شركة جوجان لخدمات الأعمال — إصدار معرفي متخصص

من الفكرة إلى المشروع الناجح

الدليل العملي الشامل لتأسيس المشاريع وإعداد دراسات الجدوى وإدارة الاستثمار من الصفر إلى التشغيل

تأليف: شركة جوجان لخدمات الأعمال

إعداد فريق المستشارين: المستشار الدكتور علي الياسين • المستشار الدكتور محمد الطياش • المستشار السيد محمود علوان

البريد الإلكتروني: info@googan.net

الموقع الإلكتروني: https://googanconsult.com

المملكة العربية السعودية – الرياض | الطبعة الأولى – 2026م

حقوق النشر وإتاحة المعرفة

© 2026 شركة جوجان لخدمات الأعمال.

هذا الكتاب مساهمة معرفية مجانية من شركة جوجان لخدمات الأعمال، بهدف نشر ثقافة ريادة الأعمال وتمكين الأفراد من دراسة مشاريعهم واتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعيًا.

يُسمح للجميع بقراءة هذا الكتاب والانتفاع بمحتواه ونسخه وتداوله وتوزيعه ونشره وإعادة نشره، ورقيًا أو إلكترونيًا، مع الإشارة إلى شركة جوجان لخدمات الأعمال بوصفها الجهة المؤلفة، واحترام حقوق أصحاب المراجع والمصادر والمواد الخارجية.

يُتاح المحتوى الأصلي للكتاب وفق رخصة المشاع الإبداعي: نَسب المُصنَّف 4.0 دولي (CC BY 4.0).

رابط الرخصة: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

لا تشمل هذه الرخصة أي صور أو نصوص أو رسوم أو عناصر مملوكة لأطراف ثالثة لم تُمنح حقوق إعادة ترخيصها.

لا يجوز الادعاء بأن شركة جوجان تؤيد أي نسخة معدلة أو استخدام من جانب جهة أخرى دون تصريح منها.

البريد الإلكتروني: info@googan.net | الموقع الإلكتروني: https://googanconsult.com

تنبيه منهجي وقانوني: يقدّم هذا الكتاب محتوى تعليميًا وتطبيقيًا استرشاديًا لتطوير مهارات التخطيط ودراسة الجدوى، ولا يمثّل استشارة قانونية أو مالية ملزمة، ولا يضمن تحقيق نتائج استثمارية محددة، إذ تختلف الأنظمة والتكاليف والظروف السوقية باختلاف الدولة والقطاع والوقت.

مقدمة الكتاب: لماذا تفشل بعض المشاريع قبل أن تبدأ؟

يبدأ كثير من رواد الأعمال رحلتهم بحماس صادق ورغبة حقيقية في الاستقلال المالي وبناء قيمة مضافة في السوق، غير أن الحماس وحده لا يكفي لحماية رأس المال أو ضمان استمرارية النشاط. تشير الأدبيات المتخصصة في ريادة الأعمال ودراسات الجدوى — ومنها منهجية تطوير العملاء لدى ستيف بلانك وبوب دورف (Blank & Dorf, 2012) ودليل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (Behrens & Hawranek, 1991) — إلى أن نسبة معتبرة من التعثر المبكر للمشاريع لا تعود إلى ضعف جودة المنتج فحسب، بل إلى أخطاء تأسيسية تقع قبل الافتتاح الرسمي.

أول هذه الأخطاء هو الخلط بين الفكرة الجذابة والفرصة الاستثمارية الحقيقية؛ فقد يعجب المؤسس بمنتج يراه مبتكرًا دون أن يتحقق من وجود شريحة عملاء تعاني من مشكلة واضحة ومستعدة لدفع مقابل مالي لحلها. وثانيها هو بناء المشروع على افتراضات متفائلة غير مختبرة حول حجم الطلب وسرعة المبيعات، ثم اكتشاف ضعف الإقبال بعد إنفاق الجزء الأكبر من رأس المال في التجهيزات والديكور.

وثالث هذه الأخطاء هو سوء تقدير التكاليف والسيولة؛ إذ يركز المبتدئ عادةً على تكلفة شراء المعدات وتجهيز الموقع (التكاليف الرأسمالية)، ويغفل عن حساب رأس المال العامل والاحتياطي النقدي اللازم لتغطية الإيجارات والرواتب والمواد الخام خلال الأشهر الأولى التي تكون فيها المبيعات دون نقطة التعادل. كما يؤدي غياب التسعير المدروس، وضعف دراسة المنافسين، وعدم وضوح الهيكل التشغيلي والتنظيمي إلى استنزاف الجهد والمال في وقت مبكر.

من هذا المنطلق، أعدّ فريق المستشارين في شركة جوجان لخدمات الأعمال (المستشار الدكتور علي الياسين، والمستشار الدكتور محمد الطياش، والمستشار السيد محمود علوان) هذا الدليل العملي المجاني ليكون جسرًا منهجيًا ينقل القارئ من مرحلة التفكير الأولي إلى مرحلة القرار الاستثماري الواعي والتنفيذ المنضبط. لا يعتمد هذا الكتاب على الوعود الإنشائية، بل يضع بين يديك أدوات تطبيقية، ومعادلات مالية محققة، وقوائم تحقق عملية تساعدك على اختبار فكرتك، وفهم سوقك، وحساب أرقامك بدقة قبل أن تخاطر بمدخراتك.

لمن أُعد هذا الكتاب؟ وما الذي سيتعلمه القارئ؟

صُمم هذا الكتاب بلغة عربية واضحة ومنهجية متدرجة تناسب المبتدئ الذي لا يملك خلفية إدارية أو مالية مسبقة، كما يوفّر مرجعًا عمليًا منظمًا لأصحاب المشاريع القائمة. الكتاب موجه إلى:

- من يرغب في تأسيس مشروعه الأول وليس لديه خبرة سابقة.
- أصحاب الأفكار الذين لا يعرفون من أين يبدأون.
- رواد الأعمال والمستثمرين المبتدئين.
- أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الطلاب والخريجين الراغبين في العمل الحر.
- من يريد تعلم إعداد دراسة جدوى أولية بطريقة عملية.
- أصحاب المشاريع الذين يحتاجون إلى تحسين التخطيط والربحية وإدارة المخاطر.

ماذا ستتقن بعد إتمام هذا الكتاب؟

- التمييز الدقيق بين الفكرة العابرة والفرصة الاستثمارية القابلة للتنفيذ، وتقييم استعدادك الشخصي والمالي.
- اختبار الفكرة ميدانيًا عبر مقابلات العملاء والمنتج الأولي (MVP) قبل إنفاق رأس المال الثابت.
- تنفيذ دراسة سوق مصغرة وتقدير حجم السوق (TAM / SAM / SOM) وتحليل المنافسين وتحديد الميزة التنافسية.
- تصميم نموذج أعمال متكامل (Business Model Canvas) ووضع استراتيجية تسعير وخطة للوصول إلى أول عشرة عملاء.
- تحديد المتطلبات الفنية والتشغيلية والتنظيمية وحساب التكاليف الرأسمالية والتشغيلية ورأس المال العامل.
- إعداد القوائم المالية التقديرية وحساب نقطة التعادل وفترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR).
- تحليل المخاطر والسيناريوهات الثلاثة (المتفائل والأساسي والمتشائم) وبناء خطة تنفيذية لأول 90 يومًا.

كيفية استخدام الكتاب ونماذجه العملية

يتألف الكتاب من خمسة أجزاء مترابطة تضم ستة عشر فصلًا، تبدأ من تقييم الاستعداد الشخصي وتنتهي بخطة تنفيذية لأول تسعين يومًا، مرورًا بدراسة السوق ونموذج الأعمال والجدوى الفنية والمالية والتمويل وإدارة المخاطر.

يتبع كل فصل بنية تعليمية موحدة مكوّنة من تسعة عناصر: سؤال البداية، الأهداف التعليمية، الشرح المبسط، خطوات التطبيق العملي، مثال تطبيقي محلول، أدوات العمل والنماذج، الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها، قائمة التحقق، والمراجع الموثقة. ننصحك بقراءة الفصول بالترتيب وتطبيق أدوات العمل في نهاية كل فصل على فكرتك الخاصة فورًا.

في الفصل الخامس عشر، ستجد دراسة حالة تعليمية متكاملة لمشروع كشك قهوة مختصة صغير تربط جميع المفاهيم والجداول والمعادلات السابقة في مثال واحد متسق الأرقام. كما تضم الملاحق في نهاية الكتاب نماذج جاهزة للطباعة والتعبئة، وقاموسًا للمصطلحات الاقتصادية والاستثمارية، وقائمة المراجع العلمية المعتمدة.

جدول (1): التمييز المنهجي بين المفاهيم الأساسية الثلاثة في تأسيس المشاريع

المفهوم	الهدف الأساسي	متى يُعد؟	أهم مخرجاته
نموذج الأعمال (Business Model)	توضيح كيف يخلق المشروع القيمة ويقدمها للعميل ويحقق منها إيرادًا	في المرحلة المبكرة لاختبار الفكرة وتعديلها سريعًا	لوحة نموذج الأعمال التسعة (العملاء، القيمة، القنوات، الإيرادات، التكاليف)
دراسة الجدوى (Feasibility Study)	تقييم صلاحية المشروع سوقيًا وفنيًا وماليًا قبل الالتزام بالاستثمار	بعد التحقق المبدئي من الفكرة وقبل التعاقد أو الشراء	قرار موضوعي بالاستثمار أو التعديل أو التوقف مدعومًا بمؤشرات NPV و IRR ونقطة التعادل
خطة العمل (Business Plan)	رسم خارطة التنفيذ والتشغيل والتمويل بعد ثبوت جدوى المشروع	بعد اتخاذ قرار الاستثمار أو عند التقدم لجهة تمويلية	خطة التسويق والتشغيل والموارد البشرية والجدول الزمني والتدفقات النقدية

بوابة مكتبة جوجان للعمليات المالية

امسح رمز الاستجابة السريعة (QR Code) للوصول المباشر إلى أدوات احتساب العمليات المالية (نقطة التعادل، التدفقات النقدية، NPV، وIRR) في مكتبة جوجان على الموقع:

https://library.bloggoogan.com/

فهرس المحتويات وخارطة رحلة تأسيس المشروع

الصفحات التمهيدية والمقدمة 3

الجزء الأول: من الحلم إلى فكرة مشروع قابلة للتنفيذ 8

الفصل 1: قبل أن تبدأ — هل أنت مستعد لتأسيس مشروع؟ 9

الفصل 2: كيف تختار المشروع المناسب لك؟ 13

الفصل 3: كيف تختبر فكرتك قبل أن تخسر أموالك؟ 18

الجزء الثاني: دراسة السوق وصناعة نموذج أعمال مربح 22

الفصل 4: كيف تدرس السوق بنفسك؟ 23

الفصل 5: كيف تدرس المنافسين وتكتشف فرصتك؟ 28

الفصل 6: كيف تحول الفكرة إلى نموذج أعمال؟ 32

الفصل 7: كيف تحدد السعر وتصل إلى أول عميل؟ 36

الجزء الثالث: دراسة الجدوى الفنية والتشغيلية والمالية 40

الفصل 8: كيف تدرس المتطلبات الفنية والتشغيلية للمشروع؟ 41

الفصل 9: التراخيص والهيكل الإداري والموارد البشرية 45

الفصل 10: كيف تحسب تكلفة تأسيس مشروعك؟ 48

الفصل 11: كيف تعرف هل مشروعك مربح؟ 52

الجزء الرابع: التمويل والمخاطر وتحويل الدراسة إلى مشروع قائم 58

الفصل 12: ماذا لو لم تتحقق توقعاتك؟ 59

الفصل 13: كيف تموّل مشروعك وتقدمه للممول؟ 63

الفصل 14: كيف تبدأ التنفيذ وتدير المشروع بعد الافتتاح؟ 66

الجزء الخامس: التطبيق العملي — أنشئ مشروعك خطوة بخطوة 70

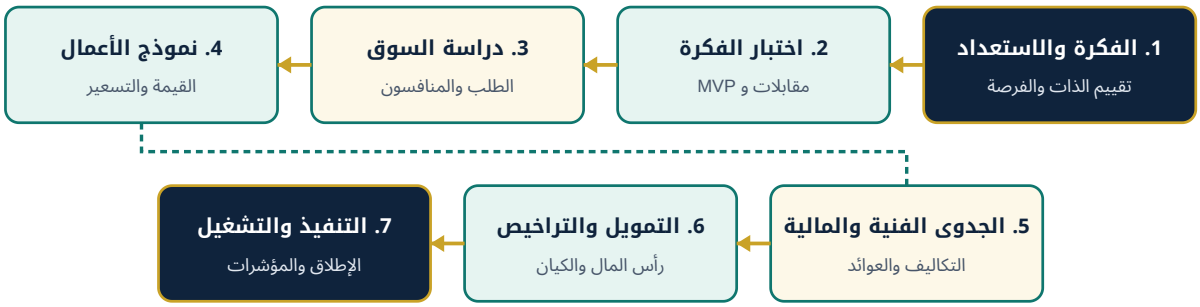
الفصل 15: دراسة حالة متكاملة — كشك قهوة صغير 71

الفصل 16: خطتك العملية لأول 90 يومًا 78

الملاحق والنماذج القابلة للتعبئة 81

قاموس المصطلحات الاقتصادية والاستثمارية 97

قائمة المراجع والمصادر العربية والأجنبية 99



شكل (3): خارطة رحلة تأسيس المشروع من الفكرة إلى التشغيل (إعداد شركة جوجان)

الجزء الأول

من الحلم إلى فكرة مشروع قابلة للتنفيذ

يركز هذا الجزء على بناء الأساس الصحيح قبل إنفاق أي مبلغ مالي: تقييم جاهزيتك الشخصية والمالية، تحويل المشكلات اليومية إلى أفكار مشاريع مدروسة، المفاضلة الموضوعية بين البدائل، ثم اختبار الفكرة ميدانيًا مع العملاء الحقيقيين.

الفصل 1

الفصل الأول: قبل أن تبدأ — هل أنت مستعد لتأسيس مشروع؟

1. سؤال البداية

لدي رغبة قوية في تأسيس مشروعي الخاص، ولكن كيف أتأكد أنني مستعد فعلًا لهذه الخطوة، وأن فكرتي ليست مجرد حماس مؤقت قد يكلفني مدخراتي؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- التمييز الدقيق بين الفكرة العابرة والفرصة الاستثمارية الحقيقية.
- فهم الدوافع الواقعية لتأسيس المشاريع وتأثيرها على الاستمرارية.
- تقييم الجاهزية من أربعة محاور: المالي، الزمني، المهاري، والشخصي.
- تحديد الحالات التي يكون فيها البدء الجزئي (بالتوازي مع الوظيفة) أكثر أمانًا من التفرغ الكامل.

3. الشرح المبسط

تبدأ معظم المشاريع بفكرة تخطر في ذهن مؤسسها؛ قد تكون منتجًا جديدًا، أو مطعمًا في حي سكني، أو خدمة رقمية تسهل مهمة يومية. غير أن الفكرة وحدها لا تساوي مشروعًا. تتحول الفكرة إلى فرصة استثمارية عندما تجتمع فيها أربعة شروط متزامنة: وجود حاجة حقيقية أو مشكلة واضحة لدى شريحة محددة من العملاء، واستعداد هؤلاء العملاء لدفع مقابل مالي لحلها، وقدرة المشروع على تقديم الحل بتكلفة أقل من السعر الذي يقبله السوق، وإمكانية التنفيذ ضمن القدرات والموارد المتاحة للمؤسس (Aulet, 2013).

إلى جانب جودة الفكرة، يتوقف نجاح المرحلة التأسيسية على مدى استعداد صاحب المشروع نفسه. فالدافع لتأسيس مشروع يجب أن يكون واقعيًا؛ مثل استغلال خبرة مهنية متراكمة، أو سد فجوة ملحوظة في السوق المحلي، أو بناء أصل اقتصادي طويل الأجل. أما التأسيس بدافع الهروب من ضغط الوظيفة أو تقليد تجربة ناجحة دون فهم تفاصيلها التشغيلية، فغالبًا ما يؤدي إلى صدمة مبكرة عند مواجهة تحديات التدفق النقدي ومتطلبات التشغيل اليومي.

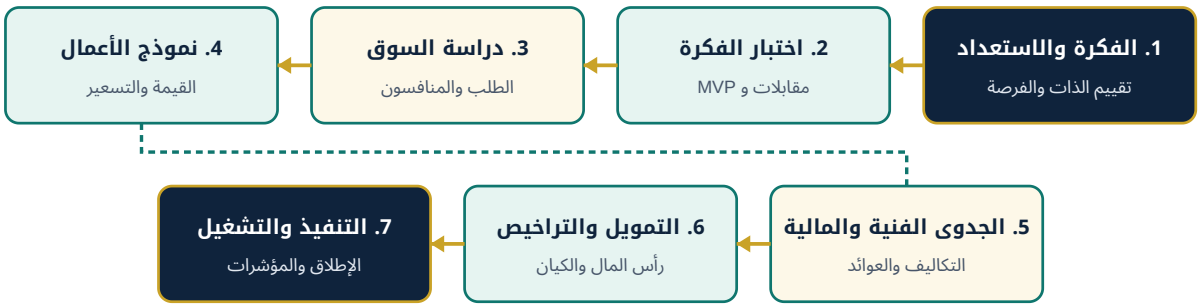
ويتطلب الاستعداد المتوازن أربع ركائز متكاملة: أولًا، الاستعداد المالي، ويعني وجود رأس مال مخصص للمشروع منفصل عن مصروفات المعيشة الأساسية للأسرة لستة أشهر على الأقل، حتى لا يضطر المؤسس إلى سحب السيولة من المشروع في أشهره الحرجة. ثانيًا، الاستعداد الزمني، أي توفر ساعات أسبوعية كافية للمتابعة والتأسيس. ثالثًا،

الاستعداد المهاري، ويشمل المعرفة الفنية بالنشاط أو القدرة على استقطاب شريك أو مدير تنفيذي يغطي الفجوة المهارية. رابعًا، الاستعداد النفسي والشخصي للتعامل مع عدم اليقين والالتزام طويل النفس.

في كثير من الحالات، يُعد البدء الجزئي (العمل على اختبار الفكرة وبناء العملاء الأوائل بالتوازي مع الوظيفة أو مصدر الدخل الحالي) خيارًا استراتيجيًا ذكيًا يقلل المخاطر المالية. ويُفضّل البدء الجزئي عندما يكون رأس المال محدودًا، أو عندما تكون الفكرة في طور الاختبار الميداني، أو في المشاريع الرقمية والاستشارية والمنزلية التي لا تتطلب وجودًا بدنيًا متفرغًا طوال اليوم. أما التفرغ الكامل فيصبح ضروريًا عندما يصل المشروع إلى مرحلة التشغيل الفعلي لمتجر أو مصنع أو كشك يتطلب إشرافًا مباشرًا، وبعد أن تثبت التجارب الأولية وجود طلب حقيقي.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. اكتب دوافعك الحقيقية لتأسيس المشروع في ثلاث جمل واضحة، وتأكد أنها مرتبطة بفرصة سوقية وليس بمجرد الرغبة في ترك العمل الحالي.
2. افصل ميزانيتك الشخصية عن ميزانية المشروع: حدد صافي المدخرات التي يمكنك تخصيصها للمشروع دون المساس بالتزاماتك الأسرية الطارئة.
3. احسب الساعات المتاحة لديك أسبوعيًا للتأسيس، وقرر بناءً عليها هل ستبدأ بشكل جزئي أم متفرغ، مع وضع خطة زمنية للانتقال.
4. حدّد ثلاث مهارات أساسية يتطلبها المشروع (مثل: الإنتاج، المبيعات، الإدارة المالية)، وقيّم مستواك في كل منها لتحديد ما ستتعلمه وما ستستعين فيه بشريك أو مستشار.



شكل (4): خارطة رحلة تأسيس المشروع من الفكرة إلى التشغيل (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: مقارنة استراتيجية: البدء الجزئي مقابل التفرغ الكامل

لا يوجد مسار واحد يناسب جميع المؤسسين؛ فالقرار بين البدء الجزئي (بالتوازي مع الوظيفة) والتفرغ الكامل يعتمد على طبيعة النشاط، وحجم رأس المال، والالتزامات الأسرية. يوضح الجدول التالي المعايير العملية للاختيار بين

المسارين:

جدول مقارنة: متى تبدأ جزئيًا ومتى تتفرغ بالكامل؟

المعيار	البدء الجزئي (أثناء الوظيفة)	التفرغ الكامل منذ اليوم الأول
طبيعة المشروع	رقمي، استشاري، تجارة إلكترونية، خدمات بالطلب	متجر، كشك، مطعم، ورشة، مصنع يتطلب حضورًا يوميًا
الوضع المالي	مدخرات محدودة ولا يوجد دخل بديل للأسرة	وجود صندوق طوارئ عائلي يكفي 6–12 شهرًا
مستوى المخاطرة	منخفض؛ يتيح اختبار السوق دون ضغط معيشي	مرتفع؛ يتطلب تحققًا مسبقًا من الطلب قبل الاستقالة
نقطة التحول	الاستقالة عند وصول صافي دخل المشروع لـ 70% من الراتب	التركيز على تسريع الوصول لنقطة التعادل

5. مثال تطبيقي محلول: مقارنة جاهزية مؤسسَين لفكرة مشروع استشارات رقمية (مثال تعليمي افتراضي)

يمتلك «خالد» خبرة 6 سنوات في التسويق الرقمي، ولديه مدخرات مخصصة للمشروع قدرها 40,000 ر.س إضافة إلى صندوق طوارئ عائلي منفصل يكفي 6 أشهر، ويستطيع تخصيص 15 ساعة أسبوعيًا بعد الدوام. في المقابل، يرغب «سعد» في فتح مطعم برأس مال 120,000 ر.س يمثل كامل مدخراته دون صندوق طوارئ، ولا يملك خبرة في إدارة المطاعم، وينوي الاستقالة فورًا قبل اختبار السوق. التحليل: وضع «خالد» مناسب للبدء الجزئي الآمن لاختبار الطلب وتكوين قاعدة عملاء قبل التفرغ، بينما يواجه «سعد» مخاطرة مرتفعة تتطلب منه أولًا تأمين احتياطي معيشي منفصل واكتساب خبرة تشغيلية أو شريك مختص قبل الالتزام بعقود الإيجار والتجهيز.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (1): الاختبار الذاتي لتقييم الاستعداد لتأسيس مشروع (تقييم من 1 إلى 5 لكل بند)

المحور	معيار التقييم	الدرجة (1–5)	ملاحظات التحسين المطلوبة
الاستعداد المالي	وجود صندوق طوارئ عائلي منفصل يكفي 6 أشهر على الأقل	[ ]	تأمين الاحتياطي الشخصي قبل البدء

المحور	معيار التقييم	الدرجة (1–5)	ملاحظات التحسين المطلوبة
الاستعداد المالي	توافر رأس مال مخصص لاختبار الفكرة أو التأسيس دون ديون خانقة	[ ]	تحديد سقف الخسارة المقبولة
الاستعداد الزمني	توفر 15 ساعة أسبوعيًا للبدء الجزئي أو 45+ ساعة للتفرغ	[ ]	تنظيم الجدول الأسبوعي
الاستعداد المهاري	امتلاك خبرة في المجال أو وجود شريك يغطي الجوانب الفنية والمالية	[ ]	تحديد الفجوات المهارية
الاستعداد الشخصي	القدرة على تقبل الرفض المبدئي وتعديل الفكرة وفق آراء العملاء	[ ]	تبني عقلية التعلم السريع
النتيجة الإجمالية	20–25: جاهز للبدء | 14–19: يحتاج تهيئة جزئية | أقل من 14: تأجيل ودراسة	[/ 25]	قرار البدء الجزئي أو التفرغ

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- استثمار كامل المدخرات أو أخذ قروض استهلاكية شخصية قبل التأكد من وجود طلب فعلي في السوق.
- الاستقالة المبكرة من الوظيفة قبل بناء مصدر دخل بديل أو التحقق من نموذج الإيرادات.
- تجاهل الفجوات المهارية والاعتقاد بأن الاستعانة بموظفين تغني عن فهم المؤسس لأساسيات عمله.

