

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد السادس بالبراسية-برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ونيل شهادة مؤسسة ناشئة
في إطار القرار الوزاري 1275
بعنوان:-

بناء منصة رقمية (MatricDZ) باستخدام منهجية التفكير التصميمي

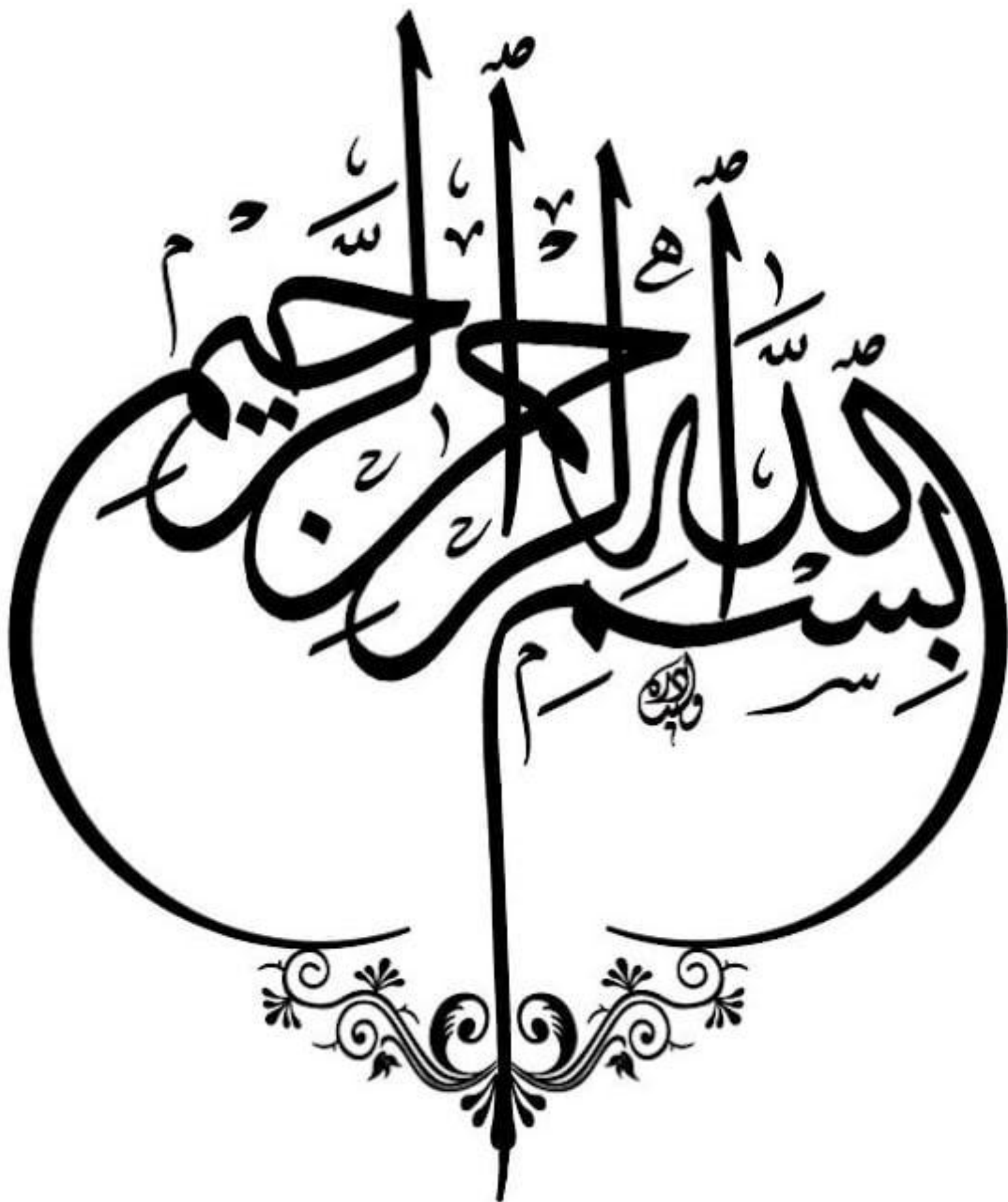


تحت إشراف :
- لفقير حمزة

من اعداد الطالبتين:
- روابح لينة شيماء
- هداجي شروق

الصفة	الرتبة:	اعضاء لجنة المناقشة:
رئيسة اللجنة	أستاذة محاضرة "أ"	بوقابة وردية
مشرفا	أستاذ محاضر "أ"	لفقير حمزة
ممثلة للحاضنة	استاذة محاضرة "أ"	ساري سهام
ممتحنا	أستاذة محاضرة "أ"	لعمراني نسيمة

السنة الجامعية: 2025 /2024



شكر و عرفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى: {وَمَا بِكُمْ مِنْ نِعْمَةٍ فَمِنَ اللّٰهِ} (النحل: 53)

الْحَمْدُ لِلّٰهِ حَمْدًا كَثِيرًا طَيِّبًا مُّبَارَكًا فِيهِ، مِلءَ السَّمَاوَاتِ وَمِلءَ الْأَرْضِ وَمِلءَ مَا بَيْنَهُمَا، عَلَى مَا أكرمنا به من إنجاز و اتمام

هذه المذكرة

ثم نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من:

• نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل " لفقير حمزة "، الذي كان مشرفا علينا بذل الكثير من الجهد في توجيهنا وإرشادنا، فكان خير عون لنا. إن خبرته الواسعة وتوجيهاته القيمة كان لها الأثر الأكبر في إثراء هذه المذكرة وإتمامها على أكمل وجه.

• كما نتقدم بجزيل الشكر الى جميع أساتذتنا الكرام، أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة محمد البشير

الابراهيمى

• كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى مدير حاضنة الأعمال وأعوانه الذين كانوا حرصين على توجيهنا ومساعدتنا

طيلة فترة إنجازنا لهذه المذكرة،

• ولا ننسى شكر جميع الإداريين والعاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا

في توفير الراحة لنا طيلة مسيرتنا الدراسية.

إهداء

إلى من كان سبباً في وجودي، إلى من كانا سندي وعزوتي، وإلى من علماني أن النجاح الحقيقي هو في العطاء، إلى أبي وأمي، أهدي لكما ثمرة هذا الجهد، عربون حبٍ ووفاء.

إلى سند قلبي، وإلى من شاركوني لحظات الطموح والتحدي، إلى إخوتي وأختي، أهدي هذا الإنجاز الذي ما كان ليُرى النور لولا دعمكم.

إلى من كان نعم الأستاذ والموجه، إلى من أثار دربي بعلمه وخبرته، أهدي لك أسمى آيات الشكر والامتنان.

إلى من رسموا الابتسامة على وجهي، وشاركوا أحلامي، إلى رفاق الدرب، أصدقائي الأعزاء وأحبتني، الذين شاركوني لحظات التعب والفرح، وكانوا خير سند وعون، أهدي لكم هذا النجاح المشترك.

وإلى كل من زرع في قلبي بذرة أمل، وآمن بي، وساعدني بكلمة أو فعل وإلى كل من كان له بصمة في هذا العمل، من بعيد أو قريب، إلى كل من ساهم بكلمة طيبة، أو معلومة قيمة، أو دعاء صادق، أهدي هذا العمل، راجياً من الله أن يكون في ميزان حسناتكم.

لينة شيما

اهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

وفي الختام ... نقف امامكم، قلوبنا يملؤها مزيج من المشاعر المتناقضة، فرحة الانجاز وحزن الفراق، مشاعر ممزوجة بذكريات رحلة تعليمية طويلة مليئة بالتحديات والانجازات.

الى من منحني الحب والامان، اليد التي أمسكت بيدي بثقة لأمضي في دروب الحياة الى معلمي الأول، الذي علمني أن الحياة لا تهب نجاحها إلا لمن يسعى ويصبر.

رئيسي المشنون

الى الحزن الدافئ، والدعاء الصادق، والنور الذي أضاء طريقي، إلى القلب الصبور والروح المعطاءة، والابتسامة التي تزرع الأمل

رئيسي الغائبة

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي

اخوتي واخواتي

الى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية وتركوا ذكري لا تنسى من

اصدقاء، زملاء واساتذة

شروق

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم حل عملي للتحديات التي تواجه قطاع البناء والأشغال العمومية في الجزائر والمتمثلة بشكل أساسي في **نقص المعدات والآلات الثقيلة لأغلب المقاولين**. ولتحقيق هذا الهدف تم **توظيف منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)** في بناء نموذج عمل تجاري مبتكر لمنصة متعددة الأطراف، اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي (النوعي) وأدوات جمع البيانات النوعية المتمثلة في المقابلات والبور المركزية.

أظهرت النتائج أن تطبيق منهجية التفكير التصميمي مكن من بناء نموذج عمل تجاري يخلق قيمة مضافة لمنصة متعددة الأطراف والتي تعتبر بدورها **حل مبتكر للتخلص من مشكلة نقص المعدات والآلات الثقيلة لأغلب المقاولين في الجزائر**.

الكلمات المفتاحية: التفكير التصميمي، نموذج الأعمال، منصة متعددة الأطراف، MatricDZ

Abstract:

This study aimed to provide a practical solution to the challenges facing the construction and public works sector in Algeria, primarily the **shortage of equipment and heavy machinery for most contractors**. To achieve this objective, the **Design Thinking methodology** was employed to build an innovative business model for a multi-sided platform. The research adopted a **qualitative approach**, utilizing data collection tools such as interviews and brainstorming.

The results demonstrated that the application of the Design Thinking methodology enabled the development of a business model that creates added value for a multi-sided platform. This platform, in turn, is considered an **innovative solution to overcome the problem of the shortage of equipment and heavy machinery** encountered by the majority of contractors in Algeria.

.Keywords: Design Thinking, Business Model Canvas, Multi-Sided Platform, MatricDZ.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الاشكال
أ	مقدمة عامة
28-7	الجزء النظري: التفكير التصميمي ونموذج الاعمال ومنصة متعددة الأطراف
15-8	المحور الأول: المفاهيم النظرية للتفكير التصميمي
9-8	أولاً: مفهوم التفكير التصميمي وأهميته
11-9	ثانياً: ابعاد ومبادئ ومراحل التفكير التصميمي
15-12	ثالثاً: ادوات ونماذج التفكير التصميمي
23-16	المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنموذج الاعمال
16	اولاً: مفهوم نموذج العمل ومميزاته
20-17	ثانياً: انماط ومكونات نماذج الاعمال
23-21	ثالثاً: خطوات انشاء نموذج الاعمال وتحدياته
28-24	المحور الثالث: منصة متعددة الأطراف
25-24	اولاً: مفهوم منصة متعددة الاطراف ومميزاتها
27-25	ثانياً: استراتيجيات منصة متعددة الاطراف والية عملها
28-27	ثالثاً: تحديات تنفيذ منصة متعددة الاطراف وجوانب تطويرها
72-50	الجزء التطبيقي: مشروع منصة MatricDz
59-51	المحور الأول: تقديم المشروع
60-59	المحور الثاني: الجوانب الابتكارية
64-60	المحور الثالث: التحليلي الاستراتيجي للسوق
65-64	المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم
70-65	المحور الخامس: الخطة المالية
72-70	المحور السادس: النموذج الاولي التجريبي
75-73	الخاتمة
77-76	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
13	أدوات التفكير التصميمي	<u>01</u>
21	خطوات المرحلة 01 لإنشاء نموذج الاعمال	<u>02</u>
21	خطوات المرحلة 02 لإنشاء نموذج الاعمال	<u>03</u>
22	خطوات المرحلة 03 لإنشاء نموذج الاعمال	<u>04</u>
23	خطوات المرحلة 04 لإنشاء نموذج الاعمال	<u>05</u>
24	خطوات المرحلة 05 لإنشاء نموذج الاعمال	<u>06</u>
28-27	تحديات منصة متعددة الاطراف	<u>07</u>
54-53	تصنيف القيم المقترحة حسب كل فئة	<u>08</u>
58	مخطط Gantt الزمني لانجاز المشروع	<u>09</u>
62-61	نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من MatricDz ومنافسيها	<u>10</u>
66	الميزانية الافتتاحية	<u>11</u>
67-66	التكاليف والأعباء	<u>12</u>
67	رقم الأعمال في الحالة التفاوضية	<u>13</u>
68-67	رقم الأعمال في الحالة التشاورية	<u>14</u>
68	خطة الخزينة	<u>15</u>
69	حساب نتائج	<u>16</u>

69	فترة استرداد للمشروع	<u>17</u>
----	----------------------	-----------

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
10	أبعاد التفكير التصميمي	01
12	مراحل التفكير التصميمي	02
14	نموذج براون للتفكير التصميمي	03
19	مخطط نموذج الاعمال	04
25	مميزات منصة متعددة الأطراف	05
59	طبيعة الابتكارات	06
64	مراحل عملية تقديم الخدمة	07

المقدمة

مقدمة

يُعد قطاع البناء والأشغال العمومية من الركائز الأساسية لأي اقتصاد وطني نظرا لدوره الحيوي في دعم التنمية العمرانية وتطوير البنى التحتية فهو القطاع المسؤول عن انشاء الطرقات والجسور والمباني السكنية والإدارية والمنشآت الصناعية والهياكل القاعدية التي تشكل الأساس لنمو القطاعات الاقتصادية الأخرى، كما يعد من أكثر القطاعات قدرة على خلق فرص العمل وتحريك الدورة الاقتصادية بفضل ارتباطه الوثيق بقطاعات متعددة مثل مواد البناء، الخدمات اللوجستية، والمعدات الثقيلة.

ورغم أهميته يواجه قطاع البناء في الجزائر مجموعة من التحديات تتمثل في صعوبة الحصول على المعدات الثقيلة نظراً لارتفاع تكاليف اقتنائها أو تأجيرها وندرة الخيارات المتاحة بكفاءة وكذلك مشكلة نقص اليد العاملة المؤهلة والموثوقة الأمر الذي يدفع المقاولين للبحث ضمن قنوات غير رسمية تفتقر إلى الضمانات الكافية. امام هذه الإشكالات تبرز الحاجة الى تبني **منهجية التفكير التصميمي** باعتبارها منهجية مبتكرة تقوم على فهم احتياجات الأطراف الفاعلة وتطوير حلول تستجيب لمشاكلهم الحقيقية بطريقة إنسانية وعملية واستخدامها في بناء **نموذج عمل تجاري**. ومن بين اهم التوجهات الحديثة التي تتوافق مع هذه المنهجية تصميم **منصة متعددة الأطراف** تجمع بين الموردين والمقاولين والمهنيين لتسهيل عمليات البحث المقارنة والحصول على المعدات والخدمات في الوقت المناسب.

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه قطاع البناء في الجزائر في الصعوبة البالغة في العثور على المعدات والآليات الثقيلة اللازمة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفي المواعيد المحددة، يتبع ذلك وبدرجة أقل مشكلة صعوبة إيجاد اليد العاملة المتخصصة والمؤهلة في الوقت المناسب. إن غياب منصة رقمية موحدة قادرة على تنظيم السوق والربط بين ملاك المعدات والباحثين عنها يؤدي إلى تشتت كبير في العرض والطلب ويجبر المقاولين والعمال على الاعتماد على الأساليب التقليدية. هذا النقص التنظيمي يؤدي إلى إهدار هائل للوقت والجهد ويُعيق تقدم المشاريع الإنشائية، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking) لمعرفة الاحتياجات لدى الأطراف المعنية وإيجاد الحلول المبتكرة، مما أدى إلى بناء نموذج عمل دائم لمنصة قادرة على سد هذه الفجوة.

تنطلق الدراسة من السؤال الرئيسي: "كيف يمكن استخدام التفكير التصميمي في بناء نموذج عمل تجاري لمنصة متعددة الأطراف؟"

وللإجابة على هذا السؤال تُطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن توظيف منهجية التفكير التصميمي لفهم احتياجات الأطراف المعنية وتصميم حلول مُبتكرة لمشاكلهم واحتياجاتهم؟
- هل يمكن ابتكار نموذج عمل تجاري يضمن بناء قيمة مضافة لجميع الاطراف، قابل للتجسيد ومجدي اقتصادياً؟
- هل تشكل منصة متعددة الاطراف المقترحة "MatricDz" حلاً للمشكل محل الدراسة؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها الأساسية من معالجتها لمشكلة حقيقية وملموسة في قطاع البناء الجزائري، حيث أن الدراسة لا تكتفي بتحليل الأرقام العامة بل تركز على التحديات اليومية والعملية التي يواجهها المقاولون وحتى الافراد العاديين ومن أبرزها الصعوبة في إيجاد المعدات الثقيلة وحتى الأدوات البسيطة المطلوبة واليد العاملة الموثوقة في الوقت المناسب.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها لا تتوقف عند تحديد هذه المشكلات فقط بل تقدم حلاً عملياً ومبتكراً من خلال تطوير منصة MatricDz. كما توضح الدراسة أهمية المنهجية المتبعة وهي استخدام التفكير التصميمي (Design Thinking) كأداة لفهم أعمق لاحتياجات السوق وتطوير حلول مبتكر مما يساهم في جعل قطاع البناء أكثر تنظيماً وكفاءة ويسر في التعامل لجميع الأطراف.

أهداف الدراسة

الهدف العام لهذه الدراسة هو فهم وتوصيف التحديات الرئيسية التي تواجه المقاولين والعمال والموردين في قطاع البناء التقليدي وتقييم مدى الحاجة إلى حلول رقمية مبتكرة مثل منصة MatricDZ . كما تهدف هذه الدراسة الى:

- استخدام الاساليب العلمية مثل التفكير التصميمي لحل المشكلات وتطوير افكار جديدة بسرعة واختبارها على ارض الواقع دون تحمل مخاطر فشل مرتفعة.
- ابتكار نموذج عمل تجاري جذاب مجدي وواقعي.
- تطوير منصة متعددة الاطراف تشكل حلاً تقنيا يجسد نموذج العمل التجاري المقترح.

أسباب اختيار الموضوع

يأتي اختيار هذا الموضوع بناء على الاحتياجات والمشكلات الحقيقية التي يعاني منها قطاع البناء والاشغال العمومية حيث ان هذه التحديات المزمرة جعلت عملية البحث عن الموارد الأساسية سواء كانت عمالة ماهرة أو معدات مهمة معقدة وتستهلك الكثير من الوقت والجهد. إن هذه المعضلات التي تتجاوز الجوانب المادية لتصل إلى الثقة وفعالية التواصل دفعتنا لاختيار هذا الموضوع بهدف تقديم حل مبتكر يعالج هذه المشاكل من جذورها. كما أن البحث في هذا الموضوع يمثل فرصة ثمينة لتطبيق أحدث المنهجيات في ريادة الأعمال مثل التفكير التصميمي ونموذج الأعمال التجاري على مشكلة واقعية ملموسة.

منهج وأدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكيفي (النوعي) الذي هو أحد المناهج البحثية في العلوم الاجتماعية والإنسانية يركز على فهم الظواهر في سياقها الطبيعي من خلال وصفها وتحليلها بعمق بدلاً من قياسها بالأرقام والإحصاءات كما في المنهج الكمي والذي يُعد الأنسب لفهم الظاهرة قيد البحث بشكل معمق. ويركز هذا المنهج على استكشاف الجوانب غير الملموسة للمشكلة مثل التجارب الشخصية والتحديات اليومية ودوافع الأفراد.

أما الأدوات التي تم الاستعانة بها في هذا البحث فهي كالتالي:

- المقابلات: وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الكيفية من عينة الدراسة (المقاولون والعمال) حيث تسمح بالحصول على معلومات غنية وتفصيلية حول تجاربهم وتوقعاتهم.
- البؤر المركزية: نقاش جماعي تحت إشراف الباحث لمعرفة آرائهم وتجاربهم.
- تحليل الوثائق والمحتوى.

