

ريادة الأعمال

١٠١

د. عمر عبدالله الصمعاني

ريادة الأعمال ١٠١

مرجع مبسّط في أساسيات ريادة الأعمال



د. عمر عبدالله الصمعاني

ريادة الأعمال ١٠١

مرجع مبسّط في أساسيات ريادة الأعمال

د. عمر عبدالله الصمعاني

هذا الكتاب منشور بموجب رخصة المشاع الإبداعي: نسب المصنّف، غير تجاري، منع الاشتقاق (CC BY-NC-ND) 4.0). فيجوز نسخه وتوزيعه ومشاركته كاملاً أو مقتطفات منه، بأي وسيط أو صيغة، للأغراض التعليمية والبحثية غير التجارية، بشرط نسبته إلى مؤلفه دون تعديل في نصه.

ونص الرخصة على: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ar

الموقع: alsamani.com

© ٢٠٢٦ عمر عبدالله الصمعاني

الطبعة الأولى: ١٤٤٨ هـ / ٢٠٢٦ م

عن المؤلف

د. عمر عبدالله الصمغاني أستاذ مشارك في جامعة حائل، يعمل في مجالات الابتكار وريادة الأعمال، وتربية الموهوبين وتنمية المواهب، والإبداع. حاصل على شهادة الرئيس التنفيذي للابتكار المعتمد (CCInO®)، ويعمل في استراتيجية الابتكار وبناء منظوماته.

حصل على درجة الدكتوراه في التربية الخاصة من جامعة نورثرن كولورادو في الولايات المتحدة الأمريكية، مع تركيز في الإبداع والابتكار لدى الموهوبين، وحصل خلالها على تخصصين فرعيتين: الأول في الإحصاء التطبيقي ومناهج البحث، والثاني في التكنولوجيا والابتكار وطرائق التدريس. كما حصل على درجة الماجستير في تربية الموهوبين وتنمية المواهب من جامعة إكستر في المملكة المتحدة.

تمتد اهتماماته البحثية والمهنية إلى الذكاء الاصطناعي في التعليم، والتعليم الريادي، ومزدوجي الاستثنائية، والتشخيص والتعرف، ويركز في أعماله على الربط بين البحث والممارسة، وعلى بناء البيئات التي تساعد على اكتشاف القدرات وتحويل الأفكار إلى قيمة وابتكار.

مقدمة

ريادة الأعمال ليست حكرًا على من يريد تأسيس شركة. بل طريقة في التفكير والعمل يحتاجها الطبيب والمعلم والمهندس والموظف، كما يحتاجها صاحب المشروع.

ننطلق معكم في هذا الكتاب في اثني عشر فصلًا. تبدأ الفصول الأربعة الأولى بالأسس: مفهوم الريادة، والعقلية الريادية، والفرص وتوليد الأفكار، والإبداع والابتكار. ثم تنتقل الفصول من الخامس إلى الثامن إلى بناء المشروع: فهم العميل والسوق، ونموذج العمل، والتجريب والنموذج الأولي، والتسويق. وتعالج الفصول الأربعة الأخيرة ما يحتاجه المشروع ليعيش ويُعرض وينمو: المال والتمويل، والجوانب النظامية والأخلاقية، والعرض والإقناع، ودروس النمو والإخفاق.

وحرصتُ أن يبدأ كل فصل بمدخل وأهداف، ويعرض المحتوى العلمي مدعومًا بجداول وأمثلة، ثم يختم بخلاصة ومصطلحات وأسئلة للتقويم الذاتي وسؤال للنقاش، مع مراجع لمن أراد الاستزادة. وربطتُ كل فصل بمحطة من «رحلة المقرر» وأداة من «صندوق الأدوات»، حتى ينتقل الطالب من الفهم إلى التطبيق على مشروعه.

د. عمر عبدالله الصمعاني

المحتويات

١ الجزء الأول: الأسس

٢ ١ ريادة الأعمال: المفهوم والأهمية

- ٢ ١-١ ما ريادة الأعمال؟
- ٣ ٢-١ ثلاث مدارس لفهم الريادة
- ٥ ٣-١ الريادي والتاجر وصاحب المشروع الصغير
- ٥ ٤-١ أنواع ريادة الأعمال
- ٧ ٥-١ لماذا يهتم الاقتصاد والمجتمع بالريادة؟
- ٧ ٦-١ الريادة في المملكة

١٠ ٢ العقلية الريادية

- ١٠ ١-٢ هل الريادي يولد أم يُصنع؟
- ١١ ٢-٢ السلوكيات الريادية
- ١٢ ٣-٢ كيف يفكر رواد الأعمال الخبراء؟ نظرية التفكير الفعّال
- ١٤ ٤-٢ خرافات شائعة عن ريادة الأعمال
- ١٤ ٥-٢ عقلية النمو

١٧ ٣ الفرص وتوليد الأفكار

- ١٧ ١-٣ الفرق بين الفكرة والفرصة
- ١٨ ٢-٣ من أين تأتي الفرص؟ المصادر السبعة عند دركر
- ١٩ ٣-٣ من أين تبدأ أنت كطالب؟
- ٢٠ ٤-٣ أساليب توليد الأفكار
- ٢٢ ٥-٣ تقييم الأفكار واختيار أفضلها

٢٥ ٤ الإبداع والابتكار

- ٢٥ ١-٤ الإبداع والابتكار: مفهومان متصلان ومختلفان
- ٢٦ ٢-٤ أنواع الابتكار
- ٢٧ ٣-٤ درجات الابتكار
- ٢٨ ٤-٤ كيف ينتشر الابتكار؟ منحى التبني
- ٢٩ ٥-٤ ما الذي يجعل الناس يتبنون الابتكار؟

٣٢ الجزء الثاني: بناء المشروع

٥ فهم العميل والسوق ٣٣

- ٣٣ ١-٥ أنت لست عميلك
- ٣٤ ٢-٥ كيف تجري مقابلة جيدة؟
- ٣٥ ٣-٥ تقسيم السوق واختيار العميل المستهدف
- ٣٧ ٤-٥ تقدير حجم السوق
- ٣٧ ٥-٥ تحليل المنافسة

٦ نموذج العمل ٤١

- ٤١ ١-٦ ما نموذج العمل؟
- ٤٢ ٢-٦ لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas)
- ٤٦ ٣-٦ Lean Canvas: نسخة للمشاريع الناشئة
- ٤٦ ٤-٦ عرض القيمة بالتفصيل
- ٤٧ ٥-٦ نماذج الإيرادات الشائعة
- ٤٨ ٦-٦ الصفقة الرابحة لكل الأطراف

٧ التجريب والنموذج الأولي ٥٦

- ٥٦ ١-٧ لماذا نجرب قبل أن نبني؟
- ٥٦ ٢-٧ الشركة الناشئة الرشيدة (Lean Startup)
- ٥٨ ٣-٧ الحد الأدنى من المنتج القابل للتجربة (MVP)
- ٥٩ ٤-٧ التفكير التصميمي (Design Thinking)
- ٦٣ ٥-٧ التحوّل (Pivot)
- ٦٣ ٦-٧ الذكاء الاصطناعي في التجريب

٨ التسويق للمشاريع الناشئة ٦٦

- ٦٦ ١-٨ ما التسويق؟
- ٦٧ ٢-٨ التقسيم، الاستهداف، التموضع (STP)
- ٦٨ ٣-٨ المزيج التسويقي (4Ps)
- ٦٩ ٤-٨ رحلة العميل
- ٦٩ ٥-٨ التسويق الرقمي للمشروع الناشئ
- ٧٠ ٦-٨ قيس ولا تخمّن
- ٧١ ٧-٨ التسويق الصادق

٧٣ الجزء الثالث: المشروع يعيش وينمو ٧٣

٩ أساسيات المال والتمويل ٧٤

- ٧٤ ١-٩ لماذا يحتاج كل ريادي أساسيات المال؟
- ٧٥ ٢-٩ أنواع التكاليف

٧٦	٣-٩ الإيرادات والربح
٧٧	٤-٩ هامش المساهمة ونقطة التعادل
٧٩	٥-٩ هامش الربح وصافي الربح: مثال كوب القهوة
٨١	٦-٩ التسعير
٨٢	٧-٩ الربح ليس نقدًا: التدفق النقدي
٨٢	٨-٩ مصادر التمويل
٨٣	٩-٩ مراحل الاستثمار وتقييم المشروع

١٠ الجوانب النظامية والأخلاقية

٨٦	١-١٠ لماذا يهتم الريادي بالجوانب النظامية؟
٨٧	٢-١٠ أشكال بدء المشروع
٨٨	٣-١٠ الشراكة واتفاقية المؤسسين
٨٩	٤-١٠ الملكية الفكرية
٩٠	٥-١٠ حماية البيانات الشخصية
٩٠	٦-١٠ أخلاقيات ريادة الأعمال

١١ العرض والإقناع (Pitch)

٩٣	١-١١ ما العرض؟ وما هدفه؟
٩٤	٢-١١ أنواع العرض
٩٤	٣-١١ هيكل العرض المقنع
٩٦	٤-١١ تصميم الشرائح
٩٦	٥-١١ الإلقاء
٩٧	٦-١١ الاستعداد للأسئلة

١٢ النمو ودروس النجاح والإخفاق

١٠٠	١-١٢ لماذا تتعثر المشاريع؟
١٠٢	٢-١٢ النمو والتوسع
١٠٣	٣-١٢ دروس من قصص معروفة
١٠٤	٤-١٢ كيف تتعامل مع الإخفاق؟
١٠٥	٥-١٢ ما بعد هذا الكتاب

الملاحق وخاتمة الكتاب

١٠٧	ملحق (١): أنشطة صفية قصيرة
١١١	ملحق (٢): دليل تطوير فكرة المشروع الريادي
١١٨	إجابات أسئلة التقويم الذاتي

١٢١		مسرد المصطلحات
١٢٥		قائمة المراجع

الجزء الأول

الأسس

ما ريادة الأعمال؟ وكيف يفكر الريادي؟ ومن أين تأتي الفرص والأفكار؟ وما الذي يجعل الفكرة الجديدة ابتكارًا؟ هذه الأسئلة مدخلنا قبل أن نبدأ في بناء أي مشروع.

الفصل الأول: ريادة الأعمال: المفهوم والأهمية

الفصل الثاني: العقلية الريادية

الفصل الثالث: الفرص وتوليد الأفكار

الفصل الرابع: الإبداع والابتكار

ريادة الأعمال: المفهوم والأهمية

ما الريادة؟ ومن الريادي؟ ولماذا يهتم بها الاقتصاد؟

يكثُر الحديث عن ريادة الأعمال في الإعلام وبرامج الدعم، حتى صار المصطلح يُطلق على كل نشاط تجاري. لكن للمفهوم معنى علميًا أدق، تشكّل عبر قرن من البحث في الاقتصاد والإدارة. نبدأ في هذا الفصل بتحديد المفهوم ومدارسه، ثم نميِّز المشروع الريادي عن غيره، ونعرض أنواع الريادة ودورها في الاقتصاد، وننتهي بملامح المنظومة الريادية في المملكة.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تعرّف ريادة الأعمال وتميِّزها عن التجارة التقليدية وإدارة المشروع الصغير.
٢. تذكر أنواع ريادة الأعمال وتعطي مثالاً لكل نوع.
٣. تشرح دور الريادة في الاقتصاد السعودي ومنظومة الدعم.

١-١ ما ريادة الأعمال؟

كلمة «ريادة» في العربية من «الرائد»، وهو الذي يتقدم القوم ليستكشف لهم موضع الماء والكأ قبل أن يرحلوا إليه. وفي هذا المعنى القديم ما يقربنا من المفهوم الحديث: الرائد يذهب إلى المكان الذي لم يذهب إليه غيره، ويتحمل مشقة الاستكشاف وعدم اليقين، ثم يعود بما ينفع الجماعة. والمصطلح الإنجليزي Entrepreneurship مأخوذ من الفعل الفرنسي *entreprendre*، أي «أخذ على عاتقه» أو «باشّر مهمة».

تعددت تعريفات ريادة الأعمال في الأدبيات العلمية بتعدد زوايا النظر إليها؛ فالاقتصادي ينظر إلى أثرها في السوق، وعالم الإدارة ينظر إلى كيفية تنظيم الموارد، وعالم النفس ينظر إلى الشخص الذي يقوم بها. لكن هذه التعريفات تلتقي عند جوهر واحد يمكن صياغته كالتالي:

ريادة الأعمال هي عملية اكتشاف فرصة لحل مشكلة أو تلبية حاجة، وتحويلها بالابتكار إلى مشروع يضيف قيمة للناس، بتنظيم الموارد اللازمة، مع تحمّل قدر محسوب من المخاطرة وعدم اليقين.

لنفكك هذا التعريف إلى عناصره، لأن كل كلمة فيه تحمل معنى:

- **«عملية»:** الريادة ليست لحظة إلهام واحدة، بل سلسلة خطوات تبدأ بالملاحظة وتتم بالتجريب والتعديل وتستمر مع نمو المشروع. لذلك يمكن تعلّمها خطوة خطوة.
- **«اكتشاف فرصة»:** نقطة البداية ليست المال ولا الشركة، بل فرصة: مشكلة لم تُحل جيدًا، أو حاجة لم تُلب، أو تغيّر في المجتمع أو التقنية يفتح بابًا جديدًا.
- **«بالابتكار»:** الريادة لا تكرر ما هو موجود، بل تقدّم شيئًا جديدًا أو طريقة أفضل. والابتكار هنا لا يعني الاختراع؛ فقد يكون منتجًا جديدًا، أو خدمة تُقدّم بطريقة أسهل، أو نموذج عمل مختلفًا، أو سوقًا لم يُخدم من قبل. وهو ما يفرّق المشروع الريادي عن غيره، كما سنرى بعد قليل.
- **«تنظيم الموارد»:** الريادي لا يشترط أن يملك كل الموارد، بل أن يعرف كيف يجمعها وينظمها: المال، والأشخاص، والمعرفة، والعلاقات، والوقت.
- **«يضيف قيمة»:** المشروع الريادي يجعل حياة أحد ما أفضل: يوفر له وقتًا أو مالًا أو جهدًا، أو يقدّم له شيئًا لم يكن متاحًا. وبغير هذه القيمة لن يدفع أحد.
- **«مخاطرة محسوبة وعدم يقين»:** الريادي يعمل في ظروف لا يعرف فيها النتيجة مسبقًا. لكنه لا يقامر؛ بل يقلل المخاطرة بالدراسة والتجريب الصغير.

الإبداع والابتكار والريادة: سلسلة واحدة. الإبداع أن تولّد فكرة جديدة ومفيدة، والابتكار أن تحوّلها إلى منتج أو خدمة أو طريقة يستخدمها الناس فعليًا، والريادة أن تبني حول هذا الابتكار مشروعًا يعيش: تجمع له الموارد، وتحتمل مخاطرته، وتوصله إلى من يحتاجه ويدفع مقابلته. الفكرة وحدها لا تصنع مشروعًا، والمشروع الذي لا يقدّم جديدًا يبقى تكرارًا لما هو موجود. وسنفضّل العلاقة بين الإبداع والابتكار في الفصل الرابع.

٢-١ ثلاث مدارس لفهم الريادة

لا يحتاج الطالب أن يحفظ نظريات كثيرة، لكن معرفة ثلاث مدارس رئيسة تساعد على فهم لماذا نتحدث عن الريادة بهذه الطريقة.

١. مدرسة الابتكار: شومبيتر

يعتد الاقتصادى النمساوى جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) من أوائل من وضعوا الريادي في قلب النظرية الاقتصادية. في كتابه «نظرية التنمية الاقتصادية» (١٩٣٤) في ترجمته الإنجليزية. رأى شومبيتر أن الاقتصاد لا يتطور بتراكم رأس المال وحده، بل بأشخاص يُدخلون «تركيبات جديدة» إلى السوق، وحدد خمس صور لها: منتج جديد، أو طريقة إنتاج جديدة، أو فتح سوق جديد، أو مصدر جديد للمواد الخام، أو تنظيم جديد لصناعة ما.

وصاغ شومبيتر مفهومًا شهيرًا هو «التدمير الخلاق» (Creative Destruction): كل ابتكار ناجح يُزيح ما قبله. فحين انتشرت الهواتف الذكية التي تحمل كاميرا جيدة، تراجعت مبيعات الكاميرات الرقمية الصغيرة. وحين ظهرت خدمات البث، تراجع تأجير الأشرطة والأقراص. هذا التدمير مؤلم للشركات القديمة، لكنه «خلاق» لأنه ينقل الاقتصاد إلى مستوى أفضل من الخدمة.

٢. مدرسة الممارسة: دركر

أما بيتر دركر (Peter Drucker)، أحد أبرز مفكري الإدارة في القرن العشرين، فقد نقل الريادة من كونها صفة غامضة إلى كونها ممارسة منهجية. يقول في كتابه «الابتكار وريادة الأعمال» (١٩٨٥) إن الريادي هو من «يبحث دائمًا عن التغيير، ويستجيب له، ويستغله فرصة». وأهم ما أضافه دركر أن الريادة ليست مقصورة على المشاريع الصغيرة الجديدة؛ فالمستشفى والجامعة والجهة الحكومية يمكن أن تكون ريادية إذا أدارت الابتكار بانتظام. وسنعود في الفصل الثالث إلى مصادر الفرص السبعة التي حددها.

٣. مدرسة الفرصة: شين وفينكاتارامان

في عام ٢٠٠٠ نشر الباحثان سكوت شين (Scott Shane) وسانكاران فينكاتارامان (S. Venkataraman) مقالًا مؤثرًا اقترحا فيه أن موضوع علم الريادة هو الفرصة: كيف تُكتشف، وكيف تُقيم، وكيف تُستغل، ومن الذي يفعل ذلك. وبهذا تحوّل التركيز من سؤال «من هو الريادي؟» إلى سؤال «كيف يلتقي شخص معين بفرصة معينة؟». وهذه النظرة مفيدة للطالب؛ لأنها تعني أن الريادة لا تحتاج شخصية استثنائية، بل تحتاج عيّنًا تلاحظ الفرصة وقدرة على التحرك نحوها.

خلاصة المدارس الثلاث: الريادي يبتكر شيئًا جديدًا (شومبيتر). ويفعل ذلك بممارسة منهجية تبحث عن التغيير (دركر)، وكل ذلك يدور حول فرصة يكتشفها ويستغلها (شين وفينكاتارامان).

٣-١ الريادي والتاجر وصاحب المشروع الصغير

يخلط كثيرون بين ريادة الأعمال وامتلاك أي نشاط تجاري. والحقيقة أن الفرق ليس في حجم المشروع ولا في نوعه، بل في أمرين رئيسيين: **درجة الابتكار**. أي هل يقدم المشروع قيمة جديدة أو طريقة أفضل؟ و**طموح النمو**. أي هل يسعى للتوسع أم يكتفي بحجمه؟

وجه المقارنة	النشاط التقليدي	المشروع الريادي
نقطة البداية	نموذج معروف ومجرب في السوق	مشكلة أو فرصة لم تُخدم جيدًا
الابتكار	منخفض: يكرر ما هو موجود	متوسط إلى عالٍ: يقدم شيئًا مختلفًا
المخاطرة وعدم اليقين	أقل، لأن السوق والطلب معروفان	أعلى، لأن النموذج نفسه يحتاج إثباتًا
النمو	خطي وتدرجي	يطمح لنمو سريع وقابل للتوسع
مثال	بقالة في الحي تباع ما تبيعه البقالات الأخرى	منصة تربط بقاتل الحي بالسكان وتوصل الطلب خلال ساعة

ولنوضح بمثال من الواقع: شخص فتح مقهى يقدم القهوة نفسها بالطريقة نفسها في شارع فيه عشرة مقاهٍ. هذا نشاط تجاري مشروع ومفيد، لكنه ليس ريادة بالمعنى الدقيق. وشخص آخر لاحظ أن موظفي المستشفى المجاور يعملون بنظام المناوبات الليلية ولا يجدون قهوة جيدة بعد منتصف الليل، فأنشأ خدمة توصيل قهوة مخصصة للمناوبات الليلية بطلب مسبق؛ هذا أقرب إلى الريادة، لأنه بدأ من حاجة غير مخدمة وقدم حلاً مختلفًا.

لا يعني هذا أن المشروع التقليدي أقل قيمة؛ فهو جزء أساسي من الاقتصاد، ويوفر كثيرًا من فرص العمل. لكن هذا المقرر يركّز على العقلية التي تبحث عن قيمة جديدة، لأنها المهارة التي تنفعك في أي مجال.

٤-١ أنواع ريادة الأعمال

حين نسمع كلمة «ريادة» يتبادر إلى الذهن غالبًا تطبيق إلكتروني أو شركة تقنية. لكن الريادة أوسع من ذلك بكثير، ويمكن تصنيفها إلى أنواع بحسب الهدف وطبيعة النمو:

١. ريادة المشاريع الصغيرة

مشروع ينشئه شخص أو عدد قليل من الشركاء ليكون مصدر دخل مستقر، ويخدم مجتمعًا محليًا محدودًا، مثل ورشة صيانة، أو مطبخ منزلي، أو مركز تدريب صغير. لا يسعى صاحبه بالضرورة إلى التوسع الكبير، بل إلى الاستقرار وجودة الخدمة. ويكون ريادةً حين يقدم شيئًا مختلفًا في سوقه المحلي.

٢. الشركات الناشئة القابلة للتوسع (Startups)

مشروع يبحث عن نموذج عمل يمكن تكراره ونموه بسرعة كبيرة، بحيث يخدم آلاف العملاء أو ملايينهم دون أن تتضاعف تكاليفه بالنسبة نفسها. غالبًا تعتمد على التقنية، وتحتاج إلى استثمار خارجي، وتحمل مخاطرة عالية مقابل احتمال عائد كبير. ويعرفها ستيف بلانك بأنها «منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع»: أي أنها في مرحلة بحث وتجريب، لا في مرحلة تنفيذ خطة معروفة.

٣. الريادة الاجتماعية

مشروع هدفه الأول حل مشكلة مجتمعية أو بيئية، مثل توظيف ذوي الإعاقة، أو تقليل هدر الطعام، أو تعليم الفئات المحرومة. ويختلف عن العمل الخيري في أنه يسعى إلى الاستدامة المالية: يكسب من نشاطه ما يغطي تكاليفه ويضمن استمراره، بدل الاعتماد الكامل على التبرعات. والربح هنا وسيلة لا غاية.

٤. الريادة المؤسسية (Intrapreneurship)

هي ممارسة الريادة من داخل مؤسسة قائمة، حكومية كانت أو خاصة. الموظف الريادي يلاحظ مشكلة في عمل جهته، فيقترح حلًا جديدًا ويقوده حتى التنفيذ: ممرضة تقترح نظامًا يقلل أخطاء صرف الأدوية، أو معلم يطور طريقة لمتابعة الطلاب المتعثرين، أو موظف في جهة حكومية يؤتمت إجراءً ورقيًا. وهذا النوع هو الأقرب لمعظم الطلاب بعد التخرج، لذلك نقول إن هذا المقرر يخص الجميع.

٥. الريادة الأسرية

مشاريع تملكها العائلة وتديرها، وتنتقل بين الأجيال. ومنها كثير من الشركات الكبرى في المملكة والخليج التي بدأت محلاً صغيراً. والتحدي الريادي فيها هو التجديد: كيف يحافظ الجيل الجديد على ما بناه السابقون، ويطوره ليناسب السوق المتغير؟

٦. الريادة الرقمية

مشاريع قائمة كلياً أو في معظمها على الإنترنت: المتاجر الإلكترونية، وصناعة المحتوى، والتطبيقات، والخدمات التي تُقدّم عن بعد. ميزتها أن تكلفة البدء فيها منخفضة نسبياً، وأنها تصل إلى عملاء خارج حدود المدينة. لكن المنافسة فيها عالية لأن الدخول إليها سهل على الجميع.

٥-١ لماذا يهتم الاقتصاد والمجتمع بالريادة؟

- تهتم الحكومات والجامعات والمؤسسات بريادة الأعمال لأنها تؤدي أدوارًا لا تؤديها الشركات الكبيرة وحدها:
- **خلق الوظائف:** المنشآت الصغيرة والمتوسطة توظف نسبة كبيرة من العاملين في أغلب اقتصادات العالم، وكل مشروع ناجح يفتح فرص عمل لغير مؤسسه.
 - **الابتكار:** كثير من المنتجات والخدمات التي نستخدمها اليوم خرجت من شركات صغيرة كانت أكثر جرأة ومرونة من الشركات الكبرى، ثم كبرت.
 - **تنويع الاقتصاد:** الريادة تفتح قطاعات جديدة، كالسياحة والترفيه والتقنية والصناعات الإبداعية، بدل الاعتماد على مورد واحد. وهذا هدف رئيس في رؤية المملكة.
 - **المنافسة وتحسين الخدمة:** دخول مشاريع جديدة يدفع الموجودين إلى تحسين جودتهم وخفض أسعارهم، فيستفيد المستهلك.
 - **التنمية المحلية:** المشاريع الصغيرة تخدم احتياجات المدن والقرى، وتُبقي المال يدور داخل المجتمع المحلي.
 - **تمكين الأفراد:** الريادة تمنح الشباب والنساء فرصة لبناء دخلهم ومستقبلهم بأنفسهم.

٦-١ الريادة في المملكة

جعلت رؤية المملكة 2030 المنشآت الصغيرة والمتوسطة محورًا رئيسًا للتحول الاقتصادي، ومن مستهدفاتها المعلنة رفع مساهمة هذه المنشآت في الناتج المحلي الإجمالي من نحو ٢٠% إلى ٣٥%. ولتحقيق ذلك تكونت خلال السنوات الماضية **منظومة ريادية** (Entrepreneurial Ecosystem)، وهي شبكة من الجهات التي يكمل بعضها بعضًا في دعم المشروع من فكرته إلى نموه. من أبرز مكوناتها:

الجهة	دورها في المنظومة
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)	الجهة المنظمة والداعمة للقطاع: برامج تدريب وإرشاد، وحاضنات ومسرعات، ومراكز لخدمة رواد الأعمال، ومبادرات لتسهيل الإجراءات.
بنك التنمية الاجتماعية	تمويل المشاريع الناشئة والعمل الحر، مع برامج تأهيل قبل التمويل.
برنامج كفالة	يضمن جزءًا من التمويل الذي تقدمه البنوك للمنشآت الصغيرة، فيقلل مخاطرة البنك ويسهل حصول المنشأة على القرض.
الشركة السعودية للاستثمار الجريء وصندوق الصناديق (جدا)	يستثمران في صناديق الاستثمار الجريء والملكية الخاصة، التي تمول بدورها الشركات الناشئة.

الجهة	دورها في المنظومة
الحاضنات والمسرعات	برامج تحتضن المشاريع في مراحلها الأولى، وتقدم الإرشاد والمكان والشبكة، وأحيانًا تمويلًا أوليًا.
مراكز الريادة في الجامعات	نقطة البداية الأقرب للطالب: مسابقات، وورش، وإرشاد، وربط بالمنظومة.

وتعمل هذه الجهات كسلسلة: فالطالب قد يبدأ بفكرة في مسابقة جامعية، ثم يدخل حاضنة تساعد على بناء نموذجة الأولى، ثم يحصل على تمويل أولي من برنامج حكومي أو مستثمر، ثم ينمو فيجذب استثمارًا أكبر.

تفاصيل البرامج وشروطها تتغير باستمرار؛ ارجع دائمًا للمواقع الرسمية للجهات قبل التقديم على أي برنامج.

خلاصة الفصل

- ريادة الأعمال عملية اكتشاف فرصة وتحويلها بالابتكار إلى قيمة، بتنظيم الموارد وتحمل مخاطرة محسوبة.
- الإبداع يولد الفكرة، والابتكار يحولها إلى قيمة يستخدمها الناس، والريادة تبني حولها مشروعًا يعيش.
- يميز المشروع الريادي الابتكار وطموح النمو، لا مجرد امتلاك نشاط تجاري.
- للريادة أنواع متعددة، منها الريادة المؤسسية التي يمارسها الموظف داخل جهته.
- تؤدي الريادة دورًا في خلق الوظائف والابتكار وتنويع الاقتصاد، وتدعمها في المملكة منظومة حكومية وخاصة واسعة.

مصطلحات الفصل

ريادة الأعمال	اكتشاف فرصة وتحويلها بالابتكار إلى قيمة، بتنظيم الموارد وتحمل مخاطرة محسوبة.
التدمير الخلاق	إحلال الابتكار الجديد محل المنتجات والأساليب القديمة (شومبيتر).
الريادة المؤسسية	المبادرة والابتكار من داخل المؤسسة كموظف.

الريادة الاجتماعية مشروع هدفه الأول حل مشكلة مجتمعية مع استدامة مالية.

المنشآت الصغيرة المنشآت تُصنّف بعدد العاملين أو الإيرادات. وتعد عماد الاقتصاد والمتوسطة

أسئلة للتقويم الذاتي

١. أيّ المشاريع الآتية أقرب إلى الريادة؟
 - (أ) فتح بقالة مثل البقالات المجاورة
 - (ب) منصة تجمع طلبات بقاتل الهي وتوصلها خلال ساعة
 - (ج) شراء محل قائم بالنشاط نفسه
 ٢. موظف في مستشفى اقترح نظامًا يقلل انتظار المراجعين ونُقِّذ. هذا مثال على:
 - (أ) الريادة المؤسسية
 - (ب) الريادة الأسرية
 - (ج) التجارة التقليدية
 ٣. «التدمير الخلاق» مفهوم يرتبط بـ:
 - (أ) دركر
 - (ب) شومبيتر
 - (ج) أوسترفالدر
- الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقشة والتأمل

فكّر في جهة ستعمل فيها بعد تخرجك. ما مبادرة ريادية واحدة يمكن أن تقدمها كموظف؟

مراجع الفصل

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217–226.

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (6th ed.). Pearson.

الصمغاني، عمر عبدالله. (2026). المجتمع الداعم للابتكار وريادة الأعمال للأفراد الموهوبين كما يراه رؤاد الأعمال المبتكرون السعوديون: دراسة نوعية ظاهراتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، 19(2).

العقلية الريادية



كيف يفكر الريادي؟ وهل يولد أم يُصنع؟

لماذا ينجح شخص في تحويل فكرة بسيطة إلى مشروع، بينما يملك آخر فكرة أفضل ولا يبدأ؟ جزء كبير من الإجابة في طريقة التفكير. نتناول في هذا الفصل السلوكيات التي تميز الرياديين، ونعرض نظرية «التفكير الفعّال» التي تشرح كيف يتخذ رواد الأعمال الخبراء قراراتهم في ظروف عدم اليقين، ثم نصح عددًا من الخرافات الشائعة.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تصف السمات والسلوكيات الريادية الأساسية.
٢. تشرح مبادئ التفكير الفعّال (Effectuation) الخمسة.
٣. تميز بين الخرافات والحقائق الشائعة عن الريادة.

