

*التقرير السنوي 2023*

*شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال*

*Annual report 2023*

*EXCPR for Consultancy and Business Management*

*Above Management*

01.01.2024

State of Kuwait

كما هو متوقع فإن العام 2023 مر بشكل سريع مع العديد من الأحداث الاقتصادية والسياسية، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. وقد ارتأت الشركة خلال العام من التأكيد على ضرورة عامل الإدارة الجيدة في تنفيذ الأعمال والمهام، ولذلك تم اطلاق شعار "ما بعد الإدارة Above Management" كمحتوى رابط لأعمال الشركة في قطاعها الأساسية. كما كان لزاماً علينا أن نستذكر ادوار الراحل الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح – طيب الله ثراه – واسهاماته الكثيرة لا سيما على المستوى الاقتصادي وإدارة الشأن الداخلي في الظروف الصعبة. كما لا يسعنا إلا أن نبارك لحضرة صاحب السمو امير البلاد المفدى الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح – حفظة الله ورعاه – لتوليته شؤون إدارة الدولة، راجين له التوفيق والسداد.

وختاماً فإننا نشكر زبائننا وعملاءنا الكرام على الثقة التي ولونا إياها، كما نعددهم أن يكون العام 2024 افضل من السابق، نحو تحقيق افضل النتائج الإدارية المنشودة.

ودمتم في رعاية الله وحفظة،

نايف بن عبد الجليل بستكي  
الرئيس التنفيذي

## المحتويات

### قطاع قيام وتأسيس الاعمال

- الرسالة، الرؤية، القيم
- دراسة الجدوى الاقتصادية
- خطة العمل
- تحليل السوق
- الحصة السوقية لشركات السيارات الصينية بدولة الكويت 2023
- ثقافة المؤسسة – الأهمية والمكونات
- 13 طريقة لزيادة المبيعات - أفضل الأساليب الاستراتيجية لتحقيق أرباح أكثر
- قطاع الجمعيات التعاونية الاستهلاكية 2023
- تكلفة المعيشة بدولة الكويت 2023
- المياه المعبأة – حجم السوق والنمو السنوي 2023
- الشرائح المستهدفة في المجمعات التجارية بدولة الكويت 2023
- حجم سوق الادوية بدولة الكويت 2023

### قطاع العمل الاستراتيجي

- استراتيجية المؤسسات
- استراتيجية الاعمال
- استراتيجية المؤسسات - اختيار أفضل الأسواق للمنافسة

### قطاع القياس والأداء

- مؤشرات قياس الأداء KPIs/ OKR
- بطاقات الأداء المتوازن
- نموذج الاعمال
- 7 محاور للعمل الخيري - مؤشرات قياس الأداء KPIs لتحقيق الاستدامة المجتمعية
- نموذج التشغيل Operating Model - المكونات والاضافات التي يحققها نموذج التشغيل الامثل

### قطاع الاستمرارية

- الحوكمة
- إدارة المخاطر
- إدارة استمرارية الاعمال

- اهم 10 مخاطر تحاصر الاعمال التجارية - الفرص والحلول الأنسب لمواجهة تلك التحديات
- 10 ادوار لعضو مجلس الإدارة - ماهي اهم الأدوار والمهام لأعضاء مجلس إدارة الشركات
- اهم أدوار الرئيس التنفيذي - ٥ مهام واعمال يجب عدم تجاهلها

## قطاعات اعمال أخرى

- ازمة كريدي سويس - نهاية غير مقدر لها!!
- افلاس بنك سيليكون فالي - SVB اكبر انهيار مصرفي منذ الازمة المالية 2008
- نصائح لما قبل التقاعد- 9 توصيات قبل التخطيط للتقاعد
- مؤسسة صندوق القدس - متجهين نحو اورشليم القدس 2030 !!
- الشركات التي تدعم الكيان الإسرائيلي - 63 شركة تقف مع الكيان الإسرائيلي ضد فلسطين
- قائمة مليارديرات الكيان الإسرائيلي - ابرز الشركات والعلامات التجارية المملوكة
- التأثير الاقتصادي على شركات الاحتلال الإسرائيلي – التقرير الاول
- تأثير أحداث ال7 من أكتوبر على أداء شركات الكيان الإسرائيلية - التغير في سوق الأسهم، الصادرات والواردات
- تأثير أحداث ال7 من أكتوبر على أداء شركات الكيان الإسرائيلية – التغير في أسعار سوق الاسهم
- 9 مؤشرات للاستثمار في سوق المال بشكل افضل
- أداء الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت 2023

## الحصة السوقية لشركات السيارات الصينية بدولة الكويت التقرير السنوي 2023 – نسبة الاستحواذ

ان الملاحظ للتغير في قطاع النقل والسيارات –سواء على المستوى العالمي او حتى المحلي – يدرك تماماً حجم النمو والحركة السريعة التي تشهدها السيارات الصينية، والذي استوجب منا في شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال قياس قاعدة البيانات، وذلك لبنائها على أكمل وجه. ومن المنتظر ان تتبوأ السيارات الصينية المراكز الأولى في المستقبل القريب، وذلك لما لها من ميزة تنافسية تتمثل في المواصفات بالإضافة الى أسعارها التنافسية. كما أنه لارتباط عناصر الأمان والحماية، بالإضافة الى مستوى التكنولوجيا المتقدم، عوضاً على التصاميم الجذابة للسيارات، كلها جعلت من نشاط القطاع جلياً أمام السوق المحلي خلال الفترة القصيرة الماضية، ما دعا للكثير من الوكالات التجارية من الاستثمار في هذا القطاع الناشئ. ويتنافس في السوق المحلي بدولة الكويت أكثر من 14 علامة تجارية مختلفة للسيارات الصينية، تتضمن أكثر من 150 موديل مختلف. وقد قامت الشركة – شركة اكسبر للاستشارات - بتحليل السوق المحلي للوقوف حول أكثر العلامات التجارية انتشاراً في الفترة الحالية – مايو 2023. وفي هذا الشأن قالت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن الهدف من هذا التقرير هو قياس نشاط القطاع في السوق المحلي، علاوة على انه سيتم الاعتماد على قاعدة البيانات في تحديد شكل المستقبل، وبالتالي اتخاذ كافة الإجراءات للنمو والتطوير. وفيما يلي جانب من نتائج الدراسة.

### حجم الواردات

بلغ حجم الواردات من جمهورية الصين الشعبية الى دولة الكويت حوالي 1.8 مليار دينار كويتي – ما يعادل 5.8 مليار دولار امريكي، وذلك حسب تقرير الإدارة المركزية للإحصاء. كما تشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات بأن نسبة النمو في تلك الواردات كانت بمعدل 4.4% خلال السنة.

### حجم السوق

بلغ حجم سوق السيارات المستوردة الى دولة الكويت – حتى عام 2022 حوالي 2.7 مليار دينار كويتي سنوياً – ما يقارب 8.7 مليار دولار امريكي. كما بلغ حجم النمو السنوي للطلب على السيارات بدولة الكويت حوالي 3.3%. وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات بأن حجم سوق السيارات الصينية بدولة الكويت حوالي 52 مليون دينار كويتي – حوالي 174 مليار دولار امريكي، كما هو موضح في الجدول التالي:

المؤشر	القيمة
حجم قطاع السيارات السنوي	2.7 مليار دينار كويتي
معدل النمو السنوي للقطاع	3.3%
حجم سوق السيارات الصينية	52 مليون دينار كويتي
الحصة السوقية للسيارات الصينية	1-2% تقريباً

### الحصة السوقية

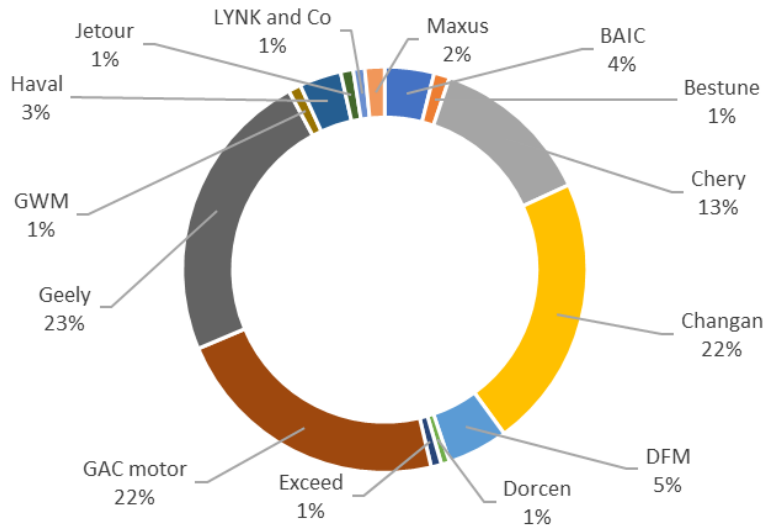
يتنافس في السوق المحلي بدولة الكويت أكثر من 10 شركات مختلفة، تمثل العلامات التجارية والوكالات للسيارات الصينية. ومن تلك العلامات التجارية كل من:

- بايك Baic

- بيستون Bestune
- شيري Chery
- شنجان Changan
- دي اف ام موتور DFM
- دورسين Dorcen
- إكسيد Exceed
- جي ايه سي موتور GAC
- جييلي Geely
- جي دبليو ام GWM
- هافال Haval
- جيتور Jetour
- لنك اند كو Lynk and Co
- ماكسس Maxus

وقد قامت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بتجميع وملاحظة بيانات العملاء، والتي وصلت الى حوالي 1,200 مشاركة. وكانت النتائج تشير الى ان الحصة السوقية للعلامة التجارية "جييلي" كان الأبرز بدولة الكويت وذلك بنسبة بلغت 23.5% من اجمالي حجم السوق المحلي. وكان المركز الثاني والثالث كان من نصيب العلامات التجارية جي ايه سي و شانجان بنسبة بلغ 22.3% و 21.8% على التوالي. وجاءت بعد ذلك العلامة التجارية للسيارات الصينية شيري بنسبة للحصة السوقية بلغت 13.0%. ونتيجة لذلك تستحوذ بقية العلامات التجارية الأخرى على حوالي 19.4% من اجمالي السوق المحلي الحالي. ويوضح الشكل التالي الحصة السوقية للعلامات التجارية للسيارات الصينية في السوق المحلي:

China auto market share in Kuwait - May 2023



وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات بأن حجم السيارات الصينية في السوق المحلي حالياً لا يتعدى 1.5% في احسن تقدير، بيد انه من المنتظر أن يكون في كل بيت سيارة واحدة على الأقل خلال 5-10 سنوات القادمة، وذلك للميزة النسبة لتلك الصناعة. كما ان المنافسة شديدة الان بين ثلاثة شركات للسيارات الصينية في السوق المحلي، والتي تستوجب إعادة الدراسة بعد سنة للوقوف حول النمو والتغيرات. ومن جانب متصل فإن تلك الحركة التي شهدها قطاع السيارات الصينية بدولة الكويت، كانت باكورة العلاقة الثنائية التي اقامتها دولة الكويت من جمهورية الصين الشعبية في عام 2018. ومن المنتظر استمرار منافسة وكالات السيارات الصينية بدولة الكويت في مجال الخدمة والخدمة ما بعد البيع، وذلك بالاستثمار بشكل أكبر في البنية التحتية ومصادر الإنتاج لديها، لتواكب الطلب المستقبلي السريع.

## ثقافة المؤسسة الأهمية والمكونات

تعاني بعض الشركات من ضعف الإنتاجية والركود في الأداء، على الرغم من وجود الكثير من مصادر النجاح والافراد المتميزين لديها. ومن خلال التطور الذي شهده قطاع الاستشارات الإدارية، جاء مصطلح ثقافة المؤسسة Organizational culture or Corporate culture والذي يمكن اعتباره شريان العمل المؤسسي والذي يمدّها بالاستمرارية والبقاء على المدى الطويل. ومن جانب متصل، يعتبر العديد من الموظفين ثقافة المؤسسة عاملاً مهماً عند البحث عن وظيفة، بالإضافة إلى المميزات المادية الأخرى. وفي المقابل، يبحث أصحاب الشركات عن الافراد الذين لديهم ثقافة متناسبة ومتناسقة مع المؤسسة. كما أن وجود ثقافة واضحة للمؤسسة مع موظفين يعتقدون بها، أثرها الكبير في استقطاب المزيد من المستثمرين وأصحاب الثروات، حيث أن مثل تلك المؤسسات مشجعه لهم. وفي هذا الجانب قالت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأنه الشركات الناجحة قد أدركت أهمية الثقافة في المؤسسة وكيف يمكنها زيادة الأداء الإنتاجي للموظفين، غير أن جائحة COVID-19 قد طورت هذا المفهوم من خلال الحاجة إلى الاستثمار في العنصر البشري بشكل أكبر.

تعتبر ثقافة المؤسسة عن السلوك السائد في المنظمة والذي يحمله الافراد في يوميات أعمالهم نحو انجاز المهام الموكلة إليهم. أي انه يمكن اعتبارها الطريقة التي يقوم بها الموظفين بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل عفوي ومباشر. كما يمكن تعريف ثقافة المؤسسة من خلال قواعد غير مكتوبة تحدد التوقعات لكيفية اتخاذ الافراد للقرارات والتصرف تجاهها. كما تستمد ثقافة المؤسسة قوتها من القيم والمبادئ التي تحملها. وتعتبر الثقافة جزء من مهام الرئيس التنفيذي في الشركة بالإضافة الى بقية المدراء المساعدين.

### الأهمية

يمكن معرفة ثقافة المؤسسة في سهولة تعامل أصحاب المصالح معها، وبالتالي مجاراة المتغيرات المحيطة في الاعمال. كما ان فهم الثقافة السائدة في المؤسسة من شأنها تشخيص المشاكل العالقة بشكل أفضل، الى جانب القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أسرع. ومن خلال وجود ثقافة صحية في المؤسسة، يمكن ان يكون هناك اندماج للمجموعة بشكل كامل وتوحيد مصادر الإنتاج لديها نحو بلوغ الأهداف التي أنت لأجلها. ولذلك تعتبر ثقافة المؤسسة حاجز صد للتحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة الى قدرتها على الاستمرار في الاعمال بشكل اكبر وبطريقة علمية. ومن الإضافات الأخرى التي تحققها ثقافة المؤسسة ما يلي:

- الاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول
- تشجيع التطوير والابداع
- المزيد من الكفاءة التشغيلية
- الاهتمام وزيادة شريحة العملاء
- دعم المسؤولية المجتمعية
- تقليل الضغوط على الموظفين والاسهام في السعادة

### طريقة القياس

هناك الكثير من الطرق والأساليب الإدارية المتبعة والتي يمكن من خلالها قياس حجم الثقافة السائدة في المؤسسة، ومنها على سبيل المثال:



- تتبع الطابع العام في المؤسسة من حيث ان كان تعاوني اجتماعي.
- اهتمام الموظفين بالعمل الجاد نحو بلوغ الأهداف.
- معرفة الحقوق والواجبات والدفاع عنها.
- إبداء الرأي والحوار المؤسسي.
- قيام الموظفين بالعمل بطرق أكثر إبداعية.
- حجم الشغف لدى الموظفين لتحقيق أعلى النتائج.
- إن كان مكان العمل تنافسي.
- مكان منظم يعمل فيه الموظفون وفقاً للقوانين واللوائح.
- الدفاع عن المؤسسة وتبني استراتيجية الأعمال.

## علامات الضعف

وفيما يلي أبرز علامات ضعف الثقافة في المؤسسة:

- ضعف الإنتاجية.
- التأخر في اتخاذ القرارات.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.
- عدم الحفاظ على أصول المؤسسة.
- كثرة المشاكل الإدارية بين الموظفين.
- العمل بطرق تقليدية.

## طريقة التطوير

وفيما يلي أبرز الأساليب الداعمة لتعزيز الثقافة الصحيحة في المؤسسات:

- فهم الثقافة الحالية للمؤسسة وقياسها.
- نشر وتسويق الشعارات التي تتضمن القيم والثقافة المرجوة، والالتزام بها. كما تتضمن هذه المرحلة التأكيد على الالتزام بالنظم واللوائح المعمول بها.
- دعم طرق التفكير الإيجابي والتجاوب مع الأحداث، وذلك من خلال تكريم الملتزمين ومعقبة غيرهم.
- ربط السلوك بأهداف العمل.
- القيام بالأفعال الصحيحة وبشكل مستمر، بالإضافة الى السلوك الجيد.

ويعتبر السلوك الصحيح أحد أهم أدوات خلق الثقافة وبناءها في المؤسسة. فمن خلال معرفة ما يمكن والقيام به وبشكل مستمر، فإن ذلك يعتبر عاملاً لبناء للثقافة المنشودة على المدى الطويل. كما ان القيام بالأعمال بشكل فعلي بعيداً على الشعارات او الاقوال، كلها تساهم في تعزيز مكانة الثقافة في نفوس الموظفين وفريق العمل. بالإضافة الى ذلك فإن من الأمور المساهمة في نشر السلوك الجيد في المؤسسة هو عمليات الاختيار بشكل أفضل سواء على مستوى التوظيف او حتى عمليات الترقيات لمناسب أعلى والتي ستسهم في نشر السلوك المطلوب في اقسام العمل بشكل أسرع.

وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات بأن وجود بعض الوحدات الغير منتجة في داخل المؤسسة، من شأنها التأثير سلباً على الطابع العام. ولذلك يتطلب الامر خلق ثقافة في المؤسسة يحملها جميع المدراء وأن يتم نشرها بين الافراد بشكل متناغم. كما ان لتطبيق مبادئ الحوكمة دورها الكبير في تعزيز وجود الثقافة السائدة في المؤسسة بشكل أفضل. فكلما تم التأكيد على الثقافة في المراحل الأولى من عمليات التأسيس، كلما ساهم ذلك بتقليل حجم التكاليف والمصروفات المستقبلية الغير مرئية على المؤسسة. ومن جانب متصل، يعتبر تغير الثقافة السائدة في المؤسسة امر في غاية الصعوبة، خصوصاً في المؤسسات التي تم تأسيسها قبل أكثر من ٤٠-٥٠ سنة.

## 13 طريقة لزيادة المبيعات

### أفضل الأساليب الاستراتيجية لتحقيق أرباح أكثر

وُجِدَت الشركات على أساس تحقيق أرباح أعلى من مجمل التكاليف، بالإضافة إلى تحقيق هامش ربحية جيد يخولها للاستمرار في المنافسة. وتتنافس الشركات فيما بينها في خفض سعر بيع المنتجات وذلك بتقليل تكاليف الإنتاج، مقابل الحصول على عائد مالي جيد. بيد أن العامل الأهم في ذلك هو كيف يمكن زيادة حجم المبيعات مقابل استخدام نفس الأصول، وهو ما يشكل تحدياً أمام الإدارة التنفيذية في الشركات. وتقوم شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الأعمال في هذا المقال بتسليط الضوء على أفضل 13 استراتيجية لزيادة المبيعات

1. تعد عملية الاتصالات التسويقية مع الزبائن المستهدفين، ومعرفة أبرز المشاكل والتحديات التي يعانون منها في الوقت الحالي، من أهم البدايات التي ينبغي العمل من خلالها. وعند تحليل تلك العقبات، يتعين خلق المنتج المناسب لحل تلك المشاكل، بحيث يكون المنتج هو الحل المناسب لهم. كما أن فهم اهتمامات الشريحة المستهدفة من الزبائن سينتج عنها بيع المزيد من المنتجات. فعند القيام بتصميم منتج أو تقديم خدمة تعالج مخاوف العملاء فإن ذلك من شأنه تبني قاعدة الولاء والانتماء للشركة. ويعتبر السؤال الأعلى ثمناً والذي يبحث عنه المدراء التنفيذيين باستمرار هو سبب شراء العملاء لمنتجات الشركة. فمن خلال الإجابة على تلك التساؤلات، فإنه يمكن معرفة الميزة النسبية لدى الشركة، بالإضافة إلى نقاط القوة لديها، أو حتى لمس نقاط الضعف لدى المنافسين في السوق. باختصار يقوم هذا السؤال، بتحديد وتحليل رغبات واحتياجات الزبائن.
2. فهم العملاء، بإنشاء خطة أبحاث السوق وذلك لمعرفة كيف يقوم العملاء باستخدام خواص المنتجات المقدمة لهم. فقد يحتوي المنتج على العديد من المميزات والاضافات التي لا يعرف عنها الزبائن، والتي تساهم في إعادة تصميم المنتجات نحو تقليل التكاليف. ومن جانب آخر فإن أبحاث السوق تساهم في تحليل شخصية العملاء، والتي بدورها ستساعد الشركة في إعادة تصميم المنتجات بحيث تحقيق أرباح أفضل.
3. تطوير العلاقة مع الزبائن، بطرح تساؤلات مثل "ما الذي يمكن فعله أكثر من ذلك" أو "كيف يمكن أن نكون في الخدمة دائماً"، وستساعد تلك التساؤلات وغيرها من التركيز على النتائج للزبائن بشكل أوسع وبالتالي تقوية العلاقة. كما يمكن الاعتماد على بيانات الزبائن السابقين، في إعادة توجيه الرسائل والتذكير بمنتجات الشركة. ويمكن تفعيل تلك الطريقة في حال أن تخلى بعض العملاء عن الشراء لفترة طويلة. كما أن التركيز على العملاء الحاليين والعمل بطريقة استباقية والتواصل الدائم مع العملاء – الزبائن الحاليين، حتى لو كانت من خلال السؤال عن أحوالهم الشخصية أو المهنية بطريقة لائقة. كما يمكن الاعتماد على استراتيجية التواصل والتركيز على العملاء وبحث إمكانية توجيه المنتج لزبائن آخرين يرغبون بالحصول عليه.
4. تشجيع الزبائن على إجراء المزيد من عمليات الشراء. فعندما يقرر الزبون شراء احدي منتجات الشركة، يمكن أن يطرح البائع منتج آخر قد يحتاج إلى التذكير إليه، وبالتالي تحقيق المزيد من المبيعات. وكما هو معلوم بأن تكلفة البيع للعميل هي أرخص بكثير من البيع للزبائن، ولذلك يجب التأكيد على أهمية تطوير عمليات الترويج بحيث تشجع العملاء على شراء المزيد من المنتجات الأخرى. كما أن التواصل المستمر والحضور في اذهان الزبائن بشكل دوري، له من الأثر أن يتوج بعمليات الشراء، والتي تبحث عنها الشركات بشكل مباشر. ولذلك يمكن أن يكون البيع الزائد والبيع العابر تكتيكات فعالة، عندما يستخدم العملاء منتج معين، يمكنك بيع المنتجات ذات الصلة التي تكمل أو تضيف إلى منتجاتهم الحالية. يجب أن توضح للزبائن كيف سيتم الاستفادة من شراء منتجات أخرى. يمكنك أيضاً بيع منتج أو خدمة متميزة لمساعدة العملاء على تحقيق نتائج أفضل، أو تعزيز الكفاءة أو تقليل النفقات أو تنمية أعمالهم الخاصة.

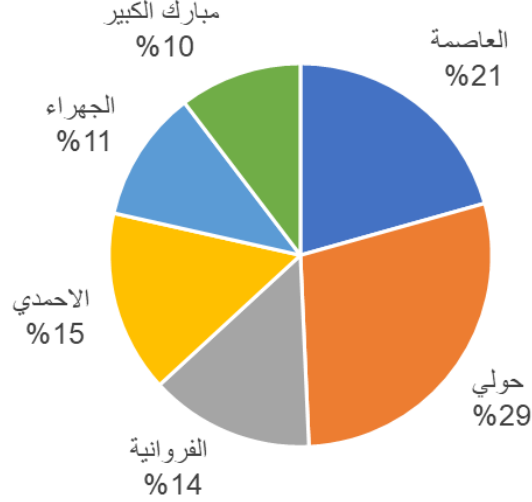
٥. كما تساهم عملية الحصول على ملاحظات العملاء في تحقيق امرين اثنين، فأما الأول فإنه يساعد في تطوير شكل المنتج المقدم وبالتالي تحقيق نسبة اعلى من الكفاءة الإنتاجية والمبيعات. أما الميزة الثانية عند الحصول على ملاحظات العملاء فهو اشعار العملاء بالأهمية في شخصهم، والذي سيولد بدوره انتماء اكبر تجاه الشركة.
  ٦. استخدام نموذج قمع المبيعات لتعيين رحلة الزبون من الزبون المحتمل إلى العميل. يمكن أن يساعد فهم الخطوات التي يتخذها المستهلك عند التسوق لشراء منتج في استنباط طريقة التفكير. كما يسمح هذا النموذج بتحليل النتائج وذلك من خلال تقسيم العملاء على اساس مستوى الاهتمامات، مما ينتج عنه تقديم عروض تسويقية أكثر فاعلية.
  ٧. التفاعل مع الزبائن اون لاین وعبر منصات التواصل الاجتماعي وهي خطوة مهمة في زيادة المبيعات، كون ان الكثير من الزبائن أصبحوا يبحثون عن المنتجات عبر المنصات الرقمية.
  ٨. تعتبر الخصومات واحدة من اربعة محاور مهمة تساهم في وضع خطة تسويقية جيدة. وعليه تعتمد الشركات على تقديم المزيد من الخصومات لتشجيع الزبائن في عملية الشراء وبشكل أكبر، مثل اثنان بسعر واحد، اشتر واحدة واحصل على الثانية مجاناً، او تقديم هدية مجانية. كما ان تقديم الخصم الاضافي من شأنه تشجيع الزبائن على تجربة المنتج. ولذلك يمكن للشركة من استخدام هذه الاستراتيجية في حالة دخول زبون جديد او حتى العملاء المستمرين مع الشركة وذلك لكسب ولاءهم وارتباطهم بالعلامة التجارية.
  ٩. ربط المنتجات المشتركة مع بعضها بحيث تقوم الشركة بإعطاء فرصة أكبر للزبائن لشراء المزيد من المنتجات. فعلي سبيل المثال يمكن أن تقوم شركة متخصصة ببيع منتجات التنظيف، وتقوم بالوقت ذاته بعرض ممسحة تنظيف او سطل ماء بسعر مخفض، والتي ستشجع الزبائن على عملية الشراء، على اساس تحقيق النجاح. ويلاحظ في هذه الحالة، الارتباط الوثيق لعمليات التسويق والاعمال مع الجانب الفيسيولوجي للبشر، ولذلك فإن القاعدة ثابتة ان الاعمال التجارية وقودها الزبائن، وان الزبائن هم افراد في بداية ونهاية الامر.
  ١٠. مراجعة أسعار بيع المنتجات واختيارها بشكل دقيق ستساهم في تشجيع الكثير من الزبائن على الشراء او على الاقل تجربة المنتج. وفي هذا الشأن فإنه يتعين على الشركة اقناع الزبائن على ان المنتج يحتوي على المزيد من الإضافات والقيم عند الحصول عليه مقابل هامش ربحية معقول. كما ان لوجود اسعار تنافسية فإن ذلك من شأنه رغبة الزبائن بشراء منتجات الشركة الاخرى باستمرار.
  ١١. يمكن أن يؤدي تبسيط عملية الشراء إلى زيادة المبيعات من خلال تسهيل عثور الزبائن على المنتجات واختيارها. وتعتمد الكثير من المنصات الالكترونية هذه الخطوة، والتي تعد مهمة في عصر السرعة والرغبة بالانتهاء من عملية الشراء دون اي تعقيد. ولذلك يتعين على الشركات التي تبحث عن زيادة المبيعات من تقليل خطوات الشراء واختيار الاهم منها.
  ١٢. يمكن أن يؤدي توفير ضمان استرداد الأموال إلى كسب ثقة الزبائن وتشجيعه على عملية الشراء. وفي هذه الاستراتيجية تعتمد الشركة على عدم استغلال الزبائن، وعادة لا تتم عملية استرداد الاموال مقابل الحصول الى مبيعات افضل.
  ١٣. من الأمور المساهمة ايضاً في زيادة حجم مبيعات الشركات هو إعطاء خاصية لعملاء الشركة دون غيره، وذلك من خلال توزيع دعوات خاصة لحضور المناسبات الاجتماعية او الأدوار الأخرى، بحيث تزيد من حجم الارتباط المتبادل. ولعل مثل تلك الخطوات ستساهم في جعل العملاء الحاليين اكثر ولاءً ودفاعاً عن منتجات الشركة، وبالتالي العمل وتحقيق استراتيجيات واهداف الشركة.
- وختاماً قالت الشركة بأن العملاء الحاليين هم أفضل رهان على بقاء الشركة وزيادة المبيعات، ولذلك فإن الاحتفاظ بهم يعتبر من افضل المكتسبات التي يجب رصدها باستمرار. فلو استطاعت الشركة إسعاد هؤلاء العملاء، فمن المرجح أن يشتروا من الشركة مرة أخرى.