حدود الدراسة

- تقتصر هذه الدراسة على إطار محدد لضمان تركيزها وعمقها حيث تتحدد حدودها كالتالي:
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات والتحليلات لهذه الدراسة خلال الفترة من جانفي 2025 الى أوت 2025 .
 - الحدود المكانية: تُركز الدراسة على السياق المحلي في الجزائر، مما يسمح بفهم دقيق للتحديات الخاصة بهذا النطاق الجغرافي.
 - الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تطبيق التفكير التصميمي لبناء نموذج عمل تجاري لمنصة متعددة الأطراف دون التعمق في الجوانب التقنية لتطوير التطبيق نفسه.

تحديات الدراسة

واجهت الدراسة بعض التحديات مثل نقص البيانات والإحصائيات الرسمية والمحدثة حول قطاع البناء والاشغال العمومية في الجزائر بالإضافة إلى صعوبة إجراء المقابلات مع جميع الفاعلين في القطاع فقط مع مجموعة معينة ثم تم التعميم على الكل.

هيكل الدراسة

تم تنظيم هذه المذكرة في جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: الاطار النظري للدراسة

- المحور الأول: المفاهيم النظرية للتفكير التصميمي.
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال.
- المحور الثالث: مفهوم المنصات متعددة الأطراف.

الجزء الثاني: الجزء التطبيقي - مشروع MatricDZ

- المحور الأول: تقديم المشروع.
- المحور الثاني: الجوانب الابتكارية.
- المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق.
- المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم.
- المحور الخامس: الخطة المالية.
- المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي.

الجزء النظري:
التفكير التصميمي ونموذج الأعمال
ومنصة متعددة الأطراف

تمهيد:

في ظل التطور المتسارع للبيئة الاقتصادية أصبحت المؤسسات الناشئة محركاً رئيسياً للابتكار والنمو ويكمن نجاح هذه المؤسسات في قدرتها على تحديد المشكلات الحقيقية وتقديم حلول مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية، لتحقيق ذلك تعتمد هذه المؤسسات على منهجيات حديثة تضمن لها الكفاءة وتقليل المخاطر.

يأتي التفكير التصميمي (Design Thinking) في مقدمة هذه المنهجيات فهو ليس مجرد أسلوب تفكير بل عملية منهجية تتمحور حول الافراد وتهدف إلى فهم احتياجاتهم بعمق لإيجاد حلول ابتكارية وفعالة، وبمجرد تحديد المشكلة وتصميم الحل الأولي يتم استخدام نموذج الأعمال التجاري كأداة هيكلية لترجمة هذه الأفكار إلى نموذج عمل متكامل يوضح القيمة المقترحة ومصادر الإيرادات وكيفية عمل المشروع.

وفي كثير من الأحيان تأخذ هذه المشاريع الناشئة شكل منصات متعددة الأطراف حيث تُصبح حلقة وصل بين شرائح مختلفة من العملاء مما يسمح لها بخلق قيمة متبادلة وتوسيع نطاق تأثيرها في السوق.

ومن هذا المنطلق قمنا بتخصيص هذا الجزء النظري الشامل للتفكير التصميمي ونموذج الأعمال ومنصة متعددة الأطراف وعليه سينقسم هذا الجزء النظري الى ثلاث محاور اساسية:

- ✓ المحور الأول: المفاهيم النظرية لتفكير التصميمي.
- ✓ المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال.
- ✓ المحور الثالث: ماهية منصة متعددة الأطراف.

المحور الأول : المفاهيم النظرية لتفكير التصميمي

يُعد التفكير التصميمي (Design Thinking) منهجية محورية في عالم الأعمال المعاصر يساهم في حل المشكلات المعقدة وتطوير الابتكار من خلال التركيز على فهم احتياجات المستخدم. يهدف هذا المحور إلى استعراض الجوانب النظرية للتفكير التصميمي بدءاً من تعريفه وأهميته مروراً بمبادئ ومراحل التفكير التصميمي وصولاً إلى أدوات واستراتيجيات التفكير التصميمي.

أولاً: مفهوم التفكير التصميمي وأهميته

(أ) مفهوم التفكير التصميمي:

لقد تعددت واختلقت مفاهيم التفكير التصميمي كغيرها من المصطلحات سوف نقوم بعرض مجموعة من المفاهيم حول التفكير التصميمي كالآتي:

- 1) تعريف تيم بروان المدير التنفيذي لشركة ايدو IDEO التفكير التصميمي: "هو نهج ابداعي لحل المشكلات يبدأ مع المستهدفين تاذين نصم الحلول لهم وينتهي بحلول جديدة يتم ابتكارها خصيصا بحيث تتناسب مع احتياجاتهم، انه الاعتقاد اننا يمكن ان نحدث فرقا وان نجري عملية مدروسة من اجل الحصول على الحلول الجديدة ذات الصلة التي تخلق تأثيرا إيجابيا"¹.
- 2) يعتبر التفكير التصميمي انه: "منهجية تقوم على إيجاد الحلول والابتكار أساساً على الافراد وهي عملية تقوم على خمس خطوات: الملاحظة، التصور، النمذجة، الاختبار، التنفيذ. يضع التفكير التصميمي الأشخاص الذين نصم لهم في مركز العملية ويدعوهم إلى إيجاد حلول ملموسة."²
- 3) عرف على انه "منهجية للابتكار تتمحور حول الافراد مستمدة من مجموعة ادوات المصمم لدمج احتياجات الناس مع الامكانيات التقنية والمتطلبات لنجاح المشاريع التجارية، ويعتبر التفكير التصميمي منهج لتوليد الحلول الابتكارية للتحديات التي تعجز الطرق التقليدية عن حلها."³

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التفكير التصميمي على انه منهجية أو عملية إبداعية تتمحور بشكل أساسي حول الافراد تهدف لإيجاد حلول ابتكارية لمشاكل معقدة، تعتمد هذه المنهجية على دمج احتياجات الإنسان مع الإمكانيات التكنولوجية ومتطلبات نجاح الأعمال التجاري. تتم العملية من خلال عدة مراحل متسلسلة تبدأ ب الملاحظة والتصور لفهم المشكلة بعمق من منظور المستخدم يلي ذلك مرحلة النمذجة والاختبار التي تسمح بتجريب الأفكار بسرعة وفعالية مما يؤدي إلى تقليل المخاطر المحتملة قبل مرحلة التنفيذ النهائية.

¹ غياث هوارى وكندة المعمار، "التفكير التصميمي في الابتكار الاجتماعي"، المركز العالمي لدراسات العمل الخيري، السعودية، 2023، ص10.
² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومؤسسة كوميت (COMMITT)، "التفكير التصميمي: دليل للنمذجة واختبار حلول أهداف التنمية المستدامة"، 2017.

³ بلخير شيماء و قرنين امال، "أثر تطبيق التصميم التفكري على ادارة العلاقة مع الزبون - دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع قالمة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2024، ص 9.

ب) أهمية التفكير التصميمي:

ان أهمية التفكير التصميمي تتلخص في أربعة أسباب رئيسية هي:1

- 1) خدمات أسرع وأكثر ابتكاراً: يساعد التفكير التصميمي على ان تكون المؤسسات اكثر ابتكاراً وتحقق تميزاً افضل في خدماتها وبرامجها ويساعد على الوصول بهذه الخدمات لأصحاب الاحتياجات الحقيقية بشكل اسرع.
- 2) تدفق الحلول من الأسفل الى الأعلى: يتيح التفكير التصميمي المجال للحلول عالية التأثير بان تتدفق من الأسفل (المستفيد) عوضاً من ان تفرض من الأعلى (مصممي الحلول) لان المستفيد بلا شك أكثر علماً بتحدياته واحتياجاته.
- 3) حل المشكلات المعقدة: هناك الكثير من التحديات التي فشلت الحلول التقليدية في التصدي لها، لذلك بدا عالم الاعمال باعتماد التفكير التصميمي كمنهج لمعالجة المشكلات الأكثر تعقيداً.
- 4) الحدس والالهام والتعاطف: لا أحد بالطبع يقبل ان تعمل المنظمة على العواطف والحدس والالهام لكن الاعتماد المفرط على العقلانية والتحليل قد يحمل نفس المقدار من الخطورة، لذلك فان التفكير التصميمي يساهم في إيجاد حلول لأنواع مختلفة وعديدة من التحديات وأن تكون الحلول أكثر فعالية وابتكاراً.

ثانياً: أبعاد ومبادئ التفكير التصميمي و مراحلها:

أ) أبعاد التفكير التصميمي:

تتمثل هذه الأبعاد الأساسية الثلاثة التي يشكل تقاطعها جوهر التفكير التصميمي ويدفع نحو الابتكار الناجح تتمثل هذه الأبعاد كالتالية:2

- الرغبة (Desire): الاحتياجات والرغبات الفعلية للمستخدمين او العملاء.
- قابلية التنفيذ (Feasibility/Execution): هل من الممكن تقنياً وتنفيذياً بناء هذا الحل او المنتج.
- الجدوى الاقتصادية (Economic Viability): هل يمكن ان يستمر الحل ويحقق لنا عوائد مالية.

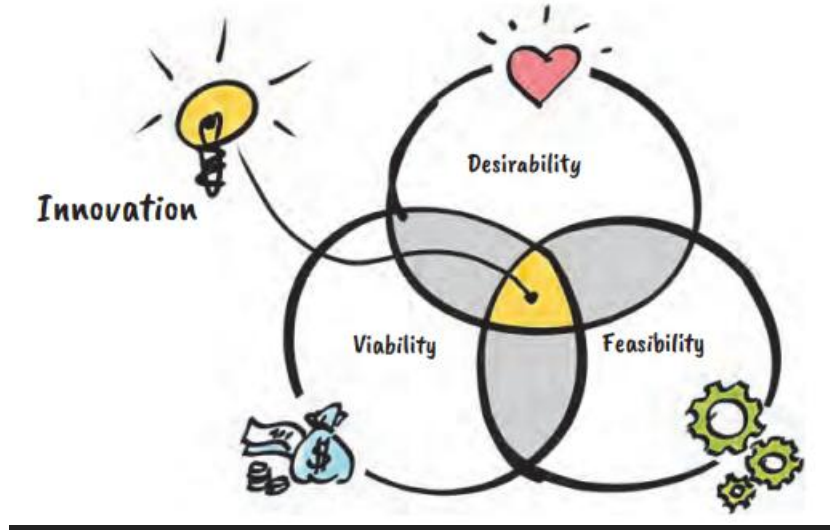
حيث تتمثل أهمية هذه الأبعاد الثلاثة في:

- تقلل من المخاطر المرتبطة بإطلاق حلول جديدة.
- تساعد الفرق والمؤسسات والشركات على التعلم بشكل أسرع.
- تقودنا إلى حلول مبتكرة وليست تدريجية فحسب.

1 غياث هواري وكندة المعمار، "مرجع سابق"، ص 20-21.

2Michael lewrick, Patrick link, others , The design thinking toolbox : A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods, Inc1, Hoboken, New jersey : John Wiley & Sons, 2020 , p20-21.

شكل رقم 01 : أبعاد التفكير التصميمي



المصدر: Michael lewrick, Patrick link, auther , The design thinking toolbox : A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods, Inc1, Hoboken, New jersey : John Wiley & Sons, 2020 , p20

(ب) مبادئ التفكير التصميمي :

تتمثل مبادئ التفكير التصميمي في¹:

- **التفكير بمرونة (Think flexibly):** القدرة على تغيير طريقة التفكير حسب الحاجة أي الانتقال بين توليد الأفكار الكثيرة ثم اختيار الأنسب وبين تحليل المعلومات وتجميعها وبين التركيز على التفاصيل والنظر الى الصورة العامة، الجمع بين روح التفاؤل والنقد البناء.
- **العمل المتكامل (Work integrally):** النظر الى المشكلة من مختلف الجوانب وربط المعارف والتخصصات معا هذا يساعدك على ان تصبح شخصا واسع المعرفة في عدة مجالات مع امتلاك مهارة متعمقة في مجال محدد والهدف هو الوصول الى نقطة التقاء مثالية تنتج حولا مبتكرة.
- **التعاطف (Empathize):** القدرة على فهم مشاعر واحتياجات المستخدمين الحقيقية ووضع نفسك مكانهم حتى تتمكن من تصميم حلول تناسبهم فعلا.
- **التعاون (Cooperate):** العمل بانسجام مع الاخرين خاصة ضمن فرق تضم تخصصات مختلفة لان تنوع الخبرات يؤدي الى حلول أفضل وأكثر ابتكارا.
- **التخيل (Imagine):** المقصود هنا هو القدرة على تحويل الأفكار الى صور حية يمكن فهمها ومشاركتها يشمل ذلك تعلم كيفية رسم الأفكار واستخدام أساليب السرد القصصي إضافة الى تصميم نماذج أولية.

¹Teun den dekker, Design thinking, Rudy maarsman, Noordhoff uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland, 2020, p21.

- التجريب (Experiment): يعني الاستعداد لتجربة الأفكار على أرض الواقع بسرعة وبدون خوف من الخطأ فالفكرة هي اختبار الحلول بطريقة عملية بدل الاكتفاء بالنظريات.

ج) مراحل التفكير التصميمي:

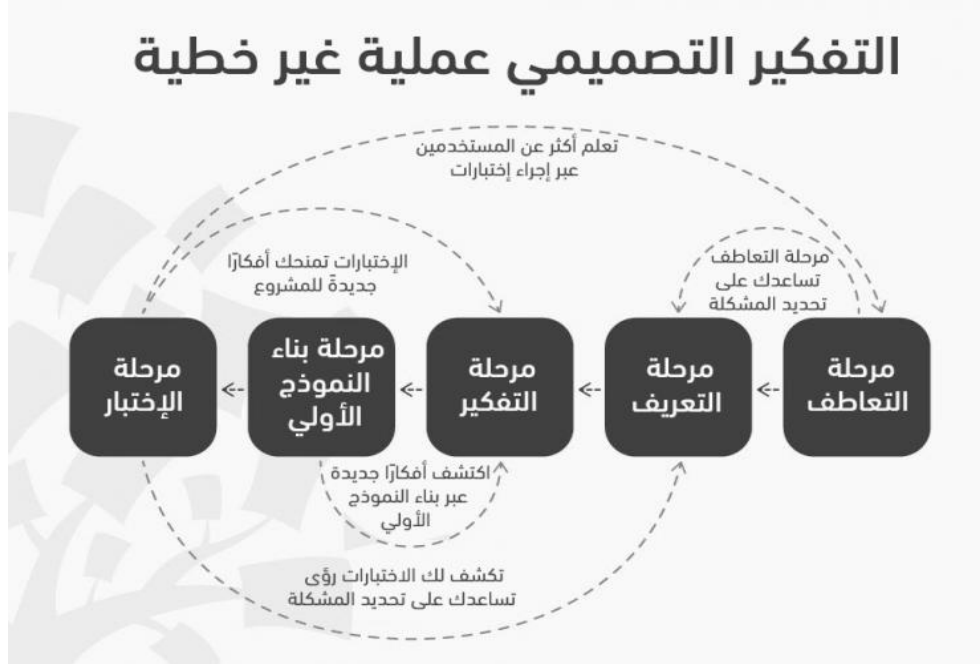
يمر التفكير التصميمي بـ 05 مراحل أساسية وهي ¹:

- 1) المرحلة 01 التعاطف (Empathize): فهم احتياجات وتجارب المستخدمين من خلال المراقبة والمشاركة والتفاعل معهم.
- 2) المرحلة 02 التعريف (Define): إعادة صياغة المشكلة بطريقة تركز على الإنسان بناءً على ما تم جمعه من بيانات.
- 3) المرحلة 03 توليد الأفكار (Ideate): ابتكار العديد من الحلول الممكنة عن طريق العصف الذهني وتقنيات إبداعية.
- 4) المرحلة 04 النمذجة (Prototype): بناء نماذج أولية للحلول المقترحة بشكل ملموس لتجربتها لاحقاً.
- 5) المرحلة 05 الاختبار (Test): اختبار النماذج مع المستخدمين، جمع ملاحظاتهم ثم تحسين الحلول.

« من المهم ملاحظة أن هذه المراحل ليست خطية دائماً يمكن تكرار بعضها أو العمل عليها بالتوازي فعملية التفكير التصميمي مرنة وتكرارية. »

¹ Teo Yu Siang and the Interaction Design Foundation, **The 5 Stages in the Design Thinking Process**, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, Retrieved juin 5,2025.

شكل رقم 02: مراحل التفكير التصميمي



المصدر: Teo Yu Siang and the Interaction Design Foundation, The 5 Stages in the Design Thinking Process, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, Retrieved jun 5, 2025.

ثالثا : أدوات ونماذج التفكير التصميمي

(أ) أدوات التفكير التصميمي :

لحل المشكلات المختلفة في جميع المجالات والخروج بحلول ابداعية هناك العديد من أدوات التفكير التصميمي الا اننا ذكرنا مايلى¹:

¹ Michael lewrick, Patrick link, others, 2020, p93,119, 155, 125, 199.

جدول رقم 01: أدوات التفكير التصميمي

الغرض	مخطط التعاطف	تحليل الاتجاهات	مصفوفة 2*2	بطاقات "كيف يمكننا"	النماذج الأولية
الغرض	فهم المستخدم من جميع الجوانب: ما يفكر فيه ما يشعر به ما يسمعه ويراه.	فهم السياق الأوسع للسوق أو التكنولوجيا لاكتشاف فرص الابتكار.	ترتيب الأفكار أو الخيارات حسب معيارين لتسهيل المقارنة واتخاذ القرار.	تحويل الملاحظات أو المشكلات المكتشفة أثناء البحث إلى أسئلة تحفيزية للأفكار.	تحويل الفكرة إلى نموذج ملموس أو تجريبي يمكن اختباره بسرعة.
كيفية الاستخدام	يرسم الفريق مربعات تمثل هذه الجوانب ويملؤها بملاحظات من مقابلات أو مراقبة المستخدم.	جمع بيانات عن الاتجاهات الحالية والمستقبلية وتحليلها لتحديد الفرص.	تحديد محورين مهمين، ورسم كل فكرة في المربع المناسب.	صياغة كل مشكلة كجملة تبدأ بـ "كيف يمكننا" لتكون مفتوحة للإبداع.	بناء نموذج بسيط، حتى لو كان من ورق أو مواد منخفضة التكلفة لاختبار الفكرة مع المستخدمين.
الفائدة	يوضح ما يحتاجه المستخدم فعليًا ويساعد على توليد أفكار موجهة نحو المستخدم.	يمكنّ الفريق من تصميم حلول مستقبلية ومتوافقة مع التغييرات.	تبسيط الاختيار بين الخيارات المعقدة بطريقة مرئية وسهلة.	تشجع الفريق على التفكير الإبداعي دون التركيز على الحلول الحالية فقط.	يتيح للفريق التعلم سريعًا من الأخطاء والتحسين قبل الاستثمار الكبير

المصدر: من اعداد الطالبات

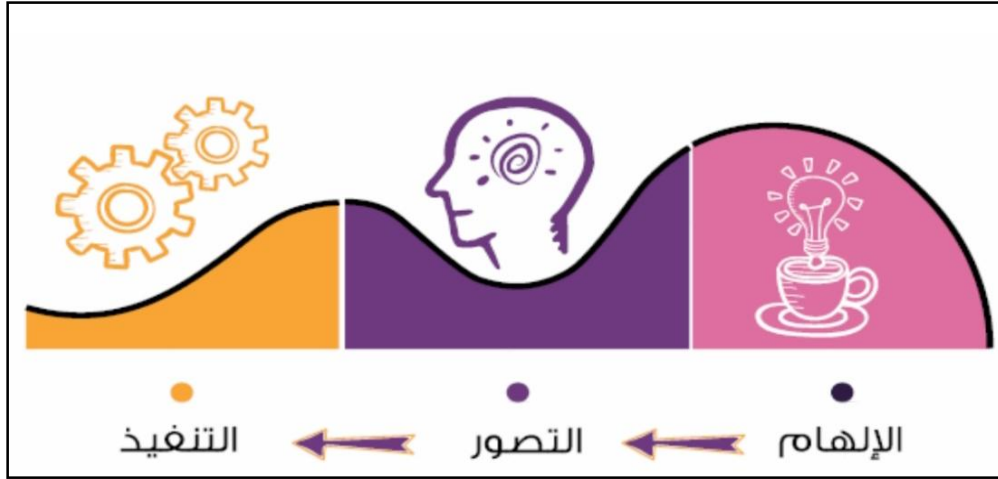
ب) نماذج التفكير التصميمي:

بدأت نماذج التفكير التصميمي كوسيلة لشرح كيف يفكر المصممون ويقترحون حلولاً لمشاكلهم التصميمية حتى يصبحوا فعالين في إطار عمل موحد للابتكار والتفكير الإبداعي والتكنولوجيا وبشكل عام يرجع بحوث العمليات الإبداعية متعددة المراحل إلى عالم الرياضيات هنري برونكاريه عام 1884 وعالم النفس الاجتماعي جرامر وايلس 1926 اللذان اقترحا نموذجًا متكاملًا من خمس مراحل للتفكير الإبداعي هي (التحضير، الحضانه، التنبئ، الإضاءة والتحقق)، وهناك العديد من النماذج للتفكير التصميمي ومنها:¹

¹ ميسره عاطف المطيعي، أثر تطبيق نماذج التفكير التصميمي على طلاب التعبئة والتغليف لتنمية مهارات التفكير الإبداعي، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 29، عمان، سبتمبر 2021، ص 422-423.