١-٢ هل الريادي يولد أم يُصنع؟

ظل هذا السؤال يشغل الباحثين عقودًا. في البدايات حاولت دراسات كثيرة أن تجد «شخصية ريادية» ثابتة تميز رواد الأعمال عن غيرهم، كحب المخاطرة أو الحاجة العالية إلى الإنجاز. لكن النتائج جاءت متضاربة؛ فقد وُجد رواد أعمال ناجحون حذرون جدًا، ووُجد أشخاص محبوبون للمخاطرة لم ينجحوا في أي مشروع. ولذلك اتجهت الأبحاث الحديثة إلى النظر في ما يفعله الرياديون لا في من هم. والنتيجة التي يتفق عليها أغلب الباحثين اليوم أن الريادة مجموعة سلوكيات ومهارات وطرق تفكير تنمو بالتعلم والممارسة، مثلها مثل مهارة الكتابة أو القيادة. قد يملك بعض الناس ميلًا أكبر إليها، لكن الجميع يستطيع تطويرها. وهذا هو المبرر العلمي لتدريس هذا المقرر لكل الطلاب.

٢-٢ السلوكيات الريادية

نعرض هنا أهم السلوكيات التي تتكرر عند الرياديين، مع شرح معناها العملي، لأن الكلمات وحدها كالمبادرة والمرونة قد تبدو عامة إن لم نوضح كيف تظهر في الواقع.

١. المبادرة

المبادرة أن تتحرك قبل أن يُطلب منك، وأن تتحمل مسؤولية تحويل الملاحظة إلى فعل. كثير من الناس يلاحظون المشكلات ويشتكون منها، لكن قليلاً منهم يسأل: «ماذا أستطيع أن أفعل؟». الموظف الذي يلاحظ أن المراجعين يسألون السؤال نفسه كل يوم، فيعدّ دليلاً مبسطاً ويعلقه عند المدخل، مارس سلوكاً ريادياً، حتى لو لم يحوِّله إلى مشروع.

٢. المخاطرة المحسوبة

الصورة الشائعة أن الريادي «مغامر» يقفز إلى المجهول. والحقيقة أن الرياديين الناجحين يحاولون تقليل المخاطرة لا البحث عنها. المخاطرة المحسوبة تعني ثلاثة أمور: أن تعرف ما الذي يمكن أن يسوء، وأن تحدد ما تستطيع تحمّل خسارته، وأن تختبر الفكرة بخطوات صغيرة قبل الالتزام الكبير. الفرق بين المقامر والريادي أن المقامر يضع كل ما يملك على احتمال واحد، والريادي يجزّب بجزء صغير ويتعلم.

٣. تحمّل الغموض

في بداية أي مشروع لا تعرف كثيراً من الإجابات: هل سيشترى الناس؟ بأي سعر؟ من المنافس الحقيقي؟ بعض الناس يشعرون بالقلق الشديد في هذه الحالة فيؤجلون القرار حتى تتضح الصورة، وهي لا تتضح إلا بالعمل. تحمّل الغموض يعني أن تتخذ خطوة معقولة بالمعلومات المتاحة، ثم تعدّل مع ظهور معلومات جديدة.

٤. المثابرة والمرونة النفسية

رحلة أي مشروع مليئة بالرفض: عميل لا يرد، ومستثمر يعتذر، وتجربة لا تنجح. المثابرة هي الاستمرار رغم ذلك، والمرونة النفسية هي القدرة على النهوض بعد الإخفاق دون أن يتحول إلى حكم على الذات. والتوازن مهم هنا: المثابرة لا تعني الإصرار على فكرة أثبتت الأدلة أنها لا تعمل، بل الإصرار على الهدف مع المرونة في الطريق.

٥. الإبداع وحل المشكلات

الريادي ينظر إلى المشكلة على أنها فرصة محتملة، ويبحث عن حلول غير تقليدية. ولا يشترط ذلك أفكارًا عبقرية؛ يكفي أحيانًا أن تجمع بين شيئين موجودين بطريقة جديدة، أو أن تنقل حلًا من مجال إلى آخر.

٦. التوجه نحو العميل

الريادي الناجح مشغول بالعميل أكثر من انشغاله بفكرته. يستمع أكثر مما يتكلم، ويسأل لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون، ويغيّر رأيه حين يرى دليلًا جديدًا. والخطأ الشائع أن يقع الطالب في حب فكرته فلا يسمع إلا ما يؤكددها.

٧. التعلم المستمر

لا أحد يبدأ مشروعًا وهو يعرف كل شيء عن التسويق والمال والتقنية والقانون. الريادي يكتشف ما ينقصه ويتعلمه بسرعة، من دورة أو كتاب أو شخص خبير، أو من التجربة نفسها.

٨. بناء العلاقات

العلاقات من أهم موارد المشروع: الشريك الذي يكمل مهاراتك، والمرشد الذي ينصحك، والعميل الأول الذي يثق بك، والمورد الذي يمنحك تسهيلات. وكثير من الفرص تأتي عبر شخص تعرفه، لا عبر إعلان.

٣-٢ كيف يفكر رواد الأعمال الخبراء؟ نظرية التفكير الفعال

من أهم الإسهامات العلمية في فهم العقلية الريادية ما قدّمته الباحثة سارا ساراسفاثي (Saras Sarasvathy)، أستاذة ريادة الأعمال في جامعة فرجينيا. درست ساراسفاثي كيف يتخذ رواد أعمال خبراء أسسوا شركات ناجحة قراراتهم، بأن أعطتهم مشكلة افتراضية لإنشاء مشروع وطلبت منهم التفكير بصوت مسموع، ثم قارنت طريقتهم بطريقة المديرين في الشركات الكبرى.

وجدت أن هناك منطقتين مختلفتين في التفكير:

المنطق السببي (Causation)	المنطق الفعال (Effectuation)
يبدأ بهدف محدد، ثم يبحث عن الوسائل لتحقيقه	يبدأ بالوسائل المتاحة، ثم يرى ما الأهداف الممكنة بها
يعتمد على التنبؤ بالمستقبل ودراسة السوق	يرى أن المستقبل غير قابل للتنبؤ، فيصنعه بأفعاله
يركّز على العائد المتوقع	يركّز على الخسارة التي يمكن تحمّلها

المنطق السببي (Causation)	المنطق الفعّال (Effectuation)
يرى المفاجآت انحرافًا عن الخطة	يرى المفاجآت فرضًا محتملة
مثال: «أريد أن أفتح مطعمًا إيطاليًا، فلنبحث عن موقع وتمويل وطاقم»	مثال: «أنا أجيد الطبخ، وأعرف أصحاب مكاتب يطلبون غداء يوميًا، فلنبدأ بتوصيل وجبات لهم ونرى إلى أين يأخذنا ذلك»

ولا يعني هذا أن المنطق السببي خاطئ؛ فهو مناسب حين يكون السوق معروفًا والمستقبل قابلاً للتوقع. لكن في بداية المشاريع الجديدة، حيث عدم اليقين عالٍ، يميل الخبراء إلى المنطق الفعّال. ولخصت ساراسفاثي هذا المنطق في خمسة مبادئ، نشرحها واحدًا واحدًا:

المبدأ الأول: عصفور في اليد (Bird in Hand)

ابدأ بما لديك الآن، لا بما تتمنى أن يكون لديك. وتساعدك ثلاثة أسئلة على حصر مواردك: من أنا؟ (اهتماماتي، قيمي، شخصيتي)، وماذا أعرف؟ (تخصصي، خبراتي، مهاراتي)، ومن أعرف؟ (أصديقي، أصدقائي، أستاذتي، معارفي). كثير من الطلاب يقولون «ليس لدي شيء لأبدأ به»، لكن حين يجيبون عن هذه الأسئلة يكشفون موارد لم ينتبهوا لها. طالبة في التغذية العلاجية تعرف طهاة منزليين في عائلتها، يمكنها أن تبدأ بخدمة وجبات صحية مخصصة لمرضى السكري في حيها.

المبدأ الثاني: الخسارة المقبولة (Affordable Loss)

بدل أن تسأل «كم سأربح؟» وهو سؤال لا يمكن الإجابة عنه بدقة في البداية، اسأل: «ما الذي أستطيع أن أخسره في هذه التجربة دون أن يضربني ذلك؟». قد تكون الإجابة «٥٠٠ ريال وعطلة نهاية أسبوعين». بهذا تتحول المخاطرة من شيء مخيف إلى شيء محدود ومعروف، وتصبح قادرًا على البدء الآن بدل الانتظار.

المبدأ الثالث: اللحاف المرقّع (Crazy Quilt)

اللحاف المرقّع يُخاط من قطع قماش مختلفة يجلبها أشخاص مختلفون. والمعنى أن تبني مشروعك بشراكات مع من يلتزم معك مبكرًا، بدل أن تقضي الوقت في تحليل المنافسين. الشريك هنا قد يكون زميلًا يجيد التصميم، أو محلاً يوافق على تجربة خدمتك، أو عميلًا يدفع مقدمًا. وكل شريك يدخل يضيف موارد جديدة، وقد يغيّر اتجاه المشروع أيضًا.

المبدأ الرابع: عصير الليمون (Lemonade)

من المثل الإنجليزي: «إذا أعطتك الحياة ليمونًا، فاصنع منه عصيرًا». المفاجآت والعقبات ليست دائمًا شرًا؛ قد تكون إشارة إلى فرصة أفضل. فريق بدأ ببيع برنامج بسيط لإدارة مواعيد العيادات، فلاحظ أن العيادات

تسأل كثيرًا عن إرسال تذكير للمرضى قبل مواعيدهم، فأضاف خدمة التذكير، فصارت هي الخدمة الأكثر طلبًا والأرجح.

المبدأ الخامس: الطيار في الطائرة (Pilot in the Plane)

المستقبل ليس شيئًا ننتظره ونتنبأ به فقط، بل شيء نشارك في صنعه بأفعالنا. الطيار لا ينتظر أن تأخذه الطائرة إلى وجهته، بل يقودها ويعدل مسارها باستمرار. والطالب الذي ينتظر «الوقت المناسب» أو «الفكرة المثالية» قد ينتظر طويلًا؛ أما من يبدأ بخطوة صغيرة فيصنع ظروفه بنفسه.

٤-٢ خرافات شائعة عن ريادة الأعمال

تمنع بعض الأفكار الخاطئة كثيرًا من الطلاب من التفكير في الريادة أصلاً. وهذه أشهرها مع تصحيحها:

الخرافة	الحقيقة
الريادي يولد ولا يُصنع	المهارات الريادية تُكتسب بالتعلم والتجربة، كما شرحنا في أول الفصل.
تحتاج رأس مال كبيرًا لتبدأ	كثير من المشاريع بدأت بموارد بسيطة، واختبرت الفكرة قبل طلب أي تمويل. والمال يأتي غالبًا بعد إثبات أن الفكرة تعمل.
الفكرة هي كل شيء	الأفكار كثيرة ومتكررة، والذي يصنع الفرق هو التنفيذ والتعلم من العميل والتعديل المستمر. وأقول لطلابي دائمًا: الفكرة نحو ٥% من النجاح، والتنفيذ ٩٥%؛ الفكرة الجيدة شرط، لكنها ليست كل شيء.
الريادي مغامر يحب الخطر	الريادي الناجح يقلل المخاطر بالتجريب الصغير والخسارة المقبولة.
الفشل نهاية الطريق	الإخفاق مصدر للتعلم، وكثير من الناجحين جربوا مشاريع لم تنجح قبل مشروعهم الناجح.
الريادة للتقنيين وطلاب إدارة الأعمال فقط	الفرص موجودة في الصحة والتعليم والزراعة والسياحة والفنون والخدمات. وغالبًا تأتي أفضل الأفكار من أهل التخصص الذين يعرفون مشكلاته من الداخل.
يجب أن تترك الدراسة أو الوظيفة لتبدأ	يمكن البدء بمشروع جانبي صغير، وتوسيعه تدريجيًا حين يثبت نجاحه.

٥-٢ عقلية النمو

درست عالمة النفس كارول دويك (Carol Dweck) في جامعة ستانفورد كيف يتعامل الناس مع التحدي والإخفاق، وميّزت بين عقليتين:

- **العقلية الثابتة:** ترى أن الذكاء والموهبة صفات ثابتة لا تتغير. صاحبها يتجنب التحدي خوفًا من أن يكشف ضعفه، ويرى الإخفاق دليلًا على أنه «ليس جيدًا بما يكفي».
- **عقلية النمو:** ترى أن القدرات تنمو بالجهد والتعلم والممارسة. صاحبها يقبل التحدي، ويرى الإخفاق معلومة تخبره بما يحتاج أن يتعلمه.

وتظهر أهمية هذا المفهوم في الريادة بوضوح. حين يرفض عميلُ فكرتك، يقول صاحب العقلية الثابتة: «فكرتي فاشلة وأنا لا أصلح لهذا». ويقول صاحب عقلية النمو: «ماذا تخبرني هذه الرفضة عن العميل؟ وماذا أعني؟». والخبر الجيد أن العقلية نفسها قابلة للتغيير: فمجرد الوعي بالفرق بينهما يساعد على التحول نحو عقلية النمو.

خلاصة الفصل

- الريادة سلوكيات ومهارات تُكتسب بالممارسة، وليست صفة فطرية حكرًا على قلة.
- من أهم السلوكيات الريادية: المبادرة، والمخاطرة المحسوبة، وتحمل الغموض، والمثابرة، والتوجه نحو العميل.
- يبدأ الرياديون الخبراء بما في أيديهم من موارد، ويحددون الخسارة المقبولة، ويبنون الشراكات، ويحوّلون المفاجآت إلى فرص.
- عقلية النمو تجعل الرفض والإخفاق مصدرًا للتعلم.

مصطلحات الفصل

المخاطرة المحسوبة	الإقدام بعد دراسة الاحتمالات وتحديد الخسارة المقبولة.
التفكير الفعّال	منهج يبدأ بالموارد المتاحة بدل الهدف المسبق (ساراسفائي).
الخسارة المقبولة	الحد الأقصى من المال والوقت الذي تقبل خسارته في التجربة.
عقلية النمو	الإيمان بأن القدرات تنمو بالجهد والتعلم.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. طالب يقول: «سأجرب الفكرة أسبوعين بـ٣٠٠ ريال، وإن لم تنجح تعلمت». هذا مبدأ:

(أ) الخسارة المقبولة (ب) الطيار في الطائرة (ج) اللحاف المرقّع

٢. أيّ العبارات صحيحة؟

(أ) الريادي الناجح يحب المخاطرة غير المدروسة (ب) المهارات الريادية يمكن تعلّمها

(ج) الفكرة الجيدة تكفي للنجاح

٣. فريق لاحظ أن العملاء يطلبون خدمة مختلفة عن خدمته، فحوّل مشروعه إليها. هذا مبدأ:

(أ) عصفور في اليد (ب) عصير الليمون (ج) الخسارة المقبولة

الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

اكتب مواردك «في اليد»: ماذا تعرف؟ ماذا تجيد؟ من تعرف؟ وما مشروع صغير يمكن أن يبدأ منها؟

مراجع الفصل

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. Academy of Management Review, 26(2), 243–263.

Sarasvathy, S. D. (2008). Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. Random House.

Alsamani, O. A. (2023). The development of innovation for the creatively gifted: A phenomenological study of the lived experiences of successful outstanding innovators. International Journal of Educational Sciences, 41(1), 70–81.

الفرص وتوليد الأفكار



من أين تأتي الأفكار؟ وكيف تفرّق بين فكرة وفرصة؟

تبدأ كل المشاريع بفكرة، لكن ليست كل فكرة صالحة لأن تصبح مشروعًا. نُميّز في هذا الفصل بين الفكرة والفرصة، ونعرض المصادر التي تنشأ منها الفرص كما صنفها دركر، ثم نقدّم أساليب عملية لتوليد الأفكار، ومعايير لتقييمها واختيار أجدرها بالمتابعة.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تميّز بين الفكرة والفرصة.
٢. تشرح مصادر الفرص السبعة عند دركر.
٣. تطبّق أساليب توليد الأفكار وتقييمها.

١-٣ الفرق بين الفكرة والفرصة

يأتي كثير من الطلاب إلى المقرر وفي أذهانهم «فكرة مشروع»، ويسألون: هل هي فكرة جيدة؟ والسؤال الأدق: هل هي فرصة؟ الفكرة تصوّر في ذهنك عن منتج أو خدمة، وقد تكون جميلة ومبتكرة، لكنها لا تصبح فرصة إلا إذا توفرت لها شروط في الواقع. ويمكن تلخيص هذه الشروط في أربعة:

الشرط	السؤال الذي يختبره	مثال على غيابه
الحاجة الحقيقية	هل يعاني الناس فعليًا من المشكلة التي تحلها؟	تطبيق لتنظيم مواعيد شرب الماء، والناس لا يرون في ذلك مشكلة تستحق تطبيقًا.
الاستعداد للدفع	هل يوجد عدد كافٍ من الناس سيدفعون مالا أو وقتًا مقابل الحل؟	خدمة يحبها المستخدمون ويستخدمونها، لكنهم لا يدفعون مقابلها شيئًا.
التوقيت المناسب	هل السوق والتقنية والمجتمع جاهزون الآن؟	خدمة دفع إلكتروني قبل أن ينتشر استخدام الهواتف الذكية.

الشرط	السؤال الذي يختبره	مثال على غيابه
القدرة على التنفيذ	هل تستطيع أنت وفريقك تنفيذها بالموارد المتاحة؟	فكرة تحتاج مصنعًا ورخصًا معقدة لا يستطيع الفريق توفيرها في بدايته.

ومعنى ذلك أن الفكرة الجيدة قد لا تكون فرصة الآن، والفكرة البسيطة جدًا قد تكون فرصة ممتازة. خدمة تذكير آلي بمواعيد صيانة السيارة وتجديد وثائقها ليست فكرة عبقرية، لكنها قد تكون فرصة حقيقية: حاجة واضحة يعيشها كثيرون، واستعداد للدفع عند من يملك أكثر من سيارة، وتوقيت مناسب، وتنفيذ ممكن.

٢-٣ من أين تأتي الفرص؟ المصادر السبعة عند دركر

رأى بيتر دركر أن الفرص لا تأتي من الإلهام المفاجئ غالبًا، بل من التغيير. وكل تغيير في المجتمع أو السوق أو المعرفة يفتح فجوة يمكن أن يملأها مشروع. وحدد سبعة مصادر للتغيير، رتبها من الأسهل والأقل مخاطرة إلى الأصعب:

١. غير المتوقع

نجاح لم تخطط له، أو فشل لم تتوقعه، أو حدث خارجي مفاجئ. هذه المفاجآت أسهل مصادر الفرص، لكن كثيرين يتجاهلون لها لأنها لا تتفق مع خططهم. مثال: متجر إلكتروني لمستلزمات الرحلات البرية لاحظ أن «الباقية الجاهزة لرحلة نهاية الأسبوع» التي وضعها تجربةً بيعت أكثر من المنتجات المنفردة، فهذه إشارة إلى أن العملاء يشترون «رحلة بلا عناء» لا معدات فقط.

٢. التناقض

فجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، أو بين ما يتوقعه الناس وما يحصلون عليه. مثال: خدمة يحتاجها الناس كثيرًا ويدفعون فيها مبالغًا، ومع ذلك تجربتها سيئة، كموايد الصيانة المنزلية التي لا يلتزم بها أحد. هذا التناقض فرصة لمن يقدم الخدمة نفسها بالتزام ووضوح.

٣. حاجة في العملية

حلقة ضعيفة داخل إجراء أو سلسلة عمل، تعطل ما قبلها وما بعدها. مثال: إجراء كله أصبح رقميًا إلا خطوة واحدة تتطلب ورقة مختومة: أو مطعم سريع في كل شيء إلا في الدفع عند الذروة. من يحل هذه الحلقة يقدم قيمة كبيرة.

٤. تغيير بنية الصناعة أو السوق

حين تتغير طريقة عمل قطاع كامل، تنشأ فرص للداخلين الجدد، لأن الشركات القديمة تكون بطيئة في التكيف. مثال: تحوّل التسوق إلى الإنترنت أوجد حاجة إلى خدمات التغليف، والتصوير الاحترافي للمنتجات، وإدارة المتاجر الإلكترونية للمحلات التقليدية.

٥. التغيرات السكانية (الديموغرافية)

تغيرات في عدد السكان وأعمارهم وتعليمهم وأماكن سكنهم وعملهم. وهي من أوضح مصادر الفرص لأنها قابلة للقياس والتوقع. مثال: المجتمع الذي تغلب عليه فئة الشباب يحتاج إلى خدمات ترفيه وتعليم ولياقة، والمجتمع الذي يزداد فيه عدد كبار السن يحتاج إلى رعاية منزلية ونقل ميسر. وزيادة عمل المرأة أوجدت طلبًا على حضانات الأطفال والوجبات الجاهزة الصحية.

٦. تغيير الإدراك والقيم

حين يتغير ما يهتم به الناس وما يقدرونه، حتى لو لم تتغير الحقائق نفسها. مثال: الاهتمام المتزايد بالصحة والغذاء الطبيعي أوجد سوقًا للمنتجات العضوية والأندية الرياضية المتخصصة. والاهتمام بالبيئة أوجد سوقًا لإعادة التدوير والمنتجات المستدامة.

٧. المعرفة الجديدة

اكتشافات علمية وتقنيات جديدة. وهي أكثر المصادر إثارة، لكنها أصعبها وأكثرها مخاطرة، لأن تحويل المعرفة الجديدة إلى منتج يستغرق وقتًا طويلًا، ويحتاج إلى تقنيات ومعارف أخرى مكتملة. مثال: أدوات الذكاء الاصطناعي اليوم تفتح فرصًا في التعليم وخدمة العملاء والترجمة والتحليل، لكن نجاح المشروع فيها يتطلب أكثر من مجرد استخدام التقنية.

تطبيق: حين تبحث عن فرصة، لا تبدأ بسؤال «ما المشروع الذي أريده؟»، بل اسأل: «ما الذي تغير حولي في السنوات الأخيرة؟ ومن الذي تأثر بهذا التغيير ولم يُخدم جيدًا بعد؟».

٣-٣ من أين تبدأ أنت كطالب؟

إلى جانب مصادر دركر، هناك مداخل عملية يستطيع الطالب أن يبدأ منها اليوم:

- **مشكلاتك اليومية:** أفضل الأفكار غالبًا تبدأ من مشكلة تعيشها بنفسك، لأنك تفهمها من الداخل وتعرف ألمها الحقيقي. لكن انتبه: يجب أن تتأكد بعد ذلك أن غيرك يعاني منها أيضًا.

- **تخصصك:** طالب التمريض يرى في المستشفى مشكلات لا يراها غيره، وطالب التربية يعرف ما يعانيه المعلمون، وطالب الهندسة يعرف ثغرات البناء والصيانة. معرفتك بتخصصك ميزة تنافسية.
- **شكاوى الناس:** ابحث في وسائل التواصل عن عبارات مثل «أتمنى لو فيه» و«تعبت من» و«أحد يعرف مكان»، واقرأ التقييمات السلبية للخدمات الموجودة. كل شكوى متكررة إشارة إلى فجوة.
- **الاتجاهات (Trends):** ما الذي ينمو الآن؟ أدوات مثل Google Trends تظهر لك ما يبحث عنه الناس أكثر، وكيف يتغير ذلك مع الوقت.
- **نقل الفكرة وتكييفها:** نموذج نجح في مدينة أو دولة أو قطاع آخر، هل يمكن أن يعمل في بيئتك بعد تكييفه مع ثقافتها واحتياجاتها؟
- **تحسين الموجود:** ليس شرطًا أن تبتكر شيئًا جديدًا. يكفي أن تجعل الموجود أرخص، أو أسرع، أو أسهل، أو أقرب، أو أجمل، أو أكثر ملاءمة لفئة محددة.

٤-٣ أساليب توليد الأفكار

توليد الأفكار مهارة لها أدوات، وليس انتظارًا للإلهام. والقاعدة الأولى في كل هذه الأدوات: **افصل بين التوليد والتقييم**. حين تولّد الأفكار لا تحكم عليها، لأن النقد المبكر يقتل الأفكار قبل أن تنضج، ويجعل الناس يتوقفون عن المشاركة. التقييم يأتي في مرحلة لاحقة.

١. العصف الذهني (Brainstorming)

طوّره أليكس أوزبورن (Alex Osborn) في منتصف القرن العشرين، ويقوم على أربع قواعد: لا نقد أثناء الجلسة، والكم قبل الكيف، والترحيب بالأفكار الغريبة، والبناء على أفكار الآخرين. والطريقة العملية: حدد سؤالًا واضحًا، وأعطِ الفريق وقتًا محددًا (عشر دقائق مثلاً)، واكتب كل فكرة على ورقة لاصقة منفصلة، ثم جمّعها بعد انتهاء الوقت.

٢. العصف العكسي (Reverse Brainstorming)

بدل أن تسأل «كيف نحل المشكلة؟» تسأل «كيف نجعلها أسوأ؟». هذا السؤال يحرر الناس من الخوف من الخطأ، ويخرج أفكارًا كثيرة بسرعة. ثم تعكس كل فكرة سيئة لتصل إلى حل. مثال: «كيف نجعل انتظار المراجعين في العيادة أسوأ؟» ← «لا نخبرهم بموعد دورهم». العكس: «نرسل لهم رسالة بموعد دورهم التقريبي ليتحركوا بحرية».

٣. الخرائط الذهنية (Mind Mapping)

اكتب الموضوع في وسط الورقة (مثلاً: «رحلة المريض في المستشفى»)، ثم تفرّع منه إلى الجوانب الرئيسة (الحجز، الوصول والمواقف، الانتظار، الكشف، الصيدلية، المتابعة)، ثم تفرّع من كل جانب إلى تفاصيله ومشكلاته. تساعدك الخريطة على رؤية الروابط بين الأفكار، واكتشاف مشكلات لم تفكر فيها.

٤. أسلوب SCAMPER

قائمة من سبعة أسئلة طوّرها بوب إيبيرل (Bob Eberle) انطلاقاً من أعمال أوزبورن، تطبقها على منتج أو خدمة موجودة لتولّد منها أفكاراً جديدة. وكل حرف يمثل سؤالاً:

الحرف	السؤال	مثال على «محل صيانة جوانات»
S: استبدل	ماذا لو استبدلنا جزءاً من الخدمة أو مادتها أو من يقدمها؟	بدل أن يأتي العميل للمحل، نستلم الجهاز من بيته أو مكتبه ونعيده.
C: ادمج	ماذا لو دمجناها مع خدمة أخرى؟	صيانة + نقل البيانات + حماية الشاشة في باقة واحدة.
A: كيف	ما الفكرة الناجحة في مجال آخر التي يمكن تكييفها هنا؟	نظام «التتبع» في شركات الشحن: يعرف العميل أين وصل إصلاح جهازه.
M: عدّل	ماذا لو كَبَرْنَا أو صَغَرْنَا أو غَيَّرْنَا الشكل أو التوقيت؟	جهاز بديل مؤقت يستخدمه العميل حتى ينتهي الإصلاح.
P: استخدام آخر	هل يمكن أن نخدم عميلاً آخر أو غرضاً آخر؟	صيانة أجهزة الموظفين للشركات الصغيرة بعقد شهري.
E: احذف	ما الذي يمكن حذفه لتصبح أبسط أو أرخص؟	حذف الانتظار في المحل: موعد محدد للاستلام.
R: اعكس	ماذا لو عكسنا الترتيب أو الأدوار؟	بدل أن نبيع الصيانة بعد العطل، نبيع اشتراك حماية قبل العطل.

٥. لماذا خمس مرات (Five Whys)

أسلوب طوّره شركة تويوتا لتحليل أسباب المشكلات، ويقوم على سؤال «لماذا؟» مرات متتالية حتى تصل إلى السبب الجذري بدل العَرَض الظاهر. مثال:

- لماذا تخسر عيادة الأسنان جزءاً من دخلها؟ – لأن كثيراً من المرضى لا يحضرون مواعيدهم.
- لماذا لا يحضرون؟ – لأنهم ينسون الموعد.

- لماذا ينسونه؟ ← لأن الموعد يُحجز قبل أسابيع، ولا يصلهم أي تذكير.
- لماذا لا يصلهم تذكير؟ ← لأن موظف الاستقبال مشغول، والتذكير يتم بالاتصال يدويًا.
- لماذا يتم يدويًا؟ ← لأن نظام الحجز لا يرسل رسائل تلقائية.

هنا تتغير الفرصة: المشكلة ليست «المرضى غير ملتزمين»، بل «غياب التذكير التلقائي»، والحل قد يكون بسيطًا جدًا ويمكن تقديمه لعيادات كثيرة.

٦. سؤال «كيف يمكننا...؟» (How Might We)

صياغة تُستخدم في التفكير التصميمي، تحوّل المشكلة إلى سؤال مفتوح يدعو إلى الحلول. بدل «كبار السن لا يستطيعون استخدام التطبيقات الحكومية»، تقول: «كيف يمكننا أن نجعل كبار السن ينجزون معاملاتهم الإلكترونية بأنفسهم وبثقة؟». كلمة «كيف» تفترض أن الحل ممكن، و«يمكننا» تفتح باب الاحتمالات، و«نحن» تجعلها مسؤولية الفريق.

٥-٣ تقييم الأفكار واختيار أفضلها

بعد أن تولّد عشرات الأفكار، تحتاج إلى طريقة منهجية لاختيار ما يستحق المتابعة. وأبسط طريقة أن تضع الأفكار في جدول، وتعطي كل فكرة درجة من ١ إلى ٥ على مجموعة معايير:

المعيار	السؤال	ما الذي يرفع الدرجة؟
القيمة	هل تحل مشكلة مؤلمة أو متكررة؟	مشكلة يعيشها الناس كثيرًا ويبحثون عن حل لها
الطلب	هل يوجد عدد كافٍ من العملاء؟ وهل سيدفعون؟	عملاء كثيرون يدفعون الآن لحلول أسوأ
الجدوى	هل نستطيع تنفيذها بمواردنا ومهاراتنا؟	يمكن البدء بنسخة بسيطة خلال أسابيع
التميز	ما الذي يجعلها أفضل من البدائل؟	ميزة واضحة يلاحظها العميل فورًا
رضا كل الأطراف	هل يربح الجميع: العميل، والريادي، ومقدم الخدمة، والشريك؟	العميل يدفع مبلغًا يراه مستحقًا، والمبلغ يكفي ليكسب كل طرف ما يستحقه (انظر الفصل السادس)
النمو	هل يمكن أن تكبر؟	يمكن نقلها إلى أماكن أو فئات أخرى
الملاءمة للفريق	هل نحن متحمسون لها ومؤهلون لتنفيذها؟	تتصل بتخصصنا واهتمامنا

ويمكن إعطاء بعض المعايير وزنًا أكبر؛ فمعيار «القيمة» أهمها، لأن الفكرة التي لا تحل مشكلة حقيقية لن ينقذها أي معيار آخر. ويليه معيار «رضا كل الأطراف»، لأن كثيرًا من الأفكار التي يحبها العملاء تسقط لأنها مرهقة أو خاسرة لمن يقدمها، كما سنرى بالأرقام في الفصل السادس. وتذكر أن هذا التقييم أولي ومبني على تقديرات الفريق، والحكم الحقيقي يأتي من العملاء في الفصول القادمة.

