

# Entrepreneurship & Social Entrepreneurship

# ريادة الأعمال والريادة الاجتماعية



**Saxeed.Social**



**DAAD**

Deutscher Akademischer Austausch Dienst  
German Academic Exchange Service

## فهرس المحتوى

2	فهرس المحتوى
5	الفصل الأول
5	ريادة الأعمال والريادة الاجتماعية
5	مقدمة
6	الأهداف
7	تاريخ ريادة الأعمال
8	مفهوم ريادة الأعمال
9	مراحل عملية الريادة
13	لماذا ريادة الأعمال؟
14	فوائد ريادة الأعمال
15	من هو رائد الأعمال وما هي خصائصه؟
20	الفصل الثاني
20	مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية
22	سمات ونماذج الريادة الاجتماعية؟
23	طرق الدخول في عالم ريادة الأعمال
24	أولاً: لديك خبرة تقنية
25	ثانياً: لديك فكرة إبداعية
26	ثالثاً: لديك رغبة وشغف
28	استكشاف وبناء رؤية رائد الأعمال
30	أولاً: اكتشاف رؤيتي الشخصية
32	ثانياً: تأسيس الرؤية الشخصية
32	ثالثاً: تطوير فكرة مفهوم مشروعى التجارى
35	مصادر الأفكار الرئيسية للمشروعات الريادية
40	امثلة على ريادة الأعمال وعلى ريادة الأعمال الاجتماعية
40	أولاً : نماذج عالمية وعربية في ريادة الأعمال
46	ثانياً: أمثلة على ريادة الأعمال الاجتماعية ( الابتكار الاجتماعى )
56	الفصل الثاني
56	مخطط نموذج العمل التجارى
57	مقدمة
61	المكونات الرئيسية

62	..... Customers Segments	شرائح العملاء
65	..... Value Proposition	القيمة المقترحة أو العرض المقدم
69	..... Channels	قنوات التوزيع
72	..... Customer Relationship	العلاقة مع الزبائن
74	..... Revenue Stream	مصادر الإيرادات
77	..... Key Resources	الموارد الأساسية
78	..... Key Activities	الأنشطة الأساسية
80	..... Key Partners	الشركاء الأساسيون
81	..... Cost Structure	9 هيكل التكاليف
82	.....	الفصل الرابع
83	.....	مقدمة:
84	.....	مفهوم خطة العمل:
84	.....	أهمية خطة العمل:
87	.....	1 - خطة المنتج/الخدمة
92	.....	2 - خطة تسويق
106	.....	3- خطة الإدارة والتنظيم
107	.....	الأشكال والهيكل القانونية للمشاريع
110	.....	إدارة المهام الرئيسية للمشروع:
111	.....	البنية التحتية والإدارة
112	.....	تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف وتقييم النتائج
115	.....	4الخطة المالية
115	.....	<b>Financial Plan</b>
116	.....	مدخل إلى المفاهيم المالية:
116	.....	<b>Introduction to Financial Concepts</b>
117	.....	القوائم المالية
117	.....	Balance Sheet: الميزانية العمومية
119	.....	: Income Sheet قائمة الدخل
120	.....	:Cash Flow قوائم التدفق النقدي
136	.....	الفصل الخامس
136	.....	كيف تقدم عرضا ناجحا حول شركتك الناشئة على السنتج
136	.....	مقدمة
137	.....	أساسيات حول كيفية تقديم عرض شركة ناشئة :

138 .....	التسلسل النموذجي للعرض التقديمي
144 .....	<b>Reference</b> قائمة المراجع

## الفصل الأول

# Entrepreneurship & Social Entrepreneurship

## ريادة الأعمال والريادة الاجتماعية

### Introduction

#### مقدمة

إن من حق كل شاب وفتاة أن يحلم بغدٍ أفضل، أكثر إشراقًا وابتسامًا، وأن يصبح يومًا ما أحد رجال الأعمال أو سيدة أعمال. لكن كيف، ومتى، وأين، ولماذا؟ كلها أسئلة تدور في أذهاننا وخاصة الشباب الباحث عن فرصة عمل في ظل ظروف تاهت فيها الخطة وتفرقت فيها السبل.

إن ما يعيشه الشباب من خريجي الجامعات من بطالة في هذه الأيام قد حدث في عصر ما قبل الثورة الصناعية، وأن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (هي انتشار وإحلال العمل اليدوي بالممكنة) في تلك الأيام قد أتاحت وظائف ذات طبيعة مختلفة. وتأتي الثورة الإلكترونية الآن لتقلص في ظاهرها عدد الوظائف وخاصة مع تزايد التجارة الإلكترونية وتعاملات الناس بالكروت الممغنطة ناهيك عن ثورة النانو تكنولوجي. أضف إلى ذلك زيادة عدد السكان.

ولو نظرنا إلى حالنا في العالم العربي؛ لعرفت أن الجامعات تخرج سنويًا أعداد كبيرة جدًا من الشباب؛ في حين تقاس حاجة السوق النمطية للعمل بعدة آلاف قليلة.

ومن هنا نؤكد على ضرورة أن يعتمد الشباب وفي سن مبكرة جدًا بتزويد أنفسهم بالكثير من المهارات وتطوير قدراتهم وعدم الاكتفاء بالحصول على الشهادات العلمية فقط، وذلك من أجل زيادة فرصهم في الحصول على العمل المناسب لهم مستقبلاً وتوجيههم لإنشاء مشاريعهم الخاصة انو الانخراط بمشاريع اجتماعية، حيث تشير الإحصاءات العالمية إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل 98% من مجموع المؤسسات العاملة في معظم دول العالم.

## The objectives

### الأهداف

نهدف من خلال هذه المادة الى تقديم تعريف لريادة الاعمال بشكل عام وللريادة الاجتماعية بشكل خاص، وتبيان الفرق بينهما، وتزويد المهتمين بالعلوم النظرية والمهارات والأدوات التطبيقية التي تساعد في اختيار توجههم نحو أي نوع منهما، ثم الاخذ بأيديهم لإنشاء المشروعات الريادية وتنميتها والعمل على استدامتها.

### نسعى لتحقيق الأهداف والمخرجات التالية:

1. تكوين إطار معرفي شامل للمتدربين في مواضيع ريادة الأعمال والريادة المجتمعية.
2. اكساب المتدربين القدرات والمهارات العملية في مجالات ريادة الأعمال والريادة المجتمعية.
3. تزويد المتدربين بمجموعة من المهارات والمصادر المتخصصة في خلق الافكار الريادية وتطويرها.
4. خلق الحافز لدى المتدربين من خلال عرض مجموعة من التجارب العملية وقصص النجاح الملهمة والمحفزة على الإبداع والانطلاق في عالم الريادة.
5. تزويد المتدربين بمهارات وعلوم إنشاء نموذج مخطط العمل التجاري.
6. تزويد المتدربين بأساسيات بناء وتكوين خطة عمل لمشروع.
7. تزويد المتدربين بمهارات العرض امام لجان التحكيم والمستثمرين.

## The History of Entrepreneurship

### تاريخ ريادة الأعمال

بدايةً فإن كلمة "Entrepreneurship" مشتقة من الكلمة الفرنسية "Entreprendre" والتي تعني «يباشر، أو يشرع في عمل ما». وتعتبر الريادة من الظواهر القديمة والحديثة المتطورة والمتجددة، وهي ترتبط غالبًا بالمبدعين والموهوبين الذين يقدمون الابتكارات والحلول الإبداعية والمشاريع الرائدة في المجالات المختلفة. وتعود جذور الريادة إلى العصور الحضارية التاريخية المختلفة. وتعتبر مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ميلادي من أهم الطفرات والقفزات العظيمة في تاريخ الريادة حيث أصبح العالم أكثر قدرةً وانفتاحًا على الابتكار والإبداع وساهم ذلك في خلق الكثير من المنتجات والخدمات والحلول الابتكارية الحديثة، مما انعكس ذلك على فتح الكثير من الأسواق والمشاريع والبرامج والقطاعات الحديثة وحفز الدول وأصحاب رؤوس الأموال على الاستثمار والمخاطرة في تطوير هذه المشاريع والابتكارات والمنتجات والخدمات الريادية المميزة.

ويشير الكثير من الباحثين والمتخصصين إلى أن ظاهرة ريادة الأعمال ليست نتائج القرن العشرين، حيث استخدمت هذه الكلمة لأول مرة من قبل الاقتصادي ريتشارد كانتليون (R. Cantlion) عام (1734-1680) في بداية القرن التاسع عشر، وعبر عنها بنوع من الشخصية التي تكون قادرة على الاستعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة. وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة. أما مفهوم رائد الأعمال فيرجع إلى العالم الاقتصادي شومبيتر (Schumpeter) (1883-1950). حيث عرف الريادي بأنه: ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح.

## The Concept of Entrepreneurship

### مفهوم ريادة الأعمال

#### • الريادة في اللغة

معنى ريادة في معجم المعاني الجامع: ريادة: (اسم): قيادة ورئاسة، والمصدر راد. وميزة الريادة الميزة التي تكتسبها شركة لكونها رائدة صناعة ما أو في طليعة من يعرض منتجاً جديداً أو خدمة حديثة. وتعني بالإنجليزية: "first mover advantage" (ميزة التحرك الأول أو الابتكار الأول)

#### • تعريف ريادة الأعمال اصطلاحاً

أن مصطلح ريادة الأعمال أحد المصطلحات الاجتماعية، والتي عادة لا يوجد تعريف شامل جامع لها وبالتالي نجد أن ريادة الأعمال من المصطلحات التي اختلف في تعريفه العلماء والباحثين ومن أهمها ما يلي:

**ريادة الأعمال:** هي الإحساس بالفرصة التي يراها آخرون مشوشة ومتناقضة وتلمسها واقتناصها وصنع شيء رائد منها.

**ريادة الأعمال:** نشاط مبدع يهدف إلى تكوين وبناء شيء جديد من لا شيء. أو إيجاد شيء جديد نتيجة لتطوير شيء سابق.

**ريادة الأعمال:** وسميت أيضا الاعتمار، عملية تحديد مشروع تجاري معين للبدء به والتركيز عليه وتوفير الموارد اللازمة وتنظيمها وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق ربح مالي، وتعرف أيضا على أنها عملية إنشاء منظمة أو مجموعة منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل أو عدة أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة.

**ريادة الأعمال:** عملية بدء عمل تجاري، وتنظيم الموارد الرئيسة له، مع افتراض المخاطر المرتبطة بذلك.

**ريادة الأعمال:** إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة.



**ريادة الأعمال:** هي عملية السعي للاستفادة من الفرص دون قيود باستخدام الموارد المتوفرة حالياً.

ينبغي الالتفات إلى كون ريادة الأعمال «عملية (Process)» ذات مراحل محددة. عادةً ما يقسم المنظرون لريادة الأعمال والمفكرون في هذا المجال تلك العملية إلى خمسة مراحل متسلسلة هي:

1. التعرف على الفرص (Opportunity recognition)
2. تطوير المفهوم (Concept development)
3. تحديد الموارد والحصول عليها (Resource determination and acquisition)
4. إطلاق وتنمية المشروع (Launch and venture growth)
5. الحصاد (Harvesting)

## Stages of the Entrepreneurship Process

### مراحل عملية الريادة

#### المرحلة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة (Opportunity Recognition)

تبدأ الريادة بالتعرف على الفرص المتاحة من خلال دراسة وفهم ومتابعة الواقع الذي يعيش فيه الشخص الريادي. قد تتمثل هذه الفرص في تغير ديموغرافي في البلد، أو تعديل تشريعي معين، أو تغير في عادات وأذواق المجتمع الاستهلاكية، أو في احتياجات أو خدمات معينة لا يتم تلبيتها في الوقت الحاضر .

مثال:

في بريطانيا، أطلقت إحدى الشركات الناشئة (Weezy) خلال جائحة كورونا لتوصيل البقالة خلال 15 دقيقة مستفيدةً من الفرصة المتمثلة بتحول السلوك الشرائي للمستهلكين إلى التسوق الإلكتروني بسبب ظروف الحظر.

### المرحلة الثانية: تطوير المفهوم (Concept Development)

في هذه المرحلة يتم ترجمة الفرصة إلى ما يسمى مفهوم المشروع (Business Concept) ، وغالباً ما يؤدي الفشل في هذه المرحلة إلى فشل المشروع أو المنتج بالكلية.

لكن ما هو مفهوم المشروع؟

مفهوم المشروع هو وصف لفكرة المشروع يوضح العناصر الأساسية التالية:

1. المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع. (Product or service)
2. الفئة المستهدفة. (The target market)
3. الميزة التنافسية (The competitive advantage) التي تجعل المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع قادراً على المنافسة.

مثال: توجد الكثير من تطبيقات الهواتف الذكية التي تسجل معدل السرعات الحرارية التي يحرقها الجسم خلال التمارين والأنشطة المختلفة. أرادت إحدى الشركات تطوير تطبيق جديد أسمته (CTracker) لهذه الغاية فكان «مفهوم المشروع» على النحو الآتي:

**CTracker** هو تطبيق للهواتف الذكية مصمم للأشخاص المتحمسين للحفاظ على صحتهم ولياقتهم ليساعدهم في متابعة أدائهم خلال التدريب والأنشطة الرياضية الأخرى وفي تنظيم تلك الأنشطة. يقوم هذا التطبيق بقياس كمية السرعات الحرارية المحترقة بطريقة حسابية دقيقة ومبتكرة وغير مستخدمة في أي تطبيق آخر.

## المرحلة الثالثة: تحديد وتأمين الموارد (Resource determination and acquisition)

في المرحلة الثالثة من مراحل عملية الريادة ينبغي للريادي تحديد الموارد المطلوبة لإطلاق المشروع والسعي لتأمينها. تتضمن الموارد بالعادة: المال، المعلومات، والقوى البشرية.

**المال:** تتعدد المصادر التي يمكن للريادي استغلالها لتوفير التمويل المطلوب، وهي:

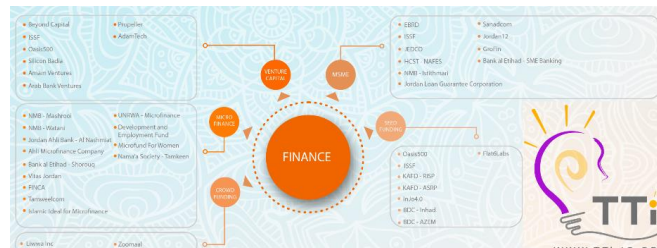
**التمويل الذاتي (Self funding):** يمكن تمويل المشروع أو جزء منه ذاتياً من خلال المال الذي يملكه الريادي بشكل مباشر، أو من خلال قروض بنكية بضمانات أصول يملكها. يعتبر التمويل الذاتي ضرورياً لإقناع المستثمرين بجدية صاحب المشروع واستعداده لتحمل المخاطر.

**رأس المال الإستثماري (Venture capital):** في هذه الحالة يقدم طرف استثماري تمويلاً للمشروع كجزء من رأس مال الشركة الناشئة ويصبح شريكاً يملك نسبة منها أو من أسهمها. قد يشترط المستثمر أحياناً دوراً في إدارة الشركة الناشئة، كعضوية مجلس الإدارة.

**المنح (Grants):** قد توفر بعض البرامج الحكومية وغير الحكومية في بعض البلدان فرصاً لتمويل الشركات الناشئة على شكل منح. عادة ما تكون مثل هذا الفرص عبارة عن جوائز تمويلية تمنح ضمن مسابقات تنافسية.

**التمويل الجماعي (Crowd funding):** يعد التمويل الجماعي أحد المصادر لدعم الشركات الناشئة، حيث يقوم صاحب الفكرة بطرحها لعامة الناس (من خلال الإنترنت بالعادة) وتحديد المبلغ المطلوب ليقوم المهتمون بالفكرة والداعمون لها بتمويلها بمبالغ بسيطة في العادة حتى يتم جمع المبلغ المطلوب.

**حاضنات الأعمال (Business Incubators):** توفر حاضنات الأعمال الدعم للمشاريع الناشئة في مراحل مختلفة من خلال توفير المكان والخدمات اللوجستية والإدارية والفنية. قد تستمر فترة الاحتضان لتصل إلى سنتين أحياناً بهدف تقليل التكاليف على الشركة الناشئة إلى حين تطويرها للمنتج أو الخدمة بشكل جاهز للإطلاق.



**المعلومات:** جزء مهم من مقومات نجاح أي مشروع ريادي هو الحصول على المعلومات الدقيقة

والضرورية من خلال عملية تسمى «تحليل السوق» (Market analysis)

ما هو تحليل السوق؟ هو عملية تقييم نوعي وكمي للسوق تبحث في حجمه (عدد العملاء)، شرائح العملاء، الأنماط الشرائية للعملاء، أنماط ومستوى التنافسية، والبيئة الاقتصادية عموماً من حيث التشريعات والتحديات.

**القوى البشرية:** تبدأ المشاريع الريادية بالحد الأدنى من القوى البشرية المطلوب لتطوير المنتج أو الخدمة تحضيراً لمرحلة إطلاق المشروع.

### المرحلة الرابعة: إطلاق وتنمية المشروع (Launching and venture growth)

في هذه المرحلة، يتم إطلاق المشروع والسعي الدائم لتطويره وتنميته لزيادة القيمة المحصلة من المشروع. غالباً ما يتضمن ذلك تطوير الخطط (المالية، التسويقية، والإدارية)، زيادة الاستثمار، وغيرها من الإجراءات المطلوبة للتعامل مع المتغيرات الطارئة.

### المرحلة الخامسة: الحصاد (Harvesting)

في هذه المرحلة، يبدأ الريادي بالحصول على الهدف من المشروع. فقد يكون هدف المشروع حل مشكلة اجتماعية معينة، أو تحقيق أرباح مالية. قد يتبع تحقق الهدف خروج الريادي من المشروع بأشكال مختلفة كبيع الشركة وأصولها أو تحويل إدارتها و/أو ملكيتها لشخص أو جهة أخرى، أو استدامة المشروع.

## Why Entrepreneurship?

### لماذا ريادة الأعمال؟

ما زالت الكثير من الدول العربية ودول العالم الثالث تتأخر عن دول العالم المتقدم في تبنيها واهتمامها بريادة الأعمال ونشرها كثقافة وأسلوب حياة في مجتمعاتها. حيث أدركت دول العالم المتقدم منذ زمن طويل أهمية ريادة الأعمال وجعلها من أولوياتها الاستراتيجية. فهي تلعب دور أساسي في بناء اقتصاديات الدول وتنمية قدراتها التنافسية العالمية. ففي أمريكا تحقق مشاريع رواد الأعمال الصغيرة ما يزيد على 47 في المئة من إجمالي المبيعات الكلية ويزيد عددها على 22 مليون مشروع صغير، كما تقوم بتوظيف نحو 53 في المئة من القوى العاملة. وتسهم بما نسبته 50 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي. وتصل هذه المساهمة إلى 43 في المئة في كوريا الجنوبية، و56 في المئة في تايوان، و60 في المئة في الصين، و70 في المئة في هونج كونج.



يجب مواكبة دول العالم المتقدم بل والسعي بجد واجتهاد للتميز والتطوير والدخول في المنافسة معها في ميادين الريادة والإبداع. فنحن نمتلك المعرفة القوية، والشباب المبدع المبتكر. لذا يجب علينا توفير البيئة المناسبة لخلق منظومة متكاملة للابتكار وريادة الأعمال.

## Benefits of Entrepreneurship

### فوائد ريادة الأعمال

أصبح من المؤكد أن لريادة الأعمال تأثيرًا إيجابيًا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي سوء على الفرد أو المجتمع. وفيما يلي نستعرض أهم فوائد ريادة الأعمال على الصعيد الفرد والمجتمع:

#### أولاً: مستوى الفرد (رواد الأعمال)

تعمل ريادة الأعمال على تحقيق الكثير من الفوائد والغايات للأفراد ومن أهمها مايلي:

1. تحقيق الطموح الشخصي «الاستقلالية».
2. زيادة الدخل والأرباح.
3. التحرر من الوظيفة «فرصة للتميز».
4. تنمية المواهب والإبداعات «تحقيق الطموحات».
5. التميز بإنجازات عظيمة «طريقك إلى العالمية».
6. المساهمة في بناء المجتمع «منتج ومبتكر ومخترع».

#### ثانياً: مستوى المجتمع (الوطن)

لا يخفى على أحد كمية التنمية والازدهار والتي صنعتها ريادة الأعمال على صعيد دول العالم المختلفة حيث نقلت الكثير من دول العالم الفقيرة والمتناحرة إلى دول تمتاز بالتنمية والنهضة الاقتصادية والاجتماعية ومنها (روندا في أفريقيا، ماليزيا في آسيا، البرازيل أمريكا الجنوبية، وغيرها)، وفيما يلي أهم فوائد ريادة الأعمال على مستوى الدولة:

1. زيادة النمو الاقتصادي
2. توفير فرص عمل.
3. التنوع في مجالات خدمة المجتمع.
4. زيادة الكفاءة وتحسن مستوى الإنتاجية.
5. إحداث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل.
6. تجعل الدول دائماً في المقدمة.

## Who is an entrepreneur and what are its characteristics?

### من هو رائد الأعمال وما هي خصائصه؟

أشار د. نبيل محمد الشلبي بأنه حضر المؤتمر الدولي العاشر لريادة الأعمال عام 2011، في جلسة تمحورت حول علاقة الأسواق العالمية بالسياسات الوطنية لريادة الأعمال وجلس على يساره البروفيسور زولتان الأستاذ بجامعة جورج ماسون الأمريكية وشاركهم الجلسة البروفيسور فرانسوا من فرنسا وترأسها البريطاني أوليفر. وأثار زولتان قضية تشغل بالهم في الغرب وستحدث بحلول العام 2040 تقريباً ويخططون لمواجهتها من الآن: (القضية هي: أن نسبة الشباب تبلغ 19% فقط في أوروبا و21% في أمريكا)

حيث تبلغ أكبر نسبة للشباب الأوروبي في أيرلندا وسلوفاكيا وبولندا وتبلغ 24% من إجمالي عدد السكان وتقل في الدنمارك وإيطاليا وتبلغ 18%، بينما نجد أنها تتجاوز الـ 50% في المجتمعات العربية. يرى الغرب أنهم بالعام 2040 سيتحولون إلى أمة من العجائز في ظل انخفاض أعداد المواليد وتطور أنظمة الرعاية الصحية والتي أدت إلى زيادة معدل أعمار المواطنين. ولكن ما هو الحل لهذه المعضلة؟ الحل الذي اختاروه ببساطة هو ريادة الأعمال، بمعنى تيسير استقدام رواد أعمال شباب من أمتنا (الفتية) لإنقاذ أمتهم (الهرمة). فنسبة من هم أقل من 25 عام في الوطن العربي تساوي 70%. ونسبة من هم فوق 65 تساوي 4.1%.

## من هو الريادي (رائد الأعمال)؟

بين الشلبي في مقدمة كتابه «ابدأ مشروعك ولا تتردد» أنه رغم ثراء اللغة العربية فإن جميع الترجمات لمصطلح (Entrepreneur) اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية، حيث نجد ان القواميس والأدبيات الإدارية ترجمت المصطلح إلى:

(العصامي- المبادر- رائد الأعمال- الملتزم- المنظم - المقاول- المخاطر – الطموح- المخطط -

المروج- صائد الفرص- المبدع الإنتاجي).

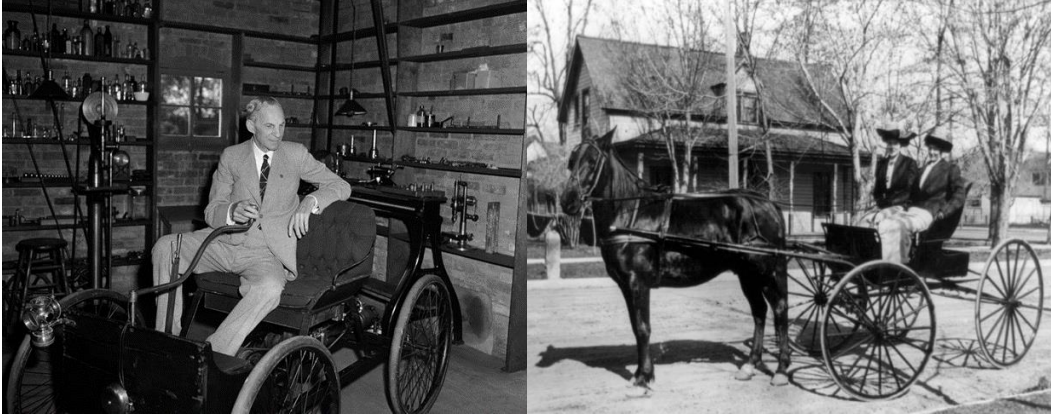
وفي الحقيقة أن «الأنترنتور- ريادي الأعمال» في سماته وصفاته وخصائصه ينطبق عليه «كل ما سبق».

كما ويرى (الشلبي، 2011) من وجهة نظره الشخصية أن استخدام تعبير (المستثمر الصغير)، للتعبير عن كل من يرغب في بدء مشروع خاص أو يمتلك مشروع بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة لأنني أراه عندما قرر البدء في مشروعه استثمر في ثلاثة أشياء وهي: -ماله، -وجهده، -ووقته. وصغير لأنه (بالغالب يحتاج رأس مال صغير نسبياً). كما أن أغلب تلك الشريحة من شريحة الشباب (وهم صغار نسبياً بالعمر).

المهم أن يتسم رائد الاعمال بمجموعة كبيرة ومتنوعة من الخصائص والسمات. فمثلاً: لا ينتظر الفرصة الاستثمارية ليصطادها بل هو صائد الفرص يصنعها من لا شيء، ويطورها ويقدم على تنفيذها ويتفرغ لها ويقا تل لإنجاحها ... فلتكن "صانع للفرص دائماً".



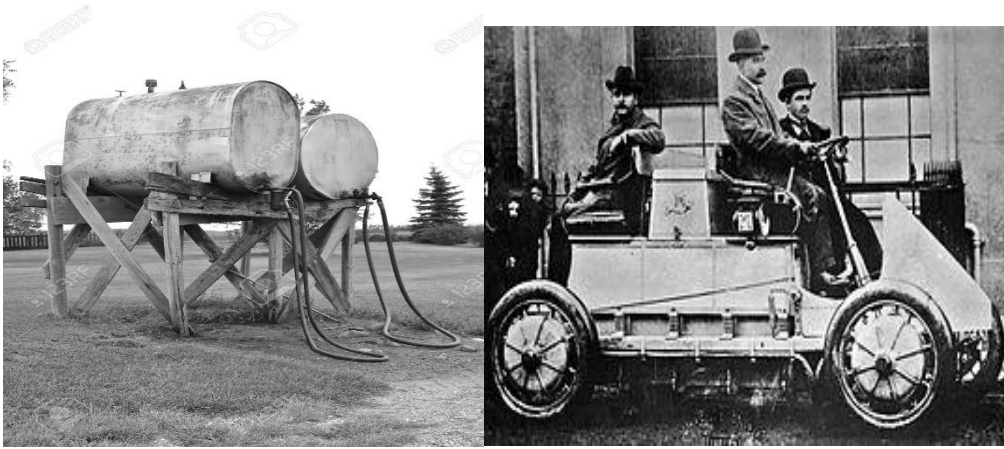
## هنري فورد ويعتبر من اشهر الرياديين في العالم



هو الذي صنع أول سيارة في أمريكا تقريبًا عام 1900، وفي ذلك الوقت كانت الناس تستعمل لتتنقل الخيول والعربات التي تجرها. لو سأل هنري فورد الناس قبل اختراع السيارة ماذا تريدون كوسيلة نقل سريعة؟ لكان الجواب: نريد حصان بدل الحمار لأنه أسرع، أو مجموعة أحصنة مع عربة، لكنه (فورد) فكر خارج الصندوق الذي يفكر به الناس، وفكر خارج المألوف أيضًا، ففكر بالسيارة. إذا التفكير خارج المألوف والنظر إلى الأمور من زوايا مختلفة غير الذي ينظر منها الناس سيوفر لك النجاح. لكن هل دائمًا تنجح الأمور؟ من المؤكد لا، لأن هنالك بعض المشاريع فشلت وإليك المثال التالي عن بدايات السيارات الهجينة.

