

## بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم إني أسألك فهم النبيين، وحفظ المرسلين، والملائكة المقربين، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة بذكرك، وقلوبنا بخشيتك، وأسرارنا بطاعتك، إنك على كل شيء قدير، حسبنا الله ونعم الوكيل

اللهم إني أستودعك ما قرأت، وما حفظت، وما تعلمت، فردّه إليّ عند حاجتي إليه، إنك على كل شيء قدير، وحسبنا الله ونعم الوكيل.  
اللهم إني توكلت عليك، وسلمت أمري إليك، لا ملجأ ولا منجا منك إلا إليك.

## تجميعات لمعايير الرخصة المهنية لمعلمي ومعلمات العلوم الإدارية 2021م

هذه التجميعات اجتهد مجموعة من معلمات المستقبل

وتم نشره لوجه الله لا نحلل بيعه أو اخذ حقوقه

### بعض من المراجع:

- ❖ كتاب مبادئ محاسبية د/وابل بن علي الوابل
- ❖ مبادئ الإدارة الحديثة د/حسين حريم
- ❖ كتاب مبادئ الادارة الحديثة أ.د احمد الشميمري
- ❖ كتاب مبادئ إدارة الأعمال لـ أ.د/أحمد الشميمري- أ.د/عبد الرحمن هيجان-د/بشرى غنام
- ❖ شريط حسن امين - ميمون نبيلة، القرارات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة فيها - ملخص مداخلة
- ❖ محمد ابراهيم عبيدات - سلوك المستهلك مدخل استراتيجي - كتاب
- ❖ محمد خليل - تجزئة السوق ودورها في تصميم المزيج - رسالة
- ❖ محمد صالح الحناوي أساسيات ومبادئ الإدارة المالية
- ❖ جمال الدين المرسي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات
- ❖ مبادئ الاقتصاد الكلي / فايز بن ابراهيم الحبيب
- ❖ مبادئ الاقتصاد الجزئي -جامعة الطائف
- ❖ المحاسبة المالية أصول ومبادئ لـ د/محمد المعتز إبراهيم -د/ صابر الكنزي
- ❖ ملفات PDF من جامعة الملك عبد العزيز
- ❖ سلايدات مبادئ تمويل الشركات - جامعة طيبة
- ❖ بحث ماجستير ترشيد السياسات التجارية من أجل الاندماج الإيجابي للجزائر في الاقتصاد العالمي -المنظمة العالمية للتجارة للباحثة لشيخى حفيظة جامعة وهران كلية العلوم الاقتصادية
- ❖ مقرر علوم إدارية علم الاقتصاد نظام المقررات المرحلة الثانوية

### المعيار: 6.29.1

#### امتلاك المفاهيم الأساسية لمبادئ علم الإدارة واتجاهاتها الحديثة

##### المؤشرات:

- 1- يوضح مفهوم علم الإدارة، ويحدد أهدافه وأهميته، ويّميز بين مجالاته
- 2- يعرف مفهوم القيادة الإدارية، ويبيّن أهم نظرياتها، ويقارن بين أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تُسهم في نجاح المنظمات
- 3- يحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها ومميزاتها، ومراحل تطبيقها ومعوقاتها
- 4- عرف مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها ومتطلباتها، ويميز خصائص رواد الأعمال، ويقارن بين المشروع الريادي والمشروعات التقليدية.

##### إعداد:

المؤشر 1 & 3 (أ/ حنان رشيد عيسى القحطاني)

المؤشر 2 & 4 (أ/ شهد العتيبي و أ/ أمل الحربي)

## "امتلاك المفاهيم الأساسية لمبادئ علم الإدارة واتجاهاتها الحديثة"

1- \*يوضح مفهوم علم الإدارة، ويحدد أهدافه وأهميته، ويُميز بين مجالاته\*

### تعريف مفهوم الادارة:

- عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- كما عرف كونتز وأودر ونال الإدارة بأنها " تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين "
- أما فردريك تايلور فعرفها: " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها
- عرف ديل بيش الإدارة بأنها " عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم، وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف ".
- أما القريوتي وزويلف، فقد عرف الإدارة بأنها " استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الانسان، سواء أكان عضواً في التنظيم ام مستفيداً من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه".
- مما سبق يتضح لنا أنه لا يوجد تعريف محدد للإدارة بل تعريفات متعددة وذلك عائد الى تباين خلفيات وتجارب الباحثين المتخصصين في الادارة، غير ان تعدد هذه التعريفات لا يعني عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط

### وإجمالاً فننا نعرف الإدارة بأنها:

\*وظيفة تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين، باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

### "أهمية الإدارة "

- تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع وتكمن أهميتها بأنها:
- وسيلة لتنمية المجتمع وأكبر مثال على ذلك وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة ودول الخليج التي تهدف الى تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.
- تلبي حاجة المنشآت المتزايدة من خلال الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم.
- تطوير وتدريب العاملين في المنشآت للأداء الجيد.
- تلبية المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية من خلال التخطيط الفعال ومتابعة تنفيذه، والمنافسة مع الدول المتقدمة.

- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة.
- الدعوة للعولمة والمنافسة في الأسواق العالمية.
- رغبة الأفراد بتحسين المستقبل الوظيفي وذلك من خلال دراسة الإدارة.

### "مجالات الإدارة"

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف المرجوة مما يتطلب إدارة متخصصة حيث أوجد عدة إدارات كالتالي:

#### • الإدارة العامة:

تعرف بأنها "تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام" فتشمل على جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة والمهام المتعلقة بالاقتصاد والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية والجوانب الاجتماعية. ولقد ترتب على طبيعة مهام الإدارة العامة كما هو واضح من التعريف الذي عرضناه سلفاً قضيتين أساسيتين هما:

#### ١ - خاصية السياسة العامة:

أي أنه يتوجب على العاملين في الأجهزة الحكومية مراعاة الجوانب السياسية لأعمالهم وأنشطتهم والحرص دوماً على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة في الدولة..

#### ٢ - خدمة الصالح العام:

يقصد الصالح العام "مصلحة المجتمع أو مجموعة المواطنين أو أكبر فئة أو جماعة يتصل بها موضوع قرار الإدارة العامة أو الدولة

#### • إدارة الأعمال:

تعرف بأنها "إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح"، فهي تقوم بتوفير السلع وخدمات للأفراد والمجتمعات..

#### • إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

معنية بتقديم خدماتها لفئة خاصة ولا تهدف إلى الربح مثل الهيئات والجمعيات الخيرية..

#### • الإدارة الإقليمية والدولية:

هي إدارة لا تتبع أيّاً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي كمنظمة المؤتمر الإسلامي وجامعة الدول العربية..

#### • إدارة المؤسسات العامة:

المؤسسات العامة مرفق عام يخدم الصالح العام للدولة ويخضع لسلطانها وتسير وفقاً لتوجيهاتها ولا يعد تحقيق الربح في حد ذاته الهدف الرئيس لها وتعود فكرة الاهتمام بإنشاء المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، إلى التطور العام الذي شهده الجهاز الإداري للدولة بصفه عامة

## " أهداف الإدارة "

- هناك مجموعة من الاهداف المشتركة التي تسعى الادارة الى تحقيقها، ومن أبرزها:
  1. تحقيق نمو وتطور المجتمع بما يؤدي أمنه ورفاهيته.
  2. تحسين قدرات ومهارات الافراد العاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المرسومة من أجل تحقيق اهداف المشروعات العامة والخاصة.
  3. التنسيق بين الموارد البشرية والمادية من أجل توفير الوقت والجهد اللازم في انجاز الأعمال
  4. ضبط التكاليف والتقليل من الهدر والاقتصاد في استخدام الموارد.
  5. رفع كفاءة المنشآت الحكومية والخاصة من خلال العمل على تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج العمل وتوظيف أحدث النظريات الادارية في مجال الأعمال، واستخدام التقنيات الحديثة.
  6. تزويد الأفراد والمنشآت بالمهارات التي تساعدهم على مواجهة التغيير والتكيف على معطياته..

## • هل الادارة علم ام فن؟

- الفن: يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين وهو بذلك يركز الى حد كبير على مواهب الأشخاص وإمكاناتهم الابداعية في أداء الأنشطة التي يقومون بها
- العلم: معرفة منظمة تقوم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصول الى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.
- للمنظمة بالكفاءة المناسبة من خلال إجراءات جمع وتجهيز البيانات الخام.

## وظائف الإدارة:

- 1) التخطيط
- 2) اتخاذ القرارات
- 3) التنظيم
- 4) التنسيق
- 5) التوجيه
- 6) الرقابة

2 يعرف مفهوم القيادة الادارية ويبين اهم نظرياتها ويقارن بين أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسهم في نجاح المنظمات

**تعريف القيادة الادارية:** القدرة على التوجيه من اجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين وعرفها بعض العلماء: العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو إنجاز أهداف معينة وتم تعريفها ايضا: التأثير في سلوك الآخرين بوصفهم افرادا وجماعات نحو إنجاز الأهداف المرغوبة وتحقيقها

وان محاولة التأثير على السلوك هي جوهرية عملية القيادة الإدارية وهناك العديد من وسائل التأثير على السلوك منها المباشر والغير مباشر وتشمل المحاكاة والاقتراح والاقناع والاكراه

**اهم نظريات القيادة**



**1- نظرية السمات:** لقد سعت نظريات السمات لتحديد صفات شخصية محدده للقادة الناجحين مثل الذكاء والطموح قوة الشخصية الشجاعة لكن هذا المدخل توجه له الكثير من الانتقادات

- 1- تجاهلت هذه النظرية احتياجات الاتباع
- 2- فشلت في تحديد وترتيب الصفات واهميتها
- 3- اهملت عوامل المواقف

**2- نظرية سلسلة السلوك او النظرية السلوكية:** تسمى احيانا نظرية الخط المستمر وضع هذه النظرية العالمان تانتيوم و شميدت وتعالج هذه النظرية بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد وهما ( مقدار السلطة او الصلاحية التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين او المرؤوسين ) وتركز هذه النظرية على ماذا يفعل القائد بدلا من البحث عن صفاته حاول المدخل

السلوكي الحصول على الاجابات الاسئلة مثل ماهي السلوكيات والافعال التي تعمل على رفع كفاءة القائد فهذا المدخل يقوم على الافتراض ان بعض القادة يولدون فان البعض يمكن اعداده

لقد صنفنا القيادة الى انواع متعددة:

- 1- **قيادة استبدادية:** يعتمد القائد في هذا النوع اساسا على القوة والسلطة المتاحة فعملية اتخاذ القرار تكون مركزيه يحتفظ بها القائد لنفسه بينما مساهمة الاعضاء الاخرين في التأثير تكون معدومة وعملية الاتصالات راسه تتم من القائد للاتباع
  - 2- **القيادة الديمقراطية:** يقوم القائد في هذا النوع بمشاركة القوة والسلطة المتاحة مع اعضاء التنظيم حيث تشارك المجموعة في عملية صنع القرار كما يتم تشجيع الاخرين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وتكون الاتصالات والمعلومات متبادلة بين القائد والاتباع يتيح هذا النمط من القيادة للأعضاء فرصة التطوير
  - 3- **القيادة الحرة:** لا يتم استخدام القوة في هذا النمط من القيادة إلا بالقدر ضئيل حيث تقع المسؤولية بصفه عامة على المجموعة فهم يقومون بتحديد الاهداف وسبل تحقيقها ولا يتدخل القائد في النشاطات إلا بالقدر ما يطلب منه والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة
- وان لكل نوع من انماط القيادة مزاياه وعيوبه يتم اتخاذ القرار في القيادة الاستبدادية بصورة سريعة لكونه قرار شخص واحد لكن القرار يأخذ وقتا كبير في القيادة الديمقراطية نتيجة المشاورات لكنه أسرع في التطبيق والفهم بالإضافة الى الالتزام بالتنفيذ
- ان تطبيق أي نمط يعتمد على الظروف ففي حالة وجود تسبب كبير وخسائر النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع الى طبيعته بينما النوع الثاني من القيادة (القيادة الديمقراطية) تكون صالحة لطبيعة عمل تحتاج الى قدر كبير من الابداع وتبادل الآراء والأفكار ويصلح النوع الثالث (القيادة الحرة) للجامعات والكليات

ويوجد مقياس متدرج من سبع احتمالات نستطيع ان نحدد من خلالها موقع القائد ومن خلالها

نستطيع ان نصف القائد هل هو ديمقراطي او ديكتاتوري او بينهما

الانماط القيادية بايجاز

- 1- **القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:**  
هنا القائد يعرف المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار الحل دون الرجوع لأحد وعلاقاته مع رؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة والرسومية.
- 2- **القائد الذي يبيع قراره:**  
القائد هنا يعرف المشكلة ويضع الحلول المناسبة إلا انه يختلف عن النمط السابق انه يقوم بمحاولة اقناع رؤوسيه بقبول القرار، ويلجأ الى اسلوب التعاون بدلا عن فرض القرار وذلك بسرد ميزات القرار واهميته للمنظمة.
- 3- **قائد يقدم افكاره، ويدعو الى الاسئلة:**

القائد هنا يتخذ القرار بنفسه ولكن يتيح لمروؤسيه تفهم افكاره واهدافه التي يعمل على تحقيقها. ويعد هذا القرار فرصة للقائد ولمروؤسيه لاكتشاف الهدف من القرار.

#### 4- قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

القائد هنا يحدد المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار أحد الحلول الذي يراه مناسب مبدئيا وبعد ذلك يجتمع بمروؤسيه لتبادل الآراء.

#### 5- قائد يعرض المشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل القرار:

يختلف القائد هنا عن الانماط السابقة وذلك لأنه يجتمع بمروؤسيه بعد ان يحدد المشكلة وقبل عملية اتخاذ القرار ليتيح لهم المشاركة في اقتراح الحلول ليختار هو اخيرا الحل المناسب.

#### 6- قائد يعرف ويحاول يسأل المجموعة لتصنيع القرار:

القائد هنا يفوض مروؤسيه حق اتخاذ القرار بعد ان يحدد المشكلة وفق إطار امكانيات المنظمة المتاحة.

#### 7- قائد يسمح للمروؤسين بأن يعلموا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته:

القائد هنا يتيح لمروؤسيه الحرية في اتخاذ القرار وهو بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه حيث يمثل هذا النمط اقصى درجات الحرية في تصرف المروؤسين والقيود الوحيد هو حدود الامكانيات المتاحة لحل المشكلة.

**3- نظرية القيادة الفعالة:** فيدلر هو صاحب النظرية القيادة الفعالة وتسمى هذه النظرية ايضا (الموقفين للقيادة) وهذا النموذج ينادي بالمرونة في القيادة حيث لا يوجد اسلوب قيادي أمثل صالح لكل الحالات والمواقف

وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من انواع القيادة:  
أ/ القائد الدكتاتور (السلطوي – المتهم بتنفيذ المهمة)  
ب/ القائد الديمقراطي (المتساهل- المهتم بالعلاقات)

**القائد الدكتاتور** هو قائد يوجد في الانظمة التقليدية والعسكرية القائد في هذا النوع قائد يصنع القرار بنفسه ويعمل على توجيه الجماعة ايضا هو الذي يفكر والآخرين يتلقوا الاوامر وينفذون

**اما القائد الديمقراطي** فهو النظرية الجديدة للقيادة والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة

**نموذج فيدلر للموقفين للقيادة:** يفترض ان نجاح القائد قائم على عاملين هما

1- اسلوب القيادة وتتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة

2- التحكم الموقف وتتمثل درجة التحكم القائد بالموقف

وبدا فيدلر نمودجة بتحليل اساليب القيادة حتى وصل الى اسلوبين رئيسيين الاول يتعلق اساسا ب (الوفاق العلاقات) حيث يحصل القائد على رضاه العام عن العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين ويعتمد في رضاه عن نفسه وعلى كيفية التي يتعامل معه الآخرون ويحترمونه وكما يتصف بحساسية لشعور الآخرين نحوه اما الاسلوب الرئيسي الثاني فيتعلق ب(دوافع العمل) حيث يحصل



القائد على رضاه اساسا من إنجاز العمل ويشعر باحترام وتقدير الذات من الشعور بالإنجاز وليس العلاقات مع الآخرين ويشعر بالارتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد والجراءات

### وهنا ثلاثة عوامل تؤثر على فعالية القيادة او مكونات القيادة الموقفيه

- (1) قوة الموقع للقائد قوة المنصب: هنا يحصل القائد من مركزه الوظيفي على السلطة التي تمنحه حق المكافأة او العقاب
- (2) بناء المهمة او تركيبه (هيكلية العمل): درجة وضوح الإجراءات والاهداف فعندما يكون هناك تفاصيل ادق في المهام يكون هناك فرصه كبيره للإنجاز
- (3) العلاقات الشخصية للقائد (العلاقة بين القائد والمجموعة): هذا العامل من اهم العوامل للتحكم في الموقف ويتعلق بدرجة الدعم التي يتلقاها القائد من المجموعة فالقائد الذي يتلقى الدعم لا يحتاج الى الاعتماد على العوامل الاخرى كقوة المنصب او هيكلية العمل للحصول على الدعم لان المجموعة تتقبل القرارات

### 4- دراسات جامعة اوهايو والشبكة القيادية (الشبكة الادارية)

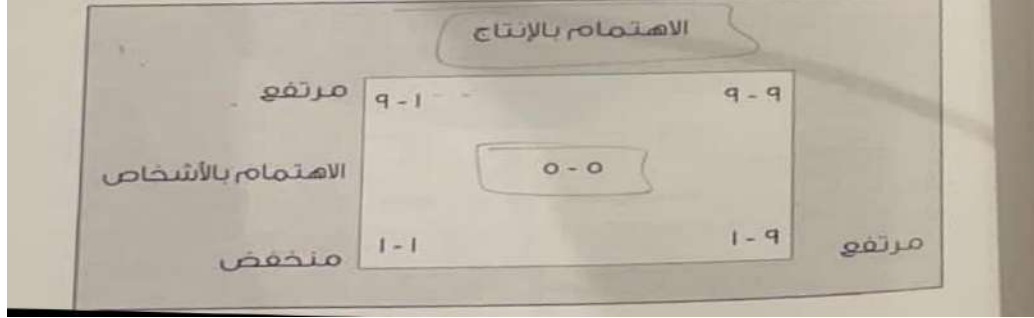
اثبتت جامعة اوهايو ان هناك أكثر من متغير واحد يؤثر في السلوك الإداري ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد الى التصنيفات الثنائية الاتية:

|                |               |
|----------------|---------------|
| مهتم بالعاملين | مهتم بالإنتاج |
| اوتوقراطي      | مشارك         |
| مبادر          | متواكل        |
| مجدد           | متكامل        |
| متسلط          | سهل           |
| متحكم          | مقنع          |

ويتضح من خلال هذا التقسيم الثنائي للسلوك الاداري للقائد السابق ان القاسم المشترك بينهم هو:

- 1 مدى الاهتمام القائد بالإنتاج او العمل
- 2 مدى اهتمام المدير او القائد بالعاملين او بالعلاقات الانسانية

القيادات تنقسم بحسب المربعات البيانية وفق معاييرين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك وعليه فيوجد خمسة نماذج من الانماط القيادية



- 1- **نمط 5-5: القائد المعتدل:** تعادل في الإنجاز مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى عالي
- 2- **نمط 9-1: القائد الإنساني:** يهتم بحاجات الأفراد، وبيئة العمل.
- 3- **نمط 1-9: القائد المهتم بالإنتاج:** يهتم بالإنتاج وتكون الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها
- 4- **نمط 9-9: القائد المشارك:** أفضل أنواع القادة يهتم بإنجاز العمل مع أعضاء فريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة
- 5- **نمط 1-1: القائد السلبي (الخامل):** لا يهتم بالإنجاز والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات

**5- نظرية دورة الحياة للقيادة:** تزود هذه النظرية القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للمرؤوسين وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جدا في أي موقف اداري فالقائد لابد ان يأخذ في اعتباره نضج المرؤوسين بالنسبة الى للمهام المراد إنجازها بالاتصالات تكون متبادلة

**وقد عرفت النظرية النضج:** بأنه اولا مدى تحمل المسؤولية وثانيا الدافعية للعمل ويتأثر النضج بمستوى التعليم والخبرة

وتتفرع هذه النظرية ان سلوك القائد يجيب ان يتغير بحسب كل مرحلة من مراحل نضج المرؤوسين من خلال النظر الى بعدين هما إنجاز المهمة وبعد العلاقات الانسانية وذلك وفق اربعة انماط وهي

- 1- **اسلوب اخباري:** اهتمام عال بالمهمة – اهتمام منخفض في العلاقات وهنا يكون نضج المرؤوسين في أدنى درجه
- 2- **الاسلوب البيعي:** اهتمام عال بالمهمة اهتمام عال بالعلاقات
- 3- **الاسلوب التشاوري:** اهتمام منخفض بالمهمة اهتمام عال في العلاقات
- 4- **الاسلوب التفويضي:** اهتمام منخفض بالمهمة – اهتمام منخفض في العلاقات هنا يكون نضج المرؤوسين في أعلى درجه واصبحت مهارات المرؤوسين عالية الاداء والكفاءة

**6- نظرية مسار الهدف:** هذه النظرية تبين كيف يكون القائد مؤثر وفعال في التابعين وكيف إدراك الطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الهدف

توضح هذه النظرية ان هناك اربعة انواع للقيادة

**1- القيادة بالتوجيه:** حيث يعطي القائد توجيهات محدده فيما يجب عمله وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محدده للإنجاز ثم يطلب من التابعيين ان يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الانجاز ثم يطلب من التابعيين ان يتقيدوا بالقوانين والتعليمات والأنظمة التي تقود عملية الانجاز وهنا القائد يبين للتابعين ما هو متوقع منهم فعله

**2- القيادة الداعمة:** تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً ودوداً وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي فالقائد قد يقوم بعمل صغير من التوجيه والإرشاد لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية ويحاول يعمل بشكل متساو دون تفرقه وهذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي في رضا العاملين

**3- قيادة المشاركة:** تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل ان يضع قراره ويحب المناقشة المميزات المحدودة لكل التابعين والمواقف التي الى قيادة المشاركة ومن ثم الانجاز الفعال

**4- القيادة المهمة بالإنجاز:** يضع القائد اهدافاً ممتدة خاضعة للاختبار والتحدي وهو يتوقع ان يكون إنجاز التابعين عالياً وهو باستمرار يبحث عن نتيجة الإنجاز وتطويره ويحاول ان يبدأ بدرجة عالية من الثقة في ان التابعيين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الاهداف وفي هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وفي الوقت نفسه يضع ثقته في العاملين

اتجاهات اخرى حديثه في الفكر الاداري:

هنالك العديد من الكتاب والباحثين والممارسين الذين أضافوا افكاراً ومفاهيم ومبادئ هامه في تطور الفكر الاداري بالإضافة الى المدارس والنظريات من اهم هذه الأفكار وروادها:

**١ -الإدارة بالأهداف:** ينسب هذا المدخل او الاسلوب في الإدارة للعالمين (بيتر داركر) و(جورج اوديون) وقد اكدا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو اهداف المنظمة والنظر الى الأنشطة والاعمال الي يقوم بها الافراد والجماعات باعتبارها وسيلة لتحقيق الاهداف الفردية والجماعية الي بدورها تؤدي لتحقيق اهداف المنظمة

نقطة البداية هي تحديد الاهداف العامة للمنظمة واستناداً الى هذا الاهداف يحدد المدير اهداف دائرته ومن ثم يقوم رئيس القسم بتحديد اهداف قسمه اعتماداً على اهداف الدائرة واخيراً يقوم رئيس القسم بتحديد اهداف المطلوبة من كل فرد تحقيقها انطلاقاً من اهداف القسم

اكّد هذا المدخل الإدارة بالأهداف على اهمية وضرورة مشاركة الافراد العاملين في جميع

المستويات بصوره فاعله في تحديد الاهداف المراد تحقيقها على مستوى الوحدة الجماعية وعلى مستوى الفرد

بعد وضع الاهداف توضع خطه عمل كل مرؤوس ويقوم الرئيس بتوفير ما يلزم للعامل مع التوجيه والارشاد المستمر ومتابعه وتقييم اداء الفرد حتى نهاية الخطة ويتحقق الاهداف.

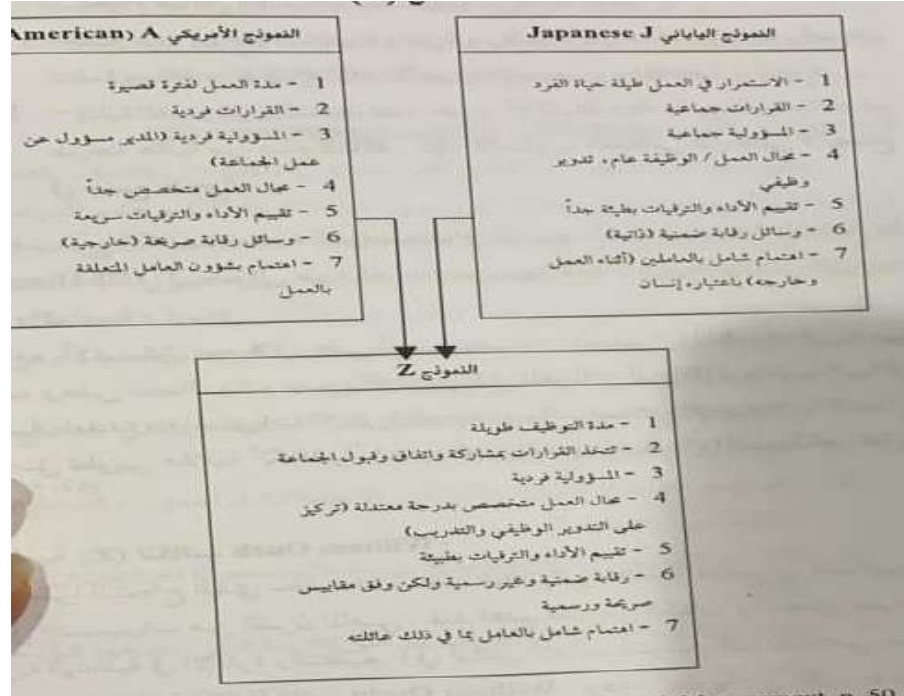
**٢ - التميز في الاداء:** حظي موضوع التميز في الاداء على مستوى المنظمات الخاص باهتمام زائد من الكتاب ومستشار الإدارة توم بيترز تعتبر الدراسة التي اجراها هو وزميله روبرت وترمان من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والاداء المتميز وشملت الدراسة ما يزيد على ٤٠ منظمة من المنظمات الناجحة والتميزة بدرجة عالية من الأداء

**هنالك خصائص مشتركة بين هذه المنظمات ويعتبر سبب تميزها ونجاحها هي**

- (1) لديها اتجاه وميل نحو العمل وانجاز الأمور
  - (2) كانت قريبه وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجتهم ورغباتهم والاستجابة لها
  - (3) السماح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة
  - (4) السعي لتحسين زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين واسهامهم الفعال
  - (5) الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم في القيمة الي يضيفها كل عملية واجراء
  - (6) العاملون في هذا المنظمات كانوا يدركون ماهية رسالة واهداف المنظمة وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفعالية في معالجة المشكلات
  - (7) استمرار تركيز المنظمات على العمل والنشاط الذي تفهمه وتعرفه وعدم الدخول في الصناعة جديدة
  - (8) استخدام هياكل تنظيميه بسيطة لمستويات ادارية قليلة
  - (9) الجمع بين الرقابة الشديدة والمرونة، رقابة شديدة لحماية اهداف المنظمة ورقابه مرنة في المجالات الاخرى لتشجيع روح المخاطرة
  - (10) أدراك الغموض والتناقضات:
- حيث ان البيئة ديناميكية ومتغيره وتنصف بدرجة عالية من عدم التأكد فأن الاسلوب العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الاحوال
- أكد بيترز وزملاؤه على اهمية وضرورة استمرار المنظمات قريبه من عملائها وعلى اتصال دائم بهم
- وتزيل كل المعوقات التنظيم المعقدة والمستويات الإدارية المعقدة والسياسات والإجراءات الجامدة من اجل تطوير علاقة تكافليه بين المنظمة والمستهلكين محلياً وخارجياً

### 3-نظريه Z

نظراً لنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في الثمانينات من القرن الماضي اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الادارة والتنظيم  
هذه نظرية توفيقية بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني  
يوضح الشكل المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي ونموذج Z



### من أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية:

- 1- استمرار العامل في عمله مدى الحياة
- 2- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال لآخر
- 3- نظم الترقية تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة
- 4- التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقرارات الجماعية وعلى نمط الفريق في علاقات العمل
- 5- التأكيد على الاتصالات المفتوحة
- 6- المسؤولية المشتركة كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية في عمل الجماعة
- 7- الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائنا للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية

4- الميزة التنافسية: تركز هذه النظرية على أهمية ان تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، قدرات، مهارات) ولا تستطيع المنظمات الاخرى تقليدها او نسخها، وتعني النظرية

بصورة خاصة بتحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة وتتمحور حول كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين وتطوير ثقافة تستثير حماس الافراد وتشجع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة

وكان العالم مايكل بورتر من اوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية وخاصة استراتيجيات المنظمات وأشار إلى أن باستطاعة المنظمة تحقيق ميزه تنافسية تمكنها من التفوق على غيرها من خلال:

- 1- القيادة التكافلية: تقديم السلع / خدمات بأقل الأسعار
- 2- التمايز: المقدرة على تقديم السلع/ خدمات فريدة وتعود بأعلى فيمه / منفعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة، والخدمة ما بعد البيع
- 3- التمايز المركز: التركيز على سلعة معينة او سوق معين

وقد استقطب موضوع الميزة التنافسية مزيدا من العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة في ظل العولمة والمنافسة الشديدة في شتى الصناعات والخدمات وظهرت جهات نظر عديده بشأن الموارد والقدرات والتي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية ومن أهمها: رأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والإبداع ورأس المال الاجتماعي وغيرها

**5 – إدارة الجودة الشاملة :** تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها ( مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك , اعتمادا على مشاركة جميع افراد المنظمة في تحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها وقد استخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البداية لوصف تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة ولكنه تطور كثيرا ليشتمل على الجوانب وابعاد واساليب متنوعه وعديدة في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وإن اهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة هو النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل فيها سواء تلك التي يمكن وصفها رياضيا او تلك التي لا يمكن ذلك والتحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط او اجراء لا يضيف قيمة ولا يخدم أي غرض والقيام بالعمل بشكل صحيح من اول مره والحرص على عدم وجود أي عيب / نقص في الجودة

يتوقف نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة على مواهب وقدرات الأفراد وعلى الطريقة التي تتم بها إدارة الأفراد فالإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة وتوضيح الأهداف للعاملين وبناء قيم ثقافية تحت على الجودة ورضا المستهلك والتأكد من غرس هذه القيم لدى جميع الافراد وتقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود إدارة الجودة الشاملة ومن مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الرئيسية هو ثقة العامل واعتزازه بالإتقان والبراعة في العمل والاعتماد على رقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية ومنح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على الظروف عملهم وعلى الإدارة تطوير السياسات والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز هذه الاستقلالية والتمكين والإدارة الذاتية من قبل العاملين وتوفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمة وتشجعهم على تقديم الاقتراحات والوعي التكاليفي

واستمرار دعمهم و مؤازرتهم ليشعروا بالاعتراف بأعمالهم ومنظمتهم وتقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها

**جدول (3)**  
**مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة**

| إدارة الجودة الشاملة                              | الإدارة التقليدية                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ♦ رقابة ذاتية                                     | ♦ رقابة مكثفة خارجية (من الرئيس إلى المروسين) |
| ♦ العمل الجماعي                                   | ♦ العمل الفردي                                |
| ♦ التركيز على النظام (المنتج والعمليات والمدخلات) | ♦ التركيز على المنتج                          |
| ♦ اندماج الموظفين                                 | ♦ مشاركة الموظفين                             |
| ♦ تمكين الموظفين                                  | ♦ تفويض الموظفين                              |
| ♦ التحسين المستمر                                 | ♦ التحسين عند الضرورة / وقت الحاجة            |
| ♦ مشاركة الموردين                                 | ♦ الموردون مستقلون                            |
| ♦ العميل الخارجي والداخلي                         | ♦ العميل الخارجي (الزبون)                     |
| ♦ حفظ البيانات وإجراء المقارنات                   | ♦ حفظ البيانات                                |
| ♦ التركيز على رضا العملاء                         | ♦ التركيز على زيادة الأرباح                   |
| ♦ الخطأ فرصة للتطوير والتحسين                     | ♦ لوم الآخرين بسبب الأخطاء                    |

5- **نظرية إدارة المعرفة :** مع تصاعد ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها احد موارد / الموجودات الهامة في المنظمة بل ويعتبرها الكثيرون اهم مورد و لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها ولا بد من إدارة هذا المورد (المعرفة ) بنجاح وهكذا استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماما متزايد من قبل الكتاب والباحثين والذين تطرقوا الى عملية إدارة المعرفة وأبعادها / جوانبها الرئيسية وهي : بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليه ونقلها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها ولا تزال نظرية إدارة المعرفة في بداياتها ولم تتبلور بعد

3. يحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلباتها ومميزاتها، ومراحل تطبيقاتها، ومعوقاتها"

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

**تعريف إدارة الجودة الشاملة** إدارة الجودة الشاملة هي مدخل شمولي الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي منشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** قام كل من ديليو إدواردز دمينغ وأرماند ف. فيغنباوم وجوزيف م. جوران بتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مشترك. في البداية، نشأت إدارة الجودة الشاملة في قطاع التصنيع ولكن يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات.

"يصف التعريف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (TQM) نهج الإدارة للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء العملاء". تعريف آخر هو أن "إدارة الجودة الشاملة هي نظام منظم لإدارة جودة المنتجات والعمليات والموارد الخاصة بالمنظمة من أجل إرضاء عملائها الداخليين والخارجيين، وكذلك مورديها"

### • مفهوم الجودة الشاملة تناولت أدبيات الإدارة عدّة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة، منها ما يأتي:

- [١] عرّفها (معهد الجودة الفدرالي) على أنّها: "القيام بالعمل الصحيح، وبشكل صحيح من أوّل مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء العمّال، والمُستفيدين من الخدمات، والسّلع في مدى تحسّن الأداء".
- [٢] عرّفها (أوكلاند) على أنّها: "أسلوب لتحسين فاعليّة، ومرونة العمل بشكل عامّ، وأنّها طريقة للتنظيم تشمل المنشأة بأكملها، وفي ذلك جميع الأقسام، والأنشطة، والموظّفين على جميع المستويات".
- [٣] عرّفها (جابلونسكي) على أنّها: "شكلٌ تعاونيٌّ لأداء الأعمال، بتحريك المواهب، والقدرات، لكلّ من العاملين، والإدارة؛ لتحسين الإنتاجيّة، والجودة بشكل مستمرّ، مستخدمةً فرق عمل".
- [٤] ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن لنا تعريفها على أنّها: نظام يهتمّ بتصميم مستوى مُعيّن من الخدمة، وبشكلٍ يُماثل، أو يتجاوزُ توقّعات من يستخدمون الخدمات، أو السلع التي يتمّ تقديمها.

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتّسم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من المُميّزات ومن أبرزها:

- ١- تركّز على التحسين المستمرّ.
- ٢- تساهم الأنشطة الخاصّة بها بشكلٍ كبير في زيادة الحصّة السوقية للمنظّمة الإنتاجيّة.



٣-تقلّص من الأخطاء الموجودة في العمليات التشغيلية، والضياع في المخزون، والمشاكل الخاصة بالزبائن، ممّا يزيد من الكفاءة.

٤-تزيد الإنتاج بأقلّ التكاليف، وذلك يتمّ عن طريق التركيز على تقديم السلع التي تتّسم بالجودة المرتفعة للزبائن، ممّا يعني تعزيز الموقع التنافسيّ للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الربح.

٥-تسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف الخاصة بها، من حيث زيادة أرباحها، وتحقيق نموّها، واستغلالها الامثل للموارد البشرية.

### مُتطلبات تطبيق الجودة الشاملة: << كتاب المدخل الشامل لإدارة الجودة / حامد السقاف

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة . وإليك بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق .

#### أولاً : إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة . إن ( ثقافة الجودة ) تختلف إختلافاً جذرياً عن ( الثقافة الإدارية التقليدية ) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول – سادساً ) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية . وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .

#### ثانياً : الترويج وتسويق البرنامج .

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها .

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة .

#### ثالثاً : التعليم والتدريب .

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة ( الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين ) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

#### رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين .

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

#### خامساً : تشكيل فرق العمل .

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .  
وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

#### سادساً : التشجيع والحفز .

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته .  
وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .  
والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

#### سابعاً : الإشراف والمتابعة .

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات الجئة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

#### ثامناً : استراتيجية التطبيق .

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها .

- ١- الإعداد : هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .
- ٢- التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .
- ٣- التقييم : وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها .

## معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

•• هنالك بعض المعوّقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها ما يأتي:

- [١] عدم نشر ثقافة الجودة، ممّا يعني عدم رغبة الإدارة، أو الموظّفين بالتغيير، الأمر الذي يؤدّي إلى مقاومتهم له.
- [٢] عدم الثقة في المدير، وعدم توفّر الانسجام بين الأعضاء الذين يتشكّل منهم فريق العمل، أو فيما بين فرق العمل.
- [٣] غياب الاتّجاهات، والقيّم، والسلوكيات التي يتمّ تشارُكها في المنظّمة، ممّا يعني غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة.
- [٤] عدم التمييز بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة، وجودة المنتج.
- [٥] غياب المعلومات، ممّا قد يشكّل عائقاً كبيراً أمام المنظّمات؛ وذلك لكونها أساس إدارة الجودة الشاملة.
- [٦] تغيير القيادات بشكل مستمرّ، ممّا يعيق عملية استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- [٧] عدم كفاية الوقت، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبراء المُختصّين بالجودة أكثر من الموظّفين أنفسهم

## •• ((خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة))

•• من الجدير بالذكر أنّه لدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنّه لا بدّ من اتّباع العديد من الخطوات، وذلك على النحو الآتي:

[١] **التمهيد:** حيث يتضمّن ذلك تهيئة الموظّفين للالتزام بمفهوم الجودة الشاملة، وتقبّله، ومعرفة ما يحتاج إليه من إجراءات، حيث لا بدّ هنا من توضيحه، وبيان أسسه للموظّفين جميعهم، مع ضرورة تحديد معايير الجودة المُراد الوصول إليها في كلّ مجال، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير المعلومات، والموارد المادية اللازمة، وتحديد المسؤوليات الضرورية للتنفيذ، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المستفيدين.

[٢] **التنفيذ:** حيث يتضمّن تحديد المسؤوليات الخاصّة بكلّ فرد، بحيث يتمّ بعد ذلك تحديد سلطاته بناءً على هذه المسؤوليات، علماً بأنّ توزيع هذه المسؤوليات يكون بناءً على قدرات هؤلاء الأفراد، ومن الجدير بالذكر أنّه من الممكن زيادة قدرات الأفراد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل.

[٣] **التقويم:** حيث يكون مُرافقاً للخطوات المُتعلّقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛ لتحسين العمليات الخاصّة بها، وهو يتكوّن من عدّة خطوات، هي:

•المقارنة بين معايير الجودة المُحدَّدة في التمهيد، والأداء.

- تقييم الأداء الخاصّ بالموظَّفين.
- الحرص على الرقابة المُستمرّة في المراحل جميعها.
- توجيه العمل نحو ما يستجّد من مُتطلّبات بالنسبة للمُستفيدين، وتحديد الانحرافات، والأهداف؛ لتصويب الأخطاء بشكل مستمرّ.
- الاهتمام بالمراجعة المتواصلة للجودة؛ بهدف التأكّد من نظام إدارة الجودة الشاملة، وفاعليّته، وملاءمته لطبيعة العمل.

4 يعرف مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها ومتطلباتها ويميز خصائص رواد الأعمال ويقارن بين المشروع الريادي والمشروعات التقليدية

### تعريف ريادة الأعمال

- 1- ممارسة نشاط لاستثمار فرصه قائمة تلبي احتياجات محدد من خلال إنشاء منشأه وتشغيلها بأسلوب ابداعي
- 2- ممارسة نشاط في ظروف عدم التأكد والمخاطرة بأسلوب إبداعي ويحقق الربح والنمو
- 3- مواجهه محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد ولتحقيق النجاح والارباح
- 4- توظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الابداع والمخاطرة بما يحقق قيمة مضافة
- 5 - الافكار والطرق التي تمكن من خلق تطوير ونشاط عن طريق مزج المخاطر والابداع والابتكار
- 6- هي التوظيف الذاتي مع تحمل المخاطر في تنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعه او خدمه مطلوبة في السوق
- 7- عملية ابتكار وتطوير وطرق وأساليب جديده لاستغلال الفرص التجارية
- 8 -البدء في نشاط معين وتحقيق السبق في هذا القطاع من خلال الابتكار والتطبيق
- 9 - إنشاء عمل حر ويتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطر
- 10- الإبداع والمخاطرة والاستثمار فرصة حقيقة في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد

### ومن خلال هذه التعريفات يتضح ان

- 1- ريادة الأعمال تساهم في خلق انشطه اقتصادية جديده من خلال عمليات البحوث والتطوير والانتاج والتوزيع سواء المنتجات او الخدمات المبتكرة
- 2- ريادة الأعمال منهج للبحث عن او توليد الفرص دون التقيد بالإمكانات او الموارد المتاحة
- 3 - ريادة الأعمال هي عملية او منظومه متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والانتاج على خلق أنشطة اقتصادية ومنشآت ناشئة وفرص وظيفية جديده تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة
- 4 ريادة الأعمال هي تأسيس عمل او مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية
- 5 ريادة الأعمال هي منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليديه ثم تحويلها الى مشروع ريادي تجاري جديد او تطوير مشروع قائم

### ماهي توجهات رواد الأعمال وما هو دورهم؟؟

رواد الأعمال هم من تتوفر لديهم التوجهات العامة التالية

- 1 - الرغبة والقدرة على تحويل الافكار الريادية الى مشاريع تنافسيه
- 2 - التوجه لامتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية ولتحويل الافكار الريادية الى واقع عملي



- 3- المغامرة والتمتع برؤية أقرب الى الاحلام ويثابرون لتحويلها الى افكاره
- 4- ليسوا عباقره ولكنهم طموحين
- 5- يحملون افكار طموحة ودراسة جدوى دقيقه سليمة وقدرة محدود من الموارد لتحويل هذه الافكار الى مشاريع تجارية
- 6- التحرك تجاه الاهداف فوق الذكية

#### الابعاد الرئيسة لريادة الاعمال:

- 1- ان يكون العمل حر
- 2-الخاطرة
- 3- الابداع

#### ممكنات ريادة الأعمال:

1- السياسات والبرامج الحكومية: حيث تساهم في دعم الأعمال الريادية من خلال وضع السياسات والبرامج اللازمة وتوفير البيئة الاقتصادية المشجعة والمحفزة وإيجاد البنية التحتية الضرورية لإقامة المشروعات الريادية وإضافة الى توفير البيئة القانونية

2 – الخلفية الثقافية والاجتماعية والمهنية للفرد: وتعتبر الخبرة والمهارات السابقة التي يمتلكها الريادي من العوامل المهمة في ايجاد المشروع الريادي وإنشائه إذ يميل الأفراد إلى تأسيس مشروعات ذات علاقة بالقطاع الذي لديهم خبرة سابقة به

3- التسويق: حيث يلعب التسويق دوراً أساسياً في ايجاد المشروع الريادي ويجب امتلاك المعرفة المتعلقة بكيفية تقديم المنتج / الخدمة وتحديد السعر المناسب وكيفية التوزيع وكيفية ممارسة نشاط الدعاية والاعلان

4- دور الأشخاص الرياديين الذين حققوا نجاحاً مميز في اعمالهم في جذب الأشخاص الآخرين وتشجيعهم على بدء بممارسة الأنشطة الريادية وتأسيس المشروعات الريادية الجدد

5- توفير مصادر التمويل: التي تعتبر من الاسباب المشجعة والداعمة لتبني الأعمال الريادية أو على الأقل معرفة الريادي أين تكمن مصادر التمويل

من هو رائد الأعمال: هو كل من يبدأ من لاشي تقريباً ويؤسس وينظم كيان وعمل جديد ويديره ويتحمل المخاطر والنمو من خلال نظم الإدارة والإستراتيجية بهدف تحقيق الربح

#### خصائص رواد الاعمال:

يتطلع الرواد ان تكون اعمالهم متميزة وتحقق نجاحاً كبيراً وهذا يعتمد على صفات معينة تساعد على ذلك والرواد لديهم خصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم ومن اهم هذه الصفات:

- 1- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد ان مصيرهم يحددهون بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم
- 2- يتمتعون بطاقة هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح
- 3- الشعور بحاجه كبيره لتحقيق انجازات متميزة
- 4- يسعون وراء تحقيق اهداف فيها قدر كبير مم التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز
- 5- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي
- 6- ثقة عالية بالنفس والشعور بأن لديهم طاقة كبيره للمنافسة واستعداد لاتخاذ قرارات في موقف صعبه
- 7- صبورون يهتمون بالأفعال أكثر من الاقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضيع الوقت
- 8- الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين فهم يحبون ان يكونوا مدراء أنفسهم ولا يتبعون الآخرين
- 9- مرونة بالتفكير واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار وديناميكية وعدم الجمود امام المواقف ذات التحدي.
- 10- الصفات الريادية تولد مع الفرد في شكل موهبه ربانيه يتم صقلها بالرؤيا العلمية والخبرة العملية
- 11- تحمل الغموض انهم قادرين على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد وعدم الأمان في وظائفهم مع القدرة على انجاز مهام متعددة في نفس الوقت
- 12- المعرفة الفنية حيث يتمتعون بالمهارات المتنامية والخبرات والموارد المتميزة في مناطق جغرافية معينه
- 13- القدرة على التعامل مع الارقام فهم يتمتعون بحاسة وقدره فهم استيعاب والانجازات والتقارير المالية الرقمية

#### العوامل التي تساعد على تشجيع ريادة الاعمال لدى هؤلاء من اهمها

- 1- الثقافة والقيم الاجتماعية
- ٢ - امكانية البيئة
- ٣-خلق الفرصة

#### من خصائص العمل الاداري:

- \*وضوح الهدف
- \*المخاطرة
- \*الخلق والابداع
- \*التغيير والديناميكية

## اهمية ريادة الاعمال:

- ١ -تحسين الربحية وزيادة المبيعات
  - ٢ -تطوير اداء السلع وانتاج خدمات جديد
  - ٣ -رفع قدرة المنظمة على ادارة المخاطر والازمات
  - ٤ -تعزيز مفهوم القيادة من خلل زيادة حافز الأفراد
  - ٥-زيادة انسجام الاقسام مع بعضها وتحقيق التكاملية في الاداء مما يعني تقليل التكاليف
  - ٦ - منع التضارب الوظيفي من خلال وجود هيكل تنظيمي واضح
  - ٧ -اضافة قيمه جديده للمنظمة وتطويرها
  - ٨ -اكتشاف الاسواق الي لا تتعامل معها المنظمة او الاسواق التي لا تقدم فيها خدماتها
  - ٩ -تحفيز مواهب المنظمة الداخلية على الاستمرار والبقاء في المنظمة
  - ١٠ -اقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الاخرى
  - ١١ -تحقيق عوائد استثمار عالية
- من اهميتها ايضاً
- تطوير الاوضاع المالية وخلق فرص عمل مع اسواق جديده ،وتشجع على تصنيع مواد محليه للاستهلاك المحلي او التصدير

## الفرق بين المشروع الريادي والمشاريع التقليدية

**1 مقدار ايجاد الثروات:** فالمشروعات الصغيرة تهدف الى توليد دخل مستمر ومرضي لصاحبة يتجاوز ويكون أفضل من التوظيف التقليدي اما ريادة الاعمال فتهدف الى انشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الاحلام البسيطة الى بناء الثراء الكبير وهذا يعني ان رائد الاعمال يتوقع ان يقفز به مشروعة الى عالم الثروة ولا يمكن ان ينتج ذلك إلا بأن يقدم مشروعة إضافة مبتكرة ذات قيمة تجعل من إيجاد الثروة ممكناً ومحتملاً

**2 سرعة بناء الثروة:** ان المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل فالمشروع الصغير يبقى عادة مدة طويلة وهي على حالة مشروع صغير وقد لا يتطور في الظروف العادية في حين ان المشروعات ريادة الاعمال تحقق الثروة الريادية بينها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا يتجاوز عادة خمس سنوات إلى عشر

**3 المخاطر:** المشروعات الصغيرة تنشد الأمان والتقليدية وتبعد عن المخاطر إذ انها ذات تقليد مشابه لكثير من غيرها من المشروعات الصغيرة اما ريادة الاعمال فتتميز بالمخاطر العالية وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الاعمال ان يدفعه مقابل الثراء وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعا صغيرا

**4 الابتكار والابداع:** ريادة الاعمال تتصف بالابتكار والابداع وتحويل تلك الافكار الى منتجات وخدمات مربحة وهي أكثر بكثير مما يمكن ان تتصف به المنشآت الصغيرة هذا الابتكار والابداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تحقق الثروة ويمكن ان تظهر تلك الابداعات



والابتكارات بصيغه منتجات جديدة اما المنشآت الصغيرة فلا تتطلب أي ابداع وابتكار بل انها تعتمد على تقليد الاخرين مع شيء بسيط من الاختلاف لا يرقى الى مستوى الابتكار والابداع

#### الجدول رقم (1-1) التفريق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الريادية.

| الخصائص التنظيمية  | المنظمة التقليدية                                                                                                           | المنظمة الريادية                                                                                                                      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإستراتيجية       | الدفاع عن الحصة السوقية الحالية يحتل الأولوية الأولى.<br>تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماجات والاستحواذ.               | تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر.<br>الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق                                       |
| المسح البيئي       | النظر إلى التغيير بوصفه تهديدًا.<br>مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات                                                    | النظر إلى التغيير بوصفه فرصًا، ومسح البيئة الخارجية والداخلية بحثًا عن فرص جديدة.                                                     |
| الفعالية والرقابة  | نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء).                                                    | نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف والقدرة على البقاء والاستمرار).                                                        |
| المخاطرة           | شيء ينبغي الحد منه.                                                                                                         | وسيلة للنمو، والتكيف، والبقاء، والاستمرار، إذا أحسن استغلالها.                                                                        |
| الثقافة التنظيمية  | موضوعية وتحليلية.<br>تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.                                                    | هناك حاجة أيضًا للمؤثرات والعوامل العاطفية.<br>تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم الابتكار ورعايته والقدرة على التكيف.                  |
| الهيكل والاتصالات  | أهمية خطوط السلطة الرسمية.<br>أهمية قنوات الاتصال الرسمية.                                                                  | تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.                                                                  |
| صناعة القرارات     | تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم.<br>هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى. | تصوغ الإدارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية.<br>يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة. |
| الأفراد            | ينظر إليهم على أنهم مورد متوافر في السوق يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة.                                                   | ينظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسة التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفاعلية.                                                     |
| القدرة على الإبداع | شيء يجب تجنبه.                                                                                                              | شيء يجب تدعيمه، وتطويره، وتشجيعه.                                                                                                     |

## المعيار: 6.29.2

معرفة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، وأدوارها الرئيسية في منظمات الأعمال.

### المؤشرات:

- 1- يخطط لعمله، ويبين أهدافه، ويحدد معاييرهِ وعناصرهِ، ويوضح خطوات تطبيقهِ حسب الترتيب المنطقي الصحيح
- 2- يشرح عملية التنظيم، ويبين أهدافه، ويحدد عناصرهِ وفوائده، ويشرح مبادئُ وخطوات التنظيم، ويَصمّم هياكل تنظيمية على أسس تقسيماتها المختلفة
- 3- يشرح عملية الرقابة الإدارية، ويحدد أنواعها ووسائلها وخطواتها
- 4- يُشرح عملية التوجيه، ويَعرّف وظائفها الفرعية
- 5- يفرق بين أساليب القيادة وأنماطها، ويحدد مصادر قوة القائد ومهاراته الأساسية، ويميز صفات القائد والمدير
- 6- يعرف الاتصال، ويحدد مكوناته وعناصرهِ، ويشرح عوامل الاتصال الإداري الفعال
- 7- يناقش وظيفة الإنتاج، والنظم الإنتاجية المرتبطة بها، ويوضح أهدافها، ويحلل عمليات النظام الإنتاجي
- 8- يحلل وظيفة الموارد البشرية والمفاهيم المرتبطة بها، ويوضح أهدافها، ويبين مهامها ووظائفها الفنية والإدارية .
- 9- يحدد خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال.

### إعداد:

أ/ منى السبيعي

أ/ شفاء السبيعي

## المعيار 6. 29. 2

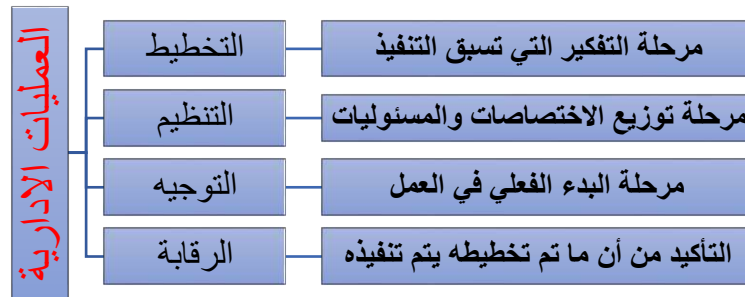
### معرفة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، وأدوارها الرئيسية في منظمات الاعمال

#### وظائف الإدارة:

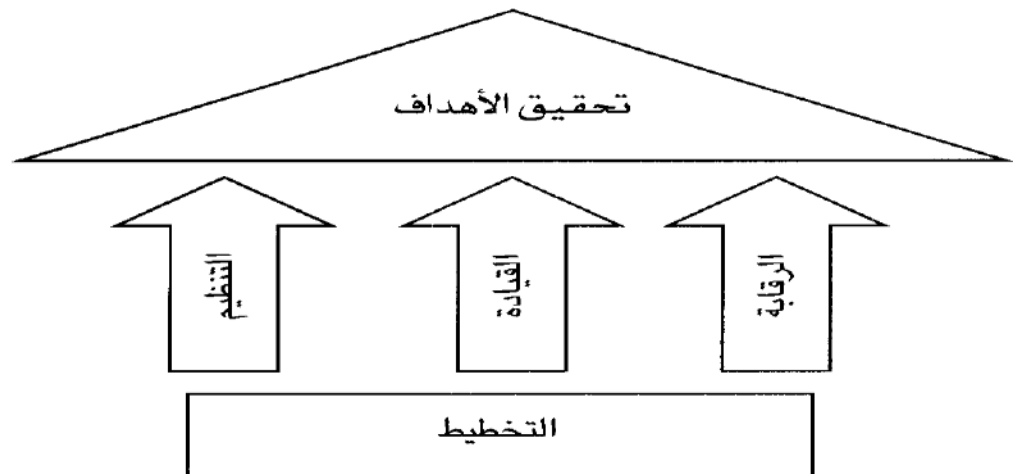
- 1- التخطيط
- 2- اتخاذ القرار
- 3- التنظيم
- 4- التنسيق
- 5- التوجيه
- 6- الرقابة

#### وظائف المنشأة

- 1- إدارة الموارد البشرية
- 2- إدارة التسويق
- 3- إدارة الإنتاج
- 4- إدارة نظم المعلومات
- 5- الإدارة المالية



المؤشر 1- يخطط لعمله، ويبين أهدافه، ويحدد معاييرهِ وعناصرهِ، ويوضح خطوات تطبيقهِ حسب الترتيب المنطقي الصحيح



شكل (1 - 7): التخطيط أساس الإدارة

#### #مفهوم التخطيط:

التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل



### حسب المدى الزمني:

#### 1- خطط طويلة المدى:

تتراوح المدة ما بين ثلاث الى عشر سنوات أو أكثر ويهدف هذا النوع الى اعطاء الادارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة باتجاهه تعتمد على كثير من الدول والمنشآت الاقتصادية الكبرى وتبذل الجهود الكبيرة لإعداده وتصميمه وغالباً يتم التخطيط على مستوى الدول لمدة قدرها خمس سنوات وتسمى الخطة الخمسية مثال (رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية خطة طويلة المدى)

#### من فوائدها:

- 1- يقلل من المشكلات قصيرة المدى في ضوء الرؤية الشاملة للمستقبل
- 2- يعطي صورة واسعة عما يتطلبه العمل من قوى بشرية وموارد مالية وآلات تقنية لتحقيق اهداف المنشأة
- 3- يساهم في ربط الجهود الإدارية المختلفة بالأهداف العليا
- 4- يساعد على اكتشاف انحرافات العمل عن المسار الموضوع

#### 2- خطط متوسطة المدى:

تعد تفصيلاً للخطط طويلة المدى وتتراوح ما بين سنة الى ثلاث سنوات عند وضع الخطط متوسطة الاجل يقوم المخططون في المنشأة بتفصيل وتقسيم الخطة طويلة المدى الى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والاقسام  
تعد الخطط متوسطة المدى أكثر دقة واقل عرضة للتخطيط قياساً بالخطط طويلة المدى

#### 3- خطط قصيرة المدى:

هي التي تتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدتها قصيرة لا تتجاوز السنة الواحدة وفيها يتحدد الجدول اليومي او الأسبوعي او الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه وهي تفصيل للخطط متوسطة الاجل وهي أكثر دقة وأسهل تنبؤ من الخطط متوسطة الاجل

تعد من اهم أنواع الخطط في المنشآت اذ لا يمكن للخط متوسطة الاجل او طويلة الاجل ان تتحقق مالم تتحقق الخطط قصيرة المدى

لتحقيق الأهداف يجب ان تكون الخطط الزمنية مترابطة ومتكاملة ومنسقة مع بعضها فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض فإنه تبدأ وتتحقق الخطط طويلة الاجل عندما تنتهي وتتحقق الخطط متوسطة الاجل وتبدأ وتتحقق الخطط متوسطة الاجل إذا انتهت وتحققت الخطط قصيرة الاجل

المرونة والتكامل والترابط بين الخطط الزمنية الثلاث يعد امر مهم لتحقيق اهداف المنشأة

### حسب المستوى الإداري:

| المستوى الإداري                                                                           | نوع الخطة          | مدة الخطة    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|
| <b>الإدارة العليا</b><br>✓ رئيس مجلس الإدارة<br>✓ المدير العام<br>✓ مديرو الإدارات العامة | الخطة الاستراتيجية | طويلة الاجل  |
| <b>الإدارة الوسطى</b><br>✓ مديرو الأقسام<br>✓ مساعدا المدراء                              | الخطط التكتيكية    | متوسطة الاجل |
| <b>الإدارة الدنيا</b><br>✓ المشرفون<br>✓ رؤساء الشعب<br>✓ رؤساء فرق العمل                 | الخطط التشغيلية    | قصيرة الاجل  |

### # أهداف (فوائد) التخطيط:

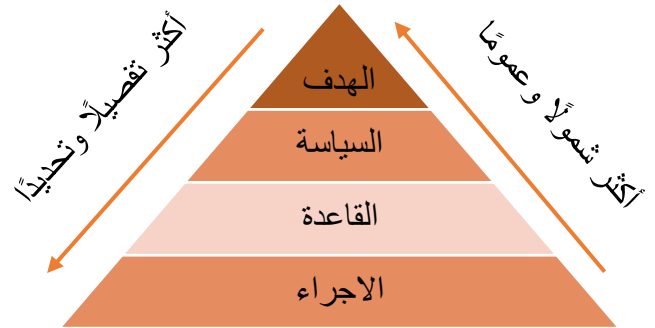
- 1- يسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل وإذا وضحت الأهداف تتحدد اتجاهات العمل وتوضح مساراته ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح
- 2- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينهم
- 3- يسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل
- 4- يساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنشأة
- 5- يسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعية
- 6- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه
- 7- يساعد التخطيط على تنظيم العمل حيث يعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من العمل فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة

### #معايير التخطيط:

- 1- وضوح الهدف
- 2- المرونة (يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون اثار سلبية بالغة على الخطة او تتسبب في خسائر اقتصادية)
- 3- البساطة (تكون بسيطة سهلة يمكن للجميع فهمها واستيعابها لتطبيقها على ارض الواقع)
- 4- المشاركة في الاعداد (توضع الخطة بمشاركة أكثر من شخص فالخطة تعتمد على المعلومات والمعارف والتخصصات المختلفة مما يجعل من الصعب على شخص واحد وضعها)
- 5- الواقعية
- 6- تحقيق التوازن (تشمل الخطة جميع اقسام المنشأة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب ولا تهمل إدارة وتركز على إدارة ولا تخطط لمجال من مجالات المنشأة وتتجاهل باقي المجالات وواجه النشاط)

## 7- المتابعة والتقييم

### #عناصر التخطيط:



### • الأهداف:

الأغراض والغايات المراد تحقيقها في المستقبل وهي اللبنة التي يقوم عليها التخطيط ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى كالسياسات والإجراءات والقواعد، وقد تكون عامة أو محددة، طويلة المدى أو قصيرة، أساسية على مستوى المنشأة ككل أو فرعية على مستوى الأقسام والشعب

توضع الأهداف على شكل هرمي تكون الأهداف العامة في قمة الهرم ثم تتدرج باقي الأهداف حسب أهميتها أي من الأهداف العامة إلى الأهداف الفرعية

### مثال:

هدف عام (الريادة في السوق فيكون لها أكبر حصة تسويقية)  
هدف أكثر تفصيلاً (زيادة حصتها السوقية 10% في مدة زمنية معينة)  
شروط وضع الأهداف:

كلمة SMART هي اختصار لصفات الأهداف الذكية المتكاملة الشروط

- 1- الوضوح: أن تكون واضحة
- 2- المشروعية: أن تكون مشروعة ومتماشية مع تعاليم الدين وعادات وتقاليد المجتمع السائدة وقوانين البلد
- 3- الواقعية: أن تكون واقعية ممكن تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرة المتوفرة والوقت المتاح
- 4- قابلية قياس الهدف: أن تكون قابلة للقياس حتى يتم تقويمها ومعرفة إذا كان هناك تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب
- 5- محدد بوقت

### • السياسات:

مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة فهي الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها وهي المرشد للعاملين حول طرق وأساليب العمل التي يجب اتباعها للوصول للأهداف المنشودة

### صفات السياسات:

- 1- ثابتة نسبياً
- 2- واضحة لجميع المعنيين
- 3- متجانسة
- 4- شاملة للجميع وتطبق عليهم جميعاً

مثال:

شركة تركز على الجودة وتعد الجودة سياستها بينما شركة أخرى تركز على السعر المنخفض فتعد السعر هو جودتها

• القواعد:

يطلق عليها في بعض الأحيان القانون أو النظام وهي تعني ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات

صفات القواعد:

- 1- تتخذ شكل أوامر أو تعليمات
- 2- مرتبطة جزاءات للمخالفين ومكافأة للمستحقين

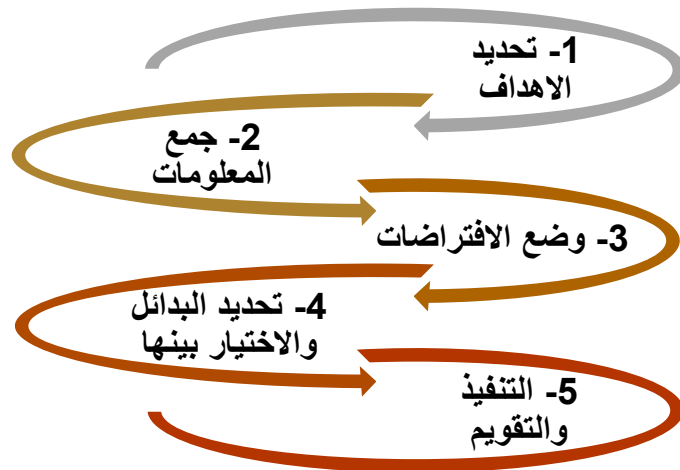
مثال:

من حياتنا اليومية عندما تكون الإشارة المرورية حمراء يجب علينا الوقوف وهناك جزاء لمن يخالف هذه القاعدة

• الإجراءات:

المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الاعمال ويختلف عن السياسات في انه أكثر تحديداً لما يجب القيام به في حين ان السياسات تعد اعم واشمل  
تتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ومراحل ثابتة تختلف باختلاف الاعمال

# خطوات تطبيق الخطة حسب الترتيب المنطقي الصحيح:





## 1- تحديد الهدف:

تختص هذه الخطوة بما نريد الوصول إليه

## 2- جمع المعلومات:

تتطلب هذه الخطوة جمع معلومات عن ماضي وحاضر المنشأة ومعرفة الموقف الحالي داخلياً وخارجياً وتتطلب أيضاً تقدير الاحداث والظروف المستقبلية وايضاً تحليل جوانب قوة وضعف المنشأة ومقارنتها بالفرض والتحديات الخارجية وذلك لمعرفة مدى إمكانية الأهداف المنشودة وبعد ذلك يتم تصنيف المعلومات وتحليلها للوصول الى استنتاجات معينة تتعلق بالخطوة

## 3- وضع الافتراضات:

بعد جمع المعلومات تضع المنشأة الافتراضات ويجب عليها ان تضع افتراضات مرنة لا تكون مفرطة في التفاؤل ولا مفرطة في التشاؤم حتى تستطيع ان تتكيف مع الظروف المتغيرة

فالافتراضات مؤشر لما ستكون عليه الظروف في المستقبل والتنبؤ ما هو الا تلمس للمستقبل بناء على ما يتوفر لديها من معلومات وهي تساعد المخطط على وضع صورة تقريبية لما سيكون عليه الوضع في المستقبل ولا يجب ان يتوقع المخطط ان تكون هذه التصورات صحيحة 100% وانما هي مؤشرات وادلة تساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة

## 4- تحديد البدائل والاختيار بينها:

تقوم الإدارة بتصميم عدد من الخطوات البديلة لتحقيق الهدف في ظل الافتراضات السابقة عن العوامل الداخلية والخارجية في المستقبل وبعد ذلك يتم تقويم هذه البدائل للاختيار بينها على ضوء عدة اعتبارات مثل التكلفة والجوانب الإنسانية والجهد المطلوب والإمكانات المتاحة وغيرها

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الالى وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل ومساعدة الإدارة على تحديد أفضل خطة وفق المعايير الموضوعية ويبقى أخيراً للعقل البشري اختيار الخطة التي سيتم العمل بها مستقبلاً

## 5- التنفيذ وتقويم النتائج:

هذه هي الخطوة الأخيرة من خطوات التنفيذ وهي تختص بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ الفعلي وبعد البدء بتنفيذه تأتي مرحلة التقويم لمطابقة المخطط والمنفذ فإن وجد فجوة وجب إجراء تعديلات على الخطة أو طريقة تنفيذها

المؤشر 2- يشرح عملية التنظيم، ويبين أهدافه، ويحدد عناصره وفوائده، ويشرح مبادئ وخطوات التنظيم، ويصمم هياكل تنظيمية على أسس تقسيماتها المختلفة.

### #شرح عملية التنظيم:

إن الوظيفة التالية من وظائف المدير هي التنظيم وأهميتها لا تقل عن التخطيط والرقابة والقيادة. وضمن التوجه العام فإن وظيفة التنظيم ترتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل وصيغ العمل وتقسيمه وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المنظمة فاعلة في تحقيق أهدافها. والعملية التنظيمية الشاملة ترتبط بثلاث عناصر مهمة الأول منها يتكون من إيجاد هيكل تنظيمي فعال قادر على إنجاز الأنشطة والوصول إلى الأهداف المحددة من خلال توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من القضايا التنظيمية المهمة. أما العنصر الثاني، فيتعلق بتصميم وإعادة تصميم المنظمة والعمل فيها لغرض أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع معطيات البيئة واحتياجاتها وفي هذا الإطار فإن توازنات مهمة يجب أن تلاحظها الإدارة من خلال اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي الملائمة لتحقيق نجاح المنظمة. والجزء الثالث فإنه متصل بثقافة المنظمة

هو ترتيب وتوزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين والتنسيق بينهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف بأقصى درجة ممكنة وبأقل تكاليف وجهد ووقت وبأقصى كفاءة إنتاجية وبشكل يسهل الإشراف عليهم

التنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته ومسؤوليته في الجوانب التالية:

1. إعادة ترتيب وتنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته في الإنجاز.
2. يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.
3. تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.

### #أهداف التنظيم:

- 1- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة
- 2- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف وتشمل المصادر البشرية والمادية
- 3- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة
- 4- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك

### #عناصر التنظيم:

- 1- تحديد الأهداف والنشاطات المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي المشترك
- 2- تصنيف وتقسيم الأعمال
- 3- تحديد مواصفات وخبرات ومؤهلات وعدد الأفراد الذين سيقومون بأداء تلك الأعمال والواجبات
- 4- اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات وتدريبهم إن احتاج الأمر على طرق العمل المختلفة
- 5- تحديد السلطات والمسؤوليات

- 6- وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع ومستويات المنظمة
- 7- توضيح العناصر السابقة على شكل خريطة وتحديد العلاقات المتشابكة أفقياً أو رأسيًا
- 8- وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل

### #فوائد التنظيم:

- التنظيم الإداري له دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في حيط الوظيفة، والفرد، الذي يعمل بها.
- التوزيع العملي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم.
- كما أن التنظيم الإداري الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال الموكلة إلى الموظفين.
- يعطي الأعمال الوظيفية لكل شخص حسب خبرته، واختصاص دراسته، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه.
- يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته، وصلاحياته.
- يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الاختصاصات المتعددة.

### #مبادئ التنظيم:

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1- مبدأ الهدف               | 6- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة |
| 2- مبدأ الوظيفة             | 7- مبدأ المركزية واللامركزية    |
| 3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل | 8- مبدأ التفويض                 |
| 4- مبدأ وحدة الأمر          | 9- مبدأ التنسيق                 |
| 5- مبدأ نطاق الإشراف        | 10- مبدأ التوازن والمرونة       |

### 1- مبدأ الهدف:

تحديد الهدف هو الذي يؤدي الى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية

### 2- مبدأ الوظيفة:

التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة ولا يتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة

### 3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل:

يجب أن يقسم العمل إلى أجزاء يمكن توزيعها بين العاملين كل حسب تخصصه وإذا كان هناك فرد يمكنه القيام بكل هذه الأعمال وحده فإن تقسيمها يؤدي الى انجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل

وتقسيم العمل يعتمد على تقسيم الأنشطة في المنظمة الى اقسام وظيفية رئيسية ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسية الى أقسام فرعية وهكذا حتى يتم تقسيمها الى أدنى تقسيم بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة وعلى أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام بحيث يقوم كل شخص بنوع عمل واحد وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والاتقان والإنتاجية المرتفعة

#### 4- مبدأ وحدة الأمر:

لها عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة القيادة ووحدة إصدار الأوامر ومعنى هذا المبدأ هو انه ينبغي ان يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات (يكون هناك خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنظمة حتى الافراد والعاملين من خلال الرؤساء والمشرفين)

#### 5- مبدأ نطاق الأشراف:

يطلق عليه نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة ويقصد به ذلك المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الاشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد نطاق الاشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيس واحد ويجب ان لا يتجاوز عدد المرؤوسين العدد المحدد الذين يستطيع الرئيس الاشراف عليه وذلك خوفاً من صعوبة مراقبتهم وتوجيههم وارشادهم وتقويم عملهم

#### 6- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:

أن يحمل الموظف مسؤولية القيام بعمله و مقابل ذلك لابد أن يعطى ما يعينه على تحمل هذه المسؤولية وذلك بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله وكيف سينجزه دون أن يتعارض مع أنظمة وتعليمات المنظمة الى جانب ذلك لابد أن يعطى الشخص وخاصة الرئيس أو المشرف الإداري الحق في تكليف مرؤوسيه ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على حسن الأداء وهذا الحق يعرف بالسلطة والتي يستطيع بموجبها الشخص الذي يصدر قرارات معينة في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه اذا كان رئيس او مشرف لتأدية واجباتهم ، هذا المبدأ يؤكد على التساوي أو التناسب بين المسؤولية والسلطة اذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يمنح سلطة بشأنه

#### 7- مبدأ المركزية واللامركزية:

المركزية (ميل أو اتجاه الإدارة الى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا)

اللامركزية (عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطي المرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم)

في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية واللامركزية نسبية وتحدد على مقياس فكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم والعكس فكلما ازداد مجال تصرف الإدارة العليا من حيث مشاركته في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة مركزية التنظيم

#### 8- مبدأ التفويض:

يسمى أيضاً مبدأ تفويض الصلاحيات أو تفويض السلطة ويعرف التفويض بقيام الرئيس أو المدير بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه أو مجموعة من مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو عدة قرارات في مجال محدد وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة وتمشيًا مع الاتجاه نحو اللامركزية والصلاحيات والسلطة المعنية في التفويض هي قوة رسمية وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لا تعطيه الحق في استعمالها والتفويض لا يعني انتقال المسؤولية للمرؤوس الذي فوضه الرئيس إذ تستمر مسؤوليات هذا الرئيس أو المدير كما هي حتى في الصلاحيات التي فوضها لمرؤوسيه ولا يجوز له أن يتعذر بأن الامر قد خرج من يده لأنه فوض هذه الصلاحية فالمسؤولية لا تفوض مع الصلاحية ومن المنطقي ألا يقوم المرؤوس الذي فوضت له صلاحية ما بتفويضها لغيره الا اذا صرح له الرئيس بذلك في قرار التفويض الصادر إليه

## 9- مبدأ التنسيق:

العمل على توفيق وتناسق وانسجام المجهودات المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة ويمكن النظر الى تقسيم العمل والتنسيق الى انهما مترابطان وبدونهم لا يكتمل التنظيم فإذا كان تقسيم العمل هو تجزئته الى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء مما يمكن من إنجاز هذه المهام وبالتالي تحقيق الأهداف

## 10- مبدأ التوازن والمرونة:

من خلال عرضنا لمبادئ التنظيم لاحظنا أننا في حاجة الى المواءمة بين عدد من المتغيرات فنحن بحاجة الى المواءمة أو التكافؤ بين المسؤولية والسلطة وبين وحدة القيادة ونطاق الاشراف وبين المركزية واللامركزية وبين أهداف المنظمة والظروف البيئية المحيطة المؤثرة عليها فالمواءمة ضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة لها وتحت الظروف التي تعيشها لذلك تحتم علينا أن يكون التنظيم متوازناً

الى جانب مطلب التوازن في التنظيم فإن مطلب المرونة يظل مطلب أساسي لنجاح أي تنظيم إداري فالمنظمات لها بيئة داخلية وخارجية تتعامل معها وهذه البيئة معرضة للتغيير والتعديل الأمر الذي بدوره ينعكس على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي لذلك فإن التنظيم الناجح يؤكد على مبدأ المرونة وذلك من خلال تحفيز المنظمة على السرعة والمرونة في التجاوب مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية فلا يمكن للمنظمة البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافه إذا لم يكن يتوفر لديها قدر عالي من المرونة في التنظيم

### #خطوات التنظيم:

- 1- تحديد هدف المؤسسة
- 2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.
- 3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- 4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
- 6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- 7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- 8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات
- 9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية
- 10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

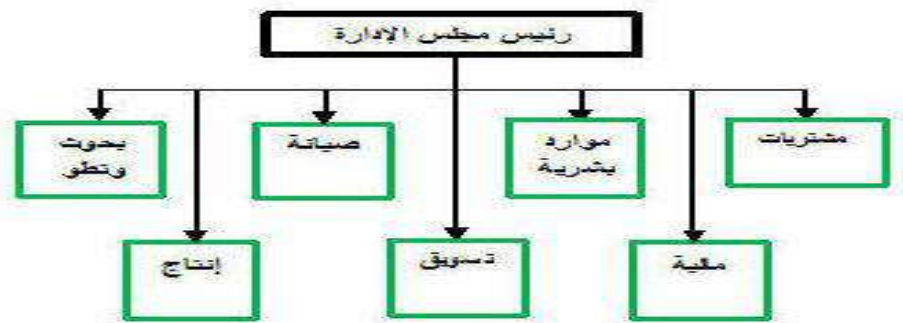
### #تصميم هياكل تنظيمية على أسس تقسيماتها المختلفة:

**الهيكل التنظيمي هو** (النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وايضاً يوجد هناك هيكل تنظيمي غير رسمي في التعامل بين الافراد وهو بناء لا يمكن تصميمه أو تحديده من قبل الادارة ولكنه يظهر نتيجة لعدة عوامل أو أسباب منها وجود اهتمامات مشتركة بين العاملين وغيره)

تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهم الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

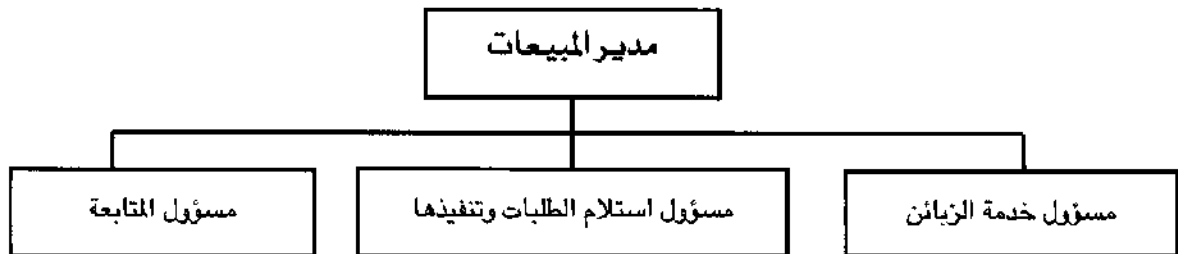
1. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
2. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
3. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وجبة العمل.
4. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
5. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
6. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
7. تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المصفوفة
8. تصميم الهيكل التنظيمي المختلط

• تصميم على أساس الوظيفة: تجميع الافراد المتشابهين في مهاراتهم ووظائفهم في وحدات تنظيمية



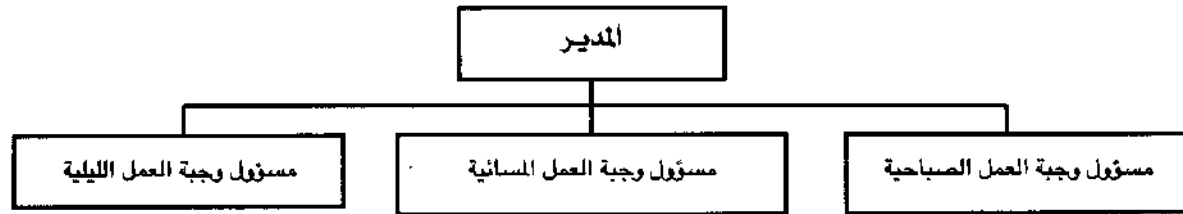
• تصميم على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج:

التجميع للأنشطة والأفراد والوظائف التي تتبع لمرحلة إنتاجية واحدة مع بعضها.

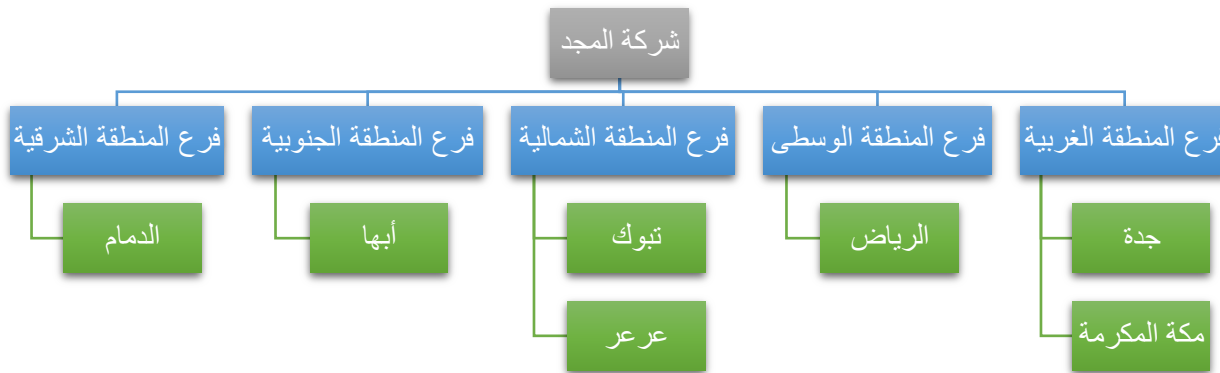


## - أساس وجبة العمل Shift Time

هنا يعتمد أساس زمن أو وقت أداء المهام أو الوظائف هو الأساس في تجميعها ضمن وحدات تنظيمية.



- تصميم على أساس المناطق الجغرافية: تجميع الأنشطة أو الأفراد أو المجاميع حسب منطقتهم الجغرافية



- التقسيم على أساس السلع والخدمات:

تجميع الأنشطة والأفراد على أساس أنواع المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات.



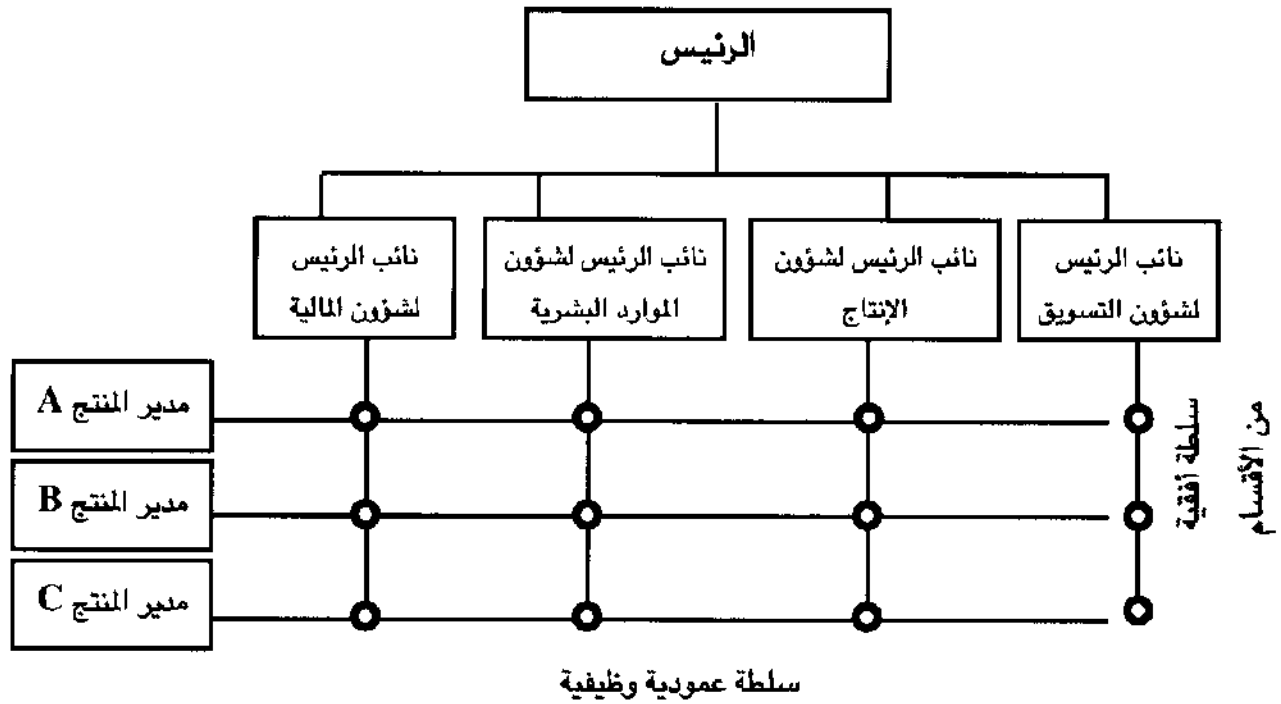
- تقسيم على أساس العملاء:

هنا يكون الزبائن هم العنصر المعتمد في تجميع الوظائف أو الأفراد في الأقسام أو الوحدات التنظيمية

بهدف تلبية حاجات الزبائن بشكل أفضل.

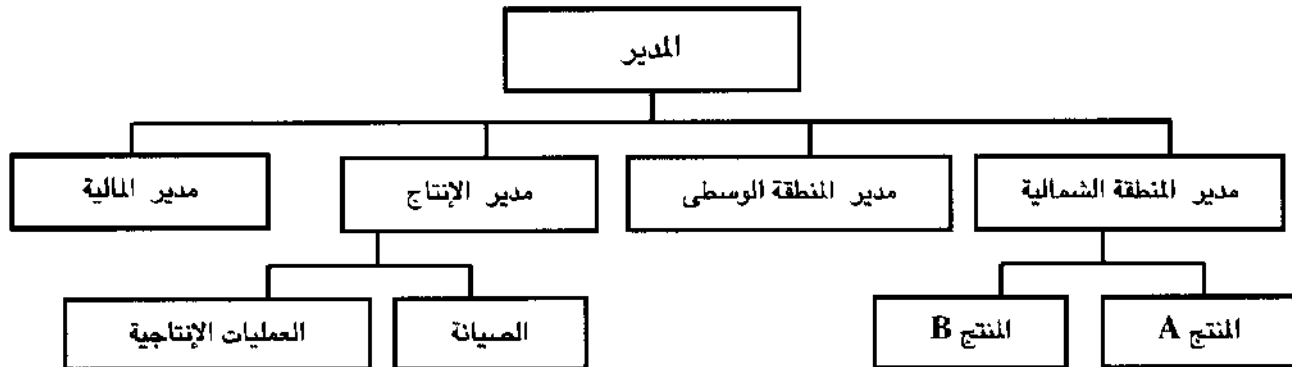


• تقسيم مصفوفي:



• تقسيم مختلط:

يجمع ما بين نوعين أو أكثر من أنواع التقسيمات (التنظيمات) السابقة





### مؤشر 3- يشرح عملية الرقابة الادارية، ويحدد أنواعها ووسائلها وخطواتها

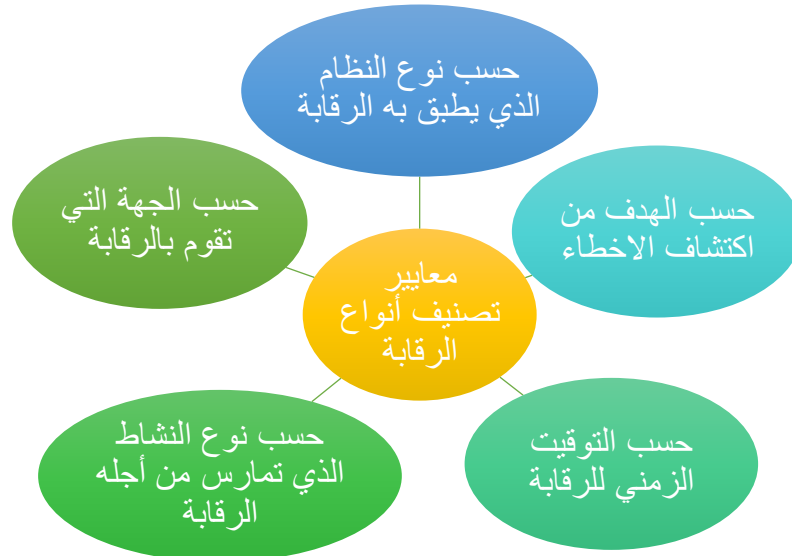
#### # شرح عملية الرقابة

التعريف (التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها)

الرقابة تركز على جانبين هما:

- 1- الجانب الأول يركز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد المختلفة بالمنظمة
  - 2- الجانب الثاني يتعلق بالرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة
- هناك جهات داخلية وخارجية تمارس الرقابة في منظمات الأعمال الجهات الداخلية مثل رئيس القسم أو مدير المنظمة أما الجهات الخارجية فمثلاً مفتشي التصرفات المالية أو باحثي المواصفات والجودة أو هيئة الرقابة على المواصفات القياسية أو الهيئات العالمية لمنح شهادات الكفاءة الدولية كشهادة الأيزو وغيرها

#### #أنواع الرقابة:



#### المعيار الأول: حسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة:

##### أ- نظام رقابة مغلق:

أسلوب رقابة ذاتي يتبع في نظم الإنتاج الآلي دون تدخل العنصر البشري في أدائها باستثناء الضغط على زر التشغيل وهي مبرمجة بالمواصفات المطلوبة في أداء كل خطوة وإمكانية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها فوراً

##### ب- نظام رقابة مفتوح:

عكس نظام الرقابة فهو يعتمد على العنصر البشري بشكل كبير بالإضافة الى الاستعانة بالآلات ويستخدم هذا النوع في المجالات التي مازال يغلب عليها طابع الأداء اليدوي كصناعة الأثاث والسباكة وتتبع نظم الرقابة المفتوحة في المشروعات الفردية أو المحدودة

### المعيار الثاني: حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:

#### أ- الرقابة الإيجابية:

وهي التي تمارسها الإدارة من خلال تتبع مراحل التنفيذ للسياسات والإجراءات أولاً بأول. ويطلق عليها تعبير “الرقابة الوقائية”

#### ب- الرقابة السلبية:

وهي التي تمارسها الإدارة بعد انتهاء التنفيذ.

### المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة:

#### أ- الرقابة السابقة للتنفيذ:

يطلق عليها اسم “الرقابة المانعة للأخطاء”.

#### ب- الرقابة في أثناء التنفيذ:

تتم خلال مراحل الأداء أولاً بأول.

#### ج- الرقابة اللاحقة:

يطلق عليها اسم “الرقابة الإصلاحية للخطط المستقبلية”.

### المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تُمارس من أجله الرقابة:

#### أ- الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية:

يعد بمثابة رقابة ذاتية يقوم بها المدير لمتابعة أدائه.

#### ب- الرقابة الحسابية:

وهي التي تركز على الجوانب المالية.

#### ج- الرقابة القضائية:

تستهدف ضبط سلوكيات الموارد البشرية.

### #وسائل عملية الرقابة:

للتأكد من تحقيق الغرض من الرقابة الإدارية في المنظمات توجد ثلاثة أساليب يمكن اتباعها في عملية الرقابة وهي:

- الطرق غير الكمية: يمكن تعريفها بأنها تلك الطرق التي يستخدمها المديرون في أداء وظائفهم الإدارية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والقيادة، فهي تؤدي إلى التحكم في الأداء العام للمؤسسة عن طريق التحكم في الموظفين وتقييم أدائهم، ومن التقنيات المستخدمة في هذا الأسلوب:

1- الملاحظة.

3- التفنّيش الدوري أو المفاجئ.

2- التقارير الشفوية أو الكتابية.

4- تقييم الأداء.

5- المناقشة بين المديرين والموظفين في أداء الأنشطة المختلفة.

- الطرق الكمية: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الأساليب الكمية في قياس جودة المخرجات في الأداء وتصحيحها، ومن التقنيات الكمية الأكثر شيوعاً:

1- الميزانيات: ومن أبرزها ما يأتي:

- ميزانيات التشغيل، والنفقات الرأسمالية، والمبيعات، والنقدية المنتظمة.
- الميزانيات المتخصصة: مثل أنظمة تخطيط البرمجة، والميزانية ذات الأساس الصفري، وميزانية الموارد البشرية.

2- عمليات التدقيق: ومن أبرزها ما يأتي:

- التدقيق الداخلي.
- التدقيق الخارجي.
- التدقيق على عمليات الإدارة.

3- مخططات وتقنيات الوقت: ومن أبرزها ما يأتي:

- مخطط جانت.
- تقييم البرامج وتقنيات المراجعة.
- طريقة المسار الحرج.

4- تحليل التعادل.

5- تحليل النسبة.

- مراقبة الميزانيات: يستخدم هذا الأسلوب لأنواع الرقابة المالية والأرباح والخسائر في المنظمة.

#خطوات عملية الرقابة:

هناك خطط وسياسات وإجراءات واضحة متكاملة، وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعية، فلا بد إذن من وجود المراحل التالية:

1- تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء.

2- قياس الأداء الفعلي، أي قياس نتائج أعمال المرؤوسين.

3- تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة.

4- اقتراح الحلول البديلة

5- المتابعة

### أولاً: وضع المعايير الرقابية:

إن التوصل لمقاييس يتوافر فيها اعتبارات الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات العمل الرقابي لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند إليها المدير في موازنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات تعتري التنفيذ، لذلك يطلق على هذه المقاييس تعبير "معايير" باعتبارها المؤشرات الواجبة التقديرية التي يجب تحقيقها.

قد تكون معايير العمل كميات من الإنتاج (وظيفة الإنتاج) أو وحدات من الخدمات أو عدد أوامر الشراء (وظيفة الشراء) أو وحدات نقدية تعبر عن التكاليف والنفقات والإيرادات (الوظيفة المالية) وقد تكون المعايير عدد حوادث خلال زمن وعدد العاملين الذين استفادوا من الدورات (وظيفة شؤون العاملين).

### وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية الى نوعين:

#### ١-مادية ملموسة:

\*مقاييس كمية: امثلتها

مقاييس مالية: امثلتها

— كفاءة استغلال طاقة الآلات

-قياس كفاءة استغلال راس المال

-قياس كفاءة استغلال وقت العمل

-قياس كفاء الإنفاق

-كفاءة استغلال المواد الخام

-قياس كفاءة سياسة التحصيل الاوراق القبض

#### ٢-غير مادية (نوعية):

امثلتها: قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة

##### ● فئة الموظفين:

تقدير درجة ولائهم للمنظمة باستخدام معدل تسرب العمالة للخارج ومعدلات الغياب.

##### ● فئة المستهلكين:

تقدير درجة رضاهم عن منتجات باستخدام معدل تكرار الشراء.

##### ● فئة الموردين:

تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم او الشراء الاجل.

## ثانياً: قياس الأداء الفعلي:

وهذه المرحلة مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقويم مدى مناسبته دون أن يتوفر لدى المراقب "المعايير الملائمة الواجبة" السابق وضعها وإقرارها.

ولذلك حتى تتم العملية الرقابية أو الإشرافية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانها أيضاً عدة اعتبارات بخلاف اعتبار "سلامة المعايير الواجبة"، والتي من أهمها:

### أ- مراعاة نطاق الإشراف:

تقضي المبادئ الإدارية بأن يكون نطاق الإشراف الذي يقع تحت مسؤولية المراقب مناسباً، وهذا الأمر بطبيعته مرهون بعوامل مختلفة مثل:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.
- مدى فاعلية نظم الاتصال المتبعة بين المراقب والمراقب والمرؤوسين.
- مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسين موضع المراقبة.

### ب- مدى تفهم المرؤوسين مُقَدِّمًا لأهداف المراقبة:

إن عدم الإلمام المُسبق للمرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم، والتفهم للكيفية التي ستتم بها، والأدوات التي سيستعين بها المراقبون في أداء إجراءاتها، كل ذلك يجعل عملية المراقبة عديمة الجدوى لأنها بهذه الصورة لن تحرز الأهداف المنشودة منها.

هذا مع التأكيد للمرؤوسين أن هدف الرقابة لا يقتصر على مجرد اكتشاف سلبيات الأداء بقدر الاستفادة منها كمؤشرات واقعية تفيد في تطوير المعايير الرقابية اللاحقة، وكذلك عند إعادة التخطيط للفترات التالية.

### ج- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به:

من الصعب عملياً أن يؤدي الفرد أعماله المطلوبة منه بدرجة صواب 100% على الدوام، لذلك لا يعييه أن يرتكب بعض الهفوات أو الأخطاء بشرط أن تكون في الحدود المسموح بها (وذلك من حيث عدد مرات الخطأ، ونوعيته) حرصاً على مصلحة العمل؛ لأنه يتجاوز هذا الحد أو ذلك الهامش ستتحول هذه الأخطاء لسلوكيات تصبح لها صفة الاعتقاد المسموح به وعندئذ قد تكتسب صفة عدم جواز المحاسبة عليها، ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقويم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب:

- 1- المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة: وهذا الأسلوب يقضي بنزول المدير لمواقع العمل (الإدارة بالتجوال)، حيث يبدأ المراقب يتتبع بالملاحظة أداء كل مرؤوس على حدة أو الجماعة ككل، وقياس النتائج على أن يقارن ذلك بالمعايير الرقابية الواجبة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعة، فتتكشف له المعوقات أو الانحرافات الفعلية التي تتجاوز حدود السماح، وهي التي يستحق عنها عندئذ المساءلة وتوقيع العقاب المناسب.

**2- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات:** وهذا الأسلوب يتم بموجب المُرَاقِب، ولكن من مكتبه من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات مركبة بمواقع العمل، ولذلك يعتبر هذا الأسلوب مباشرًا أيضًا في المراقبة.

وهناك سمة اختلاف بين المراقبة الحية بالعين والأخرى الآلية، وهو أن الأسلوب الأول يُتيح الفرصة للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المروّوس ويستمع إليه ويتبادلان، وجهات النظر في نقاط الاختلاف، مما يجعل منها وسيلة جيدة للاقتناع بوجهة النظر الصحيحة في النهاية وبالتالي سرعة الاستجابة للتصحيح.

وأهم ما يعيب هذا الأسلوب هو طول الفترة المستغرقة في عملية التقويم والمناقشة مع المروّوسين مما قد يؤثر على وقت وحجم العمل المتبقي سواء للمدير أو للمروّوس.

أما الأسلوب الثاني للمراقبة، وهو ما يتم بواسطة الكاميرات فهو يُعد أكثر توفيرًا لكل من وقت وجهد المدير المراقب، كما أنه يتيح له فرصة الاحتفاظ بالمعلومات لديه بالحاسب ومن ثم سرعة استردادها وقت الحاجة إليها.

ولعل أهم ما يُؤخذ على هذا الأسلوب افتقاده لعنصر المناقشة المباشرة بين المدير والمروّوس عن نقاط الصعوبات التي تعترض الأداء مما يقلل من درجة حماس واستجابة المروّوسين عند تلقي أي توجيهات أو قرارات تصدر لهم دون سابق مناقشة.

وعملية المراقبة الفعلية هنا يمكن أن تُؤدى بواسطة الرئيس (أي المدير)، أو يُمكن أن يُخصّص لها مُشرفين متفرغين ومسؤولين عن متابعه التنفيذ كالمهندسين، ومُشرفي العمال وغيرهم.

### **3- المراقبة غير المباشرة:** وهي تلك التي تتم من خلال:

أ- التقارير المكتوبة التي قد يُعدها المروّوس بنفسه لرئيسه.

