

Unit Four

الوحدة الرابعة

تصميم نموذج العمل التجاري

Business Model Design

كثير من الشركات تمتلك منتجات رائعة، لكنها تفشل بسبب ضعف نموذج العمل. في هذه الوحدة، نستكشف كيف تُبنى نماذج الأعمال الناجحة التي تحوّل القيمة إلى أرباح مستدامة.

Many companies have great products but fail due to a weak business model. In this unit, we explore how successful business models are built to convert value into sustainable profit.

لماذا تنجح بعض الشركات وتفشل أخرى؟ Why Do Some Companies Succeed While Others Fail?

الفكرة الرئيسية | Core Idea

كثير من الشركات تمتلك منتجات جيدة، ولكنها تفشل بسبب ضعف نموذج العمل وليس بسبب ضعف المنتج.
Many companies have good products but fail due to a weak business model — not a weak product.

أمثلة | Examples

- ✓ شركات تمتلك منتجاً ممتازاً دون نموذج إيرادات واضح — Companies with excellent products but no clear revenue model.
- ✓ شركات تبيع كثيراً ولكن دون ربحية — Companies that sell a lot but remain unprofitable.
- ✓ شركات تنمو بسرعة ثم تنهار بسبب ضعف التدفقات النقدية — Companies that grow fast then collapse due to poor cash flow.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

ما هو نموذج العمل التجاري؟ What Is a Business Model?

نموذج العمل هو الطريقة التي تخلق بها المؤسسة القيمة وتقدمها للعملاء وتحولها إلى إيرادات وأرباح.

A business model is the way an organisation creates value, delivers it to customers, and converts it into revenue and profit.



من هو العميل؟ Who is the customer?

ما القيمة التي نقدمها؟ What value do we offer?

كيف نقدمها؟ How do we deliver it?

كيف نحقق الإيرادات؟ How do we generate revenue?

الرسالة التنفيذية | Executive Message: نموذج العمل يوضح كيف تعمل الشركة اقتصادياً. The business model explains how the company operates economically.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

نموذج العمل مقابل الاستراتيجية Business Model vs. Strategy

نموذج العمل | Business Model

يشرح كيفية خلق القيمة وتحقيق الإيرادات.

Explains how value is created and revenue is achieved.

كيف نعمل؟ | How do we operate?

الاستراتيجية | Strategy

توضح كيفية التفوق على المنافسين.

Explains how to outperform competitors.

كيف نفوز؟ | How do we win?

الرسالة التنفيذية | Executive Message: نموذج العمل والاستراتيجية متكاملان ولا يمكن الفصل بينهما. The business model and strategy are complementary and inseparable.





Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Value Creation مفهوم خلق القيمة

العميل لا يشتري المنتج، بل يشتري القيمة التي يحصل عليها. — The customer does not buy the product they buy the value they receive

Reduce Cost | خفض التكلفة

Lowering operational expenses. تخفيض النفقات التشغيلية.

Save Time | توفير الوقت

Reducing time spent on tasks. تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام.

Reduce Risk | تقليل المخاطر

Boosting income sources. تعزيز مصادر الدخل.

Increase Revenue | زيادة الإيرادات

Protecting the customer from risks. حماية العميل من المخاطر.

Improve Comfort | تحسين الراحة

A smoother, more comfortable experience. تجربة أكثر سهولة وراحة.

Value is the real reason behind the purchase decision. الرسالة التنفيذية | Executive Message: القيمة هي السبب الحقيقي وراء قرار الشراء.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

القيمة الاقتصادية مقابل القيمة المدركة Economic Value vs. Perceived Value

القيمة الاقتصادية | Economic Value

العائد المالي الحقيقي الذي يحصل عليه العميل.
The real financial return the customer receives.

القيمة المدركة | Perceived Value

ما يشعر العميل أنه يحصل عليه — وقد يكون أكبر أو أصغر من القيمة الفعلية.
What the customer feels they are getting — which may be greater or lesser than the actual value.