## لماذا قد يفشل المشروع من بدايته؟

بكل بساطة نجد أن سيارات الهايبرد في البدايات لم تنجح برغم من صناعتها قديمًا حيث كان أول ظهور لها عام 1891، والسبب هو: توافر البترول بكثرة، وسعره كان رخيص جدًا. كما كان لوجود شركات البترول دورًا كبيرًا في الحد من نجاح هذا المشروع بسبب تهديده ومنافسته لمصالح هذه الشركات فنجاح سيارات الهايبرد سيترتب عليه استهلاك كميات أقل من الوقود.



## Entrepreneur characteristics

### صفات رائد الأعمال

هنالك الكثير من الصفات والسمات التي يجب أن يتصف بها رائد الأعمال، وهذا لا يعني أن تنطبق على رائد الأعمال كل الصفات والسمات بل يجب أن يتحلى بأهمها ويعمل على تنميتها وتطويرها واكتساب كل ما هو جديد: (مع ملاحظة انه لا يوجد فرق بين صفات رائد الاعمال الربحي ورائد الاعمال الاجتماعي)

1. البحث عن الفرصة والمبادرة
2. الإقدام على المخاطرة
3. التطلع إلى الكفاءة بالجودة
4. المثابرة
5. الالتزام بالعمل
6. البحث عن المعلومات
7. تحديد الهدف
8. التخطيط والمتابعة
9. الإقناع والتجارة
10. الاستقلالية والثقة بالنفس

## The concept of Social Entrepreneurship

### مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية

**الريادة الاجتماعية** هي عملية إيجاد وتطبيق حلول مبتكرة لمشكلات وتحديات يواجهها المجتمع، ويكون الهدف منها في الغالب غير تجاري، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنّ هذه الحلول مقدّمة بشكل مجاني تمامًا.

#### والمقصود بالمشروع المجتمعي؟

هو كل مشروع مجتمعيّ موجودٌ بهدف تلبية الحاجات غير المُلبيّة لمجموعة مُعيّنة من النَّاس. بحيث يتم توليه من قبل أفراد أو مجموعات (المنظمات أو الأعمال)، والتي تُطبّق مهاراتٍ عملية وتقنيات بهدف الخروج بحلولٍ ابتكاريةٍ من شأنها معالجة تحديّاتٍ اجتماعيةٍ، و/ أو اقتصاديةٍ و / أو بيئيةٍ مُستمرّة.

#### ريادة الأعمال الاجتماعية

- تعالج ريادة الأعمال الاجتماعية **المشكلات أو الاحتياجات الاجتماعية** التي لم يتم معالجتها أو تلبيتها من قبل القطاع الخاص أو الحكومة.
- إن الدافع الأساسي لريادة الأعمال الاجتماعية هو المنفعة الاجتماعية.
- تعمل ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل عام مع قوى السوق وليس ضدها.

### من أمثلة المشكلات الاجتماعية:

الفقر، البطالة، الجوع، نقص المياه، ارتفاع فاتورة الطاقة، التلوث البيئي، التخلص من النفايات، حوادث السير، عدم توفر التأمين الصحي، المخدرات، إطلاق العيارات النارية، الانتشار غير المرخص للأسلحة، الانتحار، التنمر، التحرش والاعتداء الجنسي، ارتفاع معدلات الطلاق، إساءة معاملة الأطفال، عمالة الأطفال، التمييز ضد الأقليات، عدم الانتظام في خدمات المواصلات، عدم المساواة في بيئة العمل، ارتفاع أسعار السلع والخدمات، عدم توفر المتنزهات العامة، نقص المكتبات العامة، عدم توفر خدمات التدفئة والتبريد في المدارس، التعلم الإلكتروني مع ضعف إمكانات الطلبة وأسرههم، انخفاض الحد الأدنى للأجور، الاختراقات والجرائم الإلكترونية، وغيرها الكثير.

عند التحقق من أي حل لمشكلة مجتمعية ومعرفة إن كان ابتكارا اجتماعيا ام لا، يجب أن نطرح

الأسئلة التالية ونجيب بنعم على كل منها:

- هل هذا الحل جديد للمستفيد، أو في هذا السياق، أو في عملية تطبيقه؟
- هل الحل أفضل من الحل القائم؟ هل نقوم بحل المشكلة بشكل أفضل من ذي قبل؟
- هل الحل موجه في المقام الأول إلى المجتمع ككل بدلا من الأفراد العاديين؟

## Key features and Models of Social Entrepreneurship

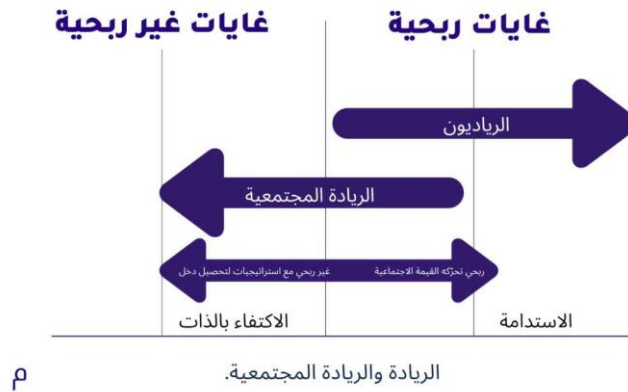
### سمات ونماذج الريادة الاجتماعية؟

#### 1- غير ربحي بوجود استراتيجيات لتحصيل مصادر دخل:

المشروع الريادي المجتمعي هنا يستخدم طرق اجتماعية وتجارية لتحقيق الاكتفاء بالذات بأكثر شكل ممكن، حيث أن الربح يتم إعادة استثماره في المشروع لتمكينه من مواصلة إيصال القيمة المجتمعية بفعالية.

#### 2- ربحي مع استراتيجيات تحركها القيمة الاجتماعية:

المشروع الريادي المجتمعي هنا يستخدم طرق اجتماعية وتجارية بنفس الوقت لتحقيق الاستدامة، في هذا الشكل يمكن مثلاً للقائمين على المشروع تحقيق بعض الربح الشخصي أيضاً.



يؤقر النموذجان أعلاه القدرة للرياديين المهتمين في العمل على قضية اجتماعية معينة دون القلق من الحاجة لتحصيل التمويل، أو الحصول على عمل آخر للقدرة على الاستمرار

## Ways to enter the world of entrepreneurship

### طرق الدخول في عالم ريادة الأعمال

هناك ثلاثة طرق أساسية لبدء أي مشروع ريادي أو مشروع تجاري جديد. وأن تصبح رائد أعمال؛

وهذه الطرق الثلاث تكمن في:

أولاً: لديك خبرة تقنية.



ثانياً: لديك فكرة إبداعية.



ثالثاً: لديك رغبة وشغف.



## أولاً: لديك خبرة تقنية

لعلّ هذا هو النموذج الأكثر شهرة، خاصة في الآونة الأخيرة. هناك أسماء مخترعين حازوا على تلك الشهرة، مثل: صاحب سيارات فورد، أو مخترع المصباح، أو صاحب الفيس بوك، أو مؤسس مايكروسوفت، وبالتأكيد صانع الأيفون.

كل النماذج السابقة وغيرها هي بذاتها محفز ودافع لكل شخص يطمح للريادة بأن يسير على خطاهم المعرفية وتقنية. فدخل في عالم التقنية والابتكار يحتاج الكثير من التعلم والبحث والجهد. هؤلاء وغيرهم، قامت اختراعاتهم وابتكاراتهم الاستثنائية كأساس لتغيير مجريات العالم ونقله سريعاً من زمان إلى زمان. فقد غيرت التقنية التي استخدموها وطورها بالطريقة التي يمضي بها العالم نحو الأمام والازدهار والتطور. فهي عقول موهوبة في التقنية وتمتلك الحس العالي في الإبداع والابتكار والريادة. عندما يفكر الناس في كلمة "ريادة الأعمال"، فإن أمثال ما ذكرناهم – أو غيرهم – هم أول من يتبادرون إلى الأذهان، وهذا أمر متوقّع. لكن اسمحو لي أن أقول، إن تلك الاختراعات قد تكون معياراً عندما يتعلّق الأمر بمفهوم ريادة الأعمال. فالتقدّم التقني لا يستجيب لاحتياجات السوق الحالية. وإنما يقوم بخلق احتياجاتٍ وأسواق جديدة، لم تكن موجودة من الأساس قبل ذلك.

**(أن أمثال هؤلاء لا يزالون بشرًا مثلنا، في حين أنهم ابتكروا احتياجات المستقبل)**

**وفيما يلي نستعرض نموذجًا عمليًا عالميًا على ذلك إنه: (ستيف جوبز)**

ستيفن بول "ستيف" جوبز (بالإنجليزية: Steven Paul Jobs)؛ (24 فبراير 1955 - 5 أكتوبر 2011) كان مخترعًا وأحد أقطاب الأعمال في الولايات المتحدة. عُرف بأنه المؤسس الشريك والمدير التنفيذي السابق ثم رئيس مجلس إدارة شركة آبل وأثناء إدارته للشركة استطاع أن يخرج للنور كلاً من جهاز الماكنتوش (ماك) بأنواعه، وثلاثة من الأجهزة المحمولة وهي: أيبود، وأيفون، واي باد.



## ثانيًا: لديك فكرة إبداعية

إذا تابعت عن كُتُب رواد الأعمال الذين أنشأوا مشاريع صغيرة ناجحة من خلال تقدم فكرهم التقني؛ ستجدونهم أولئك الذين لديهم أفكار تجارية كبيرة. إنهم لم يخترعوا التقنيات الحديثة، وإنما قاموا بالتفكير في أفكار خارقة، أفكار تغير تمامًا طبيعة منتج ما أو خدمة أو حتى قطاع بأكمله. ثم تُترجم تلك الأفكار الخارقة لتتمثل في مشاريع تجارية جديدة. وكما تعلمون، إن تلك الأفكار عادة ما تكون تحسُّناً جذرياً أو تغيير نمط الأعمال القائمة. فإنها تحوّل هذه الأعمال القديمة رأساً على عقب، وتتوصّل إلى طرقٍ غير عادية لحل نفس المشكلة بشكلٍ أسرع، أو أفضل، أو أقل تكلفة، من جميع الأعمال الموجودة في السوق.

(العبقرية = التفكير في طرقٍ جديدة تجمع بين: أداء المهام المختلفة والمتنوعة + نهجٍ جديد لحلّ مشكلة ما + إنشاء منتج معين + تقديم خدمة ما)

وفيما يلي نستعرض نموذجاً عملياً عالمياً على ذلك إنه: (ماكدونالدز) و (أمازون)

- الفكرة الإبداعية لشركة ماكدونالدز: تكمن في أنهم ركزوا على السرعة في عملية بيع وتقديم المنتجات للزبائن. وذلك لان الزبائن لا تحب الانتظار كثيراً، فعملوا على فتح فروعاً كثيرة، تمتاز بطعم واحد، وسعر رخيص.

- الفكرة الإبداعية لشركة أمازون: مؤسسها جيف بيزوس. حيث تركز شركة "أمازون" على هدف أساسي وهو أن تكون متجرًا يبيع كل شيء. فالشركة تسعى لتمكين الأشخاص في جميع أنحاء العالم من العثور على أي شيء يريدونه داخل مكان واحد وبأقل تكلفة ممكنة.

## ثالثاً: لديك رغبة وشغف

هي آخر الطرق، ولكنها بالتأكيد ليست أقل الطرق أهمية. لتصبح رائد أعمال ولتبدأ مشروعك التجاري الصغير، لا بد من وجود الرغبة والشغف - سمّها إن شئت، حب، وُلْع، عاطفة طموح فكلها تؤدي لنفس المعنى. فهذه الطريق يجب أن تكون هي القائد لك، وهي الطريق الرئيسة التي تقودك وتوصلك لباقي طرق ريادة الأعمال. أي إنسان لديه استعداد للمبادرة والمخاطرة والشغف والتي تتطلبها ريادة الأعمال، بتأكيد سيمضي على ما يرام عبر الطرق الأخرى. وغالبًا نجد أن هذا الطريق الرغبة والشغف والطموح موجود وكأمن في داخلنا وهو الشرارة التي يجب أن نطلقها لتقودونا إلى طرق ريادة الأعمال الأخرى لنصبح رواد في المستقبل بل نماذجًا عالمية وقصص ملهمه.

**وفيما يلي نستعرض نموذجًا عمليًا عالميًا على ذلك إنه: (الشيخ صالح الراجحي)**

- ✓ كانت بداية الشيخ صالح الراجحي في دنيا المال والأعمال كحمال وتاجر للخردة، في الصباح حمال بأجرة بسيطة، وبائع للخردوات بعد صلاة العصر وذلك في الأربعينات الميلادية.
- ✓ بدأ حياته التجارية من الصفر ولم يكن في خله أن يكون صاحب ثراؤه بهذا الحجم. وكان كما قال: "كنت أعمل في الصباح والمساء وأبيع وأشتري في أعمال بسيطة كبيع المفاتيح والأقوال وبعض الخردوات". ويضيف "كنت أشقى في بحثي عن لقمة العيش منذ ولادتي في البكيرية".
- ✓ أما عن بدايته مع الصرافة والبنوك فيقول: "أنني كنت أجلس في إحدى الساحات في الرياض قديمًا وأبسط لأقوم بصرف النقود للناس (تغيير العملة) بعد أن اتجهت إليها وكان الناس يتهافتون على للصرافة البسيطة جدًا.
- ✓ افتتح أول مكان للصرافة عام 1366 هـ ومنها انطلقت مجموعة الراجحي التجارية التي أصبحت الآن إمبراطورية مالية لا يحب أن يعلن عن رقم محدد لها.
- ✓ قدرت (مجلة فوربس Forbes Middle East) ثروته في عصره الذهبي في عام 2018 بحوالي 5.9 مليار دولار مما جعله يحتل المركز 169 في قائمة أغنياء العالم.

## ثلاثة طرق لتدخل عالم مفهوم ريادة الأعمال

- الأول (لديك خبرة تقنية) يتطلب مستوى كبيراً من العبقرية الخلاقية في مجالٍ ما.
- الثاني (لديك فكرة) يتطلب درجةً كبيرةً من البصيرة والفرص.
- الثالث (لديك رغبة) كل ما تحتاجه أن يكون لديك رغبة في الحياة.

إن بدء مشاريع صغيرة ناجحة من خلال رغبتك فيها لا يتطلب أي موهبة نادرة الوجود وقدرات خارقة. بالإضافة إلى أنك لست بحاجة إلى أن تصبح عبقرياً حتى تمتلك الرغبة. ولا تحتاج إلى البصيرة والفرص لتحصل على الشغف.

### **كل ما تحتاجه أن يكون لديك رغبة في الحياة.**

سر مفهوم ريادة الأعمال... جميع البشر الأحياء لديهم هذه الرغبة... سواء اخترنا الاعتراف بذلك أم لا. جميع البشر الذين أصبحوا رواد أعمال من خلال بدء النشاط التجاري باستخدام رغبتهم هم على ما يبدو مجرد بشر عاديين، رغبوا في أداء ما يرغبون في فعله بطريقة غير تقليدية وخارجة عن العادة. السر يكمن في قرارهم، وفي قرارك أنت أيضاً، أن تقوم بإنجاز مهمة كبيرة بكل ما تمتلكه من حماس. مجرد أن تستخدم ما لديك من قدرات بجانب إدراكك الحالي الذي يمنحك الرغبة في أداء شيء مفيد للعالم؛ تستطيع أن تنفذ فكرتك، أو أن تبني شركتك.

## استكشاف وبناء رؤية رائد الأعمال

### Explore entrepreneurship

### استكشاف ريادة الأعمال

بعد أن تناولنا وعرجنا على العديد من مواضيع ريادة الأعمال، رح نتعمق الآن وندخل في نواتنا ونبحث في أنفسنا لصالح مشاريعنا الخاصة، سنقف على ثلاث مواضيع في غاية الأهمية وهي: اكتشاف رؤيتي الشخصية، وتأسيس الرؤية الشخصية، وتطوير فكرة مشروع تجاري.

إن خطوات التحضير لرحلة ما توازي في طبيعتها خطوات التخطيط للأعمال والمشاريع الجديدة.

فالمسافرون الذين يخططون جيداً هم من يأخذون بعين الاعتبار غالباً، الأهداف الشخصية للرحلة، والاعتبارات المالية ومحددات الوقت، وغيرها. فكلما خطت بشكل أفضل قبل البدء كانت الفرصة أكبر لتكون رحلة ناجحة وممتعة والأمر ينطبق نفسه على رائد الأعمال الذي سيبدأ مشروع الريادي.

**فالتحضير لرحلة ما يتطلب منك القيام بالكثير من الأمور من أهمها:**

- ✓ اتخذ القرار بشأن وجهتك، تأخذ بعين الاعتبار كل الأماكن التي ترغب بزيارتها.
- ✓ حدد النشاطات التي ترغب بالقيام بها أثناء الرحلة.
- ✓ حدد من سيرافقك في الرحلة.
- ✓ فكر بالخدمات التي تحتاجها في الرحلة (وقود، طعام، سكن).
- ✓ ضع قائمة بأهم الأشياء التي ستحزمها لتأخذها معك في الرحلة.
- ✓ حدد مبلغ المال المطلوب وكيف ستحصل عليه.
- ✓ قرر كم ستستغرق الرحلة.

وكذلك الامر ينطبق عليه عند شروعك في عملية التخطيط لمشروع، حيث يجب عليك القيام بالعديد من

**المهام والواجبات ومن أهمها:**

- ✓ حضر رؤيتك الشخصية بحيث تتضمن أهدافك الشخصية والمهنية.

- ✓ اكتب فكرة مشروعك.
- ✓ ابني فريق العمل، وأسعى لبناء وتطوير شبكة من العلاقات.
- ✓ خطط لاستخدام الموارد.
- ✓ اكتب خطة الأعمال لمشروعك الريادي.
- ✓ حدد استخدامات ومصادر التمويل.
- ✓ ضع خطة للخروج.
- ✓ خطط للمستقبل.

**الخطوة الأولى** في تخطيط الأعمال هي تحليل الرؤيا الشخصية الخاصة بك. حيث تساعد رؤيتك الشخصية على أن تضع في نصب عينيك أن عمالك ما هو إلا جزء من خطة الحياة الأكبر وليس الغاية نفسها.

## أولاً: اكتشاف رؤيتي الشخصية Discover my personal vision

((إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، قد ينتهي بك الأمر إلى مكان آخر))

لأنه فعلاً إذا خرجت من بيتك وانت لا تعرف إلى أين ذاهب .. فقد تذهب إلى أي مكان.

صاحب هذه المقولة: (يوجي بيررا Yogi Berra) لاعب البيسبول الأمريكي عالمي الصيت، توفي عن عمر 90 عاماً.

عند تحديد الرؤية الشخصية، هنالك بعض الخيارات الشخصية المهمة والأساسية التي يجب أن تحددها وتأخذها عند التخطيط لمشروعك التجاري. فالخطوة الأولى في تخطيط أي عمل هو تحليل رؤيتك الشخصية اتجاه هذا العمل، حتى لا تكتشف مستقبلاً أنك تقوم بعمل لا تحبه وليناسيك. وفيما يلي نستعرض أهم الخيارات الشخصية والمهنية:

### ❖ اختيارات شخصية Personal choices

- ✓ ساعات العمل Work hours
- ✓ المرونة Flexibility
- ✓ الموقع location
- ✓ السفر Travel
- ✓ الأخلاق والمعتقدات والمعايير Morals, beliefs & standards
- ✓ المتطلبات الجسدية Physical requirements
- ✓ مشاركة الأسرة Family involvements
- ✓ الدخل الشخصي في المستقبل Future personal income

### ❖ اختيارات مهنية Professional choices

- ✓ السلطة أو المكانة Power or status
- ✓ التفاعل الاجتماعي social interaction
- ✓ المشاركة في العمليات اليومية involvement in daily operation
- ✓ الخبرات والمهارات والافضليات expertise, skill, and preferences
- ✓ الأمان الوظيفي job security
- ✓ المهنية المستقبلية future professional goals
- ✓ المشاريع التي تطلق بقصد النمو أو كنمط حياة (life style) growth business

## ثانياً: تأسيس الرؤية الشخصية Establish my personal vision

بعد اكتشافك لرؤيتك الشخصية تستطيع الآن أن تؤسس لرؤيتك التي ترغب. لأن رؤيتك الشخصية ستحدد نمط الحياة التي تريد، بما في ذلك الوقت المتوفر لإنجاز وتنفيذ مشروع الريادي، والمكان الذي تريد أن تعمل فيه، وما مدى رغبتك في إشراكك لعائلتك؟ وما هو حجم أهدافك وقدراتك المالية؟ كما ستساهم تطلعاتك المهنية بما في ذلك نوع العمل الذي تستمع به، والأهداف المهنية المستقبلية، والدور الذي ستلعبه في المشروع في تأسيس رؤية شخصية مثالية.

ومن خلال تأسيسك لرؤيتك الشخصية المثالية ستكون قادرًا على تحديد ما إذا كانت فكرة المشروع مناسبة أم لا؟ وقد تكتشف أيضًا أن بعض الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، وبالتالي في هذه الحالة حاول أن تحدد الأولويات أو أن تنازل عن بعض الأهداف المتضاربة لصالح أهداف أخرى أكثر أهمية ووضوح لديك. وخذ دائمًا وقتك الكافي بالتفكير.

## ثالثاً: تطوير فكرة مفهوم مشروعى التجارى Development of my Concept

إن بيان ووضوح فكرة المشروع "**بيان المهمة (Mission Statement)**" ، يعتبر بمثابة جسر يربط بين فكرة العمل وخطة الأعمال. إن تحويل الفكرة وبيانها وتوضيحها يتطلب منك التفكير بكيفية سيتم بيع المنتج أو تقديم الخدمة، ومن الذي سيقوم بشرائه، وما هي فوائد المرجوة من المنتج أو الخدمة، وما الفرق بينه وبين المنتجات الأخرى، وماهي وسيلة التوصيل. عندما تأخذ فكرتك على شكل بيان، يمكنك حينها تقييم مشروعك بشكل أكثر فعالية من حيث المشاكل والهفوات المحتملة.

كما أن بيان فكرة المشروع ووضوحه يمكنك من وصف طبيعة عملك الدقيقة للموردين والعملاء والمقرضين وأعضاء فريق الموارد البشرية معك بإيجاز، وهي مهارة مهمة لرواد الأعمال الناجحين.

فعلى سبيل المثال لا يكفي أن تقول: أريد أن أنشئ شركة استشارات إدارية. فهذا الوصف يعطي ويوصل انطباع للمستمع بأن لديك القليل من المعلومات.



بل يجب عليك القول: أخطط لإنشاء شركة استشارات إدارية تقدم خدمات تخطيط استراتيجي للشركات متوسطة الحجم في جنوب شرق البلاد. بحيث يكون لدينا العديد من الخدمات الاستشارية وكل فريق استشارات مكون خصيصاً لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الفريدة، وتقديم خدمات التقييم، والتخطيط لمساعدة العملاء على تحسين الكفاءة وعمليات المؤسسة من أجل الابتكار والتغيير، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة المبيعات. في هذه الصيغة توصل للمستمع أن لديك الكثير من المعلومات والبيانات ووضوح في الأهداف والغايات وهنا يكمن التميز عن الصيغة الأولى.

❖ مفهوم العمل، أو ما يسمى بـ **"بيان المهمة" (Mission Statement)** لمشاريع الريادة الاجتماعية هو وصف للمشروع يجيب عن الأسئلة التالية:

- 1) ما الذي ستقوم به الشركة (وصف للخدمة أو المنتج)؟ يجب أن يكون الجواب محدداً ليستثني ما لن تقوم به الشركة.
- 2) ما هي الفئة المستهدفة من المشروع؟
- 3) ما هو تعريف "القيمة" (Value) في المشروع وكيف يتم قياسها؟
- 4) ما هي الميزة التنافسية الإبداعية التي يتفرد بها المشروع؟
- 5) ما الذي يشكل النجاح بالنسبة لهذا المشروع، وكيف يتم قياس النجاح؟

### مثال

□ **الصيغة الأولى:** تتمثل مهمة منظمة XYZ في تزويد الشباب من الأحياء ذات الدخل المنخفض بالمهارات الأكاديمية وفرص التعلم التي يحتاجون إليها للنجاح وتزويد طلاب الجامعات بفرصة لفهم تلك الاحتياجات والمساعدة في تلبيتها لتعزيز تنميتهم كقادة.

1) **ما الذي ستقوم به الشركة (وصف للخدمة أو المنتج)؟ يجب أن يكون الجواب محدداً ليستثني ما لن تقوم به الشركة؟** المهمة موصوفة لكن بشكل ضبابي لا يبين ما ستقوم به الشركة وما لن تقوم به لتنفيذ المهمة.

2) ما هي الفئة المستهدفة من المشروع؟ الأطفال وطلبة الجامعات

3) ما هو تعريف "القيمة" (Value) في المشروع وكيف يتم قياسها؟ عدد الأطفال وطلبة الجامعات الذين تلقوا الخدمة

4) **ما هي الميزة التنافسية الإبداعية التي يتفرد بها المشروع؟** لا يوجد

5) **ما الذي يشكل النجاح بالنسبة لهذا المشروع، وكيف يتم قياس النجاح؟** النجاح بالصيغة الحالية هو فهم جميع احتياجات الشباب وتلبيتها، وهذا غير ممكن.

□ **الصيغة الثانية:** توفر منظمة XYZ للشباب ذوي الدخل المنخفض المهارات الأكاديمية التي يحتاجونها للنجاح في الحياة وتمنح طلاب الجامعات الفرصة لتطوير قدراتهم القيادية. البرنامج الأول من نوعه في مدينة نيويورك ، يقوم برنامج XYZ تربط الأطفال المعرضين للخطر مع طلاب من الجامعات المحلية الذين يوجهونهم في الأكاديميين الأساسيين ويقدمون نماذج واقعية للنجاح الأكاديمي. هدفنا ، مع الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشباب ، هو إنشاء نموذج للتعليم والتدريس سيحذو حذوه الآخرون في نيويورك وعبر أمريكا.

- 1) ما الذي ستقوم به الشركة (وصف للخدمة أو المنتج)؟ المهمة أوضح الآن " تربط الأطفال المعرضين للخطر مع طلاب من الجامعات المحلية الذين يوجهونهم ...."
- 2) ما هي الفئة المستهدفة من المشروع؟ الأطفال وطلبة الجامعات
- 3) ما هو تعريف "القيمة" (Value) في المشروع وكيف يتم قياسها؟ الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الشباب
- 4) ما هي الميزة التنافسية الإبداعية التي يتفرد بها المشروع؟ البرنامج الأول من نوعه في مدينة نيويورك
- 5) ما الذي يشكل النجاح بالنسبة لهذا المشروع، وكيف يتم قياس النجاح؟ النجاح هو تكرار النموذج "إنشاء نموذج للتعليم والتدريس سيحذو حذوه الآخرون في نيويورك وعبر أمريكا"

## مصادر الأفكار الرئيسية للمشروعات الريادية

### Sources of main ideas for entrepreneurial projects

"حدثت هذه القصة في مصر منذ أربعة عشر عام حين قابل أحد الخبراء في ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة شابًا يسأله ويطلب النصح والارشاد عن كيفية بدء مشروع إنتاج الأجبان البيضاء، حيث إن قريته بأطراف مدينة المنصورة / مصر واشتهرت بإنتاج هذه الأصناف وفيها ما يقارب إثنين وعشرين مصنع تتسابق فيما بينها لإنتاج نفس المنتجات من الأجبان البيضاء.

