



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
ريادة أعمال

بعنوان:

مخطط الأعمال

من إعداد الدكتور:
شرارة وليد

السنة الجامعية: 2025-2026

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والانتقال نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، تبرز ريادة الأعمال كقاطرة أساسية للتنمية المستدامة، وكمصدر حيوي لخلق فرص العمل وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ولم يعد النجاح في المجال الريادي يعتمد فقط على جودة الفكرة أو الحماس الشخصي لرائد الأعمال، بل أصبح مرهونا بوجود رؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على التنبؤ بالمخاطر، وتخطيط دقيق للموارد والمسارات المستقبلية.

غير أن الواقع الميداني يشير إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة تفشل في سنواتها الأولى، ليس بالضرورة بسبب نقص الإمكانيات، بل نتيجة لغياب التخطيط السليم، وعدم وضوح الرؤية حول كيفية تحويل الفكرة إلى نموذج عمل قابل للاستمرار والنمو. ومن هنا تبرز أهمية "مخطط الأعمال" كأداة منهجية وعملية، لا غنى عنها لأي رائد أعمال طموح، حيث يمثل الجسر الواصل بين الفكرة المجردة والواقع المؤسسي الملموس، كما يعد الوثيقة المرجعية الأولى التي يعتمد عليها المستثمرون والممولون لتقييم جدوى المشروع.

وانطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية لهذا الموضوع، وتسيلاً للضوء على الآليات المنهجية لبناء مشروع ناجح، تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية لتعالج إشكالية مركزية تواجه طلبة ماستر ريادة الأعمال ورواد المشاريع على حد سواء، والمتمثلة في التساؤل التالي:

"كيف يتم إعداد مخطط الأعمال في المشاريع الريادية؟"

ولسبر أغوار هذه الإشكالية والإجابة عنها بشكل علمي وتطبيقي، تم تصميم محتوى هذه المطبوعة ليرافق الطالب خطوة بخطوة عبر رحلة إعداد مخطط الأعمال، بدءاً من الفهم العام لمفهومه وأهميته، مروراً بالمراحل العملية لإعداده، وصولاً إلى صياغة ملخصه التنفيذي الجاذب للمستثمرين. وقد تم توزيع المحتوى على عشر محاضرات متكاملة، تغطي الجوانب الأساسية التالية:

الأسس الاستراتيجية: وتشمل توليد الأفكار، وصياغة الرؤية والرسالة، واستخدام نماذج العمل التجارية (BMC).

الدراسات التحليلية: وتتضمن تحليل السوق، والمنافسة، والبيئة الصناعية.

الخطط الوظيفية: وتشمل الخطة التسويقية، الإنتاجية والتقنية، التنظيمية والإدارية، وخطة التموين واللوجستيك.

الجانب المالي والتقييمي: ويشمل إعداد الخطة المالية، تحليل الجدوى، وكتابة الملخص

التنفيذي.

إننا إذ نقدم هذا العمل، فإننا نأمل أن يكون دليلا عمليا ومعرفيا يساهم في رفع كفاءة الطلبة في مجال إعداد دراسات الجدوى ومخططات الأعمال، وتمكينهم من امتلاك الأدوات اللازمة لتحويل أفكارهم الريادية إلى مؤسسات ناجحة تساهم في النسيج الاقتصادي الوطني.

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان المحاضرة	رقم المحاضرة
02	مقدمة	
07	مدخل إلى مخطط الأعمال	1
13	مراحل إعداد مخطط الأعمال	2
19	نموذج العمل التجاري	3
42	التخطيط الاستراتيجي	4
51	تحليل الصناعة، المنافسة، والسوق	5
66	خطة الفريق والتنظيم	6
75	الخطة التسويقية	7
86	الخطة الإنتاجية والتقنية	8
93	الخطة المالية	9
104	الملخص التنفيذي	10
110	دراسة حالة	11
117	خاتمة	
118	قائمة المراجع	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
46	مثال توضيحي لشركة بيوبلاست الجزائر (BioPlast Algeria)	01
49	تحليل الميزات التنافسية لمثال توضيحي لوحدة AirProdz من حيث الفائدة وإمكانية التقليد	02
49	مؤشرات كمية لتحليل الجدوى التجارية والتقنية لمثال توضيحي لوحدة AirPro	03
54	حجم الصناعة والقيمة السوقية	04
54	توقعات النمو والتوجهات المستقبلية	05
54	هيكل الصناعة - القوى التنافسية	06
55	هيكل التكلفة والتوزيع	07
55	عوامل النجاح الرئيسية	08
57	تحليل عناصر القوة والضعف:	09
57	جدول الحصص السوقية التقديرية	10
63	معايير تقسيم السوق	11
83	تحليل SWOT	12
85	المزيج التسويقي الموسع (7 Ps)	13
91	نموذج سجلات تخطيط الإنتاج	14
92	المبالغ بآلاف الدينار الجزائري - كقيمة افتراضية	15
96	الميزانية-الأصول	16
97	الميزانية-الخصوم	17
97	جدول حسابات النتائج (قائمة الأرباح والخسائر)	18
101	قائمة التدفقات النقدية	19
102	تقييم الوضع المبدئي	20
105	مصادر معلومات الملخص التنفيذي	21
107	المخطط الأساسي لصياغة العبارات الرئيسية	22
114	جدول الإنتاج	23
115	احتياجات التمويل	24

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مراحل مشروع مخطط الاعمال	01
22	مخطط لنموذج العمل التجاري	02
26	إطار نموذج القيمة المقدمة	03
27	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون- مهمات الزبون	04
28	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون- مشاكل الزبون	05
30	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون- مكاسب الزبون	06
31	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- المنتجات والخدمات	07
32	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- درء المشاكل	08
32	إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- جلب المكاسب	09
34	مثال عن إطار نموذج القيمة المقدمة	10
38	مثال عن مخطط نموذج الاعمال لمشروع تجفيف منتجات فلاحية(خضر، فواكه، أعشاب)	11
39	مخطط نموذج العمل المرن المستمد من مخطط نموذج العمل التجاري	12
93	البيانات الأساسية المطلوبة للتخطيط المالي	13
95	العلاقات المهمة بين مختلف أجزاء خطة العمل والميزانية	14
108	المتطلبات الرئيسية للملخص التنفيذي	15
111	نموذج العمل التجاري: مشروع "إيكو باك الجزائر (EcoPack Algeria)	16

المحاضرة رقم 01 : مدخل لمخطط الأعمال

تمهيد

بعد أن يُحدد رائد الأعمال المشروع الذي يراه ملائماً لطموحاته وإمكاناته، فإن المرحلة التالية لا تقل أهمية، بل تُعد أكثر حسماً، وهي: إعداد مخطط شامل للمشروع.

قد يظن البعض أن هذه الخطوة يمكن تجاوزها، خاصة في ظل الضغط الزمني وكثرة المتطلبات. ويبدو هذا التردد مفهوماً، لأن صياغة مخطط الأعمال تحتاج إلى جهد معرفي وتنظيمي كبير، يشمل جمع البيانات، تحليل الخيارات، واستشراف المسار المستقبلي للمشروع.

لكن الواقع يؤكد أن هذه المرحلة ضرورية، لأنها:

- تُجبر رائد الأعمال على تحليل المخاطر بدقة،
- وتدعوه إلى التفكير في الخطوات الفعلية التي سيقوم بها،
- واختيار الأساليب والاستراتيجيات التي سينفذ بها المشروع.

تماماً كما يقود الطيار طائرته وفق خطة طيران تجمع بين العلم والفن، فإن رائد الأعمال مطالب بوضع خطة تُوازن بين الرؤية الاستراتيجية والواقعية التشغيلية.

كما أن التعامل مع الأرقام، وفهم السوق، وتحليل المنافسة، لا يمكن أن يُترك للارتجال. بل يتطلب ذلك انضباطاً فكرياً ومهارات تحليلية عالية، وكل ذلك يبدأ من نقطة واحدة: مخطط الأعمال.

1-نشأة وتطور مخطط الأعمال (Business Plan)

تعود جذور مخطط الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ظهرت في منتصف القرن العشرين داخل الشركات الكبرى، وعلى وجه الخصوص في شركة فورد، بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار الريادي على المدى المتوسط.

وخلال ثمانينيات القرن الماضي، انتقل الاهتمام بهذه الأداة إلى مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء المشاريع الناشئة. وقد تم العمل على تكيف خطة العمل مع خصوصيات هذه الفئة من المؤسسات، من خلال تحديد المكونات الأساسية التي يجب أن تتضمنها لتكون بمثابة دليل عملي يمكن رواد الأعمال من بلورة مشاريعهم وإنجاحها.

ومع مرور الوقت، أصبح لمخطط الأعمال دور مزدوج (Toutain & Fayolle, 2012)

- فهو من جهة، يشكل نهجاً تحليلياً واستراتيجياً لدراسة بيئة الأعمال والفرص المتاحة،

• ومن جهة أخرى، يُستخدم لتنفيذ أنشطة تشغيلية دقيقة تهدف بشكل رئيسي إلى التنبؤ بالطلب المحتمل وضبط القرارات وفقا لذلك.

يتميز هذا التوجه بمنطق سببي حتمي، حيث يُتوقع أن يؤدي كل قرار استراتيجي إلى نتائج قابلة للتوقع والقياس.

وبعد مضي أكثر من ثلاثين عاما على ظهوره، لم يعد الدور المحوري لخطة العمل محل جدل، سواء من الجانب الأكاديمي أو في الممارسة العملية، حيث أصبحت من الأدوات المعتمدة في تعليم الريادة وتسيير المشاريع (Fayolle و Toutain، 2012).

2- تعريف مخطط الأعمال

تم اقتراح العديد من التعريفات لمفهوم **خطة العمل (Business Plan)** ، نذكر من بينها التعريف التالي:

ببساطة يمكن تعريف خطة الاعمال على أنها: «عبارة عن وصف تفصيلي لما سيكون عليه المشروع في المستقبل، خطة الاعمال تعد بمثابة رسم توضيحي يبين لك السبل التي يجب عليك ان تسلكها حتى تتمكن من تحقيق هدفك». (المبيريك و الشميمري، 2020، صفحة 71)

تري شركة مالتا أن: «خطة العمل هي عملية تفكير تقوم بها المؤسسة، للمؤسسة نفسها. حيث تحتاج كل مؤسسة ناشئة إلى المرور بعملية تفكير شاملة، من أجل الخروج بخيارات واستراتيجيات قابلة للتطبيق، من شأنها تعزيز موقعها الحالي، وتسهيل تطورها في المستقبل. أخيرا، يجب أن تبلغ عملية التفكير ذروتها في مجموعة من التدابير لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. يشار إلى خطة التنفيذ هذه عموما باسم جدول المعالم» (Malta, 2011)

"خطة العمل هي وثيقة مكتوبة تُعرض من خلالها محاور تطوير المشروع والاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. وتُعد من جهة أداة لاتخاذ القرار بالنسبة للمستثمرين المحتملين، ومن جهة أخرى مرجعا عمليا لرواد الأعمال (KURATKO & HODGETTS, 2007) ."

من خلال هذا التعريف، يتضح أن خطة العمل ليست مجرد فكرة ذهنية، بل هي وثيقة رسمية مكتوبة تُحدد التوجهات المستقبلية للمشروع بشكل واضح ومدروس.

وهناك تعريف آخر أكثر تفصيلا، حيث جاء فيه: "خطة العمل هي وثيقة مكتوبة تُفصل المشروع المزمع إنشاؤه، حيث تتناول وصفا دقيقا للحالة الراهنة، والاحتياجات المستقبلية، والنتائج المرجوة من المشروع الجديد. ويُفترض أن تشمل هذه الوثيقة جميع الأبعاد الأساسية للمشروع، بما في ذلك: فكرة المشروع،

التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، الإدارة، التمويل، المخاطر الحرجة، إلى جانب الجدول الزمني لتنفيذ المراحل المختلفة.

إن تناول هذه الجوانب بشكل شامل يُعد أمراً ضرورياً لتقديم رؤية واضحة وشاملة عن طبيعة المشروع، ومساره المحتمل، والطريقة التي يقترح رائد الأعمال اتباعها لتحقيق أهدافه. وبذلك، تُعد خطة العمل بمثابة خريطة طريق استراتيجية تقود رائد الأعمال نحو بناء مؤسسة ناجحة ومستدامة (KURATKO & HODGETTS, 2007).

يُعتبر هذا التعريف شاملاً، إذ يُبرز مختلف مكونات خطة العمل، ويؤكد على أهميتها كخارطة طريق استراتيجية تمكن رائد الأعمال من تحويل فكرته إلى مؤسسة ناجحة.

3- أهمية إعداد مخطط الأعمال

يُعد مخطط الأعمال أداة أساسية في ريادة الأعمال، نظراً لدوره المحوري في دعم عملية اتخاذ القرار، سواء داخل الفريق الريادي أو لدى الجهات الخارجية الممولة. ويمكن تصنيف أهمية مخطط الأعمال على مستويين رئيسيين (KURATKO & HODGETTS, 2007) :

أولاً: على مستوى الفريق الريادي

يُوفر مخطط الأعمال إطاراً مرجعياً شاملاً يمكن الفريق المؤسس من:

• التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي:

يشكل إعداد المخطط فرصة لمراجعة فكرة المشروع بشكل نقدي، وتحديد التوجهات الاستراتيجية بدقة، مما يساعد على تحسين الكفاءة التنظيمية ورفع الأداء العام.

• تحليل الجدوى الاقتصادية:

يساعد المخطط على تقييم مدى واقعية المشروع وقابليته للتنفيذ، من خلال طرح سؤال محوري: هل يستحق المشروع الاستثمار؟، مع تحليل التكاليف والمردودية.

• التواصل الداخلي والخارجي: يُستخدم كمستند رسمي وفعال للتواصل مع الشركاء والمستثمرين

المحتملين، إذ يقدم عرضاً منظماً ومتكاملاً لمختلف أبعاد المشروع.

ثانياً: على مستوى الجهات الخارجية (المستثمرين والممولين)

يساهم مخطط الأعمال في بناء جسور الثقة مع الممولين، من خلال:

• تجميع المعلومات في وثيقة موحدة:

يضم المخطط مختلف البيانات المتعلقة بالمشروع (التسويق، التمويل، الإنتاج، التنظيم) في وثيقة واحدة، مما يُسهل على الأطراف المعنية فهم المشروع وتقييمه.

• تقليل فجوة المعلومات:

يعمل المخطط على تقليل التفاوت في المعلومات بين المؤسسة والمستثمر، مما يعزز الشفافية ويزيد من احتمالية الحصول على التمويل.

• تقييم الأداء والمخاطر:

يمكن الممولين من إجراء تحليل دقيق للعوائد المحتملة والمخاطر المرتبطة بالمشروع، كما يسمح بمقارنة المشروع مع مبادرات أخرى مشابهة.

• استعراض القدرات التسييرية للفريق:

يعكس محتوى وجودة المخطط مدى كفاءة الفريق الريادي في الإدارة والتخطيط والتنظيم، مما يمثل عنصرا حاسما في قرارات التمويل أو الشراكة.

4- الفرق بين مخطط الأعمال ودراسة السوق

غالبا ما يقع الخلط بين مفهومي مخطط الأعمال (Business Plan) ودراسة السوق (Étude de Marché)، رغم اختلاف أهداف كل منهما وموقعهما في مسار إنشاء المشروع (Besoin d'un business plan .pdf ? En voici 4 à télécharger !, 25).

• تُعد دراسة السوق وثيقة تحليلية تركز أساسا على فهم طبيعة السوق المستهدفة، وتُستخدم قبل الشروع في تسويق منتج أو خدمة جديدة. وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى واقعية الفكرة واختبار وجود الطلب الفعلي عليها، مما يجعلها خطوة أولية تمهد لاتخاذ القرار بشأن إطلاق المشروع.

• أما مخطط الأعمال، فهو وثيقة أكثر شمولاً، تُبنى غالبا على نتائج دراسة السوق، وتُستخدم لتوضيح كيفية تحويل الفكرة المدروسة إلى مشروع اقتصادي مريح. يشمل المخطط الجوانب الاستراتيجية، المالية، التنظيمية، والتسويقية للمشروع، ويُعد أداة أساسية لجذب المستثمرين والممولين.

ورغم هذا الاختلاف الوظيفي، إلا أن مخطط الأعمال يحتوي بدوره على عناصر من دراسة السوق، مثل:

- بيانات السوق،
- مؤشرات النمو،
- اتجاهات القطاع،

• تحليل المنافسة،

• وخصائص الجمهور المستهدف.

5-أنواع مخططات الأعمال: داخلي، خارجي، لأغراض التمويل، للتوسع

عند إعداد أول مخطط للأعمال، غالبا ما يطرح رواد الأعمال سؤالا جوهريا:

"ما هو المستوى المناسب من التفصيل؟"

ولأسف، لا توجد إجابة موحدة أو نموذج ثابت يمكن اعتماده، فالأمر يظل مرهونا بالكامل بمعد

المخطط نفسه. ويعتمد مستوى التفصيل بشكل أساسي على:

• الهدف من المخطط،

• مدى تعقيد النشاط التجاري،

• والاحتياجات الخاصة بالمشروع أو الجهة المستهدفة به.

وعموما، يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية لمخططات الأعمال، تختلف حسب الغرض منها

ومجال استخدامها (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 4-5):

5-1 مخطط الأعمال المختصر

يتراوح حجم مخطط الأعمال المختصر عادة بين 10 و15 صفحة، ويُعد الأنسب للمؤسسات الناشئة

في مراحلها الأولى، حيث تكون العلاقات الداخلية والخارجية لا تزال محدودة وغير معقدة.

أما بالنسبة للشركات القائمة، فإن استخدام هذا النموذج يكون مبررا فقط في الحالات التي تم فيها

الموافقة المبدئية على فرص استثمارية معينة، ليُصار بعد ذلك إلى إعداد مخطط موسع استنادا إلى هذه

النسخة المختصرة.

وعلى الرغم من قصره النسبي، إلا أنه ينبغي أن يتضمن هذا المخطط جميع المعلومات الأساسية

بشكل كافٍ ومنظم. فالغاية الأساسية منه هي إقناع المستثمرين المحتملين بقدرة صاحب المشروع على فهم

طبيعة نشاطه والسوق المستهدف، مع تقديم رؤية واضحة حول آفاق التطور والتنمية.

5-2 مخطط الأعمال الموسع

يُعد مخطط الأعمال الموسع من النماذج المفصلة في إعداد الخطط الاستراتيجية للمشروعات، ويتراوح

حجمه عادة بين 20 و40 صفحة.

يمتاز هذا النوع من المخططات بقدر كبير من العمق والتحليل التفصيلي مقارنة بمخطط الأعمال

المختصر، حيث يتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالنشاط التجاري بشكل موسع.

ويُكتسب هذا النموذج أهمية خاصة عندما يكون المشروع في حاجة إلى رأسمال خارجي كبير. فعلى سبيل المثال، إذا كان رائد الأعمال بصدد إنشاء وحدة صناعية مبتكرة ويحتاج إلى تمويل خارجي قد يصل إلى خمسة ملايين يورو، فإن تقديم مخطط أعمال موسع يصبح مطلباً أساسياً، خاصة في سياق التفاوض على قروض طويلة الأجل أو شراكات استراتيجية. ينبغي أن يتضمن هذا النوع من المخططات العناصر التالية:

- تحليل سوقي معمق،
 - تخطيط مالي مفصل يشمل الإيرادات والتكاليف،
 - وتصور شامل لخطة التمويل يمتد على مدى خمس سنوات.
- يُعتبر هذا النموذج أداة فعالة لإقناع الجهات الممولة بجدوى المشروع وقدرته على تحقيق عوائد مستدامة.

5-3 خطة الأعمال التشغيلية

بالنسبة للشركات الكبيرة، يمكن لخطة العمل أن تخدم فريق الإدارة كأداة تشغيلية مهمة، على سبيل المثال، دليل العمل. هذه الخطة لا تعمل فقط كمسودة لمؤسسة الأعمال بأكملها، ولكنها تضمن أيضاً تقديراً ثابتاً من جانب الإدارة بأكملها فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية. في الواقع، خطط الأعمال التشغيلية طويلة جداً ومفصلة، وعادة ما تضم أكثر من 40 الصفحات، بل وتتجاوز في بعض الحالات 100 صفحة.

المحاضرة رقم 02 : مراحل إعداد مخطط الأعمال

تمهيد:

ينبغي أن يتضمن كل مخطط أعمال عرضا واضحا ومترابيا لجميع المعلومات الأساسية التي تهتم الجهة المستهدفة به، وأن يُصاغ بشكل موجز، مقنع، ومسبق الإعداد. الهدف من ذلك هو تمكين القارئ له من استيعاب المشروع في شموليته، وبناء ثقة موضوعية في المؤسسة أو الفكرة المقترحة. ولكي تتم معالجة هذه العناصر بطريقة مهنية ومتقدمة، يُستحسن أن يتم إعداد المخطط ضمن إطار مشروع مؤسساتي منسجم، يُنظر إليه على أنه "مشروع مخطط أعمال" قائم بذاته، يُجسد الرؤية، والأهداف، وخطة التنفيذ، بصورة منهجية وواضحة.

1- مشروع مخطط الأعمال

لا يُنصح بالشروع في كتابة مخطط الأعمال دون توفر الحد الأدنى من الاستعداد التنظيمي والهيكلية. فإعداد هذا النوع من الوثائق يتطلب رؤية واضحة وتنظيما دقيقا لمختلف مراحل المشروع. وعليه، من الضروري قبل جمع المعطيات وصياغتها، أن يتم تخطيط المشروع بشكل سليم من خلال تطوير تصور شامل يُبنى وفق منهجية محددة. (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 9)

ويمر هذا المشروع بخمس مراحل أساسية، تُشكل الإطار العام الذي يجب اتباعه، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل مشروع مخطط الاعمال



Source: Schwetje, Gerald, and Sam Vaseghi. *The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence*. Springer, Berlin, 2007, p 10

2-بنية مخطط الأعمال

ينبغي أن يُصاغ مخطط الأعمال ضمن هيكل واضح ومنظم يتضمن أقساماً محددة تعكس مختلف أبعاد المشروع. ويُعد تحديد هذه البنية منذ البداية أمراً بالغ الأهمية، إذ يدفع الفريق الإداري إلى اتخاذ قرارات مبكرة بشأن القضايا الجوهرية التي ينبغي معالجتها ومناقشتها في كل قسم. إن ضعف التنظيم الهيكلي يُعتبر من أكثر النقاط شيوعاً في مخططات الأعمال غير الفعالة، كما أن اعتماد بنية معقدة دون وضوح قد يُلزم الإدارة بمراجعة دقيقة لمستوى التفصيل المطلوب في كل جزء من أجزاء المخطط، مما قد يُربك عملية الإعداد ويؤثر على جودة المحتوى. وعموماً، تميل أقسام مخطط الأعمال إلى التوافق مع مجالات النشاط الأساسية للمؤسسة، والتي تشمل عادةً: (Gerald & Vaseghi, 2007, p. 10)

- الإدارة والتنظيم،
- المنتجات والخدمات،
- السوق والمنافسة،
- التسويق والمبيعات،
- البحث والتطوير،
- الإنتاج،
- التمويل والخدمات اللوجستية،
- التمويل.

يُسهم هذا التقسيم في تقديم رؤية شاملة ومنهجية للمشروع، تسهل عملية الفهم والتقييم من قبل الأطراف المعنية.

3-خطط العمل الجزئية وتنظيم تنفيذ مخطط الأعمال

يُخصص لكل قسم من أقسام مخطط الأعمال أو مجال من مجالات النشاط خطة عمل جزئية تُعالج خصوصياته ووظائفه بشكل مستقل. ويُشترط لفعالية هذه العملية أن يتم جمع البيانات الأساسية بشكل موحد وشامل في بداية المشروع، حتى يتسنى استغلالها في جميع المجالات بشكل متناسق. تمر عملية إعداد كل خطة جزئية عبر أربع مراحل منهجية (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 10-13):

1. تحليل البيانات الخاصة بالمجال المعني،

2. تصميم أولى لمخطط العمل الجزئي،
3. إعداد المخطط بشكل مفصل وفق المعطيات المتاحة،
4. عرض المخطط الجزئي للمراجعة والتصديق.

بمجرد الانتهاء من إعداد الهيكل العام لمخطط الأعمال، يتعين تحديد مجموعات المهام المرتبطة بكل مجال نشاط. ويتيح هذا التقسيم الواضح إمكانية إسناد المسؤوليات بدقة وتحديد الأدوار الوظيفية لكل فرد أو فريق داخل المشروع.

وفي الوقت ذاته، ينبغي صياغة جدول زمني شامل للمشروع، يتضمن توزيعاً واضحاً للمهام والأنشطة حسب الفترات الزمنية المحددة، مع وضع تواريخ إنجاز دقيقة.

ولضمان نجاح عملية التخطيط والتنفيذ، لا بد من اتخاذ الإجراءات التالية:

- تشكيل فريق المشروع بشكل متكامل،
- تعيين مدير مشروع يتمتع بالكفاءة والمسؤولية،
- تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات داخل الفريق،
- وضع خطة محكمة لتنظيم الموارد والتوقيت،

وذلك من أجل تحقيق تنسيق فعال، وضمان جودة سير المشروع بكامله.

رغم ما قد يبدو من فائدة في إشراك مستشارين خارجيين عند إعداد مخطط الأعمال، إلا أن اللجوء إلى هذا الخيار لا يُعد موصى به في الغالب.

بالرغم أن الاستعانة بخبرة خارجية قد تُوفر وقتاً وجهداً لرائد الأعمال، يُفضل المستثمرون المخططات التي تعكس وجهة نظر رائد الأعمال مباشرة، لأنها في معظم الحالات، تدل على فهمه العميق للمشروع والتزامه الكامل به، بينما يُنظر إلى الخطط المعدة من طرف مستشارين باحتراز أكبر، علماً أن المستثمرين والمحللين قادرين على تمييز ما إذا كانت الخطة قد أُعدت من قبل صاحب المشروع نفسه أم من قبل طرف محترف خارجي. لكن مع ذلك، يمكن في مراحل لاحقة من الإعداد، الاستعانة بخبراء مختصين لإجراء مراجعات أو تقييمات جزئية لمحتوى الخطة، وذلك بهدف تعزيز جودتها، أو ضمان دقة الأرقام والمعطيات التقنية، بشرط أن يبقى الدور الأساسي في التخطيط والتحليل بيد رائد الأعمال نفسه.

3-1 جمع البيانات

يُعد جمع البيانات خطوة أساسية في بناء مخطط أعمال فعال، إذ تعتمد جودة هذا المخطط بشكل مباشر على مستوى دقة وموثوقية المعلومات التي يتضمنها. وفي سياق إعداد مشروع شامل على مستوى المؤسسة، يتم تجميع مختلف البيانات ذات الصلة ضمن قاعدة بيانات موحدة، وذلك وفقا لمراحل محددة. غالبا ما يُلاحظ أن غياب بعض المعلومات الجوهرية - سواء كانت مرتبطة بالقطاع الصناعي، أو السوق، أو التكنولوجيا المعتمدة - من محتوى مخطط الأعمال، يُثير شكوك المحللين والمستثمرين حول مدى مسؤولية ومصداقية من أعد الوثيقة. وبالتالي، فإن النقص في البيانات لا يُعد مجرد غفلة شكلية، بل قد يُضعف الثقة في المشروع ككل.

تظهر فعالية إعداد مخطط الأعمال بشكل أوضح حينما يتم جمع البيانات بطريقة منهجية ومتكاملة تغطي كافة مجالات النشاط. يساهم هذا الأسلوب في تسريع تنفيذ المشروع وتجنب الوقوع في إشكالات استكمال المعلومات بشكل جزأ خلال المراحل اللاحقة. كما يضمن هذا النهج اتساق البيانات وترابطها، مما يُعزز من قوة التحليل ودقة التوقعات.

أما فيما يخص طبيعة البيانات المطلوبة، فإنها تشمل مجموعة من العناصر الأساسية المرتبطة بالسوق، والمنتج، والمنافسة، والموارد المالية والبشرية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه القائمة يمكن أن تختلف حسب طبيعة المشروع وظروف المؤسسة، ما قد يقتضي إجراء تعديلات، سواء بالتقليص أو التوسيع، حسب الحاجة. (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 13-15)

3-2 تحليل البيانات الأولية

يمثل تحليل البيانات الأولية المرحلة التالية بعد الانتهاء من جمع المعطيات، ويُعد خطوة محورية في بلورة الرؤية الشاملة حول المشروع وموقعه الحالي في البيئة الاقتصادية. يهدف هذا التحليل إلى فهم عميق لمختلف مكونات المؤسسة ووضعها الراهن.

يتطلب هذا العمل مراجعة دقيقة للبيانات التي تم جمعها عبر مجالات النشاط المختلفة، مع إعادة هيكلتها وتحليلها انطلاقا من مقارنة شمولية تبدأ من المستوى الكلي إلى التفاصيل الجزئية. ويُناط بهذه المهمة فريق الإدارة، لما لها من أثر مباشر على توجيه القرارات الاستراتيجية.

يشكل تحليل الوضع الراهن عنصرا محوريا في هذه المرحلة، إذ يتيح تحديد النقطة التي تنطلق منها المؤسسة، وهي النقطة المرجعية التي سيُبنى عليها كل تخطيط مستقبلي. ومن ثم، فإن دقة تحليل هذا الوضع تُعد عاملا حاسما في صياغة أهداف استراتيجية واقعية وذات طموح مدروس.

كما يُمكن هذا التحليل الإدارة من تقييم مدى توفر الموارد والقدرات الأساسية اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع. وبناء عليه، يمكن التمييز بين ما هو قائم فعليا وما يجب العمل على توفيره لاحقا من خلال خطط تطويرية أو استقطاب موارد جديدة.

في حال لم يتم بعد إنشاء المؤسسة بشكل رسمي، فإن عملية جمع البيانات الأولية ستعتمد جزئيا على مصادر خارجية، من خلال عمليات البحث والدراسة الميدانية أو المكتبية، مما يعزز الإلمام بسياق المشروع والبيئة المحيطة به.

وفي هذه المرحلة، يُعد إعداد مسودة أولية للملخص التنفيذي خطوة ذات أهمية استراتيجية. إذ يُبنى هذا الملخص استنادا إلى ما تم جمعه من بيانات، وإلى تصور فكرة المشروع، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، فضلا عن الهيكل العام المقترح لمحتوى مخطط الأعمال.

ويمكن اعتبار هذه المسودة بمثابة وثيقة أولية قابلة للتطوير، يتم تنقيحها وتحسينها تدريجيا على امتداد المراحل اللاحقة من المشروع، إلى أن يتم الوصول إلى النسخة النهائية منها مع اكتمال إعداد المخطط ككل.

ومن الجدير بالذكر أن هذا التوجه، رغم ابتعاده عن الأسلوب التقليدي الذي يقضي بإعداد الملخص التنفيذي في نهاية العملية، يُعد منهجا عمليا أكثر مرونة. فهو يسمح بتكليف وتطوير الملخص التنفيذي بمرور الوقت، بما يعكس التقدم المحقق، ويعزز من تماسك الرؤية النهائية للمشروع. (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 16)

3-3 الخطط الجزئية

في مرحلة لاحقة من إعداد مخطط الأعمال، تُحول الخطة الاستراتيجية، التي تُجسد الفكرة الأساسية للمشروع وتُحدد أهدافه الاستراتيجية العامة، إلى الفرق المسؤولة عن المجالات التنظيمية المختلفة.

تُعهد المهام المرتبطة بهذه المجالات إلى مديري الوحدات ومديري المشاريع ومجموعات العمل المختصة، الذين يُكلفون بوضع خطط جزئية تفصيلية، ضمن إطار زمني محدد، على أن يتم تسليم هذه الخطط في صيغتها النهائية للإدارة من أجل تحليل تأثيرها المالي وتوافقها مع الرؤية الكلية للمؤسسة.

في إطار مشروع مخطط الأعمال، تُعد ورش العمل التنسيقية من الوسائل الفعالة التي تسهم في تنظيم التفاعل المعرفي بين الفرق المتعددة. إذ تتيح هذه الورش تبادل الخبرات وتوحيد الرؤى حول كيفية تطوير الخطط القطاعية وضمان انسجامها.

ويُعد نجاح هذه الورش أمراً محورياً لتحقيق التكامل بين الوحدات، وتحديد العلاقات المتبادلة والاعتماد المتقاطع بينها، خصوصا تلك العلاقات الحساسة، كما هو الحال بين الهيكل التنظيمي والأهداف التسويقية أو الإنتاجية.

وفي هذا السياق، يجب التأكيد على أن كل خطة جزئية ينبغي أن تنسجم تماما مع التوجهات الاستراتيجية العامة التي رسمتها الإدارة، لضمان وحدة الرؤية والانسجام بين المكونات المختلفة لمخطط الأعمال. (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 16-17)

3-4 التخطيط والرقابة المالية

تشكل مرحلة التخطيط والرقابة المالية محطة مركزية في إعداد مخطط الأعمال، حيث يتم خلالها تجميع وتوحيد الخطط الجزئية المعنية بمختلف مجالات المشروع، وفحصها بدقة من حيث الجدوى والتأثير المالي العام.

انطلاقاً من هذه العملية التكاملية، تُصاغ خطة مالية شاملة تُعبر عن الرؤية المالية الكلية للمشروع. ويُفترض أن تكون هذه الخطة المالية متناغمة تماما مع أهداف الوحدات الوظيفية المختلفة، كما ينبغي أن تتماشى مع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وفي حال حدوث أي تباين أو انحراف بين الخطة المالية والمضامين الاستراتيجية، يتوجب على الإدارة أن تتدخل فوراً لاتخاذ القرار المناسب. وعندها يمكن التوجه نحو أحد البديلين التاليين:

• **تعديل الخطة الاستراتيجية:** إذا تبين أن بعض مكوناتها لم تعد واقعية أو قابلة للتحقيق، ما يستدعي مراجعتها وتكييفها.