- **النموذج الأول:** النموذج الذي وضعته وكالة التصميم IDEO عام 2001 في مجال الابتكار الاجتماعي والعملي وتشمل ثلاث مراحل هي (الإلهام، Inspiration، ثم الفكرة Ideation أو التصور، ثم التنفيذ Implementation) والأنشطة المحددة لكل من المجالات الثلاث. كما في الشكل التالي :

شكل رقم 03: نموذج براون للتفكير التصميمي



المصدر: ميسرة عاطف المطيعي، "أثر تطبيق نماذج التفكير التصميمي على طلاب التربية والتعليم لتنمية مهارات التفكير الإبداعي"، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد التاسع والعشرين، سبتمبر 2021، ص 422.

- **النموذج الثاني:** نموذج HCD والذي يتم بناءه مركزاً على ثلاثة محاور (السمع والابتكار والتنفيذ) وهذا النموذج هو الأكثر انتشاراً لأنه يعتمد على ثلاث مراحل رئيسية هي نفسها المستخدمة من قبل النموذج الأول ويعتبر هذا النموذج هو دمج لخبرات وكالة IDEO التصميم الواسعة في عمليات التصميم المتمحورة وبذلك يمكن رؤية النموذج على انه تطور للنموذج الأول لكنه يعتمد على سبع عمليات (التعاطف، التفاؤل التكرار، الثقة الابداعية، الصناعة، الغموض، وأخيراً التعلم من الفشل).
- **النموذج الثالث:** نموذج HPI Stanford d.school والذي تم تطويره في معهد Hasso Plattner بجامعة ستانفورد (الولايات المتحدة) عام 2005 وبتأثير قوي من المؤسس المشارك لوكالة استشارات التصميم IDEO ديفيد كيلى ويتضمن هذا النموذج خمس خطوات هي (التعاطف ثم التحديد ثم الفكرة ثم النموذج الأولي وأخيراً الاختبار).
- **النموذج الرابع:** نموذج HPI Potsdam وهذا النموذج يختلف عن النموذج السابق حيث تم تطويره في جامعة بوتسدام بألمانيا ويشتمل على ست عمليات هم (الفهم، الملاحظة، وجهات النظر، الفكرة، النموذج أولي ثم الاختبار).
- **النموذج الخامس:** نموذج 4D أو الماس المزدوج وتم إنشاء هذا النموذج بواسطة مجلس التصميم البريطاني عام 2005 ويتكون من أربع مراحل (الاكتشاف، التحديد، التطوير وأخيراً التسليم) وهو على عكس النماذج الأخرى فإنه يظهر متبايناً بصرياً ومرحلياً عمليات التصميم متقاربة (The design process : what is the double diamond ?).

- **النموذج السادس:** نموذج خدمات التفكير التصميمي ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي (الاكتشاف والإبداع والتأمل والتنفيذ) والفارق بينه وبين النماذج الأخرى في النتيجة النهائية ليست بالضرورة منتج تصميمي مادي بل عملية تركز على تصميم وتحسين الخدمات وتجارب المستخدمين غير ملموسة.
- **النموذج السابع:** نموذج الست مراحل المتطور وهذا النموذج قد تم تطويره كجزء من المشروع D-THINK والذي يهدف تطبيقه على التعليم والتدريب وهو نموذج يتكون من ست مراحل على الترتيب هي (النشأة ثم التعاطف ثم التجريب ثم التفصيل والتحليل ثم العرض وأخيرا التمديد).

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لنموذج الأعمال

قدم لنا التطور المتلاحق في علم الإدارة وريادة الأعمال أفكارا وابتكارات جديدة لتحل بطريقة أو بأخرى محل تلك الأساليب التقليدية في الإدارة والاستثمار، فمن بين هذه الأساليب الحديثة والمتطورة التي تستخدم لبناء مشروع والتخطيط المسبق له هي نموذج العمل التجاري الذي يوضح كيفية التي تخلق بها المؤسسة القيمة وتقدمها الى عملائها وتحولها الى عوائد مالية تضمن الاستمرارية والنمو. يهدف هذا المحور الى التعريف بنموذج الأعمال، اهميته وكذا انماطه ومكوناته بالإضافة الى خطوات انشاء نموذج أعمال تجاري والتحديات التي تواجهه.

اولا: مفهوم نموذج الأعمال وامميزاته

1) مفهوم نماذج الأعمال:

منذ مطلع الالفية الجديدة 2000 أصبح مصطلح "نموذج الأعمال" من أكثر المصطلحات التي ترد في تقارير وعروض وتصريحات منظمات الأعمال نظرا لأهميته في تحقيق نجاحها.

بعض من تعريفات المفكرين والممارسون في علم الإدارة¹.

-**تعريف ماوورقن وكيم 2005 Mauborgne and Kim**: "نموذج الأعمال هو منحى القيم الذي يعكس كيفية تلبية الشركة لاحتياجات المستهلك، وفقا لمعايير مختلفة".

-**تعريف شيسبرو 2008 Chesbro**: "نموذج الأعمال طريقة تستخدمها الشركة لإيجاد القيمة والربح".

-**تعريف ماركيديس 2010 Markides**: "نموذج الأعمال هو مجموع الاجابات التي تعطيها الشركة للأسئلة الثلاثة ذات الصلة. من يجب ان يكون جمهوري المستهدف؟ ماهي المنتجات او الخدمات التي يتعين على تقديمها لعملائنا؟ وما الذي يجب ان يميز عرضي؟ كيف يمكنني القيام بذلك بكفاءة؟

-ولا ننسى اهم تعريف للكاتب ومؤلف كتاب **"ابتكار نموذج العمل التجاري"** الكسندر اولسترفالدر حيث عرفه على انه: " يحدد نموذج العمل التجاري الاسلوب الذي تتبعه المنشأة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها"².

من مجموع هذه التعاريف يمكننا تعريف **نموذج العمل التجاري** على انه: هو الإطار الاستراتيجي الذي يوضح كيفية التي تختار بها المؤسسة جمهورها المستهدف وتصمم من خلاله عروض القيمة الملائمة لاحتياجاته وتحدد آليات تقديم هذه القيمة بفعالية وكفاءة بما يتيح خلق قيمة مشتركة وتحقيق عوائد مستدامة.

1 جمعية ريادة الأعمال، نماذج الأعمال: مفاتيح الابتكارات الفائزة، الفريق العلمي، 1445هـ/2023م، ص 10
2 الكسندر اولسترفالدر، واخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص14

(2) مميزات نموذج العمل التجاري:

من أهم مميزات نموذج العمل التجاري:¹

- أداة قوية تساهم في رؤية وفهم ادارة أنشطة المؤسسة بطريقة محددة ومميزة.
- تحويل مدخلات المؤسسة الى مخرجات ذات قيمة مضافة.
- التحكم في جميع الأنشطة لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء.
- يبرز التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- تبسيط وتوضيح الجوانب الرئيسية اثناء التخطيط وتحليلها.
- مراعاة اهمية المورد البشري كعنصر فعال منذ البداية.
- يساعد في التواصل مع اصحاب المصلحة والمستثمرين الخارجيين.
- يعكس الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.
- يتميز بالشمولية والواقعية في التقييم.

ثانياً: مكونات وانماط نموذج الاعمال

(1) مكونات نموذج العمل التجاري:

يتكون نموذج العمل التجاري من 9 اجزاء بناء اساسية وهي:²

1. شرائح العملاء:

المجموعات المختلفة من الاشخاص او الشركات التي تستهدفها بعملك التجاري لتصل اليها وتقدم قيمة لها وهو يعتبر اساسيا لان العملاء يشكلون جوهر اي عمل تجاري فهم السبب الاساسي لوجوده وهم من يشتررون ما تقدم لهم من قيمة.

تنقسم العملاء حسب عدة معايير أشهرها:

- التقسيم الجغرافي: حسب التقسيم الاداري (قارة، دولة، مقاطعة، بلدية... الخ) او حسب الظروف المناخية والبيئة الطبيعية (مناطق ساحلية، داخلية، صحراوية... الخ).
- التقسيم الديمغرافي (السكاني): الجنس، السن (والحالة العائلية)، الوظيفة، الدخل والانفاق، التعليم.
- التقسيم النفسي (السيكولوجي): اهم معايير الصفات والقيم الشخصية، اسلوب الحياة، المستوى والطبقة الاجتماعية.
- التقسيم حسب السلوك الشرائي: من اهم معاييرها امكان الشراء، احتياجات ورغبات العمال، كثافة الاستخدام ودرجة التعامل.

¹ ايمان حيدر، نموذج العمل التجاري، مجلة وحدة خدمة المجتمع، كلية الاعمال، جامعة القسيم، المملكة العربية السعودية، 2023، ص 3
² مراد مداح، "نموذج العمل التجاري"، دار جودة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2023، ص 16

2. القيم المقترحة:

بعد ان تم تحديد شريحة العملاء عليك ان تبدأ بدراسة احتياجاتهم ورغباتهم بهدف تلبيةها عن طريق اقتراح قيمة تتمثل في مجموعة المنافع التي تمنحها لهم المنتجات او الخدمات التي تقدمها لهم.

3. القنوات:

بعد تحديد شرائح عملاء والقيمة التي ستقدمها لهم، يتعين عليك معرفة الكيفية المناسبة للتواصل معهم ولتقديم هذه القيمة لهم، والتي تتمثل في مختلف القنوات اي الطرق والوسائل سواء ملموسة او غير ملموسة الضرورية لتوصيل منتجاتك وخدماتك لهؤلاء العملاء.

4. العلاقات مع العملاء:

يتعين عليك معرفة انواع العلاقات التي تؤسسها معهم بدافع استقطابهم واكتسابهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم لك، وكذا زيادة العوائد المتأتية من طرفهم.

5. تدفقات الايرادات:

يتعين عليك تحديد الطرق والكيفيات المناسبة لتوليد تدفقات الايرادات والمداخيل لكل شريحة من شرائح العملاء، سواء كانت ايرادات معاملات (عمليات تجارية) وهي المبالغ المالية الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة، او كانت ايرادات متكررة وهي المبالغ المالية الناتجة عن عدة دفعات متواصلة.

6. الموارد الرئيسية:

يستوجب عليك تحديد الموارد الرئيسية من اصول ملموسة واصول غير ملموسة والتي تعتبر ضرورية لنجاح نموذج عملك التجاري يمكن لهذه الموارد ان تكون مملوكة لك، او مستأجرة من جهات اخرى، او يتم الحصول عليها من شركاء لك.

7. الانشطة الرئيسية:

وهي اهم الاعمال التي تساعدك على تحقيق العناصر التي قمت بوضعها على يمين مخطط نموذج عملك التجاري.

8. الشراكات الرئيسية:

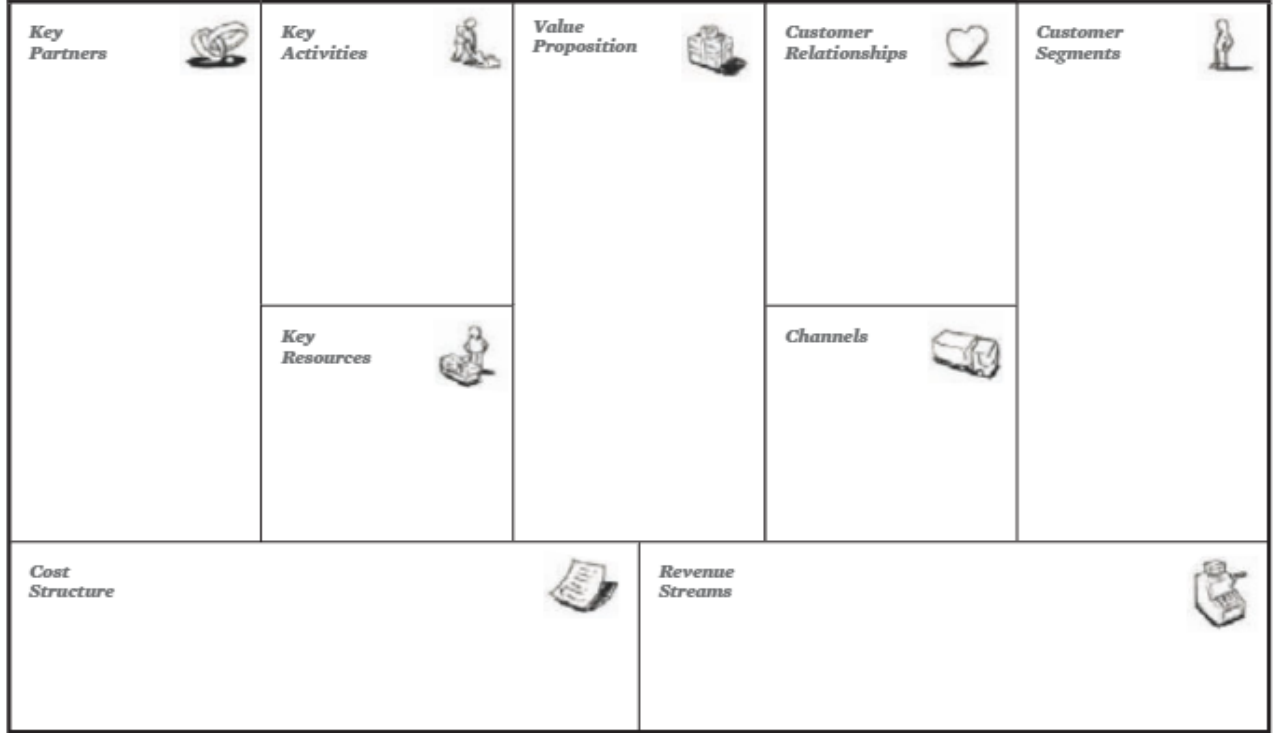
يتعين عليك اختيار الشراكات الرئيسية التي تساعدك على اداء عملك التجاري بكفاءة وفعالية، والتي تتمثل في الموردين والشركاء الذي يمدونك بالموارد الرئيسية التي تحتاجها، والذين يعينونك او يؤدون عنك بعض الانشطة الرئيسية لعملك التجاري.

9. هيكل التكاليف:

يبين جميع التكاليف الناشئة عن تشغيل نموذجك التجاري هذا، وذلك لمعرفة مكونات او عناصر هذا النموذج التي تتطلب اعلى التكاليف، فتقوم بتحديد التكاليف التي تتطلبها الموارد الرئيسية والانشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية لعملك التجاري، ثم بعد ذلك معرفة العناصر التي تتطلب اعلى هذه التكاليف.

➤ تمثل هذه الركائز التسعة لنماذج الأعمال التجارية الأساس لأداة قوية وعملية نسميها مخطط نموذج العمل التجاري والذي يساعد على توصيل فكرة المشروع بسرعة وسهولة، ويساعد على دراسة أهم المتغيرات التي تؤثر في الفكرة أو المشروع".

شكل رقم 04: مخطط نموذج الأعمال



المصدر: alexander osterwalder ,yves pigneur ,model business generation ,p44

(2) انماط نموذج الأعمال:

هناك العديد من انماط نموذج العمل التجاري الا اننا تطرقنا لخمسة (5) انماط لنماذج اعمال منشأة على مفاهيم هامة في ادبيات الاعمال هي:

- ❖ تفكيك نماذج الاعمال التجارية (Unblinding).
 - ❖ الذيل الطويل (The Long Tail).
 - ❖ المنصات المتعددة الجوانب (Multi Sided Platforms).
 - ❖ المجانية كنموذج عمل (Free).
 - ❖ نماذج الاعمال التجارية المفتوحة (Open Business Models).
- ### (1) تفكيك نماذج الاعمال التجارية (Unblinding):

ينطوي مفهوم المنشأة "المفككة" على ان هناك ثلاثة انواع للأعمال مختلفة اختلافا اساسيا بعضها عن بعض وهي: اعمال علاقات العملاء، اعمال ابتكار المنتجات واعمال البنية التحتية، لكل نوع املاءات

اقتصادية وتنافسية وثقافية مختلفة. قد توجد الانواع الثلاثة معا في منشأة واحدة، الا انها من ناحية مثالية يجري تفكيكها الى وحدات مستقلة في سبيل تجنب الصراعات والصفات غير المرغوب فيها.¹

(2) الذيل الطويل The long tail:

تتمحور نماذج الذيل الطويل للأعمال التجارية حول بيع انواع اقل من السلع بأعداد كبيرة من كل منها فهي تركز على تقديم عدد ضخم من المنتجات الملائمة، لكنها تباع بشكل متقطع.

وقد تكون المبيعات التراكمية من السلع الملائمة مربحة شأنها شأن النموذج التقليدي حيث يساهم عدد صغير من أكثر السلع مبيعا في تحقيق معظم الإيرادات.

ان نماذج الذيل الطويل للأعمال التجارية تستدعي تكاليف تخزين متدنية ومنصات قوية لجعل المحتوى جاهزا امام المشترين المهتمين.²

(3) المنصات المتعددة الجوانب:

تجلب المنصات المتعددة الجوانب مجموعتين او أكثر من العملاء متميزة بعضها عن بعض ولكنها مترابطة معا.

وقد تكون لهذه المنصات قيمة عند مجموعة معينة من العملاء. توجد المنصة قيمة من خلال تيسير التفاعل بين المجموعات المختلفة من العملاء. تنمو المنصة المتعددة الجوانب في قيمتها الى درجة انها تجذب مزيدا من المرتادين وهي ظاهرة معروفة ب "تأثير الشبكة".³

(4) المجانية كنموذج عمل تجاري Free as a business model:

في نموذج العمل التجاري المجاني يكون بإمكان شريحة واحدة على الاقل من شرائح العملاء الاستفادة الدائمة من العروض المجانية. ان الانماط المختلفة تجعل العرض المجاني ممكنا حيث تجري تغطية العملاء الذين يتلقون خدمة مجانية من جزء اخر من نموذج العمل نفسه او من شريحة اخرى من شرائح العملاء.⁴

(5) نماذج الاعمال التجارية المفتوحة:

يمكن للشركات استخدام نماذج الاعمال التجارية المفتوحة لخلق قيمة والاستفادة منها وتكريسها عبر التعاون المنهجي مع شركاء خارجيين. قد يحدث هذا من "الخارج الى الداخل" باستغلال افكار خارجية داخل الشركة او من "الداخل الى الخارج" عبر تزويد أطراف خارجية بأفكار او اصول غير مستخدمة داخل الشركة.⁵

1الكسندر اوستر فالدر، وآخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص57.