خلاصة الفصل

- الفرصة فكرة تتوفر لها حاجة حقيقية، وعملاء مستعدون للدفع، وتوقيت مناسب، وقدرة على التنفيذ.
- تنشأ الفرص من التغيير: المفاجآت، والتناقضات، والحاجات في العمليات، وتحولات السوق والسكان والقيم والمعرفة.
- توليد الأفكار مهارة لها أدوات، أهمها تأجيل النقد والكم قبل کیف.
- تُقيّم الأفكار بمعايير القيمة والطلب والجدوى والتميز والنمو والملاءمة للفريق.

مصطلحات الفصل

الفُرصة	فكرة لها حاجة حقيقية وعملاء وتوقيت مناسب وقدرة على التنفيذ.
العصف الذهني	توليد أكبر عدد من الأفكار دون نقد فوري.
SCAMPER	قائمة أسئلة لتطوير الأفكار: استبدل، ادمج، كيف، عدّل، استخدام آخر، احذف، اعكس.
كيف يمكننا...؟	صياغة المشكلة سؤالًا مفتوحًا يدعو للحلول.

أسئلة للتقويم الذاتي

- ما الذي يحوّل الفكرة إلى فرصة؟
- (أ) أن تكون جديدة تمامًا (ب) وجود حاجة حقيقية وعملاء مستعدين للدفع وقدرة على التنفيذ
- (ج) أن يعجب بها الأصدقاء

٢. ازدياد اهتمام الناس بالصحة واللياقة يمثل أيّ مصادر الفرص عند دركر؟
(أ) تغيير الإدراك والقيم (ب) حاجة في العملية (ج) المعرفة الجديدة

٣. القاعدة الأهم في العصف الذهني:
(أ) اختيار أفضل فكرة فوراً (ب) الكم قبل الكيف وتأجيل النقد (ج) أن يتكلم القائد فقط
الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

اختر مصدرًا من مصادر دركر السبعة، وابحث عن مثال له في مدينتك هذا العام.

مراجع الفصل

Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row.

Osborn, A. F. (1953). Applied Imagination. Scribner.

Eberle, B. (1971). SCAMPER: Games for Imagination Development. D.O.K. Publishers.

الإبداع والابتكار

من الفكرة الجديدة إلى قيمة في السوق



الابتكار هو الوقود الذي يميز المشروع الريادي عن غيره. لكنه يُخلط كثيرًا بالإبداع، ويُختصر أحيانًا في «اختراع منتج جديد». نوضح في هذا الفصل الفرق بين المفهومين، ونصنّف الابتكار بحسب نوعه ودرجته، ونشرح كيف ينتشر الجديد بين الناس، ولماذا يهم ذلك صاحب المشروع.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تفرّق بين الإبداع والابتكار.
٢. تصنّف الابتكار بحسب نوعه ودرجته.
٣. تشرح منحى تبني الابتكار وأهميته للمشروع.

١-٤ الإبداع والابتكار: مفهومان متصلان ومختلفان

تُستخدم الكلمتان أحيانًا بمعنى واحد، لكن التمييز بينهما ضروري لفهم الريادة.

الإبداع (Creativity) هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة. ويتفق الباحثون على أن الفكرة الإبداعية تحتاج شرطين معًا: أن تكون **جديدة** (أصيلة، غير مألوقة)، وأن تكون **مناسبة** (مفيدة، قابلة للتطبيق، تحل مشكلة). الفكرة الجديدة غير المفيدة غريبة، والفكرة المفيدة غير الجديدة تكرر.

الابتكار (Innovation) هو تحويل الفكرة الإبداعية إلى منتج أو خدمة أو طريقة عمل يستخدمها الناس فعليًا وتضيف لهم قيمة. ويعرفه دليل أوسلو، وهو المرجع الدولي الذي تعتمده منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لقياس الابتكار، بأنه منتج أو عملية جديدة أو محسنة تختلف بشكل ملموس عما سبقها، وأُتيحت للمستخدمين أو طُبقت فعليًا.

الفرق في جملة: الإبداع أن تخطر لك الفكرة، والابتكار أن تصل الفكرة إلى الناس وتغيّر شيئًا في حياتهم.
فكرة رائعة في دفتر إبداع، وحين يستخدمها الناس تصبح ابتكارًا.

ولذلك قد يكون الشخص مبدعًا جدًا وليس مبتكرًا، لأنه لا يكمل الطريق إلى التنفيذ. وقد ينجح شخص آخر في الابتكار بفكرة متوسطة الإبداع، لأنه أتقن التنفيذ وفهم العميل. والريادة تحتاج الاثنين: الإبداع لتوليد الفكرة، والابتكار لتحويلها إلى قيمة.

٢-٤ أنواع الابتكار

حين نتحدث عن الابتكار يتبادر إلى الذهن منتج جديد، كهاتف أو جهاز. لكن الابتكار قد يحدث في أي جزء من المشروع، وكثير من أنجح الابتكارات لم تغيّر المنتج نفسه، بل غيّرت طريقة تقديمه أو بيعه.

١. ابتكار المنتج

منتج جديد، أو تحسين واضح لمنتج موجود في وظيفته أو جودته أو سهولة استخدامه. مثال: قارورة ماء تذّكر بالشرب عبر ضوء صغير، أو عباءة بقماش يناسب حرارة الصيف.

٢. ابتكار الخدمة

طريقة جديدة لتقديم خدمة أو تجربة العميل فيها. مثال: حجز موعد الحلاق عبر رابط مع إشعار قبل الدور بعشر دقائق، بدل الانتظار في المحل. الخدمة نفسها (الحلاقة) لم تتغير، لكن تجربة العميل تغيرت تمامًا.

٣. ابتكار العملية

طريقة جديدة في الإنتاج أو التشغيل الداخلي تجعل المشروع أسرع أو أرخص أو أدق، وقد لا يلاحظها العميل مباشرة. مثال: مطبخ يحضّر المكونات الأساسية مسبقًا بطريقة منظمة فيقلّص وقت إعداد الطلب إلى النصف.

٤. ابتكار نموذج العمل

طريقة جديدة لكسب المال أو لتوزيع القيمة بين الأطراف. وهو من أقوى أنواع الابتكار لأنه يصعب تقليده. أمثلة: الاشتراك الشهري بدل الشراء لكل مرة، أو «اشتر الآن وادفع لاحقًا» على أقساط دون فوائد، أو منصة تربط مقدمي الخدمة بالعملاء وتأخذ عمولة بدل أن توظفهم.

٥. ابتكار التسويق

طريقة جديدة في عرض المنتج أو تغليفه أو تسعيره أو الوصول إلى العميل. مثال: مزرعة صغيرة تباع منتجاتها بصندوق أسبوعي مع بطاقة تحكي قصة المحصول، بدل البيع بالجملة في السوق.

٦. الابتكار الاجتماعي

حلول جديدة لمشكلات مجتمعية، هدفها الأول تحسين حياة الناس. مثال: منصة تربط المتطوعين من الشباب بكبار السن في الحي لمساعدتهم في المشاوير والمعاملات الإلكترونية.

٣-٤ درجات الابتكار

إلى جانب نوع الابتكار، نسأل: ما حجم التغيير الذي يحدثه؟ ويُصنّف عادة في ثلاث درجات:

١. الابتكار التدريجي (Incremental)

تحسينات صغيرة ومستمرة على منتج أو خدمة موجودة: كاميرا أفضل في الإصدار الجديد من الهاتف، أو نكهة جديدة من منتج معروف. مخاطرته منخفضة، وعائده محدود لكنه مضمون نسبيًا. وأغلب الابتكار في العالم من هذا النوع.

٢. الابتكار الجذري (Radical)

تغيير كبير يخلق فئة جديدة من المنتجات أو يغيّر طريقة عمل قطاع كامل، كظهور الهاتف الذكي نفسه، أو الانتقال من البيع في المحلات إلى التجارة الإلكترونية. مخاطرته عالية، وتكلفته كبيرة، لكن أثره واسع.

٣. الابتكار المُزعزع (Disruptive)

صاغ هذا المفهوم كلايتون كريستنسن (Clayton Christensen)، أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد، في كتابه «معضلة المبتكر» (١٩٩٧). وهو ليس مرادفًا لـ «الابتكار الكبير»، بل يصف نمطًا محددًا:

١. يبدأ المنتج المُزعزع بسيطًا وأقل جودة من منتجات الشركات الكبرى، لكنه أرخص أو أسهل.
٢. يخدم في البداية فئة تهملها الشركات الكبرى: عملاء لا يستطيعون دفع ثمن المنتج الغالي، أو لا يحتاجون كل مزاياه.
٣. تتجاهله الشركات الكبرى لأنه يبدو غير مربح وغير مهم لعملائها الحاليين.
٤. يتحسن المنتج تدريجيًا حتى يصبح «جيدًا بما يكفي» لعملاء الشركات الكبرى أنفسهم، فيأخذهم منها.

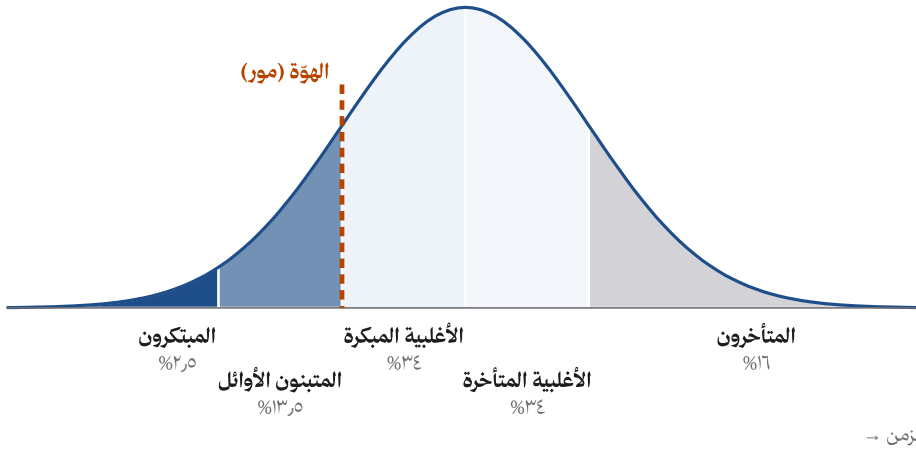
وتكمن «المعضلة» في أن الشركات الكبرى لا تخطئ لأنها سيئة الإدارة، بل لأنها تفعل ما يُفترض أنه صحيح: تستمع لعملائها الحاليين، وتركز على المنتجات الأرباح. وهذا بالذات ما يجعلها تتجاهل الخطر القادم من الأسفل.

درس كوداك: كانت كوداك لعقود الاسم الأبرز في أفلام التصوير. وفي عام ١٩٧٥ صنع أحد مهندسيها، ستيفن ساسون، نموذجًا مبكرًا للكاميرا رقمية. لكن الكاميرا الرقمية الأولى كانت بطيئة وصورها ضعيفة، وتجارة الأفلام كانت مربحة جدًا، فترددت الشركة في دفع التقنية الجديدة إلى الأمام كي لا تنافس منتجاتها الرابع. تحسنت الكاميرات الرقمية بسرعة، ثم جاءت الهواتف الذكية، فتراجعت تجارة الأفلام، وأعلنت كوداك إفلاسها عام ٢٠١٣. القصة ليست قصة شركة لم تعرف التقنية، بل شركة عرفت ولم تجرؤ على أن تزعزع نفسها.

٤-٤ كيف ينتشر الابتكار؟ منحى التبني

درس عالم الاجتماع إيفيريت روجرز (Everett Rogers) كيف تنتشر الأفكار والمنتجات الجديدة في المجتمع، ونشر نظريته في كتاب «انتشار الابتكارات» (١٩٦٢)، وطبعته الخامسة (٢٠٠٣). ووجد أن الناس لا يتبنون الجديد في وقت واحد، بل ينقسمون إلى خمس فئات بحسب سرعة تبنيهم:

الفئة	النسبة التقريبية	صفاتها	ما الذي يقنعها؟
المبتكرون	٢,٥%	يحبون التجربة والجديد لذاته، ويتحملون العيوب والمخاطرة	الجدة نفسها
المتبنون الأوائل	١٣,٥%	قادة رأي، يبحثون عن ميزة أو حل لمشكلة يعانونها بشدة	الفائدة الواضحة والقدرة على التميز
الأغلبية المبكرة	٣٤%	عمليون، ينتظرون أن يجرب غيرهم ويثبت نجاح المنتج	الدليل والتوصيات من أشخاص يثقون بهم
الأغلبية المتأخرة	٣٤%	متشككون، يتبنون حين يصبح المنتج شائعًا أو ضروريًا	الضغط الاجتماعي وانخفاض المخاطرة
المتأخرون	١٦%	متمسكون بالتقليدي، يقاومون التغيير	غالبًا لا يتبنون إلا حين لا يبقى بديل



شكل: منحني تبني الابتكار عند روجرز، والهوة التي أضافها مور بين المتبنين الأوائل والأغلبية المبكرة.

لماذا يهتم هذا صاحب المشروع؟ لأن الخطأ الشائع أن يستهدف المشروع «كل الناس» من البداية. والصواب أن تبحث أولاً عن المبتكرين والمتبنين الأوائل: الأشخاص الذين يعانون المشكلة بشدة، ومستعدون لتجربة حل جديد حتى لو لم يكن كاملاً. هؤلاء يعطونك الملاحظات الأولى، ويتحدثون عنك لغيرهم.

وأضاف جيفري مور (Geoffrey Moore) في كتابه «عبور الهوة» (١٩٩١) ملاحظة مهمة: بين المتبنين الأوائل والأغلبية المبكرة هوة (Chasm) يسقط فيها كثير من المنتجات. فالمتبنون الأوائل يقبلون المنتج غير المكتمل لأنهم يحبون التجربة، لكن الأغلبية تريد منتجاً مكتملاً موثقاً ومجرباً. ولعبور الهوة يحتاج المشروع إلى التركيز على شريحة محددة من الأغلبية، وإقناعها كاملاً، ثم الانتقال منها إلى غيرها.

٥-٤ ما الذي يجعل الناس يتبنون الابتكار؟

حدد روجرز خمس خصائص في الابتكار نفسه تجعل الناس يتبنونه أسرع. ويمكنك أن تستخدمها كقائمة فحص لفكرتك:

١. **الميزة النسبية:** هل هو أفضل بوضوح مما يستخدمه الناس الآن؟
٢. **التوافق:** هل يتفق مع قيم الناس وعاداتهم واحتياجاتهم؟ (خدمة لا تراعي الخصوصية الثقافية ستواجه مقاومة مهما كانت مفيدة).
٣. **البساطة:** هل هو سهل الفهم والاستخدام؟

٤. **قابلية التجربة:** هل يستطيع الناس تجربته بتكلفة قليلة قبل الالتزام؟ (ولذلك تنجح التجارب المجانية).

٥. **قابلية الملاحظة:** هل يرى الناس نتائجه عند غيرهم؟ (المنتج الذي يُرى ويُتحدث عنه ينتشر أسرع).

خلاصة الفصل

- الإبداع توليد فكرة جديدة مفيدة، والابتكار تحويلها إلى قيمة يستخدمها الناس.
- للابتكار أنواع: في المنتج، والخدمة، والعملية، ونموذج العمل، والتسويق، والمجال الاجتماعي.
- يتدرج الابتكار من التحسين التدريجي إلى الجذري، والابتكار المُزعزع قد يُسقط شركات رائدة.
- يتبنّى الناس الجديد على مراحل، والمتبنون الأوائل هم نقطة البداية لأي مشروع.

مصطلحات الفصل

الإبداع	توليد فكرة جديدة ومفيدة.
الابتكار	تحويل الفكرة إلى قيمة يستخدمها الناس فعلاً.
الابتكار المُزعزع	حل بسيط ورخيص يبدأ في سوق مهملة ثم يزيح الشركات الكبرى.
المتبنون الأوائل	الفئة التي تجرب الجديد مبكراً وتؤثر في غيرها.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. تقديم خدمة الغسيل باشتراك شهري بدل الدفع لكل مرة هو ابتكار في:
 - (أ) المنتج
 - (ب) نموذج العمل
 - (ج) العملية
 ٢. الفرق بين الإبداع والابتكار:
 - (أ) لا فرق بينهما
 - (ب) الإبداع فكرة، والابتكار فكرة طُبقت وأضافت قيمة
 - (ج) الابتكار للتقنية فقط
 ٣. من يجب أن تستهدف أولاً بمنتج جديد؟
 - (أ) الأغلبية المتأخرة
 - (ب) المتبنين الأوائل
 - (ج) كل الناس في الوقت نفسه
- الإجابات في آخر الكتاب.

للتأمل والنقاش

اذكر منتجاً تبنيته متأخراً وأخركنت من أوائل من جزيه. ما الذي جعلك تتأخر أو تتقدم؟

مراجع الفصل

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Moore, G. A. (1991). Crossing the Chasm. HarperBusiness.

OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018 (4th ed.). OECD Publishing.

Alsamani, O. A. (2023). The development of innovation for the creatively gifted: A phenomenological study of the lived experiences of successful outstanding innovators. International Journal of Educational Sciences, 41(1), 70–81.

الصمعاني، عمر عبدالله. (2023). احتياجات الطلبة الموهوبين ذوي السمات الإبداعية والابتكارية في المرحلة الجامعية لتحفيز الإبداع والابتكار. مجلة العلوم الإنسانية، 19(2)، 39-62.

الجزء الثاني

بناء المشروع

ننتقل في هذا الجزء من الفكرة إلى المشروع: نفهم العميل والسوق، ونصمم نموذج عمل يُرضي كل أطرافه، ونجرب بأقل تكلفة، ثم نصل إلى العملاء.

الفصل الخامس: فهم العميل والسوق

الفصل السادس: نموذج العمل

الفصل السابع: التجريب والنموذج الأولي

الفصل الثامن: التسويق للمشاريع الناشئة

فهم العميل والسوق



من عميلك؟ وكم حجم سوقك؟ ومن ينافسك؟

كثيرًا ما رأيت مشاريع تُبنى على تصوّر أصحابها لما يحتاجه الناس، ثم يُفاجؤون بأن العملاء لا يتصرفون كما توقعوا. نقدّم في هذا الفصل منهجية «اكتشاف العميل» وقواعد المقابلة الجيدة، ثم نشرح تقسيم السوق، وتقدير حجمه بطريقة واقعية، وتحليل المنافسين والبدائل.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تطبق مبادئ اكتشاف العميل وإجراء المقابلات.
٢. تحدد شريحة العملاء وتصف العميل المستهدف.
٣. تقدّر حجم السوق وتحلل المنافسين.

١-٥ أنت لست عميلك

أكثر خطأ يقع فيه أصحاب الأفكار الجديدة أنهم يبنون مشروعهم على تصورهم الشخصي: «أنا أحتاج هذه الخدمة، إذن الجميع يحتاجها»، أو «هذه الفكرة منطقية، إذن سيشتريها الناس». وقد يكون هذا التصور صحيحًا، وقد يكون خاطئًا تمامًا. والطريقة الوحيدة لمعرفة ذلك أن تذهب إلى الناس وتحدث معهم.

هذه هي فكرة منهجية اكتشاف العميل (Customer Discovery) التي طوّرها ستيف بلانك (Steve Blank)، رائد الأعمال والأستاذ في جامعة ستانفورد. ويلخصها بعبارة شهيرة: «لا توجد حقائق داخل المبنى، فاخرج إلى العملاء» (Get out of the building). ويقصد أن كل ما يكتبه الفريق في مكتبه عن العميل، من هو، وما مشكلته، وكم سيدفع، ليس إلا فرضيات (تخمينات قابلة للاختبار)، ولا تتحول إلى حقائق إلا بعد اختبارها مع العملاء أنفسهم.

وتمر عملية اكتشاف العميل بخطوات واضحة:

١. اكتب فرضياتك: من العميل؟ ما المشكلة التي يعانيها؟ كيف يحلها الآن؟ لماذا الحل الحالي غير كافٍ؟

٢. **اختبر فرضية المشكلة أولاً:** هل المشكلة موجودة فعلاً وبالشدة التي تظنها؟ ولا تتحدث عن حلك في هذه المرحلة.
٣. **اختبر فرضية الحل:** بعد أن تتأكد من المشكلة، اعرض حلك (بنموذج بسيط) وراقب ردة الفعل.
٤. **عدّل أو تحوّل:** بحسب ما تعلمته، عدّل فرضياتك وكرر.

٢-٥ كيف تجري مقابلة جيدة؟

قد تظن أن المقابلة سهلة: تسأل الناس عن رأيهم في فكرتك. لكن المشكلة أن الناس غالبًا يجاملون. فإذا سألت صديقك «هل تعجبك فكري؟» سيقول نعم ليرضيك. وإذا سألت شخصًا «هل ستشتري هذا المنتج لو وُجد؟» سيقول ربما، لأن الوعد بالمستقبل لا يكلفه شيئًا. ثم تخرج من مقابلاتك مقتنعًا بأن الجميع يريد فكرتك، وتكتشف عند الإطلاق أن أحدًا لا يشتري.

عالج روب فيتزباتريك (Rob Fitzpatrick) هذه المشكلة في كتابه «اختبار الأم» (The Mom Test). وسماه كذلك لأن الأم أكثر من سيجاملك ويقول إن فكرتك رائعة. وقاعدته الأساسية: **اسأل أسئلة لا يستطيع الشخص أن يجاملك فيها حتى لو أراد.** ويتحقق ذلك بثلاث قواعد:

القاعدة الأولى: تحدث عن حياته لا عن فكرتك

بدل أن تشرح فكرتك وتسأل عن رأيه، اسأله عن تجربته مع المشكلة. حين تتحدث عن فكرتك يتحول الحوار إلى مجاملة، وحين تتحدث عن حياته يتحول إلى معلومات.

القاعدة الثانية: اسأل عن الماضي المحدد لا عن المستقبل الافتراضي

السؤال عن المستقبل («هل ستستخدم...؟»، «كم ستدفع...؟») يعطيك آمنيات. والسؤال عن الماضي («آخر مرة حدث كذا، ماذا فعلت؟») يعطيك سلوكًا حقيقيًا. فإذا قال شخص إنه يعاني من المشكلة كثيرًا، لكنه لم يبحث يومًا عن حل لها، فالمشكلة ليست مؤلمة بما يكفي.

القاعدة الثالثة: استمع أكثر مما تتكلم

المقابلة الجيدة يتكلم فيها العميل معظم الوقت. دوّن كلماته كما يقولها. لأنها ستفيدك لاحقًا في التسويق والعرض، وانتبه إلى المشاعر: الانزعاج، والتردد، والحماس.

سؤال ضعيف	لماذا هو ضعيف؟	سؤال أفضل
هل تعجبك فكرة تطبيق لحجز الملاعب؟	يطلب رأيًا، فيحصل على مجاملة	آخر مرة أردت أن تلعب مع أصحابك، كيف حجزت الملعب؟

سؤال ضعيف	لماذا هو ضعيف؟	سؤال أفضل
هل ستستخدم التطبيق لو أطلقناه؟	يسأل عن المستقبل، والوعد سهل	ما أصعب شيء في عملية الحجز الحالية؟
كم ستدفع مقابل الخدمة؟	رقم افتراضي لا يلزم صاحبه	كم تدفع الآن للحجز؟ وهل جربت طريقة أخرى؟
ألا ترى أن الحجز الحالي متعب؟	سؤال إيجابي يفرض الإجابة	كيف تصف تجربة الحجز الحالية؟

ومن الأسئلة المفيدة أيضًا سؤال التكرار: «كم مرة احتجت هذه الخدمة في الأشهر الثلاثة الماضية؟». فالمشكلة التي تتكرر كل أسبوع تختلف كثيرًا عن مشكلة تمر بها مرة في السنة، في حجم الطلب وفي نموذج الإيرادات المناسب لها.

ومن تقابل؟ لا تكثف بأصدقاؤك: فهم يجاملونك ويشبهونك. قابل أشخاصًا يعيشون المشكلة فعليًا، ومن خلفيات مختلفة. وفي نهاية كل مقابلة اسأل: «هل تعرف شخصًا آخر يواجه هذه المشكلة؟». فهذا يوصلك إلى عملاء حقيقيين. وابتحث عن الالتزام كدليل أقوى من الكلام: أن يعطيك الشخص وقتًا إضافيًا، أو يعزفك بغيره، أو يدفع مقدمًا، أو يطلب أن تبلغه عند إطلاق الخدمة.

كم مقابلة تكفي؟ لا يوجد رقم سحري، لكنك ستلاحظ بعد عدد من المقابلات أن الإجابات بدأت تتكرر. في هذا المقرر نطلب خمس مقابلات على الأقل، وهي كافية لتكتشف إن كانت افتراضاتك الأساسية صحيحة أم لا.

٣-٥ تقسيم السوق واختيار العميل المستهدف

لا يوجد منتج «لكل الناس». وحتى المنتجات التي يستخدمها الجميع كالماء والهاتف، تقدمها الشركات بأشكال مختلفة لفئات مختلفة. وتقسيم السوق (Market Segmentation) هو تقسيم العملاء المحتملين إلى مجموعات متشابهة في احتياجاتها وسلوكها، بحيث يمكن خدمة كل مجموعة بطريقة تناسبها. وأشهر أسس التقسيم أربعة:

الأساس	أمثلة على المتغيرات	مثال تطبيقي
الديموغرافي	العمر، الجنس، الدخل، التعليم، الحالة الاجتماعية، المهنة	الأمهات العاملات، أو المتقاعدون حديثًا
الجغرافي	المدينة، الحي، المنطقة، طبيعة المكان (حضري، ريفي)	سكان الأحياء الجديدة البعيدة عن مركز المدينة

الأساس	أمثلة على المتغيرات	مثال تطبيقي
السلوكي	معدل الشراء، الولاء، طريقة الشراء، المناسبة	من يطلبون الطعام أكثر من ثلاث مرات أسبوعياً
النفسي والاحتياجي	نمط الحياة، القيم، الاهتمامات، المهمة المطلوبة	المهتمون باللياقة الذين يبحثون عن وجبات عالية البروتين

بعد التقسيم، تختار **شريحة مستهدفة** واحدة تبدأ بها. وتختارها بأن تكون: كبيرة بما يكفي لتعيش، وتعاني المشكلة بشدة، وتستطيع أنت الوصول إليها، ولا يخدمها المنافسون جيداً. والبدء بشريحة ضيقة ليس ضعفاً، بل تركيز: فإنقاذ خدمة فئة صغيرة أفضل من خدمة متوسطة لكل الناس.

شخصية العميل (Persona)

شخصية العميل وصف لعمل نموذجي يمثل شريحتك المستهدفة، كأنه شخص حقيقي: له اسم وعمر وروتين يومي ومشكلات ودوافع. فاندتها أن الفريق حين يتخذ قراراً يسأل: «هل هذا يناسب سارة؟» بدل السؤال العام «هل يناسب العملاء؟». وتُبنى من نتائج المقابلات، لا من الخيال.

مثال شخصية عميل: «أبو سلمان، ٤٦ سنة، يملك محلين لقطع غيار السيارات، ويعمل فيهما خمسة موظفين. يقضي ساعات في آخر كل شهر يجمع الفواتير الورقية من الدرج ويحاول أن يعرف هل ربح أم خسر. ولا يثق كثيراً بالبرامج لأنه جرب واحدًا ولم يفهمه. يدفع لمحاسب مستقل مبلغًا كل ربع سنة لإعداد ما تطلبه الجهات الرسمية، لكنه لا يحصل منه على صورة واضحة عن محله. أكثر ما يقلقه: أن يكتشف الخسارة متأخرًا. يقول: (أبي أحد يقول لي آخر الشهر بكلام بسيط: كسبت كذا، وخسرت في كذا)».

لاحظ كيف تكشف هذه الشخصية أشياء لا يكشفها وصف «أصحاب المحلات الصغيرة»: أنه لا يريد برنامجًا معقدًا، وأنه يدفع الآن لحل غير كافٍ، وأن ما يريده فعلاً هو **الطمأنينة والوضوح** لا الحسابات نفسها.

المهمة المطلوب إنجازها (Jobs to be Done)

طوّر كلايتون كريستنسن وزملاؤه نظرية تقول إن الناس لا يشترون منتجات، بل «يوظفونها» لإنجاز مهمة في حياتهم. والمثال الذي يشتهر به: حين درست إحدى الشركات لماذا يشتري الناس مشروباً معيناً في الصباح الباكر، اكتشفت أن كثيراً منهم يشترونه ليؤنسهم في الطريق الطويل إلى العمل ويُسرعهم بالشبع حتى الظهر: أي أن «المهمة» ليست «شرب شيء لذيذ» بل «جعل الطريق الممل أفضل». وهذا يغيّر فهمك للمنافسين: منافس المشروب هنا ليس مشروباً آخر فقط، بل الموزة، والكعكة، والبودكاست.

وحين تفهم المهمة الحقيقية، تفهم ما يجب أن تحسّنه. الموظف الذي يشتري قهوة الصباح في طريقه قد لا يريد «قهوة» بالضرورة، بل يريد «أن يبدأ يومه مركزًا ونشيظًا». وصاحب المحل الذي يدفع لمحاسب لا يريد «قيودًا محاسبية»، بل يريد «أن يعرف هل محله يربح». وهذا يفتح لك بدائل وأفكارًا أوسع.