• **إعادة تقييم الخطط الجزئية:** في حال كانت الفجوة ناتجة عن عدم انسجام أو توازن في الخطط القطاعية، مما يتطلب تدخل فرق العمل المعنية لتعديل المحتوى أو العلاقات البينية بينها.

ينتج عن هذا الوضع اعتماد نهج تكراري مرن يسمح بضبط التوافق بين الأهداف والموارد والخطط، تحت إشراف الإدارة التي تلعب دوراً محورياً في توجيه وتصحيح المسار. يُصاحب هذا النهج التكراري مراجعة متواصلة لمختلف عناصر مخطط الأعمال، وعلى وجه الخصوص، تحيين الملخص التنفيذي بما يعكس المستجدات وضبط التوجهات النهائية للمشروع. (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 17-18)

المحاضرة رقم 03: نموذج العمل التجاري (BMC)

تمهيد

إن القفزة النوعية التي يحتاجها أي رائد أعمال لا تكمن فقط في امتلاك فكرة مبتكرة، بل في القدرة على فك شفرات هذه الفكرة وتحويلها إلى آلية منطقية لخلق القيمة وتصريفها في السوق. فقبل الغوص في التفاصيل الإنشائية والتقنية المطولة، تبرز الحاجة الملحة إلى أداة تحليلية بصرية تسمح بتفكيك نموذج العمل إلى عناصره الجوهرية، ورصد التفاعلات الحركية بين مختلف مكونات المشروع من زبائن، وموارد، وعلاقات، وتدفقات مالية. هذه المقاربة الحديثة تمكن الريادي من اختبار فرضياته بمرونة عالية، وتمنحه نظرة شمولية (Helicopter View) للمشروع على ورقة واحدة، مما يجعلها الجسر الرابط بين التصور الذهني والمخطط التنفيذي الشامل. ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذا المحور **نموذج العمل التجاري** كأداة الأكثر تداولاً عالمياً في تصميم وهيكل المشاريع الناشئة

1- انتشار نموذج العمل التجاري وتطوره التاريخي:

حظي موضوع نماذج الأعمال باهتمام متزايد في الأوساط الأكاديمية والمهنية خلال السنوات الأخيرة (Narasimhalu، 2015)، وأصبح نموذج "لوحة نموذج العمل - Business Model Canvas" (BMC) أداة معتمدة على نطاق واسع عالمياً. وقد اعتمدت هذا النموذج شركات كبرى متعددة الجنسيات مثل "جنرال إلكتريك"، و"بروكتر آند غامبل"، و"شرك" "3M". ويُعد هذا النموذج، الذي اقترحه أوستروالدر وبيغنور (Osterwalder و Pigneur، 2010)، أداة تحليلية راسخة لفحص نماذج أعمال الشركات والابتكارات المرتبطة بها. (Narasimhalu، 2015)

تعود جذور تطوير هذا النموذج إلى أعمال ألكسندر أوستروالدر عام (2004) حول ابتكار نماذج الأعمال، قبل أن تُنشر النسخة النهائية منه في عام 2010 عقب جهد تعاوني مع إيف بيغنور. وقد استندت هذه النسخة إلى تغذية راجعة من 470 ممارساً من 45 دولة تم التواصل معهم عبر مدونة " (Business Model Alchemist) ويُعزى جاذبية النموذج إلى فائدته لرواد الأعمال، حيث يسهل الفحص الفردي والشامل لكل عنصر من عناصر العمل، مما يعزز التفكير المستمر والإبداع والابتكار. (Osterwalder و Pigneur، 2010)

2- المفهوم التعريفي والأسس النظرية للنموذج:

يُعرف نموذج العمل (BM) بشكل عام بأنه المبرر المنطقي للمؤسسة، وهو مفهوم أوسع من مجرد محاولة توليد الأرباح (Sparviero، 2019، صفحة 234) كما يمكن تعريفه بأنه البنية التحتية والمنطق

الذي تخلق من خلاله المنظمة القيمة وتسلمها وتلتقطها، (Osterwalder و Pigneur، 2010)، بالإضافة إلى وصف استخدام الموارد، والقدرات، أو القيمة المقترحة للشركة. (Kupczyk، Dewalska–Opitek، Witczak، Budziński، و Kalita، 2024)

تبسط لوحة نموذج العمل (BMC) العناصر الحاسمة التي تحدد نجاح السوق وجدوى العمل، حيث تشمل المفهوم العام للأعمال وتتكون من تسعة لبنات بناء (Nine Building Blocks) تمثل مجتمعة العناصر الأساسية لنموذج العمل، مما يسهل النهج المتكامل لخلق القيمة والكفاءة التشغيلية (Pepin، Audebrand، Tremblay، و Chassé، 2024).

3- تطبيقات النموذج في مراحل تطوير الشركات الناشئة

يبدو هذا النموذج مفيداً جداً لاختبار الفرضيات عند تنفيذ منهجية "الشركة الناشئة الرشيقية (Lean Start-up)" خلال إطلاق مشروع مبتكر، كما أنه يُستخدم على نطاق واسع في التصميم الأولي للشركات الناشئة إلى جانب ذلك، يعزز النموذج الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز لغة مشتركة، ودعم جلسات العصف الذهني، وبناء الفريق، والتعاون، وإنشاء أساس هيكلي لتنفيذ الأفكار والابتكارات الجديدة. كما يعمل كإطار منظم لتحليل وتصميم نماذج الأعمال بشكل منهجي، مما يمكن الشركات الناشئة من تصور وتوضيح مكوناتها الأساسية بشكل شامل. (Kupczyk، Dewalska–Opitek، Witczak، Budziński، و Kalita، 2024)

4- الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية للنموذج

توجد عدة فوائد لاعتماد نموذج العمل في مرحلة تطوير الأعمال للشركات الناشئة، ويمكن إيجازها فيما يلي (Kupczyk، Dewalska–Opitek، Witczak، Budziński، و Kalita، 2024):

تبسيط الأنظمة الواقعية: تُستخدم لشرح الأداء والميزة التنافسية.

إعادة التفكير والتصميم: إعادة تصميم مفهوم المنظمة للاستفادة من الابتكارات والفرص الأخرى

تسهيل المعرفة والإدراك: صياغة ونقل وإعادة دمج المعرفة الكامنة وراء المخططات المعرفية

الضمنية، مما يبسط الإدراك ويساعد في بناء سرديات تسهل التواصل.

تنسيق الإجراءات: تنسيق وتسهيل إجراءات العمل داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة

الخارجيين.

تأطير المفهوم: تأطير وفهم وتوصيل ميزات ومفهوم العمل التجاري

5- الانتقادات الموجهة للنموذج وحدوده التطبيقية

رغم الفوائد المذكورة، فإن الأدبيات تسلط الضوء على عدة مجالات نقدية شائعة تتعلق بنموذج العمل، وتشمل (Kupczyk، Dewalska–Opitek، Witczak، Budziński، و Kalita، 2024):

المبالغة في التبسيط: تبسيط تعقيدات الأعمال بشكل مفرط، خاصة في حالة الشركات الناشئة ذات النماذج المعقدة أو متعددة الأطراف. فالنموذج لا يلتقط التفاعلات المعقدة بين مكونات الأعمال والعوامل الخارجية، مثل ذاتية رائد الأعمال وتحيزه .

عدم تمثيل أصحاب المصلحة: يتجاهل النموذج دور أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين مثل المستثمرين والشركاء أو الهيئات التنظيمية، وهم عناصر حاسمة في مرحلة الشركة الناشئة .

غياب الاستراتيجية العميقة: يركز أكثر على موارد المنظمة والترابطات التسويقية بدلا من الاستراتيجية. فهو يفقد لعناصر استراتيجية عميقة مثل تحليل المنافسة واتجاهات السوق والرؤية طويلة الأمد؛ إذ يُعد النموذج لقطة ثابتة (Snapshot) وليس نهجا عملياً .

إغفال القوى الخارجية: تعمل الشركات الناشئة في بيئات شديدة التقلب، ولا يعالج النموذج بشكل كافٍ تأثير التنظيم أو اضطراب التكنولوجيا أو فهم حلقات تغذية العملاء. فهو يركز على مشاكل العمل الداخلية، مما يجعله يقدم نهجا من الداخل إلى الخارج (Inside-out) بدلا من النهج من الخارج إلى الداخل (Outside-in) .

عدم مراعاة ملاءمة المنتج للسوق: يفترض النموذج وجود ملاءمة مسبقة للسوق، مما يجعله أقل ملاءمة للشركات الناشئة التي تجري تجارب على قيمة مقترحة أساسية وملاءمة سوقية .

الهيكل الجامد: قد تمنع عناصر النموذج المحدودة والتصميم الثابت المرنة، وهي أمر حيوي للشركات الناشئة التي تحتاج غالبا إلى التحول السريع (Pivot) بناء على التغذية الراجعة. وهذا يعكس استجابة ضعيفة للتغيرات البيئية التجارية .

عدم التركيز على العمليات التكرارية: يفتقر النموذج إلى التأكيد على التكرار المستمر والتجريب، وهما أمران حاسمان لتطوير الشركات الناشئة. كما لا يعالج النموذج صراحة إدارة المخاطر أو تخطيط الطوارئ.

رؤى مالية سطحية: يغطي النموذج عادة التكاليف والإيرادات بشكل أساسي فقط، متجاهلا اعتبارات مالية أعمق مثل إدارة التدفق النقدي واحتياجات الاستثمار.

الانحياز للنماذج الربحية: صُمم النموذج في الأساس للأعمال القائمة على الربح، ويفتقر إلى أدوات لالتقاط الأهداف غير المالية الضرورية للمؤسسات الاجتماعية. كما لا يعالج بشكل كافٍ الاستدامة البيئية أو الاجتماعية .

الشكل رقم 02 : مخطط لنموذج العمل التجاري

الشركاء الرئيسيين	الأنشطة الأساسية	عروض القيمة	علاقات العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكاليف		مصادر الدخل		

Source: Osterwalder, A., Pigneur Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. 44.

4- مكونات نموذج العمل التجاري BMC

يتميز نموذج العمل التجاري ببساطة عرضه على لوحة واحدة (Canvas)، متضمنا خريطة تتألف من تسعة عناصر مترابطة وهي (Febrilia، Rizan، Saidani، 2022):

4-1 شرائح العملاء (Customer Segments)

يُعد تحديد شريحة العملاء المستهدفة العنصر الأول والأساسي الذي يجب على رائد الأعمال البدء به عند تطبيق نموذج BMC. فعلى سبيل المثال، قد تقدم شركة طيران منتجين مختلفين لتلبية احتياجات شريحتين متميزتين من العملاء، أو قد تقدم محطات تلفزيونيتان برنامجين مختلفين لجذب جماهير متباينة. وفي هذا الإطار، يتوجب على المستخدم الإجابة عن عدة محاور تتعلق بعملائه، مثل: مهام العملاء (Customer Jobs)، والمكاسب المتوقعة (Customer Gain)، والتحديات أو الآلام التي يواجهونها (Customer Pain).

4-2 عرض القيمة (Value Proposition)

يشير هذا العنصر في نموذج BMC إلى الميزة التنافسية التي يتميز بها المنتج، والنقاط الحقيقية التي تحقق منفعة للشريحة المستهدفة من العملاء. ويُعد هذا المحور فرصة للمستخدم لوصف نقاط القوة

والتميز التي تُفرد مشروعها عن المنافسين. وقبل الشروع في تأسيس المشروع، يتوجب على المستخدم أولاً تحديد الجمهور المستهدف الذي قد يصبح عميلاً لمنتجاته. وما هي المزايا التي يمكن تقديمها للعملاء؟ وما هو المنتج الذي يُراد طرحه؟ ولمزيد من التوضيح، تُدرج فيما يلي بعض الأسئلة المحورية المتعلقة بعرض القيمة والتي يجب الإجابة عليها وإدراجها في خطة العمل (أبو شعبان، 2023):

1-تعريف القيمة:

القيمة هي ما يتحصل عليه الزبون من المنتج او الخدمة.

2-عرض القيمة

تعني "القيمة المقترحة" مساعدة الزبائن على إنجاز المهمات التي يرغبون في إنجازها. أو عرض القيمة: "هو السبب الذي يجعل العملاء يتجهون إلى شركة واحدة على أخرى. يعمل على حل مشكلة العميل أو يلبي حاجة العميل. - حسب لكسندر أوستروالدر السؤال الأساسي عند التفكير في القيمة التي ستجلبها للعملاء هو لماذا سيشتري العملاء منتجاتنا بدلاً من منتجات المنافسين؟ ويجب علينا أيضاً أن نضيف السؤال التالي: لماذا يشتري العملاء منتجاتنا بدلاً من شراء أي شيء على الإطلاق؟ لأننا يجب ألا ننسى أنه لا يمكننا أيضاً شراء أي شيء والتعايش مع مشكلتنا التي لم يتم حلها.

هذه القيمة المقصودة مرتبطة بشدة بالزبون، وتهدف إلى حل المشكلة أو الصعوبة. يشير مصطلح "القيمة المعروضة" في بعض الأحيان إلى "المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة"؛ ولكن في الواقع فإن هذا المصطلح يوسع أكثر من ذلك بكثير.

كلمة "القيمة" هي المفتاح: المنتجات والخدمات هي جزء من هذه القيمة، بالإضافة إلى أشياء أخرى يرى فيها الزبون قيمة.

في جميع الحالات، يجب أن تحل القيمة المقترحة المشكلات أو تولد الرغبة لدى العميل (أبو شعبان، 2023).

3-أهمية عرض القيمة:

عرض القيمة هو بيان التسويق والمبيعات مجتمعين في بيان واحد.

إنه بيان تحدد من خلاله العلامة التجارية نفسها في السوق.

إنه بمثابة دليل لدفع مبيعات المنتجات والتسويق والأنشطة الترويجية الأخرى.

إنها أداة لبناء ولاء العملاء حيث تشارك العلامة التجارية القيمة التي تريد تقديمها للعملاء.

من المحتمل أن يصبح العملاء المحتملون، الذين يمكنهم التعرف على القيمة التي يتم توصيلها، عملاء على المدى الطويل (أبو شعبان، 2023).

4- طبيعة المنتجات والخدمات Products and Services

- ملموسة/ حسية
 - البضائع المصنعة والملموسة.
 - غير ملموسة
 - منتجات مثل دورة في إدارة الأعمال، وخدمات مثل خدمة ما بعد البيع للزبون.
 - رقمية/ إلكترونية
 - منتجات مثل الدورات الإلكترونية، وخدمات مثل خدمات الإرشاد عبر الإنترنت.
 - مالية
 - منتجات مثل صندوق الأمانات في البنوك، وخدمات مثل إدارة حسابات مالية.
- إن القيمة المعروضة لا تتعلق فقط بالمنتجات والخدمات. يعطي الزبائن أيضا قيمة للتصميم، العلامة التجارية، السعر، توفير التكاليف، تقليل المخاطر، تيسير الوصول، ومدى الملائمة. (أبو شعبان، 2023)

• التصميم (القيمة الجمالية)

من الأساسي وجود تصميم مناسب للقيمة المعروضة، ولكن من الصعب أيضا قياس ذلك لأن الأشخاص لديهم أذواق وتفضيلات مختلفة. يمكن أن يتراوح هذا التصميم من شكل الغلاف في مجلة ما إلى إعداد واجهة محل. من أهمية وجود تصميم مميز هو أنه يمكن أن يساعد التصميم الجيد على تجاوز القصور في القيمة المعروضة وظيفيا وإبداعيا، وبروزها أمام المنافسين.

• العلامة التجارية

من المؤكد أن هناك أشخاصا يعرضون حقائبهم أو أجهزة الكمبيوتر المحمول أو حتى هواتفهم من علامة تجارية معروفة.

"العلامة التجارية" هي عنصر قوي يحتاج إلى العمل والوقت للبناء ؛ ولكن بالقدر المناسب من التقاني في العمل على المشروع، يمكن أن تبدأ العلامة التجارية في الإقلاع.

• السعر (مجاني؟ منخفض التكلفة؟ راقى؟)

يعد تحديد سعر أقل للقيمة أحد أقدم الطرق المستخدمة (وأكثرها شيوعا) ولكنها لا تزال تعمل.

لاحظ أنه ليس من السهل الموازنة بين السعر المنخفض المعروض والدخل الجيد للشركة (خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة الناشئة) بسبب الهوامش الضيقة للريح.

• توفير التكلفة

ويعني تقليل تكلفة إنجاز المهمة على الزبون.

على سبيل المثال، قد تقدم شركة تكنولوجية برنامجا للموارد البشرية للشركات لتوفر عليها إنشاء قسم كامل للموارد البشرية.

• تقليل التكاليف أو المخاطر بالنسبة للعميل

يقدر الزبائن تقليل المخاطر، خاصة عندما يكون الزبون شركة أو مؤسسة. يمكن أن تساعد القيمة الزبائن على تقليل مخاطر معينة باستخدام تدابير التخفيف من المخاطر أو استرجاع الموارد المفقودة. مثال جيد على ذلك هو برنامج مكافحة الفيروسات الذي يستخدم لتقليل مخاطر إصابة الكمبيوتر بأية برمجيات خبيثة أو فقدان للبيانات الهامة.

• تيسير الوصول

في بعض الأحيان، يحتاج الزبائن إلى خدمة يصعب الوصول إليها وظيفيا أو جغرافيا. تتيح بعض الشركات إمكانية تيسير الوصول للزبائن للتغلب على هذه الصعوبة. على سبيل المثال، يشحن موقع أمازون العديد من البضائع إلى بلدان محددة، بينما تتيح خدمات إعادة توجيه الشحن للزبائن خارج هذه البلدان إمكانية الحصول على القيمة المطلوبة.

• مدى الملائمة

عادة ما يبحث الزبائن عن الراحة وسهولة الاستخدام، فكلما كانت القيمة أكثر ملاءمة، كلما زاد احتمال شرائها.

على سبيل المثال، قارن بين مشغلات الملفات الصوتية الصغيرة الحديثة "mp3" مع مشغلات أشرطة الكاسيت الضخمة القديمة. كما يمكن اقتراح القيمة أيضا عن طريق:

- الابتكار (التكنولوجيا الجديدة، المنتج/الخدمة الفريدة، وما إلى ذلك)

- الأداء (منتج أخف وأسرع وما إلى ذلك)

- توفر المنتج (مواعيد التسليم)

- - سهولة الاستعمال

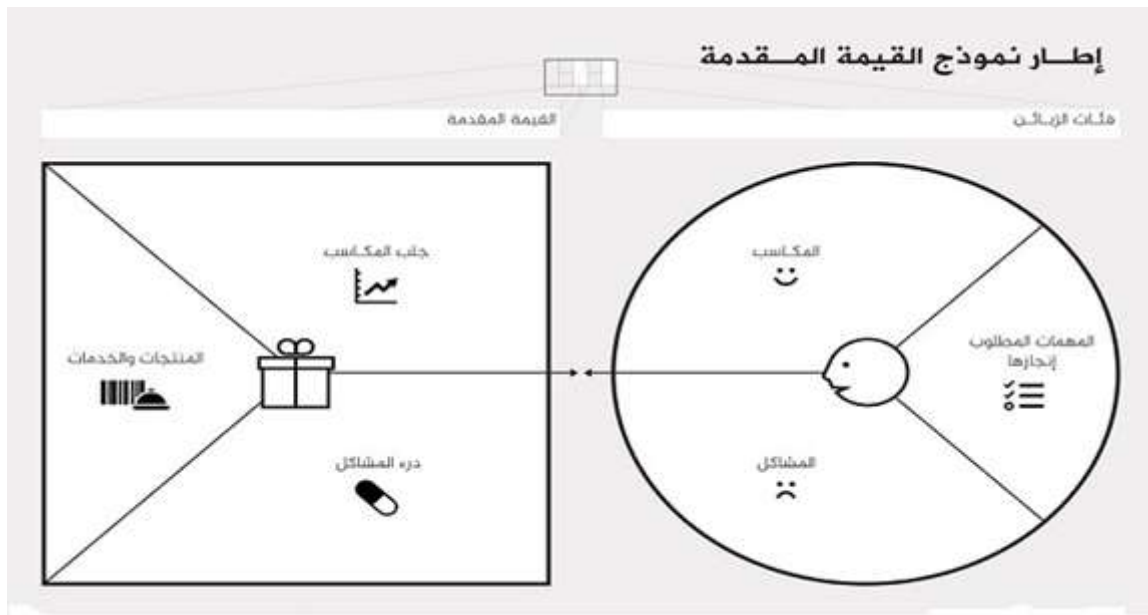
- التخصيص (حل مخصص)

5- نموذج إطار القيمة المقترحة

- يعتبر إطار القيمة المعروضة مكملًا لإطار نموذج الأعمال، ويحتوي على قسمين رئيسيين: قسم الزبون (يمين) ويركز على فهم تفاصيل الزبون، وقسم القيمة (يسار) ويركز على فهم خصائص القيمة التي تلي رغبة هذا الزبون.

- يعتبر إطار القيمة المُقدّمة (القيمة المقترحة أو القيمة المعروضة) (Value Proposition Canvas) أداة هامة عند تطوير خطط الأعمال بالإضافة لإطار نموذج الأعمال. تبعًا للاسم، يمثل "إطار القيمة المقدمة" ماهية القيمة التي تستهدف الزبون، وكيف ترتبط هذه القيمة بالزبون نفسه .

الشكل رقم 03: إطار نموذج القيمة المقدمة



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

6- شرح نموذج القيمة المقدمة (المقترحة) Value Proposition Canvas

يربط هذا الإطار للقيمة المقترحة بين الزبون (موضح داخل دائرة ذات ثلاث عناصر: المهام، والمشاكل، والمنافع) مع القيمة المعروضة أو المقدمة (موضحة داخل مربع ذو ثلاث عناصر أيضا: المنتج/الخدمة، درء المشاكل، جلب المكاسب). ويربط إطار القيمة المقدمة ما بين الإثنين داخل نموذج الأعمال . بالنسبة لقسم الزبون، ينقسم هذا الجزء إلى ثلاث مكونات رئيسية لفهم الزبون بشكل كامل، وتشمل المهام المطلوب إنجازها، المكاسب والمشاكل.

قسم الزبون - مهام الزبون

يُستخدم هذا المحور لتحديد المهام أو الاحتياجات التي يسعى العملاء إلى إنجازها من خلال المنتج أو الخدمة المقدمة. وقد تشمل هذه المهام: إنجاز عمل معين، حل مشكلة، أو تلبية حاجة أساسية. ولتسهيل ملء هذا الجزء، يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

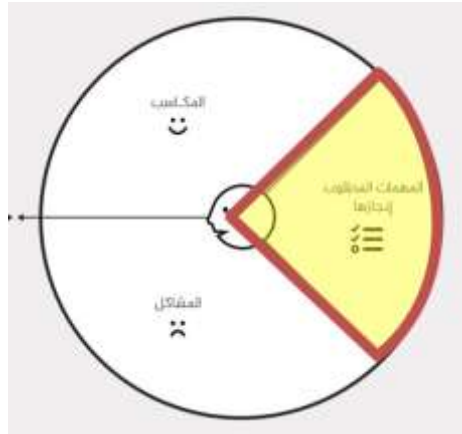
ما هي المهام الوظيفية التي يرغب العميل في إنجازها؟

ما هي المهام الاجتماعية التي يسعى العميل لتحقيقها؟

ما هي المهام أو المشاعر العاطفية التي يرغب العميل في إشباعها؟ وما هي الاحتياجات الأساسية التي يسعى المنتج لتلبيتها؟

- المهمات تقوم بتحديد ما يحاول الزبون القيام به. بعض هذه الوظائف سوف تكون حاسمة وعالية الأهمية للزبون (تعتمد عليها حياته)، بينما البعض الآخر سيكون أقل أهمية. من المهم معرفة مدى أهمية كل "مهمة". فيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد في تحديد مهام الزبائن:

الشكل رقم 04: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون - مهمات الزبون



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- مهمات وظيفية- أنشطة وأعمال بحاجة لإنجاز، مثل كتابة تقرير
- مهمات اجتماعية- تحسين الوضع أو المكانة الاجتماعية. على سبيل المثال: أن يُنظر للزبون على أنه مهني أو مختص في مجال ما
- الوصول إلى حالة نفسية أو عاطفية معينة- مثل أن يحس الزبون بأنه مرتاح نفسياً
- مهمات أخرى داعمة.

قسم الزبون - مشاكل الزبون

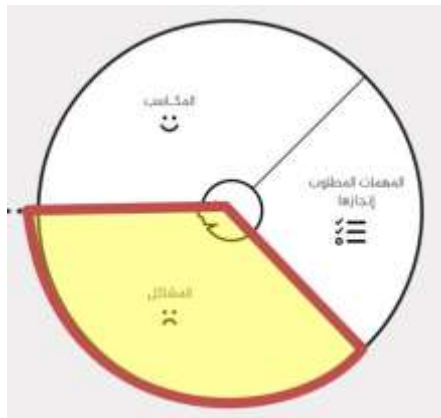
ج. تحديات العملاء (Customer Pain)

يُستخدم هذا المحور لوصف المشاعر السلبية، والتكاليف غير المرغوب فيها، والمواقف الصعبة، والمخاطر التي قد يتعرض لها العملاء أثناء أو بعد إنجاز المهمة. ولتحديد هذه التحديات بدقة، يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما الذي يراه العملاء مكلفا - هل هو استهلاك الوقت، رأس المال، أم الجهد؟
ما الذي يجعل العملاء يشعرون بالإحباط، الانزعاج، أو عدم الراحة؟
ما هي الحلول الحالية عندما يكون الأداء ضعيفا - مثل عدم ملاءمة الميزات، أو بطء الأداء، أو التعطل المتكرر؟
ما هي الصعوبات والتحديات الرئيسية التي تواجه العملاء - هل هي صعوبة الوصول للمنتج، أم وجود مقاومة للتغيير؟

ما هي المخاطر التي يخشاها العملاء - هل هي مخاطر مالية، تقنية، أم اجتماعية؟
وبالمثل كما في محور المكاسب، يُوصى بعد الإجابة بترتيب هذه التحديات وفقا لأهميتها، مما يمكن المستخدم من تصميم منتجات تعالج المشكلات الحقيقية التي يواجهها العملاء.
توضيح المشكلة أو الألم أو الألم الذي يعاني منه الزبون، والبحث في تفاصيله لمعرفة قائمة بالمشاكل التي يعاني منها الزبون. من المهم أن نميز الفرق بين مكوني المهمات والمشاكل. في مكوني المهمات، كنا مهتمين بالمهام والتغييرات الوظيفية التي يريد الزبون القيام بها. في مكوني المشاكل، نوضح المشكلات التي يعاني منها الزبون حاليا، وفيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد في تحديد مشاكل الزبائن.

الشكل رقم 05: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون - مشاكل الزبون



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- مشاكل وظيفية
- العقبات

• المخاطر

قسم الزبون - مكاسب الزبون

يُستخدم هذا المحور لشرح المنافع التي يتوقعها أو يرغب فيها العملاء من المنتج أو الخدمة. وتشمل هذه الرغبات: تحسين الأداء الوظيفي، تعزيز المكانة الاجتماعية، تحقيق إشباع عاطفي، أو توفير في التكاليف. ولملء هذا الجزء، يُقترح الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما نوع التوفير الذي يريده العملاء - سواء في الوقت، المال، أو الجهد؟

ما هي النتائج التي يتوقعها العملاء من المنتج؟

ما هي الحلول التي من شأنها إسعاد العملاء؟

ما الذي يبحث عنه العملاء - هل هو التصميم، السعر، أم الميزات الشاملة؟

وبعد الإجابة على الأسئلة أعلاه، يُوصى بترتيب الأولويات وفقاً لأهميتها بالنسبة للعميل أو المنتج، مما يساعد في تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحاً لدى الشريحة المستهدفة.

في هذا المحور، يجب على المستخدم توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنتج أو الخدمة أن تحقق منفعة للعملاء. ويجب أن يجيب هذا الجزء على الأسئلة المطروحة في محور "مكاسب العملاء". وتشمل الأسئلة المقترحة:

هل يمكن للعملاء توفير المزيد من الوقت، المال، أو الجهد؟

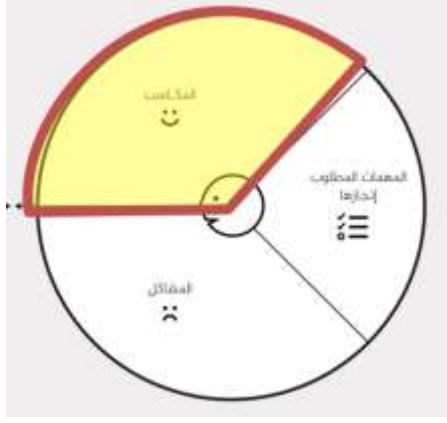
هل يقدم المنتج حلولاً تتجاوز توقعات العملاء؟

هل يسهل المنتج إنجاز مهام العملاء؟

هل يمكن تقديم نتائج إيجابية مناسبة للعميل؟

بعد تحديد ما يريده الزبون وما يعاني منه، نصل إلى ما يريده الزبون من مكاسب. تصف المكاسب حالة يتم فيها تخفيف الألم وإنجاز المهمات. من المهم أن نلاحظ الفرق مع الوظائف. في مكون الوظائف، كنا مهتمين بالمهام والتغييرات الوظيفية التي يريد الزبون القيام بها. في مكون المكاسب، نوضح الحالة التي يريد الزبون أن يصير إليها، وفيما يلي بعض المؤشرات التي تساعد في تحديد مكاسب الزبائن:

الشكل رقم 06: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم الزبون - مكاسب الزبون



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- يلبي الحد الأدنى من احتياجات الزبائن؟ وإلا فإن الحل لن ينجح.
- يلبي توقعات الجودة والفاعلية؟
- يتجاوز التوقعات ويقدم مكاسب اضافية؟
- يقدم مكاسب جديدة غير تقليدية لم يكن الزبون يتوقعها؟

الآن نقوم بالانتقال إلى جزء القيمة. ينقسم هذا الجزء أيضا إلى ثلاثة مكونات رئيسية مطلوبة لفهم القيمة بشكل واضح: المنتجات والخدمات، مسكنات الألم (درء المشاكل)، جلب المكاسب.

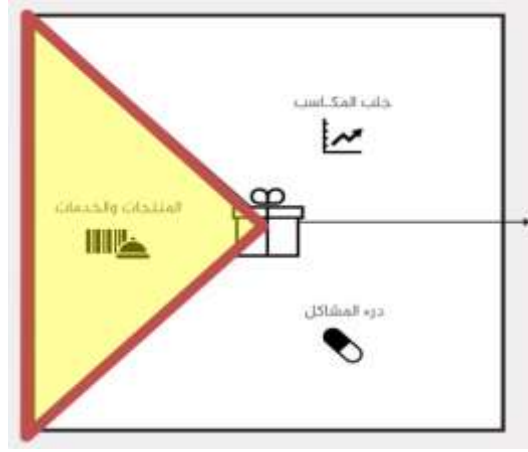
• قسم القيمة- المنتجات والخدمات

• أ. المنتج أو الخدمة (Product or Service)

يُوصى بالبداية بتدوين جميع مقترحات القيمة المتعلقة بالمنتج أو الخدمة المراد تسويقها، وما إذا كان هذا المنتج قادرا على مساعدة العملاء في تحسين أدائهم الوظيفي، الاجتماعي، أو العاطفي. وبعد تدوين جميع مقترحات القيمة، يتم مطابقتها مع احتياجات العملاء لتحديد ما إذا كانت هذه القيم مهمة أم لا. ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة، يمكن للمستخدم تقييم مقترحات القيمة التي تم كتابتها سابقا ومطابقتها مع احتياجات السوق الفعلية.

- حيث تشمل قائمة بالمنتجات و/أو الخدمات التي سيقدمها المشروع التجاري. في البداية عندما تكون الفكرة في مرحلة مبكرة، لا بد أن تبقى الأمور بسيطة بأقل عدد من المنتجات والخدمات.

