

spark



USAID

من الشعب الأمريكي

الممارسات الفضلى لإعداد القروض للشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق

تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة من الخبراء لبرنامج وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل التابع ل سبارك والذي تم تمويله بواسطة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.



Contents

5	أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة
7	في المفهوم والتعريف دولياً
8	تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق
9	المشاريع الصغيرة والمتوسطة والخدمات المالية في العراق
9	عن هذا الدليل
10	الفصل الأول: سحر التسويق
10	ما هو التسويق على أي حال؟
13	استراتيجية التسويق
16	فحص السوق: العثور على الجمهور المناسب
17	الغوص في العناصر السبعة للتسويق (Ps7)
19	قوى بورتر الخمس
02	دورة حياة المنتج (PLC)
22	التسويق الرقمي: مغامرة افتراضية للأعمال التجارية
24	الفصل الثاني: تخفيف المخاطر
24	لماذا نخفف المخاطر؟
25	حسناً، هناك أزمة: ماذا ستفعل؟
27	اجعل عملية إدارة المخاطر جاهزة
28	1.التحديد
28	2. التقييم وتحديد الأولويات
30	3. التخفيف
32	4. المراقبة
35	الاستجابة بفعالية للمخاطر والتهديدات
35	1. الاستجابة على الآن
37	2.التعافي والاستقرار
40	3.التخفيف ووضع الاستراتيجيات
40	4.بناء المرونة والاستدامة
42	الفصل الثالث: عملية ترقيم الشركات
42	لماذا رقمنة مشروعك؟
43	قوة التطبيقات
44	رقمنة سير عملك

25	2- العمل مع التخزين (التعاون الافتراضي).
57	رقمنة البوابات التي تواجه العملاء .
61	الرقمنة المتقدمة
63	4 - أدوات الذكاء الاصطناعي
36	5 - جمع كل شيء معاً .
64	كيف تقيس النجاح .
64	التشغيل التلقائي لسير العمل .
65	6- حالات استخدام الرقمنة .
66	الفصل الرابع: المحاسبة
66	ما هو مسك الدفاتر؟ .
67	ما هي المحاسبة؟ .
67	لماذا المحاسبة أمر بالغ الأهمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟ .
68	أنواع المحاسبة .
68	الحسابات .
71	المعادلة المحاسبية .
71	نظام القيد المزدوج .
71	قيود الدفتر .
72	الدورة المحاسبية .
74	ما هي البيانات المالية الثلاثة؟ .
74	بيان الدخل .
76	كشف الميزانية .
79	بيان التدفقات النقدية .
80	أهمية البيانات المالية .
81	تحليل النسب المالية .
81	أنواع النسب .
85	الفصل الخامس: العلاقات المصرفية
85	الاجتماعات والمعلومات .
100	دراسات الجدوى الاقتصادية .

تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة من الخبراء:

سميح الجرادات, مسلم الحطاب, خليل عازار, رانيم بادنجكي, آلاء العظم, وعلاء الحسن لمنظمة (SPARK) كجزء من برنامج الاستعداد لطلب القرض التجاري ونجاحه (CLAPS).

يتم تمويل البرنامج من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية, ويهدف إلى تسريع وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل في العراق.

توفر (SPARK) إمكانية الوصول إلى التعليم العالي وتدعم تنمية ريادة الأعمال في الدول الهشة حتى يتمكن الشباب الطموحون من قيادة مجتمعاتهم نحو الاستقرار والازدهار.

توفر (SPARK) مجموعة متنوعة من برامج الأعمال وريادة الأعمال كاملة الخدمات في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا. نعتقد أن النمو الاقتصادي المستدام ضروري للتخفيف من حدة الفقر. ومن خلال تقديم خدمات تنمية القطاع الخاص للشباب في المناطق المتضررة من الصراعات, فإننا نعتقد أن احتمالات نشوب المزيد من الصراعات قد ينخفض بشكل كبير.



أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة

- صناعات كبيرة لإنتاجها بسبب انخفاض الطلب عليها
- منتشرة جغرافياً، وبالتالي تساعد في توطین العمالة والتنمية السكانية
- تستخدم المواد الخام والتكنولوجيا المحلية إلى حد كبير
- هناك تكامل بينها وبين الصناعات الكبيرة.
- تساعد في تطوير المهارات المهنية.

يمكن القول إن تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة يشكل تحدياً كبيراً وصعباً، لأنها تواجه عادة قيوداً شديدة أشد من تلك التي تواجهها المشاريع الكبيرة مما تعيق نموها، ويؤدي افتقارها إلى الحجم المثالي إلى انخفاض قدرتها على الوصول إلى الأسواق واكتساب المهارات والحصول على رأس المال. كما إن عدم القدرة على الحصول على التمويل اللازم لإنشائها أو تطوير القائم منها يشكل إحدى العقبات الرئيسية أمام نموها وانتشارها.

يشكل تعزيز دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة أولوية مهمة وملحة للتنمية الاقتصادية في اقتصادات البلدان النامية. تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة قوة دافعة رئيسية لخلق فرص العمل ونمو الناتج المحلي الإجمالي، حيث تساهم هذه المشاريع إسهاماً كبيراً في تنويع الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاجتماعي من خلال خلق فرص عمل مستدامة للعديد من الشرائح، ولا سيما الفئات الضعيفة، فضلاً عن دورها الهام في تنمية القطاع الخاص عموماً. وعلوّة على ذلك، تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة مهمة لاقتصاد البلدان النامية لعدة أسباب منها:

- إنها بشكل عام كثيفة العمالة، وتوفر فرص عمل كبيرة برأس مال صغير.
- تساعد في تغطية احتياجات السوق المحلي من السلع التي يصعب إنشاء

كبيرة في القيام بالاستثمارات اللازمة لزيادة الإنتاجية والقدرة على التنافس، وإنشاء أسواق جديدة وخلق فرص عمل جديدة.

بالرغم من التحفظات المذكورة، وبالنظر إلى أن العمل مع هذا القطاع محفوف بصعوبات كبيرة، فقد شهدت المرحلة الحالية تحولا ملموسا، حيث تمر الأنشطة المصرفية المتعلقة بهذا القطاع بمرحلة انتقالية، وأصبحت هذه القطاعات هدفا استراتيجيا للمصارف في جميع أنحاء العالم. ولذلك، فإن الفجوة القائمة في توفير الخدمات المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أخذت في التضاؤل بوتيرة متزايدة، لا سيما في الدول النامية، وتقوم المصارف بشكل واعي بإنشاء وحدات لخدمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتزويدها بالخدمات المصرفية بشكل عام، وليس التمويل فقط (سياسة البيع المتقاطع).

يعود السبب الرئيسي لهذا التحول إلى الوعي الدولي بأهمية قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما دفع الدول إلى العمل على دعم هذا القطاع للحصول على التمويل، وأحيانا معالجة المعوقات والقيود القانونية والتنظيمية التي تواجه إنشاء البنية التحتية للائتمان، مما دفع المصارف والمؤسسات المالية إلى زيادة فهم الاحتياجات الخاصة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ووضع نهج مصممة خصيصاً للتغلب على التحديات التي تواجهها المصارف لاستهداف هذه القطاعات العريضة من خلال صياغة نهج ائتمانية خاصة بها.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعض التحديات الأساسية التي تقف عائقاً أمام نموها مثل:

- قلة الأراضي و/ أو المناطق الصناعية اللازمة لعمل المشاريع الصغيرة
- الافتقار إلى البنية التحتية
- عدم توافر المواد الخام المحلية، وارتفاع أسعار المواد الخام المستوردة
- نقص الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة
- نقص التلات والمعدات وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة

هذه المشكلة التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة، عامة في جميع البلدان والقطاعات إلى حد ما مع بعض الاختلاف في تأثير التغييرات على القطاعات المختلفة. تنجم هذه المشكلة بشكل أساسي عن تحفظ المصارف والمؤسسات المالية بشكل عام على تقديم الخدمات المالية، وليس التمويل المباشر فقط، لهذه المشاريع. ويرجع سبب هذا التحفظ إلى اعتقاد المصارف والمؤسسات المالية بارتفاع مستوى المخاطر في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد أدى هذا الاعتقاد إلى معاناة هذا القطاع المهم من عدم حصوله على الخدمات المالية الكافية لتطويره وتقديمه، على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا القطاع في عملية التنمية بشكل عام. وفي ظل هذه القدرة المحدودة على الحصول على التمويل، يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبات



مختلفة لاستهداف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تختلف عن تلك التي تستهدف الكيانات ذات الأُحجام الكبيرة، من خلال التسويق الإبداعي وتطوير المنتجات لتحديد احتياجات هذا القطاع.

ان شمولية هذا التعريف وسعته دفعت الكثير من الدول والمصارف والمؤسسات المالية الى تحديد اكثر لهذا التعريف بحيث يساعد في عملية الاستهداف الاكثر مباشرة وفاعلية في ظل توجهها لإنشاء وحدات تمويل متخصصة في هذا القطاع. فمثلا يتم تحديدها بعدد العمال 5 أو 10 أو 15، وقد يزيد العدد قليلا أو قد يتم تحديدها بتحديد الشرائح وفق عدد العمال مثلا من 5 إلى 19 عامل وهكذا، حسب الوضع الاقتصادي لكل دولة وحسب برنامج الاستهداف الخاص لكل مؤسسة مالية.

بالإضافة الى عدد العمال، فقد يتم تحديدها اكثر من حيث حجم راس المال او الموجودات او المبيعات بنسب ومبالغ متفاوتة حسب البلد المعني. تعتمد احيانا بعض المؤسسات المالية الى تعريفها بحجم التمويل المقدم لها خاصة في الدول التي لا يوجد بها تسجيل رسمي وبيانات مالية لهذه المشاريع وخاصة ان نسبة كبيرة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تندرج تحت القطاع غير الرسمي.

في المفهوم والتعريف دولياً

على الرغم من الاتفاق العام على اهمية وحجم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الا ان هناك تفاوتاً كبيراً في تعريف هذه المشاريع على مستوى العالم. نظراً لأن حجم أي مشروع هو أمر نسبي يختلف باختلاف الدولة ومستوى اقتصادها. يتضمن التعريف الدارج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على انها مشاريع الأعمال المسجلة التي يقل عدد العاملين في كل منها عن 250 عاملاً. ان هذا التعريف يعني ان الغالبية العظمى من المشاريع تندرج تحت قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ولهذا تشير التقديرات إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثل على الأقل 95 في المائة من المشاريع المسجلة في العالم، وعلى سبيل المثال، تزيد عن 99% في أوروبا وفقاً لبيانات البنك الدولي.

في البلدان النامية، تعتبر معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة قطاعات غير رسمية، وبالتالي لا تتوفر معلومات حول حجم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في هذه البلدان، مما يؤدي إلى المزيد من التحديات أمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الحصول على الخدمات المالية. ويمثل هذا تحدياً للمؤسسة المالية من ناحية أخرى، يمكن معالجة هذه التحديات من خلال آلية



المختلفة. إن عدم وجود تعريف محدد يفتح الباب أمام العاملين في هذا القطاع لاعتماد تعاريفهم الخاصة لقياس الأداء، أو أمام العاملين في هذا القطاع للاعتماد على تعاريف وتحديات يفرضها الممولين أو الداعمون للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

على سبيل المثال، نجد في العراق أن مبادرة البنك المركزي العراقي تتضمن التعريف التالي لمنتج قرض المشاريع الصغيرة والمتوسطة: إنه المشروع الذي يبلغ عدد عمالة ما بين 2 - 29 عامل ورأس المال المشروع ما بين 5 الى 250 الف دولار ومعدل المبيعات السنوية لا تزيد عن 60 مليون دينار (40 مليون دولار). اما مديرية الاحصاء الصناعي في الجهاز المركزي للاحصاء في وزارة التخطيط والتي اصدرت بيانات تتضمن مؤشرات احصائية عن المشاريع الصناعية المتوسطة العام 2015 فقد اعتبرت أن المؤسسة الصناعية المتوسطة في العراق والتي تعود ملكيتها الى القطاع الخاص توظف من 10 إلى 29 عاملاً.

لاغراض تقديم الخدمات المالية لهذه القطاعات ودون الدخول في نقاشات التعريف التي يجب على كافة الاطراف ذات العلاقة العمل المشترك لحل هذه المسألة، يمكن اعتماد حجم التمويل المقدم لهذه المشاريع كأساس للتعريف والتفريق بين الصغير جداً والصغير والمتوسط منها حسب حجم التمويل المقدم لهذه الشرائح حتى يتم وضع تعريف واضح على مستوى الدولة.

تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق

يعد وضع تعريف محدد وواضح وقابل للقياس للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ضرورية من اجل تحسين القدرة على تخطيط وتنسيق وادارة الجهود المبذولة لتنمية وتطوير هذا القطاع وتحديد البرامج التي تدعمه تعززه. تزداد هذه الاهمية لدى المصارف والمؤسسات المالية التي تستهدف او لديها خطط لاستهداف هذا القطاع لتقديم الخدمات المالية. تأتي هذه الاهمية لتحديد التعريف الى التركيز على الفئات المستهدفة بشكل محدد لتلبية احتياجاتها المباشرة وتعزيز القدرة على التنافس بين المؤسسات المالية على قاعدة تعريف مشترك ومحدد.

يواجه العراق، كغيره من كثير الدول، صعوبة في وضع تعريف موحد لهذه المشاريع قائم على معيار واحد او على معايير متعددة، مثل عدد العاملين، حجم رأس المال أو اليرادات السنوية. ويرجع هذا الاختلاف الى ان حجم اي مشروع هو مسألة نسبية يختلف باختلاف الدول ومستوى التطور الاقتصادي فيها.

على سبيل المثال، ما قد يعتبر مشروعاً صغيراً جداً في بعض الدول، قد يعتبر صغيراً في دول أخرى، وبالتالي فإن المشاريع المتوسطة في بعض الدول قد تعتبر مشاريع كبيرة في دول أخرى نظراً لاختلاف مستوى التنمية الاقتصادية في الدول



وعدم كفاية المنتجات المالية المستهدفة لهذا القطاع الواسع، وعمليات إدارة المخاطر غير الكافية حيث يقدر البنك الدولي أن أقل من 5% من المشاريع الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة في القطاع الرسمي لديها إمكانية الوصول إلى الإقراض المصرفي.

عن هذا الدليل

هذا الدليل ليس بحثاً ولا أطروحة أكاديمية، بل هو ملخص للتجارب العملية لفريق من الخبراء الذين عملوا لسنوات عديدة مع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في أنظمة بيئية مختلفة.

قد لخص هؤلاء الخبراء الأدوات والمعرفة التي يحتاجها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة لبناء مشاريعهم على أساس إداري احترافي، سواء في التسويق أو إدارة المخاطر أو الرقمنة أو المحاسبة أو العلاقات المصرفية. وبالتالي، فإنها ستحقق النمو بسهولة من خلال الوصول إلى التمويل.

بعد الاطلاع على هذا الدليل، سيحصل أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة على ما يلي:

- فهم التسويق ووضع استراتيجية تسويق لمنتجاتهم وخدماتهم
- إعداد عملية لإدارة المخاطر التي من شأنها أن تساعد على أن يكونوا أكثر قدرة على الصمود فيما يتعلق بنظامهم البيئي
- استخدام التكنولوجيا المتاحة في رقمنة عملياتها وأن تكون أكثر كفاءة
- فهم أهمية المحاسبة ودورها في اتخاذ القرار
- فهم كيفية عمل المصارف ومتطلباتها للإقراض.

المشاريع الصغيرة والمتوسطة والخدمات المالية في العراق¹

سجل النظام المصرفي في العراق درجات متدنية للغاية على المستوى الدولي ومقارنة بالدول الأخرى في المنطقة من حيث الوصول إلى الخدمات المالية. حيث تشير قاعدة بيانات (FinDex) للعام 2017 أن 23% فقط من سكان العراق يمتلكون حسابات مصرفية وتشير البيانات التي تفاوتت توزيع الحسابات المصرفية من حيث النوع الاجتماعي، (26%) للرجال و(20%) للنساء.

بالإضافة لذلك فإن الوصول إلى فروع المصارف يقتصر على (فرع مصرفي واحد لكل 25,000 من السكان) وأجهزة الصراف الآلي (جهاز صراف آلي واحد لكل 33,000 من السكان) وفقاً لبيانات البنك الدولي. بلغ في عام 2018 إجمالي الائتمان الممنوح للقطاع الخاص 8.7% فقط من الناتج المحلي الإجمالي للبلد - وهو الأدنى في الشرق الأوسط.

يعمل في العراق سبعون مصرفاً، سبعة منها مصارف مملوكة للدولة والتي تستحوذ على 86% من إجمالي الودائع و81% من إجمالي القروض. تمتلك المصارف العامة الثلاثة الرئيسية (الرشيد والرافدين والمصرف العراقي للتجارة) ما يقرب من 90% من أصول القطاع المصرفي. تعاني مصارف القطاع العام من نقص حاد في رأس المال وتفتقر إلى حد كبير إلى الميزات المصرفية الحديثة، وتهيمن العمليات الورقية على الممارسات المصرفية في هذه المصارف المملوكة للدولة استناداً إلى بيانات البنك الدولي للعام 2018.

المصارف التجارية الخاصة ومحدودة للغاية فيما يتعلق بإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة بسبب قلة المعرفة بخصائص هذا القطاع ولضعف

1 تم الحصول على الإحصائيات الواردة في هذا القسم من عدة مصادر:
<https://www.findevgateway.org/country/financial-inclusion-in-iraq>
[/https://data.worldbank.org](https://data.worldbank.org)
[/https://tradingeconomics.com/iraq](https://tradingeconomics.com/iraq)



أبطال التسويق في الحياة الواقعية:

لكي نفهم ما هو التسويق، دعونا نلقي نظرة على كيفية استخدام بعض العلامات التجارية الكبرى له:

نايكي Nike:

لا تباع نايكي الأحذية فقط، بل أنهم يروون قصص العزم والنصر. هل شاهدت تلك الإعلانات مع رياضيين مشهورين؟ تخبرك نايكي أنه يمكنك أيضاً تحقيق العظمة من خلال أحذيتهم.

أبل Apple:

أبل هي راوية القصص الأبرع. إنهم يجعلون الأشياء التقنية تبدو رائعة وسهلة للغاية. عندما يطلقون جهاز جديد من (iPhone) أو (MacBook)، يقولون لك: "هذا هو المستقبل، وأنه وودود".

الفصل الأول: سحر التسويق

تخيل أنك قد ابتكرت أداة رائعة للغاية يمكنها القيام بأشياء مذهلة. لكن كيف يمكنك إخبار الجميع بها؟ في هذه النقطة يأتي دور التسويق! إنه مثل مكبر الصوت الذي يصرخ للعالم «مرحباً، تعال أنظر لهذا!». استخدمت أسماء كبيرة مثل نايكي، وأبل وكوكا كولا مكبر الصوت هذا بشكل فعال وأصبحوا عمالقة اليوم. دعونا نغوص في عالم سحر التسويق!

ما هو التسويق على أي حال؟

فكر في التسويق باعتباره راوي القصص في عالم الأعمال. يبدو الأمر كما لو كان لديك قصة رائعة لمشاركتها مع أصدقائك حول عطلة نهاية الأسبوع. قد ترغب في إخبارها بطريقة تجذب انتباههم. وبالمثل، فإن التسويق:

- يحكي قصة منتج أو خدمة.
- يشير إلى ما هو رائع وفريد من نوعه فيه.
- تؤكد من أنه شيء يريدونه الناس.

1. التسويق الرقمي:

هل سبق لك أن بحثت عن شيء ما عبر الإنترنت أو شاهدت إعلانات على فيسبوك؟ هذا هو التسويق الرقمي في العمل! الأمر كله يتعلق باستخدام الإنترنت لنشر الكلمة. هناك أداتان كبيرتان هنا:

- تحسين محرك البحث (SEO): عندما يبحث شخص ما عن شيء يتعلق بشركة ما، تظهر هذه الشركة.
- التسويق عبر محركات البحث (SEM): تدفع مقابل الظهور في أعلى نتائج البحث.

2. تسويق المحتوى:

إنه مثل مشاركة القصص أو مقاطع الفيديو الرائعة مع الأصدقاء. تقوم الشركات بإنشاء مقالات أو مقاطع فيديو أو صور ممتعة لمشاركتها مع الأشخاص. الفكرة؟ إذا أعجبك محتواهم، فسوف تحب منتجاتهم أيضاً.

لماذا التسويق شأن كبير:

لا يتعلق التسويق فقط بجعل الأشياء تبدو رائعة، بل يتعلق الأمر بجعل الناس يرغبون في شرائها. خذ كوكا كولا، على سبيل المثال. عندما يقدمون نكهة جديدة أو تصميماً ممتعاً للزجاجة، فهذا ليس من أجل المتعة فقط. إنها طريقة لإثارة حماس المزيد من الناس وشرائها مشروباتهم.

باختصار، التسويق هو الخدعة السحرية التي تستخدمها الشركات لجعل منتجاتها تبرز وتتألق. لذا، في المرة القادمة التي ترى فيها إعلاناً أو لوحة إعلانية، ستعرف أن هناك قصة وراءها، وكل ذلك بفضل التسويق!

تخيل أنك قد ابتكرت أداة رائعة للغاية يمكنها القيام بأشياء مذهلة. لكن كيف يمكنك إخبار الجميع بها؟ في هذه النقطة يأتي دور التسويق! إنه مثل مكبر الصوت في تجمع المدرسة، مما يضمن سماع الجميع للأخبار الكبيرة. دعونا نستكشف الطرق المختلفة التي تنشر بها الشركات رسالتهم.

3. تسويق العلاقات:

هل تتذكر معلمك المفضل؟ الشخص الذي تستمع إليه دائماً؟ تريد الشركات أن تكون ذلك المعلم. إنهم يحاولون بناء روابط قوية مع العملاء من خلال التعاون مع مستخدمي يوتيوب المشهورين أو تقديم عروض خاصة للمشتريين العاديين.

4. التسويق التقليدي وتسويق حرب العصابات:

التسويق التقليدي هو الأشياء الكلاسيكية - فكر في الإعلانات التلفزيونية أو اللوحات الإعلانية. تسويق حرب العصابات هو أشبه بمفاجأة ممتعة. ربما حشد من الناس في حديقة أو رسالة غامضة مكتوبة بالطباشير على الرصيف. الأمر كله يتعلق بإحداث طرطشة لا تُنسى.

5. التسويق العالمي وتسويق قضية:

قضية:

عندما تصبح الشركات كبيرة، فإنها ترغب في البيع في بلدان مختلفة. وهنا يأتي دور التسويق العالمي، مما يضمن أن المنتج يناسب كل مكان، من نيويورك إلى طوكيو. تسويق قضية هو عندما تتعاون شركة مع قضية جيدة. مثل عندما تشتري منتجاً، ويذهب جزء منه للمساعدة في إنقاذ البيئة.

باختصار:

التسويق هو السحر الذي تستخدمه الشركات لإخبار العالم عن أشياءها الرائعة. من الإعلانات عبر الإنترنت إلى حشد مفاجئ، يتعلق الأمر كله بإيصال الرسالة إلى هناك. لذا، في المرة القادمة التي ترى فيها إعلاناً ممتعاً أو تحصل على عرض خاص، ستعرف أن هناك بعض السحر التسويقي وراء ذلك





استراتيجية التسويق

لأن هذا هو المكان الذي يتواجد فيه جميع الأطفال الرائعين!

7. **اروي قصة شيقة:** اجعل الناس يقعون في حب منتجك. شارك قصصاً ممتعة أو حقائق عن الكعك الخاص بك.
8. **ابدأ حملتك:** ضع خطتك موضع التنفيذ!
9. **راقب النتائج:** هل يشتري المزيد من الأشخاص الكعك الخاص بك؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فكر في طرق جديدة لجذبهم.

تخيل أنك تخطط لحفلة كبيرة. ستحتاج إلى قائمة بالضيوف وموضوع وبعض الموسيقى الرائعة والوجبات الخفيفة اللذيذة. تخيل أنك تخطط لحفلة كبيرة. في مجال الأعمال التجارية، يكون التخطيط لكيفية جذب العملاء وتحقيق المبيعات أمر مشابه. تسمى هذه الخطة «استراتيجية التسويق».

ما هي استراتيجية التسويق؟

فكر في الأمر على أنه خطة اللعبة. تماماً كما هو الحال في مباراة كرة القدم، حيث تحتاج إلى تكتيكات لتسجيل الأهداف، تستخدم الشركات استراتيجية تسويقية لجذب العملاء وتحقيق المبيعات.

خطوات إنشاء استراتيجية ناجحة:

1. **اعرف نقاط قوتك:** ما الذي يجعل منتجك مميزاً؟ ربما يقوم مخبزك بصنع الكعك الأكثر رقّة في المدينة!
2. **حدد أهدافاً واضحة:** قرر ما تريد تحقيقه. ماذا عن بيع 100 كعكة الأكواب شهرياً؟
3. **تعرف على معجبيك:** من يحب منتجك؟ الأطفال أم الكبار أم الجميع؟
4. **تأكد من المنافسة:** تعرف على ما تفعله المخابز الأخرى وفكر في طرق للقيام بذلك بشكل أفضل.
5. **خطط لميزانيتك:** قرر مقدار الأموال التي يمكنك إنفاقها على الإعلانات.
6. **اختر مكان الإعلان:** ربما على إنستاغرام

أدوات لمساعدتك:

- **الأدوات الرقمية:** استخدم الأدوات عبر الإنترنت لمعرفة عدد الأشخاص الذين يزورون الموقع الإلكتروني الخاص بك أو يعجبون بمنشوراتك.
- **تخطيط الميزانية:** كن على الحراية بالمبلغ الذي يمكنك إنفاقه دون نفاذ المال.
- **اسأل الخبراء:** تحدث إلى الأشخاص الذين يعرفون الكثير عن التسويق. يمكنهم أن يقدموا لك نصائح عظيمة!

أمثلة واقعية:

- في الولايات المتحدة، قد يتعاون ألعاب مع أحد مستخدمي يوتيوب المشاهير ليقوم بمراجعة ألعابهم.
- في العراق: قد يقدم متجر المجوهرات خصومات خاصة خلال المهرجانات المحلية.

- تحقق مما يقوم به المنافسون.
- اختر أفضل الأماكن للإعلان.
- شارك القصص الممتعة والجذابة.
- تحقق دائماً من كيفية وضع استراتيجيتك.
- ابق على اطلاع بأحدث النصائح التسويقية.
- تأكد من أن جهودك التسويقية تساعد في نمو أعمالك.

الانضمام إلى عالم استراتيجيات التسويق: قصة من صميم العراق

في مدينة بغداد النابضة بالحياة، كان هناك رجل أعمال طموح اسمه أحمد. كان لديه رؤية لإحداث ثورة في تجربة التسوق في العراق. قام بافتتاح «السوق الكبير»، وهو سوبر ماركت حديث يقدم كل شيء من المنتجات الطازجة إلى الأدوات المنزلية. وبينما كان السوبر ماركت الذي يملكه أحمد على أحدث طراز، لم يكن الكثيرون في بغداد على علم بروعته. وسرعان ما أدرك أحمد أن وجود سوبر ماركت ممتاز لم يكن كافياً في حد ذاته؛ كان

نصائح سريعة للشروع:

1. مناقشة الأفكار: اجمع فريقك وفكر في أفكار تسويقية رائعة.
2. اطلب التغذية الراجعة: اسأل العملاء عن رأيهم في منتجك أو إعلاناتك.
3. ابق على اطلاع: ابحث عن طرق جديدة وممتعة لتسويق منتجك.

مثال: لنفترض أنه هناك سوبر ماركت في العراق. إنهم يريدون أن يكونوا مكان التسوق المفضل للجميع. قد يستخدمون انستغرام لإعلان العروض الخاصة. يمكنهم أيضاً تقديم نقاط للتسوق، والتي يمكن للعملاء استخدامها للحصول على خصومات. ومن خلال سؤال المتسوقين عما يحبونه، يمكنهم تخزين السلع الشائعة.

قبل أن تختتم، تذكر:

- اعرف ما الذي يجعل عملك فريداً.
- هل لديك أهداف واضحة.
- خطط لميزانيتك.
- افهم ما يحبه عملاؤك.



عندما يتعلق الأمر **باختيار قنوات التسويق**، أبدى أحمد ملاحظة دقيقة. بينما اعتمد الكثيرون في بغداد المنصات الرقمية، لا يزال جزء كبير منهم يقدر الأساليب التقليدية. اختار أحمد مزيجاً من العروض الترويجية على وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الإذاعية.

كانت **صياغة الرسالة** هي الجزء المفضل لدى أحمد. وشدد على العروض الفريدة التي يقدمها «السوق الكبير»، بدءاً من مجموعة منتجاته الواسعة وحتى التزامه بالجودة. ردد كل إعلان وكل نشرة إعلانية هذه الرسالة.

وبعد أن أصبح كل شيء جاهزاً، بدأ أحمد **تنفيذ الحملة**. وقام بإطلاق عروض ترويجية تسلط الضوء على جوهر «السوق الكبير» بهدف تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.

ولضمان أن تؤتي جهوده ثمارها، اعتمد أحمد أدوات **للمراقبة والتحليل**. ساعدته منصات مثل تحليلات غوغل (Google Analytics) على متابعة أداء حملاته الرقمية، مما سمح له بتعديل استراتيجياته وتحسينها.

بحاجة إلى استراتيجية لجعل «السوق الكبير» حديث المدينة.

وهنا يأتي دور **استراتيجية التسويق**. وأدرك أحمد أن هذه الاستراتيجية ستكون بمثابة بوصلته، حيث توجه جهوده التسويقية على أساس ما يميز «السوق الكبير». بدأ **بتحديد الأهداف**. أكثر من مجرد تحقيق الربح، كان أحمد يحلم بجعل السوبر ماركت الخاص به علامة بارزة في بغداد.

لقد تعمق أحمد في **معرفة جمهوره** ليجعل هذا الحلم حقيقة واقعة. أجرى مقابلات في المجتمع المحلي، وفهم عادات التسوق لدى السكان المحليين وتفضيلاتهم وقيمهم. وكانت هذه المعلومات قيمة كالذهب.

ثم شرع أحمد في **تحليل المنافسين**. وقام بدراسة الأسواق والمتاجر الشعبية الأخرى في بغداد، فتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وقد أعطى هذا لأحمد ميزة فريدة في وضع «السوق الكبير».

بما أن أحمد رجل أعمال حكيم، فإن **الميزانية** كانت ذات الأهمية القصوى له. لقد خصص الأموال بتروي، مما يضمن أن كل دولار يتم إنفاقه على التسويق يحقق أقصى قدر من العائدات.

خطوات غريبة السوق:

1. **الهدف:** ابدأ بهدف واضح. هل هو لسوق جديد أم فهم السوق القديم بشكل أفضل؟
2. **حجم السوق:** انظر إلى عدد الأشخاص الذين قد يرغبون في الحصول على منتجك.
3. **المنافسون:** انظر ماذا يفعل الآخرون.
4. **رؤى العملاء:** افهم ما يريد العملاء المحتملون.
5. **القواعد والثقافة:** تعرف على قوانين وتقاليد السوق.
6. **الاقتصاد:** تحقق من الصحة المالية للسوق، مثل الناتج المحلي الإجمالي.
7. **الثقافة والشؤون الاجتماعية:** تعرف على العادات والسلوكيات المحلية.

الأدوات التي قد تحتاجها:

- أدوات البحث: لجمع البيانات.
- استشارة الخبراء: للحصول على رؤى من أولئك الذين يعرفون هذا المجال.

الأنشطة من أجل رؤية كاملة:

- جمع البيانات: احصل على الوقائع من أماكن مختلفة.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT): أداة توضح الجوانب الجيدة والسيئة للسوق.

مثال: آيفون: أرادت شركة أبل أكثر من مجرد هاتف. لقد استخدموا غريبة السوق ورأوا رغبة متزايدة في الهواتف الذكية التي تقدم المزيد. النتائج؟ لقد غير آيفون في عام 2007 الهواتف إلى الأبد.

فحص السوق: العثور على الجمهور المناسب

تخيل هناك موسيقي اسمه مصطفى يعيش في بغداد. كتب لحنًا جميلًا ويريد مشاركته مع العالم. ولكن قبل أن يقوم بذلك، يتساءل من سيقدر عمله هذا أكثر. أي جمهور سيحبه؟ ما هي الأغاني الأخرى التي يحبونها؟ وهذا مشابه لكيفية استخدام الشركات لغريبة السوق لتحديد المكان الذي ستكون فيه منتجاتها أكثر شيوعًا.

إذن، ما هي **غريبة السوق** بالضبط؟ إنها أداة تساعد الأعمال التجارية في العثور على أفضل مكان لبيع منتجاتها. إنه مثل المغني الذي يجد الجمهور المثالي لأغنيته. تساعد غريبة السوق الشركات على تحديد مكان البيع من خلال مراعاة الأذواق والاتجاهات المحلية.

هناك بعض المصطلحات الأساسية التي يجب معرفتها عندما يتعلق الأمر بغريبة السوق. يدور **حجم السوق** ونموه كله حول فهم عدد الأشخاص الذين قد يرغبون في شراء منتج التّن وفي المستقبل. إنه مثل التحقق من مدى شعبية نوع معين من الموسيقى. يعد المشهد التنافسي مصطلحًا مهمًا آخر، وهو ما يعني النظر إلى ما تفعله الشركات الأخرى في نفس الصناعة.

إن غريبة السوق هو أكثر من مجرد مهمة؛ إنها استراتيجية لمساعدة الشركات على التميز. من خلال فهم السوق والتفاصيل الأساسية الأخرى، يمكن للشركات اتخاذ قرارات أفضل حول مكان بيع منتجاتها وكيفية تحقيق النجاح.



نظرة خاطفة على عملية التفكير وراء الأعمال التجارية الناجحة.

العناصر السبعة عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الشركات من جميع الأحجام، بدءاً من المتاجر الصغيرة وحتى العلامات التجارية الكبرى، للتواصل مع عملائها. لذلك، دعونا نحلل هذه العناصر السبعة ونرى كيف تلعب دوراً مهماً في الصناعة.

العناصر السبعة: الصلصة السرية للأعمال في كل سوق، من أسواق بغداد المزدهمة إلى المتاجر عبر الإنترنت، يمتلك البائعون صيغة لجعل عروضهم مميزة. هذه الصيغة هي العناصر السبعة.

الغوص في العناصر السبعة للتسويق (Ps7)

هل سبق لك أن تساءلت كيف يحدد المخبز في منطقتكم أسعار معجناته اللذيذة أو لماذا يعرضون بعض العناصر في النافذة الأمامية؟ حسناً، إنهم يستخدمون مجموعة فريدة من الأدوات تسمى «العناصر السبعة (Ps 7) للتسويق» لتقديم أفضل تجربة لعملائهم مثلك تماماً.

إذا كنت مهتماً بكيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذ القرارات، ففكر في العناصر السبعة باعتبارها جولة خلف الكواليس في الشركة. لا يهم إذا كنت تخطط لفتح مقهى أو ترغب فقط في التعرف على استراتيجيات العمل؛ توفر العناصر السبعة

الدليل المادي:

عند الشراء، إذا كان الكتاب يأتي مع إشارة مرجعية أو في حقيبة تحمل علامة تجارية، فهذا هو «الدليل المادي». إنها الأجواء واللمسات الصغيرة التي تجعل التجربة لا تُنسى.

المنتج:

فكر في الدخول إلى محل لبيع الكتب. أول شيء تراه؟ مجموعة من الكتب، من كتب الإثارة إلى السير الذاتية. هذا هو «المنتج» - جوهر العمل التجاري، ونجم العرض.

العملية:

عندما تشتري كتاباً، هل العملية سريعة؟ هل الموقع الإلكتروني سهل التصفح؟ «العملية» هي الرحلة، الفصول التي تؤدي إلى نهاية القصة.

الأشخاص:

الموظفون المتعاونون الذين يوصون بقراءة كتاب ما أو قسه المراجعة عبر الإنترنت؟ إنهم فريق يمثلون «الناس». إنهم فريق الدعم الذي يعزز جاذبية المنتج الرئيسي.



السعر:

بعد ذلك، عليك التحقق من الأسعار. قد تكون بعض الكتب في حدود ميزانيتك، في حين أن بعضها الآخر عبارة عن مقتنيات باهظة الثمن. «السعر» يحدد النغمة - هل هو اختيار فاخر أم مناسب للجيب؟

المكان:

ضع في اعتبارك موقع المحل لبيع الكتب. هل هو موقع مركزي أم جوهرة مخفية؟ «المكان» يمهد الطريق لقصة المنتج.

الترويج:

هل سبق لك أن انجذبت إلى أحد المتاجر بسبب لافتة بيع أو إعلان عبر الإنترنت؟ هذا هو «الترويج». إن النغمة الجذابة أو المصق nabض بالحياة تنشر الكلمة على الأفواه حول المنتج.

الترويج: السوبر ماركت يعرف كيف يُحدث الضجة.

- تعرض الإعلانات التلفزيونية والإذاعية المحلية أحدث عروضها.
- ضجة كبيرة على وسائل التواصل الاجتماعي، وخاصة على المنصات المشهورة بين الشباب، مثل انستغرام.
- برنامج ولاء، يحول كل عملية شراء إلى خصم مستقبلي.

الناس: قلب السوبر ماركت. لقد تم تحريب الفريق ليس فقط على المبيعات ولكن أيضاً على جعل التسوق ممتعاً. وفي أرض متنوعة مثل العراق، اللغة مهمة. ولهذا السبب ستجد موظفين يجيدون اللغتين العربية والكردية.

العملية: التسوق في غاية السهولة هنا. تصميم مدروس جيداً ولافتات واضحة، وحتى خيار الخروج السريع لمن هم في عجلة من أمرهم. وبالنسبة للمتسوقين عبر الإنترنت؟ تجربة رقمية سلسلة من عربة التسوق إلى الخروج.

الأدلة المادية: السوبر ماركت ليس مجرد متجر؛ إنها تجربة. يستوفي التصميم الحديث اللمسات الثقافية. من الممرات الواسعة والإضاءة المحيطة إلى العلامة التجارية المتسقة في سلات التسوق وملابس الموظفين، تعد كل التفاصيل بمثابة شهادة على التزامهم بالجودة.

لماذا العناصر السبعة ضرورية: تقوم كل شركة بصياغة سردها باستخدام العناصر السبعة. عندما تتوافق هذه العناصر، فإنها تخلق قصة لها صدى، مما يجعل العملاء يعودون للحصول على المزيد.

دراسة حالة: صياغة تجربة التسوق المثالية في سوبر ماركت عراقي

المنتج: هذا السوبر ماركت لا يقتصر فقط على البقالة. إنه مزيج من المنتجات المحلية والعالمية، ويقدم كل شيء بدءاً من الفواكه الطازجة والمستلزمات اليومية وحتى أحدث الأجهزة. بما يعكس ثقافة العراق الغنية، ستجد السلع الخاصة المحلية والسلع الحلال المعتمدة والمفضلات العالمية.

السعر: الأمر كله يتعلق بالاختيار. سواء كانت ميزانيتك محدودة أو تتطلع إلى التفاخر، فهناك ما يناسب الجميع. مستويات التسعير هي:

- خيارات مناسبة للميزانية لمن يهتمون بالتكاليف.
- عناصر متوسطة المستوى للمتسوق اليومي.
- اختيارات متميزة لأولئك الذين يريدون لمسة من الفخامة. ودعونا نتذكر العروض الخاصة خلال أوقات المناسبات مثل شهر رمضان.

المكان: يعتبر السوبر ماركت منارة للمتسوقين في أحد الأجزاء المزدهرة في بغداد. لكن الأمر لا يتعلق فقط بالدخول. لقد اعتمدوا العصر الرقمي، حيث يقدمون التسوق عبر الإنترنت والتوصيل إلى باب المنزل لأولئك الذين يفضلون التصفح من قنفااتهم.

وقائي ضد عدد كبير جداً من المنافسين الجدد.

قوة المورد: إذا قام عدد قليل فقط من تجار الجملة ببيع المواد الخام، فقد تكون لهم اليد العليا. ولكن إذا كان هناك الكثير، فيمكن للمصنع التفاوض على صفقات أفضل.

قوة المشتري: قد يكون لكبار المشتريين، مثل المقاهي الشهيرة ببغداد، بعض التأثير في الأسعار. ولكن إذا كان المصنع يلبي احتياجات العديد من أكشاك الشاي الصغيرة، فإنه يمتلك المزيد من القوة.

تهديد البدائل: قد يفضل الناس الأكواب الصديقة للبيئة، حيث يميل العالم نحو الحلول الخضراء. وهذا التحول هو أمر يجب على المصنع أن يأخذه بنظر الاعتبار.

بوصلة أعمالك - جدول القوى الخمس: هذا الجدول هو دليلك، حيث يساعدك على التنقل في صحراء الأعمال. عندما تملأها:

التفكير: فكر في كل قوة في سياق عملك.

استفسر عن طريق الأسئلة: استخدم الأسئلة المقدمة كأبرة البوصلة لتوجيهك نحو الأفكار.

كن صادقاً: من الضروري أن تكون صادقاً في تقييماتك. عندها فقط يمكنك حقاً أن ترسم مساراً ناجحاً.

ابحث عن الحكمة: إذا كنت في شك، قم باستشارة رفاق الحرب أو اطلب المعرفة.

اعيد النظر في خريبتك: تتحول رمال الصحراء. إن التحديث المنتظم لفهمك يضمن أنك دائماً على الطريق الصحيح.

قوى بورتر الخمس

تخيل أنك على وشك الشروع في مغامرة كبرى في صحراء العراق الشاسعة. لديك جمل وإمدادات وشوق للاكتشاف. ولكن هل من الحكمة أن يكون لديك خريطة لإرشادك خلال التحديات المحتملة مثل العواصف الرملية والواحات والمستكشفين المنافسين؟ في عالم الأعمال التجارية، القوى الخمس لبورتر هي تلك الخريطة. إنها أداة تساعدك على فهم مشهد رحلة عملك.

قصة القوى الخمس:

1. الداخلون الجدد: تخيل سوقاً صاخباً في بغداد. ما مدى سهولة قيام بائع جديد بإعداد كشك والتنافس معك؟
2. قوة المورد: فكر في التجار الذين يزودونك بالسلع. هل يمكنهم إملء الشروط أم أن لديك خيارات؟
3. قوة المشتري: تخيل أن العملاء يساومون في كشكك. ما مدى قوة رأيهم في السعر؟
4. تهديد البدائل: ماذا لو كان كشك مجاور يقدم منتجاً مشابهاً مع لمسة جديدة؟ ما مدى احتمالية تجربة العملاء لها؟
5. تنافس المنافسون: ما مدى شراسة المنافسة في السوق؟ هل هناك تبادلات ودية أم حروب أسعار شديدة؟

تطبيق القصة على مصنع للأكواب في العراق:

- الداخلون الجدد: يعد نصب الخيمة أكثر تعقيداً من إنشاء مصنع للأكواب.
- هناك الآلات والمواد والتوزيع التي يجب مراعاتها. ويعمل هذا التعقيد كحاجز



الخطوات الأولى إلى الصحراء الشاسعة المليئة بالأمل والترقب.