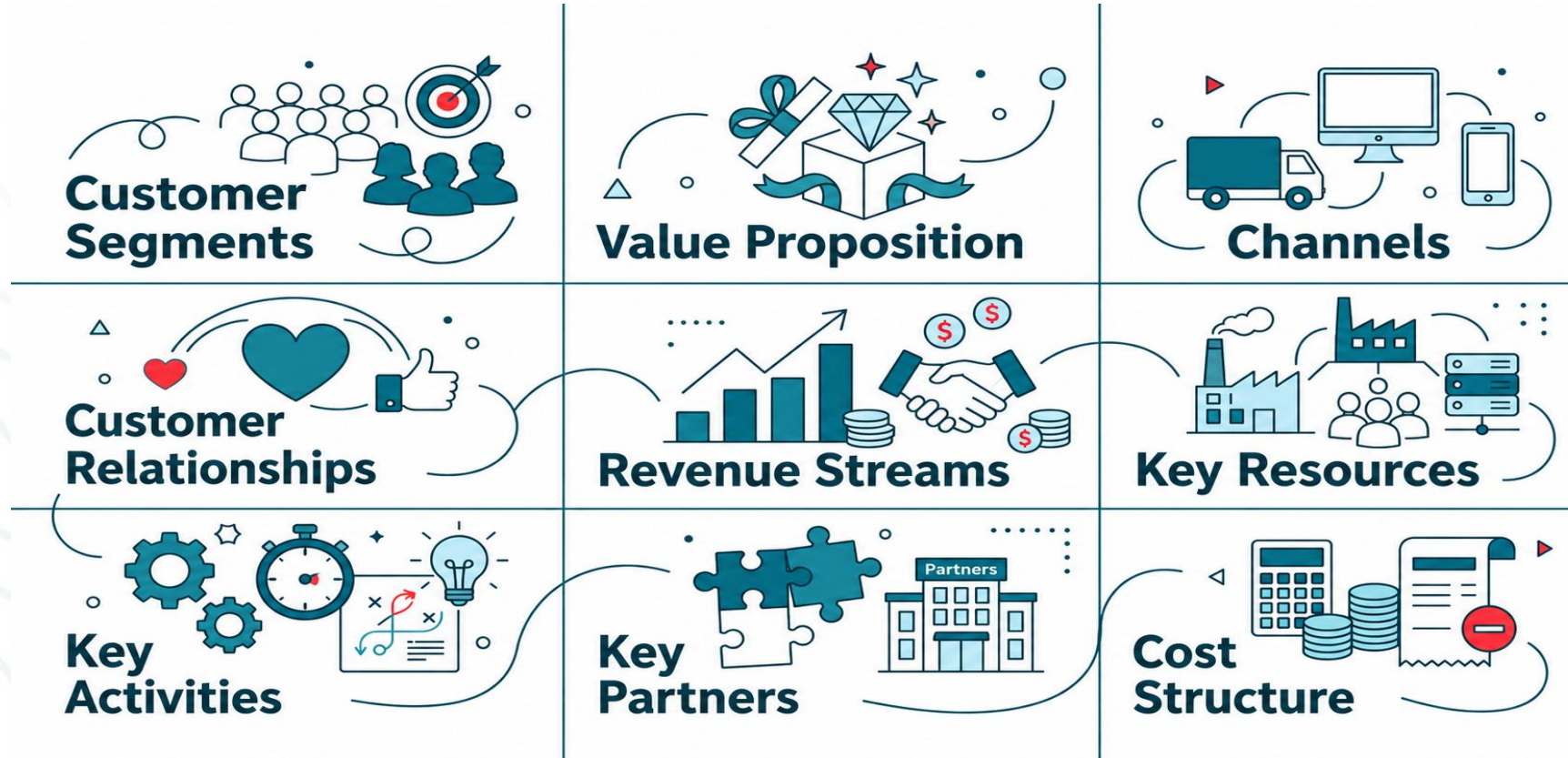
مثال | Example: قد يكون منتجان متشابهان، لكن العلامة التجارية تجعل أحدهما أكثر قيمة في نظر العميل.
Two products may be similar, but branding makes one appear more valuable to the customer.