الشكل رقم 07: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- المنتجات والخدمات



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- ما هو المنتج الذي يناسب حاجات الزبون بشكل أفضل؟
- ما هي الخدمة التي تناسب حاجات الزبون بشكل أفضل؟

قسم القيمة- درء المشاكل

في هذا المحور، ينبغي على المستخدم شرح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنتج أو الخدمة المقدمة أن تُخفِض من معاناة العملاء وتحدياتهم. حيث يعمل هذا الجزء على إزالة أو تقليل العناصر المذكورة في محور "تحديات العملاء" المتعلقة بالمواقف غير المرغوب فيها، والمخاطر التي يتعرض لها العميل قبل، أثناء، أو بعد إنجاز المهمة. وتشمل الأسئلة التي ينبغي على الشركة الإجابة عنها في هذا الإطار:

هل يمكن للعملاء توفير المزيد من الوقت، المال، أو الجهد؟

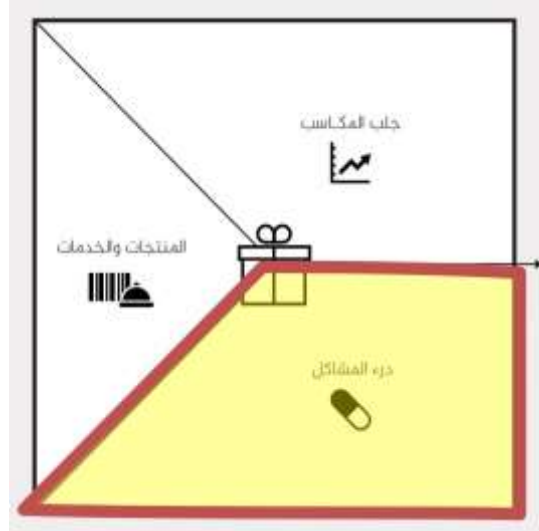
هل يمكن تحسين أداء العميل بشكل أفضل؟

هل يمكن للمنتج معالجة مشاكل ضعف الأداء؟

هل يمكن للمنتج إزالة المخاطر التي يخشاها العملاء؟

- وتسمى أيضا "مسكنات الألم" بالنظر إلى الآلام التي يعاني منها الزبون، وتهتم بالذي يمكن عمله لمعالجة كل من المشاكل بشكل صحيح. فيما يلي بعض المؤشرات:

الشكل رقم 08: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- درء المشاكل



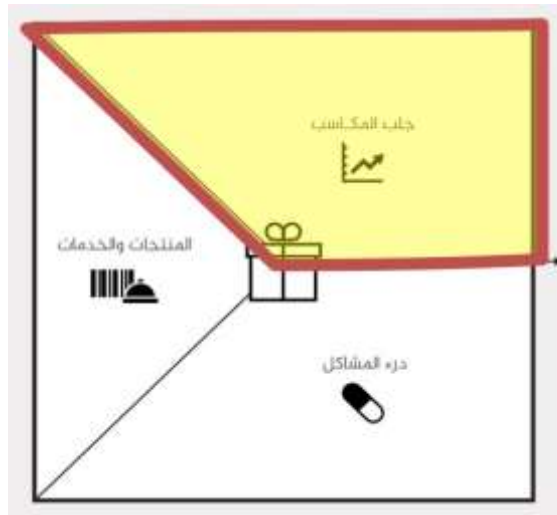
المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- الحد من الخسائر؟
- جعل الزبائن يشعرون بتحسن؟
- القضاء على العقبات؟
- القضاء على المخاطر؟
- إنهاء الصعوبات الاجتماعية؟

قسم القيمة- جلب المكاسب

- وتسمى أيضا "صنع الفوائد"، وتهتم بجلب المكاسب التي يرغب الزبون بالوصول إليها، وما الذي يمكن عمله لتحديد كل منها بشكل صحيح. فيما يلي بعض المؤشرات:

الشكل رقم 09: إطار نموذج القيمة المقدمة: قسم القيمة- جلب المكاسب



المصدر: (أبو شعبان، 2023)

- زيادة المدخرات؟
- جعل عملهم / حياتهم أسهل؟
- خلق فائدة اجتماعية؟
- تحقيق أمنية أو رغبة؟
- هل تحقق ما يبغيه الزبون؟

بعد اكتمال قسمي الزبون والقيمة، يتم بعد ذلك ربط هذين المكونين معا من خلال مقارنتهما ببعضهما البعض وتركيبهما على إطار نموذج الأعمال.

الشكل رقم: 10: مثال عن إطار نموذج القيمة المقدمة

قسم القيمة

قسم التميز



المصدر: من إعداد المؤلف

3-4 القنوات (Channels)

تشير القنوات في هذا السياق إلى أي وسيلة أو أداة يمكن استخدامها لإيصال المنتجات أو الخدمات للعملاء. وتمثل القنوات الكيفية التي يتم من خلالها تقديم المنتج للمستهلكين. ومن خلال استخدام القنوات المناسبة، يمكن إيصال عرض القيمة للشرائح المستهدفة من العملاء بشكل فعال. ويُعد هذا العنصر أحد المكونات الحيوية في نموذج BMC. لذا، يُوصى بالتفكير بعناية في القنوات التي يرغب المستخدم في استخدامها، حيث أن تحديد القنوات المناسبة يُعد عاملاً حاسماً لنجاح أي مشروع تجاري. وتشمل الأسئلة التي يجب الإجابة عنها عند اختيار القنوات: كيف سيتم توصيل منتجات وخدمات المشروع إلى السوق؟ وما هي الآليات التي ستعتمدها الشركة لإيصال منتجاتها للعملاء؟ (Rizan، Febrilia، و Saidani، 2022)

4-4 تيارات الإيرادات (Revenue Streams)

تمثل تيارات الإيرادات الجزء الأكثر حيوية في النموذج، حيث تُشتق منها العائدات المالية للمنظمة من العملاء. ويجب إدارة هذا العنصر في نموذج BMC بأقصى قدر من الكفاءة لتعزيز إيرادات المشروع. ولا ينبغي إهدار أي مادة خام، منتج، أو جهد دون استغلال أمثل. ويجب على المستخدم السعي لتحديد الاستراتيجيات الأنسب لاستخلاص أقصى قيمة من العملاء. فهل سيدفع العميل لمرة واحدة فقط؟ هل تتبنى الشركة نظام اشتراك شهري؟ أم أن المستخدم سيقدم منتجاً مجاناً على أمل ترقية بعض العملاء لنسخة متميزة؟ (Rizan، Febrilia، و Saidani، 2022)

5-4 الموارد الرئيسية (Key Resources)

تمثل الموارد الرئيسية جزءاً في نموذج BMC يحتوي على قائمة بالموارد التي يجب على الشركة التخطيط لها وامتلاكها لتحقيق عرض القيمة المقترح. وتشمل جميع أنواع الموارد، بدءاً من إدارة المواد الخام، ومراقبة المخزون، وإدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى إدارة العمليات التشغيلية. ويتناول هذا المحور الموارد اللازمة لخلق قيمة للعملاء. وهنا، يجب وصف الأصول المطلوبة لجعل نموذج العمل التجاري فعالاً. وتنقسم هذه الموارد الرئيسية إلى أربع فئات:

- أ. الموارد المادية: مثل المباني، المركبات، الآلات، وشبكات التوزيع.
- ب. الموارد الفكرية: مثل العلامات التجارية، المعرفة المتخصصة، براءات الاختراع، وحقوق النشر.
- ج. الموارد البشرية: وهم الأفراد الذين يمثلون المورد الرئيسي، خاصة في الشركات الإبداعية أو تلك المعتمدة على المعرفة.

د. الموارد المالية: مثل خطوط الائتمان، والأرصدة النقدية، وما شابه (Febrilia، Rizan، Saidani) و (2022).

4-6 علاقة العملاء (Customer Relationship)

تمثل علاقة العملاء عنصرا في نموذج BMC حيث تُؤسس الشركة روابط مع عملائها. ويجب على المستخدم الإجابة عن هذا الجزء لتحديد الكيفية التي سيتم بها بناء العلاقات مع العملاء. ونظرا لاختلاف خصائص العملاء، يجب فهم كيفية كسب ولاء العملاء والاحتفاظ بهم. ويتطلب ذلك إشرافا دقيقا ومكثفا لضمان عدم تحول العملاء بسهولة نحو المنافسين بسبب ضعف العلاقة. (Febrilia، Rizan، Saidani) و (2022).

4-7 الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

تشير الأنشطة الرئيسية إلى جميع العمليات المرتبطة بإنتاجية المشروع والمتعلقة بمنتج معين، حيث يتمثل الهدف الأساسي في توليد عرض القيمة. ويُعد هذا العنصر أحد الاستراتيجيات التجارية الأكثر أهمية التي يجب تنفيذها لضمان فعالية نموذج العمل. ويجب أن ترتبط هذه الأنشطة ارتباطا مباشرا بعرض القيمة للشركة. فإذا لم تكن هذه الأنشطة مرتبطة بعرض القيمة، فهذا يشير إلى وجود خلل، لأن الأنشطة التي تُعتبر الأكثر أهمية لا تحقق قيمة للعملاء. وعادة ما تُصنف الأنشطة الرئيسية إلى ثلاث فئات (Febrilia، Rizan، Saidani) و (2022):

- أ. الإنتاج (Production) يشير هذا التصنيف إلى عملية تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء. وعادة ما يتم ذلك بجودة عالية أو بكميات كبيرة، وفقا لاستراتيجية العلامة التجارية للمشروع.
- ب. حل المشكلات (Troubleshooting) قد يتمثل النشاط الرئيسي للشركة في إيجاد حلول جديدة لمشكلات كل عميل على حدة. وهو ما تقوم به عادة شركات الاستشارات أو المؤسسات الخدمية.
- ج. المنصات/الشبكات (Platforms/Network) تعمل الشبكات البرمجية المنتظمة كمنصة. وبالتالي، فإن الأنشطة الرئيسية لمثل هذه الشركات تتمثل في التحديث والابتكار المستمر لمنصاتها.

4-8 الشراكات الرئيسية (Key Partnerships)

يُستخدم هذا العنصر في نموذج BMC لتنظيم تدفق السلع أو الخدمات الأخرى ضمن المشروع. وتُعد مواقع الشركاء الرئيسيين مفيدة لتعزيز كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية التي تم تحديدها. ولا حرج في إقامة علاقات جيدة لتحقيق توقعات العمل المشترك. ولملء هذا الجزء، يجب على المستخدم إعداد قائمة بالمهام والأنشطة الهامة. ويمكن الاعتماد على الموردين والشركاء لضمان فعالية نموذج العمل. وعادة

ما تكون هناك ثلاثة دوافع رئيسية لإقامة الشراكات، مثل: تحقيق وفورات الحجم، تقليل المخاطر وعدم اليقين، بالإضافة إلى الحصول على موارد أو أنشطة إضافية (Rizan, Febrilia, Saidani, و (2022).

4-9 هيكل التكاليف (Cost Structure)

يمثل هذا النموذج العواقب المالية للطرق المُعتمدة في نموذج العمل الذي يصممه المستخدم. وهنا، يتوجب على المستخدم رسم خريطة لتكاليفه والتأكد من مطابقتها لعرض القيمة الخاص بالمشروع. وفي هذا الجزء، ينبغي على المستخدم تحديد التكاليف الأكثر أهمية والأعلى قيمة بعد تعريف الموارد الرئيسية، والشراكات الرئيسية، والأنشطة الرئيسية. وستؤدي إدارة التكاليف بكفاءة إلى تعزيز كفاءة المشروع وتقليل مخاطر الخسارة. كما يمكن من خلالها تحديد عرض القيمة المناسب للعميل. وفي هذا العنصر الأخير، يُعد إعداد التقارير المالية ومسك الدفاتر بشكل سليم أمراً ضرورياً.

بعد التعرف على العناصر التسعة لنموذج BMC، حسب Rizeki يتعين أيضاً فهم الكيفية التي يمكن من خلالها إنشاء هذا النموذج لضمان فعاليته وكفاءته (Rizan, Febrilia, Saidani, و (2022):

أ. إجراء تحليل المنافسين (Perform Competitor Analysis)

ينبغي تحليل المنافسين الناجحين في السوق لإثراء المعرفة والخبرة. ويمكن الاستفادة من نجاحاتهم أو إخفاقاتهم كدروس لتطوير المشروع مستقبلاً. ومن خلال هذه المعلومات، يمكن تحديد الفجوات السوقية التي يمكن استغلالها لتطوير المشروع والوصول إلى السوق بشكل أفضل من المنافسين.

ب. ترتيب العناصر بشكل منهجي (Ordering Elements Systematically)

تتمثل النصيحة التالية في محاولة ترتيب العناصر التسعة لنموذج BMC بشكل منهجي، مما يساعد في تحديد الأولويات التنفيذية. كما يمكن وضع استراتيجيات لفترات زمنية محددة. فكلما وضحت الأهداف والجداول الزمنية، كان قياس النجاح أكثر سهولة.

ج. ربط كل عنصر بالآخر (Connect Each Element)

يساعد ربط العناصر الموجودة في النموذج على تطوير الاستراتيجية الصحيحة. فكل عنصر في نموذج BMC يجب أن يرتبط ويدعم العناصر الأخرى.

د. التركيز على الوضع الراهن (Focus on the Current Condition)

يمكن وضع استراتيجيات تخطيطية للمستقبل، ولكن يُوصى بالتركيز على وضع استراتيجيات تتوافق مع الظروف الحالية. وذلك لأن الظروف قد تتغير في أي لحظة نتيجة عوامل متعددة، مثل تغير سلوك

المستهلكين أو ظهور منافسين جدد. لذا، من المهم التركيز على تطوير استراتيجيات تتوافق مع الواقع الحالي لضمان دقة الحسابات والنتائج.

ووفقا لجوليوانتي (Juliawanti)، توجد نصيحة إضافية يمكن تطبيقها لإنشاء نموذج BMC، بالإضافة إلى النصائح الأربع المذكورة أعلاه، وهي: إجراء المراجعات (Reviews). ينبغي مراجعة أو إعادة فحص ما إذا كانت جميع العناصر مترابطة أم لا. والتأكد من أن كل عنصر يدعم العناصر الأخرى. ويمكن استخدام تقييم كل عنصر كمرجع لمراجعة نموذج العمل التجاري الذي تم إعداده. وبهذه الطريقة، يمكن تصحيح أي عنصر غير دقيق (Rizan، Febrilia، و Saidani، 2022).

وبعد فهم الشرح المتعلق بنموذج BMC وعناصره، بالإضافة إلى نصائح إعداده، فإنه عند الرغبة في تأسيس مشروع تجاري، خاصة المشاريع الناشئة ذات الأرباح الكبيرة، لن يكون هناك حيرة. وتذكر دائما أن كل عنصر يجب أن يرتبط بالعناصر الأخرى، ولا تنسَ تقييم كل عنصر لتحديد مجالات التحسين. الشكل رقم 11: مثال عن مخطط نموذج الاعمال لمشروع تجفيف منتجات فلاحية(خضر، فواكه،

أعشاب)

الشركاء الرئيسيين	الأنشطة الأساسية	عروض القيمة	علاقات العملاء	شرائح العملاء
- كافة المنتجات المجففة مستوردة. - وجود فائض من الخضروات والفواكه الطازجة والأعشاب - كافة المنتجات المجففة غير طبيعية في عملية تجفيفها.	إنشاء مصنع يعمل على تجفيف الفواكه والأعشاب والخضروات محليا بسعر مناسب وجودة عالية في كل المواسم	-المنتج غير موجود بشكل محلي لذا نعمل على تطوير المنتج الوطني. - تقديم منتج غير تقليدي من خلال تقديم الفواكه المجففة بإضافة سكر وشكولاته وتقديم منتج ذو فائدة صحية. - منتج مجفف بطريقة طبيعية 100% .	تقديم المنتج بطريقة ملفتة وجذابة، وبتغليف خاص بالمنتجات مع وجود نصائح صحية لكل منتج -مع ذكر السرعات الحرارية لكل منتج والقيمة الغذائية المستفادة من شراء المنتج دون غيره. القنوات - وجود مندوبي المبيعات لتوصيل المنتجات لدى الزبائن. - التسويق الإلكتروني من خلال مواقع التواصل الاجتماعي - معرض خاص للتعريف بمنتجات الشركة.	- المحلات والمولات وأصحاب المراكز التجارية - الأسواق الشعبية
هيكل التكاليف تكاليف تأسيسية: الألة المختصة بالتجفيف، المعدات الخاصة بتجهيز المكان وبدء العملية الإنتاجية. تكاليف تأسيسية: المواد الخام، تكاليف أخرى			مصادر الدخل إيرادات بيع المنتجات المجففة	

المصدر:

5- نموذج العمل التجاري المرن (Lean BMC)

تساعد هذه اللوحة الشركات والشركات الناشئة على اتباع مبادئ "الشركة الناشئة المرنة (Lean Startup)" للتحقق من صحة مفهوم أعمالهم. وقد قام "آش موريا" بتطوير "مخطط نموذج العمل المرن" (Lean Canvas) كنسخة معدلة عن "مخطط نموذج العمل التجاري" لـ "ألكسندر أوسترالد"، وذلك بروح منهجية الشركة الناشئة المرنة التي تتسم بالسرعة، والإيجاز، والفاعلية. ويقدم هذا المخطط وعودا بوضع خطة استراتيجية قابلة للتنفيذ وتركز على رائد الأعمال (Osterwalder and Pigneur, 2010)؛ حيث يصب تركيزه على المشكلات، والحلول، والمقاييس الرئيسية، والمزايا التنافسية. ورغم أن هذا المفهوم يتشابه مع مخطط نموذج العمل التجاري الشهير، إلا أنه تم استبدال أقسام معينة فيه ويوضح الشكل رقم (12) جوانب العمل الرئيسية (العملاء، والعرض، والبنية التحتية، والجدوى التجارية) التي تغطيها لبنات بناء نموذج العمل التسع المختلفة (Moshood, et al., 2022).

الشكل رقم 12: مخطط نموذج العمل المرن المستمد من مخطط نموذج العمل التجاري

المشكلة (Problem)	الحل (Solution)	القيمة المقترحة الفريدة (UVP) عبارة واضحة ومؤثرة تشرح تميز المنظمة:	الميزة التنافسية (Unfair Advantage) شيء لا يمكن استنساخه أو شراؤه بسهولة: • السلطة الشخصية أو المكانة المعرفية (Personal Authority). • تأييد ودعم الخبراء (Expert Endorsement).	شرائح العملاء (Customer Segments) تحديد العملاء والمستخدمين المستهدفين: • مؤسسو الشركات الناشئة (المبتكرون). • المستشارون والمستثمرون (للتعاون). المتبنون الأوائل (Early Adopters): • الملمون بمنهجيات (Lean Startup) وتطوير العملاء ومخطط العمل التجاري.
أبرز من 01 إلى 03 مشكلات تسعى فكرة المشروع لحلها: • الحاجة إلى نماذج أعمال أكثر مرونة وسهولة في التنقل. • صعوبة قياس وتتبع التقدم المحرز. • الأهمية القصوى لعملية التواصل وتبادل المعلومات. البدائل الحالية (Existing Alternatives): • خطة العمل التقليدية، الحدس الشخصي، وجداول البيانات. تصور أولي للعلاج المقترح لكل مشكلة: • مخطط نموذج العمل المرن (Lean Canvas). • لوحة تتبع التقدم (Progress Dashboard).	تصور أولي للعلاج المقترح لكل مشكلة: • مخطط نموذج العمل المرن (Lean Canvas). • لوحة تتبع التقدم (Progress Dashboard). • مشاركة نتائج التعلم (Sharing Learning).	• مساعدة الشركات الناشئة في رفع احتمالات نجاحها. • "تقرير تقييم" للشركة الناشئة (Startup Report Card).	القنوات (Channels) خطوات الوصول للعملاء (الصادرة والواردة): • المدونات، الكتب، وورش العمل. • مسرعات الأعمال والمستثمرون.	

• مشاركة نتائج التعلم (Sharing Learning).				
هيكل التكاليف (Cost Structure) التكاليف الثابتة والمتغيرة: • تكاليف الاستحواذ على العملاء، التوزيع، الاستضافة، وتكاليف الكوادر البشرية. • تحديد نقطة التعادل (Break-even point).	مصادر الإيرادات (Revenue Streams) مصادر الدخل المحددة: • القيمة الحيوية للعميل (Life Time Value). • إجمالي الإيرادات وهامش الربح الإجمالي			

Source: Taofeeq D. Moshood , Gusman Nawanir , Norhana Mohd Aripin , Mohd Hanafiah Ahmad , Khai Loon Lee , Suhaidah Hussain , Yekinni Kolawole Sanusi, W.A. Ajibike, Lean business model canvas and sustainable innovation business model based on the industrial synergy of microalgae cultivation, Environmental Challenges, Volume 6, 01/2022, <https://doi.org/10.1016/j.envc.2021.100418>.

5-1 تحليل عناصر مخطط نموذج العمل المرن (Lean Canvas) :

تكمّن أهمية مخططات نماذج الأعمال المرنة في تمكين الشركات من الدخول في صلب الموضوع وتحديد النقاط الحرجة في السياسات أو نماذج الأعمال الجديدة بسهولة. ومن هذه النقطة، يمكن للشركة الانتقال إلى خطة أو نموذج إداري أفضل، مما يزيد بشكل كبير من احتمالات النجاح (Boons)، وتبعا للجدول أعلاه فهي تتكون من (Moshood, et al., 2022) :

1. المشكلات (Problems): يركز عنصر المشكلات في الشركات الناشئة المرنة على إيجاد قضايا تستحق المعالجة؛ حيث تقوم المنظمات بإدراج أهم ثلاثة تحديات جوهرية تسعى لحلها. وقد أضيف هذا الجانب لضبط جوهر عمل الشركات الناشئة؛ إذ لا يعود فشل معظمها إلى العجز عن بناء ما خطت له، بل لأنها تستنفد الوقت والموارد والجهد في إنتاج "الشيء الخاطئ" (Osterwalder and Pigneur, 2010).

2. شرائح العملاء (Customer Segments): توضح هذه الشرائح طبيعة المجتمع أو فئة العملاء التي ستركز عليها الشركة. فالعميل هو النواة الأساسية لكل منشأة، وبدونه لا يمكن للعمل أن يستمر. ورغم جاذبية محاولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، إلا أنه يجب على الشركة التركيز على سوق محددة لتمثيلها، بحيث يتم تصميم نموذج العمل وفقا لاحتياجات العميل المستهدف (Maurya) **3. القيمة المقترحة الفريدة (Unique Value Proposition)** هي عبارة موجزة ومقنعة تشرح سبب تميز الشركة واستحقاقها للشراء. ويمثل هذا العنصر التزاما واضحا أو صفقة من الشركة تعالج المشكلة الأساسية، مما يقدم قصة نجاح مكتملة الأركان بعد إتمام المهمة (Miehe et al., 2018). يتواجد هذا الجانب في جميع المخططات، حيث تستجيب "القيمة المقترحة" لاحتياجات المستهلكين سواء كانت منتجا أو خدمة أو مزيجا بينهما. ويتم تحديدها عمدا في مساحة صغيرة بعد

تعريف فئات المستهلكين والمشكلات؛ والهدف من إبقاء هذا الحيز صغيرا هو الاتساق التام مع تعريف "الحد الأدنى من المنتج القابل للتداول (MVP) المستخدم في الشركات الناشئة المرنة.

4. القنوات ومصادر الإيرادات (Channels & Revenue Streams): يجب توظيف منفذ واحد أو أكثر لاستهداف العميل لتسويق المنتج أو الخدمة؛ حيث تساعد القنوات العملاء على اكتشاف السلع، وتحديد القيمة المقترحة للعلامة التجارية، والشراء، وتقديم دعم ما بعد البيع. أما مصادر الإيرادات، فتعكس المبالغ المالية التي تتلقاها الشركة مقابل بيع السلع، وقد تتخذ هياكل تسعير متنوعة، سواء كانت رسوما لمرة واحدة أو اشتراكات سنوية. وتتعدد أنواع هذه المصادر لتشمل بيع الأصول، رسوم الاستخدام، رسوم العضوية، التأجير، الترخيص، والإعلانات.

5. هيكل التكاليف (Cost Structure): يوضح هذا الهيكل التكاليف الجوهرية لنموذج عمل الشركة، والعمليات والخدمات التي تكلف المنظمة العبء الأكبر. ومن الضروري السيطرة على هيكل التكاليف لضمان الاستدامة، مع ملاحظة أن استراتيجية هذا الهيكل تختلف باختلاف نوع الشركة والقيمة المقترحة.

6. المقاييس الرئيسية والميزة التنافسية (Key Metrics & Unfair Advantage): تعكس المقاييس الرئيسية المهام الأكثر أهمية التي تنفذها المنظمة لبناء وتقديم نموذج عملها، وغالبا ما تركز على جوهر النموذج وشكل المنظمة. أما الميزة التنافسية (غير العادلة)، فهي الشيء الذي لا يمكن محاكاته أو شراؤه بسهولة. قد تترك المنظمات هذا الحيز فارغا في البداية، لكن وجوده يدفعها للتفكير بعمق في كيفية جعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن غيرها، ومن أمثلة ذلك: ميزات البيانات الداخلية، توصيات الخبراء، أو السلطة الشخصية.

المحاضرة رقم 04: التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

إن الخطوة الأولى والأساسية في رحلة تحويل أي فكرة مبتكرة إلى كيان مؤسسي قائم بذاته لا تبدأ من الأرقام أو الحسابات المالية، بل تنطلق من فهم المحيط المعقد الذي سنتشط فيه هذه المؤسسة وقدرتها على التمتع فيه بذكاء. فقبل صياغة أي تفاصيل تشغيلية، يجد رائد الأعمال نفسه ملزماً بفك شفرات البيئة التنافسية وتحديد نقاط قوته الكامنة التي ستمكنه من خلق ميزة تنافسية مستدامة. إن الأمر يتعلق بصياغة 'بوصلة توجيهية' تضمن للمشروع عدم الضياع في خضم تقلبات السوق، وتسمح له بالانتقال من مجرد رد الفعل إلى صناعة الفعل وتوقع الفرص واقتناصها. هذه الرؤية الشمولية التي تربط بين غايات المشروع وإمكانياته المتاحة وبين تحديات الواقع الخارجي، هي ما يشكل الجوهر الحقيقي لعملية التخطيط والتحليل الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي:

تُعد الاستراتيجية من المفاهيم المحورية في علوم التسيير، وتمثل الإطار الذي تنبثق منه قرارات المؤسسة الكبرى على المدى البعيد. وقد قدمت الأدبيات الإدارية عدة تعريفات للاستراتيجية، تختلف بحسب المدارس والنماذج المعتمدة، لكنها تلتقي في كونها توجها حاسماً لنشاط المؤسسة في بيئتها التنافسية. -يرى إيغور أنسوف أن: "الاستراتيجية هي أحد معايير القرار التي توجه سلوك المؤسسة". وتشمل هذه المعايير قواعد تتعلق بالتوجهات، والأهداف، والاستراتيجيات التجارية والإدارية، بل حتى العمليات التشغيلية الكبرى.

-أما سالناف (Sallenne)، فيُعرفها بأنها: "خطة لاستخدام وتخصيص الموارد المتاحة، بغرض تعديل التوازن التنافسي وتثبيتته لصالح المؤسسة المعنية".

-ويضيف مايكل بورتر (Porter) تعريفاً عملياً، فيعتبر أن: "استراتيجية المؤسسة هي مزيج من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والوسائل التي تعتمد عليها للوصول إليها".

في ضوء خطة العمل: يشير (Schwetje & Vaseghi (2007) إلى أهمية صياغة استراتيجية واضحة منذ البداية، ووضعها في وثيقة مكتوبة (خطة العمل) توجه المشروع وتُقنع المستثمرين بجدوى الاستثمار فيه. فالمجرد القول بأن "الأسواق تتغير بسرعة" لا يُبرر غياب الرؤية الاستراتيجية. بل يجب أن تتضمن خطة العمل:

1- رؤية واضحة:

تمثل الرؤية الواضحة الاتجاه طويل المدى والحالة المستقبلية المنشودة للمؤسسة. وبحسب (Schwetje & Vaseghi (2007)، فإن تطوير الرؤية يُعد أساس أي عملية تخطيط استراتيجي، لأنها توفر لصاحب المشروع ولجميع أصحاب المصلحة تصورا ذهنيا لما يجب أن تصبح عليه المؤسسة في المستقبل.

"من منظور استراتيجي، تُعد الرؤية منظورا طويل الأجل. قد تكون هذه المنظورات غير واضحة دائما، لكن الأمر المؤكد هو أن العالم يتغير، وأنت تريد الاستمرار في تحقيق الأرباح من نموذج عملك في المستقبل أيضا (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 36)

2-رسالة محددة

تُعرف الرسالة بأنها الغرض الأساسي من وجود المؤسسة - لماذا أنشئت، ومن تخدم، وما الذي تسعى إليه. وهي تُترجم الرؤية إلى بيان ملموس يوضح دور الشركة، وقيمها، وأهدافها الجوهرية. "انطلاقا من رؤيتك، تحدد الغرض من مشروعك - رسالتك. ولا يجب أن تبدأ بصياغة الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية إلا بعد إنجاز هذه المرحلة (Gerald و Vaseghi، 2007)

3-أهداف استراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية ترجمة عملية لرسالة المؤسسة، حيث يتم تحويل توجهاتها العامة إلى أهداف بعيدة المدى ذات طابع كمي، بما يتيح إمكانية قياس النتائج المحققة. وتُعد هذه الأهداف بمثابة المؤشرات التي ترسم المسار العام لنشاط المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل بفعالية مع محيطها الخارجي. وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الفرعية التي سيتم اتباعها خلال تنفيذ الخطة، بدءا من اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتقسيمها إلى مهام واضحة تتطلب الإنجاز، مروراً بوضع جدول زمني دقيق للتنفيذ، وانتهاء بتخصيص الموارد اللازمة، سواء على المستوى المالي أو البشري، بما يضمن تنفيذ خطوات العمل بكفاءة وفعالية. (حميدي و زحاف، 2017، صفحة 402)

تُعد الأهداف الاستراتيجية بمثابة الغايات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية متوسطة تمتد عادة من ثلاث إلى خمس سنوات. وتتنوع هذه الأهداف لتشمل مؤشرات مالية وغير مالية، من بينها (Gerald و Vaseghi، 2007، الصفحات 33-35):

- تحقيق الأرباح
- زيادة الإيرادات

- دعم النمو
- توسيع الحصص السوقية
- استهداف شرائح محددة من الزبائن أو مجموعات العملاء
- تطوير المنتجات والخدمات
- تحسين تصميم المنتجات
- توسيع قدرات ومواقع الإنتاج
- تنفيذ استثمارات جديدة
- تعزيز العلاقات مع الموردين

وتُبنى الاستراتيجيات العامة، إلى جانب الأهداف التكتيكية المرتبطة بالإنتاج والمبيعات والتطوير، على هذه الأهداف الاستراتيجية وتشكل امتدادا لها.

ولتكون هذه الأهداف قابلة للمتابعة والتقييم في أي وقت، يُراعى عند تحديدها ثلاثة أبعاد أساسية:

- الدوافع التي تبرر تبني هذه الأهداف
- المستوى المستهدف من كل هدف
- الإطار الزمني المخصص لتحقيقه

يعتمد بناء خطة العمل على نتائج مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تُعد كل من الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية نتاجا مباشرا للمرحلة التوجيهية في التخطيط، في حين تشكل عناصر تحليل الصناعة والسوق والمنافسة جزءا من التشخيص الاستراتيجي الذي يُوجه القرارات المستقبلية. وبهذا، فإن كل عنصر تحليلي في خطة العمل يُعد امتدادا وظيفيا لمرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، ما يضمن اتساق التوجهات مع الواقع وتحقيق فعالية التنفيذ.

4- وصف المؤسسة:

تُشكل نظرة عامة على الشركة نقطة الانطلاق لفهم مشروعك الريادي. وهي عبارة عن وصف مختصر يسلط الضوء على فكرة المشروع، ودوافع تأسيسه، والهيكل القانوني، والآفاق المستقبلية. يهدف هذا القسم إلى تقديم صورة شاملة عن هويتك الريادية، وما الذي يميز مشروعك في السوق. كما يُعد مناسبة لإبراز شخصيتك كرائد أعمال، ومدى إدراكك لفرص السوق واحتياجاته.

أولاً: المقدمة

في هذه الفقرة، يتم تقديم المشروع من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو اسم الشركة؟
- هل هي شركة قائمة حاليا أم في طور التأسيس؟
- أين يقع مقرها الجغرافي؟ وما هي آفاق التوسع؟
- كيف سيتم تنظيمها قانونيا؟ (ملكية فردية، شراكة، شركة مساهمة...)
- ما هي فكرة المشروع؟ وما الذي ألهمك لاختيار هذا المجال بالتحديد؟
- ما الصفات الشخصية أو الخبرات التي تملكها وتخطط لاستثمارها في المشروع؟

ثانيا: بيان المهمة

بيان المهمة هو عبارة قصيرة وملهمة تعبر عن جوهر المشروع ورؤيته. يجب أن يكون دقيقا، يوضح الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة لتحقيقه، ويُعبر عن القيمة التي ستقدمها للعملاء بشكل فريد، بعيدا عن العبارات المكررة أو الغامضة. (Gerald & Vaseghi, 2007, p. 35)

ثالثا: التاريخ والوضع الحالي

يتناول هذا الجزء الخلفية الزمنية للمشروع. إذا كانت الشركة قائمة، فاشرح باختصار متى تأسست، وأبرز مراحل تطورها حتى الآن. وإذا كانت في طور التأسيس، فاشرح الخطوات التي تم اتخاذها بالفعل (كإجراء دراسة السوق، إعداد النموذج التجاري، التسجيل القانوني...). كما يمكنك أن تُبرز فهمك للسوق المستهدف، والاحتياجات التي يسعى المشروع لتلبيتها، ومدى جاهزيتك لاقتحام هذا المجال.

رابعا: الأهداف

في هذا الجزء، وضح أين ترى مشروعك في المستقبل، على المدى المتوسط والطويل (Gerald & Vaseghi, 2007, p. 36):

- هل تطمح للحفاظ عليه كمشروع محلي صغير؟ أم تسعى إلى توسيعه عبر الأسواق أو الامتيازات؟
- كيف تُقيم فرص النمو والابتكار في هذا المجال؟
- هل ترى أن السوق بحاجة فعلية إلى منتجك أو خدمتك؟ وما الذي يجعل عرضك مختلفا عما هو متاح حاليا؟
- ما هي استراتيجيتك في حال الرغبة في الخروج من المشروع مستقبلا؟ (البيع، الاكتتاب، الشراكة...)

هذا القسم يُظهر مدى إدراكك لمتطلبات المشروع، وفهمك لطبيعة المنافسة، وسلامة تقديرك للفرص والمخاطر. كما يُمكنك في هذه المرحلة أن تبرر لماذا تعتقد أن مشروعك سيققق النجاح بناء على معطيات السوق، وخطة التنفيذ، وقدراتك الشخصية.