وفوجئ هذا الشاب بسؤال الخبير له عن العبوة التي يتم فيها تعبئة الأجبان وأخبره بناء على ما لديه من معلومات أنها من صفيح معدني مجلفن ذي اشتراطات معينة ويتم جلبها من مدينة الإسكندرية والتي اتبعد عن القرية بأكثر من مائتي كيلومتر حيث يوجد مصنع الصفيح.

ويقول الخبير، عندها لمعت الفكرة في خاطرنا معاً لماذا تود أن تكون المصنع الثالث وسبقته قائلاً ... لماذا تود أن تكون المصنع الثالث والعشرين في حين يمكنك أن تكون المصنع الأول، والذي تتسابق إليه المصانع الاثنان والعشرون الأخرى، والذين يصارعون بعضهم بعضاً تنافساً فيما يعرف بحرق الأسعار والجودة.

وعندها شرع الشاب في تنفيذ الفكرة حيث بدأ العمل من خلال مكبس ومقص وبعض الآلات محلية الصنع بإضافة لبعض الأدوات والمعدات البسيطة وبكلفة 10 آلاف جنيه تقريباً. والآن هناك خط إنتاج حديث وفرن وخط للطباعة الحديثة الملونة وإجمالي أصول تقدر بمليون ونصف مليون جنيه تقريباً. بينما نجد في المعسكر الآخر بعد هذه السنوات لم يتبق على قيد الحياة سوى سبعة مصانع أجبان فقط بعد أن لفظ السوق المصانع الهزيلة منها".

إن موضوع التقليد في عالم المنشآت الصغيرة والمتوسطة هو أشبه بعدوى، فما أن ترى المشروع ناجحاً حتى يكرره العشرات بنفس المدينة وبنفس الحي وبنفس الشارع حتى يسقط الجميع. إذا كان البعض مصرّاً على التقليد فعليه أن يبدأ من حيث أنتهى الآخرون من تطوير وتحسين فالسوق لا يرحم والزبون أذكى من الجميع.

السؤال المهم الآن هو: كيف يمكن لنا توليد واختيار الأفكار الريادية المميزة لتحويلها لمشروع ريادي ناجح؟

تعتبر الفكرة الإبداعية اللبنة الأولى والأساس لأي مشروع ريادي مميز، وغالبًا ما يكون لدى كل منا العديد من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إذا أحسنا دراستها إلى مشروعات ريادية ناجحة. فمهما كان النشاط الذي ستختاره، تأكد من أنك تحب القيام به، وأن الآخرين على استعداد لدفع الثمن من أجل الحصول على منتجاتك أو خدماتك.

وفيما يلي نستعرض أهم الطرق والوسائل التي ستساعدكم في الحصول على أفكار ريادية مناسبة لقدراتكم وخبراتكم ونأمل أن تصبح مشاريع تمتاز بالنجاح والتطور.

### (1) وفر ما تحتاجه ولا تجده

هل خطر في بالك البحث عن منتج أو خدمة لم تجدها في بلدك؟!

في منطقتنا العربية وفي إحدى الأمسيات بينما كان (سعود بهوان) في سلطنة عمان يتفقد أحد مشاريعه المرتبطة بالسيارات، سأل أحد السائقين الذين يعملون لديه: ماذا يجب أن أفعل إذا تعطلت سيارتي وأصبحت في حاجة إلى المساعدة في الليل؟ رد السائق ليس عليك إلا الانتظار إلى الصباح. ولم تمر هذه الملاحظة على سعود وقرر إنشاء مراكز خدمات تعمل على مدار 24 ساعة، وطوال أيام السنة. الآن يمتلك إمبراطورية اقتصادية على مستوى السلطنة تحتضن الآلاف الموظفين ومئات الفروع وملايين الأصناف والخدمات.

### (2) طالع الأخبار بشكل مختلف

عادة ما يقرأ الريادين والمبدعين الأخبار بطريقة مختلفة عن العامة، غالبًا يروا فيها سواء أكانت إيجابيًا أو سلبًا فرصًا استثمارية يمكن اقتناصها. فعلى سبيل المثال: هناك خبر منشور بإحدى الصحف المحلية على النحو التالي: (كشفت دراسة أن عدد زوار المراكز التجارية قد قارب 10 ملايين زائر خلال صيف العام الماضي، ومرشح العدد لزيادة لا تقل عن 20% خلال الصيف القادم. وأشارت إلى ارتفاع الإنفاق على السياحة إلى 19 مليار دولار ومن المنتظر أن يرتفع الإنفاق إلى 24 مليار عام 2022 وسيتجاوز 33 مليار عام 2025).

تأمل هذه الأرقام وأنظر إليها وكأنها كعكة من الفرص الاستثمارية. ما هو مقدار حصتك منها الآن؟ وكيف ستتطور لتنافس أو تتدع لتدخل هذا السوق؟ ....

### (3) حسن ما يقدمه الآخرون

يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن ابتكار وإبداع أفكار جديدة واصيلة. فشرية سنجر مثلاً لم تخترع ماكينة الخياطة الأولى، ولكنها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكية بواسطة الأرجل بدلاً من استعمال اليد فقط وانتجت النوعين. وجاءت شركة أخرى وأضافت الموتور الكهربائي لتظهر لنا الماكينة بشكلها الحالي.

هل فكرت بتحسين خدمة موجودة بالفعل، مثل تحسين التعبئة والتغليف لمنتج معين ليقتبل عليه شرائح أوسع. تسريع خدمة التوصيل لتصل للعميل في وقت أسرع من منافسيك.. إننا هنا لن نقوم بإعادة اختراع العجلة، ولكن سنقوم بتحسينها وإضافة لمسات ذكية من شأنها استقطاب زبائن وعملاء جدد وأسواق أكبر وأشمل.

### (4) تفحص المشاكل.. تجد مشاريع مهمة

واجه المشاكل وابحث عن الحلول بطريقتك، واسأل كل من حولك عن المشاكل اليومية التي تواجههم، فقد يشيرون عليك بأفكار جديدة. تأمل تلك الأفكار وانتقى منها ما يمكن أن يتحول لمشروع صغيره. (الحاجة أم الاختراع). فعلى سبيل المثال كان اختراع وإنتاج وتسويق أغلب الأدوات المكتبية مثل الدباسة والثقابة والشريط اللاصق والمقس بسبب مشاكل واحتياجات تمس أعمال الموظفين اليومية في مكاتبهم.. فهل تأملت حياتك اليومية في منزلك ومكتبك ومدرستك وجامعتك وبالطريق إلى عملك وفتشت عن المشاكل والحاجات وفكرت بابتكار حلول ربما بعضها يرقى لأن يكون مشروع ناجح بالمستقبل.

ومن أشهر الأمثلة على ذلك ما يُروى أن الصناعي الأمريكي مارفن ستون اعتاد على شرب عصير النعناع بعد انتهائه من العمل. وكان يستعمل مصاصة من القش النباتي الرائج آنذاك. ولكنه كان يمتعض من تفتت أسفل القشة والرواسب التي تتساقط منها في العصير. وذات مرة، تناول قلم رصاص ولفّ عليه شريطاً من الورق، وبعد نزع القلم، صمغ الورق ليشرّب العصير بهذه المصاصة الجديدة. وخلال فترة وجيزة انتقل إلى صناعة هذه المصاصة من ورق مانيتا المقوى والمطلي بالبارفين ليصبح مقاوماً للتلف السريع الذي تتسبب فيه السوائل. وحصل على براءة لاختراعه هذا عام 1888م. وما أن حل العام 1890م حتى كانت هذه السلعة الجديدة تلازم كل أنواع المرطبات في أمريكا بأسرها.

بعد ذلك بنحو 40 سنة، كان المخترع المعروف جوزف فريدمان في كاليفورنيا يراقب طفلته وهي ترتبك في شرب الحليب من كوب بواسطة مصاصة مستقيمة. فأخذ المصاصة الورقية، وزج فيها برغي معدني، ولفها من الخارج بخيط شده على المصاصة بقوة. وبعد نزع الخيط والبرغي، صارت المصاصة مرنة قابلة للطي. وسجل فريدمان اختراعه هذا في العام 1937م، بعد ذلك صمم واختراع آلة خاصة تجعل المصاصة قابلة للطي. لم يقبل أحد بشراء هذا الاختراع، فأسس فريدمان، مصنعًا صغيرًا بنفسه لإنتاج هذه السلعة الجديدة. وساعدته شقيقته على ترويج هذه المصاصات في المستشفيات أولاً، رغم أنها كانت موجهة أساسًا إلى الأولاد. وبمرور الوقت راجت المصاصات المرنة على كل المستويات، ونما المصنع، وتحول إلى سلسلة مصانع ظلت تعمل حتى العام 1969م، تاريخ بيعها إلى شركة "ميريلا نديكاب"، بعدما حوّلت عائلة فريدمان إلى واحدة من أغنى العائلات الأمريكية.

#### (5) حل بيانات الاستيراد والتصدير

تتيح بعض مواقع الإنترنت إحصائيات لمجموعات كبيرة من السلع والخدمات المستوردة أو فرص تصديرية لقوائم من المنتجات والخدمات في أسواق عالمية.. ولاتزال بعض الشركات العملاقة في دول مثل الأردن والسعودية وقطر ومصر وغيرها تستورد مدخلات الإنتاج بل المنتجات من الخارج مثل المنتجات الزراعية والحيوانية والحديد والمنيوم الأسمدة والأسمت والنسيج كما وتستورد الكثير من الدول الآلات وقطع الغيار وتستعين بموردي خدمات بملايين الدولارات سنويًا، كل ما عليك أن تبحث وتفتحص المعلومات المتاحة، وإن وجدت ضالتك في منتجات وخدمات فبمقدورك واستطاعتك تصنيعها أو توريد بعضها.

#### (6) نفذ القديم بأسلوب أو نمط جديد

الكافي شوب هي تطوير لفكرة قديمة هي «القهوة البلدي»، وكلاهما يقدمان المشروبات الخفيفة واثاحة وقت ممتع بين الأصدقاء، ومع الوقت تميزت «الكافي شوب» بأفكار جديدة من خلال إضافة وجبات خفيفة وألعاب الكترونية وإنترنت لاسلكي ومكتبة تضم كتب متميزة.

كما أن المراكز التجارية والمولات، ما هي إلا تطوير لفكرة قديمة وهي الأسواق الشعبية القديمة. حيث أصبحت المراكز التجارية والمولات تضم بين جانبيها محلات كثيرة ومتنوعة، وأماكن ترفيهية، مثلما كانت الأسواق القديمة تضم الخانات للاستراحة وتؤمن الحمامات ومواقع الترفيه لزائريها.

ومن الأمثلة على ذلك أيضاً ما قام به "الأستاذ فادي غندور" رجل أعمال وريادي أردني، حيث نقل صناعة قديمة إلى أحضان التكنولوجيا، وذلك عندما أسس شركة «أرامكس لنقل البريد وتوزيعه، وهي

من أوائل الشركات الأردنية التي يتم إدراجها في بورصة ناسداك لتنمو سنويًا بما يزيد عن المائتي مليون دولار، ويعمل بها ثلاثة آلاف موظف تقريبًا.

## (7) الثورات والحروب بنات الأفكار لصائدي الفرص

تؤدي الأحداث غير العادية إلى زيادة الطلب غير المتوقع على سلع كانت تعاني من الكساد قبل هذه الأحداث، كما تقلص الطلب على سلع أخرى كانت تتمتع برواج كبير.. نظرية اقتصادية تلقي بظلالها على أرباح المتاجرين بهذه السلع، صائدي الفرص: هم «صناع المظلات» الحاذقين والذين ينتظرون الغيوم الممطرة. فغالبًا يخرج البعض من هذه الأحداث غير العادية ليجنوا الأرباح مع سقوط أول حبات المطر.

ومن الأمثلة المميزة والطريفة ايضًا، أنه خلال العدوان الأمريكي على أفغانستان، توصل رجل أفغاني بسيط إلى فكرة حولت مجرى حياته، حيث كان يعمل بجمع مخلفات الصواريخ والقذائف من ساحات الحرب التي تحيط ببيئته. حتى وصل به الأمر أن يصعد إلى جبل قريب من قريته ويضع كشافاً بسيطاً وسط الصخور. وتأتي الطائرات الأمريكية وتطلق وابلاً من صواريخها عالية لتدميره على اعتبار أنه هدف وعدو. ثم يأتي الأفغاني راكباً عربته بالصباح ليجمع المعادن الناتجة عن الصواريخ ويقوم بتخزينه. فعلها أكثر من مرة، حتى إذا انتهت الحرب قام ببيعه لجهات مختلفة.

8- ا طرح أسئلتك ولا تتردد (التفكير السابر): ماذا ... لماذا ... متى ... أين...؟؟

9- الخيال ... تخيل بحريتك... الخيال يشكل العالم. لو لم يكن خيال منتجي أفلام الكرتون واسع لما حضرنا هكذا مسلسلات رائعة.

10- بدل .... وغير... ماذا يمكن أن نستخدم بدل.. المكونات.. الأجزاء.. الطريقة.. الزمان.. المكان....

مثل: تحويل القمر يد (سقف المنزل) إلى خلايا شمسية لتوفير الطاقة.

11- الربط .... والدمج... ماذا يمكن أن نربط وندمج من المكونات.. الأجزاء....

مثل: دمج الكاميرا بتلفون.

12- اعكس... فكر بالمقلوب... مثل شو ممكن وحصل فعلا في أيام كورونا

مثل: في العادة الطالب يذهب إلى مدرسة أو جامعة ليتعلم.... في التعلم الإلكتروني يأتيك التعلم في أي مكان.

## امثلة على ريادة الأعمال وعلى ريادة الأعمال الاجتماعية

### أولاً : نماذج عالمية وعربية في ريادة الأعمال

## International and Arab models for entrepreneurship

سنتناول فيما يلي مجموعة من الرياديين الملهمين والمميزين على الصعيد العالمي والعربي والمحلي، كنماذج نجحت في عالم الريادة ليكونوا لنا حافز ومشجع على أن نخطو ونسير على طريق النجاح والتميز والعطاء.

### أولاً: صالح كامل



- ✓ بدأ ممارسة التجارة من مرحلة الطفولة، عندما كان يصنع من عظم كعب الخراف أدوات ولعبة شعبية يقال لها "الكبوش"، ويبيع ما صنعه لزملائه.
- ✓ في المرحلتين المتوسطة والثانوية، باشر في تحرير وإنتاج المجلات المدرسية وبيعها، والكسب منها.
- ✓ كان صالح كامل أول رئيس لفريق الكشافة المدرسة في السعودية. ويقول عن هذه التجربة: "من هذه الرئاسة أتتني فكرة استيراد ملابس رياضية، وقتها أخذت من والدي، مبلغ 3000 ريال. سافرت إلى لبنان، واشترت بدل كشافة وصافرات وسكاكين وكتب كشفية جلبتها معي إلى السعودية. ثم كنت أضع بضاعتي في حقيبة سيارتي وأدور بها على مدارس جدة.



- ✓ في المرحلة الجامعية، حصلت على إذن لتأمين مطبعة لنسخ مذكرات الطلبة، وقمت باستئجار محل صغير قرب الجامعة، وأصبحت أبيع لزملائي المذكرات المستنسخة.
- ✓ وعندما تخرج عمل في الحكومة ممثلاً مالياً في الصباح، وعاملاً في مطبعته في المساء.
- ✓ كان عندهم طبخ ماهر تعاون معه وافتتح مطبخ وأصبح من أوائل الذين افتتحوا المطابخ في الرياض. اسمه "مطبخ الملز الشرقي".
- ✓ أصبح وقته موزع بين عمله الحكومي الصباحي والمطبعة في المساء مع المطبخ.
- ✓ وعن انتقاله إلى العمل الخاص يقول صالح كامل أن وزارة البرق والبريد والهاتف السعودية طرحت مناقصة لنقل البريد الداخلي. فقامت بعمل مشروع البريد الطواف، وكان رأس مالي هو 300 ألف ريال، هي كل ما جمعه من المطبعة والمطبخ. واشترت سيارات تويوتا "جيب". وكان وقتها سعر السيارة 12 ألف ريال. فاشترت 30 سيارة وبدأت العمل. وقبلها قامت بعمل تجربة بنفسي، إذ طفت على جميع مدن وقرى السعودية. وقست المسافة بين كل منطقة وأخرى. وأصبحت قادرًا حتى على تحديد كمية الوقود التي تحتاجها كل سيارة لتصل إلى هدفها. ونجح المشروع، واستمر لمدة 15 عامًا.
- ✓ ومع وجود الرغبة والشغف بالتجارة والريادة لديه وتوفر رأس المال، أخذت مشاريع صالح كامل بالتوسع ودخول في عالم وسائل الاتصال المرئية والمسموعة (الإذاعة والتلفزيون). حيث بدأ بإنشاء شبكة راديو وتلفزيون العرب وببث إرسالها من خلال خمس قنوات في عام 1993.
- ✓ الآن لديه أكثر من 300 شركة ومؤسسة في 45 دولة.
- ✓ تقدر ثروته عام (2017) بـ 2 مليار دولار.

## ثانياً: مكتوب دوت كوم



- ✓ مكتوب [www.maktoob.com](http://www.maktoob.com) موقع عربي يضم أكبر مجتمع عربي على الإنترنت. تأسس الموقع في عام 1999 في عمان - الأردن في بيت عائلة سميح طوقان على يد ثلاثة من المؤسسين: سميح طوقان، وحسام خوري، وفادي غندور.
- ✓ المشروع بدأ بفكرة إنشاء بريد إلكتروني عربي، كون انتشار الإنترنت في المنطقة العربية وقتها كان لا يزال في بداياته، وكان الهدف تقديم منتج يفيد الإنترنت العربي ويساعد على نشر اللغة العربية واستخدامها، وتقديم خدمات ومحتوى جيد باستخدام اللغة العربية.
- ✓ تمّت محاربة المشروع بشدة في البداية وتمّ التنبؤ بفشل المشروع فوراً من قبل الآخرين.
- ✓ لكن خلافاً للتوقعات نجح المشروع وكان هناك 2 مليون مشترك بحلول عام 2001 واستمر المشروع بالنمو والتطور.
- ✓ أبرمت شركة ياهو اتفاقية تمهد لاستحواذها نهائياً على موقع "مكتوب دوت كوم" وهو أكبر موقع إنترنت عربي، وذلك في سياق إستراتيجية الشركة التي تملك أكبر بوابة إعلامية على الإنترنت للتوسع في الأسواق الناشئة بما فيها العالم العربي. بلغت قيمت الصفقة 85 مليون دولار.

## ثالثاً: الشيخ صالح الراجحي



- ✓ كانت بداية الشيخ صالح الراجحي في دنيا المال والأعمال كحمال وتاجر للخردة، في الصباح حمال بأجرة بسيطة، وبائع للخردوات بعد صلاة العصر وذلك في الأربعينات الميلادية.
- ✓ بدأ حياته التجارية من الصفر ولم يكن في خله أن يكون صاحب ثراؤه بهذا الحجم. وكان كما قال: "كنت أعمل في الصباح والمساء وأبيع وأشتري في أعمال بسيطة كبيع المفاتيح والأقفال وبعض الخردوات". ويضيف "كنت أشقى في بحثي عن لقمة العيش منذ ولادتي في البكيرية".
- ✓ أما عن بدايته مع الصرافة والبنوك فيقول: "أنني كنت أجلس في إحدى الساحات في الرياض قديماً وأبسط لأقوم بصرف النقود للناس (تغيير العملة) بعد أن اتجهت إليها وكان الناس يتهافتون على للصرافة البسيطة جداً.
- ✓ افتتح أول مكان للصرافة عام 1366هـ ومنها انطلقت مجموعة الراجحي التجارية التي أصبحت الآن إمبراطورية مالية لا يحب أن يعلن عن رقم محدد لها.
- ✓ قدرت (مجلة فوربس Forbes Middle East) ثروته في عصره الذهبي في عام 2018 بحوالي 5.9 مليار دولار مما جعله يحتل المركز 169 في قائمة أغنياء العالم.

## رابعاً: جاك ما مؤسس موقع علي بابا

✓ بدأ جاك حياته المهنية كمدرس بسيط للغة الانجليزية، وتحول في فترة قصيرة من مدرس براتب تعيس إلى عملاق في عالم التكنولوجيا وإلى أغنى رجل في الصين.



✓ جاك ما" البالغ من العمر 50 عامًا، هو مؤسس ورئيس مجموعة "علي بابا" العملاقة للتجارة الإلكترونية، التي تعد اليوم أكبر شركة تجارة إلكترونية في العالم حيث تتجاوز مبيعاتها السنوية 170 مليار دولار، ويعمل بها أكثر من 22 ألف موظف، في أكثر من 70 مدينة حول العالم، وتعمل الشركة بشكل رئيسي على تسهيل التجارة الإلكترونية بين الأفراد والشركات والتجار على الصعيدين العالمي والصيني.

✓ عندما بلغ سن الـ 12 بدأ يهتم باللغة الانجليزية فتعلمها بنفسه، وكان يركب دراجته لمدة 40 دقيقة يوميًا وعلى مدى 8 سنوات، للوصول إلى فندق بالقرب من بحيرة هانغتشو، كي يحتك بالسياح ويقدم لهم خدماته كدليل سياحي مجاني ويهدف بممارسة اللغة الانجليزية.

✓ فشل مرتين في امتحان القبول لدخول الجامعة. فالتحق بجامعة ينظر إليها على أنها أسوأ جامعة في مدينته هي جامعة هانغتشو التي تعتبر داراً للمعلمين، وذلك في عام 1984.

✓ بعد التخرج، مارس جاك مهنة تدريس اللغة الانجليزية لمدة 5 سنوات براتب 100 إلى 120 يوان، ما يعادل 12 إلى 15 دولار أمريكي شهريًا، فدفعه راتبه التعيس إلى البحث عن مصادر أخرى للكسب. وفي عام 1995، ذهب جاك إلى سياتل للعمل كمترجم.

✓ في هذه الزيارة الأولى إلى الولايات المتحدة، عرفه أصدقاؤه بالإنترنت. حينذاك أدرك أن أي مصدر للبيانات على الإطلاق غير موجود في الصين، وقال جاك إنه لمس وقتذاك لوحة المفاتيح لأول مرة في حياته، ولكنه عندما عاد الى الوطن، أطلق موقعًا إلكترونيًا للبيانات هو عبارة عن دليل للأعمال التجارية أطلق عليه اسم "الصفحات الصينية".

✓ موقع "الصفحات الصينية" لم يكن مشروعًا مثيرًا، ولكن بحلول عام 1999 جمع جاك 18 صديقًا في شفته في مدينة هانغتشو ليكشف لهم عن فكرة إنشاء شركة جديدة للتجارة الإلكترونية.

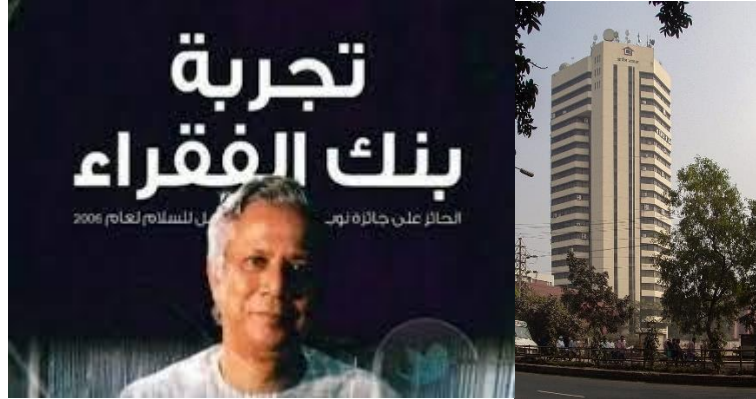
✓ وافق الجميع على المشروع وجمعوا 60 ألف دولار أمريكي لإطلاق موقع "علي بابا". ويقول جاك إنه اختار هذا الاسم لأنه اسم سهل وعالمي فجميع الأجناس سمعت بقصة علي بابا والأربعين حرامي" وعبارة "افتح يا سمسم" التي تفتح الأبواب إلى الكنوز المخبأة.

✓ في سن الـ 50، بلغت ثروة مؤسس ورئيس شركة علي بابا 21 مليار دولار، وفقا لمؤشر بلومبرغ للمليارديرات.

✓ هو ريادي أعمال عالمي ونموذجًا مميزًا في ريادة الأعمال الاجتماعية أيضاً. حيث إنه ساهم كثيرًا في تقديم المساعدات والتبرعات للكثير من دول العالم ومنها الأردن، حيث تبرع للأردن في أزمة فايروس كورونا 2020/4؛ بـ100 ألف شريحة، ومجموعة من المعدات الطبية الأخرى، تشمل 30 وحدة من جهاز الضغط الإيجابي المستمر لمجرى الهواء ذي المستوى الثنائي (BiPAP)، و300 ألف كمامة طبية و50 جهازًا لقياس الحرارة عن بعد بالأشعة تحت الحمراء، إضافة إلى 10 آلاف لباس طبي واقى لاستخدام الكوادر الطبية العاملة في أقسام العزل.

## ثانياً: أمثلة على ريادة الأعمال الاجتماعية ( الابتكار الاجتماعي)

### القروض الصغيرة التي أنشأها بنك غرامين



بنك غرامين هو منظمة تمويل صغير (Microfinance) ومصرف للتنمية المجتمعية، تم تأسيسه من قبل شخص يُدعى محمد يونس في بنغلاديش. يقدم البنك القروض الصغيرة (Micro-credits) للأشخاص الذين لا يستطيعون الحصول على أي شكل من أشكال التمويل الأخرى من المصارف. لقد قام بنك غرامين بإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسة كانت موجودة، وتتمثل ابتكاراتهم في تمكين الفقراء من الخروج من دائرة الفقر عن طريق تقديم قروض صغيرة لهم دون الحاجة إلى أية ضمانات حتى يتمكنوا من إقامة مشاريع صغيرة.

(أ) هل الحل جديد للمستخدم، في السياق، أو في تطبيقه؟

نعم. حيث أن العديد من المجموعات الديموغرافية التي قدم بنك غرامين لها القروض كانت مستبعدة من نظام الائتمان. على سبيل المثال: الأشخاص الذين يعيشون في فقر، والنساء، والأميون، والعاطلون عن العمل. كما أنها جديدة في تطبيقها، حيث أن بنك غرامين لم يطلب تأمين لضمان سداد القرض. ويعتمد الحصول على الائتمان إلى شروط معقولة، باستخدام أنظمة الإقراض الجماعي ومدفوعات الأقساط الأسبوعية، مع منح فترات طويلة لسداد القروض. وهذا بدوره يمكن الأشخاص الفقراء من البناء على مهاراتهم الحالية لكسب دخل أكبر في كل دورة من دورات القروض.

(ب) هل الحل أفضل من الحل القائم؟ هل قمنا بحل المشكلة بشكل أفضل من ذي قبل؟

نعم. الحل الآن متاح لعدد أكبر من الناس. كما أنه أكثر استدامة من التبرعات الفردية حيث أن المستفيد من القرض سيعيد القرض، والذي سيستخدم فيما بعد لمساعدة أعضاء آخرين من المجتمع. اعتمدت هذه الشريحة في وقت مضى على المرابين المحليين للحصول على قرض وقبول شروط قاسية في ظل ظروف صعبة للغاية.

(ج) هل يستهدف الحل في المقام الأول إلى خلق قيمة للمجتمع ككل بدلاً من أن يستفيد بشكل أساسي الأفراد؟

نعم. وقد استلهم محمد يونس، خلال المجاعة التي عمت على بنغلاديش عام 1974، فكرة تقديم قروض صغيرة عبارة عن 27 دولاراً إلى مجموعة مكونة من 42 عائلة كأموال لبدء العمل حتى يتمكنوا من بيع السلع دون عبء الفائدة المرتفعة بموجب شروط الإقراض الشجعة. لقد اعتقد يونس أن إتاحة هذه القروض لعدد أكبر من السكان يمكن أن يحفز الأعمال التجارية ويقلل من الفقر الريفي الواسع الانتشار في بنغلاديش. وكان الدافع الرئيسي له هو المجتمع ككل، ولم يكن لديه أي مصلحة خاصة. خلاصة القول إن هدف بنك غرامين هو تعزيز الاستقلال المالي بين الفقراء.