ب- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تُعد بمعرفة المُشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

ويعد أسلوب التقويم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين لأن التقويم هنا يكون مُتأنيًا وأدق وأكثر واقعية؛ باعتباره صادرًا من المروّوس نفسه أو من المُشرفين المتخصصين.

وتعد التقارير المكتوبة أفضل من مثيلاتها الشفهية لأنها تتمتع بمنزلة مصادر مُوثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة.

### **ثالثًا: تصويب الانحرافات:**

وترتبط هذه المرحلة ارتباطًا وثيقًا بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تُسفر عن واحد من النتيجتين التاليتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج:

- **إيجابية:** أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبررًا للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.

- **سلبية:** أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبررًا لاستكمال إجراءات العملية الرقابية، وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات بهدف إعادة سير العمل لمساره الصحيح وفقًا للخطة.

وهنا يستوجب الأمر تبعاً لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها:

- حصر أسباب الانحراف توصلًا للسبب الرئيسي أو المشكلة الأساسية بالأساليب العلمية المناسبة (والتي يُذكر منها في هذا الشأن نموذج تحليل عظمة السمكة لصاحبها الياباني إيشكوا الذي يفيد كثيرًا في الوصول للمسببات الفرعية ومن ثم تشخيص المشكلات الإدارية)،
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط بل يجب أن تلاحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضًا لاحقًا.

هذا مع ملاحظة أيضًا أن الانحرافات محل التصحيح ليست بالضرورة أن تكون كلها ممن تقع في نطاق مسؤولية المروءوس حتى تكون محل محاسبته عليها؛ لأن الكثير منها عمليًا قد يكون راجعًا للإدارة نفسها مثل مبالغتها في الأهداف التي أقرتها، أو في المعايير التي فرضتها على العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، أو بسبب عدم مناسبة المواد والإمكانات المتاحة والمرتبقة.

#### رابعاً: اقتراح الحلول البديلة:

اقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم، وظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يُفاضل بينها ويتم اختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الأطول لتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.

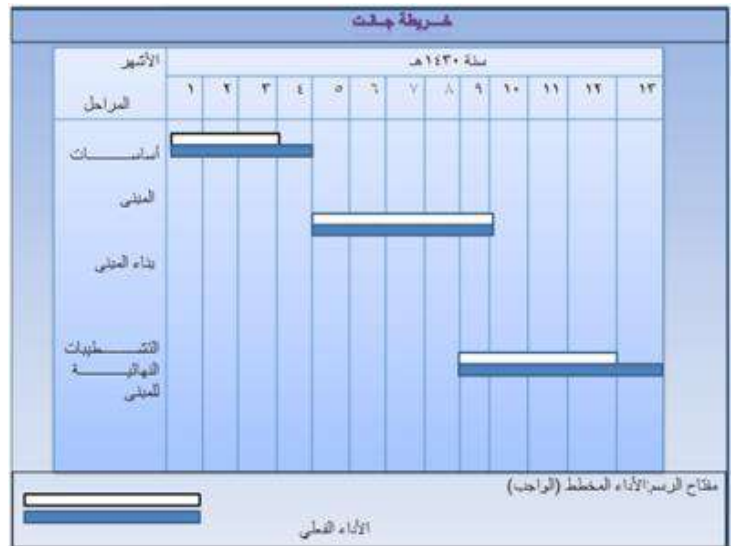
#### خامساً: المتابعة:

- الهدف من هذه الخطوة الحرص على متابعة الإدارة لتنفيذ قراراتها
- مدى التزام المروءوسين المسؤولين بها بالقرارات العلاجية.
- مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانات المتاحة
- مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة

يجب على الإدارة أن تخصص جزء من وقتها وعملها باستمرار نحو التحري والتنقيب ويمكن أن تعتري مواردها البشرية أو معاملاتها التجارية المنجزة لتسارع بدراساتها واقتراح أوجه العلاج

#### خريطة جانت:

- خريطة تعكس مضمون العملية الرقابية وهي أحد الأساليب الكمية والبيانية المهمة وتقسم المهام الى:
- \*الأعمال الواجب أداؤها مصحوبة بوقت بداية ونهاية كل نشاط في شكل مستطيل
- \*التسجيل الفعلي للأداء المنجز في شكل مستطيل بلون مختلف
- وهكذا يسهل على المراقب متابعة كما ونوعا والتأكد من انه يسير وفق الجدول الزمني





#### المؤشر 4: يشرح عملية التوجيه ويعرف وظائفها الفرعية:

##### #يشرح عملية التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف

المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة

لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن قدرته على توجيه الناس تبرز من مدى فعاليته.

ان وظيفتي التخطيط والتنظيم تعبران عن السياسات والأهداف، وتشتملان على المستلزمات المادية والبشرية المناسبة، وأساليب العمل التنظيمية الكفيلة بتحقيقها. ولكن من أجل تحريك تلك السياسات والأهداف، وحسن استخدام الامكانيات المادية والبشرية، لابد من ممارسة وظيفة قيادة وتوجيه العاملين، بما يضمن التنفيذ الأفضل للمهام المحددة لهم، وصولا لتحقيق الأهداف الموضوعية. فالتوجيه يتعلق بإرشاد المرؤوسين في أثناء أدائهم للعمل، فتعطي لهم التعليمات الضرورية للتنفيذ، وكيفية التعامل مع ما يمكن أن يواجهوا من المشاكل المتوقعة.

ومن الطبيعي أن تتطلب ممارسة وظيفة التوجيه من كل مسؤول إداري، أن يتمتع بقدرة فعلية على التأثير الايجابي في سلوك مرؤوسيه بما يجعلهم يتصرفون وفق الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف المحددة. وهكذا يتجلى التوجيه، بوصفه نوعاً من ممارسة القيادة والإشراف على المرؤوسين، في: الاتصال بهم.. تحفيزهم.. تنسيق جهودهم.. رفع مستوى كفاءاتهم.. تأمين المناخ الملائم لعملهم.. والاهتمام بتكوين العلاقات الإنسانية السليمة التي ينبغي أن تسودهم في محيط العمل

بعد أن يقوم المدير بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم تأتي بعدها وظيفة التوجيه، وهي من أصعب الوظائف التي تقع على عاتق المدير في عملية الإدارة، وهي العملية التي يتم بها توجيه الأفراد نحو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

##### تعريف التوجيه:

هو الأسلوب الإداري الذي يتبعه المدير لدفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بأقصى طاقاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق رغباتهم.

##### الأسس العامة للتوجيه:

- تحديد الهدف.
- وحدة التوجيه.
- التعاون.
- العدالة.
- التنمية.

## #وظائف التوجيه الفرعية:

- 1- القيادة الإدارية.
- 2- الاتصالات الإدارية
- 3- الحوافز.
- 4- اتخاذ القرار

### 1- القيادة الادارية

القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف.

#### ومن عناصر القيادة:

- مجموعة من الأهداف.
  - مجموعة من الأفراد.
  - وشخص يستطيع التأثير بالمجموعة.
- القائد الناجح هو من يعتمد على أسلوب التأثير بالمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد على مهاراته الشخصية، أكثر من الاعتماد على السلطة الممنوحة له.
- ومن صفات القائد الناجح ألا يميز بين أعضاء الفريق، مُستمع جيد، القدوة الحسنة للمرؤوسين، يحسن اختيار معاونيه، وطلاقة اللسان.

### 2- الاتصالات الإدارية:

هي عملية نقل الرسالة من شخص إلى آخر داخل المنظمة بواسطة وسيلة اتصال مناسبة يقوم بها المرسل مع التأكيد من أن المستقبل فهم الرسالة لتحقيق الهدف.

#### أهمية الاتصال الإداري الجيد:

- يحقق الترابط داخل المنظمة.
- يساهم في اتخاذ القرار السليم.
- يرفع الروح المعنوية للأفراد.
- يساعد الموظفين على أداء مهامهم بطريقة فعّالة.

#### أنواع الاتصال:

- **الاتصالات الرسمية:** تكون عبر التنظيم الرسمي، وتخضع للقوانين والأنظمة في المنظمة.
- **الاتصالات غير الرسمية:** تتم من خلال التنظيم غير الرسمي، وتعتمد على الاعتبارات الشخصية بين أطراف الاتصال، ولا تخضع للأنظمة والقوانين.
- **الاتصالات الصاعدة:** تكون من المرؤوس إلى الرئيس، أي من الإدارة الدنيا إلى المديرين، وتكون إما مقترح أو شكوى أو تقرير.
- **الاتصالات الهابطة أو التنازلية:** وهي من الرئيس إلى المرؤوس أي من الإدارة العليا إلى العاملين، وتكون تعليمات أو مهام أو أوامر.
- **الاتصال الأفقي:** ويكون بين المستويات الإدارية المتساوية أو أفراد مستوى إداري واحد، وتكون لتبادل وجهات النظر والحوار حول موضوع ما.

- **الاتصال الشفهي:** من أقدم الأساليب في الاتصال، ويخلق الصداقة بين الرئيس والمرؤوس ويزيل التوتر، ويوفر الكثير من الوقت.
- **الاتصال الكتابي:** يعتمد على الكلمة المكتوبة، ويساعد المرسل على إمكانية الاتصال بعدد كبير من المستقبلين، ومن وسائل الخطابات والنشرات والتعاميم والتقارير.

### معوقات الاتصال:

- **معوقات شخصية:** وقد يكون سببها اللغة، أو عدم الإصغاء الجيد، أو الحالة النفسية والمزاجية للمستقبل أو المرسل.
- **معوقات تنظيمية:** بمعنى أنّ عدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف، يؤثر على وصول المعلومة الصحيحة، وغياب السياسة الواضحة لنظام الاتصال.
- **معوقات بيئية:** أي مواصفات المكان الذي تتم به عملية الاتصال مثل درجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، المكان الضيق.
- **معوقات نفسية اجتماعية:** أي اختلاف مجتمعات المرسل والمستقبل، وتخلق حواجز نفسية بينهم، فيجب خلق جوٍّ وديٍّ بين العاملين والمديرين.

### 3- الحوافز

هي مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المحددة.

### أنواع الحوافز:

- **الحوافز المادية:** مثل الأجور والرواتب والعلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- **الحوافز المعنوية:** إشباع حاجات الأفراد الذاتية مثل المشاركة في القرار ومنحهم الأوسمة.
- **الحوافز الإيجابية:** وهي إشباع حاجات الأفراد غير المشبعة لديهم عن طريق الثواب وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية.
- **الحوافز السلبية:** وهو استخدام العقاب والتهديد للأفراد إما مادياً أو معنوياً، وقد تكون خصم راتب أو فصل من العمل.

### 4- اتخاذ القرار

القرارات لها دور كبير في إقناع الأفراد لما يجب عليهم عمله لإنجاز الأهداف، وعندما يحسّ الموظفون القائمون بالتنفيذ أنّ القرار قرارهم، ولا يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

### خطوات صناعة القرار:

- **الشعور بالمشكلة:** أن نقوم بتحديد المشكلة ويجب علينا أن نفرّق بين المشكلة وبين مظاهرها.
- **تحديد المعايير:** قبل البدء بمرحلة البحث عن البديل يجب أن نحدّد المعايير التي سوف تحقق لنا الجودة.
- **جمع البيانات والمعلومات:** وقد تكون أرقاماً، إحصائيات، وجهات نظر.
- **تحديد البدائل:** وهي الحلول الممكنة وتتحكّم بها مجموعة من العوامل مثل: قدرات القائد والإمكانيات المتاحة، الوقت المتاح.
- **تحليل البدائل التي تمّ تحديدها:** وتكون عملية التحليل بناءً على مجموعة من المعايير المحددة.

- **اختيار البديل المناسب:** ويجب أن يكون البديل المناسب يحقق الهدف، ووجود قابلية لتطبيقه، ومناسب البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وسهولة تنفيذه، وأن يمكن تنفيذه في الوقت المناسب.

المؤشر 5- يفرق بين أساليب القيادة وأنماطها، ويحدد مصادر قوة القائد ومهاراته الأساسية، ويميز صفات القائد والمدير

### #الفرق بين أساليب القيادة وأنماطها:

#### أساليب القيادة:

##### 1- القيادة المتبصرة

يحرّك القائد المتبصر الموظفين نحو رؤية مشتركة والأمر لا يتعلق بكيفية الوصول إلى الهدف، وإنما يتعلق بجعل الموظفين يفهمون إلى أين تريد منهم الوصول وهذا الأسلوب أكثر فعالية في الحالات التي يحتاج فيها الأمر إلى توجيه جديد. الأمر الزائع في هذا الأسلوب هو أنه يعزّز الاستقلالية، كما أنه يسمح للموظفين بالابتكار والتجربة للوصول إلى الهدف، يُعتبر الفشل أمرًا مقبولاً، ويمكن أن يشعر الموظفون بالارتياح عند تجربة أشياء جديدة تساعدهم في المضي قدماً في المهمة

##### 2- القيادة الموجهة

كما يوحي العنوان يتعلق أسلوب هذه القيادة بتوجيه الموظفين لتحسين عملهم وتُعتبر الاجتماعات الخاصة من الأشياء التي يبرع فيها المديرون الذين يستخدمون القيادة الموجهة. هنالك فرق بين القيادة التفصيلية والتوجيهية وهدفك كمدير هو أن تساعد الموظفين على التطور في دورهم الوظيفي، وتتحداهم ليتفوقوا على أنفسهم مع تزويدهم بالأدوات، والنصيحة والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح إنّ القيادة الموجهة لا تفرض على الموظف ما يجب أن يفعله في كلّ خطوة، وإنما ترشده نحو نسخة محسنة من نفسه ليشارك في الفريق بأفضل شكل ممكن، ويحقق في الوقت نفسه أهدافه الشخصية. يُعتبر التركيز على تحسين نقاط الضعف لدى الموظف أحد أكبر الأخطاء التي يرتكبها القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب في القيادة فإذا كنت تريد الحصول على أفضل النتائج من فريقك كقائد، يجب أن تركز على نقاط قوتهم

##### 3- القيادة المتناغمة

يتصرف المدير الذي يتبع هذا الأسلوب في القيادة كشخص متناغم، حيث يُنشئ الروابط في الشركة ويركّز على جعل مكان العمل أكثر تناغمًا بحيث يعرف الجميع فيه بعضهم البعض جيدًا ويعملون معًا بشكل جيد. كثيرا ما تكون هنالك خلافات بين الموظفين، وقد لا يحبّون جميع زملائهم في العمل، لكنّ هذا الأسلوب في القيادة يهدف إلى إصلاح ذلك كلّه وإذا تزعزعت الثقة داخل الشركة، فإنّ القائد المتناغم هو الشخص المثالي الذي يرأب مثل هذه التصدّعات

##### 4- القيادة الديمقراطية

تعني القيادة الديمقراطية إيجاد توافق بين المجموعة تجاه النتيجة ويُستخدَم هذا الأسلوب في القيادة بشكل أفضل عندما لا تكون متأكدًا بنسبة 100 % من الاتجاه الذي عليك اتّخاذه كقائد، وترغب بالحصول على حكمة المجموعة لمساعدتك على اتّخاذ القرار.

قد يكون هذا الأسلوب فعالاً للغاية عندما يتوجّب عليك اتّخاذ قرارات كبيرة، أو إذا كنت تخطّط لاستراتيجيات مستقبلية، أو عندما تتخذ خيارات استراتيجية قد تؤثر في مستقبل الشركة إنّ المعرفة في الذكاء الجماعي أعظم دائماً من معرفة الشخص الواحد

##### 5- القيادة بتحديد وتيرة العمل

يضع القائد الذي يحدّد وتيرة العمل لفريقه أهدافا يتوقّع الوصول إليها مهما تطلّب الأمر وهو يطالب موظفيه بالكثير، ويبين بالأمثلة ما هو متوقّع منهم إنّ أسلوب القيادة بتحديد وتيرة العمل قد يُلحق الضرر بالفريق، لذا يجب أن تكون حذرا للغاية عند اتّباع هذا الأسلوب، والأفضل أن يُتبع لفترات قصيرة.

قد يتوجّب عليك في بعض الأحيان أن تتوقّع الكثير من فريقك، سواء كان ذلك بسبب تعرّض الشركة لتحديات تجبرك على أن تصبح أكثر تطلّبا من أجل تحقيق الأهداف، أو لأيّ أسباب أخرى. ويكمن السرّ في تحقيق التوازن بين هذا الأسلوب وتقدير الجهود، يجب أن تجعل أعضاء الفريق يدركون أنّه على الرّغم من أنّك تطلب منهم الكثير وقد يكون ذلك صعبا إلا أنّه أمر مؤقت

#### 6- القيادة الاستبدادية

يحكم القائد المستبدّ بالخوف، ويكون في العادة باردا وقاسيا وغالبا ما يكون هذا الأسلوب في القيادة ذا تأثيرات سلبية على بيئة الشركة وغير فعال إلى حد كبير ويجب استخدامه في حالات الأزمات فقط لكن حتّى في تلك الحالات، قد لا يكون أفضل أسلوب يمكن اتّباعه، بشكل عام يوصى بتجنّب اتّباع هذا الأسلوب تماما ما لم تكن أنت في القوّة المسلّحة.

#### (تصنيفات أخرى لأساليب القيادة):

##### 1- الأسلوب التوجيهي (الإجباري)

وهذه الرئيسي هو الامتثال الفوري من قبل الموظفين المدير صاحب أسلوب "افعل ذلك كما أقول لك" يسيطر على الموظفين بشكل وثيق يحفز عن طريق التهديدات والانضباط

##### 2- أسلوب الموثوق (الرؤوي)

وله هدف أساسي يتمثل في توفير التوجيه والرؤية على المدى الطويل للموظفين مدير "حازم ولكن عادل" يعطي الموظفين اتجاه واضح ويحفز بالإقناع وردود الفعل على أداء المهمة

##### 3- الأسلوب الإندماجي:

وهذه الأساسي خلق حالة من التناسق بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين المديرين والموظفين من جهة أخرى المدير الذي يضع "الأشخاص أولا، المهمة ثانيا" يتجنب الصراع ويؤكد العلاقات الشخصية الجيدة بين الموظفين يحفز من خلال محاولة الحفاظ على الأشخاص سعداء

##### 4- الأسلوب المشاركة (الديمقراطي)

وهذه الأساسي بناء الالتزام والتوافق بين الموظفين المدير الذي يعتقد أن "الجميع لديه الحق في إضافة مدخلات" يشجع مدخلات الموظفين في صنع القرار ويحفزهم عن طريق مكافأة جهد الفريق (الجماعي)

##### 5- أسلوب ضبط الإيقاع:

وهذه الرئيسي إنجاز المهام على مستوى عال من التميز مدير "أفعل ذلك بنفسني" يؤدي العديد من المهام شخصيا ويتوقع من الموظفين متابعتهم كمثال للعمل يحفز من خلال وضع معايير عالية ويتوقع أن يكون لدى الموظفين التوجيه الذاتي لأنفسهم.

##### 6- الأسلوب التدريبي:

الهدف الرئيسي له هو التطوير المهني على المدى الطويل للموظفين المدير "التنموي" يساعد ويشجع الموظفين لتطوير نقاط قوتهم وتحسين أدائهم ويحفزهم من خلال توفير فرص التنمية المهنية

#### • أنماط القيادة: (سبق شرحها في المعيار الأول المؤشر 2 صفحة 5،6،8)

##### - دراسات جامعة أوهايو والشبكة الادارية:

يوجد خمسة نماذج من الانماط القيادية هي:

##### 1- نمط 5-5: القائد المعتدل

##### 2- نمط 9-1: القائد الإنساني

##### 3- نمط 1-9: القائد المهتم بالإننتاج

##### 4- نمط 9-9: القائد المشارك

##### 5- نمط 1-1: القائد السلبي (الخامل)

#### - نظرية سلسلة السلوك:

- وهناك سبعة أنماط من خلالها نستطيع ان نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات المقدارين السابقين
- 1- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه
  - 2- القائد الذي يبيع قراره
  - 3- قائد يقدم افكاره ويدعو الى الاسئلة
  - 4- قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير
  - 5- قائد يعرض المشكلة ويحصل على مشاركة في عمل القرار
  - 6- قائد يعرف ويحاول يسأل المجموعة لتصنيع القرار
  - 7- قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعلموا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة

### #مصادر قوة القائد:

- (1) مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط (العقاب):  
معناه "كلما ازدادت درجة العقاب كلما أصبحت كلمة القائد مسموعة أكثر لكن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي في أغلب الأحيان إلى نتائج عكسية.
- (2) مصدر التأثير الشخصي:  
هذا النوع من التأثير مرتبط أساساً بالصفات والسمات الشخصية للقائد (قوة الشخصية، القدرة على الإقناع، مستوى المهارة والخبرة) بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما أن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها.
- (3) مصدر السلطة النظامية:  
وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويجب أن تدعم هذه السلطة بمصادر أخرى من القوة، أو التأثير مثل: مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.
- (4) مصدر الخبرة والمهارة:  
لا بد أن يكون القائد متميزاً عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة، حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة
- (5) مصدر منح التقدير المالي:  
أي أن المرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر أو علاوة استثنائية. وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات الرئيس يحرم منها.

### #مهارات القائد الأساسية:

| التقويم الاساسي | معناه                                                                                                                                          |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الرؤية المرشدة  | لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه -مهنياً أو شخصياً- وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل                                        |
| العاطفة         | لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل بالإضافة الى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل                                       |
| المصداقية       | مصادقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من تجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم |
| الثقة           | كسب ثقة الناس                                                                                                                                  |
| الفضول          | تتساءل عن كل شيء وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع                                                                                                 |
| الجرأة          | مستعد لقبول المخاطر والتجاري وتجربة شيء جديد                                                                                                   |

**الفرق بين صفات القائد والمدير:**

| م  | عامل المقارنة     | القائد/القيادة                     | المدير/الإدارة                |
|----|-------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1  | الاختيار          | اختيار العمل الصحيح                | اختيار الطريقة الصحيحة للعمل  |
| 2  | التركيز           | الرؤية والرسالة                    | الهيكل التنظيمي والأنظمة      |
| 3  | الفاعلية والكفاءة | يهتم بالفاعلية                     | يهتم بالكفاءة                 |
| 4  | الشمولية والجزئية | يهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات | يهتم بالجزئيات والتفاصيل      |
| 5  | التجديد \ التطوير | يهتم بالتطوير والتجديد والابداع    | تجويد الوضع القائم            |
| 6  | الرقابة           | يركز على الرقابة الذاتية           | يراقب أداء موظفيه             |
| 7  | التحدي            | يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع    | يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه |
| 8  | الاهتمام          | يهتم بالنتائج النهائي              | يهتم بطريقة الإنتاج           |
| 9  | السلطة            | يستمدّها من ذاته                   | يستمدّها من الأنظمة           |
| 10 | التخطيط           | استراتيجي                          | تشغيلي                        |

| القائد                             | المدير                          |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ملهم ذو توجه روحي وعاطفي        | 1. مفكر ذو توجه عقلائي واقعي    |
| 2. رسالي ومستبصر يركز على المستقبل | 2. عقلائي يركز على تحليل الواقع |
| 3. متحمس ذو عاطفة متقدمة           | 3. مشاوير للأخريين ويقدم النصيح |

| القائد                                      | المدير                                    |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 4. قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة | 4. مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق  |
| 5. مرن ويستجيب للتغيرات                     | 5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية        |
| 6. قادر على الإيحاء وإثارة الحماس           | 6. واقعي المزاج ويحسب المواقف             |
| 7. مبدع                                     | 7. تحليلي                                 |
| 8. يتميز بالجرأة والإقدام                   | 8. منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت |
| 9. ذو خيال واسع                             | 9. روتيني                                 |
| 10. تجريبي                                  | 9. محترس في اتخاذ القرارات                |
| 11. مبادر للتغيير                           | 10. سلطوي ملتزم بالقوانين                 |
| 12. قوة شخصية ذاتية                         | 11. يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار     |
| يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها  | 12. قوة موقع وظيفي                        |
|                                             | 13. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها     |



## المؤشر 6- يعرف الاتصال ويحدد مكوناته وعناصره ويشرح عوامل الاتصال الإداري الفعال

### # تعريف الاتصال:

عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما

أي سلوك يؤدي الى تبادل المعلومات

### # عناصر الاتصال:

- 1- **المُرسل:** هو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، قد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.
- 2- **الرسالة:** هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومة للمرسل إليه.
- 3- **الوسيلة:** هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل قد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك.
- 4- **المستقبل:** هو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها وإدراك محتواها والإحاطة بمعناها.
- 5- **التغذية الراجعة:** هي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.
- 6- **التشويش:** يقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة.

### #شرح عوامل الاتصال الإداري الفعال:

#### 1- الاعداد الجيد:

يقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين والمرسلين ثم دراسة أفضل الطرق للدراسة بينهم بحيث يكون الخطاب على أفضل وجه حيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة والاعداد الجيد يعني ايضا اعداد نظام متناسب مع المنشأة بحيث لا يكون نقلا تقليدياً للأنظمة الأخرى أو مجرد تطبيق نظام اخر درج الآخرون على تبنيه دون قياس مدى ملائمة للجهاز الإداري

#### 2- الوضخ والبيان:

أن يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الاقناع والفهم ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (الترشيح للمعلومة) عند انتقال الخطابات بين المستويات الإدارية المختلفة

#### 3- الانسيابية:

ان يتم الاتصال وفق أقصر الطرق المناسبة دون الحاجة الى تعقيد العملية الإجرائية للاتصال ويتطلب ذلك اتباع نظام مبسط لتدفق وانسياب المعلومات والامور والتوجيهات بصورة تسهل استيعابها كما لا يمثل فيه اختلاف وتعدد المستويات الإدارية للأفراد عقبة كبيرة في الاتصالات وان تكون شبكة الاتصالات الرسمية محددة وواضحة ومعروفة للجميع وتتسم بالمرونة بما يساعد في بلوغ وتحقيق الأهداف

#### 4- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال:

يتطلب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال استعراض الوسائل المختلفة للاتصال واختيار الأنسب من بينها بحيث تصلح لإتمام الاتصال بنجاح. فقد تكون بعض الوسائل غير ملائمة لبعض عمليات الاتصال وأخرى يكون في استخدامها تكلف وإطالة للإجراءات ونقل المعلومات ويكون الإبقاء على استخدامها مجرد تقليد درجت عليه المنشأة

#### 5- التوقيت السليم للاتصال:

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الإنجاز وإنهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير إذ إن التأخير للمهام والعمليات والقرارات الإدارية ربما يفقدها أهميتها أو فائدتها بالكلية والنظام الإداري الفعال هو ذلك الذي يضع أولويات وآليات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الإداري الأعلى أو المستوى الإداري الأدنى

#### 6- الانصات:

يعد أحد أهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ولذلك فمن المهم تعميق مبدأ الانصات من قبل مستقبل الرسالة لأن عملية الإنصات مرتبطة بالفهم ومن هنا نفرق بين الانصات والاستماع فيمكن للشخص أن يستمع للمتكلم استماعاً دون ادراك وقد يكون الذهن مشغولاً بمسائل أخرى وبناء عليه يكون الاتصال غير فعال لعدم التركيز على مضمون الرسالة الموجهة له في حين أن الانصات يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المتكلم ويوجد منظمات حسب دراسات أجريت في أمريكا تدفع للمديرين بدل انصات مقابل الانصات والاستماع لموظفيهم

#### 7- متابعة الاتصال:

قد تكون متابعة الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة لكن إهمال متابعة الاتصالات قد يعني فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت فالاتصال الفعال ينبغي أن يلازمه متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف والغايات من عملية الاتصال وتزداد الأهمية عندما تكون الاتصالات عبارة عن أوامر أو مهام أو تعليمات يتوقف نجاح العملية الإدارية على اتتمامها بدقة

المؤشر 7- يناقش وظيفة الإنتاج، والنظم الإنتاجية المرتبطة بها، ويوضح أهدافها، ويحلل عمليات النظام الانتاجي.

### #يناقش وظيفة الإنتاج:

#### تعريف الإنتاج:

هو نتاج العناصر أو القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال) خلال مدة زمنية معينة.

#### تعريف المنتج:

هو الناتج النهائي لعملية التشغيل وقد يكون سلعة مثل قلم أو سيارة وقد يكون خدمة مثل بث معلومة مفيدة للآخرين أو تقديم تيسيرات مصرفية أو تأمينية أو علاجية للأفراد

#### تعريف عملية الإنتاج:

هي سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

#### وظيفة الإنتاج:

ذلك النشاط المسؤول عن تحويل المدخلات لمخرجات نهائية.



## # النظم الإنتاجية المرتبطة بالإنتاج:

### 1. نظم تصنيعية Manufacturing Systems

وهي نظم تقوم على أساس إجراء تغييرات فيزيائية أو كيميائية في المواد الأولية لتحويلها إلى منتجات أو مخرجات ذات فائدة أكبر، مثال ذلك تصنيع مادة الإسمنت حيث تجرى عمليات معالجة كيميائية وفيزيائية للوصول إلى هذا المنتج. وفي المنظمات الخدمية فإن أبسط صورة هو إعداد الإفطار في أحد المطاعم حيث يتم قلي أو سلق البيض وتقديمه للزبائن.

### 2. نظم تجميعية Assembly Systems

وهي نظم تقوم على أساس جميع أجزاء مختلفة مع بعضها للوصول إلى منتج تام مثال ذلك تجميع التلفزيون أو الثلاجة أو السيارة وغيرها، ونركز هنا على عدم وجود تصنيع لأي جزء من الأجزاء بل عمليات تجميع فقط. أما في ميدان الخدمات فإن الجمع بين مكونات وجبة الإفطار الصباحية في مائدة واحدة وتقديمها للزبون هو مثال على نظام التجميع في الخدمات.

### 3. نظم تداويية Synthetic Systems

وهي نظم تجميع بين التصنيع والتجميع مع بعض، حيث يتم تصنيع بعض الأجزاء وجمعها مع أجزاء أخرى جاهزة للوصول إلى منتج نهائي. مثال ذلك الكثير من الشركات المتخصصة في إنتاج الأجهزة الكهربائية أو السيارات أو غيرها وكذلك في الخدمات سواء كانت خدمات فندقية أو مطاعم أو خدمات تعليمية أو صحية أو غيرها.

### 4. نظم تحليلية Analytic Systems

وهذه تقوم على أساس تفكيك أو تحليل مكونات المادة الأولية لاستخراج منتجات جديدة مثال ذلك صناعة تصفية النفط حيث يتم تحليل النفط الخام واستخراج مشتقات متعددة منه.

## # أهداف وظيفة الإنتاج:

| أهداف قصيرة الاجل           | أهداف طويلة الاجل                                         |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1- تحسين مستوى جودة الإنتاج | 1- زيادة معدلات الربحية                                   |
| 2- تخفيض تكلفة الإنتاج      | 2- التجديد وتطوير المنتجات الحالية                        |
| 3- حل مشكلات الانتاج        | 3- تدعيم الاتجاه نحو التصدير                              |
|                             | 4- زيادة معدلات الإنتاج المتميز                           |
|                             | 5- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثيلاتها المستوردة |
|                             | 6- الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير                         |

## #تحليل عمليات النظام الإنتاجي:



### أولاً: تحديد الأهداف:

- 1- أهداف كمية (مثل كمية انتاج معين ، مواصفات معينة ، معدل خطأ مسموح به)
- 2- أهداف وصفية (مثل مستوى جودة محدد ، خامات معينة ، نوعية طاقات محددة)

### ثانياً: تخطيط الإنتاج:

أهم المزايا الاقتصادية والمعنوية المختلفة للتخطيط الإنتاجي:

- 1- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة بما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد وتخفيض حوادث الأعطال للطاقات.
- 2- تجنب الأعمال المتكررة وتخفيض أوقات المناولة والتشغيل بما يسهم في الحفاظ على أوقات العمل الرسمية للعاملين من كل أوجه الإهدار.
- 3- ضمان تدفق عمليات التصنيع في مسار واحد (دائري أو متوازي أو خطي) بما يحفظ أوقات العمل من الضياع.
- 4- تحديد المهام للعاملين بدقة أكثر حتى يساعد على تقليص التعارض أو الازدواج في الأعباء بما يرفع درجة رضاهم.
- 5- إضفاء مزيد من اعتبارات الحماية والسلامة على جو العمل ضد مخاطر الأعمال المختلفة كحوادث إصابات العمال.



الضوابط الخمس الأساسية للمهام الشرائية التي يرمز لها بالاختصار (5rs) كإشارة إلى كل من:



### ثالثاً: تنظيم الإنتاج:

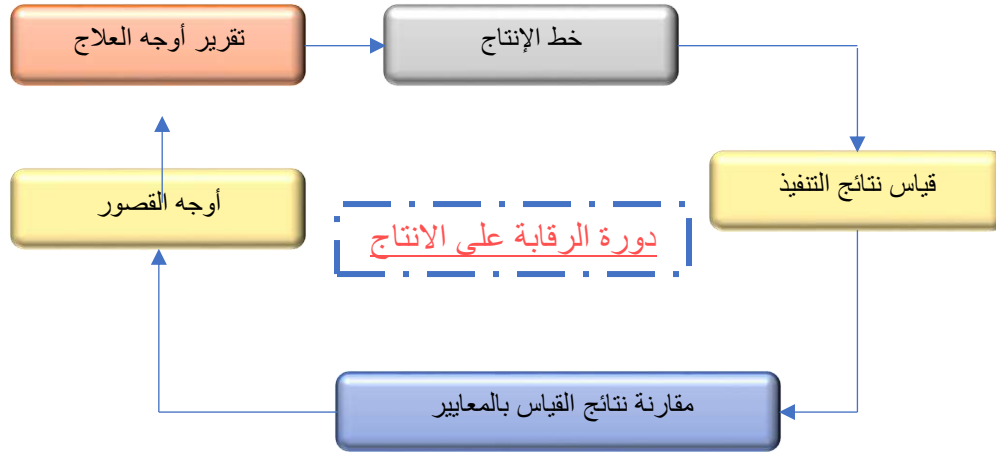
يشمل كل وحدات التشغيل المتمثلة في:

- العاملين القائمين بالنشاط الإنتاجي
- الموارد المادية المستخدمة في هذا النشاط

يعد التنظيم وسيلة فعالة لرفع كفاءة الأداء الإنتاجي في منظمات الأعمال وهو عادة ما يتم بواحد من الأشكال التالية:

- التنظيم على أساس جغرافي
- التنظيم على أساس المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم على أساس نوع المنتجات.

### رابعاً: الرقابة على الإنتاج:



تخدم نتائج الرقابة الجهاز الإداري في كل من:

- التأكد من سلامة التنفيذ لما قد جاء بالخطأ.
- التعرف على أوجه الانحراف السلبية بالخطأ.

## المؤشر 8- يحلل وظيفة الموارد البشرية والمفاهيم المرتبطة بها، ويوضح أهدافها، ويبين مهامها ووظائفها الفنية والإدارية:

### #يحلل وظيفة الموارد البشرية:

#### تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تعني الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها.

#### تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بتحقيقها.

### #المفاهيم المرتبطة بالموارد البشرية:

التدريب: يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معي

إدارة الأفراد: النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة

تحليل العمل: أي تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات واتصالات ومخاطر، مع تحديد للماكنات، والآلات المستخدمة خلال أدائه، والظروف التي تؤدي فيها، مع تحديد لما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات لقيام به بشكل ناجح

دراسة الوقت والحركة: عملية دراسة العمل لإيجاد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية في أدائه أو أداء أجزائه

تحليل الوظائف: هي تلك العملية التي تهدف إلى تجميع المعلومات عن خصائص الوظيفة (عادة ما يشغلها أكثر من موظف) والتي تميزها عن غيرها من الوظائف على وجه الخصوص

تصميم الوظائف: تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة آخذة في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى

دوران العمل: هو يعني حركة القوى العاملة دخولاً للمنظمة أو خروجاً منها لأسباب عديدة

الاستقطاب: سلسلة الأنشطة المصممة لجذب اعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة

تقييم الأداء: تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى

الحوافز: هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس و إخلاص لتحقيق أهداف المنظمة

## # أهداف الموارد البشرية:

- 1- **الأهداف الاجتماعية:** وتهدف إلى تحقيق احتياجات الأفراد مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم .
- 2- **الأهداف التنظيمية:** المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث إن الموارد البشرية ليست هي الغاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه
- 3- **أهداف وظيفية:** وتهدف إلى الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لاحتياجات التنظيم أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته دون زيادة أو نقص حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة
- 4- **أهداف الأفراد:** مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم

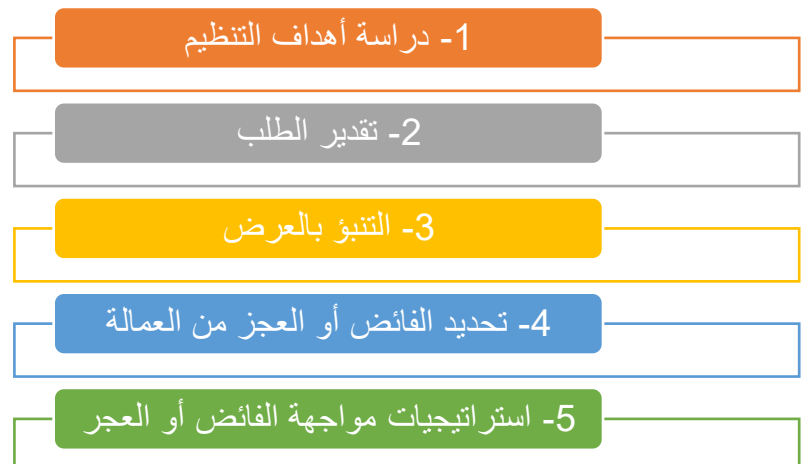
## # مهام ووظائف الموارد البشرية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية
- 2- تحليل وتصميم الوظائف
- 3- الاستقطاب والاختيار والتعيين
- 4- التدريب
- 5- تقييم الأداء
- 6- التعويضات
- 7- الصحة والسلامة

## أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

**التعريف:** يقصد بها تقدير احتياجات المنشأة من إدارة الموارد البشرية كمّاً ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.

### مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:





1- دراسة اهداف التنظيم: الغرض منه التخطيط للموارد البشرية والتعرف على الاعتبارات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات من القوة العاملة المطلوبة مثل المستوى التكنولوجي المستخدم بواسطة المنشأة وسياسات تنويع المنتجات وغيرها لأهمية ذلك على تحديد عدد العمالة المطلوب

2- تقدير الطلب: يركز على جانبين هما:

- تحديد نوعية ومواصفات إدارة الموارد البشرية المطلوبين
- تحديد عدد إدارة الموارد البشرية المطلوبين لإدارة وتشغيل المنظمة

وبناء على هذين الجانبين يتم اختيار الفرد المناسب وتعيينه

3- التنبؤ بالعرض: يعد التنبؤ بالعرض الوجه الثاني والمكمل لعملية تخطيط الموارد البشرية ويتطلب الأمر بالنسبة لهذه المرحلة القيام بما يأتي:

- تحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على العمالة
- تحليل العمالة الحالية
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة
- تحليل سياسة الترقية وهيكل التنمية الإدارية
- تحليل ظاهرة الغياب
- تحليل معدل الدوران

4- تحليل الفائض أو العجز: يقصد بذلك تحديد كل من:

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة
- الفائض أو العجز النوعي في العمالة

5- استراتيجيات مواجهة الفائض أو العجز:

في حال وجود فائض هناك استراتيجيتان تعتمد على حالة السوق:

- اذا كان السوق يتصف بالندرة الحل هو إعادة ترتيب وتأهيل التخصصات الأخرى
- اذا كان السوق يتصف بالوفرة الحل هو تبني سياسة الاستغناء

في حال وجود عجز توجد عدة حلول تتوقف على حالة السوق، ففي حال الندرة من الحلول المتاحة:

- تنشيط الاستقطاب
- التسهيل في معايير الاختيار
- رفع مستوى الأجور
- المكافآت
- تكثيف التدريب
- رفع الإنتاجية
- تكبير واثراء الوظائف واستخدام تكنولوجي مكثف

في حال وجود وفرة في سوق العمل الحل هو استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج

❖ مواصفات شاغل الوظيفة  
**Job Specification**  
عبارة عن حزمة المعارف والمهارات والمؤهلات العلمية والقدرات البدنية المطلوب توفرها في الشخص المناسب لأداء مهام الوظيفة بشكل كامل.

❖ وصف الوظيفة  
**Job Description**  
ملخص دقيق للمهام والمسؤوليات المحددة لوظيفة معينة.

❖ تحليل الوظيفة  
**Job Analysis**  
جمع المعلومات وتفسيرها حول الواجبات الرئيسية والمهام والمسؤوليات في الوظيفة.

### الفرق بين وصف الوظيفة وتحليل الوظيفة:

وصف الوظائف فيعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية، بينما يقصد بتحليل الوظائف الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة.

### يرتبط نجاح تحليل وتوصيف الوظائف بالاعتبارات الآتية:

- حسن اختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- يجب أن يعكس اسم أو لقب الوظيفة جوهرها التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي تقوم بتحقيقه.
- يجب أن يكون الوصف مطابقاً للواقع الفعلي.
- تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساساً لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.
- يجب أن يكون هناك تمهيد للعاملين عن طبيعة هذه الدراسة والفوائد التي تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف.
- توافر تدعيم وتأييد كامل من جانب إدارة المنظمة.

### ثالثًا: الاستقطاب والتعيين:

#### 1- الاختيار والتعيين أهم الاختيارات بسبب:

- ❖ تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى التنظيم.
- ❖ تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- ❖ ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلاً بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
- ❖ تؤثر في فرصة الترقية مستقبلاً.
- ❖ تؤثر على معدلات الدوران وفاق العمل.
- ❖ التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائد والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.
- ❖ تؤثر في فشل سياسة الاختيار على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

## 2- الترقية والتنقل:

يقصد بها انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى.

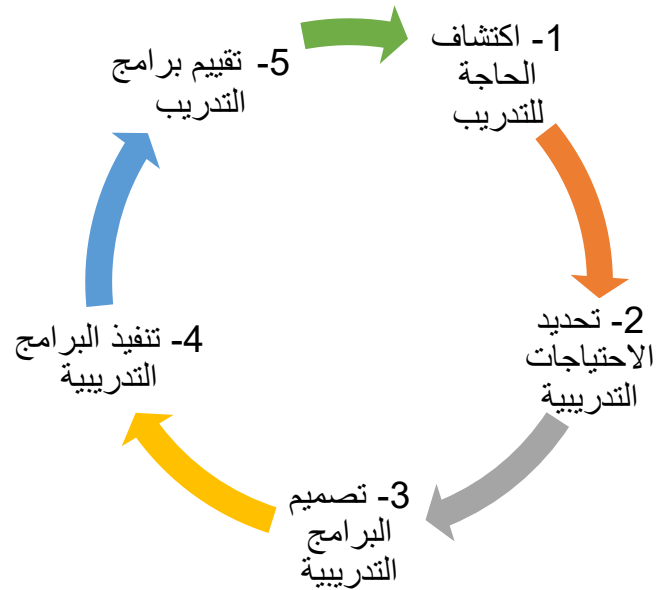
### أسس الترقية:

- ◇ أساس الأقدمية.
- ◇ أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية.
- ◇ أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة.

### رابعاً: التدريب:

هي برامج رسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم.

### خطوات النشاط التدريبي:



### خامساً: تقييم أداء العاملين

هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم. ومن أجل تحسين فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبار:

- الاعتماد على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز.
- التوصل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين.
- استخدام أساليب تقييم متعددة.
- مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقييم.

## سادساً: التعويضات

تعتبر وظيفة التعويضات من أهم وظائف إدارة المواد البشرية، إذ يتم من خلالها تحديد هيكل الأجور والمكافأة المستحقة، ووضع نظام الحوافز، ولوائح العقاب والجزاءات. ومن المتوقع أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع هذه الأنظمة المختصة بالتعويضات بطريقة عادلة وموضوعية. كما أن المعايير التي تتم وفقها يجب أن تتسم بالثبات والموثوقية وتتابع تطبيقها على الجميع بشكل متساوي.

## سابعاً: الصحة والسلامة

تتضمن هذه الوظيفة السابعة لإدارة لموارد البشرية الاهتمام برعاية وصيانة الموارد البشرية في المنظمة. وذلك من خلال الحفاظ عليها وحمايتها من مخاطر العمل المعنوية والمادية. ومن ذلك المخاطر الملموسة المتعلقة بمزاولة العمل (كالإصابات والحوادث والكوارث) أو المخاطر المعنوية كالأمان الوظيفي وحقوق التقاعد، والتعامل العادل، وحفظ كرامة الموظف وحقوقه. كما تشمل هذه الوظيفة توفير البيئة الشاملة للموظف ببرامج الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.

**# خطوات التخطيط الاستراتيجي:** (الشرح من قوئل وكان فيه اجابتين للخطوات وسنستعرضها كلها)

**1- وضع رؤية الشركة**

تتكون رؤية الشركة من جملتين أو ثلاثة، ولكنها تمنح القارئ (والشركة) صورة ذهنية عن تطلعات الشركة وما تصبو الشركة إلى تحقيقه. ولا بد لكل شركة أن تفهم الوجهة التي ترغب بالوصول إليها قبل وضع خطة استراتيجية توضح كيفية الوصول إلى هناك. وتكمن أهمية رؤية الشركة في أنها تمنح الإدارة والموظفين هدفًا مشتركًا يعملون من أجل الوصول إليه.

**2- صياغة رسالة الشركة**

توضح رسالة الشركة سبب وجودها من الأساس، والسبيل الذي سوف تسلكه لتحقيق رؤيتها. وتكون رسالة الشركة أقصر من رؤيتها بالعادة، ولكن ليس في جميع الحالات. وتتسم رسالة الشركة بأنها خاصة بها، وتعبّر عن اهتماماتها، وسبب وجودها.

**3- تحليل الفجوة**

يُعد تحليل الفجوة عملية تستهدف التعرف على الفجوات بين حالة الشركة في الوقت الحالي، وما تسعى إلى تحقيقه في المستقبل. وللقيام بتحليل الفجوة، انظر ببساطة إلى وضع الشركة في الوقت الحالي، وقارنه بما تسعى الشركة إلى الوصول إليه. وتتضمن هذه العملية عادة دراسة البيانات من داخل الشركة وخارجها.

**4- وضع أهداف ذكية**

يجب على الشركة أن تضع أهدافًا ذكية لمدة عامين أو ثلاثة (ولكن بعض الشركات تميل إلى وضع أهداف أقصر أو أطول بحسب طبيعة الشركة نفسها). الأهداف الذكية هي أهداف محددة، وقابلة للقياس، والتنفيذ، ووثيقة الصلة بالعمل، وتقع ضمن سقف زمني. ولكن ما لم تُنفذ الأهداف، وتُوزع مسؤولية تنفيذها على الأفراد من خلال عملية منظمة لإدارة الأداء، فإنها سوف تظل حبرًا على ورق. وللتأكد من تنفيذ الأهداف، لا بد من النزول بها إلى مستوى القسم وصولًا إلى مستوى الموظف، أي تحديد الشخص المسؤول عن تنفيذها.

**5- متابعة التقدم**

يجب متابعة الأهداف بصفة ربعيّة على الأقل. ويمكن أن تكون عملية المتابعة بسيطة للغاية، وأن تقتصر على سؤال الشخص المسؤول عن التقدم الذي أحرزه خلال الربع الماضي. وتُعد عملية المتابعة مهمة للغاية، وذلك لأن الشركات باتت مشغولة بالمهام اليومية على حساب إنجاز الأهداف بعيدة المدى. كذلك يجب أيضًا مراجعة الخطة الاستراتيجية وأهدافها وتحديثها في كل عام، وذلك حتى تعبّر عن حالة السوق، وتواكب آخر التغيرات.

## # خطوات التخطيط الاستراتيجي:

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفق منهج محدد يمكن إجمال خطواته في:

- 7- تكوين فريق عمل/قيادة لإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي ويجب أن تكون قيادة على قدر كبير من الكفاءة المعرفية والتواصلية وتتحدى بروح التجديد والمبادرة والإبداع.
- 8- تحديد الرسالة: وتعني الرسالة هوية المؤسسة ومبررات وجودها ومجمل القضايا التي تشغل عليها. وللرسالة علاقة وطيدة بالفلسفة والقيم التي توطن أهداف المؤسسة.
- 9- الرؤية: تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه راهنا، لكنه واقع ممكن سنعمل على تحقيقه ويمكن أن تكون الرؤية مكتوبة أو مضمرة. فالرؤية هي ما نطمح إلى تحقيقه وليس بالضرورة ما نستطيع تحقيقه.
- 10- مراجعة الرؤية والرسالة
- 11- تحليل البيئة الخارجية في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية قصد تحديد الموارد والسياق والفرص المتاحة وكذا الاكراهات والتحديات
- 12- تحليل المؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقط الضعف مما يمكن من تعرف الموارد المتاحة داخليا والموارد التي يجب توفيرها من خلال شراكات أو دعم جهات خارجية
- 13- دراسة الخيارات والبدائل عبر نقاش موضوعي يساهم فيه كل الفاعلون
- 14- بناء إستراتيجية:

### أ- تصميم خطة أولية:

- ✓ الأهداف: الهدف الاستراتيجي والأهداف الوسيطة
- ✓ النتائج المتوقعة
- ✓ المؤشرات
- ✓ الأنشطة
- ✓ آليات المتابعة والتقييم

### ب- مراجعة الخطة مع المعنيين والعمل على تعديلها

### ت- تنفيذ الخطة الإستراتيجية

### ث- مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة

### المعيار: 6.29.3

معرفة المفاهيم الأساسية لمبادئ علم الاقتصاد الجزئي، وإدراك أساسياته، وتحليل قضاياها البسيطة، واستنتاج العوامل المؤثرة في اقتصاديات العمل

#### المؤشرات:

- 1- يوضح مفهوم علم الاقتصاد وفروعه، ويبين علاقة علم الاقتصاد بالعلوم الأخرى
- 2- يميز بين مفهومي الحاجات الإنسانية والموارد الاقتصادية، ويعرف (السلع) و(الخدمات) ويفرق بينهما
- 3- يحدد طبيعة المشكلة الاقتصادية، ويبين آليات معالجتها من خلال النظم الاقتصادية المختلفة
- 4- يعرف مفاهيم العرض والطلب ويفرق بينهما، ويبين قوانينهما ومحدداتهما، ويميز بين أنواع مرونتهما السعرية والعوامل المؤثرة فيهما
- 5- يميز بين أنواع الأسواق وهيكلها اقتصاديا، ويحللها ويوضح خصائصها وآليات تحقيق التوازن فيها
- 6- يتقن تمثيل أنواع مرونيات العرض والطلب والتوازن بينهما كمياً وبيانياً
- 7- يحدد العوامل المؤثرة في قرارات الطلب والعرض على العمل المتعلقة بالأفراد والمنظمات، ويصف سوق العمل في المملكة العربية السعودية، ويوضح محددات القدرة التفاوضية لكل من الجهات الموظفة والراغبين في العمل.

#### إعداد:

المؤشرات 3&2&1 (أ/ غدي المطيري)

المؤشرات 6&4 (ملخص مدفوع الثمن من قبل مجموعة من المتطوعات)

راجعته أ/ أميرة السبيعي و أ/ منى السبيعي

المؤشرات 7&5 ( أ/ منى السبيعي)

### المعيار: 6.29.3

معرفة المفاهيم الأساسية لمبادئ علم الاقتصاد الجزئي، وإدراك أساسياته، وتحليل قضاياها البسيطة، واستنتاج العوامل المؤثرة في اقتصاديات العمل.

المؤشر 1: يوضح مفهوم علم الاقتصاد وفروعه، ويبين علاقة علم الاقتصاد بالعلوم الأخرى

#### Economics: علم الاقتصاد

مصطلح " اقتصاد " لغويا يعني التوسط بين الإسراف والتقتير، أي "القصد بين الإسراف والتقتير يقال فلان مقتصد في النفقة".

بمعنى آخر حينما يقال أقتصد الرجل في النفقة، أي التوسط في إنفاقه، فلم يسرف اسراف واضحا ولم يقتتر، أي لم يمسك في نفقته فكان بين هذين الحالين.

#### تعريف علم الاقتصاد اصطلاحا:

- 1) علم يدرس العلاقة بين حاجات الإنسان وموارده لتحقيق أكبر قدر من الإشباع باستخدام الامثل لهذه الموارد.
  - 2) علم يدرس اتجاهات الإنسان في استغلال الموارد النادرة لإشباع حاجاته.
  - 3) علم يختص بتطبيق نوع من انواع الدراسات لمعرفة سلوك الفرد والنشاط الاجتماعي المرتبط بالمجالات الاستهلاكية والإنتاجية باستخدام الموارد المتاحة لإشباع الحاجات المختلفة.
  - 4) علم يهتم بدراسة السلوك الإنساني كعلاقة بين الغايات والموارد " النادرة " ذات الاستعمالات المتعددة. ومصطلح " الندرة " يعني عدم كفاية الموارد المتاحة لأشباع جميع الاحتياجات والرغبة الإنسانية وغالبا ما يشار الى " الندرة " بأنها المشكلة الاقتصادية وبمعنى آخر نجد ان المشكلة الاقتصادية هنا تدور حول الاختيار وما قد يؤثر بانتقاء هذا الخيار من محفزات وموارد.
  - 5) علم الاقتصاد هو أحد العلوم الاجتماعية التي تهتم بتحليل ووصف عمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك للثروة.
  - 6) هو فرع من فروع العلوم الاجتماعية وهو العلم الذي يهتم بمشكلة الموارد او المحدودة واستعمالها على نحو يسمح بالحصول على أكبر اشباع لحاجات المجتمع الغير محدودة.
  - 7) وبعبارة أخرى هو علم ادارة الموارد المحدودة لتلبية حاجات غير محدودة، هو علم يتعلق بالثروة الاجتماعية من جهة، وسلوك الإنسان الاقتصادي من جهة أخرى.
- يهتم علم الاقتصاد بأحد وجوه النشاط الإنساني في العالم، هو النشاط الاقتصادي الذي يشتمل على جميع تصرفات الأفراد التي تتصل بكل من الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والتبادل وما يتفرع منها من ظواهر اقتصادية مثل التنمية والدخل والادخار والاستثمار والتضخم والبطالة والدورات الاقتصادية وغيرها.

#### مفهوم علم الاقتصاد:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يبحث في كيفية استخدام الموارد المحدودة في اشباع حاجات انسانية متعددة وغير محدودة.



## فروع علم الاقتصاد:

ينقسم الاقتصاد الى جزئين:

**1 / الاقتصاد الجزئي:** ويختص بدراسة الظواهر الاقتصادية الجزئية مثل دراسة سلوك الوحدات الاقتصادية الفردية، كسلوك المستهلك والمنتج، ونظرية الثمن، وسعر السلعة كما يركز على طرق التسويق من حيث عملية العرض والطلب وحركة الاسعار في الاسواق الفردية

**2 / الاقتصاد الكلي:** ويختص بدراسة الظواهر الاقتصادية الكلية، كالناتج القومي والدخل القومي والاستثمار والادخار والطلب الكلي والعرض الكلي.

(يركز التحليل الاقتصادي الجزئي microeconomics على وحدات القرار الاقتصادي كالمنتج والمستهلك، أما التحليل الاقتصادي الكلي macroeconomics فهو يعني بالكيفية التي يعمل بها الاقتصاد الوطني بمجموعة، لأنه يهتم بدراسة مستوى الإنتاج والدخل على مستوى الدولة ويبحث في اسباب التقلبات الاقتصادية، وعوامل النمو والانكماش الاقتصادي وغير ذلك).

## العلاقة بين الاقتصاد الجزئي والكلي:

هناك صلة وثيقة بين الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي حيث يتأثر كل منهما بكافة الإجراءات او التغيرات او القرارات التي تتعلق بالأخر، فمثلا تتأثر سياسات الاقتصاد الكلي جراء تغير او اتخاذ قرارات في أي من القضايا المتعلقة بالاقتصاد الجزئي والعكس صحيح.

## الفرق بين الاقتصاد الجزئي والكلي:

| الاقتصاد الكلي                                                                                                                        | الاقتصاد الجزئي                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ينصب اهتمامه على القضايا الاقتصادية العامة ككل، مثل دراسة معدلات النمو الاقتصادي ككل والتغيرات التي تطرأ على الدخل القومي اجمالاً. | 1) يعالج القضايا التفصيلية في العلاقة بين المستهلك والمنتج، مثل دراسة العرض والطلب.                                                        |
| 2) يعالج القضايا الاقتصادية والمشكلات العامة، مثل تقليل معدلات البطالة.                                                               | 2) يسهل عملية صنع القرار وقياس نتائج تلك القرارات وتأثيراتها في نطاق الاعمال المحدودة والكيانات الاقتصادية الصغيرة داخل الدولة.            |
|                                                                                                                                       | __ يستخدم الاقتصاد الجزئي في دراسة وتحليل نتائج التغيرات الاقتصادية الكلية التي يتم اتخاذها بمعرفة الاقتصاد الكلي ووفقاً لمبادئه ونظرياته. |
|                                                                                                                                       | يمكن القول بأن الاقتصاد الجزئي يعد قياساً للتغيرات والاتجاهات المستحدثة في ادارة قضايا الاقتصاد الكلي.                                     |

## علاقة علم الاقتصاد بالعلوم الأخرى:

قد توثقت صلة علم الاقتصاد بالعلوم الاجتماعية والعلوم الأخرى كالرياضيات والفيزياء والاحصاء وغيرها. ويعود ذلك الى التطور الذي حدث في مجالات العلوم المختلفة خلال القرن الماضي. ففي مجالات أبحاث سلوك المستهلك في الاقتصاد تبدو لنا الاستفادة من مساهمات علم النفس، أما في مجالات علاقات العمل وتوزيع الدخل فتتضح علاقة علم الاقتصاد بعلم الاجتماع.

وفي مجالات التطور والتنمية الاقتصادية تتضح أهمية العلاقة بين التاريخ والاقتصاد. أما الدراسات الجغرافية فيبدو أثرها واضحا في مجال دراسة الموارد الاقتصادية وتوزيعها حسب الأقاليم والمناطق.

أما علاقة علم الاقتصاد بالسياسة فبالرغم من أنها قديمة قدم علم الاقتصاد نفسه الا انها كثيرا ما يشوبها الغموض وتثور حولها التساؤلات، وخصوصا ما يتصل بالعلاقة بين النظرية الاقتصادية والسياسة الاقتصادية.

ولقد بدء الاقتصاد كعلم للاقتصاد السياسي **political economy** واقتضت ضرورة التطور في المعرفة وتسهيل عملية تحليل أن ينفصل علم الاقتصاد عن السياسة، ولكن يبقى الأفراد وعلاقاتهم المعيشية وسبل تطويرها هي من اساسيات اهتمام علم الاقتصاد. وطالما أن الاقتصاد يهتم بالناس وعلاقاتهم فأن مجالات البحث فيه تتأثر بالمتغيرات، وأهمها الظروف السياسية.

أما علاقة علم الاقتصاد بالرياضيات والاحصاء فقد توثقت خلال القرن الحالي ويكاد لا يخلو بحث اقتصادي من بعض الاستخدام للنماذج الرياضية والإحصائية.

وسبب استخدام النماذج الرياضية في الاقتصاد يعود الى طبيعة البحث الاقتصادي نفسه الذي ينزع الى التجريد في محاولة لتسهيل الواقع كما أن استخدام الاساليب الاحصائية أصبح ضروريا في معظم الدراسات الاقتصادية لمحاولة إثبات ملاءمة نظرية معينة للواقع او عدم ملاءمتها له. وتكاد لا تخلو منهجية للاقتصاد في أي جامعة من مواد الاقتصاد الرياضي أو الاقتصاد القياسي وغيرهما.

وللاقتصاد علاقة بعلم تطور الإنسان وخصوصا في مجال الدراسات الاقتصادية حول أنماط الإنتاج المختلفة وحول النمو الاقتصادي.

وللاقتصاد علاقة بالفيزياء وخصوصا من خلال استخدام الاقتصاد لفكرة التوازن **equilibrium** أو الكفاية **efficiency** او المرونة **elasticity**.

ومن العلاقات الأخذة بالتطور تلك تربط الاقتصاد بإدارة الأعمال، إذا أن إدارة الأعمال تهتم بالمنشأة التي هي احدى اهتمامات علم الاقتصاد. وبينما ينظر علم الاقتصاد الى المنشأة من الخارج، ويحلل سلوكها الاقتصادي ينصب اهتمام إدارة الأعمال على المنشأة وقضاياها من الداخل. ويتم استخدام كثير من المبادئ الاقتصادية في مجال ادارة الاعمال مما جعل الالمام ببعض اساسيات الاقتصاد من أهم متطلبات تخصص إدارة الأعمال في معظم جامعات العالم.

## المؤشر 2: يمايز بين مفهومي الحاجات الإنسانية والموارد الاقتصادية، ويعرف (السلع) و(الخدمات)، ويفرق بينهما.

### مفهومي الحاجات الإنسانية والموارد الاقتصادية:

**أولاً: الحاجات** وخصائصها / يركز علم الاقتصاد على قضية الكيفية التي يتم بها تلبية حاجات الانسان باستخدام الموارد المحدودة. والحاجات الإنسانية متعددة ومختلفة أذ تبدأ بالحاجات الحيوية (الأكل، الملبس، المأوى) وتمتد لتشمل الحاجات الاجتماعية والثقافية (قراءة كتاب، تمشية وقت للراحة، الزيارات الاجتماعية). ومحاولة أشباع تلك الحاجات يتطلب عددا لا حصر له من السلع goods والخدمات services ومن الأمثلة على السلع الملموسة الخبز واللحم والتفاح والزيت واللبن والثوب والسيارة والمنزل والتلفزيون والقلم والكتاب، وملابيين غيرها. أما السلع غير الملموسة أو الخدمات فتتمدد لتشمل خدمة الطبيب، والمهندس والحلاق والمدرس والسباك وخدمة خطوط الطيران أو الحافلة وكثير غيرها.

ومن الصعب أحيانا التفرقة بين السلعة والخدمة، فقد نقوم بشراء السيارة (سلعة) للحصول على خدمة معينة (النقل). ونفرق أحيانا بين الضروريات necessities (المأكل والملبس والمأوى). والكماليات luxuries (الفديو، الكاميرا، والعطورات والزهور) ويختلف تقويم السلعة كضرورية أو كمالية من شخص لآخر، ومن مكان لآخر، أو من زمن لآخر، فما هو ضروري لمحمد ربما يكون من الكماليات لخالد واعتمادا على مستوى معيشته، وبينما يكون مكيف الهواء ضروريا في مكان ما ربما يكون كماليا في مكان آخر. هذا بالإضافة الى أن ما يعتبره الفرد كماليا في زمن معين ربما يصبح ضروريا في زمن وظروف أخرى نتيجة تغير ظروفه المعيشية. وتتعدد حاجات الانسان، أذ نحتاج من المأكل عدة أنواع لأشباع أو تلبية عدة أذواق، ومن الملبس عدة أنواع لعدة أجيال أو عدة مناسبات، وعدة أذواق، وكذلك من المأوى أو الحاجات الثقافية وما الى ذلك. وأشباع بعض الحاجات يولد حاجات أخرى أذ أن توفير خدمة التعليم الجامعي (حاجة) تولد حاجات أخرى لطالب الجامعة، أو خريجها ما كانت لتبرز لو قرر الفرد اختيار مجال آخر غير الالتحاق بالجامعة، والحاجات أيضا متجددة، فما كان يمكن أن يعتبر مرضيا قبل عشرين عاما لا يعتبر مرضيا اليوم كما أن مالا نستطيع الحصول عليه الآن يمكن أن يكون أكثر وفرة في المستقبل.. وهكذا.

**الحاجات الإنسانية /** الحاجة مظهر من مظاهر الافتقار للشيء، فالحاجة في اللغة من فعل أحتاج أي افتقر ونقص عليه أمر ما. وفي الاصطلاح الحاجة هي الشعور بالفقد والنقص والحرمان من شيء ما، ماديا أو اجتماعيا، ويسعى الإنسان بكافة الطرق المشروعة وأحيانا غير المشروعة لتلبية حاجاته التي يفتقر إليها، والإنسان كلما زاد مستواه الاجتماعي والتعليمي والثقافي زادت حاجاته حتى تصبح بعض الكماليات من ضمن الحاجات الأساسية له. أذا **مفهوم الحاجات الإنسانية:** هو حالة من الشعور بالحرمان مصحوبة برغبة معينة لدى الفرد في الحصول على وسائل الأشباع المختلفة لإزالة هذا الحرمان.

### أنواع الحاجات والرغبات الإنسانية:

أ) حاجات ورغبات غريزية: تأتي وتبقى مع الإنسان في حياته، كالغذاء والملبس والمأوى.  
ب) حاجات ورغبات مكتسبة: يضيفها الإنسان لحاجاته ورغباته، كالسلع الكمالية.  
تقسم وفقا لطبيعتها /

أ) حاجات ملموسة: كالأطعمة والملابس والسيارات.  
ب) حاجات غير ملموسة: التعليم والصحة والأمن.

## ثانيا / الموارد الاقتصادية وخصائصها:

أن اشباع الحاجات يعتمد على كميات ونوعيات الموارد المتوفرة. وعندما نتحدث عن الموارد الاقتصادية **economic resources** فإننا نعني كل ما يحقق منفعة مباشرة أو غير مباشرة للإنسان، تكون موجودة في عالمنا بشكل نادر. لذلك تبعا لهذا فإن الموارد التي لا تحقق منفعة مباشرة أو غير مباشرة للإنسان لا تعتبر موارد اقتصادية. وتبعا لهذا التعريف أيضا فإن السلع الحرة **free goods** الموجودة بكميات وفيرة، مثل الهواء وأشعة الشمس لا تعتبر موارد اقتصادية. أن خاصية الندرة **scarcity** من أهم خصائص الموارد الاقتصادية ويعتبر أي شيء موجود بكميات أقل من الكافي لسد الحاجات والرغبات نادرا اقتصاديا. أي أن الندرة فكرة نسبية مرتبطة بالحاجة. ومقياس الندرة هو الثمن (ليس بالضرورة الثمن النقدي) فالهواء الذي نستنشق (رغم أنه ضروري لحياتنا) غير نادر، لأننا لا ندفع له ثمنا. وقد تبدو بعض السلع غير نادرة لبعض الناس لأنهم لا يدفعون ثمنا لها، مثل المياه ولكن المجتمع يدفع ثمنا لهذه المياه النقية، يتمثل بتكاليف تنقيتها وإيصالها للمنازل. أن ندرة الموارد هي التي توجد الحاجة لدراسة الاقتصاد.

وتشكل ندرة الموارد إحدى حقائق الحياة الأساسية، ونظرة حولنا توضح لنا أن معظم الموارد نادرة مقارنة بالحاجة إليها. أذ على الرغم من اختلاف التوزيع الجغرافي للموارد، وما يبدو من وفرة بعض الموارد في مناطق وشحها في مناطق أخرى إلا أن هذه الوفرة نسبية أيضا. فالنفط وإن كان متوافرا في كثير من المناطق ومنها العالم العربي، إلا أنه نادر اقتصاديا ' لأن ما هو موجود منه لا يفي بالاحتياجات العالمية الأنية والمستقبلية. وقد تتفاقم مشكلة الندرة نتيجة عدم استغلال الموارد.

فلقد أثبتت الدراسات أن الدول النامية في أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية تتمتع بثروات طبيعية وبشرية، ولكنها ثروات غير مستغلة الاستغلال الأمثل نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها تلك الدول.

وهناك عدة تقسيمات للموارد من حيث أماكن وجودها، أو من حيث عمرها، أو من حيث طبيعتها أو أصلها. إذ هناك موارد موجودة بأماكن كثيرة كالمياه والأراضي الصالحة للزراعة، والموارد البشرية وهناك موارد يقتصر وجودها على أماكن قليلة مثل النفط والنحاس والمعادن الأخرى التي توجد في بعض المناطق، وينعدم وجودها في مناطق أخرى. أما من حيث العمر الزمني للموارد فهناك موارد ناضبة **exhaustible re-sources**، وموارد متجددة **renewable resources**. فالموارد الناضبة مثل النفط والمعادن هي تلك الموجودة في الطبيعة بكميات محدودة مما يعني أن زيادة استخدامها (استخراجها) يؤدي إلى خفض الاحتياطي **reserves** الموجود منها. فالموارد الناضبة نادرة بشكل مطلق مع أن بعضها يمكن إعادة استخدامه كمخلفات المعادن المختلفة، وبعضها الآخر ينتهي بنهاية استخدامه، مثل البترول والغاز. أما الموارد المتجددة مثل الموارد البشرية والمياه، والثروة السمكية والحيوانية، وغيرها فهي وأن كانت مثل جميع الموارد الاقتصادية نادرة نسبيا إلا أنها غير ناضبة، لما حباها الله من قدرة على التجدد نظرا لوجودها بشكل مستمر (مثل الأمطار وأثرها على موارد المياه) أو بسبب التكاثر بالتوالد (الموارد البشرية والثروة الحيوانية) أو بسبب تفاعل الإنسان مع الطبيعة لإنتاج السلع الزراعية أو الصناعية.

أما تقسيم الأكثر شمولية الذي يكثر استخدامه في التحليل الاقتصادي فهو الذي ينظر الى أصل الموارد، ويتم تبعا لذلك تقسيم الموارد على النحو التالي:

**(1) العمل labor ويعني** المجهود البدني والذهني الذي يقوم به الإنسان لغرض إنتاج السلع والخدمات. أي ان العمل لا يشمل العمل اليدوي فقط، فعمل المدير والمدرس والطبيب والطالب والأديب وربة البيت وغيرهم يندرج ضمن تصنيف موارد العمل، لذا يستخدم في أحيان كثيرة تعبير الموارد البشرية human resources للدلالة على شمولية هذا المورد.

**(2) الأرض land** وهو تعبير مختصر للموارد الطبيعية natural resources ويعني كل ما على سطح الأرض أو فوقها أو في باطنها مما يمكن استخدامه في الإنتاج. فالموارد الزراعية والمعدنية والثروة السمكية والحيوانية والأمطار والرياح والمناخ عموما وغيرها تعتبر موارد طبيعية.

**(3) رأس المال capital وتعني** الموارد التي أنتجها الإنسان لغرض مساعدته في الإنتاج مثل: الآليات والمعدات والمباني والجسور والطرق، ومحطات توليد الكهرباء والمعاهد والمستشفيات ومستوى التقنية. أي ان الانسان بالإضافة لإنتاجه سلعا لاستهلاكه يقوم باستخدام الموارد الطبيعية لإنتاج سلع تساعد على إنتاج وتوزيع أو تسويق السلع والخدمات. وليس بالضرورة ان يكون رأس المال ضخما أذ بينها تمثل مصفاة النفط او مصنع البتروكيماويات رأس مال من وجهة نظر الاقتصاد فأن المطرقة أو الآلة الحاسبة الصغيرة تمثل اصنافا من رأس المال ايضا.

وتعتمد نوعية وعدد السلع المنتجة لغرض المساعدة في الإنتاج على مستوى المعرفة والتقنية، أذ كلما ازدادت المعرفة وتعمقت كلما كان بالإمكان زيادة أو تحسين انواع السلع المنتجة سواء لغرض الاستهلاك النهائي، وتسمى السلع الاستهلاكية consumer goods مثل الغذاء والسكن والملابس وغيرها، أم لغرض الإنتاج، وتسمى السلع الرأسمالية capital goods مثل الآليات والمعدات والمحراث والمجهر في المختبر وغيرها.

ونفرق عادة بين رأس المال والنقود money، فالأخير لا تنتج شيئا بحد ذاتها، اذ انها وسيلة لتبادل الموارد. فهي تحصل الحصول على رأس المال ولكنها بحد ذاتها ليست رأس المال حسب تعريفه الاقتصادي، وفي الاقتصاد أيضا نميز بين رأس المال والثروة wealth فالأخيرة أكثر شمولية من رأس المال، اذ يمكن أن تشمل الموارد الطبيعية، ومجمل الناتج المتراكم لعدة سنوات، وتشمل أيضا رأس المال والنقود.

### تعريف السلع والخدمات والتفريق بينهما:

#### السلع:

تعرف السلعة بأنها شيء يسلم الى المشتري بغرض زيادة المنفعة لديه ويتضمن انتقال الملكية من البائع الى المشتري. أذا حصل المستهلك على مفيد ونافع بدون مقابل فهو يسمى سلعة حرة (مثل الهواء الذي نتنفسه) وإذا حصل عليه مقابل النقود يسمى هذا الشيء سلعة اقتصادية (مثل الثوب).

## أنواع السلع:

على حسب خصائص السلع هناك عدة تقسيمات لأنواع السلع نجمل أهمها فيما يلي:

### أ/ بناء على المجال المستخدمة فيه:

**(1) السلع الرأسمالية:** تحقق منفعة غير مباشرة مثل أدلة الحصاد الزراعية التي تعتبر وسيلة لتحقيق الدخل. فالسلع الرأسمالية هي السلع التي تستخدم في إنتاج سلع أخرى ' وتسمى أيضا وسائل الإنتاج. من أمثلتها المصانع والمعدات والآلات والمباني.

**(2) السلع الاستهلاكية:** تحقق منفعة مباشرة مثل الخبز لأنه يسد جوع الإنسان.

### ب/ بناء على فترة الاستخدام:

**(1) السلع معمرة:** هي التي لا تبلى سريعا، أي انها تقدم منفعة مستمرة عبر فترة طويلة من الزمن، لذلك فمن خصائص السلع المعمرة طول الفترة الزمنية بين فترات الشراء. مثل المسكن والسيارة والحاسوب والأثاث والأجهزة الكهربائية.

**(2) السلع الغير معمرة:** هي التي تفنى عند استخدامها لمرة واحدة مثل الأطعمة بأنواعها.

### ج/ بناء على العلاقة فيما بينهم:

**(1) سلع مكملة:** وهي التي تشترك مع بعضها البعض في اشباع حاجة ما عند الإنسان، فتوجد بينهم علاقة تلازم بمعنى انه لا يمكن استخدام أحدهم الا مع الأخرى، مثل الشاي والسكر، ومثل السيارات والإطارات والبنزين.

**(2) سلع بديلة:** وهي التي تشبع كل منها نفس الحاجة عند الإنسان، فتقوم بينهم علاقة تنافس وإحلال، بمعنى ان استخدام احدي السلعتين يغني عن استخدام الاخرى. مثل الشاي والبن واللحوم والأسماك.

## الخدمات:

**الخدمة هي** نشاط اقتصادي يحقق منفعة مقابل النقود لكنه لا يترتب عليه انتقال الملكية من البائع الى المشتري بخلاف السلعة.

### من أمثلة الخدمة:

- خدمة تشخيص المرض يقدمها الطبيب.
- خدمة التعليم يقدمها المعلم.
- خدمة تصفيف الشعر يقدمها الحلاق.
- خدمة الانتقال من مكان الى مكان تقدمها الحافلة او الطائرة.
- الخدمات المصرفية أو المالية تقدمها المصارف.
- خدمة الرعاية الصحية تقدمها المستشفيات.

## خصائص الخدمات:

- 1) الخدمة ملازمة لمقدمها ولا تنفصل عنه وهي غير قابلة للتحويل لأنها تستهلك عند نقطة إنتاجها،  
مثال / نقل الركاب بالطائرة من القصيم الى جدة ملازمة لشركة الطيران مقدمة الخدمة، كما أن الشخص الذي يستفيد من خدمة النقل فعلا لا يمكنه تحويل الخدمة بعد حصوله عليها.
- 2) الخدمة غير قابلة للتخزين، فأن وقت تقديم الخدمة غير المباعة يعتبر فرصة اقتصادية ضائعة.  
مثال / إذا مضى وقت العيادة ولم يحضر مريض لا يستطيع الطبيب الانتفاع بهذا الوقت مستقبلا، كذلك إذا كانت هناك مقاعد خالية في الطائرة يفوت على شركة الطيران فرصة الانتفاع بها بمجرد اقلاع الطائرة.
- 3) بعض الخدمات تتطلب التعاون بين مقدم الخدمة ومستهلكها.  
مثال / خدمات المحامي والمحاسب والصراف الآلي وساحات انتظار السيارات فعلى طالب الخدمة ان يقدم معلومات وي بذل جهدا ووقتا ليحصل على الخدمة المطلوبة.

## الفرق بين السلعة والخدمة:

- 1) السلعة مادة ملموسة يمكن لمسها وفحصها وإساکها لمعرفة جودتها بينما الخدمة غير ملموسة ويمكن تجربتها لمعرفة ماذا كانت تناسب المشتري ام لا.
- 2) السلعة مرئية لها شكل ولون ورائحة وطعم يمكن تسويقها بشكل أسهل بينما الخدمة ليست مرئية.
- 3) السلعة يمكن تخزينها، بينما الخدمة لا يمكن تخزينها.
- 4) السلعة يمكن نقلها، بينما الخدمة لا يمكن نقلها.
- 5) السلعة يسهل وصفها وتحديد ملامحها بينما الخدمة يصعب وصفها.
- 6) السلعة يمكن أن تنتج في مكان وتوزع في مكان آخر، بينما الخدمة لا تنفصل عن مقدمها.
- 7) السلع يمكن أن تكون ذات مستوى جودة وخصائص واحدة بينما الخدمات غير متجانسة.
- 8) السلع تخضع لعملية الرقابة وضبط الجودة والقياس بينما الخدمة غير قابلة للاستدعاء والفحص والقياس.
- 9) السلع لها استجابة موضوعية، بينما الخدمات استجاباتها عاطفية.
- 10) الجانب المادي ركن اساسي في إنتاج وتقديم السلعة بينما الجانب الإنساني ركن اساسي في إنتاج وتقديم الخدمة.

### المؤشر 3: يحدد طبيعة المشكلة الاقتصادية، ويبين آليات معالجتها من خال النظم الاقتصادية المختلفة

**المشكلة الاقتصادية:** لو أننا نعيش في عالم الخيال حيث كل ما يتمناه المرء يدركه، لما كانت هناك حاجة لدراسة علم الاقتصاد، ولو أوتي الفرد مصباح علاء الدين ليطلب ما يتمناه، لما كف عن طلب المزيد. فالفرد منا يريد منزلاً مريحاً واسعاً، ويرغب في سيارة فاخرة، ويتمنى شراء ملابس أنيقة ' كما يتطلع للسفر والنزهة. هذا فضلاً عن كونه يأمل في الحصول على مستوى معقول من التعليم والثقافة والرعاية الصحية و. و. وأشياء أخرى يصعب حصرها ولا يمكن وضع حد لها. ولكن هل من الممكن اشباع كل هذه الرغبات دفعة واحدة؟

مما لا شك فيه أننا نعيش في عالم الواقع وليس الخيال، وهذا **الواقع إنما يضعنا امام حقيقتين هامتين هما:**

(1) أن الحاجات الإنسانية المراد أشباعها متعددة وغير محدودة.

(2) أن الموارد المتاحة لأشباع الحاجات الإنسانية محدودة.

**وهاتان الحقيقتان هما أساس المشكلة الاقتصادية،** ولولاهما لما كانت دراسة علم الاقتصاد ذات أهمية كبرى، بل لما كانت هناك جدوى من دراسة علم الاقتصاد. أما عن المشكلة الاقتصادية فنتناول شقيها الحاجات والموارد فيما يلي:

#### (أ) الحاجات:

أن الحاجات الإنسانية Human Needs تتمثل في الشعور بالحرمان مصحوب برغبة Desire معينة لدى الفرد في الحصول على وسائل الاشباع المختلفة لإزالة هذا الحرمان، وعندما تتضح هذه الحاجة تصبح رغبة. وعليه فإنه للفرقة بين الحاجة والرغبة التي تشبعها سلعة معينة، يمكن القول بأن الإنسان يحتاج من وجهة النظر البيولوجية الى نوع معين من التغذية لتمد جسمه بوحدة معينة من السرعات الحرارية، كما يحتاج من وجهة النظر الصحية الى سكن صحي مريح، ومن وجهة النظر الأدبية يحتاج الى قدر من التعليم والتثقيف. وكل هذه الحاجات وغيرها لا تتحدد بمعايير موضوعية، وقد لا تتماشى في طبيعتها مع الرغبات التي يشعر بها الإنسان، لذلك فإن كلمة رغبة تستخدم للتعبير عن الشعور بالنقص في أشباع معين لدى الإنسان يفرضي به الى نوع من السلوك الموجه لتحقيق هذا الأشباع.

والحاجات الإنسانية اما فطرية يولد بها الانسان ويحتاجها تلقائياً، كالحاجة الى الغذاء والمأوى والملبس. وأما مكتسبة تتطور وتظهر وتختلف مع نمو الإنسان وتغير ظروفه، كالحاجة الى مختلف السلع الكمالية والخدمات. ويقوم الفرد باستهلاك تلك السلع والخدمات التي تشبع لديه رغبة او حاجة معينة والتي تحقق له منفعة اقتصادية ويقصد بالمنفعة Utility من الناحية الاقتصادية: تلك القوة الكامنة في السلعة والخدمة التي تشبع رغبة إنسانية معينة.

#### خصائص الحاجات والرغبات الانسانية:

- (1) **التعدد:** عند النظر الى حاجات ورغبات الانسان التي يسعى لأشباعها نجدها غير محدودة العدد.
- (2) **التنافس:** وهي خاصية تنتج عن محدودية وسائل الاشباع، اذ تتنافس الرغبات فيما بينها حول الموارد المحدودة وذات الاستعمالات البديلة.
- (3) **التكرار:** تميل معظم الحاجات التي نشعر بها ونرغب في اشباعها الى التكرارية، فبعد كل اشباع نحتاج الى آخر وهكذا.



- 4) **التجدد:** تتجدد الحاجات الانسانية وتتغير من فترة الى اخرى مع نمو الانسان وتطور رغباته وميوله وذوقه.
- 5) **القابلية للأشباع:** فالحاجات الانسانية عادة قابلة للأشباع وان كانت الطاقة الاشباعية تختلف من فرد الى اخر.

### ب) الموارد:

يتضح لنا ان هناك حاجة انسانية تتحول الى رغبة وتتطلب الاشباع وهناك وسائل كفيلة بإشباع هذه الرغبات، هذه الوسائل هي الموارد الاقتصادية Economic Resources والمتمثلة في الموارد الطبيعية والبشرية والرأسمالية التي تستخدم في إنتاج السلع Goods والخدمات Services المختلفة. وتتميز الموارد بأنها نادرة ومحدودة بالنسبة لكثرة الحاجات، ومعيار الندرة هو وجود ثمن لتلك الموارد، وعليه تسمى موارد اقتصادية تتميز لها عن الموارد الحرة Free Resources التي لا ثمن لها والتي توجد في الطبيعة بكميات كبيرة، ولا يبذل الانسان أي جهد للحصول عليها، كالشمس والهواء ومياه البحر. وبفضل الاقتصاديون تقسيم الموارد حسب دورها في العملية الإنتاجية، ويطلق عليها عناصر الإنتاج وهي: الأرض أو الطبيعة، العمل، رأس المال، والتنظيم. إذا كانت الحاجات الإنسانية متعددة وغير محدودة في حين أن الموارد المتاحة لأشباع هذه الحاجات محدودة مقارنة بالحاجة إليها، فإن المشكلة الاقتصادية تكون مشكلة " ندرة " Scarcity ومشكلة " اختيار " Choice. المشكلة الاقتصادية مشكلة " ندرة ":

يقصد بالندرة هنا الندرة النسبية Proportional وليست الندرة المطلقة Absolute. فالموارد متوفرة وليست نادرة الوجود ولكن نظرا لزيادة الحاجات فأن هذه الموارد تصبح نادرة بالنسبة للحاجة إليها ولحكمه أرادها الله.

### المشكلة الاقتصادية مشكلة " اختيار ":

أن تزايد الحاجات وتعددتها مع محدودية الموارد يضع حدودا امام ما يمكن للفرد الحصول عليه من سلع وخدمات مما يجعل عملية الاختيار أمرا لا مفر منه. وربما يلاحظ انه يتعرض لمشكلة الاختيار أكثر من مرة، بل وباستمرار وفي مختلف نواحي حياته اليومية. هل يختار دخول الجامعة ام يعمل بشهادته الثانوية؟ وأن اراد العمل فهل يختار القطاع الخاص ام العام؟ وإذا ألتحق بالجامعة فأى كلية يختار؟ هل هي كلية الاقتصاد والإدارة ام كلية العلوم أو غيرها؟ وعندما يستيقظ ماذا يرتدي؟ وماذا يأكل؟ وكيف يذهب الى الجامعة؟ ومتى؟ ..... اختيارات وبدائل كثيرة. فاذا واجهت الفرد مشكلة الاختيار، وتمكن من اختيار أحد البدائل المتاحة فقد أتخذ قرارا اقتصاديا.

وعلى ذلك نقول بأن حل المشكلة الاقتصادية يستوجب على المجتمع أن يقوم بعملية اختيار، ويقرر أمرين:

الأمر الأول: اختيار الحاجات التي سيتم أشباعها وباستخدام الموارد المتاحة.

الأمر الثاني: الاختيار بين الاستخدامات العديدة للموارد والاستغلال الامثل لها، وتحقيق الكفاءة من استخدامها بحيث تستخدم في انتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات وبأقل تكلفة ممكنة لأشباع أكبر قدر من الحاجات. ويتبين من ذلك أن التساؤلات الأساسية التي تواجه أي مجتمع كان، وتتطلب الإجابة تتمثل في ثلاثة اسئلة هي:

### 1) ماذا ننتج؟

أي التعرف على رغبات أفراد المجتمع من السلع والخدمات المراد انتاجها وتحديد نوعها وكميا.

### 2) كيف ننتج؟

لابد للمجتمع أن يحدد الكيفية التي ينتج بها تلك السلع.

### 3) لمن ننتج؟

هذا السؤال يتطلب التوصل الى الكيفية التي يتم بها توزيع الإنتاج على افراد المجتمع وتحديد المنتفعين منه.

#### الإمكانات الإنتاجية المتاحة للمجتمع:

علمنا ان موارد المجتمع محدودة بالنسبة للحاجات، وان هذه الموارد ذات استخدام متعدد وأنه يجب الاختيار بين تلك الاستخدامات، وهذا الاختيار يكون له تكلفة تسمى بتكلفة الفرصة البديلة. تكلفة الفرصة البديلة Production Possibilities Curve يقصد بها الفرصة البديلة التي تم التضحية بها بسبب اختيار معين دون اختيار آخر. وبالاعتماد على منحنى أمكانية الانتاج يمكن توضيح فكرة تكلفة الفرصة البديلة، واستيعاب عملية الاختيار التي تواجه المجتمع عند استخدام موارده والتي تمثل صلب المشكلة الاقتصادية.

#### طرق حل المشكلة الاقتصادية:

اولا / في النظام الرأسمالي: يتم فيه حل المشكلة الاقتصادية عن طريق آلية السوق أو العرض أو الطلب. حيث يتم تحديد الإنتاج بناء على طلب المستهلك.

ثانيا / في النظام الاشتراكي: يتم فيه حل المشكلة الاقتصادية عن طريق التخطيط المركزي، أي التخطيط الشامل للاقتصاد وأن الدولة لا تحدد الإنتاج بناء على رغبة المستهلك، وانما يحدد الانتاج حسب ما تراه الدولة.

ثالثا / في النظام الاقتصادي المختلط: يتم فيه حل المشكلة الاقتصادية من خلال الجمع بين ما جاء في النظامين السابقين أي بين آلية السوق (قوى العرض والطلب) وبين التدخل الحكومي (التخطيط المركزي).

المؤشر 4: يعرف مفاهيم العرض والطلب ويفرق بينهما، ويبين قوانينهما ومحدداتهما، ويميز بين أنواع مرونتهما السعرية والعوامل المؤثرة فيهما.

المؤشر 6: يتقن تمثيل أنواع مرونت العرض والطلب والتوازن بينهما كمياً وبيانياً

**(المؤشر 4 والمؤشر 6 مكملان لبعض لذلك تم دمج شرحهما مع بعض)**

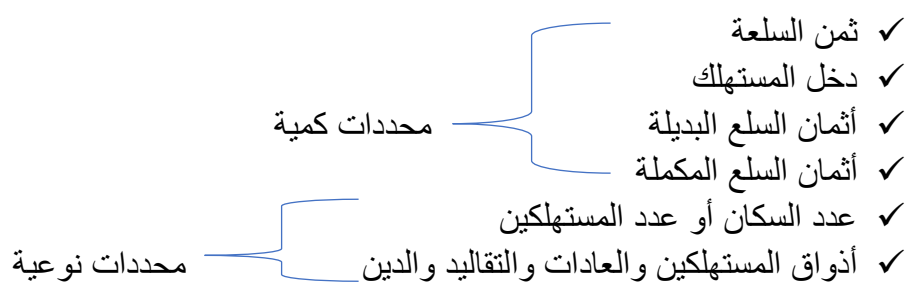
### نظرية الثمن

الطلب والعرض وتحديد ثمن السلعة في السوق

### الطلب:

هو الكميات التي يكون المستهلكون مستعدين وقادرين على شرائها من السلعة خلال فترة زمنية محددة عند أثمان مختلفة.

### محددات الطلب (العوامل المؤثرة على الطلب):



### دالة الطلب

دالة الطلب تعبر عن العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة والعوامل المؤثرة في الطلب. يمكن تمثيلها كالآتي:

$$K = D (P, I, E, N, Z, \dots)$$

وهي تعني أن الكمية المطلوبة من السلعة (ك ط) دالة في أي تتوقف على ثمن السلعة (ث) والدخل (ل) و ثمن السلعة البديلة (1ع) و ثمن السلعة المكملة (2ع) وعدد السكان (ن) وأذواق المستهلكين (ذ)

### العلاقة بين ثمن السلعة والكمية المطلوبة

هناك علاقة عكسية بين ثمن السلعة والكمية المطلوبة منها.

بمعنى أن الكمية المطلوبة ستزداد عندما ينخفض السعر، وتقل عندما يرتفع السعر وهذا هو **قانون الطلب**.

وفي هذه الحالة يفترض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة على الطلب مثل الدخل وأثمان السلع الأخرى البديلة والمكملة

...

العلاقة عكسية بين ثمن السلعة والكمية المطلوبة منها

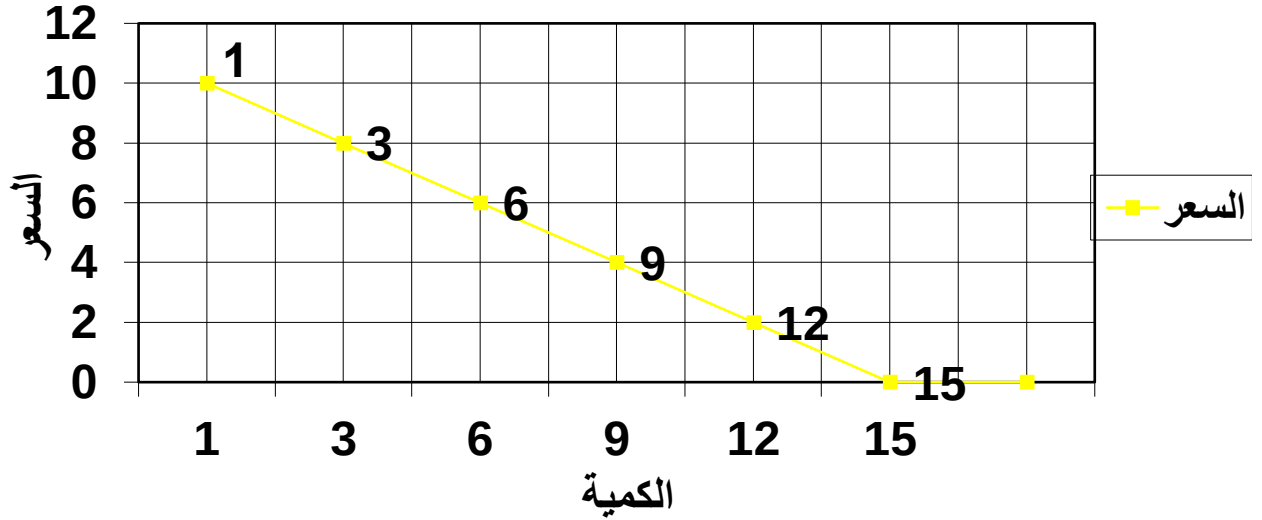
## دالة الطلب السعرية

يمكن تمثيل دالة الطلب السعرية أي العلاقة بين ثمن السلعة والكمية المطلوبة منها في شكل جدول أو منحنى أو معادلة رياضية:

## جدول الطلب على السلعة

| الكمية المطلوبة ك ط | ثمن السلعة ث |
|---------------------|--------------|
| 15                  | 0            |
| 12                  | 2            |
| 9                   | 4            |
| 6                   | 6            |
| 3                   | 8            |
| 1                   | 10           |

## منحنى الطلب



## خصائص منحنى الطلب

قانون الطلب ينص على ان هناك علاقة عكسية ومن هذا القانون نجد انه يتحدث عن محدد الكمية المطلوبة ألا وهو السعر، هذا يعني ان تغير السعر هو "المتغير المستقل" وتغير الكمية المطلوبة "متغير تابع"، فانتقال منحنى الطلب الى اليمين والأعلى عند زيادة الطلب (ميله موجباً) وإلى اليسار والأسفل عند انخفاض الطلب (ميله سالباً)

## معادلة الطلب

يمكن تمثيل دالة الطلب السعرية أي العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة والتمن بمعادلة رياضية كالآتي:

$$ك ط = أ - ب ث$$

حيث أن ك ط: الكمية المطلوبة، ث: ثمن السلعة

المعامل أ = الكمية المطلوبة من السلعة عندما يكون السعر صفر

المعامل ب = معدل أو مقدار التغير في الكمية المطلوبة عندما يتغير ثمن السلعة بوحدة واحدة أو ريال واحد

## اشتقاق معادلة الطلب

بالاعتماد على جدول الطلب يمكن تحديد قيم المعاملات (أ)، (ب):

$$\text{قيمة المعامل (أ)} = 15$$

قيمة المعامل (ب) = التغير في الكمية المطلوبة ÷ التغير في الثمن

$$1.5 = 2 \div 3 =$$

وبالتعويض بقيم المعاملات (أ)، (ب) في المعادلة السابقة

تكون معادلة الطلب السعرية هي: ك ط = 15 - 1.5 ث

## اشتقاق جدول الطلب من معادلة الطلب

• بفرض أن معادلة الطلب للسلعة هي:

$$ك ط = 100 - 2 ث$$

| التمن | صفر | 10 | 20 | 30 | 40 | 50  |
|-------|-----|----|----|----|----|-----|
| ك ط   | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | صفر |

يمكن اشتقاق جدول الطلب للسلعة بإكمال بيانات الجدول بالاعتماد على المعادلة.

## تمرين

اختاري الإجابة الصحيحة:

بفرض أن معادلة الطلب لسلعة ما هي:

ك ط = 100 - 2 ث فتكون الكمية المطلوبة عند الثمن 10 مساوية:

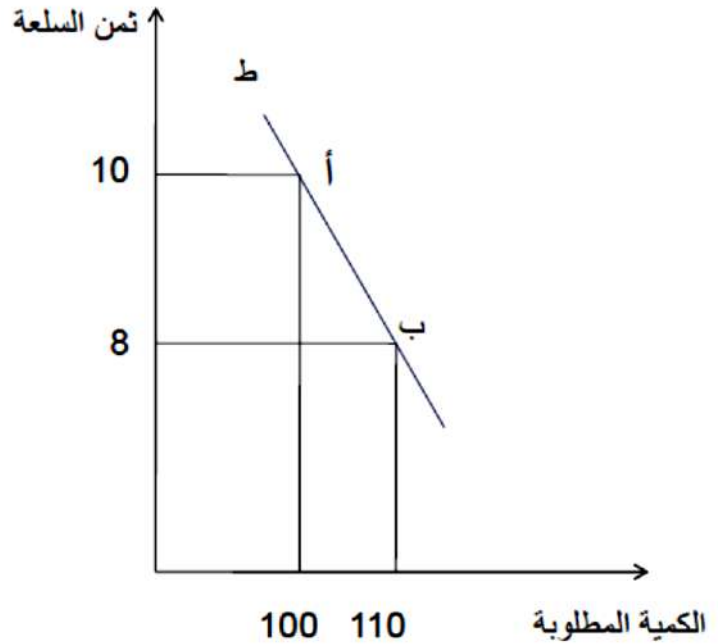
(أ) 80 (ب) 90 (ج) لا شيء مما سبق

## التغير في الكمية المطلوبة والتغير في الطلب

### أولاً: التغير في الكمية المطلوبة

يؤدي التغير في سعر السلعة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة إلى تغير الكمية المطلوبة من السلعة في الاتجاه العكسي وفي هذه الحالة يتم الانتقال من نقطة لأخرى على نفس منحنى الطلب

كما في الرسم:



### ثانياً: التغير في الطلب

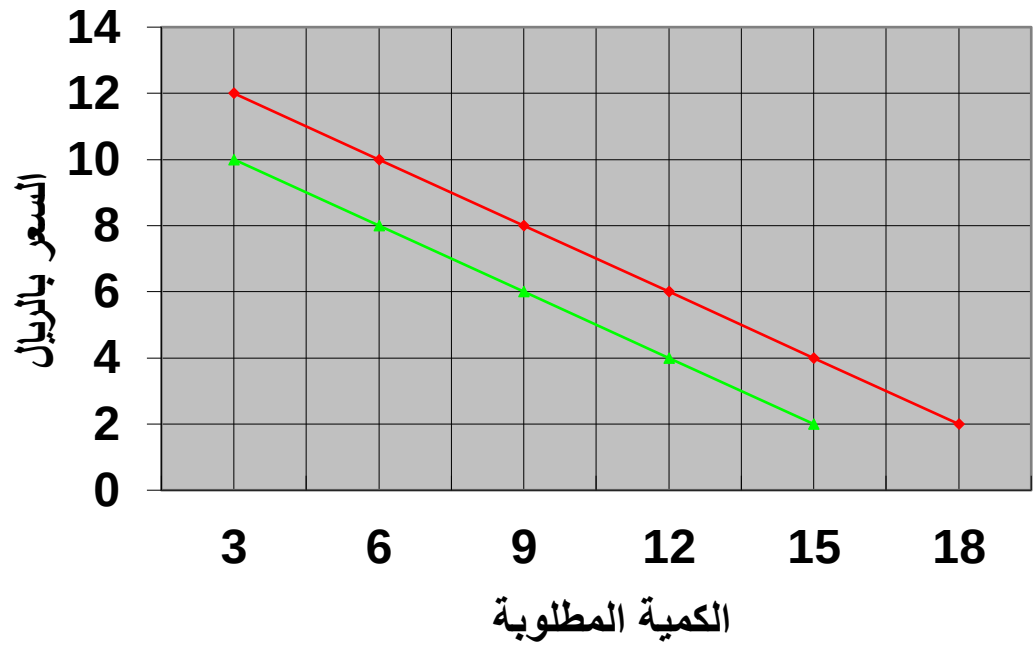
يتغير الطلب (بالزيادة أو النقص) عند تغير العوامل الأخرى،

بافتراض ثبات السعر- وينتقل منحنى الطلب بأكمله جهة اليمين أو جهة اليسار.