الرسالة التنفيذية | Executive Message: الإدراك أحياناً أهم من الواقع.
Perception is sometimes more important than reality



The Nine Components of the Business Model Canvas

The Business Model Canvas provides a comprehensive view of the organisation on a single page. يوفر رؤية شاملة للمؤسسة في صفحة واحدة. Business Model Canvas.



Executive Message: Business Model Canvas | الرسالة التنفيذية
 Model Canvas provides a comprehensive organisational overview on a single page. يوفر رؤية شاملة للمؤسسة في صفحة واحدة. The Business



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



شرائح العملاء Customer Segments

الأسئلة الرئيسية | Key Questions

- ✓ من نخدم؟ — Who do we serve?
- ✓ من العميل الأكثر ربحية؟ — Who is the most profitable customer?
- ✓ من العميل الاستراتيجي؟ — Who is the strategic customer?

أنواع الشرائح | Segment Types

أفراد | Individuals

شركات | Companies

جهات حكومية | Government

أسواق متخصصة | Niche Markets

الرسالة التنفيذية | Executive Message: ليس كل العملاء متساوين في القيمة. Not all customers are equal in value.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

اختيار العميل المستهدف Choosing the Target Customer

الأخطاء الشائعة | Common Mistakes

- محاولة خدمة الجميع — Trying to serve everyone.
- التوسع المفرط — Over-expansion.
- عدم تحديد الشريحة الأساسية — Failing to define the core segment.

معايير الاختيار | Selection Criteria

- حجم السوق — Market size
- الربحية — Profitability
- سهولة الوصول — Accessibility
- الولاء المتوقع — Expected loyalty



الرسالة التنفيذية | Executive Message: كلما كان العميل المستهدف أوضح كانت القرارات أفضل.

The clearer the target customer, the better the decisions



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



القيمة المقدمة Value Proposition

لماذا يجب أن يختار العميل؟ Why should the customer choose you?

الجودة | Quality

السعر | Price

السرعة | Speed

الابتكار | Innovation

الراحة | Convenience

الرسالة التنفيذية | Executive Message: القيمة المقدمة هي قلب نموذج العمل.
The value proposition is the heart of the business model.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



Value Proposition Canvas

أداة تحليل القيمة والعميل | Value & Customer Analysis Tool

العميل | Customer Profile

- ✓ Customer Jobs — الوظائف المطلوبة
- ✓ Pains — المشكلات
- ✓ Gains — المكاسب

القيمة | Value Map

- ✓ Products & Services — المنتجات والخدمات
- ✓ Pain Relievers — معالجات الألم
- ✓ Gain Creators — مولدات المكاسب