8. قائمة التحقق السريع

☐ فصلت ميزانية المعيشة الشخصية عن رأس المال المخصص للمشروع.

☐ حددت نمط البداية المناسب لوضعي (جزئي أم متفرغ) مع مبررات واضحة.

☐ أتممت الاختبار الذاتي وحصلت على خطة لمعالجة أي محور ضعيف قبل الانتقال للفصل التالي.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. John Wiley & Sons.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. K&S Ranch.

U.S. Small Business Administration (SBA). Plan your business. https://www.sba.gov/counseling/plan-your-business/

الفصل 2

الفصل الثاني: كيف تختار المشروع المناسب لك؟

1. سؤال البداية

أسمع عن عشرات الأفكار الناجحة من حولي، فكيف أستخرج أفكارًا حقيقية من احتياجات السوق وأفاضل بينها بطريقة علمية لأختار المشروع الأنسب لقدراتي؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- منهجية اكتشاف الأفكار انطلاقًا من مشكلات المجتمع واحتياجات السوق اليومية.
- التمييز بين خصائص المشاريع التجارية والخدمية والصناعية والرقمية ومتطلبات كل منها.
- بناء مصفوفة المعايير المرجحة لتقييم خمس أفكار ومقارنتها بموضوعية.
- استخدام شجرة القرار لاستبعاد الأفكار غير الملائمة قبل إهدار الوقت في دراستها.

3. الشرح المبسط

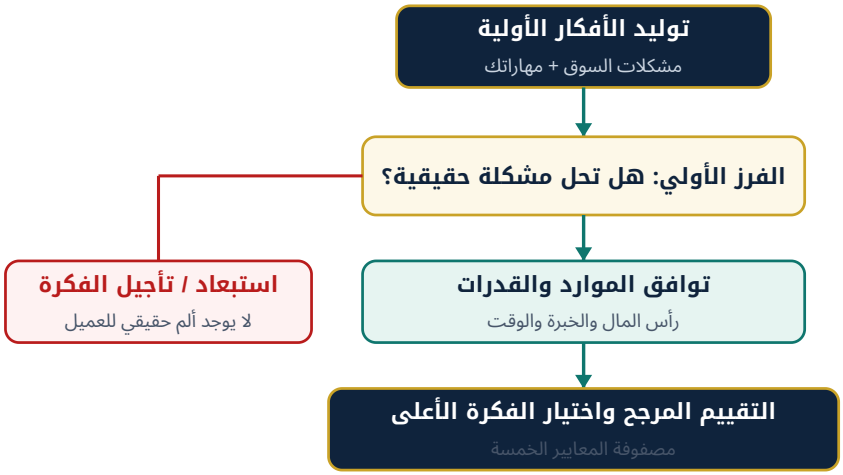
أفضل المشاريع لا تُخترع في عزلة، بل تُكتشف من خلال الملاحظة الدقيقة لمشكلات العملاء المتكررة، أو نقاط الاحتكاك في الخدمات القائمة، أو الفجوات بين ما يطلبه السكان وما يتوفر في نطاقهم الجغرافي. عندما تلاحظ أن فئة معينة تهدر وقتًا طويلًا في البحث عن خدمة موثوقة، أو تدفع سعرًا مرتفعًا مقابل جودة متواضعة، فأنت أمام بذرة فكرة مشروع حقيقية.

تنقسم المشاريع الصغيرة والمتوسطة عمومًا إلى أربعة قطاعات رئيسية لكل منها طبيعته ومتطلباته: المشاريع التجارية (شراء سلع وبيعها مثل المتاجر والأكشاك) وتتميز بسرعة دوران المخزون ووضوح نموذج الربح لكنها تعتمد على الموقع والسيولة؛ والمشاريع الخدمية (تقديم مهارة أو خدمة مثل الصيانة والاستشارات والتدريب) وتحتاج رأس مال أقل وتعتمد على الكفاءة البشرية؛ والمشاريع الصناعية أو الإنتاجية (تحويل مواد خام إلى منتجات) وتتميز بحواجز دخول أعلى لكنها تتطلب معدات وتراخيص فنية ومكانًا مخصصًا؛ والمشاريع الرقمية (التطبيقات والمتاجر الإلكترونية والمنصات) وتتميز بقابلية التوسع الجغرافي لكنها تتطلب تكاليف تسويق واكتساب عملاء مرتفعة نسبيًا.

لئلا يقع الاختيار فريسة للانحياز العاطفي، نستخدم أسلوب «مصفوفة المعايير المرجحة» (Weighted Scoring Matrix). تقوم الفكرة على تحديد 5 معايير موضوعية وإعطاء كل معيار وزنًا نسبيًا يعبّر عن أهميته: حجم الطلب والحاجة (30%)، هامش الربحية المتوقع (25%)، ملاءمة رأس المال المتاح (20%)، وضوح الميزة التنافسية (15%)، وسهولة التنفيذ والتراخيص (10%). ثم تُقيّم كل فكرة من 1 إلى 5 في كل معيار، ويُضرب التقييم في الوزن للحصول على الدرجة المرجحة النهائية.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. دوّن قائمة من 8 إلى 10 مشكلات أو احتياجات تلاحظها في بيئتك المهنية أو الحي الذي تسكنه، وحوّل كل مشكلة إلى فكرة مشروع مبدئية.
2. طبّق الفرز الأولي عبر شجرة الاختيار: استبعد أي فكرة تتطلب رأس مال يفوق قدرتك بأكثر من الضعف، أو تخالف الأنظمة، أو لا تحل مشكلة واضحة.
3. اختر أفضل خمس أفكار متبقية، وحدّد نوع كل مشروع (تجاري، خدمي، صناعي، رقمي) ومدى توافقه مع وقتك وخبرتك.
4. أدخل الأفكار الخمس في مصفوفة المعايير المرجحة، واحسب الدرجة النهائية لكل فكرة لتحديد الفكرة الأولى التي ستنتقل إلى مرحلة الاختبار الميداني.



شكل (6): شجرة القرار لاختيار فكرة المشروع المناسبة (إعداد شركة جوجان)

الفكرة	الطلب (30%)	الربحية (25%)	رأس المال (20%)	الميزة (15%)	التنفيذ (10%)	المجموع
كشك قهوة مختصة	**4.5**	**4.2**	**4.0**	**4.0**	**4.5**	**4.25**
خدمة صيانة منزلية	4.2	3.9	4.0	3.6	4.0	3.98
متجر إلكتروني للقهوة	4.0	3.8	4.5	3.2	4.0	3.93
ورشة تغليف غذائية	3.8	3.5	3.2	3.5	3.6	3.55
تطبيق توصيل محلي	4.2	3.5	2.0	3.0	2.5	3.24

شكل (5): مصفوفة التقييم المرجح للأفكار الاستثمارية (مثال تعليمي افتراضي)

تطبيقات وملاحظات استشارية: مقارنة خصائص القطاعات الاقتصادية الأربعة للمشاريع الصغيرة

قبل حسم الفكرة، من الضروري فهم البنية التشغيلية والمالية للقطاع الذي تنتمي إليه فكرتك، لأن متطلبات رأس المال العامل وسرعة دوران السيولة تختلف جذريًا بين قطاع وآخر:

جدول مقارنة خصائص القطاعات الأربعة

القطاع	رأس المال التأسيسي	دورة السيولة	أكبر تحدٍ تشغيلي
التجاري (التجزئة)	متوسط إلى مرتفع (مخزون وموقع)	سريعة (تحصيل فوري)	اختيار الموقع وإدارة المخزون الراكد
الخدمي والمهني	منخفض إلى متوسط	متوسطة (قد تشمل آجلاً)	الاعتماد على الكفاءة البشرية وضبط الجودة
الصناعي والإنتاجي	مرتفع (معدات وتراخيص)	بطيئة نسبيًا	الطاقة الإنتاجية وسلاسل التوريد والرقابة
الرقمي والتقني	منخفض تقنيًا / مرتفع تسويقيًا	متفاوتة (اشتراكات/عمولات)	تكلفة اكتساب العميل (CAC) والاستبقاء

5. مثال تطبيقي محلول: مقارنة خمس أفكار باستخدام مصفوفة المعايير المرجحة (مثال تعليمي افتراضي)

قام رائد أعمال مبتدئ بميزانية متاحة قدرها 160,000 ر.س بمقارنة خمس أفكار: (1) كشك قهوة مختصة في مجمع مكتبي، (2) متجر إلكتروني لمستلزمات القهوة، (3) خدمة صيانة منزلية سريعة، (4) ورشة تغليف منتجات غذائية، (5) تطبيق توصيل محلي. بتطبيق الأوزان (الطلب 30%، الربحية 25%، رأس المال 20%، الميزة 15%، سهولة التنفيذ 10%): حصل كشك القهوة على (4.5×0.30 + 4.2×0.25 + 4.0×0.20 + 4.0×0.15 + 4.5×0.10 = 1.35 + 1.05 + 0.80 + 0.60 + 0.45 = 4.25 من 5). وحصلت خدمة الصيانة على 3.98، والمتجر الإلكتروني على 3.93، وورشة التغليف على 3.55، وتطبيق التوصيل على 3.24 (بسبب ارتفاع تكلفة التطوير والتسويق مقارنة بالميزانية). النتيجة: اختيار فكرة كشك القهوة للانتقال إلى مرحلة الاختبار.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (2): نموذج مقارنة خمس أفكار باستخدام مصفوفة المعايير المرجحة

الفكرة المقترحة	النوع	الطلب (30%)	الربحية (25%)	رأس المال (20%)	الميزة (15%)	التنفيذ (10%)	المجموع المرجح
1. كشك قهوة مختصة (مثال)	تجاري/خدمي	4.5	4.2	4.0	4.0	4.5	4.25
2. [أدخل فكرتك الثانية]	[...]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3. [أدخل فكرتك الثالثة]	[...]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4. [أدخل فكرتك الرابعة]	[...]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5. [أدخل فكرتك الخامسة]	[...]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- اختيار الفكرة لمجرد أنها «موضة رائجة» دون التأكد من تشبع السوق المحلي بها.
- المفاضلة بين الأفكار على أساس الإيراد المتوقع فقط مع إهمال حجم رأس المال المطلوب وصعوبة التراخيص.
- دراسة فكرة واحدة فقط من البداية دون مقارنتها ببديلين أو ثلاثة بدائل على الأقل.

8. قائمة التحقق السريع

☐ جمعت خمس أفكار نابعة من احتياجات سوقية حقيقية.

☐ استبعدت الأفكار غير المتوافقة مع ميزانيتي أو قدراتي عبر شجرة القرار.

☐ طبّقت مصفوفة المعايير المرجحة وحددت الفكرة الأولى المرشحة للاختبار.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. John Wiley & Sons.

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO. https://www.unido.org/

الفصل 3

الفصل الثالث: كيف تختبر فكرتك قبل أن تخسر أموالك؟

1. سؤال البداية

اخترت الفكرة الأعلى تقييمًا، فكيف أتأكد أن العملاء سيشترون فعلًا قبل أن أستأجر موقعًا أو أشتري معدات باهظة الثمن؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- تحويل الفكرة إلى فرضيات قابلة للاختبار والقياس الميداني.
- تصميم وإجراء مقابلات العملاء دون الوقوع في فخ المجاملات.
- بناء المنتج الأولي بأقل تكلفة (MVP) لقياس الاستعداد الفعلي للدفع.
- تحديد معايير القرار الثلاثة: الاستمرار، التعديل (Pivot)، أو التوقف المبكر.

3. الشرح المبسط

أكبر خطأ يرتكبه المؤسس المبتدئ هو معاملة فكرته كحقيقة مؤكدة بدلًا من معاملتها كمجموعة «فرضيات» تحتاج إلى إثبات. وفق منهجية التجريب السريع (Bland & Osterwalder, 2019) وتطوير العملاء (Blank & Dorf, 2012)، كل مشروع يبدأ بثلاث فرضيات حرجة: فرضية الرغبة (هل يريد العميل هذا الحل؟)، وفرضية الجدوى المالية (هل السعر الذي يقبله العميل يغطي التكاليف ويحقق ربحًا؟)، وفرضية القدرة التنفيذية (هل نستطيع تقديم المنتج بالجودة المطلوبة؟).

تبدأ أولى خطوات الاختبار بمقابلات العملاء الاستكشافية. والقاعدة الذهبية هنا هي ألا تسأل العميل: «هل ستشتري منتجي لو أطلقته؟»، لأن معظم الناس يجاملون بقول «نعم». بدلًا من ذلك، اسأله عن سلوكه الماضي: «متى كانت آخر مرة واجهت فيها هذه المشكلة؟»، «كيف حللتها؟»، و«كم أنفقت لحلها؟». إن العميل الذي لم يبذل جهدًا أو مالًا لحل المشكلة سابقًا نادرًا ما سيفعل ذلك عند إطلاق مشروعك.

بعد المقابلات، ننتقل إلى بناء «المنتج الأولي القابل للاختبار» (Minimum Viable Product - MVP)، وهو أبسط نسخة من المنتج أو الخدمة تسمح بقياس سلوك الشراء الحقيقي بأقل تكلفة ووقت ممكنين. قد يكون الـ MVP عربة مؤقتة ليومين، أو صفحة هبوط إلكترونية تعرض الخدمة مع زر «احجز الآن»، أو تقديم الخدمة يدويًا لعشرة عملاء قبل برمجة تطبيق كامل. إذا أبدى العملاء استعدادًا فعليًا للدفع أو الحجز المسبق، فهذا دليل قوي على الاستمرار؛ وإذا ترددوا أو اعترضوا على السعر أو المواصفات، نعدّل الفرضية (Pivot) أو نتوقف قبل خسارة رأس المال.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. صُغ أهم 3 فرضيات لو انهارت واحدة منها لفشل المشروع (مثال: الموظفون في هذا المجمع مستعدون لدفع 18 ر.س مقابل قهوة مختصة سريعة في الصباح).
2. أجرِ 15 إلى 20 مقابلة شخصية مع عملاء مستهدفين حقيقيين باستخدام أسئلة تركز على السلوك السابق لا الوعود المستقبلية.
3. صمم تجربة MVP منخفضة التكلفة لمدة أسبوع إلى أسبوعين لقياس الاستعداد الفعلي للدفع (طلب مسبق، عينة مدفوعة، أو تسجيل مؤكد).
4. قارن النتائج بمعيار نجاح محدد سلفًا (مثل: تحصيل 30 طلبًا مدفوعًا أو موافقة 40% من العينة على السعر)، ثم اتخذ قرار الاستمرار أو التعديل أو التوقف.



شكل (8): دورة اختبار الفكرة والتجريب السريع (مقتبس تعليميًا من منهجية Bland & Osterwalder)



شكل (7): هيكل مقابلة العملاء الفعالة (مقتبس تعليميًا من منهجية Blank & Dorf)

تطبيقات وملاحظات استشارية: بروتوكول اتخاذ القرار بعد تجربة المنتج الأولي (MVP)

عند انتهاء مدة الاختبار الميداني، يجب ترجمة الملاحظات إلى قرار واضح دون عاطفة: (1) الاستمرار: إذا تجاوزت نسبة التحويل والاستعداد للدفع المعيار المحدد سلفًا؛ (2) التعديل (Pivot): إذا أبدى العملاء اهتمامًا بالمشكلة لكنهم اعترضوا على السعر أو القناة أو طريقة التقديم؛ (3) التوقف: إذا رفضت العينة الحل رغم تعديل العرض، وهنا يكون التوقف مكسبًا يحفظ رأس المال.

5. مثال تطبيقي محلول: اختبار فكرة كشك القهوة قبل توقيع عقد الإيجار (مثال تعليمي افتراضي)

بدلًا من توقيع عقد إيجار سنوي بقيمة 84,000 ر.س وشراء معدات بـ 120,000 ر.س، اتفق المؤسس مع إدارة المجمع المكتبي على تجربة «نقطة قهوة مؤقتة» لمدة 5 أيام عمل بتكلفة رمزية قدرها 2,500 ر.س (استئجار ماكينة محمولة ومواد خام). وضع المؤسس معيار نجاح مسبقًا: بيع 60 كوبًا يوميًا على الأقل بسعر 18 ر.س مع تقييم رضا يفوق 4 من 5. النتيجة خلال 5 أيام: متوسط المبيعات 74 كوبًا يوميًا، وتكرار الشراء من نفس الموظفين بنسبة 42%، مع ملاحظة طلبهم لخدمة الطلب المسبق عبر واتساب لتقليل الانتظار. القرار: الاستمرار في دراسة السوق والجدوى مع إضافة ميزة الطلب المسبق في نموذج العمل.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (3): بطاقة اختبار فرضية فكرة المشروع (Test Card)

العنصر	التفاصيل التطبيقية
1. الفرضية المراد اختبارها	نعتقد أن [الشريحة المستهدفة] تعاني من [المشكلة] ومستعدة لدفع [السعر]
2. طريقة الاختبار (MVP)	[مقابلات / صفحة حجز / تجربة ميدانية مؤقتة بتكلفة محدودة]
3. المدة والميزانية القصوى	[مثال: 7 أيام بميزانية لا تتجاوز 2,500 ر.س]
4. معيار النجاح الرقمي	[مثال: تحقيق 60 عملية شراء يومية أو تحويل 15% من الزوار]
5. النتيجة الفعلية والقرار	[ ] استمرار [ ] تعديل (Pivot) [ ] توقف

نموذج مقابلات العملاء الاستكشافية (Customer Interview Guide)

المحور	السؤال العملي	الملاحظات المسجلة
السياق	صف لي آخر مرة واجهت فيها هذه المشكلة أو احتجت لهذه الخدمة؟	[...]
البديل الحالي	ما الحل الذي تستخدمه حاليًا؟ وما الذي يزعجك فيه؟	[...]
التكلفة	كم تنفق شهريًا أو في المرة الواحدة على الحل الحالي؟	[...]
الالتزام	هل توافق على تجربة النسخة الأولية مقابل [السعر المبدئي]؟	[...]

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- سؤال الأهل والأصدقاء فقط؛ فمجاملتهم تخفي عيوب الفكرة وتمنح ثقة زائفة.
- بناء المنتج الكامل أو تجهيز الديكور الفاخر قبل إجراء أي اختبار للطلب أو السعر.
- الاستمرار في نفس الفكرة رغم فشل ثلاث تجارب متتالية بدافع العناد العاطفي.

8. قائمة التحقق السريع

☐ كتبت الفرضيات الحرجة التي يقوم عليها نجاح مشروعي.

☐ أجريت 15 مقابلة عملاء على الأقل وسجلت إجاباتهم السلوكية بدقة.

☐ نفذت تجربة MVP منخفضة التكلفة ووصلت إلى قرار واضح مدعوم بالأرقام.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. John Wiley & Sons. https://www.strategyzer.com/library/testing-business-ideas-book

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. K&S Ranch. https://steveblank.com/the-startup-owners-manual/

الجزء الثاني

دراسة السوق وصناعة نموذج أعمال مربح

بعد التحقق المبدئي من الفكرة، ينتقل هذا الجزء إلى قياس حجم الطلب الفعلي، وتحليل المنافسين واكتشاف الفجوات السوقية، ثم ترجمة كل ذلك إلى نموذج أعمال مترابط واستراتيجية تسعير ووصول إلى العملاء الأوائل.

الفصل 4

الفصل الرابع: كيف تدرس السوق بنفسك؟

1. سؤال البداية

كيف أعرف أن هناك عددًا كافيًا من العملاء في نطاقي الجغرافي لشراء منتجي، دون أن أدفع عشرات الآلاف لمكاتب أبحاث متخصصة؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- تحديد السوق المستهدف وتقسيمه إلى شرائح واضحة (ديموغرافية وجغرافية وسلوكية).
- التمييز بين مصادر البيانات الأولية (الميدانية) والبيانات الثانوية (المنشورة).
- حساب مستويات حجم السوق الثلاثة: TAM و SAM و SOM بطريقة واقعية.
- تصميم استبيان سوقي موجز وتحليل نتائجه لتقدير الطلب الشهري.