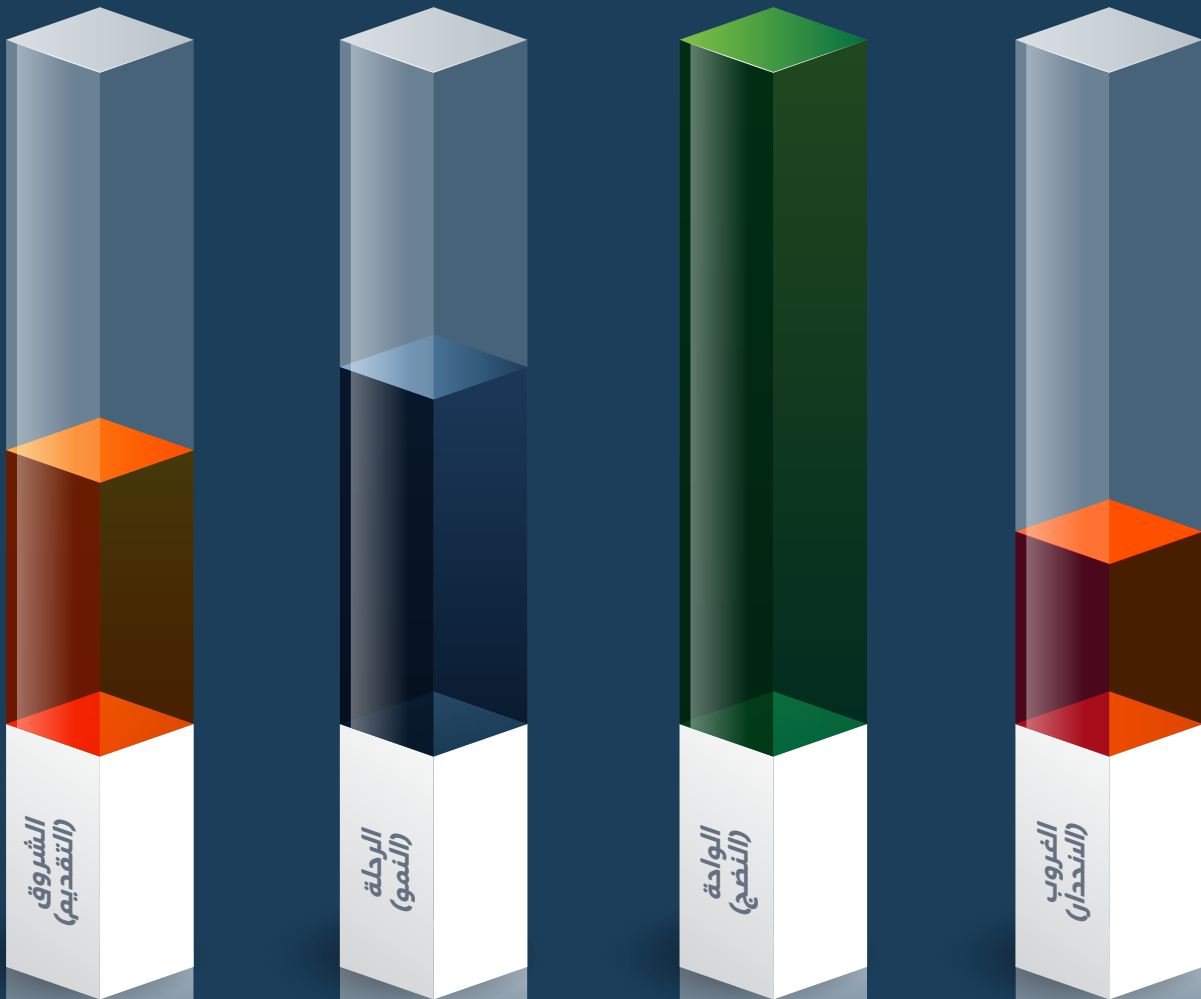
2. **الرحلة (النمو):** حالما تنتشر قصص القافلة، ينضم المزيد إلى المغامرة. يكتسب المنتج قوة جذب، وترتفع المبيعات مثل شمس الظهيرة.
3. **الواحة (النضج):** تصل القافلة إلى واحة خضراء. تستقر المبيعات، لكن القوافل الأخرى تتنافس أيضاً على الاهتمام. حان الوقت للإبهار والتميز.
4. **الغروب (الانحدار):** مع اقتراب الرحلة من نهايتها، تصبح قصص القافلة أساطير. تتضاءل المبيعات مع ظهور قصص جديدة.

دورة حياة المنتج (PLC)

تخيل أنك تنطلق في رحلة قافلة مثيرة عبر صحاري العراق الشاسعة. تبدأ الرحلة بشوق للانطلاق، ثم تتقدم عبر التحديات والاكتشافات المختلفة، وتصل إلى ذروتها، ثم تنتهي ببطء. وبالمثل، تبدأ المنتجات في السوق في مغامراتها، المعروفة باسم دورة حياة المنتج. تروي هذه الدورة ملحمة المنتج من شروقه إلى غروبه.

المراحل الملحمية لدورة حياة المنتج:

1. **الشروق (التقديم):** تنطلق القافلة! يتم إطلاق المنتج، وتبدأ الضجة. إنها مثل



نظرة من واحة عراقية: تخيل واحة في العراق تقدم مشروباً جديداً منعشاً مصنوعاً من الفواكه المحلية.

- **الفجر:** يبدأ المشروب لأول مرة بألوان نابضة بالحياة وروائح جذابة تجذب المسافرين من بعيد.
- **الرحلة:** انتشرت قصص المشروب المنعش، مما جذب الكثيرين إلى الواحة.
- **الواحة:** أكشاك المشروبات مفعمة بالحياة. قد تقدم نكهات جديدة أو تجمع المشروب مع الوجبات الخفيفة التقليدية للحفاظ على الجاذبية.
- **الغروب:** مع ظهور مشروبات أو نكهات جديدة؛ قد تستضيف الواحة فعاليات تذوق خاصة أو تستكشف مجموعات مبتكرة لبقاء السحر حياً.

لذلك، عندما ترى منتجاً، تخيل رحلته الملحمية الكبرى. عندما تكون دورة حياة المنتج دليلاً، يمكنك التأكد من أنه سيصبح موضوعاً للأساطير!

لماذا تتبع حكاية القافلة (دورة حياة المنتج)؟ إن فهم دورة حياة المنتج يشبه الحصول على دليل متمرس. يمكنك من:

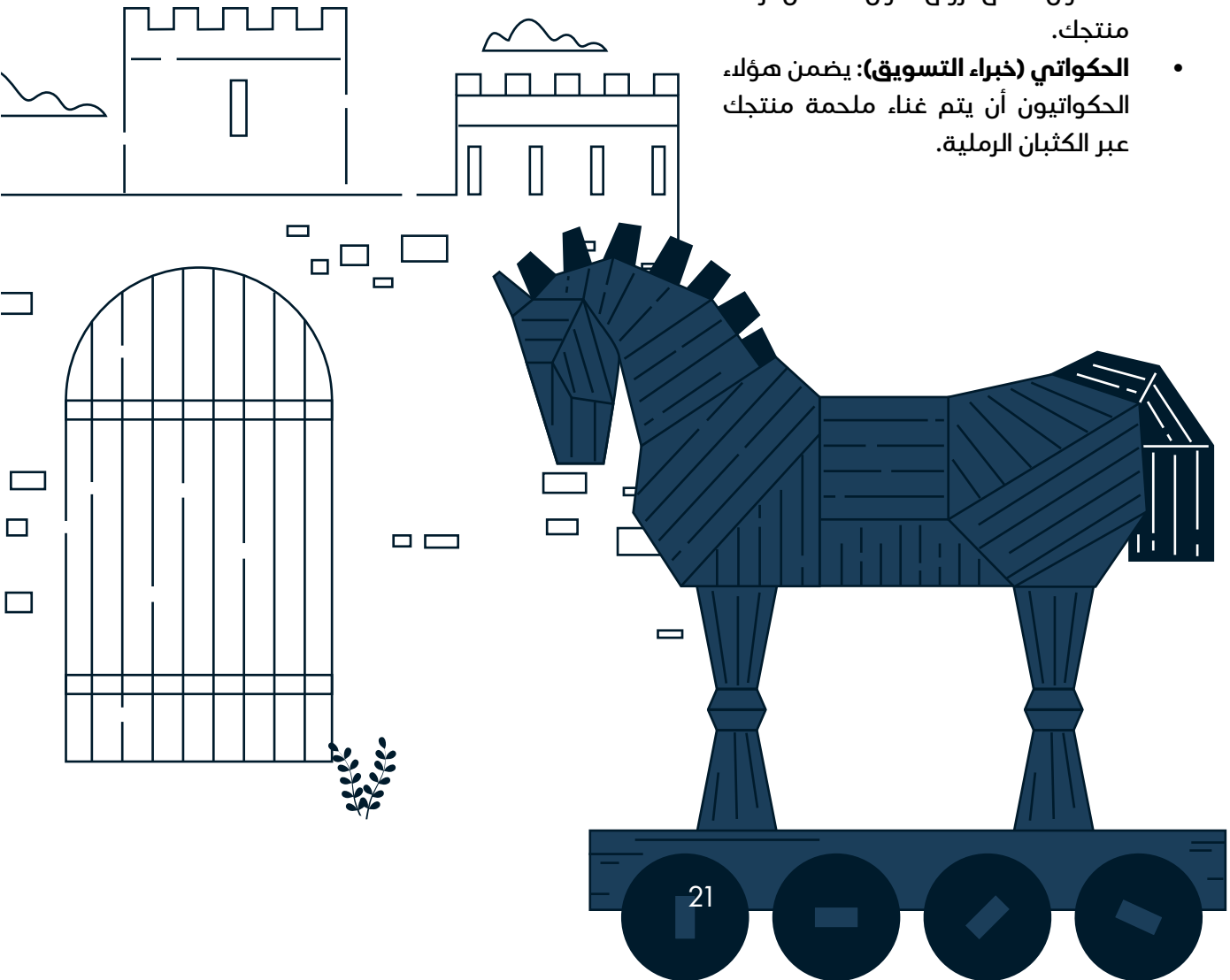
- توقع المسار الذي سيسير فيه منتجك.
- نسج قصص ساحرة (استراتيجيات التسويق) لكل مرحلة من الرحلة.
- تمييز متى تبدأ مغامرة جديدة أو تختتم المغامرة الحالية.

رسم الرحلة الملحمية لمنتجك:

لتنقل بنجاح في رحلة منتجك، من الضروري التعرف على موقعه حالياً. صمم قصصك واستراتيجياتك وفقاً لذلك ليتردد صداها لدى جمهورك. يعد الاستماع إلى تعليقات السوق أمراً بالغ الأهمية للتغلب على التحديات بسلاسة. اجعل الأمور بسيطة ومباشرة باستخدام لغة مألوفة وجمل قصيرة وصوت نشط.

المرافقون الأساسيون للرحلة:

- **مخطوطات الصحراء (أدوات البحث):** للحصول على رؤى حول قصص رحلة منتجك.
- **الحكواتي (خبراء التسويق):** يضمن هؤلاء الحكواتيون أن يتم غناء ملحمة منتجك عبر الكئيبان الرملية.



المتاجر المخفية. يشبه هذا عندما تبحث على الإنترنت وتجد مواقع الكترونية دون أن تدفع مقابل أن تكون في القمة. يستخدمون أدلة (أو كلمات مفتاحية) لمساعدتك في العثور هذه الكنوز.

3. مخيم الحكواتيون - تسويق المحتوى:

في زاوية مريحة من الأرض الرقمية، يروي الحكواتيون حكايات مثيرة. تروي الشركات قصصاً عن منتجاتها، مثل كيفية صنع جرعة سحرية أو مغامرة الحذاء الشجاع. تثير هذه القصص فضول اللاعبين فيرغبون في شراء ما يبيعونه.

4. الدعوة الخاصة - التسويق عبر البريد الإلكتروني:

في بعض الأحيان، يتلقى اللاعبون رسائل فريدة في صندوق بريد اللعبة الخاص بهم. تدعوهم هذه الرسائل إلى مبيعات أو أحداث سرية في متاجر معينة. إنها طريقة مباشرة للشركات لإخبار اللاعبين بالعروض الرائعة.

5. المهرجان الكبير - التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

التسويق الرقمي: مغامرة افتراضية للأعمال التجارية

تخيل أنك تلعب لعبة فيديو، وفي هذه اللعبة، يوجد عالم سحري يسمى «الأرض الرقمية». تقوم الشركات في الأرض الرقمية بإنشاء متاجر وأكشاك لجذب اللاعبين مثلك. دعونا نتعمق أكثر في هذا العالم المثير!

1. السوق - التسويق عبر محركات البحث (SEM):

يوجد سوق مزدحم في وسط الأرض الرقمية. يمكن للشركات هنا دفع بعض العملات الذهبية للحصول على أفضل كشك عند المدخل. عندما يدخل اللاعبون، يرون هذه الأكشاك أولاً. وهذا يشبه البحث عن شيء ما على الإنترنت؛ النتائج القليلة الأولى هي الشركات التي دفعت مقابل التواجد هناك.

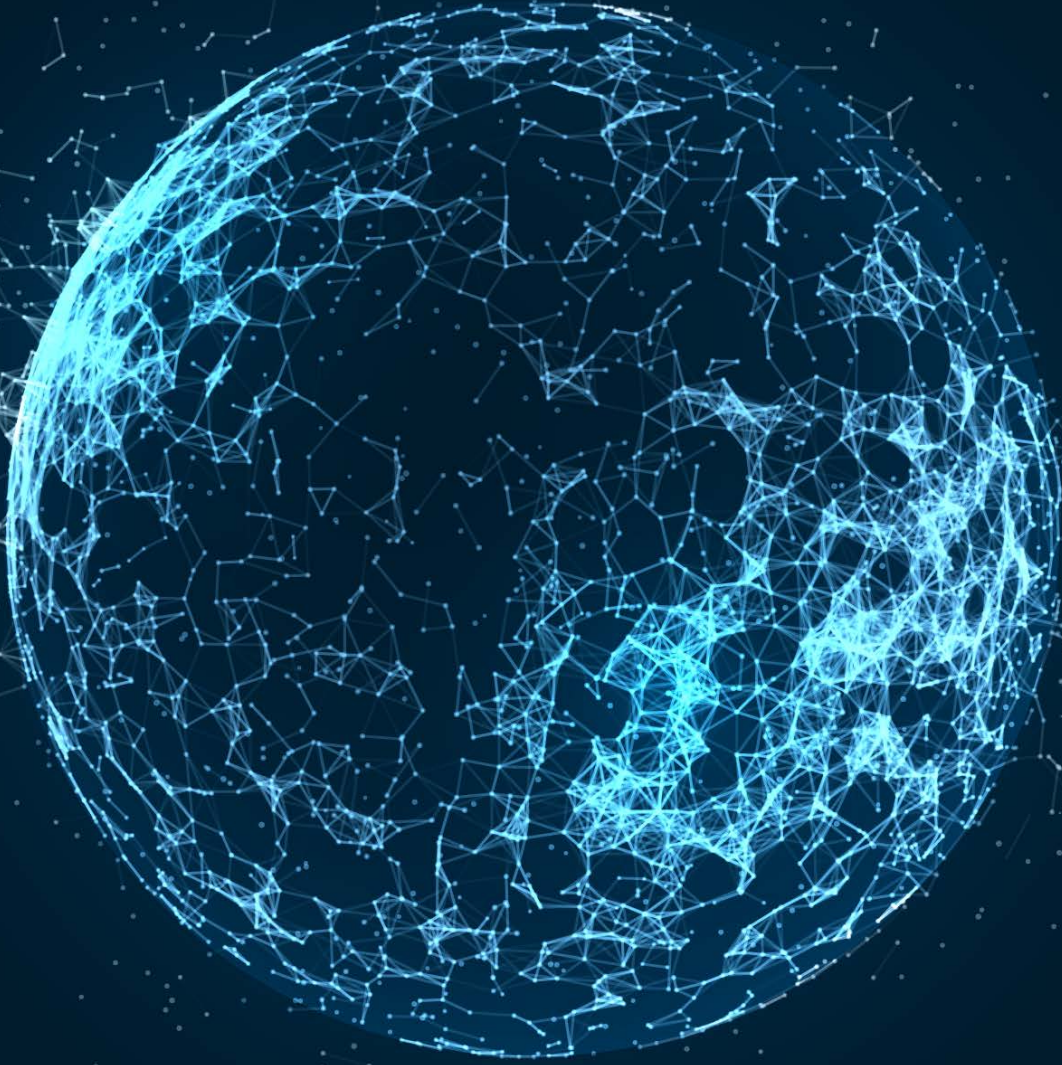
2. البحث عن الكنز - تحسين محرك البحث (SEO):

تخفي بعض الشركات الكنوز في الأرض الرقمية. إذا وجد اللاعبون هذه الكنوز، فسيتم توجيههم إلى



USAID
 من الشعب الأمريكي





فهم اللعبة:

كما أن كل لعبة لها قواعد، تحتاج الشركات إلى معرفة ما يحبه اللاعبون في كل مكان في الأرض الرقمية. يمكنهم فقط بدء البحث عن الكنز في المهرجان أو سرد القصص القصيرة في السوق. عليهم أن يطابقوا أسلوبهم مع ما يتوقعه اللاعبون في كل مكان.

في نهاية الأمر، تعد الأرض الرقمية عالماً ممتعاً تتفاعل فيه الشركات واللاعبون. تأمل الشركات من خلال التواجد في الأماكن المناسبة والقيام بالأنشطة الصحيحة أن يزور اللاعبون متاجرهم وشراء المنتجات السحرية.

هناك ساحة مهرجانات كبيرة في الأرض الرقمية حيث يتسكع اللاعبون ويرقصون ويتشاركون القصص. تنضم الشركات إلى المرح من خلال إنشاء أكشاك صغيرة أو رعاية الألعاب الترفيهية. يشبه الأمر عندما تقوم الشركات بنشر مقاطع فيديو أو صوراً مسلية على تيك توك أو انستاغرام.

لماذا أن تكون في كل أنحاء الأرض الرقمية؟

كل لاعب لديه مواقعه المفضلة. يحب البعض إثارة البحث عن الكنوز، بينما يستمتع البعض الآخر بالاستماع إلى القصص أو الرقص في الكرنفالات. تحاول الشركات التواجد في كل هذه الأماكن للالتقاء والتحدث مع أكبر عدد ممكن من اللاعبين.



وأن تعمل مع فريقك على تطوير عملية فعالة لإدارة المخاطر بما في ذلك استراتيجيات تخفيف المخاطر.

لماذا نخفف المخاطر؟

تؤثر حالات عدم اليقين والالتزامات السابقة تأثيراً كبيراً على كيفية عمل المنظمات والمشاريع في الوقت الحاضر. في العراق، هناك حاجة متزايدة لتخفيف المخاطر لأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعمل في ظل بيئة وظروف عمل غير مستقرة. وبالتالي، يمكن لاستراتيجية تخفيف المخاطر أن تحمي شركتك الصغيرة والمتوسطة، ولكن كيف؟ من خلال تقليل تأثير التهديدات، مما يسمح لك بتنمية أعمالك وإعدادك لمواجهة كل التحديات المحتملة في المستقبل.

الفصل الثاني: تخفيف المخاطر

إنه الإجراء الذي تقوم باتخاذها لتقليل تعرض شركتك للمخاطر المحتملة، وللاستجابة للمخاطر الحالية، وتقليل احتمالية التأثر في حالة حدوث تلك المخاطر مرة أخرى.

يمثل تخفيف المخاطر إحدى خطوات إدارة المخاطر، والتي تتكون من: تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها وتخفيفها ومراقبتها.

تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة أنواعاً عديدة من المخاطر، يمكن أن يتسبب بعضها في خسائر وأضرار جسيمة لمشروعك أو موظفيك، ويمكن أن تؤدي حتى إلى الإفلاس. لكي تكون ناجحاً وتحافظ على حماية الجميع وكل قيمة أساسية في مشروعك، يجب أن تكون على دراية بهذه المخاطر

للمعلومات والمخاوف والافتراضات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، سواء مع فريقك أو الشركاء أو الموردين حتى يظلوا على اطلاع ويشاركوا في خطة إدارة المخاطر الخاصة بك. التواصل هو المفتاح في أوقات الأزمات.

4. ضع عملية إدارة المخاطر موضع التنفيذ: في الفصول التالية من طقم الأدوات هذا، ستتعلم كيفية إعداد خطة فعالة لعملية إدارة المخاطر لتكون مستعداً للاستجابة للمخاطر التي تهدد عملك.
5. استمر في التواصل: حتى بعد أن تتمكن من تقليل المخاطر أو القضاء عليها، فأنت بحاجة إلى الاستمرار في التواصل مع جميع المعنيين ومتابعة خطة التخفيف في حالة وجود أي تغييرات تتطلب إجراءات جديدة.
6. فكر في المستقبل: عندما تكون المخاطر المباشرة تحت السيطرة، ستحتاج إلى تقييم التأثير على عملك سواء كان التأثير مالياً أو تشغيلياً أو أي أمر آخر، وقد تتخذ قراراً بتغيير عملية إدارة المخاطر الخاصة بك بناءً على ما تعلمته. سيساعدك ذلك على تعلم دروس قيمة في حالة مواجهة مخاطر مماثلة في المستقبل.

حسناً، هناك أزمة: ماذا ستفعل؟

عندما تهدد إحدى التزامات مشروعك، سواء كانت كارثة طبيعية أو صراعاً سياسياً أو ركوداً اقتصادياً أو جائحة، لا يمكنك عزل مشروعك تماماً عن التأثير، ولكن يمكنك بالتأكيد تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى والتكيف وتعلم الدروس من أجل مستقبل أفضل. إليك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها، ولكن عليك التصرف بسرعة:

1. الناس يأتي أولًا: في جميع التزامات، تكون الأشخاص الأصول الأكثر أهمية للأعمال التجارية، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء والموردين وإلخ. أول شيء يجب القيام به عندما تكون هناك حالة طوارئ هو التأكد من أن كل فرد في مشروعك محمي وآمن.
2. حدد ما هو ضروري لاستمرار مشروعك: بمجرد أن يصبح موظفوك آمنين، فإن الخطوة التالية هي أن تقوم أنت وفريقك بتحديد وتأمين القيم الأساسية لمشروعك، والتأكد من أنها قائمة ومتبعة أثناء الأزمة لتقليل الخسائر قدر الإمكان. يمكن أن تكون القيم الأساسية منتجاً أو موقعاً إلكترونياً أو نظام توصيل أو سداد قرض، وإلخ.
3. التواصل، التواصل، التواصل: كقائد، تحتاج إلى التركيز على المشاركة المستمرة



ستساعدك المصفوفة التالية على مناقشة الافكار مع فريقك حول كل ما سبق:

مصفوفة الوقائع والتوقعات لإدارة الأزمات



الاتجاهات

ما الذي نهدف إليه؟
ماذا ستكون أولوياتنا؟



الوقائع / ماذا نعرف

ماذا حدث؟ الوضع الحالي
ما هي التدابير التي اتخذناها؟
ماذا فعلنا لحد الآن؟



التواصل

ما هي رسالتنا الشاملة؟ /
الرسالة الداخلية
ما هي الفئات المستهدفة
الرئيسية لدينا؟ / الرسالة الخارجية



الافتراضات

ماذا نعتقد أنه سيحدث بعد ذلك؟
ماهي العواقب المحتملة
للاستعداد لها؟

يشبه إعداد عملية إدارة المخاطر إعداد جهاز إنذار الحريق في مكتبك. تأمل ألا تضطر إلى سماع ذلك أبداً ولكن فكر في مدى شعورك بالأمان أنت وفريقك بمعرفة بوجوده هناك! يتمتع الجميع بالحماية ويكلفك هذا أقل بكثير من إصلاح مكتب محترق.

إذن، قم بجمع فريقك وخطط لعملية إدارة المخاطر راسخة في مشروعك من خلال الخطوات الأربع التالية:

اجعل عملية إدارة المخاطر جاهزة

من الطبيعي جداً مواجهة مخاطر لا يمكنك تجنبها في أي مرحلة من دورة حياتك التجارية. ولكن ما يمكنك فعله هو توقع هذه المخاطر والتخفيف منها مما يعني أن مشروعك يستمر في الازدهار بأقل خسارة. بمجرد أن تكون لديك عملية إدارة المخاطر معدة مسبقاً بشكل متماسك، ستجد أنت وفريقك أنه من الأسهل بكثير الاستجابة لأي أزمة بفعالية وكفاءة.



الجميع بناءً على مجال عملهم أو خبرتهم السابقة. يمكنك استخدام الجدول التالي وتكيف الفئات لمساعدتك في تصنيف المخاطر بناءً على طبيعتها.

1. التحديد

فكر في المخاطر المحتملة قد تواجه مشروعك في المستقبل القريب أو البعيد. اطلب مشاركة

الجدول: المخاطر المحتملة					
مخاطر السوق		المخاطر الخارجية		المخاطر الداخلية	
المنافسون	سلسلة التوريد	الحكومية / السياسية / الاقتصادية	الطبيعية	الموظفون / بيئة العمل	العمليات التجارية / التكنولوجيا

2. التقييم وتحديد الأولويات

بعدما تقوم بتحديد جميع التهديدات والمخاطر التي تواجه عملك، تحتاج إلى النظر عن كثب مع فريقك في كل خطر على حدة، وتقييم احتمالية حدوثه والتأثير المترتب عليه.

ومن خلال حساب قيمة كل خطر، ستتمكن من تحديد أولويات المخاطر الأكثر جسامة والتي تتطلب إدارتها أولاً.

لا تتسرع في هذه الخطوة، خذ الوقت الكافي واشرك فريقك في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والبحث حتى تكون تقديراتك أكثر دقة.

كما نرى هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المخاطر:

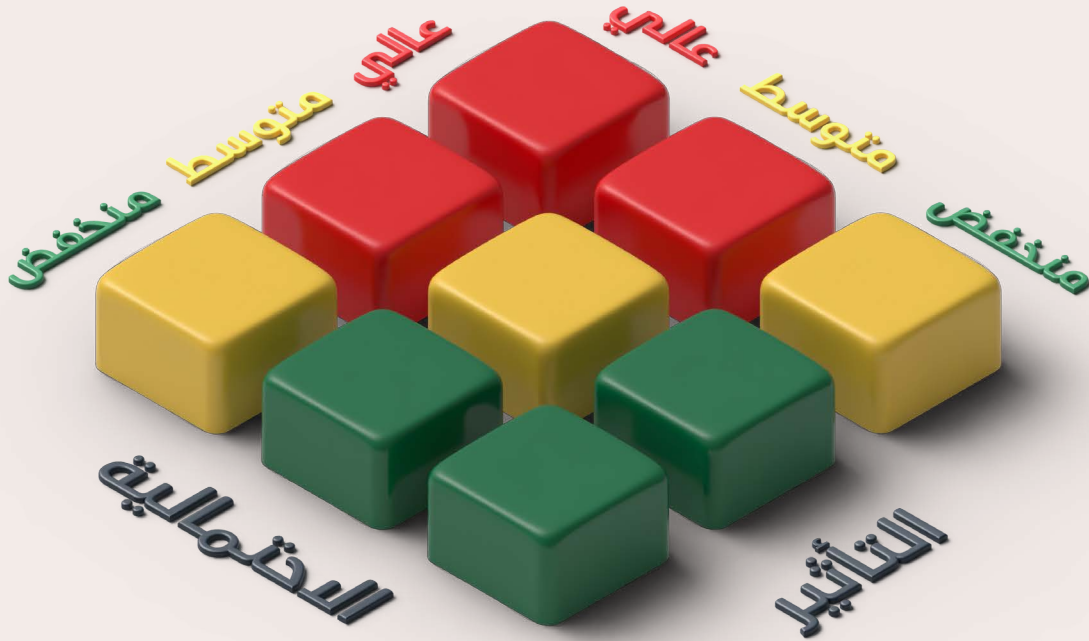
1. المخاطر الخارجية
2. المخاطر الداخلية
3. مخاطر السوق

أمثلة على المخاطر المحتملة:

- أسعار منخفضة من قبل منافس جديد (مخاطر السوق)
- موجة أخرى من كوفيد-19 (مخاطر خارجية)
- الأزمة الاقتصادية الناجمة عن تغير أسعار النفط (المخاطر الخارجية)
- الموظفون غير الراضين (المخاطر الداخلية)
- تكنولوجيا جديدة في مجال عملك (المخاطر الداخلية أو مخاطر السوق)

استخدم الرسم البياني التالي لمساعدتك في تصنيف المخاطر بناءً على الاحتمالية والتأثير

الرسم البياني: احتمالية الحدوث / تأثير المخاطر



A.2.3 وضع تقديرات التكلفة / الخسارة وتسلسل التدفقات النقدية لكل مجموعة مرشحة

تشاور مع الإدارة العليا لوضع الحاجز الأول في ميزانية المشروع. قم بجمع معلومات حول مبالغ وتوقيت تكاليف الاستثمار، وتكاليف التشغيل، وتكاليف الصيانة والإصلاح لكل مجموعة بديلة من استراتيجيات تخفيف المخاطر. الاستغناء عن مواصلة النظر في البدائل التي تتجاوز تكاليفها الاستثمارية الأولية حاجز التكلفة الأول في ميزانية المشروع.

قم بجمع معلومات عن احتمال ونتائج كل نوع من أنواع المخاطر بالنسبة لكل بديل. قم بوضع التكاليف المقدره لكل نتيجة.

كما نرى في الرسم البياني أعلاه:

- المخاطر ذات الاحتمالية العالية / التأثير الكبير هي الأكثر أهمية ويجب أن تكون على رأس أولوياتك للاستجابة لها.
- تعتبر المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة / التأثير الكبير أمر بالغ الأهمية ولكن من غير المحتمل حدوثها، مما يعني أنه يجب أن يكون لديك خطة التخفيف جاهزة في حالة حدوثها.
- المخاطر ذات الاحتمالية العالية / التأثير المنخفض هي متوسطة المستوى ويجب أن تكون مستعداً للتكيف والاستجابة عند حدوثها.
- غالباً ما يمكن تجاهل المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة/التأثير المنخفض.

3. التخفيف

التن بعد أن عرفت ما هي المخاطر التي تتطلب استجابة فورية والتي يمكن إدارتها على المدى الطويل، قم بإعداد خطة التخفيف للاستجابة لكل مخاطرة منها بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة.

هناك 5 إستراتيجيات يمكنك اختيار تنفيذها بناءً على طبيعة ومستوى وتأثير كل خطر:

استراتيجية القبول:

يمكنك تطبيق هذه الإستراتيجية عندما تكون عواقب المخاطر في مستوى مقبول ومعقول التكلفة لشركتك. عادةً ما ينطبق على المخاطر المحددة بشكل شائع مثل الإنفاق الزائد على المشروع، وعدم الوفاء بالمواعيد النهائية أو عدم الأداء الجيد، وهذه كلها مقبولة طالما تم تقليل التأثير إلى الحد الأدنى.

على سبيل المثال: لقد قدرت قيمة المخاطر لفقدان أحد مورديك بمبلغ 4000 دولار، ومن غير المرجح أن تحدث المخاطر (احتمال 20٪، مستوى منخفض)، وسيكلفك التحول إلى مورد آخر 10000 دولار بسبب ارتفاع الأسعار، ثم أذكى قرار هنا هو قبول هذه المخاطر وفي نفس الوقت التفكير في بدائل أخرى.

قم بتحديد المجالات التي تتأثر فيها المعلومات بعدم اليقين. حدد الآثار الهامة التي لا تزال غير محددة.

هناك طريقة أخرى لحساب قيمة المخاطر لتحديد أي منها هي الأكثر أهمية والمتوسطة والأقل أهمية وهي استخدام هذه المعادلة:

$$\text{قيمة الخطر} = \text{احتمالية الخطر} \times \text{تكلفة الخطر}$$

على سبيل المثال: لنفترض أنك حددت خطرين:

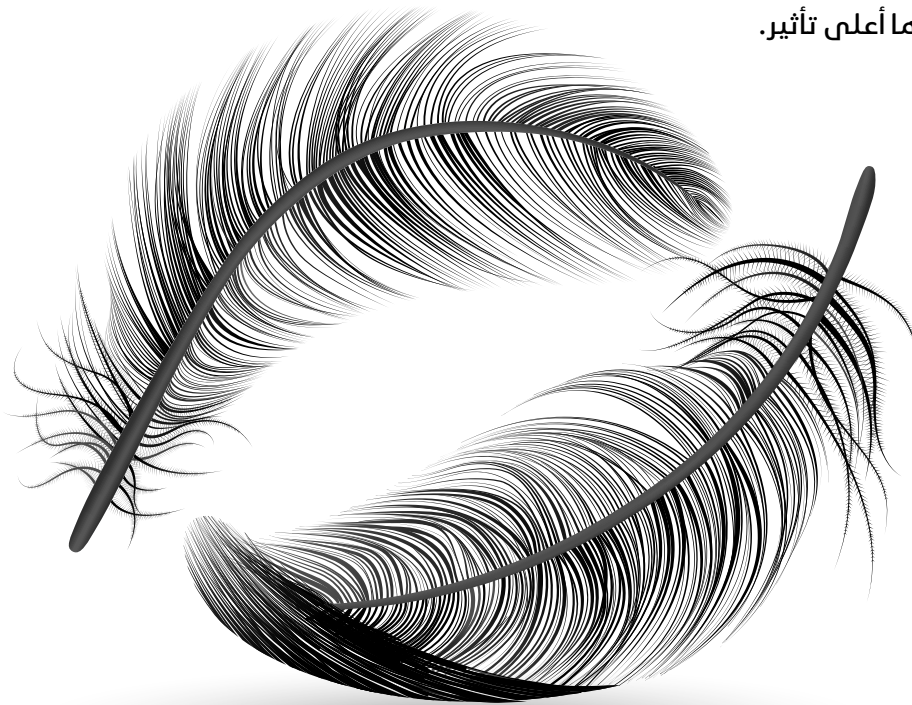
الخطر الأول هو خسارة بعض العملاء لصالح أحد المنافسين، واحتمالية حدوث ذلك هي 80٪، وبناءً على تقييمك فإن الخسارة التي ستحدث في المبيعات ستكون بمبلغ 100000 دولار، فقيمة الخطر ستكون:

$$80000 = 100000 \times 0.80 \text{ دولار}$$

الخطر الثاني هو قيام الحكومة بفرض ضريبة جديدة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، واحتمال حدوث ذلك هو 50٪، وسيكلف مشروعك 10000 دولار سنوياً، وستكون قيمة الخطر هذا:

$$5000 = 10000 \times 0.50 \text{ دولار}$$

بناءً على هذه الحسابات، من المنطقي جداً الاستجابة للمخاطرة الأولى أولاً لأنها أكثر أهمية ولها أعلى تأثير.



استراتيجية التجنب:

توفر لك هذه الإستراتيجية فرصاً لتجنب المخاطر المقبولة. يتعلق الأمر بالتخطيط لخطر ما واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبه، مثل إجراء اختبار منتج جديد على نطاق أصغر لاختبار تكاليفه وأدائه لتجنب خطر فشل المنتج النهائي.

على سبيل المثال: لقد حددت أن هناك خطراً على الأداء بسبب ضعف ديناميكيات فريق المبيعات لديك، ويمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير على المبيعات الإجمالية، فالإجراء المطلوب هنا هو العمل مع فريقك لتجنب هذا الخطر من خلال تنفيذ برنامج بناء الفريق.

استراتيجية المشاركة:

إحدى الاستراتيجيات القابلة للتطبيق التي قد تجدها مشروعك الصغير أو المتوسط مفيدة هي التخفيف من المخاطر من خلال نقلها أو مشاركتها مع طرف آخر. ولكنها لا تنطبق إلا إذا قبلتها جميع الأطراف المعنية. يمكن أن تكون هذه الأطراف مورداً، أو فريقاً آخر داخل المؤسسة، أو شريكاً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة أو مبادرة مشتركة.

على سبيل المثال: تريد التخفيف من مخاطر عيوب المنتج التي يمكن أن تحدث بسبب مشاكل تتعلق بالمواد المشتراة من مورد خارجي، فإن الإجراء هنا هو التفاوض على اتفاق مع المورد الخاص بك تنص على أن التكاليف المرتبطة بعيوب المنتج سيتم تغطيتها بالكامل أو جزئياً من قبل المورد.

استراتيجية التحكم:

تعمل هذه الإستراتيجية من خلال اتخاذ إجراءات لتقليل أو إزالة تأثير المخاطر التي سبق وقبلتها.

تتمثل إحدى الطرق الفعالة للتحكم في تأثير المخاطر في إجراء تجارب تساعدك على ملاحظة مكان حدوث المشاكل ثم الاستغناء عن الأنشطة عالية الخطورة على نطاق صغير. هناك نوعان من الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل الانتقال إلى نطاق أوسع:

1. الوقائية: اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث حالة عالية الخطورة. مثل تحريب فريقك على الصحة والسلامة والأمن السيبراني والعمل عن بُعد عندما يكون هناك خطر الإغلاق الكامل بسبب كوفيد-19.
2. التحقيقيه: اتخاذ إجراءات لتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث أثناء عملية معينة، ثم وضع خطة لإصلاح هذه المشاكل على الفور عند حدوثها. يمكن أن يشمل ذلك تقليل التكاليف عندما تفشل في جني الأرباح أو إطلاق حملة تسويقية جديدة عندما تفقد بعض عملائك.





كما ستساعدك المراقبة المستمرة على تحديث أولوية كل خطر، وتكون على اطلاع في حالة ظهور مخاطر جديدة أو اختفاء المخاطر الموجودة.

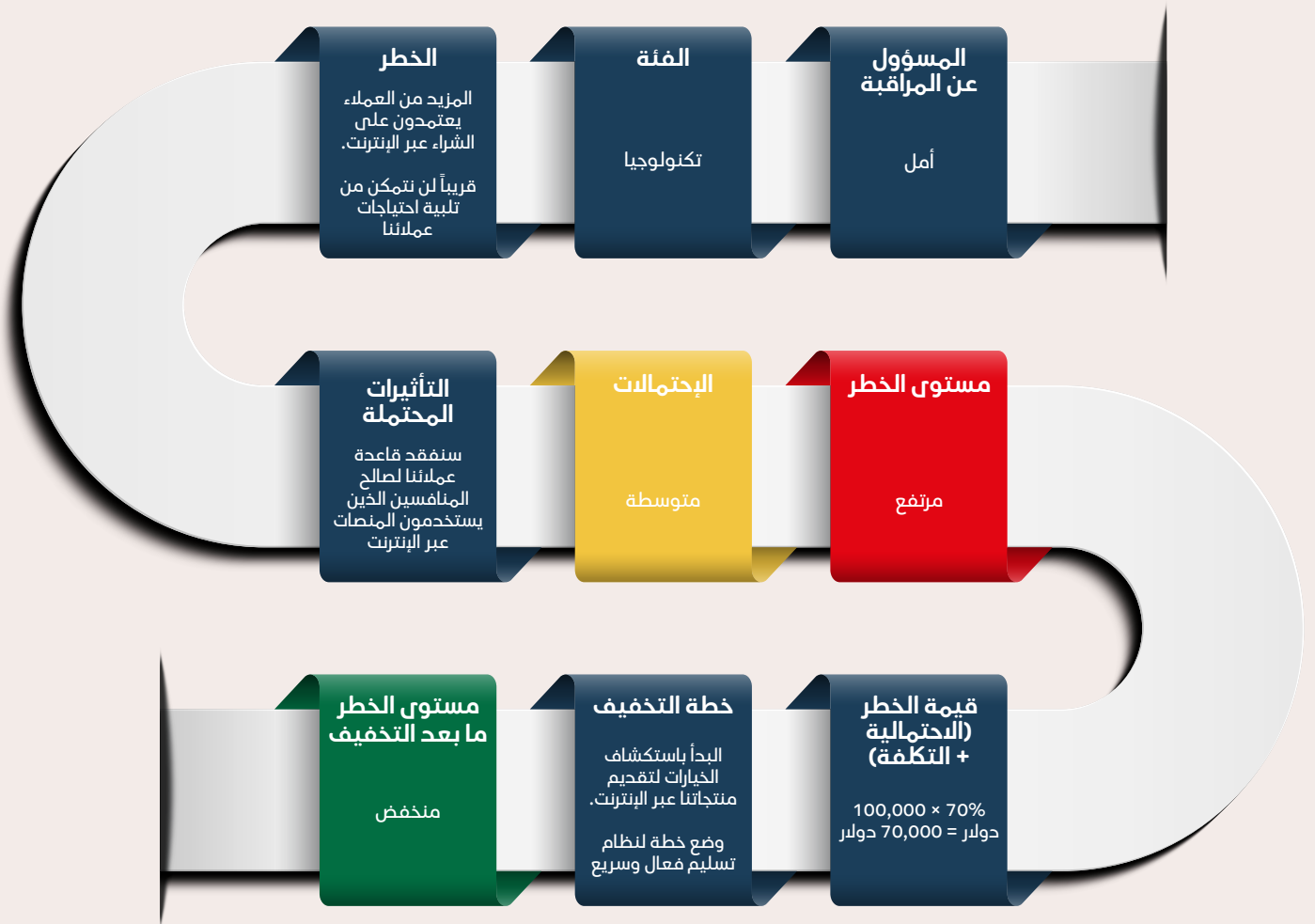
استخدم هذا المثال لمتتبع المخاطر لمراقبة كل خطر ومستواه وخطة التخفيف منه. من المهم جداً أن تحاول التفكير في أكبر عدد ممكن من التأثيرات، حتى تتمكن من الاستجابة لكل تأثير والتخفيف منه بمفرده، بدلاً من الاستجابة للمخاطر ككل. من الأسهل الاستجابة للتأثيرات الأصغر.

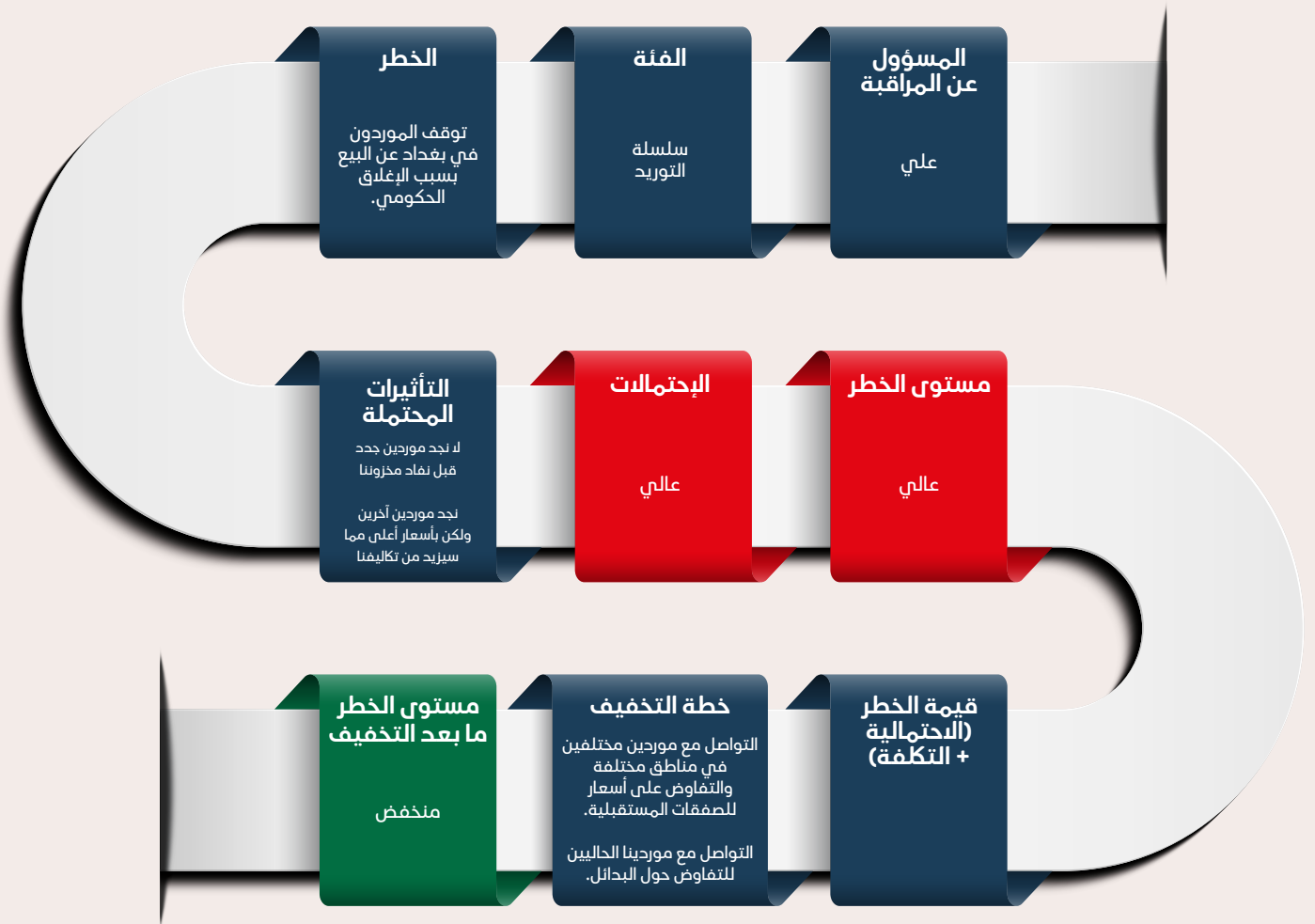
4. المراقبة

تتضمن الخطوة الأخيرة من عملية إدارة المخاطر مراقبة أي تغييرات في السوق أو بيئة العمل أو الاقتصاد أو الوضع السياسي التي قد تؤثر على طبيعة المخاطر أو تأثيرها.

أي تغييرات يمكن أن تعني أن خطة التخفيف الحالية الخاصة بك لم تعد فعالة وتحتاج إلى تعديلها وفقاً لذلك.

تأكد من تحديث المتبوع:





1. الاستجابة على التّن

هذا هو المكان الذي تستجيب فيه لما حدث وما زال يحدث. أولاً، عليك التركيز مع فريقك على هذه المجالات:

الأشخاص: قم بفرض التدابير اللازمة للحفاظ على حماية القوى العاملة لديك لأنها أهم الأصول لمشروعك.

ابحث عن طرق إبداعية لدعم رفاهية فريقك وزيادة إنتاجيته، سواء كانوا يعملون عن بُعد أم لا. قم بتزويد فريقك بالموارد اللازمة للحفاظ على استمرارية العمل، وقم بتقييم تكاليف تلك الموارد واتخاذ القرار لإعادة تخصيص التكاليف أو خفضها مع الرغبة في الاحتفاظ بالموظفين. أهم شيء، يجب التركيز عليه هنا هو التواصل بفعالية والقيادة بعناية وتعاطف حتى يشعر كل فرد في مشروعك بالدعم.

الاستجابة بفعالية للمخاطر والتهديدات

عندما تواجه مشروعك الصغير أو المتوسط مخاطر أو تهديدات، يجب عليك التأكد من أن لديك القدرة على الرد والاستجابة بفعالية لحماية فريقك ومشروعك. هدفك الرئيسي هو الحفاظ على استمرار العمل.