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Value Proposition Canvas

Customer Jobs

Identify tasks and desired outcomes



Product- Market Fit

Validate value with real customer feedback



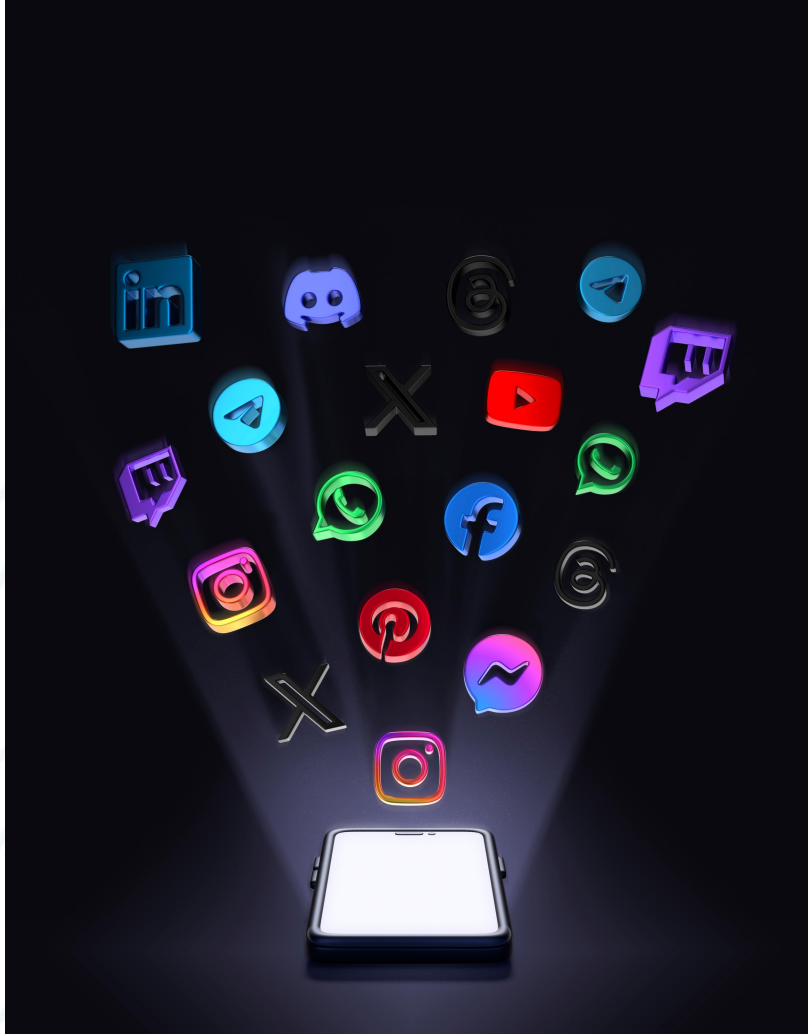
Pain Relievers

Map solutions that reduce customer pains



Every successful value proposition begins with a deep understanding of the customer. الرسالة التنفيذية | Executive Message: كل قيمة ناجحة تبدأ بفهم عميق للعميل.

القناة المناسبة قد تكون أهم من المنتج نفسه. The right channel can be more important than the product itself.



الفروع | Branches

نقاط البيع المادية — Physical sales points

المبيعات المباشرة | Direct Sales

فريق مبيعات مباشر — Direct sales team

الموقع الإلكتروني | Website

منصة رقمية للبيع — Digital sales platform

التطبيقات | Apps

تطبيقات الهاتف المحمول — Mobile applications

الوسطاء | Intermediaries

شركاء التوزيع — Distribution partners



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

Customer Relationship Management إدارة علاقات العملاء

Self-Service | دعم ذاتي

Empowering — تمكين العميل من خدمة نفسه —
.customers to serve themselves

Personal Service | خدمة شخصية

Personalising the — تخصيص التجربة لكل عميل —
.experience for each customer

Loyalty Programmes | برامج ولاء

Rewarding repeat customers — مكافأة العملاء المتكررين —

Memberships | عضويات

Building a — بناء مجتمع من العملاء المخلصين —
.community of loyal customers

Executive Message | الرسالة التنفيذية: الاحتفاظ بالعميل أقل تكلفة من اكتساب عميل جديد. Retaining a customer is less costly than acquiring a new one



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

تدفقات الإيرادات Revenue Streams

كل نموذج عمل يحتاج إلى منطق إيرادات واضح. Every business model needs a clear revenue logic.

الاشتراكات | Subscriptions

رسوم دورية مقابل الخدمة — Recurring fees for a service.

البيع المباشر | Direct Sales

بيع المنتجات مباشرة للعميل — Selling products directly to the customer.

الترخيص | Licensing

منح حقوق الاستخدام — Granting usage rights.

العمولات | Commissions

نسبة من كل معاملة — A percentage of each transaction.