يعتبر قطاع الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بدولة الكويت، من قصص النجاح التي امتازت بها الدولة عن مثيلاتها من توفير السلع الاستهلاكية بأسعار تنافسية وبشكل مستمر، الى جانب تشجيع الاستثمار والادخار للمساهمين في تلك الجمعيات. ولذلك ارتأت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال من دراسة وتحليل هذا القطاع بشكل اعمق، وذلك لمعرفة أهمية هذا القطاع ودوره في الحركة التجارية بدولة الكويت. وتنتشر الجمعيات التعاونية في مختلف مناطق ومحافظات دولة الكويت والتي وصل عددها الى اكثر من 80 سوق مركزي، واكثر من 400 فرع في المناطق السكنية.

#### حجم المبيعات والنمو

بلغ اجمالي المبيعات في الجمعيات التعاونية بدولة الكويت حوالي 1.2 مليار دينار كويتي سنوياً – ما يعادل 3.7 مليار دولار امريكي وذلك حسب نتائج العام 2023. وقد جاءت تلك القيمة من خلال المنافسة التي شهدها قطاع المواد الاستهلاكية بتوفير منتجات مختلفة ومتنوعة بالقرب من أماكن سكن المستهلكين. كما تشير نتائج الشركة بأن حجم النمو السنوي للمبيعات كان يشكل حوالي 5.9%. وتجاري تلك النسبة النمو في عدد سكان دولة الكويت، بالإضافة الى زيادة الطلب على المشتريات من قبل المساهمين. وتمثل تلك القيمة اجمالي حجم المشتريات التي يقوم بها المواطنين والمقيمون بدولة الكويت في كل من المحافظات الستة، والموضحة في الشكل التالي:

نسبة مبيعات الجمعيات التعاونية في محافظات دولة الكويت



#### حجم الاستهلاك بالنسبة للفرد

كما قامت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بتحليل حجم استهلاك الفرد في كل منطقة من مناطق دولة الكويت. وتشير النتائج الى انه بلغ معدل استهلاك الفرد من البضائع الاستهلاكية بحوالي 388 دينار كويتي سنوياً، والذي يعادل 32 دينار شهرياً لكل فرد. اما بخصوص اكثر الافراد في

المناطق السكنية استهلاكاً للمنتجات الاستهلاكية. فقد تصدرت مناطق الشامية والشويخ القائمة بحجم 1,088 دينار سنوياً لكل فرد في تلك المناطق السكنية. أما المركز الثاني فقد كانوا الافراد الساكنين منطقة مشرف وذلك بواقع 1,018 دينار سنوياً لكل منهم. وجاء المركز الثالث من نصيب سكان منطقة الخالدية، بحجم صرف سنوي يعادل 975 دينار كويتي لكل فرد من افراد المنطقة. ويوضح الجدول التالي معدل مشتريات الافراد سنوياً في ابرز 10 مناطق سكنية بدولة الكويت:

المنطقة السكنية	معدل المشتريات سنوياً – دينار لكل فرد
الشامية والشويخ	1,088
مشرف	1,018
الخالدية	975
الاحمدي	951
الفيحاء	793
العديلية	713
القادسية	645
كيفان	627
الشعب	582
الزهراء	572

## حجم الاستهلاك لكل وحدة سكنية

وقد تم تحليل اجمالي المشتريات لكل وحدة سكنية في كل منطقة من مناطق دولة الكويت، حسب تنبؤات العام 2023. وتشير نتائج الشركة الى ان معدل الاستهلاك السنوي في الوحدة السكنية – او الاسرة – كان حوالي 10.1 الف دينار كويتي سنوياً، أي بمعدل 835 دينار شهرياً. وتوضح النتائج بأن ابرز سكان المناطق استهلاكاً هم من كانوا في منطقة الروضة بمعدل استهلاك سنوي يقدر بحوالي 43.8 الف دينار، ولعل تلك النسبة كانت لتقاطعها مع منطقة حولي وروادها. اما المركز الثاني والثالث فقد كن لسكان مناطق الخالدية و علي صباح السالم بمعدل صرف سنوي يعادل 23.7 و 22.2 الف دينار سنوياً لكل وحدة سكنية. ويوضح الجدول التالي حجم الصرف في ابرز المناطق السكنية بدولة الكويت:

المنطقة السكنية	معدل المشتريات سنوياً - الف دينار لكل وحدة سكنية
الروضة	43.8
الخالدية	23.7
علي صباح السالم	22.2
الشامية والشويخ	20.9
مشرف	20.7
الجهراء	19.3
العديلية	17.8
الفيحاء	17.8
القادسية	14.5
الشعب	13.1

## انشط الجمعيات التعاونية

اما بخصوص انشط الجمعيات التعاونية بدولة الكويت من حيث المبيعات السنوية للعام 2023، والذي تم احتساب عامل التنبؤ المستقبلي، فقد كان المركز الأول من نصيب جمعية الروضة وحوالي بإجمالي مبيعات منتظرة قد تصل الى 71.1 مليون دينار. في حين من المتوقع ان يكون المركز الثاني لجمعية مشرف التعاونية بحجم مبيعات تقدر بحوالي 65.2 مليون دينار. كما انه من المنتظر ان تحصد جمعية سعد العبدالله - ذات الكثافة السكانية الكبيره - المركز التالي بحجم مبيعات 42.6 مليون دينار. ويوضح الشكل التالي حجم المبيعات المتوقع تحقيقها في نهاية هذا العام - 2023 - لأبرز الجمعيات التعاونية:



وختاماً قالت شركة اكسبر بان المنافسة مستمرة ما بين الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بدولة الكويت في حصد المزيد من المبيعات مستقبلاً وتحقيق النجاح الاجتماعي المنشود. إلى جانب ذلك فإنه من المنتظر ان تزداد حدة المنافسة على أساس دخول عوامل أخرى قد تغير من شكل القطاع الاستهلاكي بدولة الكويت، مثل العمل من خلال التطبيقات الحديثة والتوصيل، إلى جانب انتعاش قطاع الهايبر ماركت بدولة الكويت.



## تكلفة المعيشة بدولة الكويت التقرير السنوي 2023

يمكن تعريف تكلفة المعيشة بأنها مقدار الراتب او الدخل الشهري اللازم للفرد الواحد للعيش بشكل جيد، او انها اجمالي المشتريات التي يحتاج اليها الفرد للعيش. ويعتبر مؤشر أسعار المستهلك CPI واحدة من اهم تلك المؤشرات التي تقيس تكاليف العيش في منطقة جغرافية معينة، والمقارنة بما حولها من الدول الأخرى. وفي هذا الشأن قال التقرير السنوي لشركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بدولة الكويت بأن الشركة قد قامت بحساب متوسط تكاليف أبرز السلع والخدمات على المواطنين والمقيمين، كحد أدنى من الضروريات للحفاظ على سلامة العيش. كما ان أهمية هذا المؤشر دورها في تحديد حجم الدخل الشهري للموظف، التنبؤ بنسبة الادخار الحالية، نسبة الدين العام والقروض على المواطنين، إضافة الى عملية إدارة السلع والخدمات المقدمة. وفيما يلي جانب من الدراسة التي قامت بها الشركة – أكتوبر 2023:

### السكن

يعتبر السكن الخاص سواء من خلال تملك المواطنين لبيت العمر او حتى الصرف الشهري على ايجار الشقة، من الحاجات الأساسية التي تعتمد عليها الاسرة في بقائها والمحافظة عليها. وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات بأن معدل الصرف الشهري لبند السكن كان حوالي 733 دينار شهرياً، أي بواقع 8,800 دينار سنوياً. والجدير بالذكر بأن تكلفة السكن الخاص على الفرد الواحد كانت بمعدل 147 دينار شهرياً، ما يعد من النسب العالية في هذا البند، والذي تستوجب الوقوف عندها وتحديدها.

### السيارات والنقل

كما يعتبر قطاع السيارات والنقل من الأهمية بمكان، كونه يساهم في تحقيق وبلوغ الدخل الشهري المطلوب للفرد. والى جانب ذلك، فإن الغلو في استنزاف هذا البند بالتوجه نحو الكمال المطلق والبحث عن الرفاهية الكبيرة دورها في رفع حجم التكلفة الى حد قد لا يطاق. ولهذا فإن معدل الصرف الشهري على هذا القطاع – سواء من خلال الفقد من قيمة الأصول depreciation او الايجار – كان حوالي 361 دينار شهرياً، أي بمقدار 4,333 سنوياً. ولذلك فإن معدل استهلاك الفرد لقطاع السيارات كان حوالي 181 دينار شهرياً.

### العمالة المنزلية

تعتبر العمالة المنزلية المساندة في السكن، من الأمور المساهمة في تحقيق الرخاء والعيش الكريم للمواطنين والمقيمين. ويتناسب هذا العامل مع المستوى الاجتماعي للعائلة، فمنها من يعتمد على 3 عمالة في البيت الواحد، ومنها من لا يعتمد على أي منها. ولذلك تشير النتائج بأن معدل صرف الاسرة الكويتية على بند العمالة في المنزل كان بمقدار 225 دينار شهرياً، أي حوالي 2,700 دينار سنوياً. والجدير بالذكر بأن تكلفة الخادم الواحد على الفرد كان بمقدار 45 دينار شهرياً

### التعليم

يشكل التعليم أهمية بالغة لدى الاسر، كونه مرتبط بشكل مباشر في حجم الدخل الشهري العائد على مستقبل العائلة الجديدة مستقبلاً. ولذلك تستثمر بعض الاسر في هذا البند بشكل اشمل، والمرتبط بطبيعة الحال على القدرة في ذلك الى جانب الأولوية. وقد بلغ معدل صرف العائلة على التعليم شهرياً 313 دينار، ما يعادل 3,750 دينار سنوياً. وتعد تلك القيمة مرتفعة الى حد كبير، خصوصاً الى كان عدد الأبناء أكثر من 3 طلاب وطالبات.

## الرعاية الصحية والتجميل

أصبح بند الرعاية الصحية والتجميل من البنود التي أضيفت بشكل ملحوظ على فاتورة الاسرة الكويتية مؤخراً، والذي استوجب الامر دراستها بشكل مفصل وتحليل نتائجها. وتشير نتائج أبحاث الشركة بأن العائلة تصرف حوالي 263 دينار شهرياً على هذا البند – ما بين احتياجات ضرورية وخدمات كمالية – أي ما يقارب 3,150 دينار سنوياً. وعلى الرغم من توافر الخدمات الصحية – على الأقل – في القطاع الحكومي العام – إلا أن تكلفته في تزايد مستمر خصوصاً إذا ما كانت الزيارات أسبوعية أو أكثر من مرتين في الشهر.

## الجمعيات التعاونية والاستهلاكية

كما يعتبر هذا البند من البنود المهمة في سلوك الاسرة، والتي تتميز حسب الظروف الاجتماعية من حيث معدل الزيارات الدورية والصرف عليها. وتشير النتائج بأن معدل صرف العائلة على المنتجات الاستهلاكية كان بمقدار 458 دينار شهرياً، وهو ما يعدل 5,500 دينار سنوياً. وتمثل تلك النسبة المرتفعة أهمية كبرى، كون ان تكلفتها على الفرد الواحد قد بلغت حوالي 92 دينار شهرياً.

## المطاعم

يعتبر قطاع المطاعم من القطاعات المستحدثة بشكل ملحوظ في على الاسواق دولة الكويت، والتي بدأت تتجلى نتائجها على تكاليف الاسرة خلال العقدين الماضيين بشكل خاص، والتي لا بد من الوقوف عندها. وتشير نتائج شركة اكسير للاستشارات بان معدل الميزانية الشهرية للفرد لهذا القطاع كانت بمقدار 120 دينار، ما يقارب 1,440 سنوياً. وتعتمد تلك القيمة بشكل مباشر على معدل الزيارات للمطاعم سواء يومياً، اسبوعياً، او شهرياً.

## الخدمات العامة

يتضمن هذا البند بعض الخدمات العامة المساهمة في تحقيق الرفاه للفرد، ومنها على سبيل المثال الانترنت، القنوات الفضائية، التلفزيون، وقود السيارات، صيانة الأجهزة، بالإضافة الى فواتير الكهرباء والماء. وفي هذا الشأن قال التقرير بأن معدل صرف الاسرة على هذا البند كان بمقدار 222 دينار شهرياً، أي ما يعادل 2,660 دينار سنوياً. كما ان تكلفة بند الخدمات العامة على الفرد الواحد كانت 11 دينار شهرياً، ما تعد منخفضة بشكل ملحوظ.

## الأسواق

ويختلف هذا البند بطبيعته حسب الطبيعة الاجتماعية للأسرة الى حد كبير. ويتضمن هذا الجانب المصروفات المختلفة من الأسواق مثل الأثاث، الملابس والاكسسوارات، شراء الأجهزة والمكانن، الكوفي شوب، المطاعم والحلويات. وتشير أبحاث الشركة بأن معدل الصرف في هذا القطاع كان بمعدل 488 دينار شهرياً، أي بمعدل 5,850 دينار سنوياً.

## الترفيه

كما تشير النتائج بأن بند الترفيه على الاسرة بدولة الكويت كان بمعدل 137 دينار شهرياً، او 1645 دينار سنوياً. ويتضمن هذا المحور تذكار حضور المباريات، السينما والمسرح، العاب الأطفال، بالإضافة الى الاشتراك النادي الصحي. كما توضح النتائج بأن معدل تكلفة قطاع الترفيه على الفرد الواحد كانت بمعدل 17 دينار فقط شهرياً، ولعل ذلك الانخفاض يعود الى محدودية الأماكن السياحية الحالية – فترة اعداد هذا التقرير.

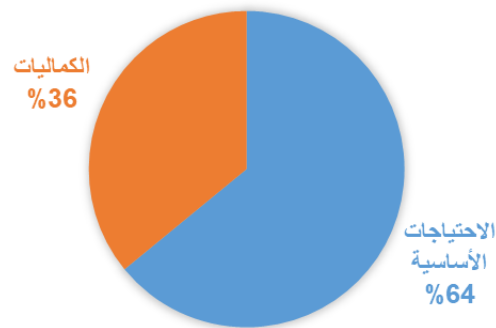
## السفر

كما يعتمد البند الأخير من بنود مؤشرات الاستهلاك على السفر والصراف خارج نطاق دولة الكويت. وتشير النتائج الى ان معدل الصرف او التوفير الشهري لهذا البند كان بمعدل 347 دينار، أي ما يعادل 4,167 دينار سنوياً. وقد كان معدل الصرف على بند السفر هو 69 دينار شهرياً على الفرد الواحد.

ويوضح الجدول التالي خلاصة مؤشر الاستهلاك للفرد في دولة الكويت:

البند	التكلفة – دينار شهرياً لكل فرد
السكن	147
السيارات والنقل	181
العمالة المنزلية	45
التعليم	938
الرعاية الصحية والتجميل	53
الجمعيات التعاونية والاستهلاكية	92
المطاعم	120
الخدمات العامة	11
الأسواق	20
الترفيه	17
السفر	69

## حجم الصرف من الراتب بدولة الكويت



وختاماً قالت شركة اكسبر بأن معدل الصرف الشهري على الفرد الواحد بدولة الكويت كانت بمقدار 1,691 دينار، أي ما يعادل 102 الف دينار على الاسرة سنوياً. كما توضح النتائج بأن حجم صرف الاسر على الاحتياجات الرئيسية كانت 64.1% بينما كان اجمالي الصرف على الكماليات يقدر بحوالي 35.9% من اجمالي الراتب. وتعد تلك العلاقات العلامات المهمة التي ينبغي الوقوف عندها إما من خلال رفع الدخل الشهري للأفراد او التشجيع على الحد من حجم الكماليات وذلك نحو تشجيع الادخار والاستعداد للمستقبل.

## المياه المعبأة

### حجم السوق والنمو السنوي

يعتمد بقاء الانسان والحياة البشرية بشكل عام على وجود الماء كمصدر رئيسي للحياة. وتستخدم دول العالم طرق متعددة لتحلية المياه وتصنيعها بحيث تكون مناسبة وملائمة للاستخدام اليومي للإنسان. وتقوم دولة الكويت كغيرها من دول العالم على طريقة تحلية مياه البحر – المالحة- بحيث تصل للمناطق السكنية المختلفة، والتي تلي الاحتياجات. اما بخصوص مياه الشرب، فإن طريقة تصنيعها تختلف بعض الشيء بإضافة بعض وحدات التصنيع المساهمة في تنقية المياه من الشوائب وجعلها صالحة للشرب. وتختلف مياه الشرب – او المياه المعبأة – فإن طريقة تنقيتها والتي تكون عادة إما بالترشيح، التحلية، او من خلال الأشعة فوق البنفسجية. وفي هذا الجانب، قالت شركة اكسير للاستشارات وإدارة الاعمال، بأن النمو الكبير والانتشار السريع الذي شهده قطاع المياه المعبأة بدولة الكويت، استوجب مجاراة تلك التغيرات في الأسواق والتي تجاري طبيعتها السلوك البشري – الزبائن. وفيما يلي جانب من أبرز النتائج المحققة:

### حجم السوق

ان الملاحظ لشكل السوق المحلي بدولة الكويت، يدرك تماماً حجم التغير لقطاع المياه المعبأة خلال السنوات العشرة السابقة، والذي اتجه فيه عدد كبير من المواطنين والمقيمين لاستهلاك المياه المعبأة بشكل اكبر عن السابق. الامر الذي ساهم في تشجيع الكثير من الشركات المحلية إلى الاستثمار في هذا القطاع بشكل أكبر. وتشير النتائج الإحصائية بان عدد سكان دولة الكويت قد بلغ حوالي 4.7 مليون نسمة، والذي يعتبر عامل مساعد ومهم في تنشيط وتشجيع هذا القطاع. وفيما يلي بعض النتائج الإحصائية والفرضيات الخاصة بذلك:

البند	القيمة
عدد السكان بدولة الكويت	4,700,000 نسمة
معدل استهلاك الفرد للمياه المعبأة	0.33 لتر/ اليوم
حجم الاستهلاك اليومي	1,551,000 لتر
حجم الاستهلاك السنوي	566,115,000 لتر
سعر الوحدة	0.200 دينار لكل لتر
حجم السوق السنوي	113,223,000 دينار كويتي

### النمو السنوي

يتناسب حجم النمو السنوي لقطاع المياه المعبأة بدولة الكويت مع بقية دول العالم، وذلك على أساس النمو السنوي للسكان. وتشير اخر الإحصاءات بأن النمو السنوي المقدر لقطاع المياه المعبأة كان بحوالي 7-8% على أساس سنوي. وبذلك من المنتظر أن يصل حجم سوق المياه المعبأة بدولة الكويت في نهاية العام 2032 الى حوالي 184 مليون دينار كويتي، بزيادة مقدارها 63% عن العام الحالي. ويوضح الجدول التالي التنبؤ بحجم قطاع المياه المعبأة بدولة الكويت للسنوات الخمسة القادمة:

البند	2022	2023	2024	2025	2026
حجم السوق – مليون دينار كويتي	113.2	118.9	124.8	131.1	137.6

## المنافسين

ولما كان حجم السوق الكبير والنمو السريع يشكلان عامل جذب لأصحاب الاعمال وبقية المستثمرين، بدأت الكثير من الشركات المحلية والعالمية المختلفة، الاتجاه نحو هذا القطاع، وذلك نحو جني المزيد من القدر من الحصة في السوق المحلي. وتتنافس في السوق حالياً الكثير من الشركات، لعل ابرزها:

- الروضتين
- أبراج
- اكوا كول
- اكوفينا
- اروى
- أي بي سي
- جودة
- هنية
- دلتا
- حياة
- جمان
- هنا
- صفا
- الامارات
- العين
- غلفا
- مسافي
- الترا
- بينار
- فيو
- فوليك
- ايفيان

وتختلف تلك الشركات في قدرتها وامكانياتها في تزويد السوق المحلي بالمياه المعبأة، ما يجعل الفرصة سانحة امام المزيد من الشركات لتلبية الثغرات المكونه لشكل السوق المحلي بدولة الكويت.

وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات، بأن النمو المتوقع لقطاع المياه المعبأة بدولة الكويت سيجعل الكثير من الشركات المختلفة للدخول فيه وجني المزيد من المصادر المالية. كما ان الاندماج والاستحواذ يشكل علامة مهمة للسيطرة على أكبر قدر من الحصة لهذا السوق الحيوي، خصوصاً إذا ما تم توجيه مصادر الإنتاج المختلفة نحو تحقيق تلك الغايات. وتضيف شركة اكسبر بأن المناخ القاسي ودرجات الحرارة المرتفعة، من شأنها تعزيز الطلب على منتجات قطاع المياه المعبأة في المستقبل القريب. وعلى الرغم من كبر حجم السوق قطاع للمياه المعبأة بدولة الكويت ونموه السريع، إلا أن استهلاك الفرد لازال بمعدل 121 لتر سنويا (مقارنة ب 186 لتر للفرد في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال)، ما يعزز نمو قطاع المياه المعبأة بشكل أكبر.

## الشرائح المستهدفة في المجمعات التجارية بدولة الكويت التقرير السنوي ٢٠٢٣

يعتبر موقع المشروع من المحاور الأربعة الرئيسية لعمليات تخطيط السوق 4 Ps والتي تتضمن المنتج، السعر، الترويج، بالإضافة الى مكان عرض المنتج وتقديمه للزبائن. ولذلك كان من الأهمية بمكان دراسة هذا المحور بشكل مفصل، والذي يساعد أصحاب المشاريع سواء الصغير والمتوسطة منها SME او حتى التقليدية في فهم سلوك الزبائن والعملاء في كل من تلك المواقع المختلفة. كما ان فهم مكونات موقع المشروع، سيساعد في اختيار الأفضل منها وذلك عند افتتاح المتجر، والتي بدورها ستساهم في توليد الثروة وتقليل حجم المخاطر. ولذلك قامت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بتحليل تسويقي لأبرز المجمعات التجارية بدولة الكويت، وذلك نحو الوقوف حول نسبة العملاء المحتملين، الشريحة المستهدفة من الزبائن سواء على مستوى النوع او الجنسية.

وقالت الشركة بأن حجم المشتريات من المجمعات التجارية المختلفة بدولة الكويت بلغ حوالي 420 مليون دينار كويتي سنوياً، مقابل 262 مليون دينار كويتي سنوياً لقطاع المطاعم والكوفي شوب الموجودة في المجمعات. وتشير نتائج البحث الذي اقامته الشركة بأن من بين كل 100 شخص في المجمعات التجارية المختلفة بدولة الكويت، فإن 25 منهم هم عملاء للمحلات التجارية – أي انهم يقومون بعملية الشراء بشكل مستمر. وفي المقابل فإن البقية الأخرى من الزبائن هم مرتادي المطاعم والكوفي شوب الواقعة في المجمعات. اما بالنسبة لشريحة النساء في المجمعات التجارية بدولة الكويت، فإنها تشكل حوالي 63.1% من اجمالي مرتادي الأسواق التجارية. كما تشير النتائج بان نسبة الزبائن الكويتيين في المجمعات التجارية تعادل 68.5% والذي يعكس اتجاه الأسواق التجارية الحديثة لتلك الشريحة.

### الافنيوز مول

على الرغم من مضي عدة سنوات على بناء مجمع الافنيوز بدولة الكويت، إلا ان التوسعة الأخيرة لهذا المجمع جعلت منه أحد اهم الوجهات السياحية في دولة الكويت. وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن من بين كل 100 متسوق بدولة الكويت، هناك 25 منهم يقومون باختيار مجمع الافنيوز للتسوق، وبذلك يعتبر المجمع واجهة التسوق الأولى بدولة الكويت. بالإضافة الى ذلك فإن اعداد العملاء في المجمع هي واحد من كل أربعة اشخاص، والتي تعتبر جيدة الى حد كبير. وبتحديد نوعية زوار المجمع ما بين النساء والكويتيين، فإنها تمثل 60.7% و 71.5% على التوالي.

### 360 مول

كما ان 360 مول يعتبر من المجمعات الراقية بدولة الكويت، خصوصاً وان موقعه الجغرافي في وسط دولة الكويت، ساهم في زيادة الحركة التجارية عليه. ويعتبر 360 مول من أكثر المجمعات التجارية استقطاباً للزبائن المواطنين وذلك بنسبة بلغت 86.9% حتى فترة اعداد هذه الدراسة – مارس 2023. ويعتبر هذا المجمع ثاني أكبر المجمعات التجارية من حيث اعداد الزبائن دولة الكويت، وذلك بنسبة 19.3% من اجمالي حجم السوق المحلي، مقابل 13.7% للعملاء. اما بالنسبة لنسبة الشراء في 360مول، فإنها كانت بمقدار 19.4% من اجمالي مرتادي المجمع، والذي يؤكد اهتمام الإدارة على المطاعم والمقاهي بشكل أكبر. وتتنوع الشريحة النوعية للزبان في هذا المجتمع بشكل متفاوت مع افضلية نسبية لشريحة النساء بنسبة 57.7%.



