثر في المؤسسات التجارية في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، قد تستخدم المؤسسات التجارية بيانات مبنية على افتراضات يتبيّن لاحقًا أنها غير صحيحة.

### تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يُعد تحليل SWOT تقنية تحليل معروفة أخرى. ويمكن استخدامه لتوفير فهم عميق للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مؤسسة تجارية وتؤثر في قراراتها.

تركز نقاط القوة ونقاط الضعف على المؤسسة التجارية نفسها. تشمل الأسئلة التي يجب طرحها ما يأتي:

- ما الذي تفعله المؤسسة التجارية بشكل أسوأ أو أفضل من الآخرين؟
- ما المزايا أو العيوب التي تمتلكها؟
- ما العوامل التي تعيقها أو تساعدها عند بيع المنتجات؟
- ما الذي يمكن أن تحسنه المؤسسة التجارية؟
- ما الذي يجب أن تبدأ به المؤسسة التجارية أو تتوقف عن فعله؟

تركز الفرص والتهديدات على العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة التجارية وتلك التي يمكن أن تؤثر فيها سلبًا. تشمل الأسئلة التي يجب طرحها ما يأتي:

- ما الفرص أو التهديدات الموجودة؟
- ما الاتجاهات المثيرة للاهتمام في السوق؟
- ماذا يفعل المنافسون؟
- هل تمثل التطورات التكنولوجية تهديدًا أو مصدر قوة للمؤسسة؟

### وقفة لتفكير



فك في إحدى المؤسسات التجارية في منطقتك المحلية التي قد تستثمر فيها. ويمكن أن تكون مؤسسة تجارية تعمل في مجال الوجبات السريعة، أو مقهى، أو مغسلة سيارات، أو وكالة توظيف، أو مؤسسة تجارية تعمل في قطاع البناء أو الصيانة، أو أي شيء من اختيارك. ثم أجر تحليل STEEPLE للمؤسسة التجارية لمعرفة العوامل التي قد تؤثر على نجاح استثمارك.

**انظر في كل عامل من العوامل السبعة وفك في كيفية تأثيرها في المؤسسة التجارية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة التجارية التي اخترتها هي وكالة توظيف، فقد تتأثر بتشريعات حماية البيانات.**

(لن تكون كل العوامل ذات صلة بجميع أنواع المؤسسات التجارية)

**أجر تحليل SWOT للمؤسسة التجارية التي اخترتها.**

### تلميح

### توسيع الأفق

تعد الخطوة الأولى في تحليل SWOT هي اختيار موضوع. قد يكون هذا منتجًا جديداً أو قائماً، أو قد يكون أحد العوامل البيئية من تحليل STEEPLE. يتم بعد ذلك إتمام التحليل باستخدام جدول يحتوي على أربعة مربعات، كما هو موضح في الشكل 7.21.

إجراء تحليل سوات (SWOT) لمطعم جديد	
عوامل داخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
الأسعار مرتفعة نسبياً مقارنة بالمنافسين. قلة الشهرة / الوعي بالعلامة التجارية لأن المطعم جديد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن استخدام التكنولوجيا مثل تطبيقات الهاتف المحمول لتمكين طلبات الطعام.</li> <li>يمكن توفير خدمات تقديم الطعام لحفلات الزفاف والحفلات وما إلى ذلك.</li> <li>يتمتع الطاهي بسمعة ممتازة.</li> <li>موظفو ذوو خبرة.</li> </ul>
عوامل خارجية	
التهديدات	الفرص
يسهل على المنافسين دخول السوق. تزداد الوجبات الجاهزة شعبيةً مقارنة بتناول الطعام في الخارج. قد تؤدي التغيرات في أسعار الصرف إلى زيادة تكفة الأغذية/المكونات المستوردة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشهد المنطقة تزايداً في السكان.</li> <li>نسبة أكبر من الأفراد في الفئة العمرية 40-18 مقارنةً بالمعدل الوطني.</li> <li>لا يوجد في الوقت الحالي مطعم آخر من هذا النوع في المنطقة المحلية.</li> </ul>

الشكل 7.21 جدول تحليل سوات (SWOT)

### م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن تحليل سوات (SWOT) وتحليل STEEPLE، راجع الوحدة 1: استكشاف الأعمال والوحدة 39: تطوير إستراتيجية المؤسسة.

### سيناريوهات "ماذا لو"

في بعض الأحيان يمكن أن يكون من المفيد استخدام سيناريوهات "ماذا لو" لتحليل القرارات والإجراءات والمشاريع. فعلى سبيل المثال، إذا كنت ذاهباً إلى مقابلة عمل وتريد الوصول في الوقت المحدد، فمن المنطقي أن تتسأل نفسك: "ماذا لو تم الغاء القطار؟ هل يمكنني ركوب الحافلة على الجانب الآخر؟ درسنا في الجزء السابق استخدام التدفقات النقدية المخصومة لتقدير ملائمة الاستثمار. وكان أحد المتغيرات المهمة في الحساب معدل الفائدة. ويمكن استخدام سيناريو ماذا لو للتحقق في ما يحدث للتدفق النقدي إذا تم استخدام معدلات فائدة مختلفة. بعد إجراء حسابات ماذا لو يدوياً أمر شاق للغاية.

A	B	C	D	E	F
1	Discounted cash flow				
Interest rate	3%				
Initial investment	45,000				
4	Year	Net cash flow	Discount factor	Present value	
5	Year 1	10,000	0.97	9,708.74	
6	Year 2	10,000	0.94	9,425.96	
7	Year 3	10,000	0.92	9,151.42	
8	Year 4	10,000	0.89	8,884.87	
9	Year 5	10,000	0.86	8,626.09	
10	Total present value of net cash flow		45,797.07		
11	Net present value		797.07		
12	IRR		4%		
13					

الشكل 7.22 نموذج التدفقات النقدية المخصومة باستخدام جدول البيانات

دراسة حالة

ماذا لو؟

نظرنا سابقاً في دراسة الحالة الخاصة بمتجر "سميتا" للشطائر. وقد استخدمنا نموذج توقع بسيط للتدفق النقدي لمعرفة كيف سيؤثر توظيف شخص ثالٍ في التدفق النقدي.