الإعلانات | Advertising

الدخل من الإعلانات — Income from advertisements.

Modern Revenue Models النماذج الإيرادات الحديثة

اختيار نموذج الإيرادات يؤثر مباشرة على النمو والربحية. The choice of revenue model directly impacts growth and profitability.



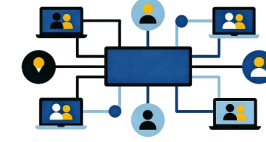
Marketplace Model

نموذج السوق — ربط البائعين بالمشتريين.
Connecting sellers with buyers.



Subscription Model

نموذج الاشتراك — دفع دوري مقابل الوصول المستمر.
Recurring payment for continuous access.



Platform Model

نموذج المنصة — بناء نظام بيئي متكامل.
Building an integrated ecosystem.



Freemium Model

نموذج مجاني مع ميزات مدفوعة — Free tier with paid premium features.
Free tier with paid premium features.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الربحية ليست الإيرادات Profitability Is Not Revenue

ارتفاع المبيعات لا يعني بالضرورة ارتفاع الأرباح. High sales do not necessarily mean high profits.

التكاليف | Costs

جميع النفقات — All expenditures

الإيرادات | Revenue

إجمالي المبيعات — Total sales income

التدفقات النقدية | Cash Flow

السيولة الفعلية — Actual liquidity

الهوامش | Margins

نسبة الربح الصافي — Net profit percentage

الرسالة التنفيذية | Executive Message: الهدف ليس البيع أكثر، بل الربح أكثر. The goal is not to sell more, but to profit more.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الموارد الرئيسية Key Resources

الموارد هي الوقود الذي يحرك نموذج العمل. Resources are the fuel that drives the business model.

الموارد المادية | Physical Resources

- المعدات — Equipment
- المنشآت — Facilities
- التكنولوجيا — Technology

الموارد غير المادية | Intangible Resources

- العلامة التجارية — Brand
- المعرفة — Knowledge
- البيانات — Data

الموارد البشرية | Human Resources

- الخبرات — Expertise
- القيادات — Leadership
- المواهب — Talent



Key Activities الأنشطة الرئيسية

ما الأنشطة التي لا يمكن لنموذج العمل أن يعمل بدونها؟ What activities cannot the business model function without

التسويق | Marketing

الوصول للعملاء وبناء الوعي —
.Reaching customers and building awareness

الإنتاج | Production

تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات —
.products and delivering services

خدمة العملاء | Customer Service

دعم العملاء وحل مشكلاتهم —
.Supporting customers and resolving issues

التطوير | Development

تحسين المنتجات والعمليات —
.Improving products and processes

الرسالة التنفيذية | Executive Message: ركز على الأنشطة التي تخلق أكبر قيمة. Focus on the activities that create the greatest value.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية



الشركاء الرئيسيون Key Partners

أنواع الشركاء | Types of Partners

- الموردون — Suppliers
- الموزعون — Distributors
- الشركاء التقنيون — Technology partners
- التحالفات الاستراتيجية — Strategic alliances

الفوائد | Benefits

- خفض المخاطر — Risk reduction
- خفض التكاليف — Cost reduction
- الوصول للأسواق — Market access

الرسالة التنفيذية | Executive Message: ليس من الضروري امتلاك كل شيء لتحقيق النجاح. It is not necessary to own everything to achieve success.

فهم التكاليف شرط أساسي لتحقيق الربحية. Understanding costs is a prerequisite for achieving profitability.



التكاليف الثابتة | Fixed Costs

- الإيجارات — Rent
- الرواتب — Salaries
- الأنظمة — Systems

التكاليف المتغيرة | Variable Costs

- المواد الخام — Raw materials
- العمولات — Commissions
- الشحن — Shipping

تذكر | Remember: التكاليف غير المُدارة تُهدد استدامة أي نموذج عمل. Unmanaged costs threaten the sustainability of any business model.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

العلاقة بين القيمة والتكلفة The Relationship Between Value and Cost

كيف نزيد القيمة دون زيادة التكلفة بشكل مفرط؟ How do we increase value without excessively increasing cost?