## ريزيكيسورس (Rizikisource) - فرص عمل لذوي الإحتياجات الخاصة في كينيا



ريزيكيسورس هي مؤسسة اجتماعية مقرها في نيروبي، في كينيا أسسها فريديريك أوكو ألوشيلي. كان فريديريك تجربة عدم القدرة على العثور على وظيفة بسبب إعاقته. وأدرك أن هناك نقص كبير في الوعي بهذه المسألة. علاوة على ذلك، لم يكن هناك وسيلة فعالة لأرباب العمل المحتملين وذوي الإحتياجات الخاصة لمناقشة الفرص. وكان هذا أحد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ارتفاع معدلات البطالة بين ذوي الإحتياجات الخاصة.

أفاد تقرير الإعاقة العالمي لعام 2011 أن الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة غالبا ما يكونون من بين أفقر الفقراء. لكن ريزيكيسورس الآن توفر الحل الذي يربط ذوي الإحتياجات الخاصة الباحثين عن العمل مع أرباب العمل المحتملين.

(أ) هل الحل جديد للمستخدم، في السياق، أو في تطبيقه؟

نعم، ريزيكيسورس يقوم بتقديم خدمة لم تكن متوفرة سابقا في كينيا. حيث بإمكان الأشخاص ذوي الإحتياجات الخاصة في أي مقاطعة في كينيا الآن تحميل ملفاتهم الشخصية والسيرة الذاتية إلى منصة يمكن لأصحاب العمل المهتمين استخدامها للعثور على المرشحين المناسبين والإعلان عن الوظائف المتاحة من خلالها.



(ب) هل الحل أفضل من الحل القائم؟ هل قمنا بحل المشكلة بشكل أفضل من ذي قبل؟

نعم. في البداية جمع ريزيكيسورس أصحاب العمل وذوي الإحتياجات الخاصة ضمن شبكة تقليدية: للدعوة والمحادثات. اما الآن، فقد تم تعزيز هذا الحل عن طريق الهاتف المحمول، الذي يتيح للشخص من ذوي الإحتياجات الخاصة الرد على سلسلة من الأسئلة عبر الرسائل القصيرة لإنشاء ملف تعريف على المنصة. ثم يطلب من المستخدم إرسال سيرته الذاتية إلكترونياً أو على شكل نسخة مطبوعة، ثم يتم تحويلها إلى ملفات رقمية. كما يستطيع أصحاب العمل أيضاً الإعلان عن الوظائف.. ويتيح الحل الذي تقدمه شركة ريزيكيسورس مزيداً من النفاذ باستخدام تكنولوجيا الهاتف النقال في جميع أنحاء كينيا في المناطق التي لم تكن فيها هذه الخيارات متاحة من قبل.

(ج) هل يستهدف الحل في المقام الأول الى خلق قيمة للمجتمع ككل بدلاً من أن يستفيد بشكل أساسي الأفراد؟

نعم. في حين سيستفيد الأفراد من ذلك، فإن الخدمة المقدمة تساعد على إيجاد سوق عمل أكثر إنصافاً في كينيا، فضلاً عن زيادة الوعي بقدرات ذوي الإحتياجات الخاصة.

## منظمة مرحباً باللاجئين الدولية



تم تنفيذ هذه الفكرة في برلين في عام 2015 من قبل ماريك جيلينغ غولد إيدينغ وجوناس كاكوشك للاستجابة لتدفق اللاجئين إلى أوروبا، وألمانيا على وجه الخصوص. ولاحظوا المشاكل والظروف السيئة التي يعيشها اللاجئون في ألمانيا، وأن هناك أشخاصا محليون لديهم غرف احتياطية وأنهم على استعداد لاستيعاب هؤلاء الأشخاص.

وقد توسعت هذه المبادرة لتصبح شبكة كبيرة تسمى "مرحباً باللاجئين"، تضم مجموعة من المنظمات في جميع أنحاء أوروبا وكندا وأستراليا. وبحلول نهاية عام 2017، وفرت الشبكة توافقاً بين 1136 لاجئاً في الشقق المشتركة.

(أ) هل الحل جديد للمستخدم، في السياق، أو في تطبيقه؟

نعم. في هذا السياق، لم يكن هناك طريقة سهلة للناس لتقديم السكن للاجئين بطريقة منسقة وسهلة. وقد شكل موقع إيربنب (Airbnb) مصدر الإلهام لهذه الفكرة، وهو عبارة عن منصة للأشخاص الذين يرغبون في تأجير منازلهم أو غرف في منازلهم بسهولة للسياح ورجال الأعمال لفترات قصيرة، مستخدمين التكنولوجيا القائمة ورغبة الأشخاص في أوروبا وغيرها من الأماكن في جميع أنحاء العالم لاستخدام المساحة الشاغرة في منازلهم.

(ب) هل الحل أفضل من الحل القائم؟ هل قمنا بحل المشكلة بشكل أفضل من ذي قبل؟

نعم. في السابق لم يكن من السهل على الأشخاص الذين يرغبون في مساعدة اللاجئين في بلدهم أن يفعلوا ذلك. لكن "مرحباً باللاجئين" يجعل من السهل على الناس إجراء محادثة مع طالب اللجوء أو اللاجئ الموجود في بلادهم ومعرفة ما إذا كان ما يقدمونه مناسباً للطرفين. كما تقدم "مرحباً باللاجئين" الدعم المالي والإداري للأشخاص الذين يوفرون المساكن، فضلاً عن نشاطات محلية لحشد الدعم لحقوق اللاجئين.

(ج) هل يستهدف الحل في المقام الأول إلى خلق قيمة للمجتمع ككل بدلاً من أن يستفيد منه الأفراد بشكل

أساسي؟

نعم. حيث أن الحل منخفض التكلفة، وتهدف المنظمة إلى أن تكون مستدامة بدلاً من ربحية. والهدف من ذلك هو إقامة صلات بين اللاجئين والسكان المحليين فضلاً عن توفير الدعم العملي للاجئين.



المشكلة الاجتماعية: نقص الموارد (كتب، أدوات قرطاسية، أدوات ومواد مختبر، إلخ) في المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية

الحل: موقع إلكتروني للربط بين المتبرعين والاحتياجات المدرسية

آلية العمل: يقدم المعلمون مشاريع يحتاجون تمويلها على الموقع، ويقوم المتبرعون بالتبرع من خلال الموقع للمشاريع التي يرغبون في دعمها.

الرابط: [/https://www.donorschoose.org](https://www.donorschoose.org)

## شركة Everytable



**المشكلة الاجتماعية:** الوجبات السريعة وتأثيرها على الصحة، وعدم توفر بديل صحي بسعر مناسب خاصة بالنسبة للعائلات العاملة (كلا الأبوين يعمل) التي لا تجد غالباً الوقت الكافي لإعداد وجبات صحية للعائلة وتعتمد على الوجبات السريعة.

**الحل:** توفير وجبات صحية جاهزة بسعر منخفض. نموذج العمل لهذه الشركة يعتمد على بيع نفس الوجبة بأسعار مختلفة في مناطق مختلفة. الوجبة قد تباع في المناطق منخفضة الدخل بسعر 5 دولارات علي سبيل المثال، بينما تباع في مناطق مرتفعة الدخل بسعر 8 دولارات. توفر الشركة أيضاً برنامجاً خاصاً لشراء الوجبات لصالح الأسر والأفراد المحتاجين لتقوم الشركة بتأمينها لأولئك الأشخاص بالتعاون مع هيئات محلية.

**آلية العمل:** يقدم خدمة الشراء من فروع الشركة مباشرةً أو من خلال موقعها الإلكتروني، مع توفر خدمة التوصيل.

الرابط: <https://www.everytable.com/>

## شركة Too Good To Go



Too Good To Go

المشكلة الاجتماعية: الكثير من المطاعم تضطر في نهاية اليوم إلى إتلاف الكثير من الأطعمة التي لم يتم استهلاكها. بحسب بعض التقارير، فإن ثلث الطعام الذي يتم إنتاجه سنوياً في العالم يتم إتلافه على شكل نفايات منتجاً ما نسبته 8% من انبعاثات الغازات الدفيئة.

الحل: توفير تطبيق يمكن المطاعم والمحلات من بيع الطعام الزائد لديها للمجتمع المحلي بأسعار منخفضة، وفي ذلك فائدة للطرفين.

آلية العمل: تقدم الشركة الخدمة على شكل تطبيق للهواتف الذكية يوفر الربط ما بين الزبائن والمطاعم لشراء الطعام الزائد .

الرابط: <https://toogoodtogo.org/en>

يستخدم رواد الاعمال الاجتماعيون نموذج اعمال يحتوي على العناصر المدرجة ادناه وذلك لاستكشاف جدوى المشروع والتخطيط لنجاحه كما تجدر الإشارة الى ان الشركات الناشئة، والاجتماعية، والمنظمات غير الربحية، والشركات القائمة مسبقاً في جميع أنحاء العالم تعمل على استخدامه حيث يعتبر "نموذج الأعمال" هو المحرك الذي يدفع المشروع المجتمعي قدماً نحو تحقيق هدفه.

عناصر نموذج الاعمال:

العناصر	نقاط توضيحية
<b>القيمة المقترحة</b>	<b>أسئلة توجيهية</b>
- القيمة التي يسعى لها العميل	ما هي المشكلة التي تعمل على حلها؟ ما الفرق الذي سحدثه؟
<b>السوق</b>	<b>أسئلة توجيهية</b>
- زبائنك، أو مُستخدِمي خدمتك، أو المستفيدين	من الفئة التي تُساعدُها؟ من هو المستفيد؟ ما هي القصص التي يسردونها بأنفسهم؟
- المنافسون	من هي الجهات اللاعبة في نفس المجال؟
<b>التنفيذ</b>	<b>أسئلة توجيهية</b>
- الأشخاص الرئيسيون	من الذي سيُساعدك؟
- النشاطات الرئيسية	كيف ستقوم بتقديم القيمة الخاصة بك؟ ما هي الأفعال الواجب عليك اتّخاذها؟
<b>الإدارة المالية</b>	<b>أسئلة توجيهية</b>
- هيكل التكلفة	كم سيكلف المشروع؟
- الإيرادات	كيف ستحصل على الأموال؟ ما هي فرص الحصول على تمويل وإيرادات؟
<b>اسرّد قصّتك</b>	<b>أسئلة توجيهية</b>
- التّسويق	لماذا سيختارك الرّبائن والممولون / المُستثمرون؟ ما هي القصّة التي تُحفّزُ مشروعك المجتمعي؟

يتضح من خلال هذا النموذج ان جميع عناصره تشترك مع عناصر مخطط نموذج مخطط الاعمال التجاري والمشهور على نطاق الاعمال الربحية، وبناء على ذلك سنقوم بدراسة مخطط نموذج العمل التجاري لتعم الفائدة على مستوى الاعمال والاعمال والريادة المجتمعية.

## مخطط نموذج العمل التجاري

**Business Model Canvas**



## Introduction

يأمل كل صاحب فكرة أو مشروع أن يعرف إذا ما كانت فكرته أو المشروع الذي يريد أن يؤسسه ذو قيمة ويستحق وقته وجهده والمال والمخاطرة التي سيبدلها في سبيله. وهل سينجح هذا المشروع أم لا؟

كما يرغب كل صاحب فكرة أو مشروع بتجنب الفشل والخسارة ما أمكنه ذلك، وهذا الأمر يُعد أكثر ما يقلق رواد الأعمال في بداية مشوارهم. الكثير منهم يعرفون أن هنالك اساليب سلكتها الشركات التي تم تأسيسها مسبقاً مثل دراسة جدوى المشروع وخطط العمل والتي يتخوفون منها لأنها تكلف الكثير من المال والوقت وبذل الجهد العالي وتحتاج للخبرة والحكمة.



في السابق عندما كنت يرغب شخص ما بإطلاق مشروع ما كان يتوجب عليه القيام بإعداد دراسة الجدوى للمشروع ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمهتمين من مستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم لإنشاء المشروع.

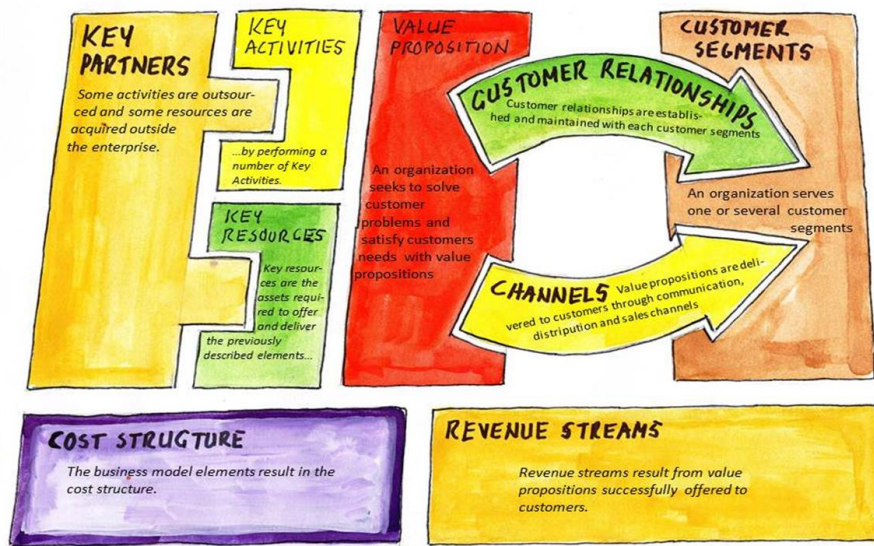
أما في هذه الايام مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية الربحية وغير الربحية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى.

ويعزى ذلك الى أن:

- دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟
- بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟
- لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟.

ان مخطط نموذج العمل التجاري هو الأسلوب الأقصر من الطرق التي ذكرناها سابقاً لغايات دراسة الفكرة أو المشروع ويقدم لنا تصور إن كان ما نود إنشائه يستحق على الأقل أن نسير به الى تكاليف أكبر أم لا.

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل business model canvas إلى المؤلفين أليكسندر اوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما Business Model generation والذي أطلق عام 2010.



ويمكن القول انه خلال او بواسطة هذا مخطط نموذج العمل التجاري تحققت المعادلة الصعبة بالموازنة بين البساطة (السهولة) والسرعة في التقييم الأولي للمشاريع والأعمال قبل البدء فيها من جهة والشمولية للكثير من جوانب المشروع لدرجة كبيرة من جهة أخرى.

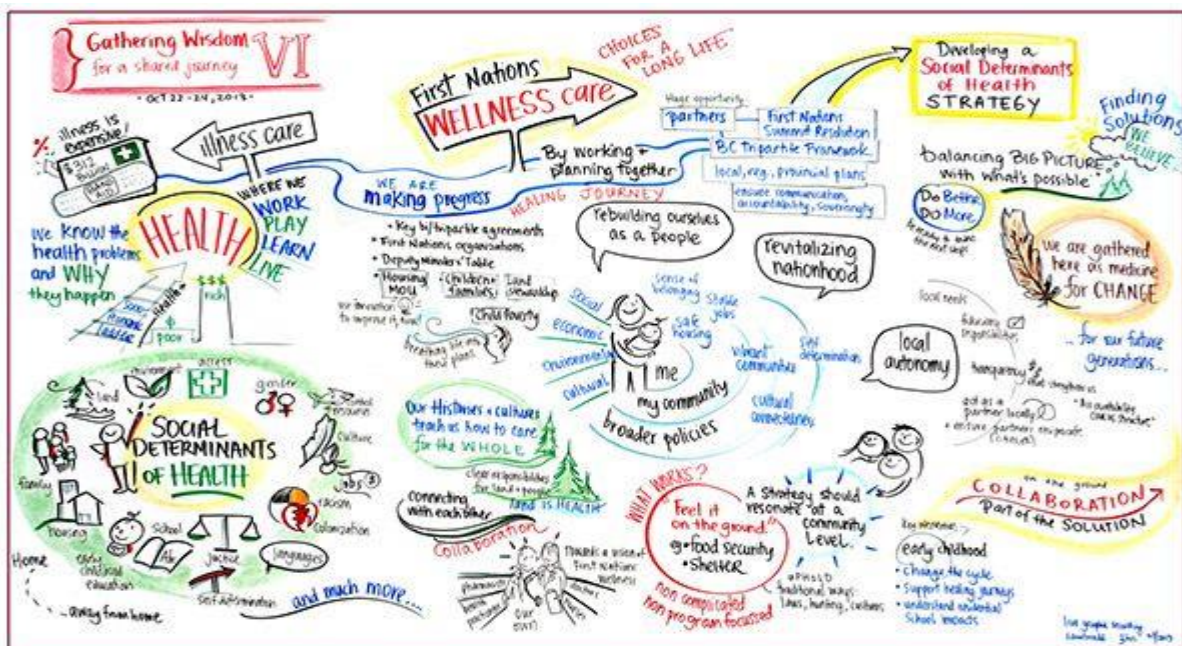
من خلال هذا المخطط نستطيع دراسة كل العناصر الأساسية اللازمة لإنشاء أو تطوير أي عمل أو مشروع سواء كان صغيرًا أو كبيرًا وبشكل مترابط ومتكامل مع إمكانية بدء العمل به من قبل أي كان، ويتميز أنه يمكننا التعديل عليه مرارًا حتى يصل للصورة المقبولة والمطلوبة.

يمكنك هذا المخطط المهتمين وفي خلال ساعتين تقريبًا من الزمن أن يبنوا ويطورا نموذجًا لفكرة العمل أو المشروع الذي يدور في مخيلتهم ويدور في رؤوسهم وبامكانهم مناقشته مع فريق العمل من حولهم أو حتى مع المقربين إليهم أو المهتمين بالأمر فيصير الى تحسينه وتنقيحه وتطويره حتى يصل إلى مستوى كافي من الوضوح يمكن من خلاله الحكم على الفكرة او المشروع بشكل مبدئي ويتم اتخاذ قرار بالاستمرار وبذل جهد أكبر فيه من عدمه.

إنّ مخطّط نموذج العمل التجاري هو عبارة عن صفحة واحدة توفر نظرة عامة على المهام التي تؤديها ضمن المشروع وكيفية أدائها، بما يتيح النقاش والحوار البناء حولها من خلال تحديد الأنشطة والفرص والتحديات الأساسية المرتبطة بالمشروع وعلاقتها ببعضها البعض.

كما يمكننا تعريفه بأنه :

هو طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الامكان



## المكونات الرئيسية

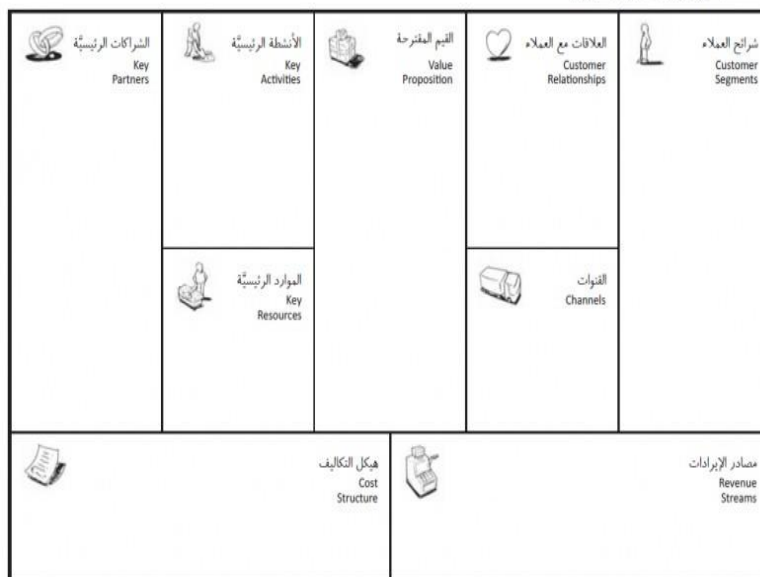
### The main components

يتكون مخطط نموذج العمل من تسع وحدات (أقسام) لا بد من معرفتها جيداً حتى يكتمل نموذج العمل. قد تبدأ تلك المعرفة بمجرد افتراضات بناء على المعلومات التي لديك والتي جمعتها، لكنها ينبغي أن تتحول في النهاية إلى حقائق قدر الإمكان من خلال الاستمرار في السعي والبحث والتواصل مع أصحاب العلاقة والخبراء والعملاء المستهدفين.

#### ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسع مكونات رئيسية وهي:

- |                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| Customer Segments     | 1- شرائح العملاء أو الزبائن        |
| Value Proposition     | 2- القيمة المقترحة أو العرض المقدم |
| Channels              | 3- قنوات التوزيع                   |
| Customer Relationship | 4- العلاقة مع العملاء              |
| Revenue Stream        | 5- مصادر الإيرادات                 |
| Key Resources         | 6- الموارد الأساسية                |
| Key Activities        | 7- الأنشطة الأساسية                |
| structure Costs       | 8- هيكل التكاليف                   |
| Key Partners          | 9- الشركاء الأساسيون               |

مخطط نموذج العمل التجاري



## 1- شرائح العملاء Customers Segments

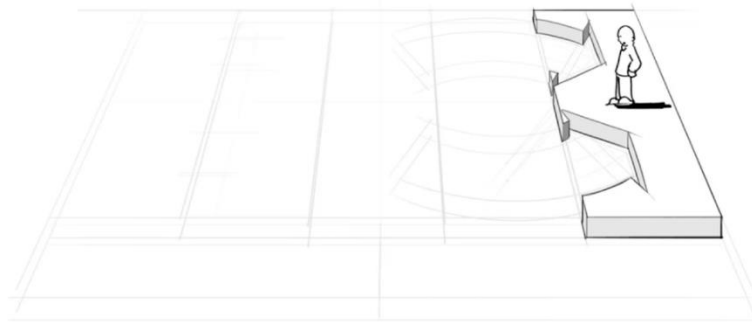
يحدد المكون الأساسي لشرائح العملاء المجموعات المختلفة من الأشخاص الذين يخطط المشروع للوصول إليهم. إن عملائك هم الأساس لأي نموذج أعمال. وبدون عملاء يستحقون أن تقدم لهم الخدمة، فإن أي مشروع سيكون مصيره الفشل. ويمكن لنموذج أعمالك تحديد شريحة أو عدة شرائح من العملاء الذين ترغب في تقديم الخدمة لهم وأولئك الذين ترغب في تجاهلهم.

العملاء (الزبائن) هم أهم عنصر في أي نموذج عمل تجاري، فمن الضرورة فهم عملائك. من هم؟ فكر في عقليتهم ومن وجهة نظرهم، طريقة تفكيرهم وحياتهم، واسلوبهم، ماذا يفضلون ويحبون؟

مع العلم أنه يمكن أن نقسم العملاء لأكثر من شريحة أو مجموعات تشترك مع بعضها بعوامل مشتركة أو معايير معيَّنة ويكون لكل شريحة قيمة نقدمها لها أو عرض مقدّم يختلف عن الشرائح الأخرى.

يمكننا استخدام عدّة معايير لتقسيم الشرائح، مثل بحسب احتياجاتهم حيث نجد أن كل شريحة من الزبائن لديها احتياجات مختلفة عن الأخرى وتبحث عنها في منتجات الشركة لتلبيتها ويمكن استخدام معيار الديموغرافية هنا كالعمر والجنس ومعدل الدخل وغيرها، أو قنوات الوصول للزبائن وذلك من خلال تقسيم الأسواق إلى محلية وإقليمية ودولية وغيرها.

### CUSTOMER SEGMENTS





هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدّ الأشهر ويمكن التعرف على خصائصها

## 1- الاسواق الجماهيرية (mass market)

وهنا توجّه أنشطة الشركة بكاملها إلى السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين (حاجتهم واحدة)، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل الرخيص والسعر القليل وتكاليف تشغيلية منخفضة.



## 2- السوق المخصّص (Niche market)

يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. وبمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية فهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل الرخيص والسعر القليل وتكاليف تشغيلية منخفضة. وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.



### 3- التجزئة (Segmented)

تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة. فيمكن لبنك كريدي سويس (Credit Suisse) مثلاً ان يميز بين مجموعة كبيرة من العملاء الذي يمتلكون أصولاً تصل إلى مئة الف دولار ومجموعة أخرى من العملاء الأثرياء الذين تتجاوز ثروة كل منهم نصف مليون. تشترك الشريحتان في الاحتياجات والمشكلات إلا أنها تبقى متباينة بعضها عن بعض. ولهذا الأمر انعكاساته على الأقسام الأخرى من نموذج العمل التجاري مثل القيمة المقدمة وقنوات التوزيع والعلاقات والإيرادات.



### 4- التنوع (Diversified)

وهنا تقوم الشركة بتلبية عدة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة لا تلاقي بينهم وتختلف احتياجات ومشكلات بعضهم عن بعض، مثلاً فيس بوك يلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما المعلنين يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن المطورين يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم. لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.





## 2- القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

إن عروض القيمة هي مجموعة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة معينة من العملاء ويعد عرض القيمة الخاص بك هو السبب الرئيسي الذي سيدفع عميلك لاختيارك من أجل منتجك أو خدمتك وتفضيلك على أي بدائل أخرى موجودة.

وقد تكون عروض القيمة مبتكرة وجديدة ومتميزة، والبعض الآخر منها قد يشبه منتجاً أو خدمة موجودة بالفعل ولكنها تتضمن ميزات إضافية.

نصائح حول صياغة عروض القيمة

ويصف القسم الخاص **بالقيم المقترحة** حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة محددة من العملاء.

إن القيمة المقترحة (المقدمة) هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى منشأة معينة دون غيرها.

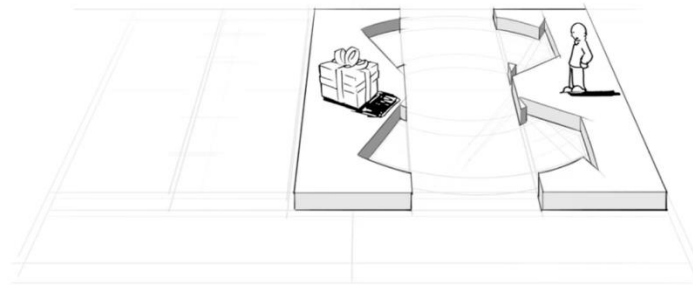
القيم المقترحة إما أن تحل مشكلة يعانيها المستهلك وإما تلبي إحدى احتياجات المستهلك.

بهذا المعنى تكون القيمة المقترحة (المقدمة) عبارة عن مجموعة من المنافع تقدمها منشأة لعملائها.

يجب أن يجيب عرض القيمة على سؤال واحد أو أكثر من الأسئلة التالية

- ما القيمة التي نوفرها للعميل؟
- أي مشكلة من مشكلات عملائنا قد نساهم في حلها؟
- ما هي احتياجات العملاء التي نلبيها؟
- ما هي حزم المنتجات والخدمات التي نقدمها لكل قطاع

### VALUE PROPOSITIONS



هناك عدة أساليب يمكن استخدامها في العرض المقدم أو القيمة التي توّد الشركة إيصالها لزيائنها:

- القيمة المبتكرة أو الجديدة الحداثة Newness
- القيمة بالأداء العالي Performance
- القيمة بالتخصيص التكييف Customization
- القيمة بالخدمة الشاملة إنجاز المهمة Getting the job done
- القيمة بالتصميم Design
- القيمة بالسعر Price
- القيمة بالأمان Safety
- القيمة بسهولة الحصول على المنتج Accessibility

#### 1- القيمة المبتكرة أو الجديدة (الحداثة Newness)

وهي المنتجات التي تنتج لأول مرة وتكون جديدة كلياً على الاسواق مثل الأبياد حيث لم يكن هناك من قبله منتجات مثله. فالقيمة التي يدفع الناس مقابلها هي أنه منتج لا يوجد له بديل يمكن أن يحلّ محله.