3. الشرح المبسط

دراسة السوق هي العملية المنظمة لجمع وتحليل المعلومات حول العملاء والمنافسين واتجاهات الطلب لتقليل عدم اليقين قبل الاستثمار (Malhotra, 2019). لا يحتاج رائد الأعمال المبتدئ إلى تقارير معقدة لكي يبدأ؛ بل يحتاج إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة عملية: من هو العميل المستهدف بدقة؟ وكم يبلغ عدد العملاء المحتملين في النطاق الجغرافي للمشروع؟ وكم مرة يشترون وبأي متوسط إنفاق؟

تبدأ الدراسة بالبحث الثانوي (Secondary Research)، أي مراجعة البيانات المنشورة مجانًا من الجهات الإحصائية الرسمية، والغرف التجارية، وتقارير هيئات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وخرائط جوجل لمعرفة الكثافة السكانية والنشاط التجاري في الحي. ثم يليها البحث الأولي (Primary Research)، وهو ما تجمعه بنفسك عبر الملاحظة الميدانية (عدّ المارة أو الزوار في أوقات الذروة)، ومقابلات العملاء، والاستبيانات القصيرة.

لتجنب المبالغة في تقدير المبيعات، نستخدم نموذج مستويات السوق الثلاثة: السوق الكلي المتاح (Total Addressable Market - TAM) ويمثل إجمالي الإنفاق النظري على المنتج في الدولة أو القطاع بأكمله؛ ثم السوق المتاح القابل للخدمة (Serviceable Available Market - SAM) ويمثل الشريحة التي تقع ضمن نطاقك الجغرافي وقنوات توزيعك؛ وأخيرًا الحصة السوقية القابلة للاستحواذ (Serviceable Obtainable Market - SOM)، وهي الحصة الواقعية التي تستطيع خدمتها خلال السنوات الثلاث الأولى في ظل طاقتك التشغيلية والمنافسة القائمة (Aulet, 2013).

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. حدّد شريحة العميل المثالي بأربعة أبعاد: الفئة العمرية والوظيفية، النطاق الجغرافي، السلوك الشرائي، والدافع الرئيسي للشراء.
2. اجمع البيانات الثانوية المتاحة عن القطاع والمنطقة، ثم انزل ميدانيًا لمدة 3 أيام في أوقات مختلفة لعدّ حركة المرور أو رصد سلوك الشراء الفعلي.
3. صمم استبيانًا قصيرًا لا يتجاوز 8 أسئلة واضحة ووزعه على عينة من الفئة المستهدفة في النطاق الجغرافي للمشروع (50 إلى 100 استجابة مركزة أفضل من 500 استجابة عشوائية).
4. احسب TAM و SAM و SOM بالمعادلة التصاعدية (Bottom-Up): عدد العملاء المحتملين يوميًا × نسبة التحويل المتوقعة × متوسط قيمة الفاتورة.



شكل (10): نموذج تقدير حجم السوق التدريجي TAM / SAM / SOM (إعداد شركة جوجان)



شكل (9): أبعاد تقسيم السوق واستهداف شريحة العميل المثالي (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: حساب حجم العينة وتجنب أخطاء التحيز في دراسة السوق

للحصول على مؤشرات موثوقة من الاستبيان الميداني في نطاق محلي (مثل حي أو مجمع تجاري)، لا يشترط جمع آلاف الإجابات؛ بل يكفي جمع 50 إلى 100 استجابة مكتملة من الفئة المستهدفة فعليًا. احرص على تجنب «تحيز المجاملة» عبر طرح أسئلة محايدة، وتجنب «تحيز التوقيت» عبر توزيع الاستبيان في أوقات الذروة والهدوء على حد سواء، مع مقارنة نتائج الاستبيان بالملاحظة الميدانية المباشرة (عدّ المارة والمشترين الفعليين).

5. مثال تطبيقي محلول: دراسة سوق مصغرة لمشروع كشك قهوة مختصة (مثال تعليمي افتراضي)

يقع الكشك المقترح في مجمع مكاتب يضم نحو 2,000 موظف وزائر يوميًا في أوقات العمل. السوق الكلي (TAM) على مستوى المدينة كبير جدًا لكنه غير مفيد لتشغيل كشك واحد. السوق القابل للخدمة (SAM) في محيط المجمع هو: 2,000 شخص × نسبة من يشربون القهوة يوميًا (نفترض 40% بناءً على الاستبيان) = 800 عميل محتمل يوميًا. الحصة القابلة للاستحواذ (SOM) في السنة الأولى: إذا استطاع الكشك استقطاب 10% من هؤلاء يوميًا بفضل الموقع السريع والسعر المناسب، فإن الطلب المتوقع = 800 × 10% = 80 كوبًا يوميًا (2,400 كوب شهريًا). وبمتوسط سعر 18 ر.س، يبلغ الطلب الشهري المقدر 43,200 ر.س.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (4): نموذج استبيان دراسة السوق المصغرة (8 أسئلة عملية)

م	السؤال المقترح	الهدف التحليلي
1	كم مرة تشتري [المنتج/الخدمة] أسبوعيًا؟	قياس تكرار الطلب الفعلي
2	أين تشتريه عادةً في الوقت الحالي؟	تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين
3	ما أكثر شيء يزعجك في الخيارات الحالية؟	اكتشاف فجوات السوق ونقاط الألم
4	ما متوسط المبلغ الذي تنفقه في المرة الواحدة؟	تقدير القدرة الشرائية والسعر المقبول
5	في أي وقت من اليوم تزداد حاجتك لهذا المنتج؟	تحديد ساعات الذروة وجدولة التشغيل
6	ما العامل الأهم في قرارك (السعر / الجودة / السرعة / القرب)؟	ترتيب أولويات الميزة التنافسية
7	هل سبق أن جرّبت بديلًا جديدًا في الحي خلال آخر 3 أشهر؟	قياس مرونة التحول عن المنافسين

م	السؤال المقترح	الهدف التحليلي
8	ما السعر الذي تراه عادلًا لهذا المنتج بالمواصفات المعروضة؟	تحديد النطاق السعري الواقعي

جدول حساب حجم السوق المستهدف (TAM / SAM / SOM)

المستوى	التعريف التطبيقي لمشروعك	العدد / القيمة المقدرة	مصدر التقدير
TAM (السوق الكلي)	إجمالي الإنفاق السنوي في الدولة/المدينة على القطاع	[...]	بيانات ثانوية رسمية
SAM (المتاح للخدمة)	عدد العملاء في النطاق الجغرافي المستهدف	[...]	مسح ميداني / خرائط
SOM (القابل للاستحواذ)	الحصة الواقعية المستهدفة في السنة 1–3	[...]	معادلة الطاقة × التحويل

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- الاعتماد على أرقام السوق الكلي (TAM) لإقناع النفس أو الممولين بأن «الحصول على 1% فقط يكفي للثراء» دون حساب الطاقة التشغيلية.
- توزيع الاستبيان على أصدقاء خارج النطاق الجغرافي أو خارج الشريحة المستهدفة مما يشوه النتائج.
- الخلط بين «الرغبة» في المنتج و«الطلب الفعلي» المدعوم بالقدرة والاستعداد للدفع.

8. قائمة التحقق السريع

☐ حددت شريحة العميل المستهدف بدقة جغرافية وديموغرافية وسلوكية.

☐ نفذت ملاحظة ميدانية أو استبيانًا مركزًا على عينة من العملاء الحقيقيين.

☐ حسبت TAM و SAM و SOM بالطريقة التصاعدية المرتبطة بالطاقة التشغيلية.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Malhotra, N. K. (2019). Marketing Research: An Applied Orientation (7th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-research-an-applied-orientation/P200000005969/9780137504879

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. John Wiley & Sons.

U.S. Small Business Administration (SBA). Market research and competitive analysis. https://www.sba.gov/counseling/plan-your-business/

الفصل 5

الفصل الخامس: كيف تدرس المنافسين وتكتشف فرصتك؟

1. سؤال البداية

السوق مليء بمشاريع تقدم نفس المنتج تقريبًا؛ فكيف أفهم نقاط قوة المنافسين وضعفهم، وأجد زاوية تجعل العميل يختارني؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- التمييز بين المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة.
- تطبيق تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر على المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- إجراء التحليل الرباعي SWOT وربطه بتحليل فجوات السوق.
- صياغة ميزة تنافسية حقيقية واختيار الموقع الملائم للمشروع.

3. الشرح المبسط

كثيرًا ما يقول المبتدئ: «ليس لدي منافسون لأن فكرتي جديدة»؛ وهذه العبارة غالبًا ما تعني إما أنه لم يبحث جيدًا، أو أنه لا يوجد طلب كافٍ في السوق أصلًا. ينقسم المنافسون إلى فئتين: المنافس المباشر الذي يقدم نفس المنتج لنفس الشريحة (مثل مقهى آخر في نفس الشارع)، والمنافس غير المباشر الذي يشبع نفس الحاجة بطريقة مختلفة (مثل مشروبات الطاقة أو آلات البيع الذاتي أو تحضير القهوة في المكتب).

لتحليل جاذبية القطاع الذي تدخله، طوّر مايكل بورتر (Porter, 1980) نموذج القوى التنافسية الخمس: (1) شدة التنافس بين المشاريع القائمة، (2) تهديد دخول منافسين جدد (كلما قل رأس المال المطلوب زادت سهولة الدخول)، (3) القوة التفاوضية للموردين، (4) القوة التفاوضية للعملاء (قدرتهم على الانتقال لمنافس آخر بسهولة)، و(5) تهديد المنتجات البديلة. فهم هذه القوى يحميك من الدخول في قطاعات تنهار فيها الأسعار بسبب سهولة التقليد.

بعد تحليل المنافسين، ندمج النتائج في مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT): نقاط القوة والضعف (عوامل داخلية تخص مشروعك)، والفرص والتهديدات (عوامل خارجية في السوق). الهدف من دراسة المنافسين ليس تقليدهم، بل اكتشاف «الفجوة السوقية» — أي حاجة مهملة لا يخدمها المنافسون جيدًا، مثل: سرعة الخدمة في أوقات الذروة، أو القرب المكاني، أو الباقات الشهرية، أو التخصيص.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. حدد أهم 3 منافسين مباشرين و2 غير مباشرين في نطاقك الجغرافي، وقم بزيارتهم أو تجربة خدماتهم كعميل سري.
2. سجل ملاحظاتك في مصفوفة مقارنة تشمل: الأسعار، الجودة، سرعة الخدمة، الموقع، نقاط القوة، وأبرز شكاوى العملاء في تقييماتهم العامة.
3. استخرج الفجوة التنافسية: ما الشيء الذي يتذمر منه العملاء لدى المنافسين ويمكنك تقديمه بكفاءة وبتكلفة معقولة؟
4. اختر موقع المشروع بناءً على هذه الفجوة (قرب الحركة اليومية، سهولة التوقف، وضوح الرؤية، وتناسب الإيجار مع المبيعات المتوقعة).

معيار المقارنة	مشروعنا (المستهدف)	المنافس المباشر (أ)	المنافس غير المباشر (ب)
السعر المتوسط	متوسط (18 ر.س)	مرتفع (24 ر.س)	منخفض (10 ر.س)
سرعة الخدمة	عالية (دقيقتان)	متوسطة (6 دقائق)	عالية (فورية)
جودة المنتج	مختصة طازجة	مختصة عالية	قهوة تجارية
سهولة الوصول	ممتازة (طريق رئيسي)	متوسطة (ازدحام)	متوفرة بكل مكان

شكل (12): مصفوفة مقارنة المنافسين وتحديد الفجوة التنافسية (مثال تعليمي افتراضي)



شكل (11): مصفوفة التحليل الرباعي SWOT للبيئة الداخلية والخارجية (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: تطبيق عملي لنموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

قبل دخول أي سوق، قيّم شدة القوى الخمس من (منخفضة / متوسطة / مرتفعة) لتحديد مدى صعوبة الحفاظ على هوامش الربح:

نموذج تقييم القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter, 1980)

القوة التنافسية	السؤال التشخيصي	أثرها على ربحية المشروع
1. المنافسون الحاليون	كم عددهم؟ وهل يتنافسون بالسعر أم بالجودة؟	ارتفاع الشدة يضغط الأسعار ويزيد تكلفة التسويق
2. الداخلون الجدد	كم رأس المال والترخيص اللازم لتقليد مشروعك؟	سهولة الدخول تقلل الحصة السوقية سريعًا
3. المنتجات البديلة	ما البديل الأرخص أو الأسهل الذي يشبع نفس الحاجة؟	يضع سقفًا أعلى للسعر الذي يمكنك فرضه
4. قوة الموردين	هل هناك مورد واحد محتكر أم عدة موردين؟	احتكار المورد يرفع التكلفة المتغيرة ويقلل الهامش
5. قوة العملاء	كم سهولة انتقال العميل لمنافس آخر؟	سهولة الانتقال تتطلب بناء ولاء وقيمة حقيقية

5. مثال تطبيقي محلول: تحليل المنافسين لكشك القهوة في المجمع التجاري (مثال تعليمي افتراضي)

في محيط المجمع، يوجد مقهى فاخر بمتوسط سعر 24 ر.س للكوب ووقت انتظار يصل إلى 7 دقائق صباحًا بسبب الجلسات والطلبات الكبيرة، كما توجد بقالة تبيع قهوة سريعة التحضير بـ 8 ر.س بجودة منخفضة. الفجوة السوقية المكتشفة: الموظفون يريدون قهوة مختصة طازجة بجودة عالية لكن في أقل من دقيقتين وبسعر وسط (18 ر.س) مع إمكانية الطلب المسبق. الميزة التنافسية للكشك: قائمة مركزة سريعة التحضير، وموقع عند المدخل الرئيسي، وسعر أقل بـ 25% من المقهى الفاخر.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (5): جدول تحليل المنافسين واكتشاف الميزة التنافسية

معيار التقييم	مشروعك المقترح	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس غير المباشر
المنتج / الخدمة الرئيسية	[...]	[...]	[...]	[...]

معيار التقييم	مشروعك المقترح	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس غير المباشر
نطاق الأسعار	[...]	[...]	[...]	[...]
الموقع وسهولة الوصول	[...]	[...]	[...]	[...]
نقطة القوة الأبرز	[...]	[...]	[...]	[...]
نقطة الضعف / شكوى العملاء	[...]	[...]	[...]	[...]
الميزة التنافسية المستنتجة	[كيف ستتفوق أو تختلف؟]	—	—	—

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- الاعتماد على استراتيجية «أرخص سعر» فقط دون امتلاك ميزة تشغيلية تخفض التكلفة، مما يؤدي إلى حرب أسعار خاسرة.
- تجاهل المنافسين غير المباشرين الذين قد يستحوذون على ميزانية العميل بطرق بديلة.
- اختيار موقع رخيص الإيجار في شارع جانبي مهجور لتوفير المال، ثم دفع أضعافه في التسويق لجذب العملاء.

8. قائمة التحقق السريع

☐ درست 3 منافسين مباشرين ومنافسين غير مباشرين على الأقل ميدانيًا.

☐ أعددت مصفوفة SWOT ومقارنة المنافسين وحددت الفجوة السوقية.

☐ صغت ميزة تنافسية واضحة وقابلة للتحقق في سلوك العميل.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

الفصل 6

الفصل السادس: كيف تحول الفكرة إلى نموذج أعمال؟

1. سؤال البداية

فهمت السوق والمنافسين، فكيف أجمع كل قطع المشروع — العملاء، المنتج، التسويق، التشغيل، الإيرادات، والتكاليف — في صفحة واحدة مترابطة؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- فهم المكونات التسعة للوحة نموذج الأعمال (Business Model Canvas).
- ربط القيمة المقترحة بشرائح العملاء وقنوات الوصول بدقة.
- تحديد الأنشطة والموارد والشراكات الأساسية اللازمة للتشغيل.
- مواءمة مصادر الإيرادات مع هيكل التكاليف لضمان استدامة النموذج.

3. الشرح المبسط

قبل كتابة خطة عمل مطولة، تحتاج إلى رؤية شاملة تبيّن كيف يعمل المشروع كمنظومة مترابطة. قدّم ألكسندر أوسترفالدر وإيف بينيور (Osterwalder & Pigneur, 2010) «لوحة نموذج الأعمال» (Business Model Canvas) بوصفها أداة بصرية من تسعة مربعات تشرح منطق خلق القيمة وتقديمها وتحقيق العائد منها.

يتكون الجانب الأيمن (في الترتيب العربي من اليمين إلى اليسار حسب تدفق القيمة أو وفق التصميم المعكوس للوحة) من خمسة عناصر تتصل بالسوق والعميل: (1) شرائح العملاء المستهدفة، (2) القيمة المقترحة (المشكلة التي تحلها والميزة التي تقدمها)، (3) القنوات التي تصل بها للعميل وتبيع عبرها، (4) العلاقات مع العملاء (خدمة ذاتية، شخصية، برامج ولاء)، و(5) مصادر الإيرادات (بيع مباشر، اشتراكات، عمولات).

أما الجانب الآخر فيتعلق بالبنية التشغيلية والتكاليف: (6) الموارد الرئيسية (معدات، موقع، كوادر، علامة تجارية)، (7) الأنشطة الرئيسية (التحضير، ضبط الجودة، التسويق)، (8) الشركاء الرئيسيون (الموردون المعتمدون، منصات التوصيل، مالك الموقع)، وأخيرًا (9) هيكل التكاليف الذي يجمع التكاليف الثابتة والمتغيرة. تكمن قوة اللوحة في أنها تكشف التناقضات فورًا؛ مثل أن تستهدف شريحة واسعة بقنوات تسويق مكلفة لا تغطيها هوامش الإيرادات.

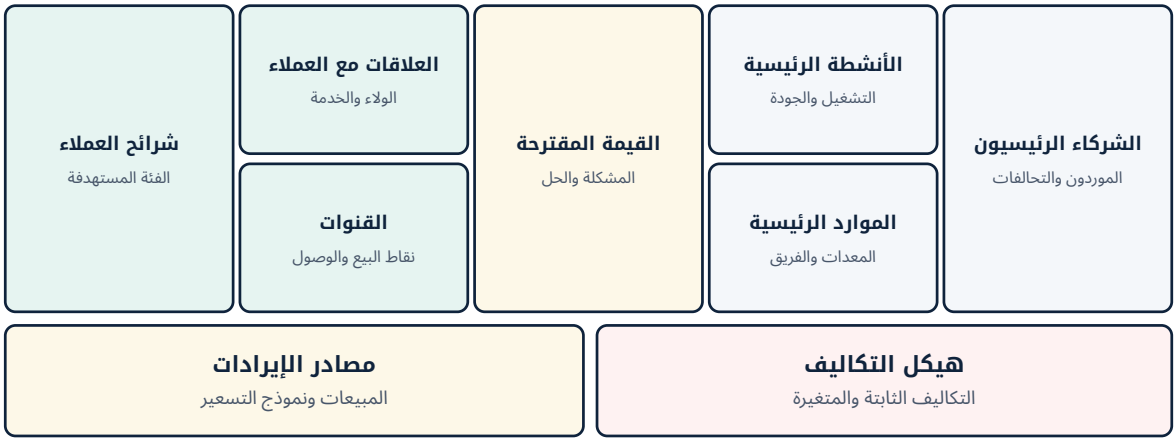
4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. ابدأ بتعبئة مربع «شرائح العملاء» ومربع «القيمة المقترحة» أولًا، وتأكد من تطابق كل شريحة مع قيمة واضحة.

2. حدد «القنوات» و«العلاقات مع العملاء» التي تناسب طبيعة الشريحة دون تضخيم التكاليف.

3. سجّل «مصادر الإيرادات» وآليات التسعير المتوقعة لكل شريحة.

4. انتقل إلى الجانب التشغيلي: حدد «الموارد الرئيسية» و«الأنشطة الرئيسية» و«الشركاء الرئيسيين»، ثم لخص «هيكل التكاليف» وتأكد أن الإيرادات المتوقعة تفوقها بهامش مجزٍ.



شكل (13): لوحة نموذج الأعمال التجارية ذات المكونات التسعة (مقتبس تعليميًا من Osterwalder & Pigneur, 2010)

تطبيقات وملاحظات استشارية: اختبار الاتساق الداخلي للوحة نموذج الأعمال

بعد ملء المربعات التسعة، أجرِ اختبار الاتساق بثلاثة أسئلة: أولًا، هل تتطابق «القنوات» المختارة مع عادات الشراء لدى «شريحة العملاء»؟ ثانيًا، هل تكفي «مصادر الإيرادات» المتوقعة لتغطية «هيكل التكاليف» بما فيها تكلفة الموارد والأنشطة الرئيسية؟ ثالثًا، ما المربع الأضعف في اللوحة الذي لو تعطل لتوقف المشروع بأكمله؟ هذا المربع هو أول ما يجب تحصينه بخطة بديلة.

5. مثال تطبيقي محلول: لوحة نموذج الأعمال المكتملة لكشك القهوة المختصة (مثال تعليمي افتراضي)

شرائح العملاء: موظفو المجمع المكتبي والزوار اليوميون (22–45 سنة). القيمة المقترحة: قهوة مختصة طازجة في أقل من دقيقتين بسعر متوسط (18 ر.س) وإمكانية الطلب المسبق. القنوات: البيع المباشر من الكشك + الطلب المسبق عبر واتساب/تطبيق. العلاقات: خدمة سريعة ودودة + بطاقة ولاء (المشروب العاشر مجانًا). مصادر الإيرادات: مبيعات المشروبات (85%) والمخبوزات المغلفة الجاهزة (15%). الموارد الرئيسية: الكشك المجهز، ماكينة الإسبريسو، باريستا محترف، موقع المدخل. الأنشطة: التحضير السريع، إدارة المخزون

اليومي، النظافة. الشركاء: محمصة قهوة محلية، مورد حليب وأكواب، إدارة المجمع. هيكل التكاليف: إيجار ورواتب ثابتة (20,000 ر.س/شهر) + مواد خام متغيرة (6 ر.س/كوب).

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (6): قالب تعبئة لوحة نموذج الأعمال التسعة لمشروعك

المكون	السؤال التوجيهي	إجابتك التطبيقية
1. شرائح العملاء	لمن نخلق القيمة؟ ومن هم أهم عملائنا؟	[...]
2. القيمة المقترحة	ما المشكلة التي نحلها؟ وما الذي يميزنا؟	[...]
3. القنوات	كيف نصل للعميل ونوصل المنتج إليه؟	[...]
4. العلاقات مع العملاء	كيف نجذب العميل ونحافظ على تكرار شرائه؟	[...]
5. مصادر الإيرادات	كيف يدفع العميل؟ وما هي حزم التسعير؟	[...]
6. الموارد الرئيسية	ما الأصول المادية والبشرية والمالية اللازمة؟	[...]
7. الأنشطة الرئيسية	ما الأعمال اليومية الحاسمة لنجاح النموذج؟	[...]
8. الشركاء الرئيسيون	من هم الموردون والتحالفات التي نعتمد عليها؟	[...]
9. هيكل التكاليف	ما أكبر البنود الثابتة والمتغيرة في التشغيل؟	[...]