## برج الحمراء

يقع برج الحمراء في وسط العاصمة بدولة الكويت، والذي يتضمن الى جانب المحلات التجارية الراقية، مكاتب الشركات المختلفة. ويعتمد هذا السوق على المكاتب والمطاعم بالإضافة الى الكوفي شوب بشكل أكبر، والذي وصل فيه اعداد العملاء الى 11.1% فقط. ولذلك يعتبر هذا الموقع من أكبر المواقع بدولة الكويت استحواداً لأعداد الزبائن بدولة الكويت. وتشكل الشريحة النسائية ونسبة الكويتيين من مرتادي برج الحمراء حوالي 55.4% و 79.0% - على التوالي. ومع ذلك، فإن حجم الزبائن والعملاء للمجمع لا تتعدى 5.5% و 2.0% - على التوالي من اجمالي الشريحة بدولة الكويت.

## العاصمة مول

يعتبر العاصمة مول من أحدث المجمعات التجارية والذي تم تشييده مؤخراً بدولة الكويت، وأصبح خلال فترة قصيرة أحد اهم المحطات الاساسية لزيارات وتسوق الزبائن سواء على المستوى المحلي او حتى الخليجي والعالمي. وكما تشير اليه نتائج شركة اكسبر للاستشارات فإن نسبة العملاء في العاصمة مول قد بلغت حوالي 28.2% من اجمالي زوار المجمع، والذي يعتبر من المؤشرات المتقدمة. اما بخصوص نسبة الزبائن من شريحة النساء في مجمع العاصمة مول، فقد بلغت حوالي 62.7% من اجمالي مرتادي المول. ويعتبر العاصمة مول من المجمعات التجارية التي تستقطب شريحة المواطنين الكويتيين بشكل مباشر، وذلك بنسبة 73.9%. اما بخصوص نسبة الزبائن والعملاء الى اجمالي السوق المحلي فإن مجمع العاصمة مول يتقطب 10.0% و 11.4% - على التوالي.

## مارينا مول

وهو أحد المجمعات التجارية الواقعة على شارع الخليج العربي، والذي يستقطب المزيد من شرائح السوق، خصوصاً شريحة غير الكويتيين من الزبائن وبنسبة 85.3%. كما يحاكي مارينا مول الشريحة النسائية بدولة الكويت بشكل خاص، وذلك بنسبة 66.3% من اجمالي مرتادي المجمع. وقد بلغت نسبة الشراء في هذا المجمع 1 الى 5، بمعنى ان من كل خمسة اشخاص تقوم بزيارة المجمع، هناك شخص واحد فقط من الذين يقومون بعملية الشراء الفعلية. ويعد مارينا مول ثالث أفضل مجمع من حيث اعداد الزبائن بدولة الكويت، مقابل نسبة عملاء تشكل 13.4% من اجمالي السوق الكويتي.

## ذا قيت مول

يقع المجمع في الجهة الجنوبية لمدينة الكويت، والذي يمتاز بوجود محلات تجارية متنوعة بالإضافة الى العديد من المطاعم والكوفي شوب. وتشير نتائج اعمال شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن ذا قيت مول هو من أفضل المجمعات التجارية بدولة الكويت استقطاباً لشريحة المواطنين بنسبة وصلت الى 83.1% من اجمالي مرتادي المجمع. بالإضافة الى ذلك فإن الشريحة المستهدفة لهذا المجمع كانت واضحة وبنسبة 80.7% لصالح شريحة الزبائن النساء. وتعتبر القدرة الشرائية لمجمع ذا قيت مول عالية جداً بدولة الكويت وذلك بنسبة 38.5% من اجمالي الزوار. ويعتبر ذا قيت مول كذلك ثاني افضل مجمع تجاري بدولة الكويت من حيث العملاء وبنسبة بلغت 18.8% من اجمالي السوق المحلي، مقابل 10.2% نسبة الزبائن من اجمالي السوق المحلي بدولة الكويت.

## الكوت مول

وهو أحد الصروح التجارية المعمارية، والذي يحاكي المزيج من العراقة التاريخية لدولة الكويت، والمحلات التجارية الحديثة. وقد بلغت نسبة العملاء في هذا المجمع حوالي 29.2% من اجمالي مرتاديه، والذي يعتبر في مركز متقدم. أما بالنسبة لنوعية الزبائن في الكوت مول فهم الكويتيين

والنساء بشكل أكبر ونسبة بلغت 72.5% و 57.6% - على التوالي. ويعتبر الكوت مول من المجمعات التي تستقطب حوالي 16.4% من إجمالي العملاء، في حين ان نسبة الزبائن قد شكلت 13.6% من إجمالي السوق المحلي بدولة الكويت.

## الملخص

المجمع التجاري	نسبة العملاء في المجمع	نسبة النساء	نسبة الكويتيين	نسبة الزبائن بدولة الكويت	نسبة العملاء بدولة الكويت
الافنيوز مول	25.2	60.7	71.5	24.5	24.2
360 مول	19.4	57.7	86.9	19.3	13.7
برج الحمراء	11.1	55.4	79.0	5.5	2.0
العاصمة مول	28.2	62.7	73.9	10.0	11.4
مارينا مول	21.3	66.3	14.7	16.9	13.4
ذا قيت مول	38.5	80.7	83.1	10.2	18.8
الكوت مول	29.2	57.6	72.5	13.6	16.4

القيمة بالنسبة المئوية

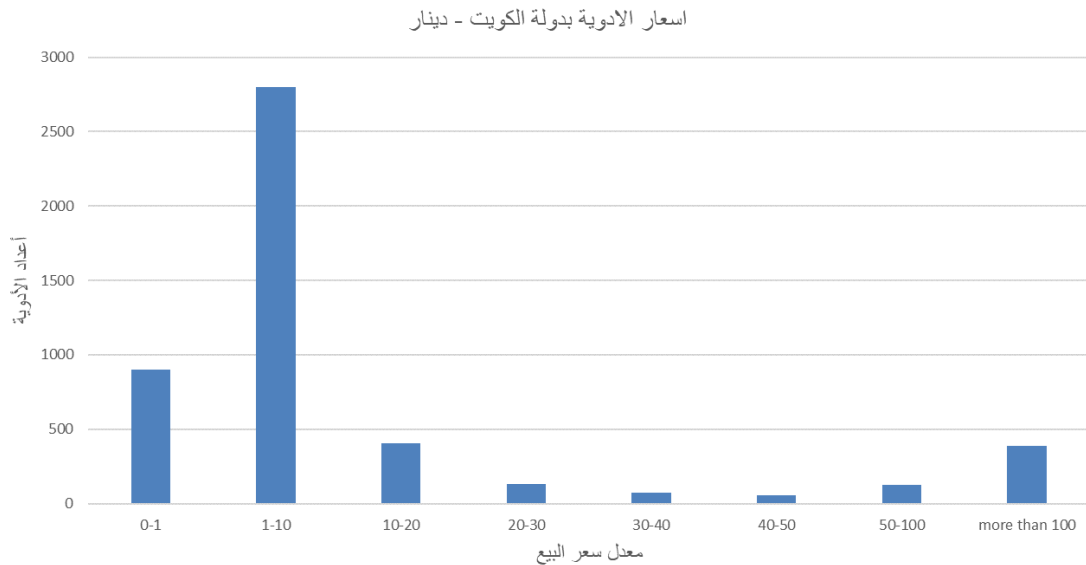
وختاماً قالت الشركة بأن فهم مكونات الموقع التجاري يعد من الأهمية كونه يساهم في توجيه أفضل المنتجات والخدمات للشرائح المستهدفة من السوق. وكما اشارت الية النتائج بأنه قد بلغ معدل زيارة الزبائن للمجمعات التجارية بدولة الكويت 18 مرات على الأقل خلال العام الواحد، أي بمعدل ١-٢ مرة خلال الشهر، والذي تعد نسبة مرتفعة. ويعتبر مجمع ذا قيت مول والكوت مول من أفضل المجمعات من حيث القوى الشرائية بالنسبة لأعداد الزبائن. كما يعتبر 360 مول من المجمعات التجارية التي تستقطب شريحة الكويتيين بشكل خاص. أما بخصوص الشريحة النسائية من السوق المحلي، فإنها عادة ما تكون حاضرة في مارينا مول. ويعتبر الافنيوز مول من اكبر المجمعات التجارية بدولة الكويت من حيث اعداد الزبائن والعملاء بشكل عام. والسؤال المهم في هذا المقام، هل ستستطيع تلك المجمعات التجارية من مجارة التطبيقات الحديثة وأساليب البيع اون لاين؟ وهل ستقاوم إدارات تلك المجمعات انفتاح السوق المحلي على بقية الأسواق العالمية عبر التطبيقات الحديثة؟ ذلك ما سيتم رصده خلال الفترة القادمة.

## حجم سوق الأدوية بدولة الكويت التقرير السنوي 2023

تعتبر الادوية والمستحضرات الكيميائية من المنتجات الرئيسية التي يعتمد عليها القطاع الصحي بشكل اساسي وذلك تحقيق الدعم اللازم لنجاح المؤسسات الصحية. وعلى الرغم من أهمية تلك المركبات الكيميائية ودورها في الحفاظ على صحة وبقاء الافراد، إلا أن دولة الكويت لازالت تعتمد على الواردات لتلك المشتقات الكيميائية من الدول الأخرى. فبعد مضي أكثر من 60 سنة على نشأة الدولة الحديثة، إلا انه لم تصل الدولة لمرحلة الاكتفاء الذاتي وتصدير منتجات الادوية لغاية الآن. وفي هذا التقرير تشير شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال الى أهمية هذا القطاع وحجم السوق المحلي، على امل ان تكون هناك شراكات مستقبلية من الشركات العالمية المتخصصة في قطاع تصنيع الادوية بدولة الكويت.

### اعداد الادوية

بلغ اجمالي اعداد الادوية والمنتجات الصيدلانية المستوردة الى السوق المحلي بدولة الكويت حوالي 4800 نوع من الأنواع المختلفة للمواد الكيميائية، وذلك بمتوسط أسعار 70 دينار كويتي للعلبة الواحدة. وكما هو موضح في الشكل التالي، فإن اغلب الادوية المستوردة الى دولة الكويت تباع بأسعار تتراوح ما بين 1-10 دنانير. كما أن 18.4% من الادوية تباع في الأسواق بأسعار اقل من دينار واحد.

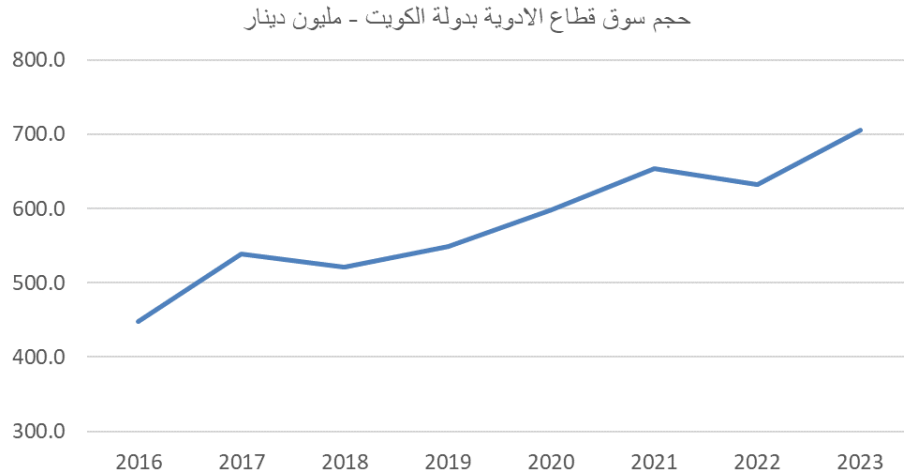


## حجم السوق

تقول شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن حجم سوق الأدوية والمستحضرات الطبية بدولة الكويت قد بلغ في نهاية العام 2023 الى حوالي 706 مليون دينار سنوياً – أي ما يعادل 2.3 مليار دولار امريكي. كما ان تلك القيمة العظمى لقطاع الادوية قد شجع الكثير من الشركات والمستثمرين للمنافسة.

## النمو السنوي

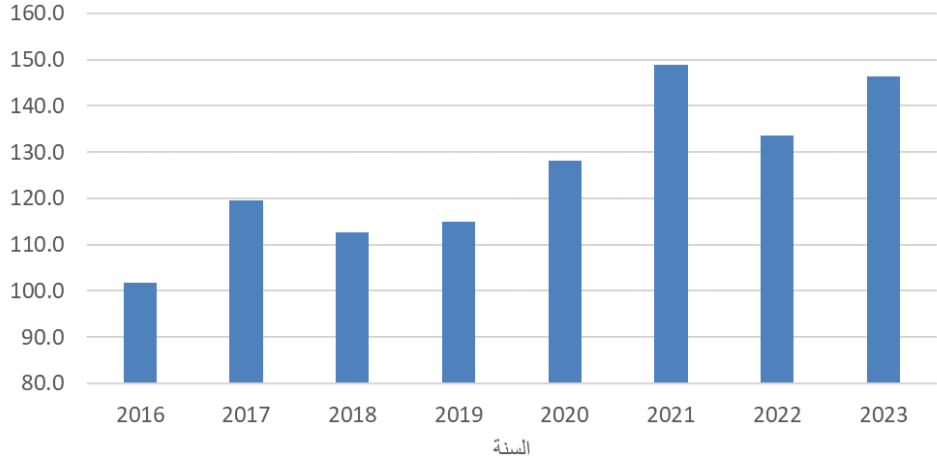
كما ان النمو السنوي لهذا القطاع في زيادة مستمرة والتي وصلت الى حوالي 7.0% سنوياً – ما يعادل 50 مليون دينار سنوياً. وبذلك فإن النمو السنوي السريع لقطاع الادوية قد ساهم في تشجيع أصحاب الاعمال للمنافسة فيه. وبذلك فإنه من المنتظر أن يتجاوز حجم سوق الادوية بدولة الكويت مليار دينار وذلك بمنتصف العام 2029. ويوضح الشكل التالي حجم النمو في مبيعات قطاع الادوية بدولة الكويت خلال السنوات الماضية:



## حجم استهلاك الفرد

وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن حجم استهلاك الفرد للأدوية بدولة الكويت قد بلغ حوالي 146 دينار لكل فرد خلال العام. وكما هو موضح في الشكل التالي، فإن تلك النسبة في تصاعد مستمر، وذلك بعدما كانت 102 دينار في عام 2016، أي بزيادة مقدارها 44.0%.

## معدل استهلاك الأدوية - دينار لكل فرد



## أعداد الصيدليات

ومن جانب متصل فإن نقاط بيع الأدوية والمستلزمات الطبية تعتبر حلقة الالتقاء مع الزبائن نحو تلبية احتياجاتهم ورغباته. وعليه فقد بلغ إجمالي أعداد الصيدليات بدولة الكويت حوالي 637 صيدلية موزعة على قطاعات رئيسية وهي الصيدليات الخاصة، الحكومية، المستشفيات، بالإضافة إلى العيادات التخصصية. ويوضح الجدول التالي حجم كل من تلك الصيدليات - حتى فترة إعداد هذا التقرير ديسمبر 2023:

القطاع	أعداد الصيدليات
الخاصة	492
الحكومية	85
المستشفيات	35
العيادات التخصصية	25
المجموع	637

## أعداد الصيدليات بالنسبة لعدد الأفراد

كما تمثل نسبة انتشار وتوافر الصيدليات المتنوعة بالنسبة لعدد السكان من الأهمية، كونها تمثل مدى وجود المستلزمات الطبية العلاجية لبقاء الأفراد. وعليه فإن نتائج أبحاث شركة أكسير للاستشارات وإدارة الأعمال تشير إلى أنه يتوافر بدولة الكويت عدد 13 صيدلية لكل 100 الف شخص. وعلى الرغم من انتشار العديد من الصيدليات في مناطق مختلفة بدولة الكويت خصوصاً في الفترة القصيرة الماضية، إلا أنه يعتبر منخفض بعض الشيء، ويقارب هذا المؤشر أعداد الصيدليات في دول مثل هولندا والسويد. أما بخصوص المعدل العالمي، فكما يشير إلى تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بأن المتوسط العالمي كان حوالي 28 صيدلية لكل 100 الف شخص، كما يشير التقرير إلى أن نسبة الصيدليات في المملكة المتحدة كان 21 صيدلية لكل 100 الف شخص. والجدير بالذكر، بأن التقرير يشير كذلك إلى أن حجم الزيادة العالمية في أعداد الصيدليات كان بمعدل 2.1% سنوياً.

وختاماً نقول الشركة بأن كل من تلك المؤشرات والبيانات تعتبر مشجعة، في زيادة الحركة التجارية لقطاع الادوية بدولة الكويت. كما أن التطورات التي تشهدها قطاعات الاعمال الأخرى من شأنها تشجيع قطاع الادوية للنمو كذلك. فلا يمكن غض النظر على الثورة التي تقودها التكنولوجيا الحديثة في تطوير الاعمال من دون تطوير قطاع الادوية، بالإضافة الى التطبيقات الحديثة وغيرها من عوامل مساعدة في تحسين الخدمة والمنتج للريائن.

يهدف العمل الخيري كما هو الحال بالنسبة لبقية الاعمال التطوعية الأخرى لتعزيز أصر التكافل بين افراد المجتمع، والإسهام في خلق مجتمعات أكثر تكاتف وتعاون. كما ان للعمل الخيري أثره الواضح في رفع آثار الأضرار المترتبة عن الأزمات الإنسانية والكوارث والحروب والمجاعات، بالإضافة الى القدرة على دعم الخدمات العامة في مجالات الرعاية الطبية والتعليم والإسكان وحماية الأطفال. وتمتد اسهامات العمل الخيري فاعلية في تحسين الثقافة والعلوم والرياضة وحماية الموروثات الثقافية، فضلا عن تعزيزه لحقوق الانسان. كما يعتمد العمل الإنساني على جذب المتطوعين للمشاركة في الأنشطة الخيرية من خلال زيادة الوعي بالأعمال التطوعية والخيرية، بالإضافة الى التنسيق مع المنظمات الإنسانية الأخرى والجهات ذات الاهتمام المشترك بهدف الوصول إلى التعاون والتفاعل لتحقيق الصالح العام. ومن جانب متصل فقد أصبحت دولة الكويت رائدة للعمل الإنساني في عهد حاكم دولة الكويت السابع عشر الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح - طيب الله ثراه. والذي جبل عليه الشعب الكويتي منذ الازل.

المنظمات الخيرية هي منظمات تم تأسيسها لمساعدة المجتمع وافراده بطرق وأساليب مختلفة. ويمكن استخدام التبرعات لمساعدة مجموعة من الأشخاص محلياً أو عالمياً، وذلك لتحقيق اهداف استراتيجية مثل تخفيف الفقر وتحقيق الاستمرارية، حماية البيئة والترويج للمنتجات القابلة لإعادة التدوير لإنقاذ العالم، مواجهة الكوارث الطبيعية المختلفة، دعم الاسر، تنمية المجتمع، توفير العلاج والأدوية، بالإضافة الى تعزيز الثقافة والفنون والعلوم والتكنولوجيا والتراث. ولذلك يمكن تصنيف المؤسسات الخيرية الى قطاعات مختلفة منها:

#### الحياة الكريمة ومحاربة الفقر

يهدف هذا النوع من أنواع العمل الخيري الى مواجهة مخاطر الفقر وتقليل انتشاره. فمن خلال تشجيع افراد المجتمع على التبرع الخيري، ستقوم هذه المؤسسات بشراء المنتجات الغذائية والملابس اللازمة وتسليمها الى الاسر المحتاجة إليها. كما تسعى تلك المؤسسات الى تحقيق الاستدامة المجتمعية وذلك من خلال توفير فرص عمل لتحقيق أدني قدر من تلبية الاحتياجات الرئيسية وبشكل مستمر. وعند تحقيق هذا النوع من العمل، فإن مستوى الحياة المعيشية سيكون أفضل، بالإضافة الى تقليل نسبة الفقر في المجتمعات. كما علينا أن نعي تماماً بأن هناك علاقة طردية ما بين الفقر وحجم الجرائم في الدولة، وكلما تم خفض حجم الفقر كلما أدى ذلك الى الحد من مستوى الجرائم بمختلف أنواعها.

#### حماية البيئة

يهتم هذا النوع من قطاعات العمل الخيري بالبيئة المحيطة بالبشر، وتنميتها بحيث تحقق الاستدامة المنشودة. كما يتضمن هذا القطاع الحفاظ على البيئة المحيطة من الحيوانات المهددة بالانقراض والنباتات بمختلف أنواعها. وتعتمد مثل تلك الهيئات في اعمالها على جعل العالم او المجتمع مكان أفضل للعيش. ومن الأساليب التي تتبعها المؤسسات المهتمة بالبيئة، هو الحفاظ على البيئة والاستدامة بالإضافة الى دعم التغيرات المناخية، وذلك من خلال ببذل الأموال التي تم التبرع بها لإنتاج منتجات باستخدام مواد معاد تدويرها. ثم سيتم بيع تلك المنتجات على بعض الشركات، التي تقوم بدورها ببيعها على بعض الدول والبلدان النامية بأسعار اقل، وبالتالي تحقيق استراتيجية المسؤولية المجتمعية لهم.

## الكوارث الطبيعية

كما تساهم مؤسسات العمل الخيري المنكوبين من جراء الكوارث الطبيعية او الحروب التي تعصف بالأمن البشري. فممكن خلال إعادة توزيع التبرعات بالإمكانات المتاحة، فإنه يمكن دعم المحتاجين الذين فرقتهم الظروف الخارجية عن أبرز احتياجاتهم الأساسية من مسكن او مأكّل او عمل.

## الأسرة

تواكب المؤسسات الخيرية دورها كذلك في رعاية الأسرة ومستحقين الدعم المالي والمعنوي اللازمة لحياة كريمة، بالإضافة الى تحقيق مبادئ حقوق الانسان.

## التربية وتنمية المجتمع

كما تعمل المؤسسات الخيرية على رفع مستوى التعليم لدى البشر ومواجهة الامية من خلاص توجيه المصادر المالية نحو بناء المدارس والاهتمام بالتعليم.

## الصحة والعلاج

وتدرك المؤسسات الخيرية دورها في تحقيق الملائة الصحية للبشر وذلك من خلال توفير الرعاية الطبية اللازمة وتحقيق وسائل العلاج لمستحقها. كما ان التبرع بقيمة بسيطة لا تتعدى – دينار واحد فقط – قد تساهم في الحفاظ على حياة الاسر من الامراض والابوثة، الى جانب قدرتها على توفير العلاج اللازم. ولذلك فإن دور المؤسسات الخيرية كبير في توعية المجتمع المدني بأهمية الانفاق والبذل، في سبيل تحقيق السعادة والامن اللازم لبقية الشعوب، التي قد لا نلتقي معهم بنسب او عرق او حتى اقليم.

## الثقافة والفنون والآداب

تهتم المؤسسات الخيرية بتحقيق أدني قدر من احتياجات المجتمع من اعمال فنية وثقافية ترقى به، بالإضافة الى الاهتمام بالمكتبات ودور النشر.



## استراتيجية المؤسسات اختيار أفضل الأسواق للمنافسة

تقوم استراتيجية المؤسسات على نهج المحفظة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة من خلال النظر في جميع أعمال ومهام الشركة لتحديد كيفية تحقيق أكبر قيمة مضافة. ومن أجل تطوير استراتيجية المؤسسة، يجب على الإدارة التنفيذية النظر في كيفية توافق الأعمال المختلفة التي تمتلكها معاً، وكيف تؤثر على بعضها، من أجل تحسين المصادر البشرية، العمليات، بالإضافة إلى الحوكمة. كما ينبغي التأكيد على أن استراتيجية المؤسسات تعتمد بشكل مباشر على استراتيجية الأعمال – تعتمد استراتيجية الأعمال بشكل أكبر على الميزة التنافسية للشركة. تعتمد استراتيجية المؤسسات على أربعة محاور رئيسية وهي تخصيص الموارد، الهيكل التنظيمي، إدارة المحافظ، بالإضافة إلى المفاضلات الاستراتيجية.

### تخصيص الموارد

يركز تخصيص الموارد في الشركة على موردين أساسيين وهما الأفراد ورأس المال. ولما كان الهدف الاسمي للمؤسسة هو تعظيم القيمة المرجوة، فإنه يجب على الإدارة التنفيذية تحديد كيفية تخصيص وإدارة تلك الموارد لمختلف وحدات الأعمال في الشركة لتحقيق المنفعة المنشودة. وفيما يلي أهم العوامل المتعلقة بتخصيص الموارد:

#### الأفراد

- تحديد الكفاءات الأساسية وضمان توزيعها بشكل جيد.
- إعادة تدوير المدراء التنفيذيين المساعدين بين وحدات الشركة بحيث تلي احتياجات الشركة.
- التأكيد على وجود المواهب البشرية والحفاظ عليها.

#### رأس المال

- تخصيص رأس المال المطلوب بحيث يحقق أعلى عائد معدل حسب المخاطر.
- تحليل الفرص الخارجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ، والفرص الداخلية – المشاريع، وتخصيص رأس المال المطلوب.

### إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

التأكد من أن الشركة لديها الهيكل المؤسسي اللازم والأنظمة ذات الصلة المعمول بها لخلق أقصى قدر من القيمة المطلوبة، سواء في عمليات اتخاذ القرارات أو سرعة إنجاز المهام. وفيما يلي أهم العوامل المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### المكتب الرئيسي

- اختيار أسلوب التفويض المؤسسي، مركزي أو ديمقراطي.
- تحديد مقدار الاستقلالية التي يجب منحها لوحدات الأعمال.
- تحديد ما إذا كانت القرارات يتم اتخاذها من أعلى إلى أسفل أو العكس.

## الهيكل التنظيمي

- اعداد التقارير الدورية.
- تحديد كيفية تقسيم الالتزامات الكبيرة إلى مشاريع عمل صغيرة، يسهل تحقيقها.
- دمج وحدات الأعمال والوظائف بحيث لا يكون هناك تداخل او تضارب في المهام.
- التوازن ما بين المخاطر والعوائد من خلال فصل المسؤوليات.
- تطوير مراكز التميز.
- تحديد التفويض المناسب.
- وضع هياكل الحوكمة.