الجدول رقم 01 : مثال توضيحي لشركة بيوبلاست الجزائر (BioPlast Algeria)

العنصر	المحتوى
اسم المؤسسة	بيوبلاست الجزائر (BioPlast Algeria)
الوضع القانوني	شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م)
وضع المشروع	في طور الإطلاق الرسمي بعد الانتهاء من مرحلة الاختبار الصناعي
الموقع	المنطقة الصناعية - قسنطينة، الجزائر. التوسع مستقبلا نحو ولايات الشرق الجزائري.
فكرة المشروع	مصنع لإنتاج الأكياس والأغلفة البلاستيكية القابلة للتحلل الحيوي (Biodegradable)، كبديل صديق للبيئة للأكياس البلاستيكية التقليدية المستخدمة في التغليف والتوزيع.
الدافع لاختيار المجال	مع ازدياد التلوث البلاستيكي، شعر المستثمر بمسؤولية بيئية واقتصادية للمساهمة في صناعة محلية تحترم المعايير البيئية الجديدة وتستجيب للتوجهات الدولية والمحلية نحو الاستدامة.
الخبرة والمهارات	حاصل على شهادة في الهندسة الكيميائية، عملت سابقا في وحدة إنتاج بلاستيك تقليدي، ولديه تكوين متخصص في المواد البديلة (Biopolymers).
الابتكار والتميز	إنتاج مواد تغليف قابلة للتحلل خلال أقل من سنة، باستخدام نشا الذرة المحلي، وتوفير تصميمات خاصة حسب طلب الزبائن (مطاعم، مخازن، أسواق...). القليل من المؤسسات المحلية تعمل في هذا المجال.
الحاجة السوقية	السوق الجزائري بدأ يُمنع فيه تدريجيا استخدام البلاستيك التقليدي، وهناك ضغط على الشركات للبحث عن بدائل بيئية. العرض الحالي لا يكفي الطلب، وهناك وعي متزايد بين الزبائن.
بيان المهمة	تقديم حلول تغليف نظيفة، ذكية، ومُستدامة، تدعم البيئة وتُلبي حاجات السوق المحلي بجودة وأسعار معقولة.

التاريخ والوضع الحالي	تم تأسيس الشركة قانونيا في أواخر 2024، وتم الانتهاء من اختبار خط الإنتاج الأولي بالشراكة مع شركة هندسة ألمانية. حاليا نُحضر لمرحلة التشغيل التجاري الكامل.
الأهداف المستقبلية	إنتاج 1 طن يوميا خلال السنة الأولى، ثم رفع القدرة تدريجيا. تطمح الشركة للتصدير إلى تونس وليبيا، والحصول على اعتماد دولي في مجال التغليف البيئي.
استراتيجية الخروج المحتملة	إما جذب مستثمر صناعي كشريك استراتيجي أو الاندماج مع مصنع تغليف كبير يرغب في تطوير منتجاته نحو الاستدامة.
أسباب توقع النجاح	المشروع ينسجم مع الاتجاهات البيئية والتشريعات القادمة، ونمتلك ميزة السبق في السوق المحلي، إلى جانب استخدام مواد أولية جزائرية وتقنيات موثوقة.

المصدر: من إعداد المؤلف اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

5- وصف المنتج / الخدمة

يمثل هذا القسم من مخطط الأعمال حجر الزاوية في تقديم فكرة المشروع بشكل ملموس وواضح . يتضمن وصفا شاملا ودقيقا للمنتج أو الخدمة، مع بيان الغرض من استخدامها والقيمة التي قد تضيفها للعملاء أو المستخدمين المستهدفين . لا يقتصر الأمر على الجوانب التقنية، بل يُنظر أيضا إلى مدى قدرة المنتج على تلبية حاجة حقيقية في السوق وإقناع الفاعلين الاقتصاديين بجذواه (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 59):

5-1 القيمة المضافة والفائدة الأساسية:

تشكل الخاصية التنافسية الفريدة (Unique Selling Point – USP) محور هذا الجزء، وهي تمثل الميزة الرئيسية التي قد تجعل المنتج أو الخدمة مميّزا عن غيره . التركيز على فائدة واحدة واضحة يُسهّم في إبراز هوية المشروع ومكانته في السوق . من بين أبرز أشكال هذه الفوائد :توفير الوقت، جودة أعلى، سهولة الاستخدام، الراحة والمرونة، تقليل المخاطر، انخفاض التكلفة، الموثوقية، المسؤولية الاجتماعية، أو تعزيز المتعة والتفاعل . تسهم هذه المزايا في تعزيز جاذبية العرض المقدم للعملاء المحتملين (Entreprise). (Business Plan Guidelines, p. 2).

5-2 التميز في السوق والمنافسة

يُتَرح تقديم تقييم واقعي للخصائص التنافسية التي قد يتصف بها المنتج أو الخدمة. تُشير الممارسات الجيدة إلى أهمية توضيح الطريقة التي قد تُترجم بها هذه الخصائص إلى فوائد ملموسة للزبائن، مثل تخفيض التكاليف أو تحسين الكفاءة. كما يمكن أن يشمل التقييم دراسة مدى سهولة تقليد هذه الخصائص من قبل المنافسين، مع الإشارة إلى العوامل التي قد تُصعب عملية التقليد، وتوضيح الأثر المتوقع على الحصة السوقية أو العائد الاقتصادي. (Judge Business School, 2013, p. 4)

5-3 الجوانب التقنية والمخاطر المحتملة

في حالة الاعتماد على تقنيات متقدمة، يمكن إدراج تحليل مبسط للتكنولوجيا المستخدمة، مع التطرق إلى المخاطر المرتبطة بها. يُراعى أن يكون التحليل موجهاً لفئة من القراء غير المتخصصين تقنياً، مما يستدعي استخدام لغة واضحة ومبسطة، مع تجنب المصطلحات التقنية المعقدة. وتُدرج التفاصيل الفنية الكاملة - إن وُجدت - في ملحق مستقل. من المفيد أيضاً عدم إغفال الصعوبات أو التحديات التقنية المحتملة، إذ إن الشفافية في هذا الجانب تعزز من المصداقية والثقة، خاصة في نظر المستثمرين أو المستشارين الفنيين.

5-4 منظور تحليلي إضافي

يُستند في هذا القسم إلى رؤية تحليلية تساعد على بناء تصور متكامل للمنتج أو الخدمة، من حيث فائدته، وفرصه التنافسية، وموقعه ضمن السوق المستهدف. وقد يكون من المفيد دعم التحليل ببيانات كمية أو رسومات توضيحية عند الاقتضاء، مع مراعاة التكامل مع بقية أقسام مخطط الأعمال مثل دراسة السوق والاستراتيجية التسويقية.

مثال تطبيقي: تحليل منتج / خدمة

توضيح تحليلي لمنتج صناعي موجه لسوق مهنية. الحالة المختارة تتعلق بشركة ناشئة تُنتج وحدة تنقية هواء ذكية موجهة للمؤسسات (مثل العيادات، مراكز البيانات، والمخابر)

حالة المشروع - AirProdz: وحدة تنقية هواء ذكية للمؤسسات

AirPro هي وحدة تنقية هواء صناعية ذكية تعمل بأنظمة استشعار متعددة وتستخدم الذكاء الاصطناعي لتنظيم وتنقية الهواء في البيئات المغلقة عالية الحساسية مثل المختبرات ومراكز البحث. وتقدم حلاً متقدماً للتحكم في الجزيئات الدقيقة والروائح والملوثات الهوائية. تحليل المنتج من حيث الميزات والفوائد وقابلية التقليد.

الجدول رقم 02: تحليل الميزات التنافسية لمثال توضيحي لوحدة AirProdz من حيث الفائدة وإمكانية التقليد

الميزة التنافسية	الفائدة للعميل (القيمة)	إمكانية التقليد	ملاحظات إضافية
تحكم آلي في جودة الهواء باستخدام الاصطناعي	ضمان بيئة عمل صحية ومتوازنة دون تدخل بشري	منخفضة	تتطلب خوارزميات متقدمة وبيانات كبيرة
مؤشرات رقمية لحالة الهواء عبر تطبيق ويب	إمكانية المراقبة عن بُعد في الزمن الحقيقي	متوسطة	واجهة الاستخدام يمكن تقليدها لكن الربط مع الأجهزة يتطلب تكاملا تقنيا
فلتر ذاتية التنظيف تدوم حتى 24 شهرا	تقليل تكاليف الصيانة والتشغيل	منخفضة	تعتمد على تصميم داخلي حصري
نظام تنبيه ذكي للصيانة عبر الإشعارات	زيادة موثوقية الأداء وتقليل الأعطال المفاجئة	مرتفعة	ميزة قابلة للبرمجة بسهولة في أنظمة بديلة
هيكل صناعي مقاوم للبكتيريا	تعزيز المعايير الصحية في بيئات حساسة	منخفضة	معالجة خاصة للمواد غير متوفرة بسهولة

المصدر: من إعداد المؤلف اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

مؤشرات كمية مساعدة على التحليل

الجدول رقم 03: مؤشرات كمية لتحليل الجدوى التجارية والتقنية لمثال توضيحي لوحدة AirPro

المؤشر	التقديرات	مصدر التقدير
عدد الوحدات المتوقع بيعها خلال السنة الأولى	120 وحدة	استقصاء تجريبي لدى 50 مؤسسة
سعر الوحدة الواحدة	560.000 DA	بناء على تسعير مقارن للمنتجات البديلة
تكلفة تطوير النظام الذكي للتحكم	3.520.000 DA	تشمل تطوير برمجي، أجهزة استشعار، واختبارات
معدل الاحتفاظ بالعملاء	80%	حسب اختبار أولي مع عملاء تجريبين

المصدر: من إعداد المؤلف اعتماداً على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

خلاصة تحليل المنتج

يعكس تحليل **AirProdz** أن المنتج يجمع بين خصائص تقنية يصعب تقليدها على المدى القصير، وفوائد مباشرة وقابلة للقياس موجهة لمؤسسات ذات معايير عالية من السلامة والفعالية. وتُظهر المؤشرات المالية أن هناك قابلية للاستقرار التجاري والاحتفاظ بالعملاء إذا ما تم تنفيذ خطة تسويق واستهداف فعالة.

المحاضرة رقم 05: تحليل الصناعة، المنافسة، السوق

تمهيد:

لا يمكن لأي كيان ريادي أن ينمو بمعزل عن المحيط الذي يتفاعل معه، فالفكرة المبتكرة مهما بلغت جودتها تظل مجرد فرضية حتى يتم اختبارها في مواجهة القوى الخارجية المؤثرة، حيث يتطلب النجاح في تحويل المشروع من مجرد مخطط ورقي إلى واقع ميداني دراسة المحيط الجغرافي والاقتصادي الذي ستتحرك فيه المؤسسة، والقيام باستقراء معمق لأهم القوى الفاعلة التي تتقاسم الحصص والفرص؛ فمن خلال رصد التوجهات الكبرى، وتشخيص سلوك الأطراف المؤثرة، وتحديد الفجوات غير المستغلة، يستطيع رائد الأعمال بناء ميزة تنافسية تصمد أمام ضغوطات الوافدين الجدد والموردين والبدائل المتاحة، وهي القراءة الميدانية التي تحدد في نهاية المطاف حجم الطلب المتوقع وترسم الملامح الواقعية لتموقع المؤسسة، وهو ما نجسده من خلال عملية تحليل الصناعة، المنافسة، والسوق.

1- تحليل الصناعة

يُعد تحليل الصناعة ركيزة أساسية ضمن خطة العمل، حيث يوفر فهما معمقا للبيئة الكلية التي سيعمل فيها المشروع، ويساهم في تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة. هذا التحليل ليس مجرد سرد للحقائق، بل هو عملية تقييم استراتيجي تهدف إلى إظهار مدى جاذبية الصناعة وربحيتها المحتملة للمشروع المقترح. تتناول النقاط التالية، الجوانب الرئيسية لتحليل الصناعة (Carbol، 2011):

1-1 أهمية تحليل الصناعة:

تكمن أهمية تحليل الصناعة المراد الاستثمار فيها في (Carbol، 2011):

- **تقييم الجاذبية:** يساعد في تحديد ما إذا كانت الصناعة جذابة بما يكفي لدخولها والاستثمار فيها، وذلك بتقييم عوامل مثل الربحية المحتملة، ومعدلات النمو، ومستوى المنافسة.
- **تحديد الفرص والتحديات:** يمكن من كشف الفجوات في السوق التي يمكن للمشروع استغلالها (الفرص)، وكذلك تحديد العوائق أو المخاطر التي قد تواجهها (التحديات).
- **فهم ديناميكيات السوق:** يوفر نظرة ثاقبة حول القوى التي تحرك الصناعة، مثل التغيرات التكنولوجية، التحولات في تفضيلات المستهلكين، والتغيرات التنظيمية .

1-2 حجم الصناعة والقيمة السوقية:

- **التقدير الكمي:** يتضمن البحث وتقديم تقديرات دقيقة لحجم السوق الحالي من حيث الإيرادات الإجمالية، وعدد الشركات العاملة، وعدد المستهلكين المستهدفين. (Carbol، 2011)

- الوصول إلى البيانات: يجب الاستعانة بمصادر موثوقة مثل تقارير الأبحاث السوقية، الإحصائيات الحكومية، ودراسات الهيئات الصناعية لتقديم أرقام مدعومة بالبيانات.
- تقييم الإمكانيات الكلية: فهم الحجم الحالي يساعد على تقييم الإمكانيات الكلية للسوق ويحدد حجم الشريحة التي يمكن للمشروع أن يستحوذ عليها.

1-3 توقعات نمو الصناعة والتوجهات المستقبلية:

- معدلات النمو: تحليل معدلات النمو التاريخية والمتوقعة للصناعة، مع تحديد العوامل الدافعة لهذا النمو (مثل زيادة الطلب، التطورات التكنولوجية، أو التغيرات الديموغرافية).
- التوقعات طويلة الأجل: تقديم رؤية حول مستقبل الصناعة على المدى المتوسط والطويل، بما في ذلك التحديات التي قد تعيق النمو أو الفرص التي قد تسرعه. (Carbol, 2011)
- الاتجاهات الناشئة: التركيز على الاتجاهات الحديثة مثل التحول الرقمي، الاستدامة، التخصص، أو أي تغييرات سلوكية لدى المستهلكين، وكيف يمكن للمشروع التكيف معها أو الاستفادة منها.

1-4 هيكل الصناعة (تحليل القوى التنافسية):

- المنافسة بين الشركات القائمة: تقييم شدة المنافسة الحالية، عدد المنافسين الرئيسيين، حصصهم السوقية، واستراتيجياتهم التنافسية (مثل التسعير، جودة المنتج، الابتكار).
- التهديد من الداخلين الجدد: تحليل سهولة أو صعوبة دخول لاعبين جدد إلى الصناعة، وما هي حواجز الدخول القائمة (مثل رأس المال المطلوب، التراخيص، الولاء للعلامة التجارية).
- التهديد من المنتجات البديلة: تحديد وجود منتجات أو خدمات بديلة يمكن أن تلبي نفس حاجة العميل، وتقييم مدى تهديدها للمنتج أو الخدمة المقترحة.
- قوة المساومة للمشتريين: تقييم مدى تأثير المشتريين على الأسعار أو شروط البيع، خاصة إذا كانوا كباراً أو منظمين بشكل جيد.
- قوة المساومة للموردين: تحليل مدى تأثير الموردين على تكاليف المدخلات أو جودتها، خاصة إذا كانوا قليلي العدد أو يقدمون مواد فريدة. (Carbol, 2011)

1-5 هيكل التكلفة والتوزيع في الصناعة:

- تحليل التكاليف: فهم المكونات الرئيسية للتكلفة في الصناعة (مثل تكاليف المواد الخام، العمالة، التسويق، التشغيل)، وكيف يمكن للمشروع تحسين هيكله التكلفة ليكون أكثر تنافسية. (Carbol, 2011)

- **قنوات التوزيع:** تحديد قنوات التوزيع السائدة في الصناعة (مثل المتاجر التجزئة، البيع المباشر، التجارة الإلكترونية، الموزعين)، وتقييم فعاليتها وتكلفتها. (Carbol, 2011)
- **اللوجستيات:** فهم تعقيدات سلاسل التوريد واللوجستيات الخاصة بالصناعة، وكيف يمكن للمشروع ضمان كفاءة وفعالية هذه العمليات.

1-6 عوامل النجاح الرئيسية: (KSFs)

- **تحديد العوامل الحاسمة:** تحديد العوامل التي يجب على أي شركة في هذه الصناعة إتقانها لتحقيق النجاح والبقاء. قد تتضمن هذه العوامل الابتكار، الجودة، خدمة العملاء، الكفاءة التشغيلية، التسويق الفعال، أو القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. (Carbol, 2011)
- **تقييم المشروع:** كيف يخطط المشروع لامتلاك أو تطوير هذه العوامل لضمان ميزته التنافسية.

1-7 كيفية إجراء تحليل الصناعة (إطار عمل):

لضمان تحليل شامل ومنهجي، يمكن اتباع الإطار التالي:

- **جمع البيانات:** استخدام مصادر متنوعة مثل تقارير الصناعة (مثل Gartner, Forrester, Euromonitor)، الإحصائيات الحكومية (مثل هيئات الإحصاء الوطنية)، الدراسات الأكاديمية، المقالات الصحفية، والمقابلات مع خبراء الصناعة أو العملاء المحتملين. (Carbol, 2011)
 - **تحليل البيانات:** تطبيق أطر تحليلية مثل "القوى الخمس لبورتر" لفهم هيكل المنافسة، وتحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتقييم دورة حياة المنتج.
 - **الاستنتاج والتوصيات:** تلخيص النتائج الرئيسية من التحليل وتقديم استنتاجات واضحة حول جدوى المشروع في هذه الصناعة. يجب أن يوضح هذا الجزء كيف يمكن للمشروع الاستفادة من الفرص والتغلب على التحديات المحددة.
- مثال توضيحي:

دراسة حالة: تحليل صناعة الأغذية العضوية في الجزائر

1-أهمية تحليل الصناعة

- **تقييم الجاذبية:** سوق الأغذية العضوية في الجزائر ينمو نتيجة ازدياد الوعي الصحي، ولا يزال واعدًا نظرًا لضعف المنافسة المؤسسية من المنتجين المعتمدين .
- **تحديد الفرص والتحديات:** فرصة في توسع المزارعين نحو الزراعة العضوية، لكن تحديات تشمل ضعف البنية التحتية من تخزين وتوزيع ومحدودية التصديق والشهادات .

- فهم ديناميكيات السوق: يتعاطم الطلب على المنتجات الخالية من المبيدات، ويفتقر القطاع إلى تشريعات واضحة وشهادات رسمية تثبت جودة المنتج العضوي .

الجدول رقم 04: حجم الصناعة والقيمة السوقية

المؤشر	البيانات الفعلية
عدد المتاجر العضوية في 2025	حوالي 100 متجر عضوي في جميع أنحاء الجزائر.
تقدير الإيرادات	لم تُعلن أرقام رسمية، لكن يُتوقع نمو في الإيرادات حسب تقارير متخصصة.
عدد المستهلكين المهتمين	وعي متزايد لكن محدود في المدن الكبرى.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

الجدول رقم 05 : توقعات النمو والتوجهات المستقبلية

المؤشر	التحليل الواقعي
معدل النمو المتوقع	نمو مستمر حتى 2031 مدفوعا بالوعي الصحي.
العوامل الدافعة	وعي صحي، تحول مزارعين للزراعة العضوية، دخول متاجر جديدة.
الاتجاهات الناشئة	تغليف صديق للبيئة، تسويق إلكتروني، شفافية المصدر.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

الجدول رقم 06: هيكل الصناعة – القوى التنافسية

القوة	الوضع الفعلي في السوق الجزائري
المنافسة بين الموجودين	محدودة – عدد قليل من العلامات الموثوقة.
الداخلون الجدد	تهديد متوسط – سهولة التأسيس وصعوبة بناء الثقة.
المنتجات البديلة	مرتفعة – المنتجات التقليدية أرخص.
قوة المشترين	مرتفعة – زبائن مثقفون ويقارنون الأسعار.
قوة الموردين	مرتفعة – قلة الموردين العضويين.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

الجدول رقم 07: هيكل التكلفة والتوزيع

الجانب	الوضع الفعلي
التكاليف الرئيسية	تكاليف الزراعة، التغليف، التخزين.
قنوات التوزيع	متاجر متخصصة وتجارة إلكترونية محدودة.
اللوجستيات	ضعف في سلاسل التوريد والتخزين المبرد.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

الجدول رقم 08: عوامل النجاح الرئيسية

العامل الحاسم	كيف يعالجه المشروع
الاعتماد على الموردين	بناء شراكات مع مزارعين عضويين.
الثقة والشفافية	توفير معلومات المصدر والتغليف الواضح.
دعم المستهلك	التفاعل الرقمي، توعية المستهلك.
إدارة التكلفة	طلب مسبق، تقليل الهدر.
الاستدامة	تغليف بيئي، دعم محلي.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

خلاصة :

السوق الجزائري للأغذية العضوية هو سوق ناشئ وطموح مع نمو حقيقي مدعوم بتوجه صحي واعٍ. التحديات تشمل نقص المعايير التنظيمية، محدودية البنية التحتية، وندرة الموردين العضويين. لكن الفرص واضحة أمام المشروعات التي تبني ثقة المستهلك، وتضمن جودة المنتج، وتتفاعل بكفاءة مع قنوات التوزيع.

2- تحليل المنافسة:

يُعد تحليل المنافسة من المراحل الجوهرية في إعداد مخطط الأعمال، حيث يُسهم في تقييم مدى قابلية المشروع للتنفيذ ونجاحه المحتمل داخل السوق. ويسمح هذا التحليل بفهم السياق التنافسي الذي يتحرك فيه المشروع، وتحديد موقعه النسبي بالمقارنة مع الفاعلين الآخرين في السوق.

يُستحسن أن يتناول التحليل مجموعة من العناصر الأساسية، من بينها:

- تحديد أبرز المنافسين المباشرين وغير المباشرين في السوق.

- رصد مواقعهم الجغرافي أو مدى تقارب أنشطتهم مع طبيعة المشروع المزمع إنشاؤه.
 - الوقوف عند نقاط القوة والضعف الرئيسية لدى هؤلاء المنافسين.
 - تحليل سياسات التسعير المعتمدة من طرفهم، وآثارها المحتملة على استراتيجيات التسويق الخاصة بالمشروع.
 - محاولة تقدير ردود أفعالهم المتوقعة تجاه دخول مشروع جديد إلى السوق.
 - تقييم جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون، ومستوى الخدمة التي يوفرونها.
 - تقدير الحصة السوقية الممكنة التي يمكن للمشروع الجديد استهدافها.
- يساعد هذا التحليل في فهم ديناميكيات السوق، ويساهم في تجنب تكرار الأخطاء التي وقع فيها الآخرون، كما يُمكن أن يُفضي إلى تبني بعض الممارسات الناجحة التي أثبتت نجاعتها. ولا يُستبعد أن تُشكل بعض ثغرات المنافسين فرصة استراتيجية لاختراق السوق، خاصة إذا تبين أنهم لا يستجيبون بالشكل الكافي لاحتياجات الزبائن.
- تذكر: لكي تتجح في المنافسة في مجال الأعمال، من المهم أن تعرف منافسيك، ونقاط قوتهم وضعفهم، وأن تتعلم من هذه الملاحظات. كما يجب أن تكون على دراية بالإخفاقات لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

مثال تطبيقي على تحليل المنافسة

حالة مشروع: شركة ناشئة لإنتاج تطبيق رقمي لتعليم الأطفال المهارات العلمية من خلال الألعاب يرغب رائد أعمال في إطلاق تطبيق رقمي يستهدف الأطفال من سن 6 إلى 12 سنة، يقدم محتوى تفاعلياً في العلوم والرياضيات. المشروع يحتوي على درجة عالية من المخاطرة بسبب تعقيدات السوق الرقمي، تغيرات التكنولوجيا، ومحدودية ولاء المستخدمين للتطبيقات الجديدة.

1. تحديد المنافسين الرئيسيين:

- التطبيق A: تطبيق عالمي معروف، يحتوي على محتوى علمي باللغة الإنجليزية، مجاني جزئياً.
- التطبيق B: تطبيق محلي يقدم تمارين مدرسية كلاسيكية بطريقة تفاعلية.
- التطبيق C: تطبيق موجه للآباء لتعزيز التعلم المنزلي، يتضمن قصصاً علمية.

الجدول رقم 09: تحليل عناصر القوة والضعف:

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
لا يدعم اللغة العربية، محتوى غير مخصص للسائق المحلي	شهرة عالمية، تصميم احترافي، قاعدة مستخدمين كبيرة	A
واجهة تقليدية، افتقار لعنصر اللعب والتفاعل	محتوى مطابق للبرامج الدراسية الوطنية	B
اشترك شهري مرتفع، لا يواكب التحديثات المدرسية	محتوى تربوي عالي الجودة، دعم الوالدين	C

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

الجدول رقم 10: جدول الحصص السوقية التقديرية

المنافسون	عدد المستخدمين النشطين شهرياً (تقديري) (DA)	الحصة السوقية (%)
التطبيق A	100.000	40%
التطبيق B	75.000	30%
التطبيق C	50.000	20%
التطبيق الجديد (المستهدف)	25.000	10%
المجموع	250.000	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

4. كيفية حساب الحصة السوقية:

تم اعتماد عدد المستخدمين النشطين شهرياً كمؤشر على الحصة السوقية لكل تطبيق. يتم استخدام الصيغة التالية:

الحصة السوقية (%) = (عدد مستخدمي التطبيق / إجمالي المستخدمين في السوق) × 100

مثال: إذا كان عدد المستخدمين الكلي لجميع التطبيقات هو 250,000 ، فإن الحصة السوقية للتطبيق

B هي كما يلي:

الحصة السوقية = $(250.000/75.000) \times 100 = 30\%$

تمثل هذه الطريقة أسلوباً مبسطاً لتقدير التوزيع التنافسي في السوق، رغم أنها لا تعكس وحدها القيمة المالية أو الربحية.

خلاصة:

يُظهر هذا التحليل أن السوق يحتوي على فاعلين أقوياء، لكن توجد فجوة مرتبطة بتوفير محتوى تفاعلي بالعربية ضمن بيئة محفزة للطفل. يُتوقع أن تساهم عناصر الابتكار مثل الألعاب التعليمية والذكاء الاصطناعي في جذب حصة سوقية تدريجية. ويتمثل عنصر المخاطرة في اعتماد المشروع على قبول المستخدمين، واستمرارية الاستخدام، وكذلك في القدرة على التحديث والتكيف مع المناهج المدرسية المحلية.

3- تحليل السوق

في المعنى الاقتصادي فإن السوق إشارة إلى العلاقة بين العرض والطلب لسلعة معينة، فمن أهم أهداف النشاط التسويقي هو إيجاد السوق للمنتجات (الطلب على السلع أو الخدمات)، وهو بهذا المعنى يكون مرادفاً لمفهوم تحفيز المستهلكين على طلب السلع والقيام بشرائها فعلاً ليتحقق معنى السوق. فبدون تحقيق عملية انتقال ملكية السلعة أو الانتفاع من الخدمة من قبل المستهلك ودفع ثمنها فلا وجود للسوق. يعرف السوق في المعنى التسويقي بأنه مجموعة من الأفراد والمنظمات الذين لديهم الرغبة في شراء سلعة أو خدمة للحصول على المنافع التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم الموارد (الوقت والنقود) للقيام بعملية التبادل (1). وفي سياق ذي صلة يعرف السوق بأنه (مجموعة من المشتريين الفعليين والمحتملين للسلعة أو الخدمة يتشاركون بالحاجات أو الرغبات التي يمكن إشباعها من خلال عملية التبادل (2). (عبدالله، 2016، صفحة 120)

وتحقيق عملية التبادل تعتمد على جهود النشاط التسويقي في تقديم عروض القيمة المقنعة للزبائن (جودة المنتج، السعر المناسب، المكان والوقت المناسب والترويج الفعال) فضلاً عن عروض القيمة المتمثلة بالخدمات المقدمة للمستهلك قبل وأثناء وبعد الشراء، وهذا يعتمد على قدرة النشاط التسويقي على الفهم الدقيق لحاجات المستهلكين ورغباتهم. كما يعتمد تحقق التبادل أيضاً على قدرة المستهلك على دفع ثمن السلعة أو الخدمة، لأن الحاجة والرغبة في السلعة أو الخدمة إذا لم تكن مقترنة بقدرة شرائية من قبل المستهلك تصبح مجرد آمال (طلب سلبي). قد يكون السوق هو مكان حقيقي (Market Place) يلتقي فيه البائع والمشتري وجهاً لوجه، وقد لا يكون هناك التقاء فعلي بين الطرفين (مكان افتراضي Market

(Space)، إذ بفضل وسائل الاتصالات الحديثة يمكن أن تتم عمليتي البيع والشراء من خلال الإنترنت أو بقية وسائل الاتصال الحديثة الأخرى. (عبدالله، 2016، صفحة 120)

3-1 أهمية تحليل السوق

يُعد تحليل السوق أساساً تعتمد عليه كل التقديرات المتعلقة بالمبيعات المستقبلية، وبالتالي يشكل حلقة الوصل الرئيسية بين تحليل البيئة وبين الجزء المالي من خطة العمل.

لذلك، من المهم أن يُراعى في هذا التحليل ما يلي:

تقييم واقعي للفرص السوقية، مدعم كلما أمكن ببيانات كمية (مثل عدد العملاء المحتملين، أو الحصة السوقية المستهدفة).

فهم نوعي جيد لطريقة عمل السوق، واحتياجات الزبائن، وسبل الوصول إليهم، والتعديلات التي قد يتعين عليهم القيام بها لدعم المنتج أو الخدمة.

1- المرحلة الأولى: وصف عام للسوق

3-2 مراحل دراسة السوق:

تُعد دراسة السوق أداة أساسية لفهم طبيعة المستهلكين وتوجهاتهم، وتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة. وتتم هذه الدراسة بثلاث مراحل رئيسية: تخطيط الدراسة، تصميم الدراسة، وتنفيذ الدراسة.

أولاً: تخطيط الدراسة

تشكل هذه المرحلة الأساس لأي دراسة سوق، وتشمل تحديد المشكلة أو الفرصة التي تستدعي الدراسة، مثل تراجع المبيعات أو ظهور فرص نمو جديدة. يُشترط في صياغة المشكلة أن تكون واضحة، محددة، وواقعية. يتبع ذلك تحديد أسئلة الدراسة التي تسعى للحصول على بيانات دقيقة للإجابة عنها، ثم تحديد الأهداف المرجوة من الدراسة. وتُبنى هذه الأهداف على فرضيات مبدئية تُختبر لاحقاً.

كذلك، يتوجب تحديد مجال الدراسة من حيث الحدود الزمانية والمكانية ونوعية الأشخاص المعنيين (مثل الفئة العمرية، الجنس، أو نوع العملاء)، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة للاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة (المغربي، 2016، الصفحات 27-28).

ثانياً: تصميم الدراسة

في هذه المرحلة تُحدد المنهجية المناسبة، حيث يمكن اعتماد أحد أنواع الدراسات التالية: الدراسات الاستطلاعية: تُستخدم لاستكشاف طبيعة المشكلة وتحديد أبعادها.

الدراسات الوصفية: تُوفر بيانات دقيقة وتحليلية عن السوق من خلال الإجابة عن أسئلة مثل: من؟ ماذا؟ كيف؟.

الدراسات السببية: تُستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرات معينة.

بعد تحديد نوع الدراسة، يُعتمد على نوع البيانات (أولية أو ثانوية) ومصادرها. البيانات الثانوية هي تلك المتوفرة مسبقاً، بينما الأولية تُجمع خصيصاً لأغراض الدراسة. كما يُحدد المجتمع والعينة المستهدفة، مع مراعاة تمثيلها الإحصائي الدقيق. ثم تُختار أدوات جمع البيانات مثل الاستقصاء، الملاحظة، أو التجربة (إدريس، 2003، صفحة 168).

ثالثاً: تنفيذ الدراسة

تشمل هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها، ومن ثم صياغة النتائج والتوصيات. يُراعى في التحليل استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات والمتغيرات المدروسة. وأخيراً، تُكتب التقرير النهائي الذي يتضمن منهجية الدراسة، النتائج، التوصيات، وأبرز المقترحات العملية القابلة للتطبيق .

مثال تطبيقي: شركة "الصفاء" للعصائر الطبيعية، مستوحى من الواقع العملي لمؤسسة تسعى

لإطلاق منتج جديد

□ **الهدف:** إطلاق عصير طبيعي جديد بنكهة التمر والحليب في السوق الجزائرية

1- المرحلة الأولى: تخطيط الدراسة

◆ تحديد المشكلة/الفرصة:

لاحظت إدارة شركة "الصفاء" تزايد الطلب في السوق الجزائرية على المنتجات الصحية والطبيعية، وخاصة العصائر الغنية بالطاقة. وترغب في دراسة مدى قبول المستهلكين لمنتج عصير التمر بالحليب.

◆ أسئلة الدراسة:

هل يوجد طلب كافٍ على العصائر الطبيعية في الجزائر؟

ما الفئة العمرية الأكثر اهتماماً بالعصائر الصحية؟

ما السعر المقبول لدى المستهلكين؟

◆ أهداف الدراسة:

معرفة حجم السوق المحتمل.

تحديد رغبات المستهلكين في هذا النوع من العصائر.

اقترح إستراتيجية تسعير وتسويق مناسبة.

◆ الفرضيات:

هناك اهتمام متزايد بعصائر التمر والحليب.
المستهلكون يفضلون المنتجات المحلية الطبيعية.
السعر عامل حاسم في قرار الشراء.

◆ تحديد مجال الدراسة:

المكان: ولايات: الجزائر، وهران، قسنطينة.
الزمن: خلال شهر رمضان.

العينة: 500 مستهلك تتراوح أعمارهم بين 18 و 45 سنة.

◆ الدراسات السابقة:

الاطلاع على تقارير استهلاك العصائر في الجزائر من وزارة التجارة، ودراسات سابقة عن اتجاهات المستهلك الجزائري نحو المنتجات الصحية.

2-المرحلة الثانية: تصميم الدراسة

◆ نوع الدراسة:

دراسة وصفية، لأنها تهدف إلى وصف خصائص السوق والمستهلكين.