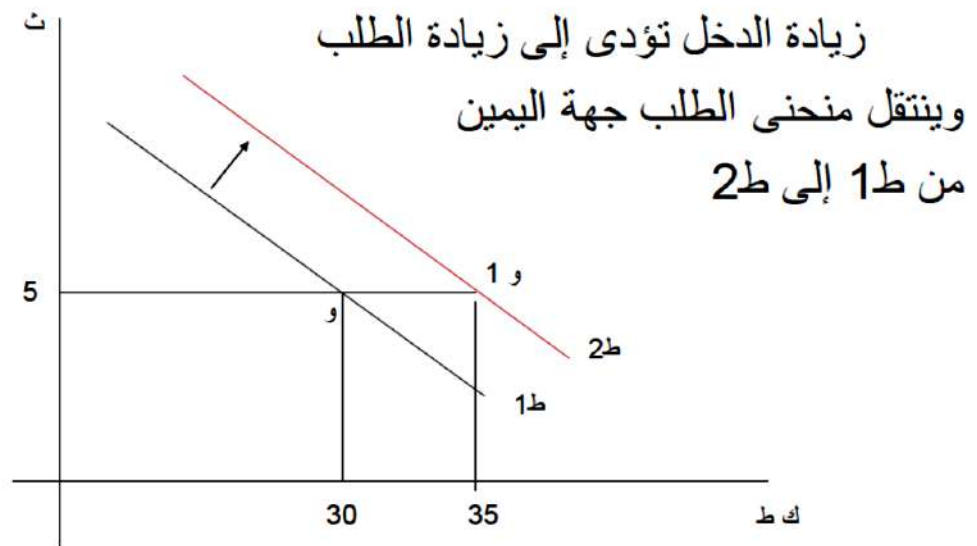
العوامل التي تؤدي إلى تغير الطلب بالزيادة، وانتقال منحنى الطلب إلى اليمين هي:

- 1- زيادة الدخل
- 2- زيادة عدد المستهلكين.
- 3- تغير أذواق المستهلكين، بتفضيل السلعة.
- 4- ارتفاع ثمن السلعة البديلة مثلاً ارتفاع ثمن اللحوم يؤدي لزيادة الطلب على الدجاج وينتقل منحنى الطلب للدجاج جهة اليمين
- 5- انخفاض ثمن السلعة المكمل مثلاً انخفاض ثمن السيارات يؤدي لزيادة الطلب على البنزين.

### زيادة الطلب (انتقال منحنى الطلب جهة اليمين)



### مثال : أثر تغير الدخل

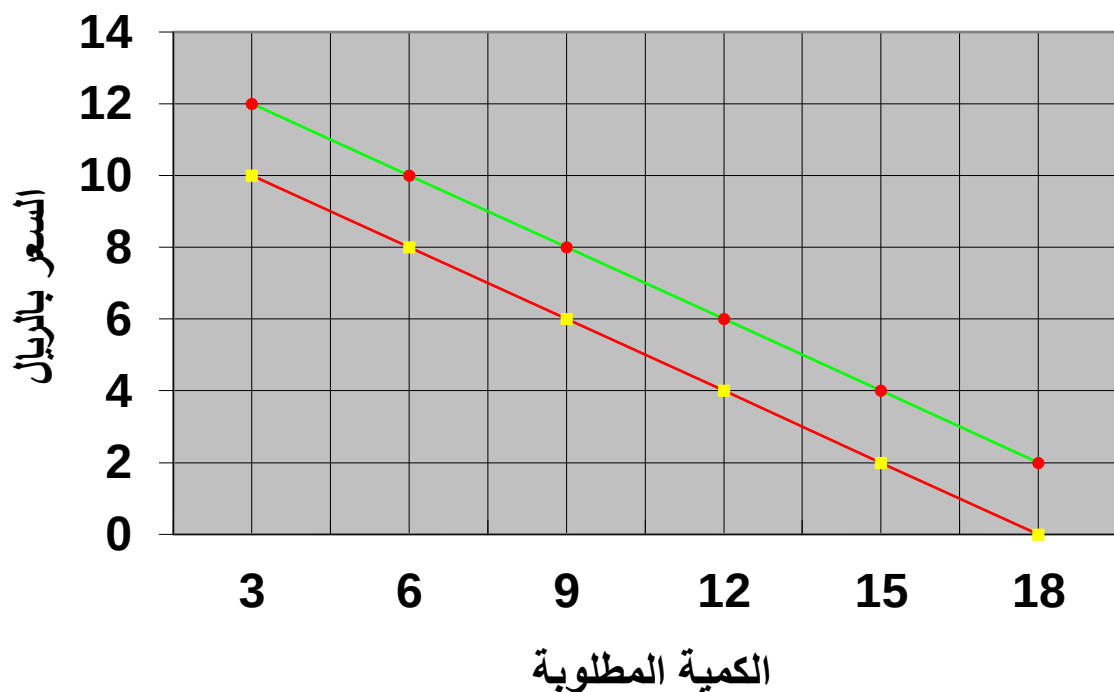


## انخفاض الطلب

العوامل التي تؤدي إلى نقص الطلب وانتقال منحنى الطلب جهة اليسار:

- 1- نقص الدخل
- 2- نقص عدد المستهلكين
- 3- تغير أذواق المستهلكين بالتحول عن السلعة.
- 4- انخفاض ثمن السلعة البديلة، مثلاً انخفاض ثمن الدجاج يؤدي لنقص الطلب على اللحوم وينتقل منحنى الطلب لسلعة اللحوم جهة اليسار
- 5- ارتفاع ثمن السلعة المكملّة، مثلاً ارتفاع ثمن السيارات يؤدي لنقص الطلب على البنزين وينتقل منحنى الطلب لسلعة البنزين جهة اليسار

## انخفاض الطلب (انتقال منحنى الطلب جهة اليسار)



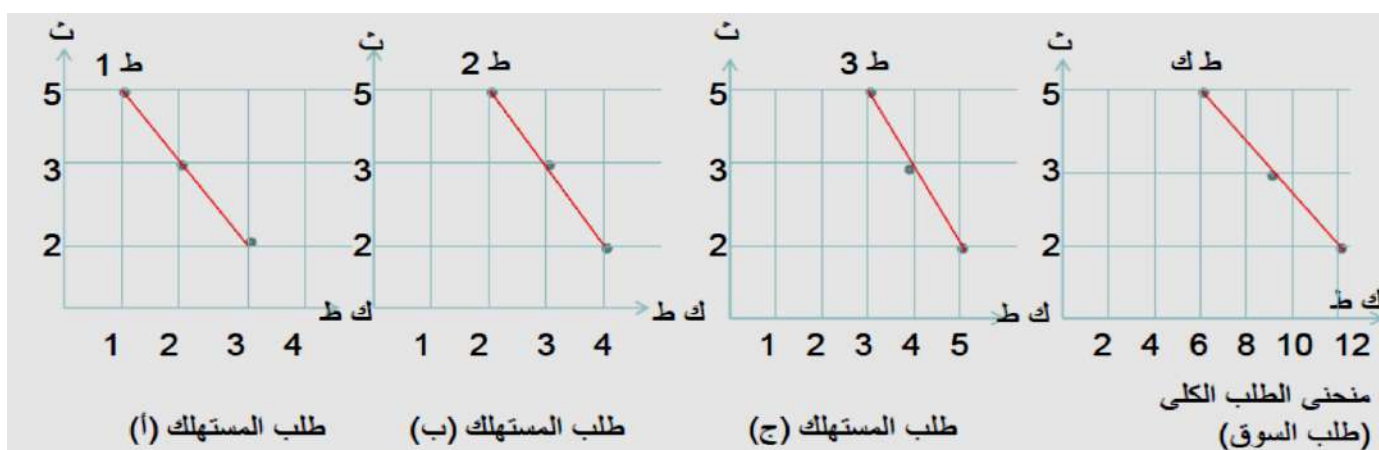
## طلب السوق

طلب السوق هو مجموع طلب المستهلكين من السلعة عند كل مستوى من مستويات الثمن التي تتحدد في السوق. ومنحنى الطلب الكلي (أو طلب السوق) هو التجميع الأفقي لمنحنيات الطلب الفردية. وهو منحنى يتجه من أعلى لأسفل متجهاً جهة اليمين أي أن ميله سالب ويدل على العلاقة العكسية بين ثمن السلعة والكمية المطلوبة منها.



## اشتقاق منحني الطلب الكلي (طلب السوق)

| ثمن السلعة | ك ط للمستهلك (أ) | ك ط للمستهلك (ب) | ك ط للمستهلك (ج) | مجموع الكمية المطلوبة |
|------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| 5          | 1                | 2                | 3                | 6                     |
| 3          | 2                | 3                | 4                | 9                     |
| 2          | 3                | 4                | 5                | 12                    |



## مرونة الطلب

مرونة الطلب هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغير في العوامل المؤثرة على الطلب مثل سعر السلعة ودخل المستهلكين وأسعار السلع الأخرى.

وهناك عدة أنواع لمرونة الطلب: مرونة الطلب السعرية – مرونة الطلب الداخلية – مرونة الطلب التقاطعية

### \* مرونة الطلب السعرية

تقيس درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة للتغيرات التي تحدث في سعرها. ويمكن قياسها باستخدام مرونة النقطة أو مرونة القوس

### مرونة الطلب السعرية (مرونة النقطة)

تقاس كالآتي:

التغير النسبي في الكمية المطلوبة

مرونة الطلب السعرية =

التغير النسبي في الثمن

التغير النسبي في الكمية = التغير في الكمية المطلوبة ÷ الكمية المطلوبة الأصلية

التغير النسبي في الثمن = التغير في الثمن ÷ الثمن الأصلي

### ويمكن حساب مرونة الطلب السعرية كالآتي:

$$\text{مرونة الطلب} = \frac{\text{السعر}}{\text{الكمية المطلوبة}} \times \frac{\text{التغير في الكمية المطلوبة}}{\text{التغير في السعر}}$$

إشارة معامل مرونة الطلب السعرية تكون **سالبة** لأن العلاقة عكسية بين الثمن والكمية المطلوبة

- إذا كان معامل المرونة  $< 1$  يكون **الطلب مرن**
- إذا كان معامل المرونة  $> 1$  يكون **الطلب غير مرن**
- إذا كان معامل المرونة  $= 1$  يكون **الطلب متكافئ المرونة**

### مثال

احسبي مرونة الطلب السعرية (مرونة النقطة) وحددي نوع المرونة

| سعر السلعة | الكمية المطلوبة |
|------------|-----------------|
| 10 ريال    | 100 وحدة        |
| 8 ريال     | 150 وحدة        |

### مرونة الطلب السعرية:

$$م\ ط = \frac{10}{100} \times \frac{100-150}{10-8} = \frac{50}{2} \times \frac{10}{100} = -2.5$$

معامل المرونة المطلق هو (2.5) أكبر من الواحد الصحيح، ويكون الطلب **مرن**. ومعامل المرونة (-2.5) يدل على أنه إذا تغير الثمن بنسبة 1% تتغير الكمية المطلوبة في الاتجاه العكسي بنسبة 2.5%.

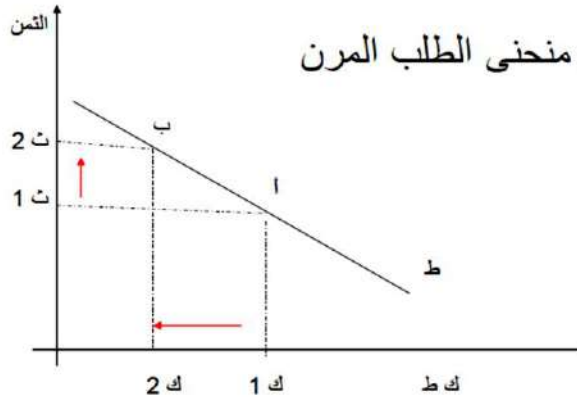
## درجات أو (أنواع مرونة الطلب)

يمكن التفرقة بين خمس درجات لمرونة الطلب اعتمادا على قيمة معامل مرونة الطلب السعرية.

### 1- الطلب المرن:

يكون الطلب على السلعة مرن عندما يكون معامل المرونة أكبر من الواحد الصحيح. وتحدث هذه الحالة للطلب عندما يكون التغير النسبي في الكمية المطلوبة أكبر من التغير النسبي السعر فإذا تغير السعر بنسبة معينة تتغير الكمية المطلوبة بنسبة أكبر (في الاتجاه العكسي).

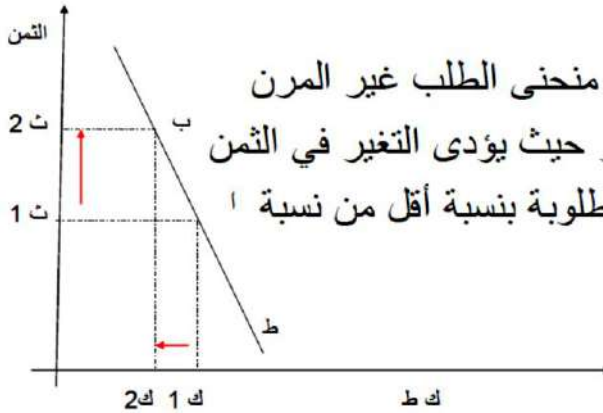
التغير النسبي في الكمية المطلوبة أكبر من التغير النسبي السعر.



### 2- الطلب غير المرن:

يكون الطلب على السلعة غير مرن عندما يكون معامل المرونة أقل من الواحد الصحيح. وتحدث هذه الحالة للطلب عندما يكون التغير النسبي في الكمية المطلوبة أقل من التغير النسبي في السعر.

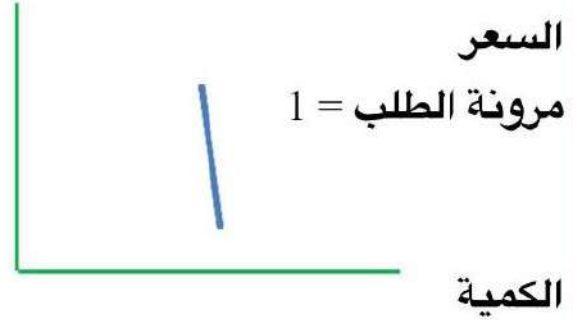
التغير النسبي في الكمية المطلوبة أقل من التغير النسبي في السعر.



### 3- الطلب متكافئ المرونة:

يكون الطلب على السلعة متكافئ المرونة عندما يكون معامل المرونة = الواحد الصحيح.  
وتحدث هذه الحالة عندما يكون التغير النسبي في الكمية المطلوبة = التغير النسبي في السعر.

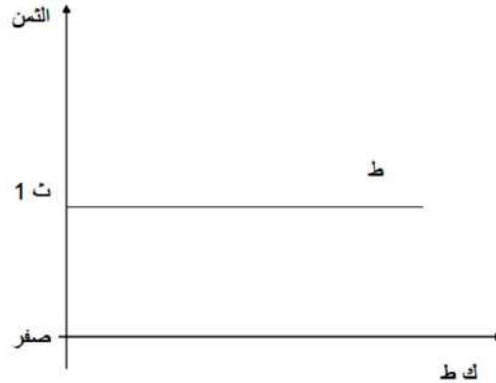
عندما تكون المرونة = الوحدة ، ويسمى ذلك طلب  
متكافئ المرونة .



### 4- الطلب لا نهائي المرونة:

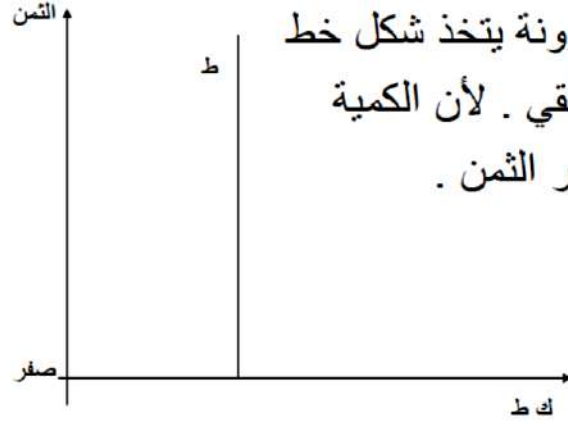
يكون الطلب على السلعة لا نهائي المرونة عندما يكون معامل المرونة = ما لانهاية  
وتحدث هذه الحالة عندما يؤدي التغير في الثمن إلى حدوث تغير لانهاية في الكمية المطلوبة من السلعة.

منحنى الطلب اللانهائي المرونة يتخذ شكل خط أفقي  
موازي للمحور الأفقي .



## 5- الطلب عديم المرونة:

يكون الطلب على السلعة عديم المرونة عندما يكون معامل المرونة = صفر. وتحدث هذه الحالة للطلب عندما يكون التغير النسبي في الكمية المطلوبة = صفر. أي أن تغير الثمن لا يؤدي إلى حدوث أي تغير في الكمية المطلوبة من السلعة.



منحنى الطلب العديم المرونة يتخذ شكل خط عمودي على المحور الأفقي . لأن الكمية المطلوبة لا تتغير عند تغير الثمن .

## مرونة الطلب السعرية (مرونة القوس)

يمكن قياس مرونة الطلب السعرية بطريقة أخرى تسمى

## مرونة القوس:

وهي قياس مرونة الطلب السعرية بين نقطتين متباعدتين على منحنى الطلب حيث يكون التغير في السعر كبيراً.

## ويمكن قياس مرونة القوس كالآتي:

مرونة الطلب السعرية (مرونة القوس) = متوسط الثمن ÷ متوسط

الكمية المطلوبة × التغير في الكمية المطلوبة ÷ التغير في الثمن

$$م ط = \frac{\Delta ك ط}{\Delta ث} \times \frac{ث}{ك}$$

حيث أن:

$$\frac{ث}{ك} = \text{متوسط الثمن} = \frac{ث 1 + ث 2}{2}$$

$$\frac{\Delta ك ط}{\Delta ث} = \text{متوسط الكمية المطلوبة} = \frac{ك 1 + ك 2}{2}$$

### تمرين لحساب مرونة القوس

احسبي مرونة الطلب السعرية (مرونة القوس) من البيانات التالية وحددي نوع المرونة.

| سعر السلعة | الكمية المطلوبة |
|------------|-----------------|
| 10 ريال    | 15 وحدة         |
| 20 ريال    | 5 وحدة          |

### العوامل المؤثرة على مرونة الطلب السعرية

#### 1- مدى أهمية وضرورة السلعة للمستهلك:

السلع الضرورية يكون الطلب عليها غير مرن & السلع الكمالية الطلب عليها مرن.

#### 2- مدى توافر بدائل للسلعة:

إذا كان للسلعة بديل يحل محلها يكون الطلب عليها مرنا وبالعكس السلع التي ليس لها بديل يكون الطلب عليها غير مرن.

#### 3- الطلب على السلع المكملة:

إذا كانت السلعة ضرورية والطلب عليها غير مرن فإن الطلب على السلعة المكملة لها يكون غير مرن أيضاً.

#### 4- الفترة الزمنية:

ترداد مرونة الطلب على السلعة في المدة الطويلة بالمقارنة مع المدة القصيرة. ويرجع ذلك إلى أن الأجل الطويل يسمح بتغيير عادات المستهلكين فيغيرون طلبهم على السلعة بدرجة كبيرة عند تغير سعرها.

#### 5- مستوى سعر السلعة ونسبة المنفق على السلعة من الدخل:

السلع المرتفعة السعر يكون الطلب عليها مرن والسلع المنخفضة السعر يكون الطلب عليها غير مرن

#### 6- الظروف الطبيعية (المواسم):

سواء صيف أو شتاء مثلاً زيادة الطلب على المشروبات والأيس كريم بالصيف وينتقل الطلب لليمين، والشتاء نقصان الطلب على الأيس كريم وبكذا ينزل الطلب للسيار للأسفل بسبب النقصان

### العلاقة بين مرونة الطلب السعرية والإيراد الكلي

هناك علاقة بين مرونة الطلب السعرية للسلعة والتغير الذي يحدث في الإيراد الكلي المتحقق من بيعها عند حدوث تغير في ثمن السلعة:

$$\text{الإيراد الكلي} = \text{الكمية المطلوبة أو كمية المبيعات} \times \text{السعر}$$

### العلاقة بين مرونة الطلب السعرية والإيراد

1- **عندما يكون الطلب مرن:** توجد علاقة عكسية بين السعر والإيراد الكلي. فإذا انخفض السعر يزداد الإيراد الكلي وذلك بسبب أن انخفاض السعر بنسبة معينة يؤدي إلى زيادة الكمية المطلوبة أو كمية المبيعات بنسبة أكبر.

2- **عندما يكون الطلب غير مرن:** توجد علاقة طردية بين السعر والإيراد الكلي فإذا انخفض السعر يقل الإيراد الكلي لأن انخفاض السعر لن يزيد الكمية المطلوبة أو كمية المبيعات كثيرا

3- **الطلب متكافئ المرونة:** لا يؤثر تغير السعر على الإيراد

العلاقة بين الثمن والإيراد (حالة الطلب المرن) - علاقة عكسية

| ثمن السلعة | الكمية المطلوبة | الإيراد الكلي | مرونة الطلب السعرية (مرونة النقطة)     |
|------------|-----------------|---------------|----------------------------------------|
| 10         | 100             | 1000          | مرونة الطلب السعرية = - 2.5<br>طلب مرن |
| 8          | 150             | 1200          |                                        |

### العلاقة بين الثمن والإيراد (حالة الطلب غير المرن) - علاقة طردية

الجدول التالي يوضح حالة سلعة ذات طلب غير مرن (المرونة < 1) فيؤدي انخفاض الثمن إلى نقص الإيراد الكلي من البيع كما أن رفع الثمن يؤدي إلى زيادة الإيراد الكلي أي علاقة طردية بين الثمن والإيراد في حالة الطلب غير المرن

| ثمن السلعة | الكمية المطلوبة | الإيراد الكلي | مرونة الطلب السعرية                        |
|------------|-----------------|---------------|--------------------------------------------|
| 10         | 100             | 1000          | المرونة = - 0.5<br>المرونة < 1 طلب غير مرن |
| 8          | 110             | 880           |                                            |

## ملاحظات

- إذا كان الطلب على السلعة مرن يكون من مصلحة المنتج أو البائع تخفيض السعر لزيادة إيراداته من بيع السلعة.
- إذا كان الطلب غير مرن يكون من مصلحة المنتج رفع السعر لزيادة الإيراد الكلي من البيع.
- إذا كان الطلب متكافئ المرونة لا يكون من مصلحة المنتج تغيير سعر السلعة لأن تغيير السعر لا يؤدي إلى تغيير الإيراد الكلي المتحقق من البيع كما يكون الإيراد الكلي عند أقصى مستوى له عند مستوى السعر الذي يكون عنده الطلب متكافئ المرونة (المرونة = 1).

## ❖ مرونة الطلب الداخلية

وهي تقيس درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة للتغير في الدخل ويمكن قياسها كالآتي:

$$\text{معامل مرونة الطلب الداخلية} = \frac{\text{نسبة التغير في الكمية المطلوبة}}{\text{نسبة التغير في الدخل}}$$
$$= \frac{\Delta \% \text{ ك ط}}{\Delta \% \text{ ل}} = \frac{\Delta \text{ ك ط}}{\Delta \text{ ل}} \times \frac{\text{ل}}{\text{ك ط}}$$

## حالات مرونة الطلب الداخلية

1- إذا كان معامل مرونة الطلب الداخلية موجب فإن السلعة تكون من السلع العادية أو الجيدة، ومن حيث قيمة معامل المرونة

أكبر من الواحد  
طلب مرن  
السلعة كمالية

أقل من الواحد  
طلب غير مرن  
السلعة ضرورية

2- إذا كان معامل مرونة الطلب الداخلية سالب تكون السلعة رديئة أو دنيا حيث يؤدي ارتفاع الدخل إلى نقص الطلب منها



### مثال

احسبي مرونة الطلب الداخلية من البيانات التالية:

| النقاط | الدخل | الكمية المطلوبة |
|--------|-------|-----------------|
| أ      | 100   | 40              |
| ب      | 150   | 50              |

### الحل

$$م\ ط\ = \frac{100}{40} \times \frac{40-50}{100-150} = 0.5$$

معامل المرونة موجب وأقل من الواحد الصحيح، ويكون الطلب على السلعة غير مرن وتكون السلعة عادية وضرورية

### ❖ مرونة الطلب التقاطعية

هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغيرات في سعر سلعة أخرى بديلة أو مكملية.

يمكن قياس مرونة الطلب التقاطعية كالآتي:

مرونة الطلب التقاطعية = نسبة التغير في الكمية المطلوبة من السلعة (س) ÷ نسبة التغير في ثمن السلعة (ص)

### حالات مرونة الطلب التقاطعية

- 1- إذا كان معامل مرونة الطلب التقاطعية سالب، تكون السلعتان مكملتين لأن العلاقة بين ثمن سلعة والطلب على السلعة المكمل لها علاقة عكسية. (من أمثلة السلع المكملة الشاي والسكر)
- 2- إذا كان معامل مرونة الطلب التقاطعية موجب، تكون السلعتان بديلتين لأن العلاقة بين ثمن سلعة والطلب على السلعة البديلة تكون طردية. (من أمثلة السلع البديلة اللحوم والدجاج)

### تمرين

الجدول التالي يوضح الكميات المطلوبة من اللحوم عند الأسعار المختلفة للدجاج. والمطلوب حساب مرونة الطلب التقاطعية وتوضيح العلاقة بين السلعتين

| سعر الدجاج | الكمية المطلوبة من اللحوم |
|------------|---------------------------|
| 10         | 50                        |
| 15         | 60                        |

## العرض:

العرض الكلي للسلعة هو الكميات التي يكون المنتجون أو الوحدات الإنتاجية مستعدين لعرضها من السلعة في السوق خلال مدة معينة عند مختلف الأثمان.

## محددات العرض

### تتوقف الكميات المعروضة من السلعة على عدة عوامل:

- ثمن السلعة
- المستوى الفني والتقني
- أثمان عناصر الإنتاج المستخدمة في إنتاج السلعة (مثل ثمن المواد الأولية – ثمن الآلات المستخدمة في الإنتاج ...)
- الضرائب والإعانات
- أثمان السلع البديلة في الإنتاج (تحل محل بعضها في الإنتاج)
- أثمان السلع المكملة في الإنتاج (مقترن إنتاجها ببعض)
- عدد المنتجين أو الوحدات الإنتاجية

### العلاقة بين ثمن سلعة ما والكمية المعروضة منها

علاقة طردية (قانون العرض) إذا ارتفع ثمن السلعة تزداد الكمية المعروضة وإذا انخفض الثمن تقل الكمية المعروضة

## معادلة العرض

يمكن تمثيل العلاقة بين الثمن والكمية المعروضة في شكل معادلة كالآتي:

$$ك = أ + ب \cdot ث$$

حيث ك: الكمية المعروضة، ث: ثمن السلعة

المعامل أ: معامل ثابت يعبر عن مقدار الكمية المعروضة من السلعة بفرض أن الثمن = صفر

المعامل ب: معدل أو مقدار التغير في الكمية المعروضة عندما يتغير الثمن بوحدة واحدة أو ريال واحد أي هو نسبة التغير في الكمية المعروضة من السلعة الى التغير في الثمن

## جدول العرض ومنحنى العرض

### منحنى العرض:

يوضح العلاقة الطردية بين ثمن السلعة والكمية المعروضة منها في السوق ويلاحظ أن ميله موجب ويتجه إلى أعلى جهة اليمين.

### جدول العرض:

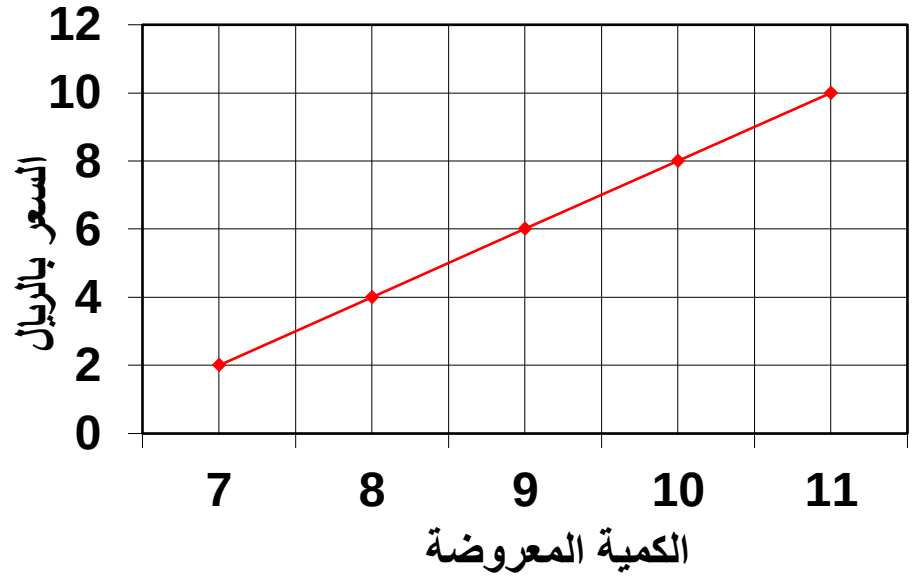
يمكن التعبير عن دالة العرض في شكل جدول يوضح العلاقة الطردية بين ثمن السلعة والكمية المعروضة منها.

### جدول العرض لسلعة الدجاج

| سعر الكيلو بالريالات<br>ث | الكمية المعروضة في الأسبوع<br>ك ع |
|---------------------------|-----------------------------------|
| 2                         | 7                                 |
| 4                         | 8                                 |
| 6                         | 9                                 |
| 8                         | 10                                |
| 10                        | 11                                |

### منحنى العرض

يتجه إلى أعلى جهة اليمين وذو **ميل موجب** ويدل على العلاقة الطردية بين الثمن والكمية المعروضة

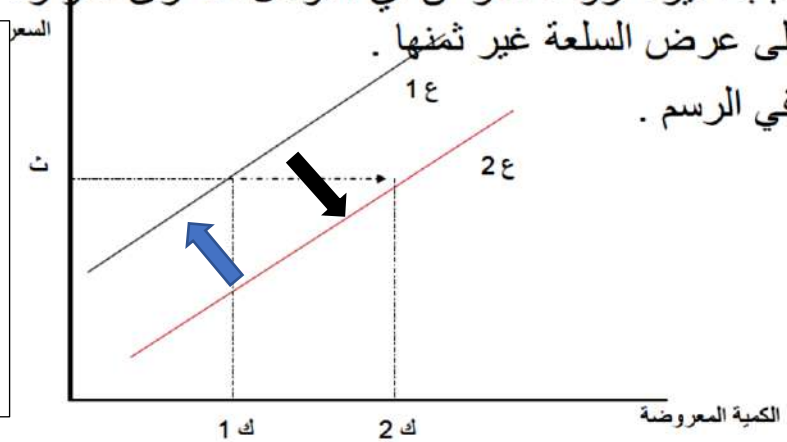


### انتقال منحنى العرض جهة اليمين (زيادة العرض)

ينتقل منحني العرض للسلعة إلى اليمين أي يزداد عرض السلعة بسبب تغير ظروف العرض أي العوامل الأخرى المؤثرة على عرض السلعة غير ثمنها .  
كما في الرسم .

**توضيح:**

في الرسة المجاورة لو انتقل المنحنى من اليسار الى اليمين كما يشير السهم الأسود فإنه يدل على زيادة في العرض أما العكس لو انتقل السهم من اليمين الى اليسار كما يشير السهم الأزرق فإنه يدل على نقص في العرض



وينتقل منحني العرض جهة اليمين ويزداد العرض للأسباب التالية:

- انخفاض أثمان عناصر الإنتاج (مثل انخفاض ثمن المواد الأولية المستخدمة في إنتاج السلعة ...)
- منح دعم أو إعانة لإنتاج السلعة من قبل الحكومة
- التقدم التكنولوجي أو التقني (والذي يؤدي لزيادة الإنتاج والعرض)
- انخفاض ثمن السلعة البديلة في الإنتاج (مثلا انخفاض ثمن الكمثرى يؤدي لتحول المنتجين لإنتاج سلعة بديلة مثل التفاح فيزداد عرض التفاح وينتقل منحنى عرض التفاح جهة اليمين)
- ارتفاع ثمن السلعة المكمل في الإنتاج (مثلا ارتفاع ثمن البترول يؤدي لزيادة الإنتاج والعرض من الغاز الطبيعي لأن إنتاجه مقترن بإنتاج البترول وينتقل منحنى العرض للغاز الطبيعي جهة اليمين)
- زيادة عدد المنتجين للسلعة

انتقال منحني العرض جهة اليسار (نقص العرض)

- ينتقل منحني العرض للسلعة جهة اليسار أي يقل عرض السلعة في السوق إذا حدث:
- ارتفاع في أثمان عناصر الإنتاج المستخدمة في إنتاج السلعة
- انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة
- فرض الحكومة ضريبة على منتجي السلعة
- ارتفاع ثمن السلعة البديلة في الإنتاج
- انخفاض ثمن السلعة المكمل في الإنتاج
- نقص عدد المنتجين للسلعة

مرونة العرض السعرية

تعريف مرونة العرض السعرية

هي درجة استجابة الكمية المعروضة من السلعة للتغيرات في سعرها.

ويمكن قياس مرونة العرض السعرية بطريقتين: مرونة النقطة أو مرونة القوس

**مرونة العرض السعرية (مرونة النقطة):** وتقيس المرونة عند نقطة على منحنى العرض أو عندما يكون التغير في السعر ضئيلاً.

$$\begin{aligned} \text{مرونة العرض} &= \frac{\text{مقدار التغير في الكمية المعروضة}}{\text{مقدار التغير في الثمن}} \div \frac{\text{الكمية المعروضة الاصلية}}{\text{الثمن الأصلي}} \\ \text{مرونة العرض} &= \frac{\text{التغير في الكمية المعروضة}}{\text{السعر الاصلی}} \times \frac{\text{السعر الاصلی}}{\text{الكمية المعروضة الاصلية}} \\ &= \frac{\Delta \text{ك ع}}{\Delta \text{ث}} \div \frac{\Delta \text{ك ع}}{\Delta \text{ث}} = \frac{\Delta \text{ك ع}}{\Delta \text{ث}} \times \frac{\Delta \text{ث}}{\Delta \text{ك ع}} = \frac{\Delta \text{ك ع}}{\Delta \text{ث}} \times \frac{\Delta \text{ث}}{\Delta \text{ك ع}} = \end{aligned}$$

إشارة مرونة العرض تكون **موجبة** لأن العلاقة طردية بين ثمن السلعة والكمية المعروضة.

- إذا كانت مرونة العرض  $1 <$  يكون عرض السلعة **مرن**
- إذا كانت مرونة العرض  $1 >$  يكون العرض **غير مرن**
- إذا كانت المرونة  $= 1$  يكون العرض **متكافئ المرونة**
- إذا كانت المرونة  $=$  صفر يكون العرض **عديم المرونة**
- إذا كانت المرونة  $=$  ما لانهاية يكون العرض **لانهائي المرونة**

### درجات أو (أنواع) مرونة العرض

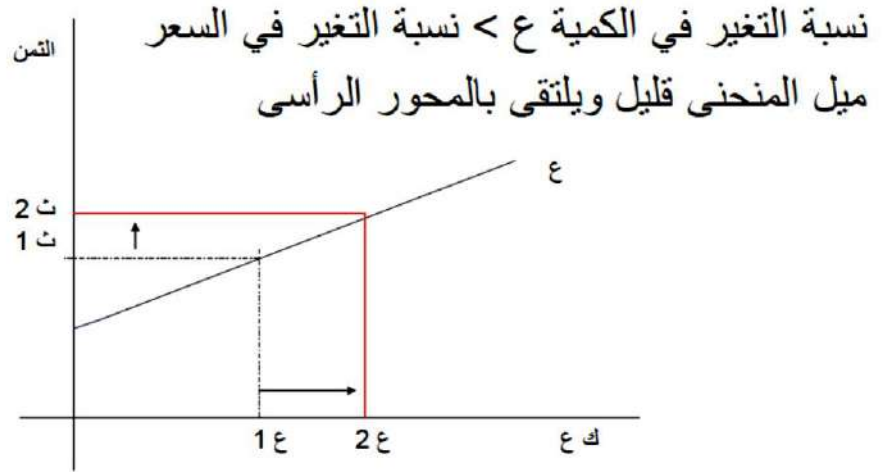
يمكن التفرقة بين خمس درجات لمرونة العرض اعتماداً على قيمة معامل مرونة العرض السعرية.

#### 1- العرض المرن:

يكون عرض السلعة **مرن** عندما يكون معامل المرونة أكبر من الواحد الصحيح.

وتحدث هذه الحالة للعرض عندما يكون التغير النسبي في الكمية المعروضة أكبر من التغير النسبي السعر.

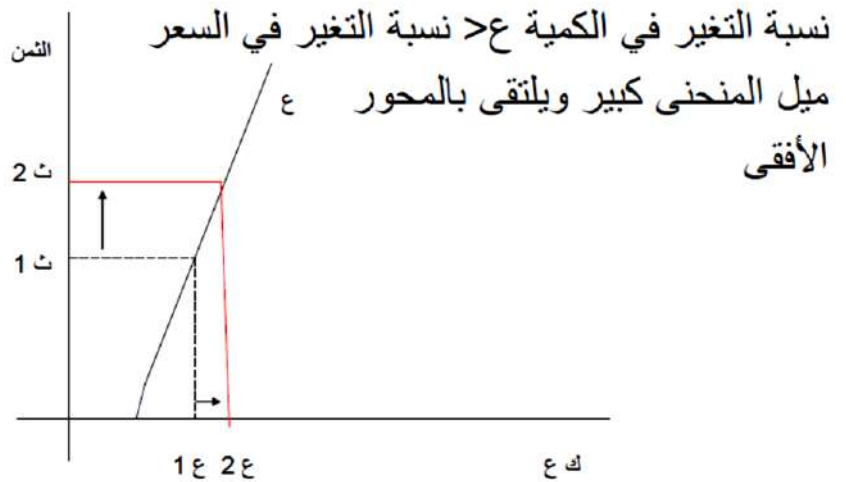
## منحنى عرض مرن



### 2- العرض غير المرن:

يكون عرض السلعة غير مرن عندما يكون معامل المرونة أقل من الواحد الصحيح.  
وتحدث هذه الحالة للعرض عندما يكون التغير النسبي في الكمية المعروضة أقل من التغير النسبي في السعر.

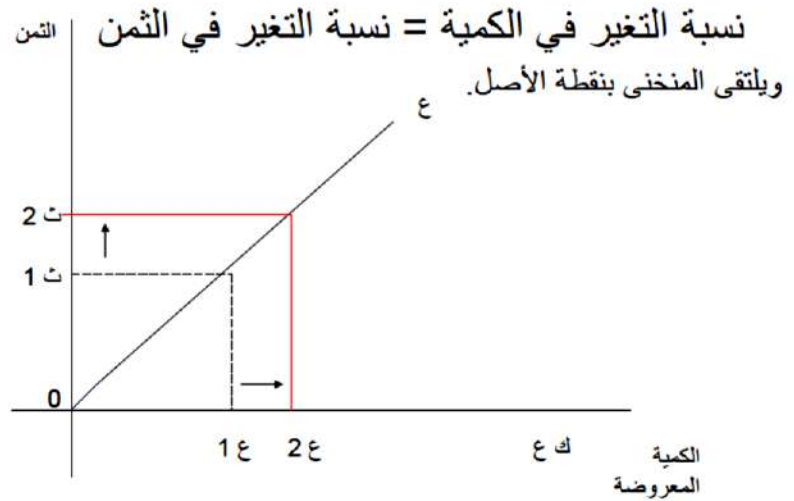
## منحنى عرض غير مرن



### 3- العرض متكافئ المرونة:

يكون عرض السلعة متكافئ المرونة عندما يكون معامل المرونة = الواحد الصحيح.  
وتحدث هذه الحالة عندما يكون التغير النسبي في الكمية المعروضة = التغير النسبي في السعر.  
وتسمى هذه الحالة أيضاً مرونة الوحدة.

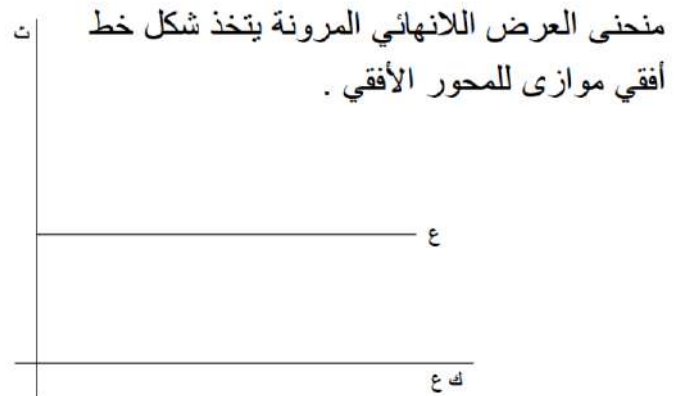
## منحنى عرض متكافئ المرونة



### 4- العرض لا نهائي المرونة:

يكون عرض السلعة لا نهائي المرونة عندما يكون معامل المرونة = ما لانهاية  
وهذا يعني أن تغير السعر يؤدي إلى تغير لانهاية في الكمية المعروضة.

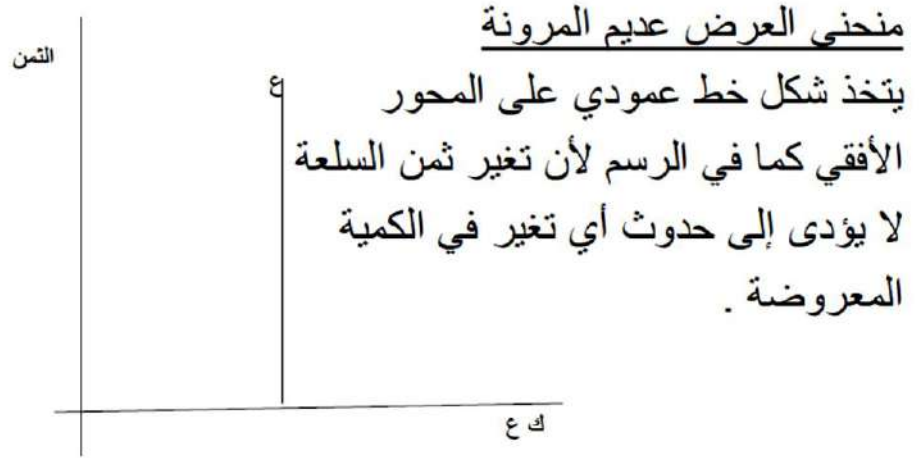
## عرض لا نهائي المرونة



### 5- العرض عديم المرونة:

يكون عرض السلعة عديم المرونة عندما يكون معامل المرونة = صفر.

وهذا يعني أن تغير السعر لا يؤدي إلى حدوث أي تغير في الكمية المعروضة منها.



### تمرين

احسبي مرونة العرض السعرية (مرونة النقطة) نتيجة التغير في السعر والكمية المعروضة، وحددي نوع مرونة العرض.

| الكمية المعروضة | سعر السلعة |
|-----------------|------------|
| 100             | 10         |
| 150             | 12         |

### الحل:

$$\text{مرونة العرض} = \frac{\Delta \text{ك ع}}{\text{ك ع}} \times \frac{\Delta \text{ث}}{\text{ث}}$$

$$\frac{10}{100} \times \frac{100 - 150}{10 - 12} =$$

$$\frac{1}{2} \times \frac{10}{100} \times \frac{50}{2} =$$

نلاحظ ان الناتج النهائي اكبر من 1 اذا العرض مرن



يمكن قياس مرونة العرض باستخدام طريقة أخرى هي:

### مرونة القوس:

وهي قياس مرونة العرض السعرية بين نقطتين متباعدتين على منحنى العرض أو يكون التغير في السعر كبيراً. وتقاس كالآتي:

$$\text{م ع} = \frac{\Delta \text{ك ع}}{\Delta \text{ث}} \times \frac{\text{ث}}{\text{ك ع}}$$

حيث أن:

$$\text{ث} = \text{متوسط الثمن} = \frac{\text{ث} + 1 \text{ ث}}{2}$$

$$\text{ك} = \text{متوسط الكمية المعروضة} = \frac{\text{ك} + 1 \text{ ك}}{2}$$

### تمرين

احسبي مرونة العرض السعرية (مرونة القوس) من البيانات التالية وحددي هل هو عرض مرن أم غير مرن .....

| الكمية المعروضة | ثمن السلعة |
|-----------------|------------|
| 50              | 10         |
| 70              | 20         |

### العوامل المؤثرة على مرونة العرض السعرية

- 1- مرونة عرض عناصر الإنتاج ومدى إمكانية تحويل عناصر الإنتاج من إنتاج سلعة لأخرى: إذا كانت عناصر الإنتاج مرنة ويسهل تحويلها من إنتاج سلعة لأخرى عند حدوث تغير في الأسعار يكون العرض مرناً. وإذا كان من الصعب تحويل العناصر من إنتاج سلعة لأخرى يكون العرض غير مرناً.
- 2- قابلية السلعة للتخزين وفترة التخزين: إذا كانت السلعة قابلة للتخزين وفترة تخزينها طويلة يكون عرضها مرناً، وإذا كانت غير قابلة للتخزين وفترة تخزينها قصيرة يكون عرضها غير مرناً.
- 3- الفترة الزمنية: يكون عرض السلعة أكثر مرونة في المدى الطويل بالمقارنة مع المدى القصير.
- 4- توقعات المنتجين للأسعار: إذا توقع المنتجين أن التغير في ثمن السلعة سيستمر مستقبلاً فإنهم يغيرون الكمية المنتجة والمعرضة بدرجة كبيرة ويكون العرض مرناً وبالعكس.

المؤشر 5: يميز بين أنواع الأسواق وهيكلها اقتصادياً، ويحللها ويوضح خصائصها وآليات تحقيق التوازن فيها

### أنواع الأسواق (الهيكل الاقتصادي للسوق):

- 1- سوق المنافسة التامة
- 2- سوق المنافسة الاحتكارية
- 3- سوق احتكار القلة
- 4- سوق الاحتكار التام

### استخدمت عدة معايير للفرق بين هيكلها الاقتصادية أهمها:

| شكل السوق       | عدد المنتجين | نوع السلعة (تجانس السلعة) | القدرة على التحكم في السعر | حرية الدخول والخروج من السوق |
|-----------------|--------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|
| منافسة تامة     | كبير         | متجانسة                   | لا يوجد                    | متوفرة                       |
| منافسة احتكارية | كبير         | غير متجانسة               | ضئيل                       | صغيرة                        |
| احتكار القلة    | قليل         | متجانسة وغير متجانسة      | كبير                       | قليلة                        |
| الاحتكار التام  | مُنتج واحد   | لا يوجد بديل              | كبيرة للغاية               | لا توجد                      |

### خصائص الأسواق:

#### ● سوق المنافسة التامة:

- 1- وجود عدد كبير من المنتجين (البائعين) والمشتريين (المستهلكين)
- 2- تجانس السلعة تجانسا تاما .
- 3- العلم التام بأحوال السوق
- 4- حرية الدخول والخروج من السوق.

#### ● سوق الاحتكار التام:

- 1- وجود متعامل واحد في السوق
- 2- عدم وجود بديل للسلعة المنتجة
- 3- وجود موانع قوية جدًا للدخول الى السوق
- 4- المحتكر باعتباره الوحيد فإنه يحدد السعر من خلال الطلب في السوق
- 5- المحتكر يمكنه التمييز في السعر الذي يحدده لبيع السلعة بالشكل الذي يتيح له تحقيق اعلى ربح ممكن

### • سوق احتكار القلة:

- 1- العدد القليل من المنتجين التي تحتكر التعامل في السوق.
- 2- عوائق الدخول والخروج من السوق تكون قوية.
- 3- يؤثر المنتج في سوق احتكار القلة على قرارات الآخرين، لأن النتائج التي تترتب على القرارات، تتوقف على ردود فعل المنتجين الآخرين.
- 4- إن المؤسسات التي تعمل في سوق احتكار القلة تكون مستقلة عن بعضها البعض.

### • المنافسة الاحتكارية:

- 1- وجود عدة بائعين و مشتريين مما يؤثر على حالة السوق، إن هذا التأثير يعتمد على مدى كون عدد المنتجين كبير من ناحية، وطبيعة السلعة المنتجة ومدى التمايز بين المنتجين ونشاط المنتج في تسويق إنتاجه والدعاية له من ناحية أخرى.
- 2- إن وحدات السلعة المنتجة والمعروضة في السوق ليست متجانسة تماما، بحيث يكون التنوع في السلعة من حيث المادة الأولية المستخدمة في إنتاجها أو في تغليفها، أو لونها أو المستوى المهاري في صناعتها.
- 3- حرية الدخول والخروج من السوق، وذلك لقلة الموانع التي تمنع منشآت أخرى إلى السوق، فليس هناك أية موانع قانونية أو سوقية، فإن المنشآت الموجودة في هذا السوق تواجه دائما تهديد منافسين جدد.
- 4- في سوق المنافسة الاحتكارية يكون هدف المنتج تعظيم الربح.
- 5- يفترض Chamberlin أن منحنيات التكلفة والطلب تكون متماثلة عبر مجموعة المؤسسات المدروسة، هذا يعني أن تفضيلات المستهلكين قد توزع بنفس النسبة على كل البائعين، وأن كل مؤسسة تواجه نفس التكاليف رغم الفرق بين السلع المباعة.
- 6- يضيف Chamberlin مفهوم جديد يدعى بتكلفة البيع<sup>1</sup> (الإشهار خاصة) بالإضافة إلى أن المؤسسة تنوي تدعيم الفرق بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات الأخرى.

## التوازن في السوق:

عبارة عن ثبات وعدم قابلية ثمن السلعة والكميات المتبادلة منها للتغير إلا في حالة تغير ظروف العرض أو الطلب ثمن التوازن هو "الثن الذي يجعل هناك توازن بين الكمية المطلوبة من السلعة من قبل المشتريين مع الكمية المعروضة منها من قبل البائعين".

يتحدد ثمن التوازن للسلعة بالتفاعل بين الطلب الكلي والعرض الكلي للسلعة.

التوازن: الوضع الذي إن تم التوصل إليه فلا يوجد ما يدعو إلى تغييره ما لم تحدث تغيرات خارجية تؤدي إلى ذلك توازن السوق: يتحقق في النقطة التي تتساوى فيها الكميات المعروضة من سلعة ما مع الكميات المطلوبة منها .

اي ان التوازن: (الكميات المطلوبة) ك ط = (الكميات المعروضة) ك ع

سعر التوازن: هو سعر السلعة عند نقطة التوازن

ونقطة التوازن: هي النقطة التي يتقاطع فيها منحنى الطلب مع منحنى العرض وتتساوى فيها الكميات المعروضة مع الكميات المطلوبة من سلعة ما.

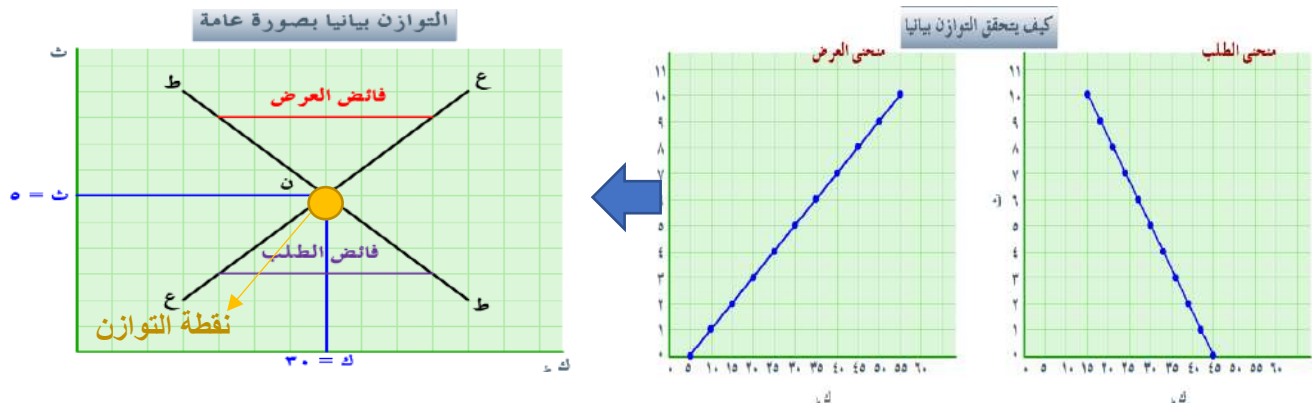
سعر التوازن في السوق يتحقق عندما تكون الكميات المعروضة من سلعة ما تساوي الكميات المطلوبة منها، ويتحقق ذلك عندما يتقاطع منحنى العرض مع منحنى الطلب، وتسمى نقطة التقاطع بنقطة التوازن مقابل سعر يسمى بسعر التوازن

## سوق المنافسة التامة:

يكون المشروع في حالة توازن في المدى القصير إذا أنتج كمية الإنتاج التي تجعله يحقق أكبر ربح ممكن أو أقل خسارة ممكنة وذلك في ضوء ثمن السلعة المحدد في السوق وفي ضوء تكاليف الإنتاج في المشروع. فإذا الثمن أكبر من تكلفة إنتاج الوحدة (التكلفة المتوسطة) فإن المنتج يحقق ربحاً وعليه أن يختار حجم الإنتاج الذي يجعله يحقق أكبر ربح ممكن. وقد يكون الثمن أقل من التكاليف المتوسطة فيحقق خسارة وهنا عليه ان يقرر أحد أمرين:

أ- أن يتوقف عن الإنتاج تجنباً لتلك الخسارة .

ب- أن يستمر في الإنتاج في المدى القصير على أساس أن تتحسن الظروف في المستقبل. ويجب أن يختار حجم الإنتاج الذي يجعله يحقق أقل خسارة ممكنة ويشترط ان يتمكن على الأقل من تغطية أو دفع التكاليف الكلية المتغيرة على الأقل (أجور العمال مثال) وبحيث لا تزيد الخسارة عن التكاليف الكلية الثابتة وإلا فإن المشروع يجب أن يتوقف عن الإنتاج ويغلق ولا يستمر حتى في المدى القصير.



المؤشر 7: يحدد العوامل المؤثرة في قرارات الطلب والعرض على العمل المتعلقة بالأفراد والمنظمات، ويصف سوق العمل في المملكة العربية السعودية، ويوضح محددات القدرة التفاوضية لكل من الجهات الموظفة والراغبين في العمل.

العوامل المؤثرة في قرارات الطلب والعرض على العمل المتعلقة بالأفراد والمنظمات:

### الطلب على العمل:

هل الطلب على العمل طلب أصلي أم مشتق؟!

إن الطلب على أي عنصر من عناصر الإنتاج يعتبر طلب مشتق من طلب أصلي.

فعلى سبيل المثال، الطلب على عنصر العمل مشتق من الطلب على السلعة والخدمات التي ينتجها، بمعنى أن عنصر العمل لا يطلب لذاته.

### العوامل المؤثرة في الطلب على العمل:

1. مستوى الطلب على السلع والخدمات التي ينتجها عنصر العمل
2. ثمن عنصر العمل بالنسبة لأثمان عناصر الإنتاج الأخرى
3. طبيعة ونوع الفن الإنتاجي المستخدم
4. إنتاجية عنصر العمل

### عرض العمل:

هي كمية خدمات عنصر العمل المستعد أصحابها لتقديمها وعرضها في فترة زمنية معينة عند المستويات المختلفة من الأجور إما كمية المعروض فهي كمية معنية في السوق عند مستوى معين من الدخل.

والحالة العامة لعرض عنصر العمل هي وجود علاقة طردية بين الأجور والكمية المعروضة من العمل وهذا يعني منحى العرض ذو ميل موجب.

### العوامل التي يتوقف عليها عرض العمل:

- 1- **العوامل الاقتصادية:** كالهجرة والحروب <----- انخفاض عرض العمال
  - 2- **عوامل طبيعية:** الزلازل\_البراكين <----- انخفاض في عرض العمال
  - 3- **عوامل جغرافية:** مثل عدد السكان التوزيع الهيكلي لهم والسكان ينقسمون إلى:
    - أ- **قادرين على العمل:** تتراوح أعمارهم بين (15\_60) وهم:
      - لديهم فرص عمل: 1- مشغولين 2- عاطلين
      - خارج قوة العمل: الطلبة وربات المنازل
    - ب- **غير قادرين على العمل:** اقل من 15 سنة وأكبر من 60 سنة.
    - ت- **عوامل اجتماعية:** مثل قيمة الوقت، وضع المرأة في المجتمع
- (المجتمع الذي يشجع عمل المرأة يزداد عرض العمل فيه)، عمل الأطفال (المجتمع الذي يشجع عمل الأطفال يزداد عرض العمل فيه)، عامل الصحة، التعليم، التدريب ..... الخ

## # يصف سوق العمل في المملكة العربية السعودية

على الرغم من أن الاقتصاد السعودي يشارك اقتصاديات العديد من الدول في بعض الخصائص العامة، إلا أنه يختلف في سوق عمله عن سواه بخصائص عديدة منها:

- 1- يتكون سوق العمل السعودي من عناصر وطنية قليلة نسبياً لمواجهة متطلبات خطط التنمية في الموارد البشرية.
- 2- انخفاض مساهمة العناصر الوطنية في المهارات المهنية والحرفية (لأسباب اجتماعية) مما يؤدي إلى زيادة الاعتماد على العمالة المستوردة.
- 3- التزايد الكبير في الطلب على العمل بصورة تعجز معها قوى العرض عن مقابلة الطلب في بعض الوظائف والمهن حيث أن تغيرات الطلب تأخذ فترة أقصر من تغيرات العرض.
- 4- التغير الكبير في نوعية المهارات المطلوبة في سوق العمل نتيجة للتغيرات السريعة في الأهداف الاقتصادية.
- 5- ضعف التكوين المؤسسي لمراعاة التحركات المستمرة في قوى العرض والطلب على العمل وضعف قنوات الإعلام عن سوق العمل.
- 6- بطء معدلات الهجرة من الريف للحضر.
- 7- وجود بعض الأنواع المختلفة من البطالة خاصة المقنعة والهيكلية وكذلك الموسمية خاصة في قطاع الخدمات المتعلقة بالحج والعمرة.
- 8- تتولى مهمة الإشراف على سوق العمل في المملكة ثلاث جهات حكومية:

- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- الديوان العام للخدمة المدنية.
- مجلس القوى العاملة.

## # ويوضح محددات القدرة التفاوضية لكل من الجهات الموظفة والراغبين في العمل

### مفهوم التفاوض؟؟

- التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة
- أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف

## هل التفاوض يساوي المساومة؟

فالتفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر. أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراماً من عملية التفاوض.

## القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والموصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.



#### المعيار: 6.29.4

الإلمام بأهم مبادئ علم الاقتصاد الكلي، ووصف مكوناته وأساليب تحليله وسياساته

#### المؤشرات:

- 1- يصف مكونات الناتج القومي والدخل القومي، ويتقن طرق حساب بنودهما المختلفة
- 2- يعرف البطالة، ويفسر أسبابها، ويستنتج آثارها الاقتصادية والاجتماعية، ويوضح طرق علاجها
- 3- يعرف التضخم، ويفسر أسبابه، ويستنتج آثاره الاقتصادية والاجتماعية، ويوضح طرق علاجه
- 4- يوضح مفهوم السياسات المالية والسياسات النقدية، وتحديد دورهما في التأثير على الاقتصاد القومي ومعالجة المشكلات الاقتصادية.

#### إعداد:

أ/ هديل إبراهيم الحربي



بسم الله الرحمن الرحيم  
اللهم اني اسألك فهم النبيين وحفظ الملائكة المقربين

**المعيار الرابع /** الالمام بأهم مبادئ علم الاقتصاد الكلي ووصف مكوناته واساليب تحليله وسياساته .

**المؤشر الاول :** يصف مكونات الناتج القومي والدخل القومي ويتقن طرق حساب بنودها المختلفة .

### **الناتج القومي الاجمالي Gross National Product :**

يقصد بالناتج القومي الاجمالي (GNP) القيمة السوقية الاجمالية للسلع والخدمات النهائية التي ينتجها الاقتصاد القومي خلال مدة زمنية معينة عادة ما تكون سنة ، وبذلك فهو عبارة عن تدفق (Flow) من السلع والخدمات المنتجة خلال العام .

ويتكون الناتج القومي الاجمالي من أربعة مكونات أساسية :

- 1- الانفاق الاستهلاكي الشخصي (C)
- 2- الاستثمار المحلي الاجمالي الخاص (I)
- 3- الانفاق الحكومي على السلع والخدمات ( G )
- 4- صافي التجارة الخارجية أي الصادرات (X) مطروحاً منه الاستيرادات (M)

(X-M)

اي ان

$$GNP = C + I + G + (X-M)$$

والمعادلة أعلاه تمثل نموذج لاقتصاد مفتوح (Open)

اما اذا اهتمنا صافي التعامل مع العالم الخارجي يكون نموذجاً لاقتصاد مغلق ( Closed Economy ) اي ان :

$$GNP = G + I + C$$

## الدخل القومي :

مجموع صافي قيم السلع والخدمات النهائية المنتجة في اقتصاد ما خلال مدة زمنية معينة عادةً ما تكون سنة ، كما يمكن ان نعرفه بأنه " مجموع عوائد عناصر الانتاج المساهمة في العملية الانتاجية سواء كانت داخل أم خارج البلد خلال مدة زمنية معينة عادةً ما تكون سنة

## ويتألف من :

- 1- نفقات الاستهلاك الشخصي
- 2- إجمالي الاستثمارات الخاصة
- 3- نفقات استهلاك الحكومة
- 4- صافي الدخل من الأصول في الخارج (إيصالات الإيرادات الصافية)
- 5- إجمالي الصادرات من السلع والخدمات بعد حسم مكونين: إجمالي الواردات من السلع والخدمات، وضريبة الأعمال غير المباشرة.

## طرق قياس الناتج القومي :

- 1- طريقة الناتج :  
**وتنقسم الى أ/ طريقة الناتج النهائي. ب/ وطريقة القيمة المضافة**
- 2- طريقة الانفاق
- 3- طريقة الدخل

## أولاً / طريقة الناتج

تقوم هذه الطريقة على أساس قياس قيمة كل السلع النهائية و الخدمات التي أنتجت خلال العام.

### **ماذا يحسب ضمن الناتج القومي الاجمالي ؟ و ماذا يستبعد عند حسابه؟**

- السلع التي يتم استهلاكها بواسطة منتجها و لا تصل إلى الاسواق كالجزيء الذي يستهلكه المزارع من محصوله الزراعي، أو ذلك الجزيء الذي يستهلكه الصياد من حصيلته السمكية لابد وأن ندخلها في حساب الناتج القومي وتقيم على أساس أسعار مثيلها الذي يباع في السوق.
- خدمات الاسكان التي يقطنها ملاكها هي ايضا خدمات يجب ان تحسب ضمن الناتج القومي و يتم تقييمها كأنما يؤجرها أصحابها
- الخدمات الحكومية المجانية كالدفاع والامن والشرطة والخدمات الصحية والتعليم تدخل في حساب الناتج القومي و لكن هذه الخدمات لا يمكن تقييمها على أساس سعر مثيلاتها في السوق خاصة وأن كثير من الخدمات الحكومية لا يوجد لها مثيل في السوق، و لذلك تحسب على أساس التكاليف التي تتكلفها الدولة في سبيل تقديم تلك الخدمات. و يستبعد من هذه القاعدة ما يعرف بنفقات التحويلات Transfer Payments و هي " نفقات تتحملها الحكومة دون الحصول على مقابل أو مساهمة من الحاصلين عليها في الناتج القومي (مثل معونات الضمان الإجتماعي، تعويضات البطالة، معونات العجز و الشيخوخة، و معونات ضحايا الحروب و الكوارث)"، فهي مدفوعات لا تعكس أي

- إنتاج جاري إنما بمثابة تحويل للإيرادات الحكومية إلى المستفيدين المعنيين منها، و لذلك فمن الواجب عدم حسابها ضمن الناتج القومي.
- نفقات التحويلات التي تدفعها الحكومة دون الحصول على مقابل لا تدخل في حساب الناتج القومي لأنها مدفوعات لأشخاص دون مساهمتهم في العملية الانتاجية
  - لا تدخل الخدمات الشخصية المجانية و التي يقدمها الافراد دون الحصول على مقابل لها لصعوبة تقدير قيمتها , كخدمات ربوات البيوت أو كتابة أستاذ لمقالة علمية مجانية أو إصلاح الرجل لسيارته بنفسه.. إلخ

### ملاحظة :

نشير إلى نقطة مهمة، ألا و هي وجوب الأخذ بالسلع النهائية التي تصل إلى الأسواق، و هذا يعني عدم احتساب السلع الأولية و الوسيطة . فمثلاً لو كان لدينا سلعة نهائية كالملابس القطنية الجاهزة، فإن المادة الأولية (الخام) هي القطن. فلو باع مزارع قطن بمبلغ 20 ألف ريال لمصنع غزل و نسيج ، قام بصنع القماش ليبيعه لمصنع الملابس الجاهزة بمبلغ 30 ألف ريال، ثم قام ذلك الأخير بصنع الملابس القطنية و باعها في السوق بما قيمته 50 ألف ريال. فإذا حسبنا جميع السلع المنتجة من أولية و وسيطة و نهائية يصبح الناتج لدينا = 20 + 30 + 50 = 100 ألف ريال.

و لكن في الحقيقة أن القطن لم يصل إلى الأسواق في صورة نهائية إنما أدخل في صناعة النسيج، و النسيج لم يباع في السوق كنسيج إنما أدخل بأكمله في صناعة الملابس الجاهزة، فالسلعة النهائية التي وصلت إلى السوق هي فقط الملابس و قيمتها 50 ألف ريال.

### أ/ أسلوب الناتج النهائي

هو أسلوب يقضي بجمع قيم جميع السلع النهائية المنتجة و الخدمات و عدم إدخال أي عمليات وسيطة عند حساب الناتج القومي الإجمالي ( و يكون الناتج القومي كما في مثالنا السابق هو 50 ألف ريال بافتراض أن المجتمع ينتج سلعة واحدة فقط هي الملابس)

مثال : تنتج احدى الدول 3 سلع وخدمة واحدة فقط وبياناتها كالتالي :

| السلعة او الخدمة             | الكمية    | السعر بالريال | القيمة      |
|------------------------------|-----------|---------------|-------------|
| الاسمنت                      | 2000 كيس  | 50            | 100000      |
| القمح                        | 2000 اردب | 20            | 40000       |
| اللحوم                       | 20 طن     | 5000          | 100000      |
| خدمة الطبيب                  | 200 ساعة  | 100           | 20000       |
| المجموع = قيمة الناتج القومي |           |               | 260000 ريال |

### ب/ أسلوب القيمة المضافة

هي المساهمة الصافية في الناتج القومي أي عبارة عن قيمة إنتاج المشروع مطروحا منه مشتريات المشروع من الغير

**القيمة المضافة = قيمة الانتاج - مستلزمات الانتاج.**

**مثال :** اذا كان الناتج القومي الاجمالي لمجتمع ما 1670 وحدة نقدية , يبين الجدول التالي حساب القيم المضافة التي يساهم بها كل مشروع من المشروعات في الناتج

| مراحل الانتاج | قيمة البيع او<br>قيمة الانتاج | مستلزمات الانتاج | القيمة المضافة |
|---------------|-------------------------------|------------------|----------------|
| مزرعة تفاح    | 600                           | ---              | 600            |
| مصنع فطائر    | 750                           | 200              | 550            |
| مصنع عصير     | 500                           | 150              | 350            |
| مصنع مربى     | 270                           | 100              | 170            |
| المجموع       | 2120                          | 450              | 1670           |

## ثانيا / طريقة الإنفاق

تقتضي هذه الطريقة بجمع كافة أنواع الإنفاق اللازم للحصول على السلع و الخدمات النهائية أو تامة الصنع. و حيث أن القطاعات الأساسية في الاقتصاد هي القطاعات الأربعة السابق ذكرها و التي تقوم كل منها بنوع معين من الإنفاق بحيث يشكل في مجموعه إجمالي الإنفاق الكلي الفعلي (**الإنفاق الاستهلاكي، الإنفاق الاستثماري، الإنفاق الحكومي، إنفاق العالم الخارجي**) و الذي لابد و أن يتساوى مع إجمالي الناتج القومي. و يتلخص هذا الإنفاق في الآتي:-

### 1- الإنفاق الاستهلاكي:-

يتمثل الإنفاق الاستهلاكي في "مجموع القيم النقدية للسلع النهائية و الخدمات التي يستهلكها الأفراد"، و يشتمل على ما ينفقه القطاع العائلي من سلع معمرة ك شراء سيارة أو ثلاجة أو أثاث و غيره، و سلع غير معمرة كمختلف السلع الاستهلاكية، هذا إضافة إلى الخدمات المختلفة كخدمات الطبيب و المعلم و المهندس و الكهربائي.. و غيرها.

### 2- الإنفاق الاستثماري:-

الإنفاق الاستثماري هو "مجموع القيم النقدية للسلع الاستثمارية (الرأسمالية) التي تستخدم في إنتاج السلع و الخدمات النهائية بواسطة القطاع الخاص" أي أنه الإنفاق الذي يتم بواسطة رجال الأعمال و الذي يؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية للاقتصاد الوطني.

**و يتضمن الإنفاق الاستثماري ما يلي:-**

أ- الشراء النهائي للعدد و المعدات و الآلات بواسطة منشآت الأعمال.

ب- جميع الإنشاءات من مباني سكنية و مصانع و مراكز تجارية.

**(\* و نتساءل هنا: لماذا يعتبر إنشاء المباني السكنية استثمار و ليس استهلاك؟ و الجواب يتمثل في كون المباني عبارة عن سلع رأسمالية تدر عائداً بتأجيرها مثلاً).**

ج- التغير في المخزون، و الذي يقصد به التغير في المخزون السلعي من مواد أولية و وسيطة و سلع نهائية. فالإضافة إلى أن المخزون جزء من الناتج لابد من إضافته عند حساب الناتج القومي الإجمالي، و السحب من المخزون جزء من إنتاج الفترة السابقة لذا يجب طرحه.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الإنفاق الاستثماري لا يشتمل على تحويل الأصول المالية السائلة و الأوراق النقدية من أسهم و خلافه، و كذلك الأصول الملموسة المستعملة. ف شراء الأسهم و السندات و تحويل ملكيتها من شخص لآخر لا يعد استثماراً على المستوى القومي و كذلك إعادة بيع السلع الرأسمالية المستعملة كالآلات و المعدات و المباني، لكونها عمليات لا تعدو أن تكون مجرد تحويل لأصول موجودة فعلاً و ليس إيجاد أصول جديدة.

ويقصد بالإنفاق الاستثماري إجمالي الاستثمار وليس صافي الاستثمار و الفارق بينهما يتمثل في قيمة رأس المال الذي هلك في الإنتاج و الذي يحل محله سلع استثمارية جديدة و هو ما يعرف بالاستثمار الإجمالي أو اهتلاك رأس المال.

**الاستثمار الإجمالي = الاستثمار الصافي + الاستثمار الإجمالي ( اهتلاك رأس المال).**

### **3- الإنفاق الحكومي:-**

يتمثل الإنفاق الحكومي في مجموع القيم النقدية للسلع أو الخدمات الاستهلاكية والاستثمارية التي تشتريها الحكومة، وتشمل جميع مشتريات الحكومة من سلع مختلفة وخدمات، إضافة إلى نفقاتها على بناء المدارس والمستشفيات والطرق والمشروعات الاستثمارية و الأجور والمرتبات .. إلخ. أما مدفوعات التحويلات فطالما أنها لا تمثل مساهمة من المنتفعين بها في الناتج ولا تعكس أي إنتاج جاري فإنها لا تدخل ضمن الإنفاق الحكومي.

### **4- إنفاق العالم الخارجي:-**

يتمثل إنفاق العالم الخارجي فيما يعرف بصافي الصادرات وهو " قيمة الصادرات مطروحاً منها قيمة الواردات". فكما نعلم أن ما ينتج داخل الدولة لا يستهلك بأكمله محلياً إنما يرسل جزء منه إلى الخارج في صورة صادرات يحصل عليها الأجانب مقابل إنفاق من الخارج يمثل جزء يضاف للناتج القومي للدولة.

من ناحية أخرى تحتاج الدولة إلى تخصيص جزء من إنفاقها للحصول على واردات من سلع و خدمات منتجة في الخارج. و على ذلك فإن ما تستورده و تنفقه الدولة في الخارج هو جزء يجب طرحه من الناتج القومي لكونه إنفاق لا يقابله إنتاج محلي، في حين تضاف قيمة الصادرات عند حساب الناتج القومي. و على ذلك يكون:-

**إنفاق العالم الخارجي أو صافي الصادرات = الصادرات - الواردات.**

## يشمل الناتج القومي الاجمالي على :

- قيمة السلع والخدمات التي يستهلكها القطاع العائلي وهي تمثل الانفاق الاستهلاكي الخاص
- قيمة السلع الاستثمارية أو الانفاق الاستثماري الخاص
- قيمة السلع والخدمات التي تشتريها الحكومة أو الانفاق الحكومي
- صافي قيمة مشتريات العالم الخارجي من السلع والخدمات الوطنية أي صافي الصادرات

ووفقاً لما تقدم نقول بأنه باتباع طريقة الإنفاق يتم جمع إنفاق القطاعات الأربعة ليكون:-

$$\text{الناتج القومي الإجمالي} = \text{الإنفاق الاستهلاكي} + \text{الإنفاق الاستثماري} + \text{الإنفاق الحكومي} + \text{صافي الصادرات.}$$

## ثالثاً / طريقة الدخل

عرفنا الدخل القومي National Income بأنه عبارة عن "مجموع دخول عناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة هي في الغالب سنة". و بذلك تتمثل طريقة الدخل في إمكانية الحصول على الناتج القومي الإجمالي من خلال الدخول التي تولدت من الناتج، فالقيام بالعملية الإنتاجية يتطلب تضافر عوامل الإنتاج و مساهمتها في الإنتاج، و الحصول على خدمات هذه العوامل يستدعي دفع أثمان لها. و كأن قيمة الناتج القومي هنا تتجلى في صورة أجور و ريع و فوائد و أرباح. و من هذا المنطلق نقول بأن الدخول التي تحصل عليها عناصر الإنتاج و التي تدخل في حسابات الدخل القومي هي:-

### 1- الأجور و المرتبات:

تمثل الأجور Wages "جميع ما يحصل عليه عنصر العمل مقابل خدماته الذهنية أو البدنية، إضافة إلى ما يحصل عليه من حوافز الإنتاج والمكافآت التشجيعية والبدلات وخلافه". وهنا نشير إلى أن ما يطلق عليه تعويضات العاملين إنما تشمل إضافة إلى الأجور و المرتبات جميع المكافآت و العمولات و الهبات و المزايا المادية و العينية التي يحصل عليها العامل. و من أهم ملحقات الأجور و المرتبات المساهمة في التأمين الاجتماعي من قبل أصحاب الأعمال الذين يلتزمون بدفع نسبة مئوية من الأجر لتمويل نظام الضمان تعد من جانبهم جزء من مدفوعات الأجر الكلي. و بذلك فإن مدفوعات الضمان الاجتماعي التي تدفعها الحكومة للعجزة و المسنين و ذوي العاهات لا تدخل ضمن قيمة الناتج القومي و لا تعتبر جزءاً من الدخل الذي يستلمه العاملين فعلاً.

## 2- الأرباح:

عائد ودخل عنصر التنظيم وتتمثل الأرباح Profits في أرباح الشركات و المؤسسات والجمعيات التعاونية، وينقسم تعبير الأرباح في حسابات الدخل القومي إلى حسابين أساسيين هما:-

**أ- دخل الملاك:** وهو عبارة عن الدخل من نشاط المؤسسات الفردية والبسيطة.

**ب- أرباح الشركات:** و هي الأرباح التي تحققها الشركات المساهمة، والتي يتم توزيعها على النحو التالي:-

**\*ضرائب دخل الشركات:** وتمثل "ذلك الجزء من الأرباح الذي تدفعه الشركات للحكومة في صورة ضرائب".

**\*أرباح الأسهم:** عبارة عن "الأرباح التي توزع على المساهمين في الشركة والذين هم الملاك الأصليين للشركة".

**\*الأرباح المحتجزة أو الغير موزعة:** وهي "الجزء من الأرباح الذي لا يوزع إنما يحتجز في خزانة الشركة لمواجهة أي التزامات.

## 3- الربح أو الإيجار:

الربح Rent "عبارة عن العائد الذي يحصل عليه ملاك الأراضي أو الموارد المملوكة نظير المساهمة في العملية الإنتاجية" وهو بذلك يشمل إيجار الأراضي أو المزارع أو المساكن والمحلات التجارية. هذا إضافة إلى قيمة تقديرية للمساكن التي يقطنها أصحابها، وما يحصل عليه أصحاب براءة الاختراع أو حقوق التأليف.

## 4- الفوائد:

الفائدة Interest "هي العائد الذي يحصل عليه أصحاب رأس المال من منشآت الأعمال أو البنوك نتيجة عمليات الإقراض"، و لا يدخل ضمنها الفائدة المدفوعة بواسطة المستهلكين.

و بجمع الدخول السابقة نحصل على **الدخل القومي** أو ما يعرف ب**صافي الناتج بسعر التكلفة**، أي أن:-

**صافي الناتج بسعر التكلفة (الدخل القومي) = الأجور + الفائدة + الربح + الأرباح.**

ولكننا نريد هنا إجمالي الناتج مقيماً بأسعار السوق وليس بأسعار التكلفة، لذا نضيف الضرائب الغير مباشرة (ضرائب الإنتاج و البيع)، ونطرح إعانات الإنتاج إن وجدت. كما أننا نضيف تلك المدفوعات التي دخلت ضمن الناتج النهائي والمتمثلة في اهتلاك رأس المال. وللحصول من المعادلة السابقة على الناتج القومي الإجمالي :-

**صافي الناتج بسعر السوق = صافي الناتج بسعر التكلفة + ضرائب غير مباشرة - إعانات إنتاج.**

**الناتج القومي الإجمالي = صافي الناتج بسعر السوق + اهتلاك رأس المال.**

**اجمالي الربح = ارباح اسهم + ضرائب على ارباح الشركات + ارباح ملاك + ارباح غير موزعة**

- لا تحسب المدفوعات التحويلية في الدخل القومي لأنها دخول تم الحصول عليها دون المساهمة من جانب عناصر الانتاج في العملية الانتاجية .

**مثال :**

لديك البيانات التالية لاقتصاد ما بالمليون ريال والمطلوب حساب :

- 1- الدخل القومي
- 2- الدخل الشخصي
- 3- الدخل المتاح للانفاق او القابل للتصرف فيه
- 4- الناتج القومي الاجمالي بطريقة الانفاق
- 5- الادخار الشخصي
- 6- الناتج القومي الاجمالي بطريقة الدخل

|     |              |     |                     |     |                            |
|-----|--------------|-----|---------------------|-----|----------------------------|
| 300 | ريع          | 400 | اجور<br>ومرتبات     | 560 | الانفاق<br>الحكومي         |
| 260 | صادرات       | 70  | نفقات<br>التحويلات  | 740 | الاستهلاك<br>الخاص         |
| 180 | واردات       | 110 | ضرائب<br>مباشرة     | 60  | اهلاك<br>رأس<br>المال      |
| 90  | فوائد        | 50  | فوائد<br>المستهلكين | 240 | الاستثمار<br>الصافي        |
| 200 | دخل ملاك     | 260 | ارباح اسهم          | 120 | ضرائب غير<br>مباشرة        |
| 50  | اعانات انتاج | 190 | ارباح<br>محتجرة     | 110 | ضرائب<br>ارباح<br>الشركات  |
|     |              |     |                     | 100 | اقساط<br>معاشات<br>التقاعد |



الناتج القومي الاجمالي ( GNP ) = الانفاق الاستهلاكي + الانفاق الاستثماري الاجمالي +  
الانفاق الحكومي + صافي الصادرات

$$الناتج القومي الاجمالي = 740 + ( 60 + 240 ) + 560 + ( 180 - 260 ) = 1680$$

الانفاق الاستثماري الاجمالي = الاستثمار الصافي + الاستثمار الاحلالي ( او مخصصات  
اهلاك رأس المال ) = 240 + 60 = 300

صافي الصادرات = الصادرات - الواردات

$$80 = 180 - 260 =$$

الناتج القومي الاجمالي بطريقة الدخل :

الخطوات /

1- حساب الدخل القومي ( الناتج القومي الصافي بالتكلفة ) = اجور ومرتبات + فوائد +  
ربح + اجمالي الربح

اجمالي الربح = ارباح اسهم + ارباح محتجزة ( ارباح غير موزعة ) + ضرائب على الارباح  
+ ارباح ملاك

$$760 = 200 + 110 + 190 + 260$$

$$اذن الدخل القومي = 400 + 90 + 300 + 760 = 1550$$

2- حساب الناتج القومي الصافي بسعر السوق = الدخل القومي + صافي الضرائب غير  
المباشرة

صافي الضرائب غير المباشرة = الضرائب غير المباشرة - اعانات الانتاج

$$70 = 120 - 50$$

$$الناتج القومي الصافي بسعر السوق = 1550 + 70 = 1620$$

3- الناتج القومي الاجمالي بسعر السوق = الناتج القومي الصافي بسعر السوق +  
اهلاكات رأس المال

$$1680 = 60 + 1620$$

## العلاقة بين الناتج والدخل القومي وأنواع الدخل الأخرى :

- **الدخل القومي = صافي الناتج بسعر التكلفة أو صافي الناتج القومي ( سعر السوق ) - ضرائب غير مباشرة + إعانات الإنتاج**  
و يساوي أيضاً عوائد عناصر الإنتاج المساهمة في الإنتاج بمعنى :-  
**الدخل القومي = الأجور المرتبات + الربح أو الإيجار + الفوائد + اجمالي الأرباح**
- **الدخل الشخصي :** يختلف الدخل الشخصي أو الدخل المستلم فعلاً عن الدخل القومي أو المكتسب، حيث أن الدخل الشخصي هو عبارة عن "الدخل القومي بعد خصم العوائد التي لم يستلمها العنصر الإنتاجي".

**الدخل الشخصي = الدخل القومي - ضرائب أرباح الشركات - الأرباح المحتجزة - أقساط معاشات التقاعد + مدفوعات التحويلات ( نفقات التحويلات ) .**

- **الدخل المتاح أو الدخل القابل للإنفاق :** هو " الدخل الذي يمكن التصرف فيه بأنفاقه على الاستهلاك و الادخار". فالحكومات عادة ما تقوم بفرض ضرائب على دخول الأفراد تعرف بالضرائب المباشرة أو ضرائب الدخل Income Taxes ، فإذا خصمنا هذه الضرائب من الدخل الشخصي نحصل على الدخل المتاح، أي أن:-

**الدخل المتاح = الدخل الشخصي - الضرائب المباشرة على الدخل**

وعليه فإن الدخل المتاح هو " الدخل الشخصي بعد خصم الضرائب المباشرة منه".

- **الادخار الشخصي :** لما كان المستهلكون يوزعون دخلهم المتاح بين إنفاقهم الاستهلاكي و مدخراتهم، فإن الادخار يكون عبارة عن "ما يتبقى من الدخل المتاح بعد خصم الاستهلاك متضمناً الفائدة المدفوعة بواسطة المستهلكين".

**الإدخار الشخصي = الدخل المتاح - الإنفاق الاستهلاكي متضمناً فوائد المستهلكين.**

في المثال :

$$\text{الدخل الشخصي} = 1550 - 110 - 190 - 100 + 70 = 1220$$

$$\text{الدخل القابل للإنفاق ( الدخل المتاح أو الدخل القابل للصرف )} = 1220 - 110 = 1110$$

$$\text{الادخار الشخصي} = 1110 - ( 50 + 740 ) = 320$$

## المفهوم الصافي والاجمالي للناتج القومي :

- الناتج القومي الاجمالي GNP = الانفاق الاستهلاكي الخاص + الانفاق الاستثماري الاجمالي + الانفاق الحكومي + صافي الصادرات
  - الناتج القومي الصافي NNP = الناتج القومي الاجمالي - اهلاك رأس المال
- حيث اهلاك رأس المال = اجمالي الاستثمار - صافي الاستثمار

## الفرق بين الدخل القومي والناتج القومي الإجمالي:

- 1- أن الدخل القومي: هو مشتق بمعادلات حسابية معينة من الناتج القومي الإجمالي
- 2- أن الدخل القومي هو مجموع عوائد عناصر الإنتاج. أما الناتج الإجمالي القومي هو مجموع القيم السوقية للسلع والخدمات المنتجة خلال فترة زمنية.
- 3- الدخل القومي هو عنصر من عناصر الناتج القومي الإجمالي.

## المؤشر الثاني / يعرف البطالة ويفسر اسبابها ويستنتج آثارها الاقتصادية والاجتماعية ويوضح طرق علاجها

**تعريف البطالة :** البطالة تعنى التعطل ( التوقف ) الجبري لجزء من قوة العمل في المجتمع مع القدرة والرغبة في العمل والانتاج .

او بالتعريف الواسع الذي اوصت به منظمة العمل الدولية والذي ينص على " العاطل عن العمل هو ذلك الفرد الذي يكون فوق سن معينة بلا عمل وهو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه عند مستوى اجر سائد لكنه لا يجده "

$$\text{معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين عن العمل}}{100 * \text{اجمالي القوة العاملة ( عدد العاطلين + عدد المشتغلين )}}$$

## انواع البطالة :

- 1- البطالة الدورية : وهي البطالة التي تحدث اثناء فترة الركود الاقتصادي وقبل ان يبلغ الناتج الحقيقي مستوى الطاقة الكاملة
- 2- البطالة الهيكلية : وهي بطالة اختيارية تحدث نتيجة عوامل مختلفة
  - استمرار الاشخاص العاطلين في البحث عن وظيفة افضل تتوافق مع طموحاتهم
  - تسريعات الحد الأدنى للأجور وضغوط نقابات العمل تفرض على المؤسسات ضرورة ان تكون الوظيفة ملائمة للمؤهل
  - توافر بعض الوظائف الشاغرة في اقاليم او مواقع جغرافية من الصعوبة الإقامة بها لأسباب اقتصادية او اجتماعية

- تفاوت الاجور بين المناطق او بين المؤسسات مما يدفع العاملين الى ظاهرة الدوران في العمل او الانتقال الى عمل اخر
- التغيرات التي تحدث في اذواق المستهلكين او في تقنية الانتاج
- ادخال تحولات هيكلية في التنظيمات الادراية والعسكرية كتقليص عدد العاملين في الجيش بقرار سياسي
- 3- **البطالة الاحتكاكية** : وهي بطالة اختيارية ايضا لاشخاص يمتلكون مؤهلات او خبرات معينة ولكن لا يجدون حاليا العرض المناسب للعمل
- وتختلف الاحتكاكية عن الهيكلية في ان العمال في الاحتكاكية يملكون الخبرات المطلوبة لشغل الوظائف اما في الهيكلية فلا تتوفر هذه الخبرات
- 4- **البطالة المقنعة** : ويختلف هذا النوع من البطالة عن الانواع الاخرى في انها تعطل غير ملموس وغير قابل للقياس الكمي حيث يتلقى العمال دخولهم المحدودة في حين لا يزيد الناتج الاجمالي , ومن اهم القطاعات التي يزيد فيها هذا النوع القطاع الزراعي او الحكومي .
- 5- **البطالة الموسمية** : وهذه البطالة عادة ما تكثر في نشاطات البناء والانشاءات والزراعة والسياحة خاصة في فصل الشتاء في الاقاليم التي تعاني من تقلبات جوية شديدة .

#### اسباب البطالة :

- 1- النمو السكاني
- 2- ارتفاع اجور الايدي العاملة
- 3- تشغيل صغار السن
- 4- رفع سن التقاعد
- 5- عمل المرأة
- 6- الاستعانة بالايدي العاملة الاجنبية
- 7- تقييد الهجرة للخارج
- 8- قلة التدريب والتأهيل
- 9- التقدم التقني

#### الآثار الاقتصادية والاجتماعية للبطالة:

أنها هدر لمورد هام من الموارد الاقتصادية وهو مورد العمل ، كما أن البطالة تؤدي الى الفقر وتدني مستوى المعيشة وزيادة معدل الجريمة.

#### علاج البطالة :

##### 1- تفعيل دور الزكاة

الزكاة تقوم بعملية اعادة توزيع الدخل في المجتمع , أي تزيد من دخول الفقراء وهذا يؤدي بدوره الى زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية فتروج الصناعات الاستهلاكية , ويؤدي ذلك الى رواج السلع الانتاجية المستخدمة في صناعة السلع الاستهلاكية وبذلك يزيد الانتاج وتزيد تبع لذلك فرص العمل الجديدة .

## 2- نظام الحمى ( احياء الارض الموات )

وهي عبارة عن منح قطعة من الارض للعاطلين عن العمل لاستصلاحها خلال فترة زمنية معينة , وتقر الشريعة الاسلامية ان من يحي ارض ميتة فهي له أي تكون هذا الارض مكافئة له اذا استصلحها بالزراعة او البناء , اما اذا اهملها فيتم اخذها منه بعد انقضاء الفترة الزمنية المحددة .

## 3- الوقف الاسلامي

يعرف الفقهاء الوقف بانه حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه , فيمكن حث الاغنياء وميسوري الحال في المجتمع ان يوقفوا اراضيهم ومبانيهم للانتفاع بها من قبل العاطلين عن العمل مع المحافظة على الاراضي والمباني , وبذلك تتحقق مصالح بحيث تتوفر فرص عمل للعاطلين ويزيد الناتج القومي والدخل القومي ويتحقق الاستقرار الاجتماعي مع المحافظة على اصول العقارات كما هي .

## 4- تطوير برامج التعليم في الجامعات والمعاهد

ويتم ذلك بفتح وتشجيع التخصصات التي يحتاج اليها سوق العمل والبعد عن التخصصات التي بها ارتفاع في نسبة العاطلين عن العمل .

## 5- الاهتمام بالتدريب

يتعين الاهتمام بتدريب راغبي العمل على طرق فنية جديدة ومهارات متطورة يستطيعون بعدها الاعتماد على انفسهم بالاضافة الى العمل على تعزيز مخرجات التدريب على المستوى الحرفي بمشاركة المؤسسات الصناعية والتجارية في عملية التدريب وانشاء وحدات وبرامج تدريبية متخصصة في ذلك . الى جانب ذلك القيام بتحديث وتوسيع مجالات اعادة التدريب للخريجين الجدد خاصة التخصصات التي تعاني من بطالة كبيرة

## 6- تشجيع الاستثمار

انشاء مشروعات جديدة يعني اتاحة فرص عمل جديدة , ولذلك يمكن للحكومة مكافحة البطالة عن طريق تقديم حوافز للمستثمرين في شكل اعفاء ضريبي او اراضي او مصادر طاقة مخفضة وغير ذلك , مع اعطاء مزايا اكبر للمشروعات التي توظف عددا اكبر من العمالة الوطنية .

## 7- تشجيع المشروعات الصغيرة

يمكن مساعدة العاطلين عن العمل للقيام بمشروعات خاصة بهم وذلك بتعريفهم كيفية اعداد دراسات جدوى لكل مشروع يعتزمون القيام به وتوفير رؤوس الاموال اللازمة عن طريق اموال الزكاة او القروض ومساعدتهم في تسويق منتجاتهم

## 8- الدعم الاعلامي للعمل الشريف

الاعتماد على وسائل الاعلام من اذاعة وتلفاز وصحف ومجلات لتأكيد ان الحرفة عمل شريف لا تنتقض من قسمة الممارس لها , بالعكس تجعله يشعر بانه انسان له قيمة في الحياة ويسهم في بناء المجتمع . كما يمارس الاعلام دورا مهما في تعزيز وتنمية روح المبادرة وتنشئة الشباب على تحمل اخطار انشاء مشروعات جديدة خاصة بهم .

**المؤشر الثالث / يعرف التضخم ويفسر اسبابها ويستنتج آثارها الاقتصادية والاجتماعية ويوضح طرق علاجها**

### **تعريف التضخم :**

الارتفاع المستمر والملموس في المستوى العام للأسعار خلال فترة زمنية معينة (طويلة) .

### **اسباب التضخم :**

#### **1- ضغط ( سحب ) الطلب :**

ويحدث هذا التضخم المتولد عن زيادة الطلب عندما تتجاوز الزيادة في الانفاق الكلي حجم الزيادة في الكمية المعروضة من السلع والخدمات ، فيزداد بالتالي الطلب الاجمالي بمعدل أسرع من معدل نمو الناتج الكامن للاقتصاد.

#### **2- ارتفاع ( دفع ) التكلفة :**

يرجع سبب ارتفاع التكلفة الى عدة اسباب /

- رفع معدل الاجر النقدي من قبل نقابات العمال
- زيادة تكاليف الانتاج من مواد خام وطاقة
- ارتفاع مستوى اسعار المواد الخام والخدمات الاجنبية اللازمة للانتاج

#### **3- التوقعات :**

هي دراسة مستقبلية وتوقع لما ستكون عليه الاسعار في السنوات المستقبلية

#### **4- التضخم المستورد :**

ويظهر هذا النوع من التضخم في الاقتصاديات الصغيرة والمعتمدة على الاستيراد من الخارج ، فعند ارتفاع أسعار السلع والخدمات لا تستطيع الدول الصغيرة التأثير في هذه الأسواق وبالتالي لا تستطيع الحد منه.

### **الآثار المختلفة للتضخم :**

- 1- انخفاض معدل نمو الناتج المحلي الحقيقي : وذلك لأن تصاعد المستوى العام للأسعار ينعكس سلباً على الطلب الكلي الامر الذي يؤدي الى انخفاض الانتاج
- 2- اعادة توزيع الدخل القومي لصالح دخول فوائض العمليات ( ارباح وفوائد و ايجارات ) على حساب اصحاب الاجور والرواتب الثابتة : ويعني هذا ان اصحاب الدخل الثابتة والمنخفضة سيزدادون فقراً ويزداد الفقراء فقراً والاغنياء غنى

3- يدخل التضخم المتصاعد و المفتوح الاقتصاد و المجتمع في قلق واضطراب مستمرين حيث تمارس نقابات العمل الضغوط على اصحاب الاعمال لرفع الاجور والرواتب والحوافز وهو ما يزيد تكاليف الانتاج فتعكس الزيادة الجديدة على الاسعار .

4- يؤدي التضخم احيانا الى منع التخصيص الكفؤ للموارد وذلك بإحلال المدخلات الأقل كفاءة محل المدخلات الأكثر كفاءة من اجل الضغط على تكاليف الانتاج والنقل والتخزين ويزداد هذا التوجه سواء كلما تفاوتت الاسعار بين المدخلات الجارية والمدخلات المعوضة لها .

5- يخلق التضخم ارتباكاً في استهلاك النقود حيث تقل الموارد الحقيقية المتاحة للأفراد والحكومة معاً , فاذا ما ادى التضخم الى ارتفاع الاسعار فان الافراد عادة ما يلجئون الى العقارات والذهب للحفاظ على قيمة ثروتهم .

6- تعيق التقلبات السنوية الشديدة في معدلات التضخم نمو النشاطات الاقتصادية الاساسية مثل توسيع الطاقة الانتاجية , وذلك لعدم التأكد من مستقبل الاسعار والتكاليف

7- تأثير التضخم على الدائن والمدين : في اوقات الارتفاع المستمر في الاسعار ( التضخم ) يستفيد المدين ويضر الدائن لان المدين يقترض مبالغ من الريالات المحددة التي يلتزم بتسديدها دون زيادة او نقصان , الا ان القيمة الحقيقية للدين تنخفض مع ارتفاع الاسعار . فمثلا لو اقترضت ألف ريال من شخص في فترة تنزايد فيها الاسعار وقمت بتسديدها بعد سنة من الان فإن قيمتها الحقيقية , أي ما يمكن أن تشتريه بألف ريال من سلع وخدمات تقل نتيجة لارتفاع الاسعار على المستوى العام , وينطبق ذلك ايضا على مدخرات الافراد حيث تنخفض القيمة الحقيقية لهذه المدخرات في اوقات التضخم .

8- تأثير التضخم على اسعار الصادرات : يمثل التضخم خطراً على اسعار الصادرات حيث تجد الدول التي تعاني من التضخم نفسها في موقف غير تنافسي مع دول العالم الخارجي خاصة اذا كانت اسعار منتجاتها تنزايد بمعدل مرتفع عن بقية اسعار السلع الخارجية . هذا الوضع يجعل اسعار السلع الوطنية مرتفعة مقارنة باسعار السلع الأجنبية المشابهة فيترفع بالتالي حجم الواردات ويقل حجم الصادرات , ويحدث نتيجة لذلك عجز في الميزان التجاري الذي يصور التعاملات بين المقيمين داخل دولة معينة وبين دول العالم الخارجي . ويتزايد خطر هذا الوضع اذا كان التضخم ناتجاً من الزيادة في الطلب على السلع والخدمات , حيث تترجم هذه الزيادة في الطلب الى طلب على السلع الأجنبية أي الواردات .

9- تأثير التضخم على النمو الاقتصادي : اختلفت آراء الاقتصاديين بالنسبة لتأثير التضخم على النمو الاقتصادي , فهناك فريق يرى بأن التضخم له تأثير سلبي على النمو الاقتصادي , حيث تنشأ في المجتمع حالة تتسم بعدم التأكد من الاوضاع الاقتصادية في المستقبل فيؤثر ذلك على قرارات الاستثمار ومن ثم يقل حجم الاستثمار . كما تتأثر ايضا قرارات المدخرين خاصة عندما يتوقعون استمرار الزيادة في الاسعار نظراً لانخفاض القيمة الحقيقية للمدخرات . ويرى انصار هذا الرأي ايضا ان اصحاب الدخول التي تتمثل في الأجور أي العمال يقل حماسهم للعمل بسبب انخفاض دخولهم الحقيقية مع ارتفاع الاسعار .

اما الفريق الآخر فيرى بأن الشواهد التاريخية لا تدلل على وجود إنخفاض في حجم المدخرات أو ان الميل للعمل يقل بل بالعكس يرون بأن التضخم ربما يكون دافعاً لعملية النمو الاقتصادي . فتخلف معدل الاجور لفترة معينة عن ملاحقة الزيادة في الأسعار سيعمل على زيادة الأرباح مما

يشجع على زيادة الاستثمار , وهذا بدوره يؤدي الى خلق فرص عمل جديدة فينخفض معدل البطالة ويرتفع حجم الناتج القومي خاصة عندما يكون الاقتصاد عند مستوى اقل من مستوى التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج .

- 10- التضخم الزاحف : الذي يعني ارتفاع تدريجي هادئ في المستوى العام للأسعار يؤدي الى زيادة ارباح الشركات مما يحفزها على التوسع في حجم الاستثمار وبالتالي تتاح فرص عمل جديدة ويقل معدل البطالة ويزداد حجم الناتج المحلي
- 11- اذا كان التضخم حاد تنشأ حالة عدم ثقة في الاقتصاد , فيجسم الافراد عن الادخار لتوقع الانخفاض الحاد في قيمة مدخراتهم ويقل حماس العمال للعمل لانخفاض قيمة الاجور الحقيقية ويقل حجم الاستثمار .

**المؤشر الرابع / يوضح مفهوم السياسات المالية والسياسات النقدية . وتحديد دورها في التأثير على الاقتصاد القومي ومعالجة المشكلات الاقتصادية .**

#### تعريف السياسة المالية :

هي مجموعة الادوات التي تستخدمها الدولة للتأثير على النشاط الاقتصادي لتحقيق هدف معين ، وتتكون الادوات من أدوات الانفاق العام وأدوات الإيرادات العامة.

#### اهداف السياسة المالية :

- 1- زيادة الناتج القومي
- 2- رفع مستوى الدخل للأفراد وبالتالي رفع مستوى معيشتهم
- 3- تحقيق التوظيف الكامل للموارد
- 4- تحقيق استقرار الاسعار
- 5- تحسين توزيع الدخل بين أفراد المجتمع

تأثير أدوات السياسة المالية على المستوى التوازني للدخل

#### اولا : التأثير الانكماشى : (السياسة المالية الانكماشية )

تهدف السياسة المالية إلى تخفيض الدخل التوازني عن طريق

- 1- تخفيض الانفاق الحكومي
- 2- زيادة الضرائب
- 3- تخفيض الانفاق الحكومي و زيادة الضرائب

#### ثانيا : التأثير التوسعي ( السياسة المالية التوسعية)

تهدف السياسة المالية إلى زيادة الدخل التوازني عن طريق

- 1- زيادة الإنفاق الحكومي
- 2- تخفيض الضرائب
- 3- زيادة الإنفاق الحكومي و تخفيض الضرائب



علاج الفجوتين التضخمية والانكماشية باستخدام أدوات السياسة المالية :

#### - الفجوة التضخمية :

تحدث عندما يكون الطلب الكلي على السلع والخدمات أكبر من العرض الكلي عند مستوى دخل التشغيل الكامل للموارد وهذا يعني ارتفاع مستوى الدخل التوازني ( النقدي ) عن مستوى التشغيل الكامل ، وبالطبع لايمكن رفع مستوى الناتج عند التشغيل الكامل مما يؤدي إلى حدوث التضخم

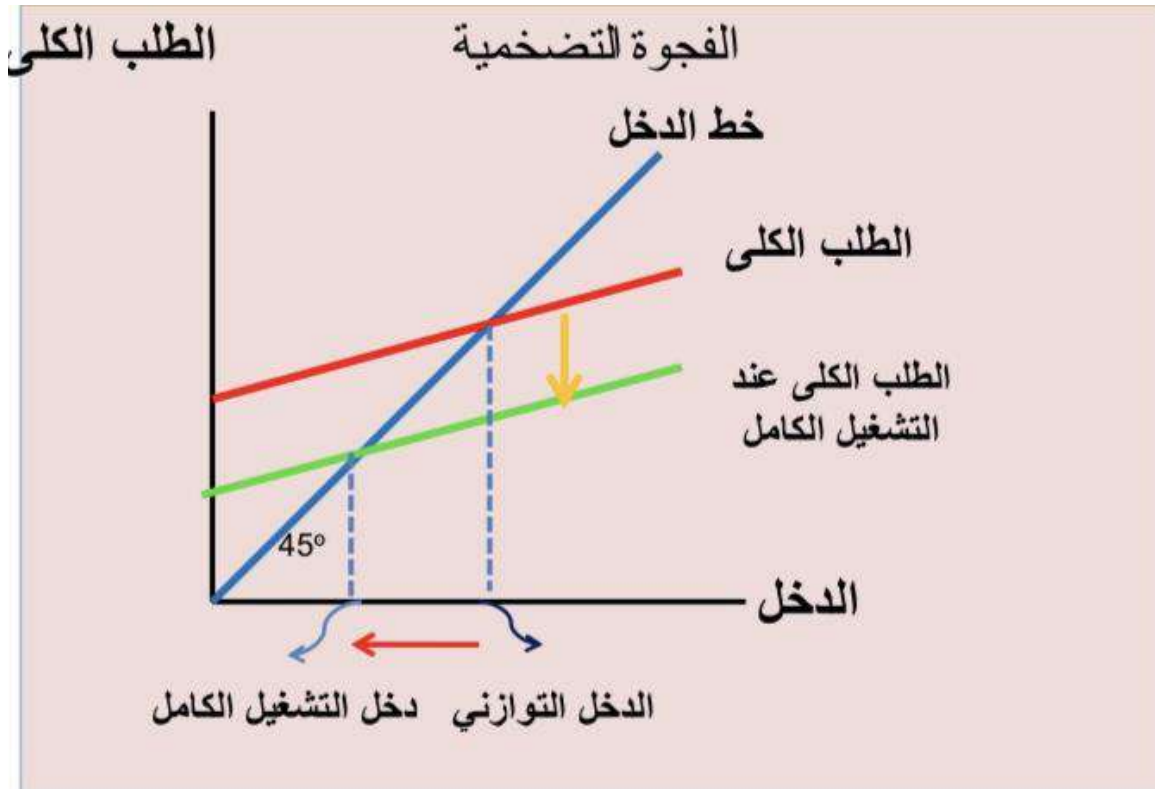
#### - الفجوة الإنكماشية:

تحدث عندما يكون الطلب الكلي على السلع والخدمات أقل من العرض الكلي عند مستوى دخل التشغيل الكامل للموارد وهذا يعني انخفاض مستوى الدخل التوازني ( النقدي ) عن مستوى الدخل عند التشغيل الكامل ، مما يعني حدوث الإنكماش.

#### علاج الفجوة التضخمية :

المطلوب تقليل الطلب الكلي لكي ينخفض الدخل النقدي ليصل لمستوى التشغيل الكامل ويمكن ذلك عن طريق أدوات السياسة المالية الانكماشية.

السياسة الاقتصادية لعلاج الفجوة التضخمية :



## مثال

إذا كان الدخل عند مستوى التشغيل الكامل 1200 مليون ريال والدخل التوازني مليون ريال 1250 فسيكون هناك فجوة تضخمية والمطلوب هو تقليل الدخل النقدي بمقدار 50 مليون ريال عن طريق التأثير على الطلب باستخدام الأدوات المالية المختلفة.

- إذا كانت دالة الاستهلاك:  $s = 0.8 + 100$  ل

- مضاعف الإنفاق الحكومي = 5

- مضاعف الضرائب = 4

- مضاعف الإنفاق الحكومي =  $\frac{1}{1 - 0.8}$

- 1 م

- مضاعف الضريبة =  $\frac{1}{1 - 0.8}$  م

- 1 م

م هي الميل الحدي للاستهلاك

استخدام السياسة المالية لعلاج التضخم :

- **تخفيض الإنفاق الحكومي:**

يمكن حساب حجم التخفيض في الإنفاق الحكومي اللازم لإحداث تخفيض معين في الدخل بالمعادلة التالية:

حجم التخفيض في الإنفاق الحكومي = التخفيض المطلوب في الدخل التوازني ÷ قيمة مضاعف الإنفاق الحكومي

حجم التخفيض في الإنفاق الحكومي =  $\frac{50}{5}$

5

= 10 مليون ريال أي يتم تخفيض الإنفاق الحكومي بمقدار 10 مليون ريال لكي ينخفض الدخل بمقدار 50 مليون ريال

□

- **زيادة الضرائب :**

يمكن حساب الزيادة في الضرائب اللازمة لإحداث انخفاض معين في الدخل كالتالي:

حجم الزيادة في الضرائب = التخفيض المطلوب في الدخل التوازني ÷ قيمة مضاعف الضريبة

حجم الزيادة في الضرائب =  $\frac{50}{4} = 12.5$  مليون ريال

- 4

## - تخفيض الإنفاق الحكومي وزيادة الضرائب:

من المعادلة التالية إذا كان المطلوب تخفيض مستوى الدخل التوازني بمقدار معين عن طريق مثلاً تخفيض معين في الإنفاق الحكومي فإنه يمكن تحديد الزيادة في الضرائب اللازمة.

النقص في الدخل = الانخفاض في الإنفاق الحكومي  $\times$  مضاعف الإنفاق الحكومي + الزيادة في الضرائب  $\times$  مضاعف الضرائب

المثال :

مثلاً يمكن تحديد التخفيض في الإنفاق الحكومي بمقدار 6 مليون ريال وحساب الزيادة في الضرائب كالتالي: بحل المعادلة التالية:

النقص في الدخل = الانخفاض في الإنفاق الحكومي  $\times$  مضاعف الإنفاق الحكومي + الزيادة في الضرائب  $\times$  مضاعف الضرائب

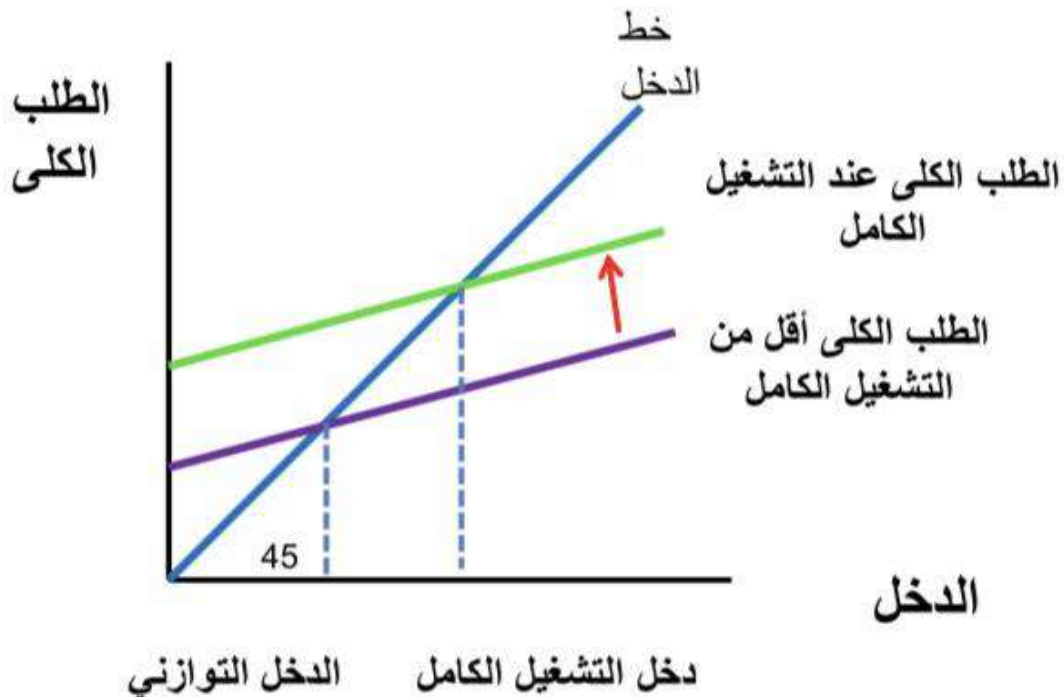
$$-50 = -6 \times 5 + \text{الزيادة في الضرائب} \times 4$$

$$-50 = -30 + 4 \times \text{الزيادة في الضرائب}$$

الزيادة في الضريبة = 5 مليون ريال

## السياسة الاقتصادية لعلاج الفجوة الانكماشية :

المطلوب زيادة الطلب الكلي لكي يزيد الدخل ليصل لمستوى التشغيل الكامل ويمكن ذلك عن طريق أدوات السياسة المالية التوسعية



## علاج الفجوة الانكماشية :

لعلاج الفجوة الانكماشية عن طريق زيادة الدخل التوازني بمقدار 50 ، فإن استخدام أدوات السياسة المالية يتم عكس الاتجاهات السابقة في علاج الفجوة التضخمية

الأدوات التوسعية هي:

- 1- زيادة الإنفاق الحكومي
- 2- تخفيض الضرائب
- 3- زيادة الإنفاق الحكومي و تخفيض الضرائب

استخدام السياسة المالية لعلاج الكساد أو الانكماش :

### - زيادة الإنفاق الحكومي:

يمكن حساب حجم الزيادة في الإنفاق الحكومي اللازم لإحداث زيادة معيّنه في الدخل بالمعادلة التالية:

حجم الزيادة في الإنفاق الحكومي = الزيادة المطلوبه في الدخل التوازني ÷ قيمة مضاعف الإنفاق الحكومي

$$\text{حجم الزيادة في الإنفاق الحكومي} = \frac{50}{5}$$

5

= 10 مليون ريال أي يتم زيادة الإنفاق الحكومي بمقدار 10 مليون ريال لكي يزيد الدخل بمقدار 50 مليون ريال

### - تخفيض الضرائب

يمكن حساب التخفيض اللازم في الضرائب لإحداث زيادة معينه في الدخل كالتالي:

قيمة التخفيض في الضرائب = الزيادة المطلوبة في الدخل التوازني ÷ قيمة مضاعف الضريبة

$$\text{قيمة التخفيض في الضرائب} = \frac{50}{4} = 12,5 \text{ ريال}$$

4-

### - زيادة الإنفاق الحكومي وتخفيض الضرائب:

من المعادلة التالية إذا كان المطلوب زيادة مستوى الدخل التوازني بمقدار معين عن طريق مثلاً زيادة معينة في الإنفاق الحكومي فإنه يمكن تحديد التخفيض في الضرائب اللازمة.

الزيادة في الدخل = الزيادة في الإنفاق الحكومي × مضاعف الإنفاق الحكومي + التخفيض في الضرائب × مضاعف الضرائب

• مثلاً إذا كانت الزيادة في الإنفاق الحكومي 6 مليون ريال يمكن حساب التخفيض في الضرائب كالتالي: بحل المعادلة التالية:

الزيادة في الدخل = الزيادة في الإنفاق الحكومي × مضاعف الإنفاق الحكومي + التخفيض في الضرائب × مضاعف الضرائب

$$50 = 6 \times 5 + \text{التخفيض في الضرائب} \times 4$$

$$4 \times \text{التخفيض في الضرائب} = 30 - 50 = -20$$

التخفيض في الضريبة = - 5 مليون ريال

### السياسة النقدية :

#### تعريف السياسة النقدية :

هي مجموعة الأدوات النقدية التي يستخدمها البنك المركزي للتأثير على النشاط الاقتصادي عن طريق تغيير عرض النقود

تتمثل هذه الأدوات في:

- 1- تغيير نسبة الاحتياطي القانوني
- 2- تغيير سعر إعادة الخصم
- 3- الدخول بانعاً أو مشترياً للأوراق المالية في السوق المفتوحة
- 4- إقناع البنوك بتسهيل أو تقليل الائتمان .

#### اهداف السياسة النقدية :

- 1- تحقيق استقرار الاسعار
- 2- تحقيق التوظيف الكامل
- 3- زيادة النمو الاقتصادي
- 4- تحقيق استقرار أسعار العملة الوطنية

كيفية استخدام السياسة النقدية لعلاج الفجوتين التضخمية و الانكماشية :

#### لعلاج الفجوة التضخمية:

- يقوم البنك المركزي بزيادة نسبة الاحتياطي القانوني.
- يقوم البنك المركزي بزيادة سعر إعادة الخصم.
- يدخل البنك المركزي بانعاً للأوراق المالية.
- إقناع البنوك التجارية بتقليل الإقراض ( الائتمان. )

ما سبق يؤدي إلى تخفيض عرض النقود بتقليل السيولة لدى الأفراد ولدى الحكومة ، مما يؤدي الى تخفيض الطلب الكلي ومستوى الدخل النقدي الى مستوى التشغيل الكامل.

## السياسة النقدية التوسعية :

يستخدم البنك المركزي عكس ما سبق:

- تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني.
- تخفيض سعر إعادة الخصم.
- شراء الأوراق المالية.
- إقناع البنوك التجارية بزيادة الإقراض ( الائتمان ).

ما سبق سيؤدي إلى زيادة عرض النقود بزيادة السيولة لدى الأفراد ولدى الحكومة ، مما يؤدي الى زيادة الطلب الكلي ووصول مستوى الدخل التوازني الى مستوى التشغيل الكامل.

انتهى .

## المعيار الخامس

معرفة المفاهيم الأساسية للتجارة الدولية ونشأتها، وبيان أهميتها، وتوضيح اتجاهاتها المختلفة، وتحديد مميزاتها وسلبياتها، وتوضيح السياسات التجارية وأدواتها، وأثارها الاقتصادية على التبادل الدولي.

- ☐ يعرف مفهوم التجارة الدولية، ويوضح مراحل نشأتها وأهميتها.
- ☐ يحدد أسباب قيام التجارة الدولية، ويبين مميزاتها وسلبياتها.
- ☐ يقارن بين نظريات التجارة الدولية، ويوضح تفسيراتها للتبادل التجاري.
- ☐ يعرف ميزان المدفوعات، ويحدد أقسامه، ويتقن طريقة التسجيل في قيوده، ويعلل أسباب العجز والفائض فيه.
- ☐ يحدد بعض المنظمات والتكتلات الاقتصادية الدولية، ويوضح أهدافها وأدوارها في التطور التعاون الاقتصادي الدولي.

### إعداد:

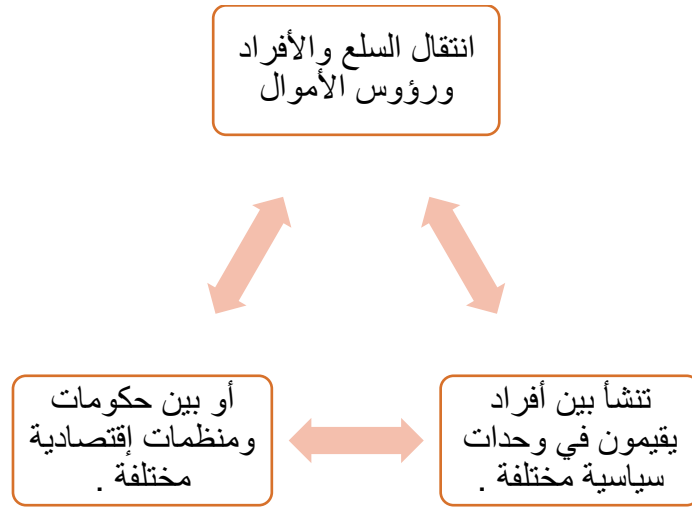
أمجاد بنيان حسن اليزيدي

## المؤشر الأول : يعرف مفهوم التجارة الدولية، ويوضح مراحل نشأتها وأهميتها

### المقدمة :

ظهرت التجارة الدولية منذ العصور الأولى وكانت الثورة الصناعية التي حدثت في بريطانيا في منتصف القرن الثامن عشر بمثابة الانطلاقة الأساسية لها ، حيث زادت الحاجة للمواد الأولية وازداد التصنيع بواسطة المكنة وازداد الإنتاج وظهرت الحاجة لأسواق تصريف المنتجات وهنا بدأ استعمار الدول من أجل فتح أسواق جديدة للحصول على المواد الأولية ومن أجل تصريف فوائض الإنتاج .

### المفهوم العام لتجارة الدولية :



### تعريف التجارة الدولية :

#### تعريفات :

- ❖ التجارة الدولية : هي تبادل السلع والخدمات عبر الحدود عبر الحدود والمناطق المختلفة ، وتشكل حصة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في مختلف البلدان .
- ❖ التجارة الخارجية : هي حركة السلع والخدمات وانتقال رأس المال بين أقطار العالم المختلفة وما يتعلق بهذا الانتقال عبر الحدود من عمليات تجارية ممكنة
- ❖ التجارة الدولية : هي كلاً من الصادرات والواردات المنظورة وغير المنظورة .
- ❖ التجارة الدولية : هي التي تتم بين الدول من خلال عمليات التصدير والاستيراد حيث يتم انتقال السلع والخدمات والموارد من دولة إلى أخرى وفق إجراءات إدارية ومالية محددة .



## تابع المؤشر الأول : يوضح مراحل نشأة التجارة الدولية وأهميتها:

### مراحل نشأة (تطور) التجارة الدولية :

**المرحلة الأولى (١٤٨٨-١٧٦٣م):** ظهرت هذه المرحلة أثناء الاكتشافات الجغرافية وغزو القارات التي قام بها التجار الاوروبيين كذلك فتح الطريق التجاري نحو الهند كل ذلك لعب دور في فك العزلة مابين القارات .

**المرحلة الثانية (١٧٦٣-١٨٨٣):** في الجزء الثاني من القرن ١٨ كانت إنجلترا مركز الاقتصاد العالمي إذ شهد إنتاجها وفرة مما فتح لها مجالاً لتصدير الفائض المنتج إلى المستعمرات مما سمح بتقسيم التجارة مابين الدول الاوروبية والدول المستعمرة مايسمى بالتبادل اللامتكافئ .

**المرحلة الرابعة (١٩٨٠ إلى يومنا هذا):** تتمثل هذه المرحلة بظهور الشركات المتعددة الجنسيات أيضاً بإعادة هيكلة التي تربط بين الدول النامية وصندوق النقد الدولي .

**المرحلة الثالثة (١٨٨٣-١٩٨٠):** مع ظهور أول شركة متعددة الجنسيات ظهرت هذه المرحلة إذ تميزت بسيطرة النظام الرأسمالي بقيادة الولايات المتحدة .

### أهمية التجارة الخارجية (الدولية) :

تعد التجارة الخارجية من القطاعات الحيوية في أي مجتمع لما لها من أهمية تتمثل فيما يلي :

- ☐ ربط الدول والمجتمعات مع بعضها البعض زيادة على اعتبارها أداة لتصرف فائض الإنتاج عن حاجة السوق المحلية.
- ☐ اعتبارها مؤشراً جوهرياً على قدرة الدول الإنتاجية والتنافسية في السوق الدولي وذلك لارتباط هذا المؤشر بالإمكانيات الإنتاجية المتاحة وقدرة الدولة على التصدير، ومستويات الدخل فيها وقدرتها كذلك على الاستيراد وانعكاس ذلك كله على رصيد الدولة من العملات الأجنبية وما له من آثار على الميزان التجاري.
- ☐ تحقيق المكاسب على أساس الحصول على سلع تكلفتها أقل مما لو تم إنتاجها محلياً .
- ☐ التجارة الدولية تؤدي إلى زيادة الدخل القومي اعتماداً على التخصص والتقسيم الدولي للعمل .
- ☐ نقل التكنولوجيات والمعلومات الأساسية التي تفيد في بناء الاقتصاديات المتينة وتعزيز عملية التنمية الشاملة.
- ☐ تحقيق التوازن في السوق الداخلية نتيجة تحقيق التوازن بين كميات العرض والطلب.
- ☐ الارتقاء بالأذواق وتحقيق كافة المتطلبات و الرغبات واشباع الحاجات.
- ☐ إقامة العلاقات الودية وعلاقات الصداقة مع الدول الأخرى المتعامل معها.
- ☐ العولمة السياسية التي تسعى إلى إزالة الحدود و تقصير المسافات والتي تحاول أن تجعل العالم بمثابة قرية جديدة .

## المؤشر الثاني :يحدد أسباب قيام التجارة الدولية ويبين مميزاتها وعيوبها :

### أسباب قيام التجارة الخارجية (الدولية) :

من المنظور العالمي ، يؤدي تشجيع التجارة الدولية إلى ارتفاع جودة الإنتاج العالمي وانخفاض التكلفة بدرجة كبيرة؛ لأن التخصص وتقسيم العمل الدولي يتيح لكل دولة اختيار السلعة التي تنتجها فتنتجها بأقل تكلفة وتبيعها بسعر منخفض مقابل ما تحتاج من السلع الأخرى. أما على مستوى كل دولة على حدة وكذلك يرجع تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية بين الدول إلى جذور المشكلة الاقتصادية أو ما يسميه الاقتصاديون بمشكلة **الندرة النسبية** وتتمثل أهم هذه الأسباب في :

- ١- ليس لكل دولة نفس الإمكانيات التي تكفي لإنتاج كل السلع والخدمات .
- ٢- اختلاف تكاليف إنتاج السلع بين الدول المختلفة نظراً لاختلاف العوامل البيئية .
- ٣- اختلاف مستوى التكنولوجيا من دولة لأخرى وسعي المواطنين للحصول على المنتجات ذات التكنولوجيا الأفضل .
- ٤- عدم إمكانية تحقيق الاكتفاء الذاتي بسبب ضعف الإمكانيات المادية أو البشرية أو الاثنين معاً.
- ٥- وجود فائض في الإنتاج .
- ٦- الحصول على أرباح من التجارة الخارجية بسبب الفروق السعرية أو بسبب وفرة عوامل الإنتاج وبالتالي انخفاض أسعارها وتحقيق ميزة المنافسة السعرية .
- ٧- رفع مستوى المعيشة للمواطنين من خلال سعي الحكومات من خلال التجارة الخارجية للحصول على السلع والخدمات التي تسد الحاجات وتشبع الرغبات .
- ٨- تلبية احتياجات المواطنين:  
لا تستطيع أي دولة في العصر الراهن تحقيق الاكتفاء الذاتي، فقد تطورت حاجات ورغبات الإنسان بدرجة كبيرة بحيث إن القطاع الإنتاجي للدولة يعجز عن إنتاج جميع أنواع السلع المطلوبة لتلبية حاجات المواطنين ، ولابد من استيراد السلع غير المتوفرة محلياً من الخارج.
- ٩- مكاسب التجارة الخارجية :  
مع وجود علاقات تجارية بين الدول تقوم كل دولة بإنتاج وتصدير السلع ذات الوفرة النسبية، وتستورد السلع ذات الندرة النسبية، وبذلك تتحقق ميزتان :  
الأولى/ تصريف فائض الإنتاج لدى الدولة، أي كميات السلع التي تزيد على حاجة السوق المحلي .  
الثانية/ الحصول على سلع مستوردة من الخارج، إما أنها بتكلفة أقل من الإنتاج المحلي ، أو ربما يتعدى إنتاجها محلياً على الإطلاق .

### مميزات التجارة الدولية :

- ☐ تساعد على ربط الدول على الصعيد العالمي.
- ☐ تعتبر مؤشراً قوياً على زيادة القدرة الانتاجية داخل الدولة وقدرتها على التنافس في الأسواق العالمية.
- ☐ إشباع رغبات المستهلكين.
- ☐ أكثر الوسائل الملائمة لاستغلال الموارد الموجودة في العالم بشكل الأمثل.
- ☐ تدفع الدولة إلى التخصص في إنتاج سلعة معينة وتصديرها إلى الدول الأخرى.
- ☐ التبادل التجاري بين الدولتين يقوي العلاقات السياسية بينهما.

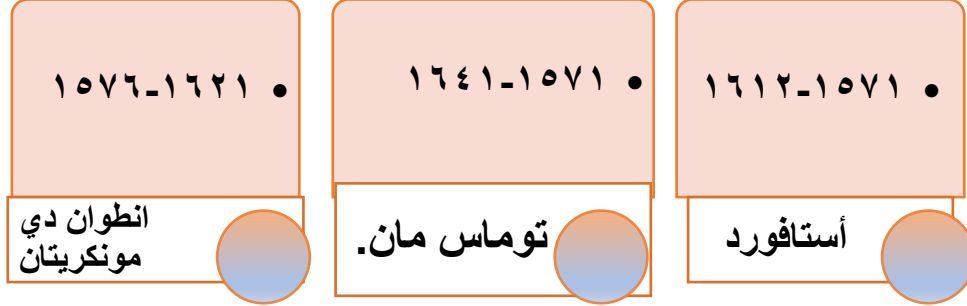
### عيوب التجارة الدولية:

لعل من أبرز عيوب التجارة الدولية في أنها تمس مصالح الدول النامية وتلحق الضرر المستمر في اقتصادها، حيث تعاني الدول النامية من مشكلة التبادل الغير متكافئ. هذا وغالباً ما تتبع الدول المتقدمة نظام الاحتكار نظراً لاقتصادها القوي والتفاوت في مرونة العرض والطلب. وفي أغلب الأوقات تختص الدول النامية في تصدير السلع الزراعية والطاقة، بينما تختص الدول المتقدمة في تصدير الأدوية والمواد الكيماوية والسلع التكنولوجية.

## المؤشر الثالث : يقارن بين نظريات التجارة الدولية، ويوضح تفسيراتها للتبادل التجاري:

### نظريات التجارة الدولية :

ظهرت مدارس الفكر الاقتصادي تزامنا مع دخول أوروبا حقبة الثورة الصناعية وكان الذهب يقوم بدور النقود أو القاعدة النقدية في ممارسات الداخلية والخارجية للدول الاستعمارية ، هذه الظروف ساهمت في تكون النظريات الاقتصادية التي عللت فوائد التجارة والتوسع التجاري والحروب الاستعمارية وأول من جاء بهذه النظريات :



### الفرع الأول : الفكر الكلاسيكي :

قبل مناقشة النظرية التقليدية لأبد من إعطاء الفرضيات التي قامت عليها النظرية حيث الغرض منها تبسيط التحليل وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي :

- ❖ التجارة تتم بين دولتين في **صورة مقايضة** ولا تنصب إلا على سلعتين فقط كما أنها لا تشمل السلع غير المنظورة .
- ❖ القيمة التبادلية لكل سلعة تتحدد بما بذل فيها من ساعات عمل .
- ❖ كمية الموارد المتاحة معطاة ولا تتأثر بالتبادل الدولي .
- ❖ ثبات تكلفة العمل حتى مع اختلاف حجم الإنتاج .
- ❖ سيادة قانون المنافسة الكاملة داخليا وخارجيا .

وقد جاءت هذه المدرسة بفكر مغاير للمدرسة المبركنتيلية ومن أهم نظرياتها :

### أ/ نظرية التكاليف المطلقة لآدم سميث (١٧٢٣-١٧٩٠):

حسب آدم سميث الوظيفة الأساسية للتجارة الدولية : هي التي **تسمح بتصريف الفائض** الذي يوجد في قطاع معين فإذا **لم يتمكن من تصريفه** فليس هناك **أي صلاحية لوجوده** وفي نفس الوقت يجب أن تسمح التجارة الخارجية لكل بلد **بتغطية العجز** الذي يمكن أن يقع فيه أي نشاط من أنشطة الاقتصاد الوطني .

• نموذج السوق عند سميث :

يقوم على **المنافسة الكاملة** حيث توجد الحرية الاقتصادية وقد حلله على مستويين :

#### مستوى الفرد :

- يزاول كل فرد **نشاطه الاقتصادي** بحيث يشغل رأسماله من أجل الحصول على أكبر ربح أي تحقيق مصلحته الشخصية وبالتالي أهداف الصالح العام .
- يرى سميث أن المنافسة بين الافراد من أجل تحسين ثلاث أمور مهمة :
  - نوع العمل .
  - مستوى الأجر .

- رؤوس الأموال . وهي من الأمور التي يجب إزالة أي عائق يقف في طريقها بما أن ذلك سيؤدي إلى في النهاية إلى تحقيق تراكم رأس المال .

## مستوى النظام (الدولة) :

على الدولة أن توجه الأفراد إلى النشاطات الاقتصادية التي تدر الصالح العام أكبر فائدة ممكنة وأن تزيل أي قواعد عوائق أو تمنع دخول السلع ورؤوس الأموال إليها .

- عناصر الإنتاج لدى سميث : أعطى لها الحرية المطلقة في التنقل بين الفروع الإنتاجية المختلفة وذلك تبعاً للحرية الاقتصادية التي نادى بها حيث يمكننا ملاحظة مرونة هذه العناصر في الانتقال .

تعني عبارة التكاليف المطلقة عند سميث أقل تكلفة تتفق على سلعة واحدة ينتجها بلدين معاً ولا تختلف هذه التكلفة عن التكلفة العادية إلا من حيث مقدارها .

## ب/ نظرية التكاليف النسبية لدافيد ريكاردو (١٧٧٠-١٨٤٠) :

- انطلق دافيد ريكاردو من مبدأ الثروة الصناعية وما تتطلبه لتحقيق الفائض الصناعي فإن الأمر يدعو إلى امتصاص الفائض الصناعي نتيجة وجود الفائض الزراعي عند آدم سميث فإن المشكلة عند دافيد ريكاردو هو:
- تواجد القطاع الزراعي نفسه رغم أهميته إلا أنه يحوز في داخله على كمية من عناصر الإنتاج كقوة العمل + رأس المال التي هي ضرورية لتوجيه الصناعة .
- التبادل التجاري بين دولتين لسلعة ما فيه فائدة لكليهما حتى لو كان لاحدهما ميزة مطلقة على أخرى في إنتاج السلعتين معاً .
- قيام تجاريتين بين دولتين أو التبادل التجاري بينهما لا يتوقف على مقارنة الميزة المطلقة في إنتاج السلعة وإنما مقارنة الميزة النسبية لكلا البلدين في إنتاج السلعتين معاً إحداهما بالنسبة للآخرى .

- عوامل أو عناصر الإنتاج لدى ريكاردو :
- تتلقى عوامل الإنتاج صعوبة في انتقالها دولياً ، بينما تجد سهولة في انتقالها محلياً وسبب ذلك يرجع إلى الظروف المختلفة التي توجد على الصعيد الدولي .
- بالنسبة لعنصر العمل إن الاختلافات في اللغة + نمط الحياة + النفور الطبيعي من الهجرة كلها تؤدي إلى صعوبة الهجرة .
- بالنسبة لرأس المال فبعكس سميث الذي يعلل إمكانيات حدوث انتقال رأس المال فإن ريكاردو يسارع بتحليل مخاوف الاستثمار في الخارج إلى يرجعه إلى الجهل بالقوانين + المؤسسات الأجنبية + خشية الاضطرابات السياسية + الشك في الاستثمار بالبلدان البعيدة ← كلها عوامل لا تشجع على انتقال رأس المال (رأس مال جبان).
- رغم أن النتائج التي توصلت إليها نظرية التكاليف النسبية لازالت موضع التقدير خاصة لدفاعها عن مبدأ حرية التجارة + دعمها لمبدأ التخصص إلا أنها وجهت لها عدة انتقادات :

تعتبر هذه النظرية ذات طابع إستاتيكي وذلك بافتراضها أن كل بلد يتمتع بكمية ثابتة من عناصر الإنتاج مما يؤدي إلى أن قدرته الإنتاجية تبقى ثابتة مع الزمن وبالتالي يكون تخصصه الذي تفرضه النظرية أبدياً لا يلحقه تعديل مع التطور ، إضافة إلى ذلك فإن قانون الميزة النسبية : ليس ظاهرة عفوية للتبادل الحر فقد استعملها ريكاردو ليمنح للتجارة الدولية معناها الحقيقي المتمثل في أن بعض البلدان تخصص في إنتاج السلع المعيشية والبعض الآخر تركز جهودها لإنتاج سلع صناعية .

← حالة التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج هي الحالة الطبيعية للاقتصاد باعتبار أن قوى السوق قادرة على إصلاح أي خلل في التوازن الاقتصادي لكن الأحداث العالمية خاصة الأزمة الكبرى لعام ١٩٢٩ أثبتت خطأ افتراض التوظيف الكامل .

← تعتبر النظرية أن تكلفة الإنتاج تتمثل في كمية العمل المبذول في إنتاج السلع إلا أن العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد الداخل في إنتاج السلع كما أنه لا يعتبر عامل إنتاج متجانساً

← تهمل النظرية استعمال الأسعار النقدية والتي تعتبر أداة من أدوات الحساب الاقتصادي بحكم أن الكلاسيك يعتبرون النقود حيادية ( حيادية النقود ) .

### ج/ نظرية الطلب المتبادل أو القيم الدولية لجون ستيوارت ميل :

إذا كان ريكاردو قد أوضح الحد الأعلى والحد الأدنى لمنطقة التبادل فإنه لم يحدد الكيفية التي تتحدد بها نسبة التبادل الدولي ولا الكيفية التي تنتزع بها فوائد تقسيم العمل بين الدولتين وهذا ما تناوله جون ستيوارت ميل ، وقد أوضح أنه بين الحد (الأدنى - الأعلى) يوجد معدل فريد هو الذي يحقق التعادل بين قيمة صادرات البلد وقيمة واردته ، وبما أن صادرات البلد الأول هي واردات البلد الثاني وواردات البلد الأول هي صادرات البلد الثاني فإن معدل التبادل الدولي الذي يحقق التساوي بين قيمة صادرات وواردات البلد الآخر أو أي معدل آخر غير هذا المعدل (الفريد) يؤدي إلى الاختلال بين قيمة الصادرات والواردات بحيث يقع أحد البلدين في فائض ويقع الآخر في عجز .

#### وقد أوضح ستيوارت ميل أن توزيع النفع من التجارة الدولية يتوقف على عاملين أساسيين :

- **الطلب :** أي حجم طلب كل من البلدين على سلع الآخر فيتوقف معدل التبادل الدولي شدة طلب البلد الأول على السلعتين بالنسبة إلى شدة الطلب البلد الثاني على السلعتين ويطلق على هذا القانون الطلب المتبادل . وقد استخلص جون ستيوارت ميل من هذه القاعدة أن النفع الأكبر من التجارة يؤول إلى الدول الفقيرة ويؤدي النفع الأقل إلى الدول الغنية .
  - **مرونة الطلب :** أي مدى مرونة طلب كل من البلدين على سلع الدول الأخرى تميل نسبة التبادل إلى الاتجاه في صالح الدولة التي يكون طلبها على سلع الدول الأخرى قليل المرونة أي أن حجم الطلب لا يتأثر كثيراً بتغير السعر والعكس في حالة السلع التي طلبها مرناً ، وكلما مرونة طلب دولة على سلع دولة أخرى فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الطلب على الواردات نتيجة انخفاض سعر السلعة .
- فحسب جون ستيوارت أن البلدان المتقدمة اقتصادياً :
- هي التي تحصل على الربح القليل من التبادل لأن طلبها كبير على المواد الأولية إذ أن قيمة تبادل السلع الصناعية مقارنة بالمنتجات الفلاحية والموارد الطبيعية وبقياس تطور السكان والصناعة .

#### إن تحليل جون ستيوارت ميل يمكننا من استخلاص نتيجتين هامتين :

- إن الربح من التبادل الدولي **نادر** ما يكون **متساوياً** بين الأطراف الداخلة في التبادل وحالات التوزيع اللامتكافئ للربح هي الأكثر شيوعاً .
- إن البلدان التي بها أفضلية مقارنة في إنتاج منتجات ذات الطلب الدولي الكبير لها أكبر الحظوظ في اكتساب أرباح مرتفعة من التبادل، بالمقابل فهي تستورد كمية قليلة من المواد الأولية.

### د/ نظرية تكلفة الفرصة البديلة:

حاول الاقتصادي الألماني غ. هابرلر (G. Haberler) إعادة عرض نظرية التكاليف النسبية متخلياً عن نظرية العمل في تحديد القيمة ومستخدماً ما يسمى تكلفة الفرصة البديلة ، إذ أن العمل ليس هو العنصر الوحيد للإنتاج فهناك أيضاً الأرض ورأس المال كما أن العمل ليس متجانساً حيث توجد مستويات مختلفة منه ( ماهر، متوسط، يدوي ... إلخ ) ، فضلاً عن ذلك من الصعب فنياً قياس كل عوامل الإنتاج كمياً بوحدة واحدة

العمل، من هنا إعتبر هابرلر أن تكلفة إنتاج سلعة معينة لا تقاس بكمية العمل التي بذلت في إنتاجها لكنها تتكون من جميع السلع الأخرى التي كان يمكن للمجتمع أن ينتجها بذات الموارد المستخدمة في إنتاج هذه السلعة دون غيرها . و لتسهيل تحليله يعالج هابرلر وضع التوازن قبل قيام التجارة الخارجية في كل دولة على حدى ثم يلي ذلك بوضع التوازن بعد بدء التجارة بينهما، ورغم هذا أخفق " هابرلر" في تفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول وأن تحليل نظرية التجارة الخارجية على شكل وحدات مادية هو تحليل ناقص ومحدود لأنه اعتمد على أسلوب المقايضة وفي الأساس **المبادلات التجارية بين الدول** تتم على أساس **النقد** أي على أساس الأثمان وقد جاءت النظرية السويدية لسد هذا النقص .

## الفرع الثاني : النظريات النيوكلاسيكية في التجارة الدولية:

حسب النظرية التقليدية في التجارة الدولية فإن التبادل الدولي يقوم عندما تختلف التكاليف النسبية للإنتاج في البلدان المختلفة سواء تمثلت التكاليف في العمل وحده أو عناصر الإنتاج مجتمعة لكن هذه النظرية لا توضح أسباب اختلاف التكاليف النسبية بين هذه البلدان و هذا ما فسره الاقتصاديين السويديين "هيكشر و أولين".

### ١. /نظرية التوافر النسبي لعوامل الإنتاج ( هيكشر - أولين)

بمحاولة إرجاع الاختلاف في النفقات النسبية إلى الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج تصبح نظرية هيكشر وأولين مجرد إمتداد لنظرية النفقات النسب الريكاردية و هكذا يلتزم كل من هيكشر – أولين بمعظم الفرضيات الكلاسيكية السابقة لريكاردو مسقطين فرضيتين أساسيتين :

- قيمة السلعة تتحدد بكمية العمل المبذول في إنتاجها – نظرية القيمة في العمل .-
- أساس مبادلة السلع فيما بينها قائم على نظام المقايضة .

إضافة إلى الفرضيات :

- التكنولوجيا المتاحة لإنتاج نفس السلعة واحدة بالنسبة للمنتجين في البلد الواحد وعليه دول الإنتاج بالنسبة لأية سلعة إذن واحدة في البلد الواحد قد وتكون كذلك بين البلاد المختلفة لا قد وتكون .
- السلع المختلفة تتفاوت من حيث كثافة استخدامها لعناصر الإنتاج
- \*أذواق المستهلكين معطى بحيث لن يترتب على التجارة الدولية أي تغير في الأذواق .
- \*نمط توزيع الدخل معطى ومعروف في البلاد المختلفة .

وبإدخال نظرية الثمن وتحليل التوازن على التجارة الخارجية الذي أضاع شيء من الواقعية على تحليل العلاقات التجارية الخارجية التي كان يفتقدها التحليل الكلاسيكي في ظل نظرية العمل في تحديد القيمة، أخذت **نظرية هيكشر- أولين فكرة أساسها بسيط جدا** تقوم الدول بالتخصص في إنتاج وتصدير السلع التي تستخدم عامل إنتاجي الذي يتوفر بكثرة على إقليمها وتستورد السلع التي تستخدم عوامل الإنتاج (الأرض، العمل و رأس مال) التي يقل أو يندر وجودها على إقليمها .

قامت التجارة الدولية على أساس اختلاف نسب التوافر أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بين الدول وبخلص هيكشر- أولين إلى أن متطلبات مبدأ قيام التجارة الخارجية في اختلاف الندرات النسبية لعوامل الإنتاج ما بين السلع المختلفة أي في اختلاف الأثمان النسبية لعوامل الإنتاج في الدول أطراف المبادلة و هناك أيضا إمكانية قيام التجارة بينهما في حالة تساوي البلدين تماما في وفرة عوامل الإنتاج طالما أنه من الممكن وجود اختلاف في حالات الطلب من بلد إلى آخر وهذا راجع إلى اختلاف صورة توزيع الدخل القومي و أذواق

المستهلكين في كلتا البلدين، عليه تعد نظرية تساوي نسب أو أثمان عناصر الإنتاج من أهم أركان نظرية

هيكشر وأولين التي تتلخص فيما يلي:

كل بلد سيتخصص في إنتاج السلعة الكثيفة في استخدام **عناصر الإنتاج الأكثر وفرة لديها وتستورد السلعة الكثيفة** في استخدام **عناصر الإنتاج النادر لديها**، عندها يكون ثمن العنصر الأكثر وفرة منخفضا و ثمن العنصر النادر

مرتفعاً، فقيام التجارة الدولية يزايد الطلب على عنصر الإنتاج الأكثر وفرة و يقلل الطلب على عنصر الإنتاج الأقل وفرة ، بهذا تكون الدلالة من نظرية تساوي بين عناصر الإنتاج واضحة إذ يترتب عن

قيام التجارة الدولية ارتفاع ثمن العنصر الوفير وانخفاض ثمن العنصر النادر ويتساوى ثمن العنصر الإنتاجي الواحد داخل الدول المختلفة، فتعد التجارة الدولية عامل للقضاء على اللامساواة في الدخول بين الدول المختلفة لكن استقرار الاقتصاد العالمي يوضح عكس ذلك تمام إذ يشير إلى وجود فجوة كبيرة في الدخول بين دول العالم المختلفة آخذة في التزايد مع مرور الوقت خاصة وأن العالم المعاصر ينقسم انقساماً واضحاً إلى دول متخلفة وأخرى متقدمة .

## ٢. لغز ليونتييف :

في ضوء نظرية نسب عناصر الإنتاج تقوم دولة ما وفيرة رأس المال بتصدير السلع كثيفة رأس المال واستيراد السلع كثيفة العمل، إلا أن الاقتصادي الأمريكي ليونتييف قد لاحظ في دراسة هيكل الصادرات ارتفاع الكثافة الرأسمالية في الواردات الأمريكية وارتفاع الكثافة العمالية في الصادرات الأمريكية و الأمريكية و هو ما يتناقض مع مضمون نظرية هيكشر أولين وقد عرف هذا بإسم لغز ليونتييف .

لقد ظهرت تفسيرات عديدة لنتائج دراسة ليونتييف السابقة و فيما يلي بعض من هذه التفسيرات :

- فعالية عنصر العمل وكفاءته: حاول ليونتييف تفسير التناقض استناداً إلى أن كفاءة الأمريكي تفوق كفاءة وانتاجيه العامل الأجنبي بمقدار ثلاثة أمثال فربما تكون الولايات المتحدة دولة وفيرة العمل وهذا إذا قمنا بمضاعفة القوة العاملة الأمريكية بثلاثة أمثالها ومقارنة الرقم الذي تم الحصول عليه بمقدار رأس المال المتاح لأمريكا .
- تحيز الطلب: في ضوء هبات عوامل الإنتاج تتواجد ميزة نسبية لكل دولة في إنتاج السلع التي تستخدم عامل الإنتاج الأوفر بكثافة وبالتالي تخصص في إنتاج وتصدير هذه السلع ولكن ظروف الطلب قد تغير مسار الأمور، فإذا كانت الدولة الغنية في رأس المال تفضل استهلاك المزيد من السلع كثيفة رأس المال إف نه لا يبقى فائض للتصدير ولذا فإنها قد تصدر السلع كثيفة العمل ويطلق على هذه الحالة مصطلح **انعكاس أو تحيز الطلب** .
- انعكاس كثافة العوامل: يشير انعكاس كثافة عوامل الإنتاج إلى الموقف الذي تكون فيه سلعة كثيفة العمل في دولة وفيرة العمل وتكون سلعة كثيفة رأس المال في دولة وفيرة رأس المال ويتوقف الأمر على سهولة إحلال عنصر إنتاجي محل آخر في الإنتاج ، وعندما ينخفض السعر النسبي لعنصر إنتاجي معين يتم استخدام هذا العنصر الإنتاجي بكثافة أعلى مما كانت عليه وبالتالي قد تتحول السلعة من سلعة كثيفة العمل إلى سلعة كثيفة رأس المال أو العكس .
- هيكل الحماية: حاول تريفيز Travis في دراسته عام ١٩٧١ تفسير لغز ليونتييف من خلال سياسة التعريفية الجمركية الأمريكية والتي لوحظ تشدها في مواجهة الواردات كثيفة العمل ، فقد كانت أكثر الصناعات احتياجاً للحماية في الولايات المتحدة هي الصناعات كثيفة العمل الأمر الذي حد من تدفق الواردات كثيفة العمل إلى أمريكا، أما الصناعات كثيفة رأس المال فهي صناعات قوية لا تحتاج إلى حماية ومن ثم لم تتحيز السياسة التجارية الأمريكية ضدها الأمر الذي أدى إلى تدفقها بشكل أسهل من الصناعات كثيفة العمل .
- رأس المال البشري: ركزت الدراسات في السنوات الأخيرة بصفة خاصة على الاستثمار في رأس

المال البشري كتفسير لتدفقات التجارة من ناحية وتبرير للغز ليونتييف من ناحية أخرى، فالدول كالأفراد تستثمر للمستقبل ليس فقط بتراكم رأس المال العيني في شكل عدد وآلات وإنشاءات ومخزون وغير ذلك، ولكن أيضاً بالإنفاق على التعليم والتدريب أي الاستثمار في البشر الذي يترتب عنه ارتفاع في مستوى إنتاجية ومهارة العاملين وقدرتهم على إنتاج ما لا يستطيع غيرهم من العمال العادية إنتاجه من سلع عالية التعقيد. وعليه يمكن تقسيم عنصر العمل إلى مجموعتين متميزتين بحسب مستوى المهارة فالمجموعة الأولى تضم العمل بالمفهوم التقليدي أو العمل غير الماهر وتضم المجموعة الثانية العمل الماهر (رأس المال البشري)



وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن بعض المنتجات باعتبارها كثيفة المهارة ، ومن الطبيعي أن يحصل العمل الماهر على أجور أعلى كثيرا مما يحصل عليه العمل غير الماهر بحيث يمكن اعتبار نسبة كبيرة من إجمالي الأجر على أنها عائد على رأس المال البشري أكثر من كونها مدفوعات نظير خدمات العمل العادية .

- أثر البحوث والتطوير: يرتبط هذا التفسير إلى حد كبير برأس المال البشري حيث يتم الربط بين الإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير وكفاءة أداء الصادرات ل، قد أشار كل من جروبر Gruber وكيسينج Keesing إلى وجود رأس مال المعرفة الذي ي نتج عن البحوث والتطوير ويؤدي إلى زيادة في قيمة الإنتاج المشتق من مقدار معين من المواد الخام والموارد البشرية ، دراساته. ويترتب عنه أيضا وجود فجوة تكنولوجية تجعل الدولة تتمتع بميزة نسبية مؤقتة في سلعة معينة خلال المرحلة الأولى من دورة حياتها .

### الفرع الثالث: الاتجاهات الحديثة في تفسير التجارة الدولية :

أدت التغيرات الجوهرية الجارية في الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور عدد من العوامل التي تندرج دائما في سياق النظرية الكلاسيكية للميزات النسبية ، هذه العوامل الجديدة لا تنفي النظرية الكلاسيكية بقدر ما تعكس الحقائق الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية.

#### أ/ نموذج الفجوة التكنولوجية :

- طبقا لنموذج الفجوة التكنولوجية فإن قدرا كبيرا من التجارة الدولية مبني على إدخال منتجات جديدة أو طرائق إنتاج مستحدثة ويعطي هذا الأمر للدولة صاحبة الابتكارات ميزة نسبية احتكارية مؤقتة في السوق العالمي وتزول هذه الأخيرة بشيوع التكنولوجيا الجديدة وقيام بعض الدول الأخرى بإنتاج سلع مقلدة .
- يشير "بوزنر" إلى وجود نوعين من فترات الإبطاء في عملية الانتشار الدولي للتكنولوجيا الحديثة هما :
  - ❖ فترة إبطاء رد الفعل : يطلق عليها أيضا فجوة تأخر الطلب وه ي تشير إلى الفجوة الزمنية بين بداية استهلاك هذه السلعة في الدولة موطن الابتكار واستهلاك هذه السلعة في الدول الأخرى .
  - ❖ فترة إبطاء التقليد: تشير إلى الفجوة الزمنية بين إنتاج السلعة الجديدة لأول مرة (الإنتاج الأصلي) وإنتاج الدول الأخرى لها (الإنتاج المقلد) وعند هذه النقطة تبدأ صادرات الدولة المبتكرة في التراجع ويحل محلها الإنتاج المحلي المقلد في البلدان الأخرى.
- يختلف المدى الزمني للفترتين حيث تكون فترة إبطاء التقليد أطول زمنا من فترة إبطاء الطلب والفجوة الزمنية بينهما يطلق عليها الفجوة التكنولوجية وه التي يفتح المجال أمام التجارة الدولية في هذه السلعة . وفي معظم الأحوال لن تقف الدولة التي فقدت الميزة الإحتكارية ساكنة نتيجة تقليد مبتكراتها ولكن تبحث عن إبتكار آخر أو تحديث جديد وهو ما نراه في شكل تقديم أجيال متعاقبة من سلعة معينة كالحاسبات وغيرها، بالتالي قد تستمر الدولة الرائدة في مجال الابتكار في التمتع بميزة نسبية في فرع معين من المصنوعات، كما تلعب الفروق في مستويات الأجور بين الدول المختلفة دورها في تحديد طول فترة التقليد حيث يعتقد بوجود علاقة عكسية بين اتساع الفرق في مستويات الأجور وطول فترة التقليد .

#### ب/ نظرية دورة حياة المنتج :

تعتبر المناهج التكنولوجية تفسيرا لنمط التجارة الخارجية للسلع التي تتغير بتغير التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات فابتكار طرق جديدة لسلعة بأقل تكلفة أو تجديد شكل سلعة ما كانت موجودة من قبل لتلائم مع ذوق المستهلك وكذا تحسين نوعيتها أو اختراع سلعة جديدة لم تكن موجودة من قبل. بهذا يمكن للدولة صاحبة هذا التغيير أن تكسب



سلعتها مزايا تمكنها من طرحها في الأسواق الدولية لكن باحتكار تجارة تلك السلعة ما دامت تملك ميزات نسبية  
ويطرح - فرنون - ثلاثة مراحل لتطوير وشروط وإمكان إنتاج المنتج وفق نموذجيه وهي :

### المرحلة الأولى: مرحلة الإنتاج الجديد.

حيث من المفروض أن تتم هذه المرحلة في دولة صناعية ذات مستوى دخل فردي مرتفع وتكنولوجيا عالية لأن هذا الإنتاج الجديد يصاحب عدم التكافؤ لذا يفضل تسويقه محليا أو في الأسواق القريبة وعليه فإن التغطية لكلفة إنتاجه في المراحل الأولى تكون طويلة نسبيا.

### المرحلة الثانية: مرحلة الانتشار في دول العالم.

في هذه المرحلة يرتفع الطلب على المنتج في الدول الصناعية الكبرى الأخرى لتنتقل تقنيات وفنون إنتاجه في هذه الدول فتصبح مصنعة لهذا المنتج ويمكن للدولة صاحبة هذا التجديد أن تصبح هي المستوردة لذلك المنتج.

### المرحلة الثالثة: المرحلة النمطية الشديدة.

عندما يصبح المنتج أكثر نمطية في أسواق الدول الكبرى الصناعية و يصير معروفا بالكامل عندها تدخل اعتبارات التكاليف فيلجأ إلى إقامة مشروعات في بعض الدول النامية نظرا لإخفاض مستويات الأجور بها رغم ارتفاع تكاليف أخرى كالطاقة وقطع الغيار والصيانة، ومن هنا دورة المنتج قد بلغت مرحلتها النهائية وبالتالي فالدولة التي كانت مصدرا إحتكاريا لذلك المنتج أصبحت مستوردة له .

من خلال ما عرض في هذه المراحل يظهر أنه بإمكان دول العالم وحتى الدول الأقل تقدما أن تستفيد من التكنولوجيا الموجودة في دول العالم المتطور بفعل منتج ما ولو أنه أصبح قديما نوعا ما بفعل الزمن .

### ج/نظرية ليندر:

يرى ليندر أنه من الخطأ علميا افتراض أن التجارة الدولية تقوم بين دول متجانسة فالدقة العلمية تحتم على الباحث أن يفرق أساسا بين نوعين من الدول فهناك دول تتميز اقتصاداتها بدرجة عالية من القدرة على إعادة تخصيص الموارد ودول أخرى تكون اقتصاداتها على درجة عالية من الجمود وعدم القدرة على إعادة تخصيص الموارد، بناءا على ذلك فإن قيام التجارة الدولية لن يكون له نفس النتائج على هذين النوعين من البلاد . فالتبادل قد يكون مفيدا للبلد الذي يتمتع اقتصاده بالقدرة على إعادة تخصيص موارده بين الإنتاج للسوق المحلية والإنتاج للتصدير، لكنه من ناحية أخرى قد يجر على البلد الذي لا يتمتع اقتصاده بتلك القدرة ضررا أكثر مما يجلبه من نفع، حيث يصبح من العسير إصدار حكم قاطع حول الأثر الصافي للتجارة الدولية على دول العالم مجتمعة .

يفرق ليندر في تفسيره لقيام التجارة الدولية بين نوعين من السلع: المنتجات الأولية والسلع الصناعية، بالنسبة للمنتجات الأولية يرى ليندر أن تبادلها يتم طبقا للميزة النسبية (نفس تفسير هيكشر وأولين) أما فيما يتعلق بالسلع المصنوعة فيرى ليندر أن الأمر أكثر تعقيدا فهناك مجموعة من العوامل تحدد الصادرات والواردات المحتملة وهناك مجموعة أخرى من العوامل تحدد الصادرات

**والواردات الفعلية** ومن أهم محددات الصادرات المحتملة (١) حجم الطلب المحلي إذ لكي يصبح في مقدور أي بلد أن يصدر سلعة معينة إلى الخارج لابد أن يكون هناك طلب محلي على هذه السلعة، ولابد أن يكون إنتاجه منها موجهًا لهذا الطلب المحلي على الأقل في المراحل الأولى .

**والمبدأ الأساسي في نظرية ليندر :** هو أن وجود **طلب محلي على السلع يعتبر شرطًا ضروريًا** وليس كافيًا لتكون هذه السلع صادرات محتملة . وفحوى نظرية ليندر عن أثر قيام التجارة على اقتصادات البلاد المختلفة كما يلي :

يترتب على قيام التجارة ارتفاع متوسط الدخل في قطاع التصدير وانخفاض متوسط الدخل في قطاع منافسة الواردات :

لأن قيام التجارة يزيد من الطلب على عناصر الإنتاج الموظفة في القطاع الأول ويقلل من الطلب على عناصر الإنتاج الموظفة في القطاع الثاني ويؤدي ارتفاع متوسط دخل الفرد في قطاع التصدير إلى تزايد السكان وتراكم رأس المال في هذا القطاع .

كما يؤدي انخفاض متوسط دخل الفرد في قطاع منافسة الواردات إلى تناقص السكان وتقلص رأس المال في هذا القطاع وتستمر هذه العملية حتى يختفي قطاع منافسة الواردات كلية ويستقر الاقتصاد القومي عند وضع توازني جديد .

حسب ليندر نطاق التجارة الفعلية هي :



فيما يخص **القوى الخالقة للتجارة** فهي تتمثل فيما يلي:

- ☐ عنصر المنافسة الاحتكارية: تعتمد على تميز المنتجات وهي بذلك تخلق فرصة لترويج المنتجات بين البلدان المختلفة خصوصًا التي يتقارب متوسط الدخل فيها.
- ☐ التفوق التكنولوجي والمهارات الإدارية و وفرة النطاق: كل هذه العوامل تلعب دورًا هامًا في اختلاف الأسعار النسبية للسلع من بلد لآخر وبالتالي فإن إعتبارها من قوى خلق التجارة ما هو إلا طريقة أخرى للقول بأن اختلاف دوال الإنتاج بين البلدان يؤدي إلى قيام التجارة بينها بالفعل.
- ☐ الاختلاف في درجة تمثيل الطلب للمنتجات المختلفة في البلدان المختلفة: فحيث تزداد الفوارق بين البلدين من حيث متوسط الدخل فيها تزداد الفروق بين درجة تمثيل الطلب على المنتجات المحتملة وهذه الفروق تؤدي من خلال تأثيرها على دوال الإنتاج إلى خلق التجارة .
- ☐ اختلاف نسب عناصر الإنتاج بالنسبة للسلع ذات الطلب المتداخل في البلدين: عندما نلاحظ مدى الطلب المتداخل نجد أنه طلب ممثل لكلا البلدين يم ثل صادرات وواردات كل منهما بحيث إذا كانت نسب عناصر الإنتاج تجعل بعض السلع أرخص في أحد البلدين عنه في الآخر فإن هذا الاختلاف في نسب العناصر يؤدي إلى تحويل الصادرات المحتملة إلى فعلية ويعتبر بذلك من قوى خلق التجارة.
- ☐ أما **القوى المعوقة للتجارة** نجملها فيما يلي:
- ☐ عامل المسافة: يجعل من الصعب على المنظمين أن يكونوا على علم بطبيعة حاجات الأسواق البعيدة وبالتالي يحد مجال التجارة.
- ☐ نفقات النقل: هي وإن كانت تتوقف على المسافة إلا أن العلاقة بينهما ليست على وتيرة واحدة فقد تكون نفقات النقل لمسافة قصيرة أكبر من نفقات النقل لمسافة أطول وواضح أنه كلما إرتفعت نفقات النقل كلما قل نطاق التجارة الفعلية.

❑ القيود المفروضة على التجارة: مثل الرسوم الجمركية ونظام الحصص وتراخيص الإستيراد وخلافه

❑ تعتبر نظرية ليندر تطورا للأدب الإقتصادي في هذا المجال رغم قد ما يوجه لها من إنتقادات وهذا يرجع إلى عدة أسباب أهمها:

- ❑ أدخلت النظرية في إعتبارها جانب الطلب في تحديد إمكانيات التخصص الدولي وهو إعتبار أهملته نظرية نسب العناصر باللجوء إلى فروض غير واقعية.
- ❑ أكدت الفارق الجوهرى بين الهيكل الإقتصادي للدول المتخلفة و المتقدمة .
- ❑ إلترزمت المنهج الديناميكي في التحليل مما مكنها إلقاء الضوء على العلاقة الجدلية بين التجارة
  - الدولية وكمية ونوع الموارد أي أن النظرية بهذا المعنى تدرس العلاقة بين التجارة الدولية والنمو الإقتصادي، بذلك تذهب إلى مدى أبعد من نظرية نسب العناصر التي تهتم فقط بأثر التجارة الدولية على تخصيص كمية معطاة من الموارد.
- ❑ تقدم لنا تحليلا نظريا لأسباب التفاوت في دخول الأفراد بين دول العالم وهي تحقق بذلك الإنسجام
  - بين النظرية والواقع كما أنها تفتح باب الجدل في موضوع النظام الإقتصادي العالمي الجديد وطبيعة بعض التغيرات التي لابد أن تحدث لتحقيقه .
- ❑ تلقى النظرية ظلالة من الشك على مذهب حرية التجارة مؤكدة أن وضع حرية التجارة ليس بالضرورة أفضل من وضع عدم حرية التجارة.

د/الديناميكية العامة للتبادل الدولي عند جونسن :

حاول جونسن عام ١٩٦٨ دمج نظريات فرنون وليندر لإعطاء تحليل مزدوج **فركز على العوامل المفسرة لهياكل التبادل** التي أخذها به كثير وأولين كالمنافسة الإحتكارية مثلا كما إعتبر أن سمات التحليل الحديث للنمو كعملية معمة لتراكم رأس المال الذي يضم في نظره المعدلات الإنتاجية والموارد الطبيعية والمعرفة الإنتاجية إضافة إلى المؤهلات الإنسانية كما يعتبر أن السياسة الحمائية التي تتخذها الدول هي نتيجة علاقات هذه الدول فيما بينها و التي تنتج عنها قيود على التبادل نظراً لإرتفاع تكاليف النقل، حماية على الثروات والحماية ضد المنافسين في الأسواق أو بالنسبة لنظريته حول العمل فيختصر على المتاح للإنسان من الوقت مما يسمح لإدخال تفسير جديد على التفسير الأصلي للمزايا النسبية ومن خلال هذه التحليل إستطاع نأ يربط بين التطورات المعاصرة وبين الميزة النسبية التي تعد أساسا لقيمة العمل.

هـ /نظرية المنافسة غير الكاملة والمبادلات فيما بين الفروع :

يمكن التمييز في هذا المجال بين نظريتين :

الأولى تتناول **البحث في تنافس إحتكار المنتجين** ( قلة البائعين مقابل كثرة المشترين) وتبادلات السلع المختلفة .

أما الثانية **فتحلل التنافس الإحتكاري** ( سوق يمثلها كثرة البائعين و المشترين و تباين السلع أيضا) والتبادل الدولي لسلع متباينة .

**تأتى التجارة فيما بين الفروع حسب النظرية الأولى** كنتيجة لتبادل سلع متماثلة تماما ففي الإقتصاد المغلق نجد أن الإنتاج يقوم به محتكر واحد في كل بلد بينما نجد في الإقتصاد المفتوح أن مؤسستين تنتمي

كل واحدة منهما إلى بلد معين تقومان بإنتاج نفس السلعة و هذان السوقان ال مكتفيان ذاتيا يشكلان عندما

يفتح المجال للمبادلة سوقا واحدة ، يتحول هكذا النموذج إلى نموذج إحتكار ثنائي حيث أن كلا المؤسستين تسعى لكسب جزء من السوق في البلد الأجنبي ويتحقق التوازن عندما تضمن كل مؤسسة لنفسها نصف السوق في البلد الشريك وتكون التجارة في هذه الظروف متصالبة تماما و قائمة على التبادل بين الفروع .

**أما النظرية الثانية القائمة على المنافسة الإحتكارية :**

فإن التجارة فيما بين الفروع تظهر وكأنها تبادل لسلع متشابهة و لكن غير متماثلة، هذه الإختلافات بين سلع متقاربة في نوعيتها سوف تمكن المستهلكين من إشباع الطلب على الإختلاف مما سيؤدي إلى قيام التبادل ومن الإقتصاديين من قدموا أمثال Lloyd و Grubel تفسيرات أخرى للتبادل فيما بين الفروع حيث يعتقدون وجوب التمييز بين المحددات وفقا لطبيعة السلع المتبادلة التي قد تظهر على شكل سلع متماثلة ومتجانسة أو كسلع مختلفة أو كسلع تكنولوجية أو قابلة للإنقسام، فالحالة الأولى تخص تبادل سلع متجانسة وظيفيا رغم إمكانية إختلافها من حيث عناصر ثلاثة

(مكان إنتاجها، فترة إستعمالها، التغليف...) وتخص الحالة الثانية تبادل سلع مختلفة وظيفيا (سلع بديلة) وتتعلق الحالة الثالثة بتبادل سلع تكنولوجية أو قابلة للإنقسام وتكون التجارة فيما بين الفروع حينئذ ناتجة عن الإختراع و الفجوة التكنولوجية مما يتطلب تحليلا نيوتكنولوجيا.

## المؤشر الرابع : يعرف ميزان المدفوعات، ويحدد أقسامه، ويتقن طريقة التسجيل في قيوده، ويعلل أسباب العجز والفائض فيه.

### ميزان المدفوعات:

- يعرف ميزان المدفوعات بأنه السجل الأساسي المنظم والموجز الذي تدون فيه جميع المعاملات الاقتصادية التي تتم بين حكومات و مواطنين و مؤسسات محلية لبلد ما مع مثيلاتها لبلد أجنبي خلال فترة معينة عادة سنة واحدة.
- ميزان المدفوعات بيان حسابي تسجل فيه جميع المعاملات الاقتصادية بين المقيمين داخل الدولة والمقيمين في الدول الأخرى خلال فترة معينة (عادة سنة). ومعنى هذا أن ميزان المدفوعات يحتوي على جميع المعلومات الخاصة بحركة السلع والخدمات والمساعدات وتدفقات رؤوس الأموال التي تحدث خلال العام

ميزان المدفوعات له جانبان لتسجيل المعاملات المختلفة: **الجانب الدائن والجانب المدين.**

أ – الجانب الدائن:

يسجل في الجانب الدائن جميع العمليات التي تنطوي على تلقي المقيمين داخل الدولة مبالغ من المقيمين خارجها، وهذه العمليات تؤدي إلى تحقيق إيرادات للدولة، وبالتالي زيادة المعروض من العملة الأجنبية في سوق الصرف الأجنبي.

مثال: عندما يقوم منتج سعودي بتصدير أثاث خشبي بقيمة ١٠٠,٠٠٠ يورو إلى فرنسا، فهذه العملية تسجل في الجانب الدائن لأنها تسفر عن تدفق نقدي إلى داخل الدولة.

ب- الجانب المدين :

يسجل في الجانب المدين تلك العمليات التي تستلزم سداد مبالغ من المقيمين داخل الدولة إلى المقيمين في دولة أخرى. أي أنها تنطوي على مدفوعات للآخرين أو التزامات بالسداد مستقبلاً، وبالتالي تؤدي إلى زيادة الطلب على العملة الأجنبية في سوق الصرف الأجنبي.

مثال: عندما يستورد فرد سعودي سيارة من بريطانيا ثمنها ١٠,٠٠٠ جنيه إسترليني، تسجل هذه العملية في الجانب المدين؛ لأنها تستلزم انتقال أموال إلى الخارج مقابل استيراد السيارة

ويتكون ميزان المدفوعات من قسمين رئيسيين :

القسم الأول يطلق عليه الحساب الجاري، ويتضمن البنود التجارية المعروفة من صادرات و واردات من السلع والخدمات،  
القسم الثاني يطلق عليه حساب العمليات الرأسمالية ويتضمن بنود التحويلات الرأسمالية.

٤) ميزان حركة الذهب و النقد الأجنبي : تقيم تسوية المدفوعات عن طريق التعاملات الأجنبية أو الذهب، و الذي كان من وسائل الدفع الأكثر قبولا في الوفاء بالتزامات الدولية ، فتسوي الدولة عجز ميزان مدفوعاتها بتصدير الذهب إلى الخارج ، كما يمكنها في حالة وجود فائض بشراء كمية من الذهب من الخارج وفقا لقيمة هذا الفائض.

٥) فترة السهو و الخطأ: تستعمل هذه الفقرة من أجل موازنة ميزان المدفوعات من الناحية المحاسبية ( أي تساوي جانب المدين مع جانب الدائن)، لأن تسهيل العمليات يكون تبعا لطريقة القيد المزدوج .

## مكونات ميزان المدفوعات

### ١) الحساب الجاري

ويتضمن البنود التجارية المعروفة من صادرات وواردات من السلع والخدمات.

الحساب التجاري : ويشمل كل ما يتدفق من سلع وخدمات بين الدولة وغيرها من الدول، فالحساب التجاري يشمل الصادرات والواردات من السلع والخدمات، وقد تميز بين الصادرات والواردات المنظورة وتقع بنودها فيما يسمى بالميزان التجاري، فالميزان التجاري يشمل كل القيود المدينة والدائنة، وكل الصادرات والواردات المنظورة. وعرف أيضاً بأنه يشمل هذا الحساب على جميع المبادلات من السلع والخدمات و الذي يتألف من عنصرين:

### حساب التجارة المنظورة (الميزان التجاري).

يتعلق بتجارة السلع أي صادرات السلع و وارداتها خلال الفترة محل الحساب وهو الفرق بين قيمة الصادرات وقيمة الواردات.

### حساب التجارة غير المنظورة (ميزان الخدمات).

تسجل فيه جميع المعاملات الخدمية . مثل: خدمات النقل والتأمين والسياحة والملاحة والخدمات المالية

### ٢) حساب التحويلات من طرف واحد

يتعلق هذا الحساب بمبادلات تمت بين الدولة و الخارج بدون مقابل أي أنها عمليات غير تبادلية ، أي من جانب واحد و تشمل الهبات و المنح و الهدايا و المساعدات .

### ٣) حساب العمليات الرأسمالية

ويتضمن بنود التحويلات الرأسمالية.

تدخل في هذا الحساب جميع العمليات التي تمثل تغيرا في مراكز الدائنية والمديونية للدولة لأن معاملات الدولة مع الخارج لا تقتصر على تجارة السلع و الخدمات فقط ، بل هناك حركات رؤوس الأموال التي تنتقل من بلد إلى آخر

### ب/ رؤوس الأموال القصيرة الأجل:

و التي لا تتجاوز السنة مثل الودائع المصرفية و العملات الأجنبية و الأوراق المالية القصيرة الأجل ، والقروض القصيرة الأجل.

أ/رؤوس الأموال الطويلة الأجل وهي التي تتجاوز السنة كالقروض الطويلة الأجل ، و الاستثمارات المباشرة والأوراق المالية (أسهم و سندات) أي بيعها و شرائها من وإلى الخارج.

## توازن واختلال ميزان المدفوعات :

توازن ميزان المدفوعات :

توازن : تساوي اجمالي الايرادات مع اجمالي المدفوعات

اختلال ميزان المدفوعات :

الفائض : الايرادات **اكبر** من المدفوعات

العجز : الايرادات **اقل** من المدفوعات

-طريقة التسجيل في ميزان المدفوعات :

أن تسجيل العمليات في ميزان المدفوعات يكون طبقا لطريقة القيد المزدوج :

أي تسجل مرتين في الجانب الدائن وفي الجانب المدين .

جانب المدفوعات:

**بالنسبة للجانب المدين : يأخذ الإشارة السالبة (-) ويشمل :**

١ - الاستيرادات من السلع والخدمات ٢ - الهدايا والمنح والمساعدات المقدمة للأجانب . ٣- رؤوس الأموال الطويلة والقصيرة الأجل المتجهة نحو الخارج

جانب الإيرادات:

**أما الجانب الدائن : يأخذ إشارة موجبة (+) ويشمل:**

١ - الصادرات من السلع والخدمات ٢ - الهدايا والمنح والمساعدات المقدمة من الخارج ( التحويلات من

طرف واحد). ٣- رؤوس الأموال القادمة من الخارج .

أسباب حدوث خلل في ميزان المدفوعات :

ومن ثم أن هناك أسباب عديدة تؤدي الى حدوث خلل في ميزان المدفوعات وأهمها:

١ - التقييم الخاطئ لسعر صرف العملة المحلية .

٢ - أسباب هيكلية :

وهي الأسباب المتعلقة بالمؤشرات الهيكلية للاقتصاد الوطني و خاصة هيكل التجارة الخارجية ( سواء الصادرات أو الواردات) .

٣-أسباب دورية :

وهي أسباب تتعلق بالتقلبات الاقتصادية التي تصيب النظام الاقتصادي الرأسمالي .

٤-الظروف الطارئة :

قد تحصل أسباب عرضية لا يمكن التنبؤ بها وقد تؤدي إلى حدوث اختلال في ميزان مدفوعات القطر كما في حالة الكوارث الطبيعية واندلاع الحروب.

٥-أسباب أخرى :

كانخفاض الإنتاجية في الدول النامية نتيجة قلة أدوات الإنتاج لذلك تقدم هذه الدول على برامج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يزداد فيها استيرادها من الآلات والتجهيزات الفنية ومستلزمات الإنتاج وغيرها من سلع التنمية لفترة طويلة

ويسرد المثال التالي بياناً مبسطاً لميزان المدفوعات السعودي في إحدى السنوات (بالمليون ريال) :

| البيان                                       | دائن    | مدين    |
|----------------------------------------------|---------|---------|
| القسم الأول: الحساب الجاري                   |         |         |
| (١) الميزان التجاري                          |         |         |
| صادرات محلية                                 | ٧٠٠,٠٠٠ |         |
| واردات محلية                                 |         | ٢٠٠,٠٠٠ |
| رصيد الميزان التجاري (فائض)                  |         | ٥٠٠,٠٠٠ |
| (٢) ميزان المعاملات غير المنظورة             |         |         |
| عائدات استثمار وطني في الخارج                | ١٩,٠٠٠  |         |
| عائدات خدمات لسفن أجنبية                     | ٢,٠٠٠   |         |
| عوائد أخرى                                   | ٢٥,٠٠٠  |         |
| مدفوعات شحن وتأمين لدى شركات أجنبية          |         | ١٨,٠٠٠  |
| عوائد استثمار أجنبي في النفط                 |         | ١٩,٠٠٠  |
| إنفاق القطاع الخاص على خدمات لشركات أجنبية   |         | ٣٦,٠٠٠  |
| إنفاق القطاع الحكومي على خدمات لشركات أجنبية |         | ٥٤,٠٠٠  |
| تحويلات الأجانب إلى الخارج                   |         | ٥٢,٠٠٠  |
| رصيد ميزان المعاملات غير المنظورة (عجز)      | ١٣٣,٠٠٠ |         |
| رصيد الحساب الجاري (فائض)                    |         | ٣٦٧,٠٠٠ |
| القسم الثاني: حساب رأس المال                 |         |         |
| صافي العمليات الرأسمالية النفطية             | ٢,٠٠٠   |         |
| صافي العمليات الرأسمالية للقطاع الخاص        |         | ١١٠,٠٠٠ |
| صافي مركز المصارف التجارية                   | ٢١,٠٠٠  |         |
| رصيد حساب رأس المال (عجز)                    | ٨٧,٠٠٠  |         |
| رصيد ميزان المدفوعات (فائض) ٣٦٧,٠٠٠ - ٨٧,٠٠٠ |         | ٢٨٠,٠٠٠ |
| القسم الثالث: صافي حركة الاحتياطيات الرسمية  | ٢٨٠,٠٠٠ |         |

#### شرح للمثال أعلاه مع توضيح أهم أسباب العجز والفائض لميزان المدفوعات لدى أي دولة :

يلاحظ من الجدول السابق أن ميزان المدفوعات في حالة **توازن**، أي يتساوى في نهاية العام الجانب الدائن (٢٨٠,٠٠٠) مليون ريال مع الجانب المدين (٢٨٠,٠٠٠) مليون ريال وهذا مجرد توازن محاسبي يتحقق تلقائي في ميزان المدفوعات لأي دولة في العالم. أما من الوجهة الاقتصادية فإن العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات يتوقف على مجموع رصيدي الحساب الجاري وحساب رأس المال، ففي الجدول السابق تظهر مراجعة أرصدة مكونات الحساب الجاري وحساب رأس المال أن المملكة لديها فائض في ميزان المدفوعات بقيمة ٢٨٠,٠٠٠ مليون ريال. ووجود الفائض لدى الدولة يعني أن الدولة في موقف الدائن للدول الأخرى ويمكنها بسهولة أن تستورد احتياجاتها من السلع والخدمات، أو تقوم بالدخول في استثمارات في الخارج للحصول على عوائد إضافية. أما إذا كان صافي مجموع مكونات الحساب الجاري وحساب رأس المال مقدراً سالباً فهذا يعني وجود عجز في ميزان المدفوعات بالمعنى الاقتصادي، ودلالة ذلك أن الدولة تعاني من زيادة مديونيتها إلى العالم الخارجي وهي مطالبة دائماً بسداد هذا العجز. إذا استمرت حالة العجز في ميزان المدفوعات لبضع سنين فهذا ال يمثل مشكلة طالما أن سبب هذا العجز هو استيراد معدات رأسمالية ومكونات الزمة للتنمية الاقتصادية، وبالتالي عندما تنجح خطط التنمية ويبدأ التصدير للخارج يتم التخلص من حالة العجز في ميزان المدفوعات. أما إذا كان عجز ميزان المدفوعات مزمناً ولسنوات طويلة فيجب أن تتدخل الدولة لترشيد الاستيراد للقطاع الخاص والحكومة، بل وفي بعض الحالات يمكن ممارسة الرقابة على النقد الأجنبي للتأكد من تعظيم الاستفادة من العملات الأجنبية المتاحة، وعدم إهدارها في شراء سلع ترفيهية غير أساسية .

## المؤشر الخامس :يحدد بعض المنظمات والتكتلات الاقتصادية الدولية، ويوضح أهدافها وأدوارها في التطور التعاون الاقتصادي الدولي :

### المقدمة :

منذ أكثر من ستين عاما وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، حاولت عديد من الدول اقتراح إنشاء منظمة للتجارة الدولية لتنشيط وتنظيم التجارة بين الدول، إلا أن المشروع لم يكتب له النجاح بسبب معارضة الولايات المتحدة الأمريكية له في ذلك الوقت، وبدال من ذلك تم التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) في العام ١٩٤٧م لكي تكون إطاراً لتشجيع الدول على تخفيض الحواجز إلى اتفاقية (الجات) مع التوسع في الاتفاقيات الموقعة، الجمركية. واستمر انضمام دول العالم تدريجي وفي الجولة الثامنة من المفاوضات، تم الاتفاق على إنشاء منظمة التجارة العالمية لتحل محل اتفاقية (الجات).

### تعريف منظمة التجارة العالمية :

منظمة التجارة العالمية منظمة متعددة الأطراف، تقوم بدور الإشراف على التجارة الدولية وتشجيعها. وقد تم إنشاؤها في يناير ١٩٩٥م ومقرها في جنيف بسويسرا، وقد تبنت جميع مبادئ واتفاقيات الجات، علاوة على ثلاثين اتفاقية جديدة، ويبلغ عدد أعضاء المنظمة حتى عام ٢٠١٧م ١٦٤ دولة.

تسعى منظمة التجارة العالمية إلى تحسين رفاهية شعوب الدول الأعضاء من خلال الأهداف الآتية:

- التحرير التدريجي لتجارة السلع والخدمات، ومكافحة كافة أشكال الحماية؛ مما يوفر المنتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة.

- عدم التمييز بين الدول في العلاقات التجارية الدولية.

- مساعدة الدول النامية تقنياً؛ للتكيف مع مبادئ منظمة التجارة العالمية والدخول في النظام

التجاري العالمي.

❖ لكي تحقق المنظمة الأهداف المشار إليها آنفا تقوم من خلال جهازها الإداري والفني بعدد من

الوظائف، أهمها:

- الإشراف على تنفيذ الاتفاقيات الموقع عليها من قبل الدول الأعضاء (حوالي ٦٠ اتفاقية).

- إتاحة إطار للتفاوض وفض المنازعات بين الدول الأعضاء.

- مراجعة السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء دورياً؛ للتأكد أنها لا تتعارض مع نصوص

اتفاقيات المنظمة.



## نشأة صندوق النقد الدولي:

أنشئت هذه المؤسسة بموجب اتفاقية بريتون وودز عام ١٩٤٤ للقيام بدور مالي ونقدي في حل مشاكل النقد العالمية وخاصة تحقيق الاستقرار لأسعار الصرف وتخفيض القيود على الصرف الأجنبي وتوفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة اختلال التوازن المؤقت في ميزان المدفوعات . ووفقاً لنصوص اتفاقية الصندوق التي تم التوقيع عليها من قبل كل الأعضاء، يتعهد كل عضو بالامتناع عن أى ممارسات يكون من شأنها تدهور رفاهية الدول الأخرى. وقد بدأ الصندوق نشاطه فعلاً في مارس ١٩٤٧ وتزايد عدد أعضائه منذ ذلك الحين من ٨ دولة إلى ١٤١ دولة في عام ١٩٨٠ ثم إلى ما يقرب من ١٦٥ دولة في التسعينات.

## أهداف الصندوق:

- أوضحت المادة الأولى من الاتفاقية أهداف الصندوق الذى نشأ لكل مشكلات العالم النقدية، ونوجز تلك الأهداف فيما يلى:
- ١- إيجاد مؤسسة دائمة يتم فى إطارها التشاور اللازم لحل مشكلات العالم النقدية .
  - ٢- تحقيق الثبات بقدر الإمكان لأسعار الصرف والتقليل من تنافس الدول على تخفيض أسعار الصرف.
  - ٣- تسهيل تنمية التجارة الدولية من أجل النهوض بمستويات الدخل الحقيقي والتشغيل وتنمية الموارد الإنتاجية.
  - ٤- تشجيع نظم المدفوعات المتعددة الأطراف لتغطيه المعاملات الجارية بين الأعضاء وتخفيض قيود الصرف التى تعوق انتعاش التجارة الدولية.
  - ٥- توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة ما يطرأ من اختلال على موازين المدفوعات للدول الأعضاء وتجنب الاضطراب لاتخاذ إجراءات تضر بالاستقرار الداخلي أو بمستوى الدخل والعمالة.

#### المعيار: 6.29.6

معرفة المفاهيم الأساسية لمبادئ علم المحاسبة، وخصائصها وفرضياتها.

#### المؤشرات:

- 1-** يوضح مفهوم علم المحاسبة، ويميز بين فروعه، ويبين علاقته بالعلوم الأخرى، ويشرح أهم المفاهيم المحاسبية
- 2-** يميز بين خصائص المعلومات المحاسبية، ويحدد الأطراف المستفيدة منها
- 3-** يشرح فرضيات ومبادئ علم المحاسبة.

#### إعداد:

أ/ منى السبيعي

## المعيار 6-29-6:

### معرفة المفاهيم الأساسية لمبادئ علم المحاسبة، وخصائصها وفرضياتها

المؤشر 1- يوضح مفهوم علم المحاسبة، ويميز بين فروعها، ويبين علاقته بالعلوم الأخرى، ويشرح أهم المفاهيم المحاسبية.

#### **#مفهوم علم المحاسبة:**

نظام لإنتاج المعلومات الكمية المتعلقة بالنشأة وتوصيل تلك المعلومات الى الأطراف ذات العلاقة لمساعدتها على اتخاذ القرار

#### **#فروع علم المحاسبة:**

- |                      |                            |
|----------------------|----------------------------|
| 1- المحاسبة المالية  | 6- نظم المعلومات المحاسبية |
| 2- محاسبة التكاليف   | 7- المراجعة                |
| 3- المحاسبة الإدارية | 8- المحاسبة الاجتماعية     |
| 4- محاسبة الضرائب    | 9- محاسبة الموارد البشرية  |
| 5- المحاسبة الحكومية | 10- المحاسبة القومية       |
| 11- المحاسبة الدولية |                            |

**1- المحاسبة المالية:** هي التي تعتني بتوثيق ومعالجة البيانات المالية وإيصالها للمستفيدين منها بشكل تقارير مالية تعد وفقا لمعايير متفق عليها لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

**\*\* التقارير المالية ← نتاج المحاسبة المالية \*\***

**2- محاسبة التكاليف:** تعنى بتجميع ومعالجة المعلومات المالية للوصول إلى تكلفة الإنتاج إما بشكل إجمالي أو بشكل وحدة من وحداته.

ومعرفة التكلفة مهمة لأغراض التخطيط والرقابة وأعداد التقارير المالية للإدارة وللأطراف الخارجية.

**3- المحاسبة الإدارية:** مرتبطة بالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف، وهي تقوم بتحليل المعلومات المالية المستمدة من النظام المحاسبي (مالية - تكاليف) ووضعها في شكل يمكن الإدارة من التصرف في ظل رؤية واضحة.. ومتابعة مجريات الأمور والحكم على سير المنشأة.

**4- محاسبة الضرائب:** تعنى بتجميع ومعالجة المعلومات المالية للوصول إلى المبلغ الخاضع للضريبة وهو ما يعرف بوعاء الضريبة. ثم يتم عمل إقرار ضريبي للوصول إلى مقدار الضريبة الواجب دفعه لمصلحة الدخل.

**5- المحاسبة الحكومية:** تعنى بتجميع وتوثيق ومعالجة المعلومات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات الحكومية للتأكد من ضبط الأموال العامة.

- الرقابة على الأموال العامة

- استخدام الأموال العامة الاستخدام الأمثل

**6- المراجعة:** تعنى بفحص كل أو بعض أجزاء النظام المحاسبي لتحقيق غرضين أحدهما خارجي والآخر داخلي

**المراجعة الخارجية...** تهتم بفحص التقارير المالية التي يعدها النظام المحاسبي للتحقق من صحة النظام وعدالته وتضفي الثقة على القوائم المالية وتتم المراجعة وفقاً لمعايير المراجعة المتفق عليها. وتنتشر شهادة المراجع القانوني مع القوائم المالية.

**المراجعة الداخلية....** تهتم بفحص كل أو بعض أجزاء النظام المحاسبي للتأكد من سلامتها ولتأكد الإدارة من أن النظام يحقق الأغراض التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها من هذا النظام.

المراجعة ليست فرع من فروع المحاسبة ولكن علم مستقل بذاته

**\*\* دائما عمل المراجع بعد عمل المحاسب \*\***

**7- نظم المعلومات المحاسبية:**

- تعنى بتصميم النظام المحاسبي والإشراف على تنفيذه واستخدامه

- تعنى بفحص النظام.

- تعنى بنقد النظام لمعرفة مدى استجابته لتحقيق أغراض النظام المحاسبي.

**8- المحاسبة الاجتماعية:** تهتم بتحديد وقياس وتحليل وعرض وتفسير المنافع والتكاليف الاجتماعية للمنشأة وذلك لغرض تقييم أدائها الاجتماعي وتحديد مدى إسهامها في تحقيق الرفاهية للمجتمع

**9- محاسبة الموارد البشرية:** تهتم بتحديد وقياس وتحليل وعرض وتفسير المنافع والتكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بغرض تقييم أدائها وتحديد مدى إسهامها في تحقيق أهداف المنشأة

**10- المحاسبة القومية:** تهتم بقياس وتحليل وعرض وتفسير النشاط الاقتصادي لمختلف القطاعات الاقتصادية على المستوى القومي وذلك بغرض استخدامها كأساس للتخطيط والرقابة والمتابعة وترشيد السياسات الاقتصادية للدولة

**11- المحاسبة الدولية:** يهتم بتطوير مبادئ محاسبية متعارف عليها ومقبولة قبولاً عاماً على مستوى كافة بلدان العالم

## #علاقة علم المحاسبة بالعلوم الأخرى:

### علم الإدارة:

من خلال المعلومات المحاسبية يمكن للإدارة اتخاذ القرارات وضع الخطط ومتابعة تنفيذها وكذلك الرقابة على الموارد البشرية للتأكد من حسن استخدامها فالإدارة تعتمد على البيانات المحاسبية لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية

### علم الاقتصاد:

للمحاسبة دور فعال في جمع البيانات اللازمة لعملية المتابعة والتقييم ومد أجهزة التخطيط بمعلومات وبيانات اقتصادية تستخدمها عند تصميم مشاريع خطط التنمية وتقييمها وقياس الدخل القومي

### علم القانون:

المحاسبة تهدف الى اعداد قوائم مالية لتحديد نتائج اعمال المشروع ومركزه المالي وعند اعداد هذه القوائم لابد من الالتزام بالنصوص القانونية السائدة في البلاد وتعتبر هذه القوائم حجة ودليل أمام القضاء في حالة نشوب نزاعات

### علم الإحصاء:

يشترك علم المحاسبة مع الإحصاء في أنها يهدفان الى تجميع البيانات وتصنيفها وتحليلها بصورة تكفل إعطاء مؤشرات صادقة عن الظاهرة موضع القياس

بحوث العمليات:

من أهم الاستخدامات لأساليب بحوث العمليات في حل المشاكل المحاسبية ما يلي:

- 1- استخدام البرمجة الخطية في الرقابة على المخزون وتحديد الكمية الاقتصادية للإنتاج وتخطيط الإنتاج
- 2- اعداد الموازنات التخطيطية للمشروعات الرأسمالية والرقابة على التكاليف وتقييم الأداء
- 3- استخدام أسلوب تحليل سلاسل ماركوف في وضع خطط التسويق
- 4- استخدام المصفوفات في محاسبة تكاليف المراحل الإنتاجية وقياس التكلفة وتقييم مخزون آخر الفترة والتسجيل المحاسبي
- 5- استخدام المصفوفات والمحددات في توزيع التكاليف غير المباشرة

## ## أهم المفاهيم المحاسبية:

**الأصول:** الموارد الاقتصادية التي تملكها الشركة وهي الممتلكات المادية مثل الأراضي والسيارات والمباني والأثاث وتنقسم الى أصول ثابتة وأصول متداولة وأصول غير ملموسة

- **أصول ثابتة:** الممتلكات التي يتم امتلاكها بهدف المساعدة والتي يتوقع الاستفادة من خدماتها على المدى الطويل مثل المباني
- **أصول متداولة:** الممتلكات التي يتوقع بيعها والاستفادة منها خلال السنة مثل النقدية والعملاء والمخزون

تصنف السيارات أصول ثابتة إذا تم شراؤها للمساعدة في الإنجاز أما إذا كان الهدف من شراؤها هو بيع فإنها تصنف أصول متداولة

- **أصول غير ملموسة:** ممتلكات ليس لها كيان مادي ملموس مثل شهرة المحل وحقوق النشر وحقوق الاختراع

**الخصوم:** هي ما على المنشأة للغير بخلاف الملاك مثل القروض وتنقسم الى قسمين خصوم طويلة الاجل وخصوم قصيرة الاجل

- **الخصوم طويلة الاجل:** الالتزامات تجاه الغير والتي يستحق سدادها أكثر من سنة مالية مثل القروض طويلة الاجل
- **الخصوم قصيرة الاجل:** الالتزامات تجاه الغير والتي يستحق سدادها خلال السنة المالية مثل الأقساط

**حقوق الملكية:** الالتزامات المستحقة على المنشأة تجاه ملاكها أو أصحابها وهي بمثابة القيمة المتبقية لصاحب المنشأة بعد استبعاد إجمالي الأصول وإجمالي الخصوم

**المصروفات:** هي ما انفقته المنشأة أو التزمت بإنفاقه للغير لقاء الحصول على خدمة أو منفعة مثل الإيجار والكهرباء ورواتب الموظفين

**الإيرادات:** المبالغ المكتسبة من الغير مقابل بيع سلعة أو خدمة كلما زادت الإيرادات زادت حقوق الملكية

**قائمة المركز المالي (الميزانية):** قائمة تبين الحالة المادية للمنشأة في تاريخ معين تتضمن ملخص للأصول والخصوم وحقوق الملكية

**الفرق بين الموازنة والميزانية:**

**الموازنة** تعبر عن أرصدة تقديرية للعام القادم

**الميزانية** تعبر عن الأرصدة ال عليّة عن السنة المالية المنتهية

**قائمة الدخل:** قائمة تبين نتيجة نشاط المنشأة من ربح أو خسارة وذلك بمقابلة الإيرادات بالمصروفات المرتبطة بها خلال الفترة الزمنية نفسها

**الأرباح المحتجزة:** المقدار الذي تم اكتسابه بواسطة نشاط المنشأة وتم الاحتفاظ بها.

## المؤشر 2- يميز بين خصائص المعلومات المحاسبية ويحدد الأطراف المستفيدة منها:

### #التمييز بين خصائص المعلومات المحاسبية:

- 1- الملائمة: أن تكون المعلومات ذات علاقة بالموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها
- 2- الوقائية: أن تكون المعلومات حديثة وتأتي في الوقت المناسب
- 3- القابلية للتحقق: الوصول لنفس النتيجة عند استخدام الوسائل المتعددة لقياس وتقييم القوائم المالية للشركة،
- 4- الموضوعية: البعد عن التحيز وأن تكون المعلومات من مصادر حقيقية
- 5- الصحة أو الدقة: خلو المعلومات من الأخطاء فكلما كانت نسبة الخطأ في المعلومات قليلة كلما كانت أكثر دقة وأكثر فائدة
- 6- القابلية للقياس الكمي: قابلية التعبير عن المعلومات والاحداث المالية واثباتها واعداد التقارير المالية بشكل كمي
- 7- الوضوح: عرض البيانات بطريقة مبسطة وسهلة الفهم بحيث تركز على النقاط المهمة واستبعاد البيانات غير الضرورية

### #الاطراف المستفيدة:

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 1- إدارة المنشأة    | 7- الموردون            |
| 2- العاملون         | 8- العملاء             |
| 3- الملاك           | 9- دائرة الضريبة       |
| 4- المستثمرون       | 10- المحللون الماليون  |
| 5- المقرضون         | 11- الدارسون والباحثون |
| 6- الأجهزة الحكومية |                        |

### المؤشر 3- يشرح فرضيات ومبادئ علم المحاسبة:

#### #الفرضيات المحاسبية:

- 1- فرضية استقلال الوحدة المحاسبية
- 2- فرضية استمرار الوحدة المحاسبية
- 3- فرضية وحدة القياس النقدي
- 4- فرضية الفترات المحاسبية

#### فرضية استقلال الوحدة المحاسبية:

استقلال المنشأة عن ملاكها وعن المنشآت الأخرى وهذا يعني أن جميع المعاملات المالية الخاصة بالمالك وليس لها علاقة بالمنشأة لا يتم تسجيلها في سجلات المنشأة

#### فرضية استمرار الوحدة المحاسبية:

يعني ان استمرار المنشأة ليس محدد بزمان معين وبناء على هذا الفرض يتم تقويم الأصول على أساس التكلفة التاريخية (القيمة الفعلية)

#### فرضية وحدة القياس النقدي:

النقود أساس المعاملات الاقتصادية وعلى ذلك يتم استخدامها للقياس والتحليل المحاسبي وبناء على هذا الافتراض يتم ترجمة جميع العمليات المالية للمنشأة على أساس النقد مثل الريال أو الدولار... الخ

#### فرضية الفترات المحاسبية:

يعني تقسيم نشاط المنشأة الاقتصادي على فترات زمنية دورية معينة سنة مثلاً لقياس نشاط المنشأة

### # المبادئ المحاسبية:

هذه المبادئ ليست قوانين رياضية ثابتة جامدة بل هي متحركة يمكن تعديلها وتنقيحها وتطويرها لتنماشى وتطورات العمليات التجارية المتزايدة كماً ونوعاً وتعقيداً بعد يوم. ومن أهم المبادئ- :

- 1- مبدأ التكلفة التاريخية
- 2- مبدأ تحقيق الإيرادات
- 3- مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات
- 4- مبدأ الإفصاح التام
- 5- مبدأ الحيطة والحذر
- 6- مبدأ الثبات (التجانس)
- 7- مبدأ المادية (الأهمية النسبية)

#### مبدأ التكلفة التاريخية:

يسمى بمبدأ التكلفة الأصلية، وبموجب هذا المبدأ فإن التكلفة التاريخية هي أفضل أساس لتقييم موجودات المؤسسة، ويتميز بسهولة التحقق من صحة التكلفة التاريخية وموضوعيتها.



### مبدأ تحقيق الإيرادات:

وهو يتحقق عند استلام العميل للبضاعة. ويتم اكتساب الإيراد في حالة تواصل شرطين :

- تقديم الخدمة أو تسليم المبيعات
- وجود عملية مبادلة حقيقية بين المؤسسة والغير

### مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات:

لقد اشتق هذا المبدأ استناداً إلى فرض تقسيم عمر المؤسسة إلى فترات دورية متساوية فقياس الربح يتم على أساس الفرق بين إجمالي الإيرادات الكلية وإجمالي المصروفات المقابلة لتلك الإيرادات في نفس الفترة. وتتم هذه المقابلة من خلال قائمة الدخل ويتم تحديد الإيرادات والمصروفات خلال فترة على أساس الاستحقاق، الذي يعني الاعتراف بالإيرادات الخاصة بالفترة المحاسبية سواء كانت تلك الإيرادات مقبوضة أو مستحقة القبض وكذلك الأمر بالنسبة للمصروفات على أساس الفترة المحاسبية سواء كانت تلك المصروفات مدفوعة أو مستحقة الدفع.