تبناً النموذج الأصلي لترفعات التدفق النقدي (والذي يطلق عليه أحياناً الحالة الأساسية) بنمو المبيعات بنسبة 20 في المائة، وتقاضى الموظف الثاني الأجر نفسه الذي يتقاضاه الموظف الأول والبالغ \$1,200.

ماذا لو وظفت "سميتا" عضو فريق بدوام جزئي بدلاً من عضو بدوام كامل، ودفعت له \$800 شهرياً؟

باستخدام جدول بيانات، وضع "سميتا" نسختين من نموذج توقعات التدفق النقدي، حيث تقوم بتغيير العاملين الرئيسين:

- زيادة المبيعات
  - زيادة الأجور.

ويرد نموذجي التوقعات أدناه. وللتبسيط، لم يعرض إلا الشهرين 1 (قبل توظيف الشخص الإضافي) والشهر 6..

السيناريو ب			السيناريو أ		
الأجور للدوماجني 800 دولار			الأجور للدوماجني 1,200 دولار		
زيادة في المبيعات 10%			زيادة في المبيعات 15%		
الشهر 6	الشهر 1		الشهر 6	الشهر 1	
15%	0%	زيادة الدخل	15%	0%	زيادة الدخل
\$ 4,900	\$ 4,500	اجمالي التدفقات النقدية الواردة	\$ 5,175	\$ 4,500	اجمالي التدفقات النقدية الواردة
		التدفقات النقدية الصادرة			التدفقات النقدية الصادرة
\$ 2,000	\$ 1,200	الأجور	\$ 2,400	\$ 1,200	الأجور
\$ 1,300	\$ 1,000	المصروفات الأخرى	\$ 1,300	\$ 1,000	المصروفات الأخرى
\$ 3,300	\$ 2,200	اجمالي التدفقات النقدية الصادرة	\$ 3,700	\$ 2,200	اجمالي التدفقات النقدية الصادرة
\$ 7,300	\$ 5,000	الرصيد الافتتاحي	\$ 7,300	\$ 5,000	الرصيد الافتتاحي
\$ 8,950	\$ 7,300	الرصيد الختامي	\$ 8,775	\$ 7,300	الرصيد الختامي
		زيادة في المبيعات 25%			زيادة في المبيعات 25%
الشهر 6	الشهر 1		الشهر 6	الشهر 1	
15%	0%	زيادة الدخل	25%	0%	زيادة الدخل
\$ 5,175	\$ 4,500	اجمالي التدفقات النقدية الواردة	\$ 5,625	\$ 4,500	اجمالي التدفقات النقدية الواردة
		التدفقات النقدية الصادرة			التدفقات النقدية الصادرة
\$ 2,000	\$ 1,200	الأجور	\$ 2,400	\$ 1,200	الأجور
\$ 1,300	\$ 1,000	المصروفات الأخرى	\$ 1,300	\$ 1,000	المصروفات الأخرى
\$ 3,300	\$ 2,200	اجمالي التدفقات النقدية الصادرة	\$ 3,700	\$ 2,200	اجمالي التدفقات النقدية الصادرة
\$ 7,300	\$ 5,000	الرصيد الافتتاحي	\$ 7,300	\$ 5,000	الرصيد الافتتاحي
\$ 9,175	\$ 7,300	الرصيد الختامي	\$ 9,225	\$ 7,300	الرصيد الختامي

اختر معلوماتك

- 1** بناء على التوقعات، هل يجب على "سميتا" توظيف عضو بدوام كامل أو جزئي؟ وما سبب ذلك؟  
**2** ما المشكلات التي قد تنشأ مع هذين السيناريوهين، وكيف ستؤثر في التدفق النقدي؟

وتجعل الجداول الإلكترونية الأمور أبسط بكثير. يمكن تعديل سعر الفائدة والاستثمار الأولي والتدفقات النقدية بسهولة، باستخدام جدول بيانات، ورؤية النتائج فوراً. يُظهر الشكل 7.22 نسخة من نموذج التدفقات النقدية المخصومة الذي تم تناوله سابقاً.

يتم استخدام معدل الفائدة في B2 في الصيغ لحساب معامل الخصم. وبالتالي، إذا قمت بتغيير المعدل في B2، ستتغير القيم الحالية أيضاً، ما يسهل تجربة العديد من سيناريوهات "ماذا لو تغير معدل الفائدة".

### تحليل الحساسية

تحليل الحساسية يقوم بشيء مشابه لسيناريوهات ماذا لو. حيث يدرس هذا النوع من التحاليل كيفية تأثير التغييرات في العوامل التي تؤثر في القرار الذي يؤثر في المؤسسات التجارية. على سبيل المثال، قد تكون قد بنيت قرار استثماري على افتراض أن التضخم سيكون 2% وأن الإيرادات ستزيد بنسبة 5% سنوياً. ويقيّم تحليل الحساسية ما قد يحدث إذا تغيرت واحدة من هذه الفرضيات أو كلاهما.

### تحليل ومقارنة وتقييم البيانات

يُفضل جمع أكبر قدر ممكن من البيانات لدعم عملية اتخاذ القرار. وتكون المخاطرة في جمع بيانات محدودة في أن هذه البيانات قد لا تكون ممثلة لواقع الفعل.

ويتمثل الهدف العام من جمع البيانات وتحليلها ومقارنتها غالباً في تقليل المخاطر. ومن خلال تنفيذ هذه العمليات، من الممكن تقليل خطر اتخاذ قرار خاطئ - مثل تقليل خطر عدم تحقيق الاستثمار للعائدات المتوقعة. بالطبع، لا يمكن اتخاذ قرار خالٍ تماماً من المخاطر، ولكن من خلال التحليل المالي للبيانات يمكن توفير مبررات قوية لقرارات المتخذة. على سبيل المثال، يجب أن تكون قادراً على تقديم مبررات واضحة لقرارات التي تتخذها في التقييم الخاص بك.