◆ نوع البيانات:

ثانوية: تقارير السوق، إحصائيات وزارة التجارة.
أولية: استبيانات موجهة إلى المستهلكين.

◆ طرق جمع البيانات:

الاستقصاء عبر الإنترنت (Google Forms)

مقابلات ميدانية قصيرة في المحلات والأسواق الكبرى

◆ تصميم العينة:

عينة عشوائية طبقية تشمل طلاب جامعات، موظفين، وريبات بيوت.

3-المرحلة الثالثة: تنفيذ الدراسة

◆ جمع البيانات:

تم جمع البيانات خلال 10 أيام من ثلاث ولايات مستهدفة.

◆ تحليل البيانات:

72% من المستهلكين مهتمون بالعصائر الطبيعية.

58% يعتبرون السعر أهم عامل.

41% يقترحون تغليفا صغيرا عمليا بسعر مناسب.

◆ النتائج والتوصيات:

يوجد سوق واعد لعصير التمر بالحليب.

يجب إطلاق عبوة 250 مل بسعر أقل من 100 دج.

اقترح حملة تسويق رقمية تبرز الفوائد الصحية للمنتج.

◆ إعداد التقرير النهائي:

تم تقديم تقرير مفصل للإدارة يحتوي على:

خلفية الدراسة

المنهجية

التحليلات الإحصائية

المقترحات العملية لإطلاق المنتج

◆ النتيجة النهائية:

بناء على الدراسة، قررت شركة "الصفاء" إطلاق المنتج أوليا في رمضان ضمن سلسلة نقاط بيع مختارة،

مع تقييم الأداء التسويقي بعد 3 أشهر.

II- المرحلة الثانية: تحليل الفئة السوقية المستهدفة (Target Market Segment)

1- مفهوم تقسيم السوق (Market Segmentation)

يُعد تقسيم السوق إحدى الركائز الأساسية في تحليل السوق، حيث يهدف إلى تصنيف السوق الكلي إلى

مجموعات فرعية (شرائح) تتشابه في الخصائص والاحتياجات وسلوكيات الشراء. ويُعتبر هذا التقسيم

خطوة تمهيدية ضرورية لصياغة الاستراتيجية التسويقية الفعالة، إذ يمكن المؤسسة من تحديد الشريحة

الأكثر جذبا واستهدافها بعروض تتلاءم مع خصائصها (طه، 2020، صفحة 90).

2 - أنواع تقسيم السوق:

تعد الاختلاف في حاجات ورغبات ودوافع ومواقف المستهلكين أمرا طبيعيا، نظرا لتباين سلوك المستهلك

من شخص إلى آخر. وهذا التباين يجعل من الصعب على أي مؤسسة أن تستجيب لمتطلبات كل

مستهلك بشكل فردي. ومع ذلك، فإن هذا لا ينفي وجود تشابه نسبي بين مجموعات من المستهلكين من حيث احتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وخصائصهم السلوكية. وتشكل هذه المجموعات التي تتقارب خصائصها ما يُعرف بالتقسيمات السوقية أو الأهداف السوقية. ويساعد هذا التشابه في تمكين المنظمات من تصميم مزيج تسويقي مخصص يتلاءم مع متطلبات كل فئة سوقية مستهدفة، سواء تعلق الأمر بسلع أو خدمات. ولتحقيق ذلك، ينبغي على المؤسسة تحديد هذه الفئات السوقية المتجانسة من خلال الاستناد إلى مجموعة من الأسس أو المتغيرات التي تسمح بتجميع المستهلكين ضمن مجموعات متشابهة داخليا ومختلفة عن بعضها خارجيا. وتجدر الإشارة إلى أن أسس تقسيم السوق تختلف بحسب طبيعة المنتجات، حيث تختلف تلك المطبقة على السلع الاستهلاكية عن تلك الخاصة بالسلع الصناعية (عبدالله، 2016، الصفحات 124-125).

الجدول رقم 11: معايير تقسيم السوق

نوع التقسيم	المعايير المستخدمة
التقسيم الجغرافي	الموقع الجغرافي (البلد، المنطقة، المدينة، الحي)، المناخ
التقسيم الديموغرافي	العمر، الجنس، حجم الأسرة، الدخل، المهنة، التعليم، الدين
التقسيم السيكوجرافي	نمط الحياة، الطبقة الاجتماعية، القيم، الشخصية
التقسيم السلوكي	معدل الاستخدام، الولاء للعلامة، المناسبة الشرائية، الفوائد المطلوبة من المنتج

مصدر : من إعداد المؤلف بالاعتماد على كتاب: طارق طه، إدارة التسويق، دار المعرفة الجامعية،

الإسكندرية، 2020، ص91

3- إختيار الهدف السوقي Selecting target market

يُعد اختيار الهدف السوقي المرحلة الثانية في عملية تقسيم السوق، حيث تنتقل المؤسسة بعد تحديد القطاعات السوقية إلى اتخاذ قرار بشأن الفئة أو الفئات التي ستوجه إليها جهودها التسويقية. ويتطلب هذا القرار دقة عالية لضمان تصميم مزيج تسويقي فعال يحقق التميز التنافسي ويعزز من المكانة الذهنية للمؤسسة في السوق. فأبي خطأ في اختيار الفئة المستهدفة قد يؤدي إلى فشل استراتيجيات التسويق بل وربما إلى فقدان موقع المؤسسة في السوق. (عبدالله، 2016، صفحة 134)

ويُعرف السوق المستهدف بأنه مجموعة من المستهلكين الذين تتشابه حاجاتهم ورغباتهم، وتقوم المؤسسة بتصميم مزيج تسويقي مخصص لهم، يحقق لهم القيمة المطلوبة ويضمن للمؤسسة تحقيق أرباح مستدامة. تعتمد المؤسسة في استهداف السوق على ثلاثة مناهج رئيسية (عبدالله، 2016، الصفحات 135-136):

1. التقسيم المتعدد (Multiple Segmentation)

تستهدف المؤسسة عدة قطاعات سوقية، وتخصص لكل منها مزيجا تسويقيا يتلاءم مع احتياجاته. تُعد شركة Toyota مثلا بارزا في هذا السياق، إذ تنتج سيارات مختلفة لتلبية تفضيلات متنوعة مثل: Lexus للفخامة والأداء، Prius للاقتصاد في الوقود، Scion لفئة الشباب

رغم فعالية هذه الاستراتيجية في زيادة المبيعات، إلا أنها تتطلب موارد كبيرة ومعرفة عميقة بالسوق.

2. التقسيم المركز (Concentrated Segmentation)

تركز المؤسسة على قطاع سوقي واحد أو عدد محدود من القطاعات، وتوجه له كامل جهودها التسويقية. وتفضل المنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة هذا الأسلوب. مثال ذلك شركة Rolls-Royce التي تستهدف الفنادق الفخمة بسيارات فاخرة بمواصفات خاصة. يساعد هذا النهج على بناء مكانة قوية في السوق ويُعزز التخصص، لكنه ينطوي على مخاطر مثل تقلبات الطلب أو دخول منافسين أقوياء إلى نفس القطاع.

3. التسويق الجزئي (Micro Marketing)

يعتمد على تخصيص العروض التسويقية بدرجة عالية، وينقسم إلى:

أ. التسويق المحلي (Local Marketing):

تستهدف المؤسسة زبائن مناطق جغرافية محددة وتكيف عروضها لتناسب مع احتياجاتهم المحلية. مثال: Wall-Mart يبيع السلع حسب كل منطقة، وMcDonald's قدم وجبات خاصة بالذوق المحلي.

ب. التسويق الفردي (Individual Marketing):

يُعرف أيضا بالتسويق "واحد لواحد"، ويهدف إلى تصميم منتجات مخصصة لكل زبون على حدة. مثال: بعض متاجر الملابس في الولايات المتحدة تنتج بدلة حسب مقاسات الزبون خلال ساعة واحدة.

هذا الأسلوب قديم وكان شائعاً في الحرف التقليدية (كالنجارة والخياطة)، لكنه عاد للظهور في ظل المنافسة الشديدة وتفضيل بعض الزبائن للمنتجات المُصممة حسب الطلب. كلما توجهت المؤسسة نحو استهداف أضيّق، زادت قيمة الزبون وارتفع مستوى التخصيص في المزيج التسويقي، الأمر الذي قد يُعزز ولاء الزبائن ويحقق ميزة تنافسية حقيقية.

المحاضرة رقم 06: خطة الفريق والتنظيم

تمهيد:

يركز المستثمرون بشكل متزايد على كفاءة الفريق الإداري من حيث المؤهلات التقنية، والخبرة الريادية، والنزاهة، والتزام كل عضو. ويتجاوز الاهتمام مجرد المخطط التنظيمي ليشمل عرضا دقيقا لمهارات الأفراد وقدرتهم على قيادة الشركة في مختلف الظروف. لذلك يُعد تقييم القيادة ومعرفتها بالصناعة والتعامل مع الأزمات أمرا جوهريا. يتطلب تنظيم الشركة وضمان تحقيق أهدافها فهما واضحا للمهام وتدفقات العمل والموارد، مع تحديد هيكل تشغيلي وتنظيمي فعال، يعكس رؤية إدارية متكاملة وواضحة. نستطيع أن نلمس من تجارب الشركات أهمية الموظفين وولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة. كما يُعد فريق الإدارة وقدرته والتزامه تجاه المشروع الجديد أمرا بالغ الأهمية للمستثمرين المحتملين.

عادة ما يُطالب المستثمرون فريق الإدارة بعدم محاولة إدارة العمل كمشروع جانبي أو بدوام جزئي أثناء عمله بدوام كامل في مكان آخر. يُفترض أن يكون فريق الإدارة مستعدا لإدارة العمل بدوام كامل وبراتب متواضع. من غير المقبول أن يسعى رواد الأعمال إلى الحصول على راتب كبير من المشروع الجديد، وقد ينظر المستثمرون إلى أي محاولة للقيام بذلك على أنها نقص في الالتزام النفسي تجاه العمل.

1- مفهوم الخطة التنظيمية والإدارية

قبل الخوض في كيفية إعدادها لابد من التطرق إلى تعريفها و أهم أهدافها.

1-1- تعريفها وأهدافها

تُمثل الخطة التنظيمية والإدارية أحد الأركان الجوهرية في مخطط الأعمال، فهي توضح للآخرين - وخاصة المستثمرين - كيف تُدار الشركة وكيف يتم توزيع المسؤوليات داخلها. الهدف الأساسي منها هو ضمان أن يسير المشروع في اتجاه واضح وفعال، بعيدا عن العشوائية أو القرارات غير المدروسة التي قد تُضيع الموارد والجهود.

بمعنى آخر، التخطيط التنظيمي هو عملية مؤسسة تساعد رائد الأعمال على تحديد هوية المشروع: ماذا يفعل؟ من يخدم؟ ولماذا؟ وكيف يمكنه تحقيق أهدافه بكفاءة؟ كما يوضح الطريقة التي يمكن من خلالها تقييم نجاح المشروع وقياس نتائجه.

الخطة التنظيمية لا تتعلق فقط بتوزيع الأدوار، بل تشمل أيضا تحديد الشكل القانوني للمؤسسة، ووضع الهيكل الذي يربط بين الأفراد والموارد، مع الحرص على الكفاءة والتكلفة المناسبة.

2- تصميم المؤسسة

تصميم المؤسسة هو بمثابة خريطة يضعها رائد الأعمال لتوضيح ما يُنتظر من أعضاء الفريق، ويمكن تلخيصه في خمسة عناصر رئيسية:

1. **الهيكل التنظيمي:** يحدد وظائف الأعضاء والعلاقات بينهم، ويُعرض غالبا في شكل مخطط تنظيمي.
2. **أنظمة التخطيط والقياس والتقييم:** تحدد كيف تُترجم أهداف المشروع إلى خطط عملية، وكيف تُقاس وتُقيم النتائج.

3. **المكافآت:** توضح آليات التحفيز (مثل الترقية، المكافآت المالية أو المعنوية).

4. **معايير الاختيار:** تحديد الشروط والمواصفات المطلوبة لكل منصب أو وظيفة داخل المشروع.

5. **التدريب:** تحديد نوعية التدريب اللازم (أثناء العمل أو خارجه) لتطوير مهارات الأفراد.

قد يكون تصميم المؤسسة في بدايات المشروع بسيطا جدا (بحيث يتولى رائد الأعمال معظم المهام بنفسه)، لكنه مع توسع الشركة وزيادة عدد العاملين يصبح أكثر تعقيدا، ويحتاج إلى وضوح أكبر في هذه العناصر الخمسة.

3- الفرق بين الخطة التنظيمية والخطة الإدارية

الخطة التنظيمية (Structure): تهتم بكيفية بناء المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطة، أي الجانب الشكلي المرتبط بهيكل.

الخطة الإدارية (Management): تركز على كيفية تسيير العمل اليومي واتخاذ القرارات والإشراف على التنفيذ، أي الجانب العملي للتسيير.

4- أهمية الخطة التنظيمية والإدارية في المراحل المبكرة

في المراحل الأولى من المشروع، تساعد هذه الخطة على:

توضيح المهام بين الأعضاء وتفادي التضارب أو التكرار.

تعزيز ثقة المستثمرين بوجود إدارة واعية ومؤسسة.

تهيئة المشروع للنمو المستقبلي وفق رؤية واضحة.

5- الفريق الإداري ودوره:

يُعد الفريق الإداري من أهم عناصر نجاح أي مشروع ريادي، إذ ينظر المستثمرون بعناية إلى الأشخاص القادرين على قيادة المؤسسة أكثر من اهتمامهم بهيكل التنظيمي في حد ذاته. ف المؤهلات، الخبرة، النزاهة، والتفرغ الكامل للعمل هي معايير حاسمة عند تقييم فرص المشروع.

5-1 تطوير فريق الإدارة

يُتوقع من الفريق الإداري أن يتفرغ بشكل كامل للمشروع، وألا يُدار كنشاط جانبي أو بالتوازي مع وظيفة أخرى.

يعتبر المستثمرون الرواتب المتواضعة في البداية مؤشرا على التزام جاد، بينما تُعد الرواتب المرتفعة علامة على ضعف الالتزام.

لمجلس الإدارة دور مهم في توجيه ودعم الإدارة، مما يعزز الثقة والمصداقية أمام الممولين.

5-2 معايير تقييم الفريق الإداري

يولي المستثمرون أهمية كبيرة لجودة فريق الإدارة من خلال:

المؤهلات التقنية والتخصصية.

الخبرة الريادية وسجل النجاحات السابقة.

النزاهة والالتزام الشخصي.

مهارات القيادة وإدارة الأزمات.

المعرفة العميقة بالقطاع والسوق.

ملاحظة: المستثمر يراهن على الأشخاص قبل الأفكار، ولهذا فإن إبراز الموظفين الرئيسيين بخبراتهم ومساراتهم المهنية يُعتبر أهم من مجرد عرض هيكل تنظيمي.

5-3 أدوار الفريق الإداري

يقوم الفريق الإداري بعدة مهام استراتيجية وتشغيلية، من أبرزها:

1. مراجعة ميزانيات التشغيل ورأس المال.

2. وضع خطط طويلة المدى للنمو والتوسع.

3. متابعة الأنشطة اليومية للمؤسسة.

4. حل النزاعات بين الشركاء والمساهمين.

5. ضمان الاستخدام الأمثل للأصول المتاحة.

6. بناء شبكة من مصادر المعلومات لدعم المشروع.

5-4 بناء الفريق وثقافة تنظيمية ناجحة

لا يكفي أن يكون لدى المؤسسة أشخاص أكفاء، بل يجب أن تُبنى ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز الثقة والتعاون:

الثقافة التنظيمية تعكس مزيجا من القيم، المواقف، السلوكيات، وأنماط التواصل.

يجب تحديد نوع الثقافة المرغوبة منذ البداية في خطة العمل.

على القائد أن يُشجع على التواصل من القاعدة إلى القمة وأن يكون مرنا في تجريب أساليب مختلفة.

التوظيف يحتاج إلى دقة ووقت، لأنه أساس نجاح طويل الأمد.

من الأسهل تعديل سلوكيات الأفراد مقارنة بتغيير مواقفهم وقناعاتهم.

5-5 أنظمة إعداد التقارير

إلى جانب عرض الفريق، يجب توضيح نظام إعداد التقارير الذي يضمن الشفافية والرقابة. هذا النظام

لا يقتصر على المحاسبة فقط، بل يشمل:

التخطيط المالي السنوي وربط النتائج بالأهداف.

متابعة التكاليف عبر مراكز التكلفة بشكل شهري.

مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط لكل منتج أو وحدة تكلفة.

تحليل ربحية العملاء وأثرها على الاستدامة.

تقارير إدارية شهرية لمتابعة السوق والانحرافات عن الخطة.

6- الهيكل التنظيمي للمشروع

يُعتبر الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تساعد رائد الأعمال على تحويل فكرته إلى مؤسسة

قائمة قادرة على الاستمرار. فهو يُحدد العلاقات بين الأفراد، ويُوزع المهام، ويُسهل تنفيذ الاستراتيجيات.

ومن خلاله يتم ضبط التكاليف، وتوفير آليات مناسبة لتسيير الموارد، وخلق بيئة عمل يشعر فيها

الموظفون بالانتماء والمشاركة.

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لجميع المؤسسات. سر النجاح يكمن في تحديد معايير اختياره.

6-1 أسس بناء الهيكل التنظيمي

عادة ما يُبنى الهيكل التنظيمي على أساس العمليات التي تقوم بها المؤسسة، مثل العمليات الإدارية،

والعمليات الأساسية المتعلقة بالإنتاج أو تقديم الخدمة، بالإضافة إلى عمليات الدعم مثل الموارد البشرية

أو الخدمات اللوجستية.

ويؤدي هذا إلى توزيع الأنشطة والمسؤوليات على وحدات تنظيمية مختلفة بحسب حجم المشروع ودرجة

تعقيده. ففي المؤسسات الصغيرة أو الناشئة، قد يكون الهيكل بسيطا جدا حيث يضطلع رائد الأعمال

بمعظم المهام بنفسه، في حين يزداد الأمر تعقيدا كلما تنوعت المنتجات واتسع نطاق العملاء.

2-6 أشكال الهياكل التنظيمية

هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية، منها:

الهيكل الوظيفي: يقوم على تقسيم العمل حسب الوظائف مثل الإنتاج، التسويق، والمالية.

الهيكل القسيمي: يعتمد على تقسيم المؤسسة حسب خطوط الإنتاج أو شرائح العملاء.

الهيكل المصفوفي: يجمع بين البعدين الوظيفي والقسيمي، ويُستخدم في المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى مرونة في تسيير المشاريع.

الهياكل الهجينة: تجمع بين أكثر من شكل لمواكبة متطلبات النشاط.

3-6 تطور الهيكل التنظيمي في المراحل الأولى

في المراحل الأولى من المشروع، غالبا ما يكون التصميم بسيطا لدرجة أن رائد الأعمال يتولى معظم الوظائف بمفرده. غير أن هذا الوضع يُعد من أبرز أسباب الفشل، لأن صاحبه يعتقد أنه قادر على القيام بكل شيء دون الحاجة إلى تفويض أو إشراك الآخرين.

ومع توسع النشاط، يصبح من الضروري إدخال موظفين إضافيين بأدوار واضحة، مع اعتماد سياسات توظيف وتدريب تسمح لهم بالنمو مع المشروع. كما يتطور جانب الثقافة التنظيمية، التي تُعد عنصرا غير رسمي لكنه مؤثر جدا في الولاء والالتزام.

4-6 دور رائد الأعمال في التنظيم

يتطور دور رائد الأعمال مع نمو المؤسسة، حيث ينتقل من مجرد منفذ للمهام إلى قائد استراتيجي. ويُصبح مسؤولا عن:

التكيف مع التغيرات في السوق.

استحداث الأفكار الجديدة.

حل الأزمات (مثل مشكلات العملاء أو الموردين).

تخصيص الموارد بشكل عقلاني.

التفاوض مع مختلف الأطراف.

كل هذه الأدوار تجعل من رائد الأعمال شخصا متعدد المهام، خصوصا في المراحل الأولى.

5-6 معايير اختيار الهيكل التنظيمي

يعتمد اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على عدة معايير، مثل:

حجم المشروع وعدد موظفيه.

طبيعة المنتجات أو الخدمات.

تنوع العملاء.

الموارد المالية والبشرية المتاحة.

فالمشروع الناشئ في مجال التصميم قد يكتفي بهيكل وظيفي بسيط، بينما شركة ناشئة في التجارة الإلكترونية قد تعتمد هيكلًا قسما، أما الشركات التكنولوجية فقد تجد أن الهيكل المصفوفي هو الأنسب لدمج فرق التطوير والتسويق وخدمة العملاء.

7- توزيع الأدوار والمسؤوليات

تُعتبر عملية تقسيم المهام والمسؤوليات من المراحل الجوهرية في إعداد الخطة التنظيمية، لأنها تضمن وضوح الأدوار داخل المؤسسة وتُسهل عملية اتخاذ القرار والمتابعة. عادة ما تختلف متطلبات الموظفين باختلاف طبيعة المشروع، مما يفرض على رائد الأعمال دراسة كل وظيفة على حدة من حيث المهام والمهارات اللازمة.

7-1 توصيف الوظائف

من الضروري إعداد وصف وظيفي لكل منصب داخل الشركة، بحيث يشمل:

المهام الأساسية.

المستوى التعليمي المطلوب.

المهارات الواجب توفرها.

ظروف العمل الخاصة بكل وظيفة.

كما يُستحسن وضع جداول أجور تراعي الخبرة، والأقدمية، وأهمية المنصب، مع مراعاة المعدلات السائدة في القطاع.

7-2 المخطط التنظيمي وخطوط السلطة

يساعد المخطط التنظيمي على إظهار التسلسل القيادي بشكل واضح داخل المؤسسة. كلما كان هيكل المشروع أكثر تعقيدا، ازدادت أهمية تحديد خطوط السلطة وقنوات الاتصال. كما أن وضوح المهام بين الأعضاء المؤسسين يمنع التداخل ويُعزز الانسجام داخل الفريق.

7-3 التسلسل الإداري والاستمرارية

يُعد التدرج الإداري أمراً أساسياً، لأنه يضمن استمرار العمل حتى في حالة غياب رائد الأعمال أو أحد المسؤولين الرئيسيين. لذلك يجب تحديد من يتحمل المسؤولية البديلة عند حدوث طارئ، وهو عنصر مهم خاصة في المؤسسات الناشئة التي غالباً ما تعتمد على عدد محدود من الأفراد.

7-4 المتطلبات القانونية والإدارية

قبل تعيين أي موظف بدوام كامل أو جزئي، يلزم على المؤسسة الحصول على تأمين تعويضات العمال، حيث تحدد معدلاته تبعاً لمستوى المخاطر المرتبطة بالمهام. كما يجب على الشركات التي تتخذ شكل شراكة أو شركة مساهمة الحصول على رقم تعريف ضريبي لإيداع الضرائب والالتزامات القانونية. أما في حالة الملكية الفردية بدون موظفين، فقد تُعفى المؤسسة من بعض هذه المتطلبات.

5.5 أمثلة تطبيقية

في فرق العمل الصغيرة، يمكن توزيع الأدوار على النحو الآتي:

أحد الأعضاء يتولى المهام المالية والمحاسبية.

عضو آخر مسؤول عن التسويق والتواصل مع العملاء.

شخص ثالث يُركز على التطوير والإنتاج.

هذا النوع من التقسيم المبكر يساعد على تعزيز المسؤولية الفردية ويُسهل نمو المشروع تدريجياً بشكل منظم.

8- التحديات في الجانب التنظيمي والإداري

تواجه المشاريع الناشئة مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تُعرقل نموها واستمراريتها إذا لم تتم معالجتها بطرق مناسبة. ومن أبرز هذه التحديات:

- نقص الخبرة الإدارية

غالباً ما يفتقر رواد الأعمال إلى الخبرة الإدارية الكافية، حيث يركزون على الجانب الإبداعي أو التقني للمشروع، ويُهملون الجوانب المتعلقة بـ التخطيط والتنظيم والرقابة.

هذا النقص قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة وصعوبات في التسيير اليومي.

- صعوبة استقطاب الكفاءات

تجد المؤسسات الناشئة صعوبة في جذب كفاءات مؤهلة بسبب محدودية مواردها المالية مقارنة بالشركات الكبرى.

يؤدي ذلك إلى الاعتماد على فريق صغير، قد يفتقر أحيانا إلى التخصص أو التجربة العملية الضرورية لنجاح المشروع.

- مشاكل التنسيق والقيادة

يُعتبر التنسيق بين الأعضاء والقيادة الفعالة من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات في بداياتها. فقد تظهر خلافات في توزيع الأدوار أو اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلبا على أداء الفريق. كما أن غياب قائد قادر على التحفيز والتوجيه يزيد من احتمال تعثر المشروع.

مثال توضيحي: شركة ناشئة في مجال إنتاج الأغذية الصحية

الوصف العام:

تسعى الشركة إلى إنتاج وتسويق وجبات صحية جاهزة موجهة للطلبة والموظفين. تتطلب طبيعة النشاط وجود فريق إداري وتنظيمي واضح يضمن جودة الإنتاج وحسن التسويق.

الهيكل التنظيمي:

1. المدير العام: مسؤول عن وضع الاستراتيجيات، الإشراف على التنفيذ، والتواصل مع المستثمرين.
2. قسم الإنتاج: يشرف على عمليات الطهي والتعبئة وضمان مطابقة المنتجات لمعايير الجودة.
3. قسم التسويق والمبيعات: يضع الخطط الترويجية، ويدير العلاقات مع العملاء، ويعزز حضور الشركة في السوق.
4. قسم المالية والمحاسبة: يتابع التدفقات النقدية، إعداد الميزانية، والالتزامات الضريبية.
5. قسم الموارد البشرية: مسؤول عن التوظيف، التدريب، وتوزيع الأدوار والمهام.

توزيع الأدوار:

المدير العام يتخذ القرارات النهائية.

رئيس قسم الإنتاج ينسق مع فريق العمال لضمان الالتزام بمواعيد التسليم.

قسم التسويق يتعاون مع الإنتاج لتكييف المنتجات مع احتياجات الزبائن.

قسم الموارد البشرية يحدد الوصف الوظيفي ويعالج مشاكل الموظفين.

التحديات المحتملة:

صعوبة استقطاب طهارة بخبرة عالية ضمن ميزانية محدودة.

الحاجة إلى تدريب مستمر للموظفين على قواعد السلامة الغذائية.
ضرورة إيجاد آليات تواصل فعالة بين الإنتاج والمبيعات لتفادي تأخير الطلبات.
هذا المثال يوضح للطلبة كيف يمكن ترجمة الخطة التنظيمية والإدارية إلى ممارسات عملية تضمن
وضوح المسؤوليات، وتحقيق الانسجام بين الأقسام.

المحاضرة رقم 07: الخطة التسويقية

تمهيد:

بعد أن يتم تحديد معالم المشروع وتدقيق هيكله التنظيمي، تبرز التحديات الحقيقية في كيفية بناء جسور التواصل مع العالم الخارجي وتحويل الوعود التقنية أو الخدمية إلى منافع ملموسة يدركها الزبون المستهدف ويقبل على اقتنائها. إن الأمر يتعدى مجرد الإعلان عن وجود منتج، بل يمتد إلى تصميم منظومة متكاملة لتقديم القيمة، تبدأ بفهم عميق لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتمر عبر هندسة مزيج متوازن يربط بين خصائص المنتج، عدالة التسعير، كفاءة التوزيع، وقوة التأثير الإقناعي. إن هذا التموّج في أذهان المستهلكين هو الذي يحول الفرضيات النظرية للمشروع إلى تدفقات نقدية فعلية وحصة سوقية مستدامة، وهو ما يتم صياغته بدقة ومنهجية ضمن ما يعرف بـ الخطة التسويقية.

1- مفهوم استراتيجية التسويق

وفقا لـ الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA)، فإن "التسويق هو تطوير وتسعير وترويج ونشر الأفكار والمنتجات والخدمات بهدف تحقيق الأهداف الفردية والشركات".
وبذلك، يُعد التسويق عملية تخطيط تشمل تطوير المفهوم، التسعير، الترويج، والتوزيع لإحداث تبادلات تُحقق أهداف الأفراد والمؤسسات (Rangaswamy et al., 2020). أما المعهد المعتمد للتسويق (CIM) فيعرف التسويق بأنه:

"عملية إدارية تهدف إلى توقع وتحديد وإشباع رغبات المستهلكين بنجاح" وهو بذلك عملية إدارية تُركز على تحديد وتوقع وخدمة احتياجات العملاء بما يحقق العائد للمؤسسة.
كما يعرف Stanton التسويق بأنه نظام شامل للأنشطة التجارية يهدف إلى تصميم وتسعير والترويج وتوزيع السلع والخدمات لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمرتقبين. (He et al., 2021)
ويضيف Keller و Kotler أن التسويق هو عملية اجتماعية يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات بابتكار وتقديم وتبادل منتجات وخدمات ذات قيمة للحصول على ما يحتاجونه. (Sylvana et al., 2020)
وهو أيضا عملية اجتماعية وإدارية تتطوي على خلق العروض ذات القيمة وترويجها وتبادلها بشكل طوعي بين الأطراف.

2- استراتيجية التسويق

يشير مفهوم استراتيجية التسويق إلى أن الاستراتيجية هي خطة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لما ذكره Bittel. كما تُعرف بأنها خطة عمل مفصلة وُضعت لتحقيق أهداف محددة. والاسراتيجية هي خطة مرتبطة بأهداف وخطوات وإجراءات محددة تُساعد المؤسسة على التكيف مع بيئتها. ورغم اختلاف طرق عرض الخبراء لهذا المفهوم، فإن معانيهم متقاربة إلى حد كبير. كما تُعد استراتيجية التسويق أداة أساسية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها عبر بناء ميزة تنافسية طويلة المدى في الأسواق التي تعمل ضمنها، من خلال البرامج التسويقية التي تُستخدم لخدمة السوق المستهدف. (Der Foo et al., 2005; Ulaga & Chacour, 2001; Varadarajan, 2020) وعليه، فإن استراتيجية التسويق هي خطة منهجية للأنشطة التسويقية تُوجه تنفيذ المتغيرات التسويقية، مثل:

تحديد الأسواق

تقسيم السوق

تحديد موقع المنتج في السوق (Positioning)

تحديد عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix)

كما تضيف الاستراتيجية قيمة أولية للمستهلكين الأوائل، رغم أنها غالبا قيمة غير ملموسة.

3- مكونات استراتيجية التسويق

تتطلب استراتيجية التسويق عددا من العناصر الأساسية، من بينها: المنتج، والتجزئة، والاستهداف، والتموضع، إضافة إلى صياغة استراتيجية تسويقية ناجحة (Gleim et al., 2023). ويُفترض أن يركز الاستهداف والتموضع على الشرائح الأكثر ربحية، بينما يتم تحديد التجزئة اعتمادا على بحوث وتقارير السوق. كما ينبغي للمنتج أن يستجيب لمتطلبات السوق المستهدف. ولبناء خطة تسويق فعالة، يجب الجمع بين نقاط قوة المؤسسة واحتياجات العملاء المستهدفين، واختيار أدوات ترويج مناسبة مثل الإعلانات، والمعارض، والعلاقات العامة، والتسويق الرقمي، إضافة إلى استراتيجية فعالة لنقطة البيع. كما ينبغي متابعة تنفيذ الاستراتيجية وحصر الأنشطة الأكثر ملاءمة للجمهور المستهدف. ويُتيح هذا البعد الرقابي استخلاص الدروس للنظر في آفاق الاستراتيجية المستقبلية وقياس فعاليتها (Felix et al., 2017).

وتُعد استراتيجية التسويق حصيلة القرارات والأنشطة الهادفة إلى تلبية احتياجات العملاء وتحقيق الإيرادات وضمان ميزة تنافسية مستدامة. ويمكن تبسيط تعريفها وفق ثلاثة عناصر رئيسية:

4- ما هي الاستراتيجية التسويقية ؟

هي الخطة العامة أو خارطة الطريق التي يعتمد عليها المسوقون لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة. لماذا؟

تهدف إلى بناء موقع تنافسي متميز قائم على ميزة مستدامة، بما يساعد على زيادة الإيرادات والأرباح. كيف؟

تُلبي الاستراتيجية احتياجات العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر (Anaza et al., 2023). وبصيغة مبسطة، تمثل استراتيجية التسويق مجموعة من الإجراءات العملية التي تشكل أساس الخطة التسويقية. وتُبنى كل خطة تسويق على مزيج من التكتيكات داخل المزيج التسويقي. كما توفر الاستراتيجية خريطة طريق واضحة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتضمن التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة، وتمنع الازدواجية أو تضارب الجهود (Mulyana et al., 2020).

4-1 إعداد خطة التسويق

يساعد إعداد خطة تسويق واضحة على تطوير استراتيجية فعالة وتحديد القنوات والأنشطة الأكثر قدرة على تحقيق المبيعات. ويمكن استخدام نموذج خطة التسويق لتعلم كيفية إعداد استراتيجية متكاملة (Chaffey & Smith, 2017).

4-2 لماذا تُعد استراتيجية التسويق ضرورية؟

تُساعد خطة التسويق في تحقيق ما يلي:

1. تحديد الجمهور المستهدف وكيف يمكن للمنتج أو الخدمة أن تُلبي احتياجاته.
2. تعلم كيفية جذب عملاء جدد مع المحافظة على ولاء العملاء الحاليين، وذلك من خلال تحديد أهداف وعمليات وأنشطة التسويق ضمن جداول زمنية واضحة.
3. تحديد الرسائل والقنوات وطرق تقييم الجهود التسويقية، إضافة إلى وضع خطة للوصول إلى الجمهور المستهدف.
4. حساب العائد على الاستثمار وإعداد الميزانية التسويقية.
5. تطوير خطة تسويق متكاملة (Ferrell et al., 2021).