### مبدأ الإفصاح التام:

ويعني تزويد مستخدمي القوائم المالية بالمعلومات ذات العلاقة الملئمة، ويتطلب هذا المبدأ من المحاسب ان يقوم بالإفصاح عن كل الاحداث المالية الخاصة بالمشروع خلال الفترة المالية، بحيث لا يخفي المحاسب اية معلومات مالية يمكن أن تضلل مستخدمي القوائم المالية، وعليه فإن الحذر والانتباه ضروريان من أجل عدم اخفاء اية بنود أو احداث يمكن أن يكون لها اثر على هذا الحكم الشخصي لمتخذ القرار، بشرط انتقاء المعلومة المفيدة فقد ولا يعني الإفصاح عن كل شيء لعدم تشتيت قارئ البيانات.

### مبدأ الحيطة الحذر:

ويعني ذلك أنه يجب الاعتراف بالخسائر المحتملة والاحتياط لها من خلال تشكيل مخصصات ومؤونات أما الارباح المحتملة فلا تؤخذ بعين الاعتبار ابدأ

### مبدأ الثبات (التجانس):

الثبات في استخدام نفس الإجراءات والأساليب المحاسبية للعناصر المتشابهة دائماً وذلك لقابلية وسهولة مقارنة القوائم المالية الحالية بالسابقة وهذا المبدأ غير الزامي فيمكن التعديل في حال استدعت الظروف ولكن يجب تحديد أثر التعديل حتى يستطيع مستخدم هذه القوائم مراعاتها عند التحليل واتخاذ القرار

### مبدأ المادية (الأهمية النسبية):

يقضي هذا المبدأ بمعالجة المعاملات والاحداث ذات الاثار الاقتصادية حسب أهميتها فالمعاملات والاحداث غير الجوهرية يتبع طرق محاسبية مبسطة أما الجوهرية فإنه يصب اهتمامه لها ويحتاج الامر للتعامل مع هذا المبدأ وضع معايير لتحديد البيانات الهامة نسبياً

## المعيار 6-29-7

الإلمام بالنظام المحاسبي واستخداماته، وإتقان تسجيل محاسبة العمليات التجارية

### المؤشرات:

- 1- يعرف مفهوم النظام المحاسبي، ويوضح عناصره.
- 2- يشرح مفهوم الحساب ويصنّف الحسابات المختلفة حسب المجموعات التالية (الأصول، الالتزامات، وحقوق الملكية، والمصروفات والإيرادات). ويحدد طبيعة الحسابات (المدينة والدائنة) ذات الصلة.
- 3- يوضح مفهوم المعادلة المحاسبية، ويبين أثر الأحداث المالية عليها.
- 4- يعرف استخدامات النظام المحاسبي وتطبيقاته.
- 5- يفرّق بين دفتر اليومية ودفتر الأستاذ، ويتقن تسجيل القيود اليومية للعمليات المحاسبية، ويرحل حساباتها لدفتر الأستاذ، ويعد ميزان المراجعة.



تجميع و إعداد | فاطمة الجهني

مراجعة مؤشر 2 | خلود المالكي

الإلمام بالنظام المحاسبي واستخداماته، واتقان تسجيل محاسبة العمليات التجارية

(المؤشر ( 18&4 ) مفهوم النظام المحاسبي وعناصره ، استخداماته وتطبيقاته )

المؤشر 1 : يعرف مفهوم النظام المحاسبي ويوضح عناصره .

### تعريف النظام المحاسبي:

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات الخاصة بالجانب التطبيقي للمحاسبة والتي تساعد على إتمام الوظائف الرئيسية للمحاسبة في حصر وتسجيل وتصنيف وتلخيص نتائج العمليات المالية في شكل قوائم مالية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المحاسبة.

**و يمكن تعريف النظام المحاسبي:** بأنه مجموعة الوثائق والسجلات والتقارير والتعليمات المستخدمة لإتمام الدورة المحاسبية أو لتحقيق هدف المحاسبة.

**الدورة المحاسبية :** "سميت دورة لأنها تتم وتتكرر كل فترة محاسبية "

مستندات تسجيل اليومية ترحيل الأستاذ تلخيص ميزان المراجعة.

تمثل الدورة المحاسبية المسار الذي تمر به الأحداث الاقتصادية الخاصة بالمنشأة - والتي لها طبيعة مالية يمكن قياسها - منذ تشوئها إلى أن يتم تحديد المركز المالي و نتيجة النشاط ، كما هو موضح في الشكل رقم (٦).



شكل رقم (٦): الدورة المحاسبية

### عناصر النظام المحاسبي:

يتكون النظام المحاسبي شأنه في ذلك شأن أي نظام من عناصر، وأن هذه **العناصر** تتربط مع بعضها البعض وتعمل معاً لتحقيق الهدف من وجوده، **وهي :**

المدخلات - التشغيل أو المعالجة - المخرجات.

**1-العنصر الأول - مرحلة المدخلات(مجموعة الوثائق المستندية):** وهي المستندات التي تؤيد صحة

العمليات المالية التي حدثت في المنشأة مثل: الشيكات ، فواتير البيع والشراء ، الايصالات .

**وهي نوعين:** مستندات داخلية : هي التي تحرر بواسطة المنشأة ، مثل : فاتورة البيع.  
مستندات خارجية : هي الواردة من طرف خارجي ، مثل : فاتورة الشراء.

## **2-العنصر الثاني - مرحلة معالجة (مجموعة الدفاتر والسجلات المحاسبية):** مجموعة الدفاتر والسجلات

التي تفرغ فيها البيانات مثل دفتر اليومية ودفتر الأستاذ وميزان المراجعة.  
وتتولي إجراءات تشغيل النظام المحاسبي تسجيل تلك الأحداث الاقتصادية بوصفها أحداث وعمليات مالية في شكل قيود لليومية في دفتر القيود اليومية، ثم تبويب تلك الأحداث في صورة حسابات، وذلك بترحيل قيود اليومية إلى دفتر الأستاذ، ثم تلخيصها في شكل ميزان المراجعة. (تم شرحها بالتفصيل بالمؤشر 5)

## **3-لعنصر الثالث - مرحلة المخرجات (التقارير والقوائم المالية):** مثل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي

وقائمة التدفقات النقدية . (تم شرحها بالتفصيل في المعيار 6-29-8)

تتمثل مخرجات هذا النظام في التقارير المحاسبية والمالية، إذ لا يكفي أن يقوم المحاسب بوظيفة القياس فقط، وإنما عليه أن يقوم بتحليل النتائج وعرضها بحيث يفيد منها مستخدميها، وذلك من خلال التقارير التي يتم تقديمها، فالنظام المحاسبي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لغاية وهي خدمة الأطراف التي تلزمها البيانات والمعلومات.

ويعتبر الترابط بين المجموعة المستندية والمجموعة الدفترية والتقارير والمعلومات المحاسبية من أهم الاعتبارات التي يتعين مراعاتها عند تصميم الأنظمة المحاسبية، إذ ترتبط المستندات بسجلات ودفاتر اليومية باعتبارها (أي المستندات) مصدراً للتسجيل في المجموعة الدفترية، وأساس هذا الترابط مشتق من المبادئ العلمية لنظرية المحاسبة، فكل بيان يتم أثباته في الدفاتر يتعين أن يكون مستنداً إلى دليل موضوعي قابل للتحقيق والمراجعة، كما أن دفاتر الأستاذ ترتبط بدفاتر اليومية، نظراً لأن القيم المالية التي تشتمل عليها الحسابات ما هي إلا تبويب للقيم المالية التي سبق أثباتها بدفاتر اليومية، وترتبط القوائم المالية بدفاتر الأستاذ لاشتمالها على الإجماليات التي تعبر عن النتائج النهائية للحسابات، بحيث يبرز بعضها عناصر المركز المالي، والبعض الآخر نتائج الأعمال.

### **المؤشر 4: يعرف استخدامات النظام المحاسبي وتطبيقاته :**

يتأثر هيكل النظام المحاسبي بحسب حجم وطبيعة وشكل واهداف المنشأة كما يوجد نظم جاهزة - نظم مصممة بحسب الطلب .

### **استخدامات النظام المحاسبي :**

لا تخلو أي منشأة من وجود نظام محاسبي متكامل يستخدم لأغراض هذه المنشأة من تحليلات مالية وتخطيط وعرض معلومات والوصول بها لاتخاذ القرار المناسب

واستخدامات النظام المحاسبي كثيرة منها تسجيل وتحليل العمليات المالية وتصنيف الحسابات واعداد القوائم المالية واعداد التقارير المحاسبية.

فالنظام المحاسبي يساعد على انجاز العديد من المهام مثل استخراج الفواتير وإدارة التعاملات المالية وقوائم رواتب الموظفين واعداد وتقديم التقارير المحاسبية الدورية والتحليل الإداري والتشغيلي والمالي. تمكّن من معرفة ومتابعة الوضع المالي للمنشأة .

**ومن الأمثلة على بعض التطبيقات المحاسبية التي تمكّن من معرفة الوضع المالي للمنشأة :**

system EPR - برامج الاوراكل - برنامج ساب - الإكسل.

**المؤشر 2 : يشرح مفهوم الحساب ويصنف الحسابات المختلفة حسب المجموعات التالية: (الأصول، والالتزامات وحقوق الملكية والمصروفات والإيرادات ) ويحدد طبيعة الحسابات (المدينة والدائنة) ذات الصلة.**

### **الحساب:**

هو أداة محاسبية لإظهار أثار العمليات المالية التي تقوم بها المنشأة على عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية والإيرادات والمصروفات وتتخذ الحسابات أشكالاً متعددة غير أن أكثر الصور الشائعة في تصميم الحساب هو إعداده على شكل حرف (T) حيث يكون له جانبان الجانب الأيمن وهو المدين والجانب الأيسر وهو الدائن.



| الأصول: تمثل موجودات المنشأة وممتلكاتها وتنقسم إلى: |                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------|
| أصول المتداولة:                                     | أصول غير متداولة : |
| نقدية بالبنك                                        | - أصول ثابتة       |
| بضاعة                                               | الألات             |
| أوراق قبض                                           | الأثاث             |
| مدينون                                              | الأراضي والمباني   |
| نقدية بالصندوق                                      | السيارات           |
| أوراق مالية                                         | - أصول غير ملموسة: |
| المخزون                                             | شهرة المحل         |
| قسط الإهلاك                                         | براءة الاختراع     |

| الالتزامات : عبارة عن الالتزامات على المنشأة تجاه الغير مقابل حصولها على سلع أو خدمات أو قروض وتنقسم إلى: |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| التزامات متداولة (قصيرة الأجل) :                                                                          | التزامات ثابتة (طويلة الأجل) : |
| دائنين                                                                                                    | القروض بأنواعها                |
| أوراق دفع                                                                                                 |                                |

| حقوق الملكية: |         |            |
|---------------|---------|------------|
| راس المال     | الأرباح | الاحتياطات |

مراجعة مؤشر 2: خلود المالكي.

المعيار السابع، فاطمة الجهني.

### المصروفات:

مردودات مشتريات  
مسموحات مشتريات  
خصم مكتسب  
مشتريات  
مصارف الإدارية  
إيجار  
فاتورة الكهرباء  
مرتبات أجور  
مصاريف دعاية وإعلان  
مصروفات نقل المشتريات  
مصروفات نقل مبيعات

### الإيرادات:

مبيعات  
مردودات مبيعات  
مسموحات مبيعات  
خصم مسموح به

### **قاعدة الدائن والمدين ( القيد المزدوج ):**

وفقا لهذه القاعدة فإن لكل عملية مالية طرفان أحدهما يأخذ والآخر يعطي . والطرف الذي يأخذ يكون مدين اما الطرف الذي يعطي يكون دائن.

- لو أردت زيادة حساب اجعله من نفس نوعه، ولو أردت نقصان حساب اجعله عكس نوعه.
- لو أردت زيادة المدين اجعله مدين (نفس نوعه).
  - لو أردت نقصان المدين اجعله دائن (عكس نوعه).
  - لو أردت زيادة الدائن اجعله دائن (نفس نوعه).
  - لو أردت نقصان الدائن اجعله مدين (عكس نوعه).

### **لاحظ الجدول التالي:**

| طبيعته | عند الزيادة | عند النقصان | الأصول       |
|--------|-------------|-------------|--------------|
| مدين   | مدين        | دائن        | المصروفات    |
| مدين   | مدين        | دائن        | الالتزامات   |
| دائن   | دائن        | مدين        | الإيرادات    |
| دائن   | دائن        | مدين        | حقوق الملكية |

### المؤشر 3 : يوضح مفهوم المعادلة المحاسبية ويبين أثر الأحداث المالية عليها.

يمكن تمثيل العلاقة ما بين الحسابات الخمسة الرئيسية بالمعادلة التالية:

موارد المنشأة وموجوداتها (الأصول) = الالتزامات اتجاه الغير + الالتزامات اتجاه الملاك (حقوق الملكية)  
اي ان:

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حقوق الملكية}$$

وحقوق الملكية تساوي الاتي:

$$\text{حقوق الملكية} = \text{راس المال} - \text{المسحوبات الشخصية} + (\text{الايرادات} - \text{المصروفات})$$

فتصبح المعادلة بصيغتها النهائية:

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + (\text{راس المال} - \text{المسحوبات الشخصية} + \text{الايرادات} - \text{المصروفات})$$

تسمى هذه المعادلة بمعادلة الميزانية او المعادلة المحاسبية والتي تنص على ان الميزانية تحتوي على جانبين احدهما يمثل الاصول والجانب الاخر يمثل الالتزامات وحقوق الملكية, ويجب ان يكون كلا الجانبين متساويين عند حدوث اي عملية مالية, فاذا حدثت اي عملية مالية فإنها اما ستأثر في جانب الاصول فقط او في جانب الالتزامات وحقوق الملكية فقط او في كلاهما معا مع الحفاظ على توازن الميزانية.

#### أثر العمليات المالية على معادلة الميزانية (المحاسبية):

إن قيام المنشأة بالعمليات المالية يؤثر على معادلة الميزانية حيث قد يكون هذا التأثير على جانبي المعادلة أو أحد الجوانب فقط وفي كل الأحوال فإنه مهما كان التأثير على المعادلة فإنه لن يؤدي إلى الإخلال بتوازنها.

#### 1- أثر العمليات المالية على جانبي الميزانية:

القاعدة العامة: إذا كان تأثير العمليات المالية على جانبي معادلة الميزانية فإن التأثير في هذه الحالة يكون طردي بمعنى أنه إذا زاد أحد حسابات الأصول فإنه بالتبعية لابد أن يزيد أحد حسابات الخصوم أو حقوق الملكية والعكس صحيح.

#### أ- زيادة أصل يقابله زيادة خصم:

- في 1/1/1440 هـ بدأت منشأة عصام أعمالها برأس مال قدره 100,000 ريال تم إيداعه في الصندوق.

في هذه الحالة تأثر جانبي الميزانية والحسابات التي تأثرت هي:

الصندوق (أصل) ——— زاد 100,000

رأس المال (حقوق ملكية) ——— زاد 100,000

في هذه الحالة تصبح معادلة الميزانية كما يلي:

| التاريخ | الأصول    |  |  | الالتزامات | حقوق الملكية |
|---------|-----------|--|--|------------|--------------|
|         | الصندوق   |  |  |            |              |
| 1 / 1   | 100,000 + |  |  |            | 100,000 +    |

- في 1/2 / 1440 هـ قامت منشأة عصام بشراء سيارة بمبلغ 20000 ريال على الحساب من شركة الجميع.

وهنا أيضا تأثر جانبي الميزانية والحسابات التي تأثرت هي:

السيارات (أصل) — زاد — 20000

الدائنون (خصم) — زاد — 20000

| التاريخ | الأصل |          |           | الالتزامات | حقوق الملكية |
|---------|-------|----------|-----------|------------|--------------|
|         |       | السيارات | الصندوق   |            |              |
| 1 / 1   |       |          | 100,000 + |            | 100,000 +    |
| 1 / 2   |       | 20,000 + |           | 20,000 +   |              |

### ب- نقص أصل يقابله نقص خصم:

-في 1/13 قامت منشأة عصام بسداد مبلغ 10,000 ريال للدائنين نقدا.

في هذه الحالة الحسابات التي تأثرت هي:

الصندوق — (أصل) — نقص — 10,000

الدائنون — (خصم) — نقص — 10,000

| التاريخ | الأصل |          |           | الالتزامات | حقوق الملكية |
|---------|-------|----------|-----------|------------|--------------|
|         |       | السيارات | الصندوق   |            |              |
| 1 / 1   |       |          | 100,000 + |            | 100,000 +    |
| 1 / 2   |       | 20,000 + |           | 20,000 +   |              |
| 1/13    |       |          | 10,000 -  | 10,000 -   |              |

### 2- أثر العمليات المالية على جانب واحد فقط من جوانب الميزانية:

**القاعدة العامة:** إذا كان أثر العمليات المالية على جانب واحد فقط من الميزانية فان التأثير على

حسابات الجانب يكون عكسي بمعنى أنه إذا زاد أحد الحسابات في هذا الجانب فلا بد أن ينقص

حساب آخر في نفس الجانب.



## أ - التأثير على جانب الأصول:

### زيادة أصل يقابله نقص أصل آخر:

- في 1/17 اشترت منشأة عصام التجارية أثاث بمبلغ 5000 ريال نقداً

\* الحسابات التي تأثرت هي:

الأثاث — (أصل) — زاد — 5000

الصندوق — (أصل) — نقص — 5000

| التاريخ | الأصول |          |           | الالتزامات | حقوق الملكية |
|---------|--------|----------|-----------|------------|--------------|
|         | أثاث   | السيارات | الصندوق   | دائنون     | رأس المال    |
| 1 / 1   |        |          | 100,000 + |            | 100,000 +    |
| 1 / 2   |        | 20,000 + |           | 20,000 +   |              |
| 1/13    |        |          | 10,000 -  | 10,000 -   |              |
| 1 / 17  | 5000 + |          | 5000 -    |            |              |
| الرصيد  | 5000   | 20,000   | 85,000    | 10,000     | 100,000      |

يلاحظ أن مجموع طرفي المعادلة متساوي ويبلغ = 110,000 ريال

ويكون شكل قائمة المركز المالي في هذه اللحظة كالتالي: ( تم شرحه في المعيار 6-29-8 )

### قائمة المركز المالي في 1/17 / 1440 هـ

| أصول ثابتة   |        |         | حقوق ملكية           |         |         |
|--------------|--------|---------|----------------------|---------|---------|
| سيارات       | 20,000 | 100,000 | رأس المال            | 100,000 |         |
| أثاث         | 5000   |         | التزامات قصيرة الأجل |         |         |
| أصول متداولة |        |         | دائنون               | 10,000  |         |
| صندوق        | 85,000 | 10,000  |                      |         |         |
|              |        | 110,000 |                      |         |         |
|              |        |         |                      |         | 110,000 |

## \* الخلاصة:

- إذا كان تأثير العمليات المالية على جانبي الميزانية فإن التأثير يكون **طردى**:
- إما أصل يزيد و خصم يزيد، أو أصل ينقص و خصم ينقص
- إذا كان تأثير العمليات المالية على جانب واحد فقط من الميزانية يكون التأثير **عكسي**:
- أصل يزيد و أصل آخر ينقص.

## مثال يبين أثر العمليات المالية على معادلة الميزانية :

فيما يلي بعض العمليات التي تمت في منشأة الفلاح خلال شهر محرم 1441هـ:

- في 1/1 بدأت منشأة الفلاح أعمالها برأس مال قدره 800.000 ريال أودع الصندوق
- في 1/2 أشتريت بضاعة من محلات سعيد نقداً بمبلغ 15.000 ريال
- في 1/3 تم سحب مبلغ 20.000 ريال من الصندوق أودع البنك
- في 1/15 أشتريت أثاث جديد قيمته 15.000 ريال من شركة المطلق على الحساب
- في 1/21 باعت بضاعة بمبلغ 10.000 ريال إلى محلات شادي على الحساب
- في 1/24 باعت جزء من الأثاث قيمته 12.000 ريال نقداً
- في 1/27 حصلت قيمة نصف البضاعة لمحلات شادي بشيك

## والمطلوب:

- 1- بيان أثر العمليات السابقة على معادلة المحاسبة.
- 2- تصوير قائمة المركز المالي للمنشأة في نهاية شهر محرم.
- 3- تحليل العمليات المالية السابقة إلى أطرافها المدينة والدائنة.

## **الحل :**

### أثر العمليات المالية على معادلة الميزانية

| رقم<br>العملي<br>ة | التاريخ | الأصول         |                   |              |        |         |          | الخصوم + حقوق الملكية |
|--------------------|---------|----------------|-------------------|--------------|--------|---------|----------|-----------------------|
|                    |         | نقدية بالصندوق | المخزون<br>السلعي | نقدية بالبنك | أثاث   | مدينون  | الدائنون | رأس المال             |
| 1                  | 1/1     | +800.000       |                   |              |        |         |          | +800.000              |
| 2                  | 1/2     | -15000         | +15000            |              |        |         |          |                       |
| 3                  | 1/3     | -20.000        |                   | +20.000      |        |         |          |                       |
| 4                  | 1/15    |                |                   |              | +15000 |         | +15000   |                       |
| 5                  | 1/21    |                | -10.000           |              |        | +10.000 |          |                       |
| 6                  | 1/24    | +12000         |                   |              | -12000 |         |          |                       |
| 7                  | 1/27    |                |                   | +5000        |        | -5000   |          |                       |
| المجموع            |         | 777000         | 5000              | 25000        | 3000   | 5000    | 15000    | 800.000               |
| الإجمالي           |         | 815000         |                   |              |        |         |          | 815000                |

تحليل العمليات المالية إلى أطرافها المدينة والدائنة

| المدین | قیمته | الدائن         | قیمته   |
|--------|-------|----------------|---------|
| 1      | 1/1   | نقدية بالصندوق | 800.000 |
| 2      | 1/2   | المخزون السلعي | 15000   |
| 3      | 1/3   | نقدية بالبنك   | 20.000  |
| 4      | 1/15  | أثاث           | 15000   |
| 5      | 1/21  | مدينون         | 10.000  |
| 6      | 1/24  | نقدية بالصندوق | 12000   |
| 7      | 1/27  | نقدية بالبنك   | 5000    |
|        |       | الاجمالي       | 877000  |

منشأة الفلاح التجارية

قائمة المركز المالي في 1441/1/30 هـ

| أصول متداولة: |             |         | خصوم قصيرة أجل: |
|---------------|-------------|---------|-----------------|
| 777.000       | صندوق       | 15.000  | دائنون          |
| 25.000        | بنك         |         |                 |
| 5.000         | مخزون       |         |                 |
| 5.000         | مدينون      |         |                 |
|               | أصول ثابتة: |         | حقوق ملكية:     |
| 3.000         | أثاث        | 800.000 | رأس المال       |
|               |             |         |                 |
| 815.000       |             | 815.000 |                 |

المؤشر 5: يفرق بين دفتر اليومية ودفتر الأستاذ، ويتقن تسجيل القيود اليومية للعمليات المحاسبية ويرحل حساباتها لدفتر الأستاذ ويعد ميزان المراجعة.

### أولاً - دفتر اليومية:

وهو الدفتر الذي تقيد فيه العمليات المالية للمنشأة وفقاً لقاعدة القيد المزدوج أولاً بأول حسب تسلسل تاريخ حدوثها.

**ويتم التسجيل في دفاتر اليومية وفقاً للخطوات التالية:**

- 1- كتابة التاريخ
- 2- كتابة اسم الحساب المدين في خانة البيان على السطر الأول من القيد (في أقصى اليمين) مع المبلغ
- 3- كتابة اسم الحساب الدائن في خانة البيان على السطر الثاني من القيد (في أقصى اليسار) مع المبلغ
- 4- إعطاء شرح مختصر لكل عملية بعد كل قيد
- 5- ترك سطر دون كتابة بعد كل قيد لتحقيق استقلال ووضوح كل قيد عن غيره من القيود
- 6- التأكد من تساوي المبالغ المدينة مع المبالغ الدائنة

**مثال على كيفية التسجيل في دفتر اليومية:**

✚ بدأ أحمد مشروعه التجاري في 1426/1/1 هـ برأسمال قدره 300.000 ريال تم إيداعه في البنك.

✚ في 1426 / 1/2 هـ قام أحمد بشراء سيارة قيمتها 20.000 ريال بشيك.

**أ- تحليل العمليات إلى أطرافها الدائنة والمدينة:**

| الطرف المدين من القيد | الطرف الدائن من القيد |
|-----------------------|-----------------------|
| 300,000 البنك         | 300,000 رأس المال     |
| 20,000 السيارات       | 20,000 البنك          |

**ب- القيد أو التسجيل في دفتر اليومية:**

| التاريخ | رقم القيد | البيان                                                                       | المبلغ  |         |
|---------|-----------|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
|         |           |                                                                              | دائن    | مدين    |
| 1/1     | 1         | حساب البنك (مدين)<br>حساب رأس المال (دائن)<br>إثبات رأس المال وإيداعه بالبنك | 300,000 | 300,000 |
| 1/2     | 2         | حساب السيارات (مدين)<br>حساب البنك (دائن)<br>شراء سيارة بشيك                 | 20,000  | 20,000  |

- ويتم الاستعاضة عن كلمة حساب بالاختصار ح/ كما يتم الاستعاضة عن كلمة مدين بلفظة (من) على أن تسبق اسم الحساب المدين **كما يلي:** من ح/ البنك.
- ويتم الاستعاضة عن كلمة دائن بالاختصار (إلى) على أن يسبق اسم الحساب الدائن **كما يلي:** إلى ح/ رأس المال.

- كما يتم الاستعاضة في خانة المبالغ المدينة عن كلمة مدين بلفظة منه (أي مطلوب منه).
- و يتم الاستعاضة في خانة المبالغ الدائنة عن كلمة دائن بلفظة له (أي مطلوب له).

**دفتر اليومية:** يتم تسجيل القيود فيه بالشكل التالي:

من ح/ الجانب المدين

إلى ح/ الجانب الدائن

**وبالتالي أصبح شكل دفتر اليومية النهائي والتسجيل فيه كالتالي:**

| التاريخ | رقم القيد | البيان                                                                              | المبلغ  |         |
|---------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
|         |           |                                                                                     | له      | منه     |
| 1/1     | 1         | من ح/ البنك<br>إلى ح/ رأس المال                                                     | 300,000 | 300,000 |
| 1/2     | 2         | إثبات رأس المال وإيداعه بالبنك<br>من ح/ السيارات<br>إلى ح/ البنك<br>شراء سيارة بشيك | 20,000  | 20,000  |

#### أنواع القيود:

- 1- **القيد البسيط:** يكون في كل من طرفه المدين وطرفه الدائن حساب واحد فقط.
- 2- **القيد المركب:** يتكون طرفه المدين أو طرفه الدائن أو كلاهما من أكثر من حساب واحد.

#### مثال:

في 1/5 تم شراء أثاث بمبلغ 20,000 ريال سدد نصفها نقدا والباقي على الحساب:

| التاريخ | رقم القيد | البيان                                                                                                          | المبلغ           |        |
|---------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|
|         |           |                                                                                                                 | له               | منه    |
| 1/5     | 1         | من ح/ الأثاث<br>إلى مذكورين:<br>ح/ الصندوق<br>ح/ الدائنون<br>شراء أثاث وسداد نصف القيمة نقدا والباقي على الحساب | 10,000<br>10,000 | 20,000 |

#### ملاحظة:

لابد من تساوي المبالغ المدينة مع الدائنة ولا بد من كتابة الحساب المدين قبل الحساب الدائن.

## ثانياً: دفتر الأستاذ:

هو سجل ترحل إليه (تنتقل إليه) جميع العمليات التي تم تسجيلها في دفتر اليومية حيث يتم تجميع العمليات المتجانسة والتي من نوع واحد في حساب واحد.

بالتطبيق على المثال السابق: **300000 من حـ/ البنك**

**300000 إلى حـ/ رأس المال**

**20000 من حـ/ السيارات**

**20000 إلى حـ/ البنك**

**300000 منه حـ/ البنك 20000 له**

| المبلغ  | البيان            | التاريخ  | المبلغ | البيان          | التاريخ    |
|---------|-------------------|----------|--------|-----------------|------------|
| 300,000 | إلى حـ/ رأس المال | 1426/1/1 | 20,000 | من حـ/ السيارات | 1/2        |
|         |                   |          | 280000 | رصيد مرحل       | 1426/12/30 |
| 300000  |                   |          | 300000 |                 |            |
|         |                   |          |        |                 |            |
| 280000  | رصيد منقول        | 1427/1/1 |        |                 |            |

مثال :

يبلغ مجموع الجانب المدين لحساب الصندوق 65000 ريال ومجموع الجانب الدائن لنفس الحساب 25000 ريال ، عليه يبلغ رصيد الصندوق :

أ- 65000 ريال مدين      ب- 25000 ريال دائن

ج- 40000 ريال مدين      د- 40000 ريال دائن

## بعض التعريفات الخاصة باستخدام دفتر الأستاذ:

- **الترحيل:** هو نقل القيود من دفتر اليومية العامة إلى دفتر الأستاذ العام.
- **رصيد الحساب:** هو الفرق بين مجموع قيم العمليات في الجانب المدين ومجموع قيم العمليات في الجانب الدائن من الحساب، والرصيد هو الجانب المتم للجانب الأقل سواء الجانب المدين أو الدائن. (يظهر في الجانب الأقل من الحساب ويطلق عليه رصيد مرحل، ثم ينقل إلى الجانب الآخر من الحساب في بداية الفترة المالية التالية ويطلق عليه رصيد منقول)
- **رصيد مدين:** يكون رصيد الحساب مدين إذا كان مجموع الجانب المدين < من مجموع الجانب الدائن.
- **رصيد دائن:** يكون رصيد الحساب دائن إذا كان مجموع الجانب الدائن < من مجموع الجانب المدين.
- **الحساب بدون رصيد:** يكون الحساب بدون رصيد إذا كان مجموع الجانب المدين = مجموع الجانب الدائن ويسمى في هذه الحالة بالحساب المقفل، أما الحسابات التي لها رصيد فتسمى بحسابات مفتوحة.
- **الحسابات ذات الطبيعة المدينة:** مثل حـ/ الأصول والمصروفات والمسحوبات تكون أرصدها مدينة.
- **الحسابات ذات الطبيعة الدائنة:** مثل حـ/ الخصوم وحقوق الملكية والإيرادات تكون أرصدها دائنة.

### ثالثاً: ميزان المراجعة:

هو عبارة عن كشف أو قائمة يظهر فيه أرصدة الحسابات المفتوحة بدفتر الأستاذ.

### ويظهر بالشكل التالي:

#### ميزان المراجعة

| اسم الحساب | دائن | مدين |
|------------|------|------|
|            |      |      |

ويوجد طريقتان لإعداد ميزان المراجعة:

- **ميزان المراجعة بالمجاميع:** كشف أو قائمة بمجاميع الجانب المدين ومجاميع الجانب الدائن لكل حساب من الحسابات المفتوحة في دفتر الأستاذ.
- **ميزان المراجعة بالأرصدة:** كشف أو قائمة بالأرصدة المدينة والأرصدة الدائنة لكل حساب من الحسابات المفتوحة في دفتر الأستاذ.

### ملاحظة:

لا يشترط تساوي مجموع الميزان بالأرصدة مع مجموع الميزان بالمجاميع، ولكن يجب تساوي جانبي الميزان في كل حالة على حدة وإلا اعتبر مؤشراً لوجود واحد أو أكثر من الأخطاء المحاسبية.

### مثال على تسجيل القيود اليومية وترحيلها لدفتر الأستاذ وإعداد ميزان المراجعة :

فيما يلي بعض العمليات المالية التي تمت في منشأة خالد التجارية خلال شهر محرم 1431هـ:

- في 1/1 بدأ النشاط التجاري برأسمال قدره 800,000 ريال أودع منه 600,000 ريال بالبنك والباقي في الصندوق ( مدين + 200000 ).  
مدين + الصندوق دائن -
- في 1/3 تم شراء أثاث بمبلغ 50,000 ريال نقداً.
- في 1/4 تم شراء مبنى مقابل 300,000 ريال بشيك.
- في 1/10 قامت المنشأة بشراء سيارة بمبلغ 80,000 ريال من الشركة السعودية للسيارات سدّدت نصف ثمنها بشيك والباقي على الحساب.

### والمطلوب:

- 1- إثبات العمليات المالية في دفتر اليومية العامة.
- 2- ترحيل العمليات إلى دفتر الأستاذ العام.
- 3- تصوير ميزان المراجعة (بالمجاميع والأرصدة) في نهاية شهر محرم.

• دفتر اليومية العامة لمنشأة خالد التجارية

| التاريخ | رقم<br>صفحة<br>الأستاذ | رقم<br>الفيد | البيان                              | المبلغ  |         |
|---------|------------------------|--------------|-------------------------------------|---------|---------|
|         |                        |              |                                     | له      | منه     |
| 1/1     | 1                      | 1            | من مذكورين                          |         |         |
|         | 1                      |              | ح/البنك                             |         | 600,000 |
|         | 2                      |              | ح/الصندوق                           |         | 200,000 |
|         | 3                      |              | إلى ح/ رأس المال                    | 800,000 |         |
|         |                        |              | بداية تأسيس المنشأة                 |         |         |
| 1/3     | 4                      | 2            | من ح/الأثاث                         |         | 5000    |
|         | 2                      |              | إلى ح/ الصندوق                      | 5000    |         |
|         |                        |              | شراء أثاث نقدا                      |         |         |
| 1/4     | 5                      | 3            | من ح/المباني                        |         | 300,000 |
|         | 1                      |              | إلى ح/ البنك                        | 300,000 |         |
|         |                        |              | شراء مبنى بشيك                      |         |         |
| 1/10    | 6                      | 4            | من ح/ السيارات                      |         | 80,000  |
|         |                        |              | إلى مذكورين                         |         |         |
|         | 1                      |              | ح/ البنك                            | 40,000  |         |
|         | 7                      |              | ح/الدائنون (الشركة سعودية للسيارات) | 40,000  |         |
|         |                        |              | شراء سيارة وسداد نصف ثمنها بشيك     |         |         |



• دفتر الأستاذ

| منه     | ح/ البنك         | رقم الحساب (1) | له      |
|---------|------------------|----------------|---------|
| المبلغ  | البيان           | التاريخ        | المبلغ  |
| 600,000 | إلى ح/ رأس المال | 31/1/1         | 300,000 |
|         |                  |                | 40,000  |
|         |                  |                | 260,000 |
| 600,000 |                  |                | 600,000 |
| 260,000 | رصيد منقول       | 32/1/1         |         |

| منه     | ح/ الصندوق       | رقم الحساب (2) | له      |
|---------|------------------|----------------|---------|
| المبلغ  | البيان           | التاريخ        | المبلغ  |
| 200,000 | إلى ح/ رأس المال | 31/1/1         | 50,000  |
|         |                  |                | 150,000 |
| 200,000 |                  |                | 200,000 |
| 150,000 | رصيد منقول       | 32/1/1         |         |

| منه     |           | ح/ رأس المال |         | له         |         |
|---------|-----------|--------------|---------|------------|---------|
| المبلغ  | البيان    | التاريخ      | المبلغ  | البيان     | التاريخ |
| 800,000 | رصيد مرحل | 12/30        | 800,000 | من مذكورين | 31/1/1  |
| 800,000 |           |              | 800,000 |            |         |
|         |           |              | 800,000 | رصيد منقول | 32/1/1  |

| منه    | ح/ الأثاث      | رقم الحساب (4) | له                  |
|--------|----------------|----------------|---------------------|
| المبلغ | البيان         | التاريخ        | المبلغ              |
| 50,000 | إلى ح/ الصندوق | 1/3            | رصيد مرحل<br>50,000 |
| 50,000 |                |                |                     |
| 50,000 | رصيد منقول     | 32/1/1         |                     |

| منه     |              | ح/ المباني |         | رقم الحساب (5) |         | له |  |
|---------|--------------|------------|---------|----------------|---------|----|--|
| المبلغ  | البيان       | التاريخ    | المبلغ  | البيان         | التاريخ |    |  |
| 300,000 | إلى ح/ البنك | 1/4        | 300,000 | رصيد مرحل      | 12/30   |    |  |
|         |              |            | 300,000 |                |         |    |  |
| 300,000 | رصيد منقول   | 32/1/1     |         |                |         |    |  |

| منه    |             |         | ح/ السيارات |           |         | رقم الحساب (6) |        |         | له     |        |         |
|--------|-------------|---------|-------------|-----------|---------|----------------|--------|---------|--------|--------|---------|
| المبلغ | البيان      | التاريخ | المبلغ      | البيان    | التاريخ | المبلغ         | البيان | التاريخ | المبلغ | البيان | التاريخ |
| 80,000 | إلى مذكورين | 1/4     | 80,000      | رصيد مرحل | 12/30   | 80,000         |        |         | 80,000 |        |         |
| 80,000 |             |         | 80,000      |           |         |                |        |         |        |        |         |
| 80,000 | رصيد منقول  | 32/1/1  |             |           |         |                |        |         |        |        |         |

| منه    |           | ح/ الدائنون |        | رقم الحساب (7) |         | له |  |
|--------|-----------|-------------|--------|----------------|---------|----|--|
| المبلغ | البيان    | التاريخ     | المبلغ | البيان         | التاريخ |    |  |
| 40,000 | رصيد مرحل | 12/30       | 40,000 | من مذكورين     | 31/1/1  |    |  |
| 40,000 |           |             | 40,000 |                |         |    |  |
|        |           |             | 40,000 | رصيد منقول     | 32/1/1  |    |  |

## ميزان المراجعة بالأرصدة في 1431/12/30

| اسم الحساب      | على أساس الأرصدة |                |
|-----------------|------------------|----------------|
|                 | أرصدة مدينة      | أرصدة دائنة    |
| ح/البنك         | 260,000          | -----          |
| ح/الصندوق       | 150,000          | -----          |
| ح/راس المال     | -----            | 800,000        |
| ح/الأثاث        | 50,000           | -----          |
| ح/المباني       | 300,000          | -----          |
| ح/السيارات      | 80,000           | -----          |
| ح/الدائنون      | -----            | 40,000         |
| <b>الإجمالي</b> | <b>840,000</b>   | <b>840,000</b> |

**مثال :** في ح/ مدينون ( المطلق ) بلغ مجموع الجانب المدين 130000 ريال ومجموع الجانب الدائن لنفس الحساب بلغ 80000 ريال

عليه :

أ - رصيد الحساب مدين 130000      ب- رصيد الحساب دائن 80000 ريال

ج- رصيد الحساب مدين 50000 ريال      د- رصيد الحساب دائن 50000 ريال

الحل نطرح  $130000 - 80000 = 50000$  الفرق بما ان الجانب المدين اكبر اذا الرصيد مدين 50000

## المعيار: 6.29.8

معرفة مفهوم التقارير المالية، وإتقان إعدادها

### المؤشرات:

- 1- يميز أنواع الحسابات المثبتة في الدفاتر المحاسبية، ويحدد طبيعة تأثيرها على القوائم المالية
- 2- يعرف مفهوم قائمة الدخل، ويتقن إعداد قائمة دخل عن فترة مالية معينة
- 3- يعرف مفهوم قائمة المركز المالي، ويحدد مكوناتها، ويصور قائمة المركز المالي للمنشأة في نهاية السنة المالية.

### إعداد:

أ/ أميرة الغامدي

## المعيار الثامن

### معرفة مفهوم التقارير المالية وإتقان إعدادها.

#### ماهي التقارير المالية:

تعتبر التقارير المالية المنتج النهائي للمحاسبة و تنقسم التقارير إلى قسمين:

**1- تقارير خاصة :** تعد استجابة لطلب معين (تخطيطية ، رقابية ، أخرى....)

**2- تقارير عامة :** تعد وفق معايير المحاسبة والتقارير الدولية المتعارف عليها ليطلع عليها كل ذي علاقة بالنشأة أو كل مهتم بأمورها و تتمثل في : تقارير القوائم المالية والايضاحات المرفقة ( المتتممة ) و القوائم المالية هي الناتج النهائي والأساسي لعمل النظام المحاسبي في الشركة ، وهي تنشأ نتيجة إجراء مجموعة من المعالجات المحاسبية على البيانات التي ترتبط بالأحداث والأنشطة التي تقوم بها الشركة لغرض تقديمها بصورة إجمالية وملخصة إلى كافة الجهات التي يمكن تستفاد منها في إتخاذ القرارات المختلفة. و تقوم الشركة القابضة باعداد أربعة قوائم مالية رئيسية هي :

- 1- **قائمة المركز المالي :** تبين الموقف المالي للشركة في نهاية الفتره المالية من اصول وخصوم وحقوق ملكية ) .
- 2- **قائمة الدخل :** تقرير بالايادات والمصروفات والناتج عنهم كمقاصة مالية من ربح او خساره ، أى تحديد نتائج عمليات الشركة في نهاية الفترة المالية ) .
- 3- **قائمة التدفقات النقدية :** بيان بمصادر الاموال واستخداماتها ) .
- 4- **قائمة التغيرات في حقوق الملكية :** توضح طبيعة التغيرات التي طرات على حقوق الملكية (المساهمين) من عام لآخر) - ويمكن إعداد هذه القوائم المالية في الوقت المعاصر بشكل نصف سنوي أو سنوي ومستقبلاً عقب إكمال أتمتة العمل المحاسبي كلياً يمكن انتاج هذه التقارير بشكل ربع سنوي او شهري .

## المؤشر الأول :

تميز انواع الحسابات المثبتة في الدفاتر المحاسبية ،وتحديد تأثيرها على القوائم المالية.

## انواع الحسابات:

هنالك عدة تصنيفات للحسابات, واكثر هذه التصنيفات قبولا ان يتم تقسيم الحسابات الى خمس مجموعات وهي كالتالي :

### الاصول (الموجودات):

تمثل حسابات الاصول كل ما تمتلكه المنشأة من موارد اقتصادية و موجودات لديها, ويتم تقسيمها الى عدة اقسام كالتالي :

#### الاصول المتداولة (قصيرة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة على شكل نقدي او التي يتوقع تحويلها الى نقدية خلال الفترة المالية اللاحقة, مثل النقدية في الصندوق والبنك, الذمم المدينة, البضاعة, اوراق القبض (الكمبيالات) وغيرها.

#### الاصول الثابتة (طويلة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة بغرض مساعدة المنشأة في مزاولة نشاطها واستخدامها لعدة سنوات او لعدة فترات مالية لاحقة, ولا يكون الهدف من اقتناءها هو اعادة بيعها, مثل الاراضي والمباني والآلات والمعدات والاثاث وغيرها.

#### الاصول غير الملموسة (طويلة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة والتي تفتقد للكيان المادي الملموس, مثل شهرة المحل, العلامة التجارية, حقوق الاختراع وغيرها.

#### الاصول والارصدة المدينة الاخرى:

وهي الحسابات الاخرى ذات الطبيعة المدينة, والتي تظهر في جانب الموجودات او الاصول من الميزانية, لانها تمثل موجودات للشركة, مثل حساب المصروفات المدفوعة مقدما, وحساب الايرادات المستحقة.

### الالتزامات (المطلوبات)

وهي تمثل كل الالتزامات والمبالغ المستحقة على المنشأة, ويتم تقسيمها كالتالي:

## الالتزامات قصيرة الاجل:

وهي الالتزامات التي يتوجب على المنشأة سدادها خلال الفترة المالية اللاحقة (اقل من سنة ), مثل الذمم الدائنة, القروض قصيرة الاجل, اوراق الدفع (الكمبيالة) وغيرها.

## الالتزامات طويلة الاجل:

وهي الالتزامات التي يتوجب على المنشأة سدادها خلال الفترات المالية اللاحقة (اكثر من سنة).

## الالتزامات والارصدة الدائنة الاخرى:

وهي الحسابات الاخرى ذات الطبيعة الدائنة, والتي تظهر في جانب الخصوم او الالتزامات من الميزانية لانها تمثل التزام على الشركة, مثل حساب المصروفات المستحقة, وحساب الايرادات المقبوضة مقدما.

## حقوق الملكية:

وهي الحسابات التي تمثل التزامات المنشأة اتجاه اصحاب المنشأة (الشركاء), كحساب راس المال وحساب المسحوبات الشخصية وحساب الارباح المحتجزة وغيرها.

## الايرادات (المبيعات):

وهي الحسابات التي تنشأ عند بيع بضاعة او تقديم خدمة للغير, مثل مبيعات اجهزة كمبيوتر او ايرادات عن تقديم خدمات استشارية.

## المصروفات:

وهي الحسابات التي تنشأ عند حصول المنشأة على خدمات من الغير تساعد على ممارسة نشاطها وتحقيق اهدافها, كمصروفات الكهرباء ومصروفات الهاتف والانترنت ومصروفات الدعاية والاعلان وغيرها.



## مثال:

ظهرت الارصدة التالية في ميزان مراجعة شركة الامل التجارية في  
2015/12/31 كالتالي:

| مصرفات الكهرباء     | ايرادات الطباعة  | الصندوق               |
|---------------------|------------------|-----------------------|
| شركة الامل (مدينون) | قروض قصيرة الاجل | اثاث وديكور           |
| البنك               | راس المال        | شركة التفاؤل (دائنون) |
| حقوق النشر          | ايرادات الترجمة  | مسحوبات شخصية         |
| مصرفات الهاتف       | اجهزة كمبيوتر    | رواتب واجور           |

## المطلوب:

ربط كل حساب بالمجموعة التي ينتمي اليها، بناءا على ماتم شرحه  
مسبقا.

طريقة الحل :

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| اسم الحساب            | المجموعة              |
| الصندوق               | أصول متداولة          |
| إيرادات الطباعة       | إيرادات               |
| مصرفات الكهرباء       | مصرفات                |
| أثاث وديكور           | أصول ثابتة            |
| قروض قصيرة الأجل      | إلتزامات قصيرة الأجل  |
| شركة الأمل (مدينون)   | أصول متداولة          |
| شركة التفاؤل (دائنون) | اللتزامات قصيرة الأجل |
| رأس المال             | أقوق ملكية            |
| البنك                 | أصول متداولة          |
| مسحوبات شخصية         | أقوق ملكية            |
| إيرادات الترجمة       | إيرادات               |
| أقوق النشر            | أصول غير ملموسة       |
| رواتب وأجور           | مصرفات                |
| أجهزة كمبيوتر         | أصول ثابتة            |
| مصرفات الهاتف         | مصرفات                |

## المؤشر الثاني :

يعرف مفهوم قائمة الدخل ،ويتقن إعداد قائمة دخل عن فترة زمنية معينة.

### قائمة الدخل

بعد الانتهاء من اعداد ميزان المراجعة المعدل والذي يحتوي بداخله على جميع ارصدة الحسابات بعد التعديل, يتم بعد ذلك اعداد القوائم المالية للمنشأة, واول قائمة يتم اعدادها هي قائمة الدخل، حيث يتم نقل ارصدة حسابات الايرادات والمصروفات لاعداد قائمة الدخل واستخراج نتيجة الدخل من ربح اوخسارة.

### مفهوم قائمة الدخل :

قائمة الدخل وتسمى ايضا بقائمة الارباح والخسائر هي قائمة يتم اعدادها لمعرفة نتيجة عمل المنشأة من ربح او خسارة خلال فترة زمنية محددة, ويتم ذلك عن طريق مقابلة الايرادات بالمصروفات والفرق بينهما سيكون اما ربح او خسارة, فاذا زادت الايرادات عن المصروفات تكون النتيجة ربح, اما اذا كانت المصروفات اكبر من الايرادات فالنتيجة خسارة, ويتم اعداد قائمة الدخل وتعد على شكل تقرير من جانب واحد وتحتوي على عدة معادلات سيتم التعرف عليها بالتفصيل.

### عناصر وبنود قائمة الدخل:

#### الايرادات (صافي المبيعات)

تعرف الإيرادات بأنها الدخل الذي تحققه الشركة عند تقديم خدمة أو بيع سلع للآخرين، فالدخل الناتج من تقديم خدمة للآخرين يسمى (ايرادات)، بينما الدخل الناتج من بيع البضائع للآخرين يسمى (المبيعات).

#### تكلفة المبيعات (تكلفة الايرادات)

في المنشأة الخدمية فان تكلفة الايرادات تمثل المصروفات التي تم تحميلها على الخدمة مباشرة والتي ساهمت في تحقيق الايراد, وفي المنشأة التجارية فانها تسمى بتكلفة المبيعات وهي تمثل تكلفة البضاعة المباعة, والتي يتم احتسابها بحسب نظام الجرد المستخدم كما سيتم شرحه في درس المعالجة المحاسبية لعمليات البضاعة (المخزون).

اما في المنشأة الصناعية فان تكلفة المبيعات تمثل تكلفة المواد المباشرة والاجور المباشرة والمصاريف الصناعية غير المباشرة.

### المصروفات التشغيلية

وهي المصروفات التي تتكبدها المنشأة في سبيل الحصول على الايراد, ويمكن تقسيمها الى مصروفات ادارية وعمومية كمصروف الرواتب والاجور ومصروف الكهرباء والهاتف وغيرها, ومصروفات البيع والتسويق مثل مصروف الدعاية والاعلان ومصروف المبيعات وغيرها.

### الايرادات والمكاسب الاخرى (غير العادية)

وهي ايرادات او مكاسب تحصل عليها المنشأة نتيجة عمليات وانشطة ليست لها علاقة بالنشاط الرئيسي للشركة, مثل المكاسب التي تأتي من خلال استثمار المنشأة في البورصة, او الارباح المتأتية من بيع الاصول الثابتة, او من تاجير جزء من عقارها.

### المصروفات والخسائر الاخرى (غير العادية)

وهي المصروفات والخسائر التي تتكبدها المنشأة نتيجة عمليات وانشطة ليست لها علاقة بالنشاط الرئيسي للشركة, مثل الخسائر الناتجة من استثمار المنشأة لاموالها في البورصة, والخسائر المتأتية من بيع الاصول الثابتة وهكذا.

## معادلات قائمة الدخل :

1- صافي المبيعات = المبيعات - { مردودات المبيعات + مسموحات المبيعات + الخصم المسموح به }

2- تكلفة البضاعة المباعة = **تكلفة البضاعة المتاحة للبيع** - بضاعة آخر المدة  
**تكلفة البضاعة المتاحة للبيع = بضاعة أول المدة + صافي المشتريات**

صافي المشتريات = { المشتريات + مصروفات المشتريات } - { مردودات المشتريات + مسموحات المشتريات + الخصم المكتسب }

3- مجمل الربح = صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة

4- صافي الربح = مجمل الربح + إيرادات أخرى - مصروفات أخرى

طريقة اعداد قائمة الدخل المختصره وهي غالبا ما يتم استخدامها:

### قائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة (المختصرة)

تتميز هذه القائمة بسهولة اعدادها وفهم محتواها وبساطتها, حيث يتم توزيع عناصر قائمة الدخل على بندين, بند يختص بالايرادات سواء كانت ايرادات ناجمة عن النشاط الرئيسي او ايرادات ومكاسب اخرى (غير العادية), وبند اخر يختص بالمصروفات سواء كانت مصروفات تشغيلية ومصروفات وخسائر اخرى (غير عادية) والفرق بين مجموع البندين يمثل صافي الدخل سواء كان ربح او خسارة.

| البيان                  | المبلغ الجزئي | المبلغ الكلي |
|-------------------------|---------------|--------------|
| <b>الايرادات(+)</b>     |               |              |
| اجمالي الايرادات        | xxx           |              |
| ايرادات ومكاسب اخرى     | xxx           |              |
| <b>مجموع الايرادات</b>  |               | (xxx)        |
| <b>المصروفات (-)</b>    |               |              |
| مصروفات ادارية وعمومية  | xxx           |              |
| مصروفات بيع وتسويق      | xxx           |              |
| مصروفات وخسائر اخرى     | xxx           |              |
| <b>مجموع المصروفات</b>  |               | (xxx)        |
| صافي الدخل(ربح / خسارة) |               | xxx          |

## مثال :

هذه أرصدة الحسابات الظاهرة في ميزان المراجعة لمنشأة السلام  
للاستشارات في 2015/12/31:

| اسم الحساب        | الأرصدة الدائنة | لأرصدة المدينة |
|-------------------|-----------------|----------------|
| الصندوق           |                 | 5000           |
| البنك             |                 | 5300           |
| مدينون            |                 | 4000           |
| الأثاث والديكور   |                 | 8000           |
| دائنون            | 1000            |                |
| راس المال         | 8000            |                |
| مسحوبات شخصية     |                 | 3000           |
| إيرادات استشارات  | 30000           |                |
| مصرف رواتب        |                 | 10000          |
| مصرف إيجار        |                 | 3000           |
| مصرف كهرباء       |                 | 300            |
| مصرف هاتف وانترنت |                 | 200            |
| مصرف دعاية وإعلان |                 | 500            |
| أرباح بيع الأسهم  | 500             |                |
| خسائر متنوعة      |                 | 200            |
| <b>المجموع</b>    | <b>39500</b>    | <b>39500</b>   |

## المطلوب:

1- إعداد قائمة الدخل في 31/12/2015

2- إقفال حساب الإيرادات والمصروفات.

## طريقة الحل :

اولا: إعداد قائمة الدخل في 31/12/2015 :

| البيان                                | المبلغ الجزئي  | المبلغ الكلي |
|---------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>إيرادات الاستشارات</b>             | <b>30000</b>   |              |
| <b><u>المصروفات التشغيلية (-)</u></b> |                |              |
| م.رواتب                               | 10000          |              |
| م.إيجار                               | 3000           |              |
| م.كهرباء                              | 300            |              |
| م.هاتف وانترنت                        | 200            |              |
| م.دعاية وإعلان                        | 500            |              |
| <b>مجموع المصروفات التشغيلية</b>      | <b>(14000)</b> |              |
| <b>صافي الدخل التشغيلي (ربح)</b>      |                | <b>16000</b> |
| <b>أرباح بيع الأسهم (+)</b>           | <b>500</b>     |              |
| <b><u>خسائر متنوعة (-)</u></b>        | <b>(200)</b>   |              |
| <b>صافي الدخل (ربح)</b>               |                | <b>16300</b> |

ثانيا : اقفال حسابات الإيرادات والمصروفات:  
**قيد إقفال المصروفات**

| البيان                                      | الدائن | المدين |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| من ح/الارباح والخسائر (ملخص الدخل)          |        | 14200  |
| <u>الى مذكورين</u>                          |        |        |
| ح/م.رواتب                                   | 10000  |        |
| ح/م.ايجار                                   | 3000   |        |
| ح/م.كهرباء                                  | 300    |        |
| ح/م.هاتف وانترنت                            | 200    |        |
| ح/م.دعاية واعلان                            | 500    |        |
| ح/خسائر متنوعة                              | 200    |        |
| <b>اقفال حساب المصروفات والخسائر الاخرى</b> |        |        |

**قيد إقفال الإيرادات**

| البيان                                      | الدائن | المدين |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| <u>من مذكورين</u>                           |        |        |
| ح/الايرادات                                 |        | 30500  |
| ح/ارباح بيع الاسهم                          |        | 500    |
| الى ح/الارباح والخسائر (ملخص الدخل)         | 30500  |        |
| <b>اقفال حساب الایرادات والمكاسب الاخرى</b> |        |        |



## قائمة الدخل على شكل تقرير في السنة المنتهية 12/30

|        |       |                              |
|--------|-------|------------------------------|
|        | xx    | المبيعات                     |
|        | (x)   | - مردودات المبيعات           |
|        | (x)   | - مسموحات المبيعات           |
|        | (x)   | - الخصم المسموح به           |
| xxx    |       | صافي المبيعات                |
|        | xx    | المشتريات                    |
|        | x     | + مصروفات المشتريات          |
|        | (x)   | - مردودات المشتريات          |
|        | (x)   | - مسموحات المشتريات          |
|        | (x)   | - الخصم المكتسب              |
|        | (x)   | تكلفة المشتريات              |
|        |       | + بضاعة أول المدة            |
|        | xxxxx | تكلفة البضاعة المتاحة للبيع  |
|        | xxx   | - بضاعة آخر المدة            |
|        | xxxxx | تكلفة البضاعة المباعة        |
|        | (xx)  | مجمل الربح أو (مجمل الخسارة) |
| (xxxx) |       | + جميع الإيرادات             |
| xxxxx  |       | - جميع المصروفات             |
| (xxx)  | x     | صافي الربح (أو صافي الخسارة) |
|        | x     |                              |
| xxxxxx |       |                              |

## مثال على معادلات قائمة الدخل

ظهرت الأرصدة التالية في ميزان المراجعة لمنشأة الفلاح التجارية في 30/ 12/ 1430 هـ،

85,000 مبيعات، 15,000 مسموحات مشتريات، 60,000 مشتريات، 20,000 مسموحات

مبيعات، 5,000 مردودات مشتريات، 3,000 مصروفات نقل مشتريات، 15,000 مردودات

مبيعات، 14,000 خصم مسموح به، 15,000 خصم مكتسب.

### المطلوب:

#### 1- تحديد صافي المبيعات:

المبيعات – مردودات – مسموحات - خصم مسموح به

$$= 85000 - ( 14000 + 15000 + 20000 )$$

$$= 36000 = 49000 - 85000$$

#### 2- تحديد تكلفة المشتريات:

تكلفة المشتريات = صافي المشتريات + مصروفات الشراء

صافي المشتريات = المشتريات - (مردودات المشتريات + مسموحات المشتريات + الخصم المكتسب).

$$\text{صافي المشتريات} = 60000 - (15000 + 5000 + 15000) = 25000$$

$$\text{تكلفة المشتريات} = 25000 + 3000 = 28000$$

3- إذا بلغت بضاعة أول المدة 26,000 ريال، و بضاعة آخر المدة 39,000 ريال،

المطلوب:

تحديد تكلفة البضاعة المباعة ( المبيعات ).

بضاعة ( مخزون ) أول المدة + تكلفة المشتريات - بضاعة ( مخزون ) آخر المدة.

$$39000 - 28000 + 26000 =$$

$$15000 = 39000 - 24000 =$$

4 - تحديد مجمل الربح أو الخسارة:

صافي المبيعات - تكلفة المبيعات.

$$36000 - 15000 = 21000 \text{ مجمل ربح}$$

5أ- إذا بلغت المصروفات الأخرى 30000 ريال، و الإيرادات الأخرى 7,000 ريال،

المطلوب:

تحديد صافي الربح أو الخسارة.

مجمل الربح (أو الخسارة) + الإيرادات - المصروفات

$$= 30000 - 7000 + 21000 =$$

$$28000 - 30000 = (2000) \text{ صافي خسارة}$$

تابع السؤال الخامس

5- ب - إذا بلغت المصروفات الأخرى 5000 ريال، و الإيرادات الأخرى 7,000 ريال،

المطلوب:

تحديد صافي الربح أو الخسارة.

صافي الربح او الخسارة =  $21000 + 5000 - 7000 = 23000$  صافي ربح

6- إعداد قائمة الدخل عن الفترة المنتهية في 30 / 12 / 1430 هـ

|       |       |                              |
|-------|-------|------------------------------|
| 36000 |       | صافي المبيعات                |
|       |       | <b>يطرح</b>                  |
|       | 15000 | تكلفة البضاعة المباعة        |
|       |       |                              |
| 21000 |       | مجمل الربح أو (مجمل الخسارة) |
|       | 7000  |                              |
|       | 5000  | + جميع الإيرادات             |
|       |       | - جميع المصروفات             |
| 2000  |       |                              |
|       |       |                              |
| 23000 |       | صافي الربح (أو صافي الخسارة) |

## المؤشر الثالث :

معرفة مفهوم قائمة المركز المالي ،ومكوناتها ،وتصوير قائمة دخل لمنشأة في نهاية السنة المالية.

### قائمة المركز المالي

#### قائمة المركز المالي :

هي قائمة يتم اعدادها لبيان المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين, حيث يتم من خلال هذه القائمة معرفة كل ما تمتلكه المنشأة من اصول وما عليها من التزامات ( خصوم ) في لحظة زمنية معينة, بحيث تظهر حسابات الاصول في جانب و الحسابات الخاصة بالتزامات وحقوق الملكية في جانب اخر, ويجب ان يكون مجموع الجانبين متساويين.

#### عناصر او بنود قائمة المركز المالي :

##### الاصول (الموجودات)

تمثل حسابات الاصول كل ما تمتلكه المنشأة من موارد اقتصادية و موجودات لديها, ويتم تقسيمها الى عدة اقسام كالتالي:

##### الاصول المتداولة (قصيرة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة على شكل نقدي او التي يتوقع تحويلها الى نقدية خلال الفترة المالية اللاحقة, مثل النقدية في الصندوق والبنك, الذمم المدينة, البضاعة, اوراق القبض (الكمبيالات) وغيرها.

##### الاصول الثابتة (طويلة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة بغرض مساعدة المنشأة في مزاولة نشاطها واستخدامها لعدة سنوات او لعدة فترات مالية لاحقة, ولا يكون الهدف من اقتنائها هو اعادة بيعها, مثل الاراضي والمباني والآلات والمعدات والاثاث وغيرها .

##### الاصول غير الملموسة (طويلة الاجل)

وهي تلك الاصول التي تمتلكها المنشأة والتي تفتقد للكيان المادي الملموس, مثل شهرة المحل, العلامة التجارية, حقوق الاختراع وغيرها.

## الاصول والارصدة المدينة الاخرى

وهي الحسابات الاخرى ذات الطبيعة المدينة, والتي تظهر في جانب الموجودات او الاصول من الميزانية, لانها تمثل موجودات للشركة, مثل حساب المصروفات المدفوعة مقدما, وحساب الايرادات المستحقة.

## الالتزامات (المطلوبات)

وهي تمثل كل الالتزامات والمبالغ المستحقة على المنشأة, ويتم تقسيمها الى التزامات قصيرة الاجل والتزامات طويلة الاجل كالتالي:

## الالتزامات المتداولة (قصيرة الاجل)

وهي الالتزامات التي يتوجب على المنشأة سدادها خلال الفترة المالية اللاحقة (اقل من سنة), مثل الذمم الدائنة, القروض قصيرة الاجل, اوراق الدفع (الكمبيالة) وغيرها.

## الالتزامات الغير متداولة (طويلة الاجل)

وهي الالتزامات التي يتوجب على المنشأة سدادها خلال الفترات المالية اللاحقة (اكثر من سنة).

## الالتزامات والارصدة الدائنة الاخرى

وهي الحسابات الاخرى ذات الطبيعة الدائنة, والتي تظهر في جانب الخصوم او الالتزامات من الميزانية لانها تمثل التزام على الشركة, مثل حساب المصروفات المستحقة, وحساب الايرادات المقبوضة مقدما.

## حقوق الملكية

وهي الحسابات التي تمثل التزامات المنشأة اتجاه اصحاب المنشأة (الشركاء), كحساب راس المال وحساب المسحوبات الشخصية وحساب الارباح المحتجزة وغيرها.

## قائمة المركز المالي في 1433/12/30: (مثال توضيحي)

| <u>حقوق الملكية:</u>                  |      |      | أصول معنوية غير ملموسة:              |    |      |
|---------------------------------------|------|------|--------------------------------------|----|------|
| رأس المال                             | xx   |      |                                      |    | xxx  |
| + صافي الربح                          | xx   |      | شهرة محل، براءة اختراع، حقوق امتياز. |    |      |
| أو - صافي لخسارة                      | (xx) |      | <u>أصول ثابتة:</u>                   |    |      |
| + الاحتياطات                          | xx   |      | عقار                                 | xx |      |
| - المسحوبات                           | (xx) |      | أراضي                                | xx |      |
| <b>إجمالي حقوق الملكية</b>            |      | xxxx | آلات                                 | xx |      |
| <u>التزامات طويلة الأجل:</u>          |      |      | سيارات                               | xx |      |
| قروض طويلة الأجل                      | xx   |      | أثاث                                 | xx |      |
| قرض عقار                              | xx   |      | <b>مجموع الأصول الثابتة</b>          |    | xxxx |
| قرض سندات                             | xx   |      | <u>أصول متداولة:</u>                 |    |      |
| <b>مجموع الالتزامات طويلة الأجل</b>   |      | xxxx | مصرفات مقدمة                         | xx |      |
| <u>التزامات قصيرة الأجل:</u>          |      |      | إيرادات مستحقة                       | xx |      |
| الدائنون                              | xx   |      | بضاعة آخر المدة                      | xx |      |
| أ. دفع                                | xx   |      | مدينون                               | xx |      |
| بنك سحب على المكشوف                   | xx   |      | أ. ق.                                | xx |      |
| قرض قصير الأجل                        | xx   |      | أ. مالية                             | xx |      |
| مصرفات مستحقة                         | xx   |      | بنك                                  | xx |      |
| إيرادات مقدمة                         | xx   |      | صندوق                                | xx |      |
| <b>مجموع الالتزامات قصيرة الأجل</b>   |      | xxxx | <b>مجموع الأصول المتداولة</b>        |    | xxxx |
| <b>مجموع الالتزامات وحقوق الملكية</b> |      | xxxx | <b>مجموع الأصول</b>                  |    | xxxx |

## مثال :

هذه أرصدة الحسابات الظاهرة من ميزان المراجعة لمكتب السلام للإستشارات في  
31/12/2015

| الارصدة المدينة | الارصدة الدائنة | اسم الحساب           |
|-----------------|-----------------|----------------------|
| 5000            |                 | الصندوق              |
| 5300            |                 | البنك                |
| 4000            |                 | مدينون               |
| 8000            |                 | الاثاث والديكور      |
|                 | 1000            | دائنون               |
|                 | 8000            | راس المال            |
| 3000            |                 | مسحوبات شخصية        |
|                 | 30000           | ايرادات استشارات     |
| 10000           |                 | مصاريف رواتب         |
| 3000            |                 | مصاريف ايجار         |
| 300             |                 | مصاريف كهرباء        |
| 200             |                 | مصاريف هاتف وانترنت  |
| 500             |                 | مصاريف دعاية و اعلان |
|                 | 500             | ارباح بيع الاسهم     |
| 200             |                 | خسائر متنوعة         |
| 36500           | 36500           | المجموع              |



المطلوب :

1- اعداد قائمة المركز المالي 31/12/2015.

طريقة الحل :

قائمة المركز المالي في 31/12/2015

| المبلغ       | الالتزامات وحقوق الملكية              | المبلغ       | الاصول                        |
|--------------|---------------------------------------|--------------|-------------------------------|
|              | <u>الالتزامات قصيرة الاجل</u>         |              | <u>الاصول المتداولة</u>       |
| 1000         | دائنون                                | 5000         | الصندوق                       |
|              |                                       | 5300         | البنك                         |
|              | <u>مجموع الالتزامات قصيرة الاجل</u>   | 4000         | مدينون                        |
| <u>1000</u>  |                                       |              |                               |
|              | <u>حقوق الملكية</u>                   | <u>14300</u> | <u>مجموع الأصول المتداولة</u> |
|              | راس المال في 1/1                      |              | <u>الاصول الثابتة</u>         |
| 8000         | ارباح الفترة                          |              | الاثاث والديكور               |
| 16300        | مسحوبات شخصية                         | 8000         |                               |
| (3000)       |                                       | <u>8000</u>  | <u>مجموع الاصول الثابتة</u>   |
|              | <u>صافي حقوق الملكية</u>              |              |                               |
| <u>21300</u> |                                       |              |                               |
| <u>22300</u> | <u>مجموع الالتزامات وحقوق الملكية</u> | <u>22300</u> | <u>مجموع الاصول</u>           |

**ملاحظات الحل :** ان جانب الاصول يساوي جانب الخصوم وهذا يعني صحة نقل المعلومات من ميزان المراجعة من حيث التوازن

## مثال شامل على قائمة الدخل وقائمة المركز المالي

فيما يلي ميزان المراجعة الذي أعدته منشأة تجارية في 12/30 1425هـ

| اسم الحساب                | دائن    | مدين    |
|---------------------------|---------|---------|
| مشتريات                   |         | 420.000 |
| أراضي                     |         | 300.000 |
| بنك                       |         | 250.000 |
| مبيعات                    | 650.000 |         |
| مردودات مشتريات           | 15000   |         |
| خصم مسموح به (خصم مبيعات) |         | 8000    |
| خصم مكتسب (خصم مشتريات)   | 12000   |         |
| مردودات مبيعات            |         | 25000   |
| مسموحات مشتريات           | 5000    |         |
| سيارات                    |         | 80.000  |
| مدينون                    |         | 30.000  |
| دائنون                    | 40.000  |         |
| إيرادات متنوعة            | 61000   |         |
| تأمين ضد الحريق           |         | 12000   |
| مصاريف هاتف وفاكس         |         | 4000    |
| رواتب العاملين بالإدارة   |         | 32000   |
| رواتب وحوافز رجال البيع   |         | 45000   |
| مصاريف نقل المشتريات      |         | 14000   |
| مصاريف نقل المبيعات       |         | 18000   |
| بضاعة أول المدة           |         | 80000   |
| أوراق دفع                 | 53000   |         |
| مسموحات مبيعات            |         | 7000    |
| مصاريف دعاية وإعلان       |         | 11000   |
| رأس المال                 | ??      |         |
| المجموع                   | ??      | ??      |

فإذا علمت أن بضاعة آخر المدة من واقع الجرد قيمت بمبلغ 70.000 ريال. المطلوب:

1- إعداد قائمة الدخل عن السنة المنتهية في 1425/12/30

2- إعداد قائمة المركز المالي في 1425/12/30

### قائمة الدخل في 1425/12/30

|          |          |                                          |
|----------|----------|------------------------------------------|
|          | 650.000  | المبيعات                                 |
|          | (25000)  | - مردودات المبيعات                       |
|          | (7000)   | - مسموحات مبيعات                         |
|          | (8000)   | - الخصم المسموح به                       |
| 61000    |          | صافي المبيعات                            |
|          | 420.000  | المشتريات                                |
|          | (15000)  | - مردودات المشتريات                      |
|          | (5000)   | - مسموحات المشتريات                      |
|          | (12000)  | - الخصم المكتسب                          |
|          | 14000    | + مصاريف الشراء: م.نقل المشتريات = 14000 |
|          | 402000   | صافي المشتريات                           |
|          | 80.000   | + بضاعة أول المدة                        |
|          | 482000   | تكلفة البضاعة المتاحة للبيع              |
|          | (70.000) | - بضاعة آخر المدة                        |
| (412000) |          | تكلفة البضاعة المباعة                    |
| 198000   |          | مجمّل الربح                              |
|          |          | + جميع الإيرادات:                        |
|          | 61000    | إيرادات متنوعة                           |
| 61000    |          | - جميع المصروفات:                        |
|          | 12000    | تأمين ضد الحريق                          |
|          | 4000     | م.هاتف وتلكس                             |
|          | 32000    | رواتب العاملين                           |

|          |       |                         |
|----------|-------|-------------------------|
|          | 45000 | رواتب وحوافز رجال البيع |
|          | 18000 | م.نقل المبيعات          |
|          | 11000 | م.دعاية وإعلان          |
| (122000) |       |                         |
| 137000   |       | صافي الربح              |

**قائمة المركز المالي (الميزانية) للمنشأة التجارية في 1425/12/30**

| <u>خصوم قصيرة الأجل:</u> |         | <u>أصول متداولة:</u>   |              |  |         |
|--------------------------|---------|------------------------|--------------|--|---------|
| الدائنون                 | 40.000  | بضاعة آخر المدة        | 70.000       |  |         |
| أ.دفع                    | 53000   | بنك                    | 250.000      |  |         |
| مجموع الخصوم             |         | مدينون                 | 30.000       |  |         |
| قصيرة الأجل              |         | مجموع الأصول المتداولة |              |  |         |
|                          |         | 93000                  |              |  | 350.000 |
| <u>حقوق الملكية:</u>     |         | <u>أصول ثابتة:</u>     |              |  |         |
| رأس المال                | 500.000 | أراضي                  | 300.000      |  |         |
| + صافي الربح             | 137000  | سيارات                 | 80.000       |  |         |
| إجمالي حقوق الملكية      |         | مجموع الأصول الثابتة   |              |  |         |
|                          |         | 637.000                |              |  | 380.000 |
| مجموع الخصوم             |         | 730.000                | مجموع الأصول |  | 730.000 |
| وحقوق الملكية            |         |                        |              |  |         |

## المعيار التاسع

### معرفة المفاهيم الأساسية لمبادئ علم التسويق

- (1) يشرح مفهوم علم التسويق
- (2) يميز بين علم التسويق و العلوم الأخرى المقارنة مثل علم البيع
- (3) يعرف عناصر المزيج التسويقي و الأثر العائد من تطبيقها على المنظمة
- (4) يقارن بين السلعة و الخدمة و يحدد أنواعهما و خصائصهما
- (5) يحدد الحاجات و يصنف أنواعها و خصائصها
- (6) يعرف مفهوم المنتج و يحدد مراحل تطوير المنتجات و يشرح دورة حياة المنتج
- (7) يعرف مفهوم النشاط الترويجي و يحدد عناصره و يشرح أدواته

إعداد :

بيان محمد أحمد الثبتي

يشرح مفهوم علم التسويق :

تعريف التسويق :

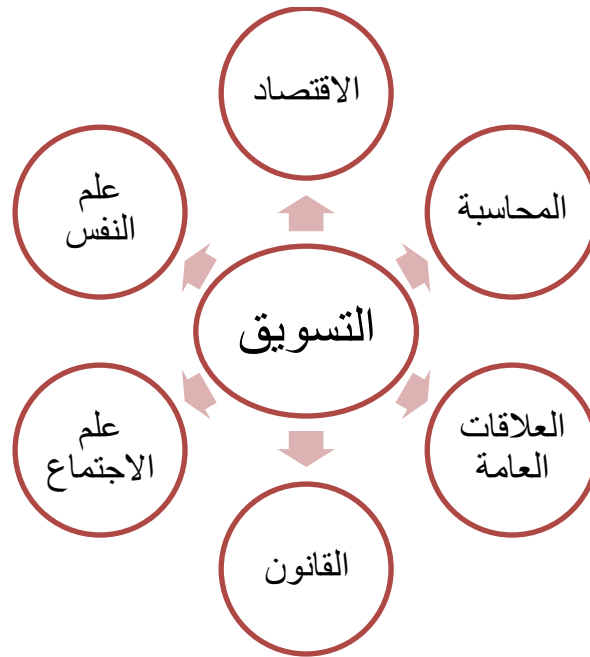
عملية تحديد حاجات و رغبات السوق , ومن ثم تقديم المزيج التسويقي المناسب للسوق المستهدف , و ذلك لإشباع تلك الحاجات و الرغبات بما يحقق أهداف المنظمة أو الشركة .مثل علم البيع :

المزيج التسويقي باختصار سوف يذكر بالتفصيل لاحقًا :

المنتج – السعر (التسعير) – المكان (التوزيع) – الترويج .

يتميز بين علم التسويق و العلوم الأخرى المقارنة مثل علم البيع :

العلاقة بين التسويق و العلوم الأخرى :



التسويق و علم الاقتصاد :

يعتبر التسويق تطبيق عملي للنظريات الاقتصادية المختلفة , فذلك يجب أن يتحلى المسوّق بعقلية تحليلية تأخذ في الاعتبار الظروف و الدوافع الاقتصادية .

### **التسويق وعلم الاجتماع :**

هناك علاقة وطيدة بين العلمين , حيث أن المنشأة تتفاعل مع المجتمع فتؤثر فيه و تتأثر به , وتتبادل معه المنافع و السلع و الخدمات .

### **التسويق و علم النفس :**

يجب على رجل التسويق أن يكون قادرًا على تفسير الجوانب النفسية و الشخصية و الدوافع التي تدفع العملاء للتعامل مع السلع و الخدمات , و ملماً بوسائل التشجيع و الترغيب و التحفيز وأساليب التعامل مع الأفراد و الجماعات حتى يتمكن من الحصول على حاجياتهم و تحقيق رغباتهم .

### **التسويق و القانون :**

القانون هو مجموعة من القواعد و الأسس التي تنظم علاقات الأفراد و الجماعات ببعضها , لذلك تتمثل العلاقة بين التسويق و القانون في الحماية القانونية التي يقدمها القانون للمنظمة و المستهلك .

### **التسويق والمحاسبة :**

استفادت إدارة التسويق من تطبيقات علم المحاسبة , في اتخاذ القرارات التسويقية , حيث أن بيانات التكاليف الثابتة و المتغيرة و تقدير حجم المبيعات و هامش الربح من شأنها تحديد سعر المنتج .

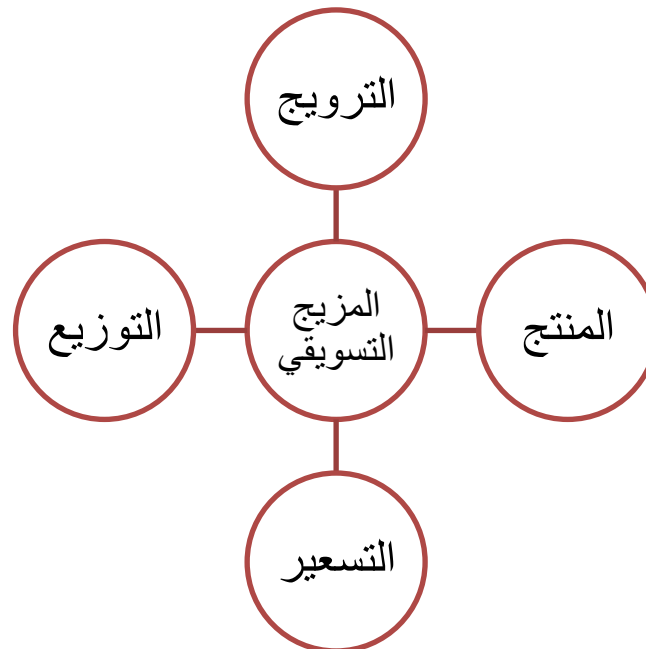
### **التسويق و العلاقات العامة :**

العلاقة بين العلاقات العامة و التسويق علاقة الجزء بالكل "يقوم التسويق على التفاهم المتبادل بين المنظمة و العملاء .

### العلاقة بين التسويق و البيع :

| النشاط       | التسويق                                            | البيع                            |
|--------------|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| المنتج       | يبدأ قبل الإنتاج و يستمر في التطور                 | يبدأ بعد الإنتاج .               |
| التسعير      | يتم تقديم السعر مع عروض مصاحبة بالأسعار            | يطرح السعر الخاص بالمنتج         |
| الترويج      | من خلال العديد من الأنشطة و مكونات المزيج الترويجي | من خلال الاتصال أو البيع المباشر |
| التوزيع      | يتم في إطار إمكانيات إدارة التسويق                 | في إطار إمكانيات رجال البيع      |
| نقطة البداية | السوق                                              | المصنع                           |
| التركيز      | حاجات و رغبات العملاء                              | منتجات الشركة الحالية            |
| الأدوات      | التسويق المتكامل                                   | البيع                            |
| الهدف        | يشارك التسويق و البيع في تحقيق هدف واحد هو الربح . |                                  |
| نوع التخطيط  | تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته              | بيع أكبر كمية من المنتجات        |
|              | طويل الأجل                                         | قصير الأجل                       |

يعرف عناصر المزيج التسويقي و الأثر العائد من تطبيقها على المنظمة :





| النشاط             | التعريف بالنشاط                                                                 | المزيج التسويقي                                                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المنتج             | عبارة عن السلع الملموسة و الخدمات غير الملموسة والتي يمكن أن تكون قابلة للتداول | الخيارات أو التشكيلة – الجودة – الخصائص – التصميم – العلامة التجارية – التغليف - الخدمات -الضمان |
| التسعير            | هو النشاط الذي يشمل تسعير المنتج القابل للتسويق                                 | الأسعار – الخصومات – العروض – التقسيط – الدفع بالدين                                             |
| المكان ( التوزيع ) | الخط الذي يتحرك من خلاله المنتج من مكان إنتاجه إلى مكان استهلاكه                | قنوات التوزيع – الموقع – المستودعات – المواصلات – الخدمات اللوجستية – الوسطاء                    |
| الترويج            | الاتصال المباشر و الغير مباشر للوصول إلى العملاء الحاليين و المرتقبين           | الإعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة – تنشيط المبيعات – الترويج الالكتروني - الانترنت        |

#### الأثر العائد من تطبيقها على المنظمة :

واقع استخدام المزيج التسويقي ( المنتج ، التسعير ، الترويج ، التوزيع ) و أثره على درجة ولاء الزبائن حيث اتضح أنه إيجابي و يلبي احتياجات الزبائن، ولكن بدرجات و مستويات مختلفة لكل عنصر من عناصر المزيج الأربعة ، حيث تقدم الشركة العديد من الخدمات المتنوعة بما يتلاءم مع أحدث الخدمات العالمية في مجالها، و التي تناسب شرائح المجتمع المختلفة .

#### يقارن بين السلعة و الخدمة و يحدد أنواعهما و خصائصهما :

| السلعة                                                                                                                            | الخدمة                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مجموعة من الخصائص والصفات الملموسة وغير الملموسة التي تتميز أو ترتبط بها السلعة والتي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات المستهلكين | الخدمات بأنها عبارة عن أوجه النشاط غير الملموسة والتي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال |

## تصنيف السلع الاستهلاكية و الصناعية

| السلع الصناعية                                              | السلع الاستهلاكية                                                    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| المواد الأولية<br>- حبيبات البلاستيك<br>- الأسمدة الكيماوية | حسب معدل الاستهلاك<br>- سلع معمرة<br>- سلع غير معمرة                 |
| السلع الرأسمالية<br>- الآلات<br>- المعدات                   | حسب ولاء المستهلك<br>- ولاء عالي<br>- ولاء منخفض                     |
| سلع التشغيل<br>- منتجات الشحوم<br>- زيت المكائن             | من حيث الإشباع<br>- ضرورية<br>- غير ضرورية                           |
|                                                             | من حيث وجهة نظر التسويق<br>- سلع ميسرة<br>- سلع التسوق<br>- سلع خاصة |

### (1) السلع الاستهلاكية

يمكن تصنيف السلع الاستهلاكية إلى أربعة أنواع على النحو التالي :

(١) حسب معدل الاستهلاك: مثل السلع المعمرة والسلع غير المعمرة.

(٣) من حيث الإشباع: سلع ضرورية و سلع كمالية.

(4) من حيث وجهة نظر التسويق: سلع ميسرة، و سلع التسوق، و السلع الخاصة.

#### (1-1) السلع حسب معدل الاستهلاك:

##### (١-١-١) السلع المعمرة :

وهي السلع التي تستخدم لفترة طويلة وتتميز بارتفاع أسعارها مثل الثلاجات والسيارات والأثاث، وتتصف هذه السلع بارتفاع أسعارها نسبية ولذلك فإن المستهلك يستغرق جهدا كبيرا لاختيار السلعة المناسبة من بين العديد من السلع.

### (2-1-1) السلع غير المعمرة

وهي التي تنتهي باستخدام المشتري للسلعة لمرة واحدة وتتميز بانخفاض أسعارها مقارنة بالسلع المعمرة مثل المواد الغذائية والمشروبات والصحف اليومية ومعجون الأسنان ولا تتطلب هذه السلع من المستهلك بذل الجهد لاختيار شراء السلعة ضمن البدائل .

### (2-1) السلع حسب درجة الولاء:

#### (2-1-1) سلع تتمتع بدرجة ولاء عالية :

وهي السلع التي تتمتع بشدة ولاء العميل لها وصعوبة تحوله إلى شراء سلع أخرى بديله أو مشابيهه والمستهلك يمكن أن يستنفذ بعض الوقت للبحث عن السلعة بهدف الشراء في حالة الرغبة في الشراء، ومن أمثلة ذلك الرغبة في شراء ساعة أو ميجا أو ساعة رولكس أو سيارة ليكزس.

#### (2-1-2) سلع تتمتع بدرجة ولاء منخفضة :

وهي عكس الأولى من حيث درجة الولاء حيث يسهل على بديله ولا يحتاج المستهلك إلى البحث عنها في حالة الرغبة في الشراء ومن السهولة التحول إلى السلعة البديلة، مثل شراء المستهلك لأي نوع من المشروبات أو الماء أو المواد الغذائية المختلفة.

### (3-1) السلع من حيث الإشباع :

#### (3-1-1) السلع الضرورية :

وهي السلع التي لا يمكن أن يستغفل عنها العميل فهو يحتاج إلى الاستهلاك بصورة دورية مثل الماء والملابس والمواد الغذائية.

#### (3-1-2) السلع غير الضرورية (الكمايلية) :

وهي التي يشتريها المستهلك لإشباع حاجاته ويمكن في نفس الوقت الاستغناء عنها والعيش بدونها، مثل الاستغناء عن شراء التحف والديكورات والصور الحائطية.

### (4-1) السلع من وجهة نظر التسويق :

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع، وأساس التفريق بين هذه الأنواع هو الطريقة التي يتبعها المستهلك في شراء السلعة.

#### (4-1-1) السلع الميسرة :

وهي السلع التي تكون متوفرة في كل مكان وتتميز بأن المستهلك يشتريها في أوقات متقاربة وبشكل مستمر، ولا يحتاج المستهلك إلى جهد كبير للوصول إلى السلعة حيث تتوفر في كل مكان، كما أن المستهلك يشتريها بكميات بسيطة بالإضافة إلى أن أسعارها بسيطة وفي متناول الجميع.

#### (2-1-4) سلع التسوق :

وهي السلع التي يحتاج المستهلك قبل شراءها إلى دراسة السوق وجمع البيانات عن تلك السلع المتاحة والبدايل بين المنتجات، ومن خصائص هذا النوع من السلع أنها تتباين في أشكالها وأسعارها كما أن بيعها يتم في متاجر أقل انتشاراً من السلع الميسرة، ويعتمد نجاح تسويق هذا النوع من المنتج على تشكيلة السلع لغرض إجراء المقارنة بين المتاح من تلك السلع إلى منافذ توزيع أقل من السلع الميسرة .

#### (3-1-4) السلع الخاصة :

وهي تلك السلع التي يصير للمستهلك على وجودها وانتقائها حتى لو أدى الأمر إلى البحث عنها وتكبد بعض الجهود من أجل الحصول عليها. وتتصف هذه السلع بارتفاع أثمانها درجة الجودة فيها ويتم التركيز على علامتها التجارية المميزة في حالة رغبة التعريف بها.

#### (2) السلع الصناعية :

يمكن تقسيم السلع الصناعية إلى ثلاثة أنواع من حيث شراؤها من قبل العملاء :

#### ( 1-2 ) المواد الأولية :

وهي السلع التي تدخل في عملية الإنتاج بصورة كلية وتشمل المواد الأولية الطبيعية والمنتجات الزراعية . فالمنتجات الطبيعية مثل الخشب والفحم والأسماك والبتروك والحديد فإنها تتميز بزيادة تكاليف نقلها من مكان وجودها إلى مكان استخدامها . ويتم تسويق مثل هذه المنتجات عن طريق قناة توزيع صغيرة ولا تحتاج إلى وسطاء التسويق المنتج . وأما المنتجات الزراعية فتتميز بأن إنتاجها يخضع لعوامل الطبيعة ولا تقع تحت سيطرة المنتج الزراعي كالمناخ ونوع التربة ، والمزارع لا يستطيع أن يسيطر على هذا الجانب ، ومن ضمن هذه المنتجات الفواكه والقطن والقمح والخضروات .

#### ( ٢-٢ ) السلع الرأسمالية :

وهي مجموعة من السلع التي تساهم في الإنتاج والتصنيع مثل المكنات والآلات ووسائل المنتج الخدمات النقل الداخلي، ويكون قرار شراء هذه المنتجات من قبل الإدارة العليا نظراً لارتفاع أثمانها. ويتم التركيز في الترويج لهذه السلعة بأسلوب البيع الشخصي بدلاً من الاتصال من خلال الإعلان، كما يمكن استخدام المعارض المتخصصة العرض هذه السلع.

#### (3-2) سلع التشغيل :

وهي تلك السلع التي لا تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية ولكن تدخل في تشغيل الأجهزة الرأسمالية، مثل المولدات الكهربائية والقوالب ومنتجات الشحوم وزيت المكنات والمنظفات، ويتم في الغالب شراء هذه السلع من خلال الوسطاء. ويعد هذا النوع من السلع الصناعية كسلع التسوق لأنها تشتري في العادة بقدر كبير من الجهد والتحضير وإجراء المقارنات في الخصائص وفي الأسعار بين المنتجات الأخرى المماثلة.

### تصنيف الخدمات :

يمكن أن نصنف الخدمات من عدة جهات نظر مختلفة حسب الغرض من الشراء و أهمية حضور أو عدم حضور المستفيد من الخدمة وحسب دوافع مقدم الخدمة :

| حسب الغرض من الشراء                                                                                                                                                                                   | حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة                                                                                                                                                                                       | حسب دوافع مقدم الخدمة                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مثل الخدمات التي تقدم الى المستهلك النهائي مثل التعليم نظرًا للحاجة إلى التعليم والصحة لطلب العلاج وتنظيف الملابس. والخدمات المقدمة إلى المنظمات مثل الاستشارات الإدارية والقانونية والأبحاث العلمية. | حيث تتطلب بعض الخدمات ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات الطيران والتعليم والصحة وفي المقابل فإن بعض الخدمات لا يتطلب حضور المستفيد للحصول على الخدمات مثل خدمات غسيل الملابس وإصلاح الأجهزة أو الخدمات الاستشارية | مثل الخدمات التي تقدم بدافع الربح مثل الحصول على خدمات التعليم الخاص مقابل والخدمات التي تقوم بدون الدافع الربحي مثل الخدمات التي تقدمها الجهات الخيرية أو التعليم العام والخدمات العامة الأخرى. |

### خصائص السلع و الخدمات

| خصائص السلع                                                 | خصائص الخدمة                                             |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| السلع دائماً ملموسة                                         | غير ملموسة                                               |
| السلع يمكن تخزينها و نقلها                                  | لا يمكن تخزينها                                          |
| السلع يمكن أن تنتج في أماكن و توزع في أماكن أخرى تختلف عنها | ارتباطها بمقدم الخدمة                                    |
| السلع نمطية حيث أنها ذات مستوى جودة وخصائص واحدة            | غير نمطية و غير متجانسة المستوى و الجودة و الأداء        |
| السلع يسهل وصفها وتحديد ملامحها                             | الخدمات يصعب وصفها                                       |
| السلع تخضع لعملية الرقابة و ضبط الجودة و القياس             | غير قابلة للاستدعاء و الفحص و القياس                     |
| السلع لها استجابات موضوعية                                  | الخدمات لها استجابات عاطفية                              |
| الجانب المادي هو الركن الأساسي في إنتاج و تقديم السلعة      | الجانب الإنساني هو الركن الأساسي في إنتاج و تقديم السلعة |
| غالبًا محدد حجم الطلب                                       | تنوع حجم الطلب                                           |

## يحدد الحاجات و يصنف أنواعها و خصائصها :

### تعريف الحاجات :

الحاجة هي شعور بالحرمان يلح على الفرد , مما يدفعه إلى القيام بما يساعده على القضاء على هذا الشعور , من ثم يؤدي لإشباع حاجاته باستخدام بعض الموارد الاقتصادية حيث ان الملايين من سكان العالم يبحثون عن سد الحاجة الاقتصادية لديهم من طعام وادوات يمن ان يحتاجوها في حياتهم اليومية فيعد الاطلاع على عدد من الابحاث التي تم اجراؤها في العقد الاخير لاحظنا ان معظم حاجات السكان تكون عبارة عن حاجات غذائية في المقام الاول وبعد ذلك الرعاية الصحية ومن ثم التعليم ونلاحظ من هذه الحاجات انها مرتبطة ببعضها فتوفر التعليم يوفر رعاية طبية سليمة والاهم من ذلك هو توفر الاحتياجات الغذائية.

### أنواع الحاجات :

يمكن تقسيم الحاجات حسب أهميتها لحفظ الحياة إلى حاجات أولية وحاجات ثانوية وهم من أهم أساسيات الحياة ولذلك سوف نتعرف عليهم بشكل أدق .

#### حاجة أولية

وهي الحاجات الضرورية لحفظ وجود الإنسان مثل المأكل والملبس والسكن , وهي حاجة لا يستطيع الإنسان التخلي عن أحدها حيث أن الحاجات الأولية هي الحاجات التي تؤثر في وجود الإنسان بشكل مباشر .

#### حاجات ثانوية

وهي حاجات نفسية واجتماعية تتعلق بالوسط الحضاري الذي يعيش فيه الانسان وقد تكون فردية أو جماعية مثل ( الصحة - التعليم - الأمن - العدالة ) ويستطيع الإنسان العيش بدون أحدها وبالرغم من أن الإنسان يستطيع الحياة بدون احد الحاجات الثانوية الا انه يستطيع أن يعيش بجسده فقط لكن من الجانب النفسي لن يستطيع أن يعيش بدون الحاجات الثانوية .

## خصائص الحاجات :

1. الإشباع , تتسم الحاجات بأنها قابلة للإشباع , أي أن الإنسان يستطيع إشباع حاجاته بمجرد استخدام الوسائل المناسبة بما يؤدي تدريجياً إلى تناقص الشعور بالحرمان وهذا الأمر يمثل ظاهرة تناقص المنفعة الحدية وهي تعني تناقص الشعور بالحرمان مع زيادة الوحدات المستخدمة من الوسيلة المناسبة لإشباع الحاجات , مثل : الكوب الأول من الماء يحقق إشباعاً يفوق بكثير الأكواب التالية للصائم الظمان.
2. الزيادة المستمرة , حاجات الفرد وتكون قابلة للزيادة المستمرة , حيث إن هناك دائماً حاجات جديدة له فكما نجح في إشباع عدد معين من الحاجات ظهرت حاجات جديدة.
3. التنوع , تتطور حاجات الإنسان بصورة مستمرة ويرجع ذلك إلى أن كل مرحلة عمرية لها احتياجاتها , ومل وسط حضاري له احتياجاته فحاجات الإنسان في الريف تختلف عنها في المدينة , وكما أن العادات والتقاليد تلعب دوراً في تحديد الحاجات.
4. التجدد , تتجدد وتتعدد حاجات الإنسان دائماً , فكلما أشبع حاجة معينة تولدت مكانها حاجات أخرى فحاجات الإنسان تتجدد بعد إشباعها , مثل الجائع يستطيع أن يشبع حاجته بمجرد تناول الطعام ولكن سرعان ما يشعر بالجوع مرة أخرى.
5. الحاجات البشرية على النحو المتقدم هي المحرك الأساسي لكل النشاط الاقتصادي , فالهدف النهائي للنشاط الاقتصادي هو إشباع الحاجات الإنسانية , على أن ذلك لا يعني أن كل الحاجات لها التأثير نفسه على النشاط الاقتصادي , فليست حاجات كل فرد متساوية في التأثير على الحياة الاقتصادية .

## يعرف مفهوم المنتج و يحدد مراحل تطوير المنتجات و يشرح دورة حياة المنتج :

### مفهوم المنتج :

مجموعة من الخصائص و الصفات الملموسة و الغير ملموسة التي يقبلها المشتري , مثل عبوة المنتج , ولون المنتج , ومكانة الشركة , و مستوى البائع , و خبرته و الخدمات المصاحبة , و غيرها من الخصائص المصاحبة للمنتج .

### مراحل تطوير المنتجات :

المرحلة الأولى - إنتاج الفكرة : وهي مرحلة تكوين الأفكار .

المرحلة الثانية - غربلة الأفكار : تنقية الأفكار .

المرحلة الثالثة - تطوير الفكرة : و ذلك عن طريق اختبار الأفكار بعدة طرق .

المرحلة الرابعة - تطوير استراتيجية التسويق : من حيث حجم السوق و الأرباح المتوقعة , وغيرها .

المرحلة الخامسة - تحليل نتائج الأعمال : مراجعة المبيعات المستقبلية , التكاليف , الأرباح المتوقعة .

المرحلة السادسة - تطوير المنتج : صنع كمية صغيرة كنموذج تجريبي بمواصفات محددة .

المرحلة السابعة - اختبار المنتج تسويقيًا : اختبار المنتج و البرنامج التسويقي المصاحب له .

المرحلة الثامنة - تقديم المنتج الجديد في السوق : بصحبة برنامج تسويقي متكامل .

المرحلة التاسعة - تقييم المنتج بعد التقديم : تقييم المنتج فعليًا في السوق بوضعه النهائي .

### دورة حياة المنتج :

هي الفترة الزمنية التي يعيشها المنتج و التي يعرض من خلالها في الأسواق .



تتكون دورة حياة المنتج من أربع مراحل رئيسية :



ثانيًا : مرحلة النمو



أولاً: مرحلة التقديم



رابعًا : مرحلة الانحدار



ثالثًا : مرحلة النضج

### مرحلة التقديم :

تبدأ عندما يتم عرضه لأول مره في الأسواق .

تبدأ المبيعات من الصفر وتتجه للارتفاع و تحقق الشركة خسائر نتيجة تكاليف البحوث و التطوير و الترويج , وفي هذه المرحلة قد ينعذ المنافسين أو يكونون محدودي جدًا .

مرحلة التقديم هي المرحلة الأكثر خطورة و الأكثر كلفه .

### مرحلة النمو:

تعني قبول المنتج في السوق .

تزداد المبيعات بمعدل متزايد , و تبدأ الأرباح في الظهور وتبدأ المنافسة في الظهور , و يتم تفعيل جميع عناصر المزيج التسويقي .

### مرحلة النضج :

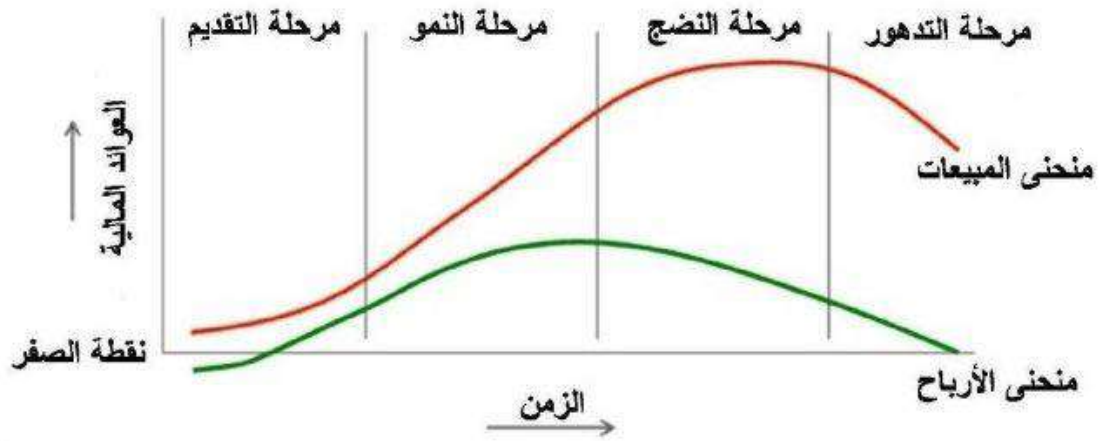
تعني ثبوت مستوى الأرباح و بطناً في المبيعات لوصولها إلى القمة .

تزيد المبيعات بمعدل متناقص و تبدأ الأرباح بالانخفاض , و تبلغ المنافسة ذروتها , لذلك تلجأ الشركات لتحسين خصائص المنتج و تخفيض الأسعار .

### مرحلة الانحدار :

تعني هبوط المبيعات و انخفاض الأرباح حتى يصل الوضع إلى الإفلاس و خروج المنتج من السوق إلا إذا كان يغطي تكاليفه المتغيرة أو لأهميته .