## إدارة المحافظ

تنظر إدارة المحافظ في الطريقة التي تكمل بها وحدات الأعمال بعضها البعض، وارتباطاتها، وتقرر امكان المنافسة. تتضمن استراتيجية المؤسسات المتعلقة بإدارة المحافظ على ما يلي:

- تحديد الأعمال التي يجب التركيز عليها او الخروج منها.
- تحديد مدى التكامل الرأسي الذي يجب أن تتمتع به الشركة.
- إدارة المخاطر من خلال التنوع وتقليل ارتباط النتائج عبر الشركات.
- خلق خيارات استراتيجية من خلال طرح فرص جديدة يمكن الاستثمار فيها بكثافة إذا كان ذلك مناسباً.
- مراقبة أداء المنافسين والتأكد من أن المحفظة متوازنة بشكل جيد بالنسبة للاتجاهات في السوق.

## المفاضلات الاستراتيجية

أحد أكثر جوانب استراتيجية المؤسسات تحدياً، والتي تعنى بتحقيق التوازن المدروس ما بين المخاطر والعوائد. فيما يلي العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند ذلك:

## إدارة المخاطر

- يعتمد حجم المخاطر على المستوى الذي ترغب الإدارة التنفيذية بتحمله.
- تميز المنتج عن مثيلاته في الأسواق، هي استراتيجية عالية المخاطر والتي قد تؤدي الى تسيد السوق او الخروج منه.
- يستثمر الكثير من الشركات القليل من الجهود والاقوات في تطوير المنتجات والاكتفاء بمنتجات السوق الحالية مع بعض التطوير.
- يجب أن تكون الإدارة التنفيذية على دراية كاملة بالاستراتيجيات والمخاطر المرتبطة بأعمال الشركة.
- درجة الاستقلالية التي تتمتع بها وحدات الأعمال في الشركة مهمة في إدارة حجم المخاطر المحتملة.

## توليد العوائد

- كلما كانت الاستراتيجية المتبعة تحمل مخاطر أكبر، كلما كانت تتضمن عوائد كامنة اعلى من غيرها، والتي قد تعتبر من الأساليب الجيدة في المنافسة، اذا ما احسن تنفيذها.

- من المهم أن يكون لدى الإدارة التنفيذية خطط بديلة واستراتيجيات أخرى للمنافسة، إذا ما تعذرت أحدها.

## الحوافز

- تساهم الحوافز في تحديد حجم المخاطر ومقدار العائد المنتظر.
- من الضروري فصل مسؤوليات إدارة المخاطر وتوليد العائد، بحيث يمكن متابعة اداءها بشكل دقيق.

وختاماً فإن التقاء وتكامل كل من العناصر والمكونة لاستراتيجية المؤسسات، سينتج عنها تحقيق ما يسمى بالميزة المتكاملة لوجودها. وللمعرفة ما إذا استطاعت الادارة التنفيذية من تحقيق هذا النظام، أو لمعرفة مدى فاعلية هذا النظام، يتوجب البحث عن الاجابات للتساؤلات التالية:

- هل قام ملاك المؤسسة بالفعل بخلق المميزات والارباح المطلوبة في داخل المؤسسة؟
- هل قيمة تلك الإضافات المحققة هي أكبر من المصاريف التشغيلية في عمل؟
- هل قامت المؤسسة بخلق قيمة مضافة أكثر من اي مؤسسة اخرى مرتبطة؟

## دراسة حالة – بورصة الكويت

بلغ اجمالي حجم إيرادات الشركات المدرجة في بورصة الكويت خلال السنوات الخمسة – 2011-2016- الماضية مقدار 25.3 مليار دينار كويتي – ما يعادل 83.2 مليار دولار امريكي- كما هو موضح في الشكل التالي. كما كانت نسبة الزيادة في صافي أرباح تلك الشركات مقدار 19%، والذي يعكس معدل أداء السوق الكلي المتواضع. وقد تباين أداء الشركات الـ 145 الواقعة في السوق الكويتي من حيث القدرة على تخطي عقبات وظروف السوق خلال الفترة السابقة، وذلك من خلال الاعتماد على استراتيجيات ورؤى مختلفة ساهمت في نجاح الإدارة التنفيذية. وتشير النتائج بأن 21.4% فقط هي نسبة الشركات التي استطاعت ادارتها التنفيذية من تجاوز تقلبات المرحلة السابقة بشكل جيد، وتحقيق أرباح جيدة. وقد قامت شركة اكسبر للاستشارات بتقييم قرارات الإدارة التنفيذية الاستراتيجي في تلك الشركات، مع نموه إيراداتها السنوي. ويمكن تعريف استراتيجية المؤسسات بأنها الطريقة التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيين او الإدارة العليا في توزيع مصادر الإنتاج نحو اختيار الأسواق المناسبة للمنافسة. كما يمكن تعريفها على انها المهمة الأساسية للمؤسسات، لإضافة قيمة لوحدات العمل. أما بخصوص أهمية استراتيجية المؤسسات فإنها تعتبر احدى المهارات الأساسية، والتي تقوم بتطوير الاعمال بشكل مستمر، والتي قد تخرج تلك المؤسسات من الأسواق مبكراً بسبب ضعف الخطة الاستراتيجية المعدة، أو أنها ستخسر جزء كبير من رأس المال المستثمر في أوقات قريبة. وعليه جاءت مثل تلك الاستراتيجيات والتي تقوم على أساس المهارات والامكانيات لدى القيادة التنفيذية والإدارية في المؤسسات لتضخيم أرباح المؤسسات، وتجاوز تغيرات الأسواق بحكمة بالغه. وسيتم في هذا المشروع دراسة العلاقة المباشرة ما بين تطبيق استراتيجية المؤسسات وتأثيرها على أرباح المؤسسات الرائدة في السوق الكويتي. وسيتم ذلك من خلال معرفة انساب الاستراتيجيات التي تم استخدامها خلال السنوات الخمسة الماضية، والتي اثبتت نجاحها وفقاً للنتائج المعتمدة في مؤسسات الدولة. ويمكن تقسيم أنواع الاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة الى أربعة أنواع رئيسية وهي الاستحواذ وزيادة الحصة السوقية، سياسية تطوير المنتج، استراتيجية الدخول في أسواق جديدة، والتنوع) وفيما يلي جانب من نتائج المشروع:

## الاستحواذ على السوق Market Penetration

عادة ما تبدأ الشركات الناشئة بإتباع استراتيجية الاستحواذ في سنواتها الأولى، والتي تعتمد على زيادة حجم نفوذها في السوق. وتقوم استراتيجية الاستحواذ على السوق من خلال التركيز وتوجيه كافة المصادر على إنتاج نوعية واحدة من المنتجات او الخدمات، بحيث تساهم في زيادة نسبة الحصة السوقية للشركة. أما بخصوص العلامات التي توضح ضرورة توجه الإدارة التنفيذية في المؤسسات نحو استراتيجيات جديدة، فهي تشبع

السوق، انخفاض حجم السوق، بالإضافة الى تحقيق نتائج مالية متواضعة في فترات مستمرة. وكمثال على ذلك، فقد قام أحد البنوك في دولة الكويت بزيادة عدد الافرع الداخلية له في الدولة، وذلك كنوع من زيادة حجم المنافسة ورفع قيمة حصته السوقية، كما قام باستقطاب الكوادر الجيدة في اغلب المناصب القيادية والتنفيذية، مما أدى ذلك الى تحقيق معدل نمو سنوي للإيرادات تجاوز 12.2% سنوياً – ما حققه السوق بخمسة سنوات تقريباً. وقد استفاد هذا البنك من هذه الاستراتيجية بتقليل حجم المخاطر وتقلبات السوق التي شهدتها الأسواق المحلية والعالمية خلال الفترة السابقة، ليتجاوز بها معدل نمو قطاع المصارف في دولة الكويت والتي كانت 7.3% سنوياً فقط. ومثال آخر على تطبيق استراتيجية زيادة حجم الاستحواذ في السوق كان من خلال احدي شركات التأمين في السوق الكويتي، والتي استطاعت مضاعفة معدل نتائجها المالية الجيدة لتصل الى 26.2% سنوياً، وذلك بفضل الاعتماد على هوية ورؤية جديدة واضحة نابعة من العلاقة المتينة مع العملاء وتحقيق روح الشراكة معهم.

## تطوير المنتج Product Development

ويقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على أساس تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن في السوق الحالي. ويعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات على عامل الابداع، البحث والتطوير R&D لخطوط الإنتاج بشكل مستمر، وذلك نحو محاكاة حاجات ورغبات الأسواق. وعلى الرغم من العائد المالي الكبير الكامن وراء استراتيجيات تطوير المنتجات، إلا أن تكلفتها الكبيرة والخوف من عدم نجاحها، تعد من الحواجز الرئيسية التي تعيق تنفيذ مثل تلك القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة التنفيذية او مجلس الإدارة. كما أن الرضى بالنتائج الحالية وعدم الرغبة للتغيير لبلوغ نجاحات إضافية، تعد هي الأخرى من المشاكل التي تقف امام تطور الاعمال. وفي هذا الإطار قام أحد البنوك الأخرى بإتباع استراتيجية جديدة في العام 2011 والتي تتمثل بتعظيم حقوق المساهمين على المدى الطويل والدخول في اعمال منخفضة المخاطر مما أدى الى ارتفاع قائمة الدخل الى 24.7% -على أساس سنوي. كما لم يغفل هذا البنك من الاهتمام بالمصادر البشرية وذلك من خلال استقطاب الكفاءات الجيدة، وتطوير قدرات وامكانيات العاملين لديه بشكل مستمر. اما بالنسبة لقطاع الاتصالات فقد استطاعت احدي شركاته من زيادة إيراداتها التشغيلية خلال السنوات القليلة الماضية لتصل الى 57.6% في العام 2015، وذلك بفضل اتباع استراتيجية تحسين المنتجات المقدمة بشكل مستمر والاستثمار بالتكنولوجيا الحديثة بشكل أكبر.

## الأسواق الجديدة Market Development

ولما كانت الاستراتيجية السابقة- استراتيجية تطوير المنتج- تعتمد على مستوى المخاطر المرتفعة وذات التكلفة العالية، فإن النوع الثالث من استراتيجية المؤسسات – وهو اختيار الأسواق الجديدة- هو البديل الأمثل لمثل تلك الحالات. فمن خلال البحث عن أسواق ناشئة او جديدة، وتقديم نفس المنتجات والخدمات لها، فإنه يمكن للمؤسسات من جني المزيد من الأرباح والنتائج المالية الإيجابية. وتتضمن استراتيجية الأسواق الجديدة البحث عن شريحة جديدة مستهدفة من الزبائن، مستخدمين جدد، او مناطق جغرافية جديدة. وقد قامت احدي الشركات الكويتية الواقعة ضمن قطاع العقار والبناء بالاعتماد على هذه الاستراتيجية خلال الفترة السابقة والبحث عن أسواق جغرافية جديدة، والتي استطاعت من خلاله تحقيق زيادة في حجم الإيرادات السنوية مقدارها 48.2% في العام 2015.

## التنويع Diversification

أما بالنسبة للنوع الأخير من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات العالمية، فأنها تتناول إليه التنوع والبحث عن منتجات وأسواق جديدة في وقت واحد. ويقوم غالبية الإدارات التنفيذية في وقتنا الحاضر بالاعتماد على مثل هذا النوع من الاستراتيجيات، كونها تقوم على أساس رفع كفاءة الإنتاج – وذلك نحو استخدام مصادر الإنتاج الغير مستغلة لإنتاج منتجات إضافية في أسواق مختلفة. ويمكن اسقاط استراتيجية التنوع على احدي شركات الخدمات المالية الرائدة بدولة الكويت والتي استطاعت من خلال استراتيجيات تنوع وتحسين منتجاتها، والمنافسة في أسواق إقليمية، من تحقيق المزيد من النتائج المالية الإيجابية بفضل تلك الاستراتيجية المتبعة. فقد حقق تلك المؤسسة نسبة نمو في صافي الأرباح

السنوية للعام 2013 لتصل الى 24.7% ما جعلها في مقدمة شركات الخدمات المالية في دولة الكويت. كما ان احدى شركات القطاع الصناعي في دولة الكويت قد استفادت -هي الأخرى- من مثل هذا النوع من الاستراتيجيات، لزيادة مبيعاتها المحققة خلال العام 2015. فقد استطاعت تلك الشركة من زيادة أرباحها بمقدار 32.1%، وذلك بفضل الاعتماد على رؤية استراتيجية واضحة تعتمد على تعميق العلاقات مع العملاء، وتطوير منتجاتها وخدماته المقدمة -من جانب، ومن توسيع أنشطتها جغرافياً- من جانب آخر.

وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن آلية اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة في المؤسسات هو دور حيوي تقوم به الإدارة التنفيذية، وذلك بهدف الحفاظ على أصول الشركة وسمعتها في السوق، بالإضافة الى زيادة العائد على رأس المال المستثمر. علاوة على ذلك، فإنها تساهم في زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح القياسية المنتظرة من حملة الأسهم وملاكها. ولذلك فإن نجاح تحقيق النتائج المالية الإيجابية مرتبط بشكل كبير بقدرة الإدارة التنفيذية في الشركات على اتخاذ الاستراتيجيات الحاسمة التي تنقل المؤسسة من وضعها الحالي الى المرحلة المنشودة قبل فوات الأوان.

## نموذج التشغيل

### المكونات والاضافات التي يحققها نموذج التشغيل الامثل

تسعى الشركات في مختلف قطاعات الاعمال الى تضخيم النتائج المالية لديها، بالإضافة الى العمل بكفاءة وجودة عالية. ولما كانت الاعمال محاطة بالتوسع السريع والتغير الكبير الى جانب المخاطرة المرتفعة، فإن ذلك يتطلب منها إعادة تطوير اعمالها بشكل مستمر، وذلك نحو مجاراة سرعة التغير. ولذلك جاء ما يعرف بنموذج التشغيل Operating Model والذي سيحاكي إدارة الاعمال وتنظيم مصادر الإنتاج بشكل أفضل. ويعتمد التحول في نموذج التشغيل على خمسة عناصر وهي، النظم الديناميكية، التحول الرقمي، مرونة المواهب، منصة الابتكار، بالإضافة الى فهم احتياجات الأسواق. وتقوم شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال برصد اهم الإضافات والتي سيحققها نموذج التشغيل للشركات.

#### الاهمية

لما أصبحت الأسواق التجارية اليوم أكثر ارتباطاً واتصالاً مما مضى، استوجب الامر احداث التغير على نموذج الاعمال بشكل اسرع، كونه يحقق الهدف المنشود، وذلك كحل امثل عن اعادة تشكيل وتطوير الهيكل التنظيمي للشركة. فمن خلال الاهتمام بعناصر أساسية في العملية المؤسسية مثل، الحوكمة، ثقافة المؤسسة، وتخطيط القوى العاملة، يمكن للإدارة التنفيذية تسريع عملية خلق القيمة المضافة المرجوة. فعندما يتم إعادة بناء نموذج التشغيل، فإن ذلك يساهم في التطوير المنشود، بالإضافة إلى دعم الاستراتيجيات والابتكار المطلوب. ومن الإضافات الأخرى التي يحققها نموذج التشغيل:

- فهم سلوك المستهلك مع توقع احتياجات السوق، بالإضافة إلى انشاء علاقات قوية مع الزبائن.
- تحقيق تكلفة أقل للعمليات من خلال تحسين جودة الانظمة الحالية، والبيانات المقدمة.
- يتم تمكين التعاون في السوق من خلال إمكانات النظم الداخلي والخارجي وتبادل المعلومات.
- توفير مصادر أخرى للإيرادات من خلال تطوير نموذج الاعمال .

#### المكونات

ويتكون نموذج التشغيل من 3 محاور ولكل منها 4 ابواب رئيسية، وهي كالتالي:

- العمليات  
يتضمن هذا الجانب، تصميم العمليات واتخاذ القرار اللازم، قياس الأداء والمتابعة، النظام والتكنولوجيا، بالإضافة الى الربط والاتصال.
  - الافراد  
اما المكون الثاني لنموذج التشغيل فهم الافراد، وفيه شكل شبكة المعلومات، الثقافة السائدة في المؤسسة، التميز والمهارات الموجودة، بالإضافة الى تخطيط القوى العاملة.
  - الهيكل التنظيمي  
ويعد الهيكل التنظيمي احد مكونات نموذج التشغيل والذي يحتوى على، المهام والمسؤوليات الموكلة لفريق العمل، وحدات الإنتاج والعلاقة بينهما، المواقع والاطر، بالإضافة الى الحوكمة.
- وينبغي تحقيق كل من تلك الابعاد السابقة بشكل جيد وبشكل متدرج، وذلك نحو تحقيق النجاح المؤسسي المنشود. اما بخصوص اهم تلك المواد، والتي ننصح بالبدء بها فهي كالتالي:

- الحوكمة  
تعد حوكمة المؤسسة من اهم بنود نموذج التشغيل من كونها تحكم عمليات إدارة المؤسسة بشكل عام، نحو ادارتها بشكل مؤسسي. وفيها يتم تفعيل كل من الهيكل التنظيمي، السلطة، والعضوية، في اتخاذ القرارات الحاسمة حول اتجاه العمل في الشركة.
- الثقافة  
تعتبر ثقافة المؤسسة من الجوانب الأكثر فاعلية في إدارة اعمال الشركة اليومية، كونها قادرة على الموازنة وتنفيذ الاعمال بشكل أسرع من المنافسين. وتعتبر ثقافة المؤسسة من اهم مقومات نجاح الاعمال في الوقت الحاضر .
- تخطيط القوى العاملة  
اما المحور الثالث من اهم محاور نموذج التشغيل فهم تخطيط القوى العاملة، والذي يعتبر شريان النجاح المؤسسي، وفيه نهج الشركة لضمان حصولها على الموارد اللازمة، والقدرات المطلوبة لتقديم القيمة المضافة للسوق بشكل مستمر.

## طريقة العمل

- وقبل البدا في اعادة تصميم نموذج التشغيل للشركة، يجب على الادارة التنفيذية من التحقق من وجود كل من المحاور التالية:
- ما هي أهم القرارات التي تحتاج الشركة إلى اتخاذها؟ كم هو حجم الثغرة الحالية؟ كيف ستؤثر الإجراءات الحالية للمكانة التي تسعى الشركة لبلوغها؟
  - ما هي المواهب والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق النجاح في المستقبل؟ ما هي الفجوة الحالية؟
  - كيف سيتم توزيع الافراد؟ ما هو أفضل هيكل تنظيمي يدعم هذا الارتباط ويساعد في تحقيق اهداف الشركة؟
- ولتنفيذ طريقة العمل بشكل أفضل، ينبغي تنفيذ مبادئ الحوكمة أولاً وذلك للوقوف حول اهم مقومات الأعمال، وفيها:
- كيف ستتم عملية انشاء وتطوير نموذج التشغيل
  - كيف يمكن إجراء التحول من العمليات التي تركز على الشركة إلى العمليات المطورة لنظام ديناميكي متكامل؟
  - كيف يمكن دمج الرؤى عبر سلسلة القيمة لدفع عملية صنع القرار بشكل أفضل وأسرع؟
  - ما هو المزيج المطلوب من القدرات التنظيمية والامكانيات لتحقيق الملاءمة للمستقبل المنشود؟
  - كيف سيتم تضمين عنصر الابتكار والابداع في ثقافة الشركة؟
  - كيف يعكس الهدف ويحقق الاحتياجات لأصحاب المصالح؟

قالت شركة اكسبر بأنه يجب أن تتماشى خطة التحول إلى نموذج التشغيل المناسب للشركة مع العناصر الرئيسية وهي تعزيز المرونة، الابتكار والتطوير، اتخاذ القرارات، فم طريقة عمل فريق العمل، بالإضافة إلى العمل في اتجاه تحقيق الأهداف. وعلى الرغم من اهمية كل عنصر من تلك العناصر، إلا أنه يجب دمجها بشكل متكامل ومتناسق وذلك نحو بناء نموذج تشغيلي فاعل للشركة .

## اهم ١٠ مخاطر تحاصر الاعمال التجارية الفرص والحلول الأنسب لمواجهة تلك التحديات

تعاني الشركات في مختلف قطاعاتها اليوم من الكثير من التحديات والعقبات لأسباب مختلفة، منها سرعة النمو الذي تشهده الاسواق والذي يتطلب منها مجاراة تلك التحركات بشكل اسرع. بالإضافة الى ذلك فإن لوجود قاعدة البيانات لكل من تلك الشركات والاسواق التي تتنافس فيها، دورها كذلك في ضياع الفرص وذلك إذا لم يتم استغلال تلك المصادر المعلوماتية بشكل أفضل. إلى جانب ذلك فإن انفتاح الاسواق العالمية على بعضها البعض، جعل من ان تكون المنافسة على اشدها. ولعل التغيرات في ملكية الشركات وتحولها من شركات عائلية الى مؤسسات تجارية عالمية رائدة، تعد هي الاخرى من التحديات التي تعيق تطور العمل وبقائه في المنافسة لسنوات اطول. ولذلك يستوجب على تلك الشركات اذا ما ارادت المحافظة على مكتسباتها ونتائجها الايجابية من الوقف حول كل من تلك التحديات ومواجهتها بشكل اعمق، وذلك للوقوف نحوها ومواجهة تطوراتها. وتقوم شركة اكسبر للاستشارات وادارة الاعمال في هذا التقرير برصد اهم ١٠ مخاطر تحاصر الاعمال التجارية الحديثة، والحلول الأنسب لمجاراتها والتخلص منها. وفيما يلي جانب من تلك ال حلول والمنتجات التي تقدمها شركة اكسبر للاستشارات:

### ضياع بوصلة العمل

تقوم الشركة بتقديم خدماتها الاستشارية وذلك بمراجعة الاسباب التي جاءت لأجلها الشركة او ما يعرف بمهمة الشركة Mission، والتي بمعرفتها يمكن شحذ الهمم لتحقيق الاداء المرجو. وتعتبر رسالة المؤسسة بمثابة المادة اللاصقة التي تحافظ على المؤسسة في اثناء وجود التغيرات وقوى السوق الخارجية، التي تعيد وتذكر اعضاءها بأدوارهم بعيداً عن الانجراف وراء المتغيرات. كما تقوم الشركة بتحديد الرؤية الاستراتيجية Vision التي تبحث عنها ادارة الشركة وتسعى لبلوغها في يوم ما، والتي تأتي من الاهمية كونها يتم الاعتماد عليها في تحديد اتجاه العمل وتوجيه مصادر الانتاج لدى الشركة - رأس المال، العامل البشري، المكانن، الموارد الخام. كما ان قيم المؤسسة Values تعد هي الاخرى من الهمية، كونها تساهم في تحديد السبل واطر العمل لتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

### الاسواق الغير مناسبة

تقوم بعض الشركات باختيار الاسواق الغير مناسبة، والتي تساهم في خسارة الشركة لمواردها بشكل سريع. ولذلك تقوم الشركة بتوفير خدماتها الاستراتيجية من خلال طرح ما يسمى "استراتيجية المؤسسات Corporate Strategy" والتي تقوم بتوجيه الادارة نحو افضل الاسواق للمنافسة. وتقوم استراتيجية المؤسسات على اساس قيام خمسة عناصر رئيسية هي الرؤية، الأهداف، مصادر الإنتاج، إدارة الاعمال، بالإضافة الى المؤسسة. كما أن التقاء وتكامل كل من العناصر الخمسة السابقة والمكونة لنظام استراتيجية المؤسسات، سينتج عنها تحقيق ما يسمى بالميزة المتكاملة لوجودها. ولمعرفة ما إذا استطاعت الادارة التنفيذية من تحقيق هذا النظام، أو لمعرفة مدى فاعلية هذا النظام، يتوجب البحث عن الاجابات لتساؤلات مثل، هل قام ملاك المؤسسة بالفعل بخلق المميزات والارباح المطلوبة في داخل المؤسسة؟، هل قيمة تلك الإضافات المحققة هي أكبر من المصاريف التشغيلية؟ هل قامت المؤسسة بخلق قيمة مضافة أكثر من اي مؤسسة اخرى مرتبطة؟. اما بخصوص طريقة الاستراتيجيات المتبعة للمنافسة، فيمكن اختزالها بالأساليب الأربعة وهي الاستحواد على السوق، تطوير المنتج، الأسواق الجديدة، بالإضافة الى التنوع .

### المنافسة الخاطئة

كما ان اساليب المنافسة قد تختلف من موقع لآخر، ولذلك تقوم الشركة ايضاً بتقديم الحلول المتعلقة ب "إستراتيجية الاعمال Business Strategy" او ما يسمى "استراتيجية المنافسة"، والتي تساهم في تحديد افضل الطرق في المنافسة في السوق. ويمكن تعريفها على انها الطريقة التي تنتهجها المؤسسات في تحقيق عامل المنافسة في الاسواق، بالاعتماد على الميزة التنافسية التي تخصها دون غيرها. كما ان مداها الاقوي يتسع ليصل



للمستقبل البعيد الذي تسعى الشركة للوصول إليه والعمل من خلاله. ويمكن الاستفادة من مميزات استراتيجية الأعمال في المؤسسات، وذلك عبر تتبع، مهمة المؤسسة، بيئة الأعمال، بالإضافة الى الميزة التنافسية. وبعد الانتهاء من تجميع تلك المواد، يتعين على الإدارة التنفيذية تطبيق استراتيجية التشغيل، التي تقوم على أساس إعادة صياغة أولويات المنافسة، والتي سرعان ما يجب ان تتحول الى احتياجات التشغيل من تصميم للمنتج، تخطيط للأعمال، بالإضافة الى ضبط الجودة. وتعتمد تلك الاستراتيجية التشغيلية على اختيار أحد أساليب المنافسة الأربعة وهي أما خفض تكلفة الإنتاج، تقليل الاوقات، رفع مستوى الجودة، او المرونة في عمليات الإنتاج.