ويمكن لنموذج الخطة أن يساعد الفاعلين في إعداد خطة تعاقب (Succession plan) والوصول إلى موارد إضافية عند الحاجة. وقبل الشروع في ذلك. يشمل التخطيط التسويقي عدة مراحل يمكن تلخيصها في:

1- تحليل السوق

تتيح بحوث السوق فهما أعمق للمزايا والعيوب والفرص المحتملة. كما يساعد تحليل المؤسسة ومنافسيها في تحديد موقعها داخل السوق. ومن خلال تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، يمكن تحسين الاستراتيجية التسويقية ومعرفة ما يميز المؤسسة عن غيرها. ويُعد تحليل SWOT من الأدوات التي تمكن من فهم الوضع التنافسي للمؤسسة وتحديد عرض البيع الفريد (USP).

2- تحديد الأهداف

بعد تحديد العلامة التجارية وتموضعها في السوق، ينبغي التفكير في الأهداف المراد تحقيقها. وتشمل ذلك الأهداف العامة مثل حجم المؤسسة، خطط التوسع، والمبيعات المتوقعة. ويجب تحديد أهداف تكون: محددة، قابلة للقياس، واقعية، ذات صلة، محددة زمنياً، وذلك لزيادة فرص النجاح (Jones et al., 2023).

3- وضع استراتيجية التسويق

بعد تحديد الأهداف، يجب التفكير في استراتيجيات التسويق، حيث يرى طومسون (Thompson) أن الاستراتيجية التسويقية هي المسار أو الطريقة التي تُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها التسويقية المسطرة على المديين الطويل والقصير. كما يركز هذا التعريف على ضرورة تحديد الأسواق المستهدفة بدقة، وإعداد المزيج التسويقي الملائم الذي يلبي احتياجات تلك الأسواق بكفاءة (الصميدعي، 2000، صفحة 119)، ومن جهته ديب (Dibb) يرى أن الاستراتيجية التسويقية هي عملية تحديد الأهداف بدقة ووضع الخطط الكفيلة بتوجيه موارد المؤسسة نحو تحقيق تلك الأهداف الكلية. ويؤكد هذا التعريف على ضرورة استهداف فئات محددة من المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وذلك من خلال التطوير المستمر لعناصر المزيج التسويقي لضمان نجاح الخطة التسويقية (البرزنجي و البرزنجي، 2008، صفحة 139).

1.3 السوق المستهدف: (Target Market)

يُقصد بالسوق المستهدف تلك المجموعة من الأفراد أو المنظمات التي توجه إليها المؤسسة منتجاتها وخدماتها، وذلك من خلال استراتيجية تسويقية مصممة خصيصا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المحددة وتحقيق رضاهم (الصيرفي، 2005، صفحة 116).

أ- **محددات نجاح تحديد السوق المستهدفة:** يتوقف نجاح أي خطة تسويقية على الكيفية التي يتم بها تحديد حاجات الزبائن، ومن ثم توجيه موارد المؤسسة وتنظيمها بما يضمن تحقيق الأرباح. ويمكن القول إنه يتم تصنيف وترتيب الأسواق المستهدفة الحالية والمحتملة بناء على المعايير التالية (أبو النجا، 2010، صفحة 81):

- **الربحية:** قياس مدى قدرة السوق على تحقيق عوائد مادية للمؤسسة.
- **حجم المبيعات:** تقدير حجم المبيعات الحالية والتنبؤ بالمستويات المستقبلية.
- **التوافق الاستراتيجي:** مدى تطابق قدرات المؤسسة المتاحة مع متطلبات النجاح في القطاع السوقي المستهدف.

ب- استراتيجيات تحديد السوق المستهدفة:

يمكن للمؤسسة المفاضلة بين عدة خيارات استراتيجية عند تحديد سوقها المستهدف، وذلك على النحو التالي:

- **1. استراتيجية التسويق غير المتنوع (الموحد):** تعتمد المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية مزيجا تسويقيا واحدا موجها للسوق ككل، انطلاقا من فرضية تشابه حاجات ورغبات جميع الزبائن تجاه منتج معين. وتبرز أهمية هذه الاستراتيجية في قدرتها على خفض التكاليف الكلية، سواء تكاليف البحوث التسويقية أو الترويج، بالإضافة إلى الاستفادة من وفورات الحجم الكبير
- **2. استراتيجية التسويق المتنوع (المتمايز):** بموجب هذه الاستراتيجية، يتم تقسيم السوق إلى قطاعات متباينة، حيث يُنظر إلى كل قطاع كقوة سوقية مستقلة تستوجب تصميم مزيج تسويقي خاص بها يتناسب مع خصائصها. وتُستخدم هذه الاستراتيجية عادة عندما تقدم المؤسسة أكثر من منتج واحد لتلبية احتياجات فئات متنوعة (البرواربي و البرزنجي، 2008، صفحة 102).
- **3. استراتيجية التسويق المركز:** تعتنى هذه الاستراتيجية باختيار قطاع سوقي معين (أو عدد محدود من القطاعات)، وتوجيه كافة الأنشطة والجهود التسويقية نحوه من خلال مزيج تسويقي واحد. وتكمن ميزة

هذا الخيار في تحقيق تخصص دقيق وتمركز قوي داخل السوق، فضلا عن تحقيق اقتصاديات الحجم في القطاع المستهدف (المعلا و توفيق، 2008، صفحة 67).

• 2.3 تحديد عناصر المزيج التسويقي الموسع (Marketing Mix)

المزيج التسويقي الموسع (عناصر المزيج التسويقي السبعة) هو مزيج من سبعة عناصر تسويقية تعمل معا لتحقيق أهداف استراتيجية التسويق. هذه العناصر السبعة هي: المنتج، السعر، المكان، الترويج، الأفراد، العمليات، والعناصر المادية. (Lakshmi, 2022)

1. المنتج (Product): يشير هذا إلى ما تنتجه الشركة (سواء كان منتجا أو خدمة أو مزيجا منهما) ويتم تطويره لتلبية الحاجة الأساسية للعميل - على سبيل المثال، يتم تلبية الحاجة إلى النقل بالسيارة. يكمن التحدي في ابتكار "مجموعة المزايا" المناسبة التي تلي هذه الحاجة. فماذا يحدث عندما تتغير احتياجات العملاء، أو يتقدم المنافسون، أو تظهر فرص جديدة؟ علينا إضافة مزايا جديدة إلى "مجموعة المزايا" لتحسين العرض، أو ابتكار نسخ جديدة من المنتجات الحالية، أو إطلاق منتجات جديدة كلياً. عند تحسين المنتج، فكر فيما هو أبعد من المنتج نفسه؛ إذ يُمكن إضافة قيمة وتحقيق التميز من خلال الضمانات، وخدمات ما بعد البيع، والدعم عبر الإنترنت، وتطبيق سهل الاستخدام، أو محتوى رقمي كالفيدوهات التي تُساعد المستخدم على الاستفادة القصوى من المنتج.

2. السعر (Price): هو العنصر الوحيد المُدر للدخل في المزيج التسويقي، فجميع الأنشطة التسويقية الأخرى تُمثل تكلفة. لذا، من المهم تحديد السعر المناسب ليس فقط لتغطية التكاليف، بل لتحقيق الربح أيضاً! قبل تحديد الأسعار، نحتاج إلى البحث عن معلومات حول ما يرغب العملاء في دفعه، وفهم الطلب على هذا المنتج/الخدمة في السوق. ولأن السعر يُعد مؤشراً قوياً على مكانة المنتج في السوق مقارنة بالمنافسين (الأسعار المنخفضة = علامة تجارية ذات قيمة)، يجب تحديد الأسعار مع مراعاة المنافسين أيضاً.

3. المكان (Place): هو المكان الذي يُجري فيه العملاء عملية الشراء. قد يكون ذلك في متجر فعلي، أو من خلال تطبيق، أو عبر موقع إلكتروني. تمتلك بعض المؤسسات المساحة المادية أو التواجد الإلكتروني اللازمين لتوصيل منتجاتها/خدماتها مباشرة إلى العملاء، بينما تضطر مؤسسات أخرى إلى التعاون مع وسطاء يمتلكون المواقع ومواقع التخزين و/أو الخبرة في المبيعات للمساعدة في هذا التوزيع. تتعلق القرارات المتخذة في هذا العنصر من المزيج التسويقي بتحديد الوسطاء (إن وجدوا) المشاركين في

سلسلة التوزيع، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية اللازمة لإيصال المنتج/الخدمة إلى العميل النهائي، بما في ذلك التخزين والنقل.

4. **الترويج (Promotion):** لدينا منتج رائع بسعر مغرٍ، متوفر في جميع الأماكن المناسبة، ولكن كيف يعرف العملاء ذلك؟ يركز الترويج في مزيجنا التسويقي على إيصال الرسائل إلى العملاء، بغض النظر عن مرحلة رحلة الشراء التي يمرون بها، بهدف توليد الوعي والاهتمام والرغبة أو اتخاذ إجراء. لدينا أدوات تواصل مختلفة بفوائد متفاوتة. يُعد الإعلان وسيلة جيدة لزيادة الوعي والوصول إلى جماهير جديدة، بينما يُعد البيع الشخصي باستخدام فريق مبيعات مثاليا لبناء علاقات مع العملاء وإتمام عمليات البيع. يكمن التحدي في اختيار الأداة الأنسب، وانتقاء الوسيلة الإعلامية الأكثر فعالية للوصول إلى جمهورنا بناء على معرفتنا به. إذا كان عميلك من رواد إنستغرام، فهذا هو المكان الأمثل للتواصل معه! ولا يقتصر هذا على العملاء فقط، بل تواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين، كالمساهمين والجمهور، لبناء سمعة الشركة. تنطبق المبادئ نفسها؛ اختر الأدوات والوسائل الإعلامية المناسبة التي تتوافق مع أهدافك.

5. **الأفراد (الموظفون) (People):** يمثل موظفو الشركة واجهة الشركة عند التفاعل مع العملاء، حيث يتلقون استفساراتهم وطلباتهم وشكاويهم ويعالجونها شخصيا، أو عبر الدردشة الإلكترونية، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو مركز الاتصال. يتفاعلون مع العملاء طوال رحلتهم، ويصبحون واجهة الشركة أمامهم. لذا، يجب تحسين معرفتهم بمنتجات الشركة وخدماتها وكيفية استخدامها، وقدرتهم على الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، وأسلوبهم اليومي وسلوكهم. قد يتفاوت أداء الموظفين، ولكن مع التدريب والتمكين والتحفيز المناسب من الشركة، يمكنهم أيضا أن يمثلوا فرصة لتمييز عروض الشركة في سوق مزدحمة، وبناء علاقات قيمة مع العملاء.

6. **العمليات (Process):** تسعى جميع الشركات إلى توفير تجربة سلسلة وفعالة ومريحة للعملاء، ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود عمليات مناسبة في الكواليس. يساعدنا فهم خطوات رحلة العميل - بدءا من الاستفسار عبر الإنترنت، مروراً بطلب المعلومات، وصولاً إلى إتمام عملية الشراء - على تحديد العمليات اللازمة لضمان حصول العميل على تجربة إيجابية. فعندما يستفسر العميل، ما المدة التي سينتظرها قبل تلقي الرد؟ وما المدة التي ينتظرها بين حجز موعد مع فريق المبيعات وعقد الاجتماع؟ وماذا يحدث بعد إتمام الطلب؟ وكيف نضمن إنشاء تقييمات بعد الشراء؟ وكيف يمكننا استخدام التكنولوجيا لتحسين عملياتنا؟ كل هذه الاعتبارات تُسهم في بناء تجربة عملاء إيجابية.

7. **الأدلة المادية (Physical evidence):** تُقدم الأدلة المادية مؤشرات ملموسة على جودة التجربة التي تُقدمها الشركة. وقد تكون مفيدة بشكل خاص عندما لا يكون العميل قد تعامل مع الشركة من قبل ويحتاج إلى بعض التطمينات، أو عندما يُتوقع منه دفع ثمن الخدمة قبل تقديمها. بالنسبة للمطاعم، قد تتمثل الأدلة المادية في محيط المطعم، وزبي الموظفين، وقوائم الطعام، والتقييمات الإلكترونية التي تشير إلى التجربة المتوقعة. أما بالنسبة للوكالات، فيحتوي موقعها الإلكتروني نفسه على أدلة مادية قيمة، بدءاً من شهادات العملاء ووصولاً إلى دراسات الحالة، فضلاً عن العقود التي تُمنح للشركات لتمثيل الخدمات التي تتوقع الحصول عليها.

. وينبغي اختيار الاستراتيجيات المناسبة لطبيعة المؤسسة وجمهورها. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون الإعلان في الصحف فعالاً مثل حملات التواصل الاجتماعي عند استهداف الشباب.

وينصح باختيار أنشطة متكاملة تعزز بعضها بعضاً. فإذا أرادت المؤسسة تقديم منتج جديد، يمكنها:

الإعلان عبر الإذاعة المحلية

تعزيز حضورها عبر وسائل التواصل

تقديم عروض بأسعار منخفضة للمشتريين لأول مرة

هذه الأنشطة المتنوعة تُسهم في الوصول إلى جمهور أوسع (Sánchez–Teba et al., 2020).

4. إعداد الميزانية التسويقية

يُعد تحديد حجم الميزانية وطريقة توزيعها أمراً أساسياً لنجاح المؤسسة. فالميزانية تساعد في التخطيط الجيد للحملات التسويقية. ويجب الحرص على إنفاق الأموال على الأنشطة التي تخدم الأهداف الحالية. ونظراً لارتفاع تكلفة الإعلانات، من الضروري اختيار البدائل التي تحقق أعلى مردودية وبأقل تكلفة ممكنة (Katsikeas et al., 2020).

5. تحديث خطة التسويق

يُعد تقييم الأنشطة التسويقية أمراً ضرورياً. فمراجعة النتائج ومتابعة الاتجاهات الحديثة يُساعدان في مواكبة التغيرات وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن المهم التجربة والابتكار وإضافة قيمة حقيقية للأعمال (Zhao & Kim, 2021).

ستحتاج إلى تطوير استراتيجياتك التسويقية الشاملة إلى خطط وبرامج تفصيلية. مع أن هذه الخطط التفصيلية قد تغطي كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج)، إلا أن التركيز سيختلف تبعاً لاستراتيجيات مؤسستك المحددة. فالشركة التي تركز على المنتج ستركز خططها

المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأربعة حول كل منتج من منتجاتها. أما الشركة التي تركز على السوق أو المنطقة الجغرافية فستركز على كل سوق أو منطقة جغرافية على حدة. وستبني كلاهما خططهما على الاحتياجات التفصيلية لعملائها وعلى الاستراتيجيات المختارة لتلبية هذه الاحتياجات. ومرة أخرى، فإن العنصر الأهم هو الخطط التفصيلية، التي تحدد بدقة البرامج والأنشطة الفردية التي ستنفذ خلال فترة الخطة (عادة خلال العام المقبل). وبدون هذه الخطط، لن يكون التسويق ممكناً.

ملاحظة: ينبغي أن تتضمن خطة العمل خطة تسويقية لمدة ثلاث سنوات على الأقل، تُلخص أهداف المبيعات لكل منتج وخطة إنتاج (من 1 إلى ...)، وتشرح التدابير التسويقية الأساسية ومخاطرها، وتتضمن أيضاً جدولاً زمنياً لإطلاق المنتجات المخطط له، بالإضافة إلى توزيع معقول لتكاليف التسويق. وبذلك، تُمثل الخطة التسويقية خارطة طريق للأنشطة التسويقية اللازمة لتحقيق أهداف التسويق الاستراتيجية. (Gerald & Vaseghi, 2007, p. 82).

دراسة حالة: استراتيجية التسويق لمؤسسة "GreenFresh" للمنتجات الغذائية الصحية

1. نبذة عن المؤسسة

تُعد مؤسسة **GreenFresh** مؤسسة صغيرة ناشئة تنشط في مجال إنتاج وتوزيع الأغذية الصحية الطبيعية (عصائر طبيعية، وجبات خفيفة صحية، منتجات خالية من السكر الصناعي). تنشط المؤسسة في سوق محلي حضري وتستهدف المستهلكين المهتمين بالصحة ونمط الحياة المتوازن.

2. تحليل السوق (Market Analysis)

أ. تحليل البيئة التنافسية

يشهد سوق الأغذية الصحية نمواً ملحوظاً نتيجة تزايد الوعي الصحي، إلا أنه يتميز بوجود:

- منافسين محليين صغار بأسعار منخفضة
- علامات تجارية مستوردة ذات أسعار مرتفعة

الجدول رقم 12: تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
جودة عالية - منتجات طبيعية	محدودية الموارد المالية
مرونة الإنتاج	ضعف العلامة التجارية
الفرص	التحديات
ارتفاع الطلب على الغذاء الصحي	المنافسة السعرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

3. تحديد السوق المستهدف (Target Market)

أ. التجزئة (Segmentation)

تم تقسيم السوق وفق المعايير التالية:

- ديموغرافية: الفئة العمرية 20-45 سنة
- نفسية: مهتمون بالصحة والرياضة
- سلوكية: يفضلون المنتجات الطبيعية

ب. الاستهداف (Targeting)

اختارت المؤسسة استراتيجية التسويق المركز بالتركيز على:

الشباب العاملين والرياضيين في المدن الكبرى.

ج. التموضع (Positioning)

تموضع المنتج على أنه:

“منتج صحي طبيعي عالي الجودة بسعر معقول.”

4. أهداف استراتيجية التسويق

- زيادة المبيعات بنسبة 20% خلال سنة واحدة
- بناء وعي بالعلامة التجارية في السوق المحلي
- اكتساب 500 عميل جديد خلال أول 6 أشهر

(أهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، ومحددة زمنيا)

5. استراتيجية التسويق المعتمدة

اعتمدت المؤسسة استراتيجية تقوم على:

- التركيز على شريحة محددة ذات ربحية عالية
- التمايز من خلال الجودة الطبيعية والشفافية
- الاعتماد على التسويق الرقمي منخفض التكلفة

5. المزيج التسويقي الموسع (7 Ps)

الجدول رقم 13: المزيج التسويقي الموسع (7 Ps)

العنصر	التطبيق في المؤسسة
المنتج	عصائر ووجبات صحية طبيعية
السعر	تسعير متوسط مع عروض تحفيزية
المكان	البيع عبر المتاجر المحلية والمنصات الرقمية
الترويج	إعلانات عبر فيسبوك وإنستغرام، مؤثرين
الأفراد	تدريب فريق المبيعات على التفاعل مع العملاء
العمليات	طلب إلكتروني - توصيل سريع
الأدلة المادية	تغليف صديق للبيئة - تقييمات العملاء

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

7. الميزانية التسويقية

خصصت المؤسسة 10% من رقم أعمالها المتوقع للأنشطة التسويقية، مع التركيز على:

- التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي
- الحملات الترويجية الرقمية منخفضة التكلفة

8. تقييم وتحديث الخطة التسويقية

تعتمد المؤسسة على مؤشرات الأداء التالية:

- حجم المبيعات
- عدد العملاء الجدد
- معدل التفاعل على وسائل التواصل

ويتم تحديث الخطة التسويقية كل 6 أشهر بناءً على النتائج المحققة.

9. خلاصة

تُبرز هذه الحالة كيف يمكن لمؤسسة صغيرة توظيف استراتيجية تسويق واضحة قائمة على تحليل السوق، اختيار سوق مستهدف دقيق، وتطبيق مزيج تسويقي متكامل لتحقيق ميزة تنافسية رغم محدودية الموارد.

المحاضرة رقم 08 : الخطة الإنتاجية والتقنية

تمهيد :

تُعد الخطة التقنية والإنتاجية أحد الأجزاء الأساسية في مخطط الأعمال، إذ توضح الكيفية التي سيتم من خلالها تحويل الفكرة أو المنتج من تصور نظري إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. ولا يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تقني معقد، بل إلى إقناع القارئ (مستثمر، بنك، حاضنة) بقدرة المشروع على الإنتاج أو تقديم الخدمة بكفاءة وجودة وتكلفة مضبوطة.

1- مصادر التوريد وإدارة الإمدادات

يُعرف الموردون بأنهم الأفراد والمنظمات التي تزود المؤسسة بما تحتاجه من موارد مادية. والموردون قد يكونوا موردين خارجيين (**External Supplier**) وهم الذين يزودون المؤسسة باحتياجاتها من خارجها، ويُعتبرون بمثابة شركاء للمؤسسة في تقديم المنتجات والخدمات المتميزة التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلكين، وتتوقف كفاءة وجودة هذه المخرجات على كفاءة وجودة ما يقدمه هؤلاء الموردون من مدخلات.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة هؤلاء الموردين على التوريد في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة والجودة المناسبة، مما يضمن استمرارية تدفق المواد الخام والمدخلات إلى نظام الإنتاج في المؤسسة، وأي تأخير أو نقص في هذه التوريدات يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية نظام الإنتاج ككل والأداء العام للمؤسسة.

كما يوجد ما يُسمى بالمورد الداخلي (**Internal Supplier**) ، ويُقصد به أن كل قسم أو وحدة داخل المؤسسة يُعتبر مورداً داخلياً للقسم أو الوحدة التي تليه في خط الإنتاج. فعلى سبيل المثال، يقوم قسم التصميم بتزويد قسم الإنتاج بالمخططات والرسومات الفنية، وبالتالي فإن أي خلل في أداء هذا المورد الداخلي سيؤثر حتماً على جودة العمليات اللاحقة وجودة المنتج النهائي (محسن و النجار، 2012، صفحة 5)

وتتطلب هذه العملية القيام بدراسة وتحليل احتياجات المؤسسة وتقدير الطلب على المواد، والبحث في سوق الإمدادات لضمان الحصول على المواد اللازمة بالأسعار والمواصفات المطلوبة. كما تتولى إدارة الإنتاج مسؤولية تنظيم وتدفق المواد عبر مراحل التصنيع المختلفة، وضمان استمرارية العملية الإنتاجية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف الممكنة، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات حديثة في الرقابة على

المخزون وتنسيق العلاقة بين المشتريات والإنتاج والمخازن لضمان عدم حدوث أي اختناقات في العمليات التشغيلية (شرارة).

2- عملية الإنتاج وكيفية سيرها

مفهوم عملية التحويل: تُمثل عملية التحويل النشاط الجوهري لنظام الإنتاج، حيث يتم من خلالها مزج وتفاعل مجموعة من المدخلات (كالمواد الخام، والمعلومات، والموارد البشرية) لتوليد مخرجات نهائية في شكل سلع مادية أو خدمات. وتتم هذه العمليات عادة داخل مرافق إنتاجية متخصصة (**Production Facilities**)، سواء كانت مصانع لتصنيع المنتجات، أو مؤسسات خدمية كالمستشفيات والمصارف، أو حتى مراكز تقنية تعتمد على معالجة البيانات (**Processing**) لتحويلها إلى معلومات قيمة.

أهداف القيمة والمنفعة: تستهدف عمليات التحويل بشكل أساسي إضافة قيمة (**Value**) للمدخلات وتحويلها إلى "منفعة (**Utility**)" تلبي تطلعات المستهلك. وتشتمل هذه المنافع على أربعة أنواع رئيسية:

1. **المنفعة الشكلية:** وهي تحويل خصائص المادة الفيزيائية إلى شكل جديد (مثل تحويل الخشب إلى أثاث أو الحديد إلى هياكل سيارات).

2. **المنفعة المكانية:** وتتحقق من خلال نقل الموارد من أماكن توافرها إلى أماكن الاحتياج إليها، مما يرفع من قيمتها الاقتصادية.

3. **المنفعة الزمانية:** وتتمثل في تخزين وحفظ المنتجات لإتاحتها في الأوقات المناسبة لطلب المستهلك.

4. **منفعة الفحص والجودة:** وهي الأنشطة الرقابية التي تضمن مطابقة المنتج للمواصفات، مما يمنحه قيمة إضافية تتعلق بالموثوقية والأمان.

تصنيف الموارد المشاركة: تعتمد كفاءة عملية التحويل على نوعين من الموارد؛ الأول هو **الموارد المتحولة** وهي العناصر التي يطرأ عليها التغيير الفعلي (كالمواد الخام)، والثاني هو **الموارد المحولة** وهي الوسائل التي تُنفذ عملية التغيير (كآلات، والتكنولوجيا، والكوادر البشرية المتخصصة). ويعد التكامل بين هذين النوعين شرطاً أساسياً لضمان انسيابية الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية (محسن و النجار، 2012، صفحة 5).

إذا يتضمن هذا العنصر تصميم الخط الإنتاجي والذي يعني " تحديد المراحل التي يمر بها المنتج والعمليات التي ستجرى عليه حتى يتحول إلى شكله النهائي " (الثلجة، 2009، صفحة 5) وبمعنى آخر،

"هو تحديد المسار الخاص لإنتاج (تصنيع) منتج معين، وترتيب عمليات الإنتاج الخاصة به." (حجازي، 2002، صفحة 211)

وعليه، فإن التصميم يعني تحديد الخطوات الكاملة للعمليات الإنتاجية وكيفية تتابع هذه العمليات، من أجل خلق العلاقات التنظيمية المناسبة بين مختلف مدخلات العملية الإنتاجية؛ وذلك يتطلب التحديد المسبق لمواصفات المنتج.

بصفة عامة، يهدف تصميم خط الإنتاج إلى التنظيم العقلاني للمهام الخاصة بالعملية الإنتاجية، من خلال تحديد التوقيت اللازم لإنجاز كل مهمة من مهام العملية الإنتاجية، رسم العلاقة آلة-مورد بشري، والعلاقة آلة-آلة، والعلاقة مورد بشري-مورد بشري، وتحديد المسار الذي ستأخذه الأوامر الإنتاجية، وهذا الأمر سيسمح بالتحكم أكثر في إنتاج المنتجات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة والجودة المناسبة والتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد.

عموماً، يمكن تحديد أهداف تصميم الخط الإنتاجي فيما يلي:

1- يعمل على خفض وقت التحضير والإعداد للمواد والعمليات مما سيؤدي إلى توفير طاقة إضافية للمؤسسة ناتجة عن تقصير دورة التشغيل.

2- يسعى تصميم الخط الإنتاجي من خلال التحكم في التوقيت والطاقة المتاحة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال السرعة في تلبية طلبات الزبائن وتخفيض حجم المخزون.

3- يهدف تصميم الخط الإنتاجي إلى خفض الطاقات العاطلة في الموارد سواء المادية أو البشرية مما سيؤدي إلى حسن استغلال الإمكانيات والموارد والطاقات المتاحة، الأمر الذي سيزيد ربحية المؤسسة.

3- التصنيع الداخلي والاستعانة بمقاولين خارجيين

يُوضح هذا الجزء التقسيم المعتمد بين العمليات التي سيتم إنجازها داخل المؤسسة وبين المهام التي سيتم إسنادها إلى مقاولين فرعيين خارجيين (المناولة). تتبنى المؤسسة استراتيجية المناولة بناء على دوافع اقتصادية جوهرية، خاصة في الحالات التي لا تتوفر فيها موارد مالية كافية لتحقيق استثمارات ضخمة، أو عندما تكون مردودية تلك الاستثمارات منخفضة؛ مما يسمح للمؤسسة بزيادة إنتاجها دون تحمل أعباء تكاليف ثابتة إضافية.

كما تساهم هذه الاستراتيجية في تفادي المخاطر المتعلقة بالجودة، حيث تملك المؤسسة القدرة على إملاء شروط دقيقة في إطار عقود رسمية مع المقاولين من الباطن، وهو ما يعد أقل تكلفة من فرض هذه المعايير داخلياً. إضافة إلى ذلك، تمنح المناولة المؤسسة مرونة في التدفقات النقدية عبر الاتفاق على

فترات دفع مرنة للمستحقات، وتساعد بشكل مباشر في تخفيف تكاليف التخزين وتجاوز مشكلات تلبية الطلب المتزايد في السوق.

إن هذا التقسيم يمنح هيكل المؤسسة مرونة أكبر للتكيف مع المستجدات، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات المتوقعة مستقبلاً؛ حيث تخطط المؤسسة للانتقال التدريجي من الاستعانة الخارجية إلى التصنيع الداخلي مع توسع حجم الإنتاج، أو العكس، بما يتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية لتعزيز الربحية والكفاءة. (قلوش و سحنون، 2022، صفحة 335).

4- المصنع، الآلات، ومتطلبات التمويل

يتناول هذا العنصر طبيعة المصنع أو وحدة الإنتاج والآلات المستخدمة، مع تحديد ما إذا كانت المعدات ستُشترى أو تُستأجر. كما يتم تقديم تقدير مبسط لتكلفة هذه المعدات ومتطلبات التمويل المرتبطة بها، مع توضيح مدى توافقها مع حجم المشروع وإمكاناته المالية.

يمكن المفاضلة بين المواقع البديلة المتاحة لإقامة المشروع واختيار الموقع الأفضل والأكثر ملائمة لطبيعة المشروع بناء على عدد من المعايير والتي تتمثل فيما يلي:

يؤثر حجم المشروع على قرار اختيار الموقع ومكانه ومساحته، الموقع الملائم يجب أن يكون كافي ومناسب لحجم الأنشطة والعمليات المتوقعة أداؤها لتشغيل المشروع، ويجب أن يتناسب مع حجم الانتاج الفاصلة وعدد خطوط الإنتاج، وهذا المنتجات في كل خط انتاج والطاقة الانتاجية المخططة لبداية عمل المشروعات المتوقعة خلال السنوات التالية لعمر المشروع.

كما يجب أن تتوافق مواصفات موقع المشروع مساحته مع أداة الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات وطاقاتها الإنتاجية وطريقه تشغيلها وصيانتها والعلاقات الفنية بينهما نقطة وما يجب أن تكون خصائص موقع المشروع الملائم القيام بأعمال الصيانة والحفاظ على الاشتراطات على الاشتراطات الخاصة بالأمان والسلامة المهنية (حسن رمضان و محفوظ سويد).

أحد القرارات المهمة المتعلقة بمواقع المشروع هو تحديد هل سيتم شراء الأرض التي سيقام عليها المشروع المباني اللازمة لتشغيله رغبة استفهام يفضل ان تقوم المشروعات الصغيرة في البداية بتأجير من شرائه إلا اذا كان الموقع مملوكا لرائد الأعمال وتأجير يجنب المشروع تحمل تكاليف كبيرة لشراء الموقع، يمكن الاستفادة من هذا الوفرة في التكاليف يجب أن تتناسب قيمة الإيجار الشهري مع امكانيات صاحب المشروع، وذلك وفقا للنتائج المتعلقة بالتكاليف والمبيعات المتوقعة الناتجة عن التحليل المالي النقطة

ويمكن التعرف على المتوسط الإيجارات في المناطق المقترحة لاقامة المشروع من السماسرة والمكاتب العقارية بين المواقع والمساحات المتاحة. (حسن رمضان و محفوظ سويد).

توجد العديد من الجوانب التي يجب دراستها فيما يتعلق بالآلات والمعدات المستخدمة لتشغيل المشروع والتكنولوجيا والنظم والتقنيات التي ستعتمد عليها العمليات الخاصة بتشغيل هذه الآلات بالإضافة الى الأعمال التنظيمية والادارية المرتبطة بهذا المجال، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي :

أ-تحديد أعداد الآلات والمعدات اللازمة لتشغيل المشروع، وخصائصها، ومواصفاتها الفنية، والتكاليف التقديرية الخاصة بها.

ب-تحديد مصادر الحصول على هذه الآلات والمعدات، وهل هي متوفرة محليا ام سيحتاج المشروع لاستيرادها ؟ وفي حال كونها مستوردة، فهل تسمح السياسات الحكومية باستيرادها ؟ وما هي الاجراءات والاشتراطات الخاصة بعملية الاستيراد.

ج- هل الآلات والمعدات، والتكنولوجيا والتقنيات الخاصة بالمشروع بسيطة أم معقدة؟ وهل تحتاج لتدريب العامل اذا عليها ؟ وكيف يمكن الحصول على الخبرات اللازمة لعمليات التدريب.

د- تحديد العمر الافتراضي للآلات والمعدات، ومدى توفر قطع الغيار اللازمة لها، والفترة الزمنية اللازمة لاتمام عمليات الصيانة، والاجراءات الخاصة بها.

هـ-تحديد البرامج والانظمة التقنية التي ستحتاجها كل العمليات الانتاجية وكذلك العمليات الادارية مثل: الانظمة المحاسبية، وانظمة خدمة العملاء، وانظمة الموارد البشرية ... وتحديد مصادر الحصول عليها والتكلفة التقديرية الخاصة بكل منها .

و-تحديد عدد ومواصفات الاجهزة التقنية التي ستحتاجها العمليات الخاصة بالمشروع مثل اجهزة الحاسب الالي والطابعات، واجهزة الاتصال بين الشبكات الالكترونية، والهواتف المحمولة، وغيرها وتقدير التكلفة التقديرية الخاصة بكل منها (حسن رمضان و محفوظ سويد) .

5- إدارة الجودة ومراقبتها

تُوضح في هذا الجزء آليات مراقبة الجودة المعتمدة، خاصة مع زيادة حجم الإنتاج. كما يتم التطرق إلى تكاليف وفوائد استراتيجية الجودة، مع إبراز دورها في تحسين رضا العملاء وتقليل الأخطاء والهدر. من أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الإنتاج لتوفير درجة عالية من الجودة من منتجات المصنع يتطلب ذلك تخصيص أداء لمراقبة الجودة للتأكد من توفير المواصفات المحددة بدءا من المواد الخام والتأكد من

كفاءة الآلات والقوى العاملة وكفاءة تصميم المراحل العمليات الإنتاجية نفسها لضمان الحصول على الجودة المطلوبة في المواصفات المحددة.