في التقييم الخاص بك، يجب أن تستخدم البيانات المتاحة لإجراء المقارنات. وبعد تحليل البيانات الخام أمر صعب للغاية، لذا ستحتاج إلى تحليل البيانات المقدمة باستخدام بعض التقنيات التي تم شرحها سابقاً. وبعد تحليل البيانات واتخاذ القرارات بشأن موثوقيتها وصحتها، ستتمكن من تقييم النتائج واستخلاص الدروس المستقادة منها.

يجب أن تتمكنك نتائج تحليلك ومقارناتك من التبيؤ بالعواقب المحتملة لأي قرارات توصي بها. لذلك، على سبيل المثال، قد تستخدم أرقام التدفق النقدي المخصوص للتبيؤ بأفضل استثمار لمؤسسة تجارية (أي، الاستثمار الذي سيحقق أفضل زيادة في الدخل والأرباح على مدى عدة سنوات). يجب عليك أيضاً استخدام تقنيات مثل تحليل ماذا لو للنظر في نطاق معقول من النتائج البديلة.

### بحث

لماذا تتخذ المؤسسات التجارية قرارات يُتبين أنها خطأ؟ ما العوامل التي تؤثر على نتيجة القرار؟ ماذا يمكنك أن تفعل لتنقیل المخاطر في عملية اتخاذ القرار؟

### مواضيع ذات صلة

معرفة المزيد عن تحليل البيانات، راجع الوحدة 2: تطوير حملة تسويقية.

### دور الشبكات في تنفيذ القرارات التجارية

بعد اتخاذ القرار التجاري، تكون الخطوة الآتية هي التنفيذ الفعلي. وقد يتطلب هذا عدة خطوات، خاصة في المشاريع المعقدة التي تحتاج إلى تحضير محكم للتأكد من تنفيذ كل شيء بشكل صحيح. في كثير من الحالات، يجب إنجاز المشروع قبل حلول موعد نهائي محدد، وبالتالي يصبح من الضروري تقدير المدة الزمنية لكل خطوة لضمان الوفاء بالموعد النهائي.

تضمن عملية إدارة المشروع الأساسية وضع خطة تحدد:

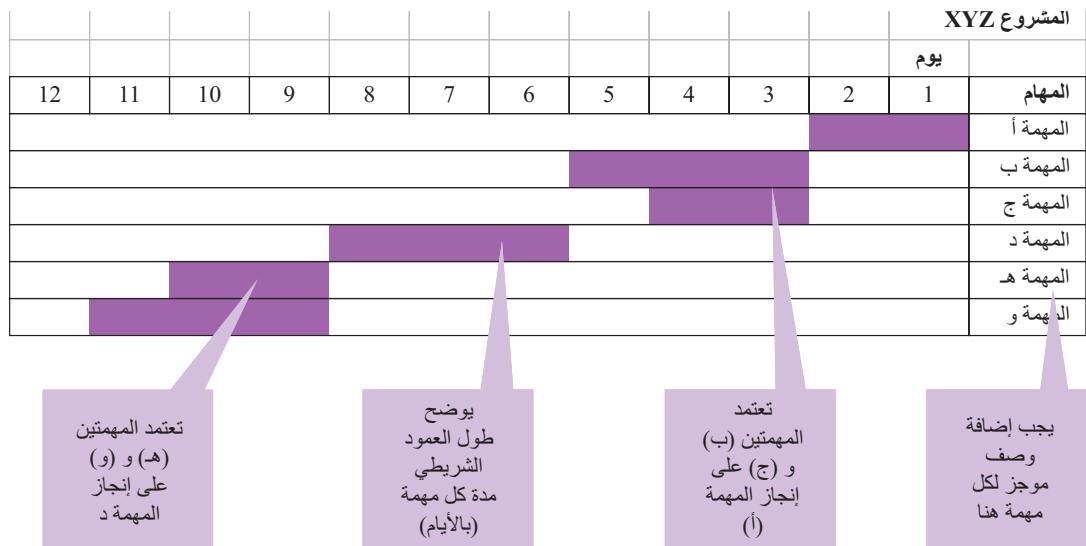
- المهام التي يجب إتمامها لإتمام المشروع
- الترتيب الزمني لإتمام المهام
- المدة المتوقعة لكل مهمة (مدة المهمة).

يُستخدم التحليل الشبكي لتحديد الطريقة الأكفاء والأكثر فعالية لإتمام مشروع معقد. وتشتمل عملية التحليل الشبكي بواسطة تقنيات مثل مخططات جانت وتحليل المسار الحرج. ويمكن استخدام مخططات جانت ومخططات المسار الحرج لتحديد أي من الطرقتين الممكنتين لتنفيذ مشروع من المرجح أن يكون أكثر

نجاحًا. تتوافر برامج حاسوبية تساعد في تحطيط وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى إنشاء مخططات جانت وأدوات إدارة أخرى.

#### دور مخططات جانت في تنفيذ القرارات التجارية

تعرض مخططات جانت جميع المهام التي يتتألف منها المشروع باستخدام شبكة زمنية تُظهر تواريخ البدء ومدد المهام. تُوافر هذه المخططات نظرة شاملة وسريعة على حالة المشروع، مثل تحديد ما إذا كان بده مهمة معينة يعتمد على إنجاز مهمة أخرى. الشكل 7.23 يوضح مثلاً لمخطط جانت.



الشكل 7.23 مخطط جانت

يُعد إعداد قائمة بمدد المهام والتبعيات مفيد وأحياناً يتم دمجه في مخطط جانت كجدول اعتمادات. يوضح الجدول 7.5 جدول التبعية لمخطط جانت في الشكل 7.23 (قائمة المهام على اليسار).