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- كتابة جمل عامة في اللوحة مثل «جميع فئات المجتمع» بدلًا من تحديد شريحة دقيقة.
- إهمال ربط القيمة المقترحة بهيكل التكاليف، مما ينتج نموذجًا جذابًا نظريًا لكنه خاسر ماليًا.
- التعامل مع لوحة نموذج الأعمال كوثيقة جامدة بدلًا من تحديثها كلما ظهرت بيانات جديدة من السوق.

8. قائمة التحقق السريع

☐ أكملت جميع المربعات التسعة في لوحة نموذج الأعمال.

☐ تأكدت من ارتباط كل شريحة عملاء بقيمة مقترحة وقناة وصول محددة.

☐ راجعت التوازن المبدئي بين مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/

الفصل 7

الفصل السابع: كيف تحدد السعر وتصل إلى أول عميل؟

1. سؤال البداية

كيف أحدد سعرًا لا يطرد العملاء بسبب ارتفاعه ولا يلتهم أرباحي بسبب انخفاضه؟ وكيف أحقق أول عشرة عملاء فعليين؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- مقارنة منهجيات التسعير الثلاث: بالتكلفة، بالمنافسة، وبالقيمة المدركة.
- حساب هامش المساهمة للوحدة وأهميته في تغطية التكاليف الثابتة.
- بناء قنوات البيع وفهم رحلة العميل والتسويق الرقمي العملي.
- حساب تكلفة اكتساب العميل (CAC) والقيمة الدائمة للعميل (LTV) وخطة أول 10 عملاء.

3. الشرح المبسط

التسعير هو أسرع رافعة تؤثر في ربحية المشروع؛ فزيادة السعر بنسبة 10% مع ثبات التكاليف ترفع صافي الربح بنسبة أكبر بكثير من خفض المصروفات الإدارية. تعتمد استراتيجية التسعير السليمة على الموازنة بين ثلاثة مراجع (Nagle et al., 2023): أولًا، التكلفة (الحد الأدنى الذي يغطي التكلفة المتغيرة ويحقق هامش مساهمة معقولًا)؛ ثانيًا، المنافسة (الأسعار المرجعية التي يراها العميل في السوق)؛ وثالثًا، القيمة المدركة لدى العميل (السقف الأعلى الذي يبرره التوفير في الوقت أو الجودة أو الراحة).

المفهوم الجوهري في التسعير هو «هامش المساهمة» (Contribution Margin)، ويساوي: سعر بيع الوحدة − التكلفة المتغيرة للوحدة. هذا الهامش هو المبلغ الذي يسهم به كل منتج مباع في سداد التكاليف الثابتة (الإيجار والرواتب) ثم تحقيق الربح بعد نقطة التعادل.

للوصول إلى العملاء الأوائل، يجب تتبع «رحلة العميل» من الوعي إلى الشراء ثم الولاء، ومراقبة مؤشرين أساسيين في التسويق والمبيعات: تكلفة اكتساب العميل (Customer Acquisition Cost - CAC)، وتساوي إجمالي مصروفات التسويق والمبيعات مقسومة على عدد العملاء الجدد المكتسبين؛ والقيمة الدائمة للعميل (Lifetime Value - LTV)، وتساوي متوسط الربح من العميل في المرة الواحدة × عدد مرات الشراء المتوقعة خلال علاقته بالمشروع. لكي يكون المشروع صحيًا اقتصاديًا، يجب أن تتجاوز LTV قيمة CAC بثلاثة أضعاف تقريبًا على المدى المتوسط.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. احسب التكلفة المتغيرة الدقيقة للوحدة الواحدة (المواد الخام + التغليف + عمولة الدفع الإلكتروني).
2. تحقق من أسعار 3 منافسين مباشرين، ثم حدد السعر بناءً على القيمة المضافة بحيث يحقق هامش مساهمة إجمالي لا يقل عادةً عن 50–65% في المشاريع التجزئة السريعة.
3. اختر قناتين فقط للبدء في الوصول للعملاء (مثل: الموقع المباشر + خرائط جوجل وحساب محلي مركز) بدلًا من تشتيت الميزانية في عشر منصات.
4. نفّذ خطة أول 10 عملاء عبر التواصل المباشر، والعروض الافتتاحية المحسوبة، وتسهيل تجربة الشراء الأولى.



شكل (15): قمع التسويق والمبيعات وموازنة CAC مع LTV (إعداد شركة جوجان)



شكل (14): مراحل رحلة العميل من الوعي إلى الولاء (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: آليات التسعير العملي: التسعير بالحزم والتسعير المتدرج

يمكن رفع متوسط قيمة الفاتورة (Average Order Value) دون رفع سعر المنتج الأساسي عبر أسلوبين مجربين: «التسعير بالحزم» (Bundling) مثل تقديم كوب القهوة مع قطعة مخبوزات بسعر مدمج يزيد هامش المساهمة الإجمالي بالريال؛ و«التسعير المتدرج» (Tiered Pricing) عبر توفير ثلاثة أحجام أو باقات (اقتصادي، قياسي، مميز) مما يوجه العميل نفسيًا نحو الخيار الأوسط الأعلى ربحية.

5. مثال تطبيقي محلول: حساب هامش المساهمة وCAC وLTV لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

متوسط سعر الكوب = 18 ر.س. التكلفة المتغيرة للكوب = 6 ر.س (بن 2.5 ر.س + حليب وماء 2.0 ر.س + كوب وغطاء 1.0 ر.س + رسوم دفع إلكتروني 0.5 ر.س). إذن هامش المساهمة = 18 − 6 = 12 ر.س للكوب (بنسبة 66.7%). في الشهر الأول، أنفق الكشك 1,200 ر.س على لوحات توجيهية وإعلانات محلية فاستقطب 150 عميلًا جديدًا: CAC = 1,200 ÷ 150 = 8 ر.س للعميل. إذا اشترى العميل المتوسط 6 أكواب خلال أول شهرين فقط، فإن هامش المساهمة المحقق منه (LTV المبدئية) = 6 × 12 = 72 ر.س، أي أن نسبة LTV إلى CAC تساوي 72 ÷ 8 = 9 أضعاف، وهي نسبة ممتازة تغطي تكلفة الاستقطاب سريعًا.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (7): خطة تنفيذية للحصول على أول عشرة عملاء

المرحلة	الإجراء العملي	القناة المستخدمة	الهدف الرقمي
1. القائمة الدافئة المحلية	دعوة معارف العمل أو موظفي المحيط القريب لتجربة المنتج بسعر افتتاحي	تواصل مباشر / واتساب	أول 3–4 عملاء
2. الظهور الموضعي	تفعيل ملف النشاط على الخرائط مع صور حقيقية وتوجيهات واضحة	خرائط جوجل + لوحة واضحة	3 عملاء جدد
3. تحفيز التجربة الأولى	تقديم عرض «اشترِ منتجًا واحصل على إضافة مجانية» لأول زيارة	نقطة البيع المباشرة	3 عملاء جدد
4. التغذية الراجعة	سؤال أول 10 عملاء عن رأيهم وطلب تقييمهم الصادق لتحسين الخدمة	استبيان سريع / حديث مباشر	تثبيت الولاء والتكرار

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- تحديد السعر بزيادة نسبة عشوائية على التكلفة دون النظر إلى قدرة العميل أو أسعار المنافسين.
- تقديم خصومات دائمة تحرق هامش المساهمة وتجذب عملاء يختفون فور انتهاء الخصم.
- إنفاق ميزانية تسويق كبيرة على إعلانات واسعة جغرافيًا قبل قياس CAC في النطاق القريب.

8. قائمة التحقق السريع

☐ حسبت التكلفة المتغيرة وهامش المساهمة بدقة لكل منتج رئيسي.

☐ قارنت السعر المقترح بأسعار المنافسين وبالقيمة المقدمة للعميل.

☐ أعددت خطة عملية واضحة للوصول إلى أول 10 عملاء وقياس CAC.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Nagle, T. T., Müller, G., & Gruyaert, E. (2023). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (7th ed.). Routledge. https://www.routledge.com/The-Strategy-and-Tactics-of-Pricing-A-Guide-to-Growing-More-Profitably/Nagle-Muller-Gruyaert/p/book/9781032016825

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual. K&S Ranch.

الجزء الثالث

دراسة الجدوى الفنية والتشغيلية والمالية

ينتقل هذا الجزء إلى قلب دراسة الجدوى وفق منهجية UNIDO: تحديد المتطلبات الفنية والتشغيلية، والهيكل الإداري والقانوني، وحساب تكاليف التأسيس ورأس المال العامل، ثم تقييم الربحية والتدفقات النقدية ومؤشرات الاستثمار.

الفصل 8

الفصل الثامن: كيف تدرس المتطلبات الفنية والتشغيلية للمشروع؟

1. سؤال البداية

كيف أحدد المساحة المناسبة والمعدات الدقيقة والموردين الموثوقين والطاقة الإنتاجية دون أن أشتري أجهزة زائدة عن حاجتي أو أعجز عن تلبية الطلب؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- معايير اختيار الموقع والمساحة والتجهيزات الأساسية للمشروع.
- حساب الطاقة الإنتاجية القصوى والطاقة التشغيلية الواقعية.
- بناء سلاسل التوريد وإدارة المواد الخام والمخزون ومراقبة الجودة.
- رسم مخطط تدفق العمليات التشغيلية وجدولة الصيانة الوقائية.

3. الشرح المبسط

تمثل الدراسة الفنية والتشغيلية العمود الفقري الذي يربط فكرة السوق بالأرقام المالية؛ فمنها نشتق تكلفة المعدات، ومساحة الموقع، وعدد العمال، ومعدل استهلاك المواد (Behrens & Hawranek, 1991). تبدأ الدراسة الفنية بتحديد «الطاقة الإنتاجية»؛ أي أقصى عدد من الوحدات أو الطلبات التي يمكن تقديمها في الساعة أو اليوم، ومقارنتها بالطلب المتوقع في دراسة السوق حتى لا تشتري آلات ضخمة تبقى معطلة 70% من الوقت، أو آلات صغيرة تسبب طوابير انتظار طويلة تطرد العملاء.

يلي ذلك تحديد مواصفات الموقع والمساحة (بما يشمل مناطق التحضير، التخزين، الخدمة، واستيفاء اشتراطات السلامة والتهوية والكهرباء والسباكة). ثم نحدد قائمة المعدات والأثاث والأنظمة التقنية مع مقارنة ثلاثة عروض أسعار لكل بند رئيسي، والتحقق من توفر قطع الغيار والضمان وخدمة ما بعد البيع محليًا.

أما على مستوى التشغيل اليومي، فيجب توثيق تدفق العمليات (Process Flow) خطوة بخطوة من لحظة استلام المواد الخام من المورد حتى تسليم المنتج للعميل، مع وضع معايير واضحة لضبط الجودة (مثل درجات الحرارة، الأوزان المعيارية، وفحص التوريدات)، وتحديد حد أدنى للمخزون (Reorder Point) يمنع نفاد الأصناف الرئيسية في أوقات الذروة، وجدول صيانة وقائية أسبوعي وشهري يحمي الأصول من الأعطال المفاجئة.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. احسب ذروة الطلب الساعية المتوقعة (مثلًا: 25 كوبًا في ساعة الذروة الصباحية) واختر معدات تغطي هذه الذروة مضافًا إليها هامش أمان 20%.
2. ارسم مخططًا هندسيًا مبسطًا للمساحة يضمن حركة سلسة للعاملين دون تقاطع أو هدر خطوات.
3. اجمع 3 عروض أسعار رسمية للمعدات الرئيسية والتجهيزات من موردين معتمدين مع مقارنة الضمان وتكلفة الصيانة.
4. وثّق إجراءات العمل القياسية (SOPs) ومصادر التوريد البديلة لكل مادة خام حرجة.



شكل (16): مخطط تدفق العمليات التشغيلية اليومية للمشروع (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: إدارة المخزون ونقطة إعادة الطلب (Reorder Point)

لتفادي نفاد المواد الخام أو تكدسها وتلفها، احسب نقطة إعادة الطلب لكل صنف حرج بالمعادلة: نقطة إعادة الطلب = (متوسط الاستهلاك اليومي × مدة التوريد بالأيام) + مخزون الأمان. فإذا كان الكشك يستهلك 3 كجم بن يوميًا ويستغرق المورد يومين للتسليم مع مخزون أمان 4 كجم، فإن طلب الشراء الجديد يُرفع تلقائيًا بمجرد وصول المخزون إلى 10 كجم.

5. مثال تطبيقي محلول: حساب الطاقة التشغيلية لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

يستغرق تحضير كوب القهوة الواحد على ماكينة إسبريسو بمجموعتين مع باريستا واحد نحو 90 ثانية في المتوسط (أي 40 كوبًا في الساعة نظريًا). بأخذ الكفاءة التشغيلية الواقعية (80% بسبب التنظيف واستلام الطلبات)، تبلغ الطاقة العملية 32 كوبًا/ساعة. خلال 12 ساعة عمل يوميًا على فترتين، تبلغ الطاقة القصوى 384 كوبًا/يوم، لكن الطلب الفعلي يتركز في ذروة الصباح (3 ساعات × 20 كوبًا = 60 كوبًا) وبقية اليوم (20 كوبًا) بإجمالي 80 كوبًا يوميًا. إذن ماكينة بمجموعتين كافية تمامًا دون حاجة لماكينة بثلاث مجموعات أعلى سعرًا.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (8): جدول حصر الاحتياجات الفنية والتشغيلية للمشروع

البند الفني	المواصفة المطلوبة	الكمية	المورد البديل / الضمان
المساحة والموقع	[مثال: 12 م² في بهو رئيسي بتمديد كهرباء 3 فاز ومصدر مياه]	1	عقد إيجار موثق
المعدات الرئيسية	[مثال: ماكينة إسبريسو مجموعتان + مطحنتان تجاريتان]	1+2	ضمان سنتين + عقد صيانة
التجهيزات المساندة	[مثال: ثلاجة عرض، محطة تحلية مياه، وحدة تخزين]	3	قطع غيار متوفرة محليًا
الأنظمة التقنية	[مثال: نظام نقاط بيع POS، طابعة فواتير، كاميرات]	1	دعم فني سحابي
المواد الخام الحرجة	[مثال: بن مختص، حليب طازج، أكواب ورقية]	توريد أسبوعي	مورد أساسي + مورد احتياطي

قائمة المعدات والتجهيزات التفصيلية وعروض الأسعار

البند / المعدة	المواصفة الفنية	الكمية	السعر التقديري	المورد / الضمان
المعدة الرئيسية (1)	[...]	[ ]	[...]	[...]
المعدة المساندة (2)	[...]	[ ]	[...]	[...]
تجهيزات السلامة والمرافق	[...]	[ ]	[...]	[...]
الأنظمة التقنية (POS)	[...]	[ ]	[...]	[...]

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- شراء معدات مستعملة رخيصة دون فحص فني فتتعطل في الأسبوع الأول وتوقف المبيعات.
- الاعتماد على مورد وحيد لمادة خام أساسية دون وجود بديل جاهز عند تأخر الشحن.
- إغفال اشتراطات المرافق (قدرة الكهرباء، التصريف الصحي، التهوية) قبل توقيع عقد الموقع.

8. قائمة التحقق السريع

☐ ربطت الطاقة الإنتاجية للمعدات بذروة الطلب الساعية المتوقعة.

☐ أعددت قائمة كاملة بالمعدات والمرافق بناءً على عروض أسعار فعلية.

☐ وثّقت مخطط تدفق العمليات وقائمة الموردين الأساسيين والبدلاء.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO. https://www.unido.org/

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.

الفصل 9

الفصل التاسع: التراخيص والهيكل الإداري والموارد البشرية

1. سؤال البداية

ما الشكل القانوني الأنسب لمشروعي الصغير؟ وكيف أحدد التراخيص المطلوبة والهيكل الإداري والرواتب دون تعقيد إداري؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- التعرف على الأشكال القانونية الشائعة للمشاريع بصورة عامة والفروق الأساسية بينها.
- منهجية التحقق من التراخيص والاشتراطات النظامية لدى الجهات المختصة في كل دولة.
- تصميم الهيكل التنظيمي المرن والوصف الوظيفي للمشاريع الصغيرة.
- تقدير تكلفة الرواتب الإجمالية وتطبيق ضوابط الرقابة الداخلية.

3. الشرح المبسط

تختلف الأشكال القانونية والتراخيص باختلاف الدولة والنشاط، لذا يجب تجنب التعميم والتحقق دائمًا من الجهات الرسمية المختصة في بلد التشغيل (مثل وزارة التجارة أو السجل التجاري والبلدية والهيئات القطاعية). وبصورة عامة، تبدأ المشاريع الصغيرة عادةً بأحد شكلين: «المؤسسة الفردية» وهي أسهل تأسيسًا وأقل تكلفة لكنها تدمج الذمة المالية للمالك بالمشروع؛ أو «الشركة ذات المسؤولية المحدودة» (أو شركة الشخص الواحد حيثما تتيحها الأنظمة) التي تفصل الذمة المالية وتحصر المسؤولية في حدود رأس المال وتناسب وجود شركاء. يُنصح دائمًا باستشارة محامٍ أو مستشار قانوني مرخص قبل توقيع عقود الشراكة أو تأسيس الكيان.

للتأكد من التراخيص قبل استئجار الموقع، اتبع قاعدة التحقق الرسمي: راجع بوابة الأعمال الحكومية أو المركز الموحد للأعمال في بلدك لمعرفة السجل التجاري المطلوب، ورخصة البلدية، واشتراطات الدفاع المدني والسلامة، والتصاريح القطاعية الخاصة (مثل هيئة الغذاء والدواء للمشاريع الغذائية، أو التراخيص الصحية، أو تراخيص التجارة الإلكترونية).

على الصعيد الإداري، لا يحتاج المشروع الصغير إلى هيكل تنظيمي متضخم. يكفي تحديد الأدوار الأساسية بوضوح (القيادة والإشراف، التشغيل والمبيعات، التسويق، والمحاسبة التي يمكن إسنادها جزئيًا لمحاسب خارجي في البداية). ويجب حساب «التكلفة الإجمالية للموظف» وليس الراتب الأساسي فقط، بإضافة البدلات والتأمينات الاجتماعية والتأمين الصحي ورسوم الإقامة أو التصاريح إن وجدت. كما تحمي «الرقابة الداخلية» البسيطة — مثل المطابقة اليومية لصندوق الكاشير مع نظام الـ POS، وفصل صلاحية الشراء عن صلاحية الجرد — المشروع من الهدر والاختلاس.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. استعلم من الجهات الرسمية المختصة في بلد المشروع عن الكيان القانوني الأنسب وقائمة التراخيص المطلوبة لنشاطك قبل توقيع عقد الإيجار.
2. ارسم هيكلًا تنظيميًا بسيطًا يحدد المرجعية الإدارية لكل وظيفة دون تداخل صلاحيات.
3. اكتب وصفًا وظيفيًا مختصرًا لكل دور يتضمن: المهام اليومية، ساعات العمل، ومؤشر قياس الأداء.
4. أعد جدول الرواتب شاملًا كافة المزايا والالتزامات النظامية، وضع لائحة رقابة داخلية يومية للمبيعات والمخزون.



شكل (17): نموذج الهيكل التنظيمي المرن لمشروع صغير (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: ضوابط الرقابة الداخلية اليومية للمشاريع الصغيرة

تساعد أربع ممارسات بسيطة على حماية السيولة والمخزون منذ اليوم الأول: (1) إلزامية تسجيل كل عملية بيع عبر نظام POS وإصدار فاتورة، (2) الجرد المفاجئ الأسبوعي للأصناف عالية القيمة ومقارنته بالمبيعات المسجلة، (3) اعتماد الدفع الإلكتروني وتوريد النقدية للبنك يوميًا أو كل يومين، (4) فصل صلاحية اعتماد الشراء عن صلاحية استلام البضاعة متى أمكن ذلك.

5. مثال تطبيقي محلول: تقدير التكلفة الشهرية للرواتب في كشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

يحتاج الكشك للعمل 12 ساعة يوميًا على فترتين إلى موظفَي باريستا بدوام كامل بالإضافة إلى إشراف جزئي من المؤسس أو مشرف. إذا كان الراتب والبدلات للباريستا الأول 4,200 ر.س وللثاني 3,800 ر.س، وتبلغ الالتزامات النظامية والتأمينات والبدلات الإضافية نحو 1,000 ر.س لكليهما، مع تخصيص 1,000 ر.س شهريًا مقابل خدمات المحاسبة والمراجعة الجزئية (Outsourcing)، فإن إجمالي بند الرواتب والإدارة الشهري = 4,200 + 3,800 + 1,000 + 1,000 = 10,000 ر.س شهريًا.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (9): جدول تخطيط الكوادر البشرية والتكلفة الشهرية الإجمالية

المسمى الوظيفي	العدد	الراتب والبدلات	الالتزامات النظامية والتأمين	الإجمالي الشهري
باريستا / مشغّل أول	1	4,200 ر.س	500 ر.س	4,700 ر.س
باريستا / مشغّل ثانٍ	1	3,800 ر.س	500 ر.س	4,300 ر.س
محاسبة ومراجعة خارجية (جزئي)	1	1,000 ر.س	—	1,000 ر.س
الإجمالي الشهري للكوادر	3	9,000 ر.س	1,000 ر.س	10,000 ر.س

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- توقيع عقد إيجار الموقع قبل التأكد من استيفاء الموقع لاشتراطات الرخصة البلدية والدفاع المدني.
- تأسيس شراكة مع أصدقاء أو أقارب باتفاق شفهي دون عقد تأسيس مكتوب يحدد الحصص وآلية التخارج.
- حساب الراتب الأساسي فقط في الدراسة المالية وإغفال التأمينات والرسوم والبدلات، مما يسبب عجزًا في السيولة.

8. قائمة التحقق السريع

☐ تحققت من الجهات الرسمية في بلدي من متطلبات الكيان القانوني والتراخيص.