وتشير إلى مدى قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل أو زيادة عنها، ويمكن فهم هدف الجودة من خلال ثمانية أبعاد وهي : الأداء، المطابقة للمواصفات، الاعتمادية، الجوانب الجمالية الفاصلة توفير الخدمات الفاصلة المتانة، الخصائص، والجودة المدركة.

6-جدولة الانتاج

تُعد جدولة الإنتاج هي المرحلة التي يتم فيها تحويل خطة الإنتاج إلى ترتيب زمني وتوزيع للمهام (Tasks) والعمليات المطلوبة يوميا. وهي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط التي تسبق عملية التنفيذ الفعلي، حيث يتم فيها الانتقال من التخطيط الإجمالي إلى التخطيط التفصيلي.

فالجداول تشير إلى تعيين أو تحديد أولويات أو تتابع الأعمال (Jobs) أو أوامر الإنتاج، وتوزيعها على مراكز العمل أو الآلات. إن الجدولة تحدد التوقيت (Timing) والتتابع (Sequencing) وحجم ومقدار العمل، بحيث يتم الالتزام بالوقت المحدد لكل مركز عمل ومراعاة الوقت الإجمالي للتسليم. وعلى الرغم من أن الجدولة غالبا ما تكون قصيرة المدى، إلا أنها ذات أهمية استراتيجية كبرى، حيث تُعد أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

"يجب أن يتضمن مخطط الأعمال خطة إنتاج لمدة ثلاث سنوات على الأقل، تلخص استراتيجية الإنتاج وتحتوي على توزيع حكيم لتكاليف الإنتاج. كما ينبغي أن توضح المخاطر ذات الصلة والاستثمارات المخطط لها، وأن تصف الإجراءات الأساسية اللازمة لزيادة وتحسين الأداء (الجدول 14)".

الجدول رقم 14: نموذج سجلات تخطيط الإنتاج

المعلومات (Information)	العام السابق	العام الحالي	سنة الخطة 1	سنة الخطة 2	سنة الخطة 3
حجم الإنتاج (كمية)					
استغلال الطاقة الإنتاجية (%)					
عدد الموظفين					
تكاليف المواد (دج)					
الخدمات الخارجية (دج)					
تكاليف الأفراد/الموظفين (دج)					
الاستهلاكات/الإهلاكات (دج)					

					تكاليف إنتاج أخرى (دج)
					إجمالي تكاليف الجودة (دج)
					إجمالي تكاليف الإنتاج (دج)
					تكاليف الإنتاج / الإيرادات (%)

المصدر: (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 95)

مثال توضيحي: مؤسسة "الجزائر للأثاث المعدني"

الجدول رقم 15: المبالغ بآلاف الدينانير الجزائري - كقيمة افتراضية

3	2	1	العام الحالي (CY)	المعلومات (Production) (Planning)
سنة الخطة (PY3)	سنة الخطة (PY2)	سنة الخطة (PY1)		
12	10	7	5	حجم الإنتاج (عدد القطع)
90%	85%	75%	60%	استغلال الطاقة الإنتاجية (%)
40	35	25	20	عدد الموظفين (عامل)
36,000,000	30,000,000	21,000,000	15,000,000	تكاليف المواد (DA)
4,000,000	5,000,000	3,500,000	2,000,000	الخدمات الخارجية (المناولة) DA
19,200,000	16,800,000	12,000,000	9,600,000	تكاليف الموظفين (أجور) DA
2,500,000	2,500,000	1,500,000	1,200,000	الاستهلاكات (إهلاك الآلات) (DA)
1,500,000	1,200,000	1,000,000	800	تكاليف إنتاج أخرى (DA)
1,500,000	1,200,000	800	500	إجمالي تكاليف الجودة (DA)
64,700,000	56,700,000	39,800,000	29,100,000	إجمالي تكاليف الإنتاج (DA)
38%	40%	42%	45%	تكاليف الإنتاج / الإيرادات (%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

المحاضرة رقم 09: الخطة المالية

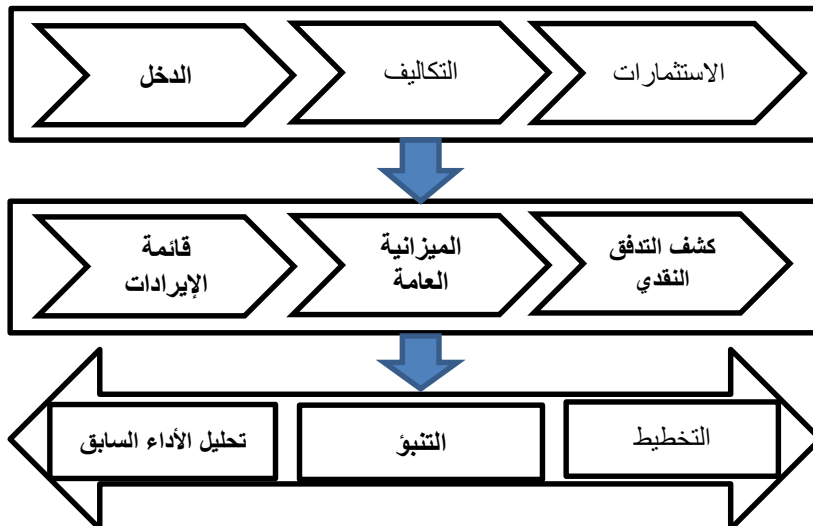
تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنشير إلى إنشاء رابط مباشر للإدارة المالية العملية، والذي يُظهر مثال، من خلال إعداد الميزانيات وبيانات الدخل وبيانات التدفقات النقدية والعديد من جداول التخطيط الأخرى. في هذا الصدد، من المهم جدا فهم نظام البيانات المالية ووضع مساعدات التخطيط في شكل جداول بيانات في وقت مبكر جدا. على الرغم من أن التخطيط المالي ليس سهلا، إلا أنه يتطلب تحليلا عميقا من جانب رائد الاعمال. في هذا الفصل، سوف نولي اهتماما وثيقا لهذا الجانب وسنقدم مثل هذه الوسائل التخطيطية لمساعدته.

1-نظام البيانات المالية:

- بالنسبة للعديد من "رواد الأعمال الشباب"، يعتبر نظام البيانات المالية مشكلا ضروريا لا يفهمونه على الإطلاق. ومع ذلك، باستخدام نظام البيانات المالية، سيتمكن رائد الاعمال من إظهار للمستثمر أن خطة عمله تعد بالنجاح. لذلك يجب أن يتعرف على الأدوات التي تنطبق على إدارة الأعمال. لإنشاء الميزانية العامة وبيان الدخل وحالة التدفق النقدي، حيث سيحتاج إلى بعض البيانات الأساسية حول أنشطة العمل. يتم تمثيل هذا في الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: البيانات الأساسية المطلوبة للتخطيط المالي



المصدر: (Vaseghi و Gerald، 2007، صفحة 108)

2- مكونات نظام البيانات المالية:

يمكن تصنيف البيانات الأساسية إلى ثلاث فئات:

الإيرادات: هي المبلغ المقدر للمنتجات والخدمات التي تبيعها. هذه البيانات مأخوذة من خطة المبيعات والتسويق الخاصة بالمشروع.

الاستثمارات: وتمثل رأس المال المطلوب **للإنتاج**. يمكن أن يشمل ذلك الممتلكات والمباني والآلات وكذلك الاستثمارات المالية مثل الأسهم، ولكن أيضا الاستثمارات غير المادية مثل برامج الكمبيوتر.

التكاليف: وتشمل جميع النفقات المتبقية الضرورية للحفاظ على استمرار عمل الشركة، الرواتب والأجور واللوامز المكتبية ومعالجة المعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية وما إلى ذلك.

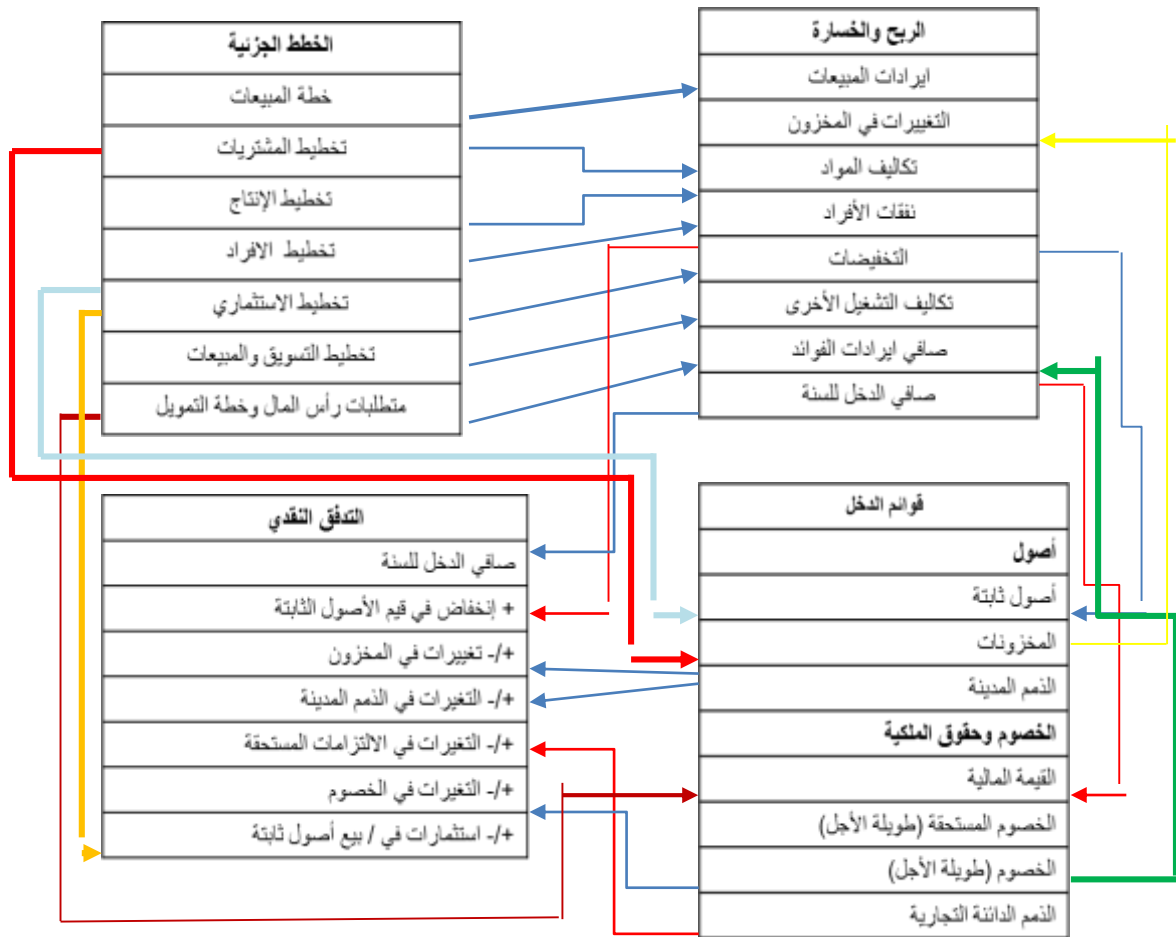
على أساس هذه المعلومات، يمكن إنشاء الميزانية العامة وبيان الوارد وبيان التدفق النقدي.

تلخص **الميزانيات العامة** الأنشطة المالية لعمل المشروع في تاريخ رئيسي - غالبا ما يتزامن مع نهاية السنة التقويمية (31 ديسمبر) - وتوفر لصاحب المشروع وللمستثمرين نظرة ثاقبة حول الوضع المالي العام. بينما تُظهر **الأصول** استخدام الأموال (الأصول التي استخدمتها شركتك)، تُظهر **الخصوم مصدر الأموال** (الأموال الخاصة والأموال الخارجية).

جدول حسابات النتائج (كشف الإيرادات): (الذي يشار إليه أحيانا باسم بيان الربح والخسارة) أي نتائج أنشطة العمل. يعكس إيرادات مبيعات منتجاتك وخدماتك وجميع التكاليف المرتبطة بها خلال السنة المالية في بيان الدخل هذا، مما يُظهر للمستثمر ربحية الشركة مباشرة.

كشف التدفق النقدي مهم بشكل خاص للمستثمرين. يعطي فكرة عن إمكانات الشركة للتمويل الذاتي، أي أن الشركة تحت تصرفها لدفع أرباح الأسهم والضرائب والقروض والفوائد.

الشكل 14: العلاقات المهمة بين مختلف أجزاء خطة العمل والميزانية



المصدر: (Vaseghi و Gerald، 2007، صفحة 110)

يوضح الشكل 14 الروابط المهمة بين الأجزاء المختلفة من خطة العمل والميزانية العامة وبيان الدخل وبيان التدفقات النقدية بالإضافة إلى اعتمادها على بعضها البعض.

أولاً، يتم تحديد وتخطيط فئات الإيرادات والاستثمارات والتكاليف. هذه البيانات هي الأساس لكل من الميزانية العامة وحالة الدخل. فقط معهم يمكن وضع بيان التدفق النقدي.

يمكن حساب هذه البيانات دون صعوبة كبيرة بمساعدة جداول البيانات الإلكترونية. يمكن استخدام هذه الحسابات للأداء السابق وللتخطيط للأنشطة المستقبلية للشركة.

ثانياً: إعادة الصياغة

لتقديم هذا المحتوى في خطة عمل أو عرض تقديمي للمستثمرين، يمكن صياغته كالتالي:

تقييم الأداء الاقتصادي والمالي يسعى المستثمرون دائماً للتحقق من الملاءة المالية¹ وكفاءة الربحية للشركة كمعيار أساسي لتقييم المهارات القيادية والإدارية للمؤسسين. وتعد البيانات المالية التاريخية

¹ تمثل قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية وديونها طويلة الأجل. كما يمكن أن نقول أن الملاءة المالية تعتبر مقياساً هاماً للصحة المالية. كذلك نظراً لكونها واحدة من أهم الطرق لإثبات قدرة الشركة على إدارة عملياتها في المستقبل المنظور.

(خاصة لآخر 3 سنوات) حجر الزاوية في بناء هذه الثقة، إلا أن التركيز الأكبر ينصب على القوائم المالية التقديرية (الميزانية العامة وقائمة الدخل المتوقعة). تكمن أهمية هذه التقديرات في قدرتها على الإجابة على سؤالين جوهريين:

1. هل تمتلك المؤسسة القدرة التشغيلية الكافية لإدارة رأس المال المتاح بفعالية؟
2. هل المسار المالي المستقبلي يضمن تحقيق عوائد استثمارية مغرية؟

منهجية التحليل والتخطيط:

- الارتباط بالواقع: يجب أن يُبنى التخطيط المستقبلي على تحليل دقيق للنتائج السابقة إن كانت موجودة؛ فالتاريخ المالي للشركة هو الأساس الذي تقوم عليه التوقعات، ولا يمكن فصل الطموحات المستقبلية عن الأداء الفعلي السابق.
- التشخيص الذاتي: التحليل العميق للوضع الاقتصادي يكشف "البصمة المالية" الفريدة للمؤسسة، مما يسهل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.
- الشفافية والتعلم: تتطلب عملية التحليل شفافية تامة في مواجهة الأخطاء السابقة؛ فالمستثمر يقدر القائد الذي يمتلك القدرة على مراجعة أدائه بموضوعية وتحويل عثرات الماضي إلى استراتيجيات تحسين ملموسة.

الجدول 16: الميزانية-الأصول

السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان (بآلاف)
4.571	4.758	4.806	الأصول الثابتة (Fixed assets)
1.433	1.509	1.403	أصول غير ملموسة
2.739	2.694	2.799	عقارات وآلات ومعدات
399	555	604	أصول مالية
24.945	22.149	20.532	الأصول المتداولة (Current assets)
13.033	14.085	13.104	المخزون
8.051	6.396	6.685	ذمم مدينة وحسابات أخرى
3.861	1.668	743	نقدية وأرصدة بنكية
29.516	26.907	25.338	إجمالي الأصول

المصدر: (Vaseghi و Gerald، 2007، صفحة 111)

جدول رقم 17: الميزانية-الخصوم

4.372	4.940	4.263	حقوق الملكية (Capital Equity)
1.050	1.050	1.050	رأس المال المكتتب به
2.135	2.135	1.385	احتياطيات وأرباح محتجزة
1.187	1.755	1.828	صافي ربح أو خسارة السنة
1.899	1.645	1.447	المخصصات (Provisions)
23.245	20.322	19.628	الديون (Liabilities)
9.755	10.179	10.938	قروض بنكية طويلة الأجل
7.501	7.152	6.602	حسابات دائنة (موردون)
5.989	2.991	2.088	التزامات وخصوم أخرى
29.516	26.907	25.338	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

المصدر: (Vaseghi و Gerald، 2007، صفحة 111)

جدول رقم 18: جدول حسابات النتائج (قائمة الأرباح والخسائر)

السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان (بالآلاف)
48215	47894	39578	رقم الأعمال
538	1025	20	تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
-	-	-	الإنتاج الثابت
-	-	-	إعانات الاستغلال
48753	48919	39598	1 إنتاج السنة المالية
26750	26541	21868	المشتريات المستهلكة
-	-	-	الخدمات الخارجية و
901	806	657	الاستهلاكات الأخرى

27651	27347	22525	2 استهلاك السنة المالية
21102	21572	17073	3 القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
4784	4227	3373	أعباء المستخدمين
-	-	-	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
16318	17345	13700	الفائض الإجمالي عن الاستغلال
1245	1549	1379	المنتجات العملياتية الأخرى
-15046	-14313	-11699	الأعباء العملياتية الأخرى
-	-	-	مخصصات للاهتلاكات والمؤونات
-	-	-	استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
2517	4581	3380	5 النتيجة العملياتية
11	12	22	المنتجات المالية
610	586	513	الأعباء المالية
-599	-574	-491	6 النتيجة المالية
1918	4007	2889	7 النتيجة العادية قبل الضرائب (5 + 6)
731	1502	1061	الضريبة الواجب دفعها عن النتائج العادية
-	-	-	الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
-	-	-	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-	-	-	مجموع أعباء الأنشطة العادية
1187	2505	1828	8 النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	العناصر غير العادية (المنتجات) (يطلب بيانها)
-	-	-	العناصر غير العادية (الأعباء) (يطلب بيانها)
-	-	-	9 النتيجة الغير العادية
1187	2505	1828	10 النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 112) بتصرف

3- التحليل المالي للأداء التاريخي (السنوات الثلاث الماضية)

"تبدأ عملية التقييم المالي بإجراء تحليل دقيق لتطور أداء الشركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حيث تبرز الميزانية العامة وقائمة الدخل كأداتين محورتين في هذا السياق.

ولتعميق الفهم حول كيفية قراءة هذه القوائم، أدرجنا نموذجا افتراضيا (الجدولان 17 و18) لاستعراض بعض الرؤى التحليلية. بالنظر إلى قائمة الدخل في الجدول (18)، نلاحظ نموا ملموسا في الإيرادات خلال السنة الثانية، أعقبه استقرار نسبي في السنة الثالثة. ويمكن تفسير هذا النمط، على سبيل المثال، بنجاح إطلاق منتج جديد في السنة الثانية وصل إلى مرحلة التشبع السوقي في السنة التالية. ومع ذلك، يثير الانخفاض الملاحظ في صافي الربح خلال السنة الثالثة تساؤلات تستوجب الفحص.

وعند التعمق في تفاصيل التكاليف، يتبين وجود زيادة جوهرية في التكاليف خلال السنتين الثانية والثالثة، لا سيما في بنود الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. قد يُعزى هذا التوسع في التكاليف إلى التوظيف الإضافي والمتطلبات التشغيلية التي واكبت إطلاق المنتج الجديد.

لذا، لا تكتمل القراءة المالية بمجرد عرض الأرقام، بل يتعين عليك تقديم وصف تحليلي لاتجاهات المبيعات وتبرير الأسباب الكامنة وراء أي انحرافات (سواء إيجابية أو سلبية) بوضوح تام لأي طرف خارجي أو مستثمر. وينسحب هذا الالتزام بالشفافية والتحليل الدقيق على جانب التكاليف أيضا، إذ إن المراقبة المستمرة لتطور النفقات تسمح لرائد الأعمال باستنتاج الحقائق التالية:

1. مدى حكمة الاستثمارات: هل تم توظيف رأس المال في الأصول الصحيحة؟
2. كفاءة إدارة التكاليف: هل يتم التحكم في التكاليف التشغيلية بفعالية؟
3. فرص التطوير المستقبلي: ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين لضمان النمو؟

1. انتقاء المعلومات المؤثرة

في خطة العمل (Business Plan)، لا يجب أن يكون رائد الأعمال مطالباً بعرض كل التحليلات المتاحة، بل يجب عليه اختيار المعلومات الأكثر إقناعاً للمستثمر. لا يكفي تقديم الحسابات الختامية السنوية؛ بل يجب إرفاقها بشرح تفصيلي يوضح الأسباب الكامنة وراء تطور صافي الأصول، ومصادر التمويل، ومستويات الربحية.

4- التحليل عبر المؤشرات القياسية (KPIs)

تزرع الممارسة العملية بعشرات المؤشرات المالية (تصل لـ 30 مؤشرا)، لكن ينصح بالتركيز على ما لا يزيد عن 10 مؤشرات جوهرية. يبحث المستثمر بشكل خاص عن القوة المالية لشركته، لذا يركز على المقاييس التالية:

- **نسبة الملكية: (Equity Ratio) الخاصة:** توضح نسبة التمويل الذاتي مقارنة بإجمالي الأصول. كلما ارتفعت هذه النسبة، زاد استقرار الشركة واستقلاليتها المالية.
- **معدل العائد على الأصول:** لقياس كفاءة استخدام موارد الشركة.
- **نسبة صافي الدين إلى التدفق النقدي:** لتقييم القدرة على سداد الديون.

1. تحسين نسبة حقوق الملكية (Equity Ratio)

عندما تكون نسبة الملكية في مستوى "متوسط" (كما في المثال)، يمكن للشركة اتخاذ خطوات استراتيجية لتقويتها. أحد الحلول المقترحة هو احتجاز الأرباح (**Retained Earnings**) بدلا من توزيعها على المساهمين. هذا الإجراء يؤدي إلى:

- زيادة رأس المال الذاتي.
- تقليل الاعتماد على القروض الخارجية.
- تحسين الملاءة المالية أمام المستثمرين والمصارف.

2. تدفق السيولة كمقياس للقوة المالية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية (**Cash Flow Statement**) المرآة الحقيقية للقوة المالية، فهي توضح قدرة الشركة على توليد "سيولة نقدية" فعلية.

- **التمويل الداخلي:** من خلال هذه القائمة، يمكن تقدير مدى قدرة الشركة على تمويل توسعاتها ذاتيا دون اللجوء للديون.
- **تحليل المثال (الجدول 19):** نلاحظ ارتفاع التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية في العام الثالث، مما يعني أن الشركة أصبحت تمتلك "رأس مال داخلي" أكبر، مما يمنحها مرونة عالية ويقلل من حاجتها للتمويل الخارجي.

3. تحليل الأنشطة الاستثمارية

يشير المثال أيضا إلى انخفاض ملحوظ في الأنشطة الاستثمارية خلال العامين الثاني والثالث. هذا التراجع قد يحمل دلالتين للمستثمر:

1. إما أن الشركة قد أكملت مرحلة التأسيس الكبرى وبدأت الآن في جني الثمار.

2. أو أن هناك تحفظا في التوسع يتطلب تبريرا (مثل التركيز على رفع الكفاءة بدلا من شراء أصول جديدة).

الجدول رقم 19: قائمة التدفقات النقدية

السنة 8	السنة 7	السنة 6	السنة 5	السنة 4	البيان
2902	191	1061	1601	1118	صافي الدخل من قائمة الدخل
117	823	900	1000	800	(Depreciation) التغير في القيمة +/-
3	3	2	9	8	(Provisions) التغير في المخصصات +/-
4075	2736	1963	261	1926	التدفق النقدي التشغيلي (قبل تغيرات رأس المال العامل)
574	700	603	-1388	-51	التغير في المخزون +/-
211	789	-369	-726	848	التغير في المدينين والأصول الأخرى +/-
1367	1196	590	343	-2319	التغير في الالتزامات (الدائنين) +/-
6227	5421	2788	840	404	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية 1
-19	-1111	0	-650	-2	أصول (استثمارات) شراء -
0	0	-260	370	241	المتحصلات من بيع أصول +
-19	-1111	-260	-280	-1759	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية 2
-191	-1061	-1601	-1118	-1187	الأرباح الرأسمالية توزيعات -
-75	-84	-56	-93	0	التغير في الديون طويلة الأجل +/-
-1985	-1145	-1657	-1211	-1187	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية 3
2342	3165	870	-651	-2542	إجمالي التدفقات النقدية (صافي الزيادة/النقص)

المصدر: (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 114)

العائد على إجمالي رأس المال (Return on Total Capital) يُظهر هذا المؤشر الكفاءة الإنتاجية للشركة من خلال ربط صافي الدخل (مضافا إليه تكاليف الفائدة على رأس المال الخارجي) بإجمالي رأس المال (حقوق الملكية + الديون). وبذلك، فإنه يمثل فعليا "سعر الفائدة" الذي يحققه إجمالي رأس مال الشركة.

صافي الدين إلى التدفق النقدي: (Net Debt to Cash Flow) يوضح هذا المؤشر عدد السنوات التي تحتاجها الشركة لتمتلك من سداد كامل صافي التزاماتها (ديونها) باستخدام التدفقات النقدية المتولدة من نشاطها.

التقييم المالي الشامل: من خلال تحليل مختلف المؤشرات المالية المختارة، يمكن إجراء تقييم شامل للمركز المالي الحالي للشركة. ستعطي هذه النتائج صورة عامة وواضحة عن الوضع المالي القائم. أداة للرقابة والتطوير: المؤشرات المالية التي يختارها رائد الأعمال لا يجب أن تكون مجرد أرقام للعرض، بل يجب أن تمثل المعايير الأساسية التي سيستخدمها مستقبلاً لمراقبة الأرباح وحمايتها، ولتحسين رأس مال الشركة بشكل مستمر.

الجدول رقم 20: تقييم الوضع المبدئي

معايير التقييم	(1) جيد جداً	(2) جيد	(3) مقبول (OK)	(4) غير جيد	(5) خطر الإفلاس
نسبة الملكية (Equity ratio)	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	سلبية (Negative)
صافي الدين إلى التدفق النقدي	> 3 سنوات	> 5 سنوات	> 12 سنة	> 30 سنة	< 30 سنة
العائد على إجمالي رأس المال	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	سلبية (Negative)

المصدر: (Vaseghi و Gerald، 2007، صفحة 115)

- **التقييم الاستراتيجي للوضع الراهن:** إن تقييم الوضع المبدئي (الجدول 20) يمثل مجرد مؤشر أولي لحالة الشركة. فإذا نجحت في الحفاظ على نسبة ملكية عالية وعائد مرتفع على إجمالي الأصول، وقدمت تصوراً مستقبلياً يدعم استمرار هذه الأرقام، فسُيُنظر للشركة ككيان قوي قادر على استغلال الفرص ومواجهة التحديات. هذا العرض كفيلاً بطمأننة المستثمرين وكسب ثقتهم.
- **معالجة نقاط الضعف:** أما إذا كان الوضع المالي الحالي غير مثالي، فيتحتم على رائد الأعمال صياغة وتنفيذ إجراءات تصحيحية تضمن تحول المسار نحو التطور الإيجابي مستقبلاً. وبالنسبة للشركات ذات رأس المال المحدود، ينبغي الانفتاح على خيارات إدخال مستثمرين في حقوق الملكية (Equity Investors) أو ترتيبات تمويلية مشابهة.

- **تأثير السياسات المحاسبية:** عند تحليل القوائم المالية، يجب الانتباه إلى أن السياسات المحاسبية المتبعة تؤثر بشكل جوهري على الأرقام الظاهرة في الميزانية، ومنها:
 - استخدام خيارات الاعتراف والتقييم للأصول.
 - الاختيار بين أساليب الإهلاك (القسط الثابت أو الرصيد المتناقص).
 - مخصصات التقييم والمخصصات العامة.
- **الهدف النهائي:** كلما زادت كفاءة رائد الأعمال في تحليل التطور المالي لشركته، أصبحت الخطوات اللازمة لتحسينها أكثر وضوحاً. هذا لا يحسن وضع الشركة فحسب، بل يقوي موقفه الشخصي في مفاوضات الانتماء، أو نقاشات التمويل، أو حتى عند الرغبة في طرح أسهم الشركة في البورصة.

المحاضرة رقم 10: الملخص التنفيذي EXECUTIVE SUMMARY

تمهيد:

في عالم الأعمال المتسارع، غالبا ما يمتلك رائد الأعمال فرصة واحدة وثوان معدودة لإثارة اهتمام أصحاب القرار، حيث يواجه المستثمرون والمصرفيون سيلا من الخطط والمشاريع التي قد لا يجدون الوقت الكافي للإطلاع على تفاصيلها الدقيقة. ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لصياغة وثيقة استراتيجية مكثفة تعمل بمثابة 'الفلتر' الأول، فهي ليست مجرد اختصار للمحتوى، بل هي الواجهة التي تعكس احترافية المشروع وتحدد ما إذا كان القارئ سيستمر في تقليب الصفحات أم سيتوقف عند هذا الحد. إن إتقان هذا الفن لا يقتصر فقط على جذب التمويل الخارجي، بل يمتد ليكون دليلا مفاهيميا يضمن وحدة رؤية فريق الإدارة وثبات أهدافهم الاستراتيجية وتوقعاتهم المالية منذ اللحظة الأولى. وفي محاضرتنا هذه، سنغوص في تفاصيل هذا العنصر الجوهرى، لنعرف كيف نحول بيانات المشروع المعقدة إلى وثيقة مقنعة تفتح أبواب الثقة وتضع حجر الزاوية لأي تعاون تجاري ناجح.

1- مفهوم الملخص التنفيذي:

يجمع الملخص التنفيذي العبارات والاستنتاجات الأساسية لخطة عمل رائد الأعمال في شكل موجز جدا. وبالنسبة لغالبية القراء، سيمثل الملخص التنفيذي القسم الأهم من خطة العمل، وذلك للأسباب التالية: فهو:

- يضمن مقدمة سريعة للموضوعات الرئيسية.
 - ويقدم نبذة مختصرة عن مؤسسة رائد الأعمال.
 - ويوفر للمستثمر العبارات والاستنتاجات الأساسية لاستراتيجية المؤسسة وعوامل النجاح فيها.
- يتلقى المستثمرون، والمصرفيون، وممثلو مجموعات الاستثمار العديد من خطط العمل على مكاتبهم يوميا. وفي الواقع، قد لا يقرأون الوثائق كاملة. لكنهم عادة ما يقرأون الملخص التنفيذي أولا، للتحقق بسرعة مما إذا كانت مراجعة الوثيقة الكاملة تستحق المتابعة.
- وبافتراض أن الملخص التنفيذي يبدو واعدًا، سيشرح القارئ بالتشجيع لقراءة خطة العمل كاملة. ومن ناحية أخرى، إذا لم يقنع الملخص التنفيذي للوهلة الأولى، فقد تُرفض خطة عمل جيدة. لذا، يتجنب رائد الأعمال تأجيل المعلومات الأساسية إلى الأقسام اللاحقة من خطة عمله، حيث إن معظم القراء لن يمنحوه فرصة أخرى إذا لم تكن الشواغل الرئيسية مجسدة بالفعل في الملخص التنفيذي.

يجب تمثيل الأرقام والحقائق الناتجة عن تحليل البيانات الخاص برائد الأعمال تمثيلاً مثالياً. وإلا، فإن القراء سيشككون في معقولية خطة عمله كاملة ويطعنون فيها. ومع ذلك، إذا اعتمد رائد الأعمال على بيانات تقديرية في ملخصه التنفيذي، فيجب أن يزود المستثمر بحجج مقنعة وصياغات واضحة لتجنب إثارة أي نوع من الشكوك.

2- مفتاح الملخص التنفيذي الفعال

ما الذي يجعل الملخص التنفيذي أداة فعالة؟

أولاً، من المهم معرفة أن الملخص التنفيذي لا يعمل كمقدمة أو تمهيد لخطة العمل. بل هو بالأحرى صياغة ملخص صريح لخطة العمل كاملة.

يجب أن يكون القارئ قادراً على قراءة وفهم الملخص التنفيذي بشكل مستقل عن بقية خطة العمل. يجب أن يفهم المستثمر نقاط خطة عمل رائد الأعمال بمجرد قراءة الملخص التنفيذي.

الجدول رقم 21: مصادر معلومات الملخص التنفيذي

القسم	المحتوى الرئيسي المستمد
فكرة العمل والأهداف الاستراتيجية	الرؤية، الرسالة، الغايات طويلة وقصيرة الأجل
الإدارة والتنظيم	هيكل الفريق الإداري، الكفاءات، المسؤوليات
التسويق والمبيعات	الاستراتيجية، قنوات التوزيع، خطط الترويج
المنتجات والخدمات	المواصفات، المزايا التنافسية، دورة الحياة
السوق والمنافسة	حجم السوق، الحصة السوقية، تحليل المنافسين
البحث والتطوير	المشاريع الابتكارية، الجدول الزمني، الميزانيات
المشتريات واللوجستيات	سلسلة التوريد، إدارة المخزون، التكاليف
المالية	التدفقات النقدية، القوائم المالية، مؤشرات الأداء

المصدر : (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 22) يتصرف

(يشير الجدول 21 إلى أن الملخص التنفيذي يستمد معلوماته من كافة أقسام خطة العمل: فكرة العمل والأهداف الاستراتيجية، الإدارة والتنظيم، التسويق والمبيعات، المنتجات والخدمات، السوق والمنافسة، البحث والتطوير، المشتريات واللوجستيات، والمالية).

