



ترجمة: مؤسسة السكمة  
بكالوريوس مصارف وتمويل  
باحثة في الاقتصاد الإسلامي

## أقسام بناء نموذج العمل Marty Schmidt Solution Matrix <sup>1</sup>

تتألف منظومة أي عمل من ثلاثة أركان هي:

- هل تتظم التدفقات النقدية المخططة لفترة زمنية طويلة؟
- هل يصف النموذج افتراضاته وطرقه؟
- هل يتضمن النموذج جميع منافع المهمة؟
- هل يناقش النموذج عوامل النجاح القياسية؟
- هل يحدد النموذج المخاطر وقياسها؟

القسم ٢: الأجزاء الرئيسية:

يوضح هذا القسم العلاقة بين هيكل النموذج وبناء النموذج:

١. تكمن العمليات والتصميم في كل شيء.
٢. الترتيب الطبيعي لتصميم النموذج.
٣. توحيد الجوهر الذي هو مفتاح المصادقية، وهذا يحتم الاهتمام بالخطوات التالية:

  - الدعم المؤسسي للتعارض الوظيفي وتعارض التحسينات.
  - نشر المعنى لمجلس الإدارة ممثلي الملاك.
  - طرق الاتصالات المتاحة، والمنطقية في الأداء، والتوقعات المستقبلية للعمل.
  - قلب النقد الهدام إلى نقد بناء.

١. أخذ فترة زمنية للعرض.
٢. السيناريوهات المستقبلية بالتفصيل.
٣. تأثيرات العمل: التي تعني الاهتمام بكُل مما يلي:
  - التكاليف ونموذج التكلفة.
  - المنافع لأنها أصبحت من أهداف العمل.
٤. النموذج المالي: الذي يوضح:
  - قائمة التدفقات النقدية.
  - طريقة أداء العمل بسهولة ويسر.
٥. المجاهيل: وتكون في الافتراضات لذلك يحتم على القائمين بالعمل:
  - تحليل الحساسية: وذلك بالإجابة عن السؤال: ماذا يحدث إذا تغيرت الافتراضات؟
  - تحليل المخاطرة: الذي يفترض التكهن بالنتائج الأخرى المحتمل حدوثها.
  - إدارة المخاطر المحتملة بوضع عدة تصورات تفيد في الإجابة عن سؤالنا: لو حدث كذا ماذا يجب أن يحدث؟
  - المنافع غير المالية التي تخص النموذج.

١. فعل يُؤدى.  
٢. عامل يقوم بالفعل.  
٣. مشرف يراقب جودة الإنتاج.  
ولكي يكون العمل مقبولاً يجب أن يكون متقناً مما يحتم أن يكون العامل مُؤهلاً بالشهادة والخبرة والجودة في الأداء، إضافة إلى الوازع الذي يدفعه إلى القيام بالعمل كما هو مطلوب منه، ولا بد من نظرة موضوعية بمراقبة مشرف أو مدير لهذا العمل.

وتزداد الخطورة في ميدان العمل المالي لذا يجب أن يكون العمل فيه دقيقاً ومنظماً وخاضعاً لمجموعة كبيرة من المعايير الإدارية والقانونية لأن التسامح مع الأخطاء الإدارية يفقد العمل مصداقيته وموضوعيته بل قد يكون سبباً لانهيئات لا تُحمد عقباها، وهذا ما يفرض على القائمين بهذه العمليات إتباع منهج المحاسبة القاسية.

ولا يخفى على أحد أن معظم القرارات المالية الهامة تتطلب نماذج عمل تضمن سهولة تنفيذها، وتدارك ثغراتها، والتنبؤ بنتائجها. وعلى الرغم من كثرة المتحدثين عن نموذج العمل إلا أن قلة منهم يعرفون معنى المصطلح وأقل منهم أولئك الذين يدركون ما يصنعه الاختلاف بين النموذج القوي والنموذج الضعيف.

لقد ساعدت مصفوفة الحل منذ عام ١٩٩٤ آلاف رجال الأعمال والمهتمين في هذا الميدان على فهم المبادئ ونتائج نموذج العمل المقدمة التي تبرز أعلى النقاط في المصادقية، والدقة، والقيمة العملية.

القسم ١: ماهية نموذج العمل وحقيقته؟

يحتوي هذا القسم الجوانب التالية:

١. توضيح طبيعة نموذج العمل.
٢. تحديد المشكلة المركزية: وأية تكاليف تُلقى على عاتق المنفذ؟ وأي المنافع يمكن أن يحققها؟
٣. سيناريو النموذج الخاطئ الذي لا يلتزم:
  - بالتكاليف والمنافع المصممة.
  - بخط زمني.
  - بوضوح وصحة نتائجه.
٤. سيناريو النموذج الأفضل.
٥. قائمة فحص نموذج العمل: وتتطلب الإجابة بمصادقية عن الأسئلة التالية:

- هل الموضوع، والغرض، والفرص واضحة؟

## القسم ٢: تصميم النموذج

يبدأ مشروع بناء النموذج بتصميمه. وتبدو بعض عناصر التصميم الأولي مبكراً في الوثيقة النهائية. حيث يبدأ هذا القسم بالتفاصيل، والتوضيحات العملية عن "ماذا يتضمن النموذج؟" و"لماذا اخترت هذا العنصر؟" وهي الأكثر أهمية، و"كيف يتم التفاعل مع هذه الفقرة؟" وذلك لكل عنصر في نموذج العمل.