الجدول 7.5 جدول التبعية

المهمة	المدة	التبعيات
أ	يومين	
بـ	ثلاثة أيام	المهمة أ
ـ	يومين	المهمة أ
ـ	ثلاثة أيام	المهمتين بـ وـ
ـ	يومين	المهمة دـ
ـ	ثلاثة أيام	المهمة دـ

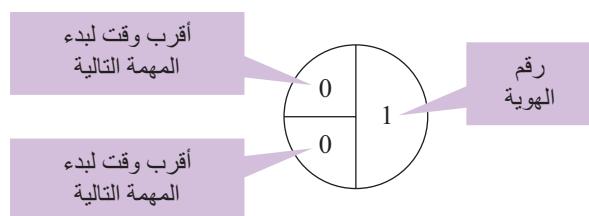
#### المصطلح الرئيس

**التبعية** – في إدارة المشاريع، يقصد بالتبعية وجوب إنجاز مهمة واحدة قبل أن البدء بأخرى – على سبيل المثال، يجب عليك خير الكعكة قبل أن تتمكن من وضع الإضافات عليها.

عند مواجهة قرار بين مشروعين محتملين، يمكن لمخطط جانت مساعدتك في تحديد أي خطوة ستنتهي أولاً. قد يكون ذلك بسبب قصر مدة المهام أو قلة الاعتمادات، مما يسمح بتنفيذ عدد أكبر من المهام في وقت واحد.

### تحليل المسار الحرج

يُعد تحليل المسار الحرج وسيلة بيانية أخرى لتمثيل المشروع ومهامه. ويتضمن رسم سلسلة من العقد المرتبطة. الشكل 7.24 يُظهر مثالاً لعقدة في تحليل المسار الحرج.



الشكل 7.24 عقدة تحليل المسار الحرج

ويشير وقت البدء المبكر إلى أقرب وقت (بالأيام في هذا المثال، ولكن يمكن أن يكون بالأسابيع) يمكن أن تبدأ فيه المهمة الآتية بعد بدء المشروع. ولا يمكن أن تبدأ المهمة حتى تُشجز المهام السابقة المعتمدة عليها. أما الوقت المتأخر للانتهاء فيشير إلى آخر وقت يمكن أن تُنفذ فيه المهمة السابقة دون تأخير المشروع بأكمله.

الشكل 7.25 يُظهر المشروع المذكور أعلاه باستخدام مخطط تحليل المسار الحرج. ويمكن فهم المخطط بشكل أفضل بالرجوع إلى مخطط جانت وجدول التتابع.

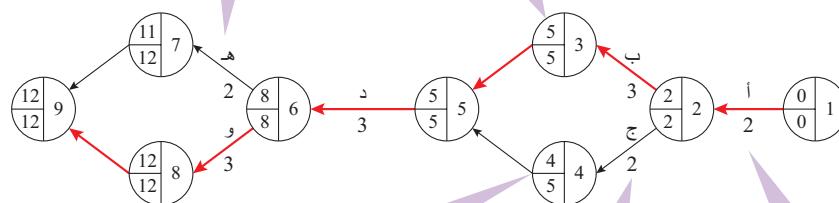
ويُحدد المسار الحرج في العقد التي لها نفس الوقت المبكر للبدء والوقت المتأخر للانتهاء، حيث إن أي تأخير في المهام التي تسقب هذه العقد سيؤدي إلى تأخير المشروع بالكامل (أي أنه لا يوجد أي وقت فاقيض). المسار الحرج موضح باللون الأحمر في الشكل 7.25. يجب على مدير المشروع التركيز على المسار الحرج لضمان عدم حدوث أي تأخير. ويمكن تأخير المهام التي لا تقع على المسار الحرج دون التأثير في المشروع بأكمله.

### المصطلح الرئيس

**الوقت الفاينض** – مقدار الوقت الفاينض المتاح للمهمة قبل أن يؤثر أي تأخير في المشروع كله.

يمكن أيضًا تنفيذ المهمتين (هـ) و (وـ) في الوقت نفسه الذي ينقسم فيه المخطط مرة أخرى. وتوجد فترة سماح مدتها يوم مع المهمة (هـ).

نظرًا لأن المهمة ب تستغرق 3 أيام، فإن الوقت المتوقع لإنجاز المهمة التالية (المهمة دـ) مقداره 5 أيام من بداية المشروع. ويجب أن تنتهي المهمة بحلول اليوم 5 لمنع تأخير بدء المهمة دـ، وبالتالي فإن آخر وقت إنهاء هو أيضًا 5.



لا تستغرق المهمة (جـ) سوى يومين. لذا، فإن أقرب وقت للبدء في المهمة التالية هو اليوم الرابع في المشروع. ومع ذلك، نظرًا لأن المهمة دـ يجب أن تنتظر إنجاز المهمة بـ بالإضافة إلى المهمة جـ، فإن أقرب وقت بدء المهمة دـ ما يزال اليوم 5. لذا، توجد "فترة سماح" مدتها يوم واحد، مما يعني أن المهمة جـ يمكن أن تتأخر لمدة يوم واحد دون أي تأثير في المشروع ككل.

نظرًا لأن المهمتين (بـ) و (جـ) يمكن تنفيذهما في الوقت نفسه، فإنه يمكن تقسيم المخطط.

يتم تحديد المهام عبر الخطوط التي تربط العقد مع مدتها.

الشكل 7.25 مخطط تحليل المسار الحرج

مثل مخطط جانت، يساعدك مخطط المسار الحرج في اتخاذ قرارات بشأن كيفية اختيار المشروع وإدارته من خلال إظهار الاعتمادات بين المهام وأي المهام تُعد حاسمة.

### وقفة للتفكير



باستخدام مخطط جانت وجدول التبعية الآتيين، أنشئ مسار حرج للمشروع.



## خطط حالات الطوارئ

### سمات خطط حالات الطوارئ والغرض منها

المهارات
• التفكير النقدي
• التحليل
• التفسير

تُستخدم خطة الطوارئ لتقدير مخطط لما يجب فعله إذا حدث شيء غير متوقع. التخطيط لاستمرارية الأعمال هو الاستعداد لغير المتوقع. ويمكن أن تشمل الأحداث غير المتوقعة مجموعة واسعة من الأشياء، مثل:

- عرض استحواذ من مؤسسة تجارية أخرى
- تعليقات سلبية حول المؤسسة التجارية على وسائل التواصل الاجتماعي
- قطع فيديو سلبي ينتشر بشكل واسع، مثل مشادة بين موظف وعميل.
- حريق أو فيضان يتسبب في تلف أو تدمير المباني
- اختراع أمني في أنظمة حاسوب المؤسسة التجارية يؤدي إلى فقدان بيانات حساسة أو سرقتها، سواء كانت شخصية أو مالية.