#### 2- القيمة بالأداء العالي (Performance)

وهنا عندما يكون منتجك او خدمتك مشابهة لمنتجات كثيرة في السوق وتلبي نفس القيمة التي يبحث عنها العميل، عندها يمكنك التميّز بتوفير قيمة أعلى وافضل من خلال الأداء الأعلى.

#### 3- القيمة بالتخصيص (التكييف Customization)

في العادة تقدم الشركات منتجاتها بشكل نمطي لكلّ الأسواق، وهنا يمكن التميّز وتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل. كما فعلت شركة موتورولا عندما أتاحت لكلّ زبون تصميم الهاتف الخاص به وحتى اختيار مواد صناعة الغطاء الخلفي لجهاز موتو إكس وهو ما لا توفره باقي شركات الهواتف الذكية.

#### 4- القيمة بالخدمة الشاملة (إنجاز المهمة Getting the job done)

بعض المنتجات المعقّدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظراً للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة. فمثلاً تدرك شركة رولز رويس Rolls-Royce هذه المسألة جيداً. إن عملاءها من خطوط الطيران يعتمدون عليها كلياً في تصنيع المحركات النفاثة وخدمتها.

مثل هذا الترتيب يسمح للمسؤولين بالتركيز على واجباتهم ومسؤولياتهم دون أن يقلقوا حول قضايا الصيانة.

بالمقابل يدفع العملاء لشركة رولز رويس أجوراً عن كل ساعة يعمل فيها المحرك.

### 5- القيمة بالتصميم (Design)

في المنتجات المتشابهة التي تصنعها العديد من الشركات نجد أنّ بعضها يتميز بتصميمه الجذاب أو الذي يسهل استخدامه أو يمكن التعلّم على استعماله بسهولة حتى لكبار السنّ أو الأطفال وهنا مدخل جديد لوضع قيمة في المنتج هي بتحسين تصميمه، ومن أبرز الأمثلة على هذا المدخل بعض الهواتف الذكية التي تحمل مواصفات فنية متشابهة بالتالي تتميز شركات عن غيرها بتصميم هواتفها.

### 6- القيمة بالسعر Price

وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديمه بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر بالتالي تتميز عن باقي المنافسين. وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكّنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

### 7- القيمة بالأمان

وهي قيمة تعاكس السعر حيث يبحث هنا الزبون عن الأمان الأعلى ولو على حساب السعر، ونلاحظ هذه القيمة في المنتجات التي ترتبط بحياة الزبون كالسيارات مثلاً تميّزت فولفو السويدية بهذا المجال حيث أن سياراتها ليست الأفضل أداء ولا الأجمل تصميمًا ولا الأرخص سعرًا لكنها الأعلى أمانًا.

## 8- القيمة بسهولة الحصول على المنتج Accessibility

في المنتجات الاستهلاكية أو متكررة الشراء يكون معيار سهولة الحصول على المنتج حاسماً بصنع القيمة بخاصة عندما يكون منتج نمطي كالمشروبات الغازية مثلاً عندما يتوفر منتجك في قنوات توزيع أكبر تغطي كلّ شارع في المدينة حيث سيجعل الزبون يفضل هذا المنتج عن غيره الذي يحتاج لبحث عنه.

إذا القيمة المقترحة أو العرض المقدم في منتجك هو كلّ العناصر التي تميّز شركة عن منافسيها ويدفع الزبون من أجلها ماله. وهذه كانت بعض الأمثلة عن طرق صنع القيمة في المنتج ويمكن الاعتماد على أكثر من مدخل معاً ما يجعل تقليد المنتج أصعب

### 3- قنوات التوزيع Channels

هي كافة الطرق والوسائل والآليات التي ستستخدمها الشركة في إيصال كلّ شريحة من شرائح العملاء مع القيمة التي تناسبهم. أي هي الصلة ما بين المنتج / الخدمة من جهة وشرائح العملاء من جهة أخرى.

وأهمية قنوات التوزيع تكمن في أنها هي واجهة السلعة أو المنشأة وهي تساعدك أيضا في تقييم القيم المقترحة

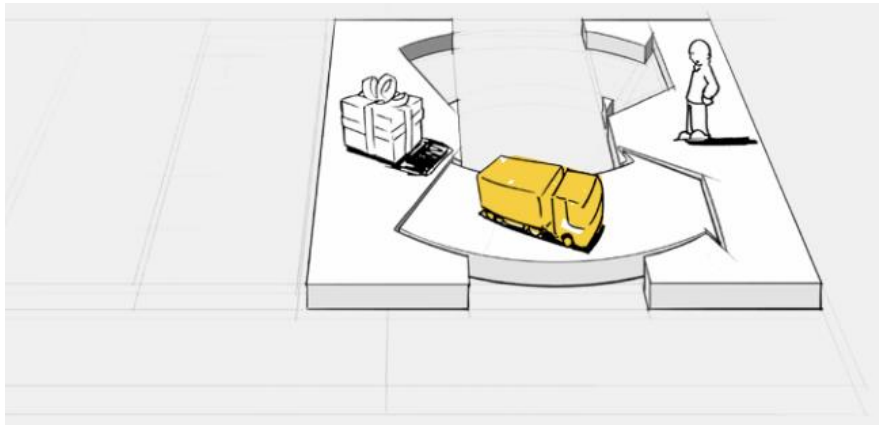
هناك **قنوات مباشرة** مثل فريق مبيعات و يتعامل شخصيا مع العميل أو موقع الكتروني و **غير مباشر** مثل المولات التي تضع فيها منتجاتك وغيرها

القنوات ستجاوبك على كيف ستصل إلى العملاء؟

ويجب أن تعرف أي من قنواتك سيعمل بشكل أفضل

إن إتاحة المنتجات والخدمات للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم الوصول إليها سابقا يعد طريقة جيدة لصناعة القيمة. ويمكن أن يكون عرض القيمة هذا نتيجة للابتكار في نموذج الأعمال. على سبيل المثال، إذا قمت باكتشاف قنوات جديدة تجعل من السهل الوصول إلى مجموعات لم تكن في الماضي .

ومثال على ذلك الجامعات عبر الإنترنت. فبعض الطلاب يصعب عليهم الوصول للجامعات لظروف لهم مثل الذين عليهم البقاء في منازلهم بسبب أنهم آباء وفي الوقت نفسه طلاب ، ولكن باستخدام الإنترنت كأحدى القنوات، تستطيع الوصول إلى مجموعة لم تقدم لها خدماتك من قبل. او ان سبب عدم الوصول للجامعات كان بسبب انتشار وباء مثل ما يحدث في أيامنا هذه.



### وكل قناة توزيع ناجحة يجب أن تؤدي خمس وظائف رئيسية:

- زيادة الوعي Increased awareness
- التقييم Evaluation
- الشراء Purchase
- التوصيل Delivery
- خدمة ما بعد البيع After sales service

#### 1-زيادة الوعي

بخاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديداً على السوق فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواجدها.

#### 2-التقييم

بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ على إيصال العرض المقدم الحقيقي لشريحة العملاء المطلوبة.

#### 3-الشراء

بعد أن تعرّف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصّلة من ورائه، يجب أن تساعد قناة التوزيع على اتخاذ قرار بالشراء بحيث تقوم بتذليل كافة مصاعب الشراء الممكنة. اذا كان الالكتروني البيع مثلا ان توفر وسيلة آمنة للدفع.

#### 4-التوصيل

بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريده وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.

ممكن تكون منتجاتك كبيرة الحجم وتشكل عبأ على المشتري في حال لم تساعد في إيصال المنتج للمكان الذي يريده. او انه اشترى منك من خلال الانترنت، فيجب إيصال المنتج للمكان الذي يريده.

#### 5-خدمة ما بعد البيع

بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها الدعم الفني وحلّ المشاكل أو الصيانة أو المساعدة بالتخلّص من المنتج حتى.

هناك اليوم عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقية فقط من أجل الحصول على المنتج عليك التوجّه إلى مكان صنعه أو بيعه ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لشركاء تجزئة. أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والمواقع.

## 4 - العلاقة مع الزبائن Customer Relationship

في الماضي كانت الشركات تركّز وتحصر تركيزها على المنتجات وتتنظر للزبائن على أنهم أرقام مبيعات بدون مراعاة العنصر الإنساني في التعامل. أما اليوم ومع ازدياد درجة المنافسة في الصناعات أخذت الشركات تميّز نفسها من خلال إعطاء العامل الإنساني (البشري) مساحة واسعة في تعاملها مع الزبائن لأهميته القصوى.

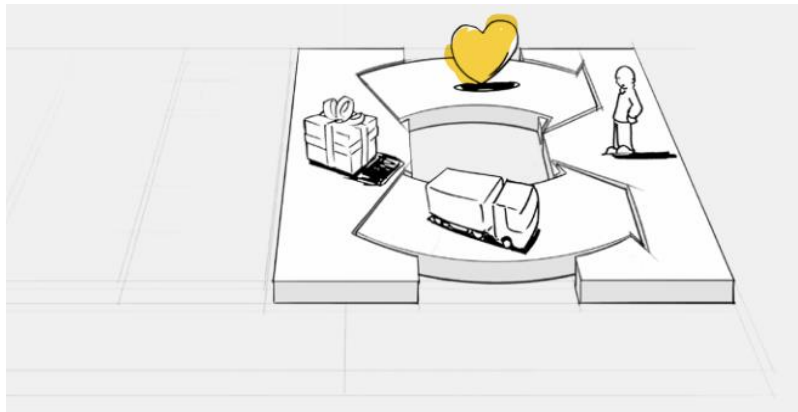
يمكن أن يختلف نوع العلاقة التي تختارها الشركة مع شرائح محددة من العملاء من كونها شخصية إلى آلية وقد تكون علاقات العملاء مدفوعة بهذه الحوافز

- جذب عملاء جدد
- الحفاظ على العملاء الحاليين
- زيادة مبيعات المنتج / الخدمة

### نصائح حول تحديد نوع العلاقة التي تريدها مع العميل

تحتاج إلى الإجابة عن بعض هذه الأسئلة لتكوين فكرة عن العلاقة الأمثل بالنسبة لك ولعملائك أيضا

- ما نوع العلاقة التي تتوقع كل شريحة من شرائح العملاء أن تنشئها معها وتحافظ عليها؟
- ما مدى تكلفة هذه العلاقات؟
- كيف سيتم توصيلها بباقي نموذج أعمالك؟





وهنا بدأت تظهر عدّة أشكال للعلاقات مع الزبائن لخدمتهم:

### 1-العلاقة الشخصية

وهنا تقوم الشركة بالتواصل بشكل شخصي سواء وجهًا لوجه أم عبر وسائل الاتصال مع كلّ زبون، هذا النوع من العلاقات يبرز في الخدمات بشكل كالمصارف حيث يكون موظف خدمة العملاء متواجدًا ليقدم مساعدة شخصية لكل زبون بناءً على طلبه.

### 2-الخدمة الذاتية

حيث لا تقدم الشركة أيّ موظفين لمساعدة الزبائن، بل تقدم لهم الأدوات اللازمة لخدمة أنفسهم بنفسهم. مثل في الماكدونالدز

### 3-الخدمة الآلية

تحلّ الآلات والأنظمة محلّ الموظف الشخصي لمساعدة العملاء وبناء العلاقة معهم، مثل الصراف الآلي حيث يمثل المصرف ويتعامل مع خدمات مؤتمتة بدون أن يعطي اهتمامًا خاصًا لعميل دون آخر.

### 4-المحتوى المساعد

حيث العملاء ينشرون محتوى يساعد العملاء الآخرين في اتخاذ القرار مثل تقييمات أو تعليقات على منتج معين وإبراز إيجابياته وعيوبه.

### 5-الشبكات الاجتماعية

لم يعد بالإمكان تجاهلها وعدم التواجد على الشبكات الاجتماعية لبناء العلاقة مع العملاء، تحرص الشركات على التواجد بكثافة أكبر على الشبكات التي يتواجد بها شرائح عملائها. ليس الغرض هنا التسويق أو البيع بل بناء العلاقة الدائمة.

تمرّ العلاقة ما بين الزبون والشركة في ثلاثة مراحل أساسية: أولاً تعمل الشركة على جذب العملاء الجدد وهنا تستخدم استراتيجيات العلاقات الخاصة بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء. ثانيًا الحفاظ على الزبائن الحاليين وأخيرًا زيادة المبيعات من خلال الزبائن الحاليين.

فمثلاً عندما تبدأ شركة اتصالات العمل في بلد ما فإنها تنتهج استراتيجية علاقات توسعية في مختلف القطاعات وتقديم شرائح خدمات تلبي احتياجاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد. وبعد مرور عدة سنوات لم يعد بالإمكان جذب المزيد وتشتد حدة المنافسة مع شركات اتصالات أخرى فتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ قدر الإمكان على العملاء الحاليين من الانتقال للشركات المنافسة وأخيراً تعمل الشركة على تقديم عروض من شأنها أن تجعل الزبائن الحاليين أن يقنعوا زبائن في شركات منافسة التحول لمنتجاتهم وهنا يحدث النمو في المبيعات.

## 5- مصادر الإيرادات Revenue Stream

تمثل مجموعة تدفقات الإيرادات الأموال النقدية التي يمكن أن تحققها الشركة من كل شريحة من شرائح عملائها ويجب على الشركة أن تطرح على نفسها السؤال التالي، ما هي القيمة الحقيقية التي تدفعها كل شريحة من شرائح العملاء حقاً؟ والإجابة الصحيحة على هذا السؤال تسمح لك بإيجاد تدفق إيرادات واحد أو أكثر من كل شريحة من شرائح العملاء

الاسلوب التقليدي الذي تحقق فيها الشركات إيراداتها كان من خلال بيع المنتج أو الخدمة بمقابل ثمنه. لكن اليوم أصبح هناك عدة اساليب متنوعة لتحقيق الإيرادات وخصوصاً بشكل غير مباشر.

في قسم مصادر الإيرادات نضع الأساليب المستخدمة في تحقيق الإيرادات / مخطط نموذج العمل التجاري. وقد نعتمد اسلوب واحد أو عدة اساليب، بحيث يكون كل نوع من شرائح العملاء مستهدفاً بطريقة أو اسلوب مختلف لتحقيق مصادر الإيرادات.

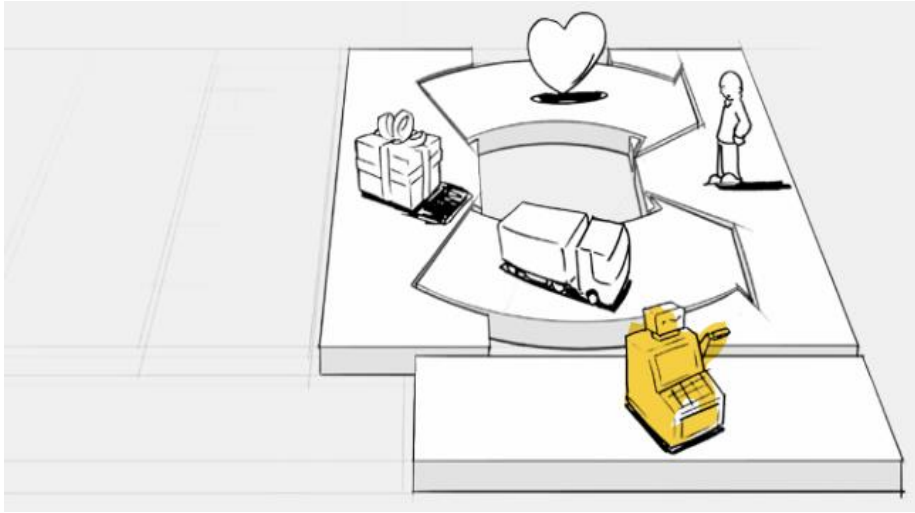
يمكن أن يشتمل نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من تدفقات الإيرادات إيرادات ناتجة من مدفوعات العملاء لمرة واحدة إيرادات متكررة ناتجة عن دفعات مستمرة حتى تستمر الشركة في توفير إما عرض القيمة للعملاء أو خدمة الدعم بعد الشراء.

نصائح لإعداد إستراتيجية الإيرادات ستساعدك الإجابة عن هذه الأسئلة على فهم تدفقات الإيرادات لأعمالك

- ما القيمة التي يرغب العملاء في دفعها حقاً؟
- ما الذي يدفعه عملاؤك حالياً من أجل حل مشكلة مشابهة؟
- كيف يدفعون حالياً؟
- أي طريقة دفع يفضلونها؟
- ما مدى مساهمة كل تدفق من "الإيرادات" في إجمالي إيراداتك؟

### إنه هي مرتبطة بالقيم المقترحة و ايضا شرائح العملاء

فمثلا الشريحة 2 ستكون مصادر إيراداتها التدفق 3 و التي هي على القيمة 2 و هكذا



ومن الأمثلة عن الطرق الأخرى لتحقيق الإيرادات غير البيع:

### 1- جزء مجاني ويتبعه مدفوع Freemium

وهنا يتم تقديم الحد الأدنى من العرض المقدم أو القيمة المقترحة بشكل مجاني تماماً لشريحة العملاء، وعند طلب قيمة إضافية يتم فرض مبلغ مالي معين. مثل خدمات التخزين السحابي التي تعطيك مساحة تخزينية محددة مجاناً، وإن أردت المزيد مع مزايا أكثر عليك دفع مبلغ مالي محدد سنوياً.

### 2- رسوم الاستخدام Usage fees

هنا يدفع العميل عند كل استخدام للمنتج أو الخدمة، مثلاً خدمات شركات الاتصالات فعند إجراء كل اتصال أو إرسال رسالة عليك دفع مبلغ مالي معين.

### 3- رسوم الاشتراك Subscription fees

هنا يدفع العميل مبلغ مالي ثابت خلال فترة من الزمن لقاء التمتع بحق استخدام الخدمة أو المنتج طوال فترة زمنية معينة. مثل النوادي الرياضية حيث يفرض عليك دفع مبلغ شهري بغض النظر عن عدد الجلسات الرياضية.

### 4- رسوم الترخيص Licensing

بعض المنتجات لا تبيعك الشركة كامل المنتج إنما رخصة استخدامه، وهنا تدفع مرة واحدة على عكس رسوم الاستخدام، مثل نظام التشغيل ويندوز فانت تدفع لقاء الاستخدام ولا تملك كامل المنتج.

### 5- التأجير Leasing

بعض المنتجات تلزم العملاء فترة محددة من الزمن لذا لا جدوى من شرائها بالكامل، هنا تقوم الشركة بتأجيرها لهم لقاء مبلغ مالي معين خلال الفترة وبعد الانتهاء يعود المنتج إلى ملكية الشركة. مثل مكتبة تستأجر آلة تصوير مستندات خلال فترة العام الدراسي. وحالياً مطبق في جامعة العلوم والتكنولوجيا

### 6- الإعلانات Advertising

وهي الطريقة الأكثر انتشاراً اليوم حيث تقدّم التطبيق أو اللعبة أو أي منتج آخر بنسختين، الأولى تكون مجانية بالكامل ويعتمد على بيع الإعلانات بداخلها لتحقيق الدخل، والثانية تكون مدفوعة وهي الطريقة التقليدية حيث مبادلة منتج بسعر.

### 7- Sales profit ارباح مبيعات المنتج او الخدمة

كل مشروع تجاري يحتاج لموارد أساسية حتى يقوم بتحقيق اهدافه، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها. في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانوية بل فقط الأساسية والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدم.

يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، هناك الموارد البشرية كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والموارد المادية أي الفيزيائية كالآلات وخطوط الإنتاج والمواد الأولية وكل شيء ملموس وضروري للإنتاج، والموارد المعنوية مثل براءات الاختراع التي تعدّ أساسية في المنتج وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد المالية خاصة إذا كان المشروع يشكّل المال قسما هاما من خدماته كالمصارف. ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.

نصائح لفهم الموارد التي تحتاجها

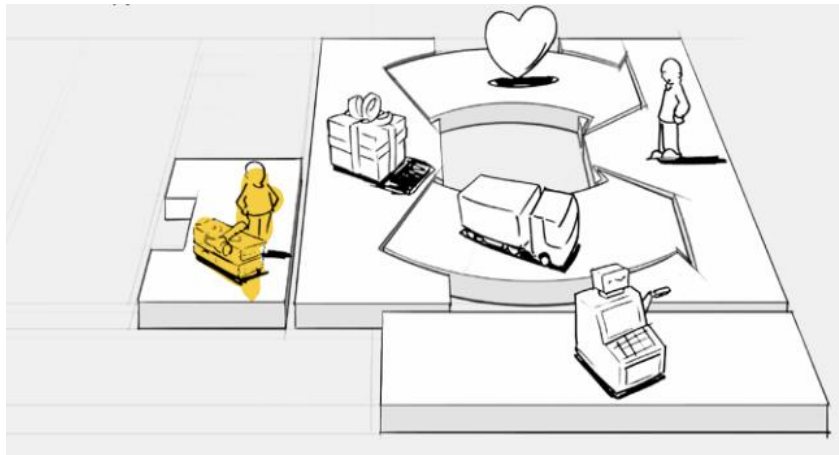
لفهم الموارد التي تحتاجها لتوفير عرض القيمة الخاص بك، فأنت تحتاج إلى الإجابة على هذه الأسئلة

ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها عروض القيمة الخاصة بك؟

ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها قنوات التوزيع الخاصة بك؟

ما هي الموارد الأساسية التي تتطلبها علاقات العملاء؟

ما هي الموارد الأساسية التي يتطلبها "تدفق الإيرادات"؟



## 7- الأنشطة الأساسية Key Activities

تعتبر مجموعة الأنشطة الرئيسية عن أهم الأشياء التي يجب أن تقوم بها. الشركة من أجل نجاح نموذج أعمالها

هذه هي أهم الإجراءات التي يجب أن تتخذها شركتك لتعمل بنجاح مثل الموارد الرئيسية لأنها مطالبة بإنشاء وتقديم عرض القيمة والوصول إلى الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات.

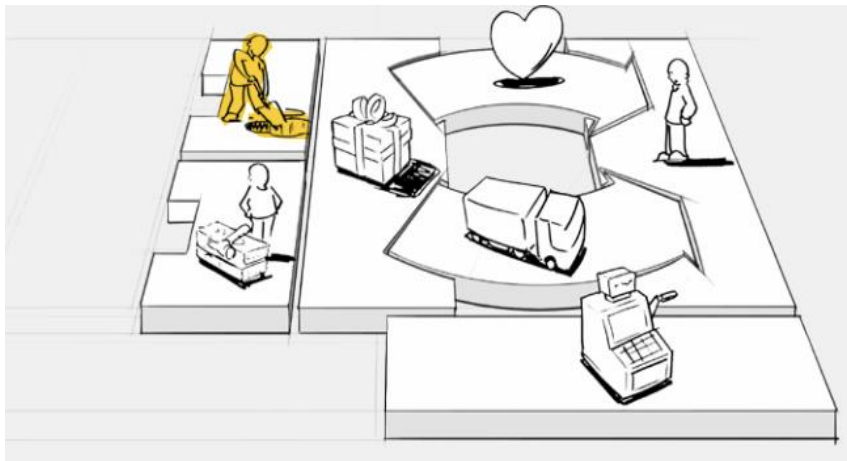
في هذا القسم نحدد الأنشطة والإجراءات المفترض القيام بها وانجازها من أجل توفير القيمة المقدمة سواء كانت منتج أو خدمة للعميل المستهدف. وتتنوع هذه الأنشطة بين التصنيع/الإنتاج أو التصميم أو التطوير أو التسويق. من المفروض أن يتم حصر تلك الأنشطة بشكل عملي من خلال واقع وحال ومجال العمل الذي يتبع له المشروع لأنها تشكل الأساس الذي يتم البناء والاعتماد عليه في توفير القيمة المستهدفة بالشكل الجيد والمطلوب وبالجودة التي يتوقعها العميل او تفوق توقعاته.

تساعدك الإجابة عن هذه الأسئلة على فهم الأنشطة المهمة لتوفير القيمة لعملائك:

- ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها عروض القيمة؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها قنوات التوزيع؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها علاقات العملاء؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها تدفق الإيرادات؟

بشكل رئيسي هناك ثلاثة أنواع من الأنشطة الرئيسيّة الأساسيّة التي يتم تطبيقها في الأعمال:

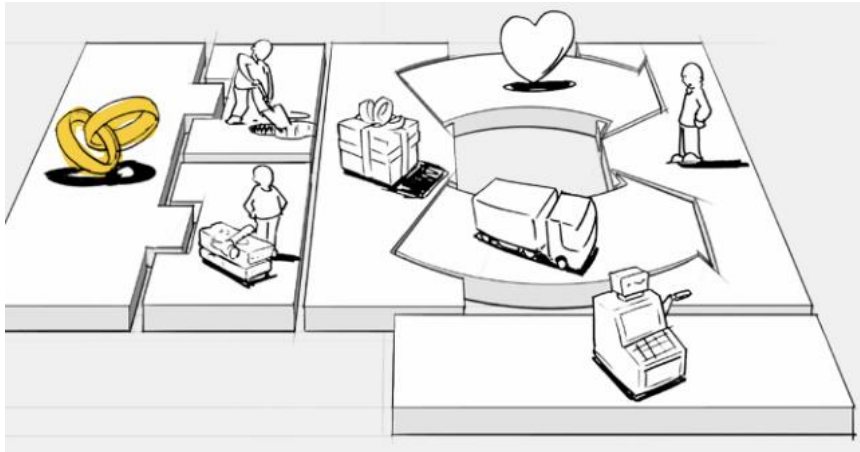
- 1- التصنيع/الإنتاج الإنتاج وكل الأنشطة الفرعيّة التي تتعلّق به وحتى التسويق والمبيعات.
- 2- التصميم والتطوير عمليات تصميم المنتج او التطوير عليه
- 3- التسويق البحث في كيفية تسويق منتجك واظهارهم للعملاء قد تكون احدى اهم الأنشطة الرئيسيّة لديك..



## 8- الشركاء الأساسيون Key Partners

يتواجد أي مشروع تجاري في بيئة مفتوحة وهذا يحتم عليه التواصل وبناء علاقات مع أطراف تساعده أو تكون ضرورية لديمومة وجوده. يجب أن نفهم أنّ الشركاء الذين يتمّ التعاون معهم في بداية المشروع يختلفون عن الشركاء في المراحل المتقدمة من عمره. وقد يكون الشركاء الضروريين الذي يجب الحرص عليهم، جميع الهيئات الحكومية أو الدولية التي يتوجب الحصول على ترخيص منها أو التواصل معها للبقاء تحت رقابتها، مثل رخصة من وزارة التربية لإنشاء مدرسة خاصة أو وزارة الصحة لإطلاق منتج دوائي معين.

ويعد أبسط أشكال الشراكات هو التعاقد مع موردين أو إدارة سلسلة التوريد خاصة في مجال الإنتاج. حيث إنّ الشركة تعمل على إنتاج سلعة معينة وتعتمد على موردين خارجيين لتوريد المواد الأولية لهذه السلعة، وكذلك على موزعين لبيع المنتج في حالة عدم الرغبة بالاعتماد على نفسها في البيع وفتح منافذ البيع الخاصة بها.