لقد أصيبت جميع المشاريع بالفعل بنصيبها من التأثير الذي أضر عملها بشدة وأدى إلى إغلاق بعضها أو إفلاسها. بعد التعافي من هذه التأثيرات، حان الوقت لتحويل تركيزك وجهودك للعودة إلى العمل وإجراء التغييرات اللازمة للقيام بذلك. **تحتاج أن تبدأ في التحول الآن من الحشد إلى الاستقرار ووضع الاستراتيجيات لما هو قادم. إليك الطريقة:**



USAID
 من الشعب الأمريكي



ابحث عن موردين بديلين ومواد وقنوات توزيع بديلة والتي يمكن أن تتواجد في مناطق جغرافية أقل تأثراً بالمخاطر. قم بتكييف استراتيجيات التسويق والتسعير الخاصة بك.

إدارة الأزمات: من المؤكد أن بعض المخاطر قد جلبت متغيرات هائلة وغير متوقعة لم تكن العديد من الشركات مستعدة للتعامل معها.

تحتاج أنت وفريق إدارة المخاطر الخاص بك في أعقاب أي أزمة إلى حشد جهودكم للاستجابة على الفور. سيمهد هذا الطريق لمشروعك للانتقال إلى الخطوة التالية. أثناء إعادة موظفيك إلى العمل، قم بتقييم جهود الاستجابة الخاصة بك، وحدد المجالات التي يمكنك التكيف فيها، وانظر إلى أوجه القصور كفرص للتصحيح والتداعى بشكل أفضل.

الضرائب وسوق التجارة: لاتخاذ قرارات مستنيرة من شأنها أن تدفع عملك إلى الأمام في ظل حالة عدم اليقين العالمية هذه، عليك أن تكون على دراية بالسياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه.

فكر في كيفية تحقيق الاستقرار في سلاسل التوريد في ظل الإيرادات والأرباح غير المتوقعة في الأسواق. ومن ثم استكشف ما إذا كان هناك أي تدابير ضريبية جديدة استجابة لبعض المخاطر.

نموذج العمل: تحتاج إلى التركيز على تكييف نموذج عملك واستراتيجيتك أثناء انتقالك من الاستجابة إلى التخفيف من تأثير المخاطر.

ضع في نظر الاعتبار التحول إلى الخيارات الرقمية (إذا كانت ذات صلة بعملك) أثناء انتقالك إلى العمل عن بُعد، وقم بسد الفجوات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لديك، وتأكد من أن فريقك مدرب جيداً على العمل في هذه البيئة الجديدة، وفكر في كيفية جعل نموذج عملك أكثر استجابة ومراعاة لعملائك الذين قد تكون احتياجاتهم وتوقعاتهم قد تغيرت نتيجة للمخاطر.

التدفق النقدي والتمويل: وصلت حالة عدم اليقين الاقتصادي إلى مستوى عالٍ خلال جائحة كوفيد-19 وأعقابها، خاصة عندما تم فرض عمليات الإغلاق الشامل، ومن المؤكد أنها أثرت على إيرادات المشاريع الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى انخفاض التدفق النقدي. لكي يستمر مشروعك اليوم، من المهم جداً معرفة كيفية إدارة وضعك المالي في الأسابيع والأشهر المقبلة.

حدد مصادر إدار النقد التي يمكنها دعم استمرارية العمل، وفكر في أسوأ السيناريوهات وقم بمراجعة خطتك المالية بناءً على النتائج التي توصلت إليها.

العمليات وسلسلة التوريد: نظراً للانقطاعات المحتملة في سلسلة التوريد بسبب المخاطر التي تواجهها، فأنت بحاجة إلى التخفيف من مخاطر تعليق عمليات عملياتك التجارية.

خطط مع فريقك حول كيفية التعافي مع الحفاظ على الأنشطة التجارية لمشروعك. استخدم المصفوفة التالية:

2. التعافي والاستقرار

قبل أن تفكر في الخطوة التالية والمضي قدماً، تحتاج إلى خطة لإنجاح عملك في الوقت الحالي والتعافي من آثار المخاطر الماضية أو الحالية.



المنتجات / الخدمات

فكر في أفضل طريقة لاستخدام الموارد لتقديم المنتجات / الخدمات لعملائك.



نموذج الأعمال الحالي

فكر في التغييرات للتكيف مع المخاطر الناشئة. ابني نموذج عمل أكثر قدرة على الصمود لضمان استمرارية العمل.



التسويق والتوصيل

فكر في أفضل طريقة للوصول إلى عملائك مع الحفاظ على سلامة الجميع.

قم بإنشاء أنظمة توزيع وتوصيل جديدة.

ضع بنظر الاعتبار إنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والتحول إلى أدوات التسويق والبيع الرقمي.



العمليات

فكر إذا كنت بحاجة إلى إعادة استخدام أي من عملياتك التجارية عن طريق استبدال الغرض.

خطط للاضطرابات التي قد تؤثر على عملك التجاري.

البحث عن بدائل للاجتماعات الشخصية، ورحلات العمل، إلخ.



التواصل

التواصل مع موظفيك وشركائك وعملائك ومورديك.

إبقاء الجميع على علم واطلاع بأي قرارات أو تغييرات أو أحداث جديدة.

قم بإحضار القوالب العاملة لديك لبناء خطة التعافي معاً.



المالية

قم بتقييم نماذجك الحالية فيما يتعلق بالتدفق النقدي والتكاليف والمدفوعات والضرائب والقروض والمنح والشراكات

قم بتكييف نماذجك لتلبية الاستجابة اللازمة للمخاطر الناشئة.



الحفاظ على الجودة

ابحث عن طرق للحفاظ على الجودة حتى لا تفقد العملاء لصالح منافسيك.



الالتزام بالإجراءات الصحية

ابق على اطلاع على التحديثات من وزارة الصحة والحكومة.

الالتزام بإجراءات الإغلاق والسلامة.



التخزين

قم بتقييم احتياجاتك الحالية للتخزين أو المخازن.

قرر ما إذا كنت تريد الالتزام بالتخزين على المدى الطويل أو القصير.

فكر في بدائل لخفض التكاليف.



سلسلة التوريد

ابحث عن مصادر بديلة للمواد - إذا تأثرت سلسلة التوريد الخاصة بك.

ضمان استمرارية سلسلة التوريد الخاصة بك وتوافرها وجودتها.



عقود الإيجار

فكر في إعادة التفاوض على عقد الإيجار الخاص بك.



شروط السداد

فكر في تمديد سداد الديون أو إلغاء السداد أو استرداد الأموال.



الموظفون

التحول إلى وضع العمل عن بُعد
 ضمان المرونة داخل الفريق
 تقليل ساعات العمل إذا لزم الأمر
 فكر في الإجازة الطويلة، والإجازة المرضية
 براتب تام، والدعم
 التخطيط للطوارئ للموظفين الرئيسيين
 في حالة الوفاة



التأمين

فكر في الحصول على التأمين ضد البطالة لحماية موظفيك، والتأمين الصحي، وتأمين على الحياة، إلخ.



مكان عمل آمن

في حالة المخاطر الصحية: اتبع إرشادات السلطات الصحية.
 ضع بنظر الاعتبار خطر انتقال العدوى.
 اتباع قواعد النظافة والتباعد قدر الإمكان.
 الحد من عدد الموظفين في مكان واحد.

3. التخفيف ووضع الاستراتيجيات

استخدم الجدول التالي لتتبع التخفيف من المخاطر:

أدوات التخفيف

مستوى ما بعد التخفيف	إجراءات التخفيف	الفرصة	المستوى	الاحتمالية	الخطر	مجال التركيز
						القوى العاملة
						العمليات
						التكاليف
						الإيرادات
						التطوير
						تكنولوجيا المعلومات

- حدد الاضطرابات المحتملة: فكر في حالات عدم اليقين والتهديدات والاضطرابات التي يمكن أن تترتب عن المخاطر ولها مجموعة متنوعة من التأثير على عملياتك التجارية.
- قم بقياس التأثير: فكر في كيفية تأثير كل من التهديدات والاضطرابات على مشروعك. قم بتصنيف التأثيرات المحتملة بناءً على مجال العمل والإطار الزمني والتكلفة والحجم.
- صمم تغييرات جديدة: فكر في ما يجب تغييره لمعالجة التأثيرات المحتملة والاستجابة لها. قم بتحديد وتقييم الحلول المحتملة، مع التركيز على حلول تكنولوجيا المعلومات.
- قم بتنفيذ التغييرات: استخدم المدخلات الأساسية من الخطوات السابقة لاتخاذ قرار مستنير وإجراء تغيير على نموذج عملك الحالي، وتأكد من مشاركة فريقك في هذه التغييرات وعلمه بها، وركز على أفضل طريقة لتنفيذها معاً.

4. بناء المرونة والاستدامة

إنشاء نموذج أعمال مرن:

قد يشكل نموذج الأعمال غير الموثوق به والذي تخطاه الزمن خطراً كبيراً على عملك في حالة فشلك في تكييفه مع التهديدات الخارجية. لقد أثرت العديد من المخاطر على رفاهية القوى العاملة، واستمرارية الأعمال، والإنتاج وسلسلة التوريد، وكل مجال تقريباً داخل المشروع، مما أدى إلى ظهور احتياجات لنماذج أعمال مرنة.

لضمان استمرار العمليات التجارية أثناء الأزمات، إليك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لبناء نموذج عمل قوي ومرن لمشروعك الصغير أو المتوسط:

- فكر في نموذج العمل الحالي: قم بمناقشة الأفكار مع فريقك للإجابة على أسئلة مثل:
 - من هم عملاؤنا الرئيسيون؟ أين هم؟
 - ما هي القيم التي نقدمها لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؟
 - ما هي الموارد التي نحتاجها لتحقيق قيمنا؟
 - كيف نحقق قيمنا؟
 - كيف نحير نماذجنا المالية (التكاليف والإيرادات والخسائر)؟

مفتاح للقيام بذلك هو من خلال التواصل والتعاون الفعال.

يجب أن يكون قادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة متحمسين للتحويل من الاستجابة التقليدية واستجابة رد الفعل للمخاطر إلى منظور أوسع وخارج عن

لوحة نموذج الأعمال:

- يمكنك استخدام اللوحة للنظر إلى نموذج عملك وتكييفه ليصبح أقوى وأكثر مرونة في مواجهة المخاطر. فكر في أي تغييرات ضرورية تحتاج إلى إجرائها في كل جانب من جوانب النموذج:



المألوف. يجب على قادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يتعلموا من الخسائر المأساوية التي حدثت خلال هذه الفترة كيفية بناء المرونة داخل مشاريعهم من أجل القدرة على تحمل مثل هذه المآسي والنجاة منها بشكل أفضل. يجب على قادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يعملوا مع فرقهم للتعلم من أزمة كوفيد-19 الحالية وبناء أساس متين لعمليات إدارة المخاطر من أجل الاستعداد للأزمة القادمة غير المعروفة.

لا تنسى الدروس التي تعلمناها من كوفيد-19 - إحدى أكثر الأزمات تأثيراً في السنوات الماضية:

- يأمل الخبراء في عالم الأعمال أن تؤدي الجائحة التي شهدناها جميعاً إلى دفع أعضاء الفريق من جميع أنحاء المشروع إلى التفكير مع قادتهم حول كيفية النجاة من هذه الأزمة معاً.
- يتعين على قادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يدركوا مدى أهمية وجود عملية قوية لإدارة المخاطر، وأن



رحلاتهم خارج منازلهم. في بعض الأحيان عندما يكون الوضع فوضوياً للغاية، تنشأ فرص للتخفيف والخدمة. ولمساعدتك على التنقل في هذه البيئة الجديدة، أعدنا طقم الأدوات هذا بناءً على أحدث الأفكار والرؤى من المحترفين في الأعمال التجارية العالمية.

لا تعد رقمنة الأعمال مجرد استجابة لجائحة كوفيد-19، بل لأي موقف ينشأ في المستقبل من شأنه يعيق النمو. فاعتماد التكنولوجيا أمر فعال من حيث الوقت والتكلفة؛ بالإضافة إلى كونه ابداعياً - لأنك تلبي احتياجات العملاء - وتكون محصناً ضد الأضرار الجانبية التي قد تعيق نمو عملك.

الفصل الثالث: عملية ترقيم الشركات

لماذا رقمنة مشروعك؟

قد اعتمدت معظم الصناعات والشركات التي نجت من الاقتصاد القديم الرقمنة، وتقدم توقعات ما بعد كوفيد-19 على أن تكون **رقمنة الشركات الوضع الطبيعي الجديد**. لم يؤثر الإغلاق الناجم عن كوفيد-19 على الشركات فحسب، بل أدى أيضاً إلى تغييرات سلوكية بين المستهلكين. على سبيل المثال؛ شهد العالم كله طفرة في خدمات التوصيل عبر الإنترنت، حيث يحاول الناس الحد من

4. المشاركة الاجتماعية

يتيح لك الوصول إلى قاعدة المستخدمين الخاصة بك عبر المراسلات الفردية التفاعل مع المجتمع على أساس شخصي إلى حد كبير، مما يزيد من تعزيز موقعك الاجتماعي وبالتالي صورة العلامة التجارية والمبيعات.

قوة التطبيقات

سواء كنت تستخدم التطبيقات طوال حياتك أو تعتاد على القيام بالأشياء يدوياً، فإن قوة الاستخدام السليم طويل المدى للتطبيقات في الأعمال التجارية تكمن في المقام الأول في تسهيل قدرة المشروع على التطور والارتقاء. إن القدرة على تتبع كل جانب من جوانب عملك وتحليله وتغييره وفقاً لقوى السوق / المستهلك أمر جبار للغاية. تخيل أنك تتمتع بالمرونة الكافية للاستجابة في نفس اليوم للتغيير في بيئتك، ما حجم الأعمال التي يمكنك الحصول عليها؟ لا حد له، ستكون أول من يستجيب وأول من يجني ثمار التغيير (وهذا يمكن أن يكون مميتاً للمشاريع غير الرشيقة)

ماذا تجني من رقمنة مشروعك؟

1. لا حدود جغرافية: تصل خدمتك إلى جميع أنحاء البلاد إن لم تكن العالم برمته يمكن أن تأخذك استراتيجيتك إلى ما هو أبعد من حدودك المادية، حيث يتم تجاوز العقبات والأسواق المحلية نحو الأسواق التي يسهل اختراقها. سيسمح لك هذا التحرر بالنمو من مشروع صغير أو متوسط إلى مشروع أكبر راسخ.

2. القيمة المضافة لعملائك

من خلال التحسينات المستمرة لمنتجاتك وخدماتك، يتم تزويد عملائك بمستويات أفضل من الخدمة. سينعكس هذا بشكل مباشر على مبيعاتك وصورة علامتك التجارية، بجهد أقل بكثير مما لو كنت تستخدم الوسائل التقليدية.

3. الوصول إلى الأسواق بشكل أفضل وزيادة المبيعات

يمكن أن تكون مبيعاتك الترتيب أكثر استهدافاً، لأنك تتمكن من العثور على الأفراد المهتمين أكثر بسلعك وخدماتك وبيعها لهم. سوف يتفوق عملك على المنافسة في السوق المحلية التي قد تكون لا حيلة لها في مواجهة مشروع صغير ومتوسط رقمي بشكل جيد.


USAID

من الشعب الأمريكي



- صديقة للبيئة بشكل أكبر

كيف يبدو المكتب عن بُعد؟

إن الثقافة السائدة في أي عمل تجاري عندما يصبح رقمياً تكون ثقافة التحسين المستمر وتحسن وضوح التواصل، والرؤية العميقة لجميع المشاركين في العملية. لا تتعلق عملية رقمنة سير العمل فقط بالانتقال إلى المجالات التي يكون فيها التعاون عن بُعد ممكناً بل إنها تمثل تغييراً في العقلية في كيفية إنجاز العمل.

تتسم ثقافة الشركة الرقمية بسمة أو أكثر من السمات التالية:

- تعاون الفريق والتحسين المستمر.
- سهولة تبادل المعلومات
- التشغيل التلقائي للمهام
- مسارات التحقيق لا لبس فيها.

ما هي الخطوة الأولى في إنشاء مكتب عن بُعد؟

يتأثر الانتقال إلى العمل عن بُعد بصعوبات يمكن التغلب عليها من خلال مجموعة بسيطة من إجراءات التشغيل. تحتاج معظم الشركات إلى الانتقال مباشرة إلى بيئة عن بُعد، وفي ظل هذا السياق، قمنا بإنشاء قائمة فحص المرجعية أدناه للسماح بمواصلة العمليات عن بُعد أثناء إعداد سير العمل الرقمي. سنبين هذه الخطوة أيضاً لجميع أصحاب المصلحة في مشاريعك الصغيرة والمتوسطة أن الرقمنة ضرورية للغاية للاستمرار والتحسين. هذه هي الأدوات الأولى التي يوفرها الدليل هذا، قوائم فحص مرجعية رقمية عن بُعد تشمل:

- البيئة
- إدارة الوقت
- قواعد الارتباط
- نصاب العمل
- عن بُعد
- آداب الاجتماع الرقمي

كبشر، لدينا وقت محدود، ونحن عرضة للأخطاء ولدينا قدرة واهتمام محدودين في القيام بالمهام المتكررة. تتيح لك التطبيقات إلقاء نظرة على الصورة الأكبر من خلال التشغيل التلقائي للمهام والحسابات المتكررة، وتوفير رؤى على المدى الطويل وتمنحك إمكانية الوصول الفوري إلى المعلومات. كلما زاد التشغيل التلقائي التي يمكنك إدخاله في عملك، زاد وقتك للعمل على الإستراتيجية والابتكار والتقدم. وكلما زاد الوقت للقيام بهذه، كان من الأسهل عليك التغيير والتطور.

رقمنة سير عملك

قد يكون إدخال التكنولوجيا والأدوات في بيئة عملك ومع فريقك أمراً شاقاً، ولكن لا يشترط أن يكون كذلك. عند تحديد مزايا الإنشاء رقمياً، سيكون من الأسهل تنفيذ هذه الحلول مع فريقك، سيما إذا كانت لديكم رؤية مشتركة. تمنحك هذه الحلول سرعة الحركة والمرونة للاستمرار في سياق عالم اليوم المليء بالتحديات والتنافسية.

فوائد الاستغناء عن الأوراق

إن رقمنة مكتبك والانتقال من التناظري إلى الرقمي يأتي بمزايا لا حصر لها، بدءاً من توفير الموارد إلى تعزيز الأمان. من خلال الرقمنة، ستتمكن من دمج أنظمة وحلول الأعمال، وتحسين إمكانية الوصول والإنتاجية، وتوفير الوقت والتكلفة.

وليس فقط ذلك، إليك قائمة بما يجلبه العمل غير الورقي:

- توفر من الناحية المالية
- تواصل أسرع
- سهولة
- الحفظ والنسخ
- الاحتياطي
- أكثر أماناً
- تنظيم أفضل



قائمة فحص مرجعية لإدارة الوقت

- تخطيط وقتي لليوم / الأسبوع معقول ومكتوب بشكل جيد. سواء كان ذلك عن طريق ورقة إكسل أو برمجيات إدارة الوقت المتقدمة، فالتخطيط يسمح بتنظيم الجهود على مدار اليوم بشكل مناسب.
- يتم التواصل عن فترات الاستراحة الخاصة بي بشكل جيد مع فريقي، وأتأكد من حصولي على الاستراحة على فترات منتظمة لتقليل الإجهاد البدني والعقلي.
- يتم التواصل عن نواتجي بشكل جيد وهي قابلة للتحقيق وتدفعني للعمل على تحقيقها.
- لا أعزل نفسي عن التواصل مع فريقي وذلك من خلال المتابعة المنتظمة ورفع علم أحمر كلما كان هناك شيء يمنع التسليمات الخاصة بي.
- يسعدني أنه تم الاتفاق على عبء العمل والأهداف الخاصة بي وإنها قابلة للتحقيق

قواعد الارتباط المتعلقة بقائمة الفحص المرجعية للعمل الرقمي عن بُعد

- حدد مواعيد الاجتماعات لثي اجتماع قد يستغرق أكثر من خمسة عشر دقيقة - بما في ذلك جميع من يحضر للاجتماع، وإدراج رابط (Google Hangouts) في الدعوة. أرسل الدعوة باستخدام البريد الإلكتروني.
- قم بإعداد جدول أعمال الاجتماع قبل انعقاده و قم بتدوين محاضر الجلسات أثناء الاجتماع، مع حفظ تلك المحاضر في الرشييف للاطلاع عليها فيما بعد.
- ادرج بنود العمل في محضر الاجتماع، مع توضيح المسؤوليات ومسارات العمل المتفق عليها.
- عقد اجتماعات مرتجلة سريعة مع المتعاونين معك على أساس يومي،

قائمة الفحص المرجعية للعمل الرقمي عن بُعد

- هذه قائمة فحص مرجعية بسيطة يتعين عليك مراجعتها مرة واحدة في الأسبوع للتأكد من أنك جاهز تماماً للعمل. عندما تتم تغطية جميع العناصر، ستكون هناك فرصة أقل لحدوث الأخطاء ولن تظهر الأحداث العشوائية على أنها ناتجة عن عدم المسؤولية.

قائمة الفحص المرجعية الرقمية للبيئة

- تتيح لي مساحة العمل الخاصة بي العمل بطريقة مريحة، مع مكتب جيد ومقاعد مريحة.
- لدي اتصال مناسب بالإنترنت، بأقصى سرعة / موثوقية متاحة. لدي أيضاً اتصال إنترنت احتياطي في حالة وجود أخطاء في الاتصال الرئيسي. (قد يكون النسخ الاحتياطي لربط 4G خياراً وذلك بحسب موقعك)
- لدي الطاقة الكهربائية المناسبة لمساحة العمل الخاصة بي، مع طاقة احتياطية في حالة انقطاع التيار الكهربائي. يمكن أن تكون هذه على شكل بطاريات احتياطية، أو مولد احتياطي، أو مزودي الطاقة الكهربائية متعددين.
- لبطاريات الكمبيوتر المحمول والهاتف الخاصة بي عمر جيد في حالة انقطاع التيار الكهربائي.
- مساحة عملي مرتبة، وكل شيء مصنف إلى مكان معين. مساحة العمل غير المرتبة، ببساطة، تمنعك من الدخول بشكل صحيح في الانسياب في الإبداع / التركيز.
- لدي طقم أدوات الإسعافات الأولية، ولدي مهام مجدولة بشكل صحيح يجب أن أقوم بها في مساحة العمل المحيطة بي.
- مساحة عملي خالية من التلوث سواء كان ذلك على شكل أضواء ساطعة أو أصوات عالية أو روائح كريهة.

أفضل وسيعطي رؤية لأعضاء فريقك ومديريك.
• كن مبدعاً في استخدامك للأدوات، على سبيل المثال لاستخدام السبورة البيضاء الرقمية، يمكنك استخدام (Miro / Mural) كبديل افتراضي.

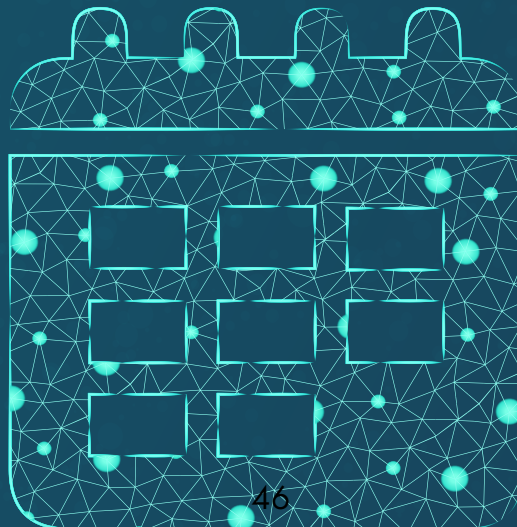
وتحديث حالة المشاريع التي تعمل عليها باللونين الأخضر / الأحمر.
• كن متاحاً طوال اليوم، مع تسجيل أوقات الدخول والخروج المتفق عليها بينك وبين أعضاء فريقك، بالإضافة إلى وقت محدد مسبقاً لتناول طعام الغداء.

آداب الاجتماع الرقمي

• قم بتشغيل الكاميرا قدر الإمكان أثناء الاجتماعات (لا تدخل أبداً إلى اجتماع معصوب العينين) (التواصل غير اللفظي مهم).
• كتم صوت الميكروفون أثناء الاجتماع وعند عدم التحدث، حيث أن الضوضاء في الخلفية مزعجة.
• اختبر دائماً المعدات قبل الاجتماع.
• تأكد من أن لديك اتصالاً احتياطياً بشبكة (4G). في حالة وجود اتصال ضعيف - وهو أمر يحدث كثيراً في المنطقة، تأكد من أنه يمكنك استخدام الاتصال الاحتياطي، ويمكنك استخدام وضع نقطة الاتصال الساخنة على أي جهاز يعمل بنظام (iOS / Android)
• تأكد من أنك مرتاح لاستخدام الأدوات التي تستخدم في مؤتمرات الفيديو عادةً، و الأدوات الأساسية هي Hangouts (بما في ذلك مشاركة الشاشة) وسكايب.
• إذا كان الاجتماع مع عميل / يحتوي على معلومات سرية، فتأكد من التواجد في منطقة معزولة.

نصائح للعمل عن بُعد

• استثمر في أفضل اتصال بالإنترنت يمكنك الحصول عليه - وتأكد من أنه يعمل بشكل جيد. تماماً كما تستثمر في سيارة جيدة لتوصلك إلى المكتب أو تبدو بمظهر جيد ورائحة جيدة قبل أن تبدأ يومك، فإن وجود اتصال جيد بالإنترنت يعد أمراً ضرورياً.
• الالتزام بالبدء في الوقت المحدد - تماماً كما تفعل عندما تذهب إلى المكتب.
• خذ فترات استراحة قصيرة - اذهب إلى النافذة - امنح نفسك خمس دقائق.
• توقف في الوقت المحدد - لا تقم بالأعمال الإضافية في منتصف النهار، فهذا هو الوقت الذي ستنتهي فيه يومك، لا تقم بتمديدته. لا تشاهد الأفلام في منتصف النهار أو المسلسلات أو غيرها، فهذا من شأنه أن ينهي التركيز.
• نقطتان حديثتان باليوم. خذ نزهة المشي في المساء أو في الصباح، ركوب الدراجة، إلخ.
• تأكد من تسجيل الوقت الذي تقضيه في مهامك على مدار اليوم، مما سيساعدك على أن تكون منظماً بشكل



وبهذه الطريقة يمكن لضيوفك التحقق من صحة التغيير والموافقة عليه.

التواصل الداخلي

لم تعد هناك في مكاتب عن بُعد نعمة الذهاب إلى مكتب شخص آخر والردشة معه، أو الدعوة لعقد اجتماع مع زملائك أو أعضاء فريقك. للتغويض عن ذلك في النسخة الرقمية لمشروعك الصغير والمتوسط، يمكن استخدام أدوات اتصال متعددة، بدءاً من سلاك (Slack)، وهو أداة قوي للردشة القائمة على القناة، وكذلك ديسكورد (Discord)، وهي ترقية على سلاك، وزوم (Zoom) لمؤتمرات الفيديو. والأدوات الثلاث هذه هي أدوات للاتصال الرسمي والمخصص الداخلي.



سلاك (Slack)

يعد سلاك سمة بارزة في المراسلة القائمة على القناة، مما يسمح بقنوات فرعية حيث يمكن مناقشة مواضيع مختلفة. لإنشاء مساحة عمل سلاك، ما عليك سوى تسجيل تلك المساحة على موقع سلاك ودعوة زملائك في الفريق إليها. بمجرد أن تكون في هذا المساحة الفضائية يمكنك إنشاء قنوات لمناقشة مواضيع مختلفة وإجراء جميع المحادثات المتعلقة بهذه المواضيع في تلك القنوات. من الميزات الرائعة في سلاك، والتي يمكن أن تأخذ مشاريعك الصغيرة والمتوسطة إلى المستوى التالي في الميزة التنافسية، هي عمليات التكامل المختلفة التي يوفرها سلاك. على سبيل المثال، يمكنك إنشاء روبوت سلاك يُبلغك في كل مرة يراجع فيها شخص ما منتجك عبر الإنترنت. ويمكنه أيضاً إخبارك، على سبيل المثال، متى أنهى أعضاء فريقك مهمة معينة في لوحة كانبان (Kanban) أعلاه!

يفتقر سلاك إلى مكالمات الفيديو / الصوت، ويمكن استخدامه بسهولة مع غوغل هانغاوتس أو زوم لسد هذه الحاجة، ولكن إذا كنت بحاجة إلى حل أكثر تكاملاً، فتتحقق من التذاتين القادمتين.

معرفة القراءة والكتابة بالتقويم الرقمي

لقد انتقل الجميع إلى مكاتب عن بُعد الخاصة بهم ولقد أصبح كل شيء جاهزاً. ماذا عن الاجتماعات؟ كيف يتم عقد الاجتماعات الآن ولم تعد هناك مكاتب في نفس المساحة، وكيف يمكن عقدها دون حدوث تصادم؟ بقدر ما يبدو الأمر بسيطاً، فإن معرفة القراءة والكتابة بالتقويم الرقمي أمر في غاية الأهمية، حيث سيسمح لكل فرد في مشروعك الصغير والمتوسط بمزامنة الاجتماعات الداخلية ومع أصحاب المصلحة الخارجية. سمح لنا الوجود المادي للمكتب باحترام مساحات بعضنا البعض في المكاتب وأوقات الاجتماعات. عندما يصبح الجميع رقمياً، فمن الضروري تكون معرفة القراءة والكتابة بالتقويم موجودة في جميع أنحاء المؤسسة. يمكن باستخدام [تقويم غوغل](#) التأكد من أن الجميع على اطلاع ويفهمون الأداة بشكل كامل. من خلال القدرة على رؤية جداول جهات الاتصال والعملاء، يعد إدخال قيد التقويم دائماً الخطوة الأولى في الاجتماع. وفيما يلي أداة أخرى في طقم الأدوات هذا، وهي مجموعة من الإرشادات المستخدمة لإتقان القراءة والكتابة بالتقويم:

- قم بعمل دعوات الضيوف فقط في الأوقات التي لا يكون فيها مشغولين.
- حاول تحديد موعد الاجتماعات في أقرب وقت ممكن، لإفساح المجال.
- قم دائماً بتضمين جدول أعمال الاجتماع، وارفاهه مع دعوة الاجتماع.
- قم دائماً بإدراج ملاحظات حول الاجتماع، المكتوبة أثناء الاجتماع نفسه والمتفق عليها من قبل الأطراف المختلفة بعد الاجتماع.
- عندما تطلب تغيير موعد الاجتماع، قم بذلك في أقرب وقت ممكن كدليل على الاحترام تجاه الضيوف. يجب ألا تحدث التغييرات/الإلغاءات في الاجتماع في اللحظة الأخيرة إلا عند حدوث حالة طارئة. عند طلب تغيير في الاجتماع، تأكد من أنك تستخدم ميزة «طلب تغيير الاجتماع».

إحدى أقوى ميزات زوم، خاصة في سياق سير العمل الرقمي بالكامل، هي الغرف الجانبية. الغرف الجانبية هي غرف فرعية تم إنشاؤها من إحدى القنوات في زوم، وهي تسمح لك بفصل الأشخاص الذين تتفاعل معهم إلى مجموعات مختلفة وتسمح لك بدمج هذه المجموعات لاحقاً. يمكن الاطلاع بشكل أعمق على الغرف الجانبية على: [إدارة الغرف الجانبية - مركز مساعدة زوم](#)



مايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams)

قامت [مايكروسوفت تيمز](#) بتوسيع مجموعة ميزاتها على نطاق واسع خلال العام الماضي وأصبحت أداة مميزة في الاتصالات الداخلية. بفضل مجموعة من الميزات تتضمن ويبينارس (Webinars)، واجتماعات جماعية كبيرة، وبنية أمنية قوية، وتكامل مباشر وتوافر في ويندوز، تزداد شعبية مايكروسوفت تيمز إلى ما يتجاوز استخدام الشركات الكبيرة لها إلى استخدام المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

التواصل بالبريد الإلكتروني

على الرغم من أن طقم الأدوات أصبح متاحاً للتواصل السلس في الوقت الفعلي، إلا أن البريد الإلكتروني يظل الطريقة التقليدية لتوثيق المعلومات المتفق عليها. تدور ثقافة البريد الإلكتروني حول القواعد التالية التي تضمن السلوك المهني:

- أن يكون لديك موضوع واضح ودقيق يلخص المحتوى ويكون ذا صلة به
- استخدم عنوان البريد الإلكتروني للدومين الخاص بك - يمكنك استخدام مزودي البريد الإلكتروني مثل (Zoho.com) لتوفير رسائل بريد إلكتروني مجانية مرتبطة بمجال عملك الاحترافي
- قدم دائماً توقعياً يسمح بالتواصل معك بشكل صحيح.
- إذا تم إرسال البريد الإلكتروني إلى أطراف



ديسكورد (Discord)

أحد الجوانب الأساسية لرقمنة سير العمل هو إنشاء بيئة افتراضية حيث يمكن أن يزدهر فيها التعاون، والاحساس الدائم بالتواصل المستمر. ديسكورد هي من أفضل الأدوات المتاحة للتعاون عن بُعد. إنها منصة تواصل يمكن تنزيلها عبر موقع discord.com على كافة المنصات:

- الموقع الإلكتروني
- محلي
- الهاتف المحمول

إحدى أقوى ميزات هي غرف الاجتماعات، وهي غرف متاحة دائماً حيث يمكن للأشخاص الشعور بالتواجد في كل مكان مع فرقهم، سواء من خلال الصوت أو الفيديو دائماً. ما عليك سوى الدخول في إحدى هذه الغرف لمشاركة مساحة افتراضية مع زملائك في الفريق. نظراً لأن ديسكورد تم تصميمه بشكل أساسي للاعبين، فهو قوي بشكل خاص في مشاركة الشاشة بسهولة. عندما تكون هناك حاجة إلى التعاون أو استكشاف الأخطاء وإصلاحها عن بُعد، يمكن لأعضاء الفريق مشاركة شاشاتهم بكل يسر.

علو على ذلك، من الضروري أن يتم ملء مجال وضع الفرد في ديسكورد. إذا كنت تركز بشكل كامل على مهمة معينة، فيمكنك الإشارة إلى ذلك من خلال وضع (عدم الإزعاج).



زوم (Zoom)

اكتسب [زوم](#) شعبية كبيرة مع انتشار جائحة كوفيد-19. لقد أتاح إجراء مكالمات فيديو فعالة مريحة بين أطراف متعددة. نظراً لأنه يستخدم عرض النطاق الترددي الخاص بك بشكل ذكي، فيمكنك التمتع بتجربة مرنة مع القليل من الاهتزاز وفقدان الإطار.

الخاص بك: [حول كتالوج](#)

- حدد الأسعار بالعملية المحلية.
- حدد خيارات الشحن / التسليم الخاصة بك.

استخدم الإشارات، واحتفظ بالرسائل إلى الحد الأدنى. إذا كان هدف الرسالة لا يهم معظم أعضاء المجموعة، أرسلها على الخاص.

تأكد من استخدام ميزة واتساب للمكالمات الجماعية لعقد اجتماعات افتراضية مرتجلة. [الاتصال الجماعي](#)



تليغرام (Telegram)

- استخدام الدردشة المشفرة من طرف إلى طرف بنقرة واحدة.
- قم بإنشاء رسائل سريعة الزوال يمكنها الحذف الذاتي تلقائياً بعد فترة قصيرة.
- استخدم الإشارات، واحتفظ بالرسائل إلى الحد الأدنى. إذا كان هدف الرسالة لا يهم معظم أعضاء المجموعة، أرسلها على الخاص.
- استبدل القنوات بالمجموعات، وقم بإنشاء مجموعات محددة حسب الحاجة.
- استخدم الإشارات، واحتفظ بالرسائل الجماعية إلى الحد الأدنى. إذا كان هدف الرسالة لا يهم معظم أعضاء المجموعة، أرسلها على الخاص.
- قم بإنشاء مصفوفة مع محور سحب / دفع لكل مجموعة. فاعتماداً على دور العضو، يمكنهم إسكات المجموعة وسحب الرسائل منها كل (س) ساعة أو يتعين عليهم تلقي الرسائل على تلك المجموعة في الوقت الفعلي. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد أولويات معالجة التواصل ويمكن أن يخفف من ضخامة حجم البيانات.
- تدعم تليغرام التّن مكالمات الفيديو، إذا

ليس لديهم تواصل / معرفة رسمية بعضهم البعض، فقم بالتعقيم على رسائل البريد الإلكتروني الخاصة بهم عن طريق تضمينها في نسخة (BCC) بدلاً من (CC)

- أضف عناوين البريد الإلكتروني إلى (إلى:) و(CC:) بعد الانتهاء من كتابة البريد الإلكتروني لتجنب إرسال البريد الإلكتروني عن طريق الخطأ.
- قم بتدقيق بريدك الإلكتروني دائماً من حيث النغمة والتنسيق والقواعد.
- قم بتضمين أي ملفات كروابط مستضافة خارجياً بدلاً من تضمينها في بريدك الإلكتروني.

أدوات مألوفة للتواصل

حتى لو لم يتم تصميمها للاستخدام في السياقات الاحترافية، يمكن للتطبيقات التالية أن تساعد في التواصل في الأوقات التي يتعذر فيها الوصول إلى التطبيقات المخصصة. قد يكون هذا بعد الاضطرار إلى مغادرة محطة العمل الخاصة بك بسرعة ولديك الوصول فقط إلى كمبيوترك المحمول.

يمكن استخدام كل من تليغرام (Telegram) وواتساب (WhatsApp) في السياقات المهنية لتعويض الافتقار إلى الأدوات المذكورة أعلاه. فيما يلي بعض النصائح والحيل لاستخدامها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.



WhatsApp

واتساب (WhatsApp)

- استخدم (واتساب للشركات) لمشاركة المعلومات بطريقة احترافية مع جمهورك.
- استخدم الرسائل من بُعد عندما لا تكون متاحاً في الوقت الفعلي للرد: [استخدام الرسائل من بُعد](#)
- قم بإعداد كتالوج المنتجات / الخدمات، الذي تم استرداده من الكتالوج الرئيسي

“لست بحاجة إلى أفضل الأشخاص لتحقيق نتائج ذات مستوى عالمي” ديفيد ج. أندرسون، عن كانبان

من أين تبدأ؟ استخدم البرمجيات، أي مما يلي، لإنشاء لوحة بها أعمدة متعددة توضح حالة كل جانب من جوانب عمليتك اليدوية. بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، هذا البرنامج مجاني.

- [تريلو \(Trello\)](#)
- [أسانا \(Asana\)](#)
- [ويكان \(Wekan\)](#) (يتطلب الإعداد)
- [أودو \(Odoo\)](#)
- [هايغر \(Hygger\)](#)

تسمى هذه اللوحة بلوحة كانبان، وهي لوحة تعرض حالة المهام المختلفة عبر مراحل الإنتاج المختلفة. الهدف من هذه اللوحة هو إعطائك نظرة عامة على حالة كل شيء، تم العمل عليه حتى تتمكن من زيادة السرعة إلى الحد الأقصى، وهو المعدل الذي يتم به نقل البطاقات من الجانب الأيسر من اللوحة إلى الجانب الأيمن. كانبان هي عقلية تزيد السرعة نحو هدف معين مع التحسين المستمر. ثم يتم تحديد الاختناقات بعد ذلك على أنها مناطق ذات تدفق منخفض.

كانت الخصوصية هي النقطة الرئيسية لتشغيل أعمالك، فتليغرام هي إحدى أكثر أدوات التواصل أماناً المتاحة للاستخدام.

• يمكنك استخدام **بوت** لتوفير ردود تلقائية ذكية، ولتقديم معلومات مخصصة لمن يسألون، ولتشغيل التلقائي للمهام. تعتبر بوت قوية ولكنها ميزة متقدمة تتطلب القليل من المعرفة بالتطوير.

رقمنة الإنتاجية عن بُعد

كل شخص لديه مكتب من بُعد، والاجتماعات تعقد، والجميع في المشاريع الصغيرة والمتوسطة يحاول إنجاز وظائفهم عن بُعد، ولكن العمل بطيء، الطاقة ومنخفضة والنتائج بطيئة. هل السبب هم موظفيك؟ هل يتكاسلون ويشاهدون التلفزيون طوال اليوم؟ هل هناك ثقافة إلقاء اللوم دون رؤية مناسبة للمنظور؟ إن تحسين الإنتاجية عن بُعد بطريقة رقمية يستبدل المدير الذي يقضي وقته في مراقبة الموظفين في مكتبه بالمدير الذي يعمل على تحسين العمليات ولديه رؤية عميقة حول الاختناقات مما يزيد من الشفافية. الأداة القادمة في طقم الأدوات هذا تقدم كانبان (Kanban)، وهي أداة تعمل على تحسين أنظمة الإنتاج التي يمكن توسيعها لتشمل جميع العمليات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

★ Opportunities				
New	Qualification	Proposition	Negotiation	Won
Expected Revenues: 19800	Expected Revenues: 110100	Expected Revenues: 54060	Expected Revenues: 2000	Expected Revenues: 8825
Information about laptop Andrew (Komeri) 03/05/2013	Plan to buy 60 keyboards and mouses - 40000.00 EUR 03/12/2013 : Meeting for pricing information.	Interest in your customizable Pcs - 15000.00 EUR Global Solutions 03/05/2013 : Ask for the good reception of the proposition	Want to subscribe to your online solution - 2000.00 EUR Think Big Systems	Need a new design for my website - 3800.00 EUR Global Solutions 03/01/2013 : Convert to quote
Partnership Details Delsie Albert (Marketing Business) 03/05/2013	Would appreciate more information about your products - 11000.00 EUR Agrolait 03/10/2013 : Send Catalogue by Email	Plan to buy RedHat servers - 35000.00 EUR Agrolait 03/10/2013 : Call to ask system requirement		Matrix Airsoft Matrix Airsoft Inc. 03/05/2013
Interest in your Partnership Contract - 19800.00 EUR Epic Technologies	Interest in your Graphic Design Project - 24000.00 EUR Agrolait 03/10/2013 : Send Catalogue by Email	Need to customize the solution - 4060.00 EUR Conf call with technical service		Need 20 Days of Consultancy - 5025.00 EUR
test1 test2 03/05/2013	Pricing Information of Services - 100.00 EUR 03/03/2013 : Send price list regarding our interventions			
test abc 03/05/2013	Trainee's training plan in your Organization - 35000.00 EUR Delta PC 03/04/2013 : Call to define real needs about training			
test lead ASUSTeK 03/05/2013				

يعد تنظيم جميع مستنداتك في المساحة الرقمية عملية أساسية في التحول الرقمي. لذلك يمكنك تنظيم هيكل المجلد الخاص بك باستخدام محرك غوغل، مع التأكد من حصولك على أدوات مناسبة للوصول المستخدم للدور المختلفة داخل مشروعك الصغير أو المتوسط. يمكن استخدام محرك غوغل على كل من منصات الموقع الإلكتروني والهاتف المحمول ويوفر مساحة للوصول إلى جميع المستندات تقريباً في أي وقت يكون لديك فيه اتصال بالإنترنت، أو حتى عندما ليست ذلك اتصال بالإنترنت.

بما أن طقم أدواتنا يستهدف بشكل خاص المشاريع الصغيرة والمتوسطة العراقية، فإن عدم توفر اتصال مناسب بالإنترنت يشكل تحدياً شائعاً. ولهذا السبب، نقترح أداة أخرى وهي ميزة "الوصول دون اتصال" في مستندات غوغل. يمكنك تمكينها ببساطة من خلال تحديد الملف - > اجعل الملف متاح دون اتصال، لإلقاء نظرة أكثر تعمقاً على الميزة، يمكنك الاطلاع هنا: [مستندات جون اتصال بالإنترنت على محرك غوغل](#)

خطوة واحدة للأعلى، أداة تمت ترقيتها فوق تلك المستخدمة أعلاه هي [كونفلوينس \(Confluence\)](#) كونفلوينس هي أداة تعاون تجمع الأشخاص والمعرفة والأفكار معاً في مساحة عمل مشتركة، حتى تتمكن من القيام بأفضل أعمالك بثقة في حين تدعمك خبرة مؤسستك بأكملها. تتمثل إحدى نقاط القوة الرئيسية في كونفلوينس في القدرة العالية على تنظيم الأصول الرقمية، بطريقة أكثر تنظيماً وشمولية من مستندات غوغل. على الرغم من أن كونفلوينس ليس مجانياً، إلا أنه يمكن استخدامه مجاناً لما يصل إلى 10 مستخدمين. سيسمح لك بتخزين الأصول الخاصة بك وتنظيمها في مساحات تسهل استرجاعها. سيتيح لك أيضاً قائمة كبيرة جداً من [قوالب المستندات الأكثر شيوعاً](#)، وهي كسكينة الجيش السويسري المتعددة الأغراض فيما يتعلق بالأدوات التي نقترحها.