2المرجع نفسه، ص67

3المرجع نفسه، ص77

4المرجع نفسه، ص89

5المرجع نفسه، ص109

ثالثاً: خطوات انشاء نموذج الاعمال وتحدياته

1) خطوات انشاء نموذج الاعمال

تتكون عملية تصميم نماذج الاعمال التي نقترحها من 5 مراحل¹:

التعبئة، الفهم، التصميم، التنفيذ والادارة، لا يحصل التقدم عبر هذه المراحل بشكل خطي الا نادرا وعلى وجه الخصوص تميل مرحلتا الفهم والتصميم الى التقدم معا بشكل متواز. وقد تبدأ عملية وضع النماذج الاولية لنماذج الاعمال في وقت مبكر من مرحلة الفهم على شكل مخطط عام من الافكار الاولية لنموذج العمل. وعلى نحو مماثل قد يؤدي وضع النماذج الاولية في أثناء مرحلة التصميم الى افكار جديدة تتطلب مزيدا من البحث واعادة النظر في مرحلة الفهم. واخيرا فان المرحلة النهائية (الادارة) تدور حول الادارة المستمرة لنماذج عملك.

المرحلة 01 احشد:

جهز لمشروع ناجح لتصميم نموذج عمل

جدول رقم 02: خطوات المرحلة 01 لانشاء نموذج الاعمال

الانشطة	عوامل حاسمة للنجاح	الاطار الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> ° حدد اهداف المشروع ° اختبر الافكار الاولية للعمل التجاري ° خطط ° ابن الفريق 	<ul style="list-style-type: none"> ° افراد وخبرات ومعارف ملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> ° المبالغة في تقدير قيمة الافكار الاولية

المصدر: الكسندر اوستر فالدر، وآخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص250

المرحلة 02 افهم:

البحث في العناصر اللازمة لجهود تصميم نماذج الاعمال وتحليلها.

جدول رقم 03: خطوات المرحلة 02 لانشاء نموذج الاعمال

الانشطة	عوامل حاسمة للنجاح	الاطار الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> ° مسح البيئة ° دراسة العملاء المحتملين ° مقابلة الخبراء ° البحث فيما تم تجربته من قبل (امثلة من حالات الفشل واسباب الفشل) ° جمع الافكار والآراء 	<ul style="list-style-type: none"> ° فهم عميق للأسواق المستهدفة المحتملة ° النظر الى ما هو ابعد من الحدود التقليدية التي تحدد الاسواق المستهدفة 	<ul style="list-style-type: none"> ° المبالغة في الابحاث التي تبعد المسافة بين البحث والاهداف ° الابحاث المتحيزة بسبب التزام مسبق اتجاه فكرة تجارية معينة

المصدر: الكسندر اوستر فالدر، وآخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص252

¹الكسندر اوستر فالدر، ايف بينور، وآخرون، مرجع سابق، ص 248-258.

المرحلة 03 صمم:

عدل ووائم نموذج العمل استجابة لرد فعل السوق

جدول رقم 04 : خطوات المرحلة 03 لانشاء نموذج الاعمال

الانشطة	عوامل حاسمة للنجاح	الايخاطر الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> ° عصف ذهني ° نماذج اولية ° اختبار ° اختيار 	<ul style="list-style-type: none"> ° شارك افرادا من مختلف اقسام المنشأة ° مقدرة على رؤية ما هو بعد من الوضع الحالي ° اخذ الوقت المناسب لاستكشاف الافكار المتعددة لنماذج الاعمال 	<ul style="list-style-type: none"> ° التقليل من شان الافكار الجريئة او كتبها ° الوقوع في الحب مع الافكار الجديدة بسرعة كبيرة

المصدر: الكسندر اوستر قالدرد، واخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص254

المرحلة 04 طبق:

طبق النموذج الاولي لنموذج العمل في الميدان

جدول رقم 05 : خطوات المرحلة 04 لانشاء نموذج الاعمال

الانشطة	عوامل حاسمة للنجاح	الايخاطر الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> ° التواصل والاشراك ° التنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> ° افضل ممارسة لإدارة المشروع ° القدرة على سرعة تكيف نموذج العمل والرغبة في ذلك ° المؤامة بين نماذج الاعمال القديمة والجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ° زخم ضعيف او متلاشي

المصدر: الكسندر اوستر قالدرد، واخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص256

المرحلة 05 الادارة:

ملائمة نموذج العمل وتعديله استجابة لرد فعل السوق

جدول رقم 06 : خطوات المرحلة 05 لانشاء نموذج الاعمال

الانشطة	عوامل حاسمة للنجاح	الايخاطر الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> ° مسح البيئة ° تقييم مستمر لنموذج عملك ° تجديد نموذج العمل او اعادة النظر فيه ° مواءمة نماذج الاعمال في جميع اقسام المنشأة ° ادارة حالات النزاع وحالات الصراع 	<ul style="list-style-type: none"> ° منظور طويل المدى ° فعالية وحيوية ° حوكمة نماذج الاعمال 	<ul style="list-style-type: none"> ° التحول الى ضحية للنجاح عدم القدرة على التكيف

المصدر: الكسندر اوستر قالدرد، واخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة اسماعيل صالح، جبل عمان، الاردن، ط8، 2021م، ص258

1) تحديات نماذج الاعمال

هناك الكثير من التحديات التي تواجه نماذج العمل نذكر منها ما يلي:¹

- العثور على النموذج المناسب.
- اختبار النموذج قبل اطلاقه على نطاق واسع.
- حث السوق على تبني النموذج الجديد.
- التكيف المستمر للنموذج استجابة لردود فعل السوق.
- معالجة التشكك.
- تطوير شهية لنماذج اعمال جديدة.
- وضع نماذج الاعمال الجديدة بموازاة القديمة.
- ادارة المصالح الشخصية.
- التركيز على المدى البعيد.

¹ kadek riyon putra richadinata, a.a Ngurah bagus aristayudha, others, **Business model canvas**, pt media pustaka indo, indonesia, (1st ed), 2024

المحور الثالث: ماهية منصة متعددة الأطراف

تمثل المنصات متعددة الأطراف (Multi-sided platforms) أحد أهم نماذج الأعمال التي غيرت وجه الاقتصاد الحديث ففي عالم يعتمد بشكل متزايد على الترابط لم تعد الشركات التقليدية التي تقدم منتجًا أو خدمة واحدة كافية دائمًا، بل أصبح النموذج الناجح الذي يربط بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين لخلق قيمة مشتركة يهدف هذا المحور إلى استعراض الجوانب النظرية لمنصات متعددة الأطراف بدءاً من مفهومها ومميزاتها مروراً باستراتيجياتها وآلية عمل منصة متعددة الأطراف وصولاً إلى تحديات تنفيذ منصة متعددة الأطراف وجوانب تطويرها.

أولاً: مفهوم منصة متعددة الأطراف وميزاتها

(أ) مفهوم منصة متعدد الأطراف

قبل طرح مفهوم منصة متعددة الأطراف سوف نتطرق الى مفهوم المنصة،
(1) حيث عرفت المنصة على انها "نماذج عمل تربط بين الأفراد والمنظمات لغرض مشترك أو لمشاركة مورد معين. ظهرت هذه المنصات الصناعية مع تطور أجهزة الحاسوب الشخصية، والإنترنت، وتقنيات الاتصالات المتنقلة".¹
(2) تم تعريف مفهوم منصة متعددة الأطراف على انها " منصة تمكن مجموعتين أو أكثر من المستخدمين المميزين من التفاعل لإنتاج فوائد متبادلة كما تهدف الى تقديم خدمات وساطة تدعم التفاعلات المباشرة أو غير المباشرة بين المستخدمين".²
(3) منصة متعددة الأطراف هي "منصة توفر وسيلة لعدة مشاركين في السوق للتفاعل، وتعمل على تسهيل المعاملات بين مجموعتين مميزتين أو أكثر من المستخدمين كما تختلف عن النماذج التقليدية ذات السلسلة الخطية حيث يبيع المنتجون مباشرةً للمستهلكين، وتعتمد على طلبات المستخدمين المترابطة حيث تظهر وظيفتها في تمكين التفاعلات التي تخلق قيمة بين الشركاء الخارجيين ومجموعات المستخدمين".³

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف منصة متعددة الأطراف على انها: نموذج عمل أو نظام يربط بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين (مثل البائعين والمشتريين) لتسهيل التفاعل بينهم وتبادل القيمة، تعتمد هذه المنصات على توفير بنية تحتية رقمية (مثل المواقع والتطبيقات) تمكن المستخدمين من التفاعل المباشر أو غير المباشر وتختلف عن النماذج التقليدية التي يكون فيها التواصل مباشرًا بين المنتج والمستهلك فقط.

¹ Michael Cusumano, Annabelle Gawer, others, "The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power", HarperCollinsPublishers, New York, USA , 2019, p 7-8.

² Eirik Norheim Schei, "EARLY-PHASE MULTI-SIDED PLATFORMS: NETWORK EFFECTS AND MONETIZATION," master's thesis, Copenhagen Business School, Department of Customer and Commercial Development, Copenhagen, Denmark, 2021, p9.

³ Okorie, C. I. . "Multi-sided music platforms and the law: Copyright, law and policy in Africa". Routledge, London , 2020, p 3.

(ب) ميزات منصة متعددة الأطراف
يمثل الشكل الموالي مميزات منصة متعددة الأطراف

شكل رقم 05 : مميزات منصة متعددة الأطراف



المصدر: من اعداد الطالبات

تتمثل مميزات منصة متعددة الأطراف في 1:

- خلق القيمة: عن طريق تمكين التفاعلات بين مجموعات المستخدمين المختلفة.
- تأثيرات الشبكة: تسمح للمستخدمين بالوصول إلى تأثيرات الشبكة، وهي ضرورية لنموها وتحقيق الدخل منها.
- خفض التكاليف: تعمل كوسيط لخفض تكاليف المعاملات.
- كفاءة الأصول: بعضها أصبح رائداً في السوق دون امتلاك أصول مادية باهظة الثمن، مثل أوبر وإير بي إن بي.
- المرونة: يمكنها التعامل مع مجموعتين أو أكثر من مجموعات المستخدمين، على الرغم من أن النمذجة الرياضية غالباً ما تقتصر على النماذج ثنائية الأطراف لتبسيط الوصف.
- زيادة الإيرادات: يمكنها أن تقدم أحد منتجاتها مجاناً لزيادة إجمالي الإيرادات الناتجة عن المنصة.

ثانياً : استراتيجيات منصة متعددة الأطراف وآلية عملها

(أ) استراتيجيات منصة متعددة الأطراف:

لقد وضعت استراتيجيات منصة متعددة الأطراف انطلاقاً من مشكلة الدجاجة والبيضة هو التحدي الأولي الذي تواجهه المنصات متعددة الأطراف عند محاولة جذب كلا الجانبين من المستخدمين (المشترين والبائعين أو المنتجين والمستهلكين) في نفس الوقت هنا تظهر ثماني استراتيجيات مقترحة للتغلب على هذه المشكلة نذكر منها:²

(1) استراتيجية "اتبع الأرنب" (Follow-the-rabbit): تبدأ المنصة كنظام داخلي لشركة قائمة ثم تفتح الباب للمستخدمين الخارجيين (مثال: أمازون ماركت بليس).

¹ Eirik Norheim Schei, 2021, p 9-10.

²Eirik Norheim Schei, 2021, p18 .

- (2) استراتيجية "الرد (The piggyback)" استخدام قاعدة مستخدمين موجودة من منصة أخرى (مثل PayPal).
 - (3) استراتيجية "البذر (The seeding)" استهداف جانب واحد من المستخدمين أولاً عن طريق خلق وحدات قيمة جذابة (مثل: أندرويد الذي قدم 5 ملايين دولار للمطورين).
 - (4) استراتيجية "المراقب (The marquee)" التركيز على جذب مستخدمين رئيسيين أو مشهورين لجذب بقية المستخدمين.
 - (5) استراتيجية "الجانب الواحد (The single-side)" إنشاء منتج يفيد مجموعة واحدة من المستخدمين أولاً، ثم تطويره لاحقاً ليصبح منصة متعددة الأطراف (مثل RedBus).
 - (6) استراتيجية "الضجة الكبيرة (The big-bang adoption)" استخدام استراتيجيات تسويق تقليدية لجذب الاهتمام الكبير في وقت واحد (مثل: تويتر الذي قام بتركيب شاشات مسطحة في مهرجان تقني).
 - (7) استراتيجية "تبشير المنتج (The producer evangelism)" تصميم المنصة لجذب المنتجين، مما يؤدي تلقائياً إلى جذب المستهلكين.
 - (8) استراتيجية "السوق المصغر (The micromarket)" استهداف جزء صغير من السوق يتفاعل بالفعل (مثل: فيسبوك الذي بدأ داخل مجتمع جامعة هارفارد).
- ب) آلية عمل منصة متعددة الأطراف:

تتمثل آلية عمل منصة متعددة الأطراف على هذا الترتيب التالي:¹

- (1) ربط مجموعات المستخدمين المختلفة: المبدأ الأساسي هو أن المنصة تجمع بين مجموعتين أو أكثر من المستخدمين المتميزين لخلق منافع متبادلة على سبيل المثال: يربط أوبر السائقين بالركاب بينما يربط إيربنغ المضيفين بالضيوف وتتمثل الوظيفة الأساسية في تسهيل التفاعل بين مجموعات المستخدمين المختلفة هذه.
- (2) آراء السوق وتأثيرات الشبكة: يعتمد نجاح المنصة على تأثيرات الشبكة آراء إيجابية ناتجة عن مجموعة مستخدمين واحدة تؤثر على مجموعة أخرى يمكن أن يكون هذا إما:
 - تأثيرات الشبكة من نفس الجانب: عندما يؤثر المستخدمون في نفس المجموعة على بعضهم البعض (على سبيل المثال: المزيد من مستخدمي فيسبوك يجذبون المزيد من مستخدمي فيسبوك).
 - تأثيرات الشبكة المتقاطعة: عندما تؤثر مجموعة مستخدمين على أخرى (على سبيل المثال: المزيد من المعلنين على فيسبوك يجذبون المزيد من المستخدمين أو المزيد من المستخدمين على فيسبوك يجذبون المزيد من المعلنين) هذه التأثيرات حاسمة لنمو المنصة.
- (3) التسعير ونموذج الإيرادات: غالباً ما يكون نموذج إيرادات المنصة معقداً لتشجيع نمو مجموعة مستخدمين واحدة (مثل الركاب في أوبر) قد تدعم المنصة خدماتهم بينما تدفع مجموعة أخرى (السائقون) أو تولد إيرادات للمنصة، هذه الاستراتيجية المتمثلة في دعم جانب واحد يمكن أن تزيد من إيرادات المنصة الإجمالية عن طريق جذب المزيد من المستخدمين إلى الجانب الآخر.

¹ Overby, Audestad, " Multisided Platforms: Classification and Analysis", Systems, 9(85), 2021, p 3-5 .

<https://doi.org/10.3390/systems9040085>

- (4) المنافسة والنظام البيئي للأعمال: تواجه المنصات منافسة من منصات أخرى تقدم خدمات مماثلة (على سبيل المثال: فيسبوك مقابل ماي سبيس) أو من منصات تستهدف نفس مجموعات المستخدمين لأغراض مختلفة (على سبيل المثال: فيسبوك مقابل بحث جوجل للمعلنين)، النظام البيئي للأعمال في المنصة معقد ويجب أن يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة حتى أولئك الذين لا يرتبطون مباشرة بأعمالها الأساسية للتغلب على التحديات الاستراتيجية.
- (5) لوائح السوق: أخيرًا بسبب الطبيعة المعقدة للمنصات متعددة الأطراف وقدرتها على إنشاء احتكارات في قطاعات سوق معينة فإنها تتطلب لوائح سوق عادلة هذه اللوائح ضرورية لمنع إخفاقات السوق وضمان المنافسة العادلة.

ثالثًا: تحديات تنفيذ منصة متعددة الأطراف وجوانب تطويرها

(أ) تحديات تنفيذ منصة متعددة الأطراف

لا بد من أن كل المنصات تواجه تحديات، كذلك المنصات متعددة الأطراف تواجه مجموعة من التحديات نذكر منها:¹

جدول رقم 07: تحديات تنفيذ منصة متعددة الأطراف

التحديات	اهم جوانبها
التحديات الاستراتيجية والمالية	عدم وضوح الفائدة المالية: لا يوجد دليل واضح على أن نموذج الأعمال الرقمي سيحقق عوائد مالية. مقاومة التغيير: الأعمال اليومية تستهلك كل الوقت ولا يوجد وقت كافٍ لتطوير نماذج عمل جديدة.
التحديات المتعلقة بالمنتج والعملاء	عدم ملاءمة المنتج الحالي: المنتج الأصلي للشركة قد لا يكون مناسبًا للتكامل مع نموذج عمل جديد قائم على المنصة. عدم وجود طلب من العملاء: العملاء يفضلون المنتجات المادية التقليدية ولا يبدون اهتمامًا بنماذج الأعمال الجديدة الحفاظ على الجودة وسهولة الاستخدام: عند إطلاق المنصة، يجب أن تضمن جودة عالية وسهولة استخدام كبيرة للمستخدمين.
	صعوبة الدعم التقني الداخلي: فريق تكنولوجيا المعلومات الداخلي غير قادر على دعم الجوانب الرقمية للمنصات متعددة الأطراف.

¹ Daxhammer K, Luckert M, others, " Development of a Strategic Business Model Framework for Multi-Sided Platforms to Ensure Sustainable Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises", Procedia Manufacturing, 39,2019,p1357-1358.

التحديات والتظيمية	التقنية	صعوبة العثور على شريك خارجي: من الصعب العثور على شريك طويل الأمد مناسب للمساعدة في التنفيذ التكنولوجي.
التحديات المتعلقة بالدعم الداخلي		غياب الدعم الإداري: الدعم من الإدارة العليا ليس كاملاً وهو أمر ضروري لنجاح أي تغيير استراتيجي. الاعتماد على عدد قليل من العملاء: الشركة معتمدة على خدمة عدد قليل من العملاء مما يجعل الانتقال إلى منصة تخدم عددًا كبيرًا من المستخدمين أمرًا معقدًا.

المصدر: من اعداد الطالبات

ب) جوانب تطوير منصة متعددة الأطراف

تتمثل جوانب تطوير منصة متعددة الأطراف هي الجواب الخمسة التالية:1

الجانب الأول: المنصة كابتكار في نموذج الأعمال

- تحويل نموذج الأعمال الحالي إلى نموذج جديد.
- تحليل النموذج الحالي من حيث المجموعة المستهدفة، سلسلة القيمة، مقترح القيمة، ونموذج الإيرادات.

- التركيز على مجموعة مستهدفة محددة في البداية.

- يجب أن تكون المنصة مفتوحة لدعم المستخدمين وتقديم حوافز لهم لتطوير عروض جديدة.

الجانب الثاني: موقف الشركات تجاه المنصات

- فهم عميق لوظائف وأثار المنصات متعددة الأطراف داخل الشركة.

- اختيار نقطة انطلاق مناسبة لكل منصة.

الجانب الثالث: نسبة المخاطر والمنافع (خاصة مقابل خارجية)

- التحقق مما إذا كان الأفضل إنشاء منصة خاصة بالشركة أو استخدام بديل خارجي.
- موازنة العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجية التي تحدد النجاح مقابل مخاطر استخدام منصة خارجية.

الجانب الرابع: القرارات والعمليات المحفزة للابتكار

- تحديد العمليات والقرارات اللازمة لإنشاء نموذج الأعمال الجديد.
- تشمل هذه العمليات: اختيار ودمج مجموعات المشاركين، إنشاء نظام بيئي، تحديد منطوق خلق القيمة، وضع نموذج تسعير جديد وتصميم البنية التحتية.