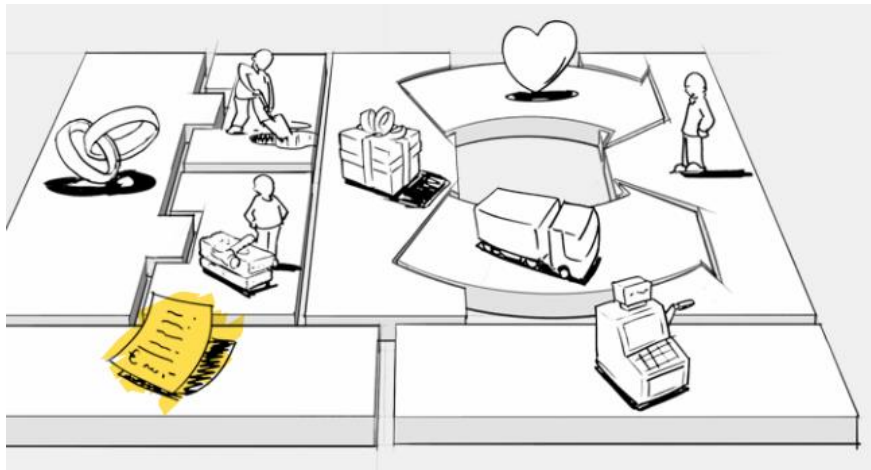
## 9- هيكل التكاليف Cost Structure

في هذا القسم يتم تحديد التكاليف المتوقعة للسير في تنفيذ العمل والتي لا بد أن تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والأنشطة التي يتم تنفيذها والشراكات التي يتم الاتفاق عليها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتوصيل والتواصل مع العملاء المستهدفين. تتكون تلك التكاليف ما بين التكاليف الثابتة الرأسمالية والتكاليف المتغيرة المرتبطة بالإنتاج. لا بد من التعامل مع أي مشروع على أنه مشروع فيه ربح وخسارة ومراقبة التكلفة المتوقعة له ومقارنتها بالإيرادات التي قد يحققها المشروع مستقبلاً حتى لا يتوقف المشروع عن العمل بعد فترة من بدئه.

### نصائح لفهم هيكل التكلفة الخاص بك

يجب أن يقوم هيكل التكلفة الخاص بك بالإجابة عن الأسئلة التالية

- ما هي أهم التكاليف الموجودة في نموذج الأعمال؟
- ما هي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟
- ما هي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟





## إعداد خطة العمل للمشاريع الريادية

### مقدمة:

### Introduction

أن خطة العمل هي بمثابة خريطة طريق، تُنير الطريق لبلوغ الهدف، حيث ان العمل المبني على خطة واضحة، تكون نسبة المخاطرة فيه أقل. لذلك قيل ان الفشل في التخطيط هو في حد ذاته تخطيط لفشل أي عمل.

كما إن اعتبار خطة العمل مثل الفانوس السحري الذي سيحقق حلم النجاح، هو خطأ كبير، بل هي صورة عامة عن طريق تحقيق النجاح.

إن رحلة المشاريع والأعمال تشبه لحد بعيد أي رحلة سياحية تخطط للقيام بها، فأنت تحتاج إلى أن تعرف وتحدد إلى أين ستذهب للسياحة، ومن ثم تحديد حاجتك من النقود (ميزانية سفرك)، ووقت بدء الرحلة وموعد العودة منها، وتحتاج إلى تحديد مكان إقامتك عند الوصول، وتحديد برنامج اثناء رحلتك، بل أنك وقبل البدء في رحلتك ستقوم بتحديد احتياجاتك التي تحرص على أخذها معك، وستقوم بترتيب شنطة سفرك، وقد تنقل نفسك في حمل تلك الشنطة إن لم تأخذ الضروري فقط، وتترك الكماليات الزائدة التي لا حاجة لها.

## مفهوم خطة العمل:

### Business plan concept

خطة العمل هي عبارة عن برنامج الأعمال الذي من الضروري أن يكون على شكل وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً لطبيعة العمل الذي ينوي صاحب المشروع القيام به، والأهداف التي يخطط لتحقيقها ضمن جدول زمني معين لإتمام هذه الأهداف، مع تحديد الموارد اللازمة سواء البشرية أو المادية أو المالية بالإضافة إلى المعلومات والبيانات وغيرها، مع ضرورة فهم البيئة الداخلية للمشروع وكذلك الخارجية من أجل التصدي لكافة التهديدات والمخاطر والاستفادة من الفرص.

والفرق بين التخطيط والخطة أن التخطيط عبارة عن نشاط يتم فيه تحديد الأهداف التي يأمل تحقيقها، أما الخطة هي وثيقة مكتوبة بذلك، وقد تكون انواع: خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل.

طبعاً خطة العمل مهمة جداً وتبرز أهميتها من خلال النقاط التالية:

### أهمية خطة العمل:

- 1- تمنع أو تقلل إضاعة الوقت، حيث إن الوقت يوازي أو يساوي المال في معايير النجاح، ومن المؤكد أنه يفوقه أهمية كونه الشيء الوحيد الذي لا يمكن تعويضه.
- 2- تساعد في تقسيم المهام على الوقت والأفراد، وينتج عن ذلك تقليل الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تقليل التكلفة، وذلك بتنظيم الأولويات من خلال استبعاد الأمور التي قد تكلف المشروع الكثير رغم عدم أهميتها والاستعاضة عنها بأشياء تؤدي نفس الهدف بتكاليف أقل.
- 4- ترتيب الأفكار وتنظيمها، وتحديد الفئات المستهدفة وطرق الوصول لها.
- 5- تقييم جدوى المشروع بوقت مبكر، ومتابعة خطوات التنفيذ وتصحيح كافة الأخطاء في كل مرحلة، والانتباه للمخاطر المحتملة، وتحديد فرص النجاح أو الفشل والخسارة.

## خطة العمل

إن البدء بكتابة خطة العمل يعتبر هو الاختبار الفعلي والحقيقي لمدى جدوى مشروعك التجاري، وذلك قبل أن تبدأ العمل به على أرض الواقع. ويجب أن تكون الخطة متكاملة العناصر، وذلك بعد أن قمت بالاطلاع والتعامل مع جميع المشاكل والعقبات المتوقعة والمرتبطة بالخدمة أو المنتج الذي ستقدمه للسوق.

من الفوائد العظيمة للخطة أنها تساعدك على التفكير بمشروعك التجاري بشكل موضوعي وبعيداً عن العاطفة والتحيز القلبي.

وهذا أمر هام جداً لأن معظم أصحاب الأفكار يتعاملون مع أفكارهم وكأنهم أطفالهم الصغار، يخافون عليهم بدرجة عالية ولا يقبلون من احد ان يوجه لهم النقد او ما شابه.

لكن مع وجود خطة عمل مفصلة فإن الامر مختلف، حيث تصبح امام حقائق لا يمكن تجاوزها، وذلك نتيجة للمعلومات الكبيرة التي جمعتها عن منتجك والسوق المستهدفة والمنافسين والكلفة المالية وغيرها.

## المحتويات الرئيسية لخطة العمل:

طبعا لكل عنوان رئيسي هنالك عناوين فرعية عديدة:

Cover Page	- صفحة الغلاف
Table of Contents	- جدول المحتويات
Executive Summary	- ملخص تنفيذي
Management and Organization Plan	- خطة الإدارة والتنظيم
Product/Service Plan	- خطة المنتج/الخدمة
Marketing Plan	- خطة تسويق
Financial Plan	- خطة مالية



## 1 - خطة المنتج/الخدمة

### Product/Service Plan

في خطة عملنا يجب ان نتحدث وصنف المنتج او الخدمة التي نحن بصدد عرضها وتقديمها. لكن إلى أي مدى يكون هذا الوصف وما هي ابرز عناصر وصفنا للمنتج او الخدمة التي سنقدمها؟

#### التخطيط للمنتج/الخدمة



ويتضمن وصف المنتج في خطة الأعمال النقاط التالية:

#### 1. ما هو الغرض والغاية من المنتج / الخدمة

#### Purpose of product/service

What problem is your product or service solving for your customers?

ما هي المشكلة التي يقوم منتجك أو خدمتك على حلها للعملاء؟

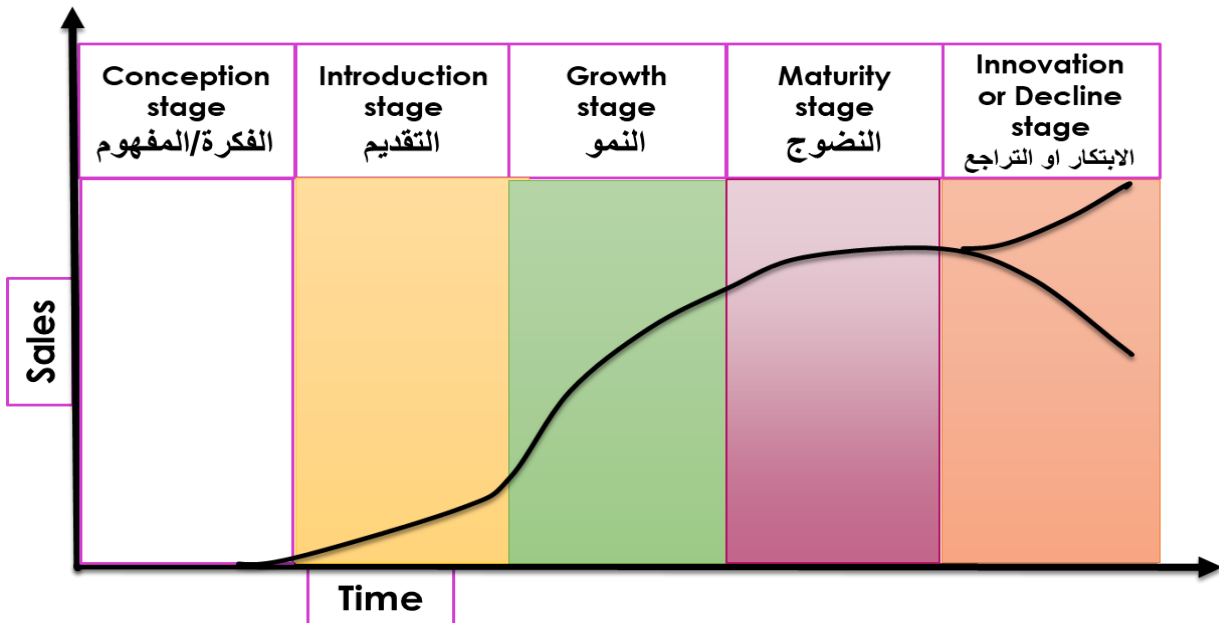


## 2. Features and benefits of product/services مميزات وفوائد المنتج/ الخدمة

النقطة الثانية من خطة المنتج هي مميزات وفوائد المنتج أو الخدمة ما هي المميزات التي ستساعد العملاء على اختيار منتجي. المميزات هي الوظائف أو ما يقوم به المنتج أو الخدمة. الفوائد هي الأسباب التي تحفز وتؤدي بالعملاء حتى يقدموا على شرائه.

## 3. Stage of development مرحلة التطور

يمر المنتج / الخدمة في مراحل عدة، تماماً كما تمر الصناعة / المشاريع التجارية في مراحل أيضاً، فإذا كنت ما زلت تُعرف بها بالمنتج / الخدمة وتخطط له، فأنت إذاً في مرحلة الإدراك (المفهوم). لكل مرحلة من دورة حياة المنتج هناك أحجام مختلفة من البيع، وهذا يتطلب منك كصاحب للمشروع ان تستخدم اساليب مختلفة للتسويق. تسمى هذه المراحل بـ: الإدراك (الفكرة/المفهوم) والتقديم والنمو والنضوج والابتكار أو التراجع.





#### 4. ما هي قيود المنتج / الخدمة الخاصة بي **Product/service?**

المنتجات أو الخدمات النموذجية والجيدة لن تعاني من القيود إلى حد ما، بل يستمر الطلب عليها نوعاً ما. هذا الكلام قد يكون افتراضي، لكن في العالم الواقعي هنالك عوامل عدة مثل اتجاهات السوق التي يتحكم بها المستهلكون بشكل سريع بالإضافة للابتكارات المتسارعة والتطور التكنولوجي والتي تتسبب في تقليل نسب المنتجات أو الخدمات قابلة للتسويق.

حيث إنه كلما كانت فترة قابلية التسويق المنتجات أو الخدمات قصيرة (قليلة) كلما كانت أقل جاذبية. المشاريع التكنولوجية غالباً ما تواجه صعوبات بسبب أن الحياة الاقتصادية لهذه المنتجات أو الخدمات في كثير من الأحيان قصيرة لدرجة أن الشركات المنتجة لا يمكنها أن تحصل على المال الكافي لتكون ذات جدوى. إن المنتجات التي تتمتع بمدة صلاحية طويلة ويمكن تخزينها إلى أن يتم إيجاد سوق مربح له ستكون الأفضل للمصنعين.



#### 5- ماهي الإلتزامات (المسؤوليات) الخاصة بمنتجي أو خدمتي؟

##### What are the Liabilities of my Product/service liability

تعتبر الإلتزامات القانونية، المسؤولية التي من الواجب تحملها من أجل ضمان سلامة وكفاءة ما تقوم ببيعه من منتج أو خدمة.

رواد الأعمال يفكرون بهذا الإلتزامات المحتملة، لذلك فيإمكانهم وضع حد لتأثيرها. في خطة الأعمال التي تعدها ستحتاج إلى تحديد الإلتزامات المحتملة لمنتجاتك/خدماتك بشكل واضح وتحديد خطتك لمواجهته.

## 6- ماهي احتياجات إنتاجي والمرافق الخاصة بي؟

### What are My Production and Facilities Need?

من الضروري أن تحدد قدرتك الإنتاجية من المنتج وحاجتك من رأس المال المستقبلي لبناء المرافق. دائماً اختيار المنافسين الأقوياء ذوي الاداء المتفوق كمعيار عند تصميم عمليات الانتاج سيكون أمر جيد.

## 7- من هم المزودون الخاصون بي؟ Who are My Suppliers?

اكتب لائحة مزوديك من المواد الأولية التي تحتاجها والخدمات كذلك. صف العلاقة التي تتوقعها معهم. وكم من الوقت سيستغرقون لتزويدك بالسلع والخدمات؟ ما هوشكل اتفاقك معهم؟ ما هي احتياطاتك (خطتك البديلة) في حالات الطوارئ؟ من هم المزودين الاحتياطيون الذين من الممكن ان تلجأ لهم وكيف ستتعامل معهم؟ ان وضع اجابات لهذه التساؤلات في خطة أعمالك ستطمئن المستثمرين حول هذه المسائل المرتبطة بقدرتك الاجمالية على إدارة مشروعك التجاري.



shutterstock.com • 290154611

## 8- ما هي المنتجات أو الخدمات أو المشاريع المحتمل تولدها من مشروعك؟

### What are My Related products/services or spin-offs?

هل تفكر أو هنالك احتمالية مستقبلية لتولد مشروع آخر جديد من مشروعك الناجح.

## 9- ما هو نموذج العمل؟

### What is My Business Model?

من خلال نموذج عملك التجاري وضح من هم العملاء، وما القيمة المقدمة التي ستعرضها لهم، وما القيمة التي يهتمون بها وتلبي احتياجاتهم من خلالها، وكيف ستربح من تزويدهم بتلك القيمة الموجودة في منتجك/خدمتك. ويمكن القول ان نموذج العمل التجاري يوضح كيف ستجني المال.

## 10- حماية المنتج أو الخدمة

### Protecting the Product/Service?

- العلامات التجارية Trademarks
- براءات الاختراع patents
- حقوق الطبع والنشر copyrights
- التراخيص وسوم الامتياز licenses
- الأسرار التجارية Trade Secrets

## 2 - خطة تسويق

### Marketing Plan

#### فهم أبحاث السوق: Understanding market research

عملية جمع البيانات / المعلومات حول السلع أو الخدمات لمعرفة ما إذا كان المنتج أو الخدمة ستلبي / تلائم احتياجات ورغبات العملاء.

من خلال أبحاث السوق يمكن تحديد اتجاهات السوق والعادات الشرائية للعملاء والتركيب السكانية، ومعلومات هامة أخرى عن المنافسين وقد تستخدم هذه المعلومات لتحديد السوق المستهدفة، وبناء ميزة تنافسية في السوق.

#### أهمية أبحاث السوق

- 1- تحديد ومعرفة وفهم الفرص المتاحة في السوق.
- 2- تحديد العقبات أو المشاكل المحتملة التي قد تواجه مشروعك.
- 3- العمل على قياس وتقييم نجاحاتك، لأنه سيكون لديك جهات تقارن نفسك بها.

#### انواع أبحاث السوق

##### • البحث الأولي:

البحث الأولي هو البيانات التي تم جمعها خصيصاً لمشروعك ويتم الحصول عليها عن طريق العديد من التقنيات، حيث إن البحوث الأولية تنطوي على المشاهدة والمراقبة أو التحدث مع عدد من الناس وجدولة النتائج ومن ثم تحديد التصور الناتج عن البحث.

##### • البحث الثانوي:

يتمثل بالمعلومات التي تم جمعها لنشاط تجاري أو غرض معين تعتبر هذه الطريقة الأسهل والأقل كلفة بحيث يتم جمع المعلومات والبيانات ومشاركتها من قبل الآخرين. أحيانا قد لا تتوفر هذه المعلومات وتجد أن إجراء البحوث الأولية هي الوسيلة الوحيدة لجمع المعلومات ذات الصلة بفكرة المشروع التجاري.

الفرق بين البحثين (الاولي والثانوي) نشوفهم من خلال الإيجابيات والسلبيات لكل واحد  
 البحث الأساسي (Primary data (research) البيانات الأولية) هو المعلومات التي يتم جمعها  
 من المصدر: العملاء والمنافسين.  
إيجابياته وسلبياته:

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحقيق نتائج محددة يمكن أن تكون هامة جدا عند إطلاقك منتج/خدمة جديدة.</li> <li>▪ عادة ما تكون الأحدث و الأكثر صلة بمشروعك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد يكون من الصعب جمعها بما أن منافسيك قد لا يرغبون بتبادل المعلومات أو لصعوبة الوصول للعملاء</li> <li>▪ يمكن لعملية الدراسة الاستقصائية و إجراء المقابلات أو استضافة مجموعات التركيز أن تستغرق وقتاً طويلاً و تكلفة كبيرة.</li> </ul>

البحوث الثانوية هي المعلومات التي جُمعت من قبل بالفعل لغرض آخر.  
إيجابيات وسلبيات البحوث الثانوية:

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يمكن أن تكون غير مكلفة نسبيا</li> <li>▪ قد يكون من السهل الوصول إليها عبر شبكة الإنترنت أو عن طريق الجمعيات والنقابات التجارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قد لا تكون المعلومات الأكثر حداثة أو ذات صلة وثيقة بمشروعك.</li> <li>▪ قد لا تكون دائماً محددة بما فيه الكفاية.</li> </ul>

## جمع البيانات الصحيحة Collecting the Right Data

إن معرفة كيفية إجراء أبحاث السوق، وما هي المعلومات التي سيتم جمعها، سيوفر وقتك. فجمع بيانات السوق الصحيحة يشكل جزء هام جداً في تحديد الميزة التنافسية الخاصة بك. لماذا؟

لأن المعلومات التي سأحصل عليها ستوضح لي احتياجات العملاء والمشاكل التي يعانون منها وماذا يقدم لهم المنافسين، وهذا بدوره يساعدني على بناء ميزة تنافسية تجذب العملاء وتتفوق على المنافسين.

ستقوم على جمع البيانات بناء على متغيرات ستساعدك على فهم قطاعك وعملائك ومنافسك.

## طرق جمع المعلومات:

**أولاً - العصف الذهني (Brainstorming)** وهي عملية التفكير المشترك بين مجموعة من الأشخاص في موضوع محدد لاستخلاص أفكار ريادية. هناك عدد من القواعد لجعل عملية العصف الذهني فعالة، وهي:

1. أن تضم العملية مجموعة متنوعة (بخلفيات متعددة) من الناس لزيادة التنوع في الأفكار الناتجة .
2. أن تتناول الجلسة موضوع محدد ومعروف مسبقاً للمجموعة المشاركة
3. اجتناب الانتقاد لضمان طرح الأفكار بحرية ودون تردد
4. المحافظة على إيقاع سريع نسبياً للجلسة لكي لا يتم تناول الأفكار بمستوى عالي من التفصيل الذي يستهلك الوقت.
5. أن يتم تدوين وقائع الجلسة بأي صورة ممكنة لضمان عدم ضياع أو نسيان أية فكرة

**ثانياً - مجموعات التركيز: (Focus groups)** عادةً ما يستخدم العصف الذهني لتوليد الأفكار من جهة "مقدم الخدمة أو المنتج"، لكن من المفيد أحياناً أن يتم السعي لتوليد الأفكار أو تقييمها من جهة "المستفيد من المنتج أو الخدمة". تستخدم مجموعة التركيز في العادة لتحقيق ذلك. تتكون مجموعة التركيز من عدد قليل من الأشخاص (ما بين 5 و 10) أصحاب المصلحة في إيجاد أو تقييم فكرة ريادية لعلاج مشكلة اجتماعية ما (مستفيدون بشكل أو آخر من حل تلك المشكلة).

■ المشكلة الرئيسية في مجموعة التركيز أن نتائجها قد لا تكون ممثلة بشكل دقيق للرأي العام للفئة المستفيدة.

**ثالثاً - الدراسات الاستقصائية (Surveys):** تعالج الدراسات الاستقصائية مشكلة ضعف التمثيل التي تعاني منها مجموعات التركيز. تقوم فكرة استخدام الدراسات الاستقصائية على إعداد مجموعة من الأسئلة التي تخص فكرة المشروع الريادي لطرحها على أكبر عينة ممكنة من الفئة المستهدفة بشكل مباشر، من خلال الهاتف، أو إلكترونياً. من مشاكل هذه الطريقة أن الفئة التي لا تستجيب للدراسة عادةً ما يكون لديها خصائص وسمات مشتركة، أي أن الدراسة قد تستثني قطاع معين من الفئة المستهدفة. مثال ذلك عندما يتم تنفيذ الدراسة الاستقصائية إلكترونياً، فإن أغلب من لا يستجيبون للدراسة هم ممن يعانون من ضعف في مهارات استخدام الحاسوب.

## اقسام معلومات ابحاث السوق والخطة التسويقية:

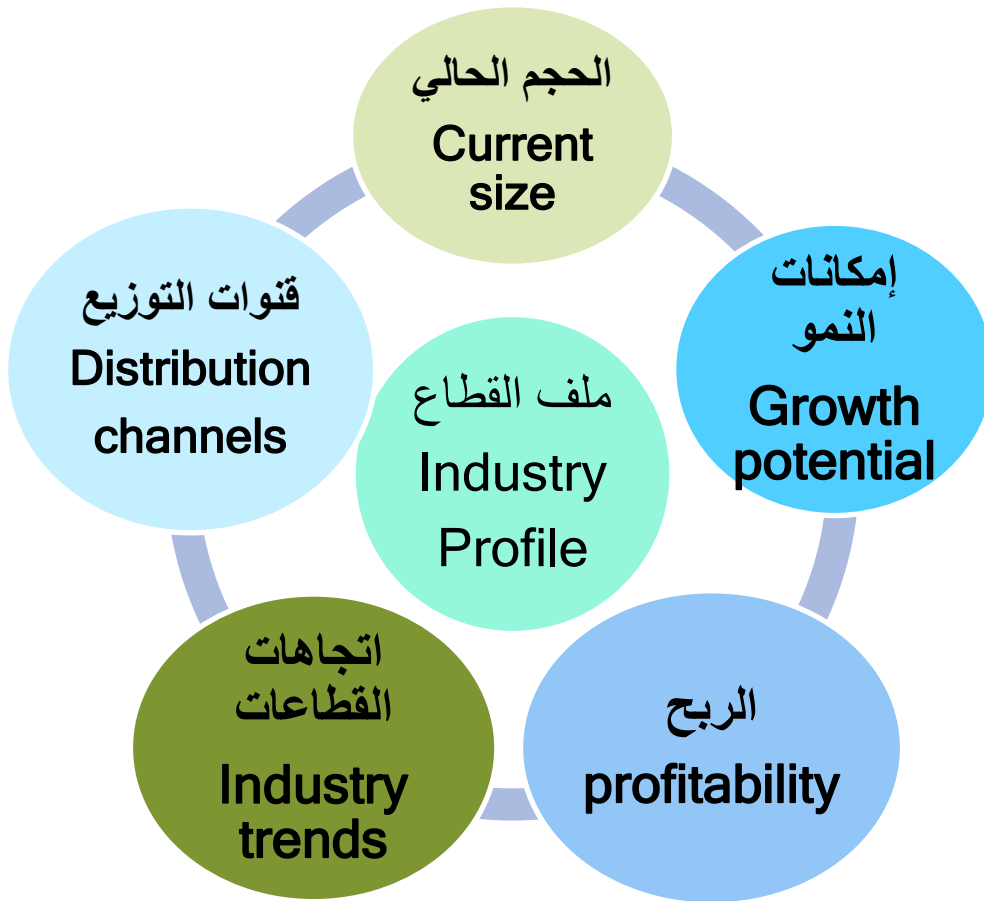
Industry Profile	.1	ملف القطاع
Customer Profile	.2	ملف العملاء
Competitive Profile	.3	ملف المنافسة
Pricing	.4	التسعير



## 1- ملف القطاع Industry Profile

ملف القطاع في العادة يعتمد على مجموعة من العوامل مثل: حجم القطاع واتجاهاته وإمكانيات النمو والربح وقنوات التوزيع التي لا بد من معرفتها لأنها تستخدم فيه من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية بشكل عام.

Current size	حجم القطاع
Growth potential	إمكانيات النمو
profitability	الربح
Industry trends	اتجاهاته
Distribution channels	قنوات التوزيع



## 2- ملف العملاء Customer Profile

العميل: (Customer) هو فرد (شخص) أو نشاط تجاري (شركة/مؤسسة) يشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها شركة ما. ويعتبر جذب الزبائن هو الهدف الرئيسي للأعمال التجارية التي تواجه الجمهور وتهدف للربح، حيث إن العميل هو الذي يخلق الطلب على المنتجات. وغالباً ما تتنافس الشركات عبر وسائل مثل الاعلانات أو خفض الأسعار لجذب أكبر قاعدة عملاء ممكنة.

### ملف العملاء:

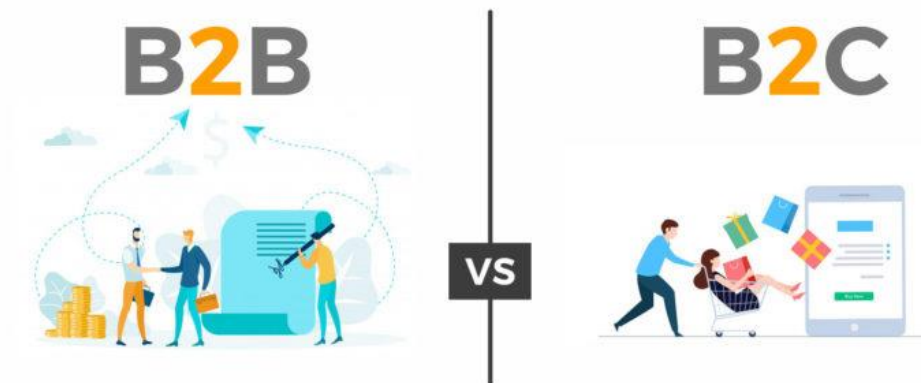
من المهم جداً أن تقرر من هو العميل الخاص بك فعلياً:

- إذا كنت عبارة عن منشأة أو مؤسسة ضمن فئة أعمال إلى مستهلكين (B2C)، فإن العملاء المدرجين في ملفك قد تكون لهم أشياء مشتركة مثل: العمر والمهنة والجنس والموقع الجغرافي أو أي مصالغ خارجية.

### أمور تساعدك على تحديد عميلك B2C:

العمر، المهنة، الجنس، الموقع الجغرافي، الدخل، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، القيم والعادات وانماط الشراء.

- أما إذا كان مشروعك عبارة عن شركة موجهة لمشاريع ضمن فئة أعمال إلى أعمال (B2B)، فإن ملفك قد يشير إلى أن العملاء يشاركونك بنفس الصفات يشمل من حيث المشروع ونوعه أو قنوات التوزيع.