نظرًا لوجود مجموعة واسعة من الاحتمالات - فإنه من غير الممكن فعلًا التخطيط لكل حدث غير متوقع. لذا، يصبح من المهم أن تُحدد المؤسسة أولوياتها. ويتم ذلك من خلال تقدير مدى احتمال وقوع الحدث ومدى الضرر الذي قد يتسبب به. قد يؤدي الزلزال إلى تدمير كامل المؤسسة، ولكنه نادر الحدوث في العديد من مناطق العالم. لذلك، قد تقرر المؤسسة التجارية أنه ليس من الضروري التخطيط لمثل هذا الاحتمال.

تحدد الأحداث غير المتوقعة دون سابق إنذار وتتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة. وفي حال عدم وجود خطة طوارئ، قد تُصاب المؤسسة بالذعر وتتخذ قرارات متسرعة وغير مدروسة. مع وجود خطة طوارئ، يمكن للمؤسسة التجارية أن تتصرف بسرعة وفعالية للحد من أي ضرر.

### **العمليات المتعلقة بإعداد "خطط حالات الطوارئ" في ما يخص القرارات الخاصة بالأعمال**

يمكن استخدام خطط حالات الطوارئ بهدف تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات، إذ يمكن أن توضح ما يجب القيام به إذا حدث أي شيء غير متوقع. على سبيل المثال، إذا بدأ القرار قد يتاثر بعوامل لا يمكن السيطرة عليها، مثل الارتفاعات الحاصلة في أسعار الفائدة، فقد يكون من الحكم وضع خطة لحالات الطوارئ.

وقد يقر صانع القرار وضع خطط حالات الطوارئ من أجل التعامل مع التحديات الأكثر احتمالاً التي قد يواجهها. على سبيل المثال، عند اتخاذ قرار بشأن خفض سعر منتج معين، قد يخطط لكيفية التصرف إذا خفض منافس آخر السعر لديه.

يمكن دعم تطوير خطط حالات الطوارئ باستخدام سيناريوهات "ماذا لو" للتحقق في كيفية تأثير العوامل المختلفة في نتيجة القرارات الرئيسية. كما أن وضع خطط حالات الطوارئ يساعد على تقليل المخاطر حيث تشجع صناع القرار على النظر في النتائج البديلة المحتملة والخطيط لها.

### **مناقشة**

ناقش في مجموعة صغيرة خطة طوارئ لمدرستك أو كليةك. ماذا سيحدث إذا كان معلمك متغرياً لمدة طويلة بسبب المرض؟

ماذا لو وقع حريق أو فيضان ولم يعد صفك الدراسي صالحًا للاستخدام؟

ماذا لو أدت الظروف الجوية القاسية إلى صعوبات في وصولك إلى الصف؟

### **استخدام مهارات تكنولوجيا المعلومات لإنشاء المستندات المناسبة**

في عالم الأعمال، يُعد التقرير الرسمي بغرض عرض تفاصيل القرار وتبرير سبب اتخاذه. ويجري إعداد التقارير والعروض التقديمية المهنية لهذا الغرض بشكل أفضل باستخدام برامج معالجة النصوص وجداول البيانات وبرامج العروض التقديمية.

#### **تنسيق تخطيط مستندات الأعمال التجارية والغرض منها**

##### **التقارير الرسمية**

يمكن استخدام التقارير الرسمية لجميع أنواع الأغراض، وسيعتمد شكلها الدقيق على الغرض منها. ومثلاً هو الحال مع أي مستند طويل، يجب عليك تقسيم التقرير الرسمي إلى أقسام مختلفة، وسيشمل ذلك بعض العناصر الآتية وكلها:

- صفحة العنوان - تعرض عنوان التقرير وأسمك بصفتك المؤلف وتاريخ الانتهاء من التقرير.
- المقدمة - تغطي خلفية التقرير، والغرض منه ونطاقه (الموضوعات المشمولة في التقرير والبنود التي لا يغطيها).
- النص الرئيس - يغطي هذا العنصر المحتوى الرئيس للتقرير، وسبب إعداده، والعناصر المنجزة (البحث، والنتائج، وغير ذلك)، ومن أعلاه، وكيفية إعداده، ونحو ذلك.
- الاستنتاجات - يجب أن يستخلص هذا الجزء الاستنتاجات من البحث الذي أجريته ووصفه في الجزء السابق.
- النوصيات - يغطي هذا الجزء الإجراءات التي توصي بتنفيذها؛ يجب أن تكون هذه الإجراءات مبررة وتوافق البناء على الاستنتاجات المستخلصة في الجزء السابق.
- المراجع - يجب أن يتضمن هذا الجزء مراجع لأي مصادر معلومات مستخدمة بما في ذلك المواقع الإلكترونية، والكتب، والصحف، والمجلات، ونحو ذلك.

### **المهارات**

- التواصل
- الإبداع

### **الملخص التنفيذي**

عند إعداد تقرير طويل ومفصل، من الشائع تضمين ملخص موجز (بحد أقصى صفحة واحدة). ويكون هذا الملخص الموجز موجهاً لمن لا يكون لديهم الوقت لقراءة المستند بأكمله. وحسيناً هو متوقع، يجب أن يعرض الملخص التنفيذي موجزاً عن النقاط الرئيسية للتقرير، مع تحديد واضح للاستنتاجات المتوصل إليها والتوصيات المتعلقة بالإجراءات التي يجب اتخاذها.