الجانب الخامس: تعزيز الموقع الريادي

- التأكيد على أن المهام الصعبة لا تنتهي عند التنفيذ.
- يتطلب اكتساب العملاء والتعامل مع المنافسة المتغيرة اهتمامًا إضافيًا.
- وضع استراتيجية لزيادة عدد المستخدمين بسرعة، خاصة في البداية.

¹ Daxhammer K, Luckert M, others, 2019,p 1358-1359 .

ملخص الجزء النظري:

تم التطرق في هذا الجزء الى المفاهيم الأساسية حيث تبين أن التفكير التصميمي يركز على منهجية إبداعية وتكرارية لحل المشكلات المعقدة، وذلك من خلال فهم عميق لاحتياجات المستخدمين عبر مراحل مثل التعاطف، والتجريب، وصولاً إلى بناء النماذج الأولية واختبارها. يهدف هذا النهج إلى توليد حلول مبتكرة. في سياق تخطيط المشاريع، كما يُعد نموذج العمل التجاري لألكس أوسترفالدر أداة استراتيجية بصرية تُستخدم لتحديد وتصميم كيفية خلق المشروع للقيمة وتحقيق الأرباح من خلال تسعة عناصر أساسية. أما المنصات متعددة الأطراف فهي نوع محدد من نماذج الأعمال الرقمية التي تسهل التفاعلات بين مجموعتين مختلفتين من المستخدمين، وتواجه تحديات مثل "مشكلة البيضة والدجاجة" التي تتطلب استراتيجيات خاصة لجذب الطرفين معاً. هذه المفاهيم الثلاثة مترابطة؛ فالتفكير التصميمي يمكنه مساعدة المشاريع على فهم احتياجات عملائها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تصميم نموذج عمل تجاري أكثر فعالية، خاصةً في حالة المنصات متعددة الأطراف التي تحتاج إلى استراتيجيات دقيقة للتغلب على تحدياتها الفريدة.

الجزء التطبيقي:

نموذج مقترح MatricDz

مشروع

MatricDz



 YOUR PROJECT'S CREW & EQUIPMENT 



تمهيد

يشكل قطاع البناء والتشييد، باعتباره محركًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ركيزة هامة في مسيرة أي بلد نحو التقدم والازدهار. ومع ذلك، وبالنظر إلى واقعه العملي، لا يخلو هذا القطاع الحيوي من تحديات جوهرية تعيق تحقيق أقصى مستويات الكفاءة والإنتاجية. ففي سياق السوق الجزائري الذي يشهد ديناميكية عمرانية متزايدة، تبرز مجموعة من الإشكاليات التي تتطلب دراسة معمقة واقتراح حلول مبتكرة.

وتتجسد أبرز هذه التحديات في صعوبة حصول المقاولين وأصحاب المشاريع وحتى الافراد العاديين على المعدات المناسبة من حيث المواصفات والجودة والتوافر في الوقت المطلوب. كما يمثل نقص العمالة المؤهلة وصعوبة الوصول إليها في الأوقات الحرجة للمشاريع عائقًا كبيرًا أمام سلاسة التنفيذ. ومنه قمنا بتخصيص هذا الجزء التطبيقي الشامل الذي يقدم حل لهذه المشاكل المتمثل في مشروع **MatricDz**، وعليه سنقوم بتقسيم هذا الجزء التطبيقي الى ست محاور اساسية:

- ✓ المحور الأول: تقديم المشروع.
- ✓ المحور الثاني: الجوانب الابتكارية.
- ✓ المحور الثالث: التحليل الإستراتيجي لسوق.
- ✓ المحور الرابع: الخطة الإنتاج والتنظيم.
- ✓ المحور الخامس: الخطة المالية.
- ✓ المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي.

المحور الاول: تقديم المشروع

1- الحل المقترح للمشكلة:

انطلقت فكرة Matric Dz من مشكل رئيسي يتمثل في "نقص المعدات والآلات الثقيلة لأغلب المقاولين في الجزائر ونقص في اليد العاملة"

وذلك راجع الى الاسباب التالية:

- ارتفاع تكاليف شراء المعدات الثقيلة خاصة إذا كانت الآلات متخصصة في مشاريع معينة.
- صعوبة العثور على عمالة مؤهلة وموثوقة.
- عدم وجود منصة خاصة لتأجير المعدات والآلات الثقيلة وتوظيف العمالة.
- عدم وجود ضمان لجودة المعدات والعمالة.
- صعوبة الوصول الى الادوات والمعدات في الوقت المناسب.
- يواجه العملاء صعوبة في مقارنة الاسعار والجودة بين مختلف الموردين والعمال.

وبالتالي ستقوم منصة MatricDZ بتوفير الحلول التالية:

- ربط المقاولين (أصحاب المشاريع) بموردي وملاك المعدات والآلات الإنشائية لتسهيل عمليات التأجير والشراء والبيع.
 - ربط المقاولين بالعمال والمهنيين المستقلين في قطاع البناء والاشغال العمومية والعتور على الكفاءات المناسبة.
 - توفير خاصة عرض المشاريع، حيث يتم تلقائيا استقطاب العمالة والمعدات المناسبة للمشروع المعروض، وسيتم إضافة ميزات أخرى مستقبلا من بينها تنبؤ للمشاريع، حيث تتيح المنصة خاصة التنبؤ باحتياجات المشاريع، تستخدم البيانات التاريخية والذكاء الاصطناعي لتحليل المشاريع السابقة وتقديم تقديرات وإحصائيات دقيقة لعدد المقاولين، العمالة، والمعدات اللازمة لإنجاز أي مشروع جديد.
 - توفير سوق واسع ومتنوع للمعدات يتيح للمقاولين الوصول إلى خيارات متعددة بأسعار وشروط مختلفة.
 - توفير قاعدة بيانات للعمالة المؤهلة تمكن المقاولين من العثور على العمال ذوي المهارات والخبرات المطلوبة.
 - توفير نظام تقييم للمعدات والعمال والمستخدمين لتعزيز الشفافية والثقة والجودة في التعاملات.
 - عرض تسعير واضح لكل خدمة، مع امكانية مقارنة الاسعار بين المعدات وبين الحرفيين
 - خيارات دفع مرنة وامنة، مع توفير ضمانات للعميل بان الدفعات لن تفرج الا بعد اتمام العمل وفق المعايير المتفق عليها.
- من هنا تتمثل Matric Dz في كونها منصة رقمية متكاملة وتعتبر حلقة وصل بين المقاولين (اصحاب المشاريع) وحتى (الأفراد العاديين)، وموردي المعدات والآلات والعمال. توفر المنصة سوقاً واسعاً لبيع وشراء وتأجير المعدات والآلات، بدءاً من المعدات الثقيلة (كالجرارات، الحفارات، الرافعات

والشاحنات) وصولاً إلى الأدوات اليدوية (كمفك البراغي، المثاقب والمناشر). كما تتوفر المنصة قاعدة بيانات للعمالة المؤهلة، ونظام تقييم يتم فيه تقييم كل أداة بناءً على جودتها، أدائها وظروفها.

2- القيم المقترحة

أ) القيم المقترحة الشاملة التي تقدمها لمنصة MatricDz

- المنصة الرقمية المتكاملة والشاملة: توفير حل شامل لاحتياجات قطاع البناء والأشغال العمومية من معدات وعمالة.
- تسهيل وتسريع الوصول: تبسيط وتسريع عملية البحث عن المعدات والعمالة وتوفير الوقت والجهد.
- حلول اقتصادية ومرنة: تقديم خيارات تأجير وشراء وبيع بأسعار تنافسية لتلبية مختلف الاحتياجات والميزانيات.
- ضمان الجودة والموثوقية: بناء الثقة من خلال نظام تقييم شامل للمعدات والعمال والمستخدمين.
- سهولة الاستخدام والملاءمة: تصميم منصة بديهية وسهلة الاستخدام لجميع فئات المستخدمين.
- توصيات ذكية: استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم اقتراحات قيمة للمستخدمين.
- بناء مجتمع متخصص: إنشاء بيئة رقمية للتواصل والتعاون وتبادل الخبرات في قطاع البناء.
- توفير حلول مبتكرة وعصرية: تقديم تكنولوجيا رقمية متقدمة لتحديث وتحسين قطاع البناء التقليدي.
- الأمان والموثوقية في المعاملات: ضمان بيئة آمنة لإجراء المعاملات المالية (مستقبلاً)

ب) تصنيف القيم المقترحة حسب كل فئات المستهدفة: ضافة قيمة مقترحة بيع أو استئجار لباقي الفئات

يمثل الجدول الموالي تصنيف القيم المقترحة التي تقدمها منصة MatricDz حسب كل فئة:

جدول رقم 08: تصنيف القيم المقترحة حسب كل فئة

الفئة	القيم المقترحة لها	شرح القيم
المقاولين	سهولة الوصول إلى العمالة الماهرة والموثوقة	-توفير قاعدة بيانات مركزية للعمال والفنيين مع ملفات تعريف مفصلة (المهارات، الخبرة، التقييمات). - أدوات بحث وتصفية متقدمة للعثور على الكفاءات المناسبة للمشاريع المختلفة. -إمكانية التواصل المباشر مع العمال والمهنيين لمناقشة تفاصيل العمل والاتفاق على الشروط.
	توفير الوقت والجهد في البحث عن المعدات والأدوات	-سوق واسع لتأجير وشراء المعدات والأدوات من مختلف الموردين في مكان واحد. -مقارنة الأسعار والمواصفات بسهولة لاتخاذ قرارات مستنيرة. -إمكانية الحجز والدفع عبر الإنترنت
	تقليل التكاليف	-إيجاد خيارات تأجير أو شراء بأسعار تنافسية. - تقليل الوقت الضائع في البحث عن الموارد. -إمكانية مقارنة أسعار العمالة المختلفة.
	بناء شبكة علاقات مهنية	-التواصل مع موردين وعمال جدد يمكن أن يؤدي إلى شراكات طويلة الأمد
	الشفافية والموثوقية	-نظام تقييم للموردين والعمال بناءً على تجارب المقاولين الآخرين.
العمالة والمهنيين	سهولة العثور على فرص عمل متنوعة	-عرض ملفاتهم الشخصية ومهاراتهم على نطاق واسع من المقاولين. -الوصول إلى إعلانات وظائف ومشاريع مختلفة في مجال تخصصهم. - تلقي إشعارات بفرص العمل المناسبة.
	زيادة فرص الحصول على عمل	-منصة مركزية تجمع بين العرض والطلب في سوق العمل. - إمكانية بناء سمعة مهنية من خلال التقييمات.
	الشفافية في شروط العمل والأجور	- إمكانية مناقشة تفاصيل العمل والأجور مباشرة مع المقاولين قبل البدء.
		- عرض الخبرات والمهارات والمشاريع السابقة.

<p>- الحصول على تقييمات إيجابية تزيد من فرص الحصول على عمل في المستقبل.</p>	<p>بناء ملف شخصي مهني</p>	
<p>-التواصل مع مقاولين آخرين وعمال ومهنيين في نفس المجال. -سهولة إدارة ملفهم الشخصي وتحديثه.</p>	<p>توسيع شبكة العلاقات المهنية</p>	
<p>- قناة تسويقية إضافية للوصول إلى عملاء جدد ربما لم يكونوا ليصلوا إليهم بالطرق التقليدية.</p>	<p>الوصول إلى شريحة واسعة من المقاولين والأفراد</p>	<p>موردين الآلات والأدوات والمعدات</p>
<p>- عرض المعدات المتاحة على نطاق أوسع. -تسهيل عملية تلقي طلبات التأجير والبيع.</p>	<p>زيادة فرص تأجير وبيع المعدات</p>	
<p>-إيجاد مستأجرين جدد للمعدات المتاحة بسرعة أكبر.</p>	<p>تقليل فترات عدم استخدام المعدات</p>	
<p>- الحصول على تقييمات إيجابية من المقاولين.</p>	<p>بناء سمعة موثوقة</p>	
<p>- فهم أفضل للطلب على أنواع معينة من المعدات.</p>	<p>تحسين إدارة المخزون</p>	
<p>- الوصول إلى قاعدة بيانات من الحرفيين (كهربائيين، سباكين، نجارين، إلخ.) وموردي المعدات الصغيرة للاستخدام الشخصي. - توفير الوقت والجهد في البحث عن هذه الموارد بالطرق التقليدية.</p>	<p>سهولة العثور على حرفيين ومعدات لتلبية احتياجاتهم الصغيرة</p>	<p>الأفراد العاديين الذين يحتاجون الآلات أو المعدات اليد العاملة</p>
<p>- الحصول على عروض أسعار متعددة من حرفيين وموردين مختلفين.</p>	<p>مقارنة الأسعار والخدمات</p>	
<p>- الاطلاع على تقييمات الحرفيين والموردين الآخرين.</p>	<p>الشفافية والموثوقية</p>	
<p>- إمكانية التواصل المباشر لتوضيح المتطلبات والاتفاق على الشروط.</p>	<p>سهولة التواصل والاتفاق على العمل</p>	
<p>- إمكانية العثور على موارد موثوقة ومجربة من قبل مستخدمين آخرين.</p>	<p>راحة البال</p>	

المصدر: من اعداد الطالبات

3- فريق العمل

يتكون فريق العمل لمشروع MatricDz من ثلاثة اعضاء كالتالي

- **لفقير حمزة**
- **روايح لينة شيماء**
- طالبة سنة ثانية ماستر علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال
- **هداجي شروق**
- طالبة سنة ثانية ماستر علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال

4- شعار المشروع

تحليل شعار "MatricDz"

(أ) الاسم والدلالة "MatricDz" :



يحمل الاسم "MatricDz" دلالة قوية ومحددة يشير الجزء الأول Matric إلى الإطار الأساسي أو الشبكة المنظمة أو قاعدة البيانات مما يوحي بالهيكلية والتنظيم والشمولية في توفير الخدمات، أما اللاحقة "Dz"

فهي اختصار معروف ومباشر يشير إلى الجزائر (Djazair) وبذلك يحدد الشعار مجال عمل الشركة ونطاقها الجغرافي بوضوح تشير "MatricDz" مشتركة إلى منصة أو نظام مُنظَّم ومتخصص في الجزائر خاصة وأن الشعار يعرض أسفله عبارة "YOUR PROJECT'S CREW & EQUIPMENT" (طاقم ومعدات مشروعك) مما يؤكد أن الشركة هي المرجع الأساسي لتوفير وتنسيق الموارد البشرية والمعدات الثقيلة للمشاريع.

(ب) الألوان والرمزية: الأزرق، البرتقالي، والرمادي

تم اختيار الألوان في الشعار بعناية لتعكس طبيعة العمل وموثوقية الشركة:

الأزرق الداكن: يسيطر هذا اللون بقوة وهو تقليدياً يرمز إلى الثقة، الاستقرار، الاحترافية، والموثوقية في سياق المشاريع والمعدات الثقيلة يوحي الأزرق بأن "MatricDz" شريك جاد وموثوق به، ويؤكد على قوة ومتانة الآلات المعروضة في الشعار (المدحلة).

البرتقالي: يُستخدم هذا اللون كـ لون ثانوي، ويضيف عنصراً من النشاط، الحيوية، الطاقة، والتفاؤل في صناعات البناء والإنشاءات غالباً ما يرتبط البرتقالي بـ السلامة، الإنذار، والمعدات المرئية مما يسلط الضوء على حركة العمل وكفاءة الآلات يشكل توازناً مثالياً مع ثبات الأزرق مما يعكس شركة تجمع بين الحداثة والجودة.

- **الرمادي**: يُستخدم الرمادي في كلمة "MatricDz" ، ويرمز إلى التوازن، الحياد، والرقي يساعد في إضفاء مظهر احترافي وعصري ويؤكد على أنظمة الشركة الفعالة والمنظمة بعناية.

ج) الرمزية الشاملة: الصورة والمفهوم

تظهر في مركز الشعار صورة لـ **مدحلة (Road Roller)** وهي آلة أساسية في مشاريع الإنشاءات والطرق هذا الاختيار ليس عشوائياً فهو يمثل مباشرة مجال عمل الشركة: **المعدات الثقيلة والبناء حركة الآلة ودورانها على طريق مائل (بالوان الأزرق والبرتقالي) تعطي شعوراً بـ التقدم، الدفع، وإنجاز المشاريع بكفاءة وسرع.** الإطار المنحني الذي يحيط بالآلة واسم الشركة يوحي بـ **الشمولية والاحتواء** لجميع احتياجات المشروع مما يجعل "MatricDz" نقطة الانطلاق الأساسية لأي مشروع بناء في الجزائر.

5- اهداف المشروع :

أولاً: الأهداف المالية (Financial Goals):

- (**قصير المدى**) **خفض تكلفة الاكتساب** : تقليل المبلغ المنفق تسويقياً للحصول على مستخدم نشط لزيادة ربحية كل عميل.
- (**قصير المدى**) **نقطة التعادل** : تغطية جميع تكاليف التشغيل السنوية من خلال حجم المعاملات لإنهاء مرحلة الخسارة.
- (**متوسط المدى**) **التدفق النقدي الإيجابي** : ضمان تفوق الأموال الداخلة على الأموال الخارجة لتمويل التوسع دون عوائق.
- (**متوسط المدى**) **زيادة هامش الربح** : تحسين الكفاءة التشغيلية للمنصة لزيادة الفارق بين الإيرادات وتكاليف الخدمة المباشرة.
- (**بعيد المدى**) **تعظيم الإيرادات** : تحقيق نمو مستدام في الإيرادات السنوية من العمولات والخدمات المضافة.
- (**بعيد المدى**) **تعظيم القيمة** : زيادة القيمة السوقية للمنصة باستمرار لتعظيم العائد على استثمار الشركاء والمساهمين.

ثانياً: الأهداف التسويقية (Marketing Goals)

- (**قصير المدى**) **اكتساب الشبكة**: جذب عدد كافٍ ومتوازن من المقاولين والعمال المهرة لضمان تفاعل مستمر وعرض وطلب فعال.
- (**متوسط المدى**) **بناء الثقة**: تأسيس صورة ذهنية للمنصة كمرجع موثوق وآمن وشفاف في توظيف قطاع البناء عبر آليات التحقق والضمان.

- ثالثاً: الأهداف الاقتصادية (Economic Goals)
- (قصير المدى) خلق فرص عمل: توفير فرص عمل للمقاولين الذين لا يملكون العتاد وكذلك الحرفيين.
- (متوسط المدى) المساهمة في رقمنة قطاع البناء والأشغال العمومية.
- (متوسط المدى) تقديم خدمات عالية الجودة (هدف تشغيلي يعزز الميزة التنافسية).
- (بعيد المدى) التأثير على الاقتصاد المحلي: من خلال القيام بشراكات مع الشركات والموردين المحليين.
- رابعاً: الأهداف الاجتماعية (Social Goals)
- (قصير المدى) خلق سوق رقمي منظم: جمع كل الاطراف في مكان واحد بدل التعامل العشوائي (له أثر اجتماعي فوري).
- (قصير المدى) تمكين الحرفيين والمهنيين المستقلين: منحهم واجهة رقمية لإبراز خبراتهم خاصة للذين لا يعرفون كيف يسوقون لأنفسهم.
- (متوسط المدى) تعزيز ثقافة التعاون والثقة: الشراكات بين المقاولين والموردين والعمال تولد شبكة من التعاون بدل الاحتكار.
- (بعيد المدى) المساهمة في السكن والبنية التحتية: المنصة تسرع في بناء المساكن والطرق وهذا له أثر اجتماعي كبير (تحسين المعيشة).