تتضمن البدائل المجانية لعمليات نقل الملفات المخصصة غير المخطط لها البرنامجين التاليين. تعتبر هذه مفيدة إذا كنت ترغب في إرسال

أدناه لقطة شاشة للوحة كانبان من أودو: لاحظ القطاعات المختلفة، وهذه هي المراحل المختلفة لعملية الإنشاء. إن تحريك البطاقات عبر هذه القطاعات بأقصى سرعة يحتل مركز الصدارة في كانبان:

لوحة كانبان على أودو. المصدر: (Oodo.com)

المصادر التالية تتعمق أكثر في كانبان:

[تعلم كانبان مع برنامج جيرا](#)

[شرح كانبان في 10 دقائق](#)

[البرنامج التعليمي السريع لكانبان 2020: نظرة ثاقبة للمفهوم - هايغر \(Hygger\)](#)

رقمنة الملفات

هناك لوحة كانبان الافتراضية، وجدول زمني، واجتماعات مع الزملاء، نحن على وشك إعداد نسخة رقمية من مشروعك الصغير أو المتوسط. ولكن الآن ماذا؟ كيف تجعل هذه البطاقات في لوحة كانبان تطفو بسرعة من اليسار إلى اليمين؟ أحد العناصر الرئيسية في رقمنة أي عمل تجاري هو أن تكون لديك نسخ رقمية من مستنداتك، وتنظيم هذه المستندات وتحديثها بطريقة منهجية. عادةً ما تكون [مستندات غوغل \(Google Docs\)](#) جنباً إلى جنب مع [محرك غوغل \(Google drive\)](#) نقطة انطلاق جيدة لإنشاء أصولك الرقمية. سيسمحون لك بالتحول من الأصول الورقية إلى المستندات والعروض التقديمية والأوراق الإلكترونية. وهكذا تأتي الأدوات التاليتان في طقم أدواتنا، وهي طرق التعاون وإصدار المعلومات وتبادلها.

إحدى الجوانب الأكثر فائدة لمحزّر مستندات غوغل هي ميزة الإصدار. بمجرد إنشاء مستند أو ورقة ومشاركتها على المنصة، يمكن لأي فرد من زملائك تحريرها. يصبح المستند الذي قمت بإنشائه كياناً حياً، ويصبح تحديثه وتكرار تحسينه أمراً سهلاً. باستخدام مزيج من ميزة «الاقتراح» ([Suggesting](#)) والتعليقات والتحرير التعاوني، يمكنك إنشاء إصدارات رقمية حية من مستندات أوفيس الثابتة الخاصة بك والتعاون عليها عن بُعد.

miro

مايرو

لوحات **مايرو** هي ألواح معلومات رقمية مجانية تسمح لأعضاء الفريق المختلفين بالتعاون افتراضياً. سواء كان الأمر يتعلق بالتفكير، أو إنشاء شخصيات المستخدم، أو رسم الخرائط الذهنية، أو الإستراتيجية، أو غير ذلك، فإن هذه العمليات التي كانت تتم تقليدياً في المكاتب الإبداعية أصبحت الآن تتحول بسهولة إلى عمليات رقمية. مايرو مجانية، وفي سياق المشاريع العراقية الصغيرة والمتوسطة، ستسمح لك الإقدام على الخطوة التي تتطلب الجرأة للتفكير الرقمي ومناقشة الافكار بالكامل.

تعد مايرو ركيزة أساسية في رقمنة المكاتب، لأنه يلغي الحاجة إلى التواجد في نفس المساحة المادية للتفكير. تسمح ميزات الغنية بتحفيز الإبداع، سواء كنت تعمل ضمن فريق، أو مع شركاء العمل، أو مباشرة مع العملاء.



مورال (Mural)

مورال هي مساحة عمل رقمية للتعاون البصري، وهي أداة أقوى من مايرو، على الرغم من أنها تحمل سعراً. تمكن مورال للفريق المبتكرة التفكير والتعاون بصرياً لحل المشاكل المهمة. يستفيد الأشخاص من سرعة مورال وسهولة استخدامها في إنشاء المخططات، والتي تحظى بشعبية كبيرة في التفكير التصميمي والمنهجيات خفيفة الحركة، بالإضافة إلى أدوات لتسهيل الاجتماعات وورش العمل ذات التأثير الأكبر. تم تصميم مورال لتسهيل العملية التالية:

- التعاطف مع العملاء
- التخطيط للمستقبل
- مناقشة الافكار الجديدة
- التصميم للتأثير
- تقييم ما يعمل بشكل أفضل
- تعلم اتخاذ القرار بشكل أفضل

الملفات إلى المتعاونين الخارجيين بسرعة وبطريقة احترافية آمنة.



دروب بوكس (Dropbox)

يتيح لك دروب بوكس الأساسي إمكانية الوصول إلى ملفاتك من الأجهزة والكمبيوتر والهواتف والأجهزة اللوحية متعددة مجاناً. يمكنك الحصول على مساحة تخزين تبلغ 2 غيغابايت للنسخ الاحتياطي ومزامنة الملفات على السحابة.



وي ترانسفر (WeTransfer)

يحتوي وي ترانسفر على واجهة جميلة، ويتيح تحميل الملفات ومشاركتها بسهولة، حتى الملفات الكبيرة. ما عليك سوى سحب الملف وإسقاطه على واجهتهم، حتى دون تسجيل الدخول، وإرسال الملف. تحتضن وي ترانسفر خفة الحركة وجميع المُثل الحديثة المرتبطة بها.

2- العمل مع التخزين (التعاون الافتراضي)

التعاون الافتراضي

يعد هذا من المجالات المهمة بالنسبة لك لأنه على الأرجح قد يغلق المكتب وتحتاج إلى تبادل الأفكار مع أعضاء فريقك بشأن إطلاق منتج جديد. هناك العديد من الأدوات المتاحة عبر الإنترنت مجاناً ومدفوعاً، لتزويد الأشخاص بمساحة افتراضية للتعاون ومشاركة الأفكار وتبادل الأفكار. السكاكين الثلاثة التالية هي الأكثر حدة وهي مدرجة في طقم الأدوات هذا لمساعدتك على إدارة الاجتماعات التي تفتح ذهنك وتتفوق في تحقيق هدفها

1. [مايرو \(Miro\)](#)
2. [مورال \(Mural\)](#)
3. [السيبورة البيضاء لتيمز \(Teams White Board\)](#)

تكتيكات التعاون، ويتقنون التعاطف وكل ما يتعلق بلغة الجسد، إلا أنها لعبة مختلفة تقريباً.

من أكثر أركان الإنترنت ثراءً على نحو مثير للاهتمام هي [المسارح النطلسية \(Atlassian plays\)](#). المسارح عبارة عن موارد ورشة عمل مجانية تساعد الفرق على العمل معاً بشكل أفضل. يعالج كل مسرح تحديات الفريق المشتركة ويفصل الخطوات والإجراءات اللازمة لمعالجتها. تم تصميم تعليمات اللعب بحيث تكون أنت أو زميلك في الفريق أو قائد الفريق مستعدين لتسهيل ورش العمل وتوجيه هذه المحادثات المهمة التي تزيل الخلافات بين الفريق.

تتطلب معظم المسارح عملاً مسبقاً واجتماعاً مجدولاً وتنتهي بعناصر عمل لتحريك المشاريع أو العمل الجماعي للأمام.

فيما يلي سلسلة من المسارح الأكثر إثارة للاهتمام لمساعدتك أنت وفريقك على الانتقال بشكل مريح إلى المجال الرقمي: [\[ستتم ترجمة الروابط وإضافتها كملحق\]](#)



اللوحة البيضاء لتيمز (Teams White Board)

[سبورة بيضاء مايكروسوفت \(Microsoft Whiteboard\)](#) عبارة عن سبورة رقمية ذات شكل حر يجتمع فيها الأشخاص والمحتوى والأفكار معاً. يتم تشغيل كامل السبورة البيضاء في اجتماعات مايكروسوفت تيمز بواسطة تطبيق السبورة البيضاء على الشبكة الإلكترونية، والذي يتيح للمشاركين في اجتماع تيمز الرسم والتخطيط والكتابة معاً على سبورة رقمية مشتركة.

يمكن للمستخدمين مشاركة السبورة البيضاء لتوفرها لدى جميع المشاركين في اجتماع تيمز. تتوفر نفس السبورة البيضاء في نفس الوقت في جميع تطبيقات السبورة البيضاء على أنظمة التشغيل ويندوز 10 و (iOS) وتطبيق الشبكة الإلكترونية.

الاستراتيجية والتكتيكات

ليس كل ما يلعب ذهباً، لقد قمت للتو باستخدام إحدى الأدوات المذكورة أعلاه، وتعاونون بشكل افتراضي بشكل مستمر، ولكنك تشعر أن هناك جانباً آخر مفقوداً. الهيكل. على الرغم من أن البعض منكم أو أعضاء فريقك يدركون قيمة

أنشطة ايس بريكر

تطور هذه الورشة الروابط الشخصية التي تساعدك على أداء أفضل أعمالك معاً

المناطق الاربعة

تستخدم هذه الورشة لبناء ثقافة التعلم والوعي الذاتي

العصف الذهني التخريبي

تتيح لك هذه الورشة الخروج بقائمة طويلة من الأفكار الرائعة في جلسة عصف ذهني واحدة.

بريمورنس

تتيح لك هذه الورشة تصور المخاطر والفرص للمشروع ثم معرفة كيفية الابتعاد عنها (أو نحوها).

الأهداف والنتائج الرئيسية

هي منهجية لتحديد الأهداف تم تصميمها لدفع الفرق إلى ما وراء منطقة الراحة الخاصة بهم

ورشة «DACI»

تتيح لك هذه الورشة تحديد الأدوار لاتخاذ قرارات جماعية عالية التأثير أو عالية المخاطر.

التصعيد النظيف

تسمح لك هذه الورشة بإلغاء حظر الفرق العالقة في القرارات أو النزاعات أو المشكلات وإنشاء مسار تصعيد منطقي وتعاوني

تحديد التعاطف

تتيح لك هذه الورشة تصنيف احتياجات عملائك وتجميعها وتعزيز التفكير التصميمي القائم على الشخصية من خلال فهم العميل المستهدف

3 - رقمنة الأعمال التجارية

- المهام التي تحتاج إلى إخذ من أطراف متعددة
- المهام المتكررة
- المهام التي يلزم تنفيذها بشكل جماعي (الاستبيانات)

أحد المفاهيم الرئيسية في الرقمنة هو التقاط التدفقات اليدوية بشكل تسلسلي وتخطيط رقمنتها، واختبار الرقمنة والتحسين والتكرار حتى يتم تحسين الرقمنة. سيؤدي هذا إلى تقليل المخاطر في الجوانب الأخرى من الأعمال مع تحسين إجمالي حجم المبيعات.

ارسم العملية في شكلها اليدوي وشكلها الرقمي باستخدام أدوات مثل:

- [ليوسيد تشارت \(LucidChart\)](#)
- [مايرو \(Miro\)](#)
- [مورال \(Mural\)](#)

أنت تعرف ما يجب رقمنته، وتتطلع إلى الأمام غير متأكد من الأدوات التي يمكنك استخدامها لعملية الرقمنة. نقترح المجموعة التالية التي ستساعدك في نقل عملك إلى المجال الرقمي.

العمليات التجارية

تطبيق أودو (Odoo)

إن رقمنة عملياتك هي عملية تحول تحدث بشكل أفضل عند تطبيقها على المنظمة بأكملها، قسماً تلو الآخر. خذ كل قسم وأدرج جميع العمليات المادية / غير الرقمية في قائمة. استبدل هذه العمليات ببدائل رقمية واجعلها ذات تشغيل تلقائي قدر الإمكان باستخدام أدوات مثل [أودو \(Odoo\)](#). أودو هو برنامج إدارة أعمال مفتوح المصدر يتضمن العديد من الوحدات مثل:

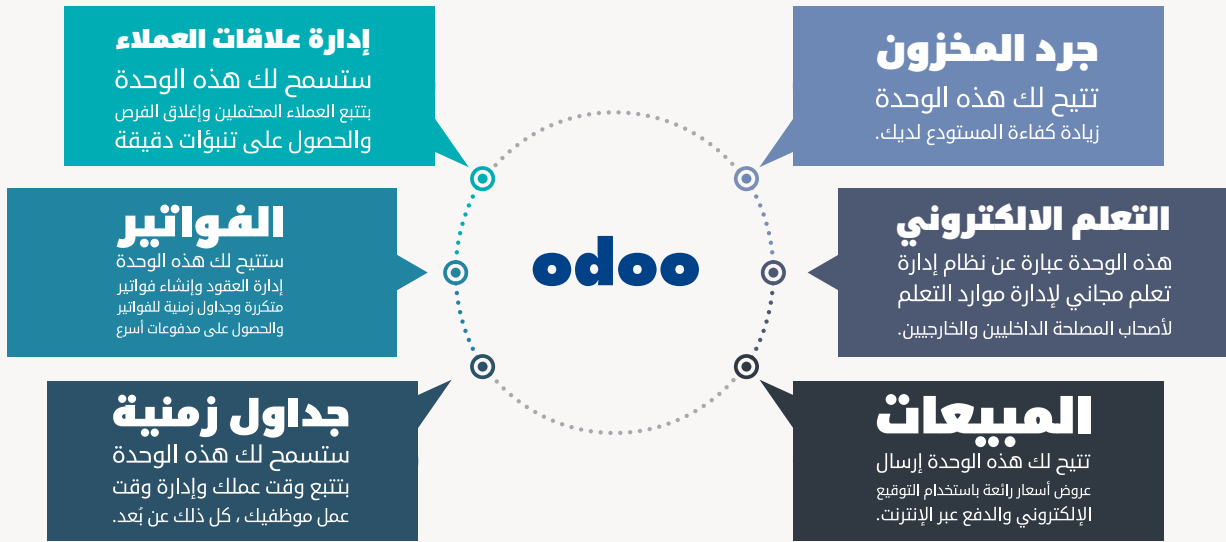
هناك عدد قليل جداً من القطاعات على مستوى العالم التي لا تحتوي على أعاصير من الاضطرابات التي تحدث يومياً. وبدون الاستثمار الاستراتيجي الصحيح في التكنولوجيا، فإن فرص الخسارة تكون كبيرة. ستضيع أسواقك وتختنق إيراداتك ما لم تقم بزيادة استخدام التكنولوجيا للتخصيص. يمكنك زيادة الاتصال وإدارة البيانات وإنتاجية بوت والبقاء على اتصال مع عملائك.

ربما عندما تصل إلى هذا الجزء من طقم الأدوات تتساءل عن سبب عدم التفكير كثيراً حتى الآن حول كيفية رقمنة أعمالك على وجه الخصوص. ويرجع ذلك في الغالب إلى أن الأقسام المذكورة أعلاه تتكون من الضروريات الأساسية لأي عملية رقمنة بغض النظر عن نوع العمل الذي تديره. ستوفر لك الأدوات التالية دروع واقية لرقمنة أعمالك بطريقة فريدة معينة ستميزك عن عملائك. عند استخدامها بحكمة، يمكن تخصيص أدوات الجيش السويسري الموضحة أدناه بتدفقات فعالة بطريقة توفر لك ميزة تنافسية ضد الجميع في هذا المجال.

تتمثل المهمة الأولى في إنشاء عملية سير العمل في تحديد الأقسام المختلفة لشركتك التي ترغب في رقمنتها. يمكنك القيام بذلك بشكل فردي أو مع شركائك / المتعاونين معك، ولكن ما يهمنا أكثر هو القدرة على تحقيق مثل هذا التغيير.

يجب أن يتبنى جميع أعضاء الفريق رؤية التغيير، بغض النظر عن مصدره داخل الشركة. لذلك، يجب عليك تحديد التدفقات اليدوية بالخصائص التالية:

- المهام التي يمكن تشغيلها تلقائياً (التحقق من معلومات معينة)



Accounting Dashboard Sales Purchases Adviser Reporting Configuration Administrator

Accounting Dashboard Favorites Search...

Filters Group By Favorites 1-5 / 5

Customer Invoices
Sale

NEW INVOICE

2 Invoices to validate
17 Awaiting payments

\$ 6049.35
\$ 479,836.99

Past 21-27 Jan This Week 4-10 Feb 11-17 Feb Future

Vendor Bills
Purchase

NEW BILL

1 Draft bills
7 Payments to do

\$ 1450.00
\$ 15,260.80

Past 21-27 Jan This Week 4-10 Feb 11-17 Feb Future

Bank
Bank

RECONCILE 4 ITEMS

Balance in GL \$ 1,028.78
Latest Statement \$ 8,998.20
Difference \$ 7,969.42

Online Synchronization New Statement
Import Statement

5 Jan 10 Jan 15 Jan 20 Jan 25 Jan

Cash
Cash

RECONCILE 1 ITEMS

Balance in GL \$ 219,500.00
Latest Statement \$ 65,050.00
Difference \$ -154,450.00

New Transactions

5 Jan 10 Jan 15 Jan 20 Jan 25 Jan

Opportunities Create or Add a new column

New	Qualification	Proposition	Negotiation	Won
Expected Revenues: 19800	Expected Revenues: 110100	Expected Revenues: 54060	Expected Revenues: 2000	Expected Revenues: 8825
Information about laptop Andrew (Komerct) 03/05/2013	Plan to buy 60 keyboards and mouses - 40000.00 EUR 03/12/2013: Meeting for pricing information.	Interest in your customizable Pcs - 15000.00 EUR Global Solutions 03/05/2013: Ask for the good reception of the proposition	Want to subscribe to your online solution - 2000.00 EUR Think Big Systems	Need a new design for my website - 3800.00 EUR Global Solutions 03/03/2013: Convert to quote
Partnership Details Delsie Albert (Marketing Business) 03/05/2013	Would appreciate more information about your products - 11000.00 EUR Agrolait 03/10/2013: Send Catalogue by Email	Plan to buy RedHat servers - 35000.00 EUR Agrolait 03/10/2013: Call to ask system requirement		Matrix Airosoft Matrix Airosoft Inc. 03/05/2013
Interest in your Partnership Contract - 19800.00 EUR Epic Technologies	Interest in your Graphic Design Project - 24000.00 EUR Agrolait 03/10/2013: Send Catalogue by Email	Need to customize the solution - 4060.00 EUR Conf call with technical service		Need 20 Days of Consultancy - 5025.00 EUR
test1 test2 03/05/2013	Pricing Information of Services - 100.00 EUR 03/03/2013: Send price list regarding our interventions			
test abc 03/05/2013	Trainee's training plan in your Organization - 35000.00 EUR Delta PC 03/04/2013: Call to define real needs about training			
test lead ASUSTek 03/05/2013				

تجديد متقدم لبوابة الموقع الإلكتروني (تطوير أنظمتك الخاصة)

لكي تحلق عالياً كمشروع صغير ومتوسط يهدف إلى الانتقال إلى عالم الأعمال المحصنة، قد تحتاج إلى مساعدة أحد المطورين الذي قد يتمكن باستخدام طقم الأدوات التالي من تطوير الأنظمة الأكثر تخصيصاً / تطوراً. قد ترغب في توظيف مثل هذا المطور والاستثمار في مهاراته طوال فترة عملك.



[أنكيولر \(Angular\)](#)

أنكيولر هي منصة لبناء تطبيقات الشبكة الإلكترونية للهواتف المحمول والحاسوب المكتبي. نظراً لتطويره ودعمه من قبل غوغل والمجتمع العالمي الواسع، فإنها تسمح لك بتطوير تطبيقات الشبكة الإلكترونية المعقدة التي تقود كل جانب من جوانب عملك الرقمي. احصل على اثنين من مطوري أنكيولر، وقم بدعمهم بإطار عمل رشيق، ودعمهم يتخلصان من جميع مشاكلك. سواء أكان ذلك تطبيقاً مخصصاً يزيد المبيعات أو تطبيقاً داخلياً يحسن العمليات، فإن امتلاك مثل هذه المنصة تعد مثل امتلاك أداة ذات نصل حاد واستثمار قوي.



[نود جي سي \(NodeJS\)](#)

(NodeJS) هي بيئة تشغيل جافا سكريبت مفتوحة المصدر ومتعددة المنصات، وتنفذ كود جافا سكريبت خارج متصفح الشبكة الإلكترونية. ما الذي يمكن أن يساعدك فيه؟ سواء كنت ترغب في إحضار البيانات من مصادر مختلفة، أو إرسال البيانات إلى مصادر معينة (مثل منصة التسليم أو التحليلات)، يتيح لك (NodeJS) القيام بكل ذلك بطريقة محسنة. لقد كانت في طليعة اللغات المستخدمة لتطوير واجهات برمجة التطبيقات على مستوى العالم، فإن امتلاك المعرفة (أو

رقمنة البوابات التي تواجه العملاء

تجديد موقع الإلكتروني الخاص بك

تعد البوابات التي تواجه العملاء إحدى الركائز الأساسية التي يمكن رقمتها لتوسيع نطاق وصول الشركات في السياقات المشبعة وفي حالة الشركات ذات نطاق وصول عالمي. إذا لم تقم شركتك بإنشاء بوابات تواجه العملاء، فمن الضروري مراعاة الأدوات التالية التي ستسمح لك بسهولة بإنشاء بوابة تواجه العملاء.

يمكن أن تكون هذه البوابات بسيطة، حيث تستضيف محتوى ثابتاً من شأنه أن يمنح العملاء أو العملاء المحتملين المزيد من المعلومات حول عملك. سيكون أيضاً بمثابة مرجع للشركات الأخرى أو المستثمرين المحتملين للتعرف عليك بشكل أفضل.

يمكن إنشاء بوابة عبر الإنترنت من خلال مسارات متعددة، ولكن ما يلي هو أسرع ما يمكنك إعداده (أو اطلب من أي شخص لديه معرفة أساسية بالبرمجة إعداده)

ما عليك سوى اختيار أحد هذه السمات من [Themeforest](#) وشراؤها وإعدادها:

إحدى الميزات الرائعة المدرجة على الموقع الإلكتروني أعلاه هي تصنيف السمات حسب الاستخدام. وتتوفر الفئات التالية:

- الشركات
- إبداعي
- مدونة / مجلة
- التجارة الإلكترونية
- البيع بالتجزئة

يتمثل مسار آخر في استخدام خدمات مثل [Wix](#) أو [SquareSpace](#). على الرغم من أن وقت بدء إنشاء البوابة الإلكترونية الخاصة بك يكون أسرع باستخدام هذه الخدمات، وعلى الرغم من حصولك على الدعم الكامل، إلا أن مقدار المحتوى المخصص الذي يمكنك الحصول عليه في المستقبل محدود وتكلفة الاستثمار فيه أعلى.

من خلال وضع علامة على أقسام مختلفة من الموقع الإلكتروني الخاص بك، ستتمكن من الحصول على نظرة عامة أوضح على رحلة العملاء، وتعديل الخدمات التي تقدمها وكيفية تقديمها بشكل منتظم لجذب المزيد من العملاء. حتى لو بدت تحليلات غوغل شاقة في البداية، فيمكن استخدامها بطريقة أساسية لتتبع رحلات المستخدم.

علوة على ذلك، يمكنها بسهولة تحديد قاعدة المستخدمين الخاصة بك، من خلال تقسيم المستخدمين إلى مجموعات مختلفة بناءً على المنطقة / البلد / الجنس / الاهتمامات.

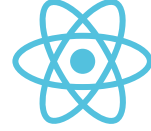
بدلاً من استخدام أداة معينة، تكمن أهمية هذا القسم في القدرة على قياس التقدم. تتجمع الأرقام معاً في النهاية لتكوين قصص، وتسمح لك أن ترى كيف يتفاعل عملائك مع منتجاتك لكي تقوم بتحسين المستمر لهذه المنتجات والخدمات. يمكن أن تصبح هذه الرؤية دقيقة للغاية وستسمح لك ومع مرور الوقت بمقارنة كيفية تفاعل العملاء المختلفين مع الخيارات المختلفة المقدمة. وهذا يمهّد الطريق لاختبار أ/ب، وتمكين وتعطيل ميزات وخدمات معينة واختبار مدى تأثير ذلك على سلوك عميلك. وهذا يفتح الطريق أمام النمو المتسارع، ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات عالمية.

النشرات الإخبارية

لقد كانت النشرات الإخبارية الأدوات التقليدية للوصول إلى العملاء لحين ظهور الاتصال عبر الإنترنت. لا ينبغي النظر إلى قوتها على أنها يمكن الاستغناء عنها حتى في عصر وسائل التواصل الاجتماعي. تستطيع النشرات الإخبارية أن تزودك بمنصة لاستهداف جمهورك بطريقة دقيقة، باستخدام قوالب مخصصة، مع تحليلات عميقة. وهذه القدرة هي التي تجذب المشاريع الصغيرة والمتوسطة عالمياً لتقوم بتصميم النشرات الإخبارية وإرسالها إلى قاعدة مستخدميها بطريقة متكررة.

واحدة من أقوى المنصات الموجودة (ومع ذلك، مجانية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة) لإدارة النشرات الإخبارية وبنائها وإرسالها هي [ميل](#)

توظيف المطورين) الذين لديهم معرفة في هذا المجال سيعزز بشكل كبير قدراتك على تبادل البيانات.



تفاعل وتفاعل باللغة الأصلية

لغتان برمجة سهلتان يمكن أن تنموا بقدر تعقيد احتياجات عملك. تتيحان لك تطوير تطبيقات الشبكة الإلكترونية (وبشكل أكثر قوة) تطبيقات الهواتف المحمولة التي يمكن أن تضحك (حرفياً) في متناول يد قاعدة المستخدمين الخاصة بك



فايربيس (Firebase)

إن قاعدة البيانات في الوقت الفعلي ومنصة الاستضافة المجانية هذه تتيح لك أن تضع جميع الأدوات التي تم تطويرها باستخدام الأنظمة أعلاه على الإنترنت. تتيح لك فايربيس استضافة هذه التطبيقات ومن خلال (crashlytics) التابعة لها يمكن مراقبة استخدام التطبيقات المذكورة أعلاه واستضافتها عبر الإنترنت. فايربيس مجاني للاستخدام الأساسي، بمجرد أن ينمو عملك بشكل كبير بما يكفي لتجاوز الاستخدام المجاني، فإن رسوم فايربيس تستحق الاستثمار.

التحليلات

تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لرقمنة سير عملك في اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية تفاعل المستخدمين مع الخدمات التي تقدمها. تخيل أنك قادر على تتبع أفكار العميل عبر مسارات التحويل المختلفة التي تؤدي إلى البيع، وهذا ما تساعدك تطبيقات التحليلات على القيام به.

بعد أن تقوم بإعداد بوابة العملاء، من المهم أن تدمج التحليلات فيها. أحد محركات التحليل الأكثر استخداماً هو تحليلات غوغل ([Analytics Google](#)).

خدمات التوصيل عبر الإنترنت

يضمن سر النجاح في التوصيل إلى الكيلومتر الأخير. بمجرد أن يصبح عمك رقمياً، سواء كنت تقدم منتجات أو خدمات، فإن الحصول على خدمة توصيل جيدة إلى الكيلومتر الأخير أمر بالغ الأهمية. هاتان الخدمتان تهزان الساحة في العراق، حيث سيطرت توترز (Toters) على العديد من الأسواق العربية. تواصل معنا، وإبدأ بخطوة الرقمنة أدناه.



[توترز العراق \(Toters Iraq\)](#)

تقدم توترز خدمة لوجستية شاملة تجعل من السهل جداً توصيلها للعملاء في كل مكان. إنهم يساعدونك في:

- زيادة مبيعاتك والوصول إلى عملاء جدد.
- زيادة مبيعاتك والوصول إلى عملاء جدد.
- توصيل منتجاتك بكفاءة. إنهم يعتنون بكل شيء بدءاً من التخصيص وحتى التغذية الراجعة.



[صندوق العراق \(Sandoog Iraq\)](#)

صندوق عبارة عن خدمة توصيل وتلبية طلبات الكيلومتر الأخير للشركات عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية. يقومون بما يلي:

- التقاط الطلبات
- الفرز والتحضير
- التسليم والمعاملات النقدية

بوابات الدفع

لا يكتمل توفير تجربة رقمية متكاملة لعملائك دون الاندماج مع بوابة الدفع التي تسمح لعملائك بإجراء عمليات الدفع عبر الإنترنت. مثل هذه البوابات هي حجر الزاوية في التسوق عبر الإنترنت.

تشيمب (MailChimp). يمكنك باستخدام ميل تشيمب فصل جمهورك إلى مجموعات متعددة واستهداف هذه المجموعات بحملات مختلفة. من خلال تصميم النشرات الإخبارية التي تبني هوية شركتك بالكامل، يمكنك إيجاد طريقة للوصول إلى العملاء خارج خوارزميات منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وانستغرام. كل بريد إلكتروني ترسله، سيتم فتحه من قبل عميلك بناءً على جاذبية علامتك التجارية وموضوع بريدك الإلكتروني فقط، بدلاً من الاعتماد على قواعد غامضة وعشوائية في بعض الأحيان.

منصة أخرى قوية لإدارة الرسائل الإخبارية هي **سيند إن بلو (SendInBlue)**. نظراً لكونها أرخص من ميل تشيمب بالنسبة لعدد أكبر من رسائل البريد الإلكتروني المرسله ولأنه لديها واجهة أوسع للتأتمتة، فقد بدأت سيند إن بلو في الانتشار بشكل أكبر في عالم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الأدلة خطوة بخطوة:

- [دليل ميل تشيمب \(MailChimp\)](#)
- [دليل ميل تشيمب \(MailChimp\) \(2\)](#)
- [دليل سيند إن بلو \(SendInBlue\)](#)
- [دليل سيند إن بلو \(SendInBlue\) \(2\)](#)

إنشاء متجر إلكتروني

بعد امتلاك متجر إلكتروني خطوة للأمام نحو الوصول إلى المزيد من العملاء وفي رقعة جغرافية أكبر. خاصة في زمن كوفيد-19، يؤدي إنشاء المتجر الإلكتروني إلى الحد من مقدار التفاعل الجسدي مع العملاء، ويوفر لك إيجار مساحة المتجر والمرافق، ويسمح لك بتحديث محتويات المتجر باستمرار بعد التكامل مع تحليل المبيعات.

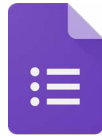
تتوفر لك بعض الخيارات في العراق كمشروع صغير ومتوسط عندما ترغب في إنشاء متجر إلكتروني. وفيما يلي أدوات وأدلة رائعة لإعداده:

- [مسواك \(Miswag\)](#)
- [شوبيفاي \(Shopify\)](#)
- [ووكومرس \(WooCommerce\)](#)
- [أوبن كارت \(OpenCart\)](#)

بك وفقاً لمجموعة معينة من القواعد لضمان استلام البيانات بشكل صحيح. على سبيل المثال:

- استخدم جهاز التحقق من صحة الهاتف للتأكد من أن الهاتف المدخل يحتوي على نمط الهاتف في البلد المعني.
- استخدم القائمة المنسدلة للمدن الصالحة في بلد معين بدلاً من السماح باستخدام النص الحر عند إدخال مدينة.
- تأكد من أن معلومات رقم جواز السفر تتبع قواعد البلد الذي أصدره.

سيؤدي كل ذلك إلى تسهيل توحيد البيانات على المدى الطويل والحفاظ على اتساق معلوماتك بشكل جيد.



نماذج غوغل (Google Forms)

توفر [نماذج غوغل](#) طريقة سريعة وسهلة لتلقي التغذية الراجعة من العملاء. بمجرد إنشاء نموذج على ([Forms.google.com](https://forms.google.com)) ونشره، ستلقى التغذية الراجعة في أوراق غوغل (Google Sheets). هذه الأداة مجانية ويمكن استخدامها لأغراض متعددة وعدد غير محدود من الاستجابات، ولكنها محدودة في أنواع العناصر التي توفرها.



جوت فورم (JOTForm)

على الرغم من أن نماذج غوغل توفر القدرة على إنشاء النماذج الأساسية وتوزيعها عبر الإنترنت، إلا أن الأداة التي تتمتع بمزيد من المرونة (والخيارات) هي ([Jotform](#)). إنه مجاني للمشاريع الصغيرة ويحتوي على عدد كبير من التخصيصات.

نظراً لأن خيارات مثل هذا التكامل محدودة في العراق كما هي محدودة في الكثير من بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإن البدائل المحلية لبيبال (PayPal) وسوايب (Swipe) أخذت بالظهور. ومنها ما يلي:

وبما أن خيارات مثل هذا التكامل محدودة في العراق كما هو الحال في الكثير من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإن البدائل المحلية ل PayPal وSwipe تتصدر المشهد. ومن بين هذه ما يلي:

- [فاست باي \(FastPay\)](#)
- [زين كاش \(ZainCash\)](#)

للمزيد من الوثائق اللازمة للتكامل مع هاتين الخدمتين أنظر الروابط التالية:

- [التكامل مع فاست باي](#)
- [التكامل مع زين كاش](#)

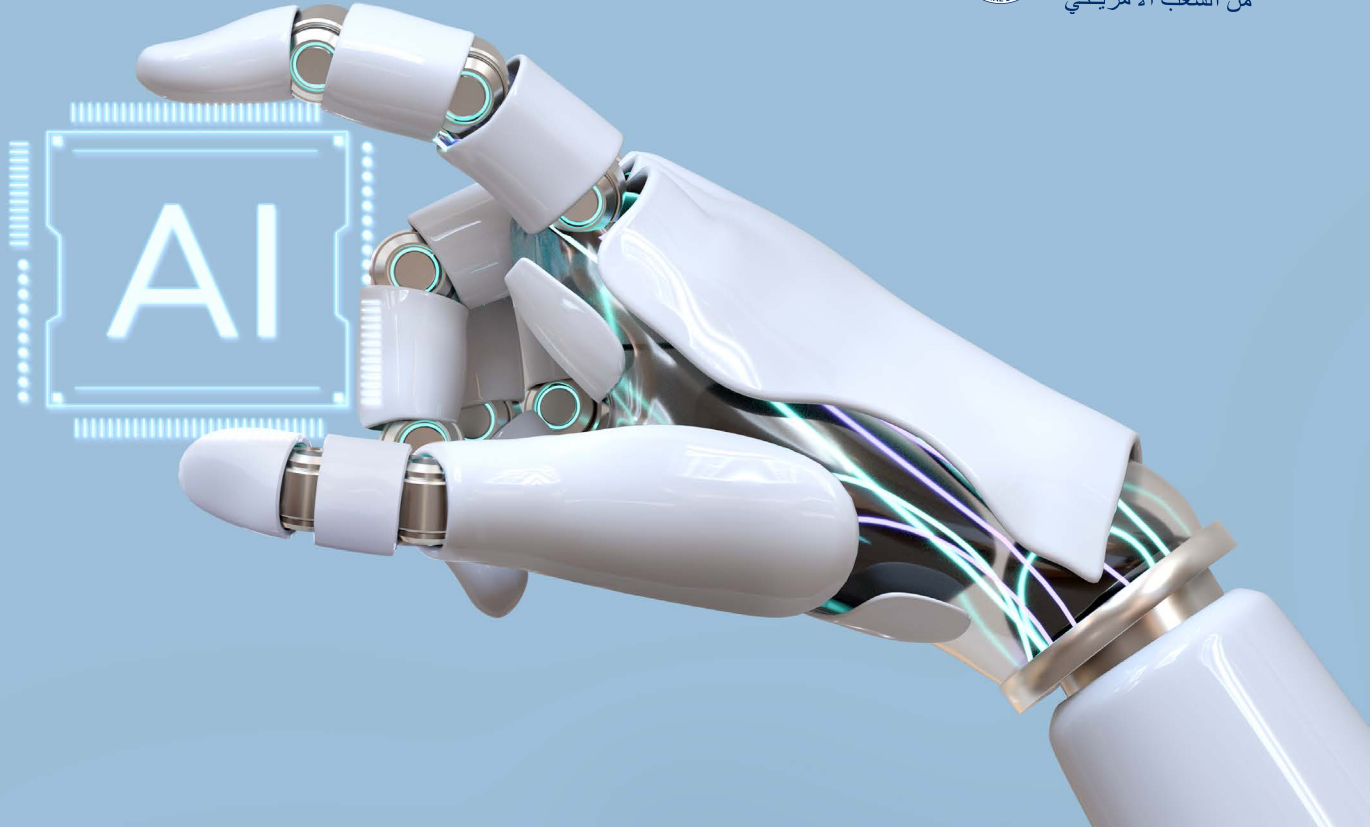
الهدف في نهاية الأمر هو تحويل عملائك من كونهم عملاء محتملين إلى مزودي الدولار إلى حسابك المصرفي. يعد التكرار والتحسين في زيادة النسبة المئوية للعملاء المحتملين إلى الدولارات هدفاً رئيسياً لاستدامة عملك وتوسيعه.

جمع التغذية الراجعة



سرفي منكي (Survey Monkey)

لقد كان [سرفي منكي](#) هو الرائد في الاستبيانات الرقمية عبر الإنترنت. يمكنك استخدامه لرقمنة جانب جمع البيانات في عملك من خلال دمج نتائج الاستبيان مع أدوات التسويق / البريد الإلكتروني المختلفة. على الرغم من أن سرفي منكي يقدم ميزات مشابهة لنماذج غوغل، إلا أنه يسمح بتخصيص أكثر اكتمالاً: يمكن أن تعكس النماذج التي تقوم بإنشائها هوية علامتك التجارية بشكل كامل. أحد الجوانب المهمة للغاية التي تعتبر الضرورية أثناء استخدام أي من البرمجيات لبناء النماذج هو التحقق من الصحة. تأكد من التحقق من صحة كل حقل في النموذج / الاستبيان الخاص



أنظمة معالجة البيانات الكبيرة

تتضمن عملية رقمنة سير العمل دائماً تبادل البيانات بتنسيقات مختلفة. سواء كان لديك أوراق إكسل مملوءة عبر بعض نماذج غوغل أو بيانات تم إدخالها من خلال بوابة ويب، فنحن بحاجة إلى تعديل هذه البيانات وتنظيفها من أجل تضمينها في سير العمل الرقمي لدينا. ويمكن استلام هذه البيانات بكميات كبيرة وتحريرها بكميات كبيرة. يستغرق تحرير مجموعات كبيرة من البيانات يدوياً وقتاً طويلاً، والتحرير اليدوي للبيانات في كل مرة يتم استلامها عملية تستغرق وقتاً طويلاً. تسمح لك هذه الأنظمة بمعالجة البيانات بسهولة نتيجة لعملية الرقمنة. باستخدام أدوات مثل ترايفاكटा ([Trifacta](#))، يمكنك تجميع البيانات وتشريحها وإعدادها للتصور في مثل تابلو ([Tableau](#)).

الاعتبارات الأمنية

يشكل الأمن عنصراً أساسياً في عملية الرقمنة. إن توخي الحذر بشأن جميع الاعتبارات الأمنية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند نقل عملك إلى المجال الرقمي قد يكون أمراً شاقاً، ولكن لا يشترط أن يكون كذلك.

الرقمنة المتقدمة

أنظمة الإنسان في الحلقة (Human-) (In-The-Loop)

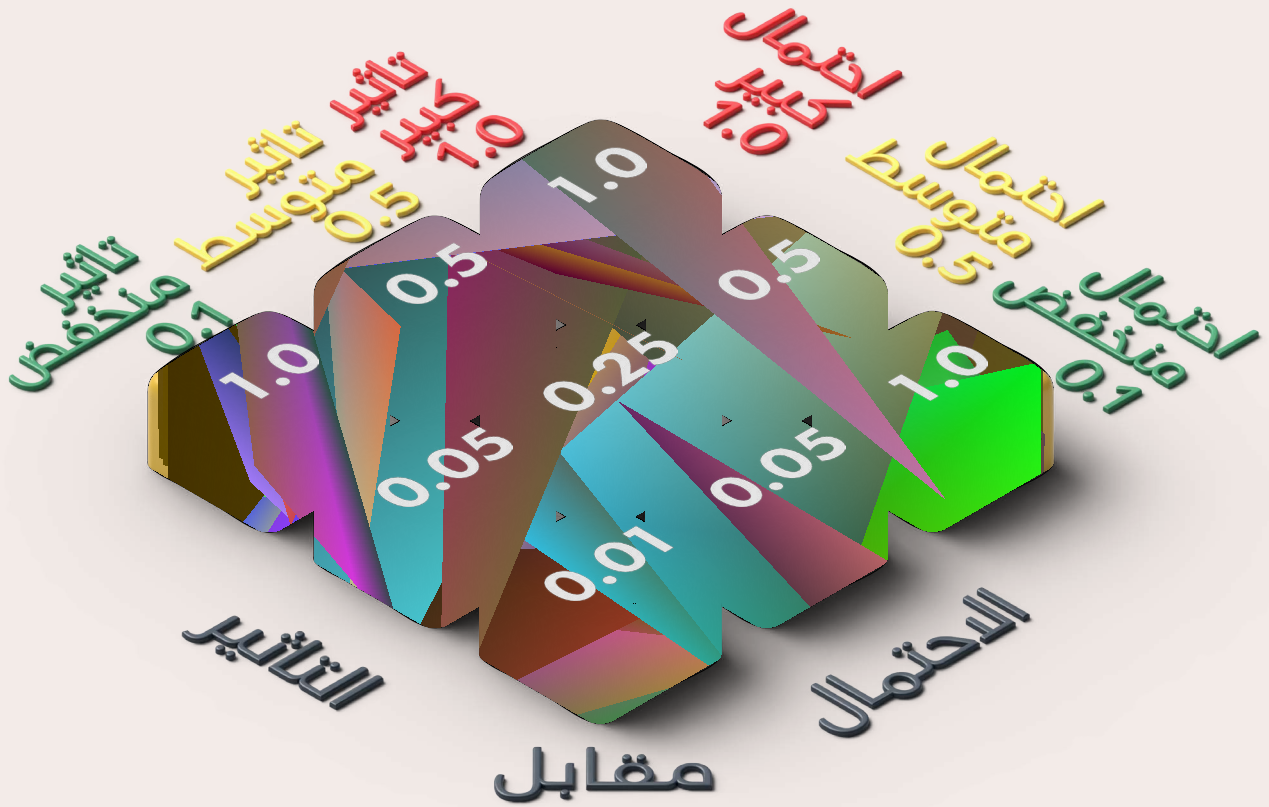
عندما ينمو عملك وتجد نفسك في حاجة إلى معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة، ستصل إلى نقطة ستحتاج فيها إلى استخدام أنظمة معقدة (مدفوعة بالتعلم الآلي) لمعالجة جميع البيانات الموجودة لديك. سواء كنت قد وصلت إلى هذه النقطة كشركة صغيرة ومتوسطة، أو كنت تتطلع إلى معالجة كميات كبيرة من البيانات، يمكنك استخدام العديد من أنظمة وموارد الإنسان في الحلقة لمساعدتك في عملية الرقمنة. تأتي هذه الأنظمة بتكلفة ولكنها قد تستحق العناء في حالة حصولك على عقود كبيرة كشركة صغيرة ومتوسطة.

تتضمن بعض أنظمة الإنسان في الحلقة المعروفة ما يلي:

- [سما سورس \(SamaSource\)](#)
- [هيومن إن ذه لوب \(HumansInTheLoop\)](#)
- [أبين \(Appen\)](#)
- [بوت \(BOT\)](#)

بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، في منطقتنا، يأتي جزء كبير من الاعتبارات الأمنية في شكل وعي بهجمات الهندسة الاجتماعية. تظهر هجمات الهندسة الاجتماعية عندما يحاول ممثلون خبيثون طرح أسئلة تبدو بريئة للحصول على بيانات الاعتماد أو الوصول إلى أنظمتك الداخلية. من الضروري تقديم إحاطة أمنية لتذكير جميع أعضاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بهذه المخاطر. من المهم إنشاء مصفوفة تهديدات والحفاظ على تحديثها كما هو موضح أدناه:

- فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند إجراء هذه العملية:
- يتعلق الأمن بموازنة احتمالية المخاطرة مقابل تأثير المخاطرة.
- عند الاندماج مع أنظمة الطرف الثالث، تأكد من بذل العناية الواجبة بشأن نماذجهم الأمنية.
- إن بناء الأنظمة من الصفر أو استخدام مقدمي خدمات محليين ينطوي على مخاطر أمنية أعلى. يؤدي استخدام الأنظمة الأساسية من كبار المشغلين مثل غوغل أو أبل أو مايكروسوفت إلى تقليل احتمالية المخاطر وإعفاء المسؤولية الأمنية.



5 - جمع كل شيء معاً

قد تجد ما سبق أمراً صعباً، لكن قوة العمل الرئيسية في الوقت الحاضر تعتمد على خفة الحركة. تعمل الشركات المحلية رقمياً على تغيير اللعبة في العديد من الأسواق. ويتمتع الشرق الأوسط بوجه عام، والعراق بوجه خاص بأعلى إمكانات لقيادة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في هذه العملية. لا تكن خجولاً بشأن هذه العملية، فالهدف ليس فقط تحسين التكاليف أو جعل الأمور أكثر كفاءة، بل الهدف هو تغيير الذات، والتغيير الكامل من الداخل حيث يصبح التغيير طبيعياً وميزة من سمات العمل. إن عملية الرقمنة في ضوء ذلك هي حاجة وليست خياراً. إذا كان هدفك أثناء استخدام الأدوات المذكورة أعلاه هو إعادة إنشاء عملك وإحداث ثورة في السوق الذي تعمل فيه وجعل المنافسة صعبة، فأنت على الطريق الصحيح. فيما يلي أدوات خارطة الطريق للاستراتيجية الرقمية:

- قم بتحليل كل جانب من جوانب عملك وحدد الأهداف للتحويل الرقمي بالكامل.
- قم بإنشاء مقياس لكل قسم / مشروع وتصنيفه على أنه تناظري بالكامل ورقمي إلى حد ما ورقمي بالكامل.