٤-٥ تقدير حجم السوق

السؤال الذي سيسألك إياه أي مستثمر أو لجنة: «كم حجم سوقك؟». ويُقدّر حجم السوق عادة على ثلاثة مستويات متداخلة:

المستوى	المعنى	مثال: خدمة محاسبة شهرية مبسطة للمحلات الصغيرة
السوق الكلي المتاح (TAM)	إجمالي الطلب المحتمل لو حصلت على كل العملاء المحتملين	كل المنشآت الصغيرة في المملكة التي تحتاج إلى مسك حساباتها
السوق القابل للخدمة (SAM)	الجزء الذي يستطيع نموذجك الوصول إليه فعليًا	محلات التجزئة الصغيرة في مدينتك، التي تستطيع خدمتها بفريقك ولغتك وطريقتك
السوق الممكن الحصول عليه (SOM)	الحصة الواقعية التي تتوقع كسبها في المدى القريب	عدد المحلات التي تتوقع أن تشترك فعليًا في السنة الأولى، بحسب طاقة فريقك ونتائج التجربة

والطريقة الأدق للتقدير هي من الأسفل إلى الأعلى (Bottom-up): تبدأ من وحدة صغيرة يمكن التحقق منها، ثم تضرب. مثال: عدد محلات التجزئة في الأحياء التي تستطيع الوصول إليها (من الحصر الميداني أو بيانات الغرفة التجارية) × نسبة من لا يملكون محاسبًا منتظمًا (من المقابلات) × نسبة من أبدوا استعدادًا للاشتراك × قيمة الاشتراك السنوي.

أما الطريقة الضعيفة فهي من الأعلى إلى الأسفل دون منطق: «سكان المملكة كذا مليون، ولو اشترى ١% منهم فسنبجح كذا». هذا الرقم لا يقنع أحدًا، لأنه لا يجيب عن السؤال المهم: لماذا سيشتري هؤلاء منك بالذات؟ وكيف ستصل إليهم؟

٥-٥ تحليل المنافسة

المنافسة ليست فقط من يقدم المنتج نفسه، بل كل ما يمكن أن يختاره العميل بدلًا منك لإنجاز المهمة نفسها. ولذلك تُقسم المنافسة إلى ثلاثة مستويات:

- **المنافسون المباثرون:** يقدمون الحل نفسه للعميل نفسه. (مكاتب المحاسبة التي تقدم خدمة شهرية للمحلات).
- **المنافسون غير المباشرين:** يقدمون حلاً مختلفاً للحاجة نفسها. (برامج المحاسبة الجاهزة، والمحاسب المستقل الذي يأتي كل ربع سنة).
- **البدايل:** ما يفعله الناس الآن، حتى لو كان حلاً بدائيًا أو «لا شيء». (الدفتري الورقي، أو أحد الأبناء، أو الاعتماد على الذاكرة).

وحين يقول طالب «لا يوجد منافس لفكرتي»، فهذا يعني غالبًا أحد أمرين: إما أنه لم يبحث جيدًا، أو أن الناس لا يحتاجون هذا الحل أصلًا. فوجود منافسين علامة على وجود سوق، والمهم أن تعرف ما الذي يجعلك مختلفًا عنهم.

ولتنظيم المقارنة، اصنع جدولًا بسيطًا: المنافسون في الأعمدة، ومعايير مهمة للعميل في الصفوف (السعر، السرعة، القرب، الجودة، السهولة)، ثم قيّم كل منافس. ستظهر لك الفجوات التي يمكن أن تتميز فيها.

تحليل SWOT

أداة شائعة لتنظيم صورة المشروع في أربعة مربعات:

إيجابي	سلي
داخلي (يتعلق بك وبفريقك)	نقاط القوة: ما تملكه وتجيده أكثر من غيرك
خارجي (يتعلق بالسوق والبيئة)	نقاط الضعف: ما ينقصك من موارد أو مهارات
الفرص: تغيرات في السوق يمكن أن تستفيد منها	التحديات: منافسون، أو أنظمة، أو تغيرات قد تضرك

والقيمة الحقيقية للتحليل ليست في ملء المربعات، بل في السؤال التالي: كيف أستخدم قوتي لاستغلال الفرص؟ وكيف أعالج ضعفي قبل أن يستغله تهديد؟

خلاصة الفصل

- كل ما نعرفه عن العميل قبل الحديث معه فرضيات تحتاج اختبارًا.
- المقابلة الجيدة تسأل عن الماضي المحدد وعن حياة العميل، لا عن رأيه في فكرتك.
- يُقسَّم السوق إلى شرائح، ويُختار منها عميل مستهدف واضح يُوصف بشخصية نموذجية.
- يُقدَّر السوق على ثلاثة مستويات، ويُحسب من الأسفل إلى الأعلى بأرقام واقعية.
- المنافسة تشمل المنافسين المباشرين وغير المباشرين والبدائل التي يستخدمها الناس الآن.

مصطلحات الفصل

اكتشاف العميل	اختبار فرضيات المشروع بالحديث المباشر مع العملاء.
شخصية العميل (Persona)	وصف عميل نموذجي يمثل الشريحة المستهدفة.
المهمة المطلوب إنجازها	الهدف الذي «يوظف» العميل المنتج لتحقيقه.
TAM / SAM / SOM	السوق الكلي، والمتاح، والمستهدف الواقعي.
SWOT	تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. أيّ الأسئلة أفضل في مقابلة العميل؟
(أ) هل ستشتري التطبيق لو أطلقناه؟ (ب) آخر مرة احتجت هذه الخدمة، كيف تصرفت؟ (ج) هل تعجبك فكرتنا؟
٢. أصحاب المحلات الصغيرة الذين يجمعون فواتيرهم الورقية آخر كل شهر ولا يعرفون أرباحهم يمثلون:
(أ) شريحة عملاء محددة باحتياج واضح (ب) السوق الكلي (ج) منافسين
٣. صاحب محل يستعين بابنه في الحسابات بدل خدمتك المحاسبية، ابنه بالنسبة لك:
(أ) ليس منافسًا (ب) منافس غير مباشر أو بديل (ج) شريك

الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقشة والتأمل

اكتب شخصية عميل لمشروعك في خمسة أسطر: من هو؟ يومه؟ مشكلته؟ ماذا يفعل الآن؟ ما الذي يجعله يدفع؟

مراجع الفصل

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

Fitzpatrick, R. (2013). The Mom Test. CreateSpace.

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Competing Against Luck. HarperBusiness.

نموذج العمل



كيف يخلق المشروع القيمة ويوصلها ويكسب منها؟

قد ينجح منتجان متشابهان أو يفشلان بحسب الطريقة التي يكسب بها كل منهما المال ويصل إلى عملائه. هذا ما يسمى نموذج العمل. نعرض في هذا الفصل لوحة نموذج العمل بمكوناتها التسعة، ونتعمق في عرض القيمة، ثم نستعرض نماذج الإيرادات الشائعة. ونختتم بفكرة من أهم أسرار المشاريع الريادية المتميزة: الصفقة الرابحة لكل الأطراف، أي نموذج يرضى فيه العميل ويدفع مبلغًا يكون مجزيًا لصاحب المشروع ولكل من يعمل معه.

أهداف الفصل

- يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:
١. تشرح مكونات نموذج العمل التسعة.
 ٢. تصوغ عرض القيمة لمشروعك.
 ٣. تختار نموذج إيرادات مناسبًا.
 ٤. تختبر فكرتك بسؤال: هل يربح كل الأطراف؟ وتعيد تصميمها إن لم يربحوا.

١-٦ ما نموذج العمل؟

يعرف ألكسندر أوسترفالدر (Alexander Osterwalder) نموذج العمل بأنه المنطق الذي يخلق به المشروع القيمة، ويوصلها إلى عملائه، ويحصل منها على عائد. أي أنه يجيب عن ثلاثة أسئلة مترابطة: ما القيمة التي نقدمها ولمن؟ كيف نوصلها إليهم؟ وكيف نكسب منها ما يغطي تكاليفنا ويحقق الربح؟ ولتوضيح أهمية نموذج العمل، تأمل كيف يمكن أن تُقدّم الخدمة نفسها، وهي «التنقل داخل المدينة»، بنماذج عمل مختلفة تمامًا:

- شركة تباع السيارات للناس: يدفع العميل ثمن السيارة مرة واحدة ويملكها.
- شركة تأجير: يدفع العميل مقابل استخدام السيارة لأيام ثم يعيدها.

- منصة نقل تشاركي: لا تملك الشركة سيارات، بل تربط السائقين بالركاب وتأخذ نسبة من كل رحلة.
- حافلات النقل العام: يدفع الراكب أجرة رمزية، وتدعمها الجهة الحكومية.

الخدمة واحدة، لكن طريقة خلق القيمة وكسب المال مختلفة في كل نموذج. ولذلك يقول الباحثون إن المنافسة اليوم كثيرًا ما تكون بين نماذج عمل، لا بين منتجات فقط.

٢-٦ لوحة نموذج العمل (Business Model Canvas)

صمّم أوسترفالدر وإيف بينيور (Yves Pigneur) في كتابهما «ابتكار نموذج العمل» (٢٠١٠) أداة بصرية تلخص المشروع في صفحة واحدة، مقسمة إلى تسع خانات. وانتشرت الأداة في الجامعات والحاضنات حول العالم لأنها تجبر الفريق على التفكير في المشروع كاملاً، وتسمح بتعديله بسرعة.

ونُقرأ اللوحة في ثلاثة أجزاء: **الجانب الأيمن** يتعلق بالعميل والقيمة (من نخدم وكيف نصله)، **والجانب الأيسر** يتعلق بالتشغيل (ما الذي نحتاجه لنقدّم القيمة)، **والأسفل** يتعلق بالمال (من أين يأتي وأين يذهب). وسنشرح كل خانة، ونطبّقها على مثال واحد يمتد عبر الفصل:

المثال: مشروع «برودة»: اشتراك سنوي لصيانة المكيفات للمنازل والمحلات، يشمل زيارات دورية مجدولة قبل الصيف وفي منتصفه، وأولوية في الأعطال الطارئة.



شكل: لوحة نموذج العمل (أوسترفالد وبينيور). الأرقام ترتيب مقترح للتعبيئة: ابدأ بالعميل والقيمة، وانتهِ بالتكاليف.

١. شرائح العملاء (Customer Segments)

السؤال: لمن نخلق القيمة؟ ومن أهم عملائنا؟

تحدد هنا الفئات التي يخدمها المشروع، بالدقة التي شرحناها في الفصل السابق. وقد يخدم المشروع شريحة واحدة، أو عدة شرائح باحتياجات مختلفة. والقاعدة أن كل شريحة باحتياج مختلف تحتاج عرض قيمة مختلفًا.

في المثال: شريحتان: (أ) الأسر في المنازل، التي تتعطل مكيفاتها في ذروة الحر فتنتظر الفني أيامًا، (ب) أصحاب المحلات والمكاتب الصغيرة، الذين يخسرون زبائنهم وراحة موظفيهم إذا تعطل التكييف.

٢. عرض القيمة (Value Proposition)

السؤال: ما المشكلة التي نحلها لكل شريحة؟ وما الفائدة التي نقدمها؟ ولماذا يختارنا العميل بدل البدائل؟

هذه أهم خانة في اللوحة، لأن كل ما عداها يخدمها. وعرض القيمة ليس قائمة مزايا المنتج، بل الفائدة التي يشعر بها العميل. سنتوسع فيه في القسم الرابع.

في المثال: للأسر: «مكيفاتك تُصان قبل الصيف بموعد محدد وسعر سنوي ثابت، فلا تتعطل في عز الحر». وللمحلات: «لا تخسر زبائنك بسبب مكيف متعطل؛ صيانة دورية وزيارة طارئة خلال ساعات».

٣. القنوات (Channels)

السؤال: كيف يعرف العميل بنا؟ وكيف يشتري؟ وكيف نسلّمه الخدمة؟ وكيف نخدمه بعد البيع؟

القنوات هي نقاط الاتصال بين المشروع والعميل في كل مراحل رحلته: الإعلان، والبيع، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع. وقد تكون مباشرة (موقعك، محلّك، فريقك) أو غير مباشرة (موزع، منصة، شريك).

في المثال: التعريف عبر مجموعات الأحياء ومكاتب العقار ومديري المجمعات السكنية؛ الاشتراك والدفع عبر رابط؛ التسليم عبر زيارات الفنيين المجدولة؛ وخدمة ما بعد البيع عبر رقم مخصص للأعطال.

٤. العلاقة مع العملاء (Customer Relationships)

السؤال: ما نوع العلاقة التي نبنيها مع كل شريحة؟ وكيف نكسب العملاء ونحافظ عليهم ونزيد مشترياتهم؟

قد تكون العلاقة شخصية (تعرف العميل باسمه)، أو آلية (تطبيق دون تواصل بشري)، أو مجتمعية (مجموعة يتفاعل فيها العملاء معًا). ولكل نوع تكلفة وأثر مختلفان.

في المثال: تذكير قبل كل زيارة، وتقرير مصوّر بعد الصيانة يوضح حالة كل مكيف، وأولوية للمشاركين في الأعطال، وخصم عند التجديد.

٥. مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

السؤال: مقابل ماذا يدفع العميل؟ وكيف يدفع؟ وكم يساهم كل مصدر في إجمالي الإيرادات؟

هنا تحدد نموذج الإيرادات (بيع، اشتراك، عمولة...)، وطريقة التسعير. وسنعرض نماذج الإيرادات بالتفصيل في القسم الخامس.

في المثال: اشتراك سنوي بحسب عدد المكيفات، يمكن دفعه على أقساط، وقطع الغيار تُحاسب منفصلة، وزيارات فردية لغير المشتركين بسعر أعلى.

٦. الموارد الرئيسية (Key Resources)

السؤال: ما أهم الموارد التي لا يعمل المشروع بدونها؟

تشمل الموارد المادية (معدات، مكان، سيارة)، والبشرية (فني ماهر، مبرمج)، والمعرفية (طريقة عمل، تقنية، علامة تجارية)، والمالية (رأس مال تشغيلي).

في المثال: فنيون مدرّبون وموثقون، ونظام لجدولة الزيارات، ومركبات مجهزة، ومخزون أساسي من قطع الغيار.

٧. الأنشطة الرئيسية (Key Activities)

السؤال: ما أهم الأعمال التي يجب أن نتقنها لينجح نموذجنا؟

ليست كل الأنشطة، بل التي تصنع الفرق. في شركة برمجيات النشاط الرئيس هو التطوير، وفي متجر هو إدارة المخزون والتسويق، وفي مطعم هو جودة الطبخ وسرعة التقديم.

في المثال: جدولة الزيارات بحسب الأحياء حتى يزور الفني أكثر من عميل في المنطقة نفسها. جودة الصيانة، والاستجابة السريعة للأعطال، والمتابعة لتجديد الاشتراك.

٨. الشركاء الرئيسيون (Key Partners)

السؤال: من الموردون والشركاء الذين نعتمد عليهم؟ وما الموارد أو الأنشطة التي نحصل عليها منهم بدل أن نقوم بها بأنفسنا؟

لا يحتاج المشروع أن يفعل كل شيء بنفسه. والشراكة الذكية تقلل التكاليف والمخاطر، وتوفر موارد لا يملكها المشروع.

في المثال: مورد قطع غيار بأسعار جملة، ومكاتب عقار ومديرو مجمعات يوصون بالخدمة مقابل عمولة، ومعهد تدريب مهني يزود المشروع بفنيين.

٩. هيكل التكاليف (Cost Structure)

السؤال: ما أهم التكاليف في نموذجنا؟ وأي الموارد والأنشطة أكثرها كلفة؟

تُصنف التكاليف هنا إلى ثابتة ومتغيرة (سنفصلها في الفصل التاسع). وبعض المشاريع تبني نموذجها على خفض التكلفة إلى أقصى حد، وبعضها يقبل تكلفة أعلى مقابل قيمة أعلى.

في المثال: ثابتة: رواتب الفنيين، وتأجير المركبات، واشتراك نظام الجدولة. متغيرة: المواد الاستهلاكية والوقود لكل زيارة. وأكبر تكلفة خفية هي وقت الفني في الطريق، ولذلك كانت الجدولة نشاطًا رئيسًا.

طريقة العمل باللوحة: اطبعها كبيرة، واكتب كل فكرة على ورقة لاصقة صغيرة. لا مباشرة على اللوحة؛ لأن اللوحة ستتغير كثيرًا كلما تعلمت شيئًا جديدًا من العملاء. وابدأ بالخاتين ١ و ٢ (العميل والقيمة)، لأنهما الأساس.

٣-٦ Lean Canvas: نسخة للمشاريع الناشئة

لاحظ آش موريا (Ash Maurya) أن المشاريع الناشئة في بدايتها لا تملك بعد شركاء أو علاقات واضحة، وأن أكبر خطر عليها أن تبني حلًا لمشكلة غير موجودة. فطور في كتابه «Running Lean» نسخة معدلة سماها Lean Canvas، استبدل فيها أربع خانات:

خانة في اللوحة الأصلية	استُبدلت في Lean Canvas بـ	السبب
الشركاء الرئيسيون	المشكلة: أهم ثلاث مشكلات يعانيها العميل، والبدائل الحالية	لأن المشروع الناشئ يجب أن يبدأ من المشكلة
الأنشطة الرئيسة	الحل: أبسط حل لكل مشكلة	لأن الحل يجب أن يرتبط بالمشكلة مباشرة
الموارد الرئيسة	المقاييس الرئيسة: الأرقام التي تخبرك هل المشروع يتقدم	لأن المشروع الناشئ يحتاج أن يقيس تعلمه
العلاقة مع العملاء	الميزة غير القابلة للتقليد: ما لا يستطيع غيرك نسخه أو شراؤه بسهولة	لأن الفكرة الناجحة تُقلد بسرعة

ولا تعارض بين الأدوات: Lean Canvas أنسب في مرحلة الفكرة والتجريب، ولوحة نموذج العمل الأصلية أنسب حين يتضح النموذج ويبدأ التشغيل.

٤-٦ عرض القيمة بالتفصيل

عرض القيمة هو الوعد الذي تقدمه للعميل: لماذا يختارك أنت؟ ويبنى بفهم ثلاثة أشياء عن العميل:

- **المهام:** ما الذي يحاول العميل إنجازه؟ (أن يبقى بيته باردًا طوال الصيف دون انقطاع).
 - **الآلام:** ما الذي يزعجه أو يعيقه أو يخيفه؟ (تعطل المكيف فجأة، وانتظار الفني أيامًا، وعدم معرفة السعر العادل، والخوف من فني غير موثوق).
 - **المكاسب:** ما النتائج التي يتمناها؟ (راحة البال، وتكلفة معروفة مسبقًا، وفني يعرف أجهزته).
- ثم تصمم منتجك ليكون مسكنًا للآلام وصانعًا للمكاسب. وهذا هو جوهر أداة «لوحة عرض القيمة» (Value Proposition Canvas) التي طورها أوسترفالد وزملاؤه مكملًا للوحة نموذج العمل.

وتصنع القيمة عادة من مصدر أو أكثر من هذه المصادر:

مصدر القيمة	مثال
توفير الوقت أو الجهد	لا يحتاج العميل أن يبحث عن فني أو يتابعه
خفض التكلفة	الصيانة الدورية أرخص من إصلاح الأعطال الكبيرة
جودة أو أداء أعلى	فنيون مدربون وتقرير مصور بعد كل زيارة
السهولة والراحة	زيارات مجدولة تلقائيًا دون أن يتذكرها العميل
التخصيص	خطة بحسب عدد المكيفات ونوعها
تقليل المخاطرة	ضمان على الصيانة وسعر ثابت معروف مسبقًا
قيمة اجتماعية أو عاطفية	راحة البال والطمأنينة على الأسرة في الصيف

صيغة لكتابة عرض القيمة: «نساعد [العميل] الذي يعاني من [المشكلة] على [النتيجة المرغوبة] من خلال [الحل]، وبخلاف [البديل الحالي] فإننا [ما يميزنا].»

في المثال: «نساعد الأسر التي تتعطل مكيفاتها في عز الصيف على قضاء صيف مريح دون انقطاع، من خلال اشتراك صيانة دورية بموعد محدد وسعر ثابت، وبخلاف الاتصال بفني عند العطل، فإننا نمنع العطل قبل حدوثه ونأتيك في الموعد.»

٥-٦ نماذج الإيرادات الشائعة

نموذج الإيرادات هو الطريقة التي يدفع بها العميل. واختياره يؤثر في كل شيء: في السعر، وفي العلاقة مع العميل، وفي التدفق النقدي.

١. البيع المباشر

يدفع العميل ثمن المنتج مرة واحدة ويملكه. أبسط النماذج وأوضحها، لكنه يحتاج إلى جذب العميل من جديد في كل مرة. (المحلات، المنتجات).

٢. الاشتراك

يدفع العميل مبلغًا دوريًا (أسبوعيًا، شهريًا، سنويًا) مقابل استمرار الخدمة. ميزته للمشروع أنه يجعل الإيرادات متوقعة ومنظمة ويسهل التخطيط، وميزته للعميل أنه غالبًا أرخص وأسهل. لكنه يتطلب أن تبقى القيمة عالية باستمرار، وإلا ألغى العميل اشتراكه. (منصات البث، النوادي الرياضية، «برودة»).

٣. العمولة

ترتبط المنصة بين طرفين (بائع ومشتري، مقدم خدمة وعميل)، وتأخذ نسبة من كل عملية. لا تحتاج المنصة إلى امتلاك المخزون أو توظيف مقدمي الخدمة، لكنها تحتاج إلى عدد كافٍ من الطرفين لتعمل. (منصات التوصيل، حجز الفنادق).

٤. المجاني المميز (Freemium)

نسخة أساسية مجانية تجذب عددًا كبيرًا من المستخدمين، ونسخة مدفوعة بمزايا إضافية يشترها جزء منهم. يعتمد نجاحه على أن تكون النسخة المجانية مفيدة بما يكفي لجذب الناس، والمدفوعة مغرية بما يكفي ليدفعوا. (تطبيقات التخزين السحابي، تطبيقات تعلم اللغات).

٥. الإعلانات

الخدمة مجانية للمستخدم، والمعلن يدفع للوصول إليه. يحتاج إلى عدد كبير جدًا من المستخدمين ليكون مربحًا، ولذلك نادرًا ما يناسب المشاريع الصغيرة في بدايتها. (محركات البحث، وسائل التواصل).

٦. التأجير

يدفع العميل مقابل استخدام مؤقت بدل التملك. يناسب الأشياء الغالية التي يحتاجها الناس أحيانًا فقط. (تأجير المعدات، أدوات الرحلات والتخييم).

٧. الترخيص

يبيع المشروع حق استخدام ملكيته الفكرية (علامة، تقنية، محتوى، تصميم) لجهة أخرى مقابل رسوم. (برمجيات المؤسسات، العلامات التجارية).

ويمكن الجمع بين أكثر من نموذج، كما في مثالنا: اشتراك سنوي، مع بيع قطع الغيار، وزيارات فردية لغير المشتركين.

٦-٦ الصفقة الرابحة لكل الأطراف

هذا القسم من أهم ما في الكتاب، لأنه يعالج خطأً يتكرر كثيرًا في أفكار المشاريع: فكرة رائعة للعميل، لكنها مرهقة أو خاسرة لمن يقدمها.

١. المشروع ليس طرفين فقط

حين نفكر في مشروع، نفكر عادة في العميل وحده: هل سيعجبه؟ هل سيستخدمه؟ لكن كل مشروع حقيقي فيه أطراف أخرى: الريادي صاحب المشروع الذي يجب أن يكسب ما يستحق جهده وماله، والعاملون كالفني والمندوب والسائق الذين يجب أن يكسبوا دخلًا مجزيًا مقابل وقتهم، والموردون والشركاء كالمورد والمحل والمنصة الذين يجب أن تكون الشراكة مفيدة لهم، والمشروع المستدام هو الذي يخرج منه كل طرف راضيًا، لا بالاستخدام فقط، بل بأن يدفع العميل مبلغًا يراه مستحقًا، ويكون هذا المبلغ مجزيًا للريادي ولبقية الأطراف.

وإذا كان أحد الأطراف «حزينًا»، فلن يستمر المشروع طويلًا: العامل الذي لا يكسب كفايته يترك العمل، والمورد الذي يخسر ينسحب، والريادي الذي يتعب ولا يربح يُغلق مشروعه في النهاية، مهما كان العملاء سعداء.

٢. خريطة الوجوه

من أبسط الطرق لاختبار أي فكرة أن ترسم وجهًا لكل طرف: وجه سعيد إن كان رابحًا ومرتاحًا، ووجه حزين إن كان خاسرًا أو مرهقًا. ثم انظر إلى الوجوه معًا: هل يتسم الجميع؟ وتأمل هذين المثالين:

الطرف	فكرة: حلاق متنقل يأتي إلى بيت العميل	فكرة: منصة توصيل طلبات تربط المطاعم بالعملاء (مثل هنقرستيشن)
العميل	😊 يحب أن يأتيه الحلاق، لكن السعر المطلوب مرتفع جدًا، فيقول غالبًا: «أذهب للمحل أفضل لي»	😊 يصله الطلب الذي اختاره بدقة وفي وقت معروف دون أن يخرج
صاحب الخدمة	😞 الحلاق يخدم في المحل عددًا كبيرًا، وحين يخرج للعملاء يقل العدد وترتفع التكاليف وتكثر مشكلات المواعيد	😊 صاحب المطعم يستفيد لأن المنصة تسوّق له وتوصله بعملاء لم يكن يصل إليهم، دون أن يوظف مندوبين
المندوب	—	😊 يبدأ العمل في الوقت الذي يريده، فيملك حريته، ويكسب دخلًا بحسب جهده
صاحب المشروع	😞 لا يجد سعرًا يرضي الحلاق والعميل معًا	😊 تدبر الشركة وتربط الأطراف، وجهدها قليل مقارنة بعدد الطلبات اليومية، فتكسب من كل طلب
النتيجة	لم يتحقق الوجه السعيد للجميع	متوازنة ما دامت الصفقة عادلة لكل طرف

لاحظ في المثال الثاني أن صاحب المطعم لم يُلزم بتوظيف مندوبين بدوام كامل وتحمل رواتبهم وسياراتهم في أوقات قلة الطلب، والمندوب لم يُلزم بدوام ثابت، والعميل لم يتعب، والشركة لم تطبخ ولم تملك سيارات. كل طرف أخذ ما يريده وأعطى ما يستطيع.

٣. كعكة القيمة: لماذا يحزن أحد الأطراف؟

يقدم الباحثان آدم براندنبرغر (Adam Brandenburger) وهاربرن ستيوارت (Harborne Stuart) طريقة بسيطة وعميقة لفهم هذا الأمر، يمكن تلخيصها هكذا:

القيمة التي يخلقها المشروع = أقصى ما يقبل العميل دفعه - أقل ما يقبل مقدم الخدمة أن يأخذه
وأقل ما يقبله مقدم الخدمة هو تكلفته الحقيقية، ويدخل فيها وقته: ما كان سيكسبه لو استخدم هذا الوقت في عمل آخر.

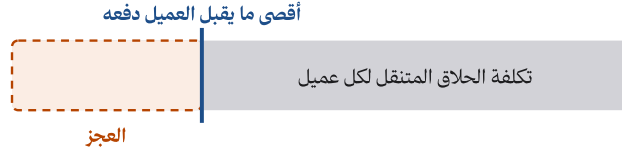
تخيل هذه القيمة كعكة تُقسم بين الأطراف: جزء للعميل (الفرق بين ما كان مستعدًا لدفعه وما دفعه فعليًا، وهو ما يجعله سعيدًا)، وجزء للريادي (ربحه)، وجزء لمقدم الخدمة والموردين (ما يزيد على تكلفتهم). وهنا الحالتان:

- إذا كانت الكعكة كبيرة (العميل مستعد لدفع أكثر بكثير من التكلفة)، يمكن أن يأخذ كل طرف قطعة ويتسم الجميع.
- إذا كانت الكعكة صغيرة أو سالبة (التكلفة الحقيقية أعلى مما يقبل العميل دفعه)، فلا يوجد سعر يُسعد الجميع. إذا رفعت السعر حزن العميل، وإذا خفضته حزن مقدم الخدمة أو الريادي. والحل ليس في السعر، بل في إعادة تصميم النموذج حتى تكبر الكعكة.

كعكة كبيرة: يتسم الجميع



كعكة سالبة: لا يوجد سعر يُسعد الجميع



شكل: كعكة القيمة (براندنبرغ وستيوارت). القيمة هي المسافة بين التكلفة الحقيقية وأقصى ما يقبل العميل دفعه، والسعر يقسمها بين الأطراف. وحين تتجاوز التكلفة ما يقبله العميل لا يُصلح الأمر أيُّ سعر، بل تغيير النموذج.

٤. مثال للتفكير: الحلاق المتنقل بالأرقام

من الأفكار التي تكرر كثيرًا عند الطلاب: الحلاق المتنقل، والورشة المتنقلة، وغسيل السيارات المتنقل. وهي أفكار جذابة للعميل فعلاً، لكن لنفكر فيها من جهة الحلاق، بأرقام افتراضية للتوضيح:

- **في المحل:** يخلق الحلاق للعميل في نحو ٣٠ دقيقة، والعملاء يأتون إليه، فيخدم في يوم العمل (٨ ساعات) نحو ١٢ عميلًا بسعر ٤٠ ريالًا، أي نحو ٤٨٠ ريالًا في اليوم.
- **حين يخرج إلى العميل:** تبقى الحلاقة ٣٠ دقيقة، لكن يُضاف إليها نحو ٤٠ دقيقة في الطريق والبحث عن موقف والتجهيز. فيخدم في اليوم نحو ٧ عملاء فقط، ويدفع نحو ١٢٠ ريالًا وقودًا ومصاريف سيارة. ثم تأتي مشكلات المواعيد: عميل يتأخر، وآخر يلغي، وثالث في الطرف الآخر من المدينة، فيضيع وقت لا يدفع فيه أحد.

والآن السؤال: كم يجب أن يأخذ الحلاق من العميل في البيت حتى يكسب مثل ما يكسبه في المحل؟

يحتاج الحلاق ٤٨٠ ريالًا صافيًا + ١٢٠ ريالًا مصاريف تنقل = ٦٠٠ ريال في اليوم.
إذا خدم ٧ عملاء: $٦٠٠ \div ٧ \approx ٨٦$ ريالًا للعميل. وإذا خدم ٦ بسبب الإلغاء والتأخير: $٦٠٠ \div ٦ = ١٠٠$ ريال.
أي أن السعر المجدي للحلاق أكثر من ضعف سعر المحل.

وهنا تظهر المشكلة: هذا المبلغ مرتفع جدًا بالنسبة لأغلب العملاء، فيقول العميل غالبًا: «أذهب للمحل أفضل لي». وإذا خفّض الحلاق السعر ليقبله العميل، كسب أقل مما يكسبه في محله وهو أكثر تعبًا. أي أن

الكعكة صغيرة: ما يقبل العميل دفعه أقل من التكلفة الحقيقية لوقت الحلاق وتنقله، فلم يتحقق الوجه السعيد للجميع.