يتضمن الملخص التنفيذي الفعال جميع العناصر الأساسية لخطة العمل في صفتين أو ثلاث صفحات فقط. ويجب أن يتضمن المعلومات الأساسية التالية:

ملخص لاستراتيجية المؤسسة مع التركيز على عوامل النجاح: من خلال الملخص التنفيذي، يزود رائد الأعمال القارئ بمسح موجز لأهدافه الاستراتيجية، وفكرة عمله، والبيانات الرئيسية ذات الصلة بالنجاح،

مثل: الإيرادات، والأرباح، والربحية في السنوات الثلاث الماضية، بالإضافة إلى خطته للسنوات الخمس المقبلة، والمستقبلية فقط إن كان المشروع حديث النشأة.

عرض للمؤهلات الرئيسية لفريق الإدارة التي ستضمن نجاح الشركة: التأكد من وصف المساهمة التي سيقدمها فريق رائد الأعمال لمبادرات العمل الناجحة. إن المستثمر مهتم بهيكل فريق الإدارة الخاص برائد الأعمال ومؤهلاتهم.

وصف موجز للسوق، وصيغة النجاح، ومقترحات البيع الفريدة في السوق: يجب إقناع المستثمر بأن منتجات رائد الأعمال وابتكاراته ستثبت قدرتها التنافسية في السوق ذات الصلة. لذلك، من المهم بشكل خاص معرفة سوقه المستهدف، واتجاهاته، واحتياجات وتفضيلات عملائه، والخدمات التي يقدمها منافسوه.

عرض موجز للمزايا التنافسية: توضيح باختصار الاستراتيجيات التي يعمل بها رائد الأعمال بنجاح في سوقه، وكيف ميز نفسه بالفعل عن منافسيه وبنوي القيام بذلك في المستقبل. شرح استراتيجياته التشغيلية (التصنيع، والمشتريات، واللوجستيات، والتسويق) للمستثمر في بضع جمل.

وصف موجز للمنتجات والخدمات: وصف منتجات رائد الأعمال وخدماته، وذكر الميزات الأساسية، ولا سيما مقترحات البيع الفريدة. ومن الممكن أيضا الإشارة أولا إلى الميزات الاستثنائية في اختيار وتجميع محفظة منتجاته. شرح تكنولوجيا الإنتاج لديه، وتطوير المنتج، والنفقات الناشئة عنها.

إشارة إلى أساليب الاتصال الخاصة به: ذكر باختصار أساليب الاتصال التي يستخدمها رائد الأعمال لزيادة الوعي العام بالمنتج ولوضع منتج في السوق ذات الصلة.

البيانات المالية الرئيسية: يجب هنا تقديم نظرة ثاقبة على البيانات المالية ذات الصلة، مثل: الإيرادات السنوية، وحجم المبيعات، والتكاليف لفترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات.

وصف للمتطلبات المالية: يتطلب ذلك تقديرا للموارد المالية المطلوبة، وشرحا لكيفية رغبة رائد الأعمال في استخدام هذه الموارد، وكيف ومتى سيضمن السداد لمستثمريه.

يعد هيكل وتصميم الملخص التنفيذي الفعال أحد أكثر المهام صعوبة التي يواجهها المدير عند إعداد خطة العمل. يحاول رائد الأعمال مسبقا أن يظهر للقارئ أهداف شركته قصيرة وطويلة الأجل، أو بالأحرى عوامل النجاح في شركته. باستخدام النظام الموضح في الجدول 22، يصوغ الإجراءات التي سيتخذها لتحقيق هذه الأهداف في شركته.

الجدول رقم 22: المخطط الأساسي لصياغة العبارات الرئيسية

الإجراءات والتدابير (measures & Actions)	الفائدة المتوقعة	الفعل (Verb)
عن طريق رفع حجم المبيعات (by raising sales volume)	الربح (profit)	تعظيم (Maximise)
عن طريق رفع الأسعار (by increasing prices)	الربح (profit)	تعظيم (Maximise)
عن طريق تعديل محفظة المنتجات (by adjusting the product-portfolio)	خفض التكاليف (cost reduction)	تنفيذ (Carry out)
...

المصدر : (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 24)

يوضح الجدول 22 العلاقة بين: تعظيم [فعل]، الفائدة المتوقعة، والإجراءات والتدابير. مثال: تعظيم الربح عن طريق رفع حجم المبيعات.

عند صياغة البيان الأساسي، يجب على رائد الأعمال أولاً تحديد الهدف، أي الفائدة لشركته، ثم تنسيق فعل الإجراء مع فائدته. بعد ذلك، يجب أن يفكر في الإجراءات التي يجب تحديدها لتحقيق هذه الفائدة.

3- الملخص التنفيذي وخطة العمل

لا يمكن توقع أن تكون النسخة الأولى من الملخص التنفيذي، التي أعدها رائد الأعمال في مرحلة مبكرة من المشروع، هي النسخة النهائية. يجب أن يكون مستعداً لمراجعة الملخص التنفيذي بعد الهيكلة الأولى لخطة العمل. في مرحلة مبكرة من تطوير خطة العمل، لا تخدم النسخة المؤقتة من الملخص التنفيذي الأغراض التالية فحسب:

تعمل كإرشاد مفاهيمي لخطة العمل: أثناء تطوير الملخص التنفيذي، سيُجبر رائد الأعمال على التفكير في العناصر الأكثر أساسية لخطة العمل بشكل أوثق. علاوة على ذلك، سيتعين عليه تحديد أولويات أهدافه المختلفة، بمعنى التمييز بين الأهداف المهمة والأقل أهمية، لأنه لا ينبغي تضمين إلا الأهداف ذات الدلالة في الملخص التنفيذي.

يخلق الثقة في النفس وكذلك الثقة في خطة العمل: إذا جمع رائد الأعمال العناصر الأساسية لخطة عمله بعناية ضمن إطار الملخص التنفيذي، فسيمنع حدوث عوائق وتأخيرات في الكتابة في تاريخ لاحق، مثل تلك العوائق والتأخيرات الناتجة عن فقدان البوصلة بشكل متكرر أثناء تطوير خطة العمل. إن الجمع الموجز للنقاط الأكثر أهمية يسمح له بتطوير شعور بالمسار والأهداف.

يشرك فريق الإدارة في إجراءات التخطيط منذ البداية: يعد إعداد نسخة أولى من الملخص التنفيذي طريقة فعالة لدمج أعضاء فريق الإدارة في التحليلات. تضمن القوى المشتركة لفريق الإدارة مساهمة قيمة في محتوى خطة العمل بالإضافة إلى اتفاق مبكر حول الأهداف.

يؤدي إلى منتج نهائي أفضل: الكتابة المتكررة هي مفتاح الكتابة الناجحة. يجب مراجعة الملخص التنفيذي، الذي يحدد المسار لتطوير خطة العمل كاملة، مرة أخرى بدقة في نهاية العملية. الخلاصة، ستكون النتيجة خطة عمل أفضل وكذلك ملخص تنفيذي أفضل.

بمجرد استكمال رائد الأعمال لجميع المكونات الأخرى لخطة العمل بالكامل، يجب أن يكرس نفسه للملخص التنفيذي مرة أخرى. أولاً، التأكد من أن محتوى وعبارات الملخص التنفيذي تتوافق مع جميع المعلومات والتفاصيل للأجزاء الأخرى. الانتباه للنقاط المذكورة أعلاه. **الخطوة التالية** هي أن يسأل رائد الأعمال نفسه ما إذا كان الملخص التنفيذي يوضح بوضوح أنه:

تم التحقيق في العمل وتخطيطه بدقة.

نموذج العمل معقول ومفيد.

تم خلق فهم سليم لمساهمة المنتجات والخدمات في القيمة.

تنتج خطط عمله بالفعل مزايا تنافسية.

توجد معرفة عميقة بالصناعة والأسواق المستهدفة.

هو وفريقه سيتعاملون مع العمل بحماس.

تم وضع صورة واقعية لمخاطر العمل.

بافتراض أن رائد الأعمال يعبر عن هذه الرسائل الرئيسية بقوة ودقة جنباً إلى جنب مع جوانب المحتوى المهمة الموصوفة سابقاً، سيحصل القارئ على فهم عميق لاستراتيجياته وخطته وأهدافه. يلخص الشكل 15 مرة أخرى ما يجب الانتباه إليه عند صياغة ملخص تنفيذي مقنع.

الشكل 15: المتطلبات الرئيسية للملخص التنفيذي

• يتم وضعه في بداية خطة العمل	الشكل
• من 2 إلى 3 صفحات	
• باختصار	
• له هيكل محدد	
• مرتب بشكل واضح	اللغة
• صريح	
• مختصر	
• مقنع	

المحتوى	• بمثابة دليل
	• يحتوي على معلومات أساسية وأهم البيانات

المصدر : (Gerald و Vaseghi، 2007، صفحة 26)

4- مزايا الملخص التنفيذي

يدعم الملخص التنفيذي الفعال من ناحيتين عند البحث عن مصدر تمويل: يعمل كملخص للعبارات الأساسية لخطة العمل ويدافع عن فكرة العمل: إذا كانت خطة عمل رائد الأعمال طويلة ومفصلة جدا، فسيكون من الصعب مخاطبة القارئ مباشرة. إذا كان يجب إرسال خطة عمله إلى مانحي الائتمان أو المستثمرين الذين لا يعرفونه والذين ربما لا يكون لديهم اهتمام فوري بعرضه، فسيكون من المستحسن حينها مخاطبتهم بالملخص التنفيذي فقط لخطة عمله ورسالة مصاحبة في الوقت الراهن. إذا أولئك الذين لديهم رأي في الأمر مهتمون بخطة العمل الكاملة بعد قراءة الملخص التنفيذي، فيمكنه حينها إحالتها أو حتى تقديمها لهم شخصيا. يتيح هذا الإجراء لرائد الأعمال عدم الكشف عن أي تفاصيل سرية لعمله.

يتم إشراك القراء: سيضمن الملخص التنفيذي الذي تم العمل عليه بوضوح وبشكل مقنع تميز خطة عمل رائد الأعمال عن كتلة خطط العمل الأخرى، وسيشجع القارئ على الرغبة في معرفة المزيد عن شركته وما وراء فكرة عمله.

5- أسئلة رئيسية

هل جميع البيانات والمعلومات الأساسية متوفرة لوصف موجز للعناصر الرئيسية للملخص التنفيذي (الميزانية، الاستراتيجية، المنتج، التوزيع، إلخ)؟

هل صاغ رائد الأعمال أهداف عمله كعبارات أساسية دقيقة؟

هل يلبي الملخص التنفيذي جميع المتطلبات الشكلية واللغوية والمحتوى؟

إذا كان رائد الأعمال في الجولة الثانية من المشروع، هل راجع ملخصه التنفيذي وفقا للمسودة الأولى لخطة عمله؟

المحاضرة رقم 11: دراسة حالة شاملة: مشروع "إيكو باك الجزائر" (EcoPack Algeria)

مخطط أعمال لمؤسسة ناشئة لإنتاج عبوات قابلة للتحلل الحيوي

1. الملخص التنفيذي (Executive Summary)

يُعد مشروع "إيكو باك الجزائر" مؤسسة ناشئة (Startup) متخصصة في إنتاج وتسويق عبوات تغليف صديقة للبيئة وقابلة للتحلل الحيوي (Biodegradable)، مصنوعة من مخلفات زراعية محلية (مثل نوى التمر وقشور الحبوب). يأتي هذا المشروع استجابة للطلب المتزايد على البدائل البلاستيكية في السوق الجزائري، خاصة مع تشديد القوانين البيئية الحديثة وتوجه المستهلكين نحو الاستدامة. يهدف المخطط إلى طلب تمويل أولي قدره 15 مليون دينار جزائري لتغطية تكاليف التأسيس، شراء الآلات، ورأس المال العامل للسنة الأولى. يتوقع المشروع تحقيق نقطة التعادل (Break-even Point) خلال الشهر الثامن من التشغيل، مع معدل نمو سنوي مركب (CAGR) بنسبة 35% خلال السنوات الثلاث الأولى. يتميز الفريق المؤسس بخبرات متنوعة في الهندسة الكيميائية، التسويق، والإدارة المالية، مما يضمن جدوى التنفيذ. يُلخص هذا المستند الرؤية الاستراتيجية، تحليل السوق، الخطة التشغيلية، والتوقعات المالية، مقدما فرصة استثمارية مغرية ذات عائد متوقع على الاستثمار (ROI) يصل إلى 25% في السنة الثالثة.

2. وصف المؤسسة والأهداف الاستراتيجية

2.1. تعريف المؤسسة:

الاسم التجاري: إيكو باك الجزائر (EcoPack Algeria).

الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م).

المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية، عين مليلة، ولاية أم البواقي (قرب مصادر المواد الخام).

تاريخ التأسيس: 2025 (قيد التأسيس).

2.2. الرؤية والرسالة (Vision & Mission):

الرؤية: أن نكون الرائد المحلي في حلول التغليف المستدام في شمال إفريقيا بحلول عام 2030.

الرسالة: تقديم حلول تغليف مبتكرة تحمي البيئة وتدعم الفلاح المحلي، من خلال تحويل المخلفات الزراعية إلى منتجات ذات قيمة مضافة عالية.

2.3. الأهداف الاستراتيجية (Strategic Goals):

بناء على منهجية التخطيط الاستراتيجي (المحاضرة 03)، تم تحديد الأهداف التالية لفترة 3-5 سنوات:

مالية: تحقيق إيرادات سنوية تصل إلى 50 مليون دج بحلول السنة الثالثة.
سوقية: الاستحواذ على حصة سوقية قدرها 10% من سوق العبوات الورقية والحيوية في الشرق الجزائري.
إنتاجية: تشغيل خط إنتاجين كاملين بنسبة استغلال طاقة تصل إلى 85% بحلول السنة الثانية.
تنموية: توظيف 20 عاملا مباشرا ودعم 50 فلاحا كموردين للمواد الخام.

3. نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas)

اعتمادا على أداة BMC (المحاضرة 09)، تم تصميم النموذج:

الشكل رقم 16: نموذج العمل التجاري: مشروع "إيكو باك الجزائر" (EcoPack Algeria)

الشركاء الرئيسيين تعاونيات فلاحية (توريد النوى)، مكاتب دراسات بيئية، شركات نقل..	الأنشطة الأساسية - البحث والتطوير، - الإنتاج، - مراقبة الجودة، - التسويق المباشر. الموارد الرئيسية - آلة التشكيل الحراري، - مخبر جودة، - فريق هندسي، - براءات اختراع التقنية.	عروض القيمة - منتج قابل للتحلل 100% خلال 6 أشهر - سعر منافس للبلستيك المستورد . - تخصيص التصاميم حسب طلب الزبون 100% .	علاقات العملاء - عقود طويلة الأمد، - خدمة ما بعد البيع، - استشارات بيئية مجانية.. القنوات - فريق مبيعات مباشر (B2B) - الموقع الإلكتروني ومنصات التواصل - المعارض الصناعية المحلية.	شرائح العملاء . مصانع الأغذية والمشروبات المحلية. - سلاسل المطاعم والمقاهي - المؤسسات العمومية (المستشفيات، الإدارات).
هيكل التكاليف تكاليف ثابتة (إيجار، رواتب)، تكاليف متغيرة (مواد خام، طاقة، تغليف).		مصادر الدخل بيع المنتجات بالجملة، رسوم التصميم الخاص، عقود صيانة دورية.		

المصدر: من إعداد المؤلف

4. دراسة السوق وتحليل الصناعة

4.1. تحليل الصناعة (Industry Analysis):

تشهد صناعة التغليف في الجزائر نموا مدفوعا بقطاع الأغذية. ومع ذلك، تواجه الصناعة تحديات بيئية ضخمة.

حجم السوق: يقدر السوق المحلي للعبوات بنحو 200 مليون دولار سنويا، نسبة المنتجات الحيوية منها أقل من 5% مما يمثل فرصة نمو هائلة.

القوى التنافسية (بورتر):

المنافسون الحاليون: محدودون (شركات بلاستيك تقليدية)، مما يمنحنا ميزة السبق.

الداخلون الجدد: تهديد متوسط بسبب الحاجة لرأس مال تقني.

البدايل: البلاستيك التقليدي (أرخص سعرا لكن ضار بيئيا).

قوة الموردين: منخفضة (وفرة المخلفات الزراعية).

قوة المشترين: مرتفعة (حساسية للسعر).

4.2. تقسيم السوق والاستهداف (Segmentation & Targeting):

تم اعتماد التقسيم الجغرافي والديموغرافي (المحاضرة 04):

الفئة المستهدفة: المؤسسات الصناعية في ولايات (قسنطينة، سطيف، أم البواقي) المهتمة بالشهادات

البيئية (ISO 14001).

استراتيجية التسويق: اعتماد استراتيجية التركيز (Concentrated Strategy) على قطاع الأغذية الجافة

والمخازن في المرحلة الأولى لتقليل المخاطر.

4.3. تحليل SWOT:

نقاط القوة: تقنية محلية مبتكرة، تكلفة مواد خام منخفضة، دعم حكومي محتمل.

نقاط الضعف: علامة تجارية جديدة، طاقة إنتاجية محدودة في البداية.

الفرص: قوانين منع الأكياس البلاستيكية، تصدير نحو أوروبا.

التحديات: تقلب أسعار الطاقة، دخول منافسين كبار للسوق.

5. الخطة التنظيمية والفريق الإداري

5.1. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

اعتمدنا الهيكل الوظيفي (Functional Structure) للمرحلة الناشئة (المحاضرة 05):

المدير العام (CEO): الإشراف الاستراتيجي والعلاقات مع المستثمرين.

مدير الإنتاج: إدارة الخطوط، الصيانة، والجودة.

مدير التسويق والمبيعات: تطوير السوق وإدارة العملاء.

المدير المالي والإداري: المحاسبة، الموارد البشرية، والتمويل.

5.2. فريق الإدارة (Management Team):

يركز المستثمرون على الكفاءة البشرية (المحاضرة 05):

الشريك المؤسس 1: دكتوراه في هندسة المواد (خبرة 10 سنوات في الصناعة).

الشريك المؤسس 2: ماجستير في التسويق (خبرة في قطاع FMCG).

الشريك المؤسس 3: محاسب قانوني معتمد (خبرة في إدارة المشاريع الناشئة).

5.3. توصيف الوظائف والتدريب:

تم إعداد وصف وظيفي لكل منصب يحدد المهام والمهارات المطلوبة. سيتم تخصيص 5% من الميزانية السنوية للتدريب المستمر لضمان مواكبة التقنيات الحديثة وتعزيز الولاء المؤسسي.

6. الخطة التسويقية (Marketing Plan)

6.1. المزيج التسويقي الموسع (Ps7) (المحاضرة 06):

المنتج (Product): عبوات بأحجام متنوعة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، مقاومة للرطوبة والحرارة.
السعر (Price): استراتيجية اختراق السوق (Price Penetration) بسعر أقل بنسبة 5% من البدائل المستوردة لجذب العملاء أولاً.

المكان (Place): البيع المباشر من المصنع، بالإضافة إلى موزعين معتمدين في الولايات الكبرى.
الترويج (Promotion): حملات رقمية (LinkedIn للشركات)، مشاركة في معرض "إيبال الجزائر"، عينات مجانية للتجربة.

الأفراد (People): فريق مبيعات مدرب تقنيا لشرح مزايا المنتج البيئية.
العمليات (Process): نظام طلب إلكتروني سريع، تسليم خلال 48 ساعة للطلبات القياسية.
الأدلة المادية (Physical Evidence): شهادات جودة، تغليف المنتج نفسه يحمل شعارات بيئية واضحة.

6.2. ميزانية التسويق:

خصصت نسبة 10% من الإيرادات المتوقعة للسنة الأولى للأنشطة التسويقية، مع التركيز على العائد على الاستثمار التسويقي (ROMI) ومراجعة الخطة كل 6 أشهر.

7. الخطة الإنتاجية والتقنية

7.1. عملية الإنتاج (Production Process) (المحاضرة 07):

تعتمد العملية على تقنية "القولبة بالضغط" للمواد اللدنية:

تحضير المواد: طحن ونقع المخلفات الزراعية.

التشكيل: وضع العجينة في قوالب ساخنة تحت ضغط عالي.

التجفيف والتقطيع: إزالة الرطوبة وتشذيب الحواف.

مراقبة الجودة: فحص العينات عشوائياً للتأكد من المتانة والسلامة الغذائية.

7.2. الموقع والآلات:

الموقع: تم اختيار المنطقة الصناعية لقربها من الطرق الوطنية وتوفر الغاز الصناعي بأسعار مدعمة. الآلات: خط إنتاج شبه آلي مستورد من الصين مع تعديل محلي، معدات ПЛЮС مخبرية للمراقبة. الطاقة الإنتاجية: 50,000 وحدة يوميا في الوردة الأولى، قابلة للزيادة للضعف.

7.3. إدارة الجودة والمخزون:

سيتم تطبيق نظام ISO 9001 خلال السنة الثانية. يعتمد نظام المخزون على طريقة "Just-in-Time" للمواد الخام لتقليل تكاليف التخزين، مع الاحتفاظ بمخزون أمان للمنتج النهائي لمدة أسبوعين. 7.4. جدول الإنتاج (Production Schedule):

الجدول رقم 23: جدول الإنتاج

المؤشر	السنة 1	السنة 2	السنة 3
حجم الإنتاج (وحدة)	10 مليون	18 مليون	25 مليون
استغلال الطاقة (%)	60%	85%	90%
تكلفة الإنتاج/الإيراد (%)	55%	45%	40%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

8. الخطة المالية (Financial Plan)

8.1. افتراضات التخطيط (المحاضرة 08):

تم بناء التوقعات المالية على أساس بيانات السوق الحقيقية ومعايير المحاسبة (SCF)، مع مراعاة التضخم المتوقع بنسبة 7% سنويا.

8.2. احتياجات التمويل:

الجدول رقم 24: احتياجات التمويل

المبلغ (مليون دج)	البند
8.0	أصول ثابتة (آلات، تجهيزات)
4.0	رأس المال العامل (3 أشهر)
3.0	مصاريف التأسيس والتسويق
15.0	الإجمالي

المصدر: من إعداد المؤلف اعتمادا على نموذج تحليلي افتراضي لأغراض التوضيح

8.3. القوائم المالية التقديرية (ملخص):

قائمة الدخل (Income Statement): يتوقع تحقيق صافي ربح في السنة الأولى قدره 1.5 مليون دج، يرتفع إلى 5 ملايين دج في السنة الثالثة.

التدفق النقدي (Cash Flow): سيكون سالبا في الأشهر الثلاثة الأولى بسبب الاستثمار، ثم يصبح موجبا اعتبارا من الشهر الرابع مع بدء المبيعات الفعلية.

الميزانية العمومية (Balance Sheet): ستظهر نسبة سيولة جيدة، مع الحفاظ على نسبة المديونية أقل من 50% لضمان الجاذبية للمستثمرين.

8.4. المؤشرات المالية الرئيسية (KPIs):

نقطة التعادل: 300,000 وحدة شهريا.

العائد على الاستثمار 25% (ROI) في السنة الثالثة.

فترة الاسترداد (Payback Period): 3.5 سنوات.

نسبة السيولة الحالية: 1.5 (مؤشر صحي).

8.5. تحليل الحساسية والمخاطر:

تم دراسة سيناريو "الأسوأ" (انخفاض المبيعات 20%، ارتفاع التكاليف 10%)، وأظهرت النتائج أن المشروع لا يزال قادرا على تغطية تكاليفه التشغيلية بفضل هامش الربح العالي، مما يعزز ثقة الممولين.

9. مراحل إعداد المخطط وتنفيذ المشروع

تم اتباع المنهجية العلمية لإعداد مخطط الأعمال كما ورد في (المحاضرة 02):

جمع البيانات: تم إجراء استبيانات لـ 50 شركة محتملة، ودراسة ميدانية للموردين الفلاحيين.

تحليل البيانات: استخدام برنامج Excel و SPSS لتحليل نتائج السوق وتحديد الأسعار المثلى.

الخطط الجزئية: تم إعداد خطط فرعية (تسويقية، إنتاجية، مالية) ثم دمجها في خطة شاملة. المراجعة والتحيين: تم مراجعة الملخص التنفيذي بعد اكتمال الخطة المالية لضمان توافق الأرقام مع الرؤية الاستراتيجية.

عرض المخطط: سيتم تقديم المخطط لصندوق ضمان الاستثمار (FGAR) والبنوك التجارية، بالإضافة إلى مستثمرين خواص (Business Angels).

10. الخاتمة والتوصيات

يُظهر مخطط أعمال مشروع "إيكو باك الجزائر" جدوى اقتصادية وبيئية عالية، متوافقا مع التوجهات العالمية والمحلية. إن الجمع بين تقنية مبتكرة، فريق عمل كفؤ، وسوق عطش للبدائل البيئية، يضع المشروع في مسار نجاح واعد.

التوصيات النهائية للريادي:

المرونة: الاستعداد لتعديل نموذج العمل (Pivot) بناء على تغذية راجعة العملاء الأولى.

الشبكات: بناء علاقات قوية مع الحاضنات المؤسسية لتسهيل الإجراءات الإدارية.

الرقابة: تطبيق نظام رقابة مالية صارم منذ اليوم الأول لتجنب فجوات السيولة.

الملكية الفكرية: سرعة إيداع براءة الاختراع لحماية التقنية من التقليد.

بهذا المخطط المتكامل، الذي غطى الجوانب الاستراتيجية، التسويقية، التقنية، والمالية، نكون قد وضعنا حجر الأساس لمؤسسة ناشئة مستدامة قادرة على المنافسة والنمو في السوق الجزائري.

خاتمة

إنّ الانتهاء من دراسة هذا المخطط البيداغوجي المتكامل حول "مخطط الأعمال" لا يُعد مجرد ختام لمادة أكاديمية، بل يمثل نقطة انطلاق عملية لكل رائد أعمال طموح يسعى إلى تحويل أفكاره الإبداعية إلى مؤسسات اقتصادية مستدامة. لقد أظهرنا عبر الفصول والمحاضرات العشرة أن مخطط الأعمال ليس وثيقة جامدة تُعد لغرض الحصول على التمويل فحسب، بل هو أداة استراتيجية ديناميكية ترسم خريطة الطريق الدقيقة للمشروع، وتُجبر المؤسس على التفكير النقدي في كل تفاصيل مشروعه، بدءاً من صياغة فكرة العمل واعتماد نموذج العمل التجاري (BMC)، وصولاً إلى التحليل العميق للبيئة التنافسية وصياغة الخطط الوظيفية المتكاملة.

وقد تطرقت هذه المطبوعة إلى الجوانب الجوهرية التي تضمن نجاح المشروع الريادي، مؤكدة على أن التخطيط الاستراتيجي الواضح والرؤية المستقبلية الثاقبة هما العمود الفقري لأي مؤسسة ناشئة. كما أبرزنا أهمية التكامل بين الخطط الجزئية؛ حيث لا يمكن للخطة المالية أن تكون واقعية دون خطة إنتاجية وتقنية مدروسة، ولا يمكن للخطة التسويقية أن تحقق أهدافها دون فهم عميق للسوق وتحليل دقيق للمنافسة. كما أن كفاءة الفريق الإداري والهيكل التنظيمي المرن يظلان عاملين حاسمين في ترجمة هذه الخطط إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة.

وعليه، فإنّ الغاية الأسمى من هذا العمل هي تزويد طلبة ماستر ريادة الأعمال بالأدوات المنهجية والعملية اللازمة لإعداد مخطط أعمال احترافي، قادر على الصمود أمام متطلبات السوق وجذب ثقة المستثمرين والممولين. إنّ إتقان صياغة الملخص التنفيذي، وفهم مؤشرات الجدوى المالية، والقدرة على إدارة المخاطر عبر تحليل الحساسية، كلها مهارات ضرورية تمنح الريادي الثقة اللازمة لمواجهة تحديات السوق. ونأمل أن يكون هذا المحتوى دافعاً للابتكار وخلق مشاريع ناشئة تساهم في تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز ثقافة العمل الحر.

وأخيراً، إنّ نجاح أي مشروع ريادي لا يتوقف عند حدود إعداد المخطط، بل يمتد إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر. لذا، فإننا نوصي بعدم اعتبار مخطط الأعمال وثيقة نهائية، بل وثيقة حية قابلة للتطوير والتعديل بما يتماشى مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية. وإننا إذ نختم هذا العمل، فإننا نتقدم بخالص التمنيات بالنجاح والتوفيق للطلبة والباحثين، سائلين الله تعالى أن يكون هذا الجهد العلمي إضافة نوعية للمكتبة الجامعية، وسبباً في إطلاق مشاريع ريادية واعدة تساهم في بناء اقتصاد المعرفة والتنمية المستدامة.

قائمة المراجع

1. أنيس أحمد عبدالله. (2016). *إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون*. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2003). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الإسكندرية: دار الجامعة.
3. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي. (2002). *إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الطبعة الأولى)*. القاهرة: مكتب القاهرة للطباعة والتصوير.
4. رأفت أبو شعبان. (17, 11, 2023). *القيمة المعروضة المقترحة*. تم الاسترداد من Riabable: <https://riable.com/read/business-model-value/ar>
5. طارق طه. (2020). *إدارة التسويق*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. عبد الفتاح التلحة. (2009). *تصميم الخط الإنتاجي وأثره على زيادة الإنتاجية*، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق: مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة.
7. عبد الكريم محسن، و صباح مجيد النجار. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*، ، ، (الإصدار الطبعة الرابعة (مزيدة ومنقحة)). بغداد، العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع.
8. عبد الله قلوب، و سمير سحنون. (أفريل، 2022). "المناولة الباطنية كبديل استراتيجي لتطوير المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس". *مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 08(01)*.
9. عبد المالك حميدي، و محمد زحاف. (2017). *مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي*. مجلة العلوم الإنسانية، 48، 402.
10. عبير حسن رمضان، و داليا محفوظ سويد. (بلا تاريخ). *ريادة الاعمال والمشروعات الصغيرة*. جامعة الاسكندرية كلية التجارة.
11. مجدي عبد الله شرارة. (بلا تاريخ). *إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ - الأساسيات - المناهج الحديثة*. كتاب غير منشور.
12. محمد الصيرفي. (2005). *إدارة التسويق (الإصدار الطبعة الأولى)*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
13. محمد الفاتح محمود المغربي. (2016). *بحوث التسويق، الطبعة الأولى*، عمان الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
14. محمد عبد العظيم أبو النجا. (2010). *إدارة التسويق: مدخل استراتيجي*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

15. محمود جاسم محمد الصميدعي. (2000). ، "استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
16. ناجي المعلا، و رائف توفيق. (2008). *أصول التسويق: مدخل تحليلي (الإصدار الطبعة الثالثة)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. نزار عبد المجيد البرواربي، و أحمد محمد فهمي البرزنجي. (2008). *استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف (الإصدار الطبعة الثانية)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. وفاء بنت ناصر المبيريك، و أحمد بن عبدالرحمن الشميمري. (2020). ، ، مبادئ ريادة الأعمال المفاهيم و التطبيقات الأساسية لغير المتخصصين (الإصدار الطبعة الأولى). مكتبة العبيكان.
19. A D Narasimhalu .(2015) .Business Model Planner: Towards integrating risk into business model canvas 11 .th *ISPIM Innovation Summit* .Brisbane, Australia.
20. A Osterwalder و Y Pigneur .(2010) .*Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* .John Wiley & Sons.
21. B Carbol .(2011) .Business Plan Development من الاسترداد من <https://oasis.col.org/bitstreams/47549b32-45d2-4951-ac60-565b94610e5d/download>
22. *Besoin d'un business plan .pdf ? En voici 4 à télécharger !* Modelesdebusinessplan.com: (25, 09 2022). تم الاسترداد من <https://modelesdebusinessplan.com/blogs/infos/business-plan-pdf>
23. D F KURATKO و R M HODGETTS .(2007) .*Entrepreneurship. Theory, process, practice* .Thomson South-Western.
24. entreprise Malta) .June, 2011 .(INTRODUCTION TO BUSINESS PLANNING من تاريخ الاسترداد 16 09 2022، من https://businessfirst.com.mt/en/planning/documents/business_planning_guidelines.pdf
25. I Febrilia ،M Rizan و B Saidani .(2022) .Business Model Canvas (BMC)'s Concept for SMEs in East Jakarta .*Jurnal*

- Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)* .272–252 ،(2)6 ،
doi:10.21009/JPMM.006.2.04
26. Judge Business School) .october, 2013 .(How to Write a Business Plan ,University of Cambridge.
 27. Lakshmi, S. R. (2022). *MARKETING MANAGEMENT*. DL Publications.
 28. M Pepin ،M Tremblay ،L K Audebrand و ،s Chassé .(2024) . The responsible business model canvas: Designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs .*International Journal of Sustainability in Higher Education*.538–514 ،(3)25 ،
 29. O Toutain و ،A Fayolle .(2012) .Ni excès d'honneur ni indignité pour le plan d'affaires .*Entreprendre & Innover* .24–17 ،15 ،
doi:10.3917/entin.015.0017
 30. S Sparviero .(2019) .The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas .*Journal of Social Entrepreneurship*.251–232 ،(2)10 ،
 31. Schwetje ،Gerald و ،Sam Vaseghi .(2007) .*The Business Plan: How to Win Your Investors' Confidence* .Berlin: Springer.
 32. T Kupczyk ،A Dewalska–Opitek ،O Witczak ،M Budziński و ،D Kalita .(2024) .Business Model Canvas application in start-up stage business developments: Constraints and challenges .*European Research Studies Journal*.940–921 ،(4)27 ،
 33. Taofeeq D Moshood ،Gusman Nawanir ،Norhana Mohd Aripin ، Mohd Hanafiah Ahmad ،Khai Loon Lee ،Suhaidah Hussain و ،Yekinni Kolawole Sanusi .(2022) .Lean business model canvas and sustainable innovation business model based on the industrial synergy of microalgae cultivation .*Environmental Challenges* .6 ،
doi:10.1016/j.envc.2021.100418
 34. Toronto Entreprise .(بلا تاريخ) .Business Plan Guidelines م .