☐ أعددت هيكلًا تنظيميًا مرنًا ووصفًا وظيفيًا واضحًا لكل دور.

☐ حسبت التكلفة الشاملة للرواتب والالتزامات ووضعت ضوابط رقابة داخلية يومية.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

U.S. Small Business Administration (SBA). Launch your business & choose a business structure. https://www.sba.gov/counseling/launch-your-business/

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO.

الفصل 10

الفصل العاشر: كيف تحسب تكلفة تأسيس مشروعك؟

1. سؤال البداية

جمعت أسعار المعدات والإيجار، ولكن ما المبلغ الحقيقي الذي أحتاج إلى توفيره في البنك قبل يوم الافتتاح حتى لا ينفد المال في الشهر الثالث؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- التمييز الدقيق بين النفقات الرأسمالية (CAPEX) والنفقات التشغيلية (OPEX).
- تصنيف التكاليف التشغيلية إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.
- حساب رأس المال العامل الأولي (Working Capital) والاحتياطي النقدي للطوارئ.
- إعداد جدول إجمالي التكاليف الاستثمارية للمشروع بطريقة منهجية.

3. الشرح المبسط

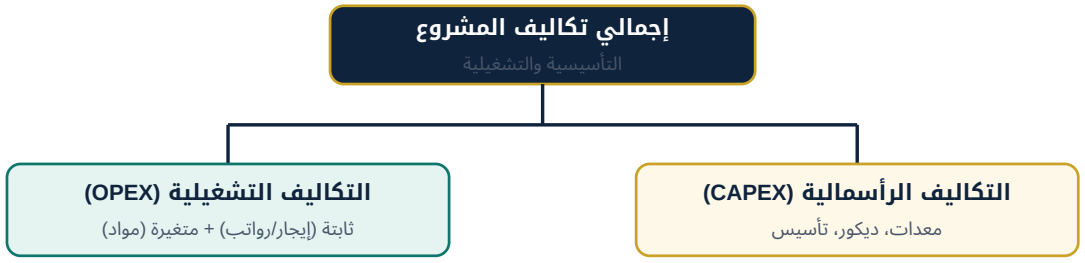
الخطأ المالي الأكثر شيوعًا عند المبتدئين هو الظن بأن تكلفة تأسيس المشروع تقتصر على شراء المعدات وتجهيز الموقع. في المنهجية المالية السليمة (Behrens & Hawranek, 1991; SBA)، يتكون «إجمالي التكاليف الاستثمارية» من شقين رئيسيين: الأول هو النفقات الرأسمالية والتأسيسية (CAPEX)، وهي المبالغ التي تُدفع لمرة واحدة قبل الافتتاح لامتلاك الأصول طويلة الأجل وتهيئة المشروع (الديكور، المعدات، الأنظمة، رسوم التراخيص التأسيسية).

الشق الثاني الذي يغفل عنه الكثيرون هو «رأس المال العامل الأولي» (Initial Working Capital) والاحتياطي النقدي. في الأشهر الأولى من التشغيل، غالبًا ما تكون المبيعات أقل من الطاقة المستهدفة، بينما تستمر الالتزامات الثابتة (الإيجار، الرواتب، الفواتير) وتحتاج إلى شراء المخزون الافتتاحي للمواد الخام. لذلك يجب رصد سيولة نقدية تغطي المخزون الافتتاحي وجزءًا من التكاليف التشغيلية لـ 3 أشهر الأولى بالإضافة إلى هامش طوارئ.

أما بعد الافتتاح، فتُصنّف النفقات التشغيلية (OPEX) إلى نوعين: التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم المبيعات في المدى القصير (مثل الإيجار الشهري والرواتب الثابتة واشتراكات الأنظمة)، والتكاليف المتغيرة التي ترتبط مباشرة بكل وحدة مباعة (مثل البن والحليب والأكواب وعمولة الدفع). هذا الفصل الدقيق هو الأساس لحساب نقطة التعادل في الفصل التالي.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. اجمع جميع بنود الأصول الثابتة ومصروفات التأسيس في جدول CAPEX بناءً على عروض أسعار حقيقية مع إضافة احتياطي طوارئ 5–10%.
2. احصر جميع المصروفات الشهرية الثابتة (إيجار، رواتب، مرافق، تسويق ثابت، صيانة) في جدول OPEX الثابت.
3. قدّر قيمة المخزون الافتتاحي (يكفي 2 إلى 4 أسابيع تشغيل) وأضف إليه احتياطي سيولة يغطي 2–3 أشهر من الفجوة المتوقعة في البداية.
4. اجمع (CAPEX + رأس المال العامل والاحتياطي) للوصول إلى الرقم النهائي لإجمالي التكاليف الاستثمارية المطلوبة.



شكل (19): تصنيف التكاليف الرأسمالية والتشغيلية للمشروع (إعداد شركة جوجان)



شكل (18): دورة رأس المال العامل والاحتياطي النقدي (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: فهم الإهلاك المحاسبي وعلاقته بتكاليف التأسيس

عند شراء أصل ثابت مثل ماكينة قهوة بقيمة 32,000 ر.س بعمر افتراضي 5 سنوات، لا تُحسب التكلفة كاملة كمصروف في سنة الشراء عند إعداد قائمة الدخل؛ بل تُوزع سنويًا (32,000 ÷ 5 = 6,400 ر.س/سنة) تحت بند «الإهلاك» (Depreciation). يساعد هذا التوزيع على قياس الربحية الحقيقية لكل سنة وتذكير المؤسس بضرورة تكوين احتياطي لإحلال المعدات مستقبلًا.

5. مثال تطبيقي محلول: حساب إجمالي التكاليف الاستثمارية لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

أولًا، CAPEX (التكاليف الرأسمالية والتأسيسية): تجهيز الكشك والديكور والواجهة 55,000 ر.س + ماكينة إسبريسو ومطحنتان 32,000 ر.س + ثلاجات ومحطة تحلية وأدوات تحضير 18,000 ر.س + نظام POS وأجهزة 7,000 ر.س + رسوم تأسيس وتراخيص وهوية بصرية 8,000 ر.س = 120,000 ر.س. ثانيًا، رأس المال العامل والاحتياطي النقدي: مخزون افتتاحي (بن، حليب، أكواب، نكهات) 12,000 ر.س + احتياطي نقدي تشغيلي للأشهر الأولى 18,000 ر.س = 30,000 ر.س. إذن إجمالي التكاليف الاستثمارية = 120,000 + 30,000 = 150,000 ر.س. أما التكاليف الثابتة النقدية الشهرية (OPEX) فتبلغ 20,000 ر.س (إيجار 7,000 + رواتب 10,000 + مرافق و1,500 POS + تسويق وصيانة 1,500).

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (10): جدول ملخص التكاليف الاستثمارية والتشغيلية (مثال تعليمي افتراضي)

الفئة	البند التفصيلي	المبلغ (ر.س)	ملاحظات التصنيف
CAPEX	تجهيز الكشك والديكور والتمديدات	55,000	أصل ثابت (يُهلك على 5 سنوات)
CAPEX	ماكينة الإسبريسو والمطاحن	32,000	أصل ثابت
CAPEX	الثلاجات ومحطة التحلية والأدوات	18,000	أصل ثابت
CAPEX	نظام نقاط البيع POS والأجهزة	7,000	أصل ثابت
تأسيسية	رسوم التراخيص والهوية البصرية	8,000	مصروف تأسيسي
إجمالي CAPEX	مجموع النفقات الرأسمالية والتأسيسية	120,000	80% من رأس المال المستثمر
رأس مال عامل	مخزون افتتاحي (بن، حليب، أكواب)	12,000	دورة تشغيلية أولى
رأس مال عامل	احتياطي نقدي تشغيلي	18,000	أمان سيولة للأشهر الأولى
إجمالي الاستثمار	إجمالي رأس المال المطلوب للتأسيس	150,000	CAPEX + رأس المال العامل

جدول المصروفات التشغيلية الشهرية (OPEX) ونموذج رأس المال العامل

البند التشغيلي	التصنيف (ثابت/متغير)	التكلفة الشهرية	أشهر التغطية الافتتاحية	الإجمالي المطلوب
إيجار الموقع والمرافق	ثابت	[...]	3 أشهر	[...]
الرواتب والأجور والبدلات	ثابت	[...]	3 أشهر	[...]
التسويق والصيانة والإدارة	ثابت	[...]	3 أشهر	[...]
المخزون الافتتاحي للمواد	متغير/دوري	[...]	شهر واحد	[...]
احتياطي نقدي للطوارئ	أمان سيولة	—	—	[...]

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- إنفاق 100% من رأس المال في الديكور والمعدات وترك رصيد صفري في الحساب البنكي يوم الافتتاح.
- خلط المصروفات الشخصية لصاحب المشروع مع المصروفات التشغيلية للمشروع.
- الاعتماد على تقديرات ذهنية تقريبية للتجهيزات دون أخذ عروض أسعار مكتوبة تشمل التوصيل والتركيب.

8. قائمة التحقق السريع

☐ فصلت بنود CAPEX عن بنود OPEX الثابتة والمتغيرة.

☐ أضفت مخزونًا افتتاحيًا واحتياطيًا نقديًا ضمن رأس المال العامل.

☐ تحققت من أن مجموع التكاليف الاستثمارية يطابق قدراتي أو خطة التمويل.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO.

U.S. Small Business Administration (SBA). Calculate your startup costs. https://legacy.sba.gov/business-guide/plan-your-business/calculate-your-startup-costs

الفصل 11

الفصل الحادي عشر: كيف تعرف هل مشروعك مربح؟

1. سؤال البداية

كيف أترجم المبيعات والتكاليف إلى قائمة أرباح وتدفقات نقدية، وكيف أحسب نقطة التعادل وفترة الاسترداد وNPV وIRR لأتخذ قرارًا استثماريًا صحيحًا؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- التمييز الجوهري بين الربح المحاسبي (Accounting Profit) والتدفق النقدي (Cash Flow).
- حساب نقطة التعادل النقدية والمحاسبية بالوحدات والمبالغ.
- تطبيق مؤشرات تقييم الاستثمار: فترة الاسترداد، صافي القيمة الحالية (NPV)، ومعدل العائد الداخلي (IRR).
- إدراك حدود استخدام كل مؤشر وعدم الاعتماد على IRR وحده في القرار الاستثماري.

3. الشرح المبسط

تُعد القوائم المالية التقديرية الاختبار الحاسم لجدوى المشروع. وأول قاعدة يجب ترسيخها هي الفرق بين «الربح المحاسبي» و«التدفق النقدي»: فالربح المحاسبي (في قائمة الدخل) يخصم مصروفات غير نقدية مثل «الإهلاك» (Depreciation)، وقد يسجل مبيعات آجلة لم تُحصّل نقدًا بعد. أما التدفق النقدي فيقيس السيولة الفعلية الداخلة والخارجة من صندوق المشروع. قد يحقق مشروع ربحًا محاسبيًا على الورق لكنه يتوقف عن العمل لنفاد السيولة، ولذلك تُبنى مؤشرات التقييم الاستثماري (NPV و IRR) على التدفقات النقدية وليس على الربح المحاسبي (Brealey et al., 2020).

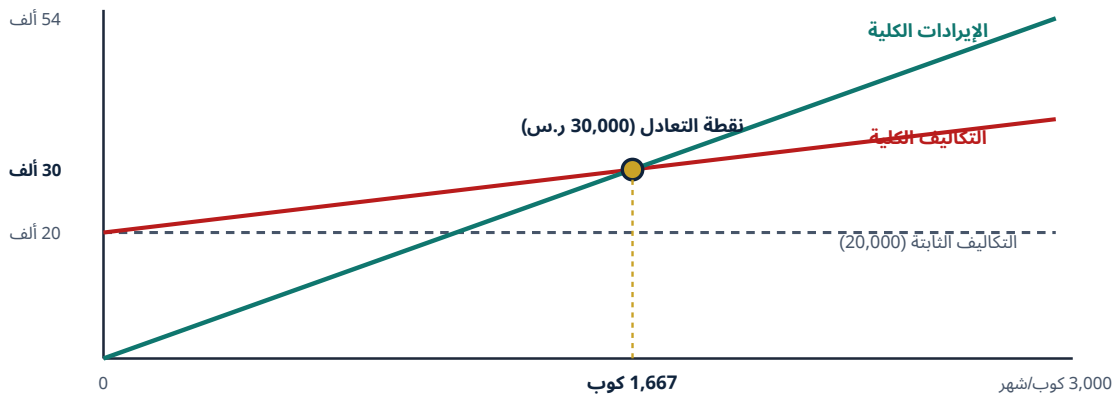
المؤشر الأول هو «نقطة التعادل» (Break-Even Point)، وهي حجم المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات مع التكاليف بحيث يكون الربح صفرًا؛ فوقها يبدأ الربح وتحتها تقع الخسارة. معادلتها: نقطة التعادل بالوحدات = التكاليف الثابتة ÷ (سعر بيع الوحدة − التكلفة المتغيرة للوحدة). والمؤشر الثاني هو «فترة الاسترداد» (Payback Period)، وتقيس المدة اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر من التدفقات النقدية الداخلة، لكنها تهمل القيمة الزمنية للنقود وما يحدث بعد الاسترداد.

لتقييم العائد مع أخذ القيمة الزمنية للنقود في الحسبان، نستخدم «صافي القيمة الحالية» (Net Present Value - NPV): وهو مجموع التدفقات النقدية المستقبلية مخصومة بمعدل خصم يمثل تكلفة الفرصة البديلة والمخاطرة، مطروحًا منه الاستثمار الأولي. إذا كان NPV > 0 فالمشروع يضيف قيمة اقتصادية صافية. أما «معدل العائد الداخلي» (Internal Rate of Return - IRR) فهو معدل الخصم الذي يجعل NPV يساوي صفرًا. ومع أهميته، لا يجوز

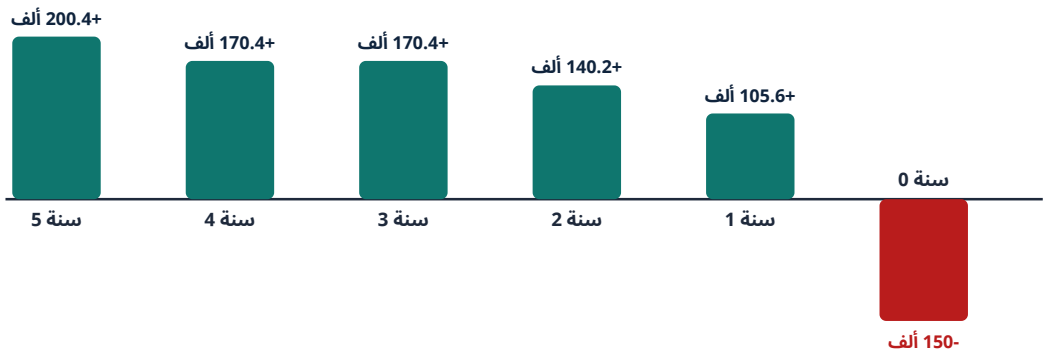
استخدام IRR وحده كمعيار كافٍ للقرار؛ لأنه يتجاهل حجم المشروع المطلق، وقد يعطي نتائج مضللة أو متعددة عند تغير إشارات التدفقات النقدية، أو يفضل مشروعًا صغيرًا بعائد نسبي مرتفع على مشروع أكبر يضيف ثروة صافية (NPV) أعلى (Brealey et al., 2020).

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. احسب نقطة التعادل النقدية (بتكاليف ثابتة نقدية) والمحاسبية (بإضافة الإهلاك) وقارنها بالطاقة البيعية المتوقعة.
2. أعدّ قائمة الأرباح والخسائر (P&L) وجدول التدفقات النقدية لـ 5 سنوات (بما فيها استرداد رأس المال العامل في السنة الأخيرة).
3. احسب فترة الاسترداد البسيطة من التدفق النقدي التراكمي.
4. اختر معدل خصم مناسبًا (مثل 12% في المثال التعليمي) واحسب NPV و IRR، وتأكد من تحقق الشرطين: NPV > 0 و IRR > معدل الخصم.



شكل (22): رسم نقطة التعادل النقدية الشهرية لمشروع كشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)



شكل (20): صافي التدفقات النقدية السنوية للسيناريو الأساسي (مثال تعليمي افتراضي)



شكل (21): العلاقة بين صافي القيمة الحالية NPV ومعدل العائد الداخلي IRR (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: مقارنة مؤشرات التقييم الاستثماري الأربعة وحدود كل مؤشر

لكل مؤشر مالي زاوية نظر خاصة وحدود استخدام يجب الانتباه إليها عند اتخاذ القرار:

مقارنة معايير تقييم الاستثمار

المؤشر	ما يقيسه	قاعدة القبول	أهم حدود الاستخدام
نقطة التعادل	الحد الأدنى للمبيعات لتغطية التكاليف	الطلب المتوقع > نقطة التعادل	لا تقيس ربحية رأس المال المستثمر
فترة الاسترداد	الزمن اللازم لاسترداد رأس المال	أقصر من العمر الافتراضي	تهمل القيمة الزمنية للنقود وما بعد الاسترداد
صافي القيمة الحالية NPV	الثروة الصافية المضافة بعد الخصم	NPV > 0	حساسة لاختيار معدل الخصم المناسب
معدل العائد الداخلي IRR	نسبة العائد السنوي المركب للمشروع	IRR > معدل الخصم	لا يكفي وحده عند مقارنة مشاريع بأحجام مختلفة

5. مثال تطبيقي محلول: الحسابات المالية الكاملة لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

1) الافتراضات: الاستثمار الأولي = 150,000 ر.س (CAPEX 120,000 + رأس مال عامل 30,000)؛ الإهلاك السنوي = 120,000 ÷ 5 = 24,000 ر.س (2,000 ر.س/شهر)؛ السعر = 18 ر.س؛ التكلفة المتغيرة = 6 ر.س؛ هامش المساهمة = 12 ر.س؛ التكاليف الثابتة النقدية = 20,000 ر.س/شهر (240,000 ر.س/سنة)؛ معدل الخصم = 12%؛ المبيعات المتوقعة: السنة 1 (80 كوب/يوم = 28,800 كوب)، السنة 2 (88 كوب/يوم = 31,680 كوب)، السنوات 3–5 (95 كوب/يوم = 34,200 كوب).

2) نقطة التعادل الشهرية: التعادل النقدي = 20,000 ÷ 12 = 1,667 كوب/شهر (≈ 56 كوب/يوم، أو 30,000 ر.س مبيعات). التعادل المحاسبي = (20,000 + 2,000) ÷ 12 = 1,834 كوب/شهر (≈ 61 كوب/يوم). التفسير: بما أن المبيعات المتوقعة 80 كوبًا/يوم، فالمشروع يتجاوز نقطة التعادل بهامش أمان جيد.

3) التدفقات النقدية السنوية (EBITDA + استرداد رأس المال العامل في السنة 5): السنة 0 = −150,000؛ السنة 1 = 518,400 − 172,800 − 240,000 = +105,600 ر.س (بينما الربح المحاسبي EBIT بعد خصم الإهلاك 24,000 هو 81,600 ر.س)؛ السنة 2 = +140,160 ر.س؛ السنة 3 = +170,400 ر.س؛ السنة 4 = +170,400 ر.س؛ السنة 5 = 170,400 + 30,000 (استرداد رأس المال العامل) = +200,400 ر.س.

4) فترة الاسترداد: بعد السنة 1 يبقى −44,400 ر.س؛ في السنة 2 يتدفق 140,160 ر.س، إذن الاسترداد = 1 + (44,400 ÷ 140,160) = 1.32 سنة (نحو 16 شهرًا).

5) صافي القيمة الحالية NPV عند خصم 12%: −150,000 + 105,600/(1.12)^1 + 140,160/(1.12)^2 + 170,400/(1.12)^3 + 170,400/(1.12)^4 + 200,400/(1.12)^5 = −150,000 + 94,285.71 + 111,734.69 + 121,287.35 + 108,292.28 + 113,712.35 = +399,312.38 ر.س.

6) معدل العائد الداخلي IRR: يساوي 84.29% (أعلى بكثير من معدل الخصم 12%).

7) الحدود والقيود: هذه النتائج الافتراضية تفترض استقرار الموقع والإيجار وتحقيق 80 كوبًا يوميًا من الشهر الأول دون ضرائب أو زكاة أو رسوم تمويل؛ لذا يجب إخضاعها لتحليل الحساسية في الفصل التالي.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (11): ملخص القوائم والتدفقات النقدية للسيناريو الأساسي (بالريال السعودي — مثال تعليمي افتراضي)

البند	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
المبيعات (كوب/سنة)	—	28,800	31,680	34,200	34,200	34,200
الإيرادات (18 ر.س/كوب)	—	518,400	570,240	615,600	615,600	615,600
التكلفة المتغيرة (6 ر.س/كوب)	—	172,800	190,080	205,200	205,200	205,200
التكاليف الثابتة النقدية	—	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000

البند	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
الربح قبل الإهلاك (EBITDA)	—	105,600	140,160	170,400	170,400	170,400
الإهلاك المحاسبي السنوي	—	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
الربح التشغيلي (EBIT)	—	81,600	116,160	146,400	146,400	146,400
استرداد رأس المال العامل	—	0	0	0	0	30,000
صافي التدفق النقدي (NCF)	-150,000	105,600	140,160	170,400	170,400	200,400
التدفق النقدي التراكمي	-150,000	-44,400	+95,760	+266,160	+436,560	+636,960

جدول حساب نقطة التعادل وتحليل الهامش (Break-Even Worksheet)

العنصر	المعادلة / التعريف	القيمة في مشروعك
سعر بيع الوحدة (P)	متوسط سعر البيع الصافي للوحدة	[...]
التكلفة المتغيرة للوحدة (VC)	مواد خام + تغليف + عمولة بيع	[...]
هامش المساهمة للوحدة (CM)	P − VC	[...]
التكاليف الثابتة الشهرية (FC)	إيجار + رواتب + مرافق + مصاريف ثابتة	[...]
نقطة التعادل بالوحدات	FC ÷ CM	[...] وحدة / شهر
نقطة التعادل بالمبيعات	نقطة التعادل بالوحدات × P	[...] مبلغ / شهر

مكتبة جوجان للعمليات المالية (أداة حسابية تفاعلية)

امسح رمز الاستجابة السريعة (QR Code) للوصول المباشر إلى أدوات احتساب العمليات المالية (نقطة التعادل، التدفقات النقدية، NPV، وIRR) في مكتبة جوجان على الموقع:

https://library.bloggoogan.com/

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- اعتبار الربح المحاسبي (EBIT) مساويًا للنقد المتاح في البنك وإهمال أثر الإهلاك ورأس المال العامل.
- الاعتماد على IRR وحده لاختيار المشاريع دون حساب NPV.
- إغفال القيمة الزمنية للنقود والاكتفاء بفترة الاسترداد البسيطة فقط.