### أمور تساعدك على تحديد عميلك B2C:

- نوع القطاع الذي تعمل به الصناعة.
  - صفات مشروعك – تشترك مع مشاريع مشابهة قد تصبح عملاء لك.
  - قنوات التوزيع تساعدك على التعرف على من يهتم بمنتجاتك من الشركات الأخرى.
  - تحليل المنافسين ومراقبتهم سيمنحك الفرصة لمعرفة الجموع الذي يوجه اليه المنافسين رسالتهم ومعرفة المشاكل التي تواجههم لتقوم انت بحلها. (تصلح لل B2C ايضاً)
- يشمل ملف العملاء الأوصاف أو الخصائص التي نعتقد أنها مهمة في وصف عميلك المثالي. ملف عملائك هو عبارة عن وصف للعملاء الذين تتوقع أن تصل إليهم منتجاتك أو خدماتك.

### 3- ملف المنافسة Competitive Profile

ان فهمك لشكل وحجم وطبيعة المنافسة في السوق، سيساعدك على تحديد موقعك ومكانتك فيه. عند دخول منتجك / خدمتك إلى السوق سترغب بالشعور بالأمان والثقة حول كيفية تمييز مشروعك / منتجك/ خدمتك عن باقي منافسيك فيه. ويسمى هذا بالميزة التنافسية

ستواجه بالسوق عدة أنواع من المنافسة، وقد يظن البعض ان المنافسين التقليديون هم من يقدمون نفس منتجاتهم، لكن حقيقة الامر مختلف.

#### أنواع المنافسين

**المنافسون المباثرون:** هي المنافسة المباشرة لاي نشاط تجاري بين الشركات والمشاريع التي تبيع المنتجات أو الخدمات المتشابهة في نفس السوق.

أمثلة على المنافسين المباثرون: مثال سلسلة مطاعم ماكدونلدز وسلسلة مطاعم برجر كنج منافسين مباثرين لانهما يبيعان الهامب غر على حد سواء.

**المنافسون غير المباثرون:** يبيعون المنتجات أو الخدمات التي تلبى نفس الحاجة للمستهلك أو تقدم نفس الفوائد التي يقدمها منتجك.

مثال: الشخص الذي يرغب بشراء هدية في قد يفكر بشراء الورد أو علبة شكلاته أو عطور لنفس الحاجة.

#### **المنافسة المستقبلية:**

يجب ان تنتبه كم من الوقت يتوفر لديك قبل ان تبدأ شركات منافسة أخرى بالتنافس معك على عملائك ومواقعك الحالية، من الممكن أن يكون لديك ميزة تنافسية في السوق حالياً، لكن سيلاحظ المنافسون ذلك وسيواجهونك باستراتيجية تنافسية.

### ما هي الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي ميزة تفوق على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق انخفاض الأسعار أو عن طريق توفير مزايا وخدمات أكبر تيرر ارتفاع الأسعار.

**المنافس:** هو أي عمل يقدم منتجاً / خدمة تشبه منتجك. غالباً ما يكون للشركات العديد من المنافسين. من الأفضل التركيز على تلك التي يرجح أن يشتري منها العملاء بدلاً منك؛ وربما القريبة منك، مع أسعار أكثر مشابهة أو معظم المنتجات المماثلة / الخدمات. تحتاج إلى التفكير بجد حول عملك وكيف تقارن لمنافسيك.

## 4- التسعير Pricing

### تحديد الأسعار

إنّ قرارات التسعير التي يتم اتخاذها تؤثر في كل شيء يتعلق بالعمل وخصوصاً المنتجات أو الخدمات والمبيعات وتوقعاتها. حيث إن لكل منتج أو خدمة سقف معين تقوم من خلاله بتحديد الأسعار. إن أعلى سعر الذي تستطيع وضعه للمنتج أو الخدمة وطلبه يعرف بـ "سقف السعر" والذي عادة ما يتم تحديده من قبل العملاء (والمنافسين أيضاً). وإنّ السعر الأدنى يعرف بإسم "السعر الأدنى" وتحدده التكاليف.

وما بين هذين السعرين يوجد مستوى معقول من الأسعار بإمكانك طلبه مقابل المنتج. لذلك، من الضروري أن تعرف كيفية تحديد هذه الأسعار؟ استراتيجيات التسعير التي سوف تنتهجها سوف تدعم خطتك التسويقية.



## ما هو سعر السوق لديك؟

لضمان ارباح أكثر، وفيه زيادة، حاول أن تسعر منتجك أو خدمتك ضمن نطاق الأسعار المتوفر في السوق لتحصل عن صافي الأرباح المستهدفة.

السعر والمبيعات أمران مترابطان ببعضهما البعض، فمن المؤكد أن القرارات التي تتخذها حول السعر سوف تؤثر على المبيعات.

### ثلاث قواعد توضع في الاعتبار عند اتخاذ استراتيجية التسعير:

- 1- أدنى سعر يمكن أن تطلبه كئمن يعتمد على التكاليف الخاصة بك: إذا كنت قادر على تطوير المنتج / الخدمة بأقل كلفة، فإنّ هذا يعني أن قلة التكلفة توفر لك ميزة تسعيرية في السوق.
- 2- أعلى سعر يمكنك فرضه على البضاعة يعتمد على منافسك ووضعك في السوق؛ إذا كانت منتجك / خدمتك لا تختلف بشكل جوهري عن منافسك، من الممكن أن يكون عليك قيود بخصوص كم ستطلب سعرًا يفوق سعر منافسك. أو إذا كان لديك مكانة مرموقة في السوق، أو عندك عدد قليل من المنافسين في نفس السوق، قد تكون لديك ميزة تسعيرية مرتبطة بوضع شركتك في السوق.
- 3- من يقرر إذا ما كان السعر الذي تضعه ينسجم مع القيمة والفوائد التي يقدمها المنتج / الخدمة هم العملاء: كيف ينظر الزبائن إلى ميزتك التنافسية هو ما يحدد عدد العملاء الذين على استعداد للدفع من أجل شراء المنتج / الخدمة.

## شكل الأسعار:

- أسعار أقل بالمقارنة مع منافسيك.
- أسعار أعلى بالمقارنة مع منافسيك.
- أسعار متكافئة بالمقارنة مع منافسيك.

### أسعار أقل بالمقارنة مع منافسيك:

- تهدف لزيادة حجم المبيعات مع هامش ربح منخفض.
- الغرض من ذلك هو التوسع في السوق، وسلب حصة السوق من المنافسين الآخرين، وأن تظل قادراً على المنافسة في السوق، أو لتمنع منافسيك من دخول السوق.
- ومثال على ذلك، أن يكون هناك متجر يبيع بالتجزئة ويقدم اصنافاً حديثة وابداعية من الهدايا التذكارية ويتقاضى سعراً أعلى اصنافه أقل من غيره من التجار الآخرين في المنطقة بنسبة 10 إلى 20%. وذلك بسبب أنه متجر مملوك من قبل شركة أكبر تقوم بشراء الاصناف والبضاعة بكميات كبيرة وبأسعار أقل.

### أسعار أعلى بالمقارنة مع منافسيك:

- يهدف إلى المحافظة على مكانة مرتبطة بالجودة في السوق مع هامش ربح عالية، وذلك لتدعم تكاليف الإنتاج والأنشطة الترويجية.
- الغرض من ذلك هو للتعويض عن تكاليف التطوير لمنتج له فترة حياة قصيرة، لتقديم صورة مرتبطة بالجودة دائماً. وللاستفادة من حالة الطلب المرتفع والعرض المنخفض، أو لوضع سعر أعلى؛ لأن المنتج/الخدمة من الصعب على المنافسين أن يقوموا بتقليدها.
- على سبيل المثال، أسعار خدمات شركة في مجال المناظر الطبيعية وهي حائزة على جوائز عدة في مجال عملها تقوم بتسعير خدماتها بشكل استثنائي يتماشى مع الجودة العالية للخدمات كونها فريدة من نوعها وتملك تصاميم بيئية معروفة بتميزها في المجتمع.



### أسعار متكافئة بالمقارنة مع منافسيك:

- تهدف أن تكون جزءاً من السوق دون أن تكون أعلى أو أدنى من منافسيك سعراً.
- الغرض من ذلك هو البقاء في لعبة التنافس عندما يكون التمايز في المنتج /الخدمة موجوداً أو عندما يكون السعر هو أساس المنافسة.
- على سبيل المثال، قيام نزل (فندق) يقدم وجبة الافطار والايواء/النوم بتسعير الغرف لديه في نفس نطاق التسعير المتبع للفنادق الأخرى التي تقدم نفس الخدمة في المنطقة.

### 3- خطة الإدارة والتنظيم

## Management and organization plan\_

### بناء المؤسسة والفريق Building the Organization and Team

الخطوة الأولى لإنشاء شركة هي تحديد الشكل القانوني لها، ثم يبدأ التفكير والتخطيط حول كيف ستنم عملية إدارة المشروع ومن هم المسؤولون عن ذلك والمهام المنوطة بهم، وهنا تبدأ بالتعرف على حاجتك إلى تكوين فريق عمل وفريق إدارة أو ربما فريق استشاري أو مجلس إدارة أو جميعها معاً. إن الوضع الطبيعي أن يحتاج الريادي لمن يساعده في طريقه للنجاح. ومن خلال المعلومات القادمة ستتعلم طريقة تشكيل فريق العمل المناسب لمشروعك، وكيفية تطوير ثقافتك التنظيمية التي ستساعدك على العمل المثمر.

عند التفكير بإنشاء شركة نحتاج لأن نسأل مجموعة أسئلة رئيسة وهامة ونحتاج أن تجد لها إجابات:

- ما هو الشكل القانوني الأنسب للمشروع؟ هنالك العديد منها فما هو المناسب لي؟
- كيف تدار المهام الرئيسة في المشروع؟ من سيكون المسؤول عنها وهل يصلح ان ادير كل شيء بنفسني.
- كيف أريد أن تظهر شركتي للناس؟ ما شكل الانطباعات التي سأتركها عند الناس عن شركتي؟
- كيف أجد الموظفين المناسبين للمشروع؟ هل سيتوجب علي التفكير بذلك من الان ؟ لماذا هل لذلك تكاليف؟
- هل هنالك آثار مالية مترتبة على خطة إدارة المؤسسة وفريق العمل؟

## الأشكال والهيكل القانونية للمشاريع

عادة يكون لدى اصحاب الأفكار والمشاريع من رواد الأعمال قلق وحيرة حول كافة هذه المسائل القانونية المهمة. المفتاح هنا هو أن تجد الشكل القانوني الأفضل الذي يناسبك. يجب أن تختار شكل قانوني للمشروع يستوعب التبعات الضريبية والقانونية. وأفضل حل لذلك هو استشارة المحامين والمحاسبين لمساعدتك في اتخاذ هذا القرار.

### الأشكال والهيكل القانونية للمشاريع:

- مؤسسة فردية.
- شركة التضامن.
- شركة التوصية البسيطة.
- شركة محدودة المسؤولية.
- شركة المساهمة الخاصة.

### مؤسسة فردية

- ✓ هي أبسط شكل للأعمال التي يمتلكها شخص طبيعي واحد فقط.
- ✓ من الناحية القانونية، لا تنفصل شخصيتها الاعتبارية وذمتها المالية عن مالكيها باعتباره المسؤول الوحيد عن كافة الالتزامات المالية والإدارية والقانونية تجاه الغير.
- ✓ رأس المال: الحد الأدنى لرأس المال هو دينار أردني. 1,000.
- ✓ لا يشترط إيداع رأس المال.
- ✓ (مراقب السجل التجاري له الصلاحية أن يطلب إثبات لصحة رأس المال المصرح به).

### ▪ شركة التضامن

- ✓ تتألف شركة التضامن من شريكين على الأقل ويكون كل بأمواله الشخصية شريك مسؤولاً عن كامل ديون والتزامات الشركة، أي أن مسؤولية الشركاء ليست محدودة وهنا لا تكون لشركات التضامن شخصية مستقلة.
- ✓ شركة التضامن لا تتطلب توفر المحامين (إلا إذا كان رأس المال يتعدى 20,000 دينار أردني) عدلت لـ 50,000.
- ✓ عدد الشركاء يمكن أن يتراوح بين 2-20. يجب أن يكون الشريك قد أتم الثامنة عشرة من عمره على الأقل. يكتسب كل شريك فيها صفة تاجر.
- ✓ رأس المال: لا يوجد حد أدنى لرأس المال المطلوب.

### ▪ شركة التوصية البسيطة

هذا الهيكل يسمح بضم مجموعة من الشركاء:

- ✓ الشركاء المتضامنون: وهم الذين يتولون إدارة الشركة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولون بالتضامن والتكافل عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.
- ✓ الشركاء الموصون: ويشاركون في رأس المال دون أن يحق لهم إدارة الشركة أو ممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤولاً عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس مال الشركة.
- لا تتطلب توفر المحامين (إلا إذا كان رأس المال يتعدى الـ 20,000 دينار أردني) عدلت لـ (50,000).
- عدد الشركاء يمكن أن يتراوح ما بين 2-20
- رأس المال: لا يوجد حد أدنى لرأس المال المطلوب.

### ▪ شركة محدودة المسؤولية

- ✓ عادة ما يكون للشركات ذات المسؤولية المحدودة هياكل أكثر تعقيداً. لهذا السبب يتعين على هذه الشركات توفير مدقق حسابات ومحام إذا كان رأس مالها يزيد عن 20,000 دينار أردني.
- ✓ يعد جميع الشركاء فيها شركاء محدودي المسؤولية. يكون للشركة ذات المسؤولية المحدودة شركين أو أكثر، ولكن في حال كان هناك مالك واحد فقط، فهناك حاجة للحصول على موافقة من مراقب الشركات في دائرة مراقبة الشركات .
- ✓ عدد الشركاء يمكن أن يتراوح من واحد إلى عدد غير محدد.
- ✓ رأس المال: الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لإعداد هذا العمل هو 1 دينار.

### ▪ شركة المساهمة الخاصة

- ✓ تعد شركات المساهمة الخاصة شركات ذات مسؤولية محدودة لا تكون ملزمة بطرح أسهم الشركة للجمهور العام في سوق الأسهم .
- ✓ بدلا من ذلك، يتم طرح وتداول أسهم الشركة التي تملكها بشكل خاص.
- ✓ وعادة ما يتم امتلاكها إما من قبل المنظمات غير الحكومية أو من قبل عدد قليل نسبياً من المساهمين.
- ✓ يطلب من شركات المساهمة الخاصة أن يكون لديها مدقق حسابات ومحام.
- ✓ رأس المال: الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لإنشاء هذا العمل هو 50,000 دينار أردني.

## إدارة المهام الرئيسية للمشروع

### Managing Key Business Functions

#### إدارة المهام الرئيسية للمشروع:

في جميع المشاريع هناك مهام روتينية يجب تنفيذها، مثل دفع الفواتير، ومتابعة وتوثيق الجوانب المالية، وتوظيف الناس والعمل على تحقيق نسبة مبيعات، وشراء بعض المعدات وصياغة أنظمة وتعليمات للعمل.

رائد الأعمال يجب أن يقرر كيف ستُنجز كافة هذه المهام. بعض الأعمال قد تتعثر لأن المهام الأساسية لم يتم إنجازها. مثل أن تنسى أن تعطي فواتير الشراء إلى العملاء، أو تنسى أمر هام كبير مثل أن تشتري المواد الخام التي تحتاجها للتصنيع.

#### مفاتيح نجاحك في قيادة مشروعك ستكون بالتفكير بـ:

- ✓ ما هي المهام التي يجب إنجازها؟
- ✓ من سيقوم بذلك؟
- ✓ كيف تنجزها على أفضل وجه؟
- ✓ كيف تقيّم النتائج؟

يجب أن يوظف رواد الأعمال أناساً يكملون قدراتهم، وبالتالي يزودونهم بالمهارات أو الخبرات التي لا يملكونها أنفسهم. إن تحليل المهام الإدارية سيساعدك على التعرف إلى احتياجاتك البشرية لمشروعك، وبذلك ستكون قادراً على تحديد فيما إذا كنت ستعمل لوحده، أو ستوظف آخرين يساعدونك.

## Infrastructure and Management

### تحديد ثقافتك المؤسسية:

تسعى الشركات الناجح لخلق ميزة تنافسية، لذلك تجد بعض الشركات تتنافس على السعر، وأخرى على المنتجات عالية الجودة، أو الخدمات المميزة، أو على الدعم المتميز والفريد من نوعه للعملاء.. لكن أهم وسائل المنافسة هو خلق وابتكار ثقافة مؤسسية تولد إنتاجية، وحافزاً للعمل والاحترام. لكن يجب الإنتباه أن خلق ثقافة مؤسسية مميزة فقط ليست كافية لتحقيق ربح للشركة، إلا أنها ضرورية لنوعية الحياة؛ حياتك أنت، وحياة الموظفين لديك وحياة المجتمع. إن المشاريع التجارية التي تبني ثقافات مميزة يكون العمل فيها ممتع، ومُشوّقة أكثر، ومُحفزة بشكل أكبر.

الثقافة المؤسسية: تشير إلى القيم، والمعتقدات، ومبادئ الأعمال، والتقاليد، وأساليب التشغيل، وبيئة العمل الداخلية للشركة.

### عوامل تساعد في تشكيل الثقافة المؤسسية للشركة:

- التسلسل الإداري/ القيادة Chain of command (تسلسل اداري قصير أو طويل).
- نطاق السيطرة Span of control (ضيق وواسع).
- المركزية Centralization
- التخصص Specialization (مثل درجة منخفضة من التخصص في المبيعات يكون فيها مدير مبيعات للمبيعات الداخلية والخارجية واخرى عالية من التخصص يكون فيها مدير مبيعات للمبيعات الداخلية واخر للخارجية).
- الرسمية وغير الرسمية في العلاقات بين الوظائف في الشركة.

## تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف وتقييم النتائج

### الرؤية

ماهي الرؤية؟

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبوا إليه مستقبلاً بصفة عامة:

- ✓ عبارة موجزة تخاطب القلب، والروح.
- ✓ تركز على الرغبة في التميز، والتفوق، والإبداع.
- ✓ تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- ✓ تشد، وتجذب العاملين، وتشدذ الهمم لتحقيقها.
- ✓ يجب أن تكون واقعية، وقابلة للتطبيق.

تعتبر رؤية المنظمة بمثابة المحطة النهائية (الصورة المستقبلية) التي نسعى للوصول إليها.

### الرسالة:

تحديد رسالة المشروع Mission

الرسالة: هي فقرة قصيرة تعبر عن غاية المؤسسة، وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

كيف تتم صياغة الرسالة؟

1. تحديد الخدمة التي تقدمها المنظمة – ماذا؟ “What?”
2. تحديد الجمهور المستهدف – من العميل؟ “Who?”
3. تحديد مسارات الخدمة الرئيسية – كيف؟ “How?”
4. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة – لماذا؟ “Why”

تجيب الرسالة على سؤال كيف يجب التحرك لبلوغ الرؤية



## القيم

هي الضوابط الأخلاقية التي تحكم عمل المؤسسة:

- ✓ غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.
- ✓ قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.
- ✓ تربط وتجمع العاملين.
- ✓ تعكس الاخلاقيات المهمة للمؤسسة.
- ✓ المبادئ الأخلاقية والنزاهة.
- ✓ المهنية.
- ✓ التفوق.
- ✓ روح الفريق الواحد.
- ✓ الاتصال بفعالية.

## وضع الأهداف

يُحدّد رواد الأعمال أهدافهم للمؤسسة، ولأنفسهم ولموظفيهم، وتغطي أهداف المؤسسة وأهداف الربح وأهداف المبيعات وأهداف المخزون والنسب المالية والإنتاجية وإرضاء العملاء والجودة والصحة والسلامة والبيئة والمجتمع وإرضاء الموظفين وتدوير رأس المال وأهداف الموارد البشرية. قد تركز أهداف الفريق والأفراد على الالتزام بالمواعيد النهائية، أو إكمال العمل حسب الميزانية، أو عدد الوحدات المنتجة، أو المهام المحددة التي يجب إكمالها، أو نسب إكمال المهام أو الوقت المستغرق في أداء المهمة.

### وضع الأهداف: الأهداف تتعلق بالتالي: Set goals

أهداف الربح	✓
أهداف المبيعات	✓
أهداف المخزون	✓
النسب المالية والإنتاجية وإرضاء العملاء والجودة والصحة والسلامة والبيئة	✓
المجتمع وإرضاء الموظفين	✓

## 4-الخطة المالية

### Financial Plan

سنبدأ بالتفكير بالجوانب الثلاث الرئيسة لدراسة الجدوى المالية، وهي:

- تكاليف بدء المشروع الناشئ.

- والربحية.

- والتدفق النقدي.

## Introduction to Financial Concepts

قبل الدخول بعمق في تكاليف بدء المشروع الناشئ والربحية والتدفق النقدي لا بد من فهم بعض المفاهيم الأساسية أو الالمام بها على الأقل. وذلك من أجل النجاح والتميز في مشروعك فعليك أن تتعلم لغة المشاريع التجارية، والتي ستساعدك من فهم التقارير المالية والمعلومات الناتجة عن مشروعك التجاري، حيث أن هذه المعلومات ستتمكنك من التواصل مع الآخرين تبعاً لقيمتها.



## القوائم المالية مصطلحات ومفاهيم

### الميزانية العمومية: Balance Sheet

تبين تقارير الميزانية العمومية ما تمتلكه الشركة وما تدين به، وصافي القيمة المتبقية لأصحاب المشاريع. يتم تقسيم هذه المرحلة حسب الفئات التالية:  
الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية.

الصيغة التي تستخدم بها هذه الفئات هي الأصول = الخصوم + حقوق الملكية.

#### الأصول:

هي الأشياء ذات القيمة الموجودة في المشروع التجاري مثل النقد والمعدات والبضائع والاستثمارات وبنفس الطريقة التي تمتلك فيها أنت السيارة الخاصة بك أو المنزل تعد هذه البنود مملوكة من قبل مشروعك. قد لا يكون للنشاط التجاري حقوق الملكية لوحده في هذه الأصول تماماً كما هو الحال عندما تشارك حقوقك في السيارة الخاصة بك مع البنك الذي يقرضك مالاً.  
حيث تنقسم الأصول في الميزانية العمومية إلى أصول جارية وأصول غير جارية.

تشمل الأصول الجارية (المتداولة): النقد أو الأصول التي يمكن أن تتحول أو سوف تتحول إلى نقد خلال عام واحد مثل: النقد والذمم المدينة والبضائع.  
إن جميع الأصول غير المتوقع تحولها إلى نقد خلال عام واحد تعتبر أصول غير جارية وتشمل الأصول الثابتة مثل الأرض والمرافق والمعدات والمركبات والأصول الملموسة المملوكة من قبل المشروع بغرض إنتاج الإيرادات.

الأصول غير الجارية (الثابتة): تشمل سندات طويلة الأمد بالإضافة للأصول غير الملموسة مثل السمعة الجيدة والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر.

## الخصوم:

تصف الديون حقوق الآخرين من قيمة المشروع التجاري مثل البنوك التي قامت بإقراض المشروع التجاري والمزودين الذين سمحوا للمشروع التجاري بتقسيط دفعاته وهذه المبالغ يمكن أن يتم مقارنتها بالتي لا تزال على منزلك أو سيارتك التي تعد بمثابة ديون شخصية.

والديون مقسومة إلى ديون جارية وديون غير جارية أو ديون طويلة الأمد. تشمل الديون الجارية التي تتوقع دفعها خلال السنة القادمة مثل الذمم الدائنة والمستحقات الأخرى التي تخطط لدفعها خلال السنة القادمة. بما أن خطوط الائتمان عادة يكون لها أحكام تجديد ضمن اتفاقية القرض. تصنف على أنها جارية.

أما الديون طويلة الأمد فتشمل أوراق المستحقات مثل: القروض من البنوك أو أي مؤسسات مالية قامت بالدفع على مدى عدة سنوات وقد تكون هذه القروض من أجل شراء مركبة أو بناء أو بضائع ومعدات للشركة.

## حقوق الملكية، حقوق المالك:

هي الفرق بين الأصول والديون وتظهر حقوق المالك من قيمة الشركة واستنادًا إلى هيكل الشركة يمكن لهذا الرقم أن يعكس ماذا تملك بصفتك مالكا فرديا للشركة أو ماذا تمتلك أنت والمنتفعون الآخريين إذا كان لشركتك مالكون متعددون.

أحد أنواع الحصص الذي يربك العديد من رواد الأعمال يعرف باسم "الأرباح المحتجزة" ويمثل هذا الحساب كمية الأرباح المتراكمة أو صافي الدخل الذي لم يتم دفعه للمالكين لا على شكل أرباح ولا على شكل سحبات نقدية وعلى أي حال فقيمة الأرباح المحتجزة قد لا تعادل دائمًا المبلغ النقدي الذي يمتلكه المشروع في تلك اللحظة يظهر التضارب، لأنك قد تعيد استثمار الأرباح في صورة معدات جديدة أو حتى مبنى جديد.

وعلى الرغم من جميع المعلومات التي تقدمها الميزانية العمومية فإنها لا تعطي تفاصيل عن الاداء للمشروع وهذه المعلومات يتم ذكرها في قائمة الدخل.

### **قائمة الدخل Income Sheet :**

تظهر قائمة الدخل صافي الدخل أو الخسارة التي شهدها مشروعك التجاري على مدى فترة من الوقت إنها عبارة عن بطاقة لعلامات مشروعك من الناحية المالية قد تكون الفترة الزمنية يوماً أو اسبوعاً أو شهر أو ربع سنة أو سنة، يساعدك هذا التقرير على تحديد إن كان مشروعك يكسب أو يخسر المال، تعرض قائمة الدخل الإيرادات (المبيعات) التي جنتها شركتك والنفقات التي تكبدتها من أجل تحصيل هذه الإيرادات ثم تسجل صافي الدخل بناءً على هذه الإيرادات والنفقات للفترة الزمنية المستهدفة.

**الإيرادات:** هي المال المكتسب من تنفيذ نشاطات المشروع وتسمى في بعض الأحيان بصافي المبيعات.

**النفقات:** التكاليف المرتبطة بدعم أنشطة المشروع والنفقات التي تظهر بصورة عامة في قائمة الدخل، هي نفس النفقات التي تسمح بها دائرة الضريبة.

**صافي الدخل:** يعتبر الهدف الأسمى لأي مشروع على المدى الطويل هو توليد صافي دخل إيجابي أو ربح والعديد من الشركات الناشئة تتوقع أن تحسر المال لفترة من الوقت بينما تقوم بتعيين عملياتها وإدخال منتجاتها وخدماتها إلى السوق.

## قوائم التدفق النقدي Cash Flow:

يتم استخدامها لذكر أو إبراز النقد الذي يتدفق من وإلى المشروع لفترة محددة من الوقت. ويعد تقرير التدفق النقدي الشهري أحد أهم أدوات التخطيط وإعداد التقارير التي تستخدمها خلال مرحلة بدء المشروع التجاري.

حيث يسجل تقرير التدفق النقدي كل سيولة تدخل إلى المشروع التجاري والمبالغ الصادرة من المشروع التجاري بشكل شهري وهذه النفقات الداخلة والخارجة تقسم حسب الفئات التي تؤثر على القوائم المالية الأخرى مثل مشاركة المساهمين وشراء البضائع ونفقات التشغيل.

## التدفق النقدي: Cash flow

إذا كانت الربحية (قائمة الدخل) تخبرك بقدرة عملك على توليد الدخل، فإن التدفقات النقدية تخبرك بقدرة عملك على دفع الالتزامات مع الاحتفاظ باحتياطي نقدي. باستخدام بياناتك المالية كأداة، يمكنك التنبؤ بقدرة شركتك على تحقيق أهداف التدفق النقدي الخاصة بك.