## صعوبة قياس الاداء المؤسسي

تعاني الاعمال التجارية خصوصاً ذات الحجم الكبير منها، من صعوبة ادارتها وبالتالي ضياع الكثير من الفرص. فكلما اتسع نشاط العمل في الشركة كلما كان عنصر الرقابة والمتابعة من الصعوبة تحقيقها، وبذلك وجب اختزال بيانات المؤسسة على هيئة مؤشرات يسهل التفاهم معها والتي بدورها سترشد للاتجاه الذي ينبغي من خلاله اتخاذ القرارات الادارية اللازمة. ومن الامور التي تساعد في عملية الادارة الجيدة، تحويل البيانات والمعلومات الى مؤشرات لقياس الاداء KPIs. وتعتمد هذه العملية على اعادة صياغة المعلومات واختزالها عبر مؤشرات محدوده يسهل فهم الاداء الكلي للمؤسسة من خلالها. ومن الامثلة على مؤشرات الاداء، حجم نمو الشركة السنوي، الحصة السوقية، الكفاءة التشغيلية، حجم المصاريف، اعداد الزبائن/ العملاء، اعداد الموردين، حجم المبيعات، .. الخ. كما جاء الجيل الثاني من مؤشرات الاداء والذي يعرف ب OKR والذي يساعد بالحد من مستوى الهدر في مصادر الإنتاج، خصوصاً في اوقات الازمات عندما يستلزم الامر تحقيق نفس النتائج بأقل التكاليف. ويتضمن هذا الاسلوب والقائم على محورين رئيسيين وهما وضع الأهداف Objective وتحقيق النتائج الرئيسية Key Results. وبالتالي فإن صياغة هذا النظام قائمة على الطريقة التالية: سنقوم بتحقيق (الهدف) من خلال قياس كل من (النتائج الرئيسية). بالإضافة الى ذلك فإن عمليات القياس في المؤسسات لا تقف عند مثل تلك الادوات فحسب، بل تصل ايضاً الى الاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard والتي لاتعتمد على جانب المبيعات فحسب، بل تعدى ذلك لتقوم بقياس ابعاد مثل الزبائن، الابداع، التشغيلي، بالإضافة الى الاداء المالي. ويمكن تعريف "بطاقة الأداء المتوازن" على انها الأداء الإدارية الأكثر فاعلية خلال العشرة سنوات الماضية، والتي تقوم على أساس قياس فاعلية الإداء المؤسسي، ومدى تحقيق الإدارة التنفيذية للنتائج المرجوة.

## صعوبة فهم الاداء التشغيلي للشركة

يعاني بعض المدراء التنفيذيين في فهم تفاصيل العمل في الشركة الجديدة، خصوصاً اذا كانت في قطاع مختلف او محدود. ولذلك يستخدم في هذه الحالة منتج "نموذج الاعمال Business Modal" الذي يتضمن تسعة جوانب وهي، القيمة المضافة، الشريحة المستهدفة من الزبائن، قنوات الاتصال، العلاقة بالعملاء، الإيرادات، مصادر الإنتاج، اهم الاعمال، اصحاب المصالح، بالإضافة الى المصاريف. ان فهم خريطة العمل بشكل مبسط، يسهم في تحقيق الفهم العميق للاعمال التجارية، وبالتالي اتخاذ افضل القرارات .

## ضعف الادارة

قد تستطيع احدى الشركات من البقاء في الاسواق لمدة ٣-٤ عقود، ولكن سرعان ما ستلاشى بعد ذلك لاسباب منها عدم الاعتماد على نظام جيد للحوكمة . Governance والمقصود هنا بنظام "الحوكمة" هو دور الإدارة التنفيذية في عملية بناء القواعد المؤسسية ونظام التحكم العامة لإدارة العمل، بحيث تكون مسؤولة ومحاسبة في تحقيق احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح. ولذلك فإن أهمية نظام "الحوكمة" في الاعمال أصبح حاجة ماسة لإدارة الاعمال وذلك بسبب التداخل بين الملكية وإدارة العمل من جانب، وزيادة عنصر المتابعة والمحاسبة من جانب آخر. كما ان نظام الحوكمة الجيد يقوم بربط احتياجات أصحاب المصالح في المؤسسة مع بعضها البعض، فتقوم الإدارة التنفيذية برفع التقارير وتأتي مثل تلك المنتجات لتحاكي الفصل ما بين الادارة والملكية، تحديد اطر العملية المؤسسية، الاعتماد على النظم واللوائح. والمؤشرات المتعلقة بالميزانيات

السنوية والأداء التشغيلي للمؤسسة إلى أعضاء مجلس الإدارة- القطب الأساسي في المؤسسة. في حين يقوم هؤلاء الاعضاء بفهم تلك التقارير وتحويلها إلى مؤشرات عامة يسهل على ملاك الشركة وصغار المستثمرين اعتمادها. ويتضمن جانب الحوكمة كذلك على استراتيجيتين اثنتين، الأولى تقوم على أساس أولوية ملاك الأسهم، في حين ان الاستراتيجية الثانية تعتمد على أصحاب المصالح بشكل عام. ويتضمن النظام الجيد للحوكمة، عناصر مثل، نظام الحوكمة المؤسس ي، ادوار أعضاء مجلس الإدارة، شروط مجلس الإدارة ولجانها التابعة، اختيار المدراء والمدراء التنفيذيين، قوانين تعارض المصالح وأخلاق المهنة، قياس أداء عمل مجلس الإدارة، تشكيل الإدارة التنفيذية، سياسة التعويض، لجنة التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى ملاك الشركة.

## ارتفاع المخاطر

تسيطر "إدارة المخاطر Risk Management" في المؤسسات على اذهان أصحاب المصالح، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الاستدامة في العمل التجاري وتطويره. فقد أصبحت إدارة المخاطر اليوم جزء لا يتجزأ من أسس العمل التجاري، كونها تقوم على أساس تحقيق جانب مهم من جوانب أنظمة الحوكمة. كما أن إدارة المخاطر تقوم على أساس تقييم وتحليل المخاطر التي يمكنها السيطرة على أداء الشركة، وتحديدتها بشكل مفصل، وذلك نحو التعامل معها وتقليل فرصة تأثيرها على العمل. وفي المقابل فإن إدارة المخاطر تقوم بتحديد حجم المخاطر المقبول حدوثها، والتي تستطيع الشركة من مجاراتها والتعامل معها بشكل جيد. ومن جانب آخر، فإن أهمية وجود إدارة جيدة تعنى بالمخاطر المحتمل حدوثها على الشركة، من شأنها طمأنة المستثمرين وملاك الأسهم نحو الاستثمار بمثل تلك الأصول الواعدة في الأعمال، وبالتالي تحقيق المزيد من عمليات جني الأرباح والتوسع الجغرافي للشركة. ويمكن تعريف ادارة المخاطر بانها عملية منتظمة لتحديد وقياس المخاطر التي قد تواجه اعمال المؤسسة، وتقييمها وفقاً لاحتمالية حدوثها، والضرر الذي يمكن ان تحدثه في حال وقوعها. كما انها تقوم بتحديد العناصر التي يمكن للمؤسسات ان تتحملها، او تتجنبها، او تحد من اضرارها، او تنقلها الى أطراف خارجية اخرى، او المزيج من تلك العناصر الأربعة. كما ان إدارة المخاطر تعنى بتحديد المسؤول عن معالجة وضمان سير العمليات ورفع التقارير الدورية الى مجلس الإدارة. ولذلك فهي -إدارة المخاطر- احدى المهام الرئيسية لمجلس الإدارة، نحو زيادة معدل الإنتاجية وتقليل نسبة الخسائر المحتملة. وتعتمد إدارة المخاطر على وضع النظم واللوائح السليمة، وتعزيز جانب السلوك المهني السليم والقيم الأخلاقية، وتقوم على عنصر تحديد المهام والمسئوليات. ويمكن تقسيم مراحل تشييد وبناء إدارة المخاطر الى خمسة مراحل رئيسية وهي مراجعة السياسة العامة للشركة، تحديد المخاطر، تقييم وقياس حجم المخاطر، معالجة المخاطر، بالإضافة إلى متابعة الأداء. وتعتبر إدارة المخاطر من العمليات المستمرة، بمعنى انها لن تقف عند هذا الحد. فبعد الوصول للمرحلة الخامسة من متابعة الأداء، يتوجب مراجعة الخطوات السابقة باستمرار، وذلك نحو تحقيق الهدف الأساسي والمتمثل في تقليل حجم المخاطر المستقبلية على الشركة، وكما هو موضح في الشكل الآتي. ومن الأهداف الثانوية والتي تسعى إدارة المخاطر من تحقيقها التأكيد على فهم أعضاء مجلس الإدارة بكافة المخاطر المحيطة، وإنشاء بيئة ملمة بثقافة الحد من المخاطر، وطرحها بشفافية على أصحاب المصالح.

## وقف الاعمال والانتاج

تعتبر الازمات الخارجية التي قد تواجه الاعمال من المحطات التي تستوجب الوقوف عندها، وذلك لما لديها من قدرة في إعادة ترتيب الأسواق، وموازنة قوى السوق. وتؤكد الأبحاث بان ٤٠٪ من المؤسسات التي لم تكن مستعدة لمواجهة المخاطر، فإنها عادة لا تعود الى السوق مجدداً. ويمكن تعريف "إدارة استمرارية الاعمال Business Continuity Management" على انها عملية التنبؤ بالمخاطر المحتمل حدوثها على المؤسسة، وتوجيه مصادر الإنتاج والقوى العاملة نحو وضع الحواجز اللازمة لصدها في حال حدوثها، مما سيحافظ على سمعة الشركة وأصحاب المصالح. وقد أصبح مصطلح إدارة استمرارية الاعمال مقروناً في المؤسسات التجارية المتحضرة والتي تنادت بها نظام حوكمة المؤسسات الفاعلة. كما أن أهمية تشييد خطة جيدة لاستمرارية الاعمال من شأنها بث الطمأنينة والثقة في نفوس المستثمرين وأصحاب المصالح، وبالتالي توليد الأمان اللازم لبقاء المؤسسة في دائرة المنافسة على المدى الطويل، وفي أي ظروف خارجية بغض النظر على قوتها. كما أن وجود هذا النظام في المؤسسات

الحديثة، فإن سيقبل العمل بنظام التجربة والخطأ وضياع مصادر الإنتاج، وبالتالي القدرة الفائقة على مواجهة الحالات الطارئة بكامل الاستعدادات المسبقة. كما ينبغي ان تكون خطة استمرارية الاعمال من الخطط الأساسية في المؤسسة والتي يجب الاعتماد عليها وإعادة تقييمها وتحديثها بشكل دورا على ضوء التغيرات التي يشهدها قطاع العمل. ومن الممكن ان تضرب الازمات أي قطاع من قطاعات الاعمال وفي أي وقت كان، وينبغي أن يكون دور المؤسسة حاضرا لمواجهة تلك الازمات والمخاطر قبل حدوثها. ويعتمد النجاح في تجاوز تلك الازمات على التخطيط المسبق للأزمة وتوقع نسبة حدوثها، وبالتالي مجاراتها بالمقدر المطلوب وذلك بهدف أساس ي وهو تقليل المخاطر المحتمل وقوعها. وفيما يلي محاور عمل إدارة استمرارية الاعمال الخمسة، والذي يمكن تنفيذها في قطاعات الاعمال المختلفة وفي جانبها العام والخاص، والتي يتكون نواة تشييد خطة استمرارية الاعمال – او ما كان يطلق عليه سابقا خطة الطوارئ، تحليل الاعمال، تقييم المخاطر، بالإضافة الى تقديم الحلول. وبعد الانتهاء من المراحل الثلاث السابقة، تكون خطة استمرارية الاعمال حاضرة في متناول الإدارة التنفيذية للمؤسسة، وقابلة للتنفيذ، التدريب والتطوير، وتفعيل خطة الطوارئ.

## ضياع مصادر الانتاج

تقوم الشركات بتوليد ثرواتها من خلال اختيار المشاريع الأبرز والتي تعظم من الإيرادات المنتظرة للإدارة. ولذلك ينبغي التأكيد على تطبيق "دراسة الجدوى الاقتصادية Feasibility Study" بشكل جيد، والتي سيعول عليها في دراسة فكرة المشروع بشكل مفصل قبل عمليات التنفيذ وضياع مصادر الانتاج. ومن البنود التي تتضمنها دراسة الجدوى، الجانب الإداري، التشغيلي، السوق، التسويقي، بالإضافة الى الجانب المالي. وتأتي بعد ذلك المرحلة اللاحقة من مراحل قيام المشروع بتطبيق "خطة العمل Business Plan" والتي تقوم بإتخاذ قرار التنفيذ وإلغاء الاختيارات الأخرى. وتتضمن خطة العمل محاور مثل، الافراد، الفرصة، النظم واللوائح، بالإضافة الى الإيرادات والمخاطر.

## انخفاض حجم المبيعات

تعد المبيعات من اهم المؤشرات التي يجب متابعتها بشكل مستمر، وذلك للوقوف عند علامات النجاح التي تطمح الشركة لتحقيقها. ولذلك ينبغي معرفة اهم العوامل التي تسيطر على حجم المبيعات التي تحققها الشركة. كما ان هذه العامل من العوامل الخارجية التي لاتعتمد على الاداء الداخلي في المؤسسة، انما هو مرتبط بالمتغيرات الخارجية. ومن الادوات المساهمة في تقييم حجم المبيعات والتي تدعم عمليات تضخيمها، هو ما يسمى بتحليل السوق Market Analysis او P's 4 وهي Product, Price, Place, and Promotion فمن خلال تحديد اهم المنتجات التي يبحث عنها الزبائن، يمكن اختيار افضل المنتجات التي يرغب بها السوق، كما يمكن الاعتماد على عمليات التطوير في تلبية احتياجات الزبائن. ويعد سعر البيع كذلك من المحطات المهمة في زيادة حجم المبيعات، وذلك بتحديد تكلفة الانتاج، ومعرفة اسعار بيع المنافسين. ولا يقل مكان بيع المنتجات اهمية عن سابقها، والتي تحاكي اماكن تواجد الزبائن المحتملين. اما العنصر الرابع هو الاعتماد على العروض الترويجية في تشجيع الزبائن على شراء المنتج او الحصول على الخدمة. ويتحدد كل من تلك العناصر الاربعة، يمكن لإدارة الشركة من زيادة الحصة السوقية لها .

ان المتابع لشكل الأسواق التجارية الحديثة في وقتنا الحاضر والتي اعتمدت على الانفتاح العام والمنافسة الكبيرة، يدرك تماماً أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وذلك اذا ما اردنا الحصول على شركات تنمو باستمرار وقادرة على مواجهة مخاطر الأسواق. ولما أصبحت الشركات أكبر من أي وقت مضى، كان الدور الأكبر منصب على مجلس الإدارة في توجيه اعمال الشركة نحو استراتيجية واعدة، إدارة افضل للمخاطر والتحديات، استغلال امثل للفرص القادمة، إدارة للمواهب والكوادر، قيادة فاعلة، ثقافة مؤسسية، وغيرها. ولذلك كان الدور المحوري حول فاعلية عضو مجلس الإدارة كونه النواة الرئيسية لتحقيق النجاح المنشود. ولذلك قامت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال برصد اهم ١٠ ادوار لأعضاء مجلس الإدارة، والتي ستساهم عند تطبيقها في بلوغ الأهداف المنشودة.

#### تحديد الأهداف والاستراتيجيات

في البداية يتعين على عضو مجلس الإدارة، المساهمة الفاعلة مع بقية الاعضاء في وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة والتي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وتعظيم حقوق المساهمين. كما يتطلب الامر تحديد أهداف واضحة واستراتيجية بتطبيق نظرية SWOT والتي تتضمن التحليل الداخلي مثل نقاط القوة والضعف، بالإضافة الى التحليل الخارجي حول الفرص والهجمات المحيطة. كما يتضمن هذا الدور تحديد الهيكل التنظيمي الرأسمالي الأمثل للشركة بالإضافة الى الأهداف المالية مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، قيمة المصاريف، صافي الأرباح، وغيرها.

#### وضع السياسات واللوائح

ومن أدوار أعضاء مجلس الإدارة وضع السياسات واللوائح الخاصة بالشركة والتأكد من أنها تتسم بالشفافية والوضوح مما يساعد في عملية اتخاذ القرار وتحقيق مبادئ الحوكمة. كما تساهم تلك اللوائح ضمان حصول جميع المساهمين على حقوقهم، والتعامل معهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز. كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة وضع إدارة للمخاطر التي قد تسيطر على اعمال الشركة مستقبلاً. ويتعين وضع سياسة خاصة للتفويض تتضمن حجم الصلاحيات التي يستطيع من خلالها الرئيس التنفيذي لمزاولة اعماله. بالإضافة الى ذلك، يتعين على أعضاء مجلس الإدارة وضع كافة اللوائح الأخرى ذات العلاقة مثل نظام الحوافز والمكافآت، العلاقة مع أصحاب المصالح،... الخ.

#### الدفاع عن حقوق المساهمين

يجب أن يلتزم مجلس الإدارة بمهامه ومسؤولياته تجاه الشركة والمساهمين وذلك نحو الحفاظ على الحقوق والمكتسبات. كما انه من المتوقع من كل عضو أن يعمل بجد وإخلاص نحو تحقيق الأفضل للشركة دائماً.

#### الرقابة والمتابعة

اتخاذ الخطوات والاجراءات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في الشركة، مثل التدقيق الداخلي والتأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والجراءات المتخذة. بالإضافة الى مراجعة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية ومدى تطبيقها للاستراتيجيات والسياسات الموضوعية. ومن ابرز الأدوات المساعدة في تحقيق ذلك الاعتماد على مؤشرات الأداء مثل KPIs, OKR او Balanced Scorecard. كما تعتمد الشركة على أعضاءها في مراجعة التقارير الدورية بأداء الشركة، والتأكد من فاعلية نظم الرقابة الداخلية المعمول بها، والتأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لقياس وإدارة المخاطر وطرحها بشفافية مع أصحاب المصالح.

## تحقيق مبادئ الحوكمة

وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية. كما يتعين على عضو مجلس الإدارة الالتزام بمبادئ الحوكمة والحرص على المعلومات المتداولة. كما يلتزم الأعضاء بكافة اللوائح والنظم التنفيذية الأخرى.

## المصلحة العامة

يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ووضع مستقبل الشركة والمساهمين امام اعينهم عند اتخاذ أي اجراء او قرار مصيري. كما انه من المتوقع ان يقوم العضو المنتخب او المعين في مجلس الإدارة بالإبلاغ الفوري عن أي مصلحة له سواء مباشرة كانت او غير مباشرة تتقاطع مع مصالح الشركة العامة.

## الشكاوى والمقترحات

وضع نظام لاستقبال الشكاوى والمقترحات المقدمة من قبل المساهمين، ودراستها لاتخاذ القرارات اللازمة حولها. كما يتعين ان يساهم عضو مجلس الإدارة في اختزال خبرته المهنية وقدراته الكامنة في تقديم افضل المقترحات والابداع في تطوير اعمال الشركة، وذلك نحو تحقيق عامل المنافسة.

## اعتماد الهيكل التنظيمي

كما يقع على عاتق عضو مجلس الإدارة سواء التنفيذي/ غير التنفيذي/ المستقل، اعتماد الهيكل التنظيمي الأمثل للشركة، بالإضافة الى اختيار المناصب القيادية والاشرفية ومنها الرئيس التنفيذي. يساهم هذا الدور من أدوار الأعضاء في تسهيل مهمة اعمال الشركة وسرعة الوصول للأهداف المنشودة.

## النقاش والحوار

يجب التأكيد على حصول الأعضاء على المعلومات الكاملة والصحيحة تجاه جدول اعمال اجتماعات الشركة بوقت كافي، وذلك نحو اتخاذ القرارات المناسبة. وفي مقابل ذلك من المتوقع من الأعضاء ابداء الراي والمشاركة الفاعلة في المواضيع المطروحة، وذلك نحو تحقيق الأفضل للمساهمين، سواء على مستوى زيادة الإيرادات والعوائد المالية للشركة او تقليل التكاليف والمصروفات الزائدة. ولعل الدور الأبرز في هذا الجانب ينصب على العضو المستقل في توجيه النقاش والحيادية خصوصاً في المواضيع الاستراتيجية.

## الادراك والثقافة العامة

يتوجب على كافة أعضاء مجلس الإدارة تنمية ثقافتهم سواء على المستوى الداخلي في فهم اعمال الشركة مثل Business Model، او حتى الخارجي حول القطاعات الأخرى المسيطرة على أداء الشركة واتجاه الاسواق. ومن المنتظر من الأعضاء الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد ومن شأنه تطوير العمل وتضخيم أصول المساهمين.

وختاماً قالت الشركة بأن عضو مجلس الإدارة هو حلقة الوصل ما بين المساهمين وملاك الشركة وبين الإدارة التنفيذية. وكلما كانت هذه الحلقة فاعلة وانسيابية كلما تم حصد المزيد من الإنجازات والمكتسبات للشركة. وفي المقابل كلما كانت حلقة العضوية في مجلس الإدارة ضعيفة، كلما

ضاعت الفرص وبالتالي المصادر المالية للشركة. لذلك استوجب على أعضاء الجمعية العمومية للشركة ولجنة اختيار الأعضاء بالحرص على اختيار الأعضاء الفاعلين الذين يدركون أهمية تلك المحاور العشرة لتحقيق الأفضل للشركة واستغلال مصادرها بشكل امثل.

## اهم أدوار الرئيس التنفيذي 5 مهام واعمال يجب عدم تجاهلها

تقوم المؤسسات على ثلاثة اقطاب رئيسية وهي ملاك المؤسسة او أعضاء الجمعية العمومية، مجلس الإدارة المنتخبين او المعينين الذين تم اختيارهم لمتابعة الشؤون العامة للمؤسسة، بالإضافة الى الإدارة التنفيذية الفاعلة والتي تقوم بترجمة تلك التطلعات والرؤى المستقبلية لأعمال المؤسسة اليومية بحيث تلك لتلك الغايات في يوم ما. ولما كان الدور الأهم في هذا المثلث ينصب حول الجهاز التنفيذي، فإن يتعين فهم اهم أدوار رأس الهرم التنفيذي - الرئيس التنفيذي- بحيث تقل الفجوات نحو تحقيق النجاح المنشود.

### الأدوار والمهام

ينبغي في البداية على الرئيس التنفيذي من فهم الرسالة التي جاءت لأجلها المؤسسة بشكل دقيق جداً، والذي يترتب على فهم الخطة الاستراتيجية المطلوب تحقيقها من اهداف مرحلية وسنوية. فمن خلال تحقيق هذا المستوى من الادراك، فإن ذلك سيساعد في إعادة جدولة مهام المؤسسة وتوجيه بوصلتها للاتجاه التي جاءت لأجلها بالفعل. فقد تكون الاعمال اليومية السابقة للمؤسسة غير متناغمة مع تلك التي جاءت لأجلها "الرسالة"، مما نتج عنه ضياع للكثير من الفرص والموارد المختلفة. كما انه ينبغي على الرئيس التنفيذي إدراك بان اختياره جاء في المقام الأول لإحداث التغيير في المؤسسة وإدارة عجلة العمل نحو بلوغ الرؤية في المقام الأول وبأسرع الأوقات وبأقل التكاليف.

### المشاكل والتحديات

يتعين على الرئيس التنفيذي كذلك فهم أبرز المشاكل والتحديات التي واجهة المؤسسة خلال المرحلة السابقة، والعمل على تصنيفها حسب الأولويات، ومن ثم اتخاذ القرارات الحاسمة نحو حلها وازالتها. تساهم هذه المرحلة في تطوير العمل بنسبة كبيرة جداً، خصوصاً وأن مثل تلك التحديات تشكل عاقاً نحو تقدم المؤسسة، وتنباً بمستقبل أفضل في عهد الإدارة التنفيذية الحالية.

### إدارة الموارد

يعتمد العمل في أي مؤسسة على وجود الموارد المختلفة والتي هي الموارد المالية، الموارد البشرية، المكائن والمواقع، بالإضافة الى المواد الخام الأولية. ومن خلال إعادة توزيع تلك الموارد على مستحقيها في إدارات المؤسسة المختلفة، فإن ذلك قد يعيق التقدم وحجم النمو المطلوب تحقيقه. وعوضاً عن ذلك فإن من اهم أدوار الرئيس التنفيذي في المؤسسة هو بذل المزيد من الموارد نحو تعظيم حجم الإيرادات والتدفقات المالية عليها. اذ ان استثمار الموارد المختلفة في مواقعها المناسبة، فإن ذلك سيزيد من حجم العوائد بمقدار ٣-٤ مرات، بمعنى أنه كل مليون دينار مستثمر بشكل صحيح فإنه سيقابل ب٣,٥ مليون دينار عوائد. وفي تلك الحالة سيتمكن الرئيس التنفيذي وفقاً لتلك الاستراتيجيات من مضاعفة حجم الشركة بسرعة قياسية والحصول على حصة أكبر من السوق المستهدف.

### ابداء الملاحظات

كما يتوجب على الرئيس التنفيذي متابعة تطورات سير العمل وابداء الملاحظات حولها بشكل صريح وواضح، وذلك بهدف التحسين والتطوير. بالإضافة الى ذلك فإن المتابعة المستمرة على اعمال المؤسسة اليومية، فإن ذلك سيحقق الفهم الشامل لأعمال الشركة، الرقابة الذاتية لأعمال بقية المدراء المساعدين، بالإضافة الى سهولة اتخاذ القرارات الحاسمة والتي من شأنها تطوير اعمال المؤسسة.

## طلب الاستشارة

قد يظن البعض بأن طلب الاستشارة للمسؤول الأول في المؤسسة يعتبر عامل ضعف ونقص في شخص القيادي، بيد ان الامر على النقيض تماماً، إذا ان طلب الاستشارة في الأوقات المناسبة للمواضيع ذات الأهمية القصوى ومن الأشخاص المؤهلين لذلك، يعتبر عامل قوة ونضج. إذ ان مثل تلك الاستشارات قد تختصر المزيد من السنوات وأنها تعيد اتجاه بوصلة العمل نحو الاتجاه السليم البعيد عن عامل التجربة والخطأ. كما ان الاستشارة تعد من العوامل المحفزة لبقية أعضاء فريق العمل في المؤسسة، وأنها تصنع ثقافة جديدة مفادها بأن الجميع شريك في إدارة هذه المؤسسة، مما يترتب عليه اتخاذ المزيد من القرارات الصحيحة والمبادرات من بقية أعضاء المدراء المساعدين نحو إدارة المؤسسة بشكل أفضل.



## ازمة كريدي سويس نهاية غير مقدر لها!!

يصنف كريدي سويس من انه ثاني أكبر بنك في سويسرا وفي المركز 30 على المستوى العالمي من الناحية النظامية، والذي تأسس قبل ١٦٧ عاماً. وتنتشر اعماله المصرفية في اكثر من 50 دولة ولديه اكثر من 150 فرع. وتقدر قيمة أصول البنك بحوالي 3.1 تريليون دولار امريكي، الذي يمتلكه البنك الأهلي السعودي منها 9.9%، كما يستحوذ جهاز قطر للاستثمار QIA ومجموعة العليان على حصة تعادل 5.0% و 4.9% - على التوالي. وتعتمد استراتيجية البنك على إدارة الأموال للأشخاص الذين لديهم ملايين الدولارات للاستثمار بشكل أساسي.