8. قائمة التحقق السريع

☐ حسبت نقطة التعادل النقدية والمحاسبية وقارنتها بالطلب المتوقع.

☐ فصلت بين الربح المحاسبي والتدفق النقدي في القوائم الخمسية.

☐ حسبت فترة الاسترداد وNPV وIRR ووضحت افتراضاتها وحدودها.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO.

الجزء الرابع

التمويل والمخاطر وتحويل الدراسة إلى مشروع قائم

يتناول هذا الجزء اختبار متانة المشروع أمام تقلبات السوق عبر تحليل الحساسية والسيناريوهات، ثم استعراض بدائل التمويل وإعداد الملف الاستثماري للممولين، وأخيرًا خطة التنفيذ والمتابعة التشغيلية بعد الافتتاح.

الفصل 12

الفصل الثاني عشر: ماذا لو لم تتحقق توقعاتك؟

1. سؤال البداية

أرقامي في السيناريو الأساسي تبدو مشجعة، ولكن ماذا لو انخفضت المبيعات 20% أو ارتفعت أسعار المواد الخام؟ كيف أحمي مشروعي قبل أن أبدأ؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- تصنيف المخاطر الرئيسية للمشروع: السوقية، المالية، والتشغيلية.
- إجراء تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لتحديد المتغير الأكثر تأثيرًا.
- بناء السيناريوهات الثلاثة (المتفائل، الأساسي، المتشائم) واختبارات الضغط.
- تصميم خطط الطوارئ والاحتياطيات وتحديد مؤشرات التوقف المبكر (Stop-Loss).

3. الشرح المبسط

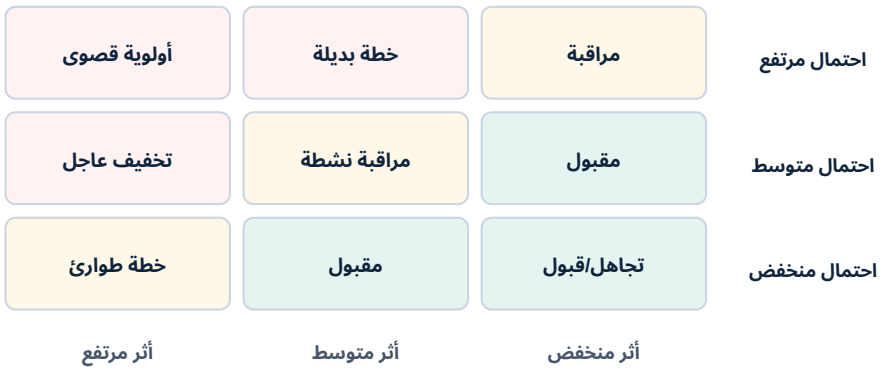
دراسة الجدوى التي تفترض رقمًا واحدًا ثابتًا للمبيعات والتكاليف تشبه سفينة بُنيت على افتراض أن البحر سيبقى هادئًا طوال العام. وفق المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)، تبدأ إدارة المخاطر بتحديد مصادر عدم اليقين وتقييمها حسب «احتمال الحدوث» و«شدة الأثر». وتنقسم مخاطر المشاريع الناشئة إلى ثلاث فئات: مخاطر سوقية (تراجع الطلب، دخول منافس شرس، تغير ذوق العملاء)، ومخاطر مالية (نقص السيولة، ارتفاع الإيجارات، تأخر التحصيل)، ومخاطر تشغيلية (تعطل المعدات، استقالة موظف رئيسي، انقطاع التوريد).

لقياس متانة الدراسة المالية، نستخدم أداتين مكملتين: الأولى هي «تحليل الحساسية» (Sensitivity Analysis)، حيث نغيّر متغيرًا واحدًا في كل مرة (مثل خفض السعر أو الإيرادات بنسبة 15%، أو رفع التكلفة المتغيرة 20%، أو رفع التكاليف الثابتة 15%) مع تثبيت بقية المتغيرات لنرى أثره على NPV و IRR. هذه الأداة تكشف المتغير الأكثر حساسية الذي يستحق رقابة يومية. والأداة الثانية هي «تحليل السيناريوهات الثلاثة» (Scenario Analysis)، حيث نغيّر عدة متغيرات معًا لتمثيل حالة متفائلة، وحالة أساسية واقعية، وحالة متشائمة (اختبار ضغط).

بناءً على نتائج اختبار الضغط، يضع المؤسس «احتياطيًا نقديًا» يغطي الفجوات المحتملة، و«خطة طوارئ» جاهزة للتنفيذ الفوري، والأهم من ذلك: تحديد «مؤشرات التوقف» (Exit/Stop-Loss Triggers) سلفًا؛ مثل: إذا استمرت الخسائر النقدية الشهرية لـ 4 أشهر متتالية رغم خطة التصحيح، يتم تصفية الأصول وتقليص الخسائر بدلًا من استنزاف المزيد من الديون.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. حصر أهم 6 إلى 8 مخاطر قد تواجه مشروعك، وتقييم كل خطر من 1 إلى 3 في الاحتمال والأثر لترتيب الأولويات في مصفوفة المخاطر.
2. اختبر نموذجك المالي بتغيير كل متغير حرج منفردًا (±15% أو ±20%) وسجل قيمة NPV و IRR الجديدة في جدول الحساسية.
3. ابنِ السيناريو المتشائم (انخفاض المبيعات 20% مع انخفاض السعر قليلًا) وتحقق هل يظل المشروع قادرًا على الصمود دون إفلاس.
4. حدد خطة تخفيف لكل خطر مرتفع الأولوية، وضع حدًا أقصى للخسارة التراكمية المقبولة قبل اتخاذ قرار التعديل الجذري أو الإغلاق.



شكل (24): مصفوفة تقييم المخاطر حسب الاحتمال والأثر (مقتبس تعليميًا من ISO 31000:2018)



شكل (23): مقارنة صافي القيمة الحالية عبر السيناريوهات الثلاثة (مثال تعليمي افتراضي)

تطبيقات وملاحظات استشارية: إعداد خطة الطوارئ ومؤشرات الإنذار المبكر

اربط كل خطر رئيسي بـ «مؤشر إنذار مبكر» و«إجراء فوري»: مثلًا، إذا انخفضت المبيعات اليومية عن 60 كوبًا لأسبوعين متتاليين، يُفعّل فورًا عرض المجموعات المكتبية والتوصيل الداخلي؛ وإذا ارتفعت تكلفة الحليب بأكثر من 15%، يتم التحول للمورد البديل المتفق عليه مسبقًا أو تعديل سعر المشروبات التي تعتمد عليه بكثافة.

5. مثال تطبيقي محلول: تحليل الحساسية والسيناريوهات لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

باستخدام نموذج كشك القهوة (السيناريو الأساسي: NPV = +399,312 ر.س، IRR = 84.29%، الاسترداد = 1.32 سنة):

- تحليل الحساسية (تغيير متغير واحد): عند انخفاض الإيرادات/السعر 15% يهبط NPV إلى +84,889 ر.س و IRR إلى 28.78%. عند ارتفاع التكلفة المتغيرة 20% يهبط NPV إلى +259,569 ر.س (= IRR 60.35%). عند ارتفاع التكاليف الثابتة 15% يهبط NPV إلى +269,540 ر.س (IRR = 61.35%). النتيجة: المشروع أكثر حساسية لتراجع المبيعات/السعر مقارنة بارتفاع التكاليف.
- السيناريو المتشائم (هبوط المبيعات 20% لتصبح 64–76 كوب/يوم وهبوط السعر إلى 17 ر.س): يهبط صافي التدفق النقدي في السنة الأولى إلى +13,440 ر.س (والربح المحاسبي −10,560 ر.س)، وتطول فترة الاسترداد إلى 3.63 سنة، بينما يظل NPV موجبًا (+25,400 ر.س) و IRR = 17.17%.
- السيناريو المتفائل (نمو المبيعات 15% وسعر 19 ر.س): يقفز NPV إلى +739,862 ر.س و IRR إلى 141.12% والاسترداد إلى 0.79 سنة.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (12): جدول تحليل الحساسية ومقارنة السيناريوهات الثلاثة (مثال تعليمي افتراضي)

الاختبار / السيناريو	الافتراض المطبق	NPV (ر.س)	IRR (%)	الدلالة الاستثمارية
السيناريو الأساسي	80–95 كوب/يوم، سعر 18 ر.س	+399,312	84.29%	جدوى قوية واسترداد في 1.32 سنة
حساسية: الإيرادات −15%	انخفاض السعر/الإيراد 15%	+84,889	28.78%	المتغير الأكثر حساسية؛ يتطلب حماية المبيعات
حساسية: التكلفة المتغيرة +20%	ارتفاع تكلفة الكوب إلى 7.2 ر.س	+259,569	60.35%	تأثير متوسط يمكن امتصاصه بالتسعير

الاختبار / السيناريو	الافتراض المطبق	NPV (ر.س)	IRR (%)	الدلالة الاستثمارية
حساسية: التكلفة الثابتة +15%	ارتفاع الثابتة إلى 276,000/سنة	+269,540	61.35%	تأثير متوسط يتطلب ضبط الإيجار والرواتب
السيناريو المتشائم	مبيعات −20% وسعر 17 ر.س	+25,400	17.17%	الحد الأدنى للمرونة؛ استرداد في 3.63 سنة
السيناريو المتفائل	مبيعات +15% وسعر 19 ر.س	+739,862	141.12%	عائد مرتفع واسترداد في 0.79 سنة

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- تقديم دراسة جدوى مبنية على السيناريو المتفائل فقط وإهمال اختبار الضغط المتشائم.
- كتابة قائمة مخاطر نظرية دون ربطها بإجراءات وقائية عملية أو احتياطي مالي.
- الاستمرار في ضخ أموال إضافية في مشروع خاسر لغياب مؤشرات التوقف المحددة مسبقًا.

8. قائمة التحقق السريع

☐ أعددت مصفوفة المخاطر السوقية والمالية والتشغيلية وحددت خطط التخفيف.

☐ أجريت تحليل الحساسية وحددت المتغير الأكثر تأثيرًا في المشروع.

☐ بنيت السيناريوهات الثلاثة ووضعت مؤشرات توقف واضحة لحماية رأس المال.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines. https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/published/iso-31000-2018-risk-management.html

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

الفصل 13

الفصل الثالث عشر: كيف تموّل مشروعك وتقدمه للممول؟

1. سؤال البداية

حددت التكاليف الاستثمارية بوضوح، فما أفضل طريقة لتمويل المشروع دون الوقوع في ديون مرهقة أو التنازل عن حصص كبيرة، وكيف أقنع الممول؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- مقارنة مصادر التمويل الرئيسية: التمويل الذاتي، الشراكات، القروض، والمستثمرين.
- الوعي ببرامج التمويل والدعم الحكومي وضرورة التحقق من شروطها حسب الدولة.
- هيكلة الملخص التنفيذي والملف الاستثماري المتكامل.
- تصميم عرض تقديمي احترافي (Pitch Deck) مقنع ومبني على الأرقام.

3. الشرح المبسط

لا يوجد مصدر تمويل «أفضل للجميع»؛ فكل مصدر يحمل مقايضة بين «السيطرة والملكية» من جهة، و«التكلفة والمخاطرة» من جهة أخرى (SBA). التمويل الذاتي (Bootstrapping) من مدخرات المؤسس يحفظ الملكية 100% ويجنب الأقساط البنكية، لكنه قد يبطئ التوسع إذا كان المبلغ محدودًا. الشراكات الاستراتيجية تجلب رأس مال وخبرة وتقسم المخاطر، لكنها تتطلب اتفاقية شركاء محكمة وتناغمًا في الرؤية.

أما القروض التجارية والتمويل بالدين فتمنحك السيولة مع الاحتفاظ بكامل الملكية، إلا أنها تفرض التزامًا بسداد الأقساط دوريًا بغض النظر عن مستوى المبيعات في الأشهر الأولى. بينما يناسب الاستثمار مقابل الملكية (مستثمرون ملائكيون أو صناديق) المشاريع القابلة للتوسع السريع التي تحتاج رأس مال كبيرًا قبل تحقيق الربحية. كما توفر العديد من الدول برامج تمويل ودعم حكومية أو شبه حكومية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (مثل صناديق التنمية وبنوك التمويل الاجتماعي ومبادرات دعم المنشآت)، وتختلف شروطها وضماناتها وإعفاءاتها باختلاف الدولة والقطاع، لذا يجب مراجعة الجهة الرسمية المختصة في بلد التشغيل للتحقق من الشروط السارية.

عند التقدم لأي ممول أو شريك، لا يقرأ الممول خمسين صفحة في الاجتماع الأول؛ بل يبحث عن «الملخص التنفيذي» (Executive Summary) في صفحة واحدة أو اثنتين، وعن «عرض تقديمي» من 10 شرائح يجيب بوضوح عن: المشكلة، الحل، حجم السوق، نموذج الإيرادات، الميزة التنافسية، الفريق، الاحتياج التمويلي، وكيفية استخدام الأموال والعائد المتوقع.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. حدد الفجوة التمويلية الصافية: إجمالي التكاليف الاستثمارية مطروحًا منه مساهمتك الذاتية المتاحة.
2. قارن بين بدائل التمويل المتاحة في بلدك (شريك، تمويل مدعوم، قرض) من حيث التكلفة الشهرية والأثر على التدفق النقدي.
3. اكتب ملخصًا تنفيذيًا من صفحة واحدة يلخص المشروع والأرقام الرئيسية (CAPEX، التعادل، NPV، فترة الاسترداد).
4. أعد عرضًا تقديميًا مختصرًا من 8–10 شرائح مرفقًا بنموذج الأرقام المالية المتسق.



شكل (25): خريطة بدائل التمويل ومفاضلة السيطرة مقابل التكلفة (إعداد شركة جوجان)

تطبيقات وملاحظات استشارية: قائمة المستندات الأساسية في الملف الاستثماري للممولين

عند التقدم لجهة تمويلية أو شريك استراتيجي، جهّز ملفًا منظمًا يضم: (1) الملخص التنفيذي، (2) دراسة السوق ونتائج تجربة الـ MVP، (3) خطة التشغيل والمعدات والموقع، (4) القوائم المالية التقديرية لـ 3–5 سنوات متضمنة نقطة التعادل و(5) NPV، عروض الأسعار الموثقة، و(6) السيرة الذاتية للمؤسس أو فريق الإدارة.

5. مثال تطبيقي محلول: مقارنة بديلي تمويل لمشروع كشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

يحتاج الكشك إلى 150,000 ر.س. يملك المؤسس 90,000 ر.س وتبقى فجوة تمويلية قدرها 60,000 ر.س. البديل (أ): شريك ممول يدفع 60,000 ر.س (40% من رأس المال) مقابل 35% من الأرباح الصافية (حيث يتقاضى المؤسس إدارة أو حصة أعلى مقابل الجهد)؛ الميزة: لا أقساط شهرية تهدد السيولة في السنة الأولى. البديل (ب): تمويل حسن أو قرض ميسر بـ 60,000 ر.س يُسدد على 36 شهرًا بقسط شهري نحو 1,850 ر.س؛ الميزة: احتفاظ المؤسس بـ 100% من الملكية، مع التأكد من أن التدفق النقدي الشهري المتوقع (8,800 ر.س متوسط السنة الأولى) يغطي القسط بأريحية.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (13): نموذج مختصر لهيكلة عرض مشروع على جهة تمويل أو شريك

الشريحة / القسم	المحتوى المطلوب إثباته بالأرقام
1. الفكرة والقيمة المقترحة	وصف المشروع في جملتين + المشكلة التي يحلها للعميل
2. السوق والطلب	حجم الشريحة المستهدفة (SAM/SOM) ونتائج الاختبار الميداني (MVP)
3. نموذج الأعمال والتسعير	كيف نحقق الإيراد + سعر البيع + هامش المساهمة للوحدة
4. الخطة المالية المختصرة	إجمالي الاستثمار (CAPEX + رأس المال العامل)، نقطة التعادل، IRR، NPV
5. الطلب التمويلي واستخدامه	المبلغ المطلوب بالضبط + جدول توزيع المبلغ + خطة السداد أو التخارج

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- طلب تمويل دون تحديد أوجه الصرف الدقيقة أو دون وجود مساهمة شخصية جدية من المؤسس.
- المبالغة في التوقعات المالية أمام المستثمرين مما يفقدهم الثقة عند فحص الافتراضات.
- الاقتراض لتمويل النفقات التشغيلية المستمرة في مشروع لم يثبت جدواه بعد.

8. قائمة التحقق السريع

☐ حددت الفجوة التمويلية بدقة وقارنت بدائل التمويل المتاحة.

☐ تحققت من شروط التمويل أو الدعم الرسمية في بلدي وتاريخ تحديثها.

☐ أعددت ملخصًا تنفيذيًا وعرضًا تقديميًا مختصرًا مدعومًا بأرقام متسقة.

9. المراجع والمصادر المعتمدة

U.S. Small Business Administration (SBA). Fund your business. https://www.sba.gov/loans/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

الفصل 14

الفصل الرابع عشر: كيف تبدأ التنفيذ وتدير المشروع بعد الافتتاح؟

1. سؤال البداية

حصلت على التمويل وأصبحت جاهزًا للانطلاق؛ كيف أدير مرحلة التجهيز دون تأخير أو تجاوز للميزانية، وكيف أراقب الأداء بعد الافتتاح؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- تحويل دراسة الجدوى إلى خطة تنفيذية زمنية باستخدام مخطط جانت (Gantt Chart).
- إدارة التعاقدات مع الموردين والمقاولين وضبط الميزانية التأسيسية.
- تطبيق مرحلة التشغيل التجريبي (Soft Opening) قبل الافتتاح الرسمي.
- بناء لوحة مؤشرات الأداء (KPIs) وإدارة السيولة اليومية بعد التشغيل.

3. الشرح المبسط

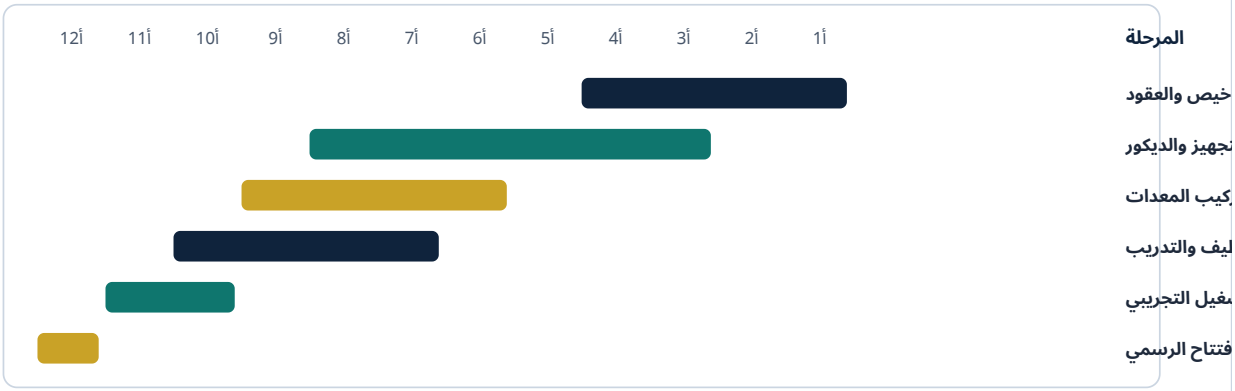
تفصل مرحلة التنفيذ بين الدراسات النظرية والواقع العملي. وكما يوضح دليل إدارة المشاريع (PMI, 2021)، يتطلب تحويل الدراسة إلى مشروع قائم تقسيم العمل إلى حزم مهام واضحة، وتعيين مسؤول عن كل مهمة، وربطها بجدول زمني متسلسل عبر «مخطط جانت» (Gantt Chart) لتفادي توقف العمل بسبب تأخر رخصة أو توريد معدة. ويجب ربط دفعات المقاولين والموردين بمراحل إنجاز فعلية وموثقة بعقود مكتوبة تحدد المواصفات وموعد التسليم وغرامات التأخير.

قبل الافتتاح الرسمي والحملة التسويقية الكبرى، يُنصح بشدة بتخصيص أسبوع إلى أسبوعين لـ «التشغيل التجريبي» (Soft Opening) باستقبال عدد محدود من العملاء. يتيح التشغيل التجريبي اختبار سرعة الفريق، وضبط جودة المنتج، وتجربة نظام نقاط البيع، واكتشاف الاختناقات التشغيلية وإصلاحها بهدوء قبل الازدحام.

بعد الافتتاح الرسمي، تنتقل مهمة المؤسس من التأسيس إلى «الإدارة بالمؤشرات». لا يكفي النظر إلى رصيد البنك آخر الشهر؛ بل يجب متابعة لوحة مؤشرات أسبوعية تشمل: المبيعات اليومية مقارنة بنقطة التعادل، متوسط قيمة الفاتورة، تكلفة المواد الخام كنسبة من المبيعات، نسبة العملاء المتكررين، والرصيد النقدي المتاح. كما يجب فرض انضباط صارم في إدارة السيولة بعدم سحب أرباح شخصية قبل استقرار رأس المال العامل وسداد الالتزامات.

4. كيف تطبق ذلك عمليًا؟

1. أعد مخطط جانت التنفيذي لتوزيع مهام التراخيص والتجهيز والشراء والتوظيف على الأسابيع التحضيرية.
2. وقّع عقودًا مكتوبة مع الموردين والمقاولين تربط الدفعات المالية بالاستلام الفعلي والفحص الفني.
3. نفّذ تشغيلًا تجريبيًا لمدة 7–14 يومًا، واجمع ملاحظات العملاء الأوائل لتصحيح أي خلل تشغيلي.
4. فعّل لوحة مؤشرات الأداء الأسبوعية (KPIs) وراجع التدفق النقدي الفعلي مقابل المخطط كل نهاية شهر.