4 - أدوات الذكاء الاصطناعي

شهدت الشبكة الإلكترونية في عام 2022 طفرة في المنصات الجديدة التي تعمل بالتعلم الآلي والتي أتاحت للمستخدمين إنشاء محتوى ذي صلة بنقرة زر واحدة. بدأت هذه الطفرة مع إصدار (DALE) لإنشاء الصور بشكل ديناميكي بناءً على النص المدخل من قبل المستخدم، واستمرت مع (Chat-GPT) وهو نموذج لغوي كبير قادر على فهم المطالبات البشرية والرد عليها بناءً على مجموعات كبيرة من البيانات التي تم تغذيتها.

هذه التطبيقات قادرة على مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إنشاء محتوى تسويقي، ودعم العملاء بالاستفسارات التي لديهم حول أعمالهم، وتنظيم معلومات الشركة الداخلية والدعم في اتخاذ القرار.

بعض الأدوات التي يمكنك استخدامها والتي يتم تشغيلها بواسطة الذكاء الاصطناعي هي:

- [/https://www.jasper.ai](https://www.jasper.ai)
- [/https://fireflies.ai](https://fireflies.ai)
- <https://openai.com/product/dall-e-2>
- [/https://osher.ai](https://osher.ai)



التشغيل التلقائي لسير العمل

فشلت الكثير من عمليات الرقمنة طوال السنوات السابقة بسبب قيود الميزانية أو نقص الطاقة من الطرف المنفذ. تدور عملية الرقمنة في جوهرها حول تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لعمليات ما قبل الرقمية، والعمليات ما بعد الرقمية، وتحسين هذه العمليات وتكرارها.

والخطوة الأخرى في عملية الرقمنة هي التشغيل التلقائي، وهي جانب رئيسي في التحسين التدريجي. وكان ذلك سابقاً يتضمن التكامل العميق المكلف للأنظمة المختلفة. يمكنك في هذه الأيام الاشتراك في التكامل البسيط الذي لا يحتاج إلى مهارات الترميز في فريقك.

مع وجود هذه الأدوات المتنوعة في طقم أدوات أولئك الذين يرغبون في رقمنة أعمالهم، لا تزال هناك أداة واحدة يمكنها لصق المعلومات الواردة من أداة إلى أخرى. زايبير ([Zapier](#)) هي إحدى تلك الأدوات التي تلتصق جوانب مختلفة من سير العمل الرقمي الخاص بك معاً وتنفذ الإجراءات على أداة واحدة بناءً على مخرجات الأدوات الأخرى.

أداة أخرى مجانية وممتازة يمكنك استخدامها هي ([IfThisThenThat](#))

- حدد رؤية المشاريع الصغيرة والمتوسطة بناءً على ما ورد أعلاه، مع كتابة التغيير التدريجي ولكن الكامل في جدول زمني.
- استخدم الخبرات الداخلية والخارجية لتنفيذ ما ورد أعلاه.
- تقاسم هذه التطبيقات مع الإدارات الأخرى وبذلك تنشئ الأواصر وبالتالي الدعم للأجزاء المتبقية ليتم رقمنتها.

كيف تقيس النجاح

لن تحدث عملية الرقمنة على الفور، وقد تستغرق ما بين أشهر وسنوات حسب مدى تعقيد مجال عملك. ما يهم أكثر من ذلك هو أن تكون قادراً على مقارنة اليوم بالأمس وأن تقول لنفسك، نحن اليوم في وضع أفضل من الأمس. ولتحقيق ذلك، يعد قياس التقدم أمراً في غاية الأهمية. سواء كنت تقيس عدد العملاء الذين تتعامل معهم يومياً، أو تضيق نطاق قياساتك لكل عضو في القسم / الفريق، فإن وجود خط أساس لمقدار العمل المنجز قبل عملية الرقمنة ومقارنته بالتحسينات التي تم إجراؤها بعد الرقمنة وبعد التحسينات الرقمية بعد ذلك هو المفتاح.

بعد أن تقوم برقمنة جانب من جوانب عملك، فإن النظر إلى الوراء وتحليل الفرق في الأداء سيسمح لك بزيادة الثقة بين الجميع في مشروعك الصغير والمتوسط نحو نقل كل شيء إلى المجال الرقمي.



- إنشاء منصة اتصالات رقمية للتوثيق التقني والتجاري
- الانتقال من (Trello) إلى (Jira) للحصول على نهج أكثر تفصيلاً وتواصلًا إدارة مشروع
- الاندماج في مجموعة كاملة من الرصد والتقييم التليين للجودة
- إدخال المزيد من أنشطة (Agile) التي تقلل من احتكاك العمليات عن بُعد

الفرصة

لقد أتاح ما ورد أعلاه فرصة ذهبية لمساعدة بوتان على التحول من شركة صغيرة ومتوسطة إلى شركة إقليمية رائدة في الصناعة. من خلال العمل يداً بيد على مدار البرنامج، استخدمنا جوانب مختلفة من طقم الأدوات هذا لتحسين العمليات الداخلية والعمل على تسجيل الدخول عبر منصات مثل (JIRA) و (Confluence). تمكنا أيضاً من دمج الاختبار والمراقبة التلية في جميع المشاريع، مما أدى إلى زيادة ثقة العملاء وتقليل تعقيد عمليات الانتشار. باستخدام الاستراتيجيات والتكتيكات الموضحة في طقم الأدوات هذا، وإن الأنشطة المنتظمة مثل (Premortems) و (Clean Escalations) و (Empathy Mapping) أعطت بوتان ميزة في العمليات التجارية التي تبسط تعقيد العمليات اليومية وتسمح لبوتان بالعمل على مشاريع أكثر تعقيداً. تمكنت بوتان من تحقيق قدر أكبر من الشفافية مع عملائها وزيادة حفة الحركة وعرض نطاق أوسع للمنتجات الجديدة.

6- حالات استخدام الرقمنة

بوتان (Potan) العراق

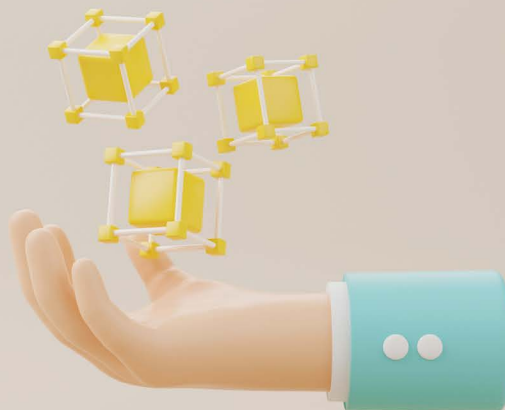
السياق

بوتان هي شركة البرمجيات تعمل على إنشاء حلول برمجية عالية التأثير تتسم بالمرونة والقابلية للتطوير وذات مغزى. تأسست شركة بوتان في عام 2019 في السليمانية بالعراق، وقد أسستها هيريو محمد، وهي مهندسة البرمجيات شابة نشطة تتمتع بطموحات كبيرة. تشتهر بوتان بنهجها الخفيف الحركة (Agile)، حيث تأخذ المشاريع وتنفذها بشفافية كاملة للعملاء. سيشهد العراق والشرق الأوسط الأكبر لاحقاً الاتساع الكامل لثورة (Agile)، حيث تتمكن من تقديم برمجيات عالية الجودة بوتيرة سريعة مع المتطلبات التي تتطور باستمرار مع السوق.

نظراً لأننا رأينا إمكانيات كبيرة في عمليات بوتان، واكتشفنا النقاط المؤلمة التي تحد من النمو وتعرقل العمليات، فقد عملنا مع بوتان، بمساعدة طقم الأدوات هذا لتعزيز مرونة المشاريع الصغيرة في وقت انتشار الوباء العالمي والصراع الإقليمي.

الفكرة

واجهت بوتان بعض نقاط مؤلمة التي منعتها من التركيز على العمليات التجارية بدلاً من مسار توصيل البرمجيات. هدفت مداخلتنا إلى ما يلي:





ما هو مسك الدفاتر؟

مسك الدفاتر هو عملية تتبع المعاملات المالية للشركة من خلال تسجيل الأموال التي تدخل إلى الشركة والتي تتدفق منها، مثل المدفوعات تستلم من العملاء والمدفوعات تسدد للبايعين.

تستطيع الشركات من خلال مسك الدفاتر بشكل صحيح تتبع جميع المعلومات الموجودة في دفاتر الشركة للمساعدة في اتخاذ القرار الرئيسي، والتي تشمل مسائل التشغيل والاستثمار والتمويل. بدون مسك الدفاتر، لن يكون لدى الشركات أي دليل على وضعها المالي الحالي وأي معاملات تحدث داخل الشركة.

الفصل الرابع: المحاسبة

باعتبارك مالك شركة، لا يشترط أن تصبح محاسباً، ولكن فهم المحاسبة أمر بالغ الأهمية لاستدامة ونمو مشروعك الصغير أو المتوسط. سواء كنت بحاجة إلى تقييم أداء شركتك أو توسيع عملياتك أو دخول أسواق جديدة أو الوصول إلى الخدمات المالية، يجب أن تكون مدعوماً بتقارير وتحليلات مالية قوية لإقناع أصحاب المصلحة بخططك للنمو.

كما أن الاحتفاظ بمجموعة من السجلات المحاسبية الدقيقة يمكن أن يساعد بشكل كبير في مجموعة واسعة من عمليات اتخاذ القرار للمالكين والمديرين ومالكي المصلحة الآخرين. يمكن أن تساعد المحاسبة في تحديد مشاكل المشاريع الأساسية التي يمكن تصحيحها فيما بعد وفقاً لذلك من أجل تحسين الكفاءة وهوامش الربح.

يعد سوء الإدارة المالية السبب الأكثر شيوعاً في الواقع لفشل المشاريع الصغيرة خلال السنة الأولى من عملياتها. مع الميزانيات والموارد المحدودة، يمكن لمالكي المشاريع الصغيرة أن ينسوا بسرعة مقدار ما ينفقونه ومدى سرعة قيامهم بالإنفاق. وحتى لو تمكنوا من الاستمرار، فمن المحتمل أن يظلوا عالقين في مرحلة الحجم الصغير ويفقدون العديد من فرص النمو.

بدون السجلات المحاسبية والمعلومات المالية المناسبة، من المستحيل الحصول على قرض تجاري صغير من أحد البنوك أو أي مؤسسات مالية أخرى ذات مصداقية. من المرجح جداً أن يستثمر المصرفيون والمستثمرون المحتملون أو يقرضوا المشروع إذا شعروا أن مالك المشروع لديه فهم قوي لموارد المشروع المالية ويفهم الآثار المالية المختلفة.

ما هي المحاسبة؟

المحاسبة هي عملية تسجيل المعاملات المالية المتعلقة بالمشروع. تتضمن عملية المحاسبة تلخيص هذه المعاملات وتحليلها والإبلاغ عنها إلى هيئات الرقابة والجهات التنظيمية وكيانات تحصيل الضرائب. ليس الغرض من المحاسبة مسك الدفاتر فقط، بل نشر البيانات المالية كملخص موجز للمعاملات المالية على مدى الفترة المحاسبية وبذلك تلخص عمليات الشركة ومركزها المالي وتحققاتها النقدية.

لسوء الحظ، لا تقوم العديد من المشاريع الصغيرة بتعيين محاسبين بدوام كامل للعمل لديها لأن التكاليف عادة ما تكون مرتفعة. وبدلاً من ذلك، تقوم المشاريع الصغيرة عموماً بتكليف أحد موظفيها الحاليين للقيام بمسك الدفاتر، أو قد يقوم صاحب العمل بذلك.

ومع ذلك، فإن إدارة المشروع مثلها مثل مراثون وليس ركضاً سريعاً فللمساعدة في تحقيق الاستدامة يجب على مالك المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يفهم أن مسك الدفاتر ليس كافياً بل أن المحاسبة ضرورية لقياس مدى نجاحهم أو مدى ضعفهم كمشروع. كما توفر المحاسبة إرشادات بشأن القرارات الإستراتيجية العامة ومعياراً لأهداف الربح. باختصار، حالما يتم إنشاء المشروع وتشغيله، تصبح المحاسبة أفضل صديق لك، لذا فإن إنفاق الوقت والمال الإضافيين على الاحتفاظ بالسجلات المناسبة أمر بالغ الأهمية.

لماذا المحاسبة أمر بالغ الأهمية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

من فوائد المحاسبة الكبيرة لئلي مالك مشروع هي حقيقة أن هذه الأرقام عند تجميعها في بيان مالي تساعد في تحديد مدى جودة الأداء الفعلي للمشروع. تحدد هذه التقارير المالية وتقيس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد مالكي المشاريع على تكوين فهم لمدى جودة أو سوء أداء مشاريعهم مقارنة بالسنوات السابقة.

الحسابات

الحسابات العامة الرئيسية في المحاسبة هي كما يلي:

1. الأصول
2. الخصوم
3. حقوق المساهمين
4. الإيرادات
5. التكاليف

الأصول والخصوم وحقوق المساهمين هي الحسابات الرئيسية في بيان مالي يسمى كشف الميزانية، أو بيان المركز المالي. حسابات الإيرادات والتكاليف هي الحسابات الرئيسية التي تظهر في كشف الدخل. عندما يسجل المحاسبون معاملة ما، تتأثر بها حسابات متعددة، سواء كانت حسابات مختلفة (أصول وخصوم) أو ضمن نفس الحساب العام (تغيير في حسابين مختلفين للأصول).

أنواع المحاسبة

هناك أربعة أنواع رئيسية من المحاسبة:

- المحاسبة المالية
- المحاسبة الإدارية
- محاسبة التكاليف
- المحاسبة الضريبية

في حين أن المحاسبة المالية مطلوبة بموجب القانون ويتم إجراؤها بشكل أساسي لصالح المستخدمين الخارجيين، فإن المحاسبة الإدارية غير مطلوبة بموجب القانون ويتم إجراؤها لتوفير معلومات مفيدة للأشخاص داخل المؤسسة، وخاصة الإدارة، لاتخاذ قرارات عمل داخلية أفضل. ويمكن الاطلاع على مقارنة واضحة في الجدول التالي:

المحاسبة المالية	المحاسبة الإدارية	محاسبة التكاليف	المحاسبة الضريبية	الغرض من المعلومات
لمساعدة الشركات والأفراد على حساب ضرائبهم بشكل صحيح وتقديم الوثائق الضريبية الخاصة بهم	لمساعدة الإدارة على حساب تكلفة منتجهم بدقة لاتخاذ قرارات التسعير	لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية العامة	لإبلاغ المستخدمين الخارجيين (أي المستثمرين والمصارف والهيئات التنظيمية، الحكومة) وضع الشركة المالي	المستخدمين الأساسيين
السلطة الضريبية	(الإدارة) الداخلية	(الإدارة) الداخلية	المستخدمين الخارجيين	التركيز والتأكيد
موجه نحو الماضي	موجهة نحو الحاضر	موجهة نحو المستقبل	موجه نحو الماضي	الفترة الزمنية
سنوية	ربع سنوية	تختلف حسب الاحتياجات	تقارير مالية سنوية أو ربع سنوية حسب الشركة	

3. الأصول غير الملموسة:

- أ. براءات الاختراع
- ب. الرخصة
- ج. حقوق النسخ

2. تشير **الخصوم** إلى التزام مالي للشركة يؤدي إلى تضيقات الشركة المستقبلية بالمنافع الاقتصادية للكيانات أو الشركات الأخرى. يمكن أن يكون الالتزام بديلاً لحقوق الملكية كمصدر لتمويل الشركة

يتم إدراج الخصوم في بيان الميزانية وفقاً للوقت الذي يستحق فيه الالتزام:

○ الخصوم المتداولة:

1. **الأصول** في المحاسبة تعني مورداً يملكه أو يسيطر عليه فرد أو شركة أو حكومة مع توقع أنه يتأتى بمنفعة اقتصادية إيجابية.

تشمل أمثلة الأصول ما يلي:

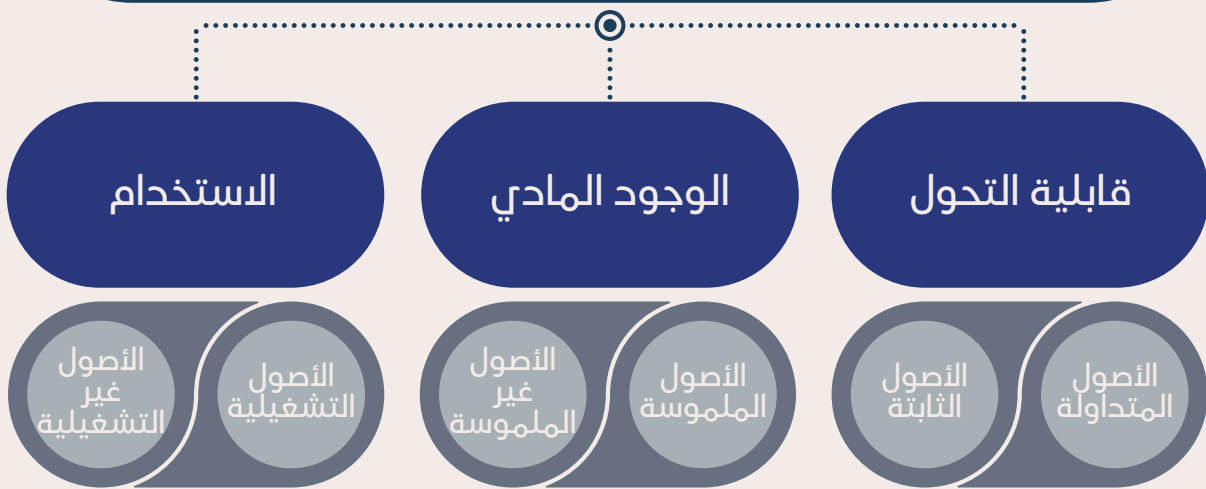
1. الأصول المتداولة:

- أ. النقد وما يعادل النقد
- ب. حسابات القبض
- ج. المخزون
- د. المصاريف المدفوعة مقدماً (مثل عقود التأمين أو البيجار)

2. الأصول الثابتة:

- أ. الاستثمارات
- ب. الممتلكات والمنشآت والمعدات (PPE)
- ج. المركبات
- د. الأثاث

أنواع تصنيف الأصول



5. الإيرادات هي الأموال التي تكسبها الشركة من العميل مقابل تقديم خدمة أو بيع منتج. ويتم حسابها على أساس مجموع الفواتير الصادرة للعملاء في فترة معينة (اليوم، الشهر، الفصل، السنة).

أمثلة على الإيرادات

بالنسبة للحكومة، الإيرادات هي الأموال المستحصلة من الضرائب والرسوم والغرامات والمنح أو التحويلات الحكومية الدولية ومبيعات الأوراق المالية وحقوق المعادن أو الموارد، بالإضافة إلى أي بيوع عقارات تمت.

بالنسبة للمنظمات غير الربحية، الإيرادات هي إجمالي إيراداتها. وتشمل مكوناتها تبرعات الأفراد والمؤسسات والشركات؛ المنح المقدمة من الجهات الحكومية؛ الاستثمارات أنشطة جمع التبرعات؛ ورسوم العضوية.

بالنسبة لشركة الاستثمار العقاري، تشير الإيرادات إلى الدخل الناتج عن العقار، مثل الإيجار ورسوم مواقف السيارات وبيع الممتلكات وإلخ.

6. تشير **التكاليف** إلى كل التكاليف التي تتكبدها الشركة على وجه التحديد للحصول على الإيرادات. بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتم تصنيفها عادة على أنها تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة. تشير التكاليف المباشرة إلى أي تكاليف تتعلق مباشرة بإنتاج منتج مثل المواد الخام وتكاليف المصنع والتعبئة وما إلى ذلك. ومن ناحية أخرى، تشير التكاليف غير المباشرة إلى التكاليف الإدارية والتسويقية والعامية ذات الصلة بالإدارة العامة للأعمال مثل الرواتب والإعلانات والقرطاسية والمطعم وغيرها، ويتم احتساب جميع هذه التكاليف على أساس مجموع الفواتير الصادرة من الموردين ومقدمي الخدمات للشركة في فترة معينة (اليوم، الشهر، الفصل، السنة).

• الحسابات المستحقة الدفع: هي الفواتير التي لم يتم تسديدها بعد لموردي الشركة. بشكل عام، تمثل الحسابات المستحقة الدفع أكبر خصم متداول لمعظم المشاريع.

• السحب على المكشوف من الحساب البنكي: نوع من القروض قصيرة الأجل يقدمها المصرف عندما تتم معالجة الدفع مع عدم توفر أموال كافية في الحساب المصرفي.

• النفقات المستحقة: النفقات التي تم تكبدها ولكن لم يتم استلام أو إصدار أي مستندات داعمة (مثل الفاتورة).

• القروض قصيرة الأجل: القروض التي تبلغ مدة استحقاقها سنة واحدة أو أقل.

○ الخصوم طويلة الأجل:

• سندات الدفع: عدد الكمبيالات التي تستحق بعد أكثر من سنة واحدة والتي تصدرها الشركة.

• الديون طويلة الأجل: إذا حصلت الشركة على رهن عقاري أو دين طويل الأجل، فإنها تسجل القيمة الاسمية للمبلغ الأصلي المقترض كخصم غير متداول في كشف الميزانية.

4. يتم تعريف **حقوق الملكية** على أنها القيمة المنسوبة إلى مالكي المشاريع. يتم احتساب **القيمة الدفترية** لحقوق الملكية على أنها الفرق بين الأصول والخصوم في كشف الميزانية للشركة، في الوقت الذي تعتمد **القيمة السوقية** لحقوق الملكية على سعر السهم الحالي (إذا كان عاماً) أو القيمة التي يحددها المستثمرون أو متخصصو التقييم. في الواقع، تشمل قيمة حقوق الملكية الحسابات التالية:

- رأس المال السهمي
- الفائض المساهم
- الأرباح المحتجزة
- صافي الدخل (الخسارة)
- توزيعات الأرباح

قيود الدفتر

عند إجراء قيود الدفتر، يجب علينا دائماً مراعاة أربعة عوامل:

1. ماهي الحسابات التي تتأثر بالمعاملة
2. لكل حساب حدد ما إذا كان يزيد أو ينقص
3. لكل حساب، حدد مقدار التغيير الذي حدث
4. تأكد من بقاء المعادلة المحاسبية في حالة التوازن

دعونا نضرب مثالاً.

اقتترضت شركة أب ج مبلغ 300 ألف دولار من المصرف

1. الحسابات المتأثرة هي النقد (أصل) والقرض المصرفي المستحق (خصم)
2. يتزايد النقد لأننا نتلقى نقداً من المصرف ويزداد القرض المصرفي المستحق لأن الشركة تزيد من التزامها بسداد المصرف في وقت لاحق
3. المبلغ المعني هو 300.000 دولار
4. الأصول = الخصوم + حقوق المساهمين، يتم زيادة الأصول بمقدار 300000 وزيادة الخصوم أيضاً بمقدار 300000، مع الحفاظ على المعادلة المحاسبية سليمة

لذلك، سيبدو قيد الدفتر كما يلي:

الدين النقدي: 300,000

الرصيد قرض المصرف مستحق الدفع: 300,000

مثال آخر. تم شراء مخزون بتكلفة 90,000 دولار مقابل 10,000 دولار نقداً والباقي 80,000 دولار على الحساب.

دين المخزون: 90,000

الرصيد النقدي: 10,000

رصيد الحسابات مستحقة الدفع: 80,000

المعادلة المحاسبية

كلما تسجل الشركة معاملة ما، يجب دائماً الحفاظ على توازن ثلاثة مكونات مالية رئيسية: الأصول والخصوم وحقوق الملكية. ويشار إلى ذلك بالمعادلة المحاسبية:

الأصول = الخصوم + حقوق المساهمين

تمثل كل من الخصوم وحقوق المساهمين كيفية تمويل أصول الشركة. يجب أن تتبع جميع المعاملات هذه القاعدة العامة لتنفيذ إبلاغ التقارير المالية المناسبة. إذا لم تكن المعادلة المحاسبية متوازنة، فيجب أن تعلم أن شيئاً ما قد حدث بشكل خاطئ وتحتاج إلى إجراء التغييرات اللازمة.

نظام القيد المزدوج

لا تعتمد المحاسبة على أساس النقود الداخلة والنقود الخارجة. إنه يعتمد بالأحرى على نظام القيد المزدوج للحفاظ على توازن المعادلة المحاسبية. وهذا يعني أن كل معاملة تقوم بها الشركة يتم تسجيلها في حسابين على الأقل، حيث سيحصل أحد الحسابات على قيد «دين» بينما سيحصل حساب آخر على قيد «رصيد». يتم تسجيل هذه القيود كقيود دفتر يومية في دفاتر الشركة. يمكن أن تعني الديون والأرصدة إما زيادة أو نقصان للحسابات المختلفة، في حين أن صافي هذه التغييرات يساوي صفرًا. هكذا ستبقى المعادلة المحاسبية متوازنة طوال الوقت.

وهكذا، يتم إنجاز مسك الدفاتر في المحاسبة عن طريق كتابة قيود دفتر اليومية. إحدى الطرق السهلة لفهم قيود دفتر اليومية هي التفكير في قانون إسحاق نيوتن الثالث للحركة، والذي ينص على أن لكل فعل رد فعل مساوٍ ومعاكس له.

لذلك، عندما تحدث معاملة داخل الشركة، يجب أن يتأثر حسابان على الأقل.

الدورة المحاسبية

4. الميزان التجريبي:

في نهاية الفترة المحاسبية (قد تكون فصلية أو شهرية أو سنوية حسب الشركة)، يتم حساب الرصيد الإجمالي للحسابات.

5. ورقة العمل:

عندما لا تتطابق الديون والأرصدة في الميزان التجريبي، يجب على المحاسب البحث عن الأخطاء والتعديلات وتتبعها في ورقة العمل.

6. ضبط القيود:

في نهاية الفترة المحاسبية للشركة، يجب إدخال قيود التعديل لحساب الاستحقاقات والتأجيلات.

7. البيانات المالية:

يمكن إعداد كشف الميزانية وبيان الدخل باستخدام الموازين الصحيحة.

8. إغلاق:

يتم إغلاق حسابات الإيرادات والتكاليف وتصفيها للدورة المحاسبية التالية. وذلك لأن حسابات الإيرادات والتكاليف هي حسابات بيان الدخل، والتي توضح أداء الشركة لفترة زمنية محددة.

لا يتم إغلاق حسابات كشف الميزانية لأنها تظهر المركز المالي للشركة في وقت معين.

بصفتك مالكاً لمشروع صغير ومتوسط، لا يشترط أن تكون محاسباً أو تتقن النظريات المحاسبية. لكن المحاسبة هي لغة عمل مهمة تحتاج إلى فهم مفاهيمها الأساسية للتواصل بشكل صحيح مع المدير المالي والمحاسبين لديك. ومن هنا، عليك أن تتعرف على الدورة المحاسبية التي يجب أن تحددها الإدارة المالية لديك على النحو التالي.

1. المعاملات:

تبدأ العملية المحاسبية بالمعاملات المالية. إذا لم تكن هناك معاملات مالية، فلا يوجد شيء يمكن تتبعه. قد تشمل المعاملات سداد الديون أو شراء الأصول أو حيازتها أو إيرادات المبيعات أو أي نفقات متكبدة.

2. قيود الدفتر

بعد إتمام المعاملات، فإن الخطوة التالية هي تسجيل هذه القيود في دفتر الشركة اليومية حسب الترتيب الزمني. عند خصم حساب أو أكثر وإضافة رصيد حساب أو أكثر يجب دائماً أن تتوازن الديون والأرصدة.

3. الإدخال في دفتر الأستاذ العام:

يتم بعد ذلك إدخال قيود دفتر اليومية في دفتر الأستاذ العام حيث يمكن رؤية ملخص لجميع المعاملات في حسابات فردية.

Journal Entries / Draft Entry (* 195)

EDIT CREATE Print Action 81 / 81 < >

POST CANCEL ENTRY DRAFT POSTED

Draft

Reference Accounting Date 10/18/2021
Journal Miscellaneous Operations

Account	Partner	Label	Debit	Credit	Tax Grids	
131000 Tax Paid			\$ 10,000.00	\$ 0.00		☰
252000 Tax Payable			\$ 0.00	\$ 10,000.00		☰
Add a line						
			10,000.00	10,000.00		

General Ledger

PDF XLSX SAVE

Oct 2021 Journals: New Journal Group Options: Posted Entries Only

There are unposted Journal Entries prior or included in this period

Search account

Date	Communication	Partner	Debit	Credit	Balance
101000	Current Assets		\$ 100.00	\$ 0.00	\$ 100.00
101402	Outstanding Receipts		\$ 440.00	\$ 0.00	\$ 440.00
101403	Outstanding Payments		\$ 24,000.00	\$ 31,024.50	\$ -7,024.50
110100	Stock Valuation		\$ 459.22	\$ 179.84	\$ 279.38
110200	Stock Interim (Received)		\$ 199.80	\$ 459.22	\$ -259.42
110300	Stock Interim (Delivered)		\$ 79.94	\$ 0.00	\$ 79.94
121000	Account Receivable		\$ 404,147.39	\$ 785.00	\$ 403,362.39
131000	Tax Paid		\$ 31,634.49	\$ 14.99	\$ 31,619.50
142000	Prepaid Insurance		\$ 72,000.00	\$ 0.00	\$ 72,000.00
151000	Fixed Asset		\$ 235,000.00	\$ 27,936.99	\$ 207,063.01
201000	Current Liabilities		\$ 0.00	\$ 100.00	\$ -100.00
202000	Subscriptions		\$ 0.00	\$ 1,450.00	\$ -1,450.00
211000	Account Payable		\$ 46,024.50	\$ 440,764.39	\$ -394,739.89
220022	Depreciation Expense Account		\$ 27,936.99	\$ 0.00	\$ 27,936.99
251000	Tax Received		\$ 62.99	\$ 481.17	\$ -418.18
252000	Tax Payable		\$ 0.00	\$ 10,003.00	\$ -10,003.00
400002	Retail Sales		\$ 300.00	\$ 402,216.22	\$ -401,916.22
600000	Expenses		\$ 30,430.00	\$ 15,000.00	\$ 15,430.00
611000	Purchase of Equipments		\$ 10,000.00	\$ 59,500.00	\$ -49,500.00
612000	Rent		\$ 59,500.00	\$ 10,000.00	\$ 49,500.00
613000	Insurance		\$ 57,600.00	\$ 0.00	\$ 57,600.00
Total			\$ 999,915.32	\$ 999,915.32	\$ 0.00

Trial Balance

PDF XLSX SAVE

Oct 2021 Comparison: Journals: New Journal Group Options: Posted Entries Only

There are unposted Journal Entries prior or included in this period

Search account

	Initial Balance		Oct 2021		End Balance	
	Debit	Credit	Debit	Credit	Debit	Credit
101000 Current Assets			\$ 100.00		\$ 100.00	
101402 Outstanding Receipts			\$ 440.00		\$ 440.00	
101403 Outstanding Payments			\$ 24,000.00	\$ 31,024.50		\$ 7,024.50
110100 Stock Valuation			\$ 459.22	\$ 179.84	\$ 279.38	
110200 Stock Interim (Received)		\$ 99.90	\$ 99.90	\$ 459.22		\$ 259.42
110300 Stock Interim (Delivered)			\$ 79.94		\$ 79.94	
121000 Account Receivable	\$ 137.89		\$ 404,009.50	\$ 785.00	\$ 403,362.39	
131000 Tax Paid			\$ 31,619.50		\$ 31,619.50	
142000 Prepaid Insurance			\$ 72,000.00		\$ 72,000.00	
151000 Fixed Asset		\$ 6,561.64	\$ 235,000.00	\$ 21,375.35	\$ 207,063.01	
201000 Current Liabilities				\$ 100.00		\$ 100.00
202000 Subscriptions				\$ 1,450.00		\$ 1,450.00
211000 Account Payable		\$ 114.89	\$ 46,024.50	\$ 440,649.50		\$ 394,739.89
220022 Depreciation Expense Account		\$ 6,561.64	\$ 21,375.35		\$ 27,936.99	
251000 Tax Received			\$ 45.00	\$ 463.18		\$ 418.18
252000 Tax Payable		\$ 3.00		\$ 10,000.00		\$ 10,003.00
400002 Retail Sales		\$ 119.90	\$ 300.00	\$ 402,096.32		\$ 401,916.22
600000 Expenses			\$ 30,430.00	\$ 15,000.00	\$ 15,430.00	
611000 Purchase of Equipments		\$ 39,500.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00		\$ 49,500.00
612000 Rent	\$ 39,500.00		\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	\$ 49,500.00	
613000 Insurance			\$ 57,600.00		\$ 57,600.00	
Total	\$ 46,299.43	\$ 46,299.43	\$ 953,582.91	\$ 953,582.91	\$ 865,411.21	\$ 865,411.21

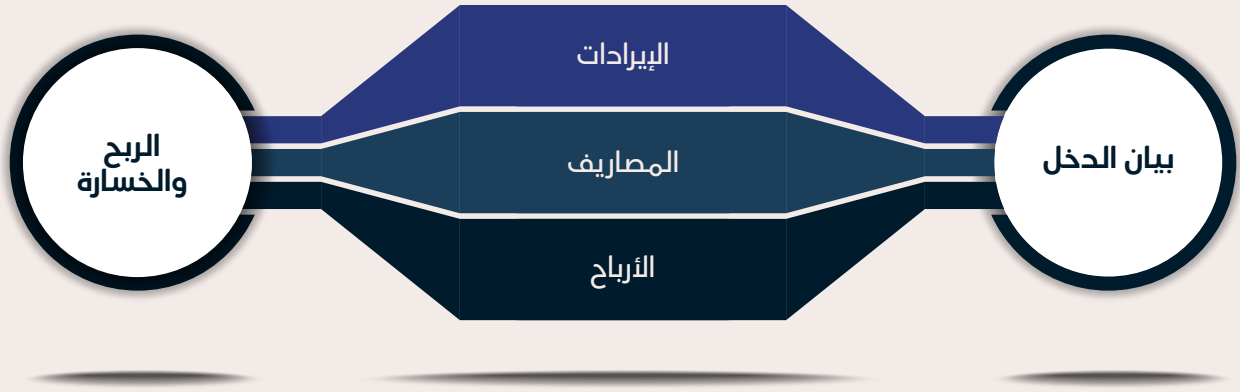
بيان الدخل

هو بيان مالي يمثل ربحية المشروع في نهاية فترة مالية معينة (شهر، فصل، سنة) من خلال تقديم ملخص للإيرادات المكتسبة والنفقات المتكبدة خلال فترة زمنية محددة. يعرض البيان إيرادات الشركة وتكاليفها وإجمالي أرباحها ومصاريف البيع والمصاريف الإدارية والمصاريف والإيرادات الأخرى والضرائب المدفوعة وصافي الربح بطريقة متماسكة ومنطقية.

ما هي البيانات المالية الثلاثة؟

البيانات المالية الثلاثة هي: (1) بيان الدخل، (2) كشف الميزانية، و(3) بيان التدفق النقدي. ترتبط هذه البيانات الأساسية الثلاثة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض بما فيها الشروط المذكورة أعلاه لإعطاء ملخص للقارئ حول الوضع المالي لأي شركة. قد يكون القارئ مستثمراً أو مساهماً أو محللاً مالياً أو مصرفياً أو عميلاً أو هيئة حكومية أو حتى سلطة ضريبية.

يتم إعداد هذه البيانات بناءً على مبادئ محاسبية معينة واستخدام تسجيل القيود المزدوجة. بصفتك رائد أعمال، لست بحاجة إلى فهم كل هذه التفاصيل أو إعداد البيانات بنفسك، ما عليك سوى أن تكون لديك معرفة عامة بالمصطلحات وأن تكون قادراً على قراءة وتحليل المعلومات الواردة في كل بيان لاستخدامها كقاعدة لاتخاذ القرار.



يبدو مثال على بيان الدخل كما يلي:

2017	2016	2015	2014	2013	بيان الدخل
150,772	142,341	131,345	118,086	102,007	الإيرادات
56,710	52,654	49,123	48,004	39,023	تكلفة السلع المباعة
94,062	89,687	82,222	70,082	62,984	الربح الإجمالي
					المصاريف العامة والإدارية
25,245	23,002	23,872	22,658	26,427	الرواتب والمكافآت
11,412	11,020	10,087	10,125	10,963	الإيجار والنفقات العامة
16,080	16,544	17,205	18,150	19,500	الاندثار والإطفاء
5,996	3,911	1,659	6,225	8,820	أخرى
58,733	54,477	52,823	57,158	65,710	إجمالي المصاريف
35,329	35,211	29,399	12,924	(2,726)	الأرباح قبل الفوائد والضرائب
1500	1500	1500	2500	2,500	الفائدة
33,829	33,711	27,899	10,424	(5,226)	الأرباح قبل الضرائب
11,598	10,908	8,483	4,858	1,120	الضرائب
22,231	22,802	19,416	5,566	(6,346)	صافي الربح

عليك أن تنتبه إلى أن الاندثار والإطفاء من التكاليف المحاسبية وليست تكاليف نقدية.

• الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)

تعد الأرباح قبل الفوائد والضرائب من أهم الأسطر في بيان الدخل التي تستخدم في التحليل المالي. وتمثل الدخل التشغيلي الحقيقي قبل التمويل والالتزامات القانونية.

• صافي الدخل

وبعد خصم ضرائب الدخل من الدخل قبل الضريبة، فإن المبلغ المتبقي هو صافي الدخل. هذا هو المبلغ الذي يتدفق إلى الأرباح المحتجزة، بعد خصم أي أرباح نقدية أو أرباح الأسهم.

• الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاندثار والإطفاء (EBITDA)

على الرغم من عدم وجود الفوائد والضرائب والاندثار والإطفاء في جميع بيانات الدخل، إلا أنه يتم الحصول عليها عن طريق طرح تكاليف البيع والتكاليف العامة والإدارية (SG&A) (باستثناء الاندثار والإطفاء) من إجمالي الربح.

دعنا نستعرض كل سطر في بيان الدخل:

• إيرادات المبيعات

يتم عرض إيرادات الشركة من المبيعات أو الخدمة في أعلى البيان. ستكون هذه القيمة إجمالي التكاليف المرتبطة بإنشاء السلع المباعة أو بتقديم الخدمة.

• تكلفة السلع المباعة (COGS)

ويجمع هذا البند التكاليف المباشرة المرتبطة بتحقيق الإيرادات مباشرة.

• إجمالي الربح

يتم العثور على إجمالي الربح عن طريق طرح تكلفة السلع المباعة من إيرادات المبيعات.

• تكاليف البيع والتكاليف العامة والإدارية (SG&A)

سيحتوي قسم تكاليف البيع والتكاليف العامة والإدارية (SG&A) على جميع التكاليف غير المباشرة الأخرى المرتبطة بإدارة الشركة. ويشمل ذلك من بين أمور أخرى رواتب الإدارة، وتكاليف الإعلان، وتكاليف السفر، الاندثار والإطفاء.

جميع أصول الشركة. أما على الجانب الأيمن، يوضح كشف الميزانية التزامات الشركة وحقوقها. يتم تصنيف بنود الخط الرئيسي على كلا الجانبين بشكل عام حسب السيولة. يتم وضع المزيد من الحسابات السائلة مثل المخزون والنقد والذمم الدائنة التجارية قبل الحسابات غير السائلة مثل المصانع والممتلكات والمعدات والديون طويلة الأجل. يتم أيضاً فصل الأصول والخصوم حسب الأصول / الخصوم المتداولة والأصول / الخصوم طويلة الأجل.

كشف الميزانية

يعرض إجمالي أصول الشركة وكيفية تمويل الأصول، سواء من خلال الديون أو حقوق الملكية. وعلى عكس كشف الدخل، فهو يعتبر بمثابة لقطة خاطفة عن المركز المالي للشركة في وقت معين، والذي عادة ما يكون نهاية السنة المالية. يستند كشف الميزانية إلى المعادلة الأساسية: **الأصول = الخصوم + حقوق الملكية.**

ينقسم كشف الميزانية على هذا النحو إلى جانبين. يوضح الجانب الأيسر من كشف الميزانية



مثال على كشف الميزانية سيبدو كما يلي:

2018	2017	2016	2015	2014	كشف الميزانية
					التصوّل
					التصوّل المتداولة
239,550	211,069	183,715	181,210	167,971	النقد
7,539	7,117	6,567	5,904	5,100	الحسابات المستحقة القبض
5,682	5,998	5,170	5,513	4,806	المصاريف المدفوعة مسبقاً
11,342	10,531	9,825	9,601	7,805	المخزون
264,112	234,715	205,277	202,228	185,682	إجمالي التصوّل المتداولة
					الممتلكات والمعدات
37,521	38,602	40,145	42,350	45,500	النية الحسنة
3,850	3,870	3,910	3,460	3,580	إجمالي الأصول
305,483	277,187	249,332	248,038	234,762	
					الخصوم
					الخصوم المتداولة
5,671	5,265	4,912	4,800	3,902	الحسابات المستحقة الدفع
1,899	1,865	1,662	1,541	1,320	المصاريف المترتبة
1,724	1,952	1,853	1,560	1,540	الإيرادات غير المكتسبة
9,294	9,082	8,427	7,901	6,762	إجمالي الخصوم المتداولة
30,000	30,000	30,000	50,000	50,000	الديون طويلة الأجل
5,909	6,051	5,565	5,872	5,526	الخصوم طويلة الأجل الأخرى
45,203	45,133	43,992	63,773	62,288	إجمالي الخصوم
					حقوق المساهمين
170,000	170,000	170,000	170,000	170,000	رأس مال حقوق المساهمين
90,280	62,053	35,340	14,265	2,474	الأرباح المحتجزة
260,280	232,053	205,340	184,265	172,474	حقوق المساهمين
305,483	277,187	249,332	248,038	234,762	إجمالي الخصوم وحقوق المساهمين

ومع ذلك، بصفتك مالكاً لمشروع صغير ومتوسط، عليك الانتباه إلى الديون غير المستحقة. عندما لا يتم تحصيل بعض حسابات مستحقة القبض لفترة طويلة، يتم شطبها كديون معدومة. تحدث هذه الحالة عندما يفلس العملاء الذين يشترون بالائتمان، أو يتجنبون الفاتورة دون سبب. تحتاج الشركة أيضاً إلى تدفق نقدي لعملياتها. قد يؤدي البيع بالائتمان إلى زيادة الإيرادات والدخل، لكنه لا يمثل تدفقاً نقدياً فعلياً. يعد هذا أمراً مقبولاً على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل يمكن أن يتسبب في نقص السيولة لدى الشركة واضطرارها إلى تحمل التزامات أخرى لتمويل عملياتها.

لنستعرض بعض الخطوط المهمة في كشف الميزانية. بادئ ذي بدء، تظهر الأصول حسب سيولتها. من الواضح أن الأصول الأكثر سيولة هي المبالغ النقدية، سواء كانت في الخزنة أو في المصرف.

• الحسابات المستحقة القبض

تمثل الحسابات المستحقة القبض (A/R) المبيعات الائتمانية للشركة، والتي لم يتم بعد سدادها بالكامل من قبل عملائها. تسمح الشركات لعملائها بالدفع في فترة زمنية معقولة وممتدة، بشرط أن تكون الشروط متفق عليها.

**المخزون النهائي = بدء المخزون + المشتريات -
تكلفة البضائع المباعة**

وينبغي أن يساوي الرصيد المحسوب العد الفعلي
للوحدات في نهاية السنة.

• الأصول الثابتة

يتم تعريفها على أنها موارد قيمة يتم الاحتفاظ
بها لاستخدامها في إنتاج أو توريد السلع أو
الخدمات؛ **ومن** المتوقع أن تستخدم خلال أكثر من
فترة محاسبية واحدة.

يمكن تقسيم الأصول إلى نوعين: ملموسة وغير
ملموسة.

• المخزون

سيشمل المخزون رصيد جميع المواد الخام
والأعمال قيد التنفيذ والسلع تامة الصنع التي
تراكمت لدى الشركة. وغالباً ما يُعتبر أيضاً الأكثر
سيولة من بين جميع الأصول المتداولة.

إن الرصيد النهائي للمخزون، الذي يظهر في
كشف الميزانية، يعتمد على عدد المبيعات التي
تقوم بها الشركة في كل فترة. كما يعتمد على
المشتريات التي تمت في نفس الفترة. وتكون
صيغة جرد المخزون هي كما يلي:

غير الملموسة

الملموسة

النوع

لا يشغل حيزاً
جسدياً

يشغل حيزاً
جسدياً

التعريف

حقوق النشر
براءات الاختراع
رخصة
علامة تجارية
حسن النية

• الأراضي
• المباني
• المعدات
• منشأة الإنتاج
• المركبات

الأمثلة

الإطفاء

الإندثار

إنخفاض القيمة

• حقوق المساهمين

هو حساب في كشف الميزانية للشركة يتكون من رأس المال المساهم بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة. كما أنه يمثل القيمة المتبقية للأصول تنقص منها الخصوم.