وقد قامت الإدارة التنفيذية في وقت سابق بمراجعة الخطة الاستراتيجية للبنك، والتي تطلب منها زيادة حجم التمويل من خلال المستثمرين. ولم تستطع إدارة البنك من الحصول على ذلك، ما تم تداوله بأن البنك امام ازمة مالية محتملة. وبدأت الازمة في نهاية العام 2022 عندما قام عملاء البنك بسحب ما يقارب 119 مليار دولار، بينما تكبد البنك أكبر خسارة سنوية منذ الازمة المالية 2008 والتي بلغت 7.3 مليار دولار.

ولعل الإدارة المثيرة للانقسام كانت احد اهم أسباب انهيار البنك، علاوة على التأكيد على التضخيم التسويقي للملائة البنك المالية للمستثمرين والتي لم تعكس الواقع - في خرق صريح لمبادئ الشفافية والحوكمة!. ولعل أثار احد المستثمرين الكبار بالبنك دعر بقية المستثمرين، من عدم الرغبة في زيادة الحصة التي يمتلكها هذا المستثمر لأسباب إدارية او قانونية، أدت الى بث رائحة الخوف لدى المستثمرين ونزول لقيمة السهم بنسبة 24٪ خلال جلسة واحدة!. بالإضافة التي التقارير الدورية للبنك والتي لم تراعي تقييم المخاطر بشكل واضح، أدت كلها لوجود هذه الازمة. كما ان لعدم مجاراة احتياجات أصحاب المصالح من المستثمرين، أدت بدورها الى وجود حالة من الهلع بين أوساط كبار المستثمرين وعدم الطمأنينة لديهم. ولعل تصاريح المصارف الأوروبية من ان كريدي سويس ليس لديه راس المال الكافي لاستيعاب الخسائر نتيجة ارتفاع تكاليف التمويل، ألقى بظلالها على قطاع المستثمرين.

نتيجة لذلك، انخفضت ودائع البنك بنسبة 40٪ عن العام 2022 لتصل إلى 252 مليار دولار، في حين انخفض إجمالي الأصول بنسبة 30% ولتصل الى 571 مليار دولار، كما سجل البنك خسارة صافية في عام 2022 بلغت 7.9 مليار دولار، بعد أن سجل خسارة صافية قدرها 1.8 مليار دولار في العام 2021. وقد انعكس هذا الأثر على سعر السهم الذي انخفض كذلك بمقدار 75%.

ولاحتواء هذه الازمة قامت الإدارة التنفيذية باتخاذ بعض الإجراءات الاستراتيجية من تقليص أعمال البنك المصرفية الاستثمارية المتقلبة، فصل بنكه الاستثماري، والتركيز على إدارة الثروات، مع خفض 9,000 وظيفة. كما تزامن ذلك الدور مع اقتراض اضافي بقيمة 54 مليار دولار امريكي من البنك المركزي السويسري، وذلك لدعم السيولة بعد أن أدى تراجع أسهمه وسندياته إلى تكثيف المخاوف بشأن أزمة مصرفية عالمية. كما اعتمدت الإدارة الى كسب دعم بعض المستثمرين الاستراتيجيين كخيار لتعزيز الملائة المالية للبنك من المستثمرين الخليجيين، والتي لم تأتي بالحل الكافي.

ولما بدأت ان طريق كريدي سويس اصبح مسدوداً، اضطر الملاك بإيعاز من الحكومة السويسرية للموافقة على عملية الاستحواذ التي تقدم بها UBS لشراء منافسة الحصري كريدي سويس، والتي يمكن اعتبارها طوق النجاة بقيمة تقدر بحوالي 3.3 مليار دولار. وتعتبر تلك القيمة قليلة بحق التاريخ المصرفي السويسري - كريدي سويس - والتي تعد من الصفقات المهمة لبنك UBS والتي ستعزز مكانته على قمة الهرم المصرفي السويسري على الرغم من تاريخ نشأته.

فهل بدأت موجات الانهيار للأنظمة المالية العالمية؟ وماذا يستوجب على بقية البنوك الأخرى اتباعه لتفادي مثل تلك الكوارث؟ وقد يتراجع الاحتياطي الفيدرالي عن خطته لزيادة رفع أسعار الفائدة لترويض التضخم، جراء تلك الازمات المصرفية الاخيرة.

## افلاس بنك سيليكون فالي SVB أكبر انهيار مصرفي منذ الازمة المالية 2008

خفقت وكالة موديز للتصنيف الائتماني نظرتها المستقبلية للنظام المصرفي الأمريكي إلى سلبية من مستقرة، لتعكس بذلك حجم التدهور في بيئة التشغيل التمويلي، وذلك جراء أزمة بنك سيليكون فالي. وكما هو معلوم فإنه تم تأسيس بنك سيليكون فالي في عام 1983 في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، لتلبية احتياجات الشركات الناشئة والتي تعتمد على قطاع التكنولوجيا في أعمالها بشكل خاص. واستطاع البنك خلال مدة قياسية بالاستحواذ على احتياجات أكثر من 50% من شركات قطاع التكنولوجيا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبعض من دول أوروبا، وذلك بفضل السياسة الاستراتيجية التي اعتمد عليها البنك في ذلك الوقت. كما كان لفضل نشاط قطاع التكنولوجيا أثره الكبير في انعاش أداء البنك المالي، خصوصاً بعد الازمة الصحية -كوفيد-19- والتي جعلت بنك سيليكون فالي يصنف من أكبر 16 بنك في الولايات المتحدة. وقد تضاعفت أصول البنك بأكثر من 3 اضعاف خلال الفترة ما بين 2019-2022، ليكسب المزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب الاعمال. فقد استثمر البنك الودائع لديه بشكل كبير وإيجابي خلال تلك الفترة في سندات الحكومة الأمريكية الطويلة الاجل، والتي كان لها الأثر العكسي مع قيام الاحتياطي الفيدرالي برفع أسعار الفائدة نحو مكافحة التضخم من منتصف العام 2022. ونتيجة لذلك، بدأت سندات بنك سيليكون فالي تفقد الكثير من قيمتها وبشكل سريع. وقد تزامنت تلك القرارات الحكومية مع ركود قطاع التكنولوجيا بشكل واضح، الامر الذي دعا العديد من تلك الشركات من سحب ودائعها من البنك، ما تسبب في وجود حالة من الانكشاف وعدم الاستقرار المالي في البنك. ونحو مواجهة تلك المتطلبات، اضطرت ادارة بنك سيليكون فالي لبيع بعض السندات بخسارة لتوفير السيولة، ما أدى الى زعر البعض الاخر من المستثمرين. وكنتيجة لذلك القرار على سعر سهم البنك، فقد انخفض قيمة تداول السهم بنسبة 65%، مما زاد من حجم الاضطراب واكد وجود أزمة داخل البنك. ولعل القرار الاستثماري الأخير الذي أطلقه البنك لزيادة رأس المال او البحث عن مستثمر "كانت القشة التي قصمت ظهر البعير"، قد تسبب في خوف المستثمرين من انكشاف البنك، ما سبب حالة من الذعر وسحب المودعين لأموالهم بشكل سريع. وواصلت سلسلة التدهور التي مر بها البنك اوجها، عندما تم توقف التداول على أسهم بنك سيليكون فالي SVB، وتدخلت الحكومة الأمريكية بأغلاق البنك ووضعوه تحت الحراسة القضائية، وذلك نحو إعادة تصفية الأصول لسداد المودعين. وقد تداركت الحكومة الفيدرالية تداعيات موجة انتشار هذه الازمة، بإغلاق بنك سيغنتشر والذي كان يتأرجح على حافة الانهيار، وضمنت ودائعه. ولعل القرار الاستراتيجي التي راهنت عليه إدارة بنك سيليكون فالي، بالاعتماد على سندات الحكومة الأمريكية الطويلة الاجل فقط كمصدر لتوليد الثروة لديها، اثره في انهيار هذا الصرح المالي بعد ٤٠ عاماً من التشييد. كما ان المسؤولية تقع امام إدارة المخاطر في البنك، التي كان عليهم التنبؤ بحدوث مثل تلك التغيرات الفيدرالية، والتحوط منها بشكل آمن، وذلك نحو تحقيق احتياجات المستثمرين وأصحاب المصالح.

## نصائح لما قبل التقاعد 9 توصيات قبل التخطيط للتقاعد

### عدم تجاهل التضخم

يعتبر التضخم في أسعار السلع والخدمات المقدمة من أهم العوامل التي تحد من القدرة الشرائية، والتي يدور حولها محور الاستعداد لمجاراة تلك الزيادة في الأسعار مستقبلاً. فعلي سبيل المثال فإن معدل التضخم بمقدار ٣٪ سنوياً فإن يضاعف من القيمة الشرائية للدينار بنسبة ٥٠٪ بعد ٢٥ سنة. بمعنى آخر فإنه يتعين على الموظف مضاعفة الدخل الشهري له مره واحدة على الأقل في كل ٢٥ سنة وذلك للتمتع بنفس المنتجات او الخدمات الحالية. وبذلك ينبغي فهم عامل التضخم في الأسعار بشكل اكبر وذلك عند التخطيط للمستقبل.

### التخطيط بشكل استراتيجي

كما يتعين عند التخطيط لمرحلة التقاعد من وجود خطة موضوعة بشكل استراتيجي، بحيث تغطي أطول فترة زمنية، وبذلك الاستعداد لها بشكل جيد. ففي حال ان كانت الخطة المالية قصيرة المدى، فإنه سرعان ما سيتم استنزاف مكوناتها بشكل سريع مما يجعل المتقاعد في موقف متقلب.

### تحديد حجم الاستثمارات

يجب على الموظف في المراحل المتقدمة في السلم الوظيفي للاستعداد لمرحلة التقاعد، والتأكد من وجود تدفقات نقدية شهرية تُجاري مصروفات العائلة. وذلك ينبغي الدخول في محافظ استثمارية او مباشرة في أسواق الأسهم – ذات المخاطر المنخفضة الى المتوسطة – وذلك لتحمل جزء من عملية الصرف. كما ينبغي تحديد حجم المحفظة بشكل مدروس بحيث لا تكون محدودة لا تلي الغرض منها، وألا تكون ضخمة تعيق من عملية اتخاذ القرار. وبذلك فإننا في شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الأعمال عادة ما ننصح المتقاعدين على تحديد القيمة المطلوبة شهرياً، وعمل المعادلة بشكل عكسي، بحيث يمكن معرفة رأس المال المطلوب للمحفظة.

### مداورة المال

من المهم الاستعداد للفرص الذي تقدمها أسواق المال المختلفة، وذلك من خلال العمل على الاحتفاظ بجزء من الأموال وتوفيرها. ومع ذلك ينبغي التأكيد على أهمية مداورة تلك الأموال بحيث لا تضعف قيمتها الشرائية – الناتجة عن التضخم- وذلك بشكل دوري. فمن خلال تحويل تلك الأموال النقدية الى اسهم وممتلكات، فإن ذلك يسهم في الاحتفاظ بالقوة الشرائية بل وتضخيم قيمتها المالية الناتجة من عمليات الاستثمار الصحيحة والمدروسة. فعلي سبيل المثال يمكن للتوزيعات السنوية لبعض الشركات المدرجة من تحقيق ٨٪ سنوياً مقابل ٢٪ فقط للودائع البنكية، أي بنسبة زيادة مقدارها ٦٠٠٪ لصالح الأسهم.

### العوائد المالية المدروسة

من الجيد التفاؤل وتحقيق عوائد مالية كبيرة، إلا انه عند المضي قدماً في مرحلة التخطيط المالي، فإنه ينبغي توخي بعض الحذر. ومن الأمور المساعدة في قياس العوائد السنوية المنتظرة، فإنه يمكن ذلك من خلال حساب متوسط التوزيعات التاريخية للشركات، القطاع، او السوق.

### حساب التكاليف الأخرى

تقوم عمليات النجاح المالية على التخطيط المسبق والاستعداد للمراحل المستقبلية بشيء من الدقة. ويجب ان تتضمن مرحلة التخطيط المالي هوامش مصرفية إضافية قد تكون لم تؤخذ بعين الاعتبار مثل الرعاية الصحية، التضخم في الأسعار، التأمين على الممتلكات، فواتير الكهرباء

والماء، الخ. فعلي سبيل المثال، وعلى الرغم من توافر جزء كبير من خدمات الرعاية الصحية بالمجان، أو تقديم القطاع العام المزيد من الدعم حول الفواتير الاستهلاكية للمواطنين، إلا أن التخطيط الجيد لمواجهة التغيرات المستقبلية لمثل تلك الحالات امر في غاية الأهمية، لا يتبغى تجاهله.

## فهم مصادر الدخل بشكل جيد

من المهم على الموظفين المقبلين على التقاعد من ادراك مصادر الایراد المالي لديهم والذي سيوفر لهم العيش الكريم لبقية حياتهم. فكما هو معلوم من المعاش التقاعدي والذي يتم استقطاع اصوله من المعاش الشهري لصالح المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، تعد احد اهم مصادر العيش الكريم. بيد ان ذلك قد لا يكون كافياً الى حد ما، والذي يتطلب كذلك البحث عن مصادر تمويلية اخري للتدفقات النقدية الشهرية، مثل التوفير والاستثمار، بالإضافة الى الاعتماد على مشروع تجاري ولو كان بسيطاً والذي بدوره يقوم على سد جانب من المصروفات المستقبلية للمتقاعد.

## التقليل من تكاليف السكن

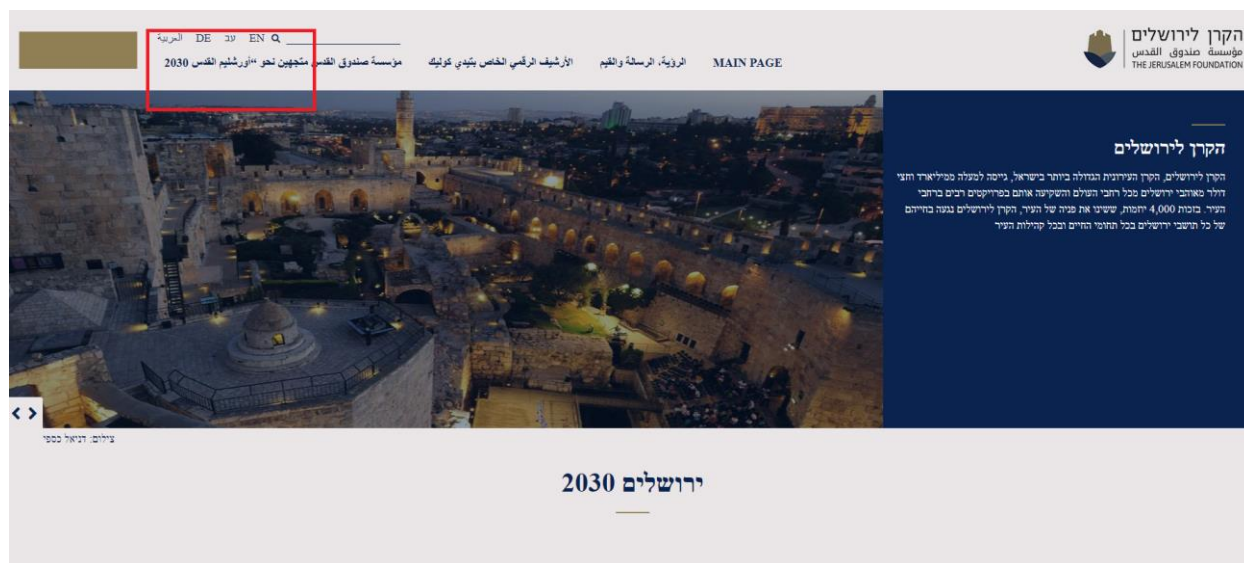
من اكثر البنود استنزافاً للميزانية العامة للأسره هو بند السكن الخاص، والذي اصبح عدد الاسر التي تمتلك منزل خاص ٣-٢ من كل ١٠ اشخاص. ولهذا فمن الواضح بأن العديد من الموظفين اليوم سيعانون مستقبلاً - في مرحلة ما بعد التقاعد - من صرف المزيد من المدخرات نحو سد قيمة العقارات الخاصة سواء للبنوك او للدولة. وبذلك يجب الانتباه لهذا البند والذي يسيطر على أكثر من ٣٠-٤٠٪ من الميزانية الخاصة للموظف.

## المبالغة كثيراً في كمية الاستثمارات

لعل أسهل طريق لإدارة ثروات المتقاعدين وبقية الموظفين هو سوق الأسهم، لما يمتاز به من مرونة في التعامل وسهولة في التسييل. ومع ذلك ينبغي الانتباه بأن سوق الأسهم معرض لهزات وتذبذبات كبيرة قد تآكل من حجم الاستثمارات الخاصة بالمتقاعد. ولذلك ننصح بعدم المبالغة في الاستثمار بأسواق الأسهم، ومراعات التنوع بين الشركات سواء على مستوى القطاعات او النطاق الجغرافي.

وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن هذه التسعة توصيات تشكل من الأهمية بمكان كونها تساهم في التخطيط الجيد لإدارة الموارد المالية للمتقاعد، وإدارة محتواها بشكل افضل.

تسعى مؤسسة صندوق القدس لتصميم مستقبل القدس كمدينة مزدهرة تشكل مصدر إلهام للعالم كله. كما جاءت المؤسسة لتصنع مدينة معاصرة، منفتحة وناضجة بالحياة من خلال تمكين المجتمعات القاطنة في المدينة؛ القدرة على التعرف على الاحتياجات المتغيرة للقدس والاستجابة لها؛ منح فرصة للذين يحبون القدس ولالأصدقاء من كل أنحاء العالم في المشاركة في الحفاظ على مستقبل المدينة؛ وإلهام الأجيال القادمة لكي تلعب دورًا في مستقبل القدس. أما بخصوص القيمة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق غاياتها، فهي رعاية مشاريع هامة وذات صلة بالمدينة وبسكانها، الالتزام بالمتبرعين، بالإضافة الى تحسين حياة جميع سكان المدينة.



أنشأ تيدي كوليك مؤسسة صندوق القدس في عام 1965 ليمسح المجال أمام جميع محبي القدس من كل أنحاء العالم بأن يشاركوا في تعمير المدينة، ونُسب له لقب "باني القدس المعاصرة". وتُعد قصة حياة تيدي شيقة ومتشابكة بتاريخ دولة إسرائيل، بدءًا بولادته في المجر، مرورًا بسنوات طفولته ومراهقته في مدينة فيينا، وانتهاءً بكونه من الرواد الشباب الذين قدموا إلى إسرائيل قبل إقامة الدولة. حيث خدم إلى جانب الآباء المؤسسين للدولة، وشكل جزءًا من الأحداث التاريخية التي صاحبت ولادة دولة إسرائيل أثناء حدودها.

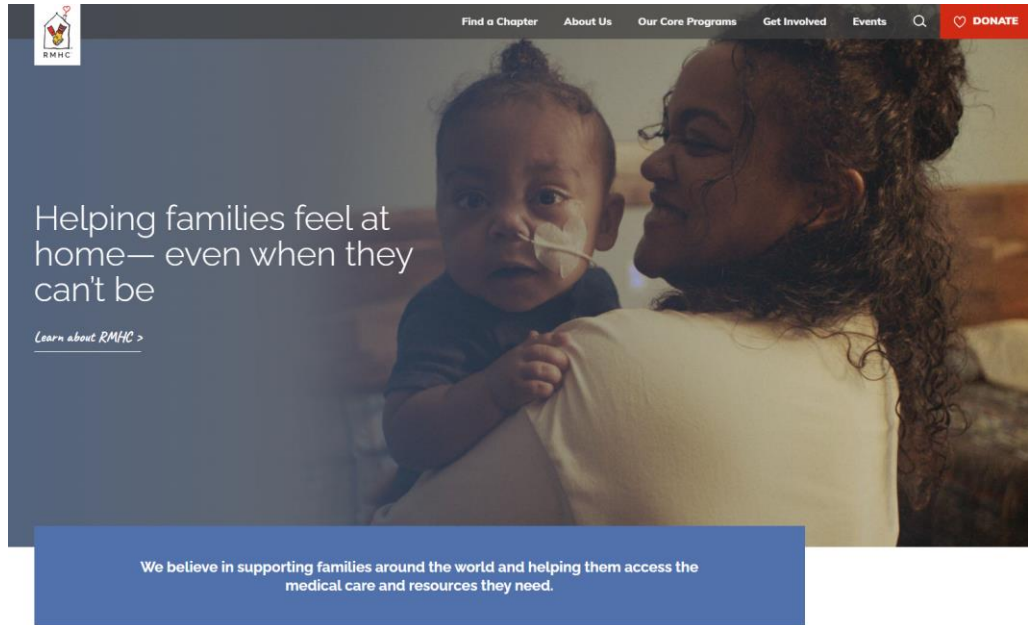


وقد استطاعت مؤسسة صندوق القدس من تجميع تبرعات قياسية وصلت الى 51.6 مليون دولار خلال عام ٢٠٢٢، بعد ان كانت 36.9 مليون دولار في عام 2021 – أي بنسبة نمو بلغت 39.8%. وقد تم تجميع تلك التبرعات من شركات مختلفة وصل عددها الى اكثر من 380 شركة من اكثر من 11 دولة من دول العالم.



## RMHC

تعتبر منظمة Ronald McDonald House Charities من المؤسسات الأمريكية المستقلة الغير ربحية، والتي تتمثل مهامها في إنشاء وإيجاد ودعم البرامج التي تعمل بشكل مباشر على تحسين صحة الأطفال ورفاههم. ولذلك فهي تؤمن بدعم العائلات في جميع أنحاء العالم ومساعدتهم في الوصول إلى الرعاية الطبية والموارد التي يحتاجون إليها. ومن خلال البحث تبين ان المنظمة ساهمت كذلك في دعم مشروع خاص لمؤسسة صندوق القدس.



## RONALD MCDONALD HOUSE CHARITIES USA

PROJECTS

DONATE →



Zichron Menachem

[Back to the main Project Map >](#)

### ماكدونالدز

تتبنى سلسلة مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز دوراً مهماً والتزاماً محدداً تجاه المجتمعات التي تخدمها. كما تفخر الشركة بدعم أكثر من 260 فرعاً محلياً لمؤسسة رونالد ماكدونالد هاوس الخيرية - RMHC - التي تغطي أكثر من 60 دولة ومنطقة والتي تنشئ وتجد وتدعم البرامج التي تعمل بشكل مباشر على تحسين صحة ورفاهية الأطفال وأسرهم. وفي عام 2020، أعلنت الشركة عن التزام لمدة خمس سنوات بقيمة 100 مليون دولار لشركة RMHC، كما جاء في التقرير السنوي 2022 صفحة 5 للشركة.





## RMHC®





purpose, mission and values, the Mutual Commitment draws on McDonald's size and scale and highlights its opportunity to accelerate meaningful change for employees, franchisees, suppliers, customers and communities.

To reinforce the importance of the Company's values, the Company's incentive plan includes quantitative human capital metrics that hold executives accountable for making progress on DEI goals. In addition to the Company's financial performance, executives are measured on quantitative metrics that include championing the Company's core values, improving representation within leadership roles (Senior Director and above) and assessing feelings of inclusion within the Company. In addition, in 2022, the Company introduced an owner/operator diversity metric into its incentive plan for certain key officers and managing directors.

For more information on employee, Board and franchisee representation, as well as diverse-owned supplier spend and equal pay, see the Company's Global Diversity, Equity, and Inclusion Report, including the Diversity Snapshot.

#### *Respectful Workplace Environment*

Fostering safe, inclusive and respectful workplaces, wherever McDonald's does business, has been integral to the Company for its more than 65-year history. The Company understands the importance of providing a positive experience and making everyone feel valued, both in its offices and in McDonald's restaurants. The Company's commitment to human rights is set forth in its Human Rights Policy and is furthered by its Standards of Business Conduct, which apply to Company employees, and its Supplier Code of Conduct, which sets forth human rights requirements for the Company's global suppliers. Company employees are trained on and are required to annually certify their understanding of, and commitment to upholding, the Standards of Business Conduct.

Further, the Company's Global Brand Standards (which apply to all McDonald's restaurants, whether Company-owned or franchised) prioritize action in four areas: harassment, discrimination, and retaliation prevention; workplace violence prevention; restaurant employee feedback; and health and safety. Beginning in 2022, the first full year in which the Global Brand Standards were in effect, all restaurants were assessed on the Global Brand Standards in accordance with the applicable McDonald's market's business evaluation processes.

As part of its commitment to a respectful workplace environment, the Company recognizes how important it is to provide channels for its employees to report human rights and similar concerns that may violate Company policies and standards. Employees can do so in many ways, including through an anonymous global channel, the Business Integrity Line, which is staffed by a live operator from an independent company and is available 24 hours a day, 365 days a year. This is complemented by additional reporting channels in many markets. The Company expects its employees and franchisees to uphold human rights and cultivate respectful workplaces, which builds trust, protects the integrity of the McDonald's brand and fuels Systemwide success.

#### *Compensation, Benefits, and Talent Development*

The compensation and benefits provided to Company employees, including both corporate staff and Company-owned restaurant employees, is established based upon competitive considerations in the relevant labor market. The amount and type of compensation varies by an employee's level and location, and typically includes some combination of the following (in addition to base pay): cash bonuses, stock-based awards, retirement savings programs, and health and welfare benefits. Company employees may also receive paid time off, family care resources, tuition assistance and flexible work schedules.

In 2021, the Company publicly communicated its ongoing commitment to equal pay, which is supported by an annual pay gap analysis that aims to ensure equitable pay practices are consistently implemented and executed across the Company. Results of the 2022 pay gap analysis showed that women globally in Company owned and operated markets were paid 99.91 cents on the dollar in base pay on average of what men were paid for similar work. Further, there was no base pay gap disfavoring underrepresented groups in the U.S. These results indicate the Company substantially attained equal pay, and by the end of the first quarter of 2023, intends to close the small gaps identified in line with the commitment to close pay gaps identified in annual equal pay analyses. In line with its core values, the Company continuously emphasizes the importance of pay that is competitive, non-discriminatory, performance-based, transparent and compliant with legal and regulatory standards.

Additionally, McDonald's has a long-standing commitment to providing training, education benefits and career path opportunities, which empower the people and communities it serves. Learning and development is a competitive advantage to McDonald's and a true differentiator to its employee value proposition. McDonald's Hamburger University has eight campuses around the world, as well as online and on-demand resources, that provide training for Company employees as well as franchisees and their eligible employees. The Company is committed to providing opportunities for people to enhance their skills and fulfill their potential through talent development programs, apprenticeship opportunities, language and technical skill training and support for continuing education, as it believes this helps to facilitate ~~talent attraction, career development and retention.~~

#### *Communities*

McDonald's embraces its role and commitment to the communities it serves. Through its Youth Opportunity program, the Company aims to reduce barriers to employment for two million youth by 2025 through supporting pre-employment job readiness training, employment opportunities and workplace development programs. The Company is also proud to support the network of over 260 local chapters of Ronald McDonald House Charities ("RMHC") spanning over 60 countries and regions that creates, finds and supports programs that directly improve the health and well-being of children and their families. In 2020, the Company announced a five-year, \$100 million commitment to RMHC.