شكل (27): مخطط جانت الزمني لتنفيذ المشروع خلال 12 أسبوعًا (مثال تعليمي افتراضي)

المبيعات اليومية الهدف: 80+ كوب	**متوسط الفاتورة** الهدف: 18+ ر.س	**هامش الربح الإجمالي** الهدف: 66.7%
تكلفة المواد الخام الحد الأقصى: 33%	**نسبة التكرار الشهري** الهدف: 35%+	**الاحتياطي النقدي** تغطية 3 أشهر

شكل (26): لوحة مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة المشروع بعد الافتتاح (مثال تعليمي افتراضي)

تطبيقات وملاحظات استشارية: إيقاع الإدارة الأسبوعي والشهري بعد الافتتاح

النجاح بعد الافتتاح يُصنع في المراجعة الدورية المنضبطة: مراجعة يومية لرصيد الصندوق والمبيعات، ومراجعة أسبوعية مدتها 30 دقيقة لنسبة تكلفة المواد وشكاوى العملاء وجدول الصيانة، ومراجعة شهرية كاملة لقائمة الدخل الفعلية مقارنة بالموازنة التقديرية لتحديث التوقعات واتخاذ قرارات التحسين.

5. مثال تطبيقي محلول: متابعة الأداء الشهري الأول لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

في نهاية الشهر الأول من التشغيل الرسمي لكشك القهوة، راجع المؤسس لوحة المؤشرات: متوسط المبيعات اليومية = 78 كوبًا (أعلى من نقطة التعادل النقدية 56 كوبًا/يوم وأقل قليلًا من المستهدف 80 كوبًا)؛ نسبة تكلفة المواد الخام = 34% (المستهدف 33.3% بسبب هدر طفيف في الحليب خلال الأسبوع الأول)؛ متوسط الفاتورة = 18.5 ر.س بفضل مبيعات المخبوزات المرافقة. الإجراء التصحيحي الفوري: تدريب الباريستا على معايرة كمية الحليب لخفض الهدر إلى 33%، وتفعيل عرض الصباح السريع لرفع المبيعات اليومية فوق 82 كوبًا.

6. أدوات العمل والنماذج التطبيقية

أداة العمل (14): لوحة مؤشرات الأداء الدورية لمتابعة المشروع بعد الافتتاح

المؤشر (KPI)	دورية القياس	طريقة الحساب	إشارة الخطر والتصحيح
المبيعات اليومية vs التعادل	يوميًا	إجمالي الوحدات أو المبلغ اليومي	الهبوط عن نقطة التعادل 5 أيام متتالية يستدعي تنشيطًا فوريًا
نسبة تكلفة المواد (%COGS)	أسبوعيًا	(تكلفة المواد ÷ المبيعات) × 100	تجاوز النسبة المعيارية يدل على هدر أو سرقة أو ارتفاع سعر مورد
متوسط قيمة الفاتورة	أسبوعيًا	إجمالي المبيعات ÷ عدد الفواتير	انخفاضه يستدعي تقديم عروض إضافية (Upselling)
نسبة الاحتياطي النقدي	شهريًا	النقد المتاح ÷ المصروف الثابت الشهري	انخفاض التغطية عن شهرين يستدعي تقليص المصروفات غير الضرورية

7. أخطاء شائعة يجب تجنبها

- صرف دفعات كاملة مقدمًا للمقاولين أو الموردين دون عقود وجدول استلام مرحلي.
- إطلاق حملة تسويقية ضخمة في اليوم الأول قبل اختبار جاهزية الفريق والمعدات في تشغيل تجريبي.
- سحب المالك لأموال من صندوق المشروع لنفقاته الشخصية دون راتب محدد وميزانية واضحة.

8. قائمة التحقق السريع

☐ لدي مخطط جانت واضح بمسؤوليات ومواعيد نهائية للتنفيذ.

☐ جهّزت خطة التشغيل التجريبي وفحصت جاهزية الفريق والأنظمة.

☐ بنيت لوحة مؤشرات الأداء لمتابعة المبيعات والهوامش والسيولة أسبوعيًا وشهريًا.

---

9. المراجع والمصادر المعتمدة

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI. https://www.pmi.org/standards/pmbok

U.S. Small Business Administration (SBA). Manage your business. https://www.sba.gov/counseling/plan-your-business/

الجزء الخامس

التطبيق العملي — أنشئ مشروعك خطوة بخطوة

يجمع هذا الجزء كل ما تعلّمته في الكتاب داخل دراسة حالة متكاملة من الألف إلى الياء لمشروع كشك قهوة صغير، متبوعةً بخطة عمل تنفيذية مفصلة لأول تسعين يومًا.

الفصل 15

الفصل الخامس عشر: دراسة حالة متكاملة — من فكرة مشروع إلى قرار استثماري

1. سؤال البداية

كيف تبدو دراسة الجدوى المتكاملة عندما نربط السوق والتشغيل والتسعير والقوائم المالية والمخاطر في مشروع واحد حقيقي من البداية حتى التوصية الاستثمارية؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- رؤية التسلسل المترابط لجميع مراحل دراسة الجدوى في مشروع عملي واحد.
- فهم كيفية اشتقاق أرقام المبيعات والتكاليف والتدفقات النقدية من افتراضات واضحة.
- تطبيق معايير التقييم الاستثماري (التعادل، الاسترداد، IRR، NPV، الحساسية) لصياغة توصية مشروطة.

تنبيه منهجي

تنبيه منهجي إلزامي: هذه الدراسة حالة تعليمية افتراضية بالكامل وليست دراسة سوق حقيقية لموقع بعينه. جميع الأسعار والتكاليف وأحجام الطلب الواردة أدناه هي أرقام افتراضية لأغراض التدريب والتعليم فقط، ويجب استبدالها بعروض أسعار وبحوث ميدانية فعلية عند دراسة أي مشروع حقيقي.

1. تعريف فكرة المشروع والفرضيات الرئيسية

فكرة المشروع (مثال تعليمي افتراضي): تأسيس وتشغيل كشك قهوة مختصة صغير بمساحة 12 مترًا مربعًا في بهو مجمع مكتبي وتجاري نشط، يركز على تقديم القهوة المختصة السريعة (إسبريسو، أمريكانو، لاتيه، قهوة مقطرة) مع تشكيلة محدودة من المخبوزات المغلفة الجاهزة.

الفرضيات الرئيسية: (أ) يعمل الكشك 30 يومًا في الشهر بمعدل 12 ساعة يوميًا على فترتين؛ (ب) متوسط سعر البيع الشامل للكوب 18 ر.س؛ (ج) التكلفة المتغيرة للكوب 6 ر.س؛ (د) رأس المال المستثمر 150,000 ر.س ممول ذاتيًا بالكامل؛ (هـ) معدل الخصم المستخدم للتقييم 12% سنويًا؛ (و) العمر التقديري للتقييم المالي 5 سنوات مع استرداد رأس المال العامل في السنة الخامسة.

2. العملاء المستهدفون والمنافسون واختبار الطلب

العملاء المستهدفون: موظفو المجمع المكتبي والزوار اليوميون (يُقدر عددهم في المثال الافتراضي بـ 2,000 شخص يوميًا)، خصوصًا الفئة العمرية 22–45 سنة الباحثة عن جودة عالية وخدمة سريعة في أقل من دقيقتين.

المنافسون: مقهى تقليدي بأسعار مرتفعة (24 ر.س) ووقت انتظار طويل صباحًا، وبقالة تبيع قهوة سريعة التحضير منخفضة الجودة (8 ر.س). الفجوة المستهدفة: قهوة مختصة طازجة بسعر متوسط (18 ر.س) وسرعة تسليم فائقة مع طلب مسبق.

اختبار الطلب (MVP): أُجريت تجربة مؤقتة لمدة 5 أيام بميزانية 2,500 ر.س حققت متوسط 74 كوبًا يوميًا وتكرار شراء بنسبة 42%، مما أعطى مؤشرًا إيجابيًا للطلب بشرط الحفاظ على سرعة الخدمة وموقع المدخل.

3. اختيار الموقع والمتطلبات الفنية وقائمة المعدات

الموقع: مساحة 12 م² عند المدخل الرئيسي للمجمع بتمديد كهربائي مناسب ونقطة مياه وتصريف.

المتطلبات الفنية والمعدات: ماكينة إسبريسو تجارية بمجموعتين، مطحنتا قهوة، ثلاجة عرض ومبرد، محطة تحلية مياه، خلاط ومستلزمات تحضير، ونظام نقاط بيع (POS). تبلغ الطاقة التشغيلية العملية 32 كوبًا في الساعة، وهي كافية تمامًا لتغطية ذروة الصباح.

4. تكاليف الاستثمار والعمالة والتشغيل والتسعير

تكاليف الاستثمار (مثال تعليمي افتراضي): 120,000 ر.س نفقات رأسمالية وتأسيسية (تجهيز وديكور 55,000 + ماكينة ومطاحن 32,000 + ثلاجات وتحلية وأدوات 18,000 + نظام POS 7,000 + تأسيس وتراخيص 8,000) + 30,000 ر.س رأس مال عامل واحتياطي (مخزون افتتاحي 12,000 + احتياطي نقدي 18,000) = 150,000 ر.س إجمالي الاستثمار.

العمالة والتشغيل الثابت الشهري: إيجار 7,000 ر.س + رواتب (2 باريستا + محاسبة جزئية) 10,000 ر.س + مرافق وإنترنت واشتراك POS 1,500 ر.س + تسويق وصيانة 1,500 ر.س = 20,000 ر.س شهريًا (240,000 ر.س سنويًا). الإهلاك المحاسبي السنوي = 120,000 ÷ 5 = 24,000 ر.س.

التسعير وهامش المساهمة: سعر البيع الافتراضي 18 ر.س − التكلفة المتغيرة 6 ر.س = هامش مساهمة 12 ر.س للكوب (66.7%).

5. توقع المبيعات والأرباح والخسائر والتدفقات النقدية

توقع المبيعات (السيناريو الأساسي): السنة 1 بمعدل 80 كوب/يوم (28,800 كوب/سنة = 518,400 ر.س)؛ السنة 2 بمعدل 88 كوب/يوم (31,680 كوب/سنة = 570,240 ر.س)؛ السنوات 3–5 بمعدل 95 كوب/يوم (34,200 كوب/

سنة = 615,600 ر.س/سنة).

ملخص الأرباح والتدفقات (السيناريو الأساسي): يحقق المشروع ربحًا تشغيليًا (EBIT) يرتفع من 81,600 ر.س في السنة 1 إلى 146,400 ر.س في السنة 3–5، بينما يبلغ صافي التدفق النقدي السنوي (EBITDA + استرداد رأس المال العامل في السنة 5) نحو 105,600 ر.س في السنة 1، و140,160 ر.س في السنة 2، و170,400 ر.س في السنتين 3 و4، و200,400 ر.س في السنة 5.

6. نقطة التعادل وNPV وIRR وتحليل الحساسية والمخاطر

نقطة التعادل: التعادل النقدي = 20,000 ÷ 12 = 1,667 كوب/شهر (≈ 56 كوب/يوم). التعادل المحاسبي (بإضافة الإهلاك 2,000/شهر) = 22,000 ÷ 12 = 1,834 كوب/شهر (≈ 61 كوب/يوم).

مؤشرات الاستثمار (عند خصم 12%): فترة الاسترداد = 1.32 سنة؛ صافي القيمة الحالية NPV = +399,312.38 ر.س؛ معدل العائد الداخلي IRR = 84.29%.

تحليل الحساسية والسيناريوهات: يتأثر المشروع أكثر ما يكون بانخفاض الإيرادات (عند هبوط الإيراد 15% ينخفض NPV إلى +84,889 ر.س و IRR إلى 28.78%). وفي السيناريو المتشائم (مبيعات −20% وسعر 17 ر.س) يهبط NPV إلى +25,400 ر.س و IRR إلى 17.17% وتطول فترة الاسترداد إلى 3.63 سنة.

أهم المخاطر: ارتفاع الإيجار عند التجديد، دخول منافس مباشر داخل المجمع، وارتفاع أسعار حبوب البن والحليب.

7. التوصية الاستثمارية المشروطة بالافتراضات

التوصية: المشروع مجدٍ ماليًا وفق الافتراضات التعليمية الموضوعة (NPV موجب، وIRR يتجاوز معدل الخصم، ونقطة التعادل أقل من المبيعات المتوقعة)، لكن التنفيذ مشروط بأربعة ضوابط: (1) تثبيت عقد إيجار لمدة لا تقل عن 3 سنوات بسقف لا يتجاوز 7,000 ر.س/شهر، (2) التحقق الميداني من تدفق المارة في الموقع المختار فعليًا، (3) وجود احتياطي سيولة 30,000 ر.س قبل الافتتاح، و(4) مراجعة التراخيص البلدية والغذائية الرسمية في بلد التشغيل.



شكل (1): تسلسل القرارات الاستثمارية في دراسة حالة كشك القهوة (إعداد شركة جوجان)

أداة العمل (15): ملخص دراسة الجدوى المتكاملة لمشروع كشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

المؤشر المالي / التشغيلي	القيمة في السيناريو الأساسي	السيناريو المتشائم	السيناريو المتفائل
إجمالي الاستثمار (CAPEX + رأس مال عامل)	150,000 ر.س	150,000 ر.س	150,000 ر.س
متوسط المبيعات (السنة 1)	80 كوب/يوم (518,400 ر.س)	64 كوب/يوم (391,680 ر.س)	92 كوب/يوم (629,280 ر.س)
نقطة التعادل النقدية	1,667 كوب/شهر (56/يوم)	1,819 كوب/شهر (61/يوم)	1,539 كوب/شهر (51/يوم)
فترة الاسترداد	1.32 سنة	3.63 سنة	0.79 سنة
صافي القيمة الحالية (@ NPV 12%)	+399,312.38 ر.س	+25,400.07 ر.س	+739,862.30 ر.س
معدل العائد الداخلي (IRR)	84.29%	17.17%	141.12%

احسب أرقام دراسة الجدوى عبر مكتبة جوجان

امسح رمز الاستجابة السريعة (QR Code) للوصول المباشر إلى أدوات احتساب العمليات المالية (نقطة التعادل، التدفقات النقدية، NPV، وIRR) في مكتبة جوجان على الموقع:

https://library.bloggoogan.com/

جدول (15-1): تفصيل التكاليف الرأسمالية ورأس المال العامل لكشك القهوة (مثال تعليمي افتراضي)

البند الاستثماري	التصنيف	التكلفة (ر.س)	العمر الإنتاجي / الملاحظة
تجهيز الكشك والديكور والواجهة	CAPEX	55,000	5 سنوات (إهلاك 11,000/سنة)
ماكينة إسبريسو مجموعتان + مطحنتان	CAPEX	32,000	5 سنوات (إهلاك 6,400/سنة)
ثلاجات ومبردات ومحطة تحلية وأدوات	CAPEX	18,000	5 سنوات (إهلاك 3,600/سنة)
نظام نقاط البيع POS والأجهزة	CAPEX	7,000	5 سنوات (إهلاك 1,400/سنة)

البند الاستثماري	التصنيف	التكلفة (ر.س)	العمر الإنتاجي / الملاحظة
رسوم التأسيس والتراخيص والهوية	تأسيسية	8,000	إطفاء على 5 سنوات (1,600/سنة)
مخزون افتتاحي (بن، حليب، أكواب)	رأس مال عامل	12,000	يُسترد في نهاية السنة 5
احتياطي نقدي تشغيلي	رأس مال عامل	18,000	يُسترد في نهاية السنة 5
إجمالي التكاليف الاستثمارية	الإجمالي	150,000	إجمالي الإهلاك السنوي: 24,000 ر.س

جدول (15-2): تفصيل المصروفات التشغيلية الثابتة والمتغيرة (مثال تعليمي افتراضي)

البند التشغيلي	النوع	التكلفة الشهرية (ر.س)	التكلفة السنوية (ر.س)
إيجار الموقع في المجمع	ثابت نقدي	7,000	84,000
رواتب 2 باريستا + محاسبة جزئية	ثابت نقدي	10,000	120,000
كهرباء ومياه وإنترنت واشتراك POS	ثابت نقدي	1,500	18,000
تسويق وصيانة دورية ومصاريف إدارية	ثابت نقدي	1,500	18,000
إجمالي التكاليف الثابتة النقدية	OPEX ثابت	20,000	240,000
التكلفة المتغيرة للكوب (بن+حليب+كوب+دفع)	متغير للوحدة	6 ر.س / كوب	33.3% من سعر البيع (18 ر.س)

جدول (15-3): قائمة الدخل والتدفقات النقدية للسيناريو الأساسي (5 سنوات — مثال تعليمي افتراضي)

البند (ر.س)	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
الإيرادات المتوقعة	518,400	570,240	615,600	615,600	615,600
التكلفة المتغيرة (33.3%)	(172,800)	(190,080)	(205,200)	(205,200)	(205,200)
هامش المساهمة الإجمالي	345,600	380,160	410,400	410,400	410,400

البند (ر.س)	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
التكاليف الثابتة النقدية	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)
EBITDA (التدفق التشغيلي)	105,600	140,160	170,400	170,400	170,400
الإهلاك المحاسبي	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
الربح التشغيلي (EBIT)	81,600	116,160	146,400	146,400	146,400
استرداد رأس المال العامل	0	0	0	0	30,000
صافي التدفق النقدي (NCF)	105,600	140,160	170,400	170,400	200,400

جدول (15-4): التدرج الشهري المتوقع للمبيعات في السنة الأولى (مثال تعليمي افتراضي — متوسط 80 كوب/يوم)

الشهر	متوسط أكواب/يوم	إجمالي الأكواب	الإيراد (ر.س)	المقارنة بنقطة التعادل (1,667 كوب)
الشهر 1	60	1,800	32,400	+133 كوب (فوق التعادل النقدي)
الشهر 2	65	1,950	35,100	+283 كوب
الشهر 3	70	2,100	37,800	+433 كوب
الشهر 4–6 (متوسط)	80	2,400 / شهر	43,200 / شهر	+733 كوب / شهر
الشهر 7–9 (متوسط)	85	2,550 / شهر	45,900 / شهر	+883 كوب / شهر
الشهر 10–12 (متوسط)	90	2,700 / شهر	48,600 / شهر	+1,033 كوب / شهر
الإجمالي السنوي (السنة 1)	80 (متوسط)	28,800 كوب	518,400 ر.س	فائض أمان تشغيلي جيد

جدول (15-5): مصفوفة المخاطر الخاصة بمشروع كشك القهوة وخطط المعالجة

الخطر	الاحتمال	الأثر	خطة الوقاية والتخفيف
ارتفاع الإيجار عند تجديد العقد	متوسط	مرتفع	توقيع عقد 3–5 سنوات بسقف زيادة محدد (5% كحد أقصى)
دخول كشك منافس في نفس المجمع	متوسط	مرتفع	تفعيل بطاقة الولاء والطلب المسبق وبناء علاقة سريعة مع الموظفين
تذبذب أسعار حبوب البن والحليب	مرتفع	متوسط	التعاقد مع محمصتين وتثبيت الأسعار ربع سنويًا
عطل مفاجئ في ماكينة الإسبريسو	منخفض	مرتفع	عقد صيانة وقائية شامل + توفير ماكينة احتياطية بديلة من المورد

أخطاء يجب تجنبها

- نقل أرقام هذه الدراسة التعليمية الافتراضية وتطبيقها على موقع حقيقي دون تحديث عروض الأسعار والإيجار.
- الالتزام بعقد إيجار سنوي قصير الأجل دون شرط تجديد مما يعرض الاستثمار للخطر.

قائمة التحقق

☐ استوعبت كيف تترابط دراسة السوق مع التكاليف والمؤشرات المالية في مثال واحد.

☐ تحققت من أن التوصية الاستثمارية دائمًا ما تكون مشروطة بثبات الافتراضات الرئيسية.

المراجع

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

الفصل 16

الفصل السادس عشر: خطتك العملية لأول 90 يومًا

1. سؤال البداية

أصبح لدي الآن كل المعرفة والأدوات، فكيف أبدأ من الغد بخطوات عملية مرتبة على مدار تسعين يومًا للانتقال من الفكرة إلى الجاهزية التشغيلية؟

2. ماذا ستتعلم في هذا الفصل؟

- تقسيم رحلة التأسيس إلى ست مراحل عملية مدة كل منها 15 يومًا.
- تحديد المخرج الملموس المطلوب في نهاية كل مرحلة قبل الانتقال للتالية.
- إدراك أن هذا الجدول إرشادي وأن بعض المشاريع الصناعية أو التنظيمية تحتاج فترات أطول.

3. الشرح المبسط

إن أكبر عدو لرائد الأعمال بعد إنهاء القراءة هو «التسويف» أو محاولة فعل كل شيء في أسبوع واحد. تقسم هذه الخطة رحلة التأسيس إلى ست مراحل متدرجة على مدى 90 يومًا، بحيث لا تنتقل إلى التزامات مالية كبيرة إلا بعد استيفاء مخرجات المرحلة السابقة.

تنبيه مهم: هذا الجدول الزمني إرشادي ومصمم للمشاريع التجارية والخدمية الصغيرة؛ أما المشاريع الصناعية، أو الطبية، أو الغذائية التي تتطلب خطوط إنتاج وموافقات هندسية وبيئية وتراخيص تخصصية متعددة فقد تحتاج إلى 6 إلى 12 شهرًا قبل التشغيل الفعلي.

4. خارطة التنفيذ المرحلية (أول 90 يومًا)

1. **الأيام 1–15: اختيار الفكرة وتقييم الاستعداد**

   إجراء الاختبار الذاتي للاستعداد (الفصل 1)، ورصد مشكلات السوق، ومقارنة 5 أفكار بمصفوفة المعايير المرجحة (الفصل 2)، واختيار الفكرة الأولى.

2. **الأيام 16–30: اختبار السوق والـ MVP**

   إجراء 15–20 مقابلة عملاء، وتوزيع استبيان السوق المصغر، وتحليل 3 منافسين مباشرين، وتنفيذ تجربة MVP منخفضة التكلفة لقياس الاستعداد الفعلي للدفع (الفصول 3–5).

3 **الأيام 31–45: إعداد الدراسة الأولية ونموذج الأعمال**

بناء لوحة نموذج الأعمال، وتحديد السعر وهامش المساهمة، وجمع عروض أسعار المعدات والموقع، وإعداد جداول CAPEX وOPEX ونقطة التعادل وNPV والسيناريوهات (الفصول 6–12).