حقوق المساهمين

الأصول	-	أو	رأس المال المساهم
الخصوم	+		الأرباح المحتجزة

بيان التدفقات النقدية

يعد بيان التدفقات النقدية أحد البيانات المالية الرئيسية التي تشير إلى المبالغ النقدية التي تم إنشاؤها وإنفاقها خلال فترة زمنية محددة. ولذلك، وكما هو الحال مع بيان الدخل، فإن هذه البيانات تغطي فترة معينة، أي مثلاً للسنة المنتهية في 31 كانون الأول 2017.

ينقسم بيان التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- قسم التشغيل: الأنشطة الرئيسية المدرة للدخل للمنظمة والأنشطة الأخرى التي لا تستثمر أو تمول؛ أي تدفقات نقدية من الأصول المتداولة والخصوم المتداولة
- قسم الاستثمار: كل التدفقات النقدية الناتجة عن حيازة والتصرف في الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى غير المدرجة في ما يعادل النقد
- قسم التمويل: كل التدفقات النقدية التي تؤدي إلى تغيير في حجم وتكوين حقوق الملكية والقروض المساهمة في المشروع (أي السندات والأسهم والأرباح النقدية).

لماذا يتم حساب الاندثار والإطفاء في الأصول الثابتة؟

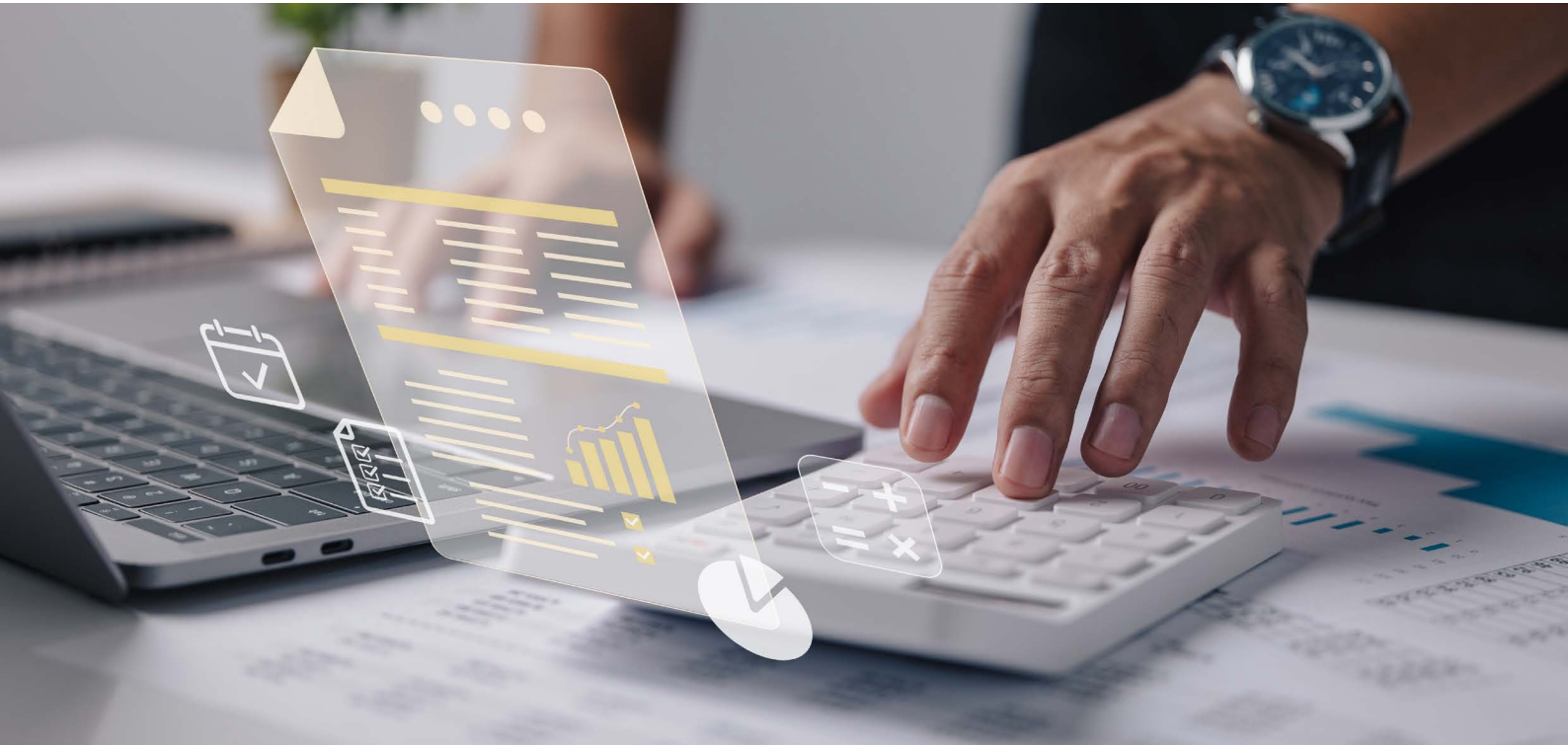
عندما يتم شراء أصل طويل الأجل، غالباً ما يتم اعتباره كرأس المال بدلا من المصاريف في فترة معينة. وذلك لأن هذا الأصل سيظل مفيداً اقتصادياً بشكل عام وسيحقق عوائد بعد تلك الفترة، لذا فإن اعتباره كمصاريف في فترة واحدة ستكون مبالغة في تقدير النفقات في تلك الفترة وتقليلها في جميع الفترات المستقبلية. لتجنب ذلك، يتم استخدام مصاريف الاندثار لمطابقة مصاريف شراء الأصول طويلة الأجل بشكل أفضل مع الإيرادات التي تولدها.

• الخصوم

الخصوم هي التزامات حالية على المنظمة ناشئة عن أحداث سابقة، ومن المتوقع أن تؤدي تسويته إلى تحقق المنافع الاقتصادية إلى الخارج. ويمكن تصنيفها على أنها خصوم متداولة أو خصوم غير متداولة.

الخصوم المتداولة هي الالتزامات التي من المتوقع تسويتها خلال سنة واحدة من تاريخ كشف الميزانية. ومن الأمثلة البارزة على ذلك هي المبالغ مستحقة الدفع التجارية مقابل ثمن البضائع أو الخدمات المستلمة. الحساب مستحق الدفع التجاري الأكثر شيوعاً هو الحسابات المستحقة الدفع. بسبب التأخير في المعالجة، لا تستلم الشركة جميع فواتير الحسابات المستحقة الدفع بحلول نهاية العام. وفي هذه الحالة، يجب على الشركة أن تسجل خصماً مستحقاً عن تلك الفواتير التي لم تتلقاها بعد ولكن مستحقة على المنظمة. تشمل حسابات مستحقة الدفع التجارية الأخرى ضريبة المبيعات المستحقة الدفع وضريبة الدخل المستحقة الدفع وتوزيع أرباح الأسهم المستحقة الدفع ورسوم الامتياز المستحقة الدفع.

الخصوم غير المتداولة هي الالتزامات التي من المتوقع تسويتها بعد مرور سنة واحدة من تاريخ كشف الميزانية. وأهم مثال على ذلك هو القرض طويل الأجل الذي تم الحصول عليه من مؤسسة مالية.



إحساس عام بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة، وما إذا كانت هذه الأرقام إيجابية وتحقق فهم عام للأداء العام للشركة.

أهمية البيانات المالية

لماذا يحتاج مالك المشروع الصغير والمتوسط إلى إعداد البيانات المالية؟ توفر البيانات المالية لمحة عن الصحة المالية للشركة في وقت معين، مما يعطي نظرة ثاقبة لئدائها وعملياتها وتدفقاتها النقدية وظروفها بشكل عام.

يحتاج المستثمرون الحاليون إلى بيانات مالية لمقارنة أداء الشركة مع مرور الوقت أو مع المنافسين والصناعة. كما يقوم المستثمرون المحتملون بمراجعة البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار في الشركة المعنية أم لا. وأخيراً، لا توافق المؤسسات المالية أبداً على خط ائتمان أو قرض دون مراجعة البيانات المالية للشركة الطالبة. وللقيام بذلك، يتم حساب النسب المالية وتحليلها.

كيف تقوم بإعداد بيان التدفقات النقدية؟

هناك طريقتان لإعداد هذا البيان. الطريقة المباشرة التي توضح الفئات الرئيسية لإجمالي المقبوضات النقدية وإجمالي المدفوعات النقدية. ومن ناحية أخرى، تبدأ الطريقة غير المباشرة بصافي الدخل وتقوم بتعديل الربح / الخسارة حسب تأثير المعاملات. في النهاية إن التدفقات النقدية من قسم التشغيل سوف تعطي في النهاية نفس النتيجة سواء في ظل النهج المباشر أو غير المباشر، إلا أن العرض سيختلف.

ماذا يمكن أن يخبرنا بيان التدفقات النقدية؟

يمكن مقارنة النقد الناتج من الأنشطة التشغيلية بصافي دخل الشركة لتحديد جودة الأرباح. إذا كانت المبالغ النقدية من الأنشطة التشغيلية أعلى من صافي الدخل، يقال إن الأرباح «عالية الجودة».

هذا البيان مفيد جداً أيضاً للمستثمرين والمصرفيين لأنه في ظل فكرة أن النقد هو الملك، فإنه يسمح للمستثمرين بالحصول على

نسب السيولة

يتم استخدام نسب السيولة من قبل المحللين الماليين وموظفي القروض المصرفية لتقييم السلامة المالية للشركة. تقيس هذه النسب قدرة الشركة على سداد التزامات الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل. غالباً ما تُستخدم نسب السيولة لتحديد مخاطر الشركة لتقرير ما إذا كانت ستقدم اتِّمناً للشركة.

نسب النفوذ المالي

نسبة النفوذ المالي هي نوع من النسب المالية التي تشير إلى مستوى الديون الذي يتكبدها كيان تجاري مقابل عدة حسابات أخرى في كشف ميزانيته أو بيان الدخل أو بيان التدفق النقدي. توفر هذه النسب مؤشراً لكيفية تمويل أصول الشركة وعملياتها التجارية (باستخدام الديون أو حقوق الملكية).

يبين الجدول التالي مجموعة من النسب التي يجب أن تحسبها المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتقييم أدائها وسلامتها المالي:

تحليل النسب المالية

يعد تحليل النسب طريقة بارزة لمقارنة شركتين مختلفتين من حيث حجم العمليات وأسلوب الإدارة. إنها أيضاً طريقة رائعة لقياس مدى كفاءة عمليات الشركة ومدى ربحية الشركة التي تم إنشاؤها من أجلها. يتم حساب هذه النسب لتقييم الصحة المالية الإجمالية للشركات، بهدف نهائي يتمثل في اتخاذ قرارات أفضل بصدد الاستثمار أو الإقراض.

أنواع النسب

يمكن تقسيم النسب المالية إلى أربع فئات تقيس أنواعاً مختلفة من المقاييس المالية للشركة: نسب السيولة، نسب النفوذ المالي، نسب الربحية، ونسب الكفاءة.

نسبة الربحية

نسب الربحية هي مقاييس مالية لقياس وتقييم قدرة الشركة على توليد الدخل (الربح) مقارنة بالإيرادات وأصول كشف الميزانية وتكاليف التشغيل وحقوق المساهمين خلال فترة زمنية محددة. وهي توضح مدى جودة استخدام الشركة لأصولها لتحقيق الربح والقيمة للمساهمين.

نسب الكفاءة

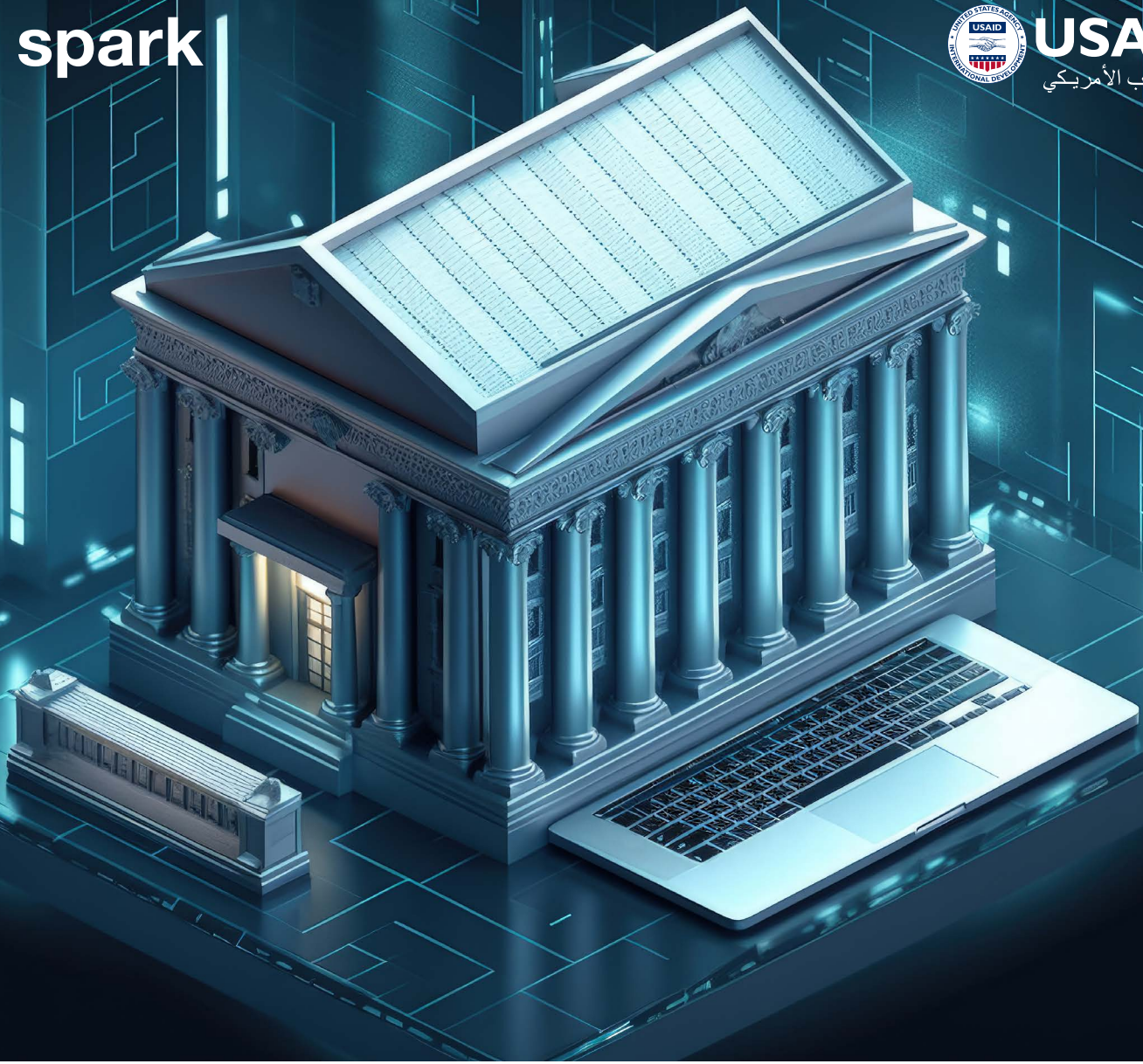
تُستخدم نسب الكفاءة لقياس مدى جودة استخدام الشركة لأصولها ومواردها. تدرس هذه النسب بشكل عام عدد المرات التي يمكن فيها للشركة إنجاز مقياس ما خلال فترة زمنية معينة، أو المدة التي تستغرقها الشركة لتنفيذ قطاعات من عملياتها. للقيام بذلك، تدرس نسب الدوران عدد المرات التي يمكن فيها للشركة إنهاء دورة من مقياس معين خلال فترة زمنية محددة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن التحكم بنسب الدوران لمعرفة عدد الأيام التي تستغرقها الشركة خلال فترة محددة لإكمال دورة لمقياس معين بدلاً من ذلك.

اسم النسبة	النوع	المعادلة	التعبير عنها	التفسير
العائد على حقوق الملكية	الربحية	صافي الدخل / حقوق المساهمين	النسبة المئوية	من خلال مقارنة العائد على حقوق الملكية للشركة بمتوسط الصناعة، من الممكن تحديد الميزة التنافسية للشركة (أو افتقارها إلى الميزة التنافسية)، وتحديد مدى جاذبية الاستثمار.
العائد على الأصول	الربحية	صافي الدخل / إجمالي الأصول	النسبة المئوية	يتم استخدام النسبة عادةً عند مقارنة أداء الشركة بين فترات زمنية، أو عند مقارنة شركتين من نفس الحجم والصناعة. عادةً ما يكون للصناعات المختلفة عوائد مختلفة على الأصول. الصناعات التي تتطلب رأس مال كثيف وتتطلب قيمة عالية من الأصول الثابتة للعمليات سيكون لها عموماً عائد أقل على الأصول.
العائد على رأس المال العامل	الربحية	الربح قبل الفوائد والضرائب (حقوق الملكية + الالتزامات طويلة الأجل)	النسبة المئوية	يوضح العائد على رأس المال العامل مقدار الدخل التشغيلي الناتج عن كل دولار مستثمر في رأس المال. يعتبر العائد الأكبر على رأس المال العامل دائماً أكثر ملاءمة لأنها تعني أن المزيد من الربح يتم تحقيقها لكل دولار من رأس المال العامل.
نسبة هامش الإجمالي	الربحية	إجمالي الربح / مجموع الإيرادات	النسبة المئوية	لا تشير نسبة الهامش الإجمالي المنخفضة بالضرورة إلى ضعف أداء الشركة. من المهم مقارنة نسب الهامش الإجمالي بين الشركات في نفس الصناعة بدلاً من مقارنتها في صناعات أخرى. من الضروري حساب هذه النسبة للشركات التي تنتج منتجات مادية.
هامش صافي الربح	الربحية	صافي الدخل / مجموع الإيرادات	النسبة المئوية	يمكن أن تختلف نسبة هامش الربح النموذجية لكل شركة وذلك حسب الصناعة التي تعمل بها الشركة. ويعني هامش الربح بنسبة 10% لكل دولار أمريكي واحد من الإيرادات أن الشركة تكسب 0.10 دولار أمريكي من صافي الربح.

اسم النسبة	النوع	المعادلة	التعبير عنها	التفسير
نسبة الدين إلى حقوق الملكية	النفوذ	(الدين قصير الأجل + الدين طويل الأجل) / حقوق الملكية	عدد عشري	إذا كان إجمالي دين الشركة يساوي 50 مليون دولار أمريكي وإجمالي حقوق الملكية يساوي 120 مليون دولار أمريكي، فإن نسبة الدين إلى حقوق الملكية ستكون 0.42. وبعبارة أخرى، فإن الشركة لديها 42 سنتاً من الديون مقابل كل دولار من حقوق الملكية.
نسبة حقوق الملكية	النفوذ	حقوق الملكية / مجموع الأصول	عدد عشري	تحدد النسبة المطالبة المتبقية للمساهمين في الشركة. فهو يحدد الجزء من الشركة الذي يمكن للمساهم المطالبة به في حالة التصفية.
نسبة الدين	النفوذ	(الدين قصير الأجل + الدين طويل الأجل) / مجموع الأصول	عدد عشري	وكما ارتفعت النسبة، زادت درجة النفوذ والمخاطر المالية. يتم استخدام نسبة الدين عادة من قبل الدائنين لتحديد مبلغ الدين في الشركة، والقدرة على سداد ديونها، وما إذا كان سيتم تقديم قروض إضافية للشركة.
دوران حسابات المستحقة القبض	الكفاءة	صافي مبيعات الائتمان / متوسط حسابات المستحقة القبض	مرات	تقيس عدد المرات خلال فترة محددة التي تقوم فيها الشركة بتحصيل متوسط حساباتها المستحقة القبض. يجب مقارنة هذا الرقم بمتوسطات الصناعة لمعرفة مدى كفاءة الشركة في تحصيل المدفوعات مقارنة بمنافسيها.
أيام حسابات القبض	الكفاءة	365 * (متوسط حسابات القبض / صافي مبيعات الائتمان)	أيام	تقيس عدد الأيام التي تستغرقها الشركة لتحصيل متوسط حساباتها المستحقة القبض. ويجب مقارنة هذا الرقم بمتوسطات الصناعة لمعرفة مدى كفاءة الشركة في تحصيل المدفوعات مقارنة بمنافسيها.

اسم النسبة	النوع	المعادلة	التعبير عنها	التفسير
دوران الأصول	الكفاءة	إجمالي الإيرادات / متوسط إجمالي الأصول	عدد عشري	تنظر هذه النسبة إلى عدد الدورات التي يتم تحقيقها من المبيعات لكل دولار من إجمالي الأصول التي تمتلكها الشركة. تعتبر النسبة الأعلى مواتية بشكل عام لأنها تشير إلى الاستخدام الفعال للأصول.
معدل دوران المخزون	الكفاءة	تكلفة السلع المباعة / متوسط المخزون	عدد عشري	تقيس عدد المرات التي تقوم فيها الشركة ببيع واستبدال مخزونها من السلع في فترة زمنية معينة.
أيام دوران المخزون	الكفاءة	365 * (متوسط المخزون / تكلفة المبيعة)	أيام	تقيس معدل عدد الأيام التي يستغرقها لبيع مخزون.
النسبة الحالية	السيولة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	عدد عشري	تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل المستحقة خلال عام. عادة، تشير النسبة الحالية التي تزيد عن 1 إلى الرفاهية المالية للشركة.
النسبة السريعة	السيولة	(الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	عدد عشري	تقيس قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من خلال امتلاك أصول قابلة للتحويل بسهولة إلى نقد. تعتبر هذه الأصول أصولاً "سريعة" لأنه يمكن تحويلها بسرعة وسهولة إلى نقد.
مرات نسبة الفائدة المكتسبة	السيولة	الأرباح قبل الفوائد والضريبة / مصاريف الفائدة	مرات	تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزامات ديونها على أساس دوري. تحسب هذه النسبة عدد المرات التي يمكن فيها للشركة دفع مصاريف الفائدة الدورية إذا خصصت جميع أرباحها قبل الفوائد والضرائب (EBIT) لسداد الديون.
نسبة الفاصل الدفاعي	السيولة	365 * [الأصول المتداولة / (تكاليف التشغيل السنوية - الاندثار)]	أيام	تشير إلى عدد الأيام التي يمكن للشركة العمل فيها دون الحاجة إلى الاستفادة من مصادر رأس المال بصرف النظر عن أصولها الحالية.



يهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية التعامل مع المصارف من حيث تزويدها بالمعلومات وبناء الثقة معها وكذلك توضيح أهم الجوانب التي يتم تناولها خلال الاجتماع الأولي والاجتماعات اللاحقة والزيارات الميدانية التي يقوم بها المصرف إلى مواقع العمل.

الاجتماعات والمعلومات

ستكتسب في هذا الفصل المعرفة المتعلقة بتفاصيل المعلومات التي يجب تقديمها للمصرف، وكيفية التعامل مع المصرف خلال الاجتماعات الأولية، وأهمية تقديم الوثائق اللازمة والمطلوبة؛ سبب طلب هذه الوثائق، وكذلك أهمية زيارات المصرف الميدانية لموقع العمل أو الشركة وأهميتها بالنسبة للمصرف.

الفصل الخامس: العلاقات المصرفية

تعد العلاقات المصرفية وكيفية التعامل مع البنوك من القضايا المهمة التي يجب أن تأخذها المشاريع الصغيرة والمتوسطة بنظر الاعتبار. يجب أخذها بنظر الاعتبار بدقة لأن البنوك تعتبر من أهم مصادر التمويل لمثل هذه المشاريع في ظل غياب مصادر التمويل الذاتي. وبسبب الافتقار إلى الثقافة المصرفية، يتم رفض معظم طلبات التمويل المقدمة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ليس بسبب عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، بل بسبب عدم معرفتها بكيفية التعامل مع المصارف وتزويدها بالمعلومات المطلوبة، مما يؤدي إلى الفشل في بناء عامل الثقة والسماح للمصرف بتقييم الجدارة الائتمانية بشكل كاف.

شخصية المقترض والثقة بالنفس:

إن أهم مرحلة في عملية المنح بالنسبة للمصرف هي التأكد بدقة من هوية المقترض لأنها الركيزة الأساسية في اتخاذ القرار الائتماني. وعليه فإن سمعة المقترض المالية ووفائه بالتزاماته ونزاهة تعاملاته ستؤثر بشكل إيجابي على عملية إقناع المصرف باتخاذ قرار المنح.

الثقة بالنفس والقدرة على إقناع موظف القرض أمر أساسي، لا سيما عندما يقدم المقترض نفسه ومعلوماته الشخصية.

كلما تمكن المقترض من إقناع المصرف بموقفه من خلال تقديمه للمعلومات بدقة وشفافية كاملة، كلما أثر ذلك في عملية قبول طلب القرض وبالتالي الانتقال إلى المرحلة التالية من منح التمويل.

الاجتماع الأولي

الهدف الأساسي من الاجتماع الأولي مع المصرف هو الحصول على فهم شامل لشخصية المقترض، وتحديد هويته بدقة، وجمع معلومات شاملة عن طبيعة نشاط المقترض. من هنا، يمكن للمصرف أن يقرر ما إذا كان سيواصل عملية مراجعة طلب المقترض أو إنهاء الاجتماع والاعتذار للعميل عن عدم المضي قدماً في طلب القرض الذي قدمه.

تعتبر المقابلة الأولية أساس أي عملية منح لأي نوع من التسهيلات. فإذا ما نجحت المقابلة يمكن القول أننا بدأنا ببناء عامل الثقة مع المصرف وبالتالي الحصول على التسهيلات المطلوبة. أما في حال فشل المقابلة ستنتهي عملية المنح وسيتم تقديم اعتذار للمقترض. لذا يتوجب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن تولي اهتماماً أكبر لهذه المقابلات وأن تستعد لها بالتقيد بالرسادات التالية:

وخبرته في هذا القطاع، علاقاته بالعملاء والموردين، العلاقات المصرفية السابقة إضافة إلى معرفة كيفية إدارة المقترض لأعماله.

من ضمن المخاطر التي يسعى المصرف إلى تحديدها بدقة هي المخاطر المرتبطة بدورة نشاط المقترض. من خلال القيام بذلك، يمكن التأكد من أن المقترض على دراية بهذه المخاطر وأن صاحب المشروع يمكنه اتخاذ الإجراءات اللازمة على الفور لإدارتها والحفاظ على الاستمرارية.

يجب على المقترض تقديم شرح شامل لدورة النشاط عند مناقشتها مع موظف القروض حتى يتمكن الموظف من تحديد نقاط القوة والضعف ومساعدة المقترض على تجنب نقاط الضعف ومعالجتها في أعماله. تبدأ دورة النشاط بمراحل الشراء والتخزين والتصنيع أو التجميع (حسب القطاع) ومن ثم البيع والتحصيل وأخيراً النقد.

فيما يتعلق بالمشتريات والموردين:

تعتبر علاقات المقترض مع الموردين من المعلومات المهمة للمصرف حيث أنها تعطي لمحة أولية عن مدى التزام المقترض بالوفاء بالتزاماته وإدارة التزاماته بالطريقة الصحيحة، ومدى وعيه بمخاطر وأهمية قسم المشتريات. يجب أن يتبع قسم المشتريات سياسة واضحة ومبوبة تسعى إلى توفير المواد الخام بأنسب الأسعار في الأوقات المناسبة، وذلك للتحكم بأهم عنصر من تكاليف السلع المباعة.

يمكن إدارة مخاطر المشتريات من خلال تنوع مصادر التوريد والاهتمام بخصائص وجودة مواد الخام وموقع التسليم ووقته، وكذلك البحث المستمر عن مصادر جديدة للتوريد يمكنها توفير سلع تامة الصنع أو خامات بأفضل الأسعار وبأفضل المواصفات، وعليه يمكننا القول بأنه يجب على المقترض أن يحرص على تقديم معلومات توضح سياسات الشراء بشكل كامل.

وتسمى هذه المرحلة في المصارف بعملية «الغريبة»، أي اختيار أفضل العملاء من حيث الجدارة الائتمانية للوصول إلى القرار النهائي بشأن قبول التمويل أو رفضه.

أما فيما يتعلق بشفافية المعلومات التي يحتاجها المصرف وشموليتها ودقتها، فيجب أن توفرها الشركات لأن المصارف تسعى إلى التعرف على أبعاد شخصية المقترض، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: البعد القانوني ويتناول مدى أهلية المقترض القانونية للتعاقد مع المصرف وإبرام الالتزامات.
- البعد الثاني: البعد السلوكي والاجتماعي ويتناول سلوك المقترض بشكل عام ومدى تأثيره على الرغبة في سداد التسهيلات المطلوبة. هنا يجب التمييز بين الرغبة والقدرة.
- البعد الثالث: البعد المهني والتنافسي، أي تأكيد المقترض على حرصه على السداد واحترام التزاماته ومدى وعيه بالمخاطر المحيطة بطبيعة النشاط والقطاع الذي يعمل فيه.

كلما زاد وضوح المقترض وشفافيته في الشرح وتقديم جميع المعلومات عن نفسه وتجاربه السابقة (حتى لو كان الشرح يتعلق بالتحديات التي أثرت سلباً على النشاط) كلما أعطى هذا انطباعاً إيجابياً عن المقترض أو ما يسمى بوضوح المقترض وساعد المصرف في تقييم المخاطر والقدرة على قبول الطلب.

المعلومات المقدمة في الاجتماع

تسعى المصارف عادة للحصول على مجموعة من المعلومات لمنح التمويل الصحيح وهي: توضيح الصورة الكاملة والدقيقة عن المشروع المراد تمويله، مدى معرفة المقترض بطبيعة نشاطه



هذا وتوسعى المصارف إلى معرفة نوع وكمية المنتجات المباعة ونسبة تركيزها ضمن المبيعات لتحديد قدرة المقترض على التحمل في حال تراجع مبيعات نوع معين من المنتجات، كذلك تحتاج لمعرفة سياسة الائتمان التجاري الممنوحة من قبل المقترض لعملائه ونسبة مبيعات الائتمان من إجمالي المبيعات.

لذلك عند مناقشة طريقة البيع، العملاء الحاليين والسياسة المتبعة من قبل الشركة لزيادة حجم العملاء يجب مراعاة تقديم معلومات شاملة عن جودة المستحقات المالية ومدى تركيزها وحجمها وما إذا كانت المخصصات للديون المشكوك في تحصيلها وللديون المعدومة (إن وجدت)

أما قسم المبيعات والتسويق:

فهو من أكثر الأقسام أهمية في الأعمال، خاصة التّن مع ارتفاع حجم المنافسة في كل قطاع، وعليه تسعى المصارف للحصول على شرحاً واضحاً لاستراتيجية التسويق والمبيعات، سواء نقداً أو من خلال الائتمان التجاري.

تتأثر قدرة المقترض على البيع بشكل كبير بمجموعة متنوعة من المتغيرات، مثل تقنيات البيع، الميزة التنافسية، الأسواق المستهدفة، القدرة على التحمل والنمو التنافسي في السوق حيث تؤثر الظروف الاقتصادية على التحكم في المبيعات.

من النقاط التي يتم دراستها من قبل موظفي القروض هي الهيكل التنظيمي والهيكل الإداري للمشروع. من الجدير بالذكر منذ البداية ان الهيكل الإداري للشركات يختلف حسب طبيعة النشاط وللشكل القانوني للشركة والمنتج وطبيعته السوق.

يتم التعرف على الهيكل الإداري من خلال عدة أمور منها الاجتماعات الأولية والزيارات الميدانية، وما إذا كان المقترض يتحكم في جميع القرارات ويتحكم في جميع الأمور على الرغم من وجود أقسام متخصصة داخل الشركة، أو يعتمد على أشخاص آخرين في اتخاذ القرار. وبالتالي ما هو احتمال اتخاذ قرارات خاطئة تؤثر على النشاط وتؤثر في النهاية على نتائج الأعمال ومدى قدرة المشروع على السداد؟

يتم التركيز الرئيسي في هذه النقطة على البحث والتحليل للتأكد من استمرارية الإدارة، استقرارها والكفاءة الإدارية المتوقعة، مع ملاحظة أنه إذا ما كان الهيكل الإداري للشركة مستقراً ودائماً.

وعليه فإن الأداء الإداري السابق يوفر مؤشراً قوياً على قدرة الإدارة على الأداء في المستقبل.

لذلك، يسعى موظف القروض للحصول على هذه المعلومات والتأكد من صحتها والتدقيق فيها ويجب على الشركات دراسة هياكلها التنظيمية وتحديد المهام الواجبة لكل شخص أو قسم وتعريف المهام الوظيفية لكي تكون قادرة على الإجابة المتعلقة بهذه النقطة.

والظروف التي قد تؤدي إلى تأخير التحصيل في بعض الأحيان ليتمكن المصرف من تحديد القدرة على السداد بأعلى نسبة من اليقين.

تعد المعلومات المتعلقة بحجم المخزون وكيفية التعامل مع مسألة التخزين من الأمور المهمة التي يطلبها المصرف كونه يسعى بشكل أساسي إلى التعرف إلى تكاليف التخزين وحجم الأموال المستثمرة فيه وكيفية إدارة العلاقة بين تكاليف التخزين والربحية الناتجة عن الاستثمار في المخزون.

تختلف شروط تخزين المواد الأولية عن شروط تخزين المنتج النهائي من حيث جودة المستودعات والتأمين ضد المخاطر. تختلف مواصفات المستودع حسب أنواع السلع للحفاظ على جودة السلعة وحمايتها من التلف.

على سبيل المثال، يجب عزل مستودعات الأغذية عن الرطوبة، كما يجب السيطرة على الحشرات والقوارض والآفات الأخرى التي تؤثر على صلاحية هذه المواد، بالإضافة إلى نقاط أخرى منها وجود أنظمة الحريق داخل المستودعات.

لذلك يجب على المقترض الاهتمام بالأمور المذكورة أعلاه داخل مستودعاته والتأكد من سلامتها بغض النظر عن الحاجة للتمويل حيث أن البضائع المخزنة تمثل جزءاً أساسياً من الأموال التي يستثمرها المشروع.

بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان حجم التسهيل مناسباً للغرض المطلوب.

مصادر السداد:

تركز هذه النقطة على قدرة المقترض على سداد مدفوعات الفوائد وأصل القرض في الوقت المناسب وتحدد هذه النقطة ما إذا كانت الدفعات ستأتي من الأموال الناتجة عن النشاط الذي سيتم استخدام التسهيلات لتمويله، أو من مصادر أخرى. لذلك من الضروري تحديد مصادر السداد بشكل صحيح، وكذلك تحديد مبلغ المال المخصص من قبل المقترض للالتزام بالسداد ومقدار المساهمة التي يقدمها المقترض من خلال مصادر التمويل الخاصة به.

الضمانات:

يشار إلى مجموعة الأصول المقدمة كضمان للتسهيلات على أنها الضمان، وعادة ما يتم رهنها لصالح المصرف. ولكن يجب تستوفي

الديون الحالية والعلاقات مع المصارف الأخرى:

من خلال هذه النقطة يتم التأكد من أن المقترض لديه معرفة مسبقة بالنظام المصرفي وقوانينه وكيفية التعامل مع المصارف. وفي حالة التعامل مع المصارف لأول مرة، فإن ذلك يتطلب من موظف القروض في حالة الموافقة متابعة التسهيلات الممنوحة بشكل شبه يومي، بالإضافة إلى الصرف الجزئي وعلى مراحل للتمويل المطلوب في بعض الأحيان.

الغرض من التسهيلات المطلوبة:

يجب على أصحاب الشركات تقديم شرح مفصل عن الغاية من التسهيل المطلوب وان يحدد المجال الذي سوف يستخدم فيه هذا التسهيل بشكل دقيق بحيث يتمكن موظف القروض من اتخاذ القرار بشأنه. كما تساعد المعلومات المقدمة عن الغرض من التسهيل من تحديد قدرات المقترض وخبرته في التعامل مع نوع التسهيل المطلوب



- والتي من خلالها تمارسون أعمالكم التجارية والصناعية.
- ميزانيات الفرد و/ أو الشركة، مدققة وموقعة من قبل محاسب قانوني مع حسابات التشغيل وحسابات الأرباح والخسائر
- دراسة الجدوى الاقتصادية للتوسعات والمشاريع الجديدة.
- منشور الشركة إن وجد عن تفاصيل جميع الأعمال وجميع المنتجات المسوقة والمتاجر والمصانع ونقاط البيع بالإضافة إلى الخطط المستقبلية. (مهم جداً)
- أبرز العملاء مع طريقة ومدّة التحصيل، أبرز الموردين مع طريقة الدفع و/ أو الاستيراد والمدّة، بالإضافة إلى معلومات التواصل الخاصة بهم.
- الهيكلية الإدارية مع المؤهلات الأكاديمية والمهنية.
- قائمة بالعقارات المملوكة من قبل الشركة/ الكفلاء.
- قائمة مفصلة بفروع التوزيع والمستودعات في المناطق وتحديد إذا كانت ملك أم إيجار.
- قائمة موقعة بجميع المصارف التي تتعامل معها (الشركات أو الأشخاص)، بالإضافة إلى كشف حساب مصرفي لمدة سنة (في حال وجوده).
- بوالص التأمين على المستودعات والشركة والمكاتب في حال وجودها.
- تقديم الأوراق المتعلقة بالضمانات المقترحة سواء كانت ضمانات عقارية أو كفالات شخصية.
- يفضل عند حضور المقابلة الأولية إحضار بعض الوثائق والمستندات المتوفرة والتي تتيح لموظف القروض التأكد عليها من أجل تثبيت وتوثيق بعض المعلومات لديه أهمها أوراق التسجيل التجاري أو الصناعي والمستندات الأولية عن الضمانات وإذا ما كانت الشركة قد قامت بإعداد لمحة تعريفية عنها يمكن إحضارها **خلال المقابلة الأولية.**

الضمانات عدد من المتطلبات لكي تكون مقبولة من قبل المصرف، منها أن تكون قابلة للبيع أو التصفية ولا يمثل الاحتفاظ بها تكلفة أو أعباء عالية، أو تكون قيمة الضمان لا تتقلب بشكل جوهري خلال فترة الائتمان وملكية المقترض للضمانات كاملة وغير قابلة للنزاع. ونهاية ان تكون الضمانات كافية لتغطية قيمة الائتمان والفوائد والرسوم الأخرى المرتبطة بها.

الوثائق والمتطلبات:

يجب على المقترض تقديم الوثائق المطلوبة للحصول على التسهيلات. تنقسم هذه الوثائق إلى فئتين: المستندات المطلوبة من جميع العملاء والمستندات التي تختلف حسب نوع المقترض ونوع النشاط.

- لكي يقوم موظف القروض بإعداد تقرير الائتمان بدقة وتقييم كامل للجدارة الائتمانية بعناية، يجب على المقترض تقديم جميع المعلومات اللازمة عند تقديم هذه المستندات بدقة وشفافية. وفيما يلي أهم المستندات والوثائق التي تطلبها المصارف من المقترضين الراغبين في التقدم بطلب للحصول على تسهيلات ائتمانية:
- طلب التسهيلات مع ذكر نوع التسهيل ومبلغه وسعره والضمانات المقترحة.
- عقد التأسيس مع كافة التعديلات الجديدة (مصدق حديثاً).
- السجلات الصناعية والتجارية (مصدقة حديثاً).
- شهادات التسجيل الصناعية والتجارية.
- صورة عن هويات الأشخاص المفوضين بالتوقيع نيابة عن الشركة.
- توقيع النموذج المتعلق بالاستعلام عن الديون الممنوحة من قبل كافة المصارف العاملة في العراق لكل الشركات و/أو الأشخاص المسجلين

- التجاري
 7. الحصول على التوقيع على كتاب الاسم التجاري المطبوع
 الحصول على الاسم التجاري

ج. الحصول على موافقة الإيداع من أي مصرف معتمد:

1. إيداع مبلغ رأس المال
2. الحصول على كتاب تأكيد الإيداع

د. الحصول على موافقة التسجيل من وزارة التجارة:

1. تقدم بطلب التسجيل عبر الإنترنت
2. الحصول على الموافقة الأولية
3. الحصول على بطاقة الشارة
4. التحقق من الوثائق
5. فحص الاسم التجاري
6. الحصول على قائمة الرسوم
7. الحصول على تأييد قائمة الرسوم والختم

دفع أجور ورسوم التسجيل

هـ. الحصول على رخصة التسجيل المحلية

زيارة مكان العمل

تعد زيارة موقع العمل من أهم النقاط التي يجب أن يتعامل معها المقترض بعناية، ويسعى موظف القروض من خلال هذه الزيارة للتعرف على واقع العمل والتأكد من صحة المعلومات التي قدمها المقترض. لذلك يجب على المقترض تقديم جميع المعلومات بدقة عن واقع العمل حتى لا يجد موظف القروض أي انحرافات عن المعلومات التي تم توثيقها وتقديمها سابقاً.

تهدف الزيارة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها تقييم وتحليل المخاطر التي قد تتسبب في عدم قدرة الشركة على سداد التزاماتها المالية.

أ. ما هي الإجراءات القانونية لتسجيل شركة في العراق؟

وفقاً لدائرة تسجيل الشركات في وزارة التجارة العراقية²:

1. طلب اسم تجاري من غرفة التجارة:
2. الحصول على كتاب الموافقة على الطلب
3. الحصول على أمر التوجيه إلى قاعدة بيانات الكمبيوتر
4. التحقق من توفر الاسم التجاري
5. الحصول على أمر التوجيه لموافقة المدير العام ودفع الأموال
6. الحصول على الموافقة الأولية على الاسم التجاري
7. دفع الرسوم حسب فئة التجارة
8. دفع التحقيق والحصول على الختم
9. دفع الرسوم الإدارية للاسم التجاري
10. تحقيق الدفع والحصول على الختم (الرسوم الإدارية للاسم التجاري)
11. الحصول على ختم الموافقة الأولية
12. احصل على مسودة أمر الطباعة
13. الحصول على النماذج المطبوعة
14. الحصول على أمر التوجيه لتوقيع المدير العام
15. الحصول على توقيع المدير العام على كتاب الموافقة الأولية
16. احصل على تاريخ إصدار كتاب الموافقة الأولية

الحصول على تاريخ الموافقة الأولية

ب. الحصول على الاسم التجاري من اتحاد الغرف التجارية العراقية:

1. التحقق من خطاب الموافقة الأولية
2. التحقق من الاسم التجاري وختم الكتاب
3. الحصول على موافقة الاسم التجاري:
4. تسجيل كتاب الموافقة الأولية
5. دفع الرسوم وختم الكتاب
6. الحصول على كتاب مطبوع بالاسم

كما يجب التأكد من وجود أنظمة الحريق داخل موقع العمل والتأكيد على سلامة العاملين المشرفين على عملية الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري أن يحضر الهيئة الإدارية بأكملها والمسؤول عن عملية الإنتاج في حالة المصانع لغاية تقديم المعلومات المطلوبة في حال قيام موظف القروض بطرح أسئلة تفصيلية عن مراحل الإنتاج أو عن استراتيجية البيع والتسويق، بحيث تتم الإجابة مباشرة من قبل الموظف المختص مع المعرفة الكاملة من قبل صاحب النشاط عن هذه المعلومات بحيث يتم تأكيدها من قبله أو بالعكس.

كما يجب التأکید على النظافة العامة لموقع العمل والتأكد على تنظيم ونظافة مواقع التخزين سواء للمواد الخام أو تامة الصنع.

وأخيراً يجب التأكيد مرة أخرى على أهمية تقديم كافة المعلومات المطلوبة أثناء الزيارة بصورة شاملة ودقيقة مع التأكد من مطابقة المعلومات في كافة المراحل وعدم وجود أي انحرافات ضمن المعلومات، أي بمعنى يجب أن تكون المعلومات متطابقة سواء في المقابلة الأولية أو مرحلة تقديم المستندات إضافة إلى المعلومات التي يتم شرحها خلال الزيارة الميدانية. ويجب الانتباه إلى أهمية عدم محأولة التأثير على قرار موظف القروض خلال الاجتماعات أو زيارة مواقع العمل.

تُمكن الزيارة موظف القروض من مقابلة المسؤولين عن الإدارة ومناقشة جميع القضايا التي تشكل من وجهة نظر المقرض مخاطر قد تؤدي إلى عدم امتثال المقترض في السداد أو التخلف عن السداد، كذلك التعرف على شخصية المسؤولين الإداريين ومظهرهم وأسلوبهم في التعامل مع القضايا التي تؤثر على الأداء الإداري. كما يتم من خلال الزيارة تقييم الأداء لمختلف الأقسام كالمشتريات والمخازن والمصانع وعملية الإنتاج وقسم المبيعات والتسويق.

من أهم النقاط التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل المقرض عند إجراء زيارة موقع العمل هو التزام المقترض بالموعد المحدد للزيارة وعدم المحأولة في تأجيله أو الاعتذار منه كونه يعكس مدى الالتزام بالوعود حتى لو كانت بسيطة من وجهة نظر المصرف. كما يجب الاخذ بعين الاعتبار جاهزية موقع العمل بشكل مستمر، لانه قد تكون الزيارة متكررة ومفاجئة من قبل موظف القروض خلال مرحلة عملية دراسة الطلب أو بعد صرف القرض المطلوب.

كما يجب التأكد من الوضع التشغيلي لخطوط الإنتاج وعدم وجود أعطال ضمن العملية الإنتاجية. وفي حال وجود أي أعطال جوهرية يجب الشرح والايضاح من قبل المقرض عن سبب وجود هذا العطل وكيفية العمل على إصلاحه.