~~In addition, the Company maintains a Global Food Disposition Policy to help support its suppliers and distributors around the world in disposing of food in alignment with McDonald's food waste hierarchy, including by enabling food donations wherever possible. The Policy, which aims to avoid food waste and loss while also allowing the System to meet the needs of local communities, is a critical part of the Company's sustainability work and its purpose to feed and foster communities.~~

The Company continues to bring its Community Impact strategy to life through enhanced support efforts because its business thrives when communities thrive. As a System, McDonald's creates opportunities that encourage Company employees, franchisees and their employees, suppliers and customers to get involved in philanthropic and volunteering opportunities.

## الشركات التي تدعم الكيان الاسرائيلي التقرير الثاني: 63 شركة تقف مع الكيان الإسرائيلي ضد فلسطين

يشير التقرير الثاني لشركة اكسير للاستشارات وإدارة الاعمال بأنه تم رصد 63 شركة من الشركات العالمية التي صرحت بالوقوف مع الكيان الإسرائيلي ضد الشعب الفلسطيني، إما بالتبرع المادي او الدعم المعنوي. وتشير الشركة في هذه التقرير على تلك الشركات، بالإضافة الى جانب من التصاريح التي ادلت بها الشركة:



تلتزم الشركة بمبلغ 1.5 مليون دولار من التبرعات لإسرائيل



تم استبدال لوحة الاعلانات الرئيسية في تايمز سكوير بصورة لعلم اسرائيل



ستقوم الشركة بدعم جهود الإغاثة في اسرائيل



نقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في اسرائيل



نقف بجانب اسرائيل



تدين الهجوم على إسرائيل، ونقف معها، وقد تم رفع علم إسرائيل إلى جانب علم أوكرانيا وألمانيا وأوروبا اما مقر الشركة في برلين

# EXCPR™

## Bloomberg

تبرع بمبلغ غير محدد للصليب الأحمر -  
اسرائيل

## BLACKSTONE

نتعهد بتقديم 7 ملايين دولار كمساعدات  
لإسرائيل

## BOEING

تخصيص 2 مليون دولار لدعم الجهود  
الإنسانية في إسرائيل

## CISCO

تم الالتقاء بفرق سيسكو إسرائيل لفهم ما  
يحتاجون إليه أكثر في مواجهة الحرب  
والدمار والخسائر في الأرواح

## CARETRUST REIT

نحن نتعامل بانتظام مع العديد من أعضاء  
الجالية اليهودية لأنهم جزء نابض بالحياة من  
مهنة العقارات في مجال الرعاية الصحية لدينا.  
تاريخيا

## BAYER

إننا نقف متضامنين مع شعب إسرائيل،  
وستبذل كل ما في وسعنا لتقديم الدعم

## CAPRI HOLDINGS LIMITED

نقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في  
اسرائيل

## CHAPMAN Focused on Finance

نقف مع اسرائيل وجميع أولئك الذين تأثروا  
بالصراع

## COMCAST

تبرع الشركة بمبلغ 2 مليون دولار لجهود  
الإغاثة الإنسانية في إسرائيل



نحن نطابق تبرعات فريقنا مع الجمعيات الخيرية الدولية المعتمدة.



نقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في إسرائيل



ستقدم مؤسسة سيتي 1 مليون دولار للمنظمات الإنسانية العاملة في إسرائيل.



إننا جميعاً نقف مع إسرائيل بشكل لا لبس فيه ونتمنى أن يدمر جيش الدفاع الإسرائيلي هذه العصابة



نتبرع 2 مليون دولار للإغاثة في إسرائيل، و1 مليون دولار للصليب الأحمر، و1 مليون دولار لمنظمات غير ربحية



شركة إسرائيلية، تقدم الدعم لمؤسسة نجمة داوود الحمراء ، التي تدير سيارات الإسعاف والمستجيبين الأوائل وفرق الطوارئ الطبية في خدمة جميع الجرحى والمرضى في إسرائيل



تقديم حلول مراكز الاتصال المجانية للمنظمات التي تقدم الإغاثة الإنسانية في إسرائيل



نتبرع بمليون دولار للنداء اليهودي المتحد الذي يوفر الإغاثة الطارئة لإسرائيل



نؤكد على دعم للشعب اليهودي في جميع أنحاء العالم



ندين الهجمات على إسرائيل



نحن على اتصال مع إسرائيل لاستكشاف طرق لتقديم المساعدة الإنسانية



نقوم بالكشف عن المحتوى العنيف أو البغيض أو الإرهابي أو حملات التضليل المنسقة وإزالتها



تم إلغاء مؤتمر مؤيد للفلسطينيين في ولاية تكساس الأمريكية



تبرع الشركة بمبلغ 0.3 مليون دولار للصليب الأحمر الإسرائيلي، منظمة انقاذ الطفولة في إسرائيل، صندوق الطوارئ الإسرائيلي



نتبرع بمبلغ 0.25 مليون دولار لدعم الإغاثة الإنسانية في إسرائيل



وحن نتشارك بنشاط مع المنظمات الإنسانية لتقديم المساعدة الأساسية للمتضررين من هذه الأحداث المأساوية في إسرائيل



نقوم بعمل حملة لجمع التبرعات مع منطمتين في إسرائيل لتقديم الدعم لأولئك الذين يعانون من الاحتياجات الطبية أو الغذاء أو انعدام الأمن السكني



نتعهد بمليون دولار لأعمال الإغاثة الإنسانية في إسرائيل

## Jazwares

سنشهد دعاية عبر وسائل التواصل الاجتماعي تلوم إسرائيل على أعمال العنف الجبانة هذه، ونعمل مع منظمة "إخوة من أجل الحياة"، وهي منظمة تساعد على شفاء الجنود الإسرائيليين المصابين



تم حذف المحتويات المعادية لإسرائيل

## INTUIT

تساهم الشركة في جهود الإغاثة الإنسانية لدعم من هم في أمس الحاجة إليها في إسرائيل



استقال الملياردير عيدان عوفر من مجلس إدارة جامعة هارفرد، بسبب عدم ادانة مجلس الجامعة لحماس، وهو يمتلك حصة أغلبية في شركة إسرائيل، وهي تكتل للطاقة والشحن والكيماويات. ومساهم متحكم في الشركة

## J.P.Morgan

نقف مع إسرائيل خلال هذا الوقت من المعاناة والخسارة الكبيرة

## Jefferies

نتبرع بقيمة 13 مليون دولار ل 10 جمعيات خيرية نقدم مساعدات إنسانية لإسرائيل



تم إزالة الثناء والدعم لحماس من المنصات – تتضمن فيسبوك والانستغرام - لمعالجة المعلومات المضللة!



تلتزم الشركة بمبلغ 1 مليون دولار أمريكي لتعبئة المساعدات في المنطقة، فضلا عن التبرعات بالأدوية المنقذة للحياة للرعاية الحرجة في إسرائيل



نلتزم بتبرع أولي بقيمة 0.5 مليون دولار لمنظمات الاستجابة الإنسانية في إسرائيل ، و 0.5 مليون دولار من الموظفين لمنظمات الاستجابة الإنسانية



شركة صناعة الأحذية الإسرائيلية - ناعوت



نقيم أفضل طريقة لدعم جهود الإغاثة الإنسانية التي تشتد الحاجة إليها في إسرائيل



Mercedes-Benz

نعلم دعمنا لإسرائيل بمبلغ 1 مليون يورو لمنظمات الإغاثة المتحدة في إسرائيل بالتعاون مع الصليب الأحمر الألماني



تقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في إسرائيل



تتبرع بمبلغ 1 مليون دولار للإغاثة الإنسانية في إسرائيل



ستتبرع الشركة بمليون دولار لدعم الإغاثة الإنسانية



نتبرع بمبلغ مليون دولار إلى United Hatzalah ، و مليون دولار لإنقاذ الطفولة، ومليون دولار لجمعية المساعدة الفورية للناجين من الهولوكوست.



نقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في إسرائيل



نحث على دعم إسرائيل، والتبرع المادي



فخور بتقديم مساعدات بقيمة 0.05 مليون دولار لبنك الدم في إسرائيل



نقف مع إسرائيل، ونتبرع بالدعم للضحايا



نتعهد بعدم توظيف طلاب هارفارد الذين ينتمون إلى مجموعات وقعت على بيان يلوم إسرائيل على العنف. كما أن هذه محرقة أخرى ويجب التعامل معها، بالوقوف مع إسرائيل بشكل حازم، وسنشهد تصاعدا في معاداة السامية.



جميع شواحن تسلا في إسرائيل ستكون مجانية للاستخدام حتى إشعار آخر بعد هجمات حماس الإرهابية



نقدم تبرعات مالية للجهود الإنسانية في إسرائيل



ننضم إلى المجتمع الدولي في دعم إسرائيل



نقدم مجموعة مختارة من المنتجات الخاصة لتكريم إسرائيل، والتبرع بنسبة 10٪ من جميع العائدات للمدنيين والمنظمات والقضايا الإسرائيلية.



دعما للاستجابة للأزمة الإنسانية المستمرة، تتبرع المؤسسة إلى NATAL - المركز الإسرائيلي للصدمة النفسية والمرونة



هذه أزمة إنسانية واسعة النطاق، ونحن نعمل على دعم جميع الذين يعانون في إسرائيل



WINSTON  
& STRAWN  
LLP

إلغاء عرض عمل لطالب بجامعة نيويورك  
كتب رسالة في نشرة نقابة المحامين الطلابية  
يقول فيها إن إسرائيل هي المسؤولة بالكامل  
عن إراقة الدماء

Walmart

تعهدت مؤسسة وول مارت، بتقديم 1 مليون  
دولار لمنظمة إسرائيلية للإغاثة من الكوارث  
والخدمات الطبية الطارئة

WARBY PARKER

إن ذبح المدنيين واختطافهم جرائم ضد  
الإنسانية لا مبرر لها. ونحن جميعا مسؤولون  
عن مواجهة الشر

ملاحظة: اعتذار الشركات السابقة وتراجعها عن موقفها تجاه حقوق الانسان وقضية فلسطين في استرداد الأرض المحتلة، لن يكون مقبولاً إلا في حال ابداء الاعمال والمبادرات المعاكسة التي تدين الإرهاب وتعمل على تحقيق العدل والمساواة بين الشعوب. كما يسرنا رصد المزيد من تلك الشركات عبر البريد الإلكتروني للشركة [info@excpr.com](mailto:info@excpr.com)

## قائمة المليارديرات الكيان الاسرائيلي ابرز الشركات والعلامات التجارية المملوكة

### إيال عوفر

هو رئيس مجلس إدارة شركة Ofer Global، وهي تعمل في قطاع الشحن والعقارات والتكنولوجيا والبنوك والطاقة وغيرها من الاستثمارات. قام إيال، والذي تقدر ثروته بحوالي 18.9 مليار دولار بتوسيع شركاته بشكل كبير من خلال تشييد شركة Zodiac Group المتخصصة في الشحن، ويحتل أيال المركز 86 عالمياً على المستوى المليارديرات. ومن استثمارات السيد إيال شركات متخصصة في القطاع العقاري مثل Central Park O.G.، West Broadway، United Nations Plaza. كما تشمل الأصول التي لديه في صناديق التكنولوجيا مثل VC O.G. Venture Partners و O.G. Energy وحصصا في الشركات العامة Mizrahi Tefahot Bank و Royal Caribbean Cruises.



### ايدن عوفر

هو المالك الرئيسي Quantum Pacific Group، كما يمتلك شركات أخرى مثل Israel Corp و Kenon holding التي لديها استثمارات في قطاع الطاقة والسيارات وحصص في شركة Zim Integrated Shipping لنقل الحاويات. وقد كانت ثروة ايدن حوالي 14.4 مليار دولار.



## ديمتري بوخمان

يملك ديمتري شركة Playrix للألعاب عبر الإنترنت والتطبيقات الحديثة، والتي تحقق إيرادات سنوية بحوالي 2.5 مليار دولار. وتقدر ثروته بـ 7.0 مليار دولار. كذلك يمتلك أخيه الشريك إيغور بوخمان نفس قيمة الثروة، وذلك من مبيعات شركة الألعاب الإلكترونية التي يمتلكونها.



## يوري ميلنر

هو مستثمر في قطاع التكنولوجيا والعلوم، تقدر الثروة التي يمتلكها اليوم بحوالي 6.8 مليار دولار. وهو مؤسس مشارك ورئيس سابق لشركة الإنترنت Mail.Ru Group، ومؤسس شركة الاستثمار DST Global. كما يستثمر يوري بشركات أخرى مثل، Byju's و Facebook و Wish وغيرها الكثير.



## ستيف فيرثيمر وعائلته

يركز ستيف فيرثيمر على إحلال السلام بين إسرائيل وفلسطين!!، ولديه اليوم ما يعادل 6.3 مليار دولار. ولذلك فهو يستثمر في المجمعات الصناعية في مناطق ومستوطنات فلسطين المحتلة، وذلك نحو خلق فرص عمل تحقق غاياته. كما أسس شركة Blades Technology لصناعة الشفرات ذات المحركات النفاثة. ويحتل ستيف المركز 405 على مستوى المليارديرات في العالم.

**BLADE**  
TECHNOLOGIES

## تيدي ساغي

أسس تيدي ساغي شركة تطوير برامج Playtech ، كما استثمر في شركات أخرى مثل Market Tech و Playtech و SafeCharge وشركة الأمن السيبراني Kape. ولدى السيد تيدي اليوم ثروة تقدر بحوالي 5.6 مليار دولار.

 kape®

 playtech  
SOURCE OF SUCCESS

## شاري أريسون

ورثت شاري ثروة من والدها الراحل شركة خط السفن السياحية Carnival Corp. ولذلك تعد شاري الاغنى في إسرائيل بواقع 4.2 مليار دولار. وقد استثمرت فيما بعد بالعديد من المشاريع العقارية، بما في ذلك محطة تحلية المياه ومحطة الطاقة الشمسية. كما أنها تمتلك نسبة في اكبر بنوك إسرائيل Bank Hapoalim.

 Arison  
Ted Arison  
Family Foundation

 bank hapoalim

 CARNIVAL  
CORPORATION & PLC.

## شاؤول شاني

شارك في تأسيس Oshap Technologies و Tecnomatix ، ثم سيطر على شركة ECI Telecom لصناعة معدات الاتصالات. كما يملك شركات أخرى مثل Sapiens و DSP Group و Precise Software . كما يرأس السيد شاؤول مؤسسة راشي للعمل الخيري في إسرائيل.



THE ELASTIC NETWORK



## اسحاق تشوفا

حقق إسحاق تشوفا ملياراته في مجال الطاقة والعقارات، وهو يدير مجموعته El Ad Group بشكل مباشر. وهو مساهم في مجموعة Delek Group ، ويمتلك اليوم ثروة تقدر بحوالي 3.7 مليار دولار.



Delek Group



## أرنون ميلشان

يمتلك أرنون شركة إنتاج سينمائي وتلفزيوني New Regency Enterprises وتقدر ثروته بحوالي 3.3 مليار دولار ما جعله في المركز 878 عالمياً.



## جيل شويد

وهو المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة Check Point Software Technologies Ltd ، إحدى أكبر شركات التكنولوجيا في إسرائيل وأكبر شركة للأمن السيبراني في العالم. ويمتلك اليوم حوالي 3.3 مليار دولار.



## مايكل فيدرمان وعائلته

يمتلك مايكل نسبة كبيرة من اسهم شركة Elbit Systems ، وهي شركة تكنولوجيا للدفاع والأمن الداخلي والتي تقدر مبيعاتها بأكثر من 5.3 مليار دولار. كما يستحوذ مايكل على سلسلة فنادق Dan Hotels ، بالإضافة الى كونه رئيس مجلس إدارة شركة Federmann Enterprises. وقد بلغت ثروته حتى أكتوبر 2023 حوالي 2.9 مليار دولار.



## شموئيل هارلاب

استثمر شموئيل في شركة تكنولوجيا السيارات الناشئة Mobileye ، وهو رئيس مجلس إدارة ومالك لشركة Colmobil أكبر مستورد للسيارات في إسرائيل. ولدى شموئيل قيمة مالية تقدر بحوالي 2.2 مليار دولار، ومصنف في المركز 1368 عالمياً.



## آدم نيومان

يمتلك الملياردير آدم نيومان حصه في شركة WeWork ، ويملك اليوم ما يعادل 2.2 مليار دولار.



## ديفيد فيرتهايم

أسس مجموعة Keshet Media Group الإعلامية، وهو الرئيس التنفيذي لشركة M. Wertheim Ltd. ، التي تشمل استثماراتها شركة Alony Hetz Properties and Investments المتداولة علنا. كما ورث ديفيد شركة التعبنة المركزية - شركة تعبنة كوكا كولا الإسرائيلية.



## اورين زنيف

هو رئيس شركة Zeev Ventures، ولديه استثمارات مختلفة في شركات ناشئة مثل Houzz و Audible و Chegg و Navan و Tipalti.



# FIREBOLT

### شلومو كرامر

هو المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي لشركة Cato Networks وهي شركة ناشئة في الأمن السحابي، كما قام بتأسيس شركة Check Point Software. كما كان شلومر مستثمرا وعضو في شركة الأمن السيبراني Palo Alto Networks ، كما استثمر في شركات أخرى مثل Gong، وشركة الأمن السيبراني Exabeam وشركة البيانات السحابية Sumo Logic.



### ليورا عوفر

هي مديرة أعمال عقارية ورثت الشركتين Ofer Investments و Melisron من عائلتها، وتمتلك اليوم ثروه تقدر بـ 1.6 مليار دولار.



### زاديك بينو وعائلته

لديه حصة في شركة F.I.B.I Holdings ، كما يمتلك زاديك شركة الوقود Paz ، بالإضافة إلى حصص أخرى في شركات مثل Reshet. وقدر كان الثروة المقدرة – لغاية اعداد هذا التقرير أكتوبر 2023 – حوالي 1.5 مليار دولار.





## أمنون شاشوا

يمتلك أمنون شركات متعددة تستخدم الذكاء الاصطناعي مثل Mobileye و OrCam و AI21Labs و One Zero – وهو أول بنك رقمي في إسرائيل. وتقدر ثروة أمنون حوالي 1.5 مليار دولار.



## ماريوس ناخت

كان رئيس مجلس الإدارة في Check Point، وشارك ماريوس في تأسيس شركة aMoon وهي شركة لتكنولوجيا رأس المال الاستثماري في مجال التكنولوجيا الصحية. كما استثمر في العديد من الشركات الناشئة الأمنية في المراحل المبكرة، مثل LightCyber و SafeDK و Cyber Secdo و Rapid API. وقد أصبحت ثروت ماريوس حوالي 1.4 مليار دولار حتى عام 2023.



## زيف أفيرام

هو المؤسس المشارك والرئيس التنفيذي في OrCam Technologies والتي تقوم على صناعة أجهزة رؤية اصطناعية محمولة للأشخاص ضعاف البصر، وهو المؤسس المشارك لشركة تكنولوجيا المركبات ذاتية القيادة Mobileye. تقدر ثروة زيف 1.3 مليار دولار، وبمرتبة عالمية أصبحت 2133.



## دانا ازريلي

هي وريثة الثروة العقارية لمجموعة أزريلي Azrieli Group real estate، التي تبني مراكز التسوق ومباني المكاتب في إسرائيل. وقد بلغت قيمة املاكها حوالي 1.2 مليار دولار.



## شلومو إيلياهو

أسس شلومو سلسلة فنادق Mount Zion Boutique Hotel & Suites بالإضافة الى شركة Shlomo Elia Investments Ltd. كما يمتلك الملياردير شلومو مجموعة التأمين في إسرائيل Migdal، ويمتلك اليوم أكثر من 1.1 مليار دولار.



## موريس كان

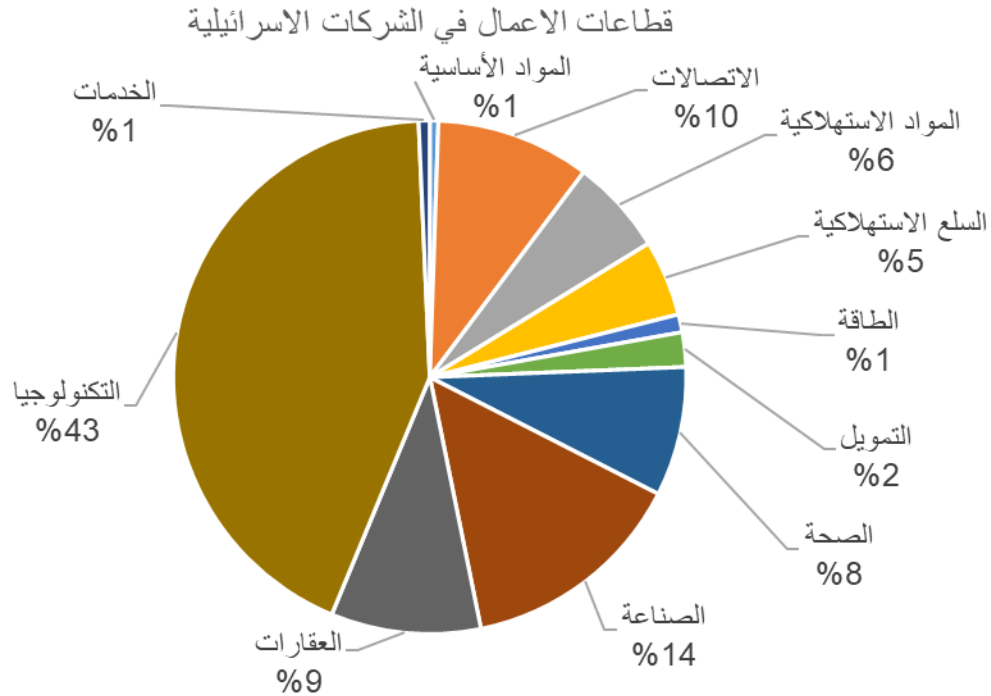
شارك موريس في تأسيس Amdocs، وهي شركة برمجيات لإدارة علاقات العملاء والفواتير لشركات الاتصالات الكبيرة. ومن خلال Aurum Ventures، يستثمر موريس في علوم الحياة وشركات التكنولوجيا النظيفة، ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس إدارة SpaceIL، التي حاولت إرسال أول مركبة فضائية إسرائيلية إلى القمر.





## التأثير الاقتصادي على شركات الاحتلال الاسرائيلي التقرير الأول: تأثير احداث ٧ أكتوبر على سوق الأسهم

يُعد اقتصاد الاحتلال الاسرائيلي من اكبر 29 اقتصاد حول العالم بواقع 522 مليار دولار امريكي سنوياً، وبنسبة نمو تقدر بحوالي 3.1% - على أساس سنوي. ولما جاءت الاحداث الأخيرة - احداث 7 من أكتوبر 2023 - فقد ارتأت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بدولة الكويت من دراسة الحالة الاقتصادية وتأثير تلك الحرب على أسواق الأسهم والشركات الإسرائيلية المدرجة. وفي هذا الشأن تشير النتائج الى ان اجمالي الشركات الإسرائيلية المدرجة في الأسواق - سواء سوق إسرائيل للأسهم او الأسواق العالمية - كان بواقع 520 شركة مدرجة في قطاعات الاعمال المختلفة. ويتصدر قطاع التكنولوجيا نشاط الشركات الإسرائيلية بواقع 43.0% من اجمالي الشركات. أما المركز الثاني والثالث فقد كان لقطاع الصناعة وقطاع العقارات بنسبة 14.3% و 9.4% - على التوالي. ويوضح الشكل التالي نشاط اعمال قطاعات الشركات الإسرائيلية المدرجة:



كما قامت الشركة بدراسة حالة السوق من حيث رصد الأداء في ثلاثة محطات رئيسية. فأما المحطة الأولى فكانت في بداية العام الحالي - يناير 2023 - وذلك كنقطة ارتكاز للأعتماد عليها في بناء شكل السوق. وأما المحطة الثانية فقد كانت قبل التصعيد الأخير أي في بداية شهر أكتوبر 2023، قبل الوصول للمحطة الثالثة والحالية - ما بعد احداث 7 أكتوبر 2023. وتشير النتائج الى ان حجم سوق الشركات الإسرائيلية المدرجة كان يشكل حوالي 305.2 مليار دولار امريكي - ما يعادل بشكل تقريبي الناتج القومي المحلي GDP لجمهورية ايران الإسلامية او اقتصاد جمهورية

أوكرانيا مرتين!! وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر للاستشارات بأن النمو السنوي للشركات الإسرائيلية المدرجة في الأسواق كان بواقع 11% خلال 10 اشهر فقط، والتي وصلت القيمة السوقية للشركات المدرجة - قبل الاحداث الأخيرة - الى 338.4 مليار دولار امريكي. وتضيف الشركة بأنه وخلال 4 أيام فقط، فقد السوق الإسرائيلي 7% من قيمته والتي وصلت في تاريخ 9 أكتوبر الى 313.4 مليار دولار. ولذلك فإن اجمالي حجم الاستثمارات التي تم سحبها من السوق كانت تتعدى 25 مليار دولار امريكي في بضعة أيام!. وتشكل تلك القيمة حالة قصوى من الفرع والخوف الناتج من عدم الاستقرار. فكما هو معلوم بأن الاستثمار ورأس المال يتطلب استقرار سياسي نسبي يلي تلك الاحتياجات.

وكنتيجة لذلك فإن التقرير يشير الى ان حوالي 27.2% من الشركات الإسرائيلية المدرجة يتم تداولها الان بسعر اقل من 1 دولار امريكي، أي حوالي ربع الشركات المدرجة. ومن جانب آخر فإن الانخفاض في قيمة الشركات الإسرائيلية قد تباين بشكل واضح، فكما تشير اليه النتائج بأن 18.3% من الشركات الإسرائيلية قد كان انخفاض في سعر السهم قد تجاوز 15% خلال الأيام القليلة. بالإضافة الى ذلك فإن 11% من اجمالي الشركات، أصبحت أسعار أسهمها منخفضة بنسبة تتراوح ما بين 10-15%.

وختاماً قالت شركة اكسبر للاستشارات بأن شكل السوق الإسرائيلي سيظل معلق على أساس شكل الاحداث والتطورات التي ستشهدها الأيام القليلة القادمة. حيث أن رأس المال المكتسب والمستورد من الخارج قد يضطر الى الهجرة بشكل اكثر نحو الأسواق الأكثر اماناً واستقراراً.