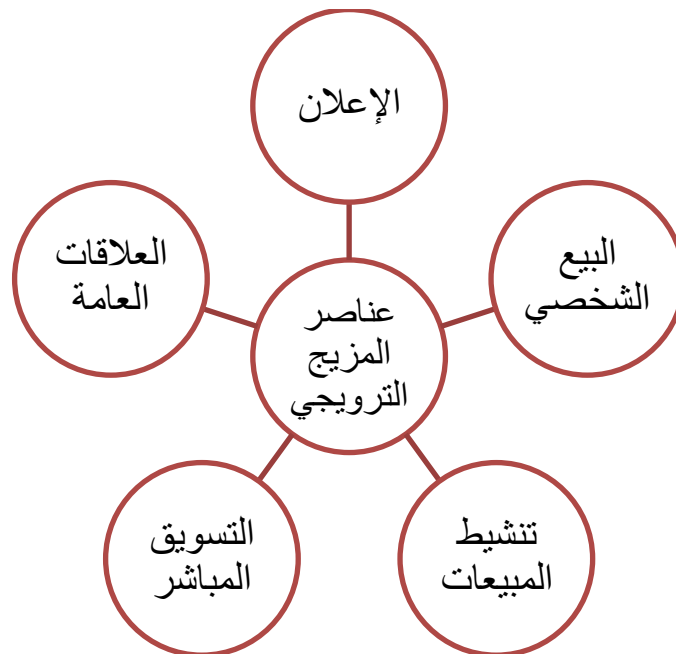
| المراحل                 |                                       |                      |                               | الخصائص           |
|-------------------------|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------|
| مرحلة الانحدار          | مرحلة النضج                           | مرحلة النمو          | مرحلة التقديم                 |                   |
| تدهور المبيعات          | تصل المبيعات إلى القمة                | ارتفاع سريع للمبيعات | منخفضة                        | المبيعات          |
| منخفضة                  | تبدأ في الانخفاض                      | متوسطة               | عالية                         | التكاليف          |
| لا يوجد أرباح           | ترتفع                                 | تزيد                 | سالبة                         | الأرباح           |
| المتأخرون من المستهلكين | غالبية المستهلكين                     | تزايد عدد المستهلكين | يطلق عليهم المستهلكون الأوائل | العملاء           |
| نقل تدريجيًا            | تستقر ثم تبدأ في الانخفاض             | تبدأ في الزيادة      | قليلة                         | المنافسة          |
| تخفيض النفقات           | زيادة الأرباح الدفاع عن الحصة السوقية | زيادة الحصة السوقية  | التعريف بالمنتج               | الأهداف التسويقية |



يعرف مفهوم النشاط الترويجي ويحدد عناصره و يشرح أدواته :

الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي , وهو عملية اتصال يقوم بها المسوق بقصد إعلام وتذكير العميل المحتمل بالمنشأة ومنتجاتها , و إقناعه و التأثير عليه للقيام باستجابة يرغب فيها المسوق .

عناصر المزيج الترويجي :



## شرح الأدوات " العناصر أو المكونات " :

### أولاً – الإعلان :

وسيلة من وسائل ترويج السلع والخدمات بهدف إقناع المستهلك و بصيغة مدفوعة .

| الوسيلة          | أمثلة                                                |
|------------------|------------------------------------------------------|
| الوسائل المرئية  | التلفزيون , السينما , الفيديو .                      |
| الوسائل المقروءة | الصحف , المجلات , إعلانات الطرق .                    |
| الوسائل المسموعة | الإذاعة و برامج اليوتيوب .                           |
| الوسائل المباشرة | البريد التقليدي , و البريد الالكتروني , و الانترنت . |

### ثانياً – البيع الشخصي :

مدى قدرة رجل البيع في إقناع المستهلك لشراء السلعة .

| أمثلة                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|
| تقديم معلومات عن السلعة                                                      |
| الرد على استفسارات العملاء                                                   |
| حل مشاكل العملاء                                                             |
| متابعة رجل البيع لشكاوى العملاء                                              |
| تقديم خدمات ما قبل إتمام عملية البيع مثل توضيح مزايا السلعة وكيفية استخدامها |
| توضيح الخدمات التي يمكن الحصول عليها بعد الشراء كالضمان و الصيانة            |

### ثالثاً - تنشيط المبيعات :

يطلق عليه أحياناً "ترويج المبيعات " , حوافز قصيرة المدى تشجع المستهلكين على شراء منتج أو خدمة معينة .

| الوسيلة                                                           | أمثلة                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| العروض الترويجية                                                  | عرض السلعة باستخدام أجهزة العرض                                                       |
| المعارض التجارية                                                  | عرض السلع في معارض تجارية داخل المتجر                                                 |
| الهدايا الترويجية                                                 | توزيع هدايا مجانية مع كل عملية شراء                                                   |
| العينات                                                           | إرفاق عينات من بعض السلع مع بعض السلع الرئيسية بهدف تجربتها                           |
| كوبونات الخصم                                                     | قسائم يحق لمن يحملها الحصول على خصم معين                                              |
| العروض الخاصة                                                     | عروض خاصة بكبار العملاء                                                               |
| المكافأة                                                          | سلع تقدم إما مجانية أو بتكلفة منخفضة كحافز لشراء المنتج                               |
| الخصم المباشر                                                     | عرض بإعادة جزء من سعر شراء المنتج                                                     |
| ترويج نقطة الشراء                                                 | عروض و توضيحات تحدث عند نقطة الشراء أو البيع                                          |
| المسابقات , اليانصيب , المباريات                                  | وهي أحداث ترويجية تعطى المستهلكين الفرصة لكسب شيء معين مثل السيولة النقدية أو الرحلات |
| حملات التذوق المجاني لبعض السلع داخل المتجر                       |                                                                                       |
| النشرات التوضيحية التي يعدها المنتج و توزع على الجمهور كالكتلوجات |                                                                                       |

### رابعاً - التسويق المباشر :

اتصالات مباشرة مع مستهلكين أفراداً مختارين بعناية لبناء علاقات دائمة معهم .

| أمثلة                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقديم عروض و إعلانات ترسل مباشرة لبعض العملاء في منازلهم بطريقة شخصية                    |
| تقديم عروض و إعلانات ترسل مباشرة لبعض العملاء عن طريق البريد                             |
| تقديم عروض و إعلانات وبرامج الكترونية ترسل مباشرة لبعض العملاء عن طريق البريد الالكتروني |
| تقديم عروض و إعلانات عن طريق الاتصال المباشر بعملاء مختارين عن طريق الهاتف               |
| تقديم عروض و إعلانات لبعض العملاء مباشرة عن طريق الجوال                                  |

#### خامساً - العلاقات العامة :

تعني بناء علاقات جيدة مع العامة لفرض دعاية أو بناء صورة جيدة لإبطال الإشاعات و القصص غير المرضية مثل تصريحات الصحف و رعاية المهرجانات .

| الوسيلة                     | أمثلة                                                                                      |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| المطبوعات                   | إصدار مطبوعات عن مجالات الشركة و التقارير السنوية                                          |
| الأحداث                     | قيام الشركة برعاية الأنشطة الاجتماعية , الرياضية , الفنية                                  |
| أحداث خاصة                  | المؤتمرات الصحفية , عروض الألعاب النارية , عروض الليزر , تصميم برامج تعليمية للوصول للعامة |
| الأخبار                     | نشر أخبار الشركة و أنشطتها للرأي العام                                                     |
| الهوية الإعلامية            | إصدار أوراق تحمل اسم الشركة و عنوانها وكروت عمل للعاملين بالشركة                           |
| نشاطات المسؤولية الاجتماعية | ممارسة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية                                                        |

## المعيار: 6.29.10

شرح سلوك وقرارات الشراء لدى المستهلك، وإستراتيجيات تحديد السوق المرتقبة، والتعامل معها من خلال عناصر المزيج التسويقي

### المؤشرات:

- 1-** يعرف المقصود بسلوك المستهلك، ويقارن بين النماذج التي تفسر تلك السلوكيات
- 2-** يشرح أسس تقسيم السوق إلى قطاعات، ويحدد خطواتها، ويقارن بين إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المرتقبة حسب قطاعاتها المستهدفة
- 3-** يحلل مفهوم التسعير وأهميته في العملية التسويقية، وعالقة التسعير بعناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- 4-** يستنتج العوامل المؤثرة على قرارات التسعير، وأثرها على سلوك المستهلك ويبين طرق وإستراتيجيات التسعير .
- 5-** يوضح مفهوم التوزيع وأهميته في المزيج التسويقي، ويحدد أنواع قنوات التوزيع، ويشرح خطوات تصميم واختيار القنوات التوزيعية المناسبة
- 6-** يطبق طرق تحليل أنشطة المزيج التسويقي في مشروعات الأعمال، ويوضح طريقة التمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي
- 7-** يوضح العوامل المؤثرة على قرارات الشراء لدى المستهلك.

### إعداد :

أ/ ندى عبد الله العمري

## المؤشرات:

### م1: المقصود بسلوك المستهلك والمقارنة بين النماذج التي تفسر تلك السلوكيات:

يُعرف السلوك بوجه عام على أنه طريقة تعامل وتصرف الكائنات الحية مع الظروف البيئية من خلال نشاط يكون الهدف منه تعديل أو تغيير لهذه الظروف، بحيث تصبح ملائمة لها ولمتطلباتها كي تستطيع العيش والبقاء، وينطبق هذا المفهوم على الإنسان أيضاً، فأي سلوك أو تصرف يقوم به ما هو إلا ردود أفعال للضغوطات التي يتعرض لها في حياته، والتي تؤثر في حالته النفسية.

### أما المستهلك فيُعرّف حسب نوعه:

**فالمستهلك الفرد:** هو ذلك الشخص الذي يقوم بشراء سلع يحتاجها لاستخداماته الشخصية أو الأسرية، **والمستهلك الصناعي:** ويشتمل على جميع المنظمات الخاصة منها والعامة والتي تبحث عن المنتجات، وتقوم بشرائها لتستخدمها في تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية.

### أما سلوك المستهلك فهو مصطلح يضم مفهومين هما السلوك والمستهلك،

ويعرف على أنه نشاط ذهني وبدني يبذله الفرد يشتمل على عملية تقييم للسلع والخدمات، ومقارنتها ببعضها من أجل الحصول على أفضلها بغرض استخدامها، كما أن المفهوم يضم ما يقوم به الأشخاص المستهلكون من دراسات عند قيامهم بتبادل شيء له قيمة بسلعة أو خدمة تلبي احتياجاتهم، وبالتالي فإنه يشمل كل ما يخص تعامل الفرد مع السلعة أو الخدمة من اختيار، وشراء، واستخدام وتقييم، ويمكن القول إن سلوك المستهلك هو مجموعة نشاطات يقوم بها الشخص نتيجة لدوافع وحوافز معينة، كما أنه خطوات متتابعة تشتمل على وجود مُدخلات ومُخرجات تتحكم بها دوافع الشخص المستهلك بشكل أساسي.

### المقارنة بين النماذج التي تفسر سلوكيات المستهلك:

#### أولاً: النماذج التقليدية:

تعرف أيضاً بالمدخل الجزئية ويمر فيها قرار المستهلك بثلاث مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الشراء ومرحلة قرار الشراء ومرحلة تقييم القرار أي ما بعد عملية الشراء، وهذه النماذج تمثل فكرة النموذج التقليدي لدى المستهلك وهي تنحصر في خمسة نماذج على النحو التالي:

- 1- النموذج التقليدي الاقتصادي:** تعود جذور هذا النموذج إلى آدم سميث وبنجامين حيث حاول كلاً منهما إلى تغيير سلوك الفردي والجماعي وفقاً لفكرة المنفعة الذاتية، فالفرد سواء كان منتج أو مستهلك فإنه يسعى دائماً إلى تعظيم المنفعة الذاتية، وتقليل التضحية من قبله حيث المتمثلة في الشراء بأقل سعر والبيع بأفضله وتسمى المنفعة الحدية وحسب هذه النظرية فإن المستهلك عاقل ورشيد في اختياراته وهو ما يعطي النموذج التفسير المنطقي.
- 2- نموذج بافولف:** وهو صاحب التجربة المشهورة التي تسمى بالمثير والاستجابة، ومن هذا المنطلق حول بعض العلماء تطوير هذا الأسلوب التعليمي لتطبيقه على السلوك الإنساني كونه يتكون من أربع عناصر أساسية:



- ❖ الحاجة أو الدافع: وتنقسم لقسمين:  
الدافع الأولي / الذي يتعلق بالنواحي الأساسية التي يحتاجها الانسان كالأكل والشرب  
الدافع المكتسب / الذي يتعلق بالنواحي التي تكتسب من البيئة مثل العادات والتقاليد والاسرة.
- ❖ الخاصة والإيجاد: وترتبط بمنتج معين يشكل نفس المحفز لسلوك المستهلك كي يقوم بعملية الشراء لإشباع حاجته
- ❖ الاستجابة أو السلوك: وهنا قدم الاستجابة بعملية الشراء الفعلي للمنتج
- ❖ التعزيز: ويتمثل في وصول المنتج الذي تم شراؤه إلى مستوى توقعات المستهلك ويكون هذا التعزيز إيجابى ينشأ عنه قيام المستهلك بشراء السلعة أو المنتج مرة أخرى وتخلق حالة الولاء لدى المستهلك.

**3- نموذج فيبيلين:** هو نموذج اجتماعي نفسي يتركز على المستهلك كمخلوق اجتماعي وحسب هذا النموذج فإن المستهلك يواجه عدة أشكال من الضغوطات من ثقافته العامة، أو جماعات الاتصال حيث تتعدد رغباته وسلوكياته بانتمائه للجماعة المرجعية وتطلعاته المستقبلية وقد ينظر للفرد بمعزل عن الآخرين أي أن سلوكيات الأفراد تكون وفقاً لما يتطلعون اليه.

**4- نموذج فرويد:** يبين أن تفسير السلوك الإنساني يعتمد على المدخل النفسي واعتمد على الناحية الجنسية لتبرير السلوك منذ ولادة الطفل مروراً بجميع مراحل نموه ورغم أحادية النظرة في هذا النموذج إلا أنه من أكثر وجهات النظر التي تفسر سلوك المستهلك في هذا الجانب.

**5- نموذج هوبز:** يختلف هذا النموذج عن بقية النماذج السابقة في كونه درس وفسر سلوك المستهلك الصناعي، وقد جاء تفسير هذا النموذج جامعاً بين سلوك الفرد الذاتي (المؤسسي) والسلوك الراشد، فالذين يقومون بأعمال المستهلك الصناعي وهم موظفون بالإضافة إلى الالتزام بالبيئة التنظيمية ولديهم أمور ذاتية كالنجاح، ويتميز هذا النموذج عن سابقه بميزة التوجه

ويذكر في هذا النموذج:

- ❖ المؤسسية: وهي تشمل الإجراءات، الإدارة والتعليمات التي تحكم السلوك، أي فرد يقوم بهذا السلوك وهنا نفترض أن النتيجة واحدة كونها محكومة بنفس الإجراءات والتعليمات.
- ❖ الرشد والعقلانية: حيث يوصف سلوك المستهلك الصناعي بأنه رشيد وعقلاني ولا يتأثر كثيراً بالنواحي العاطفية والشخصية.



## ثانيًا: النماذج الشاملة:

### 1- نموذج هوارد - شيبث:

هو أول نموذج تعليمي متكامل لوصف سلوك المستهلك ويعتمد على نظرية المؤثر والاستجابة في اختيار العلامة التجارية التي يريدها عند توفر العلامات البديلة، ولهذا النموذج ثلاث متغيرات:

- مدخلات تحفيزية: تتألف من أهمية ورمزية العلامة وتتأثر بالعوامل البيئية والاجتماعية خاصة ما تم تعلمه من الأسرة والجماعة الخاصة.
- العوامل الخارجية: وهي التي لا يستطيع المستهلك السيطرة عليها في المدى القصير ويكتسب القدرة على ذلك في المدى الطويل وتشمل أهمية الشراء، التنظيم، التوقيت، الطبقة الاجتماعية.
- العوامل التابعة: وهي الناتجة عن التغيرات الداخلية والخارجية ويتعلق التركيب الافتراضي لهذا النموذج والمساعد في تكوين المخرجات بعنصرين هامين هما: التعلم والادراك.

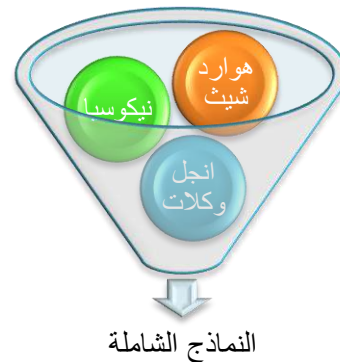
ويعتبر هذا النموذج محاولة لتحديد العلاقة بين المدخلات والمخرجات في قرار الشراء خاصة قرار الشراء العائلي، ولم يسلم هذا النموذج من الانتقادات خاصة في التداخل والغموض المؤثر وصعوبة التنبؤ بالتصرفات المختلفة للمستهلك.

### 2- نموذج نيكوسيا:

يعتبر مبسطاً للنموذج الكلي ويتكون من أربعة حقول ويمثل مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تبدأ بالمؤسسة، حيث تحاول التأثير على المستهلك من خلال الرسائل الإعلانية التي تعرضها، فإذا حدث انتباه أو إدراك قد يؤدي ذلك انطباعات ذهنية وإذا حدث الشراء فعلا يؤدي إلى اكتساب المستهلك خبرة يستفيد منها.

### 3- نموذج انجل وكلات:

يعتبر مرجع وقدوة للنماذج المستخدمة في حل المشاكل المتعلقة بسلوك المستخدم، وهو أثر نموذج تعليمي يعالج معلومات مثيرة ومنبهه ومحفزة والتي يمكن مقارنتها بالمدخلات من نموذج هوارد وعند معالجة هذه المعلومات من تأثيرات ومحفزات ومنبهات فإنها تعمل على التأثير على القرار الشرائي لدى المستهلك لتحديد مدى الاستجابة المطلوبة.



## م2: أسس تقسيم السوق إلى قطاعات وخطواتها:

### أسس تقسيم القطاعات السوقية:

هناك عدد من الأسس التي يمكن عن طريقها تقسيم السوق إلى قطاعات هي:

#### أولاً: النواحي الديمغرافية وتتضمن:

#### ثالثاً: النواحي الطبيعية وتتضمن:

- المناطق الجغرافية.
- التكوين الأسري.
- حجم الأسرة.
- درجة تعليم رب الأسرة.
- مهنة رب الأسرة.
- دخل الأسرة.
- الأصول العرقية.
- ملكية المنزل الذي تسكنه الأسرة.
- الحالة الزوجية.
- مجموع الدخول بالأسرة
- الجنس (ذكور/ إناث).
- العمر.
- الحالة الصحية.
- الاختلافات الطبيعية بين البشر

#### رابعاً: الخصائص النفسية وتتضمن:

- مستوى الذكاء.
- الخصائص الشخصية.
- الاهتمامات المهنية.
- الحاجات النفسية.
- الاختلافات السياسية.
- ملكية المنزل الذي تسكنه الأسرة.
- الحالة الزوجية.
- مجموع الدخول بالأسرة

#### ثانياً: الأنماط السلوكية وتتضمن:

#### خامساً: حالة السوق وتتضمن:

- الكميات المستعملة من السلعة.
- الخبرة السابقة في الشراء.
- الولاء للماركة.
- الطبقة الاجتماعية.
- قنوات التوزيع.
- درجة التنافسية

### اليكم بعض التفصيل لبعض الأقسام:

#### أولاً: النواحي الديمغرافية:

#### • التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يتم تقسيم السوق وفقاً للمنطقة الجغرافية على أساس أن الأفراد الذين يعيشون في مناطق جغرافية مختلفة تكون لهم رغبات وحاجات متباينة، وذلك وفقاً لتباين المناخ والعادات واختلاف الثقافات. فهناك بعض السلع التي تباع في منطقة معينة ولا تباع في منطقة أخرى، فسلطان المناطق الاستوائية مثلاً لا يستخدمون معاطف الصوف. كما تختلف أنماط الاستهلاك بين المناطق الحضرية والريفية، وعند إتباع الأساس الجغرافي في تجزئة السوق الكلي يجب دراسة ظاهرة الهجرة السكانية فيما بين المناطق المختلفة إلى جانب تتبع التغيرات التي تطرأ على المتغيرات محل الدراسة في كل منطقة

#### وتقسيم السوق حسب المناطق الجغرافية قد يعمل على الآتي:-

- اكتشاف الفرص التسويقية الموجودة في منطقة جغرافية معينة.
- اكتشاف درجة المنافسة الموجودة في المنطقة الجغرافية المدروسة.
- وتساعد النقاط السابقة (أ- ب) على تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمنطقة الجغرافية المعنية

## النواحي المتعلقة بالأسرة:

وتشمل حجم الأسرة وعدد الأسر، ودرجة تعليم رب الأسرة ومجموع الدخل لهذه الأسرة بالإضافة إلى ملكية المنزل الذي تقطنه الأسرة ونوعيته.

## الأسرة كوحدة استهلاكية:

إن أهمية الأسرة كوحدة استهلاكية لا تقل عن أهمية الفرد في الاستهلاك فهناك كثير من السلع تشتري بواسطة الأسرة وعلى المنظمة التعرف على عدد الأسر وحجمها لتقدير حجم الطلب الكلي. فكثيراً من السلع الاستهلاكية المعمرة تستخدمها الأسرة كوحدة استهلاكية مثل لوازم المطبخ والأدوات والأجهزة الكهربائية كما أن هذه السلع تأخذ حيزاً من ميزانية الأسرة وغالباً ما تشتري مرة واحدة. وحجم الأسرة هام جداً لأن ذلك يؤثر على حجم ونوع الاستهلاك فالأسرة الكبيرة تحتاج إلى ثلاجة كبيرة ومنزل كبير... الخ.

ومعرفة الدخل الذي تحصل عليه الأسرة والأفراد من العوامل الأساسية التي تستخدم في تقسيم السوق إلى قطاعات فمجموع ما يحصل عليه هؤلاء يمثل السوق الكلي (الطلب) أو ما يستهلكونه من سلع وخدمات. وشيء هام يجب الإشارة إليه هو أن طبيعة الطلب وحجم الاستهلاك يتحدد إلى درجة كبيرة حسب مقدار الدخل الذي يمكن الصرف منه سواء بالنسبة للأسرة أو الفرد.

ومعرفة التركيبة الأسرية للقطاع التسويقي تمكن المنظمة من تطوير إستراتيجية تسويقية تتفق وخصائص هذا القطاع. كما تمثل المهنة عاملاً مهماً في توجيه الاستهلاك وبالتالي أساساً من أسس التقسيم فاحتياجات الطالب تختلف عن احتياجات الطبيب أو المهندس. أو الذي لا يعمل... الخ. ولمهنة رب الأسرة دور كبير فيما تستهلكه الأسرة، فرب الأسرة كقائد لها يوجه استهلاك أسرته بطريقة أو أخرى متأثراً بالمهنة التي يمتثلها أو بدرجة تعليمه.

## ثانياً: الأنماط السوقية:

وتتمثل هذه الأنماط في عدد من المتغيرات فقد يقسم السوق طبقاً للكميات التي يستخدمها المستهلك فهناك من يستخدم المنتج بشكل كثيف. كما أن هناك من يستخدمه بشكل محدود ومن لا يستخدمونه على الإطلاق.

وقد أوضحت بعض الدراسات الاختلاف الكبير بين الكميات التي تستخدمها المجموعات السابقة.

كما قد يقسم السوق على حسب الولاء للماركة فالكثير من المشترين يصر على شراء ماركة معينة دون الأخرى. ومن هنا يجد رجل التسويق جماعة من المستهلكين يرتبطون مع المنشأة ومع منتجاتها برباط قوي من الولاء والبعض الآخر برباط ضعيف وهكذا المهم أن يتعرف رجل التسويق على الخصائص والمميزات في السلعة التي دعت إلى هذا الولاء حتى يمكن المحافظة على هؤلاء المستهلكين للماركة المعنية.

إن الطبقات الاجتماعية، كما سبق بيانه في موضع سابق، تؤثر على أنماط السلوك الاستهلاكي لأفرادها. فأفراد الطبقة الواحدة يميلون إلى استهلاك سلع متشابهة وأنماط سلوكهم متشابهة، لذلك تمثل الطبقة أساساً هاماً من أسس تقسيم السوق إلى قطاعات.

## ثالثاً: النواحي الطبيعية:

وتشمل تقسيم السوق إلى قطاعات حسب الجنس، العمر، الحالة الصحية، والاختلافات الطبيعية بين البشر.

### • التقسيم حسب الجنس:

إن لدراسة توزيع السكان حسب الجنس أثراً هاماً في توجيه سياسات الإنتاج والتسويق لاختلاف الذكور عن الإناث فيما يستهلكونه من سلع وخدمات. لذلك يعد ذلك من الأسس الهامة في تقسيم السوق إلى قطاعات. فهناك عدد كبير من السلع والخدمات للإناث دور كبير في شرائها أو استخدامها أو التأثير في قرار الشراء الخاص بها. كما أن هناك فروقا في الميول والغرائز بين الرجال والنساء ففي الغالب العن نجد أن الرجال يعتمدون في تفكيرهم وإبداء آرائهم على المنطق والعقل والروية أكثر من النساء. ثم أن تأثير النساء بالمؤثرات الخارجية أبطأ من تأثير الرجال. وإظهارهن لشعور عدم الرضا أسرع من إظهارهن لشعور الرضا سواء ذلك فيما يتعلق بالسلع أو الخدمات أو الأشخاص أو الأفكار. لذلك فتقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً لهذا الأساس له أهمية كبيرة في إستراتيجية المزيج التسويقي حيث تختلف المنتجات التي يستخدمها كل من الجنسين، كالملابس. وبالرغم من اشتراكهم في استهلاك كثير من السلع إلا أن دوافع الشراء قد تختلف لذلك فإستراتيجية الترويج التي تناسب كل منهم تختلف عن بعض كما يجب ملاحظة أن الرجال أقل ميلاً إلى التجديد من النساء، وهذا يؤثر إلى حد كبير في سلع الموضة. كما أن الاختلافات تمتد لتشمل طريقة الشراء وطريقة الاقتناع، فالنساء أكثر تركيزاً في إطالة النقاش أثناء الشراء حول مزايا السلعة التي ترغب في شرائها وكيفية أدائها دون اهتمام بالخصائص الفنية.

### • التقسيم حسب العمر:

لا شك أن لتقسيم السوق إلى قطاعات حسب السن أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات وذلك لاختلاف السلع والخدمات التي تستخدمها فئات السن المختلفة واختلاف دوافع الشراء والمؤثرات التي تؤثر في قرار الشراء فهناك سلع يستخدمها الأطفال مثل لعب الأطفال وملابس الأطفال ومستلزمات الأطفال الأخرى. وهناك سلع يستخدمها الشباب من الجنسين والذين يميلون إلى التجديد والابتكار وحب المغامرة في هذه السن. أما كبار السن فيكونون في الغالب محافظين وذوي أنماط استهلاك متوازنة.

وتقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً للسن يساعد المنظمة في تحديد السوق المستهدف وكيفية وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لهذا السوق.

### • الحالة الصحية للفرد:

كما أن للحالة الصحية للفرد دوراً في استهلاك بعض السلع والخدمات فهناك سلع تستخدم بواسطة فئات معينة من ذوي العاهات مثل الأطراف الصناعية والكراسي المتحركة والنظارات الطبية وأطقم الأسنان... الخ.

### • الاختلافات الطبيعية بين البشر:

تمثل الاختلافات الطبيعية بين البشر أساساً يقسم وفقاً له السوق إلى قطاعات، فإذا أخذنا مثلاً لذلك نجد أن لون البشرة يؤثر في اختيار الألوان المناسبة للملابس كما أن نوع الشعر (دهني- جاف- عادي) يؤثر في استخدام الشامبو المناسب، وكذلك استخدام الصابون المناسب للبشرة.

#### رابعاً: الخصائص النفسية:

فمستوى الذكاء مثلاً يؤثر في الاستجابة للمؤثرات التسويقية التي تعرضها المنظمة والاهتمامات المهنية تؤثر في توجيه أنماط الاستهلاك وتشكيل الحاجات والرغبات.

#### خامساً: حالة السوق:

وذلك من حيث قنوات التوزيع ودرجة المنافسة ويساعد ذلك في وضع إستراتيجية التوزيع المناسبة فهناك من السلع ما يرغب المستهلك في شرائها من المنتج، كما أن بعض السلع تتبع قنوات استهلاك طويلة وبعضها تتبع قنوات استهلاكية قصيرة... الخ. كما أن درجة المنافسة تساعد في توجيه إمكانيات المنظمة نحو القطاعات التي تتمكن من المنافسة فيها. إذن تقسيم السوق وفقاً لذلك الأساس يساعد على تحديد السوق المستهدف وتحديد الإستراتيجية المناسبة سواء كانت للتوزيع أو لمواجهة المنافسة.

#### خطوات تجزئة السوق:

يساعد تجزئة السوق المُسوّقين على وضع وتنفيذ الاستراتيجيات ذات الصلة للترويج لمنتجاتهم بين السوق المستهدفة، ويوجد عدة خطوات لتجزئة السوق:

##### ❖ تحديد السوق المستهدف:

هي الخطوة الأولى والأهم، حيث أنه يجب أن يكون المسوّقون واضحين جداً بشأن من يجب تضمينهم جميعاً في شريحة مشتركة، تأكد من أن الأفراد لديهم شيء مشترك، الإدارة واضحة للغاية في السوق المستهدفة ولديها استراتيجيات منفصلة لترويج المنتج بين كلا القطاعين.

##### ❖ تحديد توقعات الجمهور المستهدف:

بمجرد تحديد السوق المستهدف، من الضروري معرفة احتياجات الجمهور المستهدف، حيث أنه يجب أن يُلبى المنتج توقعات الأفراد، ويجب أن يتفاعل المسوّق مع الجمهور المستهدف لمعرفة المزيد عن اهتماماتهم ومطالبهم.

##### ❖ إنشاء مجموعات فرعية:

يجب على المنظمات التأكد من أن السوق المستهدف محدد بشكل جيد، وإنشاء مجموعات فرعية داخل المجموعات للحصول على نتائج فعالة.

##### ❖ مراجعة احتياجات الجمهور المستهدفين:

حيث أنه من الضروري أن يقوم المسوّق بمراجعة احتياجات وتفضيلات الأفراد الذين ينتمون إلى كل شريحة وقطاع فرعي، ويجب على مستهلكي شريحة معينة الاستجابة للتقلبات المماثلة في السوق واستراتيجيات التسويق المماثلة.

##### ❖ اسم شريحة السوق الخاصة:

وذلك بوضع اسماً مناسباً لكل جزء، حيث يجعل تنفيذ الاستراتيجيات أسهل، ويُمكن أن يحتوي قسم الأطفال على أقسام مختلفة وهي المولود الجديد والرضع والأطفال الصغار وما إلى ذلك.

##### ❖ استراتيجيات التسويق:

وهي وضع الاستراتيجيات ذات الصلة لتعزيز العلامات التجارية بين كل شريحة، تذكر أنك لا تستطيع تحمل نفس الاستراتيجيات لجميع القطاعات، وتأكد من وجود اتصال بين المنتج والجمهور المستهدف.

### ❖ مراجعة سلوك الجمهور المستهدف بشكل متكرر:

ليس من الضروري أن يكون للأفراد نفس المتطلبات (الطلب) طوال العام، حيث أنه تختلف الطلبات وتختلف التصورات وتختلف المصالح، ومن الضروري إجراء دراسة تفصيلية للجمهور المستهدف.

### ❖ حجم السوق المستهدف:

من الضروري معرفة حجم السوق المستهدف وذلك بجمع البيانات اللازمة لنفسها، حيث يساعد ذلك في تخطيط المبيعات والتنبؤ

### مقارنة إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المرتقبة:

| المقارنة       | إستراتيجية عدم التجزئة (الأسواق الموحدة)                                                                                                                                                      | إستراتيجية تجزئة السوق                                                                                                                                                                                                                               | إستراتيجية التركيز                                                                                                                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>تعريفها</b> | تعني هذه السياسة استخدام مزيج تسويقي واحد لكل فئات السوق ويتم استخدامها في حالة وجود حاجات نمطية لكافة فئات المستهلكين. وتمتاز بانخفاض تكلفة الجهود التسويقية                                 | تعني تعدد السياسات التسويقية بتعدد الأسواق وتسعى إلى تحقيق أقصى مبيعات معينة عن طريق الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين.                                                                                                                               | وتعني هذه الإستراتيجية توجيه الجهود التسويقية إلى سوق أو أسواق معينة مثل قيام المنشأة بإنتاج سلعة خاصة بطبقة معينة دون غيرها                                                       |
| <b>مزاياها</b> | 1. تحقيق وفورات التوزيع على أعداد كبيرة.<br>2. الحصول على أكبر عدد من المستهلكين عن طريق الاعلان.                                                                                             | وتتميز هذه السياسة بارتفاع تكلفة التسويق. وتعتبر هذه السياسة من أهم ما يستخدمه المنتجون في صياغة الاستراتيجيات في العصر الحاضر.                                                                                                                      | 1. الاستفادة من التخصص حيث تركز المجهودات التسويقية على مجموعة واحدة من المستهلكين.<br>2. اختراق السوق بعمق عن طريق تحقيق كمية مبيعات كبيرة.<br>3. صعوبة دخول منافسين في هذه السوق |
| <b>عيوبها</b>  | 1. إهمالها لبعض فئات المستهلكين الذين لديهم رغبات وحاجات خاصة يمكن ان تمثل فرصة تسويقية للمنافسين.<br>2. توافر مقدرة مالية كبيرة لتغطية الفئات المختلفة والأقاليم الجغرافية المتعددة في السوق | 1- صعوبة وضع حدود وحدات البيع بالتجزئة، ويستغرق الأمر وقتاً طويلاً لتوصيف وقياس جاذبية الصناعة وقوة العمل.<br>2- ارتفاع سعر المنتج بشكل ملحوظ، وعدم توفير المنتجات بشكل مناسب.<br>3- يفتقر تجار التجزئة إلى الاهتمام بالخصم أو تقديم عروض على السلع. | خطورة هبوط الطلب الخاص بهذه المجموعة لأي سبب من الأسباب مما يؤثر تأثيراً خطيراً لاعتمادها الكامل على مجموعة واحدة من المستهلكين                                                    |



### م3: تحليل مفهوم التسعير وأهميته في العملية التسويقية ....

**السعر:** هو القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة المعروضة لقاء الحصول عليها وهو القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة.

**فمن جهة المنتج يمثل السعر:** المجهودات التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج وتسويق منتج

**أما من جهة المستهلك:** فيعبر السعر عن إمكانياته المالية وقدراته الشرائية.

**ومن جهة السوق:** السعر عن مستوى العرض والطلب كما يعتبر مقياساً لجودة المنتج.

#### #أهمية التسعير:

- تسعير المنتجات له أهمية كبيرة سواء في تحقيق أرباح للشركات وتقليل خسائرها أو حتى لضمان استمرارية المنتج في السوق ودعم قدرته على المنافسة.
- تسعير المنتجات له دور رئيسي ومهم في عملية توزيع المنتج وتنشيط مبيعاته، فإذا كانت الشركات ستطرح منتجاتها بأسعار عالية فمن المهم أن تدعم قرارها بحملة إعلانية تسوق للمنتج بشكل قوي، كذلك فإن الخصومات التي تعرض على الموزعين لتوزيع المنتج لها دور مهم في فتح منافذ كثيرة للمنتج وإبداء الموزعين لرغبتهم في تسويق المنتج.
- يساعد تسعير المنتجات على تكوين صورة ذهنية جيدة عنها، خاصة إذا دعمت الشركات أسعارها بحملات إعلانية قوية تساعد على رسم هذه الصورة لدى المستهلك.
- تناسب قرارات تسعير المنتجات مع عناصر التسويق الأخرى مثل التوزيع وجودة المنتج وغيرها يضمن للمنتج وللشركة أرباح جيدة، فمن غير المنطقي على سبيل المثال أن يستمر المستهلك في شراء منتج بأسعار مرتفعة دون تميز هذا المنتج بجودة عالية.
- زيادة الأرباح، وهنا من المهم أن تتبع الشركات سياسة أو استراتيجية التسعير المناسبة لمنتجها والتي تضمن لها تغطية الأرباح لسعر التكلفة. والقدرة على المنافسة، هنا يتم اتباع سياسة التسعير المناسبة لبقاء المنتج، إما بطرحه بأسعار مرتفعة وجودة عالية لتكوين صورة ذهنية لدى المستهلك تدفعه لشراء هذا المنتج دون غيره، أو باتباع سياسة تسعير منخفضة مثلاً لجذب المستهلكين.





## تعريف المزيج التسويقي ونشأته:

يرتبط مصطلح المزيج التسويقي بمنظومة وضعها إي. جيروم مكارثي مكونة من أربعة عناصر تسويقية: (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، المصممة لتطوير الاستراتيجية التسويقية، وزيادة فاعليتها. وكل واحد من هذه العناصر يشكل محوراً يمكن التركيز عليه وتعديله حسب الخطة التسويقية للشركة ونواتج المبيعات وآراء المستخدمين، فمدراء التسويق لهم أن يتحكموا في هذه العناصر بزيادة تركيز إحداها، فُخَصَّصَ التكاليف لها وترتكز حملات الدعاية على ترويجها للمجتمع، والتأكيد عليها، لقياس مدى تأثيرها في الجمهور، وقراراته الشرائية لاحقاً. ومن علاقة التسعير بعناصر المزيج التسويقي انه أثناء عملية وضع السعر على المنتج (التسعير)، من المهم أن تحدد سعراً يؤمن لك الربح، وفي الوقت نفسه، يكون متوافقاً مع القدرة الشرائية للزبائن ومنسجماً مع متوسط أسعار المنتجات المشابهة له في السوق، كما أن هذا السعر يجب أن يتوافق وينسجم أيضاً مع ما تقدمه للزبائن من قيمة وفائدة.

عندما يكون المنتج نادراً في السوق، ويقدم الكثير من الفوائد تعتبر مثل هذه العوامل أسباباً تبرر ارتفاع محتمل لسعر المنتج، على سبيل المثال.

## إستراتيجيات التسعير:

استراتيجية تسعير المنتجات هناك استراتيجيات مختلفة للتسعير تتبعها الشركات المختلفة ومن هذه الاستراتيجيات

### استراتيجية التسعير المرتفعة:

وهنا تتجه الشركة إلى تسعير المنتج بسعر أعلى من الشركات المنافسة، كأن تتجه شركة إنتاج أجهزة كهربائية على سبيل المثال بتسعير سخان كهربائي بسعر أكبر من السخانات الكهربائية التي تنتجها الشركات الأخرى، وهذه الاستراتيجية تساعد في أغلب الأحوال في إعطاء صورة ذهنية عن المنتج بأنه ذو جودة عالية، نظراً لأن غالبية المستهلكين ينظرون إلى المنتجات المسعرة بسعر مرتفع بأنها عالية الجودة.

وهنا لا يجب أن تقف الشركة عند مجرد الاعتماد على تسعير المنتج بسعر مرتفع لإعطاء صورة ذهنية بأن جودته مرتفعة وإنما لا بد أن تعمل على توفير مواصفات في منتجها تضمن لها منافسة حقيقية بين المنتجات الأخرى وإلا لن تستطيع ضمان استمرارية المنتج.

### استراتيجية التسعير المنخفض:

وتتجه أغلب الشركات خاصة المتخصصة في إنتاج الأغذية على هذه الاستراتيجية حيث تعتمد في منافستها على تقديم سلعة بسعر أقل من السلع المنافسة لجذب أكبر قاعدة من العملاء. وهذه الاستراتيجية تناسب أكثر مع الشركات كبيرة الحجم والتي تعوض فارق الأسعار المنخفضة بالإنتاج الكبير، على عكس الشركات الصغيرة والتي قد تتسبب لها سياسة تسعير المنتج المنخفضة في مشكلات نظراً لقلة إنتاجها.

### استراتيجية التسعير النفسي

وهنا ربما تساءلت كثيراً عن أسباب إعلان أحد المحال التجارية عن سعر سلعة بـ 199 ريالاً وعدم التسعير بـ 200 ريال فهنا تتجه الشركات إلى سياسة التسعير النفسي حيث أثبتت أن التأثير النفسي على المستهلك بإعلان السعر أقل من 200 ريال مثلاً هو الأفضل، ويدفع لاتخاذ قرارا لشراء. وعند تسعير المنتج هنا تتجه الشركات إلى الاعتماد على نفسية المستهلك.

#### ✚ التسعير على أساس التكلفة:

وهنا تتجه الشركات إلى تسعير المنتج وفق تكلفة إنتاجه بما يضمن لها تحقيق معدل أرباح مناسب دون خسائر. تسعير المنتجات الاختياري وهنا تعرض الشركات منتجاتها أو خدماتها بأسعار منخفضة إلا أنها تتجه في نفس الوقت لتسعير الخدمات الاختيارية من المستهلك بأسعار أعلى، على سبيل المثال، الفنادق، فقد يعلن أحد الفنادق عن أسعار منخفضة للغرف، وأسعار أخرى للخدمات الاختيارية الأخرى، مثل إذا كنت ستأتي نزيل إلى الفندق مع عائلتك وترغب في أخذ غرفتين متجاورتين، أو إذا كنت ترغب في أن تكون غرفتك مطلة على البحر مباشرة، أو إذا كنت ترغب في تناول الثلاث وجبات كاملة، وهنا فإن سعر خدة الغرفة المعلنة سيختلف عن سعرها إذا اختار العميل أحد الخدمات السابقة.

#### ✚ تسعير المنتج بالحزمة:

التسعير بالحزمة هنا يعني اعتماد الشركات بشكل أكبر على تسعير المنتجات على أساس بيع أكثر من منتج من منتجاتها بسعر منخفض، مثل العروض التي تعلن عنها شركات أدوات المطبخ أو أثاث المنزل في التلفاز، فتعلن أن أكثر من منتج من منتجاتها سيباع بأسعار منخفضة وبدون خدمات شحن على سبيل المثال.

#### ✚ تسعير المنتجات التنافسي:

وهنا لا تنظر الشركة إلى حجم التكلفة لتحديد سعر المنتج بناء عليه، وإنما تنظر إلى أسعار الشركات المنافسة التي تقدم نفس المنتج، حيث تتجه إلى طرح المنتج والإعلان عنه بأسعار أقل من التي تباع بها الشركات الأخرى، في محاولة منها لجذب المستهلك وضم قاعدة أكبر من العملاء إلى منتجها الجديد.



#### م4: استنتاج العوامل المؤثرة على قرارات التسعير:

عملية التسعير محكومة بالكثير من العوامل الداخلية وأخرى خارجية؛ بمعنى أن تسعير المنتجات يخضع لهذه العوامل، بل قد تكون هذه العوامل (سواء كانت داخلية أو خارجية) هي السبب في خفض سعر بعض المنتجات، فعملية التسعير أكبر عمليات التسويق حركية وديناميكية؛ أي أنها دوماً خاضعة لعملية التأثير والتأثر.

##### الظروف الاقتصادية:

إذا كانت ظروف المجتمع الاقتصادية الذي تعمل فيه هذه الشركة أو تلك جيدة، وتتميز بالرخاء والرفاه؛ فإنها ستكون الحافز لقيام الشركة بعرض منتجاتها وسلعها بأسعار مرتفعة، والعكس كذلك صحيح؛ بمعنى أن الأسعار ستكون منخفضة في ظل ظروف اقتصادية مهترئة وضعيفة. إذن، فالعلاقة بين الظروف الاقتصادية والتسعير طردية؛ فإذا ارتفعت المستويات الاقتصادية ارتفعت معها أسعار المنتجات، وإذا كانت الظروف الاقتصادية متردية كانت الأسعار منخفضة هي الأخرى؛ ذلك لأن الحاكم الأساسي هنا هو قدرة العملاء الشرائية..

##### الاعتبارات القانونية:

قد تضطر الشركة إلى تخفيض سعر بعض أو كل منتجاتها؛ ذلك لأن الدولة مثلاً حددت أسعار هذه المنتجات، وقد تضطر، أحياناً أخرى إلى رفع أسعار البعض الآخر من هذه المنتجات لأن نفس الدولة رفعت نسب الضرائب أو غير ذلك من الأسباب.

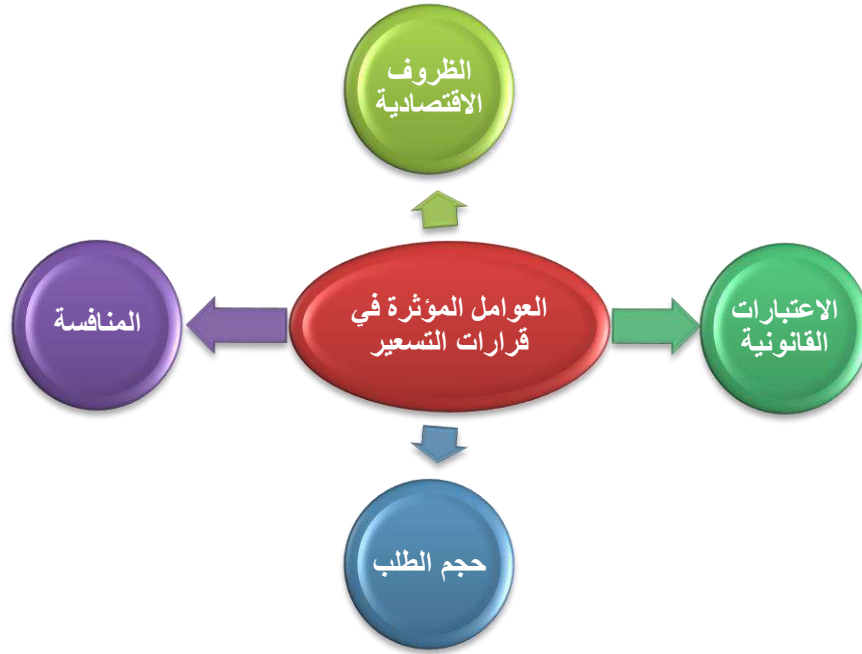
##### حجم الطلب:

إذا ارتفع طلب العملاء على منتج بعينه فإن هذا يعد فرصة مثالية للمنتجين لرفع أسعار هذه السلعة، والعكس صحيح، لكن انخفاض الطلب وتدنيه يحتم على الشركة إمعان النظر في الأمر؛ لتعرف السبب الرئيس وراء انخفاض الطلب؛ لكي تعمل تالياً على تغيير استراتيجياتها التسويقية لإعادة الأمور إلى نصابها من جديد.

##### المنافسة:

تنافس الشركات بعضها بأمور كثيرة؛ من بينها استراتيجيات التسعير، وفي نفس الوقت يخضع التسعير نفسه لقوة المنافسة وضعفها؛ أي أن المنافسة هي بمثابة عامل تأثير وتأثر؛ فهي تؤثر في التسعير وتتأثر به، وعلى كل حال، فهذه ليست وحدها العوامل المؤثرة في تحديد أسعار المنتجات؛ فهناك الكثير من العوامل الأخرى، لكن الأمر مختلف عن هذا، فالترويج، والوسطاء، واستراتيجيات الشركة التسويقية كلها عوامل مؤثرة في عملية تسعير المنتجات.

لكن ما يميز هذه العوامل عن غيرها، التي سلف الإشارة إليها، أنها بيد الشركة، أي أن الشركة هي المتحكم الأوحد في عملية التسعير فبعض الشركات تنتهج السعر المنخفض كوسيلة منافسة وحيدة، وبالتالي فإن تحديد سعر المنتجات يكون مرهوناً بهذه الاستراتيجية، في حين أن بعض الشركات الأخرى لا تنظر إلى حجم المبيعات وإنما إلى القيمة السوقية المتحصل عليها من جراء **عملية البيع**، فهي أصلاً تستهدف فئة معينة من العملاء، وهم أولئك الذين يمكنهم الدفع أكثر.



### #العوامل المتعلقة بالمستهلك:

يندرج ضمن هذه المجموعة من العوامل ما يلي:

- ✚ **العوامل الديموغرافية والاقتصادية:** اهم هذه العوامل هي الدخل الذي يمثل مقدار الأموال المتاحة عند المستهلكين وبالتالي كيفية إنفاقهم له، كذلك تؤثر العوامل الديموغرافية أيضا كالعمر، الجنس، المستوى التعليمي.... الخ والتي تعكس في بعض المنتجات حاجات الأفراد، اهتماماتهم، أذواقهم وتفضيلاتهم.
- ✚ **الولاء للعلامة:** يمثل الولاء للعلامة عاملا أساسيا في تفسير الاستجابة للسعر عند اختيار البديل الأفضل حيث يرتبط الاتجاه للولاء بشخصية المستهلك (الحاجة للأمان، الشخصية المتحفظة والتمسك بالعادة) .
- ✚ **العوامل الموقفية:** تؤثر أيضا على سلوك المستهلك عوامل أثناء عملية الشراء بذاتها من بينها:
  - **المحيط المادي:** يشمل الموقع حالة الموقع حالة نقطة البيع تقنية عرض المنتج
  - **المحيط الاجتماعي:** يشمل الأفراد الذين يتواجدون مع المستهلك كالأهل أو الأصدقاء أو رجال البيع
  - **المحيط الزمني:** هو مقدار الوقت متاح للمستهلك للاختيار بين المنتجات
  - **الحالة المزاجية:** تتراوح الحالة المزاجية للمستهلك بين النشاط، الملل، الإرهاق، التفاؤل أو التشاؤم وكلها تؤثر بطريقة أو أخرى على استجابته للسعر
  - **الغرض من الشراء:** تفضيل المستهلك للمنفعة الاستعمالية للمنتج أو المنفعة المعنوية

## 5م: توضيح مفهوم التوزيع وأهميته في المزيج التسويقي ....

### مفهوم التوزيع:

يعد توزيع المنتج واحدًا من العناصر الأربعة المكونة لخليط التسويق. والتوزيع هو عبارة عن عملية تتمثل في إتاحة المنتج أو الخدمة للاستخدام أو الاستهلاك من خلال مستهلك أو مستخدم تجاري، من خلال استخدام وسائل مباشرة أو باستخدام وسائل غير مباشرة من خلال الوسيط.

### أهمية التوزيع من خلال الأدوار التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتجين والمستهلكين:

#### بالنسبة للمنتجين:

- يسمح التوزيع بتصريف المنتجات ومنع تكديسها في المخازن
- يضفي التوزيع على العملية الإنتاجية طابع التنظيم والتحكم في الطلب بالتالي يساعد على توفير المنتجات على مدار السنة.
- يساعد على تحقيق الكفاءة في أداء باقي عناصر المزيج التسويقي المترابطة ببعضها البعض، فأى خلل في أداء عملية التوزيع يؤثر حتمًا على فعالية باقي العناصر.
- يساعد التوزيع على التحكم في تقنيات البيع ويساهم في تخفيض التكاليف.
- التوزيع له دور بارز في إبقاء الصلة دائمة بين المؤسسة وزبائنها
- يضيف التوزيع للمنتج الخدمات الضرورية التي تساعد على تسويقه

#### بالنسبة للمستهلك:

- يساعد التوزيع على خلق كلاً من المنفعة المكانية والزمانية والشكلية والحيازية، هذه المنافع تجعل المستهلك أكثر اقبالاً ووفاء للمؤسسة.
- يسمح التوزيع بالارتقاء في المستوى المعيشي ويساهم في انشاء ثقافة استهلاكية جديدة تتماشى مع متطلبات الحياة اليومية للمستهلك.
- التوزيع يبقي المستهلك على اتصال دائم بالمنتجين.
- تحقيق إمكانية حصول المستهلك على السلعة التي تلبي احتياجه ورغبته.

#### تعريف قناة التوزيع:

- "الجهة التي يستخدمها البائع والذي قد يكون مُنتج أو مسوق لتصريف البضائع وإيصالها إلى المستخدم الأخير".
- "مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تشرف على تدفق المنتجات من المصنع إلى المستهلك".
- من خلال هذين التعريفين نجد أن المنافذ التوزيعية تتمثل بسلسلة مترابطة ومتتابعة من الحلقات الوسيطة (منظمة، أفراد) وتهدف الحلقة إلى جعل المنتج متاح في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة، وبما يحقق الرضا لدى المستهلك (النهائي أو الصناعي).
- بالتالي المنفذ التوزيعي يتضمن في جميع الحالات طرفين أحدهما المصنّع (المنتج) والآخر هو المشتري (المستهلك النهائي أو مستعمل صناعي) مع فرصة لوجود وسيط بينهما أو حلقة تجارية تحقق قيمة مضافة للسلعة تتمثل بتاجر الجملة و / أو تاجر المفرد.

## أهمية قنوات التوزيع:

- أولاً: تحقيق المنفعة.
- ثانياً: تقليص عدد عمليات الاتصال.
- ثالثاً: تعميق العلاقة في سلسلة التجهيز.
- رابعاً: المعرفة والمعلومات.

## العوامل المؤثرة في اختيار القناة التوزيعية:

### ■ العوامل الخارجية:

#### أولاً: الاعتبارات الخاصة بالسوق المستهدف:

- نوع السوق: (سوق استهلاكي، نهائي، صناعي)
- حجم السوق: إذا كان السوق صغير تستخدم قنوات توزيعية قصيرة.
- حجم الطلبات: إذا كان حجم الطلبية كبير جداً يتم تخفيض عدد الوسطاء والعكس.
- الموقع الجغرافي للسوق: إذا كان المستهلكون مركزين في منطقة جغرافية واحدة فإنه يتم اختيار قناة توزيعية قصيرة ومباشرة.
- عادات الشراء: معرفة تفضيلات وسلوك المشتريين يحدد طول أو قصر القناة التوزيعية.
- وقت الانتظار الذي يتحمله المستهلك: في السلعة الاستهلاكية لا يستطيع المستهلك الانتظار فترة طويلة للوصول للسلعة لذا يجب اختيار قنوات توزيع توصل السلعة بسرعة.

#### ثانياً: الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:

- مستوى الخدمات المرغوب بها من قبل المنتج.
- قوة أو ضعف القناة التوزيعية.
- حجم المبيعات المتوقعة.
- تكلفة الموزع

#### ثالثاً: العوامل الخاصة بالبيئة:

- العوامل الاقتصادية: في حالة الركود يرغب المنتجون باختيار قنوات توزيعية قصيرة وغير مكلفة وبأقل خدمات ممكنة لتخفيض سعر السلعة.
- طبيعة المنافسة في السوق: زيادة حدة المنافسة حول منتج واحد (كوكا كولا، بيبسي كولا) يجعل المنتجون يتنافسون في الوصول أسرع للمستهلك وبالتالي تقصير القناة التوزيعية.
- التشريعات والسياسات الحكومية: فمثلاً القانون الأمريكي يمنع اختيار قناة توزيعية تؤدي إلى الاحتكار لبعض المنتجات في السوق المحلي أو تؤدي إلى تقليل المنافسة بين المنتجين.

أولاً: الاعتبارات الخاصة بالسلعة:

- قيمة السلعة المادية: زيادة قيمة السلعة يؤدي إلى تقصير القناة التوزيعية.
- قابلية التلف: إذا كانت المنتجات سريعة التلف مثل الألبان فيفضل استخدام قنوات توزيعية قصيرة لسرعة وصول السلعة للمستهلك.
- حجم المنتجات ووزنها: كلما كان حجم ووزن السلعة ثقيل مثل مواد البناء فهي تتطلب قناة توزيعية قصيرة أو مباشرة.
- المنتجات المنتجة حسب الطلب: إذا كانت السلعة تنتج حسب طلب المستهلك فإنه سيتصل مباشرة بالمنتج وبالتالي يتم استخدام قناة مباشرة.

ثانياً: الاعتبارات الخاصة بالمنظمة:

- المركز المالي: قوة المركز المالي للمنظمة يساعدها في اختيار قناة خاصة بها (تكامل أمامي)
- أما إذا كان مركزها المالي ضعيف فإنها لن تستطيع الوصول للمستهلك بشكل مباشر وبالتالي ستختار قناة توزيعية طويلة (غير مباشرة)
- حجم المنظمة وشهرتها وخبرتها الإدارية: يجعلها تميز بين قنوات التوزيع المختلفة وتختار أفضلها.
- الرقابة على قنوات التوزيع: قدرة المنظمة على الرقابة على قنوات التوزيع يجعلها تلجأ إلى القيام بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجود المنتج والخدمات.



وتتكون قناة التوزيع أو منفذ التوزيع من مستويات للتوزيع بداية بالمنتج ونهاية للمستهلك أو المستفيد. وكل وكالة أو مستوى توزيع في القناة ينجز عملاً معيناً يساهم في انسياب السلعة ونقل ملكيتها لموقع الاستهلاك. بمعنى استخدام عدد من الوسطاء يمثلون مستويات التوزيع المختلفة ومن ثم يختلف طول قناة التوزيع على النحو التالي:

- قناة توزيع تتكون من **المنتج** الذي يبيع السلعة مباشرة للمستهلك أو المستخدم النهائي لها.
- قناة توزيع تتكون من **المنتج ووسيط** واحد يمثل في تاجر التجزئة إذا كانت السلعة استهلاكية أو وكيل البيع إذا كانت السلعة صناعية ثم أخيراً المستهلك النهائي للسلعة.
- قناة توزيع تتكون من **المنتج ووسيطين** يمثلهما **تاجر الجملة وتاجر التجزئة** في حالة السلع الاستهلاكية ووكيل البيع والموزع في حالة السلع الصناعية فالمستهلك النهائي للسلعة.

## تصميم قنوات التوزيع:

لتصميم قنوات التوزيع التي تقوم بإرضاء العملاء وتقضي على المنافسة، يجب اتباع اتجاه منظم، وهو التالي:

### أولاً- تحديد دور التوزيع:

يجب أن يتم تصميم استراتيجية القناة في سياق المزيج التسويقي بأكمله، حيث يتم أولاً مراعاة أهداف تسويق الشركة وتنقيحها، بعد ذلك تحديد أدوار المنتج والسعر والترويج، ويجب أن يكون لكل عنصر منها دور مميز، أو يمكن أن يتشارك عنصران معاً في مهمة واحدة. تختلف الأهداف الخاصة بمناخ التوزيع وفقاً لطبيعة المنتجات والدور المطلوب من هذه المنافذ، ومن أهم الأهداف الممكنة في هذا الخصوص:

- 1- التواجد: مدى التغطية لكل أنواع المتاجر الموجودة في مناطق معينة.
- 2- الترويج: أي الجهود الترويجية التي يمكن القيام بها عن طريق منافذ التوزيع.
- 3- خدمة العملاء: دور المتجر في التركيب، الصيانة. الخ.
- 4- المعلومات التسويقية: كرسد اتجاهات المبيعات للأصناف، ومتابعة المنافسين.
- 5- التكلفة المناسبة: ترتبط تكلفة التوزيع بحجم المبيعات.

### ثانياً- اختيار نوع القناة:

تشتمل معظم قنوات التوزيع على وسطاء، ولكن بعض القنوات الأخرى لا تشمل على وسطاء يطلق عليها اسم القناة المباشرة، وهي التي تشتمل على شركة منتجة ومستهلك نهائي فقط. وتمثل قناة الشركة المنتجة والمستهلك النهائي، وعلى الأقل مستوى واحد من الوسطاء قناة التوزيع غير المباشرة.

إذاً يتم في هذه المرحلة البحث عن أفضل قناة توزيع مناسبة ومنسجمة مع الأهداف التسويقية، فهل سيتم استخدام الوسطاء، أم لا، وإذا كان سيتم فأى نوع منهم هو الأنسب، وإذا كانت منظمة لا تنوي استخدام الوسطاء فهل هناك رجال بيع أكفاء وكم عددهم؟

### وتوجد حالياً قنوات توزيع عديدة ومتنوعة التي تتعلق بالسلع الاستهلاكية:

1. منتج ← مستهلك
2. منتج ← تجزئة ← مستهلك
3. منتج ← تاجر جملة ← تاجر تجزئة ← مستهلك
4. منتج ← وكيل ← جملة ← تجزئة ← مستهلك
5. منتج ← وكيل ← تجزئة ← مستهلك

### أما توزيع السلع التجارية:

وتتم من خلال مجموعة قنوات للوصول إلى المؤسسات المنتجة (صناعية، خدمة) ويعد مصطلح موزع صناعي وتاجر جملة مصطلحين مترادفين إلى حد كبير في هذه القنوات وهي:

- 1- منتج ← مستخدم تجاري
- 2- منتج ← موزع صناعي ← مستخدم
- 3- منتج ← موزع صناعي ← تاجر إعادة البيع ← مستخدم
- 4- منتج ← وكيل ← مستخدم



5- منتج ← وكيل ← موزع صناعي ← مستخدم

### توزيع الخدمات:

1- منتج ← مستهلك

2- منتج ← وكيل ← مستهلك

### قنوات التوزيع المتعددة:

هناك العديد من المنتجين - معظمهم - ليسوا ملزمين باستخدام قناة توزيع واحدة، فبدلاً من ذلك، ولأسباب مثل الوصول إلى تغطية عريضة للسوق أو لتجنب الاعتماد على حلقة توزيعية واحدة، يميلون لاستخدام نماذج توزيعية مضاعفة /متعددة/ للتوزيع والاتصال مع أسواقهم.

فاستخدام التوزيع المضاعف يمكن أن يكون في عدة حالات، فالمنتج قد يستخدم التوزيع المضاعف للوصول إلى أنواع مختلفة من الأسواق وذلك عندما يكون البيع:

• للسلعة نفسها (مثل السلع الرياضية أو الآلة الناسخة) والعملاء أنفسهم.

• لمجموعة سلعية مختلفة (مثل المطاط أو البلاستيك) ، ويمكن استخدام التوزيع المضاعف حتى يصل المنتج إلى أجزاء مختلفة من نفس السوق الواحد عندما:

1- يكون حجم المشتريين مختلف جداً.

2- تختلف كثافة توزيع الأسواق.

ويشمل أحد الاتجاهات على بيع نفس العلامة التجارية لسوق واحد من خلال القنوات المتنافسة، ويطلق على ذلك أحياناً التوزيع المزدوج.

وكذلك عندما لا يشعر المنتجون بالرضا فيما يتعلق بتغطية السوق التي توفرها منافذ البيع بالتجزئة، فربما يقومون في هذه الحالة بافتتاح متاجر خاصة بهم، مما يؤدي إلى خلق ما يسمى بالتوزيع المزدوج.

## م6: تطبيق طرق تحليل أنشطة المزيج التسويقي في مشروعات الاعمال ....

إن عملية اتخاذ القرار التسويقي أصبحت تشكل محور مهم في عمليات البحث فالقرار يوصف بأنه العمل أو الحل الذي يتخذه صاحب القرار على أنها الوسيلة الفعالة المتوفرة امامه لتحقيق الهدف أو حل المشكلة التي تواجهه، وفيما يلي سنحلل عناصر المزيج التسويقي والقرارات الخاصة بكل عنصر:

### # المنتج:

عرفنا المنتج سابقاً وهو الوسيلة لإشباع حاجة وهو مادياً السلعة ومعنوياً الخدمة المقدمة إذا هو مجموعة من المنافع المقدمة للمستهلك لذلك المشروعات دائماً تعيد التفكير في خططها الإنتاجية وذلك لتجديد منتجاتها حسب حاجة المستهلك لأنه هو أساس نجاح المنتج.

### القرارات المتعلقة بالمنتج خلال دورة حياته:

وهذه الدورة تكون من دخول المنتج السوق الى اختفائه أو موته، وتنقسم الى أربعة مراحل هي التقديم والنمو والنضج والانحدار ويمكن وصفها كما يلي:

مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يتم طرح المنتج الجديد فترتفع تكاليف البحث والجهود الترويجية كما يكون عادةً حجم المبيعات ضئيل جداً والأرباح ضعيفة.

مرحلة النمو: تبدأ مبيعات وأرباح السلعة في زيادة بمعدلات سريعة كما تزداد المنافسة فتبدأ المؤسسات في تنويع تشكيلة منتجاتها وتكثيف عملياتها الترويجية وزيادة منافذ البيع.

مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ المستهلكون في معرفة الفروق بين أنواع السلع في السوق فتتخفض الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات أو زيادة التكاليف التسويقية، فلجأ إلى أساليب تنشيط المبيعات كخفض الأسعار والهدايا.

مرحلة الانحدار: فيها تنخفض المبيعات قد يكون الانخفاض بمعدل بطيء أو سريع فتتخفض الأرباح تدريجياً فلجأ إلى تقليل عدد التشكيلات المعروضة.

### القرارات المرتبطة بإنتاج منتجات جديدة:

تلجأ بعض المنشآت لإنتاج منتجات جديدة نتيجة تغير أذواق المستهلكين أو دخول منتجات منافسه للسوق بمعنى آخر اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات فقد تلجأ المؤسسة للابتكار الجذري أو التحسيني أو التعديلي كأسلوب لابتكار المنتجات، وتخضع هذه الأساليب لمتغيرات عدة منها القدرة المادية والتكنولوجية للمؤسسة

### القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمنتج والعوامل المؤثرة فيها:

تعرف إستراتيجية المنتج بأنها كل ما تدخله المؤسسة أو المشروع على المنتج لإخراجه في أحسن صورة، ومن المسائل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمنتج: سمات المنتج، أداءه، التجديد، الجودة والمرحلة التي عليها المنتج من دورة حياته، كما توجد عدة معايير لتصنيف

إستراتيجيات المنتج، منها الإستراتيجيات البديلة المنتجات وإستراتيجيات لتطوير المنتجات الجديدة ومنها ما يصنف على أساس مراحل دورة المنتج، ومن القرارات الاستراتيجية التي تمثل إستراتيجيات البديلة للمنتجات:

1. **إستراتيجية التميز:** مختصرها أن المؤسسة أو المشروع يميزون منتجاتهم عن باقي المنتجات المنافسة من خلال تطوير اشكال واحجام الخط الواحد من المنتجات دون التخلي عن المنتج السابق ويكون التميز عن طريق التصميم والعلامة والاعلفة ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية في حال وجود طاقات فائضة أو عاطلة يمكن الاستفادة منها لإنشاء منتجات جديدة ظروف انتاجها وتسويقها تشابه المنتجات القائمة وهو أحد ابعاد تناسق المزيج.
2. **إستراتيجية التنوع:** وهي إضافة خطوط منتجات تختلف استخداماتها عن الخطوط الحالية ولكن تحت نفس العلامة يعني أن نسعى في مشروعاتنا الى التنوع في منتجاتنا لإعطاء المستهلك فرصة الاختيار والتنوع يخضع لثلاث إستراتيجيات:

**التنوع المركز:** ويعني وجود علاقة بين المنتجات الجديدة والقديمة من الناحية التسويقية والتكنولوجية.

**التنوع الأفقي:** أي عدم وجود علاقة بين المنتجات الجديدة والمنتجات القديمة التي يتم بيعها لنفس الزبائن.

**التكامل المتنوع:** والتي تعني أن المنتجات جميعها جديدة

3. **إستراتيجية التعديل:** وتعني تعديل وتطوير بعض الصفات للمنتج الحالي، ولكن مع بقاء عدد المنتجات ثابت وذلك بسبب تغير أذواق المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم أو لمسايرة التطور وقد تكون تعديلات لظروف موسمية أو لنتيجة عدم نجاح بعض المنتجات.
4. **إستراتيجية الانكماش:** وتعني استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف اسقاط المنتجات الغير مربحة والتي أصبحت لا تلبي احتياجات المستهلكين أي الاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط.

## # السعر

وهو باختصار شديد القيمة المعطاة مقابل سلعة أو خدمة معينة ويكون في شكل نقدي.

### قرار السعر المناسب والعوامل المؤثرة فيه:

عند اتخاذ قرار السعر المناسب يجب النظر لعدة اعتبارات هامة خاصة بالتسعير النهائي للمنتج وهي:

- **تأثير الجودة المطلوبة والتكلفة المرتبطة بها على السعر:**  
من الطبيعي إذا كانت الأدوات والمستلزمات المشتراة تستخدم في السلعة نفسها وان كان هناك مستوى معين من الجودة لا يجوز التنازل عنه فهذا يعينان إدارة التسويق والبيع ستختار سياسة السعر الاعلى ويعتبر السعر مناسب مقابل الجودة عكس جودة السعر المنخفض.
- **تأثير الكمية التي يطلبها العميل على السعر الارخص:**  
إذا كانت الكمية المطلوبة من العميل بسيطة وبسرر رخيص ولا تتوافر هذه الكميات لدى الشركات المنافسة فلا مبرر للبيع بسرر أقل للسلعة، وان كان عدد الكميات التي يطلبها العميل تترتب على التخلص

من مخزون كميات فائضة أو هنالك مخزون متاح أو الطاقة الإنتاجية والفنية لدى المؤسسة تتطلب انتاج كبير فيمكن ان يكون سعر البيع الارخص هو الأنسب لجذب العملاء.

### - أثر قرار السعر في وظيفة التسويق والبيع:

يؤثر السعر على حجم الطلب ونوع المنتج، والمركز التنافسي للمشروع ومكانته في السوق ويؤثر على المركز المالي للمشروع وقدرته على تطوير منتجاته وتوسيع خدماته ويؤثر على المرونة المتاحة امام جهاز التسويق تحديد المبيعات المستهدفة والقطاعات السوقية ويؤثر السعر على الجهاز التسويقي في إيجاد علاقة ارتباطية بين جودة المنتج وسعره.

### القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالسعر والعوامل المؤثرة فيها:

#### ولاتخاذ قرارات التسعير نتبع الإستراتيجيات التالية:

**1- إستراتيجية التغلغل:** تستخدم هذه الاستراتيجية عند طرح منتج جديد في السوق للنمو والتغلغل في السوق وللحصول على أكبر حصة ممكنة فيه وبالشكل الذي يؤدي الى الزيادة الربحية على الأمد الطويل من خلال استخدام سياسة الأسعار المخفضة وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كانت الأسعار في السوق مرنة
  - مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم
  - عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية او المحتملة
- 2- إستراتيجية كشط السوق:** تهدف المؤسسة عند الاتجاه الى سياسة كشط السوق الى الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العملاء في السوق قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم على اقناع العميل بالشراء وكسب ثقته.

**3- إستراتيجية قيادة السعر:** ينظر الى قيادة السعر على انها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية الى حروب الأسعار حيث تقوم بعض المؤسسات بوضع الأسعار وتسترشد بها باقي المؤسسات من نفس الصناعة وهذه المؤسسات تتميز بحصتها الكبيرة في السوق المستهدف وهناك نوعان رئيسيان في قيادة السعر هما:

- النوع الأول عندما تكون المؤسسة القائدة بصدد اخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة لاتباعه على أن يحقق هذا التغيير ربحاً كافياً للمؤسسات التابعة.
- النوع الثاني وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما اثبتت أنها قادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

### # التوزيع:

وهو جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لإيصال المنتج للمستهلك في الوقت والمكان المناسب

- **قناة التوزيع:** تعرف بأنها مجموعة المؤسسات والافراد التي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين الى العملاء في السوق أو الأسواق المستهدفة.
- **وظائف قناة التوزيع:** المالية التي تحمل المخاطر من تمويل، المادية مثل التوزيع المادي والتخزين وتجهيز الطلبات، التجارية مثل البحوث والترويج والاتصال.

- **تنظيم قناة التوزيع:** مع تطور نظم التوزيع ظهرت نظم عمودية و افقية ، اما العمودية فتشمل المنتج و تاجر الجملة و تاجر التجزئة الذين يعملون بشكل متكامل وموحد في نفس القناة ويدار هذا النظام من قبل احد أعضاء القناة ويكون بالعادة المنتج او الموزع وهذا النظام يعمل على تقليل الصراعات بين أعضاء قناة التوزيع ولها ثلاثة أنماط مختلفة : عمودي مشترك ، عمودي تعاقدى والعمودي الإداري ، أما بالنسبة للقنوات الافقية فهي تتكون من مؤسسات مستقلة من حيث ملكيتها و ادارتها وهدفها الربح ، فيكون التوزيع الافقي اشتراك عدد من المؤسسات من نفس المستوى في بعض العمليات التوزيعية وهي تخفيض تكلفة الشراء و الإعلان وبحوث التسويق وغيرها من الأنشطة المشتركة التي لا يمكن ان تقوم بها المؤسسات المنفردة بنفس الكفاءة.

### العوامل المؤثرة في قرار اختيار استراتيجية التوزيع:

- **اعتبارات خاصة بالمنتج:** أن قيمة الوحدة تؤثر في إستراتيجية التوزيع ف الوحدات المخفضة مثلا تحتاج قنوات طويلة وعدد كبير من الوسطاء، وبعض المنتجات حساسة لظروف النقل مما يجعل قابليتها للتلف أكبر فهذه المنتجات توزع مباشرة او من خلال قنوات قصيرة، وإذا كان حجم السلعة كبيراً فعلياً توصيلها الى المالك مباشرة أي تتطلب حلقات توزيع قصيرة جداً.
- **اعتبارات خاصة بالسوق:** إن نقطة البداية المنطقية لاختيار قناة توزيع هي اعتبار حاجات هيكل و سلوك الشراء و الأسواق المستهدفة لذا يجب علينا مراعات متغيرات السوق من : نوع السوق وهو السلوك الشرائي للمستهلكين النهائيين وما يختلف عنه في حال كان المشتري صناعي فمن الطبيعي استخدام قنوات مختلفة للطرفين ، ومعرفة عدد العملاء المحتملين فمنتج يحتمل عددا قليلا من المستهلكين يحتاج رجال البيع أما في حال كان العدد كبير فإننا نحتاج وسطاء ، كما ان الجغرافيا تحدد قناة البيع المناسبة فعند تركيز العملاء في منطقة واحدة فإننا نحتاج رجال البيع أما ان كان العملاء منتشرين في مناطق عدة فإننا نحتاج الوسطاء ، وتؤثر أيضا حجم الطلبية فمنتجات المواد الغذائية مثلا يتعاملون مع محلات التجزئة كبيرة الحجم التي تشتري بكميات كبيرة بينما المحلات الكبيرة يبحثون عن تجار جملة أو وسطاء آخرين ، كما تتأثر قنوات التوزيع بحاجات الشراء و رغبات المستهلكين وجديته في الشراء فبعض المستهلكين يهتمون بالتواصل مباشرة مع رجال المؤسسات بينما بعضهم يبحث عن اقرب وسيط ، واذا كان حجم السوق صغيرا فانه لا يتطلب وسطاء او قنوات توزيع طويلة لان المؤسسة بإمكانها استخدام رجال البيع مباشرة
- **اعتبارات خاصة بالوسطاء:** منها الخدمات المقدمة من الوسطاء ف المنتج يختار الوسيط الذي يختار الخدمات التسويقية بنفسه ويمكن أن يكون الوسيط المناسب غير موجود لهذا المنتج وذلك اما بسبب عمله مع منافسين او بسبب اكتفاء الوسيط، و احيانا نجد أن حرية المنتجين في اختيار قنوات التوزيع محددة ذلك لأنهم يستخدمون سياسات تسويقية غير مقبولة لدى بعض الوسطاء كعدم السماح بهامش ربح كبير أو عدم قبول تأجيل الدفع.
- **اعتبارات خاصة بالبيئة:** علينا معرفة خصائص المنافسين لان قنوات التوزيع تتأثر بهم فالمنتج القوي يمكن أن ينافس قنوات توزيع أخرى تقوم ببيع نفس السلعة، وعندما تكون الظروف الاقتصادية في فترة كساد فإن المنتجين يرغبون بتوصيل سلعهم للمستهلكين بصورة اقتصادية وهذا من خلال اختيار قنوات قصيرة، كما ان التشريعات الحكومية في بعض الدول

تفرض سياسات محددة على المنتجين خوف من الاحتكار أو بيع سلع ممنوعة أو لأسباب صحية وأمنية.

#### • القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوزيع:

أولاً: التوزيع الغير مباشر الشامل: يعرف عادة باستراتيجية التغلغل الجغرافي المكثف وتستخدم هذه الاستراتيجية في المنتجات الميسرة وسريعة الانتشار حيث يتم عرض منتجات المؤسسة على أكبر عدد من قنوات التوزيع ومن أمثلتها ما تقوم به مؤسسات انتاج سلع استهلاكية وذلك لان عامل المنفعة هنا هو استهلاك هذه السلع وبذلك يكون التوزيع لجميع القنوات المتاحة سواء طويلة أو قصيرة أو حلقات أو متعدد ليكون توزيع شامل.

ثانياً: التوزيع الغير المباشر الانتقائي: قيام المؤسسة بتحديد عدد معين من المتاجر في المنطقة الواحد تقوم بالتعامل معها دون المتاجر الأخرى، حيث يتم البحث عن المتاجر التي يمكن أن تعكس الجهد التسويقي والإنتاجي للمؤسسة من حيث امكانياتها وموقعها وما تتمتع به عند المستهلكين ويمكن اعتماد هذه الاستراتيجية مع المنتج الذي يتعامل مع عدد محدود من المنتجين المنافسين.

ثالثاً: التوزيع الغير مباشر الوحيد: إذا كانت السلعة تحتاج إلى جهد فائق في البيع الشخصي وتحتاج الى الاحتفاظ بمخزون متكامل لخط المنتجات وإلى خدمات ما بعد البيع يتم انتقاء موزع واحد دون غيره في كل منطقة جغرافية للقيام بتوزيع منتجات المؤسسة مثل: السلع الخاصة من الملابس الباهظة، عندما يكون من الضروري أن يحتفظ تاجر التجزئة بكمية كبيرة من المخزون، عند تقديم تاجر التجزئة لخدمات الإصلاح.

رابعاً: استراتيجية التوزيع المباشر: عدم وجود وسطاء بين المنتج والمستهلك حيث تتضمن عدة خيارات استراتيجية منها البيع عن طريق تاجر التجزئة التابعة للمنتج مثل الطواف بمنازل ومكاتب المشترين الصناعيين، البيع بالبريد، البيع الالي عن طريق مكينات اتوماتكية مملوكة للمنتج.

#### # الترويج

#### القرارات المتعلقة بالترويج والعوامل المؤثرة فيه:

يعمل الترويج بشكل مباشر أو شكل غير مباشر على اقناع المستهلكين المستهدفين بما يتم الترويج له من سلع او خدمات تسعى لإشباع حاجاتهم وفق امكانياتهم.

#### قرارات المزيج الترويجي:

- الإعلان والعوامل المؤثرة فيه: وهو شكل من تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة معلن محدد ومعروف، وهناك خصائص محددة متعلقة بالنشاط الإعلاني:
  - وسيلة اتصال مباشرة أو غير مباشرة بين البائع والمشتري
  - يتحمل البائع تكلفة الوسيلة الاعلانية
  - يكون المعلن معروف ومحدد في جميع الحالات
  - تزيد أهمية الإعلان عند التعامل مع السلع الاستهلاكية أكثر من الصناعية

## العوامل المؤثرة في اختيار قرار وسيلة إعلانية:

- الهدف من الاعلان فإذا كان يقص التعرف على السلعة يفضل استخدام الإعلان بواسطة البريد المباشر اما إذا كان الجمهور فيفضل استخدام الوسائل والصحف المحلية
- سعة انتشار الوسائل الاعلانية حيث يجب ان تتناسب مع سعة انتشار السلعة، فمثلا اعلان عن سلع رياضية فيجب ان تنتشر في الصحف والمجلات الرياضية
- متطلبات الرسالة الاعلانية، حيث تبلغ الرسالة بأفضل وسيلة الى السوق مثل الإعلان عن ملابس تتميز بالتطريز والألوان فمن الصعب الإعلان عنها عن طريق الراديو والأفضل استخدام الأفلام والتلفاز
- التخصيصات المالية للإعلان حيث تؤثر الأموال المخصصة للإعلان لصرفها على الحملات الإعلامية حيث تتباين تكاليف النشر من حملة لأخرى.
- البيع الشخصي ومبررات استخدامه: البيع الشخصي له علاقة بتحسين صورة المؤسسة وسمعتها وذلك من خلال الدور الذي يلعبه في خدمة العملاء وعادة ما يحتل المرتبة الثانية بعد الإعلان لدى المؤسسات
- العلاقات العامة: وهو النشاط المخطط الذي يهدف الى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وعملائها سواء داخلياً او خارجياً، وتتعلق اهداف العلاقات العامة بعاملين أساسيين هما:
  - العمل على إقامة علاقات طيبة وكسب تأييد وثقة الجماهير المختلفة
  - المساعدة في ترويج منتجات المؤسسة او تقديم منتجات جديدة
- تنشيط المبيعات: يهدف هذا النشاط الى زيادة مبيعات المؤسسة في الاجل القصير، وذلك من خلال تنشيط وحث المستهلكين الجدد على استهلاك منتجاتها وخدماتها لزيادة معدل الاستخدام، كما يتم تحفيز الموزعين ورجال البيع على تصريف المنتجات وزيادة فعالية أدائهم، ومن وسائل التنشيط الهدايا والعينات المجانية والكوبونات وجائزة أفضل رجل بيع وأفضل موزع وهكذا.
- النشر: يعتبر النشر من الأدوات الرئيسية في الترويج والهدف منه نشر الاخبار والمعلومات عن المؤسسة ويختلف النشر عن الإعلان بانه نشاط غير مدفوع القيمة من خلال استمالة مقدم أو مذيع أو تحقيق صحفي ولكن يتميز الإعلان عن النشر بقدرة تحديد الرسالة المطلوب ايصالها للجمهور.
- الغلاف: غلاف السلعة يجذب انتباه المستهلكين ويثير اهتمامهم وهو من انجح عناصر المزيج الترويجي.

## م7: توضيح العوامل المؤثرة على قرارات الشراء لدى المستهلك ....:

نقسم هذه العوامل إلى قسمين نوردتها على النحو التالي:

### العوامل الخارجية:

وتنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى عدة أقسام هي على النحو التالي:

#### • عوامل عامة:

تضم العوامل العامة التي تؤثر على المستهلكين في الشراء، ما بين العادات والتقاليد والقيم والثقافة والفنون.

حيث تختلف هذه الأشياء بين الأفراد وبين مجتمع لآخر، وبالتالي فإنه ينعكس على الثقافة السائدة والتي تتمثل في نمط السلوك الاستهلاكي.

كما أن غالبية العاملين في مجال التسويق يعتمدون بشكل كبير، وأساسي على هذا العامل.

والملاحظ أن أي تغير يطرأ على الثقافة السائدة، في ذلك المجتمع أو المجتمع الآخر يقابله تغيير كبير في العملية التسويقية.

كما تشكل الطبقات الاجتماعية بداخل المجتمع ضرورة أساسية، يمكن من خلالها تكوين الأشخاص إلى عدة فئات حسب المهنة والدخل لكل أسرة.  
كما لا يمكن أن نغفل أن درجة التعليم التي تعبر عن مكانة أي شخص.

#### • عوامل مباشرة:

تعبر الأسرة بشكل أساسي عن ثقافة الفرد، بشكل كبير كما أنها تؤثر على القيم والاتجاهات وأنماط كل فرد فيها في العملية الشرائية. حيث يتبع غالبية أفراد الأسرة أسلوب ذويهم، في شراء المنتجات والسلع التجارية المختلف، كما أن الجامعات المرجعية تلعب دور كبيراً في مفهوم الشراء، لدى كل فرد وهي بدورها تخدم نقاط المقارنة، وذلك بناءً على الفئة الاجتماعية لكل فرد.

حيث يختلف من فرد إلى آخر وذلك بناءً على الفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها والتي يقارن الفرد فيها نفسه. وكذلك الجماعة التي ينظر إليها الفرد فغالباً ما تقوم هذه الجماعة بتقليد شخص آخر أو فئة أخرى من نفس الجماعة التي ينتمي إليها الأفراد. فمن المعروف أن الفرد الذي ينتمي إلى جماعة معينة، يتحتم عليه في المقام الأول اتباع معظم سلوكياتها.

ومن أهم الوسائل المباشرة أيضاً للترويج للسلع والمنتجات التجارية هي قادة الرأي.  
وفي هذه الطريقة يستخدم المنتجون الوسائل المرئية، والمسموعة لنقل المعلومات عن الخدمات والسلع والمنتجات التجارية. التي يقدمونها للمستهلكين عبر وسائل الاتصال المختلفة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المصادقية والدقة في عرض تلك المنتجات أو السلع أو الخدمات التجارية.  
تسهم بدرجة كبيرة في جذب المستهلكين وذلك لتجنب خداعهم وغشهم.



## العوامل الداخلية:

تنقسم العوامل الداخلية بدورها إلى عدة نقاط نوردتها على النحو التالي وهي:

### • الدوافع:

تعتبر الدوافع من الأمور الهامة التي تميز بين الفرد والفرد الآخر، وبناءً على هذا يمكن تحديد الدافع لكل منهما وتوجهاتهم في شراء سلعة أو منتج أو خدمة معينة. كما أنها تعمل على بيان درجة اختلاف كل فرد في شراء السلع أو المنتجات أو الخدمات بين كل فرد وآخر.

### • الإدراك:

يتمثل الإدراك في الانطباعات الذهنية التي تختلف بين كل فرد عن الفرد الآخر. حيث تقوم بتنظيم وتفسير مؤثرات معينة، كما يعد الإدراك أحد الأسباب التي تدفع الأفراد المستهلكين في التفكير للاختيار بين السلع أو المنتجات التجارية أو السلع الأخرى.

### • التعليم:

يؤهل التعليم الأشخاص أو الأفراد في الحصول على المعلومات والخبرات، وذلك عن طريق المرور في العديد من المواقف. لتي يمكن أن تؤثر على الأفراد المستهلكين في اتخاذ القرارات المناسبة لاقتناء السلعة أو المنتج التجاري أو الخدمة التي تناسبه. فإن الفرد غالبًا ما يقوم بشراء المنتجات أو السلع التجارية أو الخدمات، من الخبرات التي مر بها الاعتبار الشخصية التي تناسب كل فرد في اقتناء سلعة أو منتج تجاري أو خدمة ما. كما أن الاهتمام بدراسة شخصية المستهلك تعتمد في المقام الأول، على سلوك الأفراد ومدى استجابتهم للمؤثرات تبعًا للميزات الشخصية التي يتمتعون بها.

## المراحل التي لا بد من اتخاذ قرار الشراء للمستهلك:

- لشعور بالحاجة الماسة إلى المنتج أو السلعة التجارية أو الخدمة، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى شرائها.
- مرحلة جمع المعلومات حيث تتم في هذه المرحلة جمع كافة المعلومات اللازمة، عن المنتج أو السلعة التجارية أو الخدمة ومعرفة كل ما فيها من مميزات أو عيوب وذلك قبل الإقدام على شرائها.
- مرحلة تقييم البدائل المختلفة حيث يقوم المستهلك بتقييم السلع أو المنتج التجاري أو الخدمة التي سوف يُقبل على شرائها وتقييمها ومقارنتها بمنتجات أو سلع تجارية أو خدمات أخرى، حتى يتوصل إلى قرار نهائي لشراء ذلك المنتج من عدمه.
- مرحلة اتخاذ القرار المناسب لشراء السلعة أو المنتج التجاري أو الخدمة.
- مرحلة ما بعد الشراء والتي تتمثل في الخدمات التي تقدمها العديد من الشركات، مثل الصيانة أو الشكاوى والمقترحات وذلك لتحسين جودة المنتج أو لضمان استمراره وبقائه مدة أطول، وألا يتعرض للتلف والعمل على حمايته.



## المعيار الحادي عشر

### عرض بعض الممارسات الحديثة في علم التسويق و إيضاح دور التقنية الحديثة في تطوير الأنشطة التسويقية

1. يشرح بعض النماذج الناجحة التي تقوم بها بعض المنظمات المحلية في التسويق .
2. يشرح بعض النماذج الناجحة التي تقوم بها بعض المنظمات العالمية في التسويق .
3. يبرز دور التقنية الحديثة في تطور الأنشطة التسويقية ويوضح الفرص الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل التسويق الالكتروني .

إعداد :

ندى عبدالله العمري

بيان محمد الثبيتي

التسويق كأى علم آخر له نظرياته وأساسياته ولكن تطبيقاته تمتاز باتساع مداها وسرعة تغيرها وتأثيرها البالغ على تفاصيل حياتنا اليومية

### وسائل التواصل الاجتماعي

يعد التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل: الفيس بوك والتويتر أحد أسرع الطرق وأكثرها فعالية في عملية التسويق؛ حيث إنها تمكن الشركات من التفاعل مع العملاء بشكل شخصي أكثر، من خلال تلقّي الملاحظات مباشرة من العملاء، وعرض المنتجات وبيعها لهم، كما أن الشركة تتمكن من معرفة ما يقوله الجمهور المستهدف عنها، وعن منتجاتها.

### التسويق عبر البريد الإلكتروني

يعد التسويق من خلال البريد الإلكتروني أحد الاستراتيجيات الفعالة وقليلة التكلفة، حيث يصل العائد للتسويق عبر البريد الإلكتروني إلى أكثر من 400% وفق ما ادّعاء أحد المسوّقين عبره، وكل ما يتطلبه الأمر قائمة جيدة ومحدّثة يتم إرسال الرسائل الإلكترونية لها باستمرار، وبصورة منتظمة، ودون إزعاج المستلمين.

### المشاركة في المنظمات المحلية والمجموعات

هناك العديد من المنظمات والمجموعات الغير مكلفة للانضمام إليها، وذات الفوائد التسويقية العظيمة مثل مجموعات الأعمال المنزلية مثلاً، فبمجرد تعرفهم على الشركة وما تقوم به سيذكرون نشاطاتها ومنتجاتها أمام الآخرين، كما يمكن اعتبار منظمات الأعمال فرصاً رائعة لبناء استراتيجيات للتسويق التعاوني معها؛ مثل عقد أيام تسويقية وغيرها.

### استخدام البرامج التحفيزية

يمكن تخصيص برامج لتحفيز العملاء والزبائن على تكرار عمليات الشراء من خلال استخدام بطاقات المكافآت، أو بطاقات مخصّصة للزبائن المتكررين، ويمكن من خلال هذه البطاقات إجراء خصومات بنسب مئوية معينة عند القيام بشراء عدد معين من المنتجات، أو تقديم خصومات لحاملي بطاقات معينة، كما يمكن تقديم بضائع أو خدمات مجانية مقابل الشراء بمبلغ معين.

### إنشاء مدونة

يمكن الاستعانة بالمدونات لبناء جمهور من العملاء المهتمين بالمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، حيث يعد إنشاء المدونات أسهل من إنشاء المواقع الإلكترونية، ليبدأ الجمهور بالتواصل من خلال المدونة حيث يتم نشر الموضوعات المتعلقة بالشركة، ومنتجاتها، ونشاطاتها، بشكل يسهل التواصل بين الشركة والعملاء المحتملين، أو الشركات الأخرى ورجال الأعمال .

## 1. يشرح بعض النماذج الناجحة التي تقوم بها بعض المنظمات المحلية في التسويق .

### شركة المراعي :

تأسست شركة المراعي عام 1977 وتعد حالياً أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً على مستوى العالم، والأكبر إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في المنطقة. يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في مدينة الرياض، وتحتل المرتبة الأولى ضمن تصنيف العلامات التجارية للمواد الاستهلاكية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فضال عن ريادة معظم منتجاتها في جميع أسواق دول مجلس التعاون الخليجي. وبعد أكثر من 38 عاماً من النمو المستدام، تواصل المراعي تقديم منتجات مغذية وصحية للمستهلكين من مختلف الأعمار، مستمدة تقدمها ونموها من مبدأنا الراسخ الذي قامت الشركة على أساسه: "جودة تستحق الثقة". الأنشطة الرئيسية عملت شركة المراعي على تنويع مجموعة منتجاتها، فبالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة أصبحت تتضمن العصائر ومنتجات المخابز والدواجن وأغذية الأطفال، وتندرج هذه المنتجات تحت أسماء العلامات التجارية "المراعي" و"لوزين" و"سفن دايز" و"اليوم" و"المراعي نيورالك".

تحرص شركة المراعي على أن تخضع كافة مراحل تطوير منتجاتها لعمليات فحص واختبار صارمة لضمان سلامة وجودة الأغذية .

وتملك الشركة مباشرة معظم نقاط سلسلة الإمداد والتوريد بدءاً من إنتاج الأعلاف وعمليات الاستيراد وصولاً إلى مراحل التصنيع والتغليف والتوزيع. ويتيح ذلك لشركة المراعي أن تقدم للمستهلكين جودة موثوقة وأعلى درجات الابتكار عبر بنية تحتية على مستوى عالمي للإنتاج والتسويق والتوزيع.

ومن جهة أخرى فإن الالتزام برفع مستوى رضى العملاء يمثل جزءاً أساسياً من استراتيجيات وأخلاقيات الشركة، والتي تحرص بدورها على تحقيق أعلى معايير الامتياز والقيمة المضافة لصالح مساهميها.

**تتبع شركة المراعي نهجاً فريداً لتوفر للمستهلكين منتجات الأغذية والمشروبات وفق أعلى معايير الجودة عبر سلسلة قيمة تتألف من خمس مراحل أساسية هي :**

1. إنتاج واختيار المحاصيل الزراعية خارج المملكة .
2. رعاية استثنائية لقطيع المزارع .
3. عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى المعايير .
4. إمكانيات استثنائية للنقل والإمداد.
5. آراء المستهلكين وتطوير متميز للعالمات التجارية.

## **2- يشرح بعض النماذج الناجحة التي تقوم بها بعض المنظمات العالمية في التسويق .**

### **شركة adobe :**

أبرز اتجاه حرصت عليه أغلب الشركات في تحقيق النمو كان التحول الرقمي، من خلال تبني نماذج أعمال جديدة للحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والنكاء الاصطناعي وغير ذلك من تقنيات، وقد أحدثت نصف الشركات التي جاءت في القائمة تغييراً من خلال إنشاء نماذج جديدة من التجارب أو الخدمات الرقمية التي تقدم قيمة جديدة للعملاء.

ومن بين مجالات النمو الأخرى التي برزت كوسيلة لتحول الشركات مجال تقديم منتجات أو خدمات تلبي الطلب المتزايد في العالم لمكافحة التغير المناخي.

| أبرز السلوكيات التي اتبعتها هذه الشركات لضمان تحقيق تغيير كبير ملحوظ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السلوك                                                               | الشرح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>1- تغيير تعريفها للهدف الأسمى</b>                                 | <p>- تكتسب معظم الشركات كلامًا إنشائيًا عندما يتعلق الأمر بمهمتها ورؤيتها، إلا أن الشركات التي جاءت في القائمة تمكنت من إحداث تغيير كبير من خلال تحديد رؤية وأهداف أكثر دقة.</p> <p>- من أمثلة الشركات التي قامت بتغيير أهدافها شركة المياه "إيكولاب"، فحسبما ذكر دوجلاس بيكر المدير التنفيذي للشركة كانت هناك مقاومة كبيرة داخل الشركة للتغيير، فحين تولى منصبه كانت الشركة تنمو بنسبة 10% من خلال التركيز على الصناعة، وكان من الممكن أن تنمو الشركة أكثر بالتركيز على مناطق جغرافية جديدة، إلا أن بيكر شعر أن ذلك ليس كافيًا.</p> <p>- في ظل قيادة بيكر عام 2011 استحوذت شركة "إيكولاب" التي كانت قيمتها السوقية في ذلك الوقت تبلغ 12 مليار دولار على شركة تكنولوجيا المياه "ناكلو" مقابل 8 مليارات دولار، في خطوة جريئة.</p> <p>- باتت الشركة الجديدة الآن واحدة من أكبر الشركات الموردة للبرامج والأجهزة التي تساعد الشركات على استخدام المياه بشكل أكثر كفاءة، وتبلغ القيمة السوقية للشركة الآن 58 مليار دولار اعتبارًا من الثاني من أكتوبر 2019.</p> |
| <b>2- التوقف عن التفكير في النجاح في الماضي</b>                      | <p>- أي شركة ترغب في تحقيق تغيير لا يمكنها أن تُبقي تركيزها على الماضي، فالشركات الناجحة التي جاءت في القائمة شجعت التفكير المستقبلي، وكانت تبحث باستمرار عن الفرص الجديدة، وتتنبأ بالاحتياجات المستقبلية للسوق.</p> <p>- في عام 2014 أطلقت شركة "سيمنز" خطتها "رؤية 2020" التي تضمنت التخلص التدريجي من الأعمال التقليدية في قطاع النفط والغاز، حتى تتمكن من التحول إلى شركة خدمات رقمية وبناء أقسام جديدة للأعمال، ولم يكن ذلك قرارًا سهلاً بالنسبة للشركة التي كانت الطاقة الكهربائية جزءًا أساسيًا من أعمالها لمدة 140 عامًا، ولدت خلالها 30 مليار دولار.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>3- الاستفادة من تغير الظروف</b>                                   | <p>- تتسم الشركات الكبيرة والراسخة بالعديد من المزايا التي تؤهلها للاستفادة من التغييرات الطارئة وتوجيهها لصالحها، ومن بين هذه المزايا العلامة التجارية القوية وسلاسل قيمة تتسم بالكفاءة وتوافر رأس المال.</p> <p>- استفادت شركة التأمين الصحي "بينج أن" من خبراتها الطويلة وشبكة علاقاتها، وأطلقت منصة للرعاية الصحية عبر الإنترنت باسم "الدكتور الجيد"، وهي الخدمة التي سجلت أكثر من ثلاثة آلاف مستشفى وألف عيادة و500 عيادة أسنان، و7500 صيدلية.</p> <p>- اجتذبت هذه الخدمة أكثر من 265 مليون مستخدم، ما مكن شركة "بينج أن" من طرح المنصة للاكتتاب العام الأولي، ونجحت في جمع أكثر من مليار دولار من مستثمرين عالميين.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <p>- حرصت الشركات الناجحة في هذه القائمة على تصميم نماذج أعمال جديدة للاستفادة من التحول الرقمي والتكنولوجي.</p> <p>- شهد بنك "دي بي إس" تحولات على عدة مستويات، بما فيها التحول من بنك وطني إلى بنك إقليمي وعالمي، والتحول من الخدمات المصرفية التقليدية إلى أنواع جديدة من نماذج أعمال التكنولوجيا المالية، وبناء منصات رقمية جديدة.</p> <p>- في أواخر عام 2018 قال بنك "دي بي إس" إن العملاء الرقميين يحققون أرباحاً أكثر مرتين على الأقل من العملاء التقليديين.</p>                | <p><b>4- نماذج أعمال رقمية جديدة</b></p>                            |
| <p>- لا تقصر الشركات التي حققت تحولاً جذرياً الابتكار على قسم واحد داخلها، بل تجعل الابتكار مهمة كل الموظفين.</p> <p>- قام ساتيا نادالا المدير التنفيذي لشركة "مايكروسوفت" ببناء نوع مختلف من ثقافة الابتكار، أقل اعتماداً على التكنولوجيا وأكثر تركيزاً على العملاء، بالإضافة إلى إبعاد تركيز الشركة عن ثقافة المنافسة.</p> <p>- تمكن نادالا من تنمية خدمة "آزور" للحوسبة السحابية من خلال طرح أسئلة حول احتياجات العملاء، وبذلك انتقلت الشركة من ثقافة المعرفة إلى ثقافة التعلم.</p> | <p><b>5- الابتكار جزء من المنظمة كلها وليس هناك قسم مخصص له</b></p> |

### 3- يبرز دور التقنية الحديثة في تطور الأنشطة التسويقية ويوضح الفرص الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل التسويق الإلكتروني .