تنقسم التسهيلات الممنوحة من قبل المصارف إلى نوعين من التسهيلات: التسهيلات المباشرة والتي تتضمن منح العملاء مبالغ نقدية محددة لغاية محددة ويتم سدادها خلال فترة يتم الاتفاق عليها ما بين المصرف والعملاء. أما النوع الآخر من التسهيلات فهو التسهيلات غير المباشرة والتي تتضمن مجموعة من الخدمات المصرفية التي لا تتضمن منح مبالغ نقدية بشكل مباشر وإنما مجموعة من الخدمات التي تساعد على تسهيل تنفيذ الأنشطة للعملاء.

أنواع التسهيلات المباشرة:

السحب من حساب الجاري المدين:

أو كما يسمى الاعتماد البسيط هو اتفاق بين المصرف وعميله على حق الاقتراض في أن يسحب من الأموال التي يسمح له المصرف بسحبها وأن يكون حسابه مدينياً بسقف أعلى متفق عليه وذلك من خلال فترة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة قابلة للتجديد لفترة مماثلة. تحتسب الفائدة في حساب الجاري المدين على أساس الأموال المسحوبة فعلاً وتستحق الفائدة من تاريخ السحب فقط.

إن التسهيلات الممنوحة وفقاً لحساب الجاري المدين لا يمكن أن تتحول إلى تسهيلات دائمة ومستمرة ومن غير مبرر أن يتم تجديدها دون نهاية. يسمح للعميل وفق الاتفاقية مع المصرف بأن يسحب الحد الأقصى للجاري المدين دفعة واحدة أو على دفعات. في العادة يتم منح حساب الجاري مدين لمدة سنة واحدة قابل للتجديد وفقاً لرغبة الطرفين.

يستخدم حساب الجاري المدين عادةً لغاية تمويل المصاريف التشغيلية للنشاط ويعتبر من المنتجات المرتبطة بتمويل رأس المال العامل وهو من التسهيلات القصيرة الأجل.

التسهيلات الائتمانية

تُعرف عملية الإقراض بأنها إحدى الخدمات التي يقدمها المصرف للشرائح المختلفة من العملاء، وكلمة «اقتراض» هي إقراض مبلغ من المال مقابل استرداد هذا المبلغ في وقت محدد، بالإضافة إلى الفائدة الناتجة من عملية الإقراض.

من خلال التنمية الاقتصادية، توسعت عملية الإقراض بالمعنى المبسط المذكور سابقاً لتشمل جميع التسهيلات التي تقدمها المصارف للعملاء، والتي قد تؤدي إلى الإقراض المباشر (الاقتراض)، أو الخدمات التي تقدمها المصارف التي تساهم في تطوير الأعمال، وبالتالي زيادة حجم الأرباح السنوية.

إن أبسط شكل من أشكال الائتمان هو القرض، وهو طريقة منح المال للعميل بشرط أن يتم سداها على أقساط محددة مسبقاً على مدى فترة محددة مسبقاً، إلى جانب الفائدة المتركمة أثناء عملية الاقتراض، وفقاً لشروط الاتفاقية التي تم الوصول إليها بين المصرف والمقترض.

لماذا تحتاج المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى المصارف؟

تعتبر المصارف مصدر أساسي من مصادر التمويل اللازمة لتطوير الأنشطة بمختلف أنواعها من تجاري وصناعي وخدمي وخصوصاً في حال غياب مصادر التمويل الذاتية الناتجة عن الأرباح المحتجزة عن السنوات السابقة أو من خلال زيادة رأس المال من خلال زيادة عدد الشركاء. وبالتالي فإن الشركات القادرة على توليد تدفقات نقدية جيدة تسمح لها بالوفاء بالتزاماتها اتجاه المصارف يمكنها الاستفادة من التمويل المصرفي وتحقيق نفوذاً مالياً الذي يسمح لها بزيادة الربحية وبالتالي تعظيم الثروة لمالكي هذه الشركات.

يتمثل الفرق بين خصم الكمبيالات التجارية والسندات المباشرة في أن الكمبيالات التجارية تقدم من قبل المقترض للمصرف من أجل خصمها وهي ناتجة عن عمليات البيع الآجل، بينما السند المباشر هو سند أمر موقع من قبل المقترض والمستفيد الأول من السند هو المصرف.

يستخدم خصم السندات التجارية أو المباشرة لتمويل رأس المال العامل، فعلى سبيل المثال يستخدم خصم السند المباشر من أجل تمويل الشراء للأنشطة الموسمية بينما خصم الكمبيالات التجارية لغاية تمويل الأنشطة التي تعتمد في نشاطها على البيع الآجل بشكل أساسي مثال مبيعات التقسيط للسيارات أو الأجهزة كهربائية والتي تمتد فترة التقسيط على فترة سنة على الأقل.

القروض والسلف:

القرض هو أبسط صور الائتمان والتي بموجبها يتم منح المقترض مبلغ من المال على أن يتم سداحه على أقساط محددة خلال فترات زمنية معينة مضافاً إليها الفوائد المترتبة على عملية الاستدانة وذلك حسب الاتفاق المبرم ما بين المصرف والمقترض.

ومهما اختلفت طرق سداد القروض إلا ان المبالغ التي يتم دفعها سداداً للقرض لا يمكن استعمالها من قبل المقترض مرة أخرى أي أن القروض تمنح للعملاء وتسدد دفعه واحده أو على دفعات ولا يجوز للمقترض إعادة استعمال أي مبالغ مما سده للمصرف.

الكمبيالات المخصومة:

سند الأمر أو الكمبيالة هو محرر مكتوب وفق شروط مذكورة ومحددة من قبل القانون ويتضمن تعهد محرره بدفع مبلغ معين بمجرد الإطلاع أو في وقت قابل للتحديد لأمر شخص آخر هو المستفيد أو حامل السند.

هناك طرفان في الكمبيالة هما المتعهد (محرر السند) والمستفيد ويجب أن يشمل السند المعلومات التالية:

- شرط الامر أو عبار سند لازم أو كمبيالة مكتوبة في متن السند وبنفس اللغة المكتوب بها السند.
- تعهد غير محدد بشرط بدفع مبلغ معين من النقود.
- تاريخ الاستحقاق.
- مكان الاداء أو الدفع.
- اسم من يجب الدفع له أو لامره.
- توقيع من أنشأ السند.

إن عملية الخصم تعني أن يتم تظهير الكمبيالة التي لم تستحق بعد تظهيراً ناقلاً للملكية مقابل أن يدفع المصرف قيمتها بعد أن يقوم بخصم نسبة معينة من قيمة الورقة تسمى سعر الخصم. فالكمبيالات المخصومة تمثل الكمبيالات التي يقوم التجار بخصمها لدى المصارف بسبب حاجتهم للأموال وتنتج عادة هذه الكمبيالات عن البيع الآجل لدى العملاء أو بيع التقسيط فيلجأ المقترض إلى المصارف من أجل تسيلها وإعادة استغلال الصافي من خصمها في تنشيط دورته التشغيلية.

أي مبالغ إلا إذا حققت الشركة أرباحاً وقررت التوزيع.

- تتمتع القروض إجمالاً بالأولوية في الدفع عند التصفية على حقوق المساهمين أو المالكين.

القروض المتوسطة وطويلة الأجل:

وهي القروض التي تزيد أجالها عن سنة وقد تصل إلى عشرة سنوات، حيث تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطابع الرأسمالي الاستثماري، كمشاريع التوسع وبناء المصانع أو إقامة مشاريع جديدة، وتنقسم فترات التمويل عادة في القروض المتوسطة وطويلة الأجل إلى ثلاث فترات:

- أ. فترة الاستخدام: وفيها يقوم المقترض باستخدام مبلغ الائتمان الممنوح له في الانفاق على إنشاء المشروع وشراء التلات اللازمة وتدريب العاملين وشراء مواد الخام بالإضافة إلى تجارب التشغيل ومصاريف الافتتاح أو ما يطلق عليه بالنفقات الإيرادية المؤجلة.
- ب. فترة السماح: وهي تلك الفترة التي يتم خلالها إنتاج السلعة وبيعها وتحصيل ثمنها، أي تلك الفترة التي تغطي دورة واحدة من دورات رأس المال العامل.
- ج. فترة السداد: وهي الفترة التي تأتي بعد انتهاء فترة السماح وتحقيق الشركة المقترضة لعائد يكفي لسداد الالتزامات المتعلقة بالقرض الممنوح من المصرف وفي العادة يتم سداد القرض على أقساط دورية بالنسبة لهذا النوع من القروض.

عادةً ما تقوم المصارف بدمج فترة الاستخدام والسماح بفترة واحدة وهي فترة السماح مع الأخذ بعين الاعتبار أن المصارف تقوم باحتساب الفوائد على القروض خلال فترة السماح.

أنواع القروض

من حيث المدة:

- تنقسم القروض إلى نوعين رئيسيين:

القروض قصيرة الأجل:

هي تلك القروض التي تقل عن سنة واحدة، وتشمل القروض التي تمنح لتمويل رأس المال العامل عادة، وعلى الرغم من أن القروض تزيد الخصوم المتداولة إلا أنها أيضاً تزيد من الأصول المتداولة ويتم انفاقها لشراء مواد خام أو بضائع أو غير ذلك.

يتم سداد معظم القروض قصيرة الأجل على دفعة واحدة أو على دفعتين، لأن عمرها لا يتجاوز سنة واحدة.

1. مزايا القروض قصيرة الأجل:
2. يتصف الإقراض قصير الأجل بالمرونة مقارنة بطرق التمويل الأخرى ولا يترتب على الشركة أي التزامات بعد انتهاء فترة التمويل.
3. يتناسب الاقتراض قصير الأجل مع الفترات التي تحتاج الشركة فيها إلى أموال، فلو لجأت الشركة إلى الاقتراض على فترات أطول وهي تحتاج إلى أموال لفترة أقل من سنة فإن الشركة سوف تدفع فوائد أكثر مما ينبغي على الفترة التي لا تحتاج خلالها إلى أموال.

تعتبر فوائد القروض مصروفاً وبالتالي لا يحتسب عليها أي ضرائب، أما توزيعات الأرباح فيحتسب عليها ضرائب في معظم دول العالم.

1. عيوب الاقتراض قصيرة الأجل:
2. تضطر الشركة إلى توفير مبالغ الأقساط عند استحقاقها سواء حققت الشركة أرباحاً أو عانت من الخسائر، بينما زيادة رأس المال فإن الشركة غير ملزمة بدفع

الفروق الجوهرية بين القروض القصيرة ومتوسطة الأجل

متوسطة الأجل	القصيرة الأجل	
تمويل شراء الاصول الثابتة كالتلات والتجهيزات والاراضي والمباني للزمنة لحياة المشروع على امتداد عمره الانتاجي.	تمويل احتياجات رأس المال العامل سواء من خلال تمويل شراء الخام أو تمويل فترة التخزين أو تمويل فترة البيع الأجل وهو ما يطلق عليه تمويل فترة دورة تحول الاصول أو احتياجات رأس المال العامل.	الغرض من التمويل
القروض متوسطة الأجل تبدأ من عامين وتمتد حتى 10 أعوام وربما أكثر.	تسدد اساساً خلال عام من المنح وقد ترى إدارة المصرف تمديداتها أو زيادتها إذا ثبت كفاءة إدارة المشروع	طبيعة التمويل
يتم السحب من القرض وفقاً لجداول سحب محددة وبترتيب تنفيذ المشروع محل التمويل وما يسدد من القروض لا يجوز إعادة سحبه مرة اخرى.	في حالة التسهيلات فإنها متاحة دائماً للبرف وبحد أقصى هو قيمة التسهيل وتستخدم وتسدد بصفة مستمرة دون توقف.	أسلوب السحب
من فائض التدفقات النقدية للمشروع بعد سداد كافة الالتزامات الجارية وذلك وفقاً للدراسات المعدة من قبل إدارة المصرف ووفقاً لكشوفات التدفق النقدي المتوقعة للمشروع.	من عائد النشاط الجاري للمشروع والاييرادات المتولدة دائماً من حركة الإنتاج والبيع والتحصيل	أسلوب السداد

السلع المعمرة القروض السكنية. فهو انتمان شخصي في العادة يقدم في الأغلب للأفراد.

لماذا تعتبر القروض المجدولة من المنتجات الرأجعة؟

تعتبر القروض المجدولة من المنتجات الرأجعة ضمن المصارف لما تتضمنه من عدة ميزات تساعد المصرف من المراقبة والمتابعة للتسهيلات الممنوحة حيث يتم تحديد قيمة القرض بشكل مسبق بالإضافة إلى تحديد عمر القرض أي تاريخ المنح وتاريخ سداد آخر قسط بينما التسهيلات الدوارة أو المتجددة يمكن ان تستمر لفترة زمنية

من حيث الغاية من الإقراض:

- الائتمان الاستثماري (المخصص للإنتاج): وهي القروض التي تمنح من أجل تأسيس أو توسيع المؤسسات الإنتاجية أو تجديدها وتوفير السيولة اللازمة لها من اجل ممارسة نشاطها.
- الائتمان التجاري: وهو الذي يهدف إلى تنشيط تداول السلع وتسهيل العمليات التجارية.
- الائتمان الاستهلاكي: وهي القروض والسلع لأغراض استهلاكية وهي التي يستفيد منها الافراد لسد حاجاتهم الاستهلاكية، مثل شراء السيارة الأثاث

التسهيل المطلوب ودرجة المخاطر ضمن السوق أو القطاع إضافة إلى نوع وقيمة الضمانة المقدمة كضمان للتسهيلات المطلوبة وأخيراً العلاقة ما بين المصرف المقترض وتاريخها ومدى التزام المقترض سابقاً بعملية السداد وهل المقترض هو من العملاء الجدد أو يوجد علاقة مصرفية سابقة.

التسهيلات الائتمانية غير المباشرة:

التسهيلات غير المباشرة لا تنطوي عادة على دفع النقود إلى المقترض بشكل مباشر وإنما هي تعهدات خطية صادرة عن المصرف اتجاه جهات أخرى يكفل فيها المصرف عميله. جرت العادة أن تقوم المصارف بالحصول على تامينات نقدية بنسب معينة مقابل منح المقترض مثل هذا النوع من التسهيلات، ولكن التوجهات الحديثة تتجه نحو الاستغناء عن هذه التامينات مقابل حصول المصرف على ضمانات معينة مثل الضمانات العقارية - الأوراق التجارية - رهن الاسهم والسندات أو الكفالات الشخصية.

غير محددة منذ البداية، كما يمكن التحكم بعمليات السحب في دفعة واحدة أو أكثر أو تحديدها خلال فترة زمنية. كما أن طريقة سداد القرض محددة سلفاً مما يسمح للمصرف بمراقبة استخدام القرض، كما ان الغاية من القرض المطلوب يمكن التحقق منها منذ بداية منح القرض.

واخيراً، تُمكن القروض المجدولة المصرف من تقييم أداء المقترض ببساطة طالما أن المقترض يدفع أصل القرض بالإضافة إلى الفائدة عند استحقاق القسط بالتاريخ المحدد.

عوامل تسعير المنتجات المصرفية:

يوجد العديد من العوامل التي يمكن ان تلعب دوراً جوهرياً في تحديد سعر الفائدة المطبق من قبل المصارف على المنتجات المعروضة من قبلها للشركات ومن أهم هذه العوامل هو سعر الفائدة الراجح ضمن السوق المصرفي والذي يتحكم بشكل أساسي في تسعير المنتجات المصرفية بالإضافة إلى مستوى التنافس من قبل المصارف وقيمة



التنفيذ والتي تستخدم في حال حصول المقترض على العطاء وأصبح ملزماً بالتنفيذ.

هناك أنواع أخرى من الكفالات والتي يمكن الحصول عليها من المصارف وهي: كفالات الدفع - الدفعة المسبقة - الكفالات البحرية وغيرها من الكفالات.

الاعتماد المستندي:

هو تعهد يصدر عن المصرف (فاتح الاعتماد) بناء على طلب من المقترض بدفع مبلغ معين مقابل استلام مستندات شحن البضاعة ووفقاً للشروط المتفق عليها.

عندما يقرر المصرف إصدار الاعتماد يتم التركيز في المقام الأول على سلامة المركز المالي وعلى ما توفر له حيازة المستندات من حماية تتمثل في رهن البضائع بالإضافة لما تتضمنه وثيقة التأمين من غطاء يغطي جميع الأخطار التي قد تنشأ.

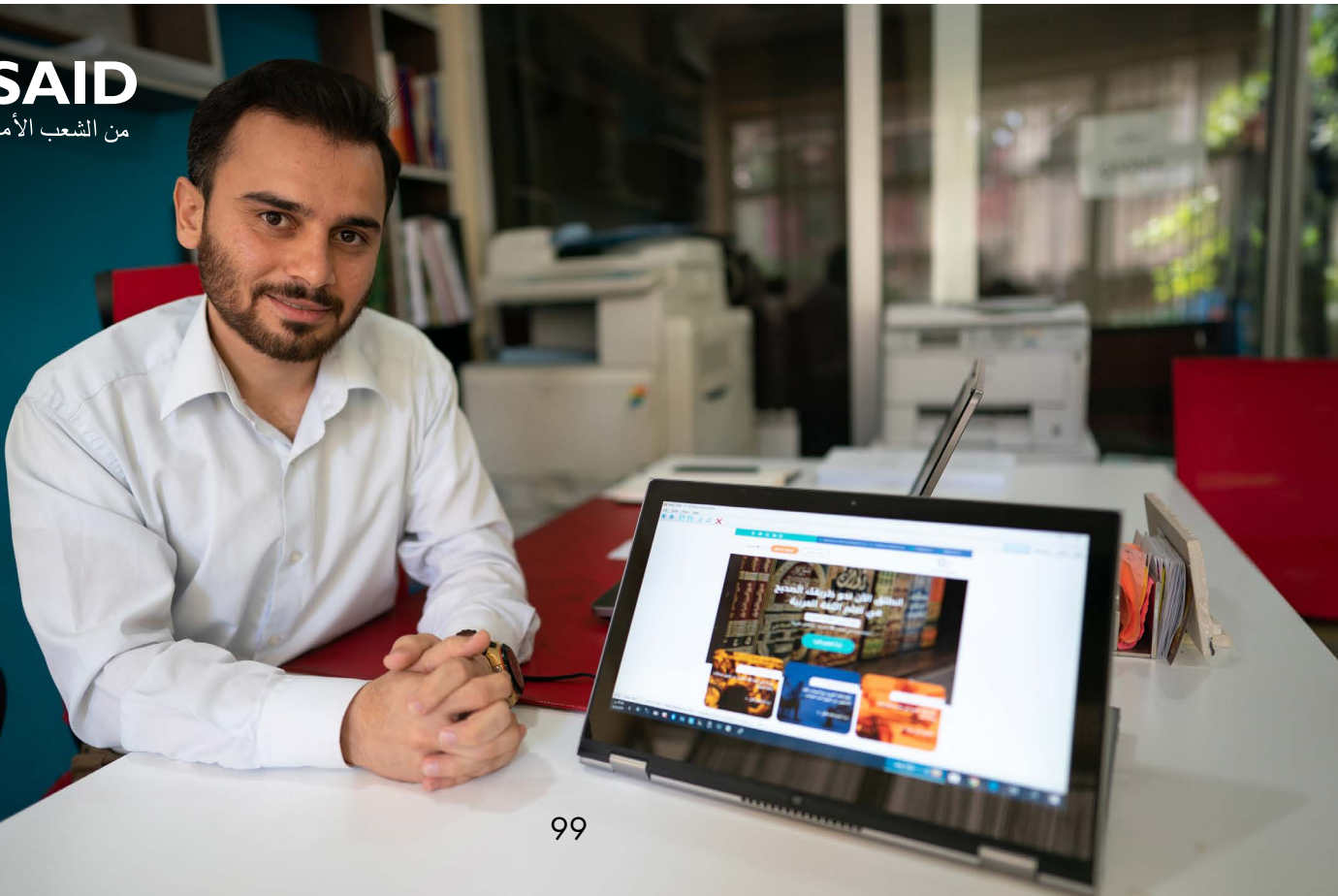
يوجد أنواع عديدة من الاعتمادات المستندية وهي تختلف حسب أنواعها بدرجة المخاطرة التي يتحملها المصرف فتنتقل من التسهيل غير المباشر إلى التسهيل المباشر ولكن من أكثر الاعتمادات رواجاً هي الاعتمادات بالاطلاع والاعتمادات الآجلة.

خطابات الضمان:

خطاب الضمان أو الكفالة المصرفية هي تعهد خطي من قبل المصرف يتعهد بموجبه المصرف (مصدر الكفالة) بضمان أحد عملائه بناء على طلب المقترض في حدود مبلغ معين ولمدة محددة تجاه طرف ثالث وهو المستفيد بمناسبة التزام ملقى على عاتق المقترض (المكفول) وضماناً لوفائه التزاماته اتجاه ذلك الطرف، ويعتبر التزام المصرف في خطاب الضمان التزاماً أصيلاً وليس تابعاً.

بما أن المصرف يتعهد بدفع قيمة الضمان أيّاً كان مركز المقترض أو وضعه، ولأنه لا يسمح للمصرف بالاحتجاج على مصادرة الخطاب فالكفالة المصرفية إذن هي تعهد من المصرف يقبل فيه دفع مبلغ إلى المستفيد الذي تصدر الكفالة لصالحه عند طلب ذلك المستفيد، ويتقاضى البنك مقابل ذلك عمولة محددة من المقترض المكفول.

هناك عدة أنواع للكفالات المصرفية ولكن من أهم الأنواع الرائجة في الاستخدام لخدمة الأنشطة هي الكفالات الأولية أو ما يطلق عليه اسم كفالات دخول العطاء عند التقديم إلى المناقصات. النوع الآخر هو الكفالات النهائية أو ما يعرف بكفالات





تقديم المعلومات اللازمة لصاحبي القرار في اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح وتحقيق الأهداف من تنفيذ الفكرة الاستثمارية والتي أهمها هي تعظيم الثروة لأصحاب المشروع.

إن اتخاذ القرار بإجراء دراسة جدوى أمر يكلف مالاً ووقتاً، ومع هذا فإن عدم القيام بهذا الأمر يعد أكثر تكلفة عندما يتم اتخاذ قرار استثماري خاطئ. وقبل القيام بإجراء دراسة جدوى لابد أن يتوفر قدر من المعلومات والبدائل، كما يجب أن يتوفر قدر من البيانات التي من خلالها يتم اختبار مدى إمكانية الاعتماد عليها في تحديد إمكانية تنفيذ القرار الاستثماري والتأكد من وجود إمكانية تسويقية للمنتج المراد إنتاجه وذلك قبل الدخول في عملية إعداد دراسة الجدوى الكاملة أو التفصيلية.

دراسات الجدوى الاقتصادية

تعددت التعاريف المتعلقة بدراسات الجدوى الاقتصادية من حيث الأهمية والتكوين والغاية. ولكن يمكن اختصار التعريف بأنها مجموعة من الدراسات الواجب قيام بها من قبل صاحب العمل أو المستثمر للتأكد من أن الفرصة الاستثمارية موضوع الدراسة قابلة للتطبيق وقادرة على تحقيق العائد المتوقع شريطة أن يكون هذا العائد أعلى من تكلفة مصادر الأموال إضافة إلى كون العائد أعلى من الفرص البديلة المتاحة.

تتضمن دراسة الجدوى العديد من الدراسات (القانونية - التسويقية - الفنية والهندسية - المالية - الاقتصادية) اللازمة وهي قادرة على

استكمال المبادرات التي كان لا بد من تأجيلها لعدم وجود أموال كافية خلال الفترات السابقة.

ولكي يتم قبول دراسات الجدوى يجب أن تحقق مجموعة من المواصفات حتى يتم اعتبارها من ضمن الدراسات الجيدة والقابلة للتطبيق. ومن أهم هذه المواصفات:

- أن تكون سهلة القراءة وقابلة للفهم سواء من قبل صاحب المشروع أو من قبل الأطراف الأخرى المهتمة بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه.
- أن تتضح فيها الأسئلة والأشياء المهمة في الدراسة ويجب أن تعطي أهم إجابة وهي قابلة المشروع للتطبيق وتحقيق العائد المتوقع.
- تحديد ومناقشة كل الفرضيات المتصلة بتحليل المشروع.
- تحقق الاتساق داخل كل قسم كما تحقق الاتساق بين الأقسام حيث أن النتائج المتولدة عن قسم الدراسة التسويقية سينعكس مباشرة على الدراسة الفنية والهندسية وهكذا حتى الوصول إلى قبول أو رفض المشروع.
- تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة كما تستوفي الشروط الواردة في العقد مع المشروع.

قبل الدخول في تفاصيل اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية بالشكل الكامل والمفصل يتوجب علينا التعرف على دراسة الجدوى التمهيديّة والأولية والتي يجب أن تسبق دراسة الجدوى التفصيلية، كما يجب علينا التعرف ماهو المقصود بالفرصة الاستثمارية وكيفية تحديد الفرص الاستثمارية ضمن الأسواق.

أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية:

يوجد العديد من العوامل التي تظهر أهمية اعداد دراسات الجدوى الاقتصادية قبل الإقدام على تنفيذ الفكرة الاستثمارية وتحويلها إلى مشروع قائم ومن أهم هذه العوامل هي تحديد الأسباب الرئيسية والمقنعة سواء بقبول المشروع أو رفضه إضافة إلى تزويد أصحاب المشروع بالمعلومات اللازمة لتنفيذ المشروع وهي الخطوة اللاحقة لعملية قبول المشروع.

كما أن دراسة الجدوى قادرة على تحديد المخاطر المتوقعة والمرتبطة بالسوق والقطاع الذي يرغب صاحب المشروع الاستثمار ضمنه وإظهار العلاقة ما بين العوائد والمخاطر والموازنة بينهما، كما تساعد دراسة الجدوى على تطوير خطة لتطبيق المشروع وما هو الهيكل الإداري المناسب لإدارة المشروع. ونهاية تظهر أهمية دراسات الجدوى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المحدودة.

دراسات الجدوى الاقتصادية ليست حكر على المشاريع الجديدة، وإنما تظهر أهميتها من خلال تطبيقها على التوسعات في المشاريع القائمة. حيث أنها تمتلك عدد من الميزات أهمها قدرتها على مساعدة المشاريع الصغيرة لتتحول إلى مشاريع متوسطة وكبيرة بالإضافة إلى مساعدة المشاريع في دمج المشروع مع أنشطة المشاريع الأخرى لزيادة الإيرادات وآفاق التسويق.

كما تسعى دراسات الجدوى للمشاريع القائمة في محاولة تغيير نشاط المشروع إلى نطاق مختلف أكثر ملاءمة، مثل تحويل الإنتاج من تصنيع السوق المحلي إلى إنتاج التصدير. كما تساعد على

مما ينبغي الإشارة إليه أن حجم ونطاق الدراسة المبدئية يختلف من فكرة استثمارية إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر، فقد تتمثل هذه الدراسة في مناقشة بين المستثمر ومستشاريه أو الحاجة إلى إجراء دراسة سوقية صغيرة من خلال الاستبيان أحياناً.

الفرص الاستثمارية:

يقصد بالفرص الاستثمارية كافة المقترحات والمجالات والأفكار المتاحة التي يمكن استخدامها لإدارة رأس المال سواء على المدى القصير أو الطويل لتوفير العائد المالي المتوقع الذي يأمل المستثمر في تحقيقه.

يفضل دائماً وقبل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع معين دراسة عدد من البدائل المتاحة حتى يتأكد المستثمر أو صاحب المشروع أنه تم اتخاذ القرار الصحيح في الاستثمار في المشروع ولم يتم إهمال إمكانية وجود فرص استثمارية أخرى قادرة على توليد عائد أعلى من المشروع المقترح.

الدراسة التمهيديّة ببساطة هي دراسة استكشافية للأفكار الاستثمارية التي يتم الاعتماد على نتائجها في تقرير القيام بدراسة الجدوى التفصيلية أو التوقف عند هذا الحد من الدراسة لبعض الفرص الاستثمارية. وتظهر أهمية الدراسة المبدئية في أنها تساعد في استبعاد عدد من المشاريع التي تم التعرف عليها في مرحلة تحديد الفرص الاستثمارية، كما أنها تظهر مدى اتساق المشروع مع البيئة المحيطة. وتهدف الدراسة المبدئية إلى الاختيار والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية المقترحة لتحديد المشروع الذي يجب عمل دراسة جدوى تفصيلية له.

وتظهر أهمية الدراسة الأولية من خلال اثبات حاجة المجتمع إلى منتج المشروع سواء كان هذا المنتج خدمة أم سلعة إضافة إلى بيان أهمية المشروع بالنسبة للسوق وهل يقدم منتج جديد أم منتج يحل محل الواردات. كما أنها تحدد النقاط الحرجة التي تحتاج إلى اهتمام خاص عند القيام بالدراسة التفصيلية وإعطاء معلومات أولية عن التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع بما يساعد على اتخاذ قرار بقبول أو رفض المشروع.

وفي نهاية هذه المرحلة يكون قد تم التوصل إلى المشروع أو الفكرة الاستثمارية المراد دراسة جدوى تفصيلية له.



دراسة علاقات التشابك والتداخل القطاعية بين الأنشطة المختلفة:

يمكن أن تشكل دراسة علاقات التشابك والتداخل القطاعية بين الأنشطة المختلفة مصدر للفرص الاستثمارية، فوجود علاقات وارتباط بين الأنشطة المختلفة تشكل حافز لقيام نشاط استثماري، فتوطن أعداد كبيرة من الطلاب في منطقة معينة يمكن أن يظهر فرصة للاستثمار في مركز لتصوير الأوراق والمواد العلمية وغيرها.

المصادر الأخرى:

زيارة المعارض وما تحتويه من منتجات متعددة بالإضافة إلى ظهور بعض الاختناقات ضمن بعض الأنشطة الاقتصادية أو الملاحظة البسيطة لنمو الطلب على منتج معين ضمن المتاجر والمحلات التجارية.

هناك عدة طرق للبحث عن الفرص الاستثمارية ولكن من أهم الطرق الواجب اتباعها هي كالتالي:

دراسة العرض والطلب:

يمكن استخدام دراسات الطلب المحلي والخارجي على سلع معينة، وكذلك قائمة الواردات من تلك السلع بعد مقارنتها بالإنتاج المحلي لتحديد بعض فرص الاستثمارية. ويتم ذلك من خلال ضمان وجود تباين بين العرض المحلي والواردات من جهة والطلب المحلي من جهة أخرى. وبالمثل، فإن وجود فائض من نوع معين من الموارد الأولية ضمن بلد معين يمكن أن يكون سبباً لبدء مشروع يعتمد بشكل أساسي على هذه الموارد المتاحة بسهولة وبأسعار معقولة، دون تجاهل جانب الطلب على مخرجات هذه الموارد.

تبدأ دراسة الجدوى بوصف المشروع



المستهلك لهذه السلعة ونوعه والشريحة التي ينتمي إليها أو قدرته الشرائية.

تستمد دراسة الجدوى التسويقية أهميتها ليس فقط من أنها تساعد على تقدير أو تحديد الطلب على المنتج محل الدراسة، بل أنها تعد الأساس للدراسة الفنية والهندسية للمشروع أو تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع وما يرتبط بذلك من تقدير للتكاليف.

كما أن دراسة السوق تعد الأساس في رسم السياسة التسويقية والترويجية للمنتج والطرق المناسبة للوصول المنتج إلى المستهلك. كما أن القيام بدراسة الجدوى الفنية (المرحلة التالية لدراسة الجدوى التسويقية) لا يمكن أن تتم إلا بعد التأكد من وجود سوق أو طلب على المنتج.

تتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية عدة مراحل بدايةً من الدراسة التسويقية مروراً بدراسة الفنية والهندسية، تليها الدراسة المالية حتى الوصول إلى الدراسة الاقتصادية وإعداد المؤشرات المالية والتأكد من قبول أو رفض المشروع.

الدراسة التسويقية:

تهدف الدراسة التسويقية إلى التأكد من وجود طلب كاف أو سوق للمنتج المزمع إنتاجه أو للخدمة المراد تقديمها، وذلك لتحديد الكميات التي يمكن إنتاجها، ولكي يتم ذلك يلزم التعرف على السوق الذي سوف يباع فيه المنتج وخصائصه وهل هو سوق تحكمه المنافسة؟ وهل المنتج يتم إنتاجه لأول مرة وليس له منافس أم أنه يشابه منتجات موجودة بالفعل في السوق؟ وهل المنتج له منافس أجنبي أم أن السوق المحلي خالي من المنافسة الأجنبية؟ كما يلزم أيضا التعرف على

كذلك فإن توزيع السكان بين الريف والمدينة يؤثر على الطلب نظرا لاختلاف الأنماط الاستهلاكية ونفس الاعتبار عند المحاولة لدراسة المتغير السكاني من حيث الجنس.

يدرج ضمن المتغير السكاني معدلات الزواج وتأثيرها على حجم الطلب على منتجات معينة، فزيادة معدلات الزواج يعني ارتفاع الطلب على المفروشات مثلا.

- فلسفة الحياة وسلوك الفرد:

يتأثر الاستهلاك بسلوك الأفراد وفلسفتهم مثل ميل الأفراد في مجتمع معين إلى تقليل الاستهلاك لحساب أو لصالح الادخار يترتب عليه تقليل الاستهلاك الحالي وخصوصا فيما يتعلق بسلع المتع العاجلة، كما أن إحساس الفرد بالأمان الاقتصادي في دولة يمكن أن يسهل له الاستدانة أو الشراء بالتأجل ومن ثم يؤثر على النمط الاستهلاكي.

بما أن المهمة الأساسية لدراسة السوق هي اكتشاف وجود الطلب على المنتجات ومحاولة تقدير حجمه بأعلى درجة من الموثوقية وجب بداية الاطلاع على العوامل التي تؤثر على حجم الطلب والتي تم تعريفها من قبل خبراء التسويق على أنها أكثر العوامل المؤثرة في الطلب التي يجب الاطلاع عليها والتي تختلف من مجال إلى آخر ومن سلع أو خدمة إلى أخرى بل وتختلف الأهمية النسبية لتأثير هذه العوامل من منتج إلى آخر مع الاخذ بعين الاعتبار عوامل مشتركة بين العديد من المنتجات ومن أهم هذه العوامل:

- المتغير السكاني:

يعد عدد السكان ومعدل نمو السكان من المحددات الهامة، فزيادة السكان تؤدي إلى الطلب واتساع حجم السوق، كما أن التركيب العمري للسكان يلعب دور كبير في تحديد الطلب. كما أن تزايد معدل المواليد يترتب عليه تزايد الطلب على سلع معينة مثال الملابس والأطفال ولعب الأطفال.



الخدمة وصولاً إلى تحديد الفرصة التسويقية أو ما يسمى الفجوى التسويقية.

ولكي تتمكن المشاريع من الحصول على البيانات يمكنها الاعتماد على مصدرين أساسيين من البيانات: البيانات الأولية والتي يقوم الباحث التسويقي بتجميعها بنفسه بعدة طرق منها الاستقصاء أو الاستبيان والملاحظة والتي تعتبر المصدر الأساسي للبيانات اللازمة للدراسة السوقية. أما المصدر الثاني فهي البيانات الثانوية التي سبق جمعها وتسجيلها في سجلات المشروع أو المنشورة في البحوث العلمية أو الهيئات الأخرى المتصلة بتوفير هذه البيانات والمتعلقة بالتعداد السكاني وبيانات أسعار الجملة والمفرق للمنتجات بالإضافة إلى الإحصاءات الزراعية والصناعية. وتعتبر هذه البيانات مكملات للمصادر الأولية للوصول إلى دراسة السوق وأبعاده.

يتم الاعتماد بشكل أساسي على البيانات الأولية لإعداد الدراسة التسويقية ويلجأ إليها الباحث في حالة عدم كفاية البيانات الثانوية أو عدم صلاحيتها لتحليل وضع السوق، وهنا يقوم الباحث بالاعتماد على نفسه في جمع البيانات المطلوبة من خلال طريقتين هما الاستقصاء والملاحظة.

الاستقصاء أو الاستبيان:

مجموعة من الأسئلة يتم توجيهها إلى فئة معينة أو شريحة معينة، يهدف من خلالها إلى الحصول على معلومات معينة غير متاحة بغير هذه الوسيلة. ويمكن أن يقسم الاستبيان إلى عدة مجموعات من الأسئلة أهمها استبيان الحقائق والدوافع والتراء.

عند إعداد الاستبيان يجب أن تكون الأسئلة سهلة ومفهومة من قبل الشخص الذي يقوم بالاستبيان ومن قبل الشخص المجيب على الأسئلة. كذلك الوضع عند أخذ العينات من المجتمع يجب التركيز على أن يتراوح حجم العينة ما بين 30 إلى 50 شخص بالحد الأدنى وأن يتم أخذ عينات من عدة مناطق متفرقة ضمن السوق أو الشريحة المستهدفة.

أما الطريقة الثانية لتجميع البيانات الأولية فهي **الملاحظة** والتي يتم من خلالها مراقبة وملاحظة

• سعر السلعة:

والذي يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على حجم الطلب كونه توجد علاقة عكسية ما بين سعر السلعة وحجم الطلب عليها.

• أسعار السلع البديلة والمكملة:

يتأثر الطلب على سلعة (أو خدمة) معينة بأسعار بدائلها أو مكملاتها، فوجود بديل منافس للسلعة المزمع إنتاجها لاشك أنه يؤثر على الطلب عليها بعكس ما إذا كان المنتج جديد لا تنافسه منتجات أخرى. أما مكملات السلعة المراد إنتاجها فيزيد الطلب عليها مع زيادة الإقبال على السلعة الأصلية.

• هيكل السوق وحجم الاستثمار فيه:

يتوقف الطلب على المنتج المزمع إنتاجه على هيكل السوق وهل هو سوق تنافس تام أم احتكار، ففي حالة المنافسة يقع المنتج تحت ضغط المنافسة مع الغير ويكون متلقياً للسعر وبالتالي يفقد المنتج ميزة المنافسة السعرية بعكس الحال عندما يكون محتكراً لسلعة أو لخدمة حيث يمكن التحكم في السعر ويصبح المنتج أو الخدمة صانعا للسعر، وفي الحالة الأولى لابد من دراسة موقف المنافسين من أجل الحصول على حصة من السوق، وتقل أهمية هذا الأمر في حالة الاحتكار.

• النظرة إلى المستقبل:

إذا كان الفرد متفائلاً بشأن المستقبل فإن هذا ربما يكون عاملاً لزيادة الاستهلاك بعكس الحال في حالة قلق الإنسان بشأن المستقبل والإحساس بعدم الأمان الاقتصادي فإن هذا ربما يكون عاملاً لنقص الإنفاق. بالإضافة إلى ما تم ذكره، يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على حجم الطلب مثال ذلك طبيعة السلعة وخضوعها إلى فلسفة التجديد والتبديل كالتجهزة الكهربائية، كذلك القدرة الإنتاجية للمشروع والمشاريع المنافسة والقدرة على التحكم بالتكاليف لتحقيق منافسة سعرية وغيرها من العوامل.

تنطلق الدراسة التسويقية من تجميع البيانات اللازمة والمهادفة إلى دراسة عوامل الطلب ثم الانتقال إلى تقدير حجم الطلب على المنتج أو



- كم البيانات المتوفرة ونوعها من حيث البيانات الأولية والثانوية.
- طبيعة السلعة أو الخدمة محل البحث هل هو منتج جديد أو يوجد منافسين للمنتج موضوع الدراسة
- ظروف السوق وطبيعته ما بين تنافس تام واحتكار قلة.
- مدى خبرة موظفي الإدارة والتسويق.

انطلاقاً من العوامل المذكورة والتي تؤثر بشكل مباشر في تحليل وتشغيل البيانات التي تم تجميعها من المصادر الأولية والثانوية يمكننا تمييز بين أسلوبين أساسيين في تقدير حجم الطلب وهما:

○ الأساليب البسيطة:

- وأهم ما يميز هذه الطرق اعتمادها على الخبرة والتقدير الشخصي للباحث التسويقي، ويفضل استخدامها في حالة تقديم منتج جديد وفي حالة عدم وجود بيانات ثانوية كافية يمكن استخدامها في التنبؤ. ومن أهم الطرق التي تستخدم هنا: آراء المديرين التنفيذيين، آراء الخبراء التسويقيين، آراء رجال البيع، وأخيراً آراء المستهلكين.
- تعتمد هذه الأساليب على التقدير

الاحداث التي تجري ضمن السوق المستهدف وتسجيلها بشكل دوري.

عادة ما تأتي طريقة الملاحظة مترافقة مع الاستبيان ومكملة لها ولا يتم الاعتماد عليها بشكل منفرد.

وبعد الانتهاء من مرحلة إعداد وتجميع البيانات والمعلومات الثانوية والأولية المتعلقة بمحددات السوق تأتي الخطوة التالية في دراسة الجدوى التسويقية وهي مرحلة تشغيل وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية.

وهذه المرحلة هي التي يتحقق من خلالها الهدف النهائي من دراسة الجدوى التسويقية وهو قياس وتقدير حجم الطلب.

تقدير حجم الطلب:

يعتبر تقدير الطلب من أهم أهداف دراسات وقياس السوق، وتنبع أهمية تقدير الطلب في أنه الأساس لعديد من القرارات مثل حجم الطاقة الإنتاجية وحجم العمالة والمخزون وغيرها من القرارات التي تؤثر على سير العمل في المشروع مستقبلاً، وتتعدد أساليب وطرق تقدير الطلب، ويتوقف اختيار طريقة ما وتفضيلها على أخرى على العوامل التالية:

أحيانا بالسلع الاستراتيجية التي تتأثر بشكل مباشر بالعوامل المؤثرة على حجم الطلب كالتعداد السكاني والذي يتطلب تقدير دقيق لحجم الطلب خوفا من حدوث اختناقات ضمن النشاط الاقتصادي خلال مرحلة معينة.

بعد تقدير حجم الطلب يجب العمل على تحديد الفرصة التسويقية أو ما يسمى الفجوة التسويقية. ولكي يتم تقدير الفرصة التسويقية المتاحة يلزم أن تتوفر بيانات عن العرض الإجمالي من المنتج المراد إنتاجه أو طرحه في الأسواق، ولا يقصد بذلك الكمية من المنتج الموجودة الآن بل أيضا المتوقعة مستقبلا سواء المحلية أو المستوردة كذلك يلزم توافر بيانات عن الطاقات والإمكانات الإنتاجية للمنتجين الحاليين والمحتملين للمنتج. وعند تقدير الفجوة التسويقية ينبغي التفرقة بين حالتين: إنتاج منتج جديد ليس له مثيل في السوق وبالتالي لا توجد مشاريع قائمة لإنتاج المنتج ويكون الطلب الكلي التقديري مساويا لحجم الإنتاج المتوقع وهو الفجوة التسويقية نفسها، والحالة الثانية هي حالة إنتاج منتج له مثيل قائم حيث يتحدد الإنتاج المتوقع بناء على تحديد الفجوة التسويقية التي تتحدد بدورها بناء على تقدير العرض الكلي وذلك من خلال المعادلة التالية:

العرض الكلي المتوقع = إجمالي الإنتاج الحالي + الواردات + الطاقة التوسعية للمشاريع القائمة في سنة التقدير + الإنتاج المتوقع لمشاريع جاري

الشخصي والخبرات الفردية والجماعية في تحليل البيانات الأولية للوصول الى التقدير لحجم الطلب المتوقع. وبالتالي فغنها محكومة باللائحة والاستنتاجات الفردية أحيانا التي يمكن ان تؤدي الى سوء تقدير لحجم الطلب المتوقع نتيجة وجود انحياز اوسوء تقدير نتيجة افتقار هذه الطريق الى الأساليب الرياضية والإحصائية في احتساب حجم الطلب.

○ الأساليب الكمية:

- والتي تقسم إلى اقتصادية وإحصائية وهي تعتمد على العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر في المبيعات مثل الأسعار والدخل المتاح للإنفاق وعدد السكان والتي تعتمد بشكل أساسي على البيانات الثانوية في دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية وهي تحتاج إلى كم كبير من البيانات الثانوية. على سبيل المثال دراسة متوسط استهلاك الفرد من منتج معين وارتباطه بمعدل نمو السكان ومعدلات الزواج. فهذا النوع من الأساليب الكمية يعتمد على كم كبير من البيانات الثانوية. كذلك بالنسبة لدراسة عامل المرونة السعرية وغيرها من الأساليب الكمية.
- يعتبر هذا النوع من الأساليب مكلف ويتطلب حجم كبير من البيانات و يستخدم عادة للمشاريع الكبيرة والتي تتطلب استثمارات ضخمة. كما انه مرتبط

مخزون غير قابل للبيع وبالتالي عجز في سيولة الشركة وعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتها

الدراسة الفنية والهندسية:

دراسة إمكانية تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الهندسية والفنية وذلك من خلال دراسة البدائل المختلفة بغرض الوصول في نهاية هذه المرحلة إلى تقدير لإجمالي الاستثمارات وتكاليف التشغيل. وعملية دراسة البدائل هي الاختيار بين المواقع وبين طرق الإنتاج المختلفة وبين العروض المختلفة للآلات من الأسواق المختلفة والأنواع المختلفة لتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، ويتم اختيار البديل المناسب من بين هذه البدائل في ضوء إمكانيات وأهداف المشروع.