هل يمكن إصلاح الفكرة؟ هذا هو السؤال الريادي الحقيقي. ولا يكون الإصلاح بتغيير السعر، بل بتغيير النموذج حتى تكبر الكعكة، مثل تجميع الطلبات بحيث يخدم الحلاق في الزيارة الواحدة عدة أشخاص (أسرة، أو مكتب، أو مجمع سكني)، أو استهداف عملاء يقدرون الخدمة المنزلية أكثر ويدفعون مقابلها (كبار السن وذوي الإعاقة والمرضى في بيوتهم والفنادق). وقد ينجح أحد هذه الحلول وقد لا ينجح، والمهم أن تحسبه قبل أن تبدأ.

ليس المقصود أن الخدمات المتنقلة فكرة سيئة، بل أن نجاحها يعتمد على نموذج العمل لا على الفكرة. والسؤال الذي يجب أن تسأله دائماً: **كم يستغرق تقديم الخدمة لعميل واحد بكل ما يحيط بها من وقت وتكلفة؟ ومن يدفع ثمن هذا الوقت؟**

٥. أسرار النماذج التي تُسعد الجميع

إذا تأملت المشاريع الريادية التي تميزت بنموذج عمل يُسعد كل أطرافه، ستجد أنها تعتمد غالباً على واحد أو أكثر من هذه الأسرار:

١. **استغلال مورد معطل:** سيارة واقفة معظم اليوم، أو غرفة فارغة، أو معدات لا تُستخدم إلا أحياناً، أو وقت فراغ. تكلفة هذا المورد على صاحبه قليلة جداً لأنه موجود أصلاً، فيكبر الفرق بين ما يدفعه العميل وما يكلف تقديمه. وهذا سر كثير من منصات المشاركة.
٢. **تجميع الطلب:** خدمة عدة عملاء في المكان أو الوقت نفسه، كما في الحلاق الذي يزور مجموعة، أو الجدولة بحسب الأحياء في «برودة»، أو الطلبات الجماعية.
٣. **الطلب المتوقع:** الاشتراكات والمواعيد المجدولة تسمح بتخطيط الوقت والموارد بدقة، فلا يضيع وقت في الانتظار، ولا تحدث ضغوط في يوم وفراغ في آخر.
٤. **الوسيط الذي يوفّر على الجميع:** منصة تربط طرفين يصعب أن يجد أحدهما الآخر، فتختصر عليهما وقت البحث وتكلفته، وتأخذ جزءاً صغيراً مما وقرته.
٥. **خدمة من يقدر القيمة أكثر:** بعض العملاء مستعدون لدفع أكثر لأن المشكلة تكلفهم أكثر. فصاحب المحل الذي يخسر زبائنه حين يتعطل التكييف يقدر الصيانة السريعة أكثر من الفرد، ولذلك تتجه مشاريع كثيرة إلى خدمة المنشآت.

٦. التوازن هش ويحتاج متابعة

حتى النماذج الناجحة قد تختل إذا ضغط طرف على آخر. فمنصات التوصيل مثلًا تحتاج توازنًا مستمرًا: إذا رفعت عمولتها كثيرًا على المطاعم رفعت المطاعم أسعارها فقلّ الطلب، وإذا خفّضت أجرة المندوبين كثيرًا قلّ عددهم وتأخر التوصيل فغضب العملاء. ولذلك يسأل الريادي الناجح دائمًا، لا مرة واحدة عند التأسيس: هل كل طرف ما زال يرى أن الصفقة تستحق؟

وتواجه المنصات أيضًا ما يسمى مشكلة الدجاجة والبيضة: العملاء لن يأتوا إلا إذا وجدوا مقدمي خدمة كثيرين، ومقدمو الخدمة لن ينضموا إلا إذا وجدوا عملاء كثيرين. والحل الشائع أن تبدأ في نطاق صغير جدًا (حي واحد، أو فئة واحدة)، وتقدم لأحد الطرفين قيمة حتى قبل اكتمال الطرف الآخر.

٧. أسئلة تختبر بها فكرتك

- من كل الأطراف في مشروعك؟ (لا تنس نفسك والعاملين والموردين).
- ماذا يكسب كل طرف؟ وماذا يدفع أو يتحمل من مال ووقت وجهد؟
- هل المبلغ الذي سيدفعه العميل يراه مستحقًا فعليًا؟ (لا نعتمد على أنه «سيستخدم» الخدمة، بل على أنه سيدفع).
- كم يستغرق تقديم الخدمة لعميل واحد بكل ما يحيط بها؟ ومن يدفع ثمن هذا الوقت؟
- هل يمكن أن يتوسع النموذج بسرعة وبتكلفة معقولة، أم يحتاج كل عميل جديد وقتًا وتكلفة جديدة بالقدر نفسه؟
- إذا كان أحد الوجوه حزينًا، هل أستطيع تعديل النموذج (تجميع، اشتراك، شريحة أخرى، استغلال مورد معطل) حتى يبتسم؟

وجرب ذلك في أداة «ميزان الأطراف» في صندوق الأدوات.

خلاصة الفصل

- نموذج العمل هو منطق خلق القيمة وإيصالها والكسب منها.
- لوحة نموذج العمل تلخص المشروع في تسعة مكونات على صفحة واحدة، ولها نسخة للمشاريع الناشئة (Lean Canvas).
- عرض القيمة يجيب عن سؤال: لماذا يختارنا العميل بدل البدائل؟
- تتعدد نماذج الإيرادات بين البيع والاشتراك والعمولة والمجانى والمميز والإعلان والتأجير والترخيص.
- المشروع المستدام يُرضي كل أطرافه: العميل يدفع مبلغًا يراه مستحقًا، والمبلغ يكفي ليكسب الريادي والعاملون والشركاء.
- إذا كانت التكلفة الحقيقية (ومنها الوقت) أعلى مما يقبل العميل دفعه، فلا يوجد سعر يُسعد الجميع، والحل في تغيير النموذج لا السعر.
- من أسرار النماذج المتوازنة: استغلال الموارد المعطلة، وتجميع الطلب، والاشتراك، والوسيط الذي يوفّر على الجميع.

مصطلحات الفصل

نموذج العمل	منطق خلق القيمة وإيصالها والكسب منها.
عرض القيمة	سبب اختيار العميل لك بدل البدائل.
Freemium	نسخة مجانية أساسية ونسخة مدفوعة مميزة.
نموذج العمولة	أخذ نسبة من كل عملية بين طرفين عبر منصتك.
الصفقة الراححة للجميع	نموذج يخرج منه العميل والريادي والعاملون والشركاء راضين، والعمل يدفع مبلغًا مجزيًا للجميع.
كعكة القيمة	الفرق بين أقصى ما يقبل العميل دفعه والتكلفة الحقيقية لتقديم الخدمة، ومنها الوقت.
المورد المعطل	مورد موجود لا يُستخدم معظم الوقت (سيارة، غرفة، معدات، وقت فراغ) فتكون تكلفة استغلاله قليلة.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. تطبيق تعليمي مجاني بدروس أساسية، ويدفع المستخدم لفتح الاختبارات المتقدمة. نموذج إيراداته:

(أ) الإعلانات (ب) المجاني المميز (ج) الترخيص

٢. «لماذا يختارنا العميل بدل البدائل؟» يجب عنها مكوّن:

(أ) هيكل التكاليف (ب) عرض القيمة (ج) الموارد الرئيسة

٣. منصة تربط المصورين بالعملاء وتأخذ ١٠% من كل حجز. نموذجها:

(أ) العمولة (ب) الاشتراك (ج) البيع المباشر

٤. حلاق يخدم في محله ١٢ عميلًا يوميًا، وحين يذهب للبيوت يخدم ٧ فقط ويدفع مصاريف تنقل. لماذا لا تنجح

الفكرة غالبًا؟

(أ) لأن العملاء لا يحبون الخدمة المنزلية

(ب) لأن السعر المجدي للحلاق أعلى بكثير مما يقبل أغلب العملاء دفعه (ج) لأن الحلاقة في البيت أصعب

٥. أيّ هذه الأسرار يفسر لماذا يرضى السائق في منصات النقل التشاركي؟

(أ) تجميع الطلب (ب) استغلال مورد معطل: سيارته ووقت فراغه (ج) الإعلانات

الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

ارسم خريطة الوجوه لفكرة مشروعك: من كل الأطراف؟ هل يبتسم الجميع؟ وإن كان أحدهم حزينًا، ماذا نغيّر في

النموذج حتى يبتسم؟

مراجع الفصل

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

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. Wiley.

Maurya, A. (2012). Running Lean (2nd ed.). O'Reilly.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. Journal of Economics & Management Strategy, 5(1), 5–24.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution. W. W. Norton.

التجريب والنموذج الأولي

ابن، قس، تعلّم: كيف تختبر فكرتك بأقل تكلفة؟



أخطر ما يواجه المشروع الناشئ أن ينفق وقته وماله في بناء شيء لا يريده أحد. لذلك تطورت منهجيات تتعامل مع المشروع بوصفه سلسلة تجارب صغيرة. نعرض في هذا الفصل منهجية الشركة الناشئة الرشيقة، وأنواع الحد الأدنى من المنتج، ومراحل التفكير التصميمي، ومفهوم التحوّل، ودور أدوات الذكاء الاصطناعي في التجريب.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تشرح منهجية الشركة الناشئة الرشيقة وحلقة ابن-قس-تعلّم.
٢. تختار نوع الحد الأدنى من المنتج المناسب لفكرتك.
٣. تشرح مراحل التفكير التصميمي ومعنى «التحوّل».

١-٧ لماذا نجرب قبل أن نبني؟

تخيّل فريقًا قضى ستة أشهر يرمج تطبيقًا لحجز ملاعب كرة القدم، وأنفق على تصميمه وبرمجته مبلغًا كبيرًا، ثم أطلقه فاکتشف أن الشباب يحجزون الملاعب عبر مكالمات مع مسؤول الملعب يعرفه، ولا يرون حاجة لتطبيق. كان يمكن للفريق أن يكتشف ذلك في أسبوع واحد لو جرب قبل أن يبني. هذه القصة تتكرر كثيرًا، وهي سبب ظهور منهجيات تتعامل مع المشروع الناشئ بطريقة مختلفة: بدل أن تخطط طويلًا ثم تنفذ، جرب صغيرًا، وتعلّم بسرعة، ثم قرر. ونعرض في هذا الفصل منهجيتين متكاملتين: الشركة الناشئة الرشيقة، والتفكير التصميمي.

٢-٧ الشركة الناشئة الرشيقة (Lean Startup)

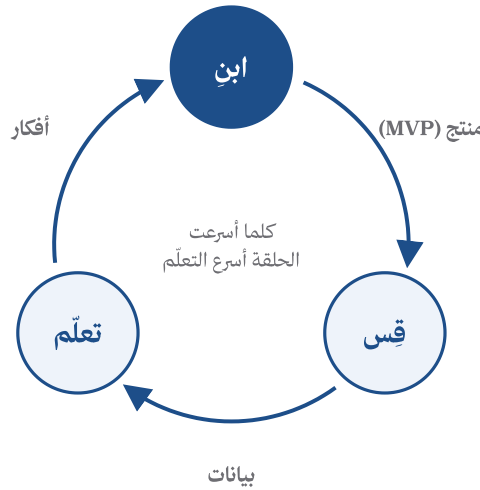
صاغ إريك ريس (Eric Ries) هذه المنهجية في كتابه «الشركة الناشئة الرشيقة» (٢٠١١)، مستفيدًا من أفكار ستيف بلانك في اكتشاف العميل، ومن أسلوب «الإنتاج الرشيق» في شركة تويوتا الذي يركز على تقليل

الهدر. والفكرة الأساسية أن أكبر هدر في المشاريع الناشئة هو بناء شيء لا يريده أحد. ولذلك يجب أن يكون هدف المشروع في بدايته هو **التعلم المُثبت** (Validated Learning): أن تعرف بالدليل ما الذي يريده العميل فعلاً.

حلقة: ابن - قس - تعلم

يعمل المشروع الرشيق في حلقة تتكرر، وكلما كانت الحلقة أسرع كان التعلم أسرع:

١. **ابن (Build)**: ابن أبسط نسخة من فكرتك تسمح لك باختبار فرضية محددة. لا تبني المنتج كاملاً.
٢. **قس (Measure)**: قدم النسخة لعملاء حقيقيين، وقس ما يفعلونه لا ما يقولونه: كم شخصاً سجّل؟ كم طلب؟ كم عاد مرة ثانية؟
٣. **تعلم (Learn)**: قارن النتائج بما توقعته. هل الفرضية صحيحة؟ إن كانت صحيحة، انتقل للفرضية التالية. وإن لم تكن، عدّل أو تحوّل.



شكل: حلقة ابن-قس-تعلم في منهجية الشركة الناشئة الرشيقة (ريس).

ابدأ بالفرضية

كل تجربة تبدأ بفرضية مكتوبة بوضوح، حتى تعرف مسبقاً ما الذي تختبره، ومتى تعدّ التجربة ناجحة. وصيغة مفيدة لكتابة الفرضية:

«نعتقد أن [العميل] سيفعل [سلوك محدد] لأن [السبب]. وسنعرف أننا على حق إذا [مقياس رقمي واضح] خلال [مدة].»

مثال: «نعتقد أن الأسر في الأحياء الجديدة ستشارك في صيانة سنوية لمكيفاتها قبل الصيف، لأنها عانت من الأعطال وانتظار الفنيين في الصيف الماضي. وسنعرف أننا على حق إذا اشتركت ١٥ أسرة على الأقل من أصل ١٠٠ نصل إليها، خلال أسبوعين.»

لاحظ أن الفرضية تحدد رقمًا قبل التجربة. فإذا اشتركت ٣ أسر فقط، لا تستطيع أن تقول «النتيجة جيدة نوعًا ما»، لأنك حددت مسبقًا ما يعني النجاح.

٣-٧ الحد الأدنى من المنتج القابل للتجربة (MVP)

الحد الأدنى من المنتج (Minimum Viable Product) هو أبسط نسخة من المنتج تسمح لك بالتعلم من عملاء حقيقيين بأقل جهد وتكلفة. وهو مفهوم يُساء فهمه كثيرًا؛ فليس المقصود نسخة رديئة من المنتج النهائي، بل تجربة مصممة للإجابة عن سؤال. وقد لا يحتاج إلى أي برمجة أو تصنيع. وأنواعه كثيرة، نرتبها من الأبسط إلى الأكثر التزامًا:

١. النموذج الورقي أو الرسومي

ترسم شاشات التطبيق أو مراحل الخدمة على ورق، وتطلب من المستخدم أن «يستخدمها» بإصبعه وأنت تقلب الأوراق. يكشف لك بسرعة إن كان المستخدم يفهم الفكرة وطريقة الاستخدام. تكلفته شبه صفرية، ويُنجز في ساعة.

٢. صفحة التعريف (Landing Page)

صفحة إنترنت بسيطة تشرح الخدمة كأنها موجودة، وفيها زر «سجل اهتمامك» أو «احجز مكانك». تنشر الرابط في المكان الذي يوجد فيه عملاؤك، وتقيس: كم شخصًا زار الصفحة؟ وكم منهم سجل؟ نسبة التسجيل تعطيك مؤشرًا على الاهتمام الحقيقي. ويمكن إنشاؤها اليوم بأدوات مجانية دون برمجة.

٣. الفيديو التوضيحي

مقطع قصير يشرح كيف ستعمل الخدمة. يُستخدم حين يكون المنتج صعب البناء لكنه سهل الشرح. تنشره وتقيس التفاعل والأسئلة وطلبات التسجيل.

٤. الخدمة اليدوية (Concierge MVP)

تقدّم الخدمة يدويًا وبنفسك لعدد قليل من العملاء، وهم يعرفون أنك تقدمها يدويًا. مثال: قبل أن تبني تطبيقًا لتوصيل الطلبات، تستقبل الطلبات عبر واتساب وتوصلها بنفسك لعشرين عميلًا لمدة أسبوعين. ستتعلم ما يطلبه الناس فعليًا، ومتى، وما يزعجهم، قبل أن تكتب سطرًا واحدًا من البرمجة.

٥. «ساحر أوز» (Wizard of Oz MVP)

اسمها مأخوذ من قصة الساحر الذي يظهر عظيمًا، ثم يُكتشف أنه رجل عادي خلف ستار. يرى العميل واجهة تبدو آلية أو ذكية، لكن إنسانًا يعمل خلفها يدويًا. مثال: خدمة «توصيات كتب ذكية» يملأ فيها العميل نموذجًا، ويتلقى التوصيات خلال ساعة، بينما يكتبها أحد أفراد الفريق بنفسه. الفرق عن الخدمة اليدوية أن العميل لا يعرف أن العمل يدوي.

٦. الطلب المسبق (Pre-order)

تعرض المنتج للبيع قبل أن تصنعه، ويدفع العميل مقدمًا أو يلتزم بالشراء. هذا أقوى دليل ممكن على الطلب، لأن الدفع التزام حقيقي لا مجاملة فيه. وتعتمد عليه منصات التمويل الجماعي.

النوع	ما الذي يختبره أساسًا؟	قوة الدليل
النموذج الورقي	الفهم وسهولة الاستخدام	ضعيفة إلى متوسطة
صفحة التعريف والفيديو	الاهتمام بالفكرة	متوسطة
الخدمة اليدوية وساحر أوز	الاستخدام الفعلي والتفاصيل التشغيلية	قوية
الطلب المسبق	الاستعداد للدفع	الأقوى

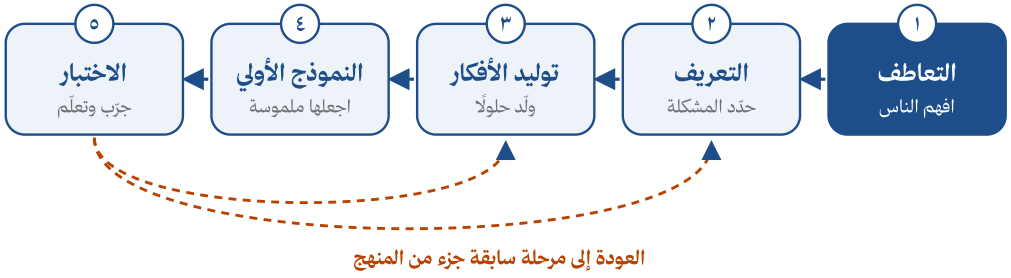
متى أطلق المنتج؟ سؤال يتكرر عند الطلاب: هل أنتظر حتى يصبح المنتج كاملاً ومثاليًا، أم أطلقه بسرعة؟ والجواب في فكرة الحد الأدنى نفسها: لا تنتظر الكمال. أطلق أبسط نسخة تكفي ليجربها العميل، وتوكل على الله، ثم حسنها بما تتعلمه من الاستخدام الفعلي. فالمنتج الذي ينتظر الكمال قد لا يصل إلى أحد.

٤-٧ التفكير التصميمي (Design Thinking)

التفكير التصميمي منهج لحل المشكلات يضع الإنسان في مركز العملية: يبدأ بفهم عميق لاحتياجات الناس ومشاعرهم وسلوكهم، ثم يصمم الحلول معهم ومن أجلهم. نشأ من الطريقة التي يعمل بها المصممون، ونشرته شركة التصميم IDEO ومعهد التصميم في جامعة ستانفورد (d.school)، ويصفه

تيم براون (Tim Brown)، رئيس IDEO، بأنه منهج يوازن بين ثلاثة أمور: ما يرغب فيه الناس، وما هو ممكن تقنيًا، وما هو قابل للاستمرار تجاريًا.

ويختلف التفكير التصميمي عن الطريقة التقليدية في حل المشكلات في أمرين: أنه لا يقفز إلى الحل قبل أن يفهم المشكلة من منظور الإنسان، وأنه غير خطي؛ أي أن الفريق يتنقل بين المراحل ويعود إلى السابقة كلما تعلم شيئًا جديدًا. ويقسمه معهد ستانفورد إلى خمس مراحل، نشرحها مرحلة مرحلة، ونطبقها على مثال واحد:



شكل: مراحل التفكير التصميمي الخمس (معهد التصميم بجامعة ستانفورد)، وهي ليست خطًا مستقيمًا.

المثال: فريق من الطلاب لاحظ أن كبار السن في حيّهم يعانون عند زيارة المستشفى للمراجعات الدورية.

المرحلة الأولى: التعاطف (Empathize)

الهدف: أن تفهم الناس الذين تصمم لهم: ماذا يفعلون؟ ماذا يقولون؟ ماذا يشعرون؟ وما الذي لا يقولونه؟ كيف؟ بثلاث وسائل رئيسية:

- **الملاحظة:** راقب الناس في بيئتهم الحقيقية، دون أن تتدخل. ماذا يفعلون؟ أين يتوقفون؟ ما الذي يربكهم؟
- **المقابلة:** تحدث معهم عن تجاربهم، بأسئلة مفتوحة عن مواقف محددة، كما شرحنا في الفصل الخامس. واسأل «لماذا؟» كثيرًا.
- **المعيشة:** جرب التجربة بنفسك. اذهب في رحلة المراجعة كما يذهب المسن.

في المثال: رافق الفريق ثلاثة من كبار السن في مراجعاتهم، وقابلوا خمسة آخرين وأبناءهم. لاحظوا أن المسن يصل قبل مواعده بساعة خوفًا من التأخر، وأنه يتوه بين الأقسام، وأن ابنه يضطر إلى الاستئذان من

عمله ليرافقه، وأن أكثر ما يزعج المسن ليس الانتظار، بل الشعور بأنه عبء على أبنائه.

مخرج المرحلة: ملاحظات واقتباسات من الناس، ويُنظمها الفريق أحيانًا في «خريطة التعاطف» بأربعة أقسام: ماذا يقول؟ ماذا يفعل؟ ماذا يفكر؟ ماذا يشعر؟

المرحلة الثانية: التعريف (Define)

الهدف: أن تحوّل ما جمعته من ملاحظات إلى تعريف واضح للمشكلة الحقيقية من منظور الإنسان، لا من منظورك.

كيف؟ يجمع الفريق الملاحظات ويبحث عن الأنماط المتكررة والمفاجآت، ثم يكتب عبارة المشكلة (Point of View) بصيغة: «[المستخدم] يحتاج إلى [الحاجة] لأن [البصيرة التي اكتشفناها]». ثم يحولها إلى سؤال «كيف يمكننا...؟».

في المثال: لاحظ الفريق أن المشكلة التي ظلّوها في البداية («الانتظار طويل») ليست المشكلة الحقيقية. فكتبوا: «المسن الذي يراجع المستشفى دوريًا يحتاج إلى أن يذهب ويعود باستقلالية واطمئنان، لأنه يشعر بالحرّج من أن يكون عبئًا على أبنائه». والسؤال: «كيف يمكننا أن نجعل المسن يراجع المستشفى باستقلالية دون أن يقلق أو يُتعب أبنائه؟».

لماذا هذه المرحلة مهمة؟ لأن تعريف المشكلة يحدد نوع الحلول. لو بقي الفريق على تعريف «الانتظار طويل» لصمم نظام حجز أسرع، وهو حل لا يمس ما يزعج المسن فعليًا.

المرحلة الثالثة: توليد الأفكار (Ideate)

الهدف: أن تنتج أكبر عدد ممكن من الحلول المتنوعة للسؤال الذي صغته، قبل أن تختار.

كيف؟ بأساليب الفصل الثالث: العصف الذهني، والعصف العكسي، وSCAMPER، مع تأجيل النقد. ويُشجّع الفريق على الأفكار الجريئة، لأنها غالبًا تقود إلى حلول عملية بعد تعديلها. ثم يختار الفريق ٢-٣ أفكار للتجريب، بالتصويت أو بمعايير التقييم.

في المثال: خرج الفريق بأكثر من ثلاثين فكرة، منها: مرافق متطوع من شباب الحي، وخدمة نقل مخصصة لكبار السن، وبطاقة إرشاد مطبوعة بخط كبير لكل موعد، ورسائل صوتية قبل الموعد، ومجموعة لكبار السن تذهب معًا. اختاروا فكرتين: «مرافق مدّرب من خريجي التخصصات الصحية» و«بطاقة إرشاد شخصية للموعد».

المرحلة الرابعة: النموذج الأولي (Prototype)

الهدف: أن تجعل الفكرة ملموسة بسرعة وبتكلفة قليلة، حتى يستطيع الناس التفاعل معها والتعليق عليها. فالناس لا يستطيعون الحكم على فكرة يسمعونها، لكنهم يستطيعون الحكم على شيء يرونه أو يجربونه. كيف؟ بأي شكل يناسب الفكرة: رسم، مجسم من الكرتون، بطاقة مطبوعة، تمثيل للموقف (لعب أدوار)، أو تقديم الخدمة يدويًا مرة واحدة. والقاعدة: لا تتعلق بالنموذج، فهو مصنوع ليتغير، وأحيانًا ليُرمى.

في المثال: صمم الفريق بطاقة مطبوعة بخط كبير فيها: اسم القسم، وخريطة مبسطة للوصول إليه، ورقم المرافق. ونظّموا مع ثلاثة مرافقين من خريجي التمريض تجربة مرافقة لموعدين.

المرحلة الخامسة: الاختبار (Test)

الهدف: أن تجرب النموذج مع المستخدمين الحقيقيين، لتتعلم ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح، ولتفهم المستخدم أكثر.

كيف؟ دع المستخدم يتعامل مع النموذج بنفسه، ولا تشرح له كثيرًا. راقب، واسأل بعد التجربة: ما الذي أعجبك؟ ما الذي أربكك؟ ماذا لو كان كذا؟ وسجّل الملاحظات بدقة.

في المثال: اكتشف الفريق أن البطاقة مفيدة، لكن المسنين يفضلون أن يتصل بهم المرافق قبل الموعد بيوم «ليطمئنوا». واكتشفوا أن الأبناء مستعدون للدفع مقابل خدمة مرافقة موثوقة، لأنها توفر عليهم الاستئذان من العمل. وهنا عاد الفريق إلى مرحلة التعريف: ربما العميل الذي يدفع هو الابن، والمستفيد هو الأب.

تذكر أن المراحل ليست خطًا مستقيمًا. قد يكشف الاختبار أن تعريف المشكلة يحتاج تعديلًا، فتعود إلى مرحلة التعريف، أو قد يُخرج أفكارًا جديدة فتعود إلى مرحلة التوليد. وهذا التنقل ليس فشلًا، بل هو طبيعة المنهج.

العلاقة بين التفكير التصميمي والشركة الرشيقة

المنهجان متكاملان: التفكير التصميمي أقوى في فهم المشكلة واكتشاف الحل المناسب للإنسان، والشركة الرشيقة أقوى في اختبار نموذج العمل (هل سيدفع الناس؟ هل يمكن أن ينمو المشروع؟). وكثير من الفرق تبدأ بالتفكير التصميمي ثم تنتقل إلى حلقة ابن-قس-تعلم حين يتضح الحل.

٧-٥ التحول (Pivot)

حين تكشف التجارب أن جزءًا من فرضياتك خاطئ، تكون أمام ثلاثة خيارات: أن تستمر لأن النتائج مشجعة، أو أن تتحول، أو أن تتوقف. والتحول، كما يعرفه ريس، تغيير مدروس في جزء من نموذج العمل بناءً على ما تعلمته، مع الاحتفاظ بما ثبت نجاحه. والتشبيه الذي أخذ منه المصطلح هو لاعب كرة السلة الذي يثبت قدمًا ويحرك الأخرى ليغير اتجاهه.

ومن أنواع التحول الشائعة:

- تحول الشريحة: المنتج يحل مشكلة حقيقية، لكن لعميل غير الذي استهدفته. (في مثال المسنين: العميل الذي يدفع هو الابن).
- تحول المشكلة: العميل صحيح، لكن المشكلة التي تؤلمه مختلفة.
- تحول التركيز (التقريب): ميزة واحدة من منتجك هي ما يحبه الناس، فتجعلها المنتج كله.
- تحول نموذج الإيرادات: الناس يريدون المنتج، لكن بطريقة دفع مختلفة (اشتراك بدل بيع، مثلاً).
- تحول القناة: المنتج جيد، لكن طريقة الوصول للعميل لا تعمل.

أمثلة مشهورة: بدأ إنستغرام تطبيقًا اسمه Burbn لتسجيل الحضور في الأماكن ومشاركتها، بمزايا كثيرة. فلاحظ مؤسسه أن المستخدمين لا يستخدمون من التطبيق إلا ميزة مشاركة الصور، فحذف كل شيء آخر وركز عليها (تحول التركيز). وخرجت أداة Slack للتواصل بين فرق العمل من أداة داخلية بنتها شركة كانت تطور لعبة إلكترونية لم تنجح: فترك الشركة اللعبة واحتفظت بالأداة.

٧-٦ الذكاء الاصطناعي في التجريب

أصبحت أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي جزءًا من عمل رواد الأعمال اليوم، وهي تختصر وقتًا كبيرًا في مراحل التجريب. يمكن أن تستخدمها في:

- اقتراح أسئلة للمقابلات ومراجعة أسئلتك لتجنب الأسئلة الإيوائية.
- تلخيص ملاحظات المقابلات واستخراج الأنماط المتكررة منها.
- كتابة مسودة لنص صفحة التعريف أو تصميمها.
- توليد أفكار إضافية في جلسة العصف الذهني.
- لعب دور «الناقد» الذي يبحث عن ثغرات في فكرتك.

لكن لهذه الأدوات حدودًا يجب أن تعرفها:

- ما تقوله عن عملائك **فرضية** مبنية على أنماط عامة، لا دليل عن عملائك أنت. ولا يمكن أن تحل محل الحديث مع الناس.
- لا تعرف بيئتك المحلية وتفصيلها كما تعرفها أنت.
- قد تخترع أرقامًا أو مصادر أو حقائق تبدو مقنعة وهي غير صحيحة؛ لذلك تحقق من كل معلومة تحصل عليها.
- إذا كتبت عنك عملك، فلن تتعلم المهارة التي جئت لتتعلمها.

وفي دراسة أجريتها على ١٢٣ طالبًا جامعيًا من تخصصات متعددة (Alsamani, 2026)، طُبّق الطلاب بروتوكولًا **منظمًا** للتعاون مع أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي مدة أسبوعين ضمن مشروع أعمال ابتكاري. وأفادوا بأن هذا التعاون ساعدهم على إعداد تحليلات SWOT أعمق وتوليد أفكار مبتكرة، وكان من أنفع ما فعلوه: إعادة صياغة الأوامر، وطلب التوضيح، ومساءلة افتراضات مشروعاتهم. والكلمة المهمة هنا «منظم»: أن تعرف ماذا تطلب من الأداة، ومتى، ولماذا، وأن تبقى أنت صاحب القرار.