#### م 3 : إبراز دور التقنية الحديثة في تطور الأنشطة التسويقية...:

لقد طرأت تحولات كبيرة على المجتمع والاقتصاد بسبب ما شهده قطاع تكنولوجيا المعلومات من تطور ونمو وتكامل وتعقيد، أدرك على أثرها الفرد ومنظمات الأعمال المزايا الفريدة والجديدة التي يمكن تحقيقها عبر الارتباط بالإنترنت، وقد كان نتاج الثورة المعلوماتية والإلكترونية تغييرات جوهرية في هيكل الاقتصاد والأعمال، وأصبحت الأعمال الإلكترونية منهجا متكاملًا للأعمال وليست مجرد قناة توزيعية أو تسويقية، نجحت في تأسيس اقتصاد عالمي جديد هو الاقتصاد الإلكتروني أو ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة.

**ويمكن تعريف الأعمال الإلكترونية بأنها :** مجموعة متميزة من حالات الأعمال التي تجري ممارستها بصورة رقمية عبر الإنترنت وتعد مدخلا آمنا ومرنًا يؤدي إلى تسليم قيمة للعمال المختلفة من خلال توحيد النظم والعمليات من خلال البساطة والوصول وذلك من خلال تكنولوجيا الإنترنت. فهي توليفة متكاملة من نظم وتكنولوجيا المعلومات الحاسوبية وتكنولوجيا الاتصال والشبكات التي تسمح للمنظمات بتنفيذ الأنشطة والعمليات وتبادل المعلومات وتكوين قيمة متكاملة لتعزيز القدرات التنافسية.

**أما مصطلح التجارة الإلكترونية E-Commerce** والذي يعني: مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل الكترونية". وبناء على ما سبق ذكره تصبح التجارة الإلكترونية وجهاً فقط من أوجه الأعمال الإلكترونية.

**ومن أنواع التجارة الإلكترونية التسويق الإلكتروني وهو ما نريد التعرف عليه في هذا المؤشر**

#### مفهوم التسويق الإلكتروني:

لقد زادت الأهمية الاستراتيجية للتسويق الإلكتروني بعد انتشار الاستخدامات التجارية للإنترنت. ويتيح التسويق الإلكتروني فرصة استهداف المشترين والمتسوقين بصورة فردية وشخصية.

**ويعرف ابو فاره التسويق الإلكتروني على أنه :** إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة. نستنتج من ذلك أن عملية التسويق الإلكتروني تركز على :

- عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك .
- إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب والمستهلك وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جانب آخر.



## جدول (١) مقارنة التسويق الإلكتروني بالتسويق التقليدي

| وجه المقارنة  | التقليدي                                                  | الإلكتروني                                          |
|---------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| الهدف الرئيسى | جذب العميل والتركيز على متوسط عدد العملاء                 | الاحتفاظ بالعميل والتركيز على العميل الفردى         |
| مزيج المنتجات | يعتمد على المنتجات النمطية والانتاج الكثيف.               | مزيج يعتمد على عروض تناسب كل سوق وانتاج موجه.       |
| التسعير       | تقليدى ومعقد                                              | تفاعلي وشفاف                                        |
| التوزيع       | تقليدى معتمد كثيرا على قنوات التوزيع الطويلة              | تكامل أكثر وتوزيع مباشر بالنسبة لبعض السلع والخدمات |
| الترويج       | تقليدى معتمد كثيرا على الاعلانات التجارية                 | الاستفادة من الوسائل الالكترونية المتاحة            |
| التكلفة       | عالية (عنصر بشرى)                                         | منخفضة (أتمتة)                                      |
| تجزئة السوق   | تستهدف نصيب من السوق                                      | نصيب من العملاء                                     |
| نطاق السوق    | عادة محلى                                                 | محلى وعالمى                                         |
| بحوث التسويق  | تعتمد على جمع البيانات الميدانية من العملاء وبتكلفة عالية | جمع البيانات مباشرة من الشبكة وبتكلفة منخفضة        |

### مزايا التسويق الإلكتروني:

#### أولاً المزايا بالنسبة للمشتري :

- ◆ إمكانية اطلاع المشتري السريعة على تشكيلة واسعة من المنتجات من جميع أرجاء العالم.
- ◆ إمكانية طرح وتسويق المنتجات وخاصة النادر منها التي لا تتوافر على نطاق واسع بصرف النظر عن مكان تواجد المستهلك.

#### ثانياً المزايا بالنسبة للمنظمة:

- ◆ يفتح امام المنظمة فرصا تسويقية واسعة.
- ◆ تقصير طول سلاسل التوريد.
- ◆ تحقيق حضور واسع وعالمي في الأسواق وتحقيق وفورات في التكاليف.
- ◆ تحسين وتطوير قدرة المنظمة التنافسية.
- ◆ التبنى الكفؤ لمنهج الإحصاء الواسع وتحقيق اتصال واسع بين المنظمة وزبائنهم.
- ◆ تقليل تكاليف التصنيع والتصميم التسليم.
- ◆ تحقيق مشاركة المستهلك في عمليات ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة.

### فاعلية التسويق الإلكتروني:

حتى تنجح عملية التسويق الإلكتروني لابد من توافر العناصر التالية:

- تحقيق المنفعة للزبون والتي يترتب عليها تكرار الشراء من عدمه: إذ يجب ان يحتوى الموقع على جميع الخدمات التعزيزية التي تستجيب لرغبات العميل من خلال تبني منهج التوجه الشخصي

personalization . وتسعى المنظمات على الإنترنت الى التميز من خلال تقديم خدمات فريده متميزة.

- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية من حيث التكامل بين أنشطة التسويق الإلكتروني وأنظمة الأمن و الأمان وحماية المعاملات والعاملون المدربون على استخدام التكنولوجيا بفاعلية.
- القدرة على عرض محتويات المتجر الإلكتروني في صورة فاعلة مختلفة عن صورة المتجر التقليدي وهنا يجب ان نعي ثالث نقاط:

1/ توفير المعلومات اللازمة والكافية حول المنتجات المعروضة للبيع عبر الإنترنت من خلال منافذ سريعة وواضحة (مكونات المنتج – وسائل استخدامه – كيفية المحافظة عليه)

2/ تمكين العميل من الاتصال والتفاعل مع عناصر مهمة في العملية التسويقية مثل : مدير المتجر الإلكتروني و الجماعات المرجعية الباعة - العملاء القدامى.

3/ تحقيق عملية التفاعل بفاعلية من خلال توفير كل ما يلبي حاجات ورغبات العملاء وتوفير الخدمات التكميلية التي تتعلق بالمنتج مثل خدمات التحديث والإدامة.

- بناء بسيط وابتكاري لموقع المتجر الإلكتروني تسهل على العميل عملية الحصول على البيانات والمعلومات واجراء عمليات التفاعل والتبادل.

على سبيل المثال ينبغي الا يزيد عدد الارتباطات links او الصفحات عن ثالث وهذا ضروري لتسهيل عملية الشراء وانجازها بسرعة.

يستلزم- 1 : توفير المعلومات السريعة - 2 المعلومات الدقيقة - 3تحقيق التنظيم الجيد لصفحات الويب (موقع المتجر).

### المزيج التسويقي الإلكتروني

لا يوجد اتفاق محدد وتقسيم موحد لعناصر المزيج التسويقي الإلكتروني بين العلماء وذلك نابع من عدم الاتفاق المحدد على عناصر المزيج التسويقي التقليدي : مزيج السلع - مزيج التوزيع - مزيج الاتصال.

المزيج التسويقي الإلكتروني P4P2S2C2 ، وهذه العناصر هي:

- ✓ الترويج • Promotion
- ✓ السعر • Price
- ✓ الخصوصية • Privacy
- ✓ التخصيص • Personalization
- ✓ تصميم موقع الويب • Design Site
- ✓ الامن • Security
- ✓ المنتج وتصنيفه • Assortment/Product
- ✓ خدمات العملاء • Services Customer
- ✓ التوزيع/المكان • Place
- ✓ المجتمعات الافتراضية • Virtual Community

### خصائص المنتج التي يجب طرحه عبر الإنترنت :

- إمكانية شراء المنتج المرغوب من أي منظمة في العالم وفي الوقت المرغوب.
- تسلم البضاعة المشتراة بأقصى سرعة ممكنة وخاصة عندما تكون العملية تجارة إلكترونية كاملة وذلك بموجب نظم التسليم ونظم الدفع المتوفرة لمنظمات الأعمال الإلكترونية
- تقلص العالقة التقليدية بين سعر المنتج وعمره.
- توفر بيانات ومعلومات كافية عن المنتجات المطروحة عبر شبكة الإنترنت.
- توفر عدد كبير من المنتجات عبر الإنترنت.
- توفر علامة تجارية للمنتج المطروح.
- سرعة وقصر مدة تصميم وتطوير المنتج الجديد.

### استخدام العلامة في تسويق المنتجات عبر الإنترنت:

تعد العلامة التجارية التزاماً و تعهداً من جانب المنظمة المنتجة عبر الإنترنت إلى عملائها بتقديم مستوى غير متذبذب من الجودة والأداء.

### أنواع العلامات التجارية:

**علامات مبتكرة (أو كلمات "خيالية"):** كلمات مخترعة لا معنى لها في أية لغة (مثل: كوداك أو إكسون). تكمن قيمة الكلمات المبتكرة في سهولة حمايتها لأنها تعتبر عموماً على أنها متميزة ،والجانب السلبي هو أن يلقي المستهلك صعوبة في حفظها مما قد يتطلب جهوداً جمة في الترويج للمنتج .

**علامات اعتباطية:** عالما ت تجارية تتألف من كلمات لها معنى في لغة معينة .ولا تكون لمعنى لتلك الكلمات أية علاقة بالمنتج في حد ذاته ولا بأية صفة من صفاته (مثل: الحاسوب Apple). " وكما هو الحال بالنسبة إلى الكلمات المبتكرة، من السهل توفير مستوى عال من الحماية لهذا النوع من العالما ت لكن لا يوجد أي ترابط مباشر بين العلامة والمنتج مما يقتضي حملة ترويجية مكثفة لإحداث ذلك الترابط في ذهن المستهلك.

**العلامات الإيحائية :** و هي العالما ت التي توحى بصفة أو أكثر من صفات المنتج ، ومن فوائدها أنها تقوم مقام شكل من أشكال الدعاية والاعلان . على أنها قد تعتبر في بعض البلدان أقرب إلى الوصف منها إلى الإيحاء . مثال : من شأن علامة تجارية اسمها " شمسي " تستخدم لتسويق المدفئات الإلكترونية أن توحى بأن المنتج قادر على بث الحرارة في المنزل و الحفاظ على دفئه HONDA سيارة المدينة - Adidas تمنع الانزلاق.

### العلامات البحثية : العالما ت الوصفية التي تصف المنتج مباشرة

(Canon تعنى في اللغة الإنجليزية |Inc Canon). : شركة متعددة الجنسيات متخصصة في تصنيع أجهزة التصوير مثل الكاميرات وآلات نسخ الوثائق وطابعات الحاسوب وتقع في طوكيو عاصمة اليابان .بأول كاميرا صنعتها الشركة "كوانون" ، والاسم مستوحى من بوذا و سميت بـ " كانون " تيمناً بالرحمة ، لذا تم تغيير الاسم إلى كانون ليتم قبوله عالمياً

**العلامات العامة:** هي علامات تتكون من اسم المنتج مثل IBM : شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات .و هي اختصار (International Business Machines) ، تويوتا , وهي من أكبر شركات صناعة السيارات اليابانية في العالم, وكلمة تويوتا تعود إلى مدينة يابانية بها المقر الرئيسي لشركة تويوتا العالمية.

قيمة العلامات التجارية تكفل العلامة التجارية إذا ما أحسن اختيارها والحفاظ عليها ، قيمة تجارية كبيرة لمعظم الشركات . وربما تكفل لبعضها أهم ما تملكه من أصول وتفيد التقديرات أن قيمة بعض أشهر العلامات التجارية في العالم ، مثل علامة كوكاكولا أو علامة أي . بي . أم تفوق 50 مليار دولار للعلامة الواحدة . ويعزى ذلك إلى ما يوليه المستهلكون من اهتمام للعلامات التجارية وسمعتها وصورتها و خصائص ينشدوها ويربطونها بالعلامة ولديهم استعداد لدفع ثمن مرتفع مقابل منتج يحمل علامة تجارية يعرفونها وتستجيب لتطلعاتهم.

### تسويق الخدمات عبر الإنترنت

والا ماهية الخدمة من حجم الاعمال الالكترونية تحتل الخدمات جانبا كبيرا على شبكة الإنترنت، ويمكن القول أن اقتصاد الإنترنت هو اقتصاد خدمات بصورة أساسية، وهذا الأمر هو انعكاس لواقع التجارة التقليدية أيضا التي أصبح للخدمات النصيب الأكبر منها تساهم بـ 50 % في الاقتصاد القومي في كثير من البلدان.

### **خصائص الخدمة**

- الخدمة غير ملموسة لا يمكن للمستفيد ان يتفحصها او يلمسها مع ملاحظة وجود بعض الخدمات التي لا يمكن بيعها عبر الشبكة بشكل الكتروني بحث مثل خدمة طبيب الاسنان
- عدم إمكان تخزين الخدمة
- صعوبة الحكم على مستوى جودة الخدمة قبل الشراء
- عدم وجود نمطية ثابتة في تقديم الخدمة اذ يتوقف على قوة الاتصال او عدد الأفراد الذين يشتركون الخدمة معا في نفس الوقت

### **خدمات شائعة على الإنترنت**

- الخدمات التعليمية : وبعد التوسع في استخدام شبكة الإنترنت فقد أصبح التعليم عن بعد أسلوباً تعتمد عليه أغلب دول العالم في برامجها التعليمي أساسياً تعليماً بـ سبب ً انخفاض كلفته عن كلفة التعليم التقليدي (النظامي) وبسبب النتائج الإيجابية التي حققها على مستوى العالم في دعم العملية التعليمية ، ومن اهم النتائج الإيجابية التي يحققها هذا النظام - :
  - ◆ دمج نظم التعليم والتدريب في نظام واحد متكامل
  - ◆ تحقيق عملية تبادل المعلومات
  - ◆ توفير خدمة التعليم في كل مكان
  - ◆ توفير مكتبات الكترونية
  - ◆ المشاركة في المناقشات تعزيز مفهوم العمل الجماعي

**مؤسسات كثيرة تقدم خدمات تعليمية عبر شبكة الإنترنت على سبيل المثال وليس الحصر - :**

1. المؤسسات المتخصصة في التدريب
2. مؤسسات تعليمية دون التعليم الجامعي
3. جامعات الإنترنت: هي جامعات قائمة على شبكة الإنترنت وتمنح الدرجات العلمية الأولى (البكالوريوس) والثانية (الدبلوم العالي) والماجستير) والثالثة (الدكتوراه)
- الخدمات المصرفية
- ◆ مصارف لها وجود واقعي وتقدم خدماتها بالأسلوب التقليدي عبر شبكة الإنترنت وتطرحها أيضاً

- ♦ مصارف لا يوجد لها وجود في العالم الواقعي وتقدم خدماتها فقط عبر شبكة الإنترنت (مصارف الإنترنت)
- شركات التأمين:

والتي تعتمد على الثقة المتبادلة بين البائع والمشتري الإلكتروني كما هو الحال عند بيعها وشرائها في السوق التقليدي وان كان مسألة الثقة تزداد أهميتها بسبب عدم الالتقاء المادي بين البائع والمشتري خاصة مع الية الإفصاح عن البيانات التي تطلبها الشركة ويملاها المشتري عبر نموذجاً خاصاً ،اما عن مدة عقد التأمين فهي غالباً سنه وحدة.

- خدمات تعزيزية أساسية تتعلق بشبكة الإنترنت

### ومنها ما يلي :

- ♦ خدمات الاتصال والبحث المباشر في الشبكات الأخرى Telnet Internet relay chat IRC
- ♦ خدمات المحادثة المباشرة
- ♦ خدمات المناقشات الجماعية Usenet
- ♦ خدمات نقل الملفات Transfer File
- ♦ خدمات البريد الإلكتروني mail-E
- ♦ الاتصال الدولي بكلفة الاتصال المحلي
- ♦ مطالعة المجلات والدوريات
- ♦ تسعير المنتجات عبر الإنترنت

ان استراتيجية التسعير الإلكتروني عبر الإنترنت ينبغي ان تتسجم مع المبادئ الأساسية والجوهرية لأعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، فهي تتسم بانها عملية ديناميكية ومرنة وغير ثابتة فقد تتغير يوميا او خلال اليوم الواحد الا ان ذلك ليست بالحالة المطلقة فهناك منتجات تستقر أسعارها لفترة معينة ومع الكم الهائل من المنتجات المعروضة هاماً للبيع عبر شبكة الإنترنت فإن المنافسة السعريّة تلعب دور في ميدان التنافس.

ومن امثلة المنظمات الإلكترونية التي نجحت في تحديد أسعار دقيقة وفاعلة لمنتجاتها

- في مجال B2C أسعار الكتب والالعاب الأطفال وأسعار الأقراص المضغوطة
- وفي مجال الـ B2B خدمات الصيانة وخدمات التشغيل وقطع غيار المعدات

### تجزئه الأسعار

لا تعتمد المنظمات العاملة عبر الإنترنت استراتيجية وحدة في التسعير، بل تلجأ إلى جمع البيانات والمعلومات عن القطاعات السوقية المختلفة ومن مصادر متعددة، وتحدد القطاع أو القطاعات السوقية التي سوف تستهدفها بالأسعار التي تناسبها وتحقق فيها أهدافها ، ولتحقيق هذه العملية في التسعير فانه البد من توافر البيانات والمعلومات الدقيقة عبر أساليب الكترونية متعددة تتيح فرص التعقب للزبون ومراقبة سلوكه الشرائي ومن هذه الأساليب:

- استخدام أسلوب ملفات السكاكر. Cookies : هو قطعة نصية صغيرة مخزنة على حاسوب المستخدم من قبل مستعرض الويب لتذكر معلومات محددة حول المستخدمين، مثل تفضيلات المواقع أو محتويات من عربات التسوق الإلكتروني. وذلك تعقب ورصد تاريخ الزبون الشرائي وخصائصه الشرائية

- استخدام أسلوب **stream Click** : وهو عبارة عن نظام يقوم بتسجيل وحفظ جميع صفحات الويب، والروابط التي قام مستخدم الكمبيوتر بتصفحها عبر المواقع وتنقله من صفحة الى أخرى ، وذلك لتحليل سلوك الزبون وتفضيلاته الشرائية
- دراسة وتحليل التاريخ الشرائي للعميل مع المنظمة وفروعها عبر الإنترنت لوضع صورة واضحة حول سلوكه وتفضيلاته

**السعر ومحدداته في الأعمال الإلكترونية:** إن ممارسة عمليات البيع والشراء عبر شبكة الإنترنت يترتب عليها توفر عدد كبير جدا ، وهذه من المنتجات المتشابهة وغير المتشابهة على الشبكة المنتجات تتنافس مع بعضها البعض في سوق واحدة هي سوق الإنترنت. ولم تعد قادرة على صناعة قرارات السعر والتسعير بالاعتماد فقط على محددات السعر التقليدية، فقد برزت عوامل أخرى جديدة البد من مراعاتها في اتخاذ قرار تسعير أي منتج يجري طرحه وبيعه في إطار منهج الأعمال الإلكترونية. أي أصبح لزاماً على الإدارة التسويقية مراعاة مجموعة من العوامل (التقليدية والجديدة) في تسعير المنتجات.

## السعر ومحدداته في الأعمال الإلكترونية

| العوامل الخارجية                    | العوامل الداخلية                             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| * طبيعة المنافسة في الأسواق         | * أهداف التسعير                              |
| * الالكترونية والتي تقلصت بشكل كبير | * عناصر المزيج التسويقي                      |
| * أسعار المنافسين                   | * مستوى توفر خدمات ما بعد البيع              |
| * انتشار أسلوب تسعيرة المزايدات     | * مدى القيام بعمليات التطوير والتحسين للمنتج |
| * البيئة التكنولوجية                | * اثر التكنولوجيا المستخدمة                  |
| * البيئة الاقتصادية للمشتريين       | * تخصيص اسم تجاري لكل صنف                    |
| * القوة التفاوضية للمشتريين         | * تكاليف المنتجات المباعة                    |

ومن أشهر مواقع مقارنات الأسعار (أدلة الأسعار) ما يأتي :

موقع **Compare Net** هذا الموقع يقوم بعرض مجموعة من المنتجات وعرض ما يتعلق بهذه المنتجات من بيانات بما في ذلك قوائم بأسعار هذه المنتجات (الأصناف) من شركات متعددة.

موقع **Price Scan** : هذا الموقع يقدم قوائم أسعار لمنتجات شركات الحاسوب وبرامج الحاسوب.

موقع NexTag: وهو من المواقع المميزة التي تقوم بعمل تحديث مستمر وسريع للأسعار وهو يتعامل مع أسعار الأصناف التي تتميز بالتغير السريع مثل أسعار الأسهم والمعادن مثل الذهب والفضة.

## • أنواع المتاجر الالكترونية: المتاجر الالكترونية البسيطة والمتاجر الالكترونية المتقدمة:

المتاجر الالكترونية البسيطة      المتاجر الالكترونية المتقدمة

## المتاجر الالكترونية الصغيرة والمتاجر الالكترونية الكبيرة:

المتجر الالكترونية الصغيرة      المتجر الالكترونية الكبيرة

### التوزيع الإلكتروني عبر الإنترنت

ماهية التوزيع الإلكتروني: كل الأنشطة الإلكترونية التي تسهل إشباع السلع والخدمات لرغبات وحاجات العميل" أو أنه "تداول أو بث السلع والخدمات المنتج عن طريق شبكة الإنترنت . "إن إنشاء متجر الكتروني على شبكة الإنترنت يتطلب التواجد لمدة أربع وعشرين ساعة يوميا على الشبكة وهذا الأمر يتطلب التعاون مع الشركات المتخصصة في تقديم خدمات المواقع وتزويدها بما يلزم من احتياجات فنية.

### كيف يتم التوزيع في ميدان الأعمال الإلكترونية؟

يختلف التوزيع بين السلع والخدمات كما يلي :

توزيع السلع من خلال الاعتماد على النظم اللوجستية الداعمة في الواقع

توزيع الخدمات ويتم بأساليب مختلفة:

- توزيع الخدمات عبر موقع المنظمة البانعة: مثل مشاهدة الأفلام والوثائق والبرامج بأسلوب التحميل للبرامج والملفات والأفلام والصور
- التوزيع المختلط أو الهجين والذي يجرى منه جزء في العالم الواقعي وجزء بشكل الكتروني مثل خدمة الحجز بالفنادق تتم الكترونيا ثم خدمة المبيت بالفندق تتم استلامها بشكل واقعي
- استخدام البريد الإلكتروني لبعض الخدمات التي يجرى تسليمها من خلال البريد الإلكتروني مثل خدمة حجز الطيران أو الفنادق و ارسال الاشعارات الى الزبائن بوصول الطلبات او تلقي الإشعارات منهم



## • ٢- أثر الإنترنت في وظيفة متجر التجزئة

### أثر الإنترنت في عناصر قنوات التوزيع

#### • ١- أثر الإنترنت في وظيفة أفراد البيع

| الوظيفية الحالية                                               | حلول الإنترنت الممكنة                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المحافظة على حضور المنظمة واتصالها مع العميل.                  | تزويد العميل بالتحديثات المناسبة حول بيانات المنتج عبر البريد الإلكتروني والوسائل الإلكترونية الأخرى. |
| معالجة الأوامر وترتيب اتفاقيات الشراء                          | تزويد العميل بالشروط الخاصة بالصفقات والاتفاقيات والشراء.                                             |
| التفاوض في شروط الشراء.                                        | البائعون والمزادون يستخدمون الإنترنت لطرح المزادات لعمليات البيع والشراء.                             |
| تحليل الاحتياجات الخاصة للعميل.                                | تمكين من العميل من استخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية المختلفة لتحديد احتياجاته بدقة.               |
| تلبية طلبات الدعم والإمداد والتوزيع المادي والمحاسبية المالية. | تمكين العميل من الدخول المباشر إلى نظم إدخال الأوامر.                                                 |
| فهم احتياجات العميل في المنتجات المستقبلية                     | تقديم المنتجات بموجب نمط الإيصاء والتسويق الفردي.                                                     |
| تحقيق اتصال تفاعلي لتنفيذ طلبات الشراء.                        | العميل يستطيع الوصول مباشرة إلى مركز خدمات العملاء والتحاور مع طاقم البيع وعقد الصفقات.               |

### الترويج الإلكتروني عبر الإنترنت:

الترويج على أنه "النشاط الذي يتم ضمن إطار الجهد التسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي"

وهنا تبرز ثالث أبعاد رئيسية للترويج وهي :-

- أن الترويج يمثل عملية اتصال إقناعي هادف
- أن الترويج يعتمد على أساليب التأثير الذهني والإدراكي
- أن الترويج والاتصال عبارة عن عملية هدفها تحقيق غايات محددة للشركة المروجة للسلعة

### الأدوات الترويجية الإلكترونية

- الأداة الترويجية الأولى: الموقع الإلكتروني
- الأداة الترويجية الثانية: استخدام محركات البحث
- الأداة الترويجية الثالثة: استخدام الفهارس
- الأداة الترويجية الرابعة: الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت
- الأداة الترويجية الخامسة: أسلوب المحادثة الجماعية والفورية
- الأداة الترويجية السادسة: استخدام البريد الإلكتروني في الترويج
- الأداة الترويجية السابعة: مجموعات الأخبار



وسوف يتم الاكتفاء بتناول أكثر الأدوات الترويجية استخداما من قبل الشركات

1- الموقع الإلكتروني : يعد الموقع الإلكتروني أداة ترويجية فاعلة للأعمال الإلكترونية ولكن هذا الموقع يحتاج الى ترويج أيضا حتى ينجح في أداء وظائفه الترويجية ووظائفه التسويقية. لذا فإن ممارسة الأعمال الإلكترونية من خلال طرح وتسويق وبيع المنتجات على الإنترنت يتطلب من الناحية الترويجية امرين:

- إنشاء موقع ويب ملائم
- الترويج الناجح لهذا الموقع وما يحوي من مكونات

2- محركات البحث : يقوم الزبائن بالبحث عن المنتجات المنشودة من خلال استخدام محركات البحث المنشرة على شبكة الإنترنت وهذه المحركات توصل الزبائن إلى أهدافهم البحثية بإعطائهم عدد كبير من البدائل المتوفرة ويختار الزبون من بينها ما يناسبه واغلب محركات البحث تقدم نوعين من البحث: البحث العادي والبحث المتقدم

Go.com Yahoo.com Snap.com. المشهورة البحث محركات من

3- الإعلان الإلكتروني عبر الإنترنت : إن حركة النشاط الإعلاني على شبكة الإنترنت في تحسين وتطور مستمرين ويزداد حجم هذا النشاط عاما بعد عام. وينبغي هنا ان تختار المنظمة الموقع المناسبة والمشهورة لتنتشر عبرها إعلاناتها الإلكترونية .

ومن امثلة الإعلانات الإلكترونية:

الأشرطة العلانية: Banners : إن أغلب منظمات الأعمال الإلكترونية تعلن عن نفسها وتروج لمنتجاتها من خلال وضع أشرطة إعلانية في مواقع أخرى يرتادها عدد كبير من الزبائن والشريط الإعلاني يتضمن بيانات مختصرة عن المنظمة او المنتج وتكون هذه البيانات جذابة بحيث تدفع الزبون الى الضغط على هذا الشريط للوصول الى موقع المنظمة ومنتجاتها.

أسلوب الرعاية العلانية: Style Content Sponsored موجب هذا النمط تسمح إدارة الموقع لإحدى الشركات التي ترغب في الإعلان عن نفسها برعاية هذا الموقع او برعاية جزء منه أي ان ترعى إحدى زواياه والتي تكون في الغالب ذات ارتباط بنشاطها. فإذا كانت الشركة المعلنة متخصصة في بيع لعب الأطفال فأنها تسعى الى رعاية مواقع ذات ارتباط بالأطفال.

4- البريد الإلكتروني : وهو من أحدث وسائل الاتصال ويجمع في مزاياه بين الرسائل والمكالمات الهاتفية ورسائل الفاكس بكلفته البسيطة وسهولة نقل البيانات بصورة الكترونية وإعادة استخدامها دون الحاجة الى إعادة طباعتها .

وهناك عدة أساليب لاستخدام تلك الأداة - :

- الاستعانة بمواقع البريد الإلكتروني المجاني لإدراج اسم المنظمة مثل الـ Hotmail وهذه المواقع تغطي تكلفتها من خلال الإعلانات ومن خلال عملية تكوين الزبائن لبريدهم الإلكتروني وتسجيل بياناتهم واهتماماتهم يتم عمل قوائم بهم و يمكن استغلال تلك القوائم لمراسلة هؤلاء الافراد بشكل تلقائي -
- ان تربط المنظمة نفسها بالموردين والموزعين والزبائن ببريدها الإلكتروني وتكون على اتصال دائم معهم

- الحصول على أسماء زبائن جدد وعناوينهم واهتماماتهم من خلال تنظيم الأنشطة على صفحة موقع المنظمة -
- ارسال رسائل الى زبائن جدد من خلال الزبائن الحاليين
- الرسائل التوضيحية والتحفيزية التي يرسلها طاقم البيع

5- تستخدم هذه المجموعات الإنترنت من اجل توزيع رسائل او مقالات حول موضوعات محددة ومصطلح مجموعات الاخبار هو مصطلح لا يعبر عن دلالاته بصورة كاملة فهذه المجموعات هي مجموعات نقاش في موضوعات مختلفة لا تشكل الاخبار سوى نسبة ضئيلة جدا منها . فهي تمكن الافراد من الوصول الى اية مجموعة يرغب في الوصول اليها من اجل مناقشة قضايا ذات الاهتمام المشترك وتتميز مجموعات الاخبار عن جلسات المخاطبة والتحاور في ان المناقشات تجرى عبر الرسائل اي لا تتم في الوقت الفعلي كما يجري في غرف التخاطب وهذه الخاصية تجعل من الممكن تخزين مجموعات الاخبار والحصول عليها في اي وقت . وهناك عدة استخدامات تسويقية لمجموعات الاخبار :

- استخدام مجموعات الاخبار كأداة اتصال تسويقية للإجابة على أسئلة واستفسارات الزبائن والمتسوقين واخبارهم بالجديد...الخ
- استخدام مجموعات الاخبار كأداة بحث عن المنتجات المتشابهة او عن المنظمات المنافسة او عن الأسواق المحتملة او ما يقوله الزبائن والمتسوقون...الخ

#### مفهوم المجتمعات الافتراضية :

أولا يمكن تعريف المجتمع الافتراضي بأنه تجمع اجتماعي ينبثق عبر شبكة الإنترنت ويتوافر عدد من الأشخاص ضمن هذا التجمع ويجرون نقاشات حول موضوعات محددة لفترات زمنية طويلة، ويتخلل هذه النقاشات أجواء من خاصاً المشاعر الإنسانية التي تضيء على هذا المجتمع طابعا . وقد تعددت التعريفات فمنها :

أنظمة التشغيل التي تعتمد على الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت Online Networks Social التي من خلالها يستطيع الأفراد ذوي الأهداف والمصالح المشتركة من تبادل المعلومات والمعارف وإجراء التفاعلات الاجتماعية . من خلال قاعدة تقنية ويتم بناء هذه المجتمعات على أساس وجود اهتمام أو مهمة مشتركة بين الأفراد وإن قاعدة التقنية يجب أن تساعد في بناء الثقة وتدعيم التفاعل بين الأعضاء.

#### ثانيا: استخدامات المجتمعات الافتراضية

لأسباب ترفيهية - لأسباب اجتماعية وثقافية - لأسباب سياحية - لأسباب اقتصادية - لأسباب سياسية لأسباب أكاديمية وغيرها

#### ثالثا: خصائص وسمات المجتمعات الافتراضية عبر الإنترنت :

- أنها توجد في الفضاء الإلكتروني Cyberspace .
- أنها تستخدم وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
- أنه يتم استخدامها للاتصال والتفاعل مع الأفراد الذين لديهم نفس الاهتمامات المشتركة .
- انها تمكن من تكوين علاقات اجتماعية
- هذا التجمع تجمع متكرر يقوم على التفاعل المكثف والمشاركة الفعالة بين أعضائه
- وجود لغة مشتركة للاتصال والتواصل
- لكل مجتمع افتراضي عنوان ثابت على الإنترنت لسهولة وصول الزبائن الى هذا المجتمع

## أهمية المجتمعات الافتراضية في المجال التسويقي :

- ◆ يوفر لأعضائه البيانات الواضحة والدقيقة عن المنتجات التي يهتم بها
- ◆ يتيح لأعضائه ان يشاهدوا صور المنتجات في الأسواق القريبة والبعيدة
- ◆ تمكن أعضاء المجتمع الافتراضي (الزبائن) من فحص المنتجات المرئية من كل ابعادها دون الحاجة الى الوصول الى الأسواق التقليدية
- ◆ يتمكن أي عضو في المجتمع الافتراضي من سماع النصائح من بقية الأعضاء حول جودة المنتجات
- ◆ توفير الوقت والجهد في عمليات التسوق
- ◆ تنمية مهارات التسوق والشراء لدى الزبائن
- ◆ تشجيع المشاركة في المزادات الإلكترونية على الإنترنت

## أمن الأعمال الإلكترونية

مفهوم امن الاعمال الإلكترونية: نظرا لعمليات السطو والتخريب للمواقع فقد برزت أهمية تأمين المواقع وإلضفاء صبغة قانونية على عقود الإنترنت, فقد برزت مسميات جديدة تتلاءم مع الواقع التكنولوجي الجديد مثل التوقيعات والشهادات الرقمية.

ومن معايير الأمنية والمواصفات ما يلي :

مواصفة التعاملات الإلكترونية الآمنة:

- معيار الشراء المفتوح
- مواصفة التبادل المالي المفتوح
- معايير تبادل البيانات اليا S-HTTP and SSL وبروتوكولات
- جدار النار

## المتطلبات التي ينبغي مراعاتها في التعاملات المالية عبر الإنترنت

- ❖ ضرورة توفير ضمانات كافية وادلة وافية وعلى نطاق واسع بأن التعاملات المالية عبر الإنترنت هي تعاملات امنه ولن تتعرض إلي انتهاكات إجرامية.
- ❖ توافر الإمكانيات التكنولوجية التي تكفل إنشاء البني التحتية الآمنة.
- ❖ ضرورة استخدام ميكانيكية سهلة في تقديم الأعمال الإلكترونية.
- ❖ وجوب تحقيق الثقة بين كل الأطراف المشاركة في التعاملات المالية عبر الإنترنت
- ❖ القدرة على التعامل مع الحجم المتوقع من الزبائن والتعاملات المالية عبر الإنترنت ومواجهة اية مشكلات تكنولوجية مع الحجم المتزايد من الزبائن

## مواصفات التعاملات الإلكترونية الآمنة SET اعتمدت شركات بطاقات الائتمان :

- ✓ معيار التعاملات الإلكترونية الآمنة لتحقيق التبادل المالي باستخدام بطاقات الائتمان عبر الإنترنت مثل شركة . Carrd Visa ويسعي المعيار الى تحقيق مجموعة من الأهداف:
- ❖ تحقيق مستوي عال من الأمان والثقة في البيانات والمعلومات
- ❖ التأكد من سلامة عملية الدفع
- ❖ إضفاء الشرعية والموثوقية على أصحاب المتاجر الإلكترونية وحملة البطاقات الائتمانية

### ✓ معيار الشراء المفتوح OBI :

- ❖ يسعى هذا المعيار الى تنميط المعاملات المالية التي تجري عبر الإنترنت من اجل تسهيلها ورفع مستوي فاعليتها الأمنية ويسعى الى أن يكون معيار موحدًا متفقًا عليه لمواكبه نوع محدد من أنواع الأعمال الإلكترونية وهي الأعمال الموجهة للأعمال B2B
- ❖ وهذا المعيار تراعه شركة امريكان اكسبريس وتدعمه شركة مايكروسوفت
- ❖ مواصفات التبادل المالي المفتوح OFX جري تميم المواصفة وتطويرها من اجل التعامل مع نوع محدد من المؤسسات وتركز على قضايا الأمن والسرية التي تتعلق بالتعاملات المالية بين المؤسسات المالية وكذا بين المؤسسة وزبائنها وقد قام بتصميمها ورعايتها شركة Microsoft

### &Free Check

- ❖ معيار تبادل البيانات اليا EDI عرفت هذه العملية منذ سنين من اجل تسهيل التعاملات التجارية النمطية ولكن كان من الصعب استخدامها بسبب التكلفة العالية أما الآن فقد أصبح بإمكان الشركات والمؤسسات الصغيرة استخدامها لانخفاض التكاليف بسبب إمكانيات الإنترنت

### ✓ S-HTTP و SSL بروتوكول

- ❖ هي بروتوكولات تعمل ضمن مستعرضات الويب من اجل منع اعتراض البيانات والمعلومات التي يجري ارسالها عبر الإنترنت في اية نقطة أثناء انتقال هذه البيانات والمعلومات • وقد قامت شركة Netscape بتطوير بروتوكول SSL واستخدامه في متصفحها من اجل دعم الجانب الأمني للإنترنت وجري ادراج هذا البروتوكول ضمن مزودات شبكة الويب
- ❖ وعند تصميم موقع الويب فإن المصمم يقوم بتحديد الصفحات التي تحتاج الى مستوى عال من الأمن والسرية وعندما يجري تبادل تلك الصفحات فيقيم البروتوكول على تشفير هذه الصفحات بعد ملئها بالبيانات المطلوبة من قبل الزبون.

### ✓ جدار النار Wall Fire :

هدف جدار النار بدرجة أساسية الى توفير الجانب الأمني واعاقة ومنع جميع محاولات الدخول الى الشبكة المحمية به الى جانب تقديم خدمات أخرى مثل :

- ❖ إحصاءات حول حركة المستخدمين والزبائن من الشبكة واليها
- ❖ تحديد الخدمات التي يطلبها ويرغب فيها المستخدمون والزبائن
- ❖ تحديد ورصد الاعمال المشبوهة التي يمارسها بعض المستخدمين
- ❖ بناء تصور متجدد بالتعديلات المطلوبة بناء على ما يكتشفه جدار النار

## أساليب الدفع في الاعمال الالكترونية



## المعيار: 12.29.6

### المعيار الثاني عشر

1- يعرف المفاهيم الأساسية للإدارة المالية : مثل مفهوم التخطيط المالي , الرقابة المالية , الحصول على الأموال ( التمويل ) ومفهوم استثمار الأموال ( إدارة الأموال )

اعداد / حوريه محمد احمد الحاني

2- يحدد مكونات القوائم المالية للشركات ومن ثم يحسب ويفسر النسب المالية ويبين نقاط القوة والضعف للشركة بناء على حساب النسب المالية

إعداد / أمجاد عايد خلف الشمري

أسأل الله لي ولكم التوفيق والنجاح

## نبذه عن التخطيط :



### التخطيط ( Planning ) :

هو عبارة عن عملية تهتم بإعداد الخطط الخاصة بشيء معين، ويُعرّف التخطيط بأنه صياغة فرضيات حول وضع مُعيّن، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك ما في المستقبل.

من التعريفات الأخرى للتخطيط هو نشاط يُطبّقه كافة الأفراد في أغلب الشؤون العامة، ويعتمدُ على إعداد خطة ذهنية قبل تحويلها إلى خطة حقيقية؛ أي الحرص على التفكير قبل المباشرة بالعمل

### مفهوم التخطيط المالي /

#### تعريف 1:

#### التخطيط الماليّ (بالإنجليزيّ) (Financial Planning):

هو التخطيط الذي يتمّ تطبيقه لفترة طويلة الأجل؛ من أجل تحقيق الأرباح الماليّة المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها، ويُعرّف التخطيط المالي بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم الماليّة، ويشمل التخطيط المالي مجموعة من الجوانب، من أهمها إعداد الميزانية الماليّة، والتخطيط للضرائب، وتوفير المال وغيرها. من التعريفات الأخرى للتخطيط المالي هو إعداد برنامج يساعد على إدارة رؤوس الأموال، والشؤون الماليّة؛ من خلال ربطها بإعداد ميزانية مالية

#### تعريف 2:

أنه وضع الخطط المالية بعيدة المدى، حيث يتم تطبيق الخطة لفترة طويلة من الزمن بحيث يكون الهدف تحقيق الأمن المستقبلي والأرباح التي تعمل على راحة الإنسان وسعادته في

الحياة، كما يعرف أيضاً بأنه أنشطة يتم القيام بها بعد وضع الخطط لضمان الحقوق المالية للأفراد في الأسرة من أهمها إعداد ميزانية المنزل وتوفير الأموال وغيرها.

## مفهوم تخطيط المالي :

### تعريف تخطيط المالية

إن تخطيط المالية يعني الوسيلة المنظمة والمخطط لها لتحقيق أفضل ادخار ومنفعة للمستقبل والأحوال الغير متوقعة، والتخطيط يجب أن تكون جميع خطواته مرتبة بشكل صحيح لأن فشل جزء من الخطة يؤدي لفشل الخطة بأكملها، ولتخطيط المالية أهمية كبيرة سوف نتعرف عليها الآن.

## أهمية التخطيط المالي :

- (1) المحافظة على الأموال
- (2) اختيار الهيكل الرأسمالي المناسب
- (3) تمويل المشروعات
- (4) المشاركة في الأنشطة التنفيذية
- (5) تجنب الأزمات التجارية
- (6) الربط بين الحاضر والمستقبل

## اهداف التخطيط المالي :



ضمان توفير الاموال



عدم اهدار الموارد المتاحة

## أهمية التخطيط المالي :

من المعروف أن نجاح أي مشروع قائم على جودة التخطيط المالي حيث يضم عدد من المميزات وهي :

- (1) يعمل التخطيط المالي على تحديد الأهداف المنشودة كما إنه يوجه الجهود لتحقيق هذه الأهداف



- (2) يعمل على تفادي الإضطرابات المالية التي قد تحدث
- (3) يساعد في زيادة فاعلية الرقابة التي تعمل على توفير معايير مقاييس الأداء
- (4) يعمل على تحفيز العاملين في المنظمة للعمل لتحقيق الأهداف
- (5) كما إنه يشجع على التفكير المستقبلي الإيجابي

## خطوات التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة و لذلك فإن مراحل التخطيط **المرحلة الأولى:-** تنطبق كثيرا على مراحل التخطيط المالي و يمكن ذكرها على النحو التالي

### 1) تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة, و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد , و يمكن وضع الأهداف الفرعية الأخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي

### **المرحلة الثانية :** تكوين السياسات المالية

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد و الدليل العاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة و من أمثلة هذه السياسات

سياسة الاقتراض

سياسة التحصيل

سياسة التمويل الذاتي

سياسة توزيع الأرباح

سياسة الاستهلاك

ومن الضروري أن تنسجم السياسات العاملة للمؤسسة و مع الأهداف الموضوعة لان السياسات المالية توضع من اجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من اجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف

### **المرحلة الثالثة:**

## إعداد الموازنات التخطيطية

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة و الموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو أهداف المؤسسة خلال فترة معينة و تعتبر الأرقام الواردة في الموازين بمثابة مؤشرات تخطيطية و رقابية لذلك يجب مراعاة الدقة و الصحة أثناء إعداد هذه الموازين لأن الخطأ أثناء إعداد هذه الموازين قد يعرض المؤسسة إلى مشاكل كبيرة

### المرحلة الرابعة :

#### مرحلة تكوين الإجراءات و القواعد المالية

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية و الأهداف و السياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم توزيع الخطة السنوية مثلا إلى خطط ربعية و هذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية...الخ أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع و أقسام ووحدات المؤسسة حسي اختصاص ومهمة كل منها ومما لا شك فيه أن مثل هذه الإجراءات و القواعد تسعى تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من

### أهمية التخطيط المالي ومتطلباته:

التخطيط المالي يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي و ربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل و اختيار أنسبها, فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث تكلفتها , ومقدارها. بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة و بالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف و تكاليف أكبر من الحالة الأولى مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال و كمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات و تعدد أعمالها

### **متطلبات التخطيط المالي الجيد:**

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية :

#### **دقة عملية التنبؤ :**

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة . يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف على دراسة سلوك المستهلك ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورا يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم و معدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل و أسعار العملات المختلفة ...الخ. وذلك جنبا لجنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لا بد من دراسة كل الظروف المتوقعة و الظروف غير المتوقعة, حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ و التحليل المالي

#### **الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:**

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة . لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل و الظروف المتوقعة و يحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة فنجد أنه على سبيل المثال لا توجد ضالان قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة ولكن على الرغم من ذلك فإن على المدير المالي أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها

#### **مراجعة ومتابعة الخطة المالية**

لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة

بمعنى لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس. فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا بمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد

## أنواع التخطيط المالي /

### التخطيط طويل الأجل:

يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل , وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات , و تلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية , و بفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات , فإنه يبدأ بالتنبؤ أو مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة , و ظروف الصناعة , و المناخ القياسي خلال نفس الفترة . كما يجب أن يغطي التنبؤ أيضا بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة , الأجور , إمكانية الحصول على المواد الأولية و التغيرات المتوقعة في أسعارها , ظروف السوق , مستويات الأسعار , قوى المنافسة , و المستوى التكنولوجي . وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة

بالإضافة إلى ما سبق , فإن التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة ومدى توفر الأموال يعتبر أيضا ضروريا . حقيقي أن جميع المتغيرات السابقة قد لا تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة , كما قد يكون من الصعب وجود ارتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة و عمليات المشروع . ومع ذلك فإن هذه الظروف و سائر المتغيرات الأخرى لها تأثير غير مباشر على عمليات أي مؤسسة تجارية بغض النظر عن نوع النشاط التي تزاوله ومن ثم فمن الضروري وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع

بغض النظر عن نوع النشاط التي تزاوله ومن ثم فمن الضروري وضع مجموعة من

الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع

إن التقديرات السابقة و المتعلقة بالظروف الاقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المدير المالي في تحديد أفضل المصادر و أنسب الأوقات الملائمة للحصول على الاحتياجات

المالية اللازمة للمشروع. و إذا كان هذا العمل يمثل صلب مسؤولية المدير المالي وهما من مسؤولية مرتقبة الحسابات . وهنا نجد مرة أخرى أن كل من المدير المالي و مراقب الحسابات يستخدم نفس المعلومات عند القيام بعملية التخطيط المالي إن الاحتياجات المالية لا يمكن تحديدها على أساس التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فحسب. بل إن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المزمع تنفيذه. وهذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط طويل الأجل. البرنامج التفصيلي للنشاط لا بد أن يتضمن التنبؤات البيعية و السلع الجديدة المقرر إضافتها, التوسع في السوق الحالية و الأسواق الجديدة و المحتملة , التغير في المزيج السلعي , الحملات الإعلانية . و إذا كان هذا البرنامج سوف يتطلب استثمارات جديدة في المعدات الرأس مالية أو زيادة في حجم القوة العاملة , فإن التحديد الدقيق لحجم الاستثمار اللازم و الزيادات في الأجور يمثل خطوة ضروريته في التخطيط المالي السليم . وفي هذه المرحلة يبدو مرة أخرى الدور الذي يقوم به مراقب الحسابات في عملية التخطيط المالي. فمن واقع البرنامج الذي يحدد ما سوف تقوم به المؤسسة من عمليات, يقوم مراقب الحسابات بإعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل المتوقعة, ومنها يمكن تحديد الاحتياجات المالية ومن الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبع في إعداد الميزانيات العمومية و قوائم الدخل, و التي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في وضع البرنامج التفصيلي لنشاط المؤسسة

**وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية :**

كيفية تحديد الخطة الاستثمارية  
البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة  
المصادر الرئيسية للحصول على الأموال  
كيفية سداد القروض المختلفة  
إمكانية الاندماج مع شركات أخرى  
فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى أو إلى أي صور التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية , ومثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تتأثر حتما على الخطة المالية

**التخطيط قصير الأجل:**

لا توجد فروق جوهرية بين التخطيط قصير الأجل و التخطيط طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين. فالخطة القصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل. و الخطة القصيرة تغط فترة سنة أو بضعة أسابيع , وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل , وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط

## الرقابة المالية

يقصد بالرقابة المالية في المفهوم الحديث : على أنها مجموعة العمليات اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، إضافة إلى المحافظة على المال العام من عمليات الاختلاس أو الضياع أو سوء الاستعمال.

### أنواع الرقابة المالية بشكل عام :

- الرقابة القانونية /
- الرقابة المحاسبية /
- الرقابة المالية /
- الرقابة الإقتصادية /
- الرقابة الإداريه /
- الرقابة الفنية أو رقابة الأداء

### أنواع الرقابة المالية :

#### أ – التقسيم من حيث الزمن الذي تمارس فيه إلى

رقابة سابقة –

وفيها تتمثل مجموعة الإجراءات الرقابية التي تهدف إلى أخذ الموافقة المسبقة من أجهزة الرقابة المختصة قبل إصدار قرار النفقة والصرف وتتجسد بالنفقات بشكل واضح دون الإيرادات

## رقابة لاحقة –

ويمكن القول وهي التي تعقب التصرف المالي بجانيه المصروفات العامة والإيرادات العامة بأنها " عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تتم للتحقق والتأكد من أن التنفيذ الفعلي للأعمال تم وفقاً للبرامج والأساليب المحددة في خطط العمل ، وضمن القواعد والأنظمة والتعليمات المقررة "

## ب – التقسيم للرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها

إلى نوعين

### الرقابة الداخلية –

وهي تتمثل بمجموعة الإجراءات الرقابية والتي يقوم بها أقسام الإدارات المالية في الجهات الحكومية ممثلة بالمدققين الذين يعملون في تلك الأقسام ، وكذلك المراقب المالي التابع لتلك

### الرقابة الخارجية –

وهي تلك التي تقوم بها جهة خارجية مستقلة مما يوجد فيها عنصر الحياد والموضوعية والاستقلال المطلوب كعنصر هام في ممارسة إجراءات الرقابة

## أهداف الرقابة المالية

هدف سياسي –

وهو يعني الوقوف على مدى التوافق بين اتجاهات السلطة التنفيذية لتكون في مسار السلطة التشريعية وذلك من خلال التحقق من تطبيق السلطة التنفيذية ماسبق ووافقت عليه السلطة التشريعية فيما يتعلق بالموازنة

هدف مالي –

وهو يتلقى في اتجاهين

الأول : الاطمئنان على سلامة وصحة الحسابات من جميع جوانب الإجراءات والتصرفات المالية ، وإظهار الانحرافات من أخطاء مالية واختلاسات إن وجدت

والثاني : مراقبة الترشيح للنفقات بالإطلاع والوقوف على الأداء المنفذ ومدى ماشيه مع أهداف الخطط المرسومة

هدف إداري –

بالتأكد من كفاية أنظمة العمل وكونها تحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل الجهود والتكاليف المتاحة ، وهذا يتطلب ترشيح للقرارات الإدارية المعنية بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة وإنعكاس ذلك على كفاءة الأداء

## مراحل الرقابة المالية:

تسير عملية الرقابة المالية عادة ضمن الخطوات التالية:

1مرحلة التوقع:

2 مرحلة جمع المعلومات:

## الحصول على الاموال التمويل /



يُمكن تعريف مفهوم التمويل بأنه النظام المالي الذي يُعنى بإدارة الأموال بكفاءة، وفي أبسط مفاهيمه فهو عادةً ما يتم تصنيفه على أنه أحد فروع الاقتصاد التطبيقي.

قال موريس دوب؛ الاقتصادي البريطاني الراحل: "إن التمويل في الواقع ليس إلا وسيلة لتعبئة الموارد الحقيقية القائمة"، وفي أقوال متقدمة فقط تم تعريفه بأنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها، أو توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام ويمكن تعريف التمويل بأنه الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والزائمه؛ لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يُستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد.

ويتمثل التمويل في جميع الأعمال التنفيذية التي يترتب عليها الحصول على النقدية واستثمارها في عمليات مختلفة، كما يساعد في تعظيم القيمة النقدية المتوقع الحصول عليها مستقبلاً؛ وذلك في ضوء المبالغ النقدية المتاحة في الفترة الحالية للاستثمار والعائد المتوقع تحقيقه منه، والمخاطر المحيطة به، إضافة إلى اتجاهات السوق المالية. وأفاد بعض الخبراء بأن التمويل يعتبر أحد مجالات المعرفة تختص به الإدارة المالية؛ وهو نابع من رغبة الأفراد ومنشآت الأعمال لتحقيق أقصى حد ممكن من الرفاهية وبالتالي، يمكن لهذه المفاهيم أن توفر استنتاجاً يؤكد أن التمويل ما هو إلا توفير الأموال اللازمة لإنشاء المشاريع الاقتصادية وتطويرها؛ وذلك في أوقات الحاجة إليها؛ إذ إنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات، على أن يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب ويهدف التمويل إلى تنمية وتطوير المشاريع العامة منها والخاصة؛ وفقاً للوقت المناسب، كما ينقسم إلى عدة أنواع

## استخلاصات من التعاريف للتمويل

. التمويل خاص بالمبالغ النقدية و ليس السلع و الخدمات  
. أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر و لا أقل



الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشاريع الخاصة أو العامة . أن يقدم التمويل في الوقت المناسب ، أي في أوقات الحاجة إليه

### يضم التمويل نوعين أساسيين، وهما

- 1 تمويل الاقتراض؛ حيث يُشكّل الأموال التي يوفرها مقرض خارجي، مثل: اتحاد الائتمان، أو البنك، أو جمعية البناء
  - 2 تمويل الأسهم؛ إذ يُمثّل الأموال التي يتم الحصول عليها من داخل الشركة.
- بينما تتمثل الأنواع الفرعية منه، في التمويل الشخصي، الشركات، العام، وهناك التمويل العقاري، وتمويل السيارات، وغيرها من الأنواع التي يجب التعرف عليها جيدًا قبل أن تقدم على هذه الخطوة لإنشاء مشروع جديد.

## أهمية التمويل

لكل بلد في العالم سياسة اقتصادية و تنموية يتبعها أو يعمل على تحقيقها من أجل تحقيق الرفاهية لأفراده، و تتطلب هذه السياسة التنموية وضع الخطوط العريضة لها و المتمثلة في تخطيط المشاريع التنموية و ذلك حسب إحتياجات و قدرات البلاد التمويلية. و مهما تنوعت المشروعات فإنها تحتاج إلى التمويل لكي تنمو و تواصل حياتها ، حيث يعتبر التمويل بمثابة الدم الجاري للمشروع ، ومن هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في تحقيق سياسة البلاد التنموية و ذلك عن طريق:

- 1- توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع التي يترتب عليها:
  - توفير مناصب شغل جديدة تؤدي على القضاء على البطالة.
  - تحقيق التنمية لإقتصادية البلاد.
  - تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.
- 2- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية لهم (توفير السكن، العمل... )

## مخاطر التمويل:

قد تواجه المؤسسات أثناء عملية تمويل مشاريعها عدة مخاطر تكون سببا في تعطيلها أو سببا في زيادة تكاليف الإنجاز ، و التي تتبناها المؤسسة من قبل ، و تنقسم هذه المخاطر عموما إلى ثلاثة أنواع:

- 1- من ناحية السلع الموجودة في المخازن أو المواد الأولية ، فهي معرضة بطبيعة الحال إلى الإختلاس أو الإتلاف بسبب طول مدة تخزينها و عدم طلبها من الزبائن أو بسبب وقوع حريق داخل المخزن .... كل هذا يعتبر بمثابة أخطار مادية تؤثر بشكل كبير على الإيرادات المالية للمؤسسة بحيث تنخفض هذه الإيرادات جراء هذه الأخطار المذكورة.
- 2- إن التسيير الجيد للمؤسسات يسمح بتحقيق الأهداف المتوقعة مستقبلا أو حتى الوصول إلى نتائج أفضل ، ومن ثم فإن سوء التسيير من طرف مسيري المشروع يتسبب في تعطيل مدة إنجاز

و تحمل المؤسسة تكاليف إضافية غير مرغوب فيها ، و تعتبر أخطاء التسيير بمثابة الأخطار الفنية.

3- النوع الثالث من المخاطر هو المخاطر الإقتصادية التي تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:  
أ- خطر عدم كفاية الموارد اللازمة لإتمام المشروع و التي تتسبب في توقف العمل ، وفي نفس الوقت ارتفاع تكاليف الإنجاز . و يمكن أن نذكر على سبيل المثال تسديد أجور العمال المتوقفين عن العمل ، ...

ب- خطر تدهور حجم الطلب على المنتج النهائي أي انخفاض رقم الطلبات على الإنتاج

## أنواع مصادر التمويل

مصادر التمويل طويل الاجل/ مثل الاسهم العادية- الاسهم الممتازة - القروض طويلة الاجل

السندات

مصادر التمويل قصيرة الأجل مثل / الائتمان التجاري -الائتمان المصرفي -القروض الغير مكفولة بضمان - القروض المكفولة بضمان

## مفهوم استثمار الاموال ( ادارة الاموال )



الإدارة المالية :هي مجموعة من القواعد التي تعمل على دراسة أفضل الطرق الممكنة، للحصول على ربح مالي، وتوفير القدرة على تمويل كافة المهام التي تتم داخل المنشأة. تسعى الإدارة المالية إلى دعم الإنتاج، وتسويق السلع، أو الخدمات التي يتم تقديمها من خلال الشركة، أو المؤسسة التي تتبع لها، وتهتم الإدارة المالية بمتابعة حركة الأموال، ومعرفة المبالغ الصادرة، والواردة، وحساب نسب الربح، والخسارة المترتبة على كافة الأنشطة، والعمليات التي يتم العمل عليها، وكلما كانت القرارات المالية التي يتم اتخاذها تساهم في الوصول إلى نتائج صحيحة، كلما دل ذلك على نجاح الإدارة المالية بالمهمة التي تقوم بها.

الاستثمار المالي الاستثمار المالي: هو عملية اقتصادية تتمثل بامتلاك المستثمر لأحد الأصول المالية بغية تحقيق عائد مادي كبير في المستقبل، ويدخل في عدة مجالات، كما أنه يمكننا تعريفه بأنه أحد أنواع الاستثمار المقترن بالأسهم والسندات وأذونات الخزنة وتداول الأدوات التجارية

ذات القابلية للصرف.

أهداف الاستثمار المالي تأمين مستقبل الأشخاص والقطاعات المديرة للمشروع، وخاصة لكبار السن الذين أصبحوا على أعتاب التقاعد. تحقيق دخل جاري كبير يتناسب مع الحياة والرفاهية التي يعيشها المستثمر. الحرص على إيجاد تنمية مستمرة ومتزايدة باستمرار على الثروة بالحصول على نسب مقبولة من العوائد. تحقيق مكسب رأسمالي بتوفير الحماية للأموال من الوقوع في فخ انخفاض القوة الشرائية. وضع الدخل تحت الحماية بعيداً عن الضرائب المفروضة من قبل التشريعات والتنظيمات. السعي وراء تنمية الثروة وتحقيقها على أكبر قدر ممكن.

أدوات الاستثمار المالي يتعامل السوق المالي مع الاستثمار المالي بواسطة مجموعة من الأدوات الرئيسية، ومن أهمها: الأسهم: وهي أداة مالية تتمثل بهيئة أوراق مالية طويلة الأجل، أو على شكل صكوك تمتلك الأحقية في الحصص الشائعة ضمن ملكية رأسمال الجهة المصدرة لها، وتصنف إلى أسهم عادية وممتازة. السندات: وهي أداة استثمارية مباشرة لديها القابلية التامة للتداول في الأسواق المالية، كما يمكن تعريفه بأنه صك له صفة القرض طويل الأجل يصدر من قبل الشركات المصدرة للسندات. المشتقات المالية.

### قطاعات الاداره الماليه :



أفراد



خاص



عام

## القوائم المالية :

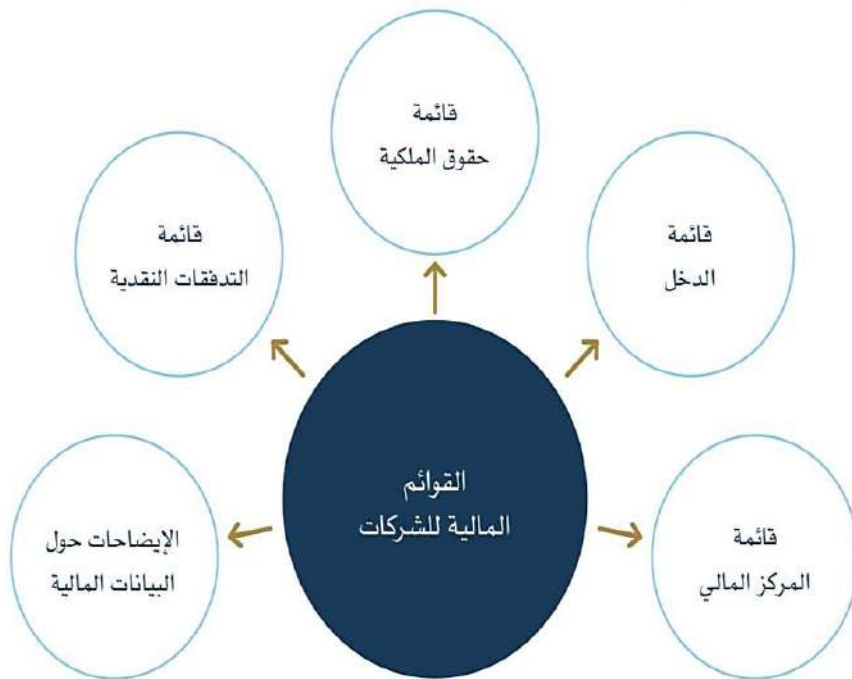
القوائم المالية هي سجلات رسمية تتضمن بيانات مالية خاصة بأنشطة الشركة خلال فترة مالية محددة، توجز ملخص أوضاع الشركة المالية وبرحيتها على المدى القصير والبعيد. البيانات المالية يتم إعدادها بغرض تقديم المعلومات المالية اللازمة لاستخدامها والذي يختلف باختلاف احتياجات وغايات مستخدميها،

**فالمستثمرون** يهتمون بالبيانات التي تساعد في استقرار العوائد المتوقعة من استثمار أسهم الشركة وقدرتها على توزيع الأرباح، وكذلك المخاطر التي تكتنفها لاتخاذ قرارهم بالاستثمار في أسهمها من عدمه .

**أما المصارف** فتهتم بالبيانات التي تساعد في تحديد قدرة الشركة على سداد القروض الممنوحة لها والتسهيلات المقدمة والفوائد المتعلقة بها،

**أما العملاء** فيكون اهتمامهم بالمعلومات الخاصة باستمرارية الشركة خاصة في حال ارتباطهم بها بمعاملات طويلة الأجل.

### مكونات القوائم المالية:



## أولاً: قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) :

وتعرف بالميزانية العمومية للشركة وتمثل بيان المركز المالي للشركة بما لها من ممتلكات وحقوق وما عليها من خصوم والتزامات في تاريخ معين هو تاريخ الميزانية، أي هي القائمة المحاسبية التي تظهر أصول المنشأة في جانب، وخصومها وحقوق الملكية في جانب آخر وتساوي طرفيها. تحتوي على:

| المطلوبات وحق الملكية |       | الموجودات |       |                                        |
|-----------------------|-------|-----------|-------|----------------------------------------|
| السنة                 |       | السنة     |       | التفاصيل                               |
| 20×1                  | 20×2  | 20×1      | 20×2  |                                        |
| 14.7                  | 18.8  | 12.0      | 9.5   | النقد وما يمثله                        |
| 33.2                  | 66.2  | 203.3     | 233.2 | المديون                                |
| 62.0                  | 77.7  | 118.8     | 133.9 | الخزين                                 |
| 109.9                 | 162.7 | 334.1     | 376.6 | اجمالي الموجودات المتداولة             |
| 70.2                  | 74.4  |           |       | سندات طويلة الاجل                      |
| 17.7                  | 19.6  | 167.0     | 203.8 | المباني والمعدات (بالصافي)             |
| 197.8                 | 256.7 |           |       | اجمالي المطلوبات                       |
| 10.0                  | 10.0  |           |       | الاسهم المفضلة (المتأخرة)              |
| 45.4                  | 45.4  |           |       | الاسهم العادية                         |
| 247.9                 | 268.3 |           |       | الارباح المحتجزة (الاجمالي حق الملكية) |
| 303.3                 | 323.7 |           |       | مجموع المطلوبات وحق الملكية            |
| 501.1                 | 580.4 | 501.1     | 580.4 | مجموع الموجودات                        |

### الأصول: هي الأشياء التي تملكها الشركة من مخزون،

وبضاعة، ونقد، ومعدات. وتمثل الموارد الإنتاجية

المستخدمة في عمليات الشركة وتصنف الأصول إلى:

### أصول ثابتة: وهي جميع ما للمنشأة من أصول لغاية

خدمتها لفترة زمنية معينة؛ كالأراضي، والآلات،

والمعدات، ووسائل النقل، كما يمكن أن تمتلك المنشأة

أصولاً غير ملموسة؛ كالشهرة، وحقوق الامتياز، وبراءة

الاختراع.

### الأصول المتداولة قصيرة الأجل: تشمل كافة الأصول

التي تخضع لدورة التشغيل العادية في المنشأة، لتحويلها

إلى نقدية خلال فترة زمنية تقدر بعام واحد أو أقل، ويُدرج تحتها كل من الأرصدة النقدية

والمودعة لدى البنوك، والمخزون، والمصروفات المقدمة، والاستثمارات المالية؛ كالأسهم،

والسندات، والأذونات.

### الخصوم: وتشمل كل ما يترتب على المنشأة من التزامات، سواء كان ذلك بالتمويل أو من خلال

المعاملات التجارية، وتصنف الخصوم إلى:

### خصوم طويلة الأجل: وهي التي تشمل مختلف الالتزامات التي تترتب على المنشأة خلال فترة

زمنية تقدر بسنة واحدة أو أكثر، وتمتلكها غالباً المنشآت ذات الأهداف طويلة الأجل؛ ومنها

القروض البنكية، والسندات.

### الخصوم المتداولة قصيرة الأجل: وهي كل ما يترتب على المنشأة من مستحقات دفع خلال فترة

زمنية معينة تقدر بأقل من سنة مالية واحدة، وتأتي نشأتها لتحقيق أهداف تشغيلية تتألف من

بنوك سحب على المكشوف، والأجزاء الجارية المستحقة السداد، ومصروفات مستحقة،

وتوزيعات الأرباح المستحقة.

### حقوق الملكية: يشير هذا البند إلى كل ما يمتلكه أرباب العمل في المنشآت، وتكشف عن الفرق

بين ما يتوفر من أصول، وما تدفعه من خصوم، وتنقسم إلى: رأس المال المدفوع - الاحتياطات

- الأرباح المحتجزة - الأسهم الممتازة

## الميزانية العمومية تجسد المعادلة التالية:

(الأصول) الموجودات = (الخصوم) المطلوبات + حقوق الملكية (حقوق حملة الأسهم العادية)

## ثانياً: قائمة الدخل:

| 20 × 1  | 20 × 2  | التفاصيل                               |
|---------|---------|----------------------------------------|
| 485.8   | 546.9   | صافي المبيعات                          |
| (247.3) | (286.3) | كافة البضاعة المباعة                   |
| 238.5   | 260.6   | إجمالي الربح                           |
| (180.5) | (186.2) | النفقات الإدارية والبيعية والعمومية    |
| (20.1)  | (22.7)  | الاستهلاك                              |
| 37.9    | 51.7    | العوائد قبل الفوائد والضرائب (EBIT)    |
| (8.0)   | (7.7)   | مصاريف الفوائد                         |
| 29.9    | 44.0    | العوائد قبل الضرائب (EBT)              |
| (11.9)  | (18.1)  | الضرائب                                |
| 18.0    | 25.9    | صافي الربح                             |
| (1.0)   | (1.0)   | توزيعات الأسهم الممتازة                |
| 17.0    | 24.9    | صافي الربح المتاح توزيعه لحملة الأسهم  |
| (3.6)   | (4.5)   | الأرباح المقرر توزيعها على حملة الأسهم |
| 13.4    | 20.4    | الإضافة إلى الأرباح المحتجزة           |
| 1.89    | 2.77    | ربحية السهم الواحد (EPS)               |
| 0.40    | 0.50    | توزيعات أرباح السهم الواحد (DPS)       |
| 9.000   | 9.000   | عدد الأسهم المصدرة بالمليون            |

هي القائمة المالية التي تظهر صافي أرباح أو خسائر الشركة خلال فترة محاسبية معينة قد تكون سنوية أو ربع أو نصفاً عن الشركة سنوية، وتعطي هذه القائمة صورة أكثر وضوحاً لربح أم خسارة الشركة من خلال مقارنة حيث تحدد نتيجة أدائها بمقارنة الإيرادات بالتكاليف وان المعادلة الرئيسية لقائمة الدخل

هي صافي الدخل (صافي الربح) = إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف

## مكونات قائمة الدخل الأساسية:

توضح قائمة الدخل كل من الإيرادات والعوائد وكذلك نفقات الشركة وأرباحها وخسائرها لمدة محددة من الزمن وغالباً ما تكون هذه المدة سنة واحدة وأحياناً تصبح هذه المدة نصف سنوية بل بعضها ينشر القوائم المالية على أساس ربع سنوي استجابة للقوانين والتشريعات الحكومية.

ان المعادلة الرئيسية لقائمة الدخل هي صافي الدخل (وأحياناً يطلق عليها صافي الربح) والتي تحسب من الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف خلال فترة زمنية محددة. ويبين الجدول (3 - 2) قائمة الدخل لشركة التقوى في سنتين متتاليتين. وفي هذه القائمة يتبين ان إجمالي الربح هو صافي المبيعات مطروحاً منها كافة البضاعة المباعة علماً ان صافي المبيعات هي المبيعات الإجمالية خلال مدة زمنية معينة مطروحاً منها المرتجعات من البضاعة بسبب عدم مطابقتها للموصفات أو التالف أو بعد منح المشتري خصومات تشجيعية بالأسعار وغيرها. أما كافة البضاعة المباعة فهي تكاليف شراء المواد المباشرة وتوفير العاملين والنفقات الأخرى المرتبطة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات المباعة من قبل الشركة.

ولغرض حساب الأرباح التشغيلية (Operating Profits) والذي يطلق عليه مجازاً الفوائد أو الإيرادات قبل الفوائد والضرائب (Earnings Before Interests and Taxes, EBIT) فإنه يتم طرح الفقرات الآتية من إجمالي الربح:-

- 1- التكاليف غير المباشرة والمرتبطة بالأنشطة البيعية والعمومية والإدارية.
- 2- الاستهلاك والذي يعتبر نفقات غير نقدية (Non - Cash Expenses) بمعنى ان هذه النفقات لا تخرج حقيقة من حسابات الشركة إلى الغير، ولكن توضع من الناحية المحاسبية في حسابات معينة بالقوائم المالية.



ان الإيرادات قبل الفوائد والضرائب (EBIT) تساوي في الحقيقة الربح التشغيلي مضافاً إليها الأرباح غير التشغيلية (Non – Operating Income) ولكن الشركة في هذا المثال لا يوجد لديها أرباح غير تشغيلية وهي تمثل الأرباح الذي تحصل عليه بعض الشركات نتيجة ممارستها وأدائها لأنشطة لا تعتبر من صميم نشاطها الأساسي الذي من أجله أنشئت الشركة. فعلى سبيل المثال، قد يكون لشركة متخصصة في إنتاج المواد الغذائية عدد من المحلات التي تقوم بتأجيرها وتحصل على إيرادات ليست من صميم نشاطها الأساسي. وبالمقابل قد تتعرض الشركة إلى خسائر نتيجة أنشطة تقوم بها ليست لها علاقة وثيقة بالأنشطة الرئيسية التي من أجلها أنشئت الشركة، فعلى سبيل المثال، قد تتعرض الشركة التي تمتد عملياتها لتشمل التصدير إلى دول أخرى، قد تتعرض إلى خسائر نتيجة بيع منتجاتها بعملة أجنبية وان قيمة أو سعر صرف تلك العملات تنخفض أمام قيمة العملة الوطنية، مما يعرضها إلى خسائر غير تشغيلية تخفض من قيمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT).

وعند مراجعة قائمة الدخل في الجدول (3 - 2) يتبين ان الإيرادات قبل الفوائد والضرائب في السنة الأخيرة (20 × 2) تبلغ 51.7 مليون دينار وان الفوائد التي دفعتها الشركة مقابل حصولها على قروض من بنوك أو مؤسسات مالية تبلغ 7.7 مليون دينار، وعليه فإن الدخل الخاضع للضريبة (أو العوائد قبل الضرائب) هو 44 مليون دينار، فإذا طرحت الضرائب التي مقدارها 18.1 مليون فإن صافي الربح (صافي الدخل) يساوي 25.9 مليون دينار، علماً أن صافي الربح في السنة التي تسبقها كانت 18 مليون دينار.

ومن المعلوم ان الشركة اذا كانت قد أصدرت أسهم ممتازة كأحد مصادر التمويل، فإن توزيعات الأرباح الخاصة بهذه الاسهم يجب أن تدفع قبل توزيعات أرباح الاسهم العادية، بكلام آخر، فإن توزيعات أرباح الاسهم الممتازة يجب أن تدفع (تطرح) من صافي الدخل للوصول إلى صافي الدخل المتاح توزيعه على حملة الاسهم العادية، حيث تخصص بعض الشركات نسبة معينة من صافي الدخل المتاح توزيعه على حملة الاسهم العادية يتم توزيعه فعلاً ونسبة من ذلك الدخل يتم احتجازه كأرباح محتجزة ويتم ترحيله إلى الحساب المتراكم للأرباح المحتجزة في الميزانية العمومية.

بعد حساب صافي الربح، فإن الجزء الأخير من قائمه الدخل يخصص لحساب ربحية السهم الواحد (Earning Per Share, EPS) وكذلك توزيعات أرباح السهم الواحد (Dividends Per Share, DPS) وهذا ما يؤكد ان حملة الاسهم العادية يمتلكون الحق في المطالبة والادعاء بما يتبقى من موجودات الشركة (Residual Claims) وذلك بعد دفع جميع التزاماتها من الديون ومن توزيعات أرباح الاسهم الممتازة. يبين الجدول (3 - 2) ان ربحية السهم الواحد في السنة الأخيرة (20 × 2) تبلغ 2.77 دينار أخذين بنظر الاعتبار ان عدد الاسهم المصدرة هو تسعة ملايين سهم عادي. كما يتبين نسبة الدفع

(Payout Ratio) وتحسب بقسمة توزيعات أرباح السهم الواحد (DPS) على ربحية السهم الواحد (EPS)، وتمثل نسبة الدفع ذلك الجزء من الأرباح الذي دفعته (أو ستدفعه) الشركة إلى حملة الاسهم العادية كتوزيعات أرباح نقدية، وفي سنة (20 × 2) بلغت نسبة الدفع 18% جاءت من قسمة 50% (DPS) على 2.77 (EPS).

### ثالثاً: قائمة حقوق الملكية (حقوق المساهمين):

تظهر هذه القائمة التغيرات في حقوق الملكية

أو أي تغيرات قد تطرأ على بنود رأس المال

وحقوق المساهمين بما فيها الأرباح المحتجزة

| المبلغ | البيان                                                |
|--------|-------------------------------------------------------|
| xxx    | رأس المال في بداية الفترة                             |
| xxx    | (+) الأرباح أو التخصيمات لرأس المال خلال الفترة       |
| (xxx)  | (-) المسحوبات الشخصية                                 |
| xxx    | (+) (-) صافي الدخل (ربح / خسارة)                      |
| xxx    | رأس المال في نهاية الفترة المالية (صافي حقوق الملكية) |

وتوزيعات الأرباح المقررة.

#### **رابعاً: قائمة التدفقات النقدية:**

تعد هذه القائمة من أهم القوائم المالية للشركات المساهمة حيث تظهر حجم التدفقات النقدية الداخلة إلى الشركة والخارجة ومصادرها وأوجه إنفاقها وكذلك أثرها على الأرصدة النقدية للشركة منها خلال الفترة.

#### **وتتضمن التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :**

تشمل النقد المستلم من بيع البضائع وتقديم الخدمات كما تشمل الدفعات النقدية المقدمة للموردين لقاءها، كما تشمل إيرادات حقوق الملكية الدفعات المقدمة للموظفين وتشمل كذلك الدفعات والمقبوضات النقدية من العقود المبرمة لأغراض التعامل والرسوم والعمولات وتشمل أيضاً والمتاجرة

#### **التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية :**

تشمل الدفعات النقدية مقابل تملك الممتلكات والآلات والمعدات والموجودات غير الملموسة، وكذلك تكاليف التطوير الرأسمالية، والدفعات النقدية المستلمة من بيع تلك الممتلكات، والدفعات النقدية لتملك أدوات حقوق الملكية وأدوات الدين للشركات الأخرى والسلفيات والقروض التي تمنح لأطراف أخرى باستثناء سلفيات المؤسسات المالية.

#### **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية :**

تشمل على وجه العموم النقد المستلم من إصدار أسهم رأس المال أو أدوات حقوق الملكية الأخرى وكذلك النقد المتحصل من إصدار السندات والقروض وأوراق الدفع وكذلك المدفوعات النقدية لسداد القروض وتوزيعات أرباح المساهمين.

#### **خامساً: الإيضاحات الخاصة بالبيانات المالية:**

وهي معلومات تفصيلية تلحق بالقوائم المالية بغرض إعطاء مزيد من الإيضاح للبنود الواردة في القوائم المالية

|        |                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| 25.9   | أولاً: التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة التشغيلية    |
| 22.7   | صافي الدخل                                                         |
| (29.9) | الاستهلاك                                                          |
| (15.1) | انخفاض الحسابات المدينة (زيادة)                                    |
| 4.1    | انخفاض المخزون (زيادة)                                             |
| 15.7   | زيادة الحسابات الدائنة (انخفاض)                                    |
| (23.4) | زيادة المستحقات (انخفاض)                                           |
|        | صافي التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة التشغيلية      |
| (59.5) | ثانياً: التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة الاستثمارية |
| (59.5) | شراء مصنع ومعدات                                                   |
|        | صافي التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة الاستثمارية    |
| 33.0   | ثالثاً: التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة التمويلية   |
| 4.2    | زيادة في أوراق الدفع (انخفاض)                                      |
| 1.9    | إصدار سندات دين طويلة الأجل (صافي تكاليف الإصدار)                  |
| (5.5)  | زيادة في المطلوبات الأخرى طويلة الأجل                              |
| 33.6   | توزيعات أرباح أسهم عادية وممتازة                                   |
| (2.5)  | صافي التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) من الأنشطة التمويلية      |
| 12.0   | صافي الزيادة (النقص) في التدفقات النقدية                           |
| 9.5    | يضاف رصيد النقدية في بيان السنة                                    |
|        | رصيد النقدية في نهاية السنة                                        |



## طرق تحليل القوائم المالية:

### أولاً: مقارنة القوائم المالية:

#### أ- مقارنة أفقي:

حيث تتم مقارنة العنصر في القوائم المالية لعدة فترات:

1- مقارنة أفقية لقوائم المنشأة نفسها: يتم مقارنة القوائم المالية نفسها لسنة مالية مع القوائم المالية لنفس المنشأة في سنة أو سنوات أخرى. وهذا الأسلوب من المقارنة يعطي القارئ تصور عن وضع كل مفردة من مفردات القوائم المالية في كل فترة ويمكن أن نبحت عن أسباب التغير وتأثيره حسب أهمية العنصر لديه.

2- مقارنة أفقية لقوائم المنشأة مع منشآت أخرى: تتم مقارنة القوائم المالية للمنشأة في سنة مالية أو سنوات مالية مع القوائم المالية لسنوات أخرى إما بشكل فردي أو بشكل متوسط مجموعة منشآت.

#### ب-مقارنه رأسي:

حيث تتم مقارنة العنصر في القوائم المالية لنفس الفترة:

تتم المقارنة الرأسية للقوائم المالية بنسبة أرقام مفردات القوائم المالية إلى إحدى هذه المفردات التي يرغب المحلل نسبة الأرقام إليها

(الأصول المتداولة تمثل 25% من مجموع الأصول مثلا) أو (النقدية تمثل 90% من الأصول المتداولة)

ويمكن للمحلل أن يستخدم التحليل الرأسي والتحليل الأفقي معا

وتجدر الإشارة إلى أن تفسير نتائج المقارنة يترك للمحلل نفسه حسب هدفه من التحليل وحسب الظروف المحيطة به.

## **ثانياً: تحليل النسب المالية:**

يتم عادة إجراء التحاليل المالية خلال النسب والتي تمثل مؤشرات ذلك التحليل وتبويب المؤشرات المختارة الى عدة مجموعات رئيسية:

### **ويمكن تصنيف النسب إلى عدة تصنيفات كما يلي:**

#### **1- حسب مصادر المعلومات:**

- أ- نسب قائمة الدخل أو نسب النشاط
- ب- نسب قائمة المركز المالي أو نسب رأسمالية
- ج - نسب مختلطة تعتمد على قائمة الدخل وقائمة المركز المالي

#### **2- على أساس تمثيلها للواقع:**

- أ- نسب فعلية
- ب- نسب نمطية

#### **3- على أساس مكونات النسبة:**

- أ- نسب بسيطة (العلاقة بين عنصرين)
- ب- نسب مركبة (العلاقة بين عدة عناصر)

#### **4 - على أساس تقويم الأداء:**

- أ- نسب السيولة
- ب - نسبة الأداء
- ج- نسب الملاءة
- د- نسب الربحية

### **النسب على أساس تقويم الأداء:**

- 1-نسب السيولة 2- نسب النشاط (معدل الدوران) 3- نسب الربحية 4- نسب القيمة السوقية
- 5- نسب (الرفع) المديونية

**في الصفحة التالية قائمة الميزانية العمومية وقائمة الدخل يتم التطبيق عليها بجميع أنواع النسب على أساس تقويم الاداء #التطبيق بعد كل نوع:**

**الميزانية العمومية لشركة Busch في 31/ ديسمبر ولعامين متتاليين**  
**على شكل قائمة (بالمليون دولار)**

| التفاصيل                              | السنة السابقة<br>20 × 2 | السنة قبل السابقة<br>20 × 1 |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>الموجودات</b>                      |                         |                             |
| النقد وشبه النقد                      | 215                     | 127.4                       |
| الذمم المدينة                         | 649.8                   | 751.1                       |
| الخزين                                | 660.7                   | 626.7                       |
| موجودات متداولة أخرى                  | 290.3                   | 290.0                       |
| مجموع الموجودات المتداولة             | 1815.8                  | 1795.2                      |
| إجمالي الموجودات الثابتة              | 11385.1                 | 11727.1                     |
| الاستهلاك المتراكم للموجودات الثابتة  | (3861.4)                | (4230.0)                    |
| صافي الموجودات الثابتة                | 7523.7                  | 7497.1                      |
| موجودات ثابتة أخرى                    | 1198.4                  | 1588.0                      |
| <b>إجمالي الموجودات</b>               | <b>10537.9</b>          | <b>10880.3</b>              |
| <b>المطلوبات وحقوق الملكية</b>        |                         |                             |
| الذمم الدائنة                         | 737.4                   | 812.5                       |
| الضرائب المستحقة واجبة الدفع          | 38.8                    | 91.0                        |
| المصاريف المستحقة                     | 426.7                   | 609.7                       |
| مطلوبات متداولة أخرى                  | 256.9                   | 302.4                       |
| إجمالي المطلوبات المتداولة            | 1459.8                  | 1815.6                      |
| القروض طويلة الأجل                    | 2642.5                  | 3031.7                      |
| الضرائب المؤجلة الدفع                 | 1276.9                  | 1170.4                      |
| مطلوبات أخرى                          | 538.3                   | 607.1                       |
| إجمالي المطلوبات                      | 5917.5                  | 6624.8                      |
| الأسهم الممتازة                       | 0.0                     | 0.0                         |
| الأسهم العادية                        | 341.3                   | 342.5                       |
| فضلة رأس المال                        | 328.5                   | 402.2                       |
| الأرباح المحتجزة                      | 5793.5                  | 5990.4                      |
| ناقص: أسهم الخزينة                    | (1842.9)                | (2479.6)                    |
| <b>إجمالي حق الملكية</b>              | <b>4620.4</b>           | <b>4255.5</b>               |
| <b>إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية</b> | <b>10537.9</b>          | <b>10880.3</b>              |

**قائمة الدخل لشركة Busch في 31 ديسمبر بالمليون دولار ما عدا القيم**  
**المحسوبة على أساس السهم الواحد**

| التفاصيل                                        | السنة السابقة<br>20 × 2 | السنة قبل السابقة<br>20 × 1 |
|-------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>صافي المبيعات</b>                            | <b>11394</b>            | <b>11505</b>                |
| كلفة البضاعة المباعة                            | (6742)                  | (6811)                      |
| إجمالي الربح                                    | 4652                    | 4694                        |
| النفقات العمومية والإدارية والبيعية             | (2309)                  | (2309)                      |
| الاستهلاك                                       | (567)                   | (608)                       |
| الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)             | 1776                    | 1777                        |
| أرباح رأسمالية                                  | 48                      | 37                          |
| فوائد القروض                                    | (200)                   | (208)                       |
| خسائر رأسمالية                                  | (9)                     | (556)                       |
| الأرباح قبل الضرائب (EBT)                       | 1615                    | 1050                        |
| ضريبة الدخل %                                   | (621)                   | 456                         |
| <b>صافي الدخل (الربح)</b>                       | <b>994</b>              | <b>594</b>                  |
| توزيعات أرباح الأسهم الممتازة                   | 0                       | 0                           |
| الأرباح المتاحة توزيعها على حملة الأسهم العادية | 994                     | 594                         |
| ربحية السهم الواحد (EPS)                        | \$3.48                  | \$2.17                      |
| توزيعات أرباح السهم الواحد (DPS)                | \$1.20                  | \$1.36                      |
| عدد الأسهم المصدرة (بالآلاف سهم)                | 285690                  | 273963                      |

## 1- نسب السيولة:

تستخدم نسب السيولة لقياس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل في موعد الاستحقاق، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت قدرة الشركة من سداد ديونها، وهذا الجدول يوضح نسب السيولة المستخدمة مع شروحات عليها

### نسب السيولة

| نسب السيولة           | المعادلة                                                                  | الشرح                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نسبة التداول          | $\frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$             | تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل من اصولها المتداولة، وتعتبر الزيادة في هذه النسبة مؤشر ايجابي على قدرة السداد في الاجل القصير.                                                          |
| نسبة التداول السريعة  | $\frac{\text{الاصول المتداولة-المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$     | تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل من اصولها المتداولة التي تمتاز بسرعة تحولها الى نقدية (الاسرع سيولة)، بحيث تستبعد المخزون ليطيئ تحوله الى نقدية، وكذلك تستبعد المصروفات المدفوعة مقدما. |
| نسبة النقدية          | $\frac{\text{الاصول المتداولة النقدية فقط}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$ | تقيس هذه النسبة مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل من اصولها النقدية فقط، وذلك باستبعاد حسابات المدينون واوراق القبض والمخزون السلعي والمصروفات المدفوعة مقدما.                                            |
| صافي راس المال العامل | $\text{الاصول المتداولة-الالتزامات المتداولة}$                            | يمثل صافي راس المال العامل فائض الاصول المتداولة عن الخصوم المتداولة، والذي تدل زيادته على مدى قدرة الشركة على السداد في الاجل القصير.                                                                                  |

بالنظر على المثال السابق:

$$1- \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \frac{1816}{1460} = 1.24 \text{ مرة}$$

$$2- \text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة - الخزين}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \frac{661 - 1816}{1460} = 0.79 \text{ مرة}$$

$$\text{نسبة رأس المال العامل} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات المتداولة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$1460 - 1816$$

$$\%3.1 = \frac{11394}{}$$

وتقيس هذه النسبة مقدار السيولة نسبة إلى المبيعات بمعنى كم ساهم الدولار الواحد من صافي المبيعات في توفير سيولة ممثلة بالفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة.

#### نسبة النقد

إن النقد وشبه النقد والتي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي أكثر الموجودات سيولة، تبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة وتحسب كالآتي:

$$\text{نسبة النقد} = \frac{\text{النقد وشبه النقد}}{\text{مجموع الموجودات}} = \frac{215}{10538} = \%2$$

بعد احتساب نسبة التداول بأنواعها يتم اتخاذ القرار الذي يبين نقاط القوة والضعف للشركة وعليها يتم اتخاذ القرار # أهم نقطه في حل النسب بأنواعها هو القرار المتخذ بعدها.

إن النسب المالية قد لا تكون ذات نفع كبير بدون مقارنتها مع نسب أخرى قد تكون لنفس الشركة ولفترات سابقة أو نسب معيارية أو نسب الصناعة (متوسط الصناعة) التي تنتمي إليها المنشأة. وفيما يلي ملخص بالنسب المالية الخاصة بقياس السيولة مقارنة مع متوسط القطاع الصناعي.

| متوسط القطاع          | Busch    |          |
|-----------------------|----------|----------|
| نسبة التداول          | 1.24 مرة | 2.12 مرة |
| النسبة السريعة        | 0.79 مرة | 0.93 مرة |
| نسبة رأس المال العامل | %3.1     | %24      |
| نسبة النقد            | %2       | %3       |

ب. 3. 6

#### تقرير مختصر عن سيولة الشركة Busch

من الجدول السابق يتضح إن الشركة Busch فيها نسب السيولة أدنى من متوسط القطاع ورغم ذلك فإن الشركة بوضع جيد ذلك أنه لا يوجد من يتوقع أن تواجه هذه الشركة مشكلة في الإيفاء بالتزاماتها عندما يحين موعد استحقاقها أو سدادها، بل إن وضعها الجيد يتيح لها زيادة المطلوبات المتداولة ولا تحتاج سيولة كبيرة كالتي يحددها العرف وهي نسبة التداول 2 مرة ونسبة السيولة السريعة 1 مرة.



## 2- نسب النشاط (معدلات الدوران) :

تقيس هذه النسب مدى كفاءة الشركة في ادارة واستخدام الموجودات التي لديها (المخزون والمدينون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح.

### نسب النشاط (معدلات الدوران)

| نسب النشاط                | المعادلة                                                          | الشرح                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متوسط فترة التحصيل        | $\frac{365}{\text{معدل دوران المخزون او المبيعات}}$               | تقيس هذه النسبة عدد الايام اللازمة لتحصيل المبالغ من المبيعات الاجلة وحسابات المدينون                                                                                                                                    |
| معدل دوران المخزون        | $\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط رصيد المخزون}}$         | تقيس مدى سرعة تحويل البضاعة الى نقدية عن طريق بيعها, وكلما زاد معدل الدوران دل ذلك على كفاءة ادارة المخزون وجودة البضاعة المباعة, ويقسمة عدد ايام السنة (365) يوم) على هذه النسبة سيظهر عدد الايام اللازمة لبيع المخزون. |
| معدل دوران المدينون       | $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط رصيد المدينون}}$         | تقيس مدى كفاءة الادارة في تحصيل ديونها من خلال عمليات البيع الاجل, وكلما زادت هذه النسبة دلت على كفاءة ادارة التحصيل.                                                                                                    |
| معدل دوران الاصول الثابتة | $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط اجمالي الاصول الثابتة}}$ | تقيس هذه النسبة مدى كفاءة ادارة الشركة في استثمار واستخدام مواردها من الاصول الثابتة في سبيل توليد المبيعات, فاذا زادت دلت على كفاءة الادارة في استخدام اصولها لتوليد المبيعات.                                          |
| معدل دوران الاصول         | $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط اجمالي الاصول}}$         | تقيس هذه النسبة مدى كفاءة ادارة الشركة في استثمار واستخدام مواردها في الاصول لتوليد المبيعات, فاذا زادت دلت على كفاءة الادارة في استخدام اصولها لتوليد المبيعات.                                                         |

### ملاحظات:

- 1 متوسط رصيد المخزون = 
$$\frac{\text{مخزون اول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$
- 2 متوسط رصيد المدينون = 
$$\frac{\text{المدينون اول المدة} + \text{المدينون آخر المدة}}{2}$$

وضعت نسب النشاط لتقيس فاعلية المنشأة في إدارة موجوداتها وهناك نسب عديدة تركز كل منها على إدارة بند محدد من بنود الموجودات في الميزانية ومنها:-

$$1. \text{ دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات السنوية الآجلة}}{\text{الذمم المدينة}} = \frac{11394}{650} = 17.53 \text{ مرة}$$

وتقيس عدد مرات إصدار الذمم المدينة والتي تستوفي في السنة الواحدة بمعنى آخر كلما زادت هذه النسبة كلما كان واضحاً أن المنشأة توفر ائتمان تجاري قصير الأجل ويستوفي هذا الائتمان بشكل متواصل. ويجب ملاحظة أنه كلما زادت المبيعات السنوية الآجلة كلما زادت الذمم المدينة وقد استخدمت المبيعات بالبسط بسبب عدم توفر المبيعات السنوية الآجلة وهنا يمكن أن تستخدم بدلاً عنها صافي المبيعات مما يعطي انطباعاً أن جميع المبيعات كانت آجلة لذلك لزم التتويه.

**القرار:** كلما قلت متوسط فترة تحصيل الذمم المدينة كان أفضل.

$$2- \text{ متوسط فترة تحصيل الذمم المدينة} = \frac{365}{\frac{\text{المبيعات (صافي)}}{\text{الذمم المدينة}}} = \frac{365}{\text{دوران الذمم المدينة}}$$

$$= \frac{365}{1} \times \frac{649.8}{11394}$$

$$= 20.8 \text{ يوم}$$

إن متوسط فترة التحصيل تبين بشكل تقريبي الفترة الزمنية التي تستغرقها الشركة (بالمتوسط) لتحصيل الذمم المدينة، وعليه فإن رصيد الذمم المدينة هو أيام بيع غير مسددة ولو قُسمت على متوسط المبيعات اليومية لتوصلنا إلى متوسط مدة التحصيل. ولمزيد من التحليل عن الذمم المدينة وآجال تحصيلها يمكن إعداد الجدول الآتي الافتراضي والذي يطلق عليه Aging SCHEDULE:

| الأجل بالأيام  | الذمم المدينة | النسبة من الإجمالي |
|----------------|---------------|--------------------|
| 0 - 30         | 150000        | 50%                |
| 30 - 60        | 90000         | 30%                |
| 60 - 90        | 45000         | 15%                |
| أكثر من 90 يوم | 15000         | 5%                 |
| الإجمالي       | 300.000       | 100%               |

ومن الطبيعي أن لا توفر المنشأة هذا الجدول للمحللين الخارجيين بل يتم إعداده فقط لإغراض الرقابة والتحليل الداخلي.

$$3- \text{ دوران معدل الخزين} = \frac{\text{كلفة البضاعة المباعة}}{\text{الخزين}} = \frac{6742}{661} = 10.20 \text{ مرة}$$

توفر هذه النسبة تقديراً لمرات دوران الخزين خلال السنة من الناحية المادية والسبب في عدم استخدام صافي المبيعات في البسط أن صافي المبيعات يتضمن الأرباح أيضاً مما يدفع بالنسبة على الارتفاع غير الصحيح أو المبرر وللتوضيح افترض المثال الآتي:-

افترض أن 60 وحدة من منتجات الشركة قد تم بيعها في السنة الماضية وكان صافي المبيعات 600 دولار وكانت كلفة هذه المنتجات 360 دولار وقيمة الخزين كان 120 دولار وعدد الوحدات المخزونة 20 وحدة.

عندما نقسم المبيعات على الخزين  $\frac{600}{120} = 5$  مرة ولكن عند قسمة كلفة البضاعة

المباعة على الخزين  $\frac{360}{120} = 3$  مرة

ومن الواضح أن المخزون يتم تقييمه بالكلفة وليس بسعر البيع ولذلك تستخدم في البسط والمقام نفس أساس التقييم وهو الكلفة ولذلك يعتبر أكثر دقة من قسمة المبيعات (الكلفة + الربح) على الكلفة.

4- متوسط أيام التخزين =  $\frac{365}{35.8} = 10.2$  دوران الخزين

وهي إحدى النسب التي تقاس دوران الخزين ولكنها تركز على الزمن مقدراً بالأيام الذي تبقى فيه الوحدات المخزونة بالشركة قبل بيعها ومعياري الحكم كلما قلت كان أفضل للمنشأة.

5- دوران الموجودات الثابتة =  $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الموجودات الثابتة}} = \frac{11394}{7524} = 1.51$  مرة

وتبين هذه النسبة المبيعات التي تولدها كل دينار واحد من الموجودات الثابتة مقاساً بالقيمة الدفترية.

6- دوران إجمالي الموجودات =  $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \frac{11394}{10538} = 1.08$  مرة

يتم اتخاذ القرار الذي يبين نقاط القوة والضعف للشركة وعليها يتم اتخاذ القرار:

وينطبق على هذه النسبة نفس التفسير في الفقرة (5).  
\* مقارنة مع نسب القطاع

| النسبة                           | شركة Busch | متوسط القطاع |
|----------------------------------|------------|--------------|
| دوران الذمم المدينة              | 17.53 مرة  | 8.11 مرة     |
| متوسط فترة التحصيل للذمم المدينة | 20.8 يوم   | 50.9 يوم     |
| دوران المخزون                    | 10.20 مرة  | 2.89 مرة     |
| متوسط أيام التخزين               | 35.8 يوم   | 189.2 يوم    |
| دوران الموجودات الثابتة          | 1.51 مرة   | 3.84 مرة     |
| دوران إجمالي الموجودات           | 1.08 مرة   | 1.01 مرة     |

\* تقرير مختصر عن نسب النشاط في شركة Busch

من الواضح أن دوران الذمم المدينة والمخزون في شركة Busch أكثر سرعة من باقي الشركات في نفس القطاع ولكن دوران الموجودات الثابتة كان أكثر بطئاً وهذا يعني أن الشركة بحاجة إلى مزيد من الاستثمار في الموجودات (نسبة إلى المبيعات) من باقي الشركات في نفس القطاع أو أن لديها استثمارات كبيرة في الموجودات الثابتة.



### 3 - نسب الربحية:

تقيس هذه النسب مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة في المشروع.