6- جدول زمني لتحقيق المشروع

يمثل الجدول التالي مخطط Gantt الزمني لاتجار المشروع

جدول رقم 09: مخطط Gantt الزمني لانجاز المشروع

الأعمال		المراحل										
		2025 فيفري	2025 مارس	2025 افريل	2025 ماي	2025 جوان	2025 جويلية	2025 اوت	2025 نوفمبر	2025 ديسمبر	2026 جانفي	2026 فيفري
1	جمع الافكار المقترحة للمشروع	■										
2	اختيار الافكار النهائية		■									
3	القيام بدورات تكوينية لأعضاء الفريق			■	■	■	■					
4	دراسة السوق وجمع الاحصائيات			■	■	■	■					
5	انجاز BMC		■									
6	حساب التكاليف والايرادات المتوقعة			■								
7	انجاز النموذج الاولي			■	■	■	■	■				
8	التسجيل للحصول على وسم المشروع المبتكر			■								
9	الدراسات الاولية			■								
10	اختيار مقر الشركة		■	■								
11	تجهيز الوثائق المطلوبة			■	■							
12	تهينة المقر		■									
13	وضع استراتيجيات الشركة وتقسيم المهام على الفريق	■										
14	الاطلاق الرسمي للمنصة	■										

لقد تم تقسيم الجدول الزمني لتحقيق المشروع الى مرحلتين حيث تتمثل المرحلة الاولى في مرحلة قبل التخرج التي كانت على مستوى الجامعة من خلال المرافقة الدائمة والتأطير الذي حظينا به اما المرحلة الثانية تتمثل في مرحلة ما بعد التخرج فهي التي سوف تشهد نقلة نوعية للمشروع ليصبح موجود على ارض الواقع، في السياق ولفهم المعق والدقيق لهذه المرحلتين قمنا بتقديم وعرض

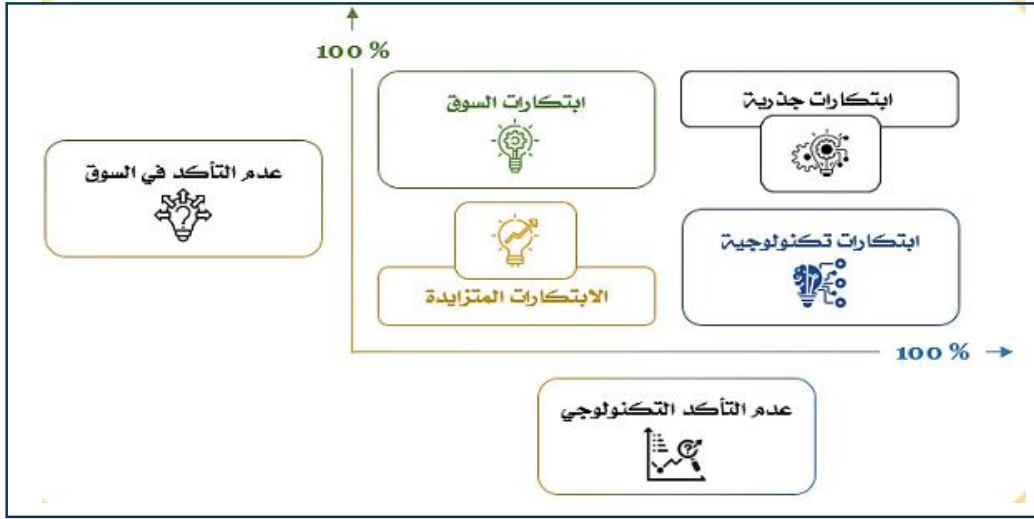
مخطط Gantt على شكا جدول أعلاه وهو المخطط الذي يسمح لنا بتحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المشروع.

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية

1- طبيعة الابتكارات

يمكننا تصنيف مشروعنا من ناحية نوع الابتكار كما تبينه الصورة 01

الشكل رقم 06: طبيعة الابتكارات



المصدر: دليل مشروع للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القانون الوزاري 1275

(أ) ابتكارات السوق في MatricDZ:

- إنشاء سوق رقمي متخصص: MatricDZ تخلق سوقاً رقمياً متخصصاً يربط بين ثلاثة أطراف رئيسية في قطاع البناء (المقاولين، موردي المعدات، العمال) في الجزائر. هذا يمثل تغييراً في كيفية تفاعل هذه الأطراف تقليدياً، حيث كانت العمليات غالباً تعتمد على العلاقات الشخصية والإعلانات غير الرسمية.
- تسهيل الوصول لشرائح جديدة: يمكن أن تتيح MatricDz للمقاولين الصغار والأفراد الوصول إلى مجموعة واسعة من المعدات والعمالة التي قد لا يتمكنون من الوصول إليها بسهولة عبر القنوات التقليدية. وبالمثل، يمكن للموردين والعمال الوصول إلى قاعدة عملاء أوسع.
- نموذج عمل يعتمد على القيمة المضافة: من خلال توفير منصة متكاملة ونظام تقييم وتوصيات محتملة بالذكاء الاصطناعي، تقدم MatricDz قيمة تتجاوز مجرد الإعلانات المبوبة، مما يغير طريقة توليد القيمة في هذا القطاع.

(ب) ابتكارات تكنولوجية في MatricDZ:

- اعتماد منصة رقمية متكاملة: استخدام تكنولوجيا الويب وتطبيقات الهواتف الذكية لتوفير الوصول إلى الخدمات لجميع المستخدمين.
- نظام التقييم والمراجعات: استخدام التكنولوجيا لجمع وتحليل وعرض تقييمات المستخدمين للمعدات والعمال، مما يعزز الشفافية والثقة.

- توصيات الذكاء الاصطناعي المحتملة: في المستقبل، يمكن دمج خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات ذكية للمستخدمين بشأن المعدات أو العمال الأكثر ملاءمة لمشاريعهم، مما يحسن الكفاءة.
- نظام دفع إلكتروني آمن (مستقبلاً): استخدام تكنولوجيا الدفع الإلكتروني لتسهيل المعاملات المالية على المنصة.

(ج) ابتكارات متزايدة في MatricDZ:

- تحسين تجربة المستخدم (UX/UI): بشكل مستمر، يمكن لفريق MatricDZ جمع ملاحظات المستخدمين وإجراء تحسينات تدريجية على واجهة المستخدم وسهولة الاستخدام لجعل المنصة أكثر جاذبية وفعالية.
- إضافة ميزات جديدة تدريجياً: بناءً على احتياجات المستخدمين وتطور السوق، يمكن إضافة ميزات جديدة مثل أدوات متقدمة لإدارة المشاريع، تكامل مع خدمات لوجستية، أو خيارات تمويل.
- تحسين أداء المنصة: العمل باستمرار على تحسين سرعة وأداء واستقرار المنصة.
- توسيع نطاق الخدمات: إضافة أنواع جديدة من المعدات أو فئات جديدة من العمالة أو خدمات إضافية ذات صلة بقطاع البناء والاشغال العمومية.

2- مجالات الابتكارات:

- الابتكار في نموذج العمل: فمنصة matric dz تعمل كوسيط رقمي متعدد الاطراف بدل الاساليب التقليدية.
- الابتكار في تقديم الخدمة: حيث تكون عبر منصة بدلا من الطريقة التقليدية.
- الابتكار في تجربة العميل: من خلال توفير واجهة سهلة الاستخدام والتسجيل.
- الابتكار في التكنولوجيا: توفير نظام تقييم ودفع إلكتروني.

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي

1- عرض القطاع السوقى

أ- السوق المحتمل: (Le Marché Potentiel)

يتمثل السوق المحتمل لـ MatricDz كالتالي:

- المقاولون وأصحاب المشاريع: من الشركات الكبرى إلى المقاولين الفرديين، الذين يحتاجون إلى معدات أو عمالة لإنجاز مشاريعهم تم تقديرهم.
- مورّدو المعدات: من أصحاب الشركات الكبيرة لتأجير المعدات إلى الأفراد الذين يمتلكون أداة واحدة أو اثنتين.
- عمال البناء والمهنيون المستقلون: الذين يبحثون عن فرص عمل مؤقتة أو دائمة.
- الأفراد العاديون: أصحاب المنازل الذين يحتاجون إلى معدات بسيطة لمشاريع صيانة أو بناء صغيرة.

ت) السوق المستهدف (La Cible)

إن السوق المستهدف لـ MatricDZ يشمل الشرائح التالية:

- المقاولون الصغار والمتوسطون: لأنهم الفئة التي تحتاج إلى تأجير المعدات بشكل دوري ولا تملك رأس المال لشراء معدات دائمة كذلك الذين يبحثون على اليد العاملة. يقدر عددهم حوالى

5000

- العمال المستقلون: الذين يعتمدون على المشاريع المؤقتة كجزء رئيسي من دخلهم ويبحثون عن قنوات جديدة لإيجاد عمل.
- أصحاب المعدات من الأفراد أو الشركات الصغيرة: الذين يسعون لتحقيق دخل إضافي من تأجير المعدات الخاملة لديهم.

2- قياس شدة المنافسة:

أ- تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين

- المنافسون المباثرون: لا يوجد منافسين مباشرين هنا في الجزائر، لكن توجد في دول أخرى مثل منصة Quarry ومنصة BigRentz (الولايات المتحدة) وهما منصتان تعمل على ربط المقاولين مع اصحاب المعدات الثقيلة الا انهما لا يربطان اصحاب العمل.
- المنافسون غير المباثرون:
 - 1- مكاتب تأجير المعدات التقليدية.
 - 2- الشركات أو الأفراد الذين يمتلكون المعدات ويقومون بتأجيرها من خلال شبكاتهم الخاصة دون الاعتماد على منصات رقمية.
 - 3- شبكات العلاقات الشخصية والوساطة: المقاولون والعمال الذين يعتمدون على المعارف، الأصدقاء، أو وسطاء غير رسميين لإيجاد فرص العمل أو المعدات.
 - 4- أسواق البيع والشراء التقليدية: ساحات بيع المعدات المستعملة أو الجديدة، حيث يتم العرض والطلب وجهًا لوجه.

ب- نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين و MatricDz

جدول رقم 10 نقاط القوة ونقاط الضعف لكل من MatricDz ومنافسيها

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافسين النوع
جديد في السوق (قلة الثقة في البداية)	التكامل الشامل: توفير سوق موحد للمعدات والعمالة والمقاولين في مكان واحد. التركيز المحلي: تلبية الاحتياجات الخاصة بسوق الجزائري الشفافية: توفير معلومات حول الأسعار والوساطة الدفع الالكتروني واليد باليد الكفاءة: تسهيل وتسريع عملية البحث والتواصل والتعاقد. نظام التقييم والموثوقية: بناء الثقة بين المستخدمين. ابتكار نموذج العمل (اشترك+ عمولة+ اعلانات)	منصة رقمية -MatricDz-

إيجاد (صعوبة) فوضوي (عمال/معدات) لا يوفر وساطة او ضمانات	قاعدة مستخدمين ضخمة انتشار واسع ومعروف في الجزائر	منصة الاعلانات عامة	-Ouadkniss-
عروض محدودة اسعار غير شفافة لا توفر عمال ولا وساطة	لديها معدات جاهزة خبرة في السوق المحلي	خدمة مباشرة	-شركات تأجير المعدات الخاصة-
لا ثقة ولا ضمانات انتشار الاحتياي فوضى كبيرة وصعوبة ايجاد الحل المناسب	غير مجانية وسهلة الوصول فيها الألاف الأعضاء	فائسبوك مباشر	-صفحات ومجموعات الواتساب-
يعتمدون على الثقة الشخصية فقط يرفعون الاسعار بعمولات عالية صعب التوسع خارج منطقة محدودة	علاقات شخصية قوية يعرفون السوق المحلي	الوساطة رسمية	- الوسطاء التقليديون -

المصدر: من اعداد الطالبات

ومنه نجد بانه لا يوجد منافسين مباشرين هنا في الجزائر، الا انه هناك في دول اخرى مثل الولايات المتحدة الامريكية، اسبانيا، المانيا، ... الخ

اما بالنسبة للمنافسين غير المباشرين (فائسبوك، واتساب، شركات التاجير التقليدية، الوسطاء) فهم البديل الحالي لكن لديهم نقاط ضعف كثيرة (فوضى، غياب الشفافية، غياب الضمان).

بما انه لا يوجد في الجزائر منافسين مباشرين اذن فان السوق الجزائري شبه خالي من المنافسة، فهذا يشكل لنا فرصة ذهبية، فعدم وجود منصة مشابهة لMatricDz تجمع بين المقاولين، اصحاب المعدات والعمال هو ما يميزنا ويعطي مشروعنا الميزة الاولى والفريدة في السوق.

4) استراتيجيات التسويق لمنصة MatricDZ :

نشأت استراتيجيات بورتر التنافسية العامة (Porter's Generic Strategies) على يد مايكل بورتر وهي إطار عمل كلاسيكي يساعد الشركات على تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى أربعة أنواع رئيسية بناءً على عاملين: نطاق السوق (واسع أو ضيق) والميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة أو التمايز/الفرادة)، وهي:

1. قيادة التكلفة: (Cost Leadership) أن تكون الأقل تكلفة في صناعة واسعة.
2. التمايز: (Differentiation) أن تقدم منتجاً فريداً على مستوى صناعة واسعة.
3. التركيز على التكلفة: (Cost Focus) أن تكون الأقل تكلفة في شريحة سوقية ضيقة.
4. التركيز على التمايز: (Differentiation Focus) أن تقدم منتجاً فريداً في شريحة سوقية ضيقة.

ومن بين هذه الإستراتيجيات التي وضعها بورتر فان الإستراتيجية التي تعمل بها MatricDz هي إستراتيجية التركيز على التمايز (Differentiation Focus) لأنها لا تسعى لتقديم أقل سعر (قيادة التكلفة) ولا تستهدف السوق بالكامل (تمايز واسع)، بل تركز على نطاق ضيق ومحدد وهو قطاع البناء والأشغال العمومية في الجزائر. تحقق المنصة ميزتها التنافسية من خلال التمايز عبر تقديم قيمة فريدة تتمثل في حل مشكلة التجزؤ وتوفير الشفافية، الموثوقية، والكفاءة في توظيف العمالة وتوفير المعدات وهي حلول مبتكرة ومخصصة تغيّر نموذج العمل التقليدي في هذا القطاع.

كذلك تعتمد MatricDz على إستراتيجيات تسويقية أخرى لتحقيق التوازن بين مزيج التسويق (Marketing Mix) لضمان الفعالية والنجاح، وتتمثل الإستراتيجيات التسويقية في:

أ - إستراتيجية التسعير (Prix Strategy)

- أسعار تنافسية: ستوفر المنصة أسعاراً تنافسية لخدماتها من خلال التحكم في التكاليف التشغيلية.
- آلية خفض التكاليف: تعتمد على إزالة الوسطاء التقليديين، حيث تسمح للموردين والعمال بتقديم عروضهم مباشرة، مما يزيل التكاليف الإضافية وينعكس إيجاباً على الأسعار النهائية للخدمات.

ب- إستراتيجية المنتج (Produit Strategy)

- جودة المنصة كمنتج تسعى المنصة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، معتبرة المنصة نفسها هي المنتج الأساسي.
- نظام التقييم والمراجعة ضمان موثوقية وجودة الخدمات من خلال نظام لتقييم ومراجعة أداء العمال وموثوقية المعدات.
- التكنولوجيا المتطورة توظيف التكنولوجيا لتسهيل العمليات الأساسية: البحث، التوظيف، والدفع.
- إدارة الطلبات توفير أدوات متقدمة تمكن المستخدمين من إدارة طلباتهم وتتبعها بكفاءة.
- خدمة عملاء ممتازة ضمان توفر المنصة الدائم لاستقبال الشكاوى والاقتراحات من المستخدمين والتعامل معها بسرعة.

ج- إستراتيجية الترويج (Promotion)

- للوصول إلى الجمهور المستهدف، سيتم الاعتماد على إستراتيجية ترويجية متعددة القنوات:
- التسويق الرقمي المحلي: مثل حملات على facebook / linkedin ads تستهدف المقاولين واصحاب المعدات في الجزائر. انشاء صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم خدمات المنصة والتعريف بها.
- العروض الترويجية: تسجيل مجاني اول 2 أشهر، تخفيضات وعمولة 3% لاول 100 مستخدم.
- المشاركة في الفعاليات: الحضور والمشاركة في المعارض والفعاليات الوطنية والمحلية الخاصة بقطاع البناء والأشغال العمومية. هذا يسمح بالتعريف بالمنصة مباشرة والتواصل مع العملاء المحتملين.
- التواجد في الميدان: زيارة ورشات البناء، مكاتب المقاولات والتعريف بالمنصة مباشرة. شركات مع جمعيات او نقابات البناء.
- الإعلان عبر وسائل الإعلام: استخدام منصات إعلامية مثل الإذاعة (راديو البيان) للوصول إلى شريحة واسعة من الجمهور المستهدف، مع التركيز على الرسائل التي تبرز قيمة المنصة.

د - إستراتيجية التوزيع (Place/Distribution)

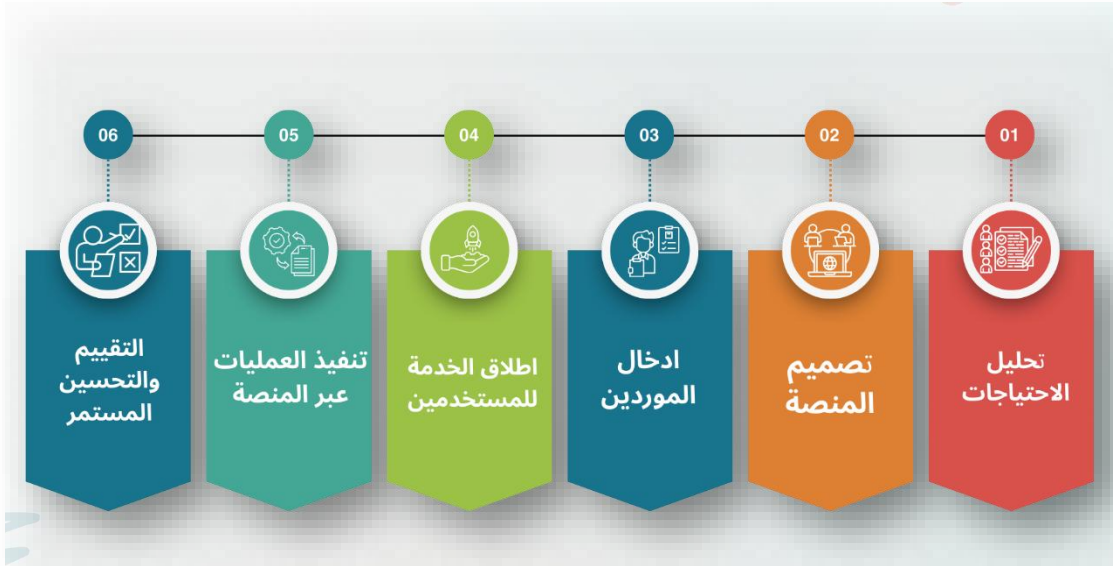
- منصة رقمية: تعتمد استراتيجية التوزيع على المنصة الرقمية نفسها. MatricDZ ستكون هي نقطة التوزيع الرئيسية للخدمات، حيث سيتمكن المستخدمون من الوصول إلى جميع الموارد (معدات وعمالة) عبر الموقع الإلكتروني.
- التسجيل على المنصات الحكومية: التسجيل على المنصات الرقمية الحكومية (مثل البوابة الوطنية للمؤسسات الصناعية) لزيادة المصداقية وإمكانية التواصل مع المؤسسات الكبرى.

المحور الرابع: خطة الانتاج والتنظيم

1- عملية تقديم الخدمة

تمر عملية تقديم الخدمة لمنصتنا عبر خمس مراحل أساسية كما موضحة في الشكل اسفل وسيتم شرحها بعد الشكل:

شكل رقم 07 : مراحل عملية تقديم الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبات

- 1) تحليل الاحتياجات: التي تحصلنا عليها من خلال التفكير التصميمي والتي تتمثل في احتياج المقاولين و(الأفراد) للمعدات والآلات الثقيلة واليد العاملة في الوقت المناسب.
- 2) تصميم المنصة: برمجة الموقع وتصميم واجهة سهلة الاستخدام.
- 3) ادخال الموردين: اصحاب المعدات، الآلات الثقيلة والعمال بعد التأكد من بياناتهم اضافة ملفاتهم، تحديد الأسعار والملفات.
- 4) إطلاق الخدمة للمستخدمين: تسويق اولي جذب المقاولين للبحث والحجز عبر المنصة.