والقاعدة العملية: استخدم الذكاء الاصطناعي **مساعدًا** في التطوير وبناء الأفكار، لا بديلًا عن تفكيرك وعن صوتك في الكتابة.

خلاصة الفصل

- المشروع الناشئ تجربة هدفها التعلم بأسرع وقت وأقل تكلفة عبر حلقة ابن-قيس-تعلم.
- الحد الأدنى من المنتج أبسط نسخة تسمح بالتعلم من عملاء حقيقيين، وله أشكال متعددة.
- التفكير التصميمي منهج يتمحور حول الإنسان بخمس مراحل متكررة.
- التحول تغيير مدروس بناءً على الدليل، وليس هروبًا من المشروع.
- الذكاء الاصطناعي مساعد في التجريب، وما يقوله عن العملاء فرضية تحتاج تحققًا.

مصطلحات الفصل

حلقة التجريب في منهجية الشركة الناشئة الرشيقة.

ابن-قيس-تعلم

أبسط نسخة تسمح بالتعلم من عملاء حقيقيين.

MVP

الفرضية	توقع قابل للاختبار عن سلوك العميل.
التحوّل (Pivot)	تغيير مدروس في جزء من النموذج بناءً على الدليل.
التفكير التصميمي	منهج حل مشكلات يتمحور حول الإنسان بخمس مراحل.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. فريق قدّم خدمة توصيل يدويًا عبر واتساب لأسبوعين قبل بناء تطبيق. هذا MVP من نوع: (أ) الخدمة اليدوية (Concierge) (ب) الطلب المسبق (ج) الفيديو التوضيحي
 ٢. أقوى دليل على اهتمام العميل: (أ) قال إن الفكرة رائعة (ب) دفع مبلغًا أو طلب مسبقًا (ج) ضغط إعجاب على المنشور
 ٣. التحوّل يعني: (أ) ترك المشروع نهائيًا (ب) تغيير جزء من النموذج بناءً على ما تعلمناه (ج) نسخ فكرة منافس
- الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

اكتب فرضية واحدة لمشروعك، وصمّم أرخص تجربة تختبرها خلال أسبوع.

مراجع الفصل

- Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.
- Brown, T. (2009). Change by Design. HarperBusiness.
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (n.d.). An Introduction to Design Thinking: Process Guide.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, 91(5), 63-72.
- Alsamani, O. A. (2026). Structured collaboration with generative artificial intelligence to foster innovation and strategic thinking in entrepreneurship education. Discover Education, 5, Article 582. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01593-9>

التسويق للناشئة

من يعرفك؟ ولماذا يشتري؟ ولماذا يعود؟



منتج ممتاز لا يعرفه أحد لن ينجح، ومنتج عادي بتسويق ذكي قد يحقق انتشارًا واسعًا. لكن التسويق في المشاريع الناشئة يختلف عنه في الشركات الكبرى: الميزانية صغيرة، والعلامة غير معروفة، وكل عميل مهم. نتناول في هذا الفصل أسس التسويق من اختيار العميل والتموضع، إلى المزيج التسويقي، ورحلة العميل، والتسويق الرقمي، وقياس النتائج.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تطبق المزيج التسويقي وعملية التقسيم والاستهداف والتموضع.

٢. تصوغ عبارة تموضع لمشروعك.

٣. تبني خطة تسويق رقمية بسيطة وتقيس نتائجها.

١-٨ ما التسويق؟

يختصر كثيرون التسويق في الإعلان أو النشر في وسائل التواصل، لكن الإعلان جزء صغير منه. يعرف فيليب كوتلر (Philip Kotler)، أحد أشهر مؤلفي علم التسويق، التسويق بأنه عملية خلق قيمة للعملاء وبناء علاقات قوية معهم، من أجل الحصول على قيمة منهم في المقابل. أي أن التسويق يبدأ قبل الإعلان بكثير: من فهم العميل، واختيار من نخدمه، وتصميم عرض يناسبه، ثم إيصاله إليه، ثم المحافظة عليه. وتختلف ظروف التسويق في المشروع الناشئ عنها في الشركات الكبرى: الميزانية صغيرة، والعلامة غير معروفة، والعملاء لا يثقون بشيء لم يجربوه. ولذلك يحتاج المشروع الناشئ إلى تسويق مركّز وذكي أكثر من حاجته إلى تسويق واسع ومكلف.

٢-٨ التقسيم، الاستهداف، التموضع (STP)

قبل أن تقرر ماذا تقول وأين تعلن، يجب أن تقرر لمن تتحدث، وكيف تريد أن يراك. وهذا ما يسمى نموذج STP. وهو ثلاث خطوات متتالية:

١. التقسيم (Segmentation)

تقسيم السوق إلى مجموعات متشابهة في احتياجاتها وخصائصها، بالأسس التي شرحناها في الفصل الخامس: الديموغرافية والجغرافية والسلوكية والنفسية.

٢. الاستهداف (Targeting)

اختيار الشريحة (أو الشرائح) التي ستركز عليها. ويختار الهدف بثلاثة أسئلة: هل الشريحة كبيرة بما يكفي ومربحة؟ هل نستطيع الوصول إليها وخدمتها؟ هل نتفوق فيها على المنافسين؟ ومحاولة استهداف الجميع تجعل رسالتك عامة لا تلفت أحدًا.

٣. التموضع (Positioning)

التموضع هو المكانة التي تريد أن يحتلها مشروعك في ذهن العميل مقارنة بالبدائل. وقد شرح آل ريس وباك تراوت في كتابهما الشهير «التموضع» أن العميل يتعرض لآلاف الرسائل، فيصنف المنتجات في ذهنه بكلمة أو فكرة بسيطة: هذا «الأرخص»، وذاك «الأسرع»، وثالث «الأفخم». والمشروع الذي لا يحدد مكانته يضعه العميل حيث يشاء، أو ينساه.

ويحدد التموضع عادة بميزة واحدة رئيسية، لا بقائمة طويلة من المزايا. وتساعدك هذه الصيغة على كتابة عبارة التموضع:

«[العميل المستهدف] الذي [الحاجة أو المشكلة]، فإن [اسم المشروع] هو [فئة المنتج] الذي [الفائدة الرئيسية]، بخلاف [البديل الرئيس]، لأنه [سبب التميز].»

مثال: «لأصحاب المحلات الذين يخسرون زبائنهم إذا تعطل التكييف، فإن (برودة) هو اشتراك صيانة دورية يضمن زيارة طارئة خلال ساعات، بخلاف الفني الذي تتصل به بعد العطل، لأننا نمنع العطل قبل حدوثه ونعرف أجهزتك.»

عبارة التموضع ليست شعارًا إعلانيًا تنشره، بل بوصلة داخلية للفريق: كل قرار في التسعير والتصميم والإعلان يجب أن يتفق معها.

٣-٨ المزيج التسويقي (4Ps)

بعد أن تحدد العميل والتموضع، تترجمهما إلى قرارات عملية في أربعة عناصر، صاغها جيروم مكارثي (E. Jerome McCarthy) في الستينيات، ونشرها كوتلر:

١. المنتج (Product)

ماذا نقدم بالضبط؟ ويشمل المنتج نفسه، وجودته، وتصميمه، وتغليفه، واسمه، والخدمات المرافقة له. والسؤال الأهم هنا: ما الفائدة لا المواصفات؟ العميل لا يشتري «حقيبة مقاومة للماء بسعة ٢٠ لترًا»، بل يشتري «حقيبة تحمي جهازك وكتبك في المطر». ولذلك يُقال إن الناس لا يشترون المثقاب، بل يشترون الثقب في الجدار.

٢. السعر (Price)

كم يدفع العميل؟ وكيف؟ والسعر ليس رقمًا ماليًا فقط، بل رسالة تسويقية: السعر المرتفع يوحي بالجودة والتميز، والسعر المنخفض يوحي بالاعتقاد وقد يوحي بضعف الجودة. ويجب أن يتسق السعر مع التموضع. وسنتحدث عن طرق التسعير بالتفصيل في الفصل التاسع.

٣. المكان أو التوزيع (Place)

أين وكيف يحصل العميل على المنتج؟ في محل، أو عبر الإنترنت، أو بالتوصيل، أو عبر موزع. والقاعدة أن تكون حيث يوجد عميلك، وأن تجعل الحصول على منتجك سهلًا قدر الإمكان. وأي خطوة إضافية يحتاجها العميل ليشتري تقلل عدد من يكملون الشراء.

٤. الترويج (Promotion)

كيف يعرف العميل بمنتجك ويقنع به؟ ويشمل الإعلان، والمحتوى، والعلاقات العامة، والعروض، والبيع الشخصي، والتسويق الرقمي. وسنتوسع فيه في القسم الخامس.

عناصر إضافية للخدمات

لأن الخدمة لا تلمس قبل شرائها، أضاف الباحثون ثلاثة عناصر لتسويق الخدمات، فصار المزيج سبعة عناصر (7Ps):

- الأشخاص (People): من يقدم الخدمة جزء منها. أسلوب الموظف أو المندوب يصنع التجربة أو يهدمها.

- **العملية (Process):** خطوات تقديم الخدمة: كيف يحجز العميل؟ كم ينتظر؟ كيف يدفع؟ كل خطوة جزء من التجربة.
- **الدليل المادي (Physical Evidence):** ما يراه العميل ويلمسه ويحكم من خلاله على جودة خدمة لا يستطيع رؤيتها: نظافة المكان، والتغليف، وتصميم الموقع، والزي، والفاتورة.

٤-٨ رحلة العميل

لا يشتري العميل في لحظة واحدة، بل يمر بمراحل من أول مرة يسمع فيها عنك إلى أن يصبح عميلًا دائمًا يوصي بك. وفهم هذه المراحل يساعدك على معرفة أين تخسر العملاء:

المرحلة	ما يحدث فيها	سؤال للمشروع
الوعي	يعرف العميل بوجودك لأول مرة	هل يرانا عملاؤنا المستهدفون أصلًا؟
الاهتمام	يريد أن يعرف أكثر	هل رسالتنا واضحة وتتحدث عن مشكلته؟
التقييم	يقارنك بالبدائل	لماذا يختارنا؟ هل لدينا دليل وثقة (تقييمات، تجربة)؟
الشراء	يقرر ويدفع	هل الشراء سهل؟ كم خطوة يحتاج؟
التجربة	يستخدم المنتج أو الخدمة	هل تحقق التجربة الوعد؟
التكرار	يعود ليشتري مرة أخرى	ما الذي يجعله يعود؟
التوصية	يتحدث عنك لغيره	هل التجربة تستحق أن يتحدث عنها؟

ولاحظ أن الاحتفاظ بالعميل أرخص بكثير من جذب عميل جديد، ولذلك لا ينتهي التسويق عند البيع، بل يبدأ منه.

٥-٨ التسويق الرقمي للمشروع الناشئ

أتاحت المنصات الرقمية للمشاريع الصغيرة أن تصل إلى عملائها بتكلفة قليلة، لكنها أيضًا جعلت المنافسة على الانتباه شديدة، وهذه مبادئ عملية:

١. ركّز على قناة أو قناتين

لا تحاول أن تكون في كل المنصات بجودة ضعيفة. اختر المنصة التي يقضي فيها عميلك المستهدف وقته، وأتقنها. ويشرح غابرييل واينبرغ في كتابه «Traction» أن أغلب المشاريع الناجحة نمت في بدايتها عبر

قناة واحدة رئيسة اكتشفها بالتجريب.

٢. المحتوى قبل الإعلان

المحتوى المفيد يبني الثقة قبل البيع: اعرض المشكلة وكيف تحلها، وكواليس العمل، وقصص العملاء الحقيقيين، ونصائح مفيدة في مجالك. الناس يتابعون من يفيدهم، ثم يشترون ممن يثقون به.

٣. الفيديو القصير

أصبح الفيديو القصير من أكثر أشكال المحتوى انتشارًا على المنصات. ولا يحتاج إلى معدات احترافية: الوضوح والصدق والفكرة الجيدة أهم من جودة التصوير.

٤. التوصية الشخصية

في المجتمعات المترابطة كمجتمعنا، يتأثر قرار الشراء كثيرًا برأي الأقارب والأصدقاء. والعميل الراضي الذي يتحدث عنك أقوى من أي إعلان. ويمكن تشجيع ذلك بتجربة تستحق الحديث عنها، أو برنامج إحالة يكافئ من يجلب عميلًا جديدًا.

٥. المؤثرون الصغار

الحسابات التي لها متابعون أقل لكنهم مهتمون بمجالك أو في مدينتك، تكون غالبًا أنفع وأرخص وأكثر مصداقية من المشاهير. وتأكد أن يكون التعاون معهم معلنًا بوضوح، التزامًا بالأنظمة واحترامًا للجمهور.

٦. خدمة العملاء جزء من التسويق

الرد السريع والمهذب، وحل المشكلة حين تحدث، يصنعان الولاء. والشكوى التي تُحل جيدًا قد تحوّل عميلًا غاضبًا إلى أكثر عملائك وفاءً.

٦-٨ قس ولا تخمّن

من مزايا التسويق الرقمي أنه قابل للقياس. وأهم المقاييس للمشروع الناشئ:

- **معدل التحويل:** نسبة من أكملوا الشراء إلى من شاهدوا أو زاروا. إذا زار صفحتك ٥٠٠ شخص واشترى ٢٥، فمعدل التحويل ٥%.
- **تكلفة اكتساب العميل (CAC):** إجمالي ما أنفقته على التسويق في فترة ÷ عدد العملاء الجدد في الفترة نفسها. إذا أنفقت ٣٠٠٠ ريال وجاءك ٦٠ عميلًا، فتكلفة العميل ٥٠ ريالًا.

- **قيمة العميل على المدى الطويل (LTV):** متوسط ما يدفعه العميل طوال علاقته بك. إذا كان العميل يشتري اشتراكًا شهريًا بـ ١٠٠ ريال ويبقى ستة أشهر في المتوسط، فقيمتة نحو ٦٠٠ ريال من الإيرادات.
- **معدل الاحتفاظ:** نسبة العملاء الذين يعودون أو يجددون.

والقاعدة الأساسية: يجب أن تكون **قيمة العميل أكبر بوضوح من تكلفة اكتسابه**. وإلا فكل عميل جديد يُخسر المال. ففي المثال السابق، إن كانت قيمة العميل ٦٠٠ ريال وتكلفة اكتسابه ٥٠ ريالًا، فالنموذج صحي. أما إن كان العميل يشتري مرة واحدة بـ ٤٠ ريالًا وتكلفة اكتسابه ٥٠، فالمشروع يخسر مع كل عميل.

٧-٨ التسويق الصادق

التسويق الناجح على المدى الطويل يقوم على الثقة. ولذلك تجنّب المبالغة في الوعود التي لا تستطيع تحقيقها، والمراجعات والتقييمات المزيفة، والإعلان غير المصرّح به على أنه رأي شخصي، وإخفاء الرسوم أو الشروط. والتزم بالأنظمة المنظمة للإعلان والتجارة الإلكترونية وحماية المستهلك، واحترم بيانات عملائك وخصوصيتهم. فالسمعة التي تُبنى في سنة قد تُهدم في يوم، خاصة في مجتمع تنتقل فيه الأخبار بسرعة.

خلاصة الفصل

- التسويق فهم الحاجة وتصميم عرض يلبيها وإيصاله للعميل والمحافظة عليه.
- يبدأ التسويق باختبار الشريحة ثم تحديد التموضع مقارنة بالبدائل.
- المزيج التسويقي: المنتج والسعر والمكان والترويج، وتضاف للخدمات الأشخاص والعملية والدليل المادي.
- المشروع الناشئ يركز على قناة أو قناتين، ويقيس تكلفة اكتساب العميل وقيمتة على المدى الطويل.

مصطلحات الفصل

التقسيم، ثم الاستهداف، ثم التموضع.

STP

الموضوع	الصورة التي يحملها العميل عنك مقارنة بالبدائل.
4Ps	المنتج، السعر، المكان، الترويج.
CAC	تكلفة اكتساب العميل الواحد.
LTV	قيمة ما يدفعه العميل طوال علاقته بالمشروع.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. أنفقت ٢٠٠٠ ريال على إعلانات وجاءك ٥٠ عميلًا جديدًا. تكلفة اكتساب العميل:

(أ) ٤٠ ريالاً (ب) ١٠٠ ريال (ج) ٢٥٠ ريالاً

٢. أفضل استراتيجية لمشروع ناشئ بميزانية صغيرة:

(أ) الإعلان في كل المنصات (ب) التركيز على قناة أو قناتين يوجد فيهما العميل

(ج) انتظار انتشار المنتج وحده

٣. «الدليل المادي» في تسويق الخدمات يعني:

(أ) المكان والتغليف والمظهر (ب) الفاتورة فقط (ج) عدد الموظفين

الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

اكتب عبارة تموضع لمشروعك، ثم اقرأها على شخص من خارج الفريق: هل فهم لماذا أنتم مختلفون؟

مراجع الفصل

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson.

Weinberg, G., & Mares, J. (2015). Traction. Portfolio.

McCarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin.

Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw-Hill.

الجزء الثالث

المشروع يعيش وينمو

ما الذي يحتاجه المشروع ليعيش؟ أرقام صادقة وتمويل مناسب، وأساس نظامي وأخلاقي، وقدرة على عرض الفكرة وإقناع الآخرين، ووعي بأسباب النمو والتعثر.

الفصل التاسع أساسيات المال والتمويل

الفصل العاشر الجوانب النظامية والأخلاقية

الفصل الحادي عشر العرض والإقناع (Pitch)

الفصل الثاني عشر النمو ودروس النجاح والإخفاق

أساسيات المال والتمويل

التكاليف، التسعير، نقطة التعادل، والتدفق النقدي ومصادر التمويل

يتجنب كثير من الطلاب الجانب المالي ظنًا أنه للمحاسبين. لكن أساسياته بسيطة، ومعرفتها هي ما يفرّق بين فكرة جميلة ومشروع يعيش. نشرح في هذا الفصل أنواع التكاليف، والإيرادات والربح، وهامش المساهمة ونقطة التعادل، وطرق التسعير، والفرق بين الربح والتدفق النقدي، ثم مصادر التمويل ومراحلها.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تفرّق بين التكاليف التأسيسية والثابتة والمتغيرة.
٢. تحسب هامش المساهمة ونقطة التعادل.
٣. تفرّق بين الربح والتدفق النقدي، وتعرف مصادر التمويل ومراحلها.

١-٩ لماذا يحتاج كل ريادي أساسيات المال؟

يقال إن المال لغة الأعمال: فكل قرار في المشروع، من السعر إلى عدد الموظفين إلى التوسع، يُترجم في النهاية إلى أرقام. ولا يحتاج الريادي أن يكون محاسبًا، لكنه يحتاج أن يفهم بعض المفاهيم الأساسية فهمًا واضحًا، لأن غيابها هو السبب الذي يجعل كثيرًا من المشاريع الصغيرة تباع كثيرًا ثم تُغلق: لم يحسب أصحابها جيدًا كم يكلفهم كل منتج، وكم يجب أن يبيعوا ليطغوا تكاليفهم.

وسنشرح في هذا الفصل المفاهيم واحدًا تلو الآخر، ونطبقها على مثال واحد حتى ترى كيف تترابط:

المثال: «حَمْصَة»: محمصة صغيرة لقهوة مختصة، تحمّص الحبوب بنفسها وتبيعها في أكياس عبر متجر إلكتروني، وتشحنها إلى العملاء في مدن المملكة.

٢-٩ أنواع التكاليف

أول خطوة أن تعرف أين يذهب المال. وتُصنَّف التكاليف في المشاريع الصغيرة إلى ثلاثة أنواع، والخلط بينها من أكثر الأخطاء شيوعًا:

١. التكاليف التأسيسية (الرأسمالية)

تُدفع مرة واحدة عند بدء المشروع، لتجهيزه للعمل. لا تتكرر كل شهر، لكنها قد تكون كبيرة. وتشمل: المعدات والأجهزة. وتجهيز المكان. وتصميم الهوية والشعار. والترخيص الأول، والمخزون الأولي، وتأمين الإيجار.

في المثال: آلة تحميص صغيرة ومعدات (٢٠'٠٠٠ ريال)، وتجهيز المكان (٥٠٠٠)، وتصميم الهوية والمتجر الإلكتروني (٤٠٠٠)، ورسوم ترخيص وإجراءات (١٠٠٠). المجموع ٣٠'٠٠٠ ريال.

٢. التكاليف الثابتة (التشغيلية)

تتكرر كل شهر، ولا تتغير بتغير حجم المبيعات: تدفعها سواء بعت كيسًا واحدًا أو ألف كيس. وتشمل: الإيجار، والرواتب الثابتة، والاشتراكات (الإنترنت، البرامج، المنصات)، والكهرباء والماء بمتوسطها، والتأمين، وأقساط القروض.

في المثال: إيجار المحمصة (٣٠٠٠ ريال)، وراتب مساعد (٤٥٠٠)، وكهرباء واشتراكات المتجر والمنصات (١٥٠٠). المجموع ٩٠٠٠ ريال شهريًا.

لا تنس راتبك أنت. كثير من الطلاب يحسبون رواتب الموظفين وينسون أنفسهم. فيبدو المشروع رابحًا وهو في الحقيقة لا يكافي صاحبه على وقته. إذا كنت ستعمل في المشروع، فضع لنفسك راتبًا معقولًا ضمن التكاليف الثابتة، ثم انظر: هل ما زال المشروع رابحًا؟

٣. التكاليف المتغيرة

ترتبط بكل وحدة تُباع: تزيد كلما زادت المبيعات، وتنقص كلما نقصت. وتشمل: المواد الخام، والتغليف، وعمولة بوابة الدفع، وأجرة التوصيل لكل طلب، وعمولة المنصة إن وجدت.

في المثال: حبوب القهوة الخضراء (١٨ ريالًا للكيس)، والكيس والملصق (٣)، والشحن وعمولة الدفع (٤). المجموع ٢٥ ريالًا لكل كيس.

كيف تفرق بين الثابت والمتغير؟ اسأل: لو لم أبع شيئاً هذا الشهر، هل سأدفع هذه التكلفة؟ إن كانت الإجابة نعم فهي ثابتة، وإن كانت لا فهي متغيرة. وبعض التكاليف مختلطة، كالكهرباء التي فيها جزء ثابت وجزء يزيد مع الإنتاج؛ وفي المشاريع الصغيرة يكفي تقديرها بمتوسطها الشهري ضمن الثابتة.

الوقت تكلفة أيضاً

من أكثر التكاليف التي يغفل عنها أصحاب الأفكار الجديدة: **الوقت**. فإذا كانت الخدمة تتطلب أن يقضي مقدمها وقتاً في الطريق أو الانتظار أو التجهيز، فهذا الوقت لا يدفع فيه العميل شيئاً، لكنه يقلل عدد العملاء الذين يمكن خدمتهم في اليوم، فيرفع التكلفة الحقيقية لكل عميل. لذلك اسأل دائماً: **كم عميلاً يستطيع المشروع أن يخدم في اليوم فعلاً؟** وراجع مثال الحلاق المتنقل في الفصل السادس، حيث احتاج الحلاق إلى أكثر من ضعف سعر المحل ليكسب الدخل نفسه.

٣-٩ الإيرادات والربح

الإيراد هو المال الذي يدخل المشروع من البيع: سعر الوحدة × عدد الوحدات المباعة. وهو ليس ربحاً، بل المال قبل خصم أي تكلفة.

ثم تخصم التكاليف على مراحل، ويسمى الجدول الذي يعرض ذلك **قائمة الدخل** (أو قائمة الأرباح والخسائر). لنفترض أن «حفصة» تباع الكيس به ٥٥ ريالاً، وباعت هذا الشهر ٤٠٠ كيس:

البند	الحساب	المبلغ (ريال)
الإيرادات	٥٥×٤٠٠	٢٢'٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة	٢٥×٤٠٠	١٠'٠٠٠
= إجمالي هامش المساهمة	$١٠'٠٠٠ - ٢٢'٠٠٠$	١٢'٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	إيجار + راتب + خدمات	٩'٠٠٠
= ربح التشغيل	$٩'٠٠٠ - ١٢'٠٠٠$	٣'٠٠٠

ومن ربح التشغيل تُخصم بعد ذلك الالتزامات النظامية كالزكاة أو الضريبة بحسب وضع المنشأة، فيبقى **صافي الربح**. وهامش الربح نسبة الربح إلى الإيرادات: في المثال $٣'٠٠٠ \div ٢٢'٠٠٠ \approx ١٤\%$ ، أي أن المشروع يحتفظ بنحو ١٤ ريالاً من كل ١٠٠ ريال يبيعها، قبل الالتزامات النظامية.

٤-٩ هامش المساهمة ونقطة التعادل

هذان أهم مفهومين في هذا الفصل، لأنهما يجيبان عن سؤال كل ريادي: كم يجب أن أبيع حتى لا أخسر؟

هامش المساهمة للوحدة

هو الفرق بين سعر بيع الوحدة وتكلفتها المتغيرة:

هامش المساهمة للوحدة = سعر البيع - التكلفة المتغيرة للوحدة

في المثال: $٥٥ - ٢٥ = ٣٠$ ريالاً

وسمّي «هامش مساهمة» لأن كل كيس تبيعه «يساهم» بـ ٣٠ ريالاً: تذهب أولاً لتغطية التكاليف الثابتة، وبعد أن تُغطّى كلها، يصبح كل ما زاد ربحاً.

نقطة التعادل

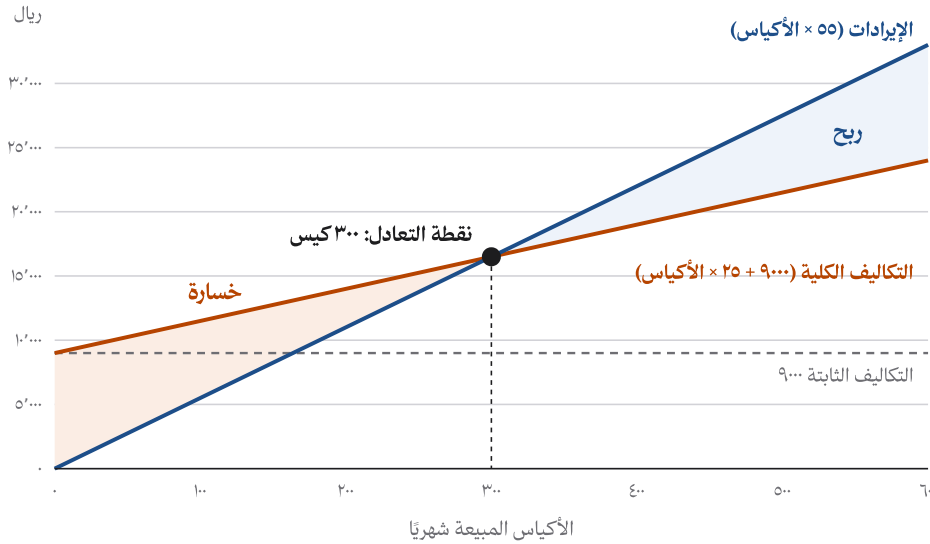
هي حجم المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات مع إجمالي التكاليف، فلا يربح المشروع ولا يخسر:

نقطة التعادل (بالوحدات) = التكاليف الثابتة الشهرية ÷ هامش المساهمة للوحدة

في المثال: $٩٠٠٠ ÷ ٣٠ = ٣٠٠$ كيس شهرياً، أي ١٠ أكياس يومياً في المتوسط.

لنتحقق: عند بيع ٣٠٠ كيس، الإيرادات = $٥٥ \times ٣٠٠ = ١٦٥٠٠$ ريال، والتكاليف = $٩٠٠٠ + (٢٥ \times ٣٠٠) = ٩٠٠٠ + ٧٥٠٠ = ١٦٥٠٠$ ريال. الربح صفر.

المبيعات الشهرية	هامش المساهمة الإجمالي	التكاليف الثابتة	النتيجة
٢٠٠ كيس	٦'٠٠٠	٩'٠٠٠	خسارة ٣'٠٠٠
٣٠٠ كيس	٩'٠٠٠	٩'٠٠٠	تعادل (صفر)
٤٠٠ كيس	١٢'٠٠٠	٩'٠٠٠	ربح ٣'٠٠٠
٦٠٠ كيس	١٨'٠٠٠	٩'٠٠٠	ربح ٩'٠٠٠



شكل: نقطة التعادل لمحمصة «خفصة». قبل ٣٠٠ كيس تقع الإيرادات تحت التكاليف (خسارة)، وبعدها يضيف كل كيس إضافي ٣٠ ريالاً إلى الربح، ما دام السعر والتكلفة المتغيرة ثابتين.

ماذا تفعل بنقطة التعادل؟ أسأل: هل بيع ١٠ أكياس يوميًا واقعي؟ كم طلبًا نتوقع فعليًا بناءً على تجاربنا؟ فإذا كان الرقم بعيدًا عن الواقع، لديك ثلاثة خيارات: رفع السعر (إذا كانت القيمة تسمح)، أو خفض التكلفة المتغيرة (مورد أرخص، تغليف أبسط، شحن مجقّع)، أو خفض التكاليف الثابتة (مكان أصغر، أو تأجير وقت على محمصة قائمة في البداية بدل شراء آلة). وجذب هذه السيناريوهات في حاسبة التعادل في صندوق الأدوات.

أين التكاليف التأسيسية؟

لاحظ أننا لم ندخل الـ ٣٠,٠٠٠ ريال التأسيسية في حساب نقطة التعادل الشهرية. والسبب أنها ليست تكلفة شهرية، بل مبلغ دفع مرة واحدة ويُسْتَرَد من الأرباح بعد تجاوز نقطة التعادل. ويسمى الوقت اللازم لاسترداده **فترة الاسترداد**:

فترة الاسترداد = التكاليف التأسيسية ÷ الربح الشهري

إذا باع المشروع ٤٠ كيس شهريًا (ربح ٣,٠٠٠ ريال): $٣٠٠٠ \div ٣٠٠٠ = ١٠$ أشهر.

وإذا باع ٦٠ كيس (ربح ٩,٠٠٠): $٩٠٠٠ \div ٣٠٠٠ \approx ٣$ أشهر.

من الأخطاء الشائعة أن يُقسم الطالب التكاليف التأسيسية على هامش المساهمة ويسمّي الناتج «نقطة التعادل». هذا الناتج يخبرك كم وحدة تحتاج لاسترداد التأسيس، لكنه يتجاهل أنك تدفع تكاليف ثابتة كل شهر.

٥-٩ هامش الربح وصافي الربح: مثال كوب القهوة

يخلط كثيرون بين ثلاثة مصطلحات متقاربة: هامش المساهمة، وصافي الربح، وهامش الربح. ولتوضح الفروق بينها، لنأخذ أبسط مشروع ممكن: مقهى صغير يبيع منتجًا واحدًا فقط، هو نوع واحد من القهوة بسعر واحد، حتى يسهل الحساب ويتضح كل مفهوم.

