

Model Answer – GLOBAL MART

♦ أ. تقييم نظام تقارير الأداء الحالي ومدى توافقه مع الاستراتيجية (14 درجة)

يعاني نظام تقارير الأداء الحالي في شركة GLOBAL MART من عدة نقاط ضعف تحد من توافقه مع الرؤية الاستراتيجية للشركة.

✓ نقاط القوة:

- يعتمد على مؤشرات مالية مهمة مثل :
 - الإيرادات
 - الربح التشغيلي
 - ROCE
- يوفر مقارنة بين المخطط والفعلي .

نقاط القصور:

1. التركيز المفرط على المؤشرات المالية قصيرة الأجل
 - لا يعكس أهداف طويلة الأجل مثل ولاء العملاء أو التحول الرقمي .
2. غياب مؤشرات غير مالية
 - لا توجد مقاييس مثل :
 - رضا العملاء
 - عدد الزيارات
 - تجربة العميل
3. عدم قياس كفاءة استخدام الموارد
 - زيادة المساحة (من 250,000 إلى 400,000 م²) دون ربطها بالأداء .
4. ضعف الربط بين الأداء والاستراتيجية
 - الاستراتيجية تركز على "تجربة العملاء"، بينما التقارير لا تقيس ذلك .
5. انخفاض الربحية رغم زيادة الإيرادات
 - الإيرادات ↑ لكن الربح التشغيلي ↓ → مؤشر على ضعف الكفاءة .

التقييم العام:

النظام الحالي غير كافٍ ولا يدعم الاستراتيجية بشكل فعال، ويحتاج إلى تطوير ليشمل مؤشرات مالية وغير مالية.

ب. تقييم المقاييس المقترحة (8 درجات)

1. الإيرادات لكل عميل (Revenue per Customer)

الأهمية:

- يقيس قيمة العميل .
- يساعد في :

○ تحليل سلوك العملاء

○ تحسين التسعير

الفائدة:

- يدعم استراتيجية تعزيز تجربة العملاء .
- يساعد في تقسيم العملاء . (Segmentation)

2. متوسط قيمة السلة (Average Basket Size)

الأهمية:

- يقيس كم ينفق العميل في كل زيارة .

الفائدة:

- تحسين :

○ استراتيجيات البيع المتقاطع (Cross-selling)

○ ترتيب المنتجات داخل المتجر

التقييم العام:

هذه المقاييس:

- تكمل المؤشرات المالية
 - تدعم التحول الرقمي
 - تعزز اتخاذ القرار التسويقي والتشغيلي
 - ج. تقييم الربح التشغيلي مقابل الدخل المتبقي (8 درجات)
- الربح التشغيلي:**

المزايا:

- بسيط وسهل الفهم
- مستخدم على نطاق واسع

العيوب:

- لا يأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال
- قد يشجع على قرارات قصيرة الأجل

الدخل المتبقي: (Residual Income)

$$RI = Operating Profit - (Capital \times Required Return)$$

المزايا:

- يأخذ تكلفة رأس المال في الاعتبار
- يشجع على تعظيم القيمة الاقتصادية
- يقلل من رفض المشاريع المربحة

العيوب:

- أكثر تعقيداً
- يعتمد على تقدير تكلفة رأس المال

التقييم:

يفضل استخدام الدخل المتبقي لأنه:

- أكثر توافقاً مع هدف تعظيم قيمة المساهمين
- يوفر مقياساً أدق للأداء

د. تقييم استخدام ROCE في قرارات التوسع (8 درجات)

المزايا:

1. يقيس كفاءة استخدام رأس المال
2. سهل المقارنة بين المشاريع
3. شائع الاستخدام

القيود:

1. قد يرفض مشاريع مربحة
 - إذا كان العائد أقل من المتوسط الحالي
2. يتجاهل القيمة المطلقة
 - لا يوضح حجم الربح الحقيقي
3. يتأثر بالسياسات المحاسبية
 - مثل تقييم الأصول

التقييم:

- ROCE مفيد كمؤشر أولي
- لكن يجب دعمه بـ:

○ Residual Income

○ NPV أو

هـ. دور نظام معلومات يعتمد على البيانات الضخمة (8 درجات)

كيف يساعد:

1. تحليل سلوك العملاء

- معرفة:
 - ماذا يشتركون

○ متى يشتركون

2. تحسين التسويق

• عروض مخصصة (Personalized Offers)

• برامج ولاء فعالة

3. تحسين إدارة المخزون

• تقليل :

○ النفاد (Stockouts)

○ الفائض

4. دعم اتخاذ القرار

• قرارات مبنية على بيانات حقيقية

5. تعزيز تجربة العميل

• توصيات منتجات

• سرعة الخدمة

التقييم:

نظام المعلومات الحديث:

• عنصر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية

• يدعم التحول الرقمي والاستراتيجية

و. التقييم المهني (5 درجات)

للحصول على الدرجة الكاملة يجب:

• تنظيم الإجابة بشكل واضح

• استخدام عناوين رئيسية

• الربط بين التحليل والاستراتيجية

• دعم الإجابة بأمثلة

نموذج الإجابة – السؤال الثاني

1. ♦ استخدام مقاييس الأداء المالية (8 درجات)

من منظور المستثمرين:

• تساعد مؤشرات مثل :

○ صافي الربح

○ العائد على الاستثمار (ROI)

في تقييم :

○ قدرة الشركة على تحقيق عائد

○ استدامة الأرباح

• تسهل المقارنة بين الشركات المختلفة

• تعكس الأداء المالي العام للشركة

من منظور الإدارة:

• سهولة الفهم والتطبيق

• تُستخدم في :

○ تقييم الأداء

○ الرقابة على التكاليف

• تساعد في اتخاذ قرارات سريعة

الخلاصة:

المقاييس المالية ضرورية وأساسية لكنها لا تكفي بمفردها.

2. عيوب الاعتماد على المقاييس المالية (9 درجات)

أهم العيوب:

1. التركيز على المدى القصير

○ قد يؤدي إلى تقليل الإنفاق على :

▪ التدريب

▪ البحث والتطوير

2. إهمال العوامل غير المالية

○ مثل :

▪ رضا العملاء

▪ جودة المنتجات

3. تعتمد على بيانات تاريخية

○ لا تعكس الأداء المستقبلي

4. تشجع سلوكيات غير مرغوبة

○ مثل رفض مشاريع مربحة طويلة الأجل

التأثير:

• ضعف التوافق مع الاستراتيجية

• انخفاض القدرة التنافسية

3. دور المقاييس غير المالية (8 درجات)

أمثلة:

- رضا العملاء
- جودة العمليات
- الابتكار
- تدريب الموظفين

الفوائد:

1. مؤشرات مبكرة للأداء
2. تدعم الأهداف طويلة الأجل
3. تحسن :

○ الكفاءة التشغيلية

○ ولاء العملاء

الخلاصة:

يجب استخدام نظام متوازن يجمع بين المالي وغير المالي.

نموذج الإجابة – السؤال الثالث

1. التكاليف والمعلومات المطلوبة (7 درجات)

التكاليف المباشرة:

- مواد المشروع
- أجور الفنيين
- تكاليف النقل الخاصة بالمشروع

التكاليف غير المباشرة:

- التكاليف الإدارية
- التسويق
- الإشراف العام

المعلومات المطلوبة:

- إيرادات كل عميل
- الوقت المستغرق لكل مشروع
- الخصومات المقدمة
- سلوك السداد

تقييم النظام:

- مقارنة :

- تكلفة التطبيق
- الفوائد (تحسين الربحية، قرارات أفضل)

2. استخدام نظام ربحية العميل (8 درجات)

الفوائد:

1. تحديد العملاء الأكثر ربحية
2. تحسين التسعير والخصومات
3. تخصيص الموارد بكفاءة
4. دعم القرارات الإدارية

الخلاصة:

النظام يعزز الرقابة وتحسين الربحية

3. متطلبات نظام المعلومات (10 درجات)

جمع البيانات:

- بيانات المبيعات
- تكاليف العملاء
- مدة المشاريع

متطلبات النظام:

- نظام ERP أو CRM
- تتبع التكاليف حسب العميل
- استخدام ABC التكاليف على أساس النشاط

تحليل البيانات:

- ربحية كل عميل
- تحليل الاتجاهات
- قيمة العميل مدى الحياة

الخلاصة:

نظام المعلومات ضروري لضمان دقة التحليل

نموذج الإجابة – السؤال الرابع

1. مبررات استخدام تحليل (10) PEST درجات)

الأهمية:

- تحليل البيئة الخارجية
- تحديد:
- الفرص

○ المخاطر

الفوائد:

- دعم اتخاذ القرار
- تقليل عدم التأكد
- تحسين التخطيط الاستراتيجي

الخلاصة:

تحليل PEST أداة أساسية لدخول أسواق جديدة

2. تأثير عوامل (15) PEST درجة

العوامل السياسية:

- القوانين
- الاستقرار السياسي

التأثير:

- قد تعيق أو تسهل الاستثمار

العوامل الاقتصادية:

- التضخم
- أسعار الصرف
- القوة الشرائية

التأثير:

- تؤثر على التسعير والربحية

العوامل الاجتماعية:

- العادات
- الثقافة
- نمط الاستهلاك

التأثير:

- تحدد قبول المنتج

العوامل التكنولوجية:

- البنية التحتية
- الدفع الإلكتروني
- الابتكار

التأثير:

- يؤثر على التشغيل وتجربة العميل

تقييم العام:

تحليل PEST يساعد على:

- فهم البيئة
- تقليل المخاطر
- اتخاذ قرارات أفضل

خلاصة مميزة (للدرجات العالية)

الشركات الناجحة تعتمد على:

- مزيج من المقاييس المالية وغير المالية
- تحليل ربحية العملاء
- تحليل البيئة الخارجية (PEST)

لتحقيق:

النمو المستدام + الكفاءة التشغيلية + تعظيم قيمة المساهمين