(5) تنفيذ العمليات عبر المنصة:

المقاول يطلب ← المنصة تنفذ (إدارة العمليات) ← المورد/ العامل يقدم الخدمة , متابعة عملية الحجز، ضمان التواصل بين الاطراف، الدفع.

(6) التقييم والتحسين المستمر:

جمع آراء المقاولين والعمال الزبائن ← تحديث المنصة + اضافة ميزات جديدة.

2- اليد العاملة

تتمثل اليد العاملة ل MatricDz في اليد العاملة الداخلية فقط نذكر منها

- فريق الإدارة (مدير المشروع مساعد إداري).
- فريق تقني (مبرمجون، مهندسون نظم، مختص صيانة تقنية).
- فريق خدمة العملاء والدعم الفني لإدارة العمليات (للتواصل مع المقاولين والعمال).
- فريق تسويق ومبيعات (للترويج للمنصة وجلب مستخدمين جدد).

3- الشراكات الرئيسية

- جامعة محمد البشير الابراهيمى.
- حاضنة الأعمال لجامعة محمد البشير الابراهيمى.
- الصندوق الوطني لدعم الشركات الناشئة ASF.
- شركات البناء والمقاولين.
- الموردين للمواد الأولية.
- موردي وشركات المعدات والآلات الثقيلة.
- منصات الدفع الالكتروني.
- وزارة الاشغال العمومية والري والمنشآت القاعدية.
- وكالات تطوير السكن (LPA , LPP , AADL).

المحور الخامس: الخطة المالية

في هذا المحور تم العمل بهذه الأرقام والإحصائيات تنبؤاً من تصريحات الوزارة حول مشاريع البناء وتشديد الطرقات الخ التي في طور الإنجاز والتي لم تنجز بعد فتم اقتراح نسبة معينة واحتمالات لعدد المقاولين والافراد والبد العاملة والمعدات التي ستكون من المحتمل البحث عنها ومن هنا سوف نعرض عليكم الخطة المالية لمشروع MatricDz كالاتي:

الميزانية الافتتاحية:

جدول رقم 11: الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
1000000	<u>رؤوس الأموال الخاصة:</u> - راس المال	500000	<u>الأصول الغير جارية:</u> - تجهيزات مكتب
		500000	- برمجيات المعلوماتية وما شابهها
375000	<u>الخصوم الجارية:</u> - موردو المخزونات والخدمات	300000	- مصاريف التأسيس
		50000	<u>الأصول الجارية:</u> - بنوك وحسابات جارية
		25000	- الصندوق
1375000	المجموع	1375000	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات

1. التكاليف والأعباء:

- هنا يتم التحديد اهم عناصر التكلفة في المشروع (التكاليف الثابتة والمتغيرة)
- تكاليف المشروع كانت مبنية على اساس الاحصائيات التالية:
- تكاليف ادراج تكاليف استضافة المنصة الالكترونية ضمن التكاليف التشغيلية السنوية وقد تم تقدير هذه التكاليف ب 72000 دج سنويا خلال السنوات الثلاثة الاولى بالاعتماد على متوسط الاسعار باقات الاستضافة العالمية مثل **hostinger** والتي توفر دعم تقنيا ومساحة تخزين وعرض نطاق مناسب للمرحلة الاولى للمشروع، ابتداء من السنة الرابعة ومع توسع المنصة وارتفاع عدد المستخدمين المتوقع تم افتراض الترقية الى باقة أكثر تطورا **cloud hosting** مما يؤدي الى ارتفاع التكلفة الى حوالي 82000 دج لضمان استقرار الخدمة.
- ملاحظة: بالنسبة للتكاليف المتعلقة بالضرائب تحصل المؤسسات الناشئة على امتيازات الاعفاء الضريبي لمدة 08 سنوات.

جدول رقم 12: التكاليف والأعباء

التكاليف	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
<u>تكاليف الانشاء</u>					
تجهيزات مكتب	500000	0	0	0	0
تكاليف الانتاج (تطوير المنصة)	500000	0	0	0	0
تكاليف التأسيس	300000	0	0	0	0
مجموع تكاليف الانشاء	1300000	0	0	0	0

تكاليف التشغيل					
1738800	1738800	1738800	1738800	1738800	تكاليف الاجور
12500	12500	12500	12500	12500	تكاليف الكهرباء
300000	300000	300000	300000	300000	تكاليف الكراء
83880	83880	83880	83880	83880	تكاليف الانترنت
50000	50000	50000	50000	50000	تكاليف الصيانة
82000	_82000	72000	72000	72000	تكاليف الاستضافة
50000	50000	50000	50000	50000	تكاليف التسويق
100000	100000	100000	100000	100000	الاهتلاكات
2317180	2235180	2307180	2307180	2407180	مجموع التكاليف التشغيلية
2317180	2235180	2307180	2307180	3707180	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبات

2. رقم الأعمال:

رقم الاعمال هو اجمالي المبيعات من المنتجات والخدمات والنتائج عن الأنشطة المحققة.

الحالة التفاولية:

جدول رقم 13 رقم الأعمال في الحالة التفاولية

الايادات	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
عقود العمال	675000	810000	972000	1166400	1399680
معاملات المعدات	675000	810000	972000	1166400	1399680
معاملات الافراد	750000	900000	1080000	1300000	1560000
اشتركاكات المقاولين	225000	270000	324000	388800	466560
رقم الاعمال	2325000	2790000	3348000	4017600	4821120

المصدر: من اعداد الطالبات

الحالة التشاومية:

جدول رقم 14 رقم الأعمال في الحالة التشاومية

الايادات	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
عقود العمال	450000	540000	648000	777600	933120
معاملات المعدات	450000	540000	648000	777600	933120
معاملات الافراد	225000	270000	324000	388800	466560

1036800	864000	720000	600000	500000	اشتراكات المقاولين
3369600	2808000	2340000	1950000	1625000	رقم الاعمال

المصدر من اعداد الطالبات

الايادات كانت مبنية كالتالي:

الحالة التفاولية:

عمولة على المعاملات 3% على اجمالي قيمة تأجير المعدات او توظيف العمال
اشترك شهري للمقاولين للحصول على ميزات اضافية تقدر ب 5000 دج
كما انه تم افتراض ان السوق المستهدف يحتوي على 5000 وقمنا باستهداف 4%
منهم

وعدد معاملات الافراد 2500 معاملة

علما انه الايرادات تتزايد من سنة الى اخرى بنسبة 20%

الحالة التشاومية:

عمولة على المعاملات 3% على اجمالي قيمة تأجير المعدات او توظيف العمال
اشترك شهري للمقاولين للحصول على ميزات اضافية تقدر ب 5000 دج
كما انه تم افتراض ان السوق المستهدف يحتوي على 5000 وقمنا باستهداف 2%
منهم

وعدد معاملات الافراد 750 معاملة

علما انه الايرادات تتزايد من سنة الى اخرى بنسبة 20%

3- خطة الخزينة:

جدول رقم 15: خطة الخزينة

الاشهر	الايرادات	اجور الموظفين	الصيانة	الانترنت	الاستضافة	الإيجار	التسويق	الكهرباء والغاز	اجمالي المصاريف	صافي الشهر	الرصيد التراكمي
رصيد افتتاحي	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75000
الشهر 01	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	77526,6667
الشهر 02	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	80053,3333
الشهر 03	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167	3125	194348,3333	-598,333	79455
الشهر 04	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	81981,6667
الشهر 05	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	84508,3333
الشهر 06	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167	3125	194348,3333	-598,333	83910
الشهر 07	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	86436,6667
الشهر 08	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167		191223,3333	2526,67	88963,3333
الشهر 09	193750	144900	4167	6990	6000	25000	4167	3125	194348,3333	-598,333	88365
الشهر 10	193750	144900	4166,667	6990	6000	25000	4166,667		191223,3333	2526,67	90891,6667
الشهر 11	193750	144900	4166,667	6990	6000	25000	4166,667		191223,3333	2526,67	93418,3333
الشهر 12	193750	144900	4166,667	6990	6000	25000	4166,667	3125	194348,3333	-598,333	92820

المصدر: من اعداد الطالبات

4- جدول حسابات النتائج:

جدول رقم 16: حساب النتائج

العنوان	السنة 01	السنة 02	السنة 03	السنة 04	السنة 05
رقم الأعمال	2 325 000	2 790 000	3 348 000	4 017 600	4 821 120
المشتريات المستهلكة	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
الأعباء الخارجية	483 880	483 880	483 880	483 880	483 880
القيمة المضافة	1 828 620	2 293 620	2 851 620	3 521 220	4 324 740
الأجور والأعباء الاجتماعية	1 738 800	1 738 800	1 738 800	1 738 800	1 738 800
إجمالي فائض الاستغلال	89 820	554 820	1 112 820	1 782 420	2 585 940
الاعباء العملياتية الأخرى	72 000	72 000	72 000	82 000	82 000
الإهلاكات والمؤونات	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
نتاج الاستغلال	- 82 180	382 820	940 820	1 600 420	2 403 940
الضرائب على الشركات	-	-	-	-	-
صافي الدخل	- 82 180	382 820	940 820	1 600 420	2 403 940
تطور رقم الأعمال		0,20	0,20	0,20	0,20
معدل القيمة المضافة	0,79	0,82	0,85	0,88	0,90
معدل إجمالي فائض الاستغلال	0,04	0,20	0,33	0,44	0,54
القدرة على التمويل الذاتي	17 820	482 820	1 040 820	1 700 420	2 503 940
التدفق النقدي	- 82 180	382 820	940 820	1 600 420	2 403 940

المصدر: من اعداد الطالبات

5- فترة الاسترداد للمشروع

جدول رقم 17: فترة الاسترداد للمشروع

Investissement	1 300 000,00	Free cash flow	TRI
Net Cash flow	CASH flow	Free cash flow	TRI
Année 01	17 820,00	16 200,00	0,01
Année 02	482 820,00	399 024,79	0,31
Année 03	1 040 820,00	781 983,47	0,60
Année 04	1 700 420,00	161 409,74	0,89
Année 05	2 503 940,00	1 554 749,74	1,20
La somme flow		3 913 367,74	3,01
La vane totale		2 613 367,74	فترة الاسترداد: (03) سنوات

ملاحظة : تم الحساب على أساس نسبة الفائدة 10%

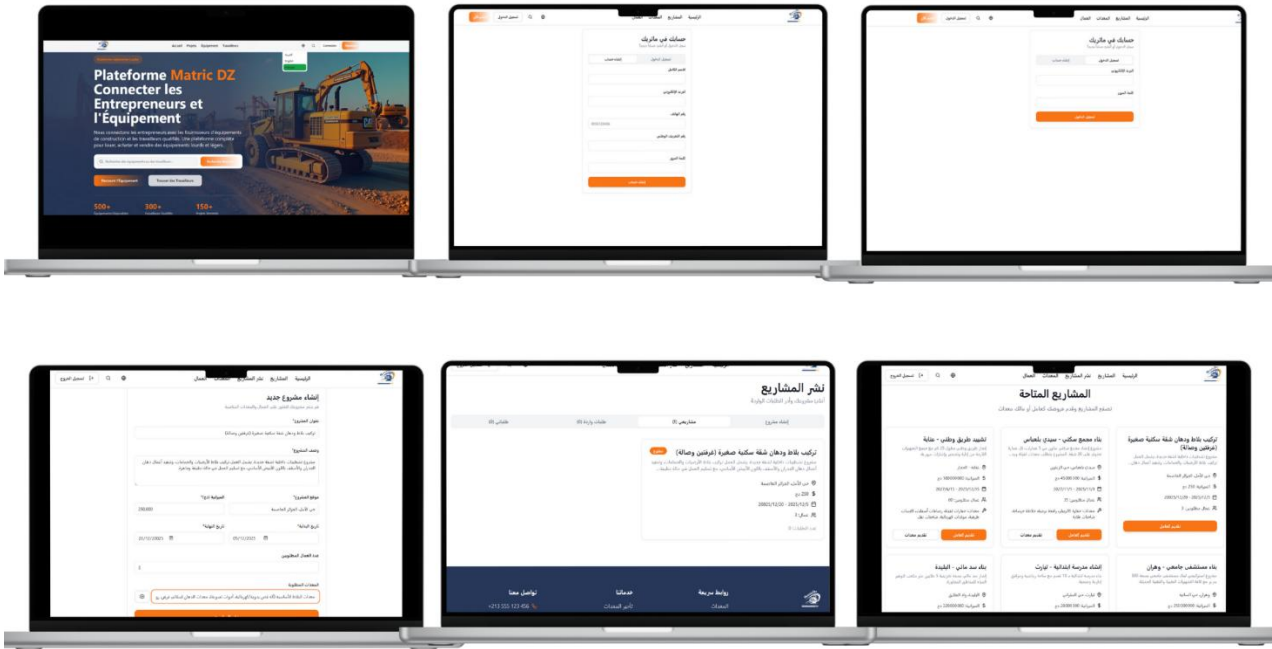
المصدر: من اعداد الطالبات

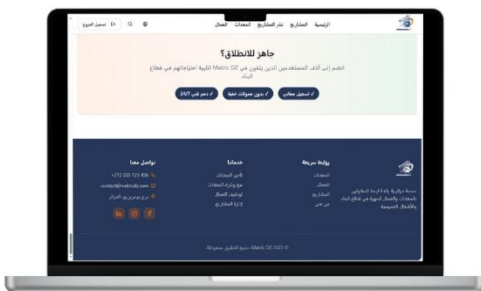
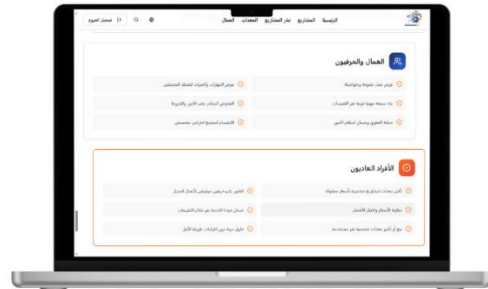
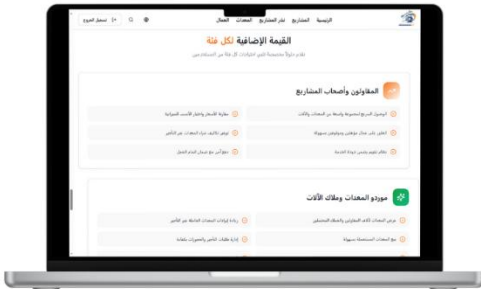
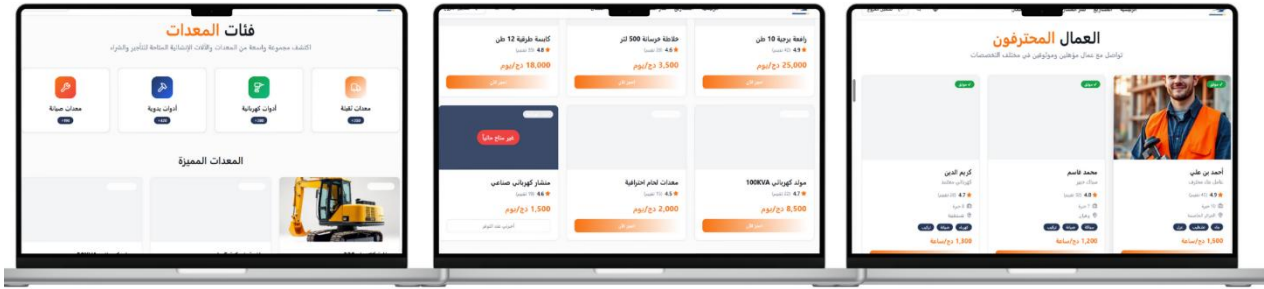
$VAN = 2\ 613\ 367,74 > 0$ هذا يدل على أن المشروع مربح ويوفر عائداً إيجابياً على الاستثمار.

فترة الاسترداد:

فترة الاسترداد للمشروع هي ثلاثة سنوات

المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي





يتمثل النموذج الأولي في كونه اهم المراحل الحاسمة في المشروع لأنه يوضح لنا كيف يكون المشروع مجسد على ارض الواقع وبعد مرورنا بمراحل التعاطف، تحديد المشكلة، طرح الأفكار، ننتقل الآن إلى المرحلة الحاسمة في المشروع وهي بناء النماذج الأولية (Prototype) هذا النموذج الأولي لمنصة MatricDz يمثل تجسيداً عملياً وغير مكلف للحلول التي توصلنا إليها وهو الخطوة الأولى والضرورية لـ اختبار وتقييم فرضياتنا حول كيفية ربط العمالة والمعدات بفاعلية في قطاع البناء، لقد

حاولنا في هذا النموذج الأولي ان نوضح فكرة MatricDz ومع إمكانية تجسيدها في ارض الواقع ومع ذلك مزال هذا النموذج الأولي في طريق التطوير لنصل الى النموذج الأولى الأمثل الذي تريد الوصول اليه لكن معا هذا سوف تعرض عليكم ما توصلنا اليه حاليا في نموذجنا الاولي وسوف نشرح لكم كيف يتم استعمال منصة MatricDz مبدئيا:

أولا: خطوات التأسيس

1. **التسجيل واختيار اللغة:** يبدأ الزبون بزيارة المنصة حيث يمكنه اختيار اللغة المناسبة (العربية، الإنجليزية، الفرنسية) من الواجهة. بعد ذلك يقوم بإنشاء حساب جديد أو تسجيل الدخول بتقديم بياناته الأساسية (الاسم الكامل، البريد، رقم الهاتف، ورقم التعريف الوطني).
2. **التعرف على المنصة:** يمكن للزبون استعراض قسم "لماذا MatricDZ؟" و"المشاريع المنجزة" للتعرف على القيمة المضافة، الموثوقية، ونظام الضمانات والأمان الذي توفره المنصة قبل البدء بالعمل.

ثانيا: خطوات استخدام المنصة

1. **البحث وتحديد الاحتياج:** يقوم الزبون إما بنشر مشروعه بمتطلباته الكاملة (عمالة، معدات، ميزانية) أو يتصفح مباشرة قائمة العمال المحترفين والمعدات المتاحة.
 2. **المقارنة والاختيار:** يقارن الزبون الأسعار والتقييمات والخبرات المعروضة على المنصة ليختار العرض أو العامل/المعدة الأنسب لمتطلباته.
 3. **التفاوض والموافقة:** يتواصل الزبون مباشرة مع الطرف الآخر (العامل أو المورد) للتفاوض على التفاصيل النهائية وشروط إنجاز العمل.
 4. **ضمان الحقوق والدفع:** يتم الدفع بطريقة آمنة عبر المنصة، التي تضمن حقوق الزبون بتحرير المبلغ فقط بعد التحقق من جودة إتمام الخدمة المنفق عليها.
- رابط للطلاع على منصة MatricDz

[/https://preview--matric-dz-builder.lovable.app](https://preview--matric-dz-builder.lovable.app)

ملاحظ حول المنصة:

عند طلب التسجيل فيها لا يمكن إتمام عملية التسجيل هي مازالت في حالة تحديثات وتعديلات وصيانة لكن يمكنكم الاطلاع على باقي الوظائف بشكل عادي.



الجزء التطبيقي: مشروع MatricDz

الخاتمة

في ختام هذه المذكرة، يمكن القول إن هذه الدراسة قد نجحت في تقديم مقارنة نوعية لمشكلة في قطاع البناء الجزائري. من خلال تطبيق منهجيات حديثة، تمكنا من فهم عمق المشكلة وتقديم حل عملي ومبتكر.