كما تعلمنا سابقاً فإن قوائم الدخل تقدم تقارير عن ربحية المشروع التجاري، على الرغم من ذلك، فإن صافي الدخل لا يرتبط دائماً بتدفق نقدي ايجابي، على سبيل المثال إذا كنت تسمح للعملاء بالشراء منك والدفع لاحقاً كأن يكون من 15 إلى 40 يوماً منه، فأنت تكون منحهم حقوق الإئتمان. بذلك تقوم بتسجيل الإيراد من المبيعات عندما تقوم بتسليم المنتج أو توفير الخدمة، وتكون قد دفعت تكاليف المرتبطة بالمبيعات على الرغم من أنك لن تستلم المال لقاء عملية البيع حتى وقت لاحق.

إن الفاصل الزمني بين الوقت الذي تنفق فيه المال للبيع وبين الوقت الذي تتلقى فيه النقد من العميل يسمى دورة النقد، إن هذا الانقطاع في التدفق النقدي يمكن أن يكون له تأثير كبير على النقد المتوفر لمشروعك التجاري وخاصة عندما يشهد مشروعك نمواً كبيراً في المبيعات.



دعونا الآن نركز على المشروع التجاري نفسه وقدرته على تحقيق هذه الأهداف من خلال انشاء جداول القوائم المالية كأداة للتخطيط للمشروع التجاري.

- 1- **تكاليف البدء:** قم بتحديد مقدار المال الذي ستحتاجه لتطلق مشروعك.
- 2- **الربحية (قائمة الدخل):** قياس ما إذا كانت الفكرة مربحة أو على الأقل تمتلك مستقبلاً مربحاً.
- 3- **التدفق النقدي:** قم بفهم احتياجات التدفق النقدي وتحديد مصادر التمويل لتحقيق هذه الاحتياجات.

## سيتم استخدام ما يناسب المشروع الجداول ادناه في التخطيط المالي له.

- الاصول الثابتة
  - ✓ احتياجات المشروع من الأراضي
  - ✓ احتياجات المشروع من المباني
  - ✓ احتياجات المشروع من الآلات والمعدات
  - ✓ احتياجات المشروع من الأثاث والتجهيزات المكتبية
  - ✓ احتياجات المشروع من السيارات والآليات
- إجمالي الاهلاك للأصول الثابتة للمشروع
  - مصروفات التأسيس
  - إجمالي التكاليف الرأسمالية
  - المصروفات التشغيلية
  - ✓ التكلفة التقديرية للإيجار
  - ✓ التكلفة التقديرية للمواد الخام
  - ✓ احتياجات المشروع من الكوادر البشرية
  - ✓ احتياجات المشروع من المنافع العامة والتسويق والصيانة والتأمين
- تقدير رأس المال العامل
- تقدير رأس المال المستثمر
- القوائم المالية
  - ✓ قائمة الدخل السنوية التقديرية
  - ✓ قائمة التدفقات النقدية السنوية التقديرية

## 1- تكاليف البدء: قم بتحديد مقدار المال الذي ستحتاجه لتطلق مشروعك.

### الاصول الثابتة

#### (1) احتياجات المشروع من الأراضي

( إذا كان المقر إيجار يترك هذا الجدول فارغا )			
البيان	المساحة / م <sup>2</sup>	السعر دينار / م <sup>2</sup>	اجمالي السعر (دينار)
ارض ( شراء أصل لمقر المشروع )	0	0	0
المجموع	0	0	0

#### (2) احتياجات المشروع من المباني

البيان	القيمة بالدينار	معدل الاهلاك %	قسط الاهلاك السنوي
الاعمال الخرسانية والاعتيادية اعلى واسفل سطح الارض	-	5%	-
الأعمال الصحية والتصريف الصحي وخزانات المياه والفلاتر	-	5%	-
اعمال الكهرباء	-	5%	-
أعمال الالكترونياات والاتصالات وأجهزة السلامة	-	5%	-
أعمال التكييف الانشائية	-	5%	-
المجموع	-		-

### (3) احتياجات المشروع من الآلات والمعدات

تم تقدير احتياجات المشروع من التجهيزات الفنية والآلات والمعدات كما يلي:-

البيان	العدد	القيمة / دينار	اجمالي القيمة / دينار	معدل الاهلاك %	قسط الاهلاك السنوي
خط إنتاج من عدت آلات	0	0	0	15%	0
خزانات المواد الخام	0	0	0	15%	0
المجموع			0		0
احتياطي زيادة الأسعار		5%	0	15%	0
الإجمالي			0		0

### (4) احتياجات المشروع من الأثاث والتجهيزات المكتبية

البيان	التكلفة	%معدل الاهلاك	قسط الاهلاك السنوي
الأثاث المكتبي	0	10%	0
ديكورات	0	10%	0
أجهزة الحاسب الآلي	0	10%	0
اجهزة تكييف	0	10%	0
أجهزة اتصالات	0	10%	0
أجهزة الأمن والسلامة	0	10%	0
الإجمالي	0		0

## (5) احتياجات المشروع من السيارات والآليات

النوع	العدد	السعر(دينار)	القيمة(0)	معدل الاهلاك %	قسط الاهلاك السنوي
شاحنة نقل	0	0	0	%20	0
رافعة	0	0	0	%20	0
المجموع			0		0

## اجمالي الاهلاك للأصول الثابتة للمشروع

البيان	قسط الاهلاك الشهري	قسط الاهلاك السنوي
المباني	0	0
المكائن والمعدات	0	0
أثاث ولوازم مكتبية وتجهيزات	0	0
سيارات و آليات	0	0
مصروفات التأسيس	0	0
الإجمالي	0	0

## مصروفات التأسيس

البيان	دينار
دراسات فنية و اقتصادية	0
استشارات قانونية	0
رسوم اعتماد المخططات	0
الرخصة والسجل التجاري	0
برامج حاسب آلي محاسبية وادارية	0
رسوم تخصيص الأرض	0
المجموع	0

## إجمالي التكاليف الرأسمالية

البند	القيمة (دينار)
الارض	0
المباني	0
المكائن والمعدات	0
أثاث ولوازم مكتبية وتجهيزات	0
سيارات و آليات	0
مصاريف التأسيس	0
المجموع	0

## المصروفات التشغيلية

### (1) التكلفة التقديرية للإيجار

البيان	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية
إيجار أرض بالمدينة الصناعية	0	0
إيجار معرض	0	0
الإجمالي	0	0

### (2) التكلفة التقديرية للمواد الخام

المواد الخام	الوحدة	الكمية الشهرية	الكمية السنوية	سعر الوحدة بالدينار	الإجمالي الشهري	الإجمالي السنوي
خام س	طن	0	0	0	0	0
الإجمالي			0			

### (3) احتياجات المشروع من الكوادر البشرية

#### الوظائف الإدارية

مسمى الوظيفة	العدد	الراتب الشهري	إجمالي الرواتب الشهرية	الراتب السنوي
مدير تنفيذي	0	0	0	0
إداريين	0	0	0	0
مدير التسويق	0	0	0	0
مدير مالي	0	0	0	0
إجمالي الرواتب السنوية للوظائف الإدارية	0	0	0	0



## الوظائف الفنية

الراتب السنوي	الراتب السنوي	الراتب الشهري	العدد	مسمى الوظيفة
0	0	0	0	مدير التصنيع والانتاج
0	0	0	0	فنيين
0	0	0	0	عمال مهرة
0	0	0	0	عمال
0	0	0	0	سائقين
0	0	0	0	مندوبي مبيعات
0	0		0	المجموع
0				إجمالي رواتب الوظائف الفنية
0				إجمالي تكلفة الكوادر البشرية

## (4) احتياجات المشروع من المنافع العامة والتسويق والصيانة والتأمين

## المنافع العامة

التكلفة السنوية	التكلفة الشهرية	البيان
0	0	الكهرباء
0	0	المياه
0	0	الهاتف
0	0	الانترنت
0	0	البترول (ديزل + بنزين)
0	0	الإجمالي

## احتياجات المشروع من قطع الغيار

التكلفة السنوية	التكلفة الشهرية	البيان
0	0	مختلفة 1
	0	مختلفة 2
0	0	الإجمالي

## التكلفة التقديرية لمصروفات التسويق

التكلفة السنوية	التكلفة الشهرية	البيان
0	0	مصروفات دعائية وإعلان
0	0	مطبوعات ونشرات
0	0	موقع الانترنت
0	0	مصروفات تسويقية متنوعة
0	0	الإجمالي

## التكلفة التقديرية للمصروفات العمومية والإدارية

التكلفة السنوية	التكلفة الشهرية	البيان
0	0	قرطاسيه ومطبوعات
0	0	خدمات عامة وضيافة
0	0	مصروفات متنوعة
0	0	الإجمالي

### التكلفة التقديرية لمصروفات الصيانة والإصلاح

البيان	قيمة الأصل	معدل الصيانة	قيمة الصيانة السنوية
المباني	0	%2	0
المكائن والمعدات	0	%5	0
أثاث ولوازم مكتبية وتجهيزات	0	%5	0
سيارات و آليات	0	%5	0
الإجمالي	0		0

### التكلفة التقديرية للمصروفات التأمين

البيان	قيمة الأصل	معدل التأمين	قسط التأمين
المباني	0	%2	0
المكائن والمعدات	0	%3	0
أثاث ولوازم مكتبية وتجهيزات	0	%1	0
سيارات و آليات	0	%3	0
الإجمالي	0		0

## تقدير رأس المال العامل

رأس المال العامل لمدة 3 شهور أو 6 شهور	التكلفة السنوية	البيان
0	0	الإيجار
0	0	المواد الخام
0	0	أجور ومرتبات ومزايا
0	0	مصروفات منافع عمومية
0	0	مصروفات تسويق
0	0	مصروفات عمومية وإدارية
0	0	مصروفات صيانة وإصلاح
0	0	مصروفات التأمين
0	0	الإجمالي

## تقدير رأس المال المستثمر

(رأس المال المطلوب للمشروع)

البيان	القيمة
اجمالي التكاليف الرأسمالية (التكاليف الثابتة ومصاريف التأسيس)	0
إجمالي رأس المال العامل	0
<b>إجمالي رأس المال المستثمر</b>	<b>0</b>

## 2- الربحية (قائمة الدخل): قياس ما إذا كانت الفكرة مربحة أو على الأقل تمتلك مستقبلاً مربحاً.

### حساب الأرباح والخسائر أولاً المصاريف

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
					اجمالي المصاريف التشغيلية (المواد الخام، الرواتب، الايجار، تامين، صيانة ، منافع ..)
					الاهلاك
					احتياط
					مجموع المصاريف

### ثانياً: الإيرادات

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	حجم المبيعات	السعر	المنتج
							1
							2
							3
					مجموع الإيرادات		

### ثالثاً: الأرباح

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
					اجمالي الدخل والإيرادات (من ثانياً)
					مجموع المصاريف (من اولاً)
					الربح او الخسارة = الإيرادات - المصاريف

### 3- التدفق النقدي: قم بفهم احتياجات التدفق النقدي وتحديد مصادر التمويل لتحقيق هذه الاحتياجات.

## القوائم المالية

### قائمة الدخل السنوية التقديرية

السنوات					البيان
السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	
				1000	صافي المبيعات Net Sales
				300	طرح (-) تكلفة البضاعة المباع Cost of Goods Sold
				700	الدخل الاجمالي Gross الهامش/Income الاجمالي Gross Margin
				200	طرح (-) اجمالي مصاريف التشغيل Total Operating Expenses
				500	الدخل قبل الاهلاك
				50	طرح (-) الاهلاك
				450	الربح الصافي قبل الضريبة
				67.5	الضريبة 15%
				382.5	الربح الصافي بعد الضريبة

## قائمة التدفقات النقدية السنوية التقديرية

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	البيان
					النقد اول السنة
					التدفق النقدي الداخل:
					المبيعات
					القروض
					مصادر اخرى
					مجموع التدفق النقدي الداخل
					التدفق النقدي الخارج:
					مشتريات المواد والسلع
					استثمارات او اصول
					رواتب عمالة مباشرة
					رواتب عمالة غير مباشرة
					مصاريف عامة
					اقساط سداد البنك
					ايرة نفقات اخرى
					مجموع التدفق النقدي الخارج
					الفائض/العجز
					النقد في نهاية السنة

## الفصل الخامس

### How to Pitch Your Startup On Stage

#### كيف تقدم عرضاً ناجحاً حول شركتك الناشئة على السطّيح

##### مقدمة

يُعدّ العرض التقديمي Pitch Deck الأسلوب أو الوسيلة الأكثر أهمية لإيصال رسالتك وللتواصل مع الجمهور، والذي يتم استخدامه لأغراض متعددة، حيث أنّك قد تحتاج إليه في حال رغبت تقديم عرض إلى العملاء أو حتى المستثمرين. وبدلاً من كتابة خطة عمل تتكون من 30 إلى 50 صفحة يمكنك الاعتماد على العرض التقديمي واعتباره نقطة البداية للنسخة الموسّعة من خطة العمل الخاصّة بك.

ان طريقتك في العرض مهمّة جدّاً لأنّ المستثمرين أو العملاء أو الفئة المستهدفة من العرض بشكل عام، ليس عليهم بذل جهد ذهني لاستنباط وتفسير وتحليل ما تتكلم عنه فإذا حاولت توجيه عرض غير واضح أو مفهوم لشخص ما فإنّه على الأرجح سيغلق على دماغه ثمّ يتفقد هاتفه إن كان بين الحضور مثلاً، أو يوميء لك برأسه مخططاً للهروب (ان كان حديثكم ثنائياً فقط). وبناء عليه فإنّ تَفَقُّد المُسْتُثْمِر أو الشخص المستمع لك لهاتفه يعني خسارتك له لأنّه ببساطة قد فقد اهتمامه بعرضك.

خلال العرض، ستنمكّن في مدة ثلاث دقائق أو خمسة على الأكثر أن تنقل ما بين فكرة واحدة وثلاثة أفكار والتي بإمكانها أن تعلق بأذهان جمهورك ويتذكّروها بعد العرض لذا فإنّ هدفك إجمالاً يتمحور حول جعل تلك النقاط الثلاثة مقنعة قدر الإمكان بحيث أنّهم سيريدون متابعة تقديمك.



## أساسيات حول كيفية تقديم عرض شركة ناشئة :

### • تكلم ببطء:

فهذا هو أهم شيء يمكنك القيام به: في الوقت التي يُصبح فيها حديثك غير مفهوم نظراً لسرعتك سيبدأ من تخاطبه في النظر إلى هاتفه لأنه لن يبذل جهداً مُضاعفاً لمجرد فهم ما تقول.

### • اشرح كل شيء ببساطة وبلغة واضحة:

يجب ان تعلم أن جمهورك ليس بالضرورة مجموعة من الخبراء في المجال الذي تقدم فيه عرضك، لذا لا بد من استخدام المفاهيم البسيطة والتشبيهات اللازمة لتوضيح فائدة المنتج او الخدمة، وإلا فإنك تجازف بفقدان انتباههم واهتمامهم وعودتهم لتفقد هوانتهم.

### • تأكد أن كل ما تعرضه على الشاشة سهل القراءة:

لا تقم بعرض ملفات Excel المتعلقة بأرباح مشروعك مثلاً. أو ان تعرض صفحة معلومات الخاصة بشركتك فلا أحد سيقراً ذلك. نعم، وهذا يعني الاقتصار على كمية صغيرة فقط من النص المكتوب ويجب أن يُستخدم النص كوسيلة توضيحية لما ستقوله.

### • تأكيد آخر على مسألة الوضوح:

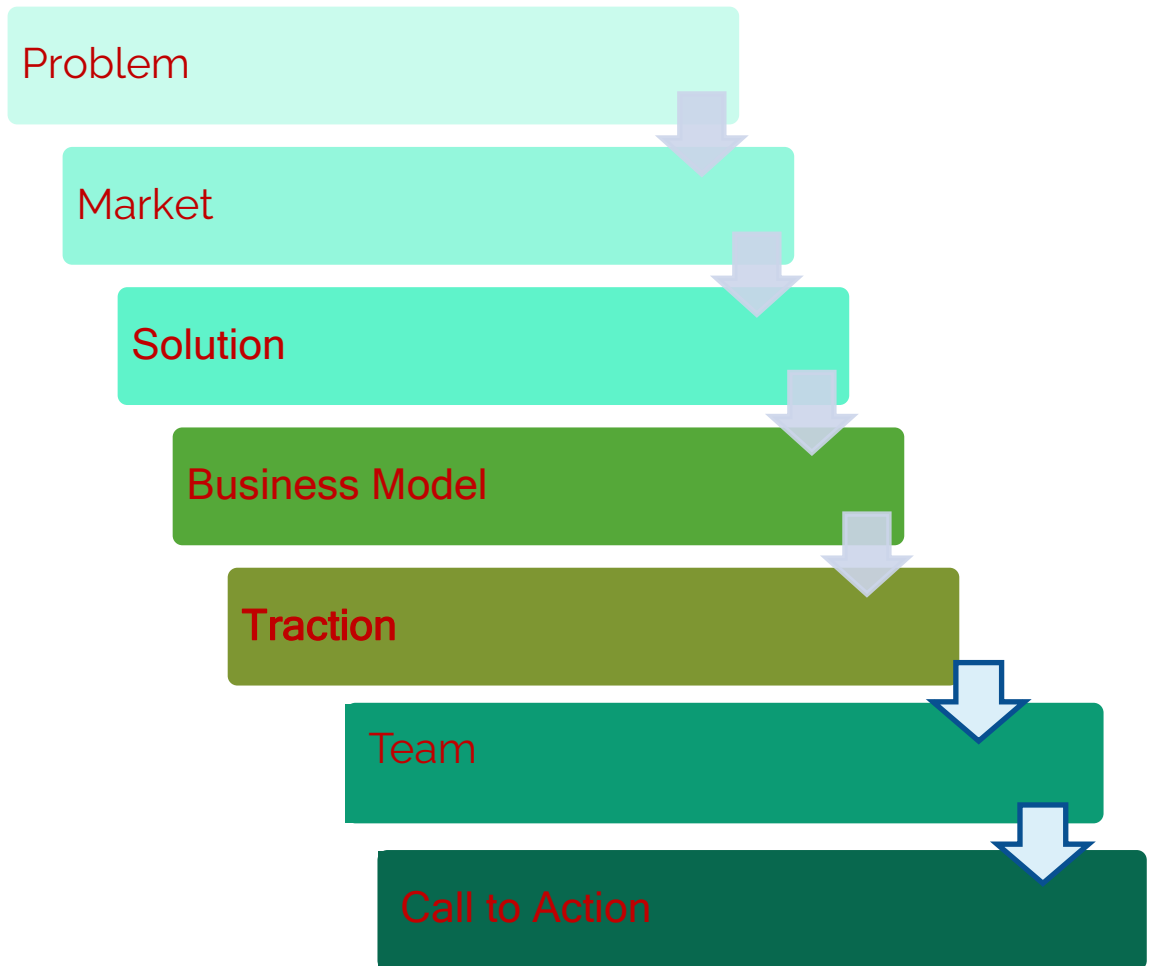
تأكد من انسجام خلفيات عرضك مع النص وقم بإزالة الرسومات والصور المتحركة فهي مجرد إلهاء للجمهور وبهجرة من دون فائدة.

بغض النظر عن مدى جودة فكرتك أو مدى تقدّمك فيها، إن لم تتمكن من التواصل مع جمهورك فإن عرضك سيفشل.

## Typical Pitch Deck Flow

التسلسل النموذجي للعرض التقديمي

Problem	المشكلة
Market	السوق
Solution	الحل
Business Model	النموذج التجاري
Traction	الجدب
Team	فريق العمل
Call to Action	المطلوب لتنفيذ العمل



## 1- المشكلة Problem

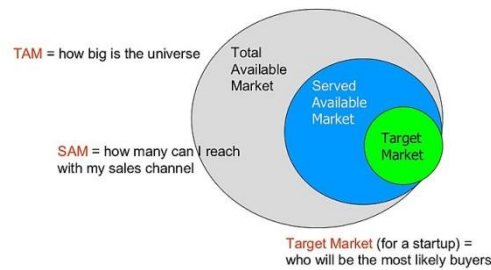
- ما هي المشكلة التي تود ان تقدم لها حل؟
- ما هي شكوى الفئة المستهدفة؟
- من الأفضل طرح المشكلة التي تريد حلها من خلال قصة.



## 2- السوق Market

- ما هو السوق المستهدف؟
- ما هو حجم السوق؟
- ما هي سرعة نمو السوق؟
- ما هي أهم التوجّهات Trends المرتبطة بالنهج الذي ستتبعه؟

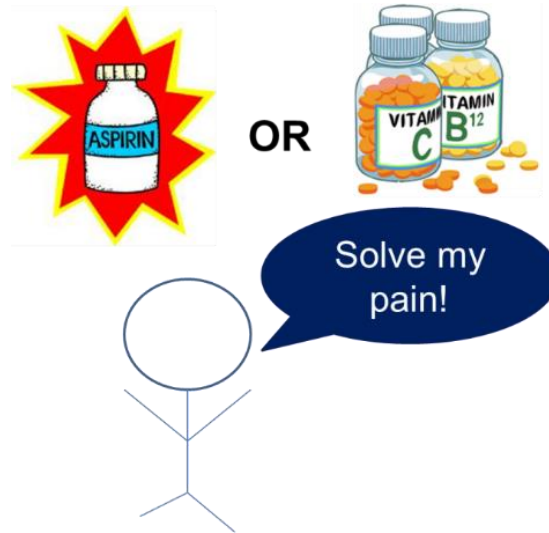
### Total Available Market, Served Available Market, Target Market



### 3- الحل Solution

- ما هي الحلول التي ستقدّمها؟
- ما هي القيمة التي تقدّمها هذه الحلول؟ (الفوائد وليست المزايا)
- كيف ستبدو هذه الحلول؟ (صورة للمنتج أو لقطة للشاشة، لتكن الصورة احترافية وتساعد على توضيح القيمة).

- هل تملك ميزة حقيقية تُميّزك عن غيرك من الشركات الناشئة؟
- كيف يمكن مقارنة الحل الذي ستقدّمه بما يقّده المنافسون



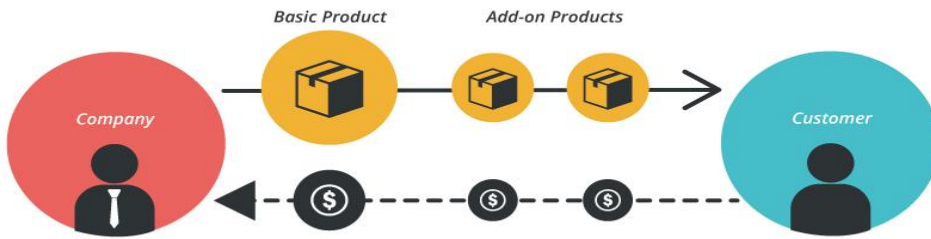
## 4- النموذج التجاري Business Model

- كيف ستجني المال؟
- ما هو معدّل حجم التعاملات؟
- كيف تجلب الزبائن الجدد؟

هناك عدة اسئلة يمكن اشتقاقها من سؤال (ما هو نموذجك الربحي) وهي:

- 1- من هو زبونك المستهدف؟
- 2- ما هي المشكلة أو التحدي الذي يواجهه الزبون وسوف تحلها؟
- 3- ما القيمة التي تخلقها؟
- 4- كيف سوف تصل، تستحوذ، وتحافظ على الزبائن؟
- 5- كيف سوف تعرف وتميز ما تقدمه؟
- 6- كيف سوف تخلق العوائد؟
- 7- ما هي بنية تكاليفك؟
- 8- ما هو هامش ربحك؟

### Add-on



Business Model Toolbox

## 5- الجذب Traction

**What evidence do you have that your business model is working?**

- ما الذي يثبت أن نموذج مشروعك التجاري يؤدي وظيفته المطلوبة؟
- عليك تقديم العديد من الإثباتات التي تجعل من نموذج عملك جذاباً للمستثمرين من حيث أنه سيؤدي عمله حسب الخطة الموضوعية له، ومثال على ذلك:
- الحصول على إثباتات من العملاء المتوقعين (الشريحة المستهدفة) أنهم سيقوموا بتجربة منتجك عند جاهزيته.
  - الحصول على إيميالات الزبائن المحتملين من أجل إخبارهم بأن المنتج قد جهز.
  - معالم تقدم المنتج الحقيقي progressive milestone to a real product وجود منتج أولي من شأنه أن يشجع المستثمر ويوضح الفكرة بشكل كبير.
  - ذكر المشاركات التي حصلت فيها على جوائز في هذا الموضوع.
  - قدرتك على إقناع الناس للعمل لديك بأجور قليلة ومن خلال النسب والإسهام.
  - الحصول على استشارة أحد الأشخاص المعروفين والناجحين وإثبات أن لديه إيمان بفكرتك ورؤيتك.
  - إبراز خطاب نوايا (Letter of Intent LOI) من شركاء مرتقبين أو قنوات توزيع أو موردين يثبت أنك قادر على التواصل خارجياً وعمل مناخ جيد للعمل.



## 6- فريق العمل Team

- من هم الاعضاء الاساسيون في فريقك وما هي أدوارهم؟
- هل هناك من يملك تخصصًا متعلقًا بالهدف الذي تحاول الوصول إليه (خبرة ميدانية، الخ)؟
- يمكن ذكر المستشارين هنا إن اقتضت الحاجة.



## 7- المطلوب لتنفيذ العمل Call to Action

- ما الذي تريده من الشخص الذي تقدّم العرض له؟
- هل تحاول الحصول على استثمار؟ وما هو المقدار الصحيح؟



## قائمة المراجع Reference :

- الشلبي، نبيل. (2011). لغة العصر/ ريادة الأعمال - حلمك الكبير في مشروعك الصغير.
- صبري، ماهر؛ الحازمي، ريم. (2013). فاعلية بعض استراتيجيات الحل الابتكاري للمشكلات " تريز" في تعلم العلوم على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات المرحلة الابتدائية الموهوبات بالمدينة المنورة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 35.
- عياصرة، سامر مطلق محمد. (2015). أثر برنامج مطور في ضوء نظرية الحلول الابتكارية للمشكلات TRIZ - - في تنمية الإبداع والابتكار لدى الموهوبين والمتفوقين في الأردن. المجلة العربية لتطوير التفوق. مج. 6، ع. 11. ص. 115-142
- أبو قرن، سعيد. (2015). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ "دراسة مقارنة بـن قسم التعلّم المستمر في جامعة الأزهر والإسلامية". رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- حسين، قيس أبراهيم. (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى. مؤتمر الدراسات العلمية في الهيئة الكردستانية، العراق
- الباجوري، خالد. (2017). ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي. اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية.
- المبيريك، وفاء؛ الشميمري، أحمد. (2016). ريادة الأعمال. مكتبة العبيكان، السعودية
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2013). الإبداع، مفهومة، معايير، مكوناته. دار الفكر
- كاسب، سيد وكمال الدين، جمال. (2007) المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات/ مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي. جامعة القاهرة، مصر



## Reference:

- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Alex Media Komputindo.
- <https://ae.diytoolkit.org/tools/business-model-canvas/>
- Sethi, j. (2005). Leeson-1 Entrepreneur and Entrepreneurship. <http://ar.scribd.com>
- Daft, R. (2010). New ear of management. South-western, Cengage learning, Australia.
- Lussa, F; Travares, J & Branco, R. (2009). Entrepreneurship: Concept and journal of arts commerce. (6) 1 <https://www.fea.usp.br>.
- Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation, 1st edition. Arthur C. Brooks
- <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- <https://www.arabdict.com>
- <https://www.nok6a.net>
- <https://www.almaany.com>
- <https://www.aleqt.com>
- <https://www.alwatanvoice.com>
- <http://assabeel.net/news>
- <https://mawdoo3.com>
- <https://specialties.bayt.com>
- <https://www.medxjordan.com/ar/medical-providers>
- <http://www.nationalpaints.com/aboutus>
- <http://www.alkhaleej.ae/analyzesandopinions>
- <https://www.khaberni.com>
- <https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/entrepreneurship>
- <http://alrai.com/article>
- <https://alghad.com>