المثال: مقهى لا يبيع إلا نوعًا واحدًا من القهوة، الكوب به ١٥ ريالًا. تكلفة الكوب المتغيرة ٦ ريالات (البن ٣، والحليب ١.٥، والكوب والغطاء ١، وعمولة الدفع ٠.٥). وتكاليفه الثابتة ١٥٠٠٠ ريال شهريًا (إيجار ٦٠٠٠، وراتبا موظفين ٨٠٠٠، وكهرباء واشتراكات ١٠٠٠).

١. هامش المساهمة: ما يتركه الكوب الواحد

هامش المساهمة للكوب = $١٥ - ٦ = ٩$ ريالات. وهذا ليس ربحًا بعد؛ فهو ما يبقى من الكوب بعد تكلفته المتغيرة، ويذهب أولًا لتغطية الإيجار والرواتب. ونقطة التعادل = $١٥٠٠٠ \div ٩ \approx ١٦٦٧$ كوبًا شهريًا، أي نحو ٥٦ كوبًا في اليوم.

٢. صافي الربح: ما يبقى فعليًا في آخر الشهر

لنفترض أن المقهى باع هذا الشهر ٢٠٠٠ كوب:

البند	الحساب	المبلغ (ريال)
الإيرادات	١٥×٢٠٠٠	٣٠٠٠٠
(-) التكاليف المتغيرة	٦×٢٠٠٠	١٢٠٠٠
= هامش المساهمة الإجمالي	٩×٢٠٠٠	١٨٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة	إيجار + رواتب + خدمات	١٥٠٠٠
= ربح التشغيل	$١٨٠٠٠ - ١٥٠٠٠$	٣٠٠٠
(-) الالتزامات النظامية (كالزكاة)، بافتراض		٣٠٠

البند	الحساب	المبلغ (ريال)
= صافي الربح	٣٠٠٠ - ٣٠٠٠	٣٧٠٠

لاحظ الفرق الكبير: كل كوب «يساهم» بـ ٩ ريالات، لكن صافي ما بقي من الكوب الواحد في هذا الشهر $٣٧٠٠ \div ٢٠٠ = ١٨٣٥$ ريال فقط. وإذا فككنا سعر الكوب (١٥ ريالًا) نجده يتوزع هكذا: ٦ ريالات تكلفة متغيرة، و٧٥٠ ريالات نصيبه من التكاليف الثابتة ($١٥٠٠٠ \div ٢٠٠$)، و٥٠٠ ريال التزامات نظامية، و٣٥٠ ريال صافي ربح. ولهذا يخطئ من يقول «أربح في الكوب ٩ ريالات».

٣. هامش الربح: الربح نسبةً إلى المبيعات

هامش صافي الربح = صافي الربح $\div$ الإيرادات. في المثال: $٣٧٠٠ \div ٣٠٠٠٠ = ٩\%$. أي أن المقهى يحتفظ بـ ٩ ريالات من كل ١٠٠ ريال يبيعها. وفائدة هذه النسبة أنها تسمح بالمقارنة بين مشروعين مختلفين في الحجم، أو بين شهرين للمشروع نفسه.

٤. ما الذي يبقى ثابتًا، وما الذي يتغير مع المبيعات؟

لو تغير عدد الأكواب المباعة، وبقي السعر والتكاليف كما هي:

الأكواب شهريًا	الإيرادات	ربح التشغيل	متوسط الربح للكوب	هامش الربح	ما يضيفه كل كوب إضافي
١٠٠	١٥٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠	٤٠%	٩
٢٠٠	٣٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠	٤٠%	٩
٣٠٠	٤٥٠٠٠	١٨٠٠٠	٦٠	٤٠%	٩
٤٠٠	٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٦٠	٤٠%	٩

العمود الأخير ثابت: كل كوب إضافي يضيف ٩ ريالات، قبل نقطة التعادل وبعدها؛ قبلها تذهب لتغطية التكاليف الثابتة، وبعدها تصبح ربحًا. أما متوسط الربح للكوب وهامش الربح فيرتفعان مع المبيعات، لأن التكاليف الثابتة نفسها تتوزع على عدد أكبر من الأكواب. ومهما زادت المبيعات فلن يتجاوز هامش الربح قبل الالتزامات ٦٠% ($٩ \div ١٥$). لأن هذا هو أقصى ما يتركه الكوب بعد تكلفته المتغيرة. وهذا ما يحدث في «حفصة» أيضًا: كل كيس إضافي يضيف ٣٠ ريالًا، ومتوسط الربح للكيس يرتفع من ٧٥٠ ريالات عند ٤٠ كيس إلى ١٥٠ ريالًا عند ٦٠ كيس.

متى لا يبقى الهامش ثابتاً؟ الحساب السابق يفترض أن السعر والتكلفة المتغيرة لا يتغيران، وهو افتراض يصح في نطاق معين من المبيعات. أما في الواقع فقد يتغير الهامش لثلاثة أسباب: (١) خصم من المورد عند الشراء بكميات أكبر. فتتخفض التكلفة المتغيرة ويرتفع الهامش؛ (٢) تخفيض السعر أو العروض لبيع كميات أكبر. فينخفض الهامش؛ (٣) قفزة في التكاليف الثابتة بعد حد معين. كأن يحتاج المقهى موظفًا ثالثًا أو آلة ثانية، فتظهر نقطة تعادل جديدة. لذلك أعد الحساب كلما تغير شيء من هذه.

٦-٩ التسعير

التسعير من أصعب قرارات المشروع وأكثرها أثرًا، لأن تغيير السعر بريالات قليلة قد يغيّر الربح تغييرًا كبيرًا. فلو رفعت «خَمْصة» سعرها من ٥٥ إلى ٦٠ ريالًا، يرتفع هامش المساهمة من ٣٠ إلى ٣٥ ريالًا، وتنخفض نقطة التعادل من ٣٠٠ إلى نحو ٢٥٨ كيسًا. وهناك أربع طرق رئيسة للتسعير:

١. التسعير على أساس التكلفة (Cost-plus)

تحتسب تكلفة الوحدة، ثم تضيف نسبة ربح. مثال: تكلفة متغيرة ٢٥ ريالًا + ٦٠% = ٤٠ ريالًا، أي أقل بكثير مما يقبله سوق القهوة المختصة. ميزتها أنها بسيطة وتضمن تغطية التكلفة المتغيرة. وعيبها أنها تتجاهل ما يستعد العميل لدفعه وما يطلبه المنافسون، فقد تبيع بأقل من قيمتك الحقيقية، وقد تبيع بأعلى مما يقبله السوق.

٢. التسعير بالمقارنة مع المنافسين

تنظر إلى أسعار البدائل، ثم تضع سعرًا قريبًا منها، أو أعلى إذا كنت تقدم قيمة أكبر، أو أقل إذا كان تموضعك اقتصاديًا. ميزتها أنها واقعية، وعيبها أنها قد تجعلك تقلّد غيرك دون أن تعرف إن كانت أسعارهم مريحة أصلًا.

٣. التسعير على أساس القيمة (Value-based)

تبني السعر على القيمة التي يشعر بها العميل، لا على تكلفتك. فصندوق هدية فيه ثلاثة أنواع من القهوة مع أداة تحضير وبطاقة تشرح أصل كل نوع، قد يدفع فيه العميل ١٥٠ ريالًا مع أن تكلفته ٦٠ ريالًا. لأن ما يشتريه هو «هدية مميزة تليق بمن يهديه» لا القهوة فقط. وتحتاج هذه الطريقة إلى فهم عميق للعميل، وهو ما تكشفه المقابلات.

٤. تسعير الاختراق

تبدأ بسعر منخفض مؤقتًا لتكسب العملاء بسرعة، ثم ترفعه تدريجيًا. وهي خطرة إذا لم تحسب جيدًا: فالعملاء الذين جاؤوا للسعر الرخيص قد يغادرون حين يرتفع، وقد تخسر في كل عملية بيع حتى ذلك الحين.

أكثر خطأ يقع فيه المبتدئون هو التسعير المنخفض جدًا خوفًا من ألا يشتري أحد. والنتيجة مشروع مزدحم بالطلبات يخسر المال. اختبر أسعارًا مختلفة على عملاء حقيقيين قبل أن تقرر، فقد تفاجأ بأن السعر الأعلى لم يقلل الطلب.

٧-٩ الربح ليس نقدًا: التدفق النقدي

قد يكون المشروع رابحًا في قائمة الدخل، ويعجز مع ذلك عن دفع الإيجار. والسبب أن الربح المحاسبي يختلف عن **التدفق النقدي** (Cash Flow)، وهو حركة المال الفعلية الداخلة إلى الحساب والخارجة منه في وقت محدد.

مثال: تلقت «حفصة» طلبًا كبيرًا من شركة لـ ٣٠٠ كيس هدايا لموظفيها، بقيمة ١٦'٥٠٠ ريال، على أن تدفع الشركة بعد شهرين من التسليم. على الورق هذا ربح ممتاز. لكن المشروع يحتاج أن يشتري الحبوب والأكياس الآن (٧٥٠٠ ريال)، ويدفع الإيجار والراتب هذا الشهر (٩٠٠٠ ريال). فإذا لم يكن في الحساب ما يكفي، قد يتعثر المشروع وهو «رابح».

ولتجنب ذلك:

- احتفظ باحتياطي نقدي يغطي عدة أشهر من التكاليف الثابتة، خاصة في البداية.
- اطلب دفعة مقدمة في الطلبات الكبيرة.
- تفاوض مع الموردين على مهلة دفع.
- تابع التدفق النقدي شهريًا: كم سيدخل؟ ومتى؟ وكم سيخرج؟ ومتى؟
- افصل حساب المشروع عن حسابك الشخصي من اليوم الأول: فخلط المالين يجعلك لا تعرف أبدًا إن كان المشروع يربح أم يخسر.

٨-٩ مصادر التمويل

يحتاج كل مشروع إلى مال ليبدأ أو لينمو. وتختلف مصادر التمويل في شروطها وكلفتها، وفي ما تطلبه منك في المقابل. والسؤال الأول قبل البحث عن تمويل: **هل أحتاجه فعليًا الآن؟** فكثير من المشاريع تستطيع أن

تبدأ صغيرة بمواردها، وتثبت نموذجها، ثم تطلب التمويل بشروط أفضل.

المصدر	كيف يعمل؟	مزاياه	ما يجب الانتباه له
التمويل الذاتي (Bootstrapping)	مدخرات المؤسس، ثم إعادة استثمار إيرادات المشروع	تحتفظ بالملكية والقرار كاملين، وتتعلم الانضباط	نمو أبطأ، ومخاطرة بمالك الشخصي
العائلة والأصدقاء	قرض أو مساهمة من المقربين	سريع ومرن وشروطه ميسرة	قد يؤثر في العلاقات؛ وتُق الاتفاق كتابة
المنح والمسابقات	دعم غير مسترد من جهات حكومية أو مسابقات أو حاضنات	لا يُسدد ولا يأخذ حصة	تنافسية، ومبالغها غالبًا صغيرة
القروض والتمويل	من البنوك أو جهات التمويل، كبنك التنمية الاجتماعية، وبضمان برامج مثل كفالة	لا تتنازل عن ملكية	تُسدد مهما كانت نتيجة المشروع، وتحتاج تدفُّقًا نقدًا منتظمًا
المستثمر الملاك (Angel Investor)	فرد يستثمر ماله الخاص في مشروع مبكر مقابل حصة	غالبًا يقدّم خبرة وعلاقات مع المال	تتنازل عن جزء من الملكية
رأس المال الجريء (Venture Capital)	صناديق تستثمر في شركات سريعة النمو مقابل حصة	مبالغ كبيرة لتسريع النمو	يناسب المشاريع القابلة للتوسع الكبير فقط، ويتوقع عوائد عالية
التمويل الجماعي	مبالغ صغيرة من عدد كبير من الناس عبر منصات مرخصة	يختبر الطلب أيضًا، ويبني قاعدة عملاء	يحتاج حملة تسويقية جيدة

٩-٩ مراحل الاستثمار وتقييم المشروع

حين تعتمد الشركة الناشئة على المستثمرين، يأتي التمويل عادة على جولات متتالية، كل جولة ترتبط بمرحلة من نضج المشروع:

- **ما قبل التأسيس (Pre-seed):** فكرة ونموذج أولي، والتمويل غالبًا من المؤسسين والعائلة والمنح.
- **التأسيس (Seed):** المنتج موجود ولديه عملاء أوائل، والتمويل من المستثمرين الملاك وصناديق المراحل المبكرة.
- **الجولة الأولى (Series A) وما بعدها:** نموذج العمل أثبت نجاحه، والهدف التوسع، والتمويل من صناديق رأس المال الجريء.

وحين يستثمر شخص في مشروعك مقابل حصة، فهو يحدد ضمناً قيمة للمشروع. فإذا عرضت على مستثمر ١٠% من مشروعك مقابل ١٠٠ ألف ريال، فأنت تقول إن قيمة المشروع بعد الاستثمار مليون ريال (١٠٠'٠٠٠ ÷ ١٠%)، وقبله ٩٠٠ ألف. ويجب أن تبرر هذه القيمة بالأرقام والدليل.

ومع كل جولة جديدة يدخل مستثمرون جدد، فتنخفض نسبة ملكية المؤسسين، وهذا ما يسمى التخفيف (Dilution). والتخفيف ليس سيئاً بالضرورة: امتلاك ٤٠% من شركة قيمتها عشرة ملايين أفضل من امتلاك ١٠٠% من شركة قيمتها مئة ألف. لكن يجب أن تفهمه قبل أن توقع.

خلاصة الفصل

- تُصنّف التكاليف إلى تأسيسية وثابتة ومتغيرة، ولكل منها دور مختلف في الحساب.
- هامش المساهمة هو ما تساهم به الوحدة في تغطية التكاليف الثابتة، ونقطة التعادل = التكاليف الثابتة ÷ هامش المساهمة.
- هامش المساهمة ثابت لكل وحدة إضافية، أما متوسط الربح للوحدة وهامش الربح فيرتفعان مع المبيعات.
- التكاليف التأسيسية تُسترد من الأرباح بعد تجاوز نقطة التعادل.
- الربح ليس نقدًا؛ التدفق النقدي السالب قد يُسقط مشروعًا رابحًا.
- لكل مصدر تمويل مزاياه وكلفته، والاستثمار مقابل حصة يعني تخفيف ملكية المؤسسين.

مصطلحات الفصل

التكاليف التأسيسية	تكاليف تُدفع مرة عند بدء المشروع.
هامش المساهمة	سعر البيع ناقص التكلفة المتغيرة للوحدة.
صافي الربح	ما يبقى من الإيرادات بعد خصم كل التكاليف والالتزامات النظامية.
هامش الربح	صافي الربح ÷ الإيرادات، ويرتفع مع المبيعات لأن التكاليف الثابتة تتوزع على وحدات أكثر.
نقطة التعادل	حجم المبيعات الذي لا ربح فيه ولا خسارة.
التدفق النقدي	المال الداخل والخارج فعليًا خلال فترة.

التخفيف

انخفاض نسبة ملكية المؤسسين بدخول مستثمرين جدد.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. سعر الوحدة ٢٠ ريالاً، وتكلفتها المتغيرة ٨، والتكاليف الثابتة ٦٠٠٠ شهرياً. نقطة التعادل: (أ) ٣٠٠ وحدة (ب) ٥٠٠ وحدة (ج) ٧٥٠ وحدة

٢. أيتها تكلفة متغيرة لمطعم؟

(أ) الإيجار (ب) اللحم والخبز لكل وجبة (ج) راتب المدير

٣. مشروع رابح على الورق لكنه لا يستطيع دفع الإيجار. المشكلة غالباً في:

(أ) التدفق النقدي (ب) نقطة التعادل (ج) التوضع

الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقشة والتأمل

اختر مشروعاً صغيراً في مدينتك، وقدر تكاليفه الثابتة والمتغيرة وسعره، ثم احسب كم يجب أن يبيع يومياً.

مراجع الفصل

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (6th ed.). Pearson. (الفصلان 8 و 10)

Feld, B., & Mendelson, J. (2019). Venture Deals (4th ed.). Wiley.

Berman, K., & Knight, J. (2013). Financial Intelligence (rev. ed.). Harvard Business Review Press.



الجوانب النظامية والأخلاقية

كيف تبدأ نظاميًا؟ وكيف تحمي فكرتك وعملاءك؟

قد تكون الفكرة قوية والسوق واعدًا، ثم يتعثر المشروع بسبب خلاف بين الشركاء، أو اسم تجاري مسجل لغيرك، أو مخالفة نظامية. نعرّفك في هذا الفصل بالخيارات النظامية لبدء المشروع في المملكة، وأهمية الاتفاق بين المؤسسين، وأنواع الملكية الفكرية، وحماية البيانات الشخصية، والأخلاقيات التي تحفظ سمعة المشروع.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تتعرف على الأشكال النظامية الشائعة لبدء المشروع في المملكة.
٢. تشرح أنواع الملكية الفكرية الأساسية.
٣. تلتزم بأخلاقيات العمل وحماية بيانات العملاء.

١٠ لماذا يهتم الريادي بالجوانب النظامية؟

يميل أصحاب الأفكار الجديدة إلى تأجيل الجوانب النظامية: «نبدأ أولاً، ثم نرتب الأوراق». وفي مرحلة التجريب الصغير قد يكون هذا مقبولاً ضمن حدود. لكن تجاهل هذه الجوانب طويلاً قد يكلف المشروع كثيراً: اسم تجاري بنيت عليه سمعتك ثم اكتشفت أنه مسجل لغيرك، أو خلاف بين الشركاء لا يوجد ما يحكمه، أو غرامة لأن النشاط يحتاج ترخيصاً لم تستخرجه، أو بيانات عملاء تسربت.

ولا يهدف هذا الفصل إلى أن يجعلك خبيراً قانونياً، بل إلى أن تعرف **الأسئلة الصحيحة** التي يجب أن تسألها، والجهات التي ترجع إليها.

الأنظمة والإجراءات في المملكة تُحدّث باستمرار، والمعلومات هنا عامة ومبسطة لأغراض تعليمية. تحقق دائماً من الموقع الرسمي للجهة المختصة قبل أي خطوة، واستشر مختصاً في العقود والقرارات المهمة.

٢-١٠ أشكال بدء المشروع

يختار الريادي الشكل النظامي لمشروعه بحسب طبيعة نشاطه، وعدد الشركاء، وحجم المخاطرة، وخطته للنمو والاستثمار. وليس مطلوبًا أن تبدأ بأكبر شكل؛ فكثير من المشاريع تبدأ بشكل بسيط ثم تنتقل إلى شكل أكبر حين تنمو.

١. العمل الحر

يناسب من يقدم خدمات قائمة على مهارته الفردية، كالتصميم، والبرمجة، والترجمة، والتدريب، والتصوير، والكتابة، والاستشارات. ويُمارَس بشكل نظامي عبر وثيقة العمل الحر التي تصدرها منصة العمل الحر التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وهو من أسهل الطرق لاختبار فكرة خدمية دون تأسيس منشأة، ويسمح للطالب أو الموظف ببدء نشاط جانبي ضمن الضوابط.

٢. العمل من المنزل

للأنشطة التي تُمارَس من المنزل، كالطبخ والحرف اليدوية والخياطة، تراخيص وبرامج خاصة تتيح البيع النظامي ضمن ضوابط تتعلق بنوع النشاط وسلامة المنتج، وتقدم بعض الجهات برامج دعم وتمويل لها.

٣. المؤسسة الفردية

منشأة يملكها شخص واحد، ويُستخرج لها سجل تجاري. أبرز خصائصها أن ذمة المالك وذمة المؤسسة واحدة؛ أي أن المالك مسؤول عن ديون المؤسسة والتزاماتها من أمواله الشخصية. وهي بسيطة في التأسيس والإدارة، وتناسب المشاريع الصغيرة ذات المخاطرة المحدودة.

٤. الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الشكل الأكثر شيوعًا للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يشترك فيها أكثر من شخص (ويمكن أن تؤسس بشخص واحد). أبرز ميزاتها أن مسؤولية الشريك محدودة بحصته في رأس المال؛ فلو تعثرت الشركة لا تمتد المطالبة إلى أمواله الشخصية، إلا في حالات يحددها النظام. ولذلك تحمي الشركاء أكثر من المؤسسة الفردية.

٥. شركة المساهمة المبسطة

شكل جديد أتاحه نظام الشركات الذي بدأ العمل به في المملكة مطلع عام ٢٠٢٣. صُمم ليناسب الشركات الناشئة ورواد الأعمال، لأنه يتيح مرونة أكبر في تنظيم الحصص والأسهم ودخول المستثمرين وخروجهم، مقارنة بالأشكال التقليدية.

الشكل	يناسب	المسؤولية
العمل الحر	خدمات مهنية فردية	شخصية
المؤسسة الفردية	نشاط تجاري صغير بمالك واحد	شخصية، تمتد إلى أموال المالك
ذات مسؤولية محدودة	مشاريع بشركاء، صغيرة ومتوسطة	محدودة بحصة الشريك
مساهمة مبسطة	شركات ناشئة تتوقع دخول مستثمرين	محدودة

التسجيل والتراخيص

يُستخرج السجل التجاري وتُؤسس الشركات عبر وزارة التجارة ومنصة المركز السعودي للأعمال، الذي يجمع كثيرًا من الإجراءات في مكان واحد. وبحسب طبيعة النشاط، قد تحتاج تراخيص إضافية: ترخيص بلدي للمحلات، أو موافقات من الجهات المختصة بالغذاء والدواء، أو الصحة، أو السياحة، أو التعليم. فاسأل دائمًا: ما الجهة التي تنظم هذا النشاط؟

٣-١٠ الشراكة واتفاقية المؤسسين

تشير دراسات نعوم واسرمان (Noam Wasserman) في جامعة هارفارد، التي جمعها في كتابه «معضلات المؤسسين»، إلى أن كثيرًا من الشركات الناشئة تتعثر بسبب مشكلات بين المؤسسين أنفسهم، لا بسبب السوق. وغالبًا تبدأ الشراكة بحماس وثقة بين أصدقاء، فيرون أن كتابة اتفاق «عيب» أو «عدم ثقة». ثم تظهر الخلافات حين يكبر المشروع أو يتعثر: من يملك كم؟ من يقرر؟ لماذا يعمل أحدها أكثر من الآخر؟ ولذلك اكتبوا اتفاقية المؤسسين منذ البداية، وهي وثيقة تجيب بوضوح عن أسئلة مثل:

- **الحصص:** كم يملك كل شريك؟ وعلى أي أساس (مال، وقت، خبرة، فكرة)؟
- **الأدوار والمسؤوليات:** من يتولى ماذا؟ ومن يتخذ القرار النهائي في كل مجال؟
- **الالتزام:** كم وقتًا سيعطي كل شريك؟ ومتى يتفرغ؟
- **القرار عند الخلاف:** كيف نحسم الخلاف؟ بالأغلبية، أو بتحكيم طرف ثالث؟
- **خروج الشريك:** ماذا يحدث لحصته إن قرر الخروج أو لم يلتزم؟ وكيف تُقيم؟
- **الأرباح:** كيف تُوزع؟ ومتى؟ وكم يُعاد استثماره؟

وتعمل بعض الشركات بنظام **الاستحقاق التدريجي (Vesting)**، الذي يجعل الشريك يكتسب حصته تدريجيًا على مدى سنوات من العمل، فإذا خرج مبكرًا لا يأخذ إلا ما استحقه. وهذا يحمي المشروع من

شريك يأخذ نسبة كبيرة ثم يتوقف عن العمل.

٤-١ الملكية الفكرية

الملكية الفكرية هي الحقوق التي يحميها النظام لنتاج العقل والإبداع. وهي من أهم أصول المشروع الحديث، فقد تكون علامتك التجارية أو تصميمك أو برنامجك أضمن من معدتك كلها. والجهة المختصة بها في المملكة هي الهيئة السعودية للملكية الفكرية. وأنواعها الرئيسية:

١. العلامة التجارية

الاسم أو الشعار أو الرمز الذي يميز منتجاتك أو خدماتك عن غيرها. تسجيلها يمنحك حق منع الآخرين من استخدام علامة مماثلة في المجال نفسه. ومن أهم النصائح: ابحث قبل أن تختار الاسم؛ تأكد أنه غير مسجل لفيرك، ثم سجله مبكرًا قبل أن تنفق على الهوية والتسويق.

٢. براءة الاختراع

تحمي اختراعًا جديدًا لم يُكشف من قبل، ينطوي على خطوة ابتكارية (أي ليس بديهياً لأهل الاختصاص)، ويكون قابلاً للتطبيق الصناعي. وتمنح صاحبها حقًا حصريًا لمدة محددة. وتسجيلها يحتاج وقتًا وتكلفة، ولا تُطلب إلا للاختراعات التقنية الحقيقية.

٣. حق المؤلف

يحمي الأعمال الإبداعية: النصوص، والصور، والتصاميم، والموسيقى، والبرمجيات، والمحتوى الرقمي. وينشأ الحق بمجرد إنشاء العمل، ويمكن توثيقه وتسجيله لدعم إثباته.

٤. التصميم الصناعي

يحمي الشكل الخارجي المميز للمنتج: هيئته وخطوطه وألوانه، لا وظيفته. مثل شكل قارورة أو تصميم قطعة أثاث.

٥. الأسرار التجارية

معلومات سرية تعطي المشروع ميزة تنافسية، كوصفة أو طريقة إنتاج أو قائمة عملاء. وهذه لا تُسجل، بل تُحمى بالسرية واتفاقيات عدم الإفصاح مع الموظفين والشركاء.

هل يمكن حماية الفكرة؟ سؤال يتكرر كثيرًا. والجواب: **الفكرة المجردة لا تُحمى**؛ فلا يمكنك أن تمنع غيرك من التفكير في «تطبيق لحجز الملاعب». ما يُحمى هو التنفيذ المحدد: الاسم، والتصميم، والبرنامج، والاختراع التقني. ولذلك لا يمنحك الخوف من سرقة الفكرة من الحديث عنها مع العملاء والمرشدين: فقيمة الفكرة في تنفيذها، والتنفيذ صعب التقليد.

٥-١٠ حماية البيانات الشخصية

يجمع كل مشروع تقريبًا بيانات عن عملائه: أسماء، وأرقام جوال، وعناوين، وتفضيلات. وصدر في المملكة نظام حماية البيانات الشخصية، وتشرف عليه الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها:

- **اجمع ما تحتاجه فقط:** لا تطلب بيانات لا تستخدمها.
 - **الموافقة والوضوح:** أخبر العميل بما تجمعه ولماذا، واحصل على موافقته.
 - **الغرض المحدد:** لا تستخدم البيانات لغرض الغرض الذي جمعتها له، ولا تبعها أو تشاركها دون أساس نظامي.
 - **الحماية:** احفظ البيانات بطريقة آمنة، وقيد من يطلع عليها.
 - **حقوق صاحب البيانات:** من حق العميل أن يعرف ما لديك عنه، وأن يطلب تصحيحه أو حذفه.
- وحتى في المشروع الصغير: إذا جمعت أرقام المشتركين في مجموعة، فأنت مسؤول عن ألا تُستخدم لغير غرضها.

٦-١٠ أخلاقيات ريادة الأعمال

الأخلاق في الريادة ليست ترفًا أو مثالية زائدة، بل ضرورة عملية: فالسمعة رأس مال المشروع الصغير، وهي تُبنى ببطء وتُهدم بسرعة، خاصة في مجتمع مترابط تنتقل فيه التجارب من شخص لآخر. ومن أهم المبادئ:

- **الصدق مع العملاء:** لا مبالغة في الوعود، ولا إخفاء للعيوب أو الرسوم، ولا مراجعات مزيفة.
- **الأمانة مع الشركاء والمستثمرين:** أرقام حقيقية حتى لو كانت ضعيفة. فالمستثمر الذي يكتشف أنك بالغت في أرقامك لن يثق بك مرة أخرى.
- **احترام حقوق الآخرين:** لا تنسخ تصميمًا أو محتوى أو صورة دون إذن، ولا تستخدم علامة غيرك.
- **العدل مع العاملين:** أجور في وقتها، وعقود واضحة، وبيئة عمل محترمة.

- **المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة:** المشروع جزء من مجتمعه، ويُسأل عن أثره فيه.
- **الوفاء بالالتزامات:** احترام المواعيد والعقود مع الموردين والعملاء.

خلاصة الفصل

- يمكن البدء بأشكال بسيطة كالعمل الحر، ثم الانتقال إلى المؤسسة أو الشركة مع نمو المشروع.
- اتفاقية المؤسسين المكتوبة تحمي المشروع والعلاقة من الخلاف.
- الملكية الفكرية تحمي العلامة والاختراع والمحتوى والتصميم والأسرار التجارية، لا الفكرة المجردة.
- جمع بيانات العملاء مسؤولية نظامية وأخلاقية.
- الصدق والأمانة والعدل أساس سمعة المشروع.

مصطلحات الفصل

وثيقة العمل الحر	وثيقة تتيح للفرد تقديم خدماته المهنية بشكل نظامي.
ذات مسؤولية محدودة	شركة تقتصر مسؤولية الشركاء فيها على حصصهم.
العلامة التجارية	الاسم أو الشعار المميز للمنتج، ويُسجّل للحماية.
اتفاقية المؤسسين	اتفاق مكتوب يحدد الحصص والأدوار وآلية حل الخلاف.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. مصمم يريد تقديم خدماته للعملاء بشكل نظامي دون فتح شركة. الأنسب:
 - (أ) وثيقة العمل الحر
 - (ب) شركة مساهمة مبسطة
 - (ج) براءة اختراع
٢. أيها لا يمكن حمايته بالملكية الفكرية؟
 - (أ) شعار المشروع
 - (ب) فكرة مجردة لم تُنقذ
 - (ج) برنامج حاسوبي كتبته
٣. أهم سبب لكتابة اتفاقية بين الشركاء مبكراً:
 - (أ) متطلب شكلي فقط
 - (ب) تجنب الخلاف حول الحصص والأدوار لاحقاً
 - (ج) لزيادة الأرباح

الإجابات في آخر الكتاب.

للتأمل والنقاش

لو بدأت مشروعك غدًا، ما الشكل النظامي الأنسب لمرحلته الأولى؟ ولماذا؟

مراجع الفصل

وزارة التجارة. نظام الشركات (الصادر بالمرسوم الملكي م/132 وتاريخ 1443/12/1هـ).

الهيئة السعودية للملكية الفكرية (SAIP). الموقع الرسمي.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). نظام حماية البيانات الشخصية.