**العرض التقديمي**

يُستخدم العرض التقديمي بغرض شرح أي اقتراح بشكلٍ شخصي لمجموعة من الأشخاص. وقد يتبع عليك إعداد عرض تقديمي جنباً إلى جنب مع تقرير رسمي، أو يمكن إعداده عوضاً عن التقرير الرسمي. ومن الشائع في الأعمال التجارية دعم ما تقوله في عرضك التقديمي باستخدام الشرائح. وعادةً ما تُعرض هذه الشرائح على شاشة تلفزيون أو جهاز عرض (أو يمكن طباعتها في حالة عدم توافر هذه الأدوات). ويجب أن تلخص الشرائح التي تستخدمناها ما سنتقوله مع عرض سلسلة من النقاط التوضيحية. واحرص على عدم تضمين الكثير من التفاصيل في كل شريحة - ربما يكون الحد الأقصى أربع أو خمس نقاط لكل شريحة. وتذكر أن الشريحة يجب أن تركز فقط على استحضار انتبه الجمهور. ويتبعن كذلك إدراج التفاصيل في عرضك التقديمي، ففي حالة وجود جداول أو رسوم بيانية أو مخططات، يجب تضمينها في شرائح العرض التقديمي الخاصة بك حتى تتمكن من مشاركتها بسهولة مع جمهورك.

يجب أن تتبع هيكلية العرض التقديمي هيكلية التقرير الرسمي بشكلٍ عام، مع الحرص على تضمين مقمة، والنقاط الرئيسية (البحث الذي تم اجراؤه، والنتائج، والرسوم البيانية التوضيحية)، والاستنتاجات والتوصيات. وقد ترغب أيضاً في إدراج قسم في النهاية للأسئلة الواردة من الجمهور (يمكن عرضها على شكل شريحة بسيطة بعنوان 'هل لديك أي أسئلة؟').

على الرغم من أن الشرائح نفسها يجب ألا تلخص سوى المحتوى المنطوق من العرض التقديمي، ينبغي لك تضمين ملاحظات المتحدث مع كل شريحة. ويجب أن توافق هذه الشرائح المزيد من التفاصيل حول ما يجب أن يقوله مقدم العرض في أثناء عرض كل شريحة.

**العروض التقديمية وكتابة التقارير**

يجري إعداد التقارير بشكلٍ أفضل باستخدام برامج معالجة النصوص. سيسمح لك ذلك بتتبني النص بشكلٍ مناسب واستيراد البيانات والمخططات من برامج جداول البيانات. وبالنسبة للتقرير الرسمي، يُقترح اتباع نصائح التنسيق الآتية. وبينجي لك ما يأتي:

- استخدام خطٍّ بسيطٍ، مثل Arial أو Times New Roman بحجم 11 أو 12 للنص الرئيس.
- استخدام تنسيقاً متسقاً (الخط والحجم، إضافة إلى النص الغامق العريض) مع العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية.
- إضافة أرقام الصفحات كذيل (في أسفل الصفحة).

**العروض التقديمية**

تأتي الحزم المكتبة القياسية غالباً كاملة مع مجموعة من برامج العروض التقديمية والميزات سهلة الاستخدام إلى حدٍ ما. وتحتوي العديد من الحزم البرمجية على دروس مدمجة تشرح كيفية استخدامها بفعالية.

عادةً ما يأتي برنامج العروض التقديمية مع مجموعة من القوالب التي توفر صورٌ خلائقية، ومخططات ألوان، وخطوطٌ نصية لاستخدامها في الشرائح. ويمكن أن تساعدك هذه القوالب في إنشاء شرائح ذات مظهر احترافي بسهولة. كل ما عليك اختيار قالباً مناسباً لموضوع العرض التقديمي. وبالنسبة للعرض التقديمي الرسمي الخاص بالأعمال التجارية، من المناسب استخدام الألوان الهدامة والأسلوب البسيط.

**وقفة للتفكير**

أنشئ قالب بسيط لتقرير رسمي باستخدام برنامج معالجة النصوص. ويجب أن يتضمن قالب العناوين القياسية (المذكورة أعلاه). كما يجب أن يتضمن أيضاً نصاً وهماً موجزاً لكل قسم لتعيين التنسيق (الخط، الحجم، وما إلى ذلك) للنص الرئيس للتقرير. وأضف أرقام الصفحات باستخدام التذييل.

**تمرين**

احفظ نسخة من قالب التقرير واستخدمها في كل مرة تحتاج فيها إلى إنشاء تقرير. وإذا كان هناك أي شيء لا تعرف كيفية القيام به، فابحث عبر الإنترنت عن مقاطع فيديو أو مواد أخرى تشرح كيفية القيام بذلك.

**توسيع الأفق**

أنشئ قالب عرض تقديمي.

مصطلح "عرض تقييمي" لا يعني تلقائياً أنه يجب استخدام برامج العرض التقديمي. على سبيل المثال، قد يُقْمَ عرض تقييمي مالي وارد من محاسب إلى مجلس الإدارة باستخدام تقارير مالية يجري إعدادها من برامج جداول البيانات أو البرامج المحاسبية.

### البرامج/الحزم البرمجية الخاصة بإنجاح المعلومات المالية ومعالجتها

تتوفر برامج جداول البيانات، مثل Microsoft Excel وGoogle Sheets، بعض الأدوات المفيدة بالفعل للتعامل مع البيانات المالية. وتشمل الآتي:

- القدرة على رسم مجموعة واسعة من الرسوم البيانية والمخططات - يمكن أن يشمل ذلك مجموعة من الميزات، مثل التسميات على شرائح المخطط الدائري وخطوط الاتجاه على المخططات المبعثرة
- القدرة على نسخ جداول البيانات والرسوم البيانية/المخططات إلى التقارير وشرائح العروض التقديمية
- مجموعة واسعة من الوظائف التلقائية التي يمكنها تنفيذ معظم الحسابات الإحصائية التي يجري تناولها في هذه الوحدة (بما في ذلك المتوسط، والوسيط، والمنوال، والانحراف المعياري، والارتباط، ومعدلات العائد الداخلية)

القدرة على تعديل القيم ورؤية النتائج بشكل فوري - وهذا يجعل تجربة سيناريوهات "ماذا لو" أمراً سهلاً، وكذلك، نظراً لأنه يمكنك بسهولة نسخ البيانات ولصقها، يمكنك عمل عدة نسخ من جدول بيانات لإظهار نتائج سيناريوهات "ماذا لو" المختلفة بشكل دائم.