وقد تم تلخيص الدراسة إلى النتائج والتوصيات الرئيسية التالية:

✓ النتائج الدراسة:

- **توظيف منهجية التفكير التصميمي لفهم الاحتياجات وتصميم الحلول:**
لقد تم بنجاح توظيف منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking) كإطار عمل لفهم الأبعاد المعقدة للمشكلة واحتياجات الأطراف المعنية (المقاولون، العمال، والموردون). وقد مكنت المراحل التي تركز على التعاطف وتوليد الأفكار من تحديد نقاط الألم الحقيقية (الافتقار إلى الشفافية، صعوبة الوصول في الوقت اللازم)، مما أدى إلى تصميم حلول مبتكرة لا تركز فقط على الجدوى التقنية بل على الرغبة الإنسانية في الكفاءة والثقة.

- **ابتكار نموذج عمل يضمن بناء قيمة مضافة لجميع الأطراف :**
يمكن ابتكار نموذج عمل فعال من خلال توظيف نموذج الأعمال التجاري (Business Model Canvas) تم ترجمة الرؤى الناتجة عن التفكير التصميمي إلى هيكل متكامل. وقد أظهر هذا النموذج قدرته على خلق قيمة مضافة متبادلة لجميع الأطراف حيث يوفر للمقاولين سرعة في التوظيف والتوريد ويوفر للعمال فرص عمل ودخل إضافي. هذا النموذج مصمم ليكون مجدياً اقتصادياً من خلال مصادر إيرادات متنوعة وقابل للتجسيد بفضل اعتماده على التكنولوجيا الرقمية كقناة رئيسية.

- منصة "MatricDZ" كحل للمشكلة محل الدراسة:

تشكل منصة MatricDZ متعددة الأطراف الحل الأمثل والمبتكر للمشكلة محل الدراسة لقد صُممت المنصة لتكون بمثابة سوق موحد يلتقي فيه العرض والطلب بكفاءة وشفافية ومن خلال تحقيقها الأبعاد الثلاثة للابتكار (الرغبة، قابلية التنفيذ، والجدوى الاقتصادية) فإنها قادرة على:

- تحسين كفاءة إدارة الموارد والوقت.
- تعزيز الثقة والشفافية بين جميع المتعاملين في القطاع.
- فتح آفاق جديدة للتوظيف المنظم.

✓ التوصيات المقترحة:

- وضع إطار تنظيمي وتشريعي واضح لعمل المنصات متعددة الأطراف في قطاع البناء والأشغال العمومية مما يضمن حماية البيانات والاعتراف الرسمي بموثوقية أنظمة تقييم العمال والمعدات المقدمة من المنصة لزيادة الشفافية والثقة.
- تأسيس وحدة في الجامعة أو حاضنة الأعمال لتسهيل عملية دمج المدخلات والمشكلات الفعلية من المؤسسات الاقتصادية الخارجية (الشركاء الاجتماعيين) في مشاريع التخرج، من أجل ضمان أن المشاريع الطلابية المستقبلية تنطلق من مشكلات واقعية ملموسة بدلاً من أن تكون مجرد دراسات نظرية.
- يُوصى بتأسيس بنك معلومات أو وحدة دعم فني استشاري في حاضنة الأعمال يضم الخبراء الأكاديميين والمهنيين الذين أشرفوا على مشاريع ناجحة ومبتكرة، لتقديم الاستشارات التقنية والإدارية للمشاريع الطلابية الجديدة لضمان استمرار نقل الخبرة المؤسساتية وعدم البدء من الصفر في كل مرة.
- إنشاء وحدة إدارية أو مركز خدمات متخصص داخل حاضنة الأعمال بالجامعة أو نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية تكون مهمتها الأساسية هي تسهيل وصول الباحثين إلى البيانات من خلال توقيع اتفاقيات شراكة رسمية مع جهات رسمية مثل الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) وغيرها.
- يرجى من الجهات الإحصائية مثل الديوان الوطني للإحصائيات بنشر وتحديث الإحصائيات من فترة لأخرى.
- يُوصى بإنشاء منصة رقمية مبسطة ضمن الموقع الرسمي تحتوي على مجموعة بيانات مُنظمة مخصصة حصرياً للاستخدام الأكاديمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب المترجمة:

- أوستر والدر، ألكسندر، وآخرون، "ابتكار نموذج العمل التجاري"، ترجمة: إسماعيل صالح، ط8، جبل عمان، الأردن، 2021.

2. الكتب العربية:

- مداح مراد، "نموذج العمل التجاري"، ط1، دار جودة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2023.

3. الرسائل الجامعية:

- بلخير شيما، وقرنين أمال، "أثر تطبيق التصميم التفكيرى على ادارة العلاقة مع الزبون - دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع قالمة -"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2024.

4. المقالات والتقارير:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومؤسسة كوميت (COMMITT)، "التفكير التصميمي: دليل للنمذجة واختبار حلول أهداف التنمية المستدامة"، 2017.
- جمعية ريادة الأعمال، "نماذج الاعمال: مفاتيح الابتكارات الفائزة"، الفريق العلمي، 2023.
- حيدر ايمان، "نموذج العمل التجاري". مجلة وحدة خدمة المجتمع، كلية الاعمال، جامعة القسيم، المملكة العربية السعودية، 2023.
- غياث هواري، كندة المعمار، "التفكير التصميمي في الابتكار الاجتماعي"، المركز العالمي لدراسات العمل الخيري، السعودية، 2023.
- ميسره عاطف المطيعي، "أثر تطبيق نماذج التفكير التصميمي على طلاب التعبئة والتغليف لتنمية مهارات التفكير الإبداعي"، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 29، عمان، 2021.

1- مصادر الإنترنت:

- Teo Yu Siang and the Interaction Design Foundation, **The 5 Stages in the Design Thinking Process**, <https://www.interaction->

design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process,
Retrieved juin 5,2025.

ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية

1- الكتب (Books):

- Michael lewrick, Patrick link, others , "**The design thinking toolbox : A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods**", Hoboken, New jersey : John Wiley & Sons, 2020 .
- PRESSMAN, Andrew "**DESIGN THINKING A GUIDE TO CREATIVE PROBLEM SOLVING FOR EVERYONE**", "Routledge of the Taylor & Francis Group, New York, 2019.
- Teun den dekker, Design thinking, Rudy maarsman, Noordhoff uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland, 2020,
- kadek riyon putra richadinata, a.a Ngurah bagus aristayudha, others, "**Business model canvas**,"pt media pustaka indo, Indonesia,2024.
- Okorie, C. I,"**Multi-sided music platforms and the law: Copyright, law and policy in Africa**" ,Routledge, London,2020.
- Michael A, Annabelle Gawer,Others, "**The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power**," HarperCollinsPublishers, New York, USA,2019.

2- الرسائل الجامعية (Theses):

- Eirik NorheimSchei, "**EARLY-PHASE MULTI-SIDED PLATFORMS: NETWORK EFFECTS AND MONETIZATION**", Master's thesis, Copenhagen Business School, Department of Customer and Commercial Development, Copenhagen, Denmark, 2021.
-

3- المقالات وأبحاث المؤتمرات (Proceedings & Journal Articles):

- Daxhammer K, Luckert M, Others, "**Development of a Strategic Business Model Framework for Multi-Sided Platforms to Ensure Sustainable Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises**", Procedia Manufacturing ,2019.
- Overby H, Audestad, J. A, "**Multisided Platforms: Classification and Analysis**", Systems , 9(85), 2021.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: مشاريع البنية التحتية للأشغال العمومية (سنة 2024 - 2027)

(المصدر)	الموضوع والتصريح	
		أولاً: الطرق والصيانة
(رخروج: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	برنامج تطوير الطرق 2024: إطلاق مشاريع ازدواجية (461 كم)، طرق اجتنابية (43 كم)، وتحديث الطرق (309 كم).	1
(رخروج: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	برنامج صيانة الطرق 2024: يشمل 38 عملية تدعيم (582.5 كم)، 58 عملية صيانة طرق سريعة، و 39 عملية صيانة طرق ولائية.	2
(رخروج: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	تخفيف الضغط المروري (العاصمة): تسجيل 27 مشروعاً لتهيئة الطرق وإنشاء محاور جديدة، تم الانطلاق في 23 منها بنسبة تقدم 20% إلى 100%.	3
Autoroutes, chemins de fer... : les 3) plus grands projets d'infrastructures (en chantier En Algérie	استلام مشاريع الطرق السريعة: متوقع استلام 163.8 كم في 2025 و 41 كم في 2026.	4
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en 2025-360 (2026 - Algeria)	استكمال الطريق السيار (باتنة): التسليم متوقع في نهاية النصف الأول من 2025.	5
Transport : Extension du métro,) ie et nouvelle ligne ferro modernisation des routes en 2025-360 (2026 - Algeria)	الطريق السيار (قالمة): استئناف الأشغال واستكمالها خلال عام 2025.	6

(المصدر)	الموضوع والتصريح	
Travaux Publics : Plusieurs projets) d'extension du réseau routier dans les wilayas d'El Meghaier et de Sétif - QUOTIDIEN NATIONAL (D'INFORMATION	مشاريع بولاية سطيف (العلمة): تعديل محول المدينة ومضاعفة الطريق الوطني RN77 في 2025. ومضاعفة الطريق الاجتياي الجنوبي (10 كم) في 2026.	7

الملحق رقم 2: مشاريع السكك الحديدية والنقل الموجه

(المصدر)	الموضوع والتصريح	
		ثانياً: السكك الحديدية
(وزارة الأشغال العمومية و المنشآت القاعدية - الموقع الرسمي)	انطلاق أشغال سكة قصر البخاري - بوغزول (42 كم): الإشارة أعطيت يوم الإثنين 24 مارس 2025، ويعد جزءاً من مشروع ربط الشمال بالجنوب الكبير.	1
(رخروخ: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	تخصيص الميزانية: 120 مليار دج لمشاريع تطوير السكك الحديدية، و 31 مليار دج لتطوير النقل الموجه.	2
(رخروخ: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	حالة الخطوط: الأشغال قيد الإنجاز تمس 2773 كم (خطوط جديدة) و 727 كم (ازدواجية الخطوط). الخطوط المستغلة بلغت 4734 كم، وقيد الدراسة 5650 كم.	3
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en (2025-2026 - Algerie360	خط الجزائر - تمناست: انطلاق الأشغال متوقع في 2025. (البداية بمقطع بوغزول - قصر البخاري).	4
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en (2025-2026 - Algerie360	خط نقل الفوسفات (شرق البلاد): استكماله متوقع في النصف الأول من 2027.	5
Autoroutes, chemins de fer... :) les 3 plus grands projets	خط غار جبيلات - بشار: استكمال 715 كم المتبقية (من أصل 950 كم) في نهاية عام 2025.	6

(المصدر)	الموضوع والتصريح	
d'infrastructures en chantier En (Algérie)		
Autoroutes, chemins de fer... :) les 3 plus grands projets d'infrastructures en chantier En (Algérie)	خط عنابة - بلاد الحدّابة: استلام مقطع (تنوقلة - تبسة) 43 كم قبل نهاية 2025. واستلام مقطع (بوشقوف - ذراع) 121 كم في نهاية 2027.	7
		ثالثاً: مترو الجزائر
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en (2025-2026 - Algerie360	التوسعات الجديدة: تسليم تمديدين جديدين (لربط عين النعجة - براقي والحراش - USTHB) في النصف الثاني من 2026، لتصل الشبكة إلى 33 كم.	8
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en (2025-2026 - Algerie360	الآفاق طويلة المدى: الطموح لتوسيع شبكة مترو الجزائر إلى 90 كم.	9

الملحق رقم 3: مشاريع الموانئ، الإسكان، والمشاريع الاستراتيجية

(المصدر)	الموضوع والتصريح	م.
		رابعاً: الموانئ
(رخروخ: 289 مليار دج لمشاريع الأشغال العمومية سنة 2024 - النهار أونلاين)	برنامج تطوير الموانئ 2024: يشمل مشروعين لتهيئة الواجهة البحرية، 11 عملية تدعيم للموانئ، و 19 عملية صيانة عادية.	1
Transport : Extension du métro,) nouvelle ligne ferroviaire et modernisation des routes en (2025-2026 - Algerie360	توسعة ميناء جن جن (جيجل): تسليم مقطع 27 كم، مع توقع استكمال باقي المقاطع في 2026.	2
		خامساً: الإسكان (وزارة السكن)

م.	الموضوع والتصريح	(المصدر)
3	مشروع التجهيزات العمومية 2025: إطلاق 224 مشروعاً جديداً موزعة على 53 ولاية.	Habitat : 224 projets) d'équipements publics seront (lancés en 2025 - Algerie Eco
4	استكمال المشاريع المتأخرة: متوقع تسليم 247 مشروعاً متأخراً من 2024 في الربع الأول من 2025.	Habitat : 224 projets) d'équipements publics seront (lancés en 2025 - Algerie Eco
		سادساً: مشاريع الطاقة والمياه
5	تحتية المياه (2025-2030): بناء سبع محطات في ولايات مثل تلمسان وسكيدة لتغطية احتياجات المياه.	Infrastructure Projects to 5) (Watch in Algeria in 2025
6	خط أنابيب الهيدروجين الأخضر (SouthH2 Corridor): بطول 3300 كم لتصدير الهيدروجين إلى أوروبا بحلول عام 2040.	Infrastructure Projects to 5) (Watch in Algeria in 2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi (B.B.A)
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion



جامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريجة)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الى السيد: مدير الديوان الوطني للإحصائيات

الموضوع: رسالة توصية للحصول على بيانات إحصائية.

سيدي المدير المحترم،
يشرفني أن أتقدم اليكم بصفتي الأستاذ المشرف على الطالبتين: هداجي شروق وروابع لينة شيماء، المسجلتين سنة ثانية ماستر تخصص إدارة أعمال.
تقوم الطالبتان المذكورتان أعلاه باعداد مذكرة تخرج بعنوان: استخدام التفكير التصميمي لبناء نموذج عمل تجاري لمنصة متعددة الأطراف، وتتطلب هذه الدراسة في جانبها التطبيقي والتحليلي الحصول على بيانات إحصائية دقيقة وموثوقة تتعلق بقطاع البناء والأشغال العمومية على المستوى الوطني:
• احصائيات حول الشركات والمؤسسات المتخصصة في أعمال البناء والأشغال العمومية والمقاولات.
• احصائيات حول الحرفيين و المهندسين والاستشاريين في مجال البناء والأشغال العمومية.
• الشركات والمؤسسات التي تتبع أو توجر المعدات والأدوات المتعلقة بقطاع البناء والأشغال العمومية.
• احصائيات حول نسب استخدام الانترنت في الجزائر.
حيث تعتبر هذه البيانات ضرورية لاثراء البحث وتحقيق الأهداف العلمية المرجوة من هذه المذكرة. وعليه نرجو من سيادكم المحترمة التكرم بتقديم المساعدة اللازمة للطالبتين من خلال تزويدهما بالمعلومات والبيانات المتاحة لدى مصالحكم والتي ستساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل البحثي. كما نؤكد لسيادتكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي والاكاديمي وسيتم التعامل معها بكل مهنية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

اسم ولقب المشرف: حمزة لفقير
الرتبة العلمية: أستاذ مساهد قسم أ
القسم: قسم علوم التسيير
hamza.lefkir@gmail.com
الامضاء



العنوان: جامعة محمد البشير الإبراهيمي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعريجة - الجزائر
الهاتف/ الفاكس: +213 35.86.21.40 البريد الإلكتروني: vdpgfsecsg@univ-bba.dz

الملاحق

Investissement	1 300 000,00		
Net Cash flow	CASH flow	Free cash flow	TRI
Année 01	17 820,00	16 200,00	0,01
Année 02	482 820,00	399 024,79	0,31
Année 03	1 040 820,00	781 983,47	0,60
Année 04	1 700 420,00	161 409,74	0,89
Année 05	2 503 940,00	1 554 749,74	1,20
La somme flow		3 913 367,74	3,01
La vane totale		2 613 367,74	فترة الاسترداد: (03) سنوات

Business Model Canvas

الشركات الرئيسية

-جامعة محمد البشير
الابراهيمى .
-حاضنة الأعمال لجامعة
محمد البشير الابراهيمى.
-الصندوق الوطني لدعم
الشركات الناشئة ASF
-شركات البناء والمقاولين
-الموردين للمواد الاولية
-موردي وشركات المعدات
والآلات الثقيلة
-منصات الدفع الالكتروني
-وزارة الاشغال العمومية
والري والمنشآت القاعدية
-وكالات تطوير السكن
(AADL, LPP, LPA)



أنشطة الرئيسية

تطوير وصيانة المنصة الرقمية.
إدارة عمليات التأجير والبيع والشراء.
التسويق والإعلان لجذب
المستخدمين.
تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء.
إدارة العلاقات مع الموردين
والمقاولين.
تحليل البيانات وتحسين أداء
المنصة



الموارد الرئيسية

منصة رقمية متطورة (موقع).
فريق تطوير وصيانة تقني.
فريق تسويق ومبيعات.
شبكة علاقات مع الموردين
والمقاولين
قاعدة بيانات شاملة للمعدات
والعمالة



القيم المقترحة

المنصة الرقمية المتكاملة والشاملة: توفير
حل شامل لاحتياجات قطاع البناء والاشغال
العمومية من معدات وعماله.
تسهيل وتسريع الوصول: تبسيط وتسريع
عملية البحث عن المعدات والعمالة وتوفير
الوقت والجهد.
حلول اقتصادية ومرنة: تقديم خيارات تأجير
وشراء وبيع بأسعار تنافسية لتلبية مختلف
الاحتياجات والميزانيات.
ضمان الجودة والموثوقية: بناء الثقة من خلال
نظام تقييم شامل للمعدات والعمال
والمستخدمين.
سهولة الاستخدام والملاءمة: تصميم منصة
بديهية وسهلة الاستخدام لجميع فئات
المستخدمين.
توصيات ذكية: استخدام الذكاء الاصطناعي
لتقديم اقتراحات قيمة للمستخدمين.
بناء مجتمع متخصص: إنشاء بيئة رقمية
للتواصل والتعاون وتبادل الخبرات في قطاع
البناء.
توفير حلول مبتكرة وعصرية: تقديم تكنولوجيا
رقمية متقدمة لتحديث وتحسين قطاع البناء
التقليدي.
الأمان والموثوقية في المعاملات: ضمان بيئة
آمنة لإجراء المعاملات المالية (مستقبلاً).



العلاقات مع العملاء

-دعم العملاء عبر الإنترنت
- نظام تقييم ومراجعات لتعزيز الثقة.
- برامج ولاء ومكافآت للمستخدمين
الدائمين.
-تقديم فيديو توضيحي حول كيفية
استعمال المنصة .



القنوات

لموقع الإلكتروني .
-وسائل التواصل الاجتماعي
(فيسبوك، لينكدان، إنستغرام).
-حملات التسويق الرقمي والإعلانات
المدفوعة.
-المعارض والفعاليات المتخصصة
في قطاع البناء.
-الشراكات مع الموردين والمقاولين-



شرائح الزبائن

-المقاولون وأصحاب
المشاريع.
العمال المستقلون-
والمهنيون

-الأفراد الذين يحتاجون-
إلى معدات لمشاريع
صغيرة .

-شركات تأجير والبيع -
المعدات (كشركاء
محتملين)



هيكل التكاليف

- تكاليف تطوير وصيانة المنصة الرقمية.
- تكاليف التسويق والإعلان.
- رواتب الموظفين.
- تكاليف الدعم الفني وخدمة العملاء.
-تكاليف كراء المكتب و معدانه



مصادر الإيرادات

رسوم عمولة على عمليات تأجير وبيع المعدات.
رسوم اشتراك للوصول إلى ميزات متقدمة في وحدة إدارة
المشاريع.
رسوم إعلانات للشركات والموردين.