4 **الأيام 46–60: التمويل والتراخيص والإجراءات الأولية**

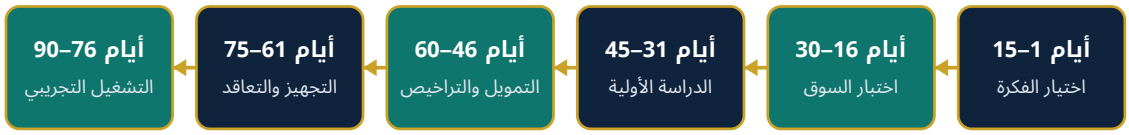
حسم مصدر التمويل، ومراجعة الجهات الرسمية في بلد التشغيل لتحديد الكيان القانوني والتراخيص المطلوبة، وإعداد الملخص التنفيذي، والتحقق من اشتراطات الموقع قبل توقيع الإيجار (الفصول 9، 13).

5 **الأيام 61–75: التجهيز والتعاقدات والتوظيف**

توقيع عقد الموقع بعد التحقق النظامي، والتعاقد مع الموردين والمقاولين وفق مخطط جانت، واستلام وتركيب المعدات، واستقطاب وتدريب فريق العمل (الفصل 14).

6 **الأيام 76–90: التشغيل التجريبي واستكمال الجاهزية**

إجراء التشغيل التجريبي (Soft Opening) لمدة 7–14 يومًا، واختبار أنظمة الـ POS والرقابة الداخلية، وتصحيح الأخطاء التشغيلية، ثم الافتتاح الرسمي وتفعيل لوحة مؤشرات الأداء.



شكل (2): خارطة الطريق التنفيذية لأول 90 يومًا (جدول إرشادي — إعداد شركة جوجان)

5. مثال تطبيقي محلول: نقطة القرار الحاسمة في اليوم الثلاثين (مثال تعليمي افتراضي)

في خطة الـ 90 يومًا، يُعد اليوم الثلاثون بوابة القرار الأولى: إذا أثبت اختبار الـ MVP في الأيام 16–30 أن العملاء غير مستعدين للسعر المطلوب، فإن المؤسس يتوقف هنا أو يعدّل الفكرة (Pivot) قبل أن يدخل في التزامات الأيام 46–75 (الإيجار والتجهيز). هذا الانضباط يحمي الجزء الأكبر من رأس المال التأسيسي الذي يُنفق عادةً في التجهيز وعقود الإيجار قبل التأكد من الطلب.

6. أدوات العمل

أداة العمل (16): خارطة متابعة خطة الـ 90 يومًا (جدول إرشادي)

الفترة	المرحلة	المخرج الأساسي المطلوب	حالة الإنجاز
أيام 1–15	اختيار الفكرة	بطاقة الاستعداد + مصفوفة اختيار الفكرة	[ ] مكتمل
أيام 16–30	اختبار السوق	تقرير المقابلات + نتيجة تجربة MVP	[ ] مكتمل
أيام 31–45	الدراسة الأولية	لوحة الأعمال + الدراسة المالية والسيناريوهات	[ ] مكتمل
أيام 46–60	التمويل والتراخيص	موافقة التمويل + التحقق النظامي والموقع	[ ] مكتمل
أيام 61–75	التجهيز والتعاقدات	استلام التجهيزات + عقود التوريد والتوظيف	[ ] مكتمل
أيام 76–90	التشغيل التجريبي	تقرير التشغيل التجريبي + جاهزية الافتتاح	[ ] مكتمل

7. أخطاء يجب تجنبها

- توقيع عقد الإيجار في الأسبوع الأول قبل إتمام اختبار السوق والدراسة المالية.
- الالتزام بجدول الـ 90 يومًا بشكل حرفي في مشروع صناعي أو طبي يتطلب موافقات هندسية أطول.

8. قائمة التحقق

☐ فهمت تسلسل المراحل الست والمخرج المطلوب من كل مرحلة.

☐ وضعت تواريخ مستهدفة واقعية تتناسب مع طبيعة قطاع مشروعي.

9. المراجع

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. John Wiley & Sons.

Project Management Institute (PMI). (2021). PMBOK® Guide (7th ed.). PMI.

الملاحق

الملاحق والنماذج القابلة للتعبئة

تضم هذه الملاحق نماذج عملية جاهزة للاستخدام المباشر عند دراسة مشروعك أو التجهيز للافتتاح الرسمي.

ملحق (1): قائمة التحقق الشاملة قبل الافتتاح الرسمي (Pre-Launch Checklist)

المجال	بند التحقق العملي	الحالة	المسؤول
القانوني والتراخيص	استكمال السجل التجاري والترخيص البلدي وتصاريح السلامة والدفاع المدني	[ ]	المؤسس
القانوني والتراخيص	توثيق عقد الإيجار وعقود الشراكة وعقود الموظفين والموردين	[ ]	المؤسس
الفني والتشغيلي	فحص عمل جميع المعدات والتمديدات الكهربائية والصحية والتهوية	[ ]	المشرف
الفني والتشغيلي	توفير المخزون الافتتاحي للمواد الخام وقائمة الموردين البدلاء	[ ]	المشرف
المالي والمحاسبي	تفعيل نظام نقاط البيع (POS) والحساب البنكي التجاري وعهدة الصندوق	[ ]	المحاسب
المالي والمحاسبي	التأكد من وجود الاحتياطي النقدي (رأس المال العامل) منفصلًا عن المصاريف الشخصية	[ ]	المؤسس
التسويق والعملاء	تفعيل الموقع على الخرائط واللافتات الواضحة وقائمة الأسعار والتغليف	[ ]	التسويق
التجربة والجودة	إتمام التشغيل التجريبي (Soft Opening) ومعالجة ملاحظات العملاء الأوائل	[ ]	الفريق

ملحق (2): نموذج قائمة الأرباح والخسائر التقديرية القابلة للتعبئة (P&L Template)

البند المالي	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
عدد الوحدات المباعة المتوقعة	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
إجمالي الإيرادات (المبيعات)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(-) التكاليف المتغيرة (COGS)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(=) إجمالي الربح / هامش المساهمة	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(-) التكاليف الثابتة النقدية (OPEX)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(=) الربح قبل الإهلاك (EBITDA)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(-) الإهلاك والاستهلاك السنوي	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(=) الربح التشغيلي (EBIT)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(-) الزكاة / الضرائب / تكلفة التمويل (إن وجدت)	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
(=) صافي الربح المحاسبي	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

ملحق (3): نموذج جدول التدفقات النقدية وتقييم الاستثمار القابل للتعبئة

البند النقدي	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
التدفق النقدي الخارج للاستثمار (CAPEX + WC)	(-[...])	0	0	0	0	0
التدفق النقدي التشغيلي الداخل (EBITDA بعد الضريبة)	0	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
استرداد رأس المال العامل / القيمة المتبقية	0	0	0	0	0	[...]
صافي التدفق النقدي (NCF)	(-[...])	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
التدفق النقدي التراكمي	(-[...])	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
معامل الخصم 1 / (1 + r)^t	1.000	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
القيمة الحالية للتدفق النقدي (PV)	(-[...])	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]

ملحق (4): بطاقة تقييم فكرة مشروع وجدول مقارنة خمس أفكار (قابل للتعبئة)

الفكرة المقترحة	الطلب (30%)	الربحية (25%)	رأس المال (20%)	الميزة (15%)	التنفيذ (10%)	المجموع
الفكرة (1): [.....]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الفكرة (2): [.....]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الفكرة (3): [.....]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الفكرة (4): [.....]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
الفكرة (5): [.....]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

ملحق (5): نموذج جدول التكاليف الرأسمالية (CAPEX) القابل للتعبئة

الفئة	اسم الأصل / المصروف التأسيسي	المواصفة	الكمية	التكلفة التقديرية
تجهيز الموقع	أعمال الديكور والكهرباء والسباكة	[...]	[ ]	[...]
المعدات الرئيسية	الآلات والأجهزة الأساسية للتشغيل	[...]	[ ]	[...]
الأثاث والأنظمة	نظام POS، طابعات، أثاث	[...]	[ ]	[...]
التأسيس والتراخيص	السجل التجاري، الرخص، الهوية البصرية	[...]	[ ]	[...]
احتياطي طوارئ تأسيسي	بنسبة 5%–10% من إجمالي CAPEX	—	—	[...]

ملحق (6): نموذج جدول توقع الإيرادات الشهرية للسنة الأولى (قابل للتعبئة)

الشهر	عدد أيام العمل	المبيعات اليومية المتوقعة	متوسط السعر	إجمالي الإيراد الشهري
الشهر 1–3 (مرحلة الانطلاق)	[...]	[...]	[...]	[...]
الشهر 4–6 (مرحلة النمو)	[...]	[...]	[...]	[...]
الشهر 7–9 (مرحلة التوسع)	[...]	[...]	[...]	[...]
الشهر 10–12 (مرحلة الاستقرار)	[...]	[...]	[...]	[...]

ملحق (7): مصفوفة تقييم المخاطر وخطط الطوارئ (قابل للتعبئة)

الخطر المحتمل	الفئة	الاحتمال (1–3)	الأثر (1–3)	خطة التخفيف والطوارئ
انخفاض المبيعات عن التوقع	سوقي	[ ]	[ ]	[...]
ارتفاع أسعار المواد الخام	مالي/توريد	[ ]	[ ]	[...]
تعطل معدة رئيسية	تشغيلي	[ ]	[ ]	[...]
تأخر صدور التراخيص	تنظيمي	[ ]	[ ]	[...]

ملحق (8): نموذج خطة تنفيذ المشروع (Gantt) القابل للتعبئة

المرحلة التنفيذية	المسؤول	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	المخرج المتوقع
1. التراخيص والتأسيس القانوني	[...]	[...]	[...]	السجل والترخيص البلدي
2. توقيع الإيجار والتجهيز	[...]	[...]	[...]	جاهزية الموقع والمرافق
3. توريد وتركيب المعدات	[...]	[...]	[...]	تشغيل واختبار الأجهزة
4. التوظيف والتدريب	[...]	[...]	[...]	فريق جاهز للتشغيل
5. التشغيل التجريبي والافتتاح	[...]	[...]	[...]	إطلاق رسمي مستقر

ملحق (9): نموذج دراسة المتطلبات الفنية وقائمة المعدات (قابل للتعبئة)

المكون الفني	المواصفات التشغيلية المطلوبة	الكمية	المورد المقترح	التكلفة
المساحة والمرافق	المساحة (م²)، الكهرباء، المياه، التهوية	[...]	[...]	[...]
المعدات الرئيسية	الآلات الأساسية للتحضير أو الإنتاج	[...]	[...]	[...]
معدات التخزين والسلامة	ثلاجات، أرفف، طفايات حريق، إنذار	[...]	[...]	[...]
الأنظمة التقنية	نقاط البيع POS، المحاسبة، الكاميرات	[...]	[...]	[...]

ملحق (10): نموذج الهيكل الإداري وجدول الرواتب التقديري (قابل للتعبئة)

المسمى الوظيفي	المهام الرئيسية	العدد	الراتب والبدلات	الإجمالي السنوي
مدير / مشرف التشغيل	[...]	[ ]	[...]	[...]
موظفو التشغيل / المبيعات	[...]	[ ]	[...]	[...]
محاسب (جزئي / خارجي)	[...]	[ ]	[...]	[...]
التسويق وخدمة العملاء	[...]	[ ]	[...]	[...]

ملحق (11): نموذج حساب رأس المال العامل ونقطة التعادل (قابل للتعبئة)

العنصر المالي	المعادلة / الوصف	القيمة التقديرية
المخزون الافتتاحي	قيمة المواد الأولية لبداية التشغيل	[...]
الاحتياطي النقدي التشغيلي	تغطية 2–3 أشهر من المصروفات الثابتة	[...]
إجمالي رأس المال العامل	المخزون الافتتاحي + الاحتياطي النقدي	[...]
سعر بيع الوحدة (P) / المتغيرة (VC)	هامش المساهمة CM = P − VC	[...]
نقطة التعادل الشهرية (وحدات)	التكاليف الثابتة الشهرية ÷ CM	[...]

ملحق (12): نموذج تحليل الحساسية والسيناريوهات الثلاثة (قابل للتعبئة)

السيناريو / الاختبار	التغير في المبيعات/السعر	التغير في التكاليف	NPV الناتج	IRR الناتج
السيناريو الأساسي	0% (التقدير المرجعي)	0%	[...]	[...]
حساسية المبيعات (−15%)	−15%	0%	[...]	[...]
حساسية التكاليف (+15%)	0%	+15%	[...]	[...]
السيناريو المتشائم	−20% (وانخفاض السعر إلى 17 ر.س)	0%	[...]	[...]
السيناريو المتفائل	+15%	0%	[...]	[...]

ملحق (13): نموذج استبيان دراسة السوق القابل للطباعة والتوزيع

رقم	السؤال الميداني	خيارات الإجابة / المساحة المخصصة
1	كم مرة تشتري هذا المنتج أو تستخدم هذه الخدمة شهريًا؟	[ ] يوميًا [ ] أسبوعيًا [ ] شهريًا [ ] نادرًا
2	ما متوسط المبلغ الذي تنفقه في المرة الواحدة؟	[ ] أقل من 15 [ ] 15–30 [ ] 31–60 [ ] أكثر من 60
3	أين تحصل على هذا المنتج/الخدمة حاليًا؟	[.....]
4	ما أكثر مشكلة تواجهك مع المزودين الحاليين؟	[ ] السعر [ ] الجودة [ ] التأخير [ ] الموقع [ ] أخرى
5	هل أنت مستعد لتجربة بديل جديد يحل هذه المشكلة بسعر عادل؟	[ ] نعم بالتأكيد [ ] ربما [ ] لا

ملحق (14): نموذج مصفوفة تحليل المنافسين القابلة للتعبئة

العنصر	مشروعك المقترح	المنافس المباشر (1)	المنافس المباشر (2)
القيمة المقدمة للعميل	[...]	[...]	[...]
نطاق الأسعار	[...]	[...]	[...]
قنوات البيع والتوصيل	[...]	[...]	[...]
نقطة القوة الأبرز	[...]	[...]	[...]
نقطة الضعف / الفجوة	[...]	[...]	[...]

ملحق (15): جدول المتابعة الأسبوعية لخطة أول 90 يومًا (قابل للتعبئة)

الفترة	الهدف الرئيسي	المسؤول	تاريخ الإنجاز الفعلي	ملاحظات
الأيام 1–15	اختيار الفكرة وتقييم الاستعداد	[...]	[...]	[...]
الأيام 16–30	المقابلات الميدانية واختبار MVP	[...]	[...]	[...]
الأيام 31–45	نموذج الأعمال والدراسة المالية	[...]	[...]	[...]
الأيام 46–60	التمويل والتراخيص وفحص الموقع	[...]	[...]	[...]
الأيام 61–75	التجهيز والتعاقدات والتوظيف	[...]	[...]	[...]
الأيام 76–90	التشغيل التجريبي والافتتاح	[...]	[...]	[...]

القاموس

قاموس المصطلحات الاقتصادية والاستثمارية

المصطلح	التعريف العملي
نموذج الأعمال (Business Model)	الإطار الذي يوضح كيفية قيام المشروع بخلق القيمة وتقديمها للعملاء وتحقيق الإيرادات منها.
دراسة الجدوى (Feasibility Study)	تحليل متكامل للجوانب السوقية والفنية والتنظيمية والمالية والمخاطر لتحديد مدى صلاحية المشروع قبل الاستثمار.
المنتج الأولي القابل للاختبار (MVP)	أبسط نسخة من المنتج أو الخدمة تُستخدم لاختبار فرضيات الطلب والاستعداد للدفع بأقل تكلفة ووقت.
السوق الكلي المتاح (TAM)	إجمالي الطلب النظري على المنتج أو الخدمة في السوق الكلي دون قيود جغرافية أو تشغيلية.
السوق المتاح القابل للخدمة (SAM)	الجزء من السوق الكلي الذي يقع ضمن النطاق الجغرافي ونموذج التوزيع الخاص بالمشروع.
الحصة القابلة للاستحواذ (SOM)	الحصة السوقية الواقعية التي يستهدف المشروع الوصول إليها خلال السنوات الأولى وفق طاقته.
النفقات الرأسمالية (CAPEX)	الأموال المستثمرة لمرة واحدة في شراء الأصول الثابتة وتجهيز الموقع والتأسيس قبل التشغيل.
النفقات التشغيلية (OPEX)	المصروفات المتكررة اللازمة لتشغيل المشروع يوميًا وتشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة.
رأس المال العامل (Working Capital)	السيولة المخصصة للمخزون الافتتاحي وتغطية الفجوة التشغيلية في الأشهر الأولى من عمر المشروع.
هامش المساهمة (Contribution Margin)	الفرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفتها المتغيرة، ويسهم في تغطية التكاليف الثابتة ثم تحقيق الربح.
نقطة التعادل (Break-Even Point)	حجم أو قيمة المبيعات التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف الكلية دون ربح أو خسارة.
تكلفة اكتساب العميل (CAC)	متوسط ما ينفقه المشروع في التسويق والمبيعات لاكتساب عميل جديد واحد.
القيمة الدائمة للعميل (LTV)	إجمالي هامش الربح المتوقع تحقيقه من العميل الواحد طوال فترة تعامله مع المشروع.
فترة الاسترداد (Payback Period)	المدة الزمنية اللازمة لاسترداد رأس المال المستثمر من صافي التدفقات النقدية الداخلة.

المصطلح	التعريف العملي
صافي القيمة الحالية (NPV)	مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية مخصومة بمعدل العائد المطلوب مطروحًا منه الاستثمار الأولي.
معدل العائد الداخلي (IRR)	معدل الخصم الذي يجعل صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية مساويًا للصفر.
تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)	اختبار أثر تغير متغير مالي واحد (مثل السعر أو المبيعات أو التكلفة) على مؤشرات ربحية المشروع.
التكاليف الثابتة (Fixed Costs)	المصروفات التي يلتزم المشروع بدفعها دوريًا بغض النظر عن حجم المبيعات في المدى القصير كالإيجار والرواتب.
التكاليف المتغيرة (Variable Costs)	التكاليف التي تزيد وتنقص طرديًا مع حجم الإنتاج أو المبيعات كالمواد الخام والتغليف.
الإهلاك (Depreciation)	التوزيع المحاسبي لتكلفة الأصل الثابت على سنوات عمره الإنتاجي، وهو مصروف غير نقدي.
الربح التشغيلي (EBIT)	الأرباح الناتجة عن النشاط الأساسي للمشروع قبل خصم الفوائد التمويلية والضرائب أو الزكاة.
الربح قبل الإهلاك (EBITDA)	مؤشر يقيس التدفق النقدي التشغيلي التقريبي للمشروع قبل خصم الإهلاك والفوائد والضرائب.
معدل الخصم (Discount Rate)	نسبة العائد المطلوب الذي يعكس تكلفة الفرصة البديلة ومخاطر المشروع لخصم التدفقات المستقبلية.
القيمة الزمنية للنقود (Time Value of Money)	مبدأ مالي يعني أن الريال المتاح اليوم أعلى قيمة من الريال المستلم بعد سنة لإمكانية استثماره.
الميزة التنافسية (Competitive Advantage)	الخاصية الفريدة التي تمنح المشروع تفوقًا مستدامًا على منافسيه من حيث السعر أو الجودة أو السرعة.
التشغيل التجريبي (Soft Opening)	فترة تشغيل محدودة قبل الافتتاح الرسمي لاختبار العمليات وضبط الجودة وتدريب الفريق.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	مقاييس كمية دورية تُستخدم لمتابعة صحة المبيعات والتكاليف والسيولة وجودة الخدمة.

المراجع

قائمة المراجع والمصادر العربية والأجنبية (APA 7)

تم التحقق من جميع المراجع التالية والاعتماد عليها في بناء المنهجيات والأدوات الواردة في هذا الكتاب:

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2025). أثر دراسة الجدوى في نجاح المشروع وتقليل المخاطر. https://www.monshaat.gov.sa/ar/node/428354

وزارة التجارة — المملكة العربية السعودية. (2022). نظام الشركات السعودي. https://mc.gov.sa/ar/do/com-2022.pdf

Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup. John Wiley & Sons. (Expanded & Updated ed., 2024, ISBN 978-1-394-22251-3). [ريادة الأعمال المنضبطة: 24 خطوة لتأسيس شركة ناشئة ناجحة].

Behrens, W., & Hawranek, P. M. (1991). Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-02/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf [دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية — منظمة اليونيدو].

Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-55144-7. https://www.strategyzer.com/library/testing-business-ideas-book [اختبار أفكار الأعمال: دليل ميداني للتجريب السريع].

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch (Wiley). https://steveblank.com/the-startup-owners-manual/ [دليل مالك الشركة الناشئة: منهجية تطوير العملاء].

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance (13th ed.). McGraw-Hill Education. (14th ed. with Edmans, A., 2023). https://www.mheducation.co.in/principles-of-corporate-finance-9789355325839-india [مبادئ تمويل الشركات وتقييم الاستثمار].

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines. https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/published/iso-31000-2018-risk-management.html [المعيار الدولي لإدارة المخاطر — المبادئ والإرشادات].

Malhotra, N. K. (2019). Marketing Research: An Applied Orientation (7th ed.). Pearson. ISBN 978-1-292-26591-9. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-research-an-applied-orientation/P200000005969/9780137504879 [بحوث التسويق: توجه تطبيقي].

Nagle, T. T., Müller, G., & Gruyaert, E. (2023). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (7th ed.). Routledge. ISBN 978-1-032-01682-5. https://www.routledge.com/The-Strategy-and-Tactics-of-Pricing-A-Guide-to-Growing-More-Profitably/Nagle-Muller-Gruyaert/p/book/9781032016825 [استراتيجية وتكتيكات التسعير].

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/ [ابتكار نموذج الأعمال].

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. ISBN 978-0-02-925360-1. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195 [الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين].

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-664-2. https://www.pmi.org/standards/pmbok [الدليل المعرفي لإدارة المشاريع].

U.S. Small Business Administration (SBA). Plan your business, Calculate your startup costs, Fund your business, & Launch your business. https://www.sba.gov/counseling/plan-your-business/ [إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية — أدلة التخطيط والتكاليف والتمويل].