تمثل جداول البيانات أداة قوية لإنجاح المعلومات المالية ومعالجتها. وبالتالي، يستحق هذا الأمر بذل الجهد اللازم لمعرفة كيفية استخدامها. وفي هذا الإطار، تتوفر مجموعة كبيرة من مواد التدريب عبر الإنترنت والتي تشرح كيفية استخدام ميزاتها المختلفة.

### فِكْرٌ مُلِيّاً

ما مدى إتقانك لمهارات تكنولوجيا المعلومات؟ هل ثمة أشياء تحتاج إلى القيام بها باستخدام برنامج معالجة النصوص أو جداول البيانات أو العروض التقديمية التي لست متأكداً من كيفية تحقيقها؟ ابحث عن المواد عبر الإنترنت مثل مقاطع الفيديو التي يمكن أن تساعدك على تطوير مهاراتك.

## D.P7, D.P8, D.M4

### التخطيط

- التأكد من أن لدى المواد من التمرين التقييمي السابق.
- يمكنني إنشاء مخطط جانت (كما هو موضح في هذا الجزء) لمساعدتي على تخطيط وقتي وضمان إنجاز التقييم في الوقت المحدد.

### التنفيذ

- هذا التقييم يتعلق بكتابه تقرير احترافي مفصل وإعداد شرائح عرض تقديرية، لذا سأحتاج إلى تضمين أكبر قدر ممكن من التفاصيل ذات الصلة.
- علىي أن أوضح أسباب اختياري وأن أشير إلى تحليل التدفقات النقدية المخصومة الذي قمت به للمخبر. يجب أن أضيف أيضاً بعض السيناريوهات الافتراضية، على سبيل المثال عن طريق تعديل أسعار الفائدة.

### المراجعة

- تحقق من أن جميع النقاط التي أدرجتها في قائمة التحقق التي أنشأتها في مرحلة التخطيط قد تم التطرق إليها.
- هل التزمت بالخطة الزمنية التي أنشأتها؟ إن كان الجواب "لا"، اذكر السبب؟
- هل سأتعامل مع تخطيط الوقت بشكل مختلف في المرة القادمة؟
- هل راجعت تقريري للتحقق من أي أخطاء إملائية ونحوية؟

باستخدام المواد التي أعددتها عن مخبر زهرة للتمرين التقييمي السابق، نفذ المهام الآتية:

- أكتب تقرير مهني مفصل وشامل يوصي بالاستثمار الذي يجب أن تختاره زهرة من بين الخيارين المقدمين (ماكينة صنع قطع الدونات أو فرن البيتزا). ويجب أن يكون هذا مدوعاً بتوقعات مالية وأرقام ذات صلة.

• باستخدام البرامج المناسبة، حضر شرائح عرض تقديرية احترافية وموجزة مع ملاحظات للمتحدث تبرر قرار الأعمال الذي أوصيت به لمخبر زهرة.

يجب أن يقدم تقريرك تبريراً منطقياً ومتسقاً للنتيجة المفضلة للقرار ويحدد آثاره على المؤسسة التجارية.



# فَكْرٌ فِي المُسْتَقْبَلِ

كمال رشيد،  
مالك مقهى

عندما أراد كمال أن يفتتح مقهى في المدينة التي يعيش فيها، كان قراره الأول يتعلق بمكان افتتاح المقهى. وقد أجرى بعض التخطيط للأعمال ووضع ميزانية مفصلة للسنة الأولى بالإضافة إلى ميزانية مدينة للسنوات الثلاث الآتية. ولذلك، كان لديه ميزانية محددة لاستئجار متجر. وتمثلت الصعوبة التي واجهها في العثور على مقهى يقع في منطقة مزدحمة بما فيه الكفاية ضمن المدينة، وذلك لضمان جذب عدد كافٍ من الزبائن، وبما يتوافق مع ميزانيته. وقد عثر في النهاية على متجر مناسب، لكنه اضطر إلى زيادة ميزانيته المخصصة للإيجار. وهذا يعني أنه بحاجة إلى تحقيق وفورات في جوانب آخر.

كانت خطوهات الاتية تجهيز المقهى. وقد أراد البناؤون الذين يقومون بتجهيز المقهى الحصول على أجورهم نقداً ولم يقدموا أي شروط تمويل، لذا كان يجب عليه أن يدفع لهم أجورهم من استثماره الخاص في المشروع. وهذا يعني أن كمال كان عليه أن يساوم قليلاً على الأثاث والديكورات للحفاظ على نفقاته منخفضة.

كان عليه أيضاً اتخاذ قرار بشأن شراء المعدات الرئيسية، بما في ذلك ماكينة صنع القهوة الإسبريسو. وكان عليه أن يختار ما بين استئجار هذه المعدات أو شرائها بنظام البيع الإيجاري. وقرر اختيار نظام البيع الإيجاري لتمويل المعدات، على الرغم من أن هذا كان أكثر تكلفة قليلاً من التأجير. وكان المسوّغ الذي بني عليه هذا القرار هو أنه سيملك المعدات في النهاية بشكل كامل. وكان قادرًا على شراء عناصر المخزون (مثل القهوة، والحلويات، والكعك، وما إلى ذلك) بنظام الاشتراك التجاري، من ما منحه 30 يوماً للدفع. وقد ساعد هذا على تحسين تدفقه النقدي كثيراً.