ويجب أن يتضمن نموذج العمل العناصر الآتية:

- المقدمة.
- تجميع معلومات الخلفية.
- تخطيط تصميم النموذج.
- العنوان والعنوان الفرعي: تبدأ الرسالة هنا.
- المتلقون أو المطورون.
- الموضوع: حول ماذا يكون النموذج؟
- الغرض: ما سبب وجود النموذج؟
- الحالة: الأهداف، والحاجات، والمشاكل، والفرص.

القسم ٤: تصميم النموذج: الطرق والافتراضات:

يشبه نموذج العمل تقرير البحث العلمي في البداية: أي أنه لا يعتبر بسيطاً كفاية لتقديم النتائج ولا نهائياً. بل يحتاج القراء أيضاً إلى معرفة الطرق التي تكون خلف الحقائق والتحليلات. مما يحتم على المصمم الاهتمام بمجموعة من الأسئلة التي يجب الإجابة عليها أو بمجموعة من العناصر الأخرى لتوضيحها، ونوردها فيما يلي:

- من الذي يحتاج قسم الطرق والافتراضات؟
- مدى وحدود التوضيحات: ماذا يدخل؟ وماذا يخرج؟
- المقاييس المالية ومعايير القرار الأخرى.
- الافتراضات الرئيسية: وفقاً للبساطة، للتنبؤ، وللتفسير.
- مصادر البيانات.
- تصميم السيناريو.
- هيكل البيانات: النموذج المضاف، نموذج القيمة الكلية.
- تقديم المنافع والتكاليف.
- بنود التكلفة.
- مصدر نموذج التكلفة المعتمد.
- فعالية نموذج التكلفة المعتمد.
- بنود المنافع.
- منطقية المنافع.
- قياس التكاليف.
- منطقية المنافع وتعيين القيم.
- ماهية الفروق غير المالية مقابل غير الملموس.

القسم ٥: تحليل النتائج:

يظهر النموذج الجيد عدة نتائج مهمة، لكن ينبغي إدراك المخاطر والشكوك التي خلف تلك النتائج.

ولابد من مراعاة كل من العناصر التالية:

- الخط الزمني للتكاليف والمنافع.
- التدفقات النقدية.

- هيكل التكاليف والمنافع قبل وبعد الضريبة.
- قائمة الدخل التقديرية: تقدير التكاليف، تقدير المنافع: وفورات التكلفة، التكاليف المستبعدة، الدخل المتزايد.
- التحليل المالي: صافي التدفقات النقدية، والتدفقات النقدية المحسومة.

القسم ٥: اتفاقية، وتقديم، واستخدام النموذج:

ربما تكون الاستنتاجات والتوصيات واضحة، إلا أن الجمهور يحتاج نموذجاً مطوراً. لأن مصداقية النموذج ومدى القبول به تعتبران معززا لمشروع بنائه. لذلك يجب أن يتمتع النموذج بالمزايا التالية:

- القيام بإدراك النتائج.
- نظام برنامج محاسبي.
- تقدير المنفعة.
- قوائم التدفقات النقدية.
- مقاييس مالية: تبين النتائج الرئيسية لكل مما يرد ذكره:

- صافي التدفق النقدي.
- صافي التدفق النقدي التراكمي.
- التدفق النقدي المحسوم.
- صافي القيمة الحالية NPV.
- فترة الاسترداد.
- معدل العائد الداخلي IRR.
- معدل العائد على الاستثمار ROI.
- تحليل التكلفة.
- مقاييس "كل تكلفة".

- خط بياني.
- تحليل المخاطر والحساسية.
- تحليل الحساسية البسيط.
- نموذج مونتي كارلو لتقييم المخاطر وتحليل الحساسية.
- مقارنة المنافع المالية وغير المالية.
- التعلم بالتجربة.

الملحقات:

تتضمن المصادر الإضافية:

- ملحق نموذج العمل البسيط.
- ملحق بالمقاييس المالية: يحتوي على كل من:
  - التدفق النقدي، وصافي التدفق النقدي.
  - فترة الاسترداد.
  - التدفق النقدي المخصوم DCF
  - صافي القيمة الحالية NPV.
  - معدل العائد على الاستثمار ROI.
  - معدل العائد الداخلي IRR.
- المراجع والمصادر التي اعتمدها واضع النموذج ليدل على مصداقيته وعلى الجديد الذي يقدمه.