## تأثير أحداث الـ ٧ من أكتوبر على أداء شركات الكيان الإسرائيلي التقرير الثاني: التغير في سوق الأسهم، الصادرات والواردات

كما هو معلوم بأن الاقتصاد والسياسة هما حصانان يجران عربة واحد، فإن تعثر احدهما تأثرت العربة. وبذلك وجب التأكيد على ضرورة فهم الأحداث السياسية وتأثيرها على الاقتصاد. وفي هذا التقرير تشير شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال الى تأثير أحداث المقاومة الفلسطينية في غزة على أداء أسواق المال للكيان الإسرائيلي. فكما اشرنا إليه في التقرير الأول فإن حجم سوق الأسهم للكيان الإسرائيلي كان يقدر بحوالي 338.4 مليار دولار امريكي. وفي هذا الشأن تقول الشركة بأن نسبة الانخفاض في قيمة السوق منذ بداية الاحداث الأخيرة لغاية - 19 أكتوبر - كانت حوالي 9.5% وقيمة اجمالية للاستثمارات المفقودة كانت 32.1 مليار دولار.

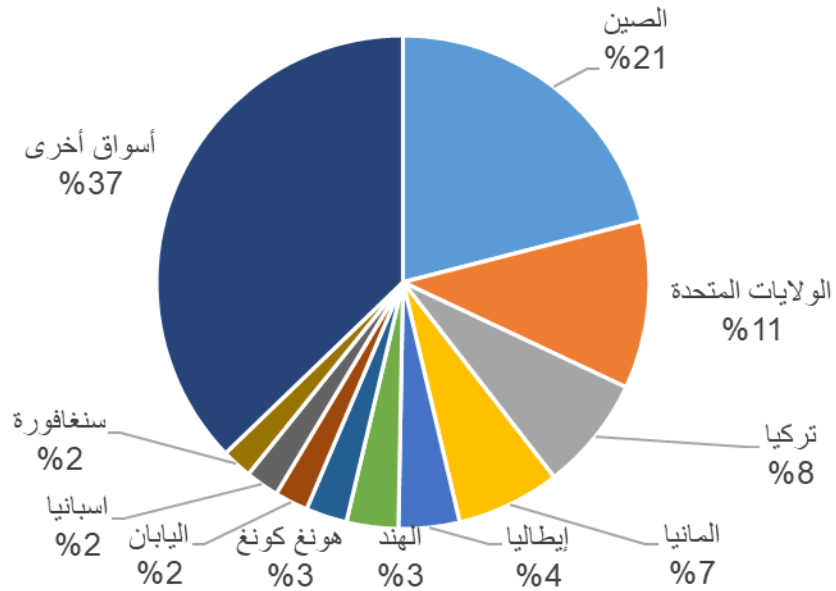
وتشير نتائج أبحاث الشركة بأن 33.7% من اسهم شركات الكيان الإسرائيلي كانت إيجابية خلال العام 2023 - أي ان سعر السهم كان في صعود مستمر. وسرعان ما انخفضت تلك النسبة الى 8.1% فقط منذ بداية احداث 7 من أكتوبر. في حين ان 15.4% من الشركات كانت تتداول خلال العام بنسبة انخفاض لغاية 10%، وقد ارتفعت تلك النسبة -للاخفاض - اذ وصلت بعد الاحداث الى 38.2%. وقد كان حوالي 11.8% من اسهم الشركات تتداول خلال العام بنسبة انخفاض تتراوح ما بين 10% الى 20%، التي ارتفعت الى 46.7% من اجمالي الشركات في السوق. ويوضح الجدول التالي نسبة أسعار تداول شركات الكيان الإسرائيلي المدرجة في الأسواق مع معدل التغير فيها:

التغير في أسعار الأسهم	خلال العام 2023 - %	منذ بداية الاحداث - 7 أكتوبر - لغاية 19 أكتوبر - %
إيجابية	33.7	8.1
من 0 الى 10%	15.4	38.2
من 10 الى 20%	11.8	46.7
من 20 الى 30%	13.0	5.7
اكثر من 30%	26.0	1.2

كما يشير تقرير شركة اكسبر بأن القيمة السوقية لحوالي 44.3% من شركات الكيان الإسرائيلية قد بلغت اقل من 100 مليون دولار. في حين ان 15% من الشركات أصبحت القيمة السوقية لها بمقدار 100-200 مليون دولار. وقد حجم القيمة السوقية للشركات التي أصبحت من 200-300 مليون دولار، تشكل حوالي 11% من اجمالي السوق. ولازالت حوالي 29.7% من شركات الكيان الإسرائيلية يتم تداولها بقيمة سوقية اجمالي اكثر من 300 مليون دولار امريكي.

ومن جانب آخر فيشير تقرير شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال بأن الكيان الإسرائيلي يعتمد في بقاءه واستمراره على أسواق بعض دول العالم الأخرى، وذلك لتوفير السلع اللازمة لإحتياجاته وبقائه. ولذلك يعتمد الكيان الإسرائيلي على أسواق جمهورية الصين الشعبية بنسبة 21.0% من اجمالي المواد الخام والمنتجات المستوردة إليه. كما يعتمد الكيان الإسرائيلي على الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية تركيا كذلك بنسبة 11.0% و 7.5% - على التوالي. ويوضح الشكل التالي نسبة اعتماد الكيان الإسرائيلي على اهم 10 دول بالنسبة لإستيراد احتياجات السوق اليومية.

## أبرز 10 دول يستورد منها الكيان الإسرائيلي منتجاته



أما بخصوص المصانع في الكيان الإسرائيلي، فإن تشغيلها يعتمد كذلك على استهداف أسواق عالمية والتجارة المتبادلة مع دول أخرى، وذلك بعد تلبية احتياجات السوق المحلي لديه. وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أهم تلك الأهداف وذلك بواقع 28.0% من إجمالي حجم الصادرات، أي أن أكثر من ربع منتجات سوق الكيان الإسرائيلي تصدر إلى الولايات المتحدة. كما يستهدف هذا الكيان أسواق جمهورية الصين الشعبية وجمهورية الهند بعد ذلك بنسبة بلغت 7.1% و 6.0% - على التوالي. ويوضح الجدول التالي أبرز 10 أسواق عالمية ودول يعتمد عليها الكيان الإسرائيلي في تسويق منتجات مصانعه إليها بشكل مباشر، وأن أي توتر للعلاقات بينهما يمكن أن يؤثر على شكل السوق.

الدولة	نسبة الصادرات إليها - %
الولايات المتحدة الامريكية	28.0
جمهورية الصين الشعبية	7.1
جمهورية الهند	6.0
المملكة المتحدة	4.8
جمهورية ايرلندا	3.9
جمهورية هولندا	3.7
جمهورية تركيا	3.6
مملكة بلجيكا	3.1
هونغ كونغ	2.5
جمهورية ايطاليا	2.3

وختاما قالت الشركة بأنه على ما يبدو بأن شكل أسواق المال وهي التي تهيئ شكل الحالة الاقتصادية المستقبلية للكيان الإسرائيلي في اتجاه الهاوية، فكما تم ملاحظته في التقرير السابق بأن حجم الاستثمارات المهاجرة من أسواقها في الأسبوع الأول كانت حوالي 25 مليار دولار امريكي والوصول لنقطة التعادل – من مكنسبات بداية العام. كما ان التقرير الثاني يشير الى ان معدل الاستثمارات المهاجرة لازالت تعادل 7 مليار دولار. وبذلك اصبح اجمالي قيمة خسائر سوق اسهم شركات الكيان الإسرائيلي – لغاية الان- 32 مليار دولار.



## تأثير أحداث ال ٧ من أكتوبر على أداء شركات الكيان الإسرائيلية التقرير الثالث: التغيير في سوق الأسهم

تمثل مؤشرات أسواق المال من الأهمية بمكان كونها تقيس بفعالية مدى ثقة المستثمرين ورغبتهم في الدخول الى الاسواق، والتي تعطي انطباع عام عن حجم انتعاش الاقتصاد. كما تمثل تلك المؤشرات علامة مهمة لشكل السوق الجغرافي في المستقبل القصير – لغاية سنة او سنتين – مما يدعم شكل السوق. ولما كانت احداث ال ٧ من أكتوبر حديث الساعة، والتي بدأت تشكل قطاعات الاعمال المختلفة من تجارة واستثمارات، تقوم شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الأعمال برصد التغيير الذي يحدث في أسواق الكيان الإسرائيلي. وتضيف الشركة بأن حجم النمو لأسواق الكيان الإسرائيلي كان لغاية قيام الاحداث الأخيرة هو 10.9% أي بواقع 1% شهرياً. وقد انخفض حجم السوق في الأسبوع الثاني من أكتوبر بواقع 7.4% ليصل حجم السوق 313.4 مليار دولار. أما شكل الأسبوع الثالث فقد اخذ جانب من الاستقرار النسبي مع انخفاض بنسبة 2.3% وبحجم استثمارات مفقودة تعادل 7.2 مليار دولار في خمسة أيام فقط.

وفي هذا التقرير تقول الشركة بأن حجم سوق الكيان الإسرائيلي قد اصبح 286.7 مليار دولار امريكي، بنسبة انخفاض تعادل 6.1% منذ بادية العام 2023. اما بخصوص قيمة الأسهم التي تم التخلص منها فقد كانت حوالي 19.5 مليار دولار خلال الأسبوع الأخير من شهر أكتوبر. وتشير نتائج أبحاث شركة اكسبر بأن سعر اسهم الشركات الإيجابية انخفضت خلال العام لتصل الى 24.8% فقط. اما بخصوص تأثير الاحداث على السوق، فإن 4.5% فقط من الشركات لازالت تحتفظ بقيمة إيجابية لأسعار تداولها. في حين ان 19.1% من الشركات كانت تتداول خلال بنسبة انخفاض لغاية 10%. وقد كان حوالي 42.3% من اسهم الشركات تتداول بنسبة انخفاض تتراوح ما بين 10% الى 20%. اما نسبة الشركات التي بلغ الانخفاض أسهمها من 20% الى 30% فقد كانت 27.2%. وتشير النتائج بأن حوالي 6.9% من شركات الكيان الإسرائيلي المدرجة انخفضت أسعارها بقيمة تجاوزت 30.0%، كما هي موضحة في الجدول التالي:

التغيير في أسعار الأسهم	خلال العام 2023 - %	منذ بداية الاحداث – 7 أكتوبر – لغاية 29 أكتوبر - %
إيجابية	24.8	4.5
من 0 الى -10%	13.0	19.1
من -10 الى -20%	15.0	42.3
من -20 الى -30%	15.0	27.2
اكثر من -30%	32.1	6.9

وختاماً قالت الشركة بأن نسبة شركات الكيان الإسرائيلي المدرجة في الأسواق والتي انخفضت أسعارها بقيمة أكثر من 50.0% كانت حوالي 8.9% من اجمالي الشركات. كما ان حجم الاستثمارات تتخارج من أسواق الكيان الإسرائيلي خلال اليوم الواحد أصبحت 1.8 مليار دولار امريكي، أي ان استمرار الحرب على غزة خلال شهر إضافي واحد سيكلف الكيان الإسرائيلي 39.2 مليار دولار، والذي قد يكون من الصعب تحمله!!

## 9 مؤشرات للاستثمار في سوق المال بشكل افضل كيف يتم اختيار الاستثمارات؟

تساهم البيانات المالية financial statement في قراءة الحالة العامة لأداء الشركة خلال الفترات السابقة، خصوصاً إذا ما وجدت بطريقة موضوعية وظاهرة لأصحاب المصالح. كما انها تساعد في تقييم مستوى أداء الإدارة التنفيذية في مواجهة الصعوبات التي تمر على الشركة بالإضافة الى مدى فاعليتها في التغلب على الأسواق وبقية المنافسين. ولذلك يعد الأداء المالي للشركة امراً مهماً بالنسبة للمستثمرين من حيث تتبع الأداء بالإضافة الى البحث عن أفضل الفرص الاستثمارية في أسواق المال. وتقوم شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال في هذا التقرير برصد اهم 9 مؤشرات ينبغي الوقوف عندها قبل الاستثمار بشراء أسهم الشركات. وتضيف شركة اكسبر بأنه كما هو معلوم بأن هناك بعض المؤشرات التي ينبغي فهمها بشكل أعمق وذلك لاختيار أفضل الشركات عند الرغبة باتخاذ قرار الاستثمار، وفيما يلي ابرز تلك العلامات:

### تحقيق صافي أرباح ايجابية

تعتبر صافي الأرباح net Income التي حققها الشركة خلال العام الماضي من أولى علامات النجاح التي يمكن الاعتماد عليها عند الرغبة باتخاذ قرار شراء أسهمها. ويعني بصافي الأرباح وهو الفرق ما بين اجمالي مبيعات الشركة واجمالي التكاليف التشغيلية عليها. وفي حال ان كانت تلك القيمة ايجابية فإن ذلك يعنى وجود فرصة جيدة للاستثمار فيها، والعكس صحيح. ويمكن معرفة صافي أرباح الشركة من خلال قائمة الدخل او ما يطلق عليه income statement التي يتم نشرها سنوياً. وكل ما كانت القيمة اعلى، كلما دل ذلك على تفوق الشركة على نفسها داخلياً.

### استمرار النمو في الأرباح

تعد عملية تحقيق الأرباح الإيجابية للشركة بمرور الوقت أمراً أساسياً ومهماً، وبالتالي تكون محط انظار واهتمام المستثمرين. فمن خلال وجود نمو سنوي في الأرباح، يمكن الاستدلال بأن الإدارة التنفيذية للشركة لم تتفوق على نفسها فحسب، بأن انها بدأت تزاخم ببقية المنافسين في الاسواق وتأخذ جزء من الحصة السوقية من الشركات الأخرى. وبذلك تعد هذه العلامة من العلامات المهمة الأخرى والتي ينبغي على المستثمرين والراغبين بالدخول الى سوق الأسهم الى الانتباه بها.

### ربحية السهم

ولا يكفي معرفة ما اذا كانت الشركة تحقق نتائج إيجابية، بل يجب كذلك معرفة حجم تلك الأرباح المحققة لكل مستثمر. فكما هو معلوم بأن الشركة لها عدد من المساهمين ولكل من عدد من الأسهم المصدرة، وكلما كان عدد الأسهم كبير، كلما انخفضت ربحية بقية المساهمين. ولذلك جاء ما يعرف بالإيراد لكل سهم أو العائد لكل سهم EPS. ويمكن احتساب ربحية السهم من صافي الدخل بالنسبة الى عدد الأسهم. ويشير ارتفاع ربحية السهم إلى أن الشركة تجني المزيد من الثروات وبالتالي فهي فرصة استثمارية أكثر جاذبية.

### النمو في حقوق المساهمين

حقوق المساهمين او حقوق الملكية equity وهو رأس المال الذي تم توفيره لقيام الشركة، مضاف إليه الأرباح المحققة من السنوات السابقة. أي ان حقوق المساهمين هي استثمارات الملاك في الشركة. وبذلك فإن المساهمون هم من يملكون القيمة المتبقية من الشركة بعد سداد التزاماتها – في حال الافلاس. وتمثل الأرباح غير الموزعة على المساهمين الرابط الرئيسي ما بين بيان دخل الشركة وبيان المركز المالي. فعندما تحقق الشركة أرباحاً ولا توزعها على المساهمين، يضاف الربح المتبقي إلى قيمة أسهم الشركة. وعلى غرار ذلك، إن واجهت الشركة خسارة صافية، تقل قيمة

أرباحها غير الموزعة، ومن ثم أسهمها، وتصبح الشركة أقل قيمة لأنها فقدت من قيمتها، بدلا من زيادتها. ويعد هذا المؤشر من الأهمية كونه يوضح مدى وجود توسع مستقبلي منتظر للشركة.

## القيمة الدفترية

يمكن من خلال الاطلاع على الموازنة العامة من تحديد القيمة الدفترية book value وهي حقوق المساهمين في السنة بالنسبة الى اجمالي الأسهم المصدره. وعندما تكون تلك القيمة اقل من قيمة السهم في السوق، فإن ذلك يعني ان سعر السهم أرخص مما هو مفترض، وبالتالي قد تكون هناك فرصة للشراء. اما في حال كانت تلك القيمة اعلى من قيمة التداول في السوق، فإن ذلك يدل على ارتفاع السعر. ويمكن من خلال معرفة القيمة الدفترية للشركة، من معرفة حقوق المستثمرين في حال تصفية الشركة وسداد كامل ديونها.

## الديون الى حقوق المساهمين

تعتبر نسبة الدين debts على الشركة الى حقوق الملكية من الأهمية كذلك عند الرغبة باختيار أفضل الشركات للاستثمار. وكلما كانت تلك النسبة اقل من 50% كلما دل ذلك على وجود ملاءة مالية لدى الشركة وان ديونها تحت السيطرة بشكل أكبر. بمعنى اخر فإن تلك النسبة تشكل قدرت الشركة على سداد ديونها دون أي تعثرات خارجة عن السيطرة. كما ان هذا المؤشر يبين للمستثمرين كيفية تمويل الشركة لأصولها سواء من خلال الديون او الأرباح المرحلة. كما يمكن للمستثمرين استخدام هذه النسبة لتقييم المخاطر المالية للشركة وتحديد قدرتها على سداد الديون. وخلاصة الامر تشير انخفاض هذه النسبة إلى أن الشركة في وضع مالي أقوى وأقل عرضة للصعوبات المالية.

## مكرر الربحية

يعتبر نسبة السعر إلى الأرباح P/E من أشهر المؤشرات في تقييم سعر سهم الشركة، والتي يتم احتسابه من خلال حاصل قسمة سعر السهم – في السوق اليومي – الى آخر ربحية للسهم. فعلى سبيل المثال لو كان سعر الاغلاق لشركة ما هو 500 فلس للسهم، وكان آخر ربحية معلنة للسهم هو 100 فلس، فذلك يعني أن مكرر الربحية هو 5 مرات، أي انه على المستثمرين دفع 5 دنانير للحصول على دينار واحد ناتج من الأرباح السنوية في المستقبل.

## نسبة السيولة

تعد نسبة السيولة quick ratio مقياسا مهما للمستثمرين لأنها توفر تقييما سريعا للسيولة الموجود لدى الشركة. ويعتبر هذا المقياس من الأهمية كونه يعطي لمحة عن مدى قدرة الشركة على التعامل مع الانخفاض المفاجئ في التدفق النقدي مقابل بيع أصولها التي يمكن تحويلها الى نقد بسرعة. وتعد النسبة العالية علامة جيدة، مما يشير إلى أن الشركة لديها الموارد اللازمة لتغطية ديونها، والعكس صحيح تماماً فإن النسبة المنخفضة تكشف بأن الشركة تعتمد بشكل كبير على الاقتراض قصير الأجل للبقاء. ولعل النسبة الأفضل في هذه الحالة أن تكون العلاقة ما بين الأصول الحالية الى الديون الحالية أكثر من 1.5 لتحقق الملاءة المالية المطلوبة.

## نسبة العائد على حقوق المساهمين

نسبة العائد على حقوق المساهمين REO هي مقياس آخر لمعرفة ربحية الشركة وكفاءتها قبل اتخاذ قرار الاستثمار فيها. ويتم احتساب تلك النسبة من خلال قسمة صافي الدخل على حقوق المساهمين. وتشكل تلك النسبة من الأهمية كونها انعكاس لمدى استخدام إدارة الشركة لرأس مال مساهمها في توليد الثروات. وكلما كان العائد اكبر كلما دل ذلك على أن الشركة تعمل بشكل جيد وتعد بتحقيق المزيد من الأرباح للمساهمين، في حين أن العائد المنخفض يبين ضرورة تحسين الإدارة المالية فيها.

## أداء الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت التقرير السنوي 2023

جاءت الصناديق الاستثمارية لتلبية رغبات شريحة المستثمرين، والتي تبحث عن تفويض المختصين من الخبراء بقطاع الاستثمار لإدارة المحافظ المالية من أجل تضخيم قيمتها. وعادة ما يتناسب حجم العائد على الاستثمار مع مستوى معين من المخاطر، والتي تكون العلاقة بينهما طرية، أي انه مع وجود مخاطر أعلى، فإن العوائد تكون مرتفعة، والعكس صحيح. وقد قامت شركة اكسبر للاستشارات وإدارة الاعمال برصد أداء الصناديق الاستثمارية في السوق المحلي بدولة الكويت، وذلك من حيث قدرة الإدارة التنفيذية لتلك الصناديق على مواجهة تحديات السوق، وتحقيق عوائد مالية للمستثمرين أعلى من غيرها من الصناديق المنافسة. وفي هذا الشأن يشير التقرير السنوي للشركة بأنه يوجد حوالي 50 صندوق من صناديق الاستثمار بدولة الكويت، والتي تعمل جاهدة على تضخيم العوائد المالية المتوقعة. وتضيف الشركة بأن العائد المحقق على الصندوق، هو أساس النجاح التي يتم من خلالها تقييم نشاط الصناديق عن سواها. وفيما يلي جانب من تقرير الشركة:

### الأداء السنوي

قامت الشركة برصد معدل أداء الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت وذلك خلال الفترة ما بين 2019 – 2023، والتي تم من خلالها رصد العائد على الاستثمار، والموضحة في الجدول التالي:

2023*	2022	2021	2020	2019	
-0.86	0.85	17.46	-3.53	13.37	معدل العائد على الصندوق - %

\*الغاية شهر نوفمبر 2023

وبشكل عام، كان متوسط أداء الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت خلال الخمسة سنوات الماضية يعادل 5.08% على أساس سنوي، والذي يعتبر مؤشر جيد للإستثمار المتوسط الى الطويل المدى. وكما هو ملاحظ فإن نجاح الصناديق الاستثمارية مرتبط بحركة السوق المحلي بشكل مباشر.

### الأداء الإيجابي

ومن بين تلك الصناديق المتنافسة في السوق الكويتي، فإنه تم رصد 9 صناديق من اصل 50 صندوق استثماري، استطاعت اداراتها التنفيذية من مواصلة تحقيق النتائج الإيجابية خلال السنوات الخمسة السابقة على الرغم من تقلبات السوق والظروف المسيطرة. ويمكن ان يكون هذا المؤشر علامة من علامات رصد أداء واستنتاج أفضل الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت.

### افضل الصناديق

وكما يشير اليه تقرير الشركة بأنه 24-29 صندوق من الصناديق الاستثمارية بدولة الكويت، تعتبر الأفضل بالنسبة لمعدل السوق الكلي. إذ تشير النتائج بأن أداء تلك الصناديق في السنوات الخمسة الماضية كان افضل من بقية الصناديق الاستثمارية الأخرى، بواقع 48-58% من اجمالي المنافسين.

## الصناديق السيادية

والمقصود بذلك قدرة إدارة تلك الصناديق في تحقيق نتائج استثمارية مرتفعة تتعدى بالمتوسط 7.0% سنوياً خلال السنوات الماضية. وكما يشير إليه تقرير شركة اكسير للاستشارات وإدارة الاعمال فإن هناك 15 صندوق استثماري استطاع تجاوز ذلك السقف بل تعدى ذلك ليصل الى 10.9 و 10.7% لبعض الصناديق. وبذلك يمكن الاعتماد على مثل تلك المؤشرات لمعرفة افضل الإدارات التنفيذية قدرة في تجاوز الازمات دون سواها.

## حجم المخاطر

وتتفاوت استراتيجيات الصناديق الاستثمارية فيما بينها من حيث حجم المخاطر التي تبحث عنها. وفي هذا الشأن يوضح الجدول التالي بأن أكثر الصناديق الاستثمارية لدولة الكويت تعمل وفق استراتيجية المخاطرة المتحفظة او المتوسطة، والتي يتراوح العائد السنوي لها ما بين 3.0-7.0%.

نوع المخاطرة	نسبة العائد - %	اعداد الصناديق الاستثمارية
مخاطر مرتفعة	أكثر من 7.0	15
مخاطر متوسطة	من 3.0-7.0	19
مخاطر منخفضة	أقل من 3.0	14

وختاماً فإن حجم العوائد المالية التي تحققها الصناديق الاستثمارية يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة التنفيذية للصندوق على إدارة المحافظ المالية بشكل احترافي، وذلك نحو تضخيم الإيرادات المالية بعيداً عن تقلبات الأسواق ونمو المنافسين.

## منتجات الشركة

وفيما يلي قائمة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة:

المنتج	الإضافات
الرسالة، الرؤية، والقيم	المحافظة على أساس الشركة، شحذ الاداء نحو تحقيق الأهداف، التأكيد على مبادئ العمل
دراسة الجدوى الاقتصادية	المحافظة على مصادر الإنتاج المالية، تقليل المخاطر
خطة العمل	خارطة جيدة لطريق قيام المشروع التجاري، تقليل نسبة أخطاء التنفيذ
تحليل السوق	المنتج المطلوب، السعر المناسب، المكان الأفضل، تشجيع الزبائن للشراء
استراتيجية المؤسسات	التأكيد على خلق القيمة المضافة لمنتجات الشركة
استراتيجية الاعمال	تحديد الميزة النسبية للشركة، طريقة المنافسة في السوق، واختيار الأفضل منها
مؤشرات قياس الأداء KPIs/ OKR	اختزال بيانات المؤسسة على هيئة مؤشرات يسهل فهمها واتخاذ القرارات اللازمة تجاهها
بطاقة الأداء المتوازن	متابعة الأداء وقياس فاعلية العمل المؤسسي
نموذج الاعمال	فهم طريقة العمل في المؤسسة بشكل متكامل، وسرعة الحصول على المعلومات
الحوكمة	بقاء المؤسسة، استقطاب المستثمرين، الوعي والشفافية، بالإضافة الى الرقابة الفاعلة
إدارة المخاطر	تحليل المخاطر ورصدها، والتعامل معها، والحد من حدوثها
إدارة استمرارية الاعمال	تنظيم الاعمال ومواجهة الازمات المحتملة، والتعامل معها بشكل افضل

# EXCPR™



## Consultancy & Business Management

### Above Management

P.O. BOX 21407 – SAFAT 13075 KUWAIT

SHARQ | AHMED ALJABER STREET | ALMISBA TOWER | 2<sup>ND</sup> FLOOR | OFFICE NO. 2

Tel: +965 600-excpr (600-39277)

[www.excpr.com](http://www.excpr.com)

[info@excpr.com](mailto:info@excpr.com)

EXCPR Public Relation - Copyright ©

EXCPR CO annual report 2023 258

Find out more on [www.excpr.com](http://www.excpr.com)

**EXCPR™**

**EXCPR™**