وبعد أن افتتح كمال المقهى، كان سعيداً لأن دفع مبلغاً إضافياً صغيراً لاستئجار مكان في موقع مزدحم، حيث يعني هذا أن الكثير من الأفراد سيدخلون إلى المقهى. ورأى كمال أن تقليل الإنفاق على بعض الأشياء مثل الأثاث والديكور كان الحل الوسط الصحيح، حيث يمكنه إنفاق المزيد على هذه الجوانب لاحقاً عندما يكون قد جمع بعض المدخرات. وكان ما يزال عليه أن يراقب التدفق النقدي وأعداد العملاء عن كثب. وقد وجده أن أرقام العملاء كانت مهمة جداً وأن حتى الأشياء الصغيرة، مثل الطقس الممطر، يمكن أن تسبب انخفاضاً كبيراً في عدد العملاء، من ما يؤثر بشكل كبير في دخله.

## تركيز مهاراتك

عندما أنشأ كمال مؤسسته التجارية، كان من الضروري أن يجري بحثاً دقيقاً قبل اتخاذ أي قرارات.

فقد كان عليه النظر في خياراته باستخدام المهارات التجارية والمالية، مثل:

- إنشاء توقعات وتقديرات مفصلة وواقعية للتدفقات النقدية
- استخدام المعرفة التسويقية لاختيار موقع مناسب للمقهى الخاص به
- البحث عن أشكال التمويل لشراء المعدات
- المراقبة الدقيقة للتدفق النقدي لتجنب نفاد الأموال.

# مسرد المصطلحات

**مراقبة الجودة (QC)** – سلسلة من الفحوصات المتسقة تضمن أن المنتجات أو الخدمات تلبي مجموعة محددة مسبقاً من المعايير.

**معايير الخدمة** – مجموعة محددة مسبقاً من التدابير التي تحدد مستويات الجودة المتوقعة للعمليات التجارية.

**نطاق السيطرة** – الأشخاص الذين يخضعون لمسؤولية المدير مباشرةً.

**الانحراف المعياري** – مقدار تباين القيم في مجموعة البيانات عن المتوسط.

**الاتجاه** – الاتجاه العام الذي تتغير فيه القيمة بمرور الوقت. وهو اتجاه تصاعدي عندما يزداد مع مرور الوقت، واتجاه تناظري عندما يتناقض.

**دوران المخزون** – في سياق معدل دوران المخزون، هو معدل استبدال المخزون. ويمكن أن يُقصد بدوران المخزون أيضاً الأموال التي تحصل عليها المؤسسة التجارية..

**رفع مستوى المهارات** – تعليم مهارات إضافية أو تعزيز المهارات التي يمتلكها الشخص بالفعل.

**تحليلات الموقع الإلكتروني** – البيانات التي تجمعها المواقع الإلكترونية عن كيفية استخدام الأشخاص للموقع. ويمكن تحليل هذه البيانات للحصول على رؤى عن قابلية استخدام الموقع واهتمامات زواره وعادات شرائهم.

**تجزئة القطاعات السوقية** – تجزئة قطاعات السوق الكلية إلى مجموعات من المستهلكين الذين لديهم احتياجات أو خصائص مشابهة.

**شريحة سوقية** – يُشار إلى كل مجموعة منمجموعات المستهلكين هذه بعد ذلك بشريحة سوقية.

**المتوسط** – مجموع مجموعة من القيم مقسوماً على عدد القيم في هذه المجموعة.

**ال وسيط** – هي القيمة الوسطى في نطاق من القيم عند ترتيبها بترتيب الأرقام.

**المؤسسة التجارية الصغيرة** – مؤسسة أعمال توظف ما يصل إلى تسعه موظفين.

**المنوال** – هو القيمة التي تحدث كثيراً في مجموعة البيانات.

**السوق المستهدفة** – سوق متخصصة صغيرة تتطلب منتجات موجهة خصيصاً لها.

**الأصول غير المتداولة** – العناصر ذات القيمة العالية التي يتعين على المؤسسة التجارية شراوها (مثل الآلات والمعدات) وتحصص تكاليفها في قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) على مدى عدد السنوات التي يستخدم فيها الأصل.

**الربح** – الفرق بين المبلغ المكتسب والمبلغ المُنفق في عملية شراء شيء ما أو تشغيله أو إنتاجه.

**ضمان الجودة (QA)** – الفحوصات المختطة والمنهجية للإجراءات والمخرجات.

**حلقات الجودة** – مجموعات من الموظفين الذين يجتمعون بانتظام للنظر في طرق حل المشكلات وتحسين الإنتاج.

**معتمد** – معترف به رسمياً أو مرخص، وعادةً ما يُطبق على مؤهل أو تدريب.

**المحور** – الجانب من الرسم البياني الذي يمتد أفقياً هو المحور س. وأما الجانب الذي يمتد عمودياً فهو المحور ص.

**التسلسل القيادي** – كيف تنتقل السلطة عبر المؤسسة التجارية. يُظهر التسلسل القيادي أيضاً من لديه السلطة المفوضة (أو المنقلة).

**التنقيب في البيانات** – تقنية برجمية تُستخدم لتحليل كميات كبيرة من البيانات الموجودة لاكتشاف معلومات وأنماط سلوكية جديدة.

**مجموعة البيانات** – مجموعة من البيانات تخص موضوع معين.

**التبغية** – في إدارة المشاريع، يُقصد بالتبعية وجوب إنجاز مهمة واحدة قبل البدء بأخرى – على سبيل المثال، يجب عليك حجز الكعكة قبل أن تتمكن من وضع الإضافات عليها.

**التنوع** – توسيع نطاق المنتجات التي تقدمها الشركة لتغطية أسواق جديدة.

**التدريب الخارجي** – التدريب الذي تقدمه مؤسسة خارجية.

**الوقت الفاينض** – مقدار الوقت الفاينض المتاح للمهمة قبل أن يؤثر أي تأخير في المشروع كله.

**التدريب الداخلي** – التدريب الذي تنتاه في أثناء العمل مع صاحب العمل. يمكن أن يشمل ذلك مدربين يأتون إلى المؤسسة، أو التدريب في مركز تدريب صاحب العمل أو العمل عبر الإنترن特.

**السيولة** – تشير إلى مدى السرعة التي يمكن بها للمؤسسة التجارية الوصول إلى النقد، على سبيل المثال عن طريق بيع الأصول.