خطوات الدراسة الفنية:

- دراسة واختيار موقع المشروع.
- تخطيط العملية الإنتاجية.
- تحديد طريقة الإنتاج واختيار التكنولوجيا.
- تخطيط احتياجات المشروع من المواد الخام والعمالة.
- تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع.

تنفيذها + الإنتاج المتوقع لمشاريع مزعم إدراجها بالخطة.

الفجوة التسويقية = الطلب الكلي المتوقع - العرض الكلي المتوقع

وبدراسة الفجوة التسويقية يتضح إما وجود فائض عرض (العرض الكلي المتوقع أكبر من الطلب الكلي) أو وجود فائض طلب (الطلب أكبر من العرض) ووجود عجز في العرض الكلي عن الطلب الكلي يشير إلى وجود فرصة أو فجوة تسويقية متاحة.

أهمية دراسة الجدوى التسويقية:

تظهر أهمية الدراسة التسويقية من أن إهمالها سوف يؤدي إلى ظهور عدد من المشاكل ضمن المشروع. فعلى سبيل المثال قد يقوم المشروع بطرح منتج لا يتماشى مع الذواق المحلية أو عدم تسعير المنتج بالطريقة الصحيحة أو على سبيل المثال توزيع المنتج في أماكن الأسواق غير الصحيحة وغيرها من المشاكل التي قد تؤدي في النهاية إلى مشكلة تراكم الإنتاج التام نظرا لعدم القدرة على تصريف المنتجات مما يترتب عليه ظهور مشكلة تجميد رأس المال العامل في صورة



كذلك تكلفة الحصول على الأراضي في المواقع المختلفة سواء كانت التكلفة في صورة إيجار يدفع مقابل استخدام الأرض أو شراء هذه الأرض لإقامة المشروع المزمع عليها.

لكل موقع مزاياه وترتبط هذه المزايا بشكل أو بآخر بتكلفة إيجار أو شراء الأراضي في كل موقع.

العوامل الاقتصادية وما لها من تأثير في اختيار الموقع مثال مدى توافر الوقود والقوى المحركة والمياه إضافة إلى عامل القرب أو البعد من مستلزمات الإنتاج والقوى العاملة والقرب من أسواق تصريف المنتجات.

كذلك الحالات التي تميل فيها الصناعة إلى التوطن بالقرب من أسواق المواد الخام ومالها من مزايا أو ارتباطات تتعلق بطبيعة المواد الخام أو الميل إلى التوطن بالقرب من أسواق التصريف لما

دراسة واختيار موقع المشروع:

القرار الأول الذي يجب اتخاذه هو تحديد المنطقة الجغرافية التي سوف يقام عليها المشروع، ثم التحديد الدقيق للمكان الذي سيقام عليه المشروع في المنطقة المختارة. وتختلف أهمية دراسة الموقع من مشروع لآخر حسب طبيعة المشروع ولكن بصفة عامة تساعد عدة عوامل في اختيار موقع المشروع كالخصائص الطبيعية والفنية للموقع مثل خصائص التربة المقام عليها المشروع المقترح ففي حالة مشروع يستخدم آلات ضخمة لابد أن تدرس خصائص التربة بشكل جيد حتى تتحمل هذه الآلات الضخمة وتقل أهمية هذا العامل في مشروع خدمي لا يحتاج لمثل هذه الآلات.



أما الطاقة الإنتاجية العادية (المتاحة) فهي تعكس الطاقة الإنتاجية في ظل الظروف العادية السائدة مع السماح لفترات الصيانة الدورية والراحات وغيرها من الأمور الفنية.

هناك مفهوم آخر يطلق عليه الطاقة الفعلية أي معدل التشغيل الفعلي الذي يلبي الطلب القائم. وتستخدم أساليب عديدة لتحديد حجم الإنتاج الذي يمكن أن يعمل عنده المشروع دون التعرض لتحقيق خسائر، ومن أبرز هذه الأساليب تحليل التعادل وبعد تحديد حجم إنتاج التعادل نقارن بينه وبين حجم الإنتاج المطلوب لمقابلة الطلب وفقاً للدراسة السوقية، فإذا كان الحجم المقدر في الدراسة التسويقية أقل من حجم التعادل يرفض المشروع لأنه أقل من الحجم الاقتصادي (حجم التعادل)، أما إذا حدث العكس أي أن حجم الدراسة التسويقية أكبر من حجم التعادل فيكون المشروع مبرراً. لذلك يجب منذ بداية الدراسة الفنية وعند البدء بتحديد الطاقة الإنتاجية الاطلاع على حجم التعادل من أجل رفض المشروع قبل الاستمرار في باقي مراحل دراسة الجدوى في حال كون المشروع غير مبرر.

لا يمكن تحديد حجم الطاقة الإنتاجية المتوقعة للمشروع دون الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل مؤثرة بشكل مباشر على تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع وما أهم هذه العوامل هو حجم الموارد الاقتصادية ومستلزمات الإنتاج المتاحة فقد يملينا نقص الموارد من النقد الأجنبي اللازم لاستيراد الآلات والمعدات والسلع اللازمة للإنتاج إلى تفضيل الطاقة الإنتاجية الصغيرة أو المحدودة، كذلك فإن وفرة هذه الموارد يكون في صالح استخدام طاقات إنتاجية ضخمة ومن ثم الاستفادة بوفورات الحجم.

لها من مزايا أيضاً أو تتعلق مواصفات المنتج النهائي وتكاليف النقل وقابلية المادة الأولية أو المنتج النهائي للتلف أثناء عملية النقل.

هناك عوامل أخرى تؤثر في اختيار الموقع الأساسي للمشروع كالمزايا التي تمنحها الدولة لقيام المشاريع في مناطق معينة كالإعفاءات الضريبية، قرب الموقع من الطرق الرئيسية، وجود الصناعات المترابطة، أو أنه لا يمكن إقامة هذه الصناعة إلا ضمن تجمعات محددة لما تحتاجه من خدمات مترافقة كدباغة الجلود.

إضافة إلى الاعتبارات السابقة فإن المؤسسات التي تختص بمراحل التصنيع الأولى (أو المبكرة) أي التي هي متخصصة بعملية تحويل المواد الأولية إلى سلع نصف مصنوعة تتركز بالقرب من مصادر المواد الخام. أما المؤسسات التي تختص بالمراحل النهائية للإنتاج أي إنتاج السلع النهائية (سواء أكانت سلعاً رأسمالية أو استهلاكية) تميل نحو أسواق التصريف.

تحديد الطاقة الإنتاجية:

من الأركان الهامة في دراسات الجدوى الفنية والهندسية تحديد الطاقة الإنتاجية التي سوف يعمل بها المشروع لتلبية الطلب المقدر في دراسة الجدوى التسويقية. وبصدد تحديد الطاقة الإنتاجية يمكن التمييز بين الطاقة الإنتاجية القصوى وتشير إلى أقصى ما يمكن إنتاجه من خلال الاستخدام الكامل للمعدة أو الآلة في فترة زمنية معينة، وهي في الغالب مكتوبة من قبل الصانع على الآلة دون فترات راحة أو صيانة دورية. ومعرفة هذه الطاقة تفيد في فترات الخروء أو اشتداد الطلب على المنتج محل الدراسة حيث يمكن تحميل الآلات بأعباء ضخمة لفترة معينة. ولا يتم اللجوء لمثل هذا الأسلوب إلا في أوقات معينة حفاظاً على العمر الإنتاجي للآلة.



لكي يتم تحديد طريقة الإنتاج يجب علينا المرور بمرحلتين، الأولى اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية ثم الانتقال إلى اختيار وتوصيف الآلات والعدد الأدوات.

○ اختيار وتوصيف العملية الإنتاجية

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة تتابع العمليات الإنتاجية والإشرافية في جميع مراحل إنتاج السلعة وذلك من خلال ما يسمى خرائط العمليات، وتساعد هذه الخرائط على بيان وتحديد المشاكل التي تواجه العمليات الإنتاجية ومن ثم اقتراح حلول مناسبة لها. كما تفيد أيضا هذه الخرائط في تقدير التكلفة.

○ اختيار وتوصيف عدد وآلات الإنتاج

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد العمليات الإنتاجية المطلوبة، ويتوقف تحديد العدد والآلات المناسبة على العوامل التالية:

- نوع السلعة أو الخدمة.
- مستوى الجودة المطلوبة.
- طبيعة العمليات الصناعية (آلية أو

تحديد اسلوب الإنتاج:

غالبًا ما تتعدد أساليب الإنتاج المختلفة لأي منتج من المنتجات، فهناك أساليب التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري وتسمى طريقة إنتاج كثيف الاستخدام للعمل، كما توجد الطريقة التي تعتمد بالأساس على رأس المال وتسمى كثيفة الاستخدام لرأس المال، وتتحدد طريقة الإنتاج في ضوء المعطيات المحلية من الموارد والإمكانات، وفي ضوء طبيعة المنتج.

عموماً يترتب على تطبيق الأساليب الحديثة في الإنتاج أما تخفيض المستخدم من المدخلات مع ثبات المخرجات أو زيادة المخرجات بنفس القدر من المدخلات أو تحسين جودة المنتج. ولكن هنالك عدة أسئلة مرتبطة باستخدام الأساليب الحديثة وهي هل طرق الإنتاج الحديثة سوف يستوعبها العنصر البشري مباشرة أم أن هذه العناصر تحتاج إلى تدريب؟ ومن يتحمل تكاليف التدريب (المشروع أم المصدر للتكنولوجيا) وغيرها من الأسئلة وتوابعها.

تقدير الاحتياجات من المواد الخام والعمالة:

يحتاج المشروع في العادة إلى نوعين من العمالة: العمالة المؤقتة التي يحتاج إليها في أوقات معينة خاصة المراحل الأولى لتأسيس وإنشاء المشروع مثل المهندسين المعماريين، والعمالة الدائمة التي يحتاجها المشروع بشكل دائم. ويختلف هذا العدد من مشروع إلى آخر حسب طبيعة المشروع ونوع السلعة المنتجة، حجم المشروع والطاقة الإنتاجية، نوع الآلات والعدد والمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

لتحديد العناصر البشرية المطلوبة يلزم تحديد الأنشطة والوظائف اللازمة لتنفيذ الإنتاج المستهدف، ومن ثم تحليل هذه الوظائف والأعمال اللازمة وتحديد الوقت اللازم للقيام بكل وظيفة أو نشاط. وبعد أن يتم تحديد الحد الأقصى لساعات التشغيل للفرد الواحد يمكن تحديد عدد

- يدوية).
- طبيعة ونوع الخامات المستخدمة في الإنتاج.
- نوع الخبرة الفنية المستخدمة.
- تكاليف تشغيل وصيانة وتركيب الآلات وتكاليف التدريب والخبرة الفنية اللازمة للتشغيل.
- الطاقة الإنتاجية للآلة وعدد ساعات تشغيلها.
- تكلفة تمويل شراء الآلات من المصادر المختلفة.
- مصدر القوى والطاقة المحركة اللازمة للتشغيل وتكلفتها.
- العمر الإنتاجي المتوقع للآلة وقسط الإهلاك السنوي وقيمتها التخريدية بعد انتهاء العمر الإنتاجي.
- أثر تركيب الآلة على التنظيم الداخلي للمشروع وتكلفة الاختناقات الناتجة.



تتكون التكاليف الاستثمارية من ثلاث عناصر رئيسية انطلاقاً من التكاليف الرأسمالية لتملك الأصول الثابتة مروراً بالنفقات الإيرادية المؤجلة حتى نصل إلى تكاليف التشغيل أو ما يسمى رأس المال العامل.

التكاليف الرأسمالية:

والتي تتمثل بكلفة اقتناء كافة الأصول الثابتة اللازمة للعملية الإنتاجية وغير الإنتاجية من أراضي وأبنية والآلات والمعدات ووسائل النقل وغيرها من الأصول الثابتة مع مراعاة أن التكلفة تتضمن ثمن الشراء مضافاً إليه جميع النفقات التي تنفق عليها لجعلها صالحة وجاهزة للاستخدام.

النفقات الإيرادية المؤجلة:

وهي المبالغ المالية التي يتم إنفاقها على المشروع الاستثماري في المراحل السابقة على بدء التشغيل مثل: مصروفات التأسيس وتكاليف التصميمات والرسوم الهندسية، تكاليف إجراء دراسات الجدوى وغيرها من التكاليف الإدارية والتمويلية خلال فترة الإنشاء.

ويتم تقدير هذه النفقات إما بالقياس على الدراسات السابقة، أو بناء على العروض المقدمة من المنشآت والجهات التي تقدم الخدمة، أو من واقع التقديرات الفنية والهندسية للمشروع.

رأس المال العامل (تكاليف التشغيل):

وهي تتمثل بالعديد من العناصر التي يغطيها رأس المال العامل وهي:

الأفراد اللزيمين لكل وظيفة أو نشاط بقسمة إجمالي عدد ساعات العمل اللازمة لأداء الوظيفة في اليوم على الحد الأقصى لساعات تشغيل الفرد في اليوم.

وبعد تطبيق كل الخطوات السابقة على كل الأنشطة والوظائف في المشروع نحصل على تقدير إجمالي للاحتياجات من الأفراد.

أما تحديد مستلزمات الإنتاج من الخامات والمواد الأولية فيتطلب له تحديد أنواع ومواصفات الخامات المطلوبة ثم تحديد المعاملات الفنية (نسبة مشاركة المواد الخام في المنتج النهائي) في كل وحدة من المنتج النهائي، ثم تحديد حجم الإنتاج المستهدف.

إضافة إلى ما ذكر يتم تقدير تكلفة شراء احتياجات المشروع من الأثاث لغاية المهمات الإدارية ووسائل النقل لنصل نهايةً إلى اعداد التنظيم الداخلي للمشروع وفي هذا التنظيم يتحدد مكان العمليات الإنتاجية ومكان الإدارة ومساحة كل قسم من الأقسام ونظام العمل داخل كل قسم ووسائل الاتصال بين الأقسام وغيرها من الأمور التي تضمن انسياب وتدفق العمليات الإنتاجية داخل المشروع.

تقدير التكاليف الاستثمارية المطلوبة للمشروع:

تتمثل التكاليف الاستثمارية في كافة المبالغ التي يتم إنفاقها على المشروع منذ بداية التفكير فيه، وخلال مراحل دراسته وإنشائه وتجهيزه وتجاربه وتشغيله، حتى يصل لنهاية دورة التشغيل الأولى.



○ دراسة الجدوى التمويلية:

ويقصد بالدراسة التمويلية تخطيط تأمين احتياجات المشروع من الأموال من خلال أفضل خليط تمويلي من مصادر التمويل المختلفة وإدارة وتوظيف وتشغيل هذه الأموال في النشاط الاقتصادي الخاص بالمشروع وبما يعظم ناتجها ويعطي أعلى مردود وعائد اقتصادي ممكن. ومعنى هذا، أنه لا يمكن الحصول على أي أموال من أي مصدر تمويلي إلا إذا كان العائد المتحقق من هذه الأموال أعلى من تكلفة الحصول على الأموال من هذا المصدر.

تنطلق دراسة الجدوى المالية من دراسة وتحديد مصادر التمويل المتاحة ومن ثم إعادة قراءة التكاليف الاستثمارية للمشروع التي ظهرت ضمن الدراسة الفنية والهندسية للوصول إلى الهيكل التمويلي المناسب للوقوف أخيراً على تقديرات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع.

مصادر التمويل:

تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر تمويل ذاتية وأخرى مقترضة، وتنقسم مصادر التمويل الذاتية بدورها إلى المصادر التالية:

رأس المال:

وهي المبالغ التي يقدمها أصحاب المشروع والتي ترتب لهم حقوقاً في الحصول على نصيبهم في الأرباح وفقاً لمشاركتهم كما يترتب لهم حق الحصول على أموالهم في حالة تصفية المشروع.

ولا تقتصر مساهمة الملاك في رأس المال على الحصص النقدية فقط بل تمتد لتشمل كذلك الحصص العينية مثل ما يقدمونه للمشروع من أراضي وآلات ومباني وسيارات أو بضاعة وغيره من صور المشاركة العينية.

الأرباح المحتجزة:

وهي تمثل الأرباح غير الموزعة وهي جزء من الأرباح التي تم تحقيقها خلال الفترة ولم يتم سحبها بعد، وهي من مصادر التمويل الذاتي للمشاريع القائمة لتمويل الإنفاق على التوسعات أو زيادة

أ- تكلفة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى، وتقدر قيمتها على أساس الكمية المتوقع استهلاكها خلال الدورة، والكمية الواجب الاحتفاظ بها في المخازن، على أن تتضمن القيمة ثمن الشراء مضافاً إليه جميع المصاريف التي تنفق عليها حتى يتم استلامها وتخزينها في مخازن المشروع.

ب- تكلفة الأجور والمرتبات، وتقدر قيمتها على أساس احتياجات المشروع من العمالة بأنواعها المختلفة (إدارة، إداريون، عمالة فنية، عمالة ماهرة، عمالة نصف ماهرة، عمالة عادية)، على أن تتضمن القيمة الأجور النقدية مضافاً إليها المزايا العينية التي قد تقدم للعاملين.

ج- تكاليف أخرى، مثل تكاليف الوقود والزيوت والقوى المحركة، تكاليف الصيانة الدورية، تكاليف الإعلان والترويج، التكاليف الإدارية والتمويلية، وغيرها، وتقدر قيمة كل بند حسب الطبيعة الخاصة به.

بعد احتساب كافة العناصر المذكورة سابقاً يتم الوصول إلى إجمالي قيمة التكاليف الاستثمارية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الدراسة المالية لاحقاً.

أهمية دراسة الجدوى الفنية

والهندسية:

تظهر أهميتها من خلال ظهور عدد من المشاكل ضمن المشروع فعلى سبيل المثال قد تظهر مشاكل متعلقة بسوء تخطيط العملية الإنتاجية وما يترتب عليه من خلل في انسيابها وبالتالي تنعكس على الطاقات الإنتاجية للمشروع. أو عدم توفر بعض المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية أو مستلزمات الإنتاج. أحياناً قد تظهر مشاكل متعلقة باستخدام تكنولوجيا ذات مستوى مرتفع مما يكلف المشروع فترة تدريب طويلة للعمالة أو استخدام تكنولوجيا ذات مستوى منخفض تؤدي إلى عيوب في المنتج وارتفاع نسبة التالف.

ظهور نوع أو أكثر من هذه المشاكل يؤدي إلى ارتباك العملية الإنتاجية وبالتالي صعوبة تحقيق نقطة التعادل لتغطية التكاليف التشغيلية بالحد الأدنى.

وتلجأ المشاريع إلى الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية رأس المال العامل لمقابلة الاحتياج التشغيلي.

رأس المال العامل. وحجم هذا المصدر يعتمد على سياسات توزيع الأرباح في المنشأة وعلى حجم الأرباح المتحققة خلال الفترة.

تكاليف المصادر التمويلية:

لكل مصدر من المصادر التمويلية السابق الإشارة إليها تكلفة معينة يتحملها المشروع، وترجع أهمية تقدير هذه التكلفة في أنها تمثل الحد الأدنى للعائد المتوقع على الأموال المستثمرة في المشروع، مع ضرورة الانتباه إلى أن العائد المتوقع يجب ألا يقل عن تكلفة الأموال المستثمرة وإلا رفض المشروع حتى لا يتم إلحاق الضرر بأصحاب المشروع.

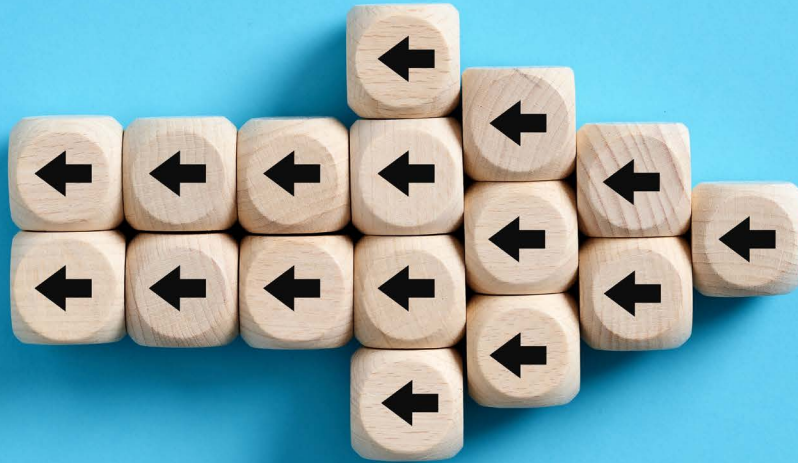
لن يتم التطرق إلى تكاليف التمويل المتعلقة بالمصادر الذاتية لتمويل المشروع من خلال رأس المال أو الأرباح المحتجزة والاحتياطات، وإنما سيتم الايضاح فيما يتعلق بتكاليف التمويل من خلال القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل، و يمكن تقدير تكلفة الاقتراض على أساس أنها تعادل معدل الفائدة الفعلي على القروض بعد تعديلها بالتكاليف الإضافية والوفورات الضريبية الناتجة عن الاقتراض.

الاحتياطات و قروض الشركاء:

أما مصادر التمويل المقترضة فهي تتكون من:

القروض طويلة الأجل: وهي القروض التي يحصل عليها المشروع من المصارف ويلتزم في سدادها في مدة تزيد عن عام. وغالبا ما يتم استخدام هذه الأموال في تمويل الإنفاق الاستثماري أو التكاليف الرأسمالية. وتتميز القروض طويلة الأجل المقدمة من المصارف المتخصصة (المصرف الصناعي) بشروط ميسرة في آجال السداد وأسعار الفائدة.

القروض قصيرة الأجل: وهي القروض التي لا تزيد مدتها عن عام وغالبا ما تستخدم لتمويل رأس المال العامل للزم للدورة الأولى من التشغيل. ويضاف إلى هذا مصادر أخرى قصيرة الأجل مثل الائتمان التجاري، ويقصد بالائتمان التجاري قيمة المشتريات التجلة التي يحصل عليها المشروع من الموردين في مدة لا تزيد في الغالب عن سنة،



- التدفقات النقدية الخارجة
- التدفقات النقدية الخارجة المتعلقة بالتكاليف الاستثمارية: وتشمل كافة البنود الملموسة وغير الملموسة بالإضافة إلى رأس المال العامل لأول دورة تشغيلية.
- تكاليف نقدية خارجة تتعلق بالتكاليف الجارية: وتعد بنود هذه التكلفة بمثابة تضحية يتحملها المشروع في مقابل الحصول على منافع سنوية خلال العمر الإنتاجي المتوقع، وهذه البنود تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في قيام المشروع بالإنتاج، وتتضمن التكاليف الإدارية والتشغيلية والتسويقية وغيرها من بنود التكلفة التي تأخذ الصورة النقدية.

- التدفقات النقدية الداخلة
- الإيرادات السنوية الجارية: وتتضمن قيمة المبيعات المتوقعة للمشروع من السلع والخدمات، والعبرة هنا بوقت التدفق النقدي وليس وقت تقديم السلعة أو الخدمة.
- قيمة رأس المال العامل في نهاية العمر الإنتاجي المتوقع: ويتضمن هذا البند قيمة المخزون المتبقي من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار.
- قيمة متبقي الأصول: ويتضمن هذا البند قيمة الأصول القابلة للإهلاك في نهاية العمر الإنتاجي المتوقع، فبالنسبة للأصول القابلة للإهلاك فيتمثل في قيمة الخردة.

قائمة الدخل المتوقع:

- هي عبارة عن قائمة تتعلق بالإيرادات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة وما يرتبط بها من مصاريف خلال نفس الفترة.
- تنبع أهمية إعداد قوائم الدخل من خلال التقدير المبدئي للإيرادات والأرباح المتوقعة خلال الفترة الزمنية القادمة وما هي قدرة هذه الأرباح على تمويل التوسعات المستقبلية في حال احتياجها.

يقع على عاتق إدارة المشروع اختيار هيكل التمويل المناسب لأن ذلك سوف يؤثر على مستوى العائد المتوقع والمخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع في المستقبل. ونظرا لخطورة هذا القرار فإن على المشروع أن يأخذ بنظر الاعتبار أن اختيار مصدر معين يتوقف على عديد من الاعتبارات منها أن يتلاءم مصدر الأموال مع استخداماتها، حيث يتعين استخدام الأموال قصيرة الأجل في استخدامات قصيرة الأجل (شراء مواد خام) بينما تستخدم الأموال طويلة الأجل في شراء الآلات والمعدات. كما يجب مراعاة تكلفة المصدر، فالمصدر المناسب هو الذي يحقق معدل عائد أكبر من تكلفة الحصول عليه. بالإضافة إلى الانتباه إلى مدى توافر السيولة ضمن المشروع ففي حالة توافر سيولة كافية أو ارتفاع قدرة المشروع على تدبير هذه الأموال، يكون من الأفضل تغطية الاحتياجات التمويلية عن طريق القروض بدلا من زيادة رأس المال من خلال الشركاء الجدد.

بشكل عام فإن الخليط التمويلي المناسب هو الذي يمكن المشروع من تحقيق ربح مناسب على الأصول الممولة عن طريق الديون أكبر من معدلات على القروض. كما يجب اختيار الهيكل التمويلي الذي يحقق التوازن بين الأرباح والمخاطر المرتبطة بهيكل التمويل.

تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع:

تمثل التدفقات النقدية بيان تقديري للمتحصلات والمدفوعات النقدية المتوقعة في المستقبل والتي سوف تترتب على تنفيذ المشروع، وتعتبر المتحصلات النقدية تدفقات نقدية داخلة للمشروع بينما تعد المدفوعات النقدية تدفقات خارجة منه.

وترجع أهمية التدفقات النقدية إلى أنها تعد أداة للتخطيط المالي للمشروع حيث يتم تقدير احتياجات المشروع في المستقبل وتوفيرها في الوقت المناسب. كما أنها تعد مؤشر على مدى قدرة المشروع على توليد تدفقات نقدية موجبة في المستقبل، كما تعد مؤشرا أيضا على مدى قدرة المشروع على مقابلة التزاماته تجاه الملاك والدائنين.

متوسط صافي الربح المحاسبي السنوي وفقاً للمعادلة التالية:

مجموع الأرباح الصافية المتوقعة طوال سنوات العمر الاقتصادي للمشروع ÷ العمر الاقتصادي المتوقع للمشروع أما متوسط معدل العائد فيتم حسابه وفقاً للمعادلة التالية:

متوسط صافي الربح المحاسبي السنوي (بعد الضريبة) ÷ متوسط التكلفة الاستثمارية

أما متوسط التكلفة الاستثمارية فيتوقف على وجود قيمة تخريدية للأصول من عدمه، فعند وجود قيمة تخريدية فإن:

متوسط التكلفة الاستثمارية = (التكلفة الاستثمارية + القيمة التخريدية) ÷ 2

أما عند عدم وجود قيمة تخريدية فإن:

متوسط التكلفة الاستثمارية = التكلفة الاستثمارية ÷ 2

وعادة ما تقارن المنشأة بين متوسط معدل العائد المتوقع بتكلفة الحصول على الأموال، فإذا زاد هذا المعدل عن التكلفة يكون المشروع مقبولاً، وإذا قلت عنه يرفض المشروع.

طريقة صافي القيمة الحالية:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن القيمة الحالية لمبلغ من المال تحصل عليه الآن أو في الوقت الحاضر يكون أكبر في قيمته الحقيقية لو حصلنا عليه نفسه بعد فترة من الزمن وذلك يرجع إلى اختلاف القوة الشرائية للنقود في التاريخين أو الفترتين السابقين، فقيمة النقود تقل مع مرور الزمن نتيجة لارتفاع الأسعار. فعلى سبيل المثال إذا أتيح لك اليوم مبلغ 100 ألف وحدة نقدية نقداً فإن هذا المبلغ يمكن من شراء قدر معين من السلع والخدمات، وإذا أتيح لك هذا المبلغ بعد ثلاث أو خمس سنوات فلن تتمكن من شراء نفس الكمية من السلع والخدمات حيث تندهور القوة الشرائية للمبلغ مع ارتفاع الأسعار.

ويتحدد معدل الخصم في ضوء تكلفة الأموال المتاحة أو المتوسط المرجح للتكلفة أي أن معدل الخصم يساوي الحد الأدنى لمعدل التكلفة المرجحة

دراسة الجدوى الاقتصادية والمؤشرات:

مجموعة من الأدوات والمعايير التي تسمح لصاحب المشروع من الاختيار والمفاضلة بين المشاريع المختلفة من أجل اختيار أعلاها ربحية تجارية. بحيث يمكن الاعتماد عليها في تبرير قبول (أو رفض) الفرصة الاستثمارية باعتبارها مربحة (أو غير مربحة). وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين طرق عديدة منها ما يهمل القيمة الزمنية للنقود ومنها ما يأخذ تغير قيمة النقود مع مرور الزمن في الحسبان، ومن أمثلة النوع الأول معياري فترة الاسترداد ومتوسط العائد المحاسبي، ومن أمثلة النوع الثاني طريقة صافي القيمة الحالية وطريقة معدل العائد الداخلي ودليل الربحية.

معياري فترة الاسترداد:

يُعد هذا المعيار من أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً كونه يركز على المدة الزمنية التي يمكن خلالها استرداد رأس المال المستثمر في المشروع حيث يحظى هذا الأمر بأهمية بالغة واستثنائية لدى المستثمر. ويختص هذا المعيار بتقدير الفترة الزمنية التي يستغرقها المشروع، لكي يتمكن من استرداد رأس المال المستثمر، ويُفضل المشروع الذي يقترن بأقصر فترة استرداد لقيمة الاستثمارات التي ستوظف في المشاريع المختلفة، ومن المؤكد اختلاف فترة الاسترداد من مشروع إلى آخر، حسب طبيعة المشروع وأهميته ونوع ملكيته، وبصورة عامة هناك حد أقصى لفترة الاسترداد يُطلق عليها فترة القطع.

يتم احتساب هذا المعيار من خلال قسمة إجمالي التكاليف الاستثمارية على التدفق النقدي السنوي في حال تساوي التدفقات النقدية الداخلة السنوية، وفي حالة عدم تساوي التدفقات يتم جمع التدفقات النقدية السنوية الصافية عاماً بعد آخر حتى يصبح مجموع تلك التدفقات مساوياً للتدفقات الاستثمارية.

طريقة متوسط معدل العائد:

ويقصد بمتوسط معدل العائد نسبة صافي الربح المحاسبي السنوي إلى متوسط التكلفة الاستثمارية للمشروع المقترح، ويتم حساب

(الاستثمار المبدئي أو القيمة الحالية للتدفقات الخارجة).

ويتم الحصول على دليل الربحية من خلال المعادلة التالية:

القيمة الحالية للعوائد الصافية المتوقعة ÷ القيمة الحالية للإنفاق الاستثماري أو التكاليف الاستثمارية.

وهنا يكون أمام متخذ القرار ثلاثة احتمالات:

1. إذا كانت قيمة دليل الربحية أكبر من واحد صحيح فهذا معناه أن المشروع يتمتع بصافي قيمة حالية موجب وهنا يقبل المشروع حيث يحقق عائداً يفوق تكاليفه بل ويتبقى عائد لملاك المشروع.
2. أما إذا كان الرقم أقل من الواحد الصحيح فهذا يشير إلى عدم قبول المشروع بسبب أن عوائده لا تغطي تكاليفه الاستثمارية.
3. أما في حالة تساوي قيمة الدليل لواحد صحيح فإن القرار يتأرجح بين الرفض والموافقة حيث أن عوائد المشروع تغطي فقط تكاليفه الاستثمارية.

وفي حالة تعدد المشاريع التي يتعين المفاضلة بينها فإنه يتم ترجيح المشروع الذي يحقق أكبر قيمة موجبة تزيد عن الواحد الصحيح.

طريقة معدل العائد الداخلي:

معدل العائد الداخلي هو المعدل الذي يسوي بين القيمة الحالية لسلسلة العوائد الصافية المتوقعة (التدفقات النقدية الداخلة) والقيمة الحالية للإنفاق الاستثماري (التدفقات النقدية الخارجة) أو هو المعدل الذي يجعل صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري مساوياً للصفر.

ويتم مقارنة هذا المعدل باعتباره المعدل الداخلي الخاص بالمشروع بالمعدل الذي تم الحصول به على رأس المال الخارجي أو بمعدل تكلفة الأموال فإذا كان:

- معدل العائد الداخلي أكبر من تكلفة الحصول على الأموال فإن المشروع يكون مقبولاً تجارياً.

للتمويل، وهذا المعدل يمثل الحد الأدنى لما يطلبه المستثمر عائداً على أموالهم المستثمرة في المشروع. ويتم استخدام طريقة صافي القيمة الحالية لتحديد الربحية التجارية للمشاريع المرور بالخطوات التالية:

حساب متوسط تكلفة الأموال المرجحة للمهكل التمويلي المقترح باعتبارها معدل الخصم الذي سوف يتم استخدامه في خصم التدفقات النقدية المتوقعة.

حساب معامل القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية المتوقعة بالاستعانة بجداول القيمة الحالية.

على ضوء رقم الناتج لصافي القيمة الحالية يتم قبول أو رفض المشروع، وهنا يواجه متخذ القرار ثلاثة احتمالات:

- رقم صافي القيمة الحالية أكبر من الصفر، أي رقم موجب وفي هذه الحالة يجب قبول المشروع لأنه يحقق عائداً يفوق التكلفة مما يحقق مصلحة أصحاب المشروع.
- رقم صافي القيمة الحالية أصغر من الصفر أي أن الرقم سالب وبالتالي يتم رفض المشروع حيث لا يغطي عائد المشروع التكاليف المستثمرة.
- رقم صافي القيمة الحالية = الصفر وهذا يعني أن معدل العائد المتوقع يغطي التكلفة فقط وهنا للإدارة أن تقبل أو ترفض المشروع حيث يرجع قبول أو رفض المشروع إلى اعتبارات أخرى.

في حالة وجود أكثر من مشروع يتم اختيار المشروع الذي يحقق أكبر صافي قيمة حالية متوقعة من بين البدائل المختلفة.

طريقة دليل الربحية (منسوب الربحية):

وتعمل هذه الطريقة على التغلب على مشكلة اختلاف حجم الاستثمار المبدئي والتي لا تعالجها طريقة صافي القيمة الحالية. وتمثل هذه النسبة (القيمة الحالية للتدفقات الداخلة) إلى التكاليف

على معدل الخصم السائد ثم تتم المقارنة بين الفرص على أساس صافي القيمة الحالية المتوقعة للوصول إلى أفضلها.

حساب تحليل الحساسية

رغم تعدد طرق تطبيق أسلوب الحساسية والتي تهتم بتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على ربحية المشروع فإن أهم طريقة هي التي تعتمد على إعادة احتساب أهم عناصر التكاليف واليرادات في المشروع بالاعتماد على السيناريوهات الثلاثة ويتم دراسة كل عنصر بشكل منفصل ومدى تأثيره النهائي على ربحية المشروع وتحقيق العائد المطلوب، ومن أهم عناصر التأثير على ربحية المشروع:

- إجمالي الانفاق الاستثماري اللازم للمشروع.
- صافي التدفقات النقدية السنوية المتوقعة.
- العمر الانتاجي للمشروع.
- متوسطة تكلفة مصادر الاموال.

بناءً على العناصر المذكورة يقوم تحليل الحساسية بتعديل كل عنصر فوق السيناريوهات الثلاث ودراسة مدى تأثيرها النهائي على صافي القيمة الحالية للمشروع ومن ثم الانتقال إلى الحالة الأكثر تعقيد وهي تعديل كافة العناصر مجتمعة للوصول إلى السيناريو الأسوأ والقل احتمالاً.

- معدل العائد الداخلي أقل من تكلفة الحصول على الأموال هنا يكون المشروع غير مقبول تجارياً ويجب رفضه.

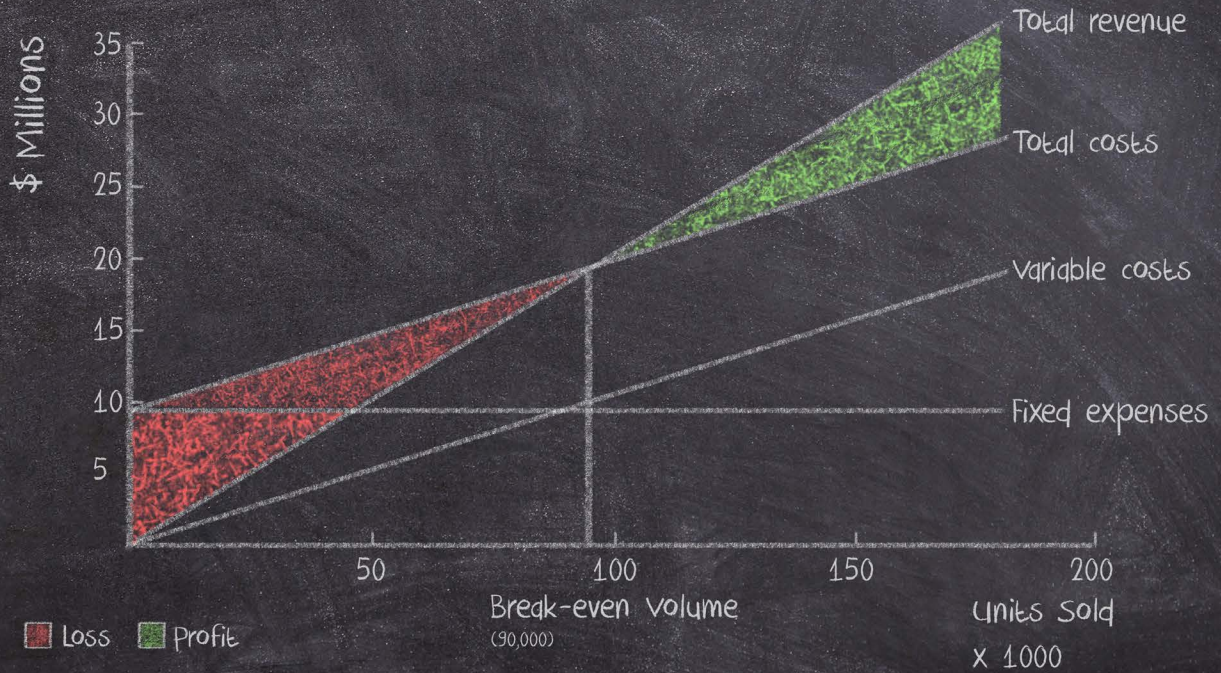
ومن هنا فإن الفكرة الأساسية لهذا المعيار هي أن أي مشروع تجاري لابد أن يحقق معدل عائد داخلي أكبر من سعر الفائدة السائد في المصارف حتى يكون هناك حافز على الاستثمار وإلا فإن الأفضل لصاحب المال إيداعه في المصارف والحصول على الفائدة دون تحمل مخاطر الاستثمار أو بخل أي مجهود.

تحليل الحساسية:

هو وسيلة من وسائل التأكد من جدوى المشروع المزمع القيام به، وتقوم هذه الوسيلة على إخضاع المشروع المزمع إنشاؤه وتعريضه لمجموعه من المؤثرات المختلفة المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث أثناء حياة المشروع وقياس مدى قدرة المشروع على التكيف مع هذه المؤثرات والاستمرار في سداد التزاماته وتحقيق معدل مناسب للأرباح.

ويقوم تحليل الحساسية على وضع تقديرات مختلفة لنتائج الفرص الاستثمارية المتاحة (تفاوتية، تشاؤمية، أكثر احتمالاً أو حدوداً) وفقاً لقيم احتمالية معينة، ثم يقوم المستثمر بعد ذلك بحساب صافي القيمة الحالية لكل فرصة استثمارية في ظل الظروف الاقتصادية المختلفة بالاعتماد





وبالتالي، ولغرض خدمة المستوى الداخلي، يتم إعداد قائمة الدخل باستخدام عائد المساهمة حيث يحتاج المدير إلى بيانات ومعلومات تكاليفية لا توفرها قائمة الدخل التقليدية. وذلك لأن القائمة المعدة على أساس مدخل المساهمة تتلاءم بصورة مباشرة مع سلوك التكاليف.

يستخدم مدخل المساهمة كأداة في إعداد الموازنات التخطيطية، بالإضافة إلى مساعدة المديرين في تنظيم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات مثل تسعير الطلبات وقرارات التصنيع أو الشراء واستغلال الطاقة المتاحة.

يلحظ في القائمة التقليدية أن تكلفة المبيعات تتضمن كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة لأنها قائمة دخل شركة صناعية أو لو كانت القائمة لشركة تجارية فستكون تكلفة المبيعات بغالبيتها متغيرة بالكامل.

يلحظ في قائمة الدخل باستخدام مبدأ المساهمة أن الهامش هو الفائض الذي يتحقق من الإيرادات بعد تغطية التكاليف المتغيرة.

تحليل نقطة التعادل

تسعى المنشآت إلى تحقيق حجم مبيعات بالقدر الذي يسمح باسترداد التكلفة الكلية (المتغيرة وثابتة) معاً وتحقيق ربح مستهدف أيضاً، وبالتالي فإذا لم تحقق حجم مبيعات يغطي التكلفة الكلية فستتحمل خسارة بمقدار الفرق بين التكاليف الكلية وإيراد المبيعات.

وفي حال تعادل إيراد المبيعات مع التكاليف الكلية فلن تحقق المنشأة أي أرباح ولن تتحمل أي خسارة. أي إنها تكون في حالة التعادل.

وفي حال تجاوز إيراد المبيعات التكاليف الكلية فستحقق المنشأة أرباحاً تساوي الفرق بين التكلفة الكلية وإيراد المبيعات.

يستند مفهوم نقطة التعادل إلى ما يسمى هامش المساهمة حيث يتم إعداد قائمة الدخل التقليدية المعدة على الأساس الوظيفي (تقسيم التكاليف طبقاً لوظائف الإنتاج والإدارة والتسويق) وذلك لخدمة أغراض التقرير الخارجي وليس لخدمة الأغراض الداخلية.

حساب نقطة التعادل

يمكن الوصول إلى حساب نقطة التعادل رياضياً على النحو التالي:

- نقطة التعادل بالكمية = التكاليف ثابتة
 (سعر بيع الوحدة - تكاليف متغيرة للوحدة)

نقطة التعادل بالقيمة = التكاليف الثابتة

حجم إنتاج التعادل × سعر بيع الوحدة

وتستخدم نقطة التعادل كأداة في التخطيط للربح والمبيعات. كما تستخدم في زيادة ربحية المشروع عن طريق أما زيادة سعر بيع الوحدة أو تخفيض التكلفة المتغيرة للوحدة، أو تخفيض التكلفة الثابتة الكلية. أو من خلال زيادة حجم أو كمية الإنتاج.

الخلاصة والتوصيات:

بعد الانتهاء من إعداد واحتساب المعايير المذكورة للوقوف على قبول المشروع أو رفضه، يجب أن تنتهي دراسة الجدوى بقرار واضح يبين الوضع النهائي للمشروع، مع إيضاح الأسباب المقنعة التي أدت إلى اتخاذ القرار مع بيان التلييات والأساليب التي تم اتباعها في إجراء كافة الدراسات السابقة للوصول إلى إعداد واحتساب المعايير والمؤشرات الاقتصادية التي تعطي خلاصة كافة المراحل السابقة وأن تكون الأسباب المذكورة مقنعة ومقبولة لأصحاب المشروع وأن تنتهي بالتوصية النهائية بقبول المشروع أو رفضه.

التكاليف المتغيرة - إيراد المبيعات
 = هامش المساهمة

ويستخدم هامش المساهمة في تغطية التكاليف الثابتة أولاً ثم تحقيق الربح. وفي حال لم يكن هامش المساهمة كافياً لتحقيق التكاليف الثابتة فسيتمثل الجزء غير المغطى خسارة.

التكاليف الثابتة - هامش المساهمة
 = الربح (الخسارة)

وقد يحصل أن لا يغطي إيراد المبيعات التكاليف المتغيرة، وبالتالي ستحقق الشركة هامش مساهمة سالب في شكل خسارة تساوي مقدار الفرق بين الإيرادات والتكاليف المتغيرة بالإضافة للتكاليف الثابتة.

وبالتالي يمكن صياغة تعريف نقطة التعادل بأنها حجم النشاط (المبيعات) الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية في المشروع، أو هي النقطة التي تكون عندها الأرباح مساوية للصفر. أو هو أقل مستوى من الإنتاج أو المبيعات يمكن للمشروع أن يحققه دون أن يتعرض للمخاطر أي دون تحقيق خسائر.

الفرضيات التي يقوم عليها تحليل التعادل

- ثبات سعر الوحدة رغم تغير حجم الإنتاج، كما المبيعات والتكاليف الثابتة والتكاليف الكلية تأخذ شكل خطوط مستقيمة.
- أن كل ما ينتج يباع فلا يوجد مخزون.
- عدم تغير البيئة المحيطة بالمشروع فيما يتعلق بآثارها على المبيعات والتكاليف الثابتة، كما يفترض ثبات خطة الإنتاج وعدم تغير البرنامج التسويقي للمشروع.