الأتمتة | Automation

تقليل التكاليف عبر الأتمتة — Reducing costs through automation

التحسين المستمر | Continuous Improvement

تحسين الكفاءة التشغيلية — Improving operational efficiency

الشراكات | Partnerships

مشاركة التكاليف مع الشركاء — Sharing costs with partners

الرسالة التنفيذية | Executive Message: الميزة التنافسية المستدامة تتطلب توازناً بين القيمة والتكلفة. Sustainable competitive advantage requires a balance between value and cost

أنواع نماذج الأعمال Types of Business Models

لا يوجد نموذج عمل واحد يناسب جميع الشركات. There is no single business model that suits all companies.

Product Model

نموذج المنتج — بيع منتجات ملموسة أو رقمية. Selling tangible or digital products.

Service Model

نموذج الخدمة — تقديم خدمات متخصصة. Providing specialised services.

Platform Model

نموذج المنصة — ربط المستخدمين ببعضهم. Connecting users with each other.

Marketplace Model

نموذج السوق — تسهيل المعاملات بين الأطراف. Facilitating transactions between parties.

Subscription Model

نموذج الاشتراك — إيرادات متكررة ومستدامة. Recurring and sustainable revenue.



اختبار نموذج العمل Testing the Business Model

أفضل النماذج هي التي يتم اختبارها قبل الاستثمار الكبير. The best models are those tested before major investment.

هل الإيرادات مستدامة؟

Are revenues sustainable?

هل العميل مستعد للدفع؟

Is the customer willing to pay?

هل النموذج قابل للتوسع؟

Is the model scalable?

هل التكاليف مقبولة؟

Are costs acceptable?



قابلية التوسع Scalability

قدرة الشركة على النمو دون زيادة التكاليف بنفس النسبة. The company's ability to grow without increasing costs at the same rate.

والمفهوم | Concept

النمو الحقيقي يحتاج إلى نموذج قابل للتوسع — يزيد الدخل بشكل أسرع من التكاليف.

Real growth requires a scalable model — revenue grows faster than costs.

أمثلة | Examples

البرمجيات | Software

تكلفة نسخة إضافية تقترب من الصفر — Cost of an additional copy approaches zero.

المنصات الرقمية | Digital Platforms

تخدم ملايين المستخدمين بنفس البنية التحتية — Serves millions with the same infrastructure.



الرسالة التنفيذية | Executive Message: النمو الحقيقي يحتاج إلى نموذج قابل للتوسع. Real growth requires a scalable model.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الاستدامة المالية لنموذج العمل Financial Sustainability of the Business Model

الاستدامة أهم من النمو المؤقت. Sustainability is more important than temporary growth.



التدفقات النقدية | Cash Flow

السيولة المتاحة — Available liquidity



الربحية | Profitability

هامش الربح الصافي — Net profit margin



تكلفة الاكتساب | CAC

تكلفة اكتساب العميل — Customer acquisition cost



معدل الاحتفاظ | Retention Rate

نسبة العملاء المحتفظ بهم —
Percentage of retained customers



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

الأخطاء الشائعة في تصميم نماذج الأعمال Common Mistakes in Business Model Design

Many business models fail due to incorrect assumptions. كثير من نماذج الأعمال تفشل بسبب افتراضات غير صحيحة.

تجاهل العميل | Ignoring the Customer

بناء نموذج بدون فهم احتياجات العميل الحقيقية —
Building a model without understanding real customer needs.

تقليد المنافسين | Copying Competitors

نسخ نموذج المنافس دون فهم السياق — Copying a competitor's model without understanding the context.

سوء التسعير | Poor Pricing

تسعير غير مدروس يُضعف الربحية —
Poorly considered pricing undermines profitability.