تركز نسب الربحية على قدرة المنشأة على توليد الأرباح فهذه النسب تعكس عادة الأداء التشغيلي والمخاطر المرافقة لذلك الأداء ودور الرفع في ذلك. سيتم تناول الموضوع من ناحيتين، الأولى هامش الربح Profit Margins والذي يقيس الأداء بعلاقته مع المبيعات والثاني معدل العائد والذي يقيس الأداء بعلاقته مع بعض البنود مثل حجم الاستثمارات.

يُحسب الربح أو الدخل الإجمالي (إجمالي الربح أو الدخل Gross Profit or Gross Income) بالفرق بين المبيعات وكلفة البضاعة المباعة ويعتبر إجمالي الربح مهماً للمنشأة لأنه يمثل المبالغ المتبقية التي يعتمد عليها في سداد النفقات التشغيلية، ونفقات التمويل والباقي يمثل الربح الصافي.

$$1- \text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}} = \frac{4652}{11394} = 40.8\%$$

تبين النسبة إن كل دولار واحد من المبيعات يولد ربحاً إجمالياً بنسبة 40.8% من الدولار.

$$2- \text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الدخل (قبل الفقرات غير الاعتيادية)}}{\text{المبيعات}} = \frac{994}{11394} = 8.7\%$$

وتمثل هذه النسبة صافي الربح المتوفر من كل دينار مبيعات بعد اقتطاع جميع النفقات التي تشمل كلفة البضاعة المباعة والنفقات العمومية والإدارية والاستهلاك (عن الفترة) والقوائد والضرائب والنسبة السابقة تبين أن كل دولار من المبيعات يولد صافي ربح يساوي 8.7% من الدولار.

| * مقارنة مع نسب القطاع |            |              |
|------------------------|------------|--------------|
| النسبة                 | شركة Busch | متوسط القطاع |
| هامش الربح الإجمالي    | %40.8      | %40.5        |
| هامش الربح الصافي      | %8.7       | %7.2         |

\* تقرير مبسط عن نسبة هامش الربح

نلاحظ أن أداء الشركة جيد وأنها تحقق هامش ربح صافي أعلى قليلاً من متوسط القطاع.

أما بالنسبة إلى النسب الخاصة بحساب معدل العائد فهي تقيس ربحية المنشأة بعلاقتها مع عدد من البنود الاستثمارية. ومن المعروف أن الاستفادة منها ليست كبيرة مقارنة بنسب الربحية في الفئة الأولى كونها تعتمد على القيم الدفترية ومن هذه النسب:-

$$1- \text{معدل العائد على الموجودات (ROA)} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \frac{994}{10538} = 9.4\%$$

$$2- \text{القوة الأيرادية} = \frac{\text{EBIT}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \frac{1767}{10538} = 16.8\%$$

إن الفرق بين معدل العائد على الاستثمار والقوة الأيرادية هو التمويل بالمدىونية. فمن المعروف أن صافي الدخل هو EBIT مطروحاً منه فوائد المدىونية والضرائب بينما يمثل معدل العائد على الاستثمار (ROA) بعد الأخذ بالاعتبار تكاليف التشغيل والتمويل.

$$3- \text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{الأرباح المتاحة توزيعها على حملة الأسهم}}{\text{حق الملكية}}$$

$$= \frac{994}{4620} = 21.5\%$$

يتضمن حق الملكية الأسهم العادية (بالقيمة الاسمية) وفضلة رأس المال (الضريبة Capital Surplus) والأرباح المحتجزة. تبين هذه النسبة الأرباح المتبقية (المتاح توزيعها لحملة الأسهم العادية) كنسبة من حق الملكية المحسوب بالقيمة الدفترية. إن كمية الرفع بالمنشأة تؤثر في بسط ومقام هذه النسبة. بالنسبة للمنشآت ذات الأداء الجيد فإن ROE أكبر من ROA. أما عندما تمر المنشأة في أوضاع وسنوات سيئة فإن ROA يصبح أكبر من ROE.

ويرى البعض أن المالكين سوف يحصلون على القسم الأكبر من صافي الدخل (بعد توزيع مقسوم الأرباح) لذلك فإن هذه النسبة تعتبر مؤشر لقياس العائد على استثمارات المالكين في موجودات المنشأة.

| * مقارنة مع نسب القطاع           |            |              |
|----------------------------------|------------|--------------|
| النسبة                           | شركة Busch | متوسط القطاع |
| معدل العائد على الموجودات (ROA)  | %9.4       | %5.8         |
| القدرة الأيرادية                 | %16.8      | %10.6        |
| معدل العائد على حق الملكية (ROE) | %21.5      | %11.6        |

\* تقرير مبسط عن النسب المتعلقة بمعدلات العائد

حققت شركة Busch معدلات ربحية أعلى من بقية الشركات في نفس القطاع. لاحظ أن هذه النسب عموماً لا تعكس فقط الأداء التشغيلي ومخاطرته ولكن تأثير الرفع عموماً على الشركة.

#### 4- نسب الاستثمار (القيمة السوقية):

يستخدم المستثمرون الذين يرغبون بشراء الاسهم وتحقيق الارباح هذه النسب لاتخاذ القرارات بشأن الاستثمار.

يستخدم المحللون العديد من نسب القيمة السوقية والتي تحلل القيمة السوقية لسهم الشركة العادي نسبة ربحية (عائد) السهم الواحد (EPS)، وتوزيعات أرباح السهم الواحد (DPS) والقيمة الدفترية للسهم الواحد والذي يحسب بقسمة حق الملكية على عدد الأسهم المصدرة. وتبلغ القيمة الدفترية للسهم الواحد.

$$\text{حق الملكية} = \frac{4620}{285.69} = \frac{\$16.17}{\text{عدد الأسهم الواحد}}$$

وكان سعر السهم السوقي لشركة Busch أثناء إعداد القوائم المالية 58.50 دولار للسهم الواحد.

$$\begin{aligned} \text{1- مضاعف السعر السوقي على ربحية P/E السهم الواحد} &= \frac{\text{سعر السهم السوقي}}{\text{ربحية (عائد) السهم الواحد}} \\ &= \frac{58.50}{3.48} = 16.8 \text{ مرة} \end{aligned}$$

ومن المعلوم أنه إذا كانت أرباح المنشأة بالسالب فإن EPS ستكون بالسالب وبالتالي ستكون P/E أيضاً وعندما تكون EPS قريبة من الصفر فإن P/E ستكون مقدرًا كبيراً جداً. وعموماً لا يتم حساب P/E إذا كان EPS سالباً لأنها تكون غير ذات فائدة في تلك الحالة.

$$\begin{aligned} \text{2- عائد التوزيعات Dividend Yield} &= \frac{\text{توزيعات السهم الواحد}}{\text{السعر السوقي للسهم}} = \frac{1.20}{58.50} = 2.05\% \end{aligned}$$

تبين هذه النسبة أنه إذا اشترت السهم بالسعر السوقي السائد الآن فإنه سيوفر معدل عائد كتوزيعات أرباح 2.05% من الدينار. وهناك عدد من الشركات لا توزع أرباح نقدية ان مثل هذه الشركات تكون فيها هذه النسبة (عائد التوزيعات) صفر. ان قرار دفع أو توزيع أرباح نقدية هي مسألة مهمة للاختيار بين توزيع جميع الأرباح إلى المالكين أو إعادة استثمار الأموال في المنشأة.

$$\begin{aligned} \text{3- نسبة السعر السوقي إلى السعر الدفترى للسهم} &= \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}} = \frac{58.50}{16.17} = 3.62 \text{ مرة} \end{aligned}$$

إن النسبة العالية تعني ارتفاع السعر السوقي للسهم مقارنة بالقيمة الدفترية ويتم تفسيرها بأن المنشأة قد نجحت في رفع السعر السوقي للسهم مقارنة بالقيمة الدفترية للسهم وهذا يعني نجاحاً ضمنيًا للمنشأة كما ان هناك تفسيرات أخرى يجب أن تؤخذ بالاعتبار منها انخفاض حق الملكية في المنشأة واعتمادها على القروض والمديونية لذلك يجب أخذ ذلك بالاعتبار.



\* مقارنة مع نسب القطاع

| النسبة                              | شركة Busch | متوسط القطاع |
|-------------------------------------|------------|--------------|
| السعر / ربحية السهم الواحد P/E      | 16.8 مرة   | 15.05 مرة    |
| عائد التوزيعات D/price              | %2.05      | %2.00        |
| نسبة السعر السوقي / القيمة الدفترية | 3.62 مرة   | 1.93 مرة     |

\* تقرير مبسط عن نسب القيمة السوقية

تبين النتائج ان القيمة السوقية لسهم شركة Busch قد فاق (تعدى) كثيرا القيمة الدفترية للسهم الواحد وهذا جعل النسب الآتية: P/E ونسبة القيمة السوقية على الدفترية للشركة أعلى من مثيلاتها في الشركات الأخرى في نفس القطاع ولكن عائد التوزيعات يساوي تقريبا عائد توزيع الشركات التي تنتمي إلى نفس القطاع.

## 5- نسب المديونية (الرفع):

تقيس هذه النسب مدى اعتماد الشركة على الديون في تمويل أصولها واستثماراتها، ومعرفة اي مصادر التمويل التي استعانت بها الشركة في تمويل أصولها هل هي من مصادر داخلية من الملاك ام من مصادر خارجية من الغير (ديون وقروض).

### نسب المديونية

| نسب المديونية                 | المعادلة                                               | الشرح                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نسبة الديون الى الاصول        | $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الاصول}}$      | تشير هذه النسبة الى مدى مساهمة الديون قصيرة الاجل وطويلة الاجل في تمويل أصولها، فإذا زادت دلت على ان الشركة تعتمد على الديون في تمويل أصولها.                                                                   |
| نسبة الديون الى حقوق الملكية: | $\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{صافي حقوق الملكية}}$ | تشير هذه النسبة الى مدى اعتماد الشركة على ديون الغير بالمقارنة مع حقوق المساهمين والملاك، وكلما زادت هذه النسبة دلت على ان الشركة تعتمد على ديون الغير أكثر من اعتمادها على مساهمات الملاك في تمويل احتياجاتها. |

## نسب الرفع Leverage Ratios

إن نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المنشأة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها. إن كمية الدين التي تستخدمه المنشأة له تأثيرات إيجابية وسلبية، وكلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية أن تواجه المنشأة صعوبات في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية، لذلك كلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية النكول بل كلما زادت احتمالات الإفلاس، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث حالة من الصراع بين أصحاب المصالح Stakeholders والذين لديهم ادعاءات (دائنة ومدينة) بالمنشأة (المالكين من جهة والمقرضين من جهة أخرى وإدارة الشركة من جهة ثالثة).

رغم ذلك، فإن المديونية تعتبر مصدر رئيس في تمويل نشاط المنشأة ذلك أنها توفر ميزة ضريبية حيث أن الفوائد المدفوعة لخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة. كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات كلفة المبادلات Transaction Costs كما أنها نسبياً أسهل عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم. ويجب أن لا ننسى التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم، ومن النسب التي تقيس الرفع هي:

$$1- \text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون (المطلوبات)}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \frac{5918}{10538} = 0.56 \text{ مرة}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات فكل دولار واحد في إجمالي الموجودات يقابله 0.56 من الدولار مطلوبات.

$$2- \text{نسبة المطلوبات/حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي المطلوبات}}{\text{حق الملكية}} = \frac{5918}{4620} = 1.28 \text{ مرة}$$

تشبه هذه النسبة السابقة ما تم تناوله بالنقطة السابقة وتوضح تقريباً نفس المعلومات ولكن من منظور آخر. أي ما يقابل كل دولار من حق الملكية عدد الدولارات من المديونية (المطلوبات).

### 3- مضاعف حق الملكية Equity Multiplier

ويطلق عليها أحياناً نسبة الرفع (Weston and Copeland, 1992: 301) وتبين هذه النسبة كم دولار من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل دولار واحد من حق الملكية وتحسب كالآتي:

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{حق الملكية}} = \frac{10538}{4620} = 2.28 \text{ مرة}$$

\* مقارنة مع نسب القطاع

| النسبة                      | شركة Busch | متوسط القطاع |
|-----------------------------|------------|--------------|
| نسبة المديونية              | 0.56 مرة   | 0.24 مرة     |
| نسبة المطلوبات / حق الملكية | 1.28 مرة   | 0.51 مرة     |
| مضاعف حق الملكية            | 2.28 %     | 1.51 مرة     |

### \* تقرير مختصر عن نسب المديونية (الرفع)

تبين نسبة المديونية إن شركة Busch ممولة بنسبة 56% بالمديونية وأن نسبة المديونية (المطلوبات) على حق الملكية هي 1.28 مرة أي إن لكل دولار من حق الملكية يقابلها 1.28 دولار من المطلوبات أما بالنسبة لمضاعف حق الملكية أنه لكل دولار من حق الملكية هناك 2.28 دولار في إجمالي الموجودات، إن المقارنة مع متوسط الصناعة تبين أن شركة Busch تستخدم الرفع المالي أكثر بكثير من بقية الشركات في نفس القطاع، وضح أثر ذلك على سعر السهم السوقي؟

## السؤال الأول:

| مثال رقم (1)                                                                                      |             |                             |                            |             |                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|-------------|-----------------------------------|
| افتراض أنك الآن في بداية عام 2009 وتوفرت لديك الميزانية الآتية:                                   |             |                             |                            |             |                                   |
| الميزانية العمومية في 31 ديسمبر لعامي 2008 و 2007 لشركة الأغذية الجاهزة الأردنية (شركة تجارية): - |             |                             |                            |             |                                   |
| المبالغ (ألف دينار)                                                                               |             |                             |                            |             |                                   |
| 2007                                                                                              | 2008        | المطلوبات وحق الملكية       | 2007                       | 2008        | الموجودات                         |
| <u>المطلوبات المتداولة</u>                                                                        |             |                             | <u>الموجودات المتداولة</u> |             |                                   |
| 87                                                                                                | 60          | القروض المصرفية             | 52                         | 50          | النقدية                           |
| 110                                                                                               | 100         | الذمم الدائنة               | 175                        | 150         | استثمارات قابلة للتسويق           |
| 10                                                                                                | 10          | المستحقات                   | 250                        | 200         | الذمم المدينة (صافي)              |
| 135                                                                                               | 130         | مخصص الضرائب                | 355                        | 300         | المخزون                           |
| 342                                                                                               | 300         | مجموع المطلوبات المتداولة   | 832                        | 700         | مجموع الموجودات المتداولة         |
| <u>المطلوبات طويلة الأجل</u>                                                                      |             |                             | <u>الموجودات الثابتة</u>   |             |                                   |
| 520                                                                                               | 500         | السندات                     | 1610                       | 1800        | إجمالي العقارات والمكائن والمعدات |
| 200                                                                                               | 200         | قرض المصرف الصناعي          | 400                        | 500         | - مخصص الاستهلاك                  |
| 720                                                                                               | 700         | مجموع المطلوبات طويلة الأجل | 1210                       | 1300        | صافي العقارات والمكائن والآليات   |
| 1062                                                                                              | 1000        | مجموع المطلوبات             |                            |             |                                   |
| <u>حق الملكية</u>                                                                                 |             |                             |                            |             |                                   |
| 600                                                                                               | 600         | الأسهم العادية (200 سهم)    |                            |             |                                   |
| 380                                                                                               | 400         | الأرباح المحتجزة            |                            |             |                                   |
| 980                                                                                               | 1000        | إجمالي حق الملكية           |                            |             |                                   |
| <u>2042</u>                                                                                       | <u>2000</u> | مجموع المطلوبات وحق الملكية | <u>2042</u>                | <u>2000</u> | مجموع الموجودات                   |

كشف الدخل للسنتين المنتهيتين في 31 ديسمبر 2007، 2008 لشركة الأغذية الجاهزة الأردنية:-  
المبالغ (الف دينار)

| 2007 | 2008 | البيان                                                |
|------|------|-------------------------------------------------------|
| 2800 | 3000 | المبيعات الصافية                                      |
| 2470 | 2655 | كلفة المبيعات                                         |
| 28   | 30   | مصروفات البيع                                         |
| 42   | 45   | مصروفات إدارية                                        |
| 70   | 75   | مجموع المصاريف                                        |
| 260  | 270  | الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT)                   |
| 77   | 70   | - الفوائد                                             |
| 183  | 200  | الأرباح قبل الضرائب (EBT)                             |
| 73   | 80   | - الضرائب (40%)                                       |
| 110  | 120  | الدخل الصافي (المتاح لحملة الأسهم العادية)            |
|      | 380  | رصيد الأرباح المحتجزة في 2007/12/31                   |
|      | 120  | الدخل الصافي لعام 2008                                |
|      | 500  | رصيد الأرباح المحتجزة في 2008/12/31 قبل مقسوم الأرباح |
|      | 100  | يطرح: مقسوم أرباح سنة 2008                            |
|      | 400  | رصيد الأرباح المحتجزة في 2008/12/31 بعد مقسوم الأرباح |

#### المطلوب:-

استخراج كل من:-

- (1) نسبة التداول لسنة 2008.
- (2) النسبة السريعة لسنة 2008.\*
- (3) دوران المخزون لسنة 2008.\*\*
- (4) متوسط مدة التحصيل لسنة 2008.
- (5) دوران الموجودات الثابتة لسنة 2008.
- (6) دوران مجموع الموجودات لسنة 2008.
- (7) نسبة المديونية لسنة 2008.
- (8) عدد مرات إكتساب الفائدة لسنة 2008.
- (9) هامش الربح من المبيعات لسنة 2008.

\* افترض المخزون بالتكلفة

\*\* بافتراض السنة 360 يوم.

- (10) الفترة الإيرادية الأساسية لسنة 2008.
- (11) العائد على الموجودات (ROI) لسنة 2008.
- (12) العائد من حق الملكية (ROE) لسنة 2008.

الحل:-

$$1- \text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \frac{700}{300} = 2.3 \text{ مرة}$$

$$2- \text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة - المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \frac{400}{300} = 1.3 \text{ مرة}$$

$$3- \text{دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{المخزون}} = \frac{3000}{300} = 10 \text{ مرة}$$

$$4- \text{متوسط مدة التحصيل} = \frac{\text{الذمم المدنية}}{\text{المبيعات الصافية} \div 360} = \frac{200}{8.3} = 24 \text{ يوماً}$$

$$5- \text{دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{الموجودات الثابتة (صافي)}} = \frac{3000}{1300} = 2.3 \text{ مرة}$$



$$6- \text{ دوران مجموع الموجودات} = \frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{مجموع الموجودات}} = \frac{3000}{2000} = 1.5 \text{ مرة}$$

$$7- \text{ نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع المطلوبات}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

$$= \frac{1000}{2000} \times 100 = 50\%$$

$$8- \text{ عدد مرات إكتساب الفائدة} = \frac{\text{EBIT}}{\text{كلفة الفائدة}} = \frac{270}{70} = 3.9 \text{ مرة}$$

$$9- \text{ هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{المبيعات الصافية}} \times 100 = \frac{120}{3000} \times 100 = 4\%$$

$$10- \text{ القدرة الايرادية الأساسية} = \frac{\text{EBIT}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100 = \frac{270}{2000} \times 100 = 13.5\%$$

$$11- \text{ ROI} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الموجودات (إجمالي)}} \times 100 = \frac{120}{2000} \times 100 = 6\%$$

$$12- \text{ ROE} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{حق الملكية}} \times 100 = \frac{120}{1000} \times 100 = 12\%$$



## السؤال الثاني:

في شركة المفرق للمنسوجات بلغت أرباح السهم الواحد (EPS) 4 دينار وقد دفعت الشركة منها 2 دينار مقسوم أرباح للسهم الواحد (DPS) فإذا علمت أن القيمة الدفترية للسهم الواحد 40 دينار وأن رصيد الأرباح المحتجزة زاد بمقدار 12 مليون دينار خلال السنة في حين لم تصدر الشركة أية أسهم جديدة كما أن مديونيتها (مطلوباتها) تبلغ 120 مليون دينار.

**المطلوب:-** احسب نسبة المديونية في نهاية السنة علماً أن القيمة الدفترية للسهم الواحد تحسب كالآتي

$$\frac{\text{حق الملكية}}{\text{عدد الأسهم المصدرة}} =$$

**الحل:**

$$\frac{\text{المطلوبات}}{\text{الموجودات}} = \text{نسبة المديونية}$$

$$\begin{aligned} \text{حق الملكية} &= \text{القيمة الدفترية} \times \text{عدد الأسهم المصدرة} \\ \text{صافي الدخل} &= \text{EPS} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الأرباح المحتجزة} &= \text{صافي الدخل} - \text{الأرباح الموزعة. افترض صافي الدخل} = \text{س} \\ \text{س} &= (\text{صافي الدخل} \times 50\%) - (\text{س} \times 50\%) \\ 120000000 &= 0.50 \text{ س} \end{aligned}$$

$$\text{س} = 240000000 \text{ صافي الدخل}$$

$$\text{عدد الأسهم المصدرة} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{EPS}} = \frac{240000000}{4} = 60000000 \text{ سهم}$$

$$\text{حق الملكية} = \text{القيمة الدفترية} \times \text{عدد الأسهم المصدرة}$$

$$240000000 = 60000000 \times 40 =$$

$$\text{الموجودات} = \text{المطلوبات} + \text{حق الملكية}$$

$$120 \text{ مليون} + 240 \text{ مليون} = 360 \text{ مليون}$$

$$\begin{aligned} \text{* نسبة المديونية} &= \frac{\text{المطلوبات}}{\text{الموجودات}} = \frac{120 \text{ مليون}}{360 \text{ مليون}} \times 100 = 33.3\% \end{aligned}$$

### السؤال الثالث:

توفرت لديك البيانات الآتية عن شركة المعدات الثقيلة (المبالغ بالمليون)

| المبلغ بالمليون دينار | الفقرة                               |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 100.00                | النقدية والاستثمارات القابلة للتسويق |
| 283.50                | الموجودات الثابتة                    |
| 1000.00               | صافي المبيعات                        |
| 50.00                 | الدخل الصافي                         |
| 2 مرة                 | النسبة السريعة                       |
| 3 مرة                 | نسبة التداول                         |
| 40 يوماً              | متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة        |
| 12%                   | العائد على حق الملكية (ROE)          |

\* ليس للشركة أسهم ممتازة بل أسهم عادية فقط ومطلوبات متداولة ومطلوبات طويلة الأجل

المطلوب: احسب مما يأتي:-

- أولاً:
- أ- مبلغ الذمم المدينة
  - ب- المطلوبات المتداولة
  - ج- الموجودات المتداولة
  - د- إجمالي الموجودات
  - هـ- العائد من إجمالي الموجودات (ROA)
  - و- حق الملكية
  - ز- المطلوبات طويلة الأجل

ثانياً: إذا استطاعت الشركة تخفيض مدة التحصيل من 40 يوماً إلى 30 يوماً مع بقاء فقرات الميزانية الأخرى ثابتة كما هي المطلوب:-

- أ- ما هو مبلغ النقدية الذي يستطيع توليده من المبيعات مقابل ذلك؟
- ب- إذا استخدمت الشركة هذا النقد في شراء أسهمها (استعادتها من السوق) بالقيمة الدفترية وبالتالي تخفيض حق الملكية الاعتيادي فكيف يؤثر ذلك في كل من:

ROA -1

ROE -2

نسبة المديونية -3

الحل:-

$$\frac{\text{الذمم المدينة}}{\text{المبيعات الصافية}} = \text{متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة}$$

$$360 \div 360 =$$

$$\frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{الذمم المدينة}} = \text{دوران الذمم المدينة}$$

(أ) - مبلغ الذمم المدينة ونرمز لها بالرمز س.

$$\frac{360}{\text{المبيعات الصافية} \div \text{الذمم المدينة}} = \text{متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة}$$

$$\frac{360}{\text{المبيعات الصافية} \div \text{الذمم المدنية}} = 40$$

$$\frac{360}{1000 \div \text{س}} = 40$$

$$360 = 40 (1000 \div \text{س})$$

$$\begin{array}{rcl} 360 & = & \frac{40000}{\text{س}} \\ 40000 & = & 360 \text{ س} \end{array}$$

$$\text{س} = 111.1 \text{ مليون دينار}$$

(ب) المطلوبات المتداولة من خلال النسبة السريعة

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \text{النسبة السريعة}$$

$$\frac{111.1 + 100}{\text{المطلوبات المتداولة}} = 2$$

$$211.1 = 2 \times \text{المطلوبات المتداولة} = 2 \times 105.5 \text{ مليون دينار}$$

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \text{(ج) نسبة التداول}$$

$$\frac{\text{س}}{105.5} = 3$$

$$\text{س} = 3 \times 105.5 = 316.5 \text{ مليون دينار.}$$

$$\text{إذن الموجودات المتداولة} = 316.5 \text{ مليون دينار.}$$

$$\text{(د) إجمالي الموجودات} = \text{الموجودات الثابتة} + \text{الموجودات المتداولة}$$

$$600 \text{ مليون دينار} = 316.5 + 283.5 =$$

$$\text{ROA (هـ)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{الموجودات}} = \frac{50 \text{ مليون}}{600} \times 100 = 8.3\%$$

$$\text{ROE (و)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

$$\frac{50}{\text{حق الملكية}} = 0.12$$

$$\text{حق الملكية} = 416.67 \text{ مليون دينار}$$

$$(ز) \text{ مجموع الموجودات} = \text{اجمالي المطلوبات} + \text{حق الملكية}$$

$$= (\text{المطلوبات قصيرة الأجل المتداولة} + \text{المطلوبات طويلة الأجل الثابتة}) +$$

$$600 \text{ مليون} = (105.5 + س) + 416.67$$

$$\text{المطلوبات طويلة الأجل} = 77.83 \text{ مليون دينار}$$

ثانياً:-

$$(أ) 40 \text{ يوم متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة}$$

$$30 \text{ يوم} \leftarrow \text{الذمم المدينة}$$

$$111,1 \text{ مليون دينار}$$

$$83.3 \text{ مليون دينار}$$

$$27.8 \text{ مليون دينار}$$

$$\frac{360}{\text{المبيعات الصافية} \div \text{الذمم المدينة}} = 30$$

$$\frac{360}{1000 \div \text{الذمم المدينة}} = 30$$

$$\text{الذمم المدينة} = 83.3 \text{ مليون دينار}$$

$$\text{ROA (ب)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي الموجودات}} - \frac{\text{صافي الدخل}}{(\text{انخفاض في اجمالي الموجودات})}$$

1- ROE حق الملكية الجديد = حق الملكية القديم - قيمة الأسهم التي سيتم استردادها

وبما أن ROE = 12% بالتالي فإن حق الملكية القديم يساوي 50 مليون مقسوما على 12% ويساوي 416.67 مليون دولار.

حق الملكية الجديد = حق الملكية القديم - الوفورات التي استخدمت في استرداد الأسهم

$$= 416.67 \text{ مليون} - 27777778$$

$$= 388.9 \text{ مليون دولار}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{صافي الدخل} & & \\ \hline \text{حق الملكية الجديد} & = & \text{ان ROE الجديدة} \\ 50 & & \\ \hline 388.9 & = & \\ 12.8\% & = & \end{array}$$

2- ROA

إجمالي الموجودات الجديدة = إجمالي الموجودات القديمة - قيمة الانخفاض في النعم المدينة

$$= 600 \text{ مليون} - 27.777 \text{ مليون}$$

$$= 572.223 \text{ مليون دولار}$$

$$\begin{array}{rcl} 50 & & \\ \hline 572.223 & = & \text{ان ROA الجديدة} \\ 8.74\% & = & \end{array}$$

## السؤال الرابع:

- توافرت لديك البيانات الآتية عن شركة الفرات
- \* النسبة السريعة = 1.378 مرة
  - \* نسبة التداول = 3 مرة
  - \* دوران المخزون = 6 مرة
  - \* مجموع الموجودات المتداولة = 675 ألف دينار
  - \* نقدية + استثمارات قابلة للتسويق = 100 ألف دينار

المطلوب:-

1. ما هو مبلغ المبيعات السنوية ؟
2. احسب متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة ؟

الحل:-

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = (1) \text{ نسبة التداول}$$

$$\frac{675}{\text{س}} = 3$$

$$\frac{675}{3} = \frac{3 \text{ س}}{3} \Rightarrow 225 \text{ دينار وهي المطلوبات المتداولة}$$

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \text{النسبة السريعة}$$

$$\frac{670 - \text{س}}{225} = 1.378$$

$$\text{س} = 360 \text{ دينار وهو "المخزون"}$$

$$\frac{\text{المبيعات السنوية الصافية}}{\text{المخزون}} = \text{دوران المخزون}$$

$$\frac{\text{س}}{360} = 6$$

$$\text{س} = 2160$$

إذن مبلغ المبيعات السنوية يساوي 2160 دينار.

$$\frac{\text{الذمم المدينة}}{\text{المبيعات الصافية} \div 360} = (2) \text{ متوسط مدة تحصيل الذمم المدينة}$$

$$\frac{100}{6} = \frac{100}{360+2160} = \frac{\text{(النقدية + استثمارات قابلة للتسويق)}}{\text{المبيعات الصافية} \div 360} - 6.6 \text{ أيوما}$$

## المعيار: 13.29.6: ( توضيح دور قرارات الإدارة المالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة )

١. يقارن بين بعض أنواع القرارات مثل : قرارات الاستثمار ، قرارات التمويل ، والقرارات المالية التشغيلية .

٢. يقدم أمثلة على أساليب تعظيم القيمة السوقية للمنظمة .

٣. يطبق مبدأ العائد والمخاطرة على القرارات الاستثمارية للشركات في ظل عدم اليقين .

✓ يقارن بين بعض أنواع القرارات مثل : قرارات الاستثمار ، قرارات التمويل ، والقرارات المالية التشغيلية .

### وظائف الإدارة المالية

يقوم المدير المالي بمجموعة من الوظائف الرئيسية تتمثل في

#### الوظيفة الأولى :

وتتمثل في التخطيط المالي، أي تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة للقيام بأنشطتها المستقبلية، وينقسم هذا التخطيط بصفة عامة إلى تخطيط مالي طويل الأجل، وتخطيط مالي قصير الأجل

#### الوظيفة الثانية :

وهي تتمثل في كيفية الحصول على الأموال من أجل تغطية الاحتياجات المالية، وهذا يتطلب تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير هذه الأموال، حيث هناك مصدرين عامين: إما أن يكون المصدر داخلي أي التمويل الداخلي وهنا الأموال تكون في شكل ملكية رأس المال، أو أن يكون المصدر خارجي أي التمويل الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل، وقد تتخذ الملكية في رأس المال أشكالاً مختلفة، لكنها في النهاية تمثل القدر من رأس المال سيظل مستثمراً في المؤسسة مادامت مستمرة في عملها، ولا يمكن الانتقاص منه أو سحبه من المؤسسة والّا اعتبر ذلك تقليصاً لحجم المؤسسة أو تصفية لها.

الوظيفة الثالثة : وتتمثل في الاستخدام السليم للأموال التي تحصل عليها المؤسسة لكي تؤدي دورها على الوجه الصحيح بما يكفل للمؤسسة تحقيق أكبر إنتاج وتسويقه وبالتالي تحقيق أكبر أرباح ممكنة نتيجة لذلك.

#### الوظيفة الرابعة :

وتتمثل في الرقابة المالية، أي التحقق من سلامة الأداء في جميع المراحل الثلاثة السابقة، حتى تطمئن المؤسسة إلى أن ما يتم تنفيذه يتمشى مع ما كان مقدراً له، كما يتم معالجة الانحرافات في حالة حدوثها في الوقت المناسب.

ومن الأدوات المالية الشائعة التي تستخدم في مثل هذه الحالة نجد ما يطلق عليه النسب المالية أو التحليل المالي، ومن أهمها معدل العائد على رأس المال المستثمر، وكذلك نسبة الربح إلى المبيعات، ومعدل دوران الأصول، وغيرها من النسب التي تفيد في إعطاء المؤسسة صورة سريعة وموجزة في الوقت نفسه عن النواحي المالية فيها.

ومن خلال كل ما سبق يلاحظ أن الوظيفة المالية تركز على مجموعة من القرارات الرئيسية وهي:

### القرارات التمويلية :

هو القرار الذي يختص بكيفية تدبير احتياجات المنظمة من الأموال بالكم والنوع المطلوبين ، وكذا بالتكلفة والوقت المناسبين

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على ما يلي :

اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين المالي ، تكوين رأس المال ، درجة الرفع المالي

وتشمل جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل، مثل : التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل في قيمة المؤسسة وربحياتها. حيث بعد أن تحدد الوظيفة المالية احتياجات المؤسسة من الأموال والموارد المتاحة من أجل تلبيةها، يتم اتخاذ القرار فيما يخص المصدر التمويلي الأنسب والذي يعمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وذلك حسب عائد وتكلفة كل مصدر



## القرارات الاستثمارية :

هو الاستخدام المربح للأموال التي يتم توفيرها للمنظمة.

هناك نوعين من المجالات الاستثمارية :

١. مجالات استثمارية قصيرة الأجل مثل: شراء المواد الخام (أصول متداولة)

٢. مجالات استثمارية طويلة الأجل مثل: شراء الآلات (أصول ثابتة)

تشمل مثل هذه القرارات ما يلي :

- ١) عملية اختيار الموجودات
  - ٢) كيفية الانفاق على هذه الموجودات
  - ٣) مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات
  - ٤) الانفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها و توسيعها مثلا
  - ٥) شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الانتاجية الحالية للشركة
  - ٦) المبادلة التي تتم بين الربحية و السيولة
- بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال والمصدر التمويلي الأمثل لتلبية هذه الاحتياجات، يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات الاستثمارية والتي تتمثل في جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع موجودات المؤسسة أي في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وذلك بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل، وبما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها.

## القرارات التشغيلية بشكل عام :

هي القرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة. فالتفاعلات العديدة التي تحدث بشكل يومي تظهر نتيجة القرارات التشغيلية. وستكون للقرارات التشغيلية الجيدة نتائج قابلة للقياس مثل زيادة الإيرادات، زيادة الأرباح، زيادة الإنتاجية، ورضاء العملاء.

تُساعد القرارات التشغيلية المنظمة على إحداث التغييرات التي تُحرك الأعمال نحو أهدافها الاستراتيجية.

القرار التشغيلي يعتبر اقل خطورة فهو لا يعنى بالانتقال الى مرحلة جديدة فهو يعني بكيفية اداء الأمور بنحو سليم وصائب

والقرارات المالية التشغيلية تتعلق بقرارات التمويل وقرارات الاستثمار

### **- قرارات توزيع الارباح على المساهمين :**

تتعلق مثل هذه القرارات بتحديد • متى يتم تدوير الارباح و احتجازها • متى يتم توزيع الارباح • هل توزع الارباح بشكل نقدي ام على شكل اسهم مجانية.

تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، ونسبة الأرباح غير الموزعة حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم مصادر التمويل بالإضافة إلى ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.

### **- قرارات ذات طبيعة خاصة** تتعلق مثل هذه القرارات بالاحتياجات الطارئة للتمويل مثل حالات

الاندماج و التصفية و اعادة التنظيم و غيرها ■

وتتمثل هذه المشكلات في التصفية والانضمام والاندماج والتقييم وهي مشكلات ذات طبيعة خاصة لا يتكرر حدوثها كثيرا

### **✓ يقدم أمثلة على أساليب تعظيم القيمة السوقية للمنظمة :**

#### **تعظيم القيمة السوقية للمنظمة**

تعظيم القيمة السوقية للمنظمة يتم من خلال تعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية عن طريق تعظيم سعر السهم في السوق.

وهناك مجموعة من الدوال والمتغيرات التي تؤثر على قيمة السهم وهي:

أ- الربحية: العلاقة بين دالة الربح وقيمة السهم هي علاقة طردية فكلما زاد الربح زادت قيمة السهم.

ب- السيولة ان الزيادة في السيولة تؤدي الى الزيادة في القيمة السوقية , ولكن عند نقطة معينة تصبح العلاقة عكسية اي كلما زاد الاستثمار العاطل داخل المنشأة وبالتالي تقلل من فرص تحقيق الربح وبالنتيجة تقلل من القيمة السوقية للسهم.

المسؤولية الاجتماعية : يعد هذا الهدف من الاهداف المعاصرة التي تسعى الادارة المالية لتحقيقها والذي يتمثل بقدرتهما على الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية, حيث ان تعظيم ارباح المنشأة يتطلب ادارة العمليات وكفاءة الادارة والاستجابة لمتطلبات المستهلكين لكي تقلل من حدة البطالة وتوفير فرص عمل وتقليل تلوث البيئة.

وبشكل عام على المنظمة التي تسعى لتعظيم قيمتها ان تقوم بالاتي:

١ - تجنب المخاطرة العالية

٢ - دفع عوائد السهم

٣ - التنمية

٤ - المحافظة على أسعار الأسهم السوقية

العوامل التي تلعب دورا في تحديد مستويات أسعار الاسهم:

١ - العوائد المتوقعة للسهم

٢ - توقيت تدفقات هذه العوائد

٣ - المخاطرة المتصلة بالعوائد المتوقعة

٤ - مدى الاعتماد على القروض في تمويل احتياجات المنظمة

٥ - السياسات الخاصة بتوزيع عوائد الاسهم

هدف تعظيم الربح يهمل العديد من العناصر الأساسية والهامة خصوصا العوائد المتوقعة ، التوقيت تلك العوائد والمخاطر الكامنة في الوائد إضافة إلى كونه قاصر عن تلبية أهداف ومصلح كافة الأطراف ذات العلاقة بنشاط المنشأة، كل هذا أدى إلى ظهور هدف يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني والمنافع كما يأخذ بعين الاعتبار أيضا نوعية المنافع المحققة وهذا ما يتجسد في هدف تعظيم قيمة المنشأة الذي يقصد به زيادة قيمة السهم في سوق الأوراق المالية.

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه المنظمات في تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المنظمة.

**تعظيم الأرباح:** يتميز هذا الهدف ببساطته ووضوحه حيث يركز على كسب المال إلا انه يتسم ببعض مناحي الضعف وأهمها:

- ١ - الغموض: حيث أن الربح في المدى القصير يختلف عنه في المدى البعيد
- ٢ - إهمال التوقيت: بسبب أن العملة تفقد قيمتها من سنة لأخرى بسبب اختلاف القوة الشرائية للنقود فلا بد من الشركات التي تبحث عن الربح ان تعطي العامل الزمني أهميته فيما يتصل بالتدفقات النقدية والأرباح.
- ٣ - إهمال الجوانب الكيفية للنشاطات المستقبلية: عن طريق تقدير موضوع نمو المبيعات عاليا من خلال تخفيض الأرباح ، او التنوع في المنتجات لتقوية المركز التنافسي في السوق او استخدام نسبة من ارباحها لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية الكلية او الأهداف الخاصة بالمجتمعات المحلية.

### **تعظيم قيمة المنظمة:**

نعني بها تعظيم الثروة وهو صافي القيمة الحالية للمنظمة.  
حيث ان هدفها يركز على مدى تأثير الارباح على القيمة السوقية لأسهم المنظمة في المدى البعيد.

وبشكل عام على المنظمة التي تسعى لتعظيم قيمتها ان تقوم بالاتي:

- ١- تجنب المخاطرة العالية
  - ٢- دفع عوائد السهم
  - ٣- التنمية
  - ٤- المحافظة على أسعار الأسهم السوقية
- أن هدف تعظيم الثروة أكثر جاذبية وفائدة من هدف تعظيم الأرباح ذلك أن هدف تعظيم الثروة يوازن بين العديد من العوامل مثل :
  - النمو/ الاستقرار/ تجنب المخاطرة العالية/ والمحافظة على أسعار الأسهم في السوق
  - العوامل التي تلعب دورا في تحديد مستويات أسعار الاسهم:
  - ١- العوائد المتوقعة للسهم
  - ٢- توقيت تدفقات هذه العوائد
  - ٣- المخاطرة المتصلة بالعوائد المتوقعة
  - ٤- مدى الاعتماد على القروض في تمويل احتياجات المنظمة
  - ٥- السياسات الخاصة بتوزيع عوائد الاسهم

## ✓ يطبق مبدأ العائد والمخاطرة على القرارات الاستثمارية للشركات في ظل عدم اليقين :

### قياس العائد والمخاطرة

يعتبر تعظيم الربح و تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد من الأهداف الرئيسة للأنشطة الاقتصادية. وتعتمد القرارات الاستثمارية الحالية علي سلسلة من النفقات والعوائد المحتملة عبر فترة من الزمن في المستقبل. و لذلك فإن القرارات الاستثمارية المرتبطة بتلك التكاليف والعوائد تأخذ في الاعتبار عنصرين أساسيين هما القيمة الزمنية للنقود والمخاطر التي تواجه المشروع. تشير القيمة الزمنية للنقود الي حقيقة أن القوة الشرائية لمبلغ معين من المال تختلف عن القوة الشرائية لنفس المبلغ في المستقبل. ويمكن تفسير هذه الحقيقة بسببين هما تأثير التضخم، و فرصة تحقيق عائد علي المال بمرور الزمن.

فإذا كان معدل/نسبة العائد السنوي علي رأس المال هو (r) فإن القيمة المستقبلية لرأس المال (FV) لمدة عام قادم يمكن حسابها بالمعادلة التالية:

$$FV = PV + r PV$$

كذلك فإن القيمة الحالية (PV) يمكن حسابها بالمعادلة التالية:

$$PV = FV / (1 + r)$$

فإذا كان عمر الأصل الإستثماري هو (n) من السنوات فإن القيمة الحالية لسلسلة الايرادات المستقبلية يمكن حسابها من المعادلة التالية:

$$PV = (P_1 / (1 + r)) + (P_2 / (1 + r)^2) + \dots + (P_n / (1 + r)^n) \quad (1)$$

$$PV = \text{القيمة الحالية}$$

$$P_i = \text{العوائد السنوية}$$

$$r = \text{نسبة العوائد السنوية علي رأس المال}$$

$$n = \text{عمر الأصل الاستثماري}$$

### القيمة الحالية وتطبيقاتها:

تستخدم صيغة حساب القيمة الحالية لمقارنة العائد المستقبلي للاستثمار بناء علي سعر الفائدة السائد في السوق (والتي تحسب كما في المعادلة ١ أعلاه) مع تكلفة الاستثمار ومن ثم حساب

الربح المتوقع للعملية الاستثمارية، لاسيما الاستثمار في المدي الطويل. أما تكلفة الأصل الرأسمالي فتحسب بالمعادلة التالية:

$$Q = (P_1 / (1 + r)) + (P_1 / (1 + r)^2) + \dots + (P_1 / (1 + r)^n) \quad (2)$$

$Q$  = تكلفة الأصل الاستثماري

$P$  = العوائد السنوية

$r$  = سعر الفائدة

مثال:

إذا كان لدينا آلة تكلفتها ٢٠٠٠ ريال وتعطي إيراداً قدره ٢٥٠٠ ريال في نهاية السنة وعمرها الإنتاجي سنة واحدة، وسعر الفائدة في السوق هو ٤%. أحسب القيمة الحالية للاستثمار في الآلة.

$$PV = (2500 / (1 + 4\%)) = 2404 \text{ SR}$$

أما الربح فيحسب كالتالي:

$$\text{Profit} = 2404 - 2000 = 404 \text{ SR}$$

كما تستخدم المعادلة الثانية للتعرف علي قيمة سعر الفائدة  $r$  الذي يجعل التكلفة  $Q$  تساوي القيمة الحالية للعوائد المتوقعة  $PV$ . وهذا السعر يسمى الكفاية الحدية لرأس المال. فالكفاية الحدية لرأس المال هي نسبة صافي العائد المتوقع من استثمار معين، إلى حجم هذا الاستثمار. وسبب تسمية هذه النسبة بـ "كفاية رأس المال الحدية"، أو "كفاية الاستثمار الحدية" هو أنها تشير إلى مدى كفاءة رأس المال، أو الاستثمار، في توليد دخل إضافي لمستثمره. وكلما ارتفعت هذه النسبة، كان الاستثمار أكثر كفاءة في توليد الدخل.

مثال:

إذا كانت العوائد السنوية لأصل استثماري هي ١٠٠ ريال في السنة، وكانت مدة الاستثمار هي خمس سنوات، وبافتراض أن تكلفة الأصل  $Q$  تساوي ٤٢٧.٢ ريال فإن قيمة  $r$  التي تتساوي فيها القيمة الحالية للعوائد المتوقعة و التكلفة يمكن حسابها من المعادلة التالية:

$$427.2 = 100 / (1 + r) + 100 / (1 + r)^2 + 100 / (1 + r)^3 + 100 / (1 + r)^4 + 100 / (1 + r)^5$$

هذه المعادلة تعطي قيمة  $r = 5.5\%$

ويجب التأكيد علي أن قيمة  $r$  تعتمد علي حجم التكلفة، فكلما قلت التكلفة زادت قيمة  $r$ .

### قياس العائد:

يمكن تعريف العائد على أنه التدفق النقدي الحقيقي الذي يحصل عليه المستثمر خلال فترة زمنية معينة، حيث يتم التعبير عنه بشكل نسبي من تكلفة الاستثمار في بداية الفترة، ويسمى بالعائد لفترة الاقتناء. ويمكن حساب العائد لفترة الاقتناء بالمعادلة التالية:

العائد لفترة الاقتناء = { (سعر البيع - سعر الشراء) + التوزيعات النقدية خلال الفترة } ÷ سعر الشراء

ويتم قياس هذا العائد لفترة واحدة فقط، ويفترض هذا التعريف بأن التوزيعات النقدية تتم في نهاية الفترة، أي أننا إذا حصلنا على توزيعات نقدية خلال الفترة فإن هذا التعريف يتجاهل إعادة استثمار هذه التوزيعات.

كما ويمكن قياس العائد لعدة فترات باستخدام الطرق التالية:

١ - المعدل أو الوسط الحسابي وهو عبارة عن مجموع العوائد مقسومة على عدد الفترات.

٢ - المعدل أو الوسط الهندسي

$$GA = [(1 + R_1) \times (1 + R_2) \times (1 + R_3) \times (1 + R_n)]^{1/n} - 1$$

٣ - طريقة العائد الموزون

وهو عبارة عن معدل العائد الداخلي للمشروع و هو معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية للداخل مساوية للقيمة الحالية للتدفقات النقدية للخارج، أي أنه معدل الخصم الذي تكون فيه صافي القيمة الحالية تساوي صفراً.

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I = 0$$

• في حالة مشروع واحد إذا كان معدل العائد الداخلي  $\leq$  تكلفة رأس المال (سعر الفائدة) يكون المشروع مجدياً.

• في حالة أكثر من مشروع كلما كان الفرق بين معدل العائد الداخلي وتكلفة رأس المال أكبر كان المشروع أفضل.

### قياس المخاطرة

يمكن تعريف المخاطرة على أنها حالة عدم التأكد Uncertainty أو التذبذب Variability، أو الخسارة Losses المتعلقة بالاستثمار في أصل ما. أو قد تعني أن العائد الفعلي الذي يحصل عليه المستثمر يكون أقل من العائد المتوقع. ويمكن قياس المخاطرة بطريقتين:

#### أ) قياس المخاطرة في حالة المعلومات التاريخية

المخاطرة هنا تتعلق فقط بعدم تجانس العوائد، لأن حدوث هذه العوائد قد تأكدت بالفعل. وعدم التجانس يعني التشتت وكلما زاد التشتت كلما زادت درجة المخاطرة. وقد ثبت علمياً بأن أحد أفضل مقاييس التشتت هو الانحراف المعياري (SD) في حالة تساوي المتوسطات الحسابية لعوائد الأصول المراد المقاضلة بينها. أما إذا كان الوسط الحسابي لعوائد المشاريع غير متساوي فالأفضل الاعتماد على معامل الاختلاف (CV) نظراً لأنه يعتبر مقياس للتشتت النسبي، وبالتالي فهو يساعد في التغلب على صعوبة عدم تساوي المتوسطات الحسابية المراد المقاضلة بينها أو مقارنتها.

ويمكن قياس الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف عن طريق المعادلات التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n-1}}$$

معامل الاختلاف = الانحراف المعياري ÷ الوسط الحسابي

والقاعدة هي انه كلما ارتفع الانحراف المعياري أو معامل الاختلاف المتعلق بأصل معين كلما ارتفعت درجة المخاطرة المتعلقة بهذا الأصل والعكس صحيح.

#### ب) قياس المخاطرة في حالة المعلومات المستقبلية

ان قياس المخاطرة في هذه الحالة يعتبر أكثر أهمية من الحالة السابقة نظراً لأن المستثمرين والمدراء الماليين يقيمون مشاريع استثمارية مستقبلية وخصوصاً عند تكوين محافظ استثمارية، حيث يتم في هذه الحالة تقدير احتمال حدوث القيم المتوقعة للمشاريع الاستثمارية بناء على تجربة سابقة أو بناء على حدس واجتهاد متخذ القرار. ويتم هنا استخراج القيمة المتوقعة (العائد المتوقع) لكل مشروع لتحل هذه القيمة محل الوسط الحسابي في معادلات الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. وتصبح المعادلات المستخدمة في هذه الحالة كما يلي:

أ- حساب القيمة المتوقعة (العائد المتوقع)

$$\bar{k} = \sum_{j=1}^n k_j \times \text{Pr}_j$$

ب- حساب الانحراف المعياري

$$\sigma_k = \sqrt{\sum_{j=1}^n (k_j - \bar{k})^2 \times \text{Pr}_j}$$



ج- حساب معامل الاختلاف CV

$$CV = \frac{\sigma_k}{k}$$

قياس العائد والمخاطرة في حالة المحافظ الاستثمارية

أ- عائد المحفظة الاستثمارية Portfolio Return

ان العائد المتوقع للمحفظة الاستثمارية عبارة عن الوسط المرجح للعوائد المتوقعة على الاستثمارات (الأسهم مثلاً) الداخلة في المحفظة، ويتم الترجيح بنسبة (وزن) الاستثمار، وذلك كما يلي:

$$k_p = (w_1 k_1) + (w_2 k_2) + (w_n k_n)$$

$$k_p = \sum_{j=1}^n w_j k_j$$

الخطر في محفظة الاستثمار

ان خطر محفظة الاستثمار قد يكون أصغر أو يساوي أو أكبر من مجموع خطر الاستثمارات الفردية المكونة للمحفظة وذلك حسب الانحراف المشترك لعوائد الاستثمارات. فما هو الانحراف المشترك Covariance، وما هي أهميته؟ يقيس الانحراف المشترك إلى أي مدى يتحرك متغيران عشوائيان مع بعض في نفس الاتجاه، ويمكن التعبير عن هذا الانحراف المشترك باستعمال مفهوم الارتباط، وهو مفهوم إحصائي ومقياس منمط للانحراف المشترك وهو يساوي:

$$\rho_{A,B} = \frac{Cov(A, B)}{\sigma_A \sigma_B}$$

ويهدف المستثمرون من تكوين المحافظ الاستثمارية إلى التنويع من أجل تقليل المخاطرة التي يتعرضون لها عند الاستثمار. ولتحقيق ذلك يقوم المستثمرون بتكوين محافظ استثمارية تتكون من أصول ذات ارتباط سالب أو ذات ارتباط موجب قليل. ويمكن قياس مخاطر المحفظة لأصلين A و B بالمعادلة التالية:

$$\sigma_p = \sqrt{w_A^2 \sigma_A^2 + w_B^2 \sigma_B^2 + 2w_A w_B \sigma_A \sigma_B \rho_{A,B}}$$

## قواعد القرار في ضوء العائد والمخاطرة

تختلف القرارات الإدارية طبقاً لما إذا كانت تتخذ في حالة التأكد والمخاطرة أو عدم التأكد ويتحدد الاختلاف على ضوء حالات الطبيعة والنتائج ومدى القدرة على التحديد المسبق لحالة الطبيعة التي ستحدث ومعرفة احتمالاتها. وعلى ذلك الأساس فإن الحالات التي تتخذ فيها القرارات الإدارية يمكن تصنيفها إلى ثلاث حالات:

### ١. إتخاذ القرار في حالة التأكد

ويكون متخذ القرار في حالة التأكد على علم تام بطبيعة ما سيحدث، بمعنى أنه يمكن أن يحدد النتائج والعوامل التي تؤثر في نتائج القرار وآثار القرار. ويتميز القرار في حالة التأكد بوجود عدة بدائل، وعائد واحد لكل استراتيجية. والقاعدة التي تستخدم لاختيار الاستراتيجية هي إختيار تلك الإستراتيجية التي تحقق أكبر عائد ممكن.

### ٢. إتخاذ القرار في حالة المخاطرة:

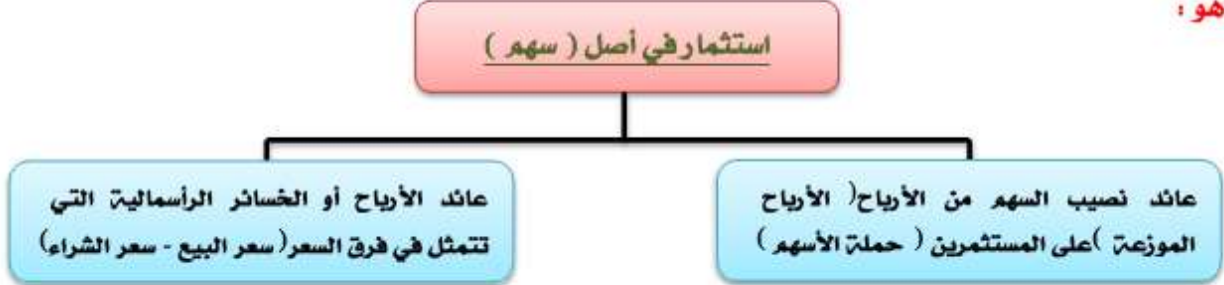
في حالة المخاطرة لا يكون متخذ القرار على علم تام بما سيحدث، ولكنه يعلم احتمال حدوث كل حالة من الحالات على ضوء تكرار حدوثها في الماضي. ويتميز القرار في حالة المخاطرة بوجود عدة بدائل (إستراتيجيات)، عدة حالات مع احتمال حدوث كل منها، و وجود أكثر من عائد واحد لكل إستراتيجية. والقاعدة التي تستخدم لاختيار الإستراتيجية هي اختيار تلك الإستراتيجية التي تحقق أكبر قيمة متوقعة للعائد.

## أساسيات العائد والمخاطر

### العائد

لو تصورنا أن مستثمراً قام باستثمار مبلغ من المال في أصل ما ( **سهم** ) فما هو العائد الذي يتوقع هذا المستثمر الحصول عليه ؟

والجواب هو :



العائد على الاستثمار ( **أسهم** ) يتكون من جزئين:

١. عائد نصيب السهم من الأرباح المحققة ( الربح الموزع ).
٢. عائد فرق السعر ( الفرق بين سعر شراء السهم وسعر البيع ) **وقد يكون هذا العائد لصالح المستثمر (+) ويعتبر بمثابة ربح رأسمال ، أو (-) ويعتبر خسارة رأسمالية.**

ويذلك يكون:

العائد الكلي للاستثمار ( **السهم** ) = نصيب السهم من الأرباح + الربح أو الخسارة الرأسمالية.

### ملاحظة:

- ✓ نظراً لأن ظروف الاقتصاد غير مؤكدة فإن العائد المتوقع على أي استثمار **يتعرض لدرجة من المخاطر.**
- ✓ يمكن قياس العائد إما كقيمة مطلقة أو كنسبة مئوية.

### مثال

➤ استثمار **أسهم (50 سهم )** ، سعر السهم ( 80 ريال ) ، مجموع الاستثمار (  $80 \times 50 = 4000$  ريال )

- إذا كانت الأرباح الموزعة للسهم الواحد = 2
- فإن مجموع الأرباح الموزعة لهذا المستثمر =  $2 \times 50 = 100$  ريال.
- إذا كان سعر بيع السهم = 85 ريال للسهم.
- فإن مجموع الأسهم المباعة =  $85 \times 50 = 4250$  ريال.
- إذا الأرباح الرأسمالية =  $4250 - 4000 = 250$  ريال.
- مجموع العائد =  $250 + 100 = 350$  ريال.

- مجموع التدفقات النقدية للمستثمر =  $4250 + 100 = 4350$  ريال.

➤ لو تصورنا ان قيمة السهم في نهاية الفترة انخفضت الى 78 ريال للسهم فيصبح العائد كالتالي:

- إذا كانت الأرباح الموزعة للسهم الواحد = 2

لاحظ بأنك حصلت على ريالين لكل سهم وهذا عائد الأرباح في نهاية الفترة ، وأيضاً بيعت السهم بمكسب خمسة ريال في كل سهم وهذا أرباح رأسمالية.

لما تجمع الأرباح ( العوائد ) يطلع لك مجموع العائد وهو 350 ريال من خلال هذا الاستثمار ، وتحصلت على تدفقات نقدية بلغت 4350 التي هو الأرباح الرأسمالية مضاف له الأرباح.

فإن مجموع الأرباح الموزعة لهذا المستثمر =  $50 \times 2 = 100$  ريال.

لاحظ بأنك حصلت على ريالين لكل سهم وهذا عائد الأرباح في نهاية الفترة ، ولكن بيعت السهم بخسارة ريالين في كل سهم. إذا الأرباح التي تحصلت عليها غطت على خسارتك الرأسمالية من بيع السهم بخساره وعاد لك رأس مالك 4000

• إذا كان سعر بيع السهم = 78 ريال للسهم.

فإن مجموع الأسهم المباعة =  $78 \times 50 = 3900$  ريال.

إذا الأرباح الرأسمالية =  $3900 - 4000 = -100$  ريال.

• مجموع العائد =  $100 - 100 = 0$  ريال.

• مجموع التدفقات النقدية للمستثمر =  $3900 + 100 = 4000$  ريال.

➤ حساب العائد في شكل ( % ) نسبة مئوية.

الأرباح الموزعة للسهم =  $80/2 \times 100 = 2.5\%$

أي أن كل ريال مستثمر يعطي 2.5% أي ( 0.025 ) ريال أرباح موزعة.

الأرباح الرأسمالية للسهم =  $80/(85-80) \times 100 = 6.25\%$

أي أن كل ريال مستثمر نحصل على 6.25% أي ( 0.0625 ) ريال أرباح رأسمالية.

نسبة مجموع العائد الذي تحصل عليه المستثمر =  $6.25\% + 2.5\% = 8.75\%$

➤ يمكن الوصول الى نفس النتيجة السابقة على النحو التالي:

• في حالة سعر بيع السهم في نهاية الفترة = 85 ريال للسهم ومجموع العائد للسهم الواحد = 350 ريال

نسبة العائد للسهم =  $350 \div 4000 = 8.75\%$

• في حالة سعر بيع السهم في نهاية الفترة = 78 ريال للسهم ومجموع العائد للسهم الواحد = 0 ريال

نسبة العائد للسهم =  $0 \div 4000 = 0\%$

### قياس العائد والمخاطر.

**أولاً: قياس العائد والمخاطر باستخدام البيانات التاريخية.**

يتم قياس العائد باستخدام البيانات التاريخية على اساس المتوسط كالتالي:

**متوسط العائد = مجموع العوائد لفترات سابقة ( تاريخية ) ÷ عدد الفترات**

**ملاحظة /** ونظراً لأن جميع الاستثمارات تكون محفوظة بقدر من المخاطر باستثناء سندات الخزينة التي تعتبر بمثابة استثمارات خالية من

المخاطر ( نظراً لأنها مضمونة من قبل الحكومة المصدرة ) فإن المستثمرين يشترطون علاوة مخاطرة للدخول في أي استثمارات ذات مخاطر.

### مثال :

على افتراض ان مستثمراً يملك رأس مال معين ، وبإمكانه الحصول على عائد خال من المخاطرة ( 5% ) من خلال الاستثمار في سندات حكومية.

فإذا عرض على هذا المستثمر بديل استثمار آخر يتعرض لعائد أعلى مع درجة من المخاطرة ، وإذا كان قرار المستثمر الدخول

في هذا الاستثمار البديل شريطة تحقيق عوائد 9% (معدل عائد مطلوب) يقال ان علاوة المخاطرة لدى هذا المستثمر = 4%

وهذا يعني أن علاوة المخاطرة = العائد من الاستثمارات عالية المخاطر - العائد الخالي من المخاطرة



## أهم مقاييس المخاطر:

نظراً لأن مفهوم المخاطر مرتبط بعدم التأكد التي تعني بدورها احتمالية تحقق أو عدم تحقق العوائد المتوقعة ، فإن أنسب الأدوات لقياس المخاطر هي الأدوات الإحصائية التي تتعامل مع الظواهر الاحتمالية (غير المؤكدة) .

ومن أبرز أدوات قياس المخاطر المالية :

- ١- المدى - ٢- التباين - ٣- الانحراف المعياري - ٤- معامل الاختلاف - ٥- معامل الاختلاف.

### مثال:

إذا توفر لدينا البيانات التالية :

| السنة | العائد على الاستثمار % |
|-------|------------------------|
| 2005  | 16%                    |
| 2006  | 15%                    |
| 2007  | 12%                    |
| 2008  | 5%                     |

**المطلوب / أوجد** ١- متوسط العائد ٢- المدى ٣- التباين ٤- الانحراف المعياري ٥- معامل الاختلاف.

١- متوسط العائد:

ويحسب عن طريق المعادلة التالية:

$$\bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n R_t$$

ويتم حسابه في المثال عن طريق المعادلة كالتالي:

$$\bar{R} = \frac{1}{4} \times 0.48 = 0.12 = 12\%$$

٢- المدى:

تعتبر المدة من الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياس درجة المخاطر المرتبطة بالاستثمارات.

**المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة ( الفرق بين أكبر وأصغر قيمة )**

$$\text{المدى} = 16\% - 5\% = 11\%$$

٣- التباين:

يمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\sigma^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n (R_t - \bar{R})^2$$

ولحسابه لابد أولاً من إنشاء الجدول التالي:

| السنة   | العائد الفعلي | متوسط العائد | العائد الفعلي - متوسط العائد | $(\text{العائد الفعلي} - \text{المتوسط})^2$ |
|---------|---------------|--------------|------------------------------|---------------------------------------------|
| 2005    | 0.16          | 0.12         | $0.16 - 0.12 = 0.04$         | $(0.16 - 0.12)^2 = 0.0016$                  |
| 2006    | 0.15          | 0.12         | 0.03                         | 0.0009                                      |
| 2007    | 0.12          | 0.12         | 0                            | 0                                           |
| 2008    | 0.05          | 0.12         | -0.07                        | 0.0049                                      |
| المجموع | 0.48          |              | 0                            | 0.0074                                      |

ويتم حسابه من خلال معادلته كالتالي :

$$\sigma^2 = \frac{1}{4-1} \times 0.0074 = 0.0025$$

نعوض في المعادلة حيث أن n عدد السنوات وهي 4 ونضرب في المجموع الذي ظهر لنا في العمود الخامس من الجدول وهو 0.0074

٤- الانحراف المعياري:

عبارة عن الجذر التربيعي للتباين ويحسب كالتالي:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{0.0025} = 0.05$$

٥- معامل الاختلاف:

$$CV = \frac{\sigma}{R} = \frac{0.05}{0.12} \approx 0.42 \approx 42\%$$

معامل الاختلاف هو عبارة عن قسمة الانحراف المعياري على متوسط العائد ويضرب في 100 ليظهر بالنسبة المئوية.

ويعني ذلك أن كل وحدة عائد تحمل في المتوسط نسبة مخاطرة 42%

**المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية باستخدام معايير العائد والمخاطرة.**

➤ المفاضلة على أساس العائد.

وتتم المفاضلة هنا بعد حساب متوسط العائد للمشاريع ويكون الاستثمار الأكثر ربحية من كان متوسط العائد فيه أكبر.

➤ المفاضلة على أساس المخاطر.

١. باستخدام التباين (  $\sigma^2$  )

٢. باستخدام الانحراف المعياري (  $\sigma$  )

٣. باستخدام معامل الاختلاف ( CV )

**مثال:**

فيما يلي بيانات العائد لأسهم شركة القدس العربية وشركة الأسهمك.

| السنة   | عائد استثمار شركة القدس % | عائد استثمار شركة الأسهمك % |
|---------|---------------------------|-----------------------------|
| 2005    | -12%                      | 8%                          |
| 2006    | 30%                       | 12%                         |
| 2007    | 12%                       | -15%                        |
| 2008    | 6%                        | 15%                         |
| المجموع | 36%                       | 20%                         |

في المحتوى العائد كان بالنسبة المئوية ولكن العائد كتبها عائد فعلي بدون نسبة مئوية وهذا كان خطأ من الدكتور ولكن لا تؤثر كثيراً سوف نتضح لنا مع الشرح.

**المطلوب /** المفاضلة فيما بينها على أساس العائد وعلى أساس المخاطر.

ولذلك نحتاج نقوم بحساب كلاً من للشركتين:

١- متوسط العائد ٢- التباين ٣- الانحراف المعياري ٤- معامل الاختلاف.

متوسط العائد لسهم القدس :

عموماً ما يحتاج معادله في مثل هذا المثال اجمع العائد وطلع لنا 36% وقسمه على عدد السنوات 4 وطلع الناتج لنا متوسط العائد 9% أو يكتب 0.09

$$\bar{R} = \frac{1}{4} \times 0.36 = 0.09 = 9\%$$

تباين عائد سهم القدس:

ولحسابه لابد أولاً من إنشاء الجدول التالي:

| السنة   | العائد الفعلي | متوسط العائد | العائد الفعلي - متوسط العائد | $(\text{العائد الفعلي} - \text{المتوسط})^2$ |
|---------|---------------|--------------|------------------------------|---------------------------------------------|
| 2005    | -0.12         | 0.09         | -0.12 - 0.09 = -0.21         | $(-0.12 - 0.09)^2 = 0.0441$                 |
| 2006    | 0.3           | 0.09         | 0.21                         | 0.0441                                      |
| 2007    | 0.12          | 0.09         | 0.03                         | 0.0009                                      |
| 2008    | 0.06          | 0.09         | -0.03                        | 0.0009                                      |
| المجموع | 0.36          |              | 0                            | 0.09                                        |

ويتم حسابه من خلال معادله كالتالي :

نعوض في المعادلة حيث أن n عدد السنوات وهي 4 ونضرب في المجموع الذي ظهر لنا في العمود الخامس من الجدول وهو 0.09

$$\sigma^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n (R_t - \bar{R})^2 = \frac{1}{4-1} \times 0.09 = 0.03$$

الانحراف المعياري لعائدات أسهم القدس:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{0.03} = 0.17$$

معامل الاختلاف لشركة القدس:

معامل الاختلاف هو عبارة عن قسمة الانحراف المعياري على متوسط العائد ويضرب في 100 ليظهر بالنسبة المئوية.

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{R}} = \frac{0.17}{0.09} \approx 1.9 \approx 190\%$$

متوسط العائد لسهم الأسماك :

عموماً ما يحتاج معادله في مثل هذا المثال اجمع العائد وطلع لنا 20% وقسمه على عدد السنوات 4 وطلع الناتج لنا متوسط العائد 5% أو يكتب 0.05

$$\bar{R} = \frac{1}{4} \times 0.20 = 0.05 = 5\%$$

تباين عائد سهم القدس:

ولحسابه لابد أولاً من إنشاء الجدول التالي:



ولحسابه لابد أولاً من إنشاء الجدول التالي:

| السنة   | العائد الفعلي | متوسط العائد | العائد الفعلي - متوسط العائد | $(\text{العائد الفعلي} - \text{متوسط العائد})^2$ |
|---------|---------------|--------------|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 2005    | 0.08          | 0.05         | $0.08 - 0.05 = -0.03$        | $(0.08 - 0.05)^2 = 0.0009$                       |
| 2006    | 0.12          | 0.05         | 0.07                         | 0.0049                                           |
| 2007    | -0.15         | 0.05         | -0.20                        | 0.04                                             |
| 2008    | 0.15          | 0.05         | 0.10                         | 0.01                                             |
| المجموع | 0.20          |              | 0                            | 0.0558                                           |

ويتم حسابه من خلال معادلته كالتالي :

$$\sigma^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n (R_t - \bar{R})^2 = \frac{1}{4-1} \times 0.0558 = 0.019$$

الانحراف المعياري لعائدات أسهم القدس:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{0.019} = 0.14$$

معامل الاختلاف لشركة القدس:

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{R}} = \frac{0.14}{0.05} \approx 2.8 \approx 280\%$$

نعوض في المعادلة حيث أن n عدد السنوات وهي 4 ونضرب في المجموع الذي ظهر لنا في العمود الخامس من الجدول وهو 0.0558

معامل الاختلاف هو عبارة عن قسمة الانحراف المعياري على متوسط العائد ويضرب في 100 ليظهر بالنسبة المئوية.

**بعد أن أنهينا جميع الحسابات نقوم الآن بالمفاضلة على أساس العائد وعلى أساس المخاطر.**

➤ **المفاضلة على أساس العائد**

يعتبر سهم شركة القدس **أكثر ربحية** حيث بلغ **متوسط العائد** للأربع سنوات **9%** مقارنة بـ **5%** بالنسبة لسهم شركة الأسماك.

➤ **المفاضلة على أساس المخاطر.**

١- **باستخدام التباين ( $\sigma^2$ )** يعتبر سهم شركة القدس **أكثر** مخاطرة من سهم شركة الأسماك.

حيث أن تباين عوائد سهم شركة القدس **0.03** < **0.019** تباين عوائد سهم شركة الأسماك.



- ٢- باستخدام الانحراف المعياري (  $\sigma$  ) يعتبر سهم شركة القدس **أكثر** مخاطرة من سهم شركة الأسماك. حيث أن الانحراف المعياري لعوائد سهم شركة القدس **17% < 14%** الانحراف المعياري لعوائد لسهم شركة الأسماك.
- ٣- باستخدام معامل الاختلاف (  $CV$  )

يبين معامل الاختلاف أن سهم شركة الأسماك **أكثر** مخاطرة من سهم شركة القدس لأن:

✓ كل وحدة من عائد سهم شركة الأسماك تتحمل **2.8** وحدة مخاطرة.

✓ كل وحدة من عائد شركة القدس تتحمل **1.9** وحدة مخاطرة.

❖ وتتضح لنا المفاضلة بين الاستثمارين من خلال الجدول التالي:

| الشركة        | التباين           | الانحراف المعياري | متوسط العائد     | معامل الاختلاف   |
|---------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| القدس         | 0.03              | 0.17              | 0.09             | 1.9              |
| الأسماك       | 0.019             | 0.14              | 0.05             | 2.8              |
| قرار المفاضلة | القدس أكثر مخاطرة | القدس أكثر مخاطرة | القدس أكثر عوائد | القدس أقل مخاطرة |

✓ يتضح أن معامل الاختلاف **أكثر دقة** في قياس المخاطرة.

✓ يتضح أن معامل الاختلاف **أكثر دقة** في قياس المخاطرة.

✓ يمكن الاعتماد على **التباين** و **الانحراف المعياري** في المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية في حالة **تساوي العوائد المتوقعة من المشاريع**.

## ثانياً: قياس العائد والمخاطر باستخدام البيانات المتوقعة.

المخاطر المتوقعة:

- ✓ كلما كانت احتمال تحقيق خسارة في المشروع الاستثماري كبيرة ، كلما وصف المشروع أنه أكثر مخاطرة.
- ✓ يقصد بالمخاطرة تقلب العوائد المتوقعة من المشروع ( كلما كان تقلب العوائد كبير كلما وصف المشروع بأنه ذو مخاطر عالية ).
- ✓ يرتبط قياس المخاطر المتوقعة بحساب التوزيعات الاحتمالية.



### التوزيعات الاحتمالية المنفصلة:

يتم بموجبه تحديد احتمال كل نتيجة ممكنة من اتخاذ القرار.

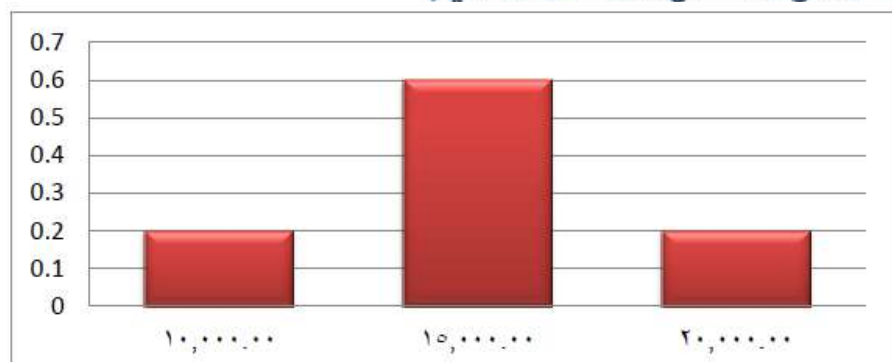
**مثال:** حالة السوق للعام القادم يحتمل ان تشهد:

| احتمال الظهور | حالة السوق |
|---------------|------------|
| %             | ظروف عادية |
| %             | ازدهار     |
| %             | ركود       |
| 100%          | المجموع    |

التوزيع الاحتمالي للتدفقات النقدية من مشروع استثماري يتضح لنا في الجدول التالي:

| احتمال الظهور | التدفقات النقدية المتوقعة بالريال | حالة السوق |
|---------------|-----------------------------------|------------|
| 0.60          | 15,000                            | ظروف عادية |
| 0.20          | 20,000                            | ازدهار     |
| 0.20          | 10,000                            | ركود       |

التوزيع الاحتمال المنفصل للتدفقات النقدية:

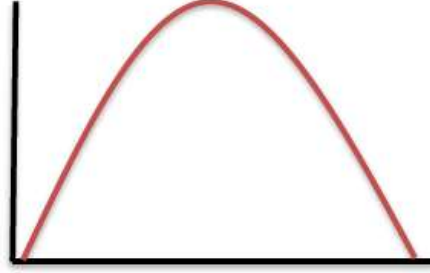


التوزيع الاحتمالي المنفصل يجب على السؤال التالي:

ما هو احتمال حدوث نتيجة محددة؟

الاحتمال

التوزيعات الاحتمالية المتصلة (المستمرة):



التقديرات التقديرية

التوزيع الاحتمالي المتصل يجب على السؤال التالي:

ما هو احتمال أن القيمة المحددة تقع بين  
سلسلتين من القيم الممكنة؟

**مثال:**

إذا توفرت لديك البيانات الموضحة بالجدول أدناه:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث<br>الحالة الاقتصادية | العائد المتوقع<br>للمشروع (س) % | العائد المتوقع<br>للمشروع (ص) % |
|-------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| ازدهار            | 0.20                             | 40 %                            | 10 %                            |
| عادي              | 0.60                             | 20 %                            | 20 %                            |
| ركود              | 0.20                             | -10 %                           | 30 %                            |

**المطلوب:** حساب العائد المتوقع من كل مشروع ، وعلاوة المخاطرة لكل مشروع إذا علمنا أن معدل العائد الخالي من  
المخاطرة هو 6% .

| العائد المتوقع                         | $E(R)$ |
|----------------------------------------|--------|
| عدد النتائج أو الحالات الممكنة         | $n$    |
| القيمة المتوقعة أو المحتملة للحالة $i$ | $R_i$  |
| احتمال حدوث الحالة $R_i$               | $P_i$  |

يتم حساب العائد المتوقع من خلال المعادلة التالية:

$$E(R) = \sum_{i=1}^n R_i P_i$$

العائد المتوقع = المتوسط الحسابي للقيم المتوقعة

• نحسب العائد المتوقع للمشروع (س) من خلال الجدول التالي وهو تطبيق للمعادلة:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث<br>الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع<br>للمشروع (س) $R_i$ | $P_i \times R_i$          |
|-------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| ازدهار            | 0.20                                   | 0.40                                | $0.20 \times 0.40 = 0.08$ |
| عادي              | 0.60                                   | 0.20                                | 0.12                      |
| ركود              | 0.20                                   | -0.10                               | -0.02                     |
| المجموع $\Sigma$  |                                        |                                     | 0.18                      |



كما يمكن أن نحسب العائد المتوقع للمشروع ( س ) من خلال المعادلة بدون عمل جدول كالتالي:

$$E(R) = (0.20 \times 0.40) + (0.60 \times 0.20) + (-0.10 \times 0.20) = 0.18 = 18\%$$

• نحسب العائد المتوقع للمشروع ( ص ) من خلال الجدول التالي وهو تطبيق للمعادلة:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع للمشروع ( س ) $R_i$ | $P_i \times R_i$          |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| ازدهار            | 0.20                                | 0.10                               | $0.20 \times 0.10 = 0.02$ |
| عادي              | 0.60                                | 0.20                               | 0.12                      |
| ركود              | 0.20                                | 0.30                               | 0.06                      |
| المجموع $\Sigma$  |                                     |                                    | 0.20                      |

كما يمكن أن نحسب العائد المتوقع للمشروع ( ص ) من خلال المعادلة بدون عمل جدول كالتالي:

$$E(R) = (0.20 \times 0.10) + (0.60 \times 0.20) + (0.20 \times 0.30) = 0.20 = 20\%$$

➤ ومنها نستنتج أن علاوة المخاطرة للمشروعين كالتالي:

$$\text{علاوة المخاطرة للمشروع ( س )} = 12\% = 6\% - 18\%$$

$$\text{علاوة المخاطرة للمشروع ( ص )} = 14\% = 6\% - 20\%$$

علاوة المخاطرة عبارة عن:

معدل العائد المتوقع - معدل العائد الخالي من المخاطرة

حيث معدل العائد الخالي من المخاطرة أعطانا في المثال 6%

### قياس مخاطر الاستثمارات:

كلما كان تشتت العوائد المتوقعة من الاستثمار حول متوسط العائد المتوقع كبيراً كلما وصف الاستثمار بارتفاع

المخاطر التي ينطوي عليها والعكس بالعكس.

### مثال:

تقوم الإدارة المالية لشركة الجزيرة بتقييم مشروعين استثماريين:

### المطلوب :

١- حساب العائد المتوقع من كل مشروع. ٢- حساب المشروع الذي يعتبر أكثر مخاطرة.

• نحسب العائد المتوقع للمشروع ( س ) من خلال الجدول التالي وهو تطبيق للمعادلة:

| الحالة الاقتصادية    | احتمال حدوث الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع للمشروع ( س ) $R_i$ | $P_i \times R_i$            |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| ركود                 | 0.25                                | 0.11                               | $0.25 \times 0.11 = 0.0275$ |
| عادي ( ظروف طبيعية ) | 0.50                                | 0.13                               | 0.065                       |
| ازدهار               | 0.25                                | 0.15                               | 0.0375                      |
| المجموع $\Sigma$     |                                     |                                    | 0.13                        |

كما يمكن أن نحسب العائد المتوقع للمشروع ( س ) من خلال المعادلة بدون عمل جدول كالتالي:

$$E(R) = (0.25 \times 0.11) + (0.50 \times 0.13) + (0.25 \times 0.15) = 0.13 = 13\%$$

- نحسب العائد المتوقع للمشروع ( ص ) من خلال الجدول التالي وهو تطبيق للمعادلة:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع للمشروع ( ص ) $R_i$ | $P_i \times R_i$            |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| ازدهار            | 0.25                                | 0.05                               | $0.25 \times 0.05 = 0.0125$ |
| عادي              | 0.50                                | 0.13                               | 0.065                       |
| ركود              | 0.25                                | 0.21                               | 0.0525                      |
| المجموع $\Sigma$  |                                     |                                    | 0.13                        |

كما يمكن أن نحسب العائد المتوقع للمشروع ( ص ) من خلال المعادلة بدون عمل جدول كالتالي:

$$E(R) = (0.25 \times 0.05) + (0.50 \times 0.13) + (0.25 \times 0.21) = 0.13 = 13\%$$

الآن نقوم بقياس المخاطر :

١- المدى :

المدى - أكبر قيمة - أصغر قيمة

المدى = الفرق بين التقدير المتفائل والتقدير المتشائم

مدى المشروع ( س ) = 11 % - 15 % = 4 %

مدى المشروع ( ص ) = 21 % - 5 % = 16 %

**ملاحظة:** كلما كان المدى كبيراً كلما دل ذلك على تذبذب كبير في العائد وارتفاع درجة المخاطرة.

٢- التباين:

ويتم حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^n P_i [R_i - E(R)]^2$$

احتمال حدوث الحالة ( العائد )  $R_i$

نحسب الآن تباين المشروع ( س ) ولحسابه لابد من إنشاء الجدول التالي:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع للمشروع ( س ) $R_i$ | $E(R)$ | $(R_i - E(R))$        | $(R_i - E(R))^2$   | $P_i(R_i - E(R))^2$           |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ازدهار            | 0.25                                | 0.11                               | 0.13   | $0.11 - 0.13 = -0.02$ | $-0.02^2 = 0.0004$ | $0.25 \times 0.0004 = 0.0001$ |
| عادي              | 0.50                                | 0.13                               | 0.13   | 0                     | 0                  | 0                             |
| ركود              | 0.25                                | 0.15                               | 0.13   | 0.02                  | 0.0004             | 0.0001                        |
| التباين           |                                     |                                    |        |                       |                    | 0.0002                        |

نحسب الآن تباين المشروع ( ص ) ولحسابه لابد من إنشاء الجدول التالي:

| الحالة الاقتصادية | احتمال حدوث الحالة الاقتصادية $P_i$ | العائد المتوقع للمشروع ( س ) $R_i$ | $E(R)$ | $(R_i - E(R))$        | $(R_i - E(R))^2$   | $P_i(R_i - E(R))^2$           |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ازدهار            | 0.25                                | 0.05                               | 0.13   | $0.05 - 0.13 = -0.08$ | $-0.08^2 = 0.0064$ | $0.25 \times 0.0064 = 0.0016$ |
| عادي              | 0.50                                | 0.13                               | 0.13   | 0                     | 0                  | 0                             |
| ركود              | 0.25                                | 0.21                               | 0.13   | 0.08                  | 0.0064             | 0.0016                        |
| التباين           |                                     |                                    |        |                       |                    | 0.0032                        |

### ٣- الانحراف المعياري:

ويتم حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i [R_i - E(R)]^2}$$

لذلك فإن الانحراف المعياري للمشروع (س)  $\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{0.0002} = 0.1414$

والانحراف المعياري للمشروع (ص)  $\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{0.0032} = 0.05656$

**ملاحظة:** كلما كان الانحراف المعياري كبيراً كلما دل ذلك على ارتفاع درجة المخاطرة المرتبطة بالاستثمار.

لاحظ بأننا درسنا سابقاً بأن معامل الاختلاف عبارة عن الانحراف المعياري مقسوم على متوسط العائد. هنا كما ذكرنا نجد أن العائد المتوقع = المتوسط الحسابي لذلك تمت القسمة على العائد المتوقع.

### ٤- معامل الاختلاف:

الانحراف المعياري للمشروع (س)  $CV = \frac{\sigma}{ER} = \frac{0.1414}{0.13} = 1.087$

والانحراف المعياري للمشروع (ص)  $CV = \frac{\sigma}{ER} = \frac{0.05656}{0.13} = 0.435$

**ملاحظة:** يلاحظ أن معامل الاختلاف يؤدي إلى نفس القرار في حالة تساوي العائد المتوقع للاستثمارين لذلك يستخدم

للمفاضلة في حالة اختلاف متوسط العائد المتوقعة من المشاريع.

في هذه الحالة يمكن الاعتماد على الانحراف المعياري لاتخاذ القرار.

#### المعيار: 6.29.14

وصف طرق تمويل الشركات، وتحليل المخاطر التمويلية

#### المؤشرات:

1- يصف المصادر المختلفة لرأس المال، ويحدد تكلفة رأس المال

2- يقارن المشروعات الرأسمالية باستخدام الطرق المختلفة للتقويم

#### إعداد:

أ/ شهد الحربي

## المعيار 6. 29. 14 : وصف طرق تمويل الشركات وتحليل المخاطر التمويلية

### المؤشر الأول: يصف المصادر المختلفة لرأس المال , و يحدد تكلفتها :

#### # مصادر رأس المال المختلفة :

نستطيع القول بأن هناك ثلاث مصادر أساسية لتمويل استثمارات المنشأة وهي (الديون، الملكية، اصدار اسهم ممتازة)

حيث يتم التمويل بالديون عن طريق:

- 1 - الاقتراض
  - 2 - اصدار السندات ( السندات عبارة عن صكوك مديونية تصدرها المنشأة وتحمل قيمة اسمية محددة ومعدل فائدة اسمي وتاريخ استحقاق محدد )
- اما التمويل بالملكية يتم عن طريق :
- 1 - اعادة استثمار الأرباح
  - 2 - اصدار اسهم جديده

**ملاحظة :** الأسهم الممتازة تتمتع بخصائص مشابهة للسندات و الأسهم العادية .

#### # تكلفة رأس المال :

تشير الى تكلفة مصادر تمويل عمليات المنشأة و هي الحد الأدنى للعائد الذي يجب ان تحققه المنشأة حتى تحقق اهدافها.

و هناك عدة عوامل تؤثر على تكلفة راس المال من حيث الارتفاع و الانخفاض و هي :

- (1) عوامل اقتصادية
- (2) عوامل سوقية
- (3) المخاطر
- (4) حجم التمويل

أولاً: طريقة حساب السندات:

ولحساب تكلفة السندات طريقتين:

1- اذا كانت السندات تباع بخصم اصدار:

$$K_i = \frac{I + d/n}{(P + M) \div 2} \square$$

$K_i$  = تكلفة السندات

$I$  = الفائدة السنوية المدفوعة

$D$  = قيمة الخصم

$N$  = عدد السنوات حتى الاستحقاق

$P$  = القيمة السوقية للسند

$M$  = القيمة الاسمية للسند



مثال توفرت لديك المعلومات التالية عن احد الإصدارات للسندات :

| القيمة الاسمية     | ريال 1000 |
|--------------------|-----------|
| سعر البيع في السوق | ريال 950  |
| معدل الفائدة       | 6%        |
| مدة الاستحقاق      | سنة 20    |
| معدل الضريبة       | 20 %      |

المطلوب : حساب تكلفة السندات  
 قيمة خصم الإصدار :  $1000 - 950 = 50$   
 قيمة الفائدة السنوية :  $6\% \times 1000 = 600$

تكلفة السندات قبل الضرائب =

$$\frac{\frac{50}{20} + 60}{2 \div (1000 + 950)} \square$$

$$\% 6.41 = 100 \times 0.0641 =$$

تكلفة السندات بعد الضرائب =  $\% 5.1 = [0.20 - 1] 6.41$

2- في حالة السندات التي تباع بعلاوة اصدار :

$$K_i = \frac{I - z/n}{(P + M) \div 2} \square$$

ويلاحظ انها نفس المعادلة السابقة مع وجود تغيير وحيد حيث تم طرح علاوة الاصدار من الفائدة السنوية المدفوعة

$Z =$  علاوة الإصدار من الفائدة السنوية

مثال : توافرت لديك المعلومات التالية عن احد الإصدارات من السندات :

| القيمة الاسمية     | ريال 1000 |
|--------------------|-----------|
| سعر البيع في السوق | ريال 1100 |
| معدل الفائدة       | 6%        |
| مدة الاستحقاق      | سنة 20    |
| معدل الضريبة       | 20%       |

المطلوب : حساب تكلفة السندات :

$$\begin{aligned} & \text{تكلفة السندات قبل الضرائب} = \frac{\frac{100}{20} - 60}{2 \div (1000 + 1100)} \times 100 \\ & = 5.24\% = 100 \times 0.0524 \\ & \text{تكلفة السندات بعد الضرائب} = 0.20 - 1 \times 5.24 = -4.19\% \end{aligned}$$

طريقة حساب الأسهم الممتازة :

$$K_p = \frac{D_p}{P_m (1 - F)}$$

$D_p$  = التوزيعات السنوية للسهم

$P_m$  = القيمة السوقية للسهم

$F$  = نسبة تكلفة الإصدار

مثال توافرت لديك البيانات التالية عن احد اصدارات الأسهم الممتازة :

• سعر الإصدار = 50 جنية

• الربح السنوي = 8 جنية

• تكلفة الإصدار = 5 جنية

المطلوب حساب تكلفة الأسهم الممتازة :

نسبة تكلفة الإصدار =  $50/5 = 0.05$

تكلفة الأسهم الممتازة =  $8/50(1-0.05) = 16.67\%$

## المؤشر الثاني : يقارن المشروعات الرأسمالية باستخدام الطرق المختلفة للتقويم :

### أولاً: اساليب تقويم المشروعات الرأسمالية:

#### ١- اساليب تتجاهل القيمة الزمنية للنقود

(اسلوب متوسط معدل العائد الحسابي , اسلوب فترة الاسترداد )

#### ٢- اساليب تطبق القيمة الزمنية للنقود

(اسلوب صافي القيمة الحالية , اسلوب دليل الربحية , اسلوب معدل العائد الداخلي )

#### ❖ متوسط معدل العائد :

متوسط معدل العائد = متوسط الربح المحاسبي / متوسط تكلفة الاستثمار \* ١٠٠

مثال توافرت لديك البيانات التالية عن ثلاثة مشروعات مقترحة :

| المشروعات             | (أ)    | (ب)    | (ج)    |
|-----------------------|--------|--------|--------|
| متوسط الربح المحاسبي  | 20000  | 18000  | 26100  |
| متوسط تكلفة الاستثمار | 200000 | 150000 | 180000 |

فإذا علمت ان متوسط تكلفة التمويل هي 15% فالمطلوب تحديد المشروعات المقبولة :  
الحل

متوسط عائد المشروع (أ) =  $20000 / 200000 * 100 = 10\%$

متوسط عائد المشروع (ب) =  $18000 / 150000 * 100 = 12\%$

متوسط عائد المشروع (ج) =  $26100 / 180000 * 100 = 14.5\%$

❖ ترفض جميع المشاريع نظراً لأنها تحقق عائد اقل من تكلفة التمويل .

## ❖ أسلوب فترة الإسترداد :

مثال: توافرت لديك البيانات التالية عن مشروعات مقترحة (القيم بالآلف ريال)

| مشروع (ب)      |                           | مشروع (أ)      |                           | السنوات |
|----------------|---------------------------|----------------|---------------------------|---------|
| الإهلاك السنوي | صافي الربح<br>قبل الضرائب | الإهلاك السنوي | صافي الربح<br>قبل الضرائب |         |
| 1000           | 5000                      | 2000           | 3000                      | 1       |
| 1000           | 5000                      | 2000           | 3000                      | 2       |
| 1000           | 5000                      | 2000           | 3000                      | 3       |
| 1000           | 5000                      | 2000           | 3000                      | 4       |
| 1000           | 5000                      | 2000           | 3000                      | 5       |

فإذا علمت ان تكلفة الاستثمار لكل مشروع هي 2000

المطلوب تقويم المشروعات باستخدام أسلوب فترة الإسترداد :

**فترة الإسترداد في حالة تساوي التدفق النقدي السنوي = تكاليف الاستثمار/التدفق النقدي السنوي**

التدفق النقدي السنوي = صافي الربح قبل الضرائب + الإهلاك السنوي

التدفق النقدي للمشروع (أ) =  $2000 + 3000 = 5000$

التدفق النقدي السنوي للمشروع (ب) =  $1000 + 5000 = 6000$

فترة الإسترداد لمشروع (أ) =  $2000 / 5000 = 0.4$  سنوات

فترة الإسترداد لمشروع (ب) =  $2000 / 6000 = 0.33$  سنة

• يقبل المشروع (ب) نظرا لانه صاحب اقل فترة استرداد لتكاليف الاستثمار في المشروع

### حساب في حالة عدم تساوي التدفق النقدي السنوي :

مثال : توافرت لديك بيانات عن اربع مشروعات بديلة :

| السنوات          | مشروع(أ) | مشروع(ب) | مشروع(ج) | مشروع(د) |
|------------------|----------|----------|----------|----------|
| صفر(سنة الانشاء) | (1000)   | (1000)   | (1000)   | (1000)   |
| 1                | 100      | صفر      | 100      | 200      |
| 2                | 900      | صفر      | 200      | 300      |
| 3                | 100      | 300      | 300      | 500      |
| 4                | (100)    | 700      | 400      | 500      |
| 5                | (400)    | 1300     | 1250     | 600      |

المطلوب : استخدام فترة الاسترداد في المفاضلة بين المشروعات البديله

الحل :

نظراً لأن فترة الاسترداد للمشروع هي عبارة عن عدد السنوات التي يستغرقها المشروع لتغطية المبلغ الأساسي النقدي للاستثمار فإن فترة الاسترداد لهذه المشروعات تكون كما يلي :

| المشروع | تكاليف الاستثمار | مجموع التدفقات النقدية خلال سنوات التشغيل والتي تغطي تكاليف الاستثمار                | فترة الاسترداد |
|---------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| (أ)     | 1000             | السنة الأولى+السنة الثانية<br>$100+900=1000$                                         | سنتان          |
| (ب)     | 1000             | السنة الأولى+السنة الثانية+السنة الثالثة+السنة الرابعة<br>صفر+صفر+700+300<br>$=1000$ | أربع سنوات     |
| (ج)     | 1000             | السنة الأولى+السنة الثانية+السنة الثالثة+السنة الرابعة<br>$100+200+300+400=1000$     | اربع سنوات     |
| (د)     | 1000             | السنة الأولى+السنة الثانية+السنة الثالثة<br>$200+300+500=1000$                       | ثلاث سنوات     |

- وبناء على معيار فترة الاسترداد فإنه سوف يتم اختيار المشروع (أ) نظراً لانه صاحب اقل فترة استرداد.

### ❖ أسلوب صافي القيمة الحالية :

يتم حساب صافي القيمة الحالية من خلال تطبيق الصيغة التالية :

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1-r)^t} - I_0$$

حيث أن :

Npv : صافي القيمة الحالية

N : مدة عمر المشروع

Cf (t) : التدفق النقدي الداخل عن الفترة

L : التكاليف الاستثمارية في فترة الإنشاء

والقاعدة هنا أنه يتم قبول المشروعات التي تحقق صافي قيمة حالية أكبر من الصفر حيث تقبل المشروعات التي تحقق صافي قيمة حالية موجب وترفض التي تحقق صافي قيمة حالية سالب بينما تعد المشروعات التي تحقق صافي قيمة حالية (صفر) حيادية مما يتطلب ضروره عن معايير أخرى للمفاضلة.

**مثال:** توافرت لديك البيانات التالية عن أربعة مشروعات بديلة و هي نفس بيانات المثال السابق مباشرة بالإضافة الى معاملات القيمة الحالية عند معدل الخصم 10%

| السنوات           | مشروع (أ) | مشروع (ب) | مشروع (ج) | مشروع (د) | معامل القيمة الحالية |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|
| صفر (سنة الإنشاء) | (1000)    | (1000)    | (1000)    | (1000)    | 1.000                |
| 1                 | 100       | صفر       | 100       | 200       | 0.909                |
| 2                 | 900       | صفر       | 200       | 300       | 0.826                |
| 3                 | 100       | 300       | 300       | 500       | 0.751                |
| 4                 | (100)     | 700       | 400       | 500       | 0.683                |
| 5                 | (400)     | 1300      | 1250      | 600       | 0.621                |

المطلوب : المفاضلة بين المشروعات المقترحة

**الحل**

أولاً: حساب صافي القيمة الحالية للمشروع (أ) =

القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية = 1000 = 1\*1000

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة :

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

$$\begin{aligned} &= [0.751 \times 100] + [0.826 \times 900] + [0.909 \times 100] \\ &\quad + [0.621 \times 400 -] + [0.683 \times 100 -] + \\ &= 248.40 - 68.30 - 75.10 + 743.40 + 90.90 \\ &= 592.70 \end{aligned}$$

$$\text{القيمة الحالية} = 1000 - 592.70 = (407.30)$$

ب) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع (ب)

$$1000 = 1 \times 1000 = \text{القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية}$$

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

$$\begin{aligned} &= [0.909 \times \text{صفر}] + [0.826 \times \text{صفر}] + [0.751 \times 300] + [0.683 \times 700] \\ &\quad + [0.621 \times 1300] \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &= \text{صفر} + \text{صفر} + 225.30 + 478.10 + 807.30 \\ &= 1510.70 \end{aligned}$$

$$\text{القيمة الحالية} = 1000 - 1510.70 = 510.70$$

ج) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع (ج):

$$1000 = 1 \times 1000 = \text{القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية}$$

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

$$\begin{aligned} &= [0.909 \times 1000] + [0.826 \times 200] + [0.751 \times 300] + [0.683 \times 400] + [0.621 \times 1250] \\ &= 90.90 + 165.20 + 225.30 + 273.20 + 776.25 \\ &= 1530.85 \end{aligned}$$

$$\text{القيمة الحالية} = 1000 - 1530.85 = 530.85$$

د) حساب صافي القيمة الحالية للمشروع (د):

$$1000 = 1 \times 1000 = \text{القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية}$$

القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة

$$\begin{aligned} &= [0.909 \times 200] + [0.826 \times 300] + [0.751 \times 500] + [0.683 \times 500] + [0.621 \times 600] \\ &= 181.80 + 247.80 + 375.50 + 341.50 + 372.60 \\ &= 1519.20 \end{aligned}$$

$$\text{القيمة الحالية} = 1000 - 1519.20 = 519.20$$

- ونظراً لأن المشروعات المقترحة بديلة فقد تم اختيار المشروع (ج) باعتباره يحقق أكبر صافي قيمة حالية موجبه مع استبعاد باقي المشروعات وان كان بعضها يحقق صافي قيمة حالية موجب الا انه اقل .

#### ❖ أسلوب دليل الربحية:

طبقاً لهذا الأسلوب يتم نسبة التدفقات النقدية الداخلية الى التكاليف الاستثمارية ويتم قبول المشروع إذا كانت النتيجة أكبر من الواحد الصحيح لأن هذا يعني ان القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتولدة عن المشروع أكبر من التكاليف الاستثمارية وبصفة عامة كلما زاد دليل الربحية عن الواحد الصحيح زادت درجة قبول المشروع.

**مثال :** بالرجوع الى بيانات المثال السابق احسب دليل الربحية لكل مشروع :

| المشروع | القيمة الحالية للتدفق الداخل | القيمة الحالية للتكاليف الاستثمارية | صافي القيمة الحالية | القرار |
|---------|------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------|
| (أ)     | 592.70                       | 1000                                | (407.30)            | رفض    |
| (ب)     | 1510.70                      | 1000                                | 510.70              | رفض    |
| (ج)     | 1530.85                      | 1000                                | 530.85              | قبول   |
| (د)     | 1519.20                      | 1000                                | 519.20              | رفض    |

- بطبيعة الحال تم اختيار المشروع (ج) نظراً لأنه صاحب أكبر دليل ربحية

#### أسلوب معدل العائد الداخلي :

يشير معدل العائد الداخلي الى ذلك المعدل الذي يحقق التساوي بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة وبمعنى اخر فإنه معدل العائد الذي يجعل من صافي القيمة الحالية للمشروع مساوية للصفر . ويمكن التعبير عن ذلك من الناحية الرياضية كما يلي :

$$NPV = 0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0$$