مصدر إيراد واحد | Single Revenue Source

الاعتماد على مصدر إيراد وحيد يُعرّض الشركة للخطر —
Relying on a single revenue source exposes the company to risk.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

مؤشرات نجاح نموذج العمل Business Model Success Indicators

ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره. What cannot be measured cannot be improved.

الربحية | Profitability

هامش الربح الصافي —
.Net profit margin

نمو العملاء | Customer Growth

معدل اكتساب عملاء جدد —
.Rate of new customer acquisition

الحصة السوقية | Market Share

نسبة السوق المُستحوذ عليها —
.Percentage of market captured

معدل الاحتفاظ | Retention Rate

نسبة العملاء المحتفظ بهم —
.Percentage of retained customers

الرسالة التنفيذية | Executive Message: ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره. What cannot be measured cannot be improved.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

ربط نموذج العمل بالاستراتيجية Linking the Business Model to Strategy

نموذج العمل | Business Model

يترجم الاتجاه إلى واقع تشغيلي يومي.
Translates direction into daily operational reality.

الاستراتيجية | Strategy

تحدد الاتجاه والأهداف طويلة المدى.
Defines direction and long-term goals.

Strategy sets direction
Defines long-term goals

Strategy to
Business Model

Business model translates
Turns strategy into operations

الرسالة التنفيذية | Executive Message: الاستراتيجية بدون نموذج عمل تبقى فكرة، ونموذج العمل بدون استراتيجية يصبح نشاطاً بلا اتجاه.
Strategy without a business model remains an idea; a business model without strategy becomes activity without direction.



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

إعادة تصميم نموذج العمل Redesigning the Business Model

إعادة تصميم نموذج العمل ليست علامة فشل بل علامة نضج. Redesigning the business model is not a sign of failure — it is a sign of maturity.

Declining Profitability | انخفاض الربحية

تراجع الهوامش يستدعي المراجعة —
Declining margins call for review

Market Change | تغير السوق

تحولات في احتياجات العملاء —
Shifts in customer needs

Technology Change | تغير التكنولوجيا

الابتكار التكنولوجي يُعيد تشكيل الصناعات —
Technological innovation reshapes industries

New Competitors | منافسون جدد

دخول لاعبين جدد يُغير قواعد اللعبة —
New entrants change the rules of the game

المشروع التطبيقي للوحدة Unit Applied Project

قبل اختيار الاستراتيجية يجب أولاً التأكد أن نموذج العمل نفسه قادر على خلق قيمة وتحقيق أرباح مستدامة. Before choosing a strategy, you must first ensure that the business model itself is capable of creating value and achieving sustainable profits.



المطلوب | Requirements

إعداد Business Model Canvas متكامل للشركة يتضمن:

Prepare a complete Business Model Canvas for the company including:

- شرائح العملاء — Customer Segments
- القيمة المقدمة — Value Proposition
- القنوات — Channels
- العلاقات — Customer Relationships
- الإيرادات — Revenue Streams
- الموارد — Key Resources
- الأنشطة — Key Activities
- الشركاء — Key Partners
- التكاليف — Cost Structure



Consultant Group
المجموعة الاستشارية

المشروع التطبيقي للوحدة Unit Applied Project

مخرجات الوحدة | Unit Deliverables

نموذج عمل متكامل | Complete Business Model

Value Proposition واضحة | Clear Value Proposition

تحليل الإيرادات والتكاليف | Revenue & Cost Analysis

تقييم قابلية التوسع | Scalability Assessment

خطة تطوير نموذج العمل | Business Model Development Plan



الرسالة التنفيذية | Executive Message: قبل اختيار الاستراتيجية يجب أولاً التأكد أن نموذج العمل نفسه قادر على خلق قيمة وتحقيق أرباح مستدامة.
Before choosing a strategy, first ensure the business model itself is capable of creating value and achieving sustainable profits