Wasserman, N. (2012). The Founder's Dilemmas. Princeton University Press.

العرض والإقناع (Pitch)

كيف تقدم فكرتك في دقائق فتقنع؟



العرض هو اللحظة التي يلتقي فيها عمل الأسابيع بجمهور يقرر: هل يهتم أم لا؟ والعرض الجيد مهارة لها هيكل وقواعد يمكن تعلمها. نتناول في هذا الفصل أنواع العرض، وهيكله المقنع، وتصميم الشرائح، ومهارات الإلقاء، والاستعداد للأسئلة.

أهداف الفصل

- يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:
- ١. تبني عرضًا بهيكل واضح ومقنع.
- ٢. تطبق قواعد تصميم الشرائح والإلقاء.
- ٣. تستعد للأسئلة وتتعامل معها.

١-١ ما العرض؟ وما هدفه؟

العرض (Pitch) حديث قصير يقدم فيه صاحب المشروع فكرته لجمهور محدد، بهدف إقناعه بخطوة تالية. وقد يكون الجمهور لجنة تحكيم في مسابقة، أو مستثمرًا، أو شريكًا محتملًا، أو جهة داعمة، أو حتى عميلًا كبيرًا.

والخطأ الشائع أن يظن صاحب الفكرة أن هدف العرض هو أن يشرح كل شيء، فيحشو العرض بالتفاصيل والأرقام والمزايا، فيخرج المستمع مرهقًا لا يتذكر شيئًا. والصحيح أن للعرض هدفًا واحدًا: أن يهتم المستمع ويريد خطوة تالية، كاجتماع ثانٍ، أو تجربة، أو دعم، أو استثمار. أما التفاصيل فتأتي في الأسئلة وفي الوثائق اللاحقة.

ولذلك قبل أن تصمم عرضك، أجب عن سؤالين:

- **من جمهوري؟** لجنة تحكيم أكاديمية تهتم بالمنهجية والدليل، ومستثمر يهتم بحجم السوق والعائد، وعميل يهتم بالفائدة له، وجهة داعمة تهتم بالأثر المجتمعي. العرض نفسه يُقدّم بتركيز مختلف لكل

جمهور.

- ماذا أريد منه بالضبط؟ إن لم تعرف ما تطلبه، فلن يعرف المستمع كيف يساعدك.

٢-١١ أنواع العرض

١. عرض المصعد (Elevator Pitch)

اسمه مأخوذ من فكرة أنك قابلت شخصًا مهمًا في المصعد، ولديك المدة التي يستغرقها المصعد، أي ٣٠ إلى ٦٠ ثانية، لتثير اهتمامه. يجب عن أربعة أسئلة فقط: من أنت؟ ما المشكلة؟ ما حلك؟ ولماذا يهم؟ وهو مفيد في كل مكان: في الفعاليات، وحين يسألك أحد «ماذا تعمل؟».

مثال: «كثير من كبار السن يحتاجون مرافقًا في مراجعاتهم الطبية، وأبنائهم يضطرون للاستئذان من أعمالهم. نحن نوفر مرافقين مدربين من خريجي التخصصات الصحية، بحجز بسيط وسعر أقل من يوم إجازة. جربنا الخدمة مع اثني عشرة أسرة في حائل، وطلبت تسع منها الخدمة مرة ثانية.»

٢. العرض القصير

من ثلاث إلى خمس دقائق، وهو الشائع في المسابقات والهاكاثونات وعروض المقررات. يغطي الهيكل الأساسي كله باختصار.

٣. العرض الكامل

من عشر إلى عشرين دقيقة، يُقدّم في اجتماعات المستثمرين والجهات الداعمة، ويتضمن تفاصيل أكثر عن السوق والنموذج المالي وخطة النمو.

٣-١١ هيكل العرض المقنع

تتبع أغلب العروض الناجحة هيكلًا متقاربًا، لأنه يجب عن الأسئلة التي تدور في ذهن المستمع بترتيبها الطبيعي. ونشرح كل جزء بما يجب أن يحتويه:

١. الافتتاح

أول ١٥ ثانية تحدد إن كان المستمع سينتبه أم لا. ابدأ بقصة قصيرة لشخص حقيقي قابلته، أو سؤال يجعل الجمهور يفكر في تجربته، أو رقم مفاجئ موثوق. وتجنب البداية التقليدية: «السلام عليكم، نحن فريق كذا، وفكرتنا هي...».

٢. المشكلة

اجعل المستمع يشعر بالمشكلة قبل أن تقدم الحل. من يعانيتها؟ متى؟ كم تكلفه؟ واستخدم كلمات من قابلتهم، فاقبتاس حقيقي من عميل أقوى من أي وصف تكتبه أنت.

٣. الحل

ما الذي تقدمه؟ وكيف يحل المشكلة؟ اشرحه ببساطة، ويفضل أن تعرضه: صورة، أو نموذج أولي، أو مقطع قصير. ولا تغرق في المزايا التقنية: ركز على ما يتغير في حياة العميل.

٤. السوق

من عملائك؟ وكم عددهم تقريباً؟ استخدم التقدير الواقعي من الأسفل إلى الأعلى كما شرحنا في الفصل الخامس.

٥. نموذج العمل

كيف تكسب المال؟ من يدفع؟ وكم؟ جملة أو جملتان تكفيان.

٦. الدليل (Traction)

هذا الجزء هو ما يفرّق العرض القوي عن الضعيف. ماذا حدث فعلاً؟ كم شخصاً قابلتم؟ ماذا تعلمتم؟ كم جرب النموذج الأولي؟ كم سجل أو طلب أو دفع؟ الأفعال أقوى من التوقعات، ورقم صغير حقيقي أقوى من رقم كبير متخيل.

٧. المنافسة والميزة

من البدائل؟ ولماذا أنتم مختلفون؟ لا تقل «لا يوجد منافس»؛ لأن اللجنة ستعدّ ذلك علامة على ضعف البحث.

٨. الأرقام

السعر، والتكلفة، وهامش المساهمة، ونقطة التعادل، وما تحتاجونه من تمويل إن وُجد. أرقام قليلة وواضحة أفضل من جدول مالي كامل لا يُقرأ.

٩. الفريق

من أنتم؟ ولماذا أنتم الأنسب لتنفيذ هذه الفكرة؟ اربط مهارات الفريق وتخصصاته بما يحتاجه المشروع.

١٠. الطلب (Call to Action)

اختم بطلب واضح ومحدد: «نبحث عن جهة تحتضن التجربة لفصل دراسي»، أو «نحتاج ٣٠ ألف ريال مقابل ١٠% لتشغيل الخدمة في ثلاثة أحياء». العرض الذي ينتهي دون طلب يترك المستمع لا يعرف ماذا يفعل.

٤-١١ تصميم الشرائح

اقترح غاي كاواساكي (Guy Kawasaki)، رائد الأعمال والمستثمر المعروف، في كتابه «فن البداية» قاعدة سماها ١٠ / ٢٠ / ٣٠: عشر شرائح، وعشرون دقيقة، وخط لا يقل حجمه عن ٣٠ نقطة. والغاية من القاعدة أن تجبرك على الاختصار والتركيز. وفي العرض القصير (٣-٥ دقائق) خفف أكثر. ومن المبادئ العملية:

- فكرة واحدة لكل شريحة: الشريحة التي تحمل خمس أفكار لا تُفهم منها أي فكرة.
- الصورة والرقم بدل الفقرة: صورة لعمل حقيقي، أو رقم كبير واحد، أبلغ من قائمة نقاط.
- النص قليل: الجمهور لا يستطيع أن يقرأ ويستمع في الوقت نفسه. إذا كتبت كل ما ستقوله، سيقروه الجمهور ويتوقف عن الاستماع إليك.
- لا تقرأ من الشريحة: الشريحة تدعم كلامك ولا تحل محله.
- تباين واضح وخط مقروء: تأكد أن الشرائح تُقرأ من آخر القاعة.
- الشريحة الأخيرة: تحمل الطلب ووسيلة التواصل، لأنها تبقى على الشاشة وقت الأسئلة.

٥-١١ الإلقاء

القصة

يتذكر الناس القصص أكثر بكثير من الأرقام والحجج المجردة. ويشرح الأخوان تشيب ودان هيث في كتابهما «أفكار وُجدت لتبقى» أن الرسائل التي تبقى في الذاكرة تكون بسيطة، وغير متوقعة، وملموسة، وموثوقة، وتمس المشاعر، وتروى كقصة. فابدأ بقصة شخص حقيقي قابلتموه، وعد إليه في الختام.

البساطة

اختر عرضك على شخص من خارج تخصصك. إذا لم يفهمه، فهو معقد. وتجنب المصطلحات الفنية إلا إذا كان الجمهور متخصصًا.

الثقة والحضور

صوت واضح وبسرعة معتدلة، ونظرك إلى الجمهور لا إلى الشاشة أو الورقة، ووقفه ثابتة، وحركة يد طبيعية. والثقة لا تعني ادعاء أنك تعرف كل شيء، بل أنك تؤمن بما تقدمه وتعرف حدوده.

التدريب

العرض الذي يبدو عفويًا تدرّب عليه صاحبه مرات كثيرة. تدرّب بصوت مسموع، مع مؤقت، ثلاث مرات على الأقل، ويفضّل أمام أشخاص يعطونك ملاحظات صريحة. وسجّل نفسك بالجوّال مرة؛ ستكتشف عادات لم تنتبه لها.

العمل الجماعي في العرض

إذا قدّم الفريق معًا، فوزّعوا الأجزاء مسبقًا بحيث يقدّم كل عضو ما يتقنه، واتفقوا على الانتقال بين المتحدثين بجملة ربط سلسلة. ولا يقطع أحد الآخر، ولا يتكلم الجميع في كل شيء.

١١-٦ الاستعداد للأسئلة

غالبًا تُحسم نتيجة العرض في الأسئلة لا في العرض نفسه، لأنها تكشف مدى فهم الفريق لمشروعه. ولذلك استعد لها بأن تكتب قائمة بالأسئلة الصعبة المتوقعة وتدرّب على إجاباتها، ومنها:

- من منافسكم الحقيقي؟ ولماذا سيختاركم العميل؟
- كيف تعرفون أن الناس سيدفعون؟
- ماذا لو قلّدكم أحد بإمكانات أكبر؟
- كيف وصلتكم إلى هذا الرقم؟
- ما أكبر خطر يواجه المشروع؟
- لماذا أنتم الفريق المناسب؟

وحين تجيب: استمع للسؤال كاملاً، وأجب باختصار ومباشرة، ولا تدخل في دفاع متوتر. وإذا لم تعرف الجواب، قل ذلك بصدق، واذكر كيف ستعرفه: «لم نختبر هذا بعد، وخطتنا أن نختبره بكذا». هذا الجواب يبني الثقة أكثر بكثير من إجابة مختلقة تكشفها اللجنة بسؤال واحد.

خلاصة الفصل

- هدف العرض أن يريد المستمع خطوة تالية، لا أن يعرف كل شيء.
- الهيكل المقنع يبدأ بالمشكلة ويمر بالحل والسوق والنموذج والدليل وينتهي بطلب واضح.
- الشرائح تدعم المتحدث ولا تحل محله: فكرة واحدة، وصورة أو رقم، ونص قليل.
- القصة والبساطة والتدريب مفاتيح الإلقاء، والصدق أفضل جواب عن سؤال لا تعرفه.

مصطلحات الفصل

Pitch	عرض قصير يهدف إلى إقناع المستمع بخطوة تالية.
عرض المصعد	عرض في أقل من دقيقة يلخص الفكرة.
الدليل (Traction)	ما يثبت أن الفكرة تعمل: مقابلات، تجارب، مبيعات.
قاعدة ١٠/٢٠/٣٠	عشر شرائح، عشرون دقيقة، وخط لا يقل عن ٣٠ نقطة.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. أقوى بداية للعرض:
 - (أ) قراءة اسم الفريق وأسماء الأعضاء
 - (ب) قصة قصيرة لشخص حقيقي يعاني المشكلة
 - (ج) شريحة جدول المحتويات
٢. سُئلت سؤالاً لا تعرف جوابه أثناء العرض. الأفضل:
 - (أ) اختراع إجابة مقنعة
 - (ب) الاعتراف بصدق وذكر كيف ستعرف الجواب
 - (ج) تجاهل السؤال
٣. «الدليل» في العرض يعني:
 - (أ) ما حدث فعلياً من مقابلات وتجارب وطلبات
 - (ب) توقعات المبيعات بعد خمس سنوات
 - (ج) عدد الشرائح
 الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقشة والتأمل

قدّم فكرة مشروعك في ٣٠ ثانية لزميلك، ثم اسأله: ما الذي تتذكره منها؟

مراجع الفصل

Kawasaki, G. (2004). The Art of the Start. Portfolio.

Duarte, N. (2010). Resonate. Wiley.

Heath, C., & Heath, D. (2007). Made to Stick. Random House.

النمو ودروس النجاح والإخفاق

لماذا تنجح المشاريع؟ ولماذا تتعثر؟

١٢

نختم الكتاب في هذا الفصل بنظرة إلى ما بعد البداية: كيف تنمو المشاريع، ولماذا يتعثر كثير منها، وماذا نتعلم من قصص النجاح والإخفاق. والغاية ليست حفظ القصص، بل استخلاص أنماط تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل في مشروعك وعملك.

أهداف الفصل

يُتوقع بعد دراسة هذا الفصل أن:

١. تشرح أبرز أسباب تعثر المشاريع الناشئة.

٢. تفرق بين النمو والتوسع.

٣. تستخلص دروسًا عملية من قصص النجاح والإخفاق.

١-١٢ لماذا تتعثر المشاريع؟

تتعثر نسبة كبيرة من المشاريع الجديدة في سنواتها الأولى. وهذه الحقيقة لا ينبغي أن تخيفك، بل أن تجعلك تسأل: ما الأسباب المتكررة؟ وكيف أتجنبها؟ وقد حلّلت تقارير ودراسات عديدة أسباب تعثر المشاريع، منها ما جمعه توم آيزنمان (Tom Eisenmann)، أستاذ ريادة الأعمال في هارفارد، في كتابه «لماذا تفشل الشركات الناشئة»، فتكررت فيها أسباب متشابهة نشرحها هنا:

١. لا حاجة حقيقية في السوق

من أكثر الأسباب تكرارًا في هذه الدراسات، بنى الفريق منتجًا جيدًا تقنيًا، لكن عددًا كافيًا من الناس لا يحتاجه، أو لا يحتاجه بما يكفي ليدفع. وغالبًا يحدث هذا لأن الفريق وقع في حب فكرته ولم يختبرها مع العملاء قبل أن يبني.

٢. نفاد المال

أنفق المشروع ماله قبل أن يصل إلى الإيرادات الكافية. وقد يكون السبب سوء تقدير التكاليف، أو التوسع المبكر، أو مشكلة في التدفق النقدي رغم وجود أرباح على الورق.

٣. الفريق غير المناسب

نقص في المهارات الأساسية (فريق كله تقنيون لا أحد فيه يبيع، أو العكس)، أو خلافات بين الشركاء، أو ضعف في الالتزام.

٤. المنافسة

تجاهل المنافسين أو التقليل منهم، أو دخول منافس أقوى بإمكانات أكبر لم يكن للمشروع ميزة تحميه منه.

٥. التسعير والتكلفة

هامش المساهمة صغير جدًا، أو نقطة التعادل بعيدة جدًا عن المبيعات الواقعية، فلا يعيش المشروع مهما اجتهد. ومن صوره الشائعة مشروع يُسعد العميل لكنه يُرهق من يقدمه: يستهلك وقته أو ماله أكثر مما يدفع العميل، فيترك العاملون أو يتعب الريادي ثم يخرج من السوق. وهذا ما شرحناه في «الصفحة الراجعة لكل الأطراف» في الفصل السادس.

٦. ضعف المنتج أو تجاهل العملاء

منتج لا يحقق وعده، أو تجربة سيئة، مع إصرار على عدم الاستماع للملاحظات وعدم التعديل.

٧. التوقيت

الدخول مبكرًا جدًا قبل أن يكون السوق أو التقنية جاهزين، أو متأخرًا جدًا بعد أن استقر السوق على منافسين أقوى.

لاحظ أن أغلب هذه الأسباب يمكن اكتشافها مبكرًا وبتكلفة قليلة بما تعلمته في هذا الكتاب: مقابلات العملاء تكشف غياب الحاجة، والحساب الصادق يكشف ضعف الهامش، والتجريب الصغير يكشف ضعف المنتج قبل أن تنفق الكثير.

٢-١٢ النمو والتوسع

حين يثبت المشروع أن نموذجه يعمل، تبدأ مرحلة جديدة: النمو. ويفرز المختصون بين مفهومين قد يبدوان متشابهين:

- **النمو (Growth):** زيادة الإيرادات مع زيادة مماثلة تقريبًا في الموارد والتكاليف. مثال: مطعم يفتح فرعًا ثانيًا؛ فتتضاعف الإيرادات تقريبًا، لكن يتضاعف معها الإيجار والموظفون والمعدات.
- **التوسع (Scaling):** زيادة الإيرادات بسرعة أكبر بكثير من زيادة التكاليف. مثال: منصة تعليمية رقمية تضيف ألف مشترك جديد بتكلفة إضافية قليلة جدًا، لأن المحتوى نفسه يُقدّم للجميع.

والسؤال الذي يكشف قابلية مشروعك للتوسع: هل يحتاج كل عميل جديد تكلفة جديدة كبيرة؟ فالخدمات القائمة على وقت الإنسان (استشارات، تدريب فردي) يصعب توسيعها، لأن ساعات اليوم محدودة. أما المشاريع القائمة على منتج يمكن تكراره (برمجيات، محتوى رقمي، منصات) فأسهل توسعًا. ولا يعني هذا أن المشاريع غير القابلة للتوسع سيئة؛ بل يعني أن طريقة نموها مختلفة.

طرق النمو

حدد إيفور أنسوف (Igor Ansoff) أربع استراتيجيات أساسية للنمو، تُعرف بـ«مصفوفة أنسوف»:

منتجات جديدة		منتجات حالية
تطوير المنتج: منتجات جديدة لعملائك الحاليين	اختراق السوق: بيع أكثر للعملاء الحاليين وجذب عملاء مشابهين (الأقل مخاطرة)	أسواق حالية
التنوع: منتج جديد لسوق جديد (الأعلى مخاطرة)	تطوير السوق: منتجك نفسه في مدينة أو شريحة جديدة	أسواق جديدة

ومن وسائل النمو أيضًا: الامتياز التجاري (Franchise)، وهو أن تمنح غيرك حق تشغيل نموذجك وعلامتك في مكان آخر مقابل رسوم ونسبة، فينمو مشروعك بأموال غيرك وجهده مع حفاظك على المعايير؛ والشراكات مع جهات تصل إلى عملاء لا تصل إليهم أنت.

احذر النمو المتهور

التوسع قبل أن يثبت النموذج في السوق الأول، أو بأموال لا تتناسب مع الإيرادات، من أخطر ما يواجه المشاريع الناجحة. فالفرع الثاني الذي يُفتح قبل أن يربح الأول قد يُسقط الاثنين معًا. والقاعدة: اتقن ثم وسع.

٣-١٢ دروس من قصص معروفة

نعرض هنا قصصًا موثقة ومعروفة، لا لنحفظها، بل لنستخرج منها أنماطًا تتكرر:

كوداك: النجاح الحالي قد يعمي عن التغيير القادم

امتلك كوداك مبكرًا تقنية التصوير الرقمي، فأحد مهندسيها صنع نموذجًا لكاميرا رقمية عام ١٩٧٥. لكن تجارة الأفلام كانت مربحة جدًا، فترددت الشركة في دفع تقنية قد تنافس منتجها الرئيس. ومع انتشار التصوير الرقمي ثم الهواتف الذكية، تراجعت أعمالها حتى أعلنت إفلاسها عام ٢٠١٢. **الدرس:** لا تجعل نجاحك الحالي يمنعك من رؤية التغيير؛ فإن لم تزعزع منتجك بنفسك، سيزعجه غيرك.

نوكيا: الحجم لا يحمي من بطء الاستجابة

تصدّرت نوكيا سوق الهواتف المحمولة في العالم سنوات طويلة. ومع ظهور الهواتف الذكية بشاشات اللمس وأنظمة التشغيل والمتاجر الجديدة، تأخرت في التحول، فتراجعت حصتها بسرعة كبيرة. وباعت قسم الهواتف عام ٢٠١٤. **الدرس:** الحجم والسمعة لا يكفيان: القدرة على التكيف السريع هي ما يحمي المشروع.

إنستغرام: راقب ما يفعله العملاء فعلاً

بدأ تطبيقًا مزدحمًا بالمزايا لتسجيل الحضور في الأماكن، فلاحظ مؤسسه أن الناس لا يستخدمون إلا ميزة الصور، فحذف كل شيء آخر ورُكِّز عليها. **الدرس:** السلوك الحقيقي للعملاء أصدق من خططك، والتبسيط قد يكون أكبر ابتكار.

أمازون: ابدأ ضيقًا وأتقن، ثم وسّع

بدأت أمازون عام ١٩٩٤ متجرًا إلكترونيًا للكتب فقط، لأن الكتب سهلة الشحن، ومتنوعة جدًا بحيث لا يستطيع محل واحد أن يعرضها كلها. وبعد أن أتقنت هذا السوق، توسعت تدريجيًا إلى فئات أخرى. **الدرس:** التركيز على سوق ضيق في البداية يمنحك فرصة الإتيان قبل التوسع.

هنقرستيشن: حاجة يومية عادية ونموذج يرضي أطرافه

انطلقت عام ٢٠١٢ في المملكة لحل مشكلة يعرفها الجميع: فلكي تطلب طعامًا كنت تجمع قوائم المطاعم الورقية وتتصل بالهاتف، فتجد الخط مشغولًا أو يُفهم الطلب خطأ. فجمعت المطاعم في منصة واحدة، والطلب بضغطة زر، وتتبع المندوب. واستحوذت شركة دليفري هيرو العالمية على حصة الأغلبية فيها عام ٢٠١٦، ثم على بقية الحصص عام ٢٠٢٣. **الدرس:** لم تخرع الطعام ولا المطاعم، بل غيرت طريقة الطلب.

بناء نموذج يكسب منه العميل والمطعم والمندوب والمنصة، كما رأينا في خريطة الوجوه في الفصل السادس.

تمارا: فهم السوق المحلي ميزة

تأسست عام ٢٠٢٠ لتقديم خدمة «اشتر الآن وادفع لاحقًا» على أقساط دون فوائد، بصيغة تراعي الضوابط الشرعية. فحلّت للعميل مشكلة السيولة عند الشراء، وزادت للتاجر حجم المشتريات. وفي نهاية عام ٢٠٢٣ جمعت جولة تمويل بنحو ٣٤٠ مليون دولار تجاوز بها تقييمها مليار دولار. **الدرس:** نموذج عالمي معروف قد ينجح محليًا حين يُكَيَّف مع ثقافة الناس وقيمهم، وهذا ما سميناه «التوافق» في الفصل الرابع.

ويوورك: النمو السريع لا يغني عن نموذج مربح

قدّمت مساحات عمل مشتركة للشركات والأفراد، ونمت بسرعة كبيرة وجذبت استثمارات ضخمة، فتوسعت في مدن كثيرة حول العالم بعقود إيجار طويلة. لكن تكاليفها كانت أعلى بكثير من إيراداتها، فتعثّر طرحها العام عام ٢٠١٩، ثم تقدمت بطلب حماية من الإفلاس عام ٢٠٢٣. **الدرس:** هذا هو «النمو المتهور» الذي حذرنا منه: التوسع قبل أن يثبت النموذج ربحيته يكثر الخسارة ولا يعالجها.

المشاريع الطلابية التي تتوقف

وهناك نمط محلي يعرفه كل من درّس هذا المقرر: مشاريع طلابية تبدأ بحماس كبير في مسابقة أو مقرر، ثم تتوقف بعد أسابيع. وأسبابها المتكررة: غياب حاجة قوية، والاعتماد على الحماس دون خطة، وعدم التفرد. وتفرق الفريق بعد انتهاء المقرر. **الدرس:** الاستمرار يحتاج أكثر من فكرة جميلة: يحتاج دليلًا على الحاجة، والتزامًا، وخطة واقعية.

٤-١٢ كيف تتعامل مع الإخفاق؟

الإخفاق جزء طبيعي من الريادة، والسؤال ليس هل ستخفق، بل كيف ستتعامل مع الإخفاق حين يحدث:

- **افصل بين نفسك والمشروع:** إخفاق الفكرة لا يعني أنك فاشل. يعني أن فرضية ما كانت خاطئة.
- **اسأل: ماذا تعلمنا؟** اكتب الدروس فور انتهاء التجربة قبل أن تنساها: ما الذي توقعناه؟ ماذا حدث؟ لماذا؟ ماذا سنفعل مختلفًا؟
- **أخفق مبكرًا وبتكلفة قليلة:** هذا هو هدف كل أدوات التجريب في هذا الكتاب. الإخفاق في أسبوع وبـ ٥٠ ريال درس، والإخفاق بعد سنة وبمدرّاتك كلها كارثة.

- **اعرف متى تتوقف:** المثابرة فضيلة، لكن تجاهل الأدلة المتكررة ليس مثابرة بل عناد. حدد مسبقًا ما الذي سيجعلك تتوقف أو تتحول.
- **استفد من إخفاق غيرك:** اقرأ قصص المشاريع المتعثرة واسأل أصحابها: فهي أرخص دروس يمكن أن تحصل عليها.

٥-١٢ ما بعد هذا الكتاب

سواء أسست مشروعًا بعد هذا المقرر أو لم تؤسس، فقد اكتسبت طريقة في التفكير تنفعك في أي عمل: **ابدأ من المشكلة لا من الحل، واسمع الناس قبل أن تقرر عنهم، وجذب صغيرًا قبل أن تلتزم كبيرًا، واحسب بصدق، وتعلم من كل نتيجة.**

وإن أردت أن تمضي بفكرتك، فابدأ بخطوات قريبة: مركز ريادة الأعمال في جامعتك، ومسابقات الأفكار والهاكاثونات، وبرامج منشآت وحاضنات الأعمال، والمرشدين من أصحاب الخبرة في مجالك. والأهم من ذلك كله أن تبدأ بخطوة صغيرة هذا الأسبوع.

خلاصة الفصل

- أكثر أسباب التعثر تكرارًا غياب الحاجة الحقيقية، ونفاد المال، ومشكلات الفريق، والتسعير.
- النمو يزيد الإيرادات والموارد معًا، والتوسع يزيد الإيرادات أسرع من التكاليف.
- النجاح الحالي قد يعمي عن التغيير، والتركيز والتبسيط مفتاحان متكرران.
- الإخفاق المبكر والرخيص مصدر تعلم، والإصرار لا يعني تجاهل الأدلة.

مصطلحات الفصل

التوسع (Scaling)	نمو الإيرادات أسرع من نمو التكاليف.
الامتياز التجاري	منح الآخرين حق تشغيل نموذجك وعلامتك مقابل رسوم.
النمو المتهور	التوسع قبل إثبات النموذج أو بلا أساس مالي.
الإخفاق المبكر	اكتشاف خطأ الفكرة مبكرًا وبتكلفة قليلة.

أسئلة للتقويم الذاتي

١. من أكثر أسباب تعثر المشاريع الناشئة تكرارًا:
(أ) عدم وجود حاجة حقيقية في السوق (ب) كثرة المقابلات مع العملاء (ج) اختيار اسم طويل
 ٢. تطبيق يخدم ألف عميل إضافي بتكلفة إضافية قليلة جدًا. هذا مثال على:
(أ) النمو الخطي (ب) التوسع (Scaling) (ج) الامتياز التجاري
 ٣. الدرس الأساسي من قصة كوداك:
(أ) التقنية الجديدة لا تهم (ب) النجاح الحالي قد يمنع رؤية التغيير القادم (ج) الشركات الكبيرة لا تفشل
- الإجابات في آخر الكتاب.

للمناقش والتأمل

اختر مشروعًا محليًا تعرفه أغلق أبوابه. ما السبب الأرجح من الأسباب السبعة؟ وكيف كان يمكن اكتشافه مبكرًا؟

مراجع الفصل

- Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). Blitzscaling. Currency.
- Eisenmann, T. (2021). Why Startups Fail. Currency.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, 35(5), 113–124.

ملحق (١): أنشطة صفية قصيرة

أنشطة قصيرة تناسب المحاضرة التي يضيق وقتها، وأغلبها لا يحتاج أكثر من ورقة وجوال. يمكن أن يُفتح بها اللقاء، أو تُستخدم لتطبيق مفهوم من الفصل.

٣٠ دائرة

٥ دقائق

كسر الخوف من الأفكار «الغريبة» · المواد: ورقة عليها ٣٠ دائرة فارغة

١. حوّل أكبر عدد من الدوائر إلى أشياء مختلفة (ساعة، كرة، وجه...) خلال ٣ دقائق.
٢. قارن العدد مع زميلك: من خرج عن المألوف؟ من دمج أكثر من دائرة؟
٣. اسأل: لماذا توقفنا عند الأفكار الأولى؟

الطلاقة تأتي قبل الجودة، والإبداع يبدأ بكسر قواعد لم يضعها أحد.

أسوأ فكرة ممكنة

٥ دقائق

توليد أفكار بلا ضغط · المواد: لا شيء

١. اطرح مشكلة (مثل: الانتظار الطويل في العيادات).
٢. كل فريق يقترح أسوأ حل ممكن خلال دقيقتين.
٣. اعكسوا الحلول السيئة: ماذا يصبح كل واحد لو قلبناه؟

العصف العكسي يحرر التفكير، وكثير من الأفكار الجيدة تخرج من أسوأها.

بيع لي هذا القلم

٥ دقائق

الفرق بين المواصفات والفائدة · المواد: قلم أو أي شيء على الطاولة

١. متطوع يحاول بيع القلم للأستاذ خلال دقيقة.
٢. الصف يلاحظ: هل تكلم عن القلم أم عن حاجة المشتري؟
٣. المحاولة الثانية تبدأ بسؤال المشتري عن حاجته.

العميل لا يشتري منتجًا؛ يشتري حلًا لحاجته.

قيمة الشيء العادي

رؤية الفرصة في المألوف · المواد: مشبك ورق أو قارورة ماء فارغة

١. كل فريق يأخذ شيئاً عادياً جداً.
٢. خلال ٤ دقائق: ما أكثر طريقة يمكن أن تصنع منه قيمة لشخص ما؟
٣. الفكرة الأكثر قيمة (لا الأغرب) تفوز.

القيمة لا تسكن في الشيء، بل في الحاجة التي يلبئها.

مشكلة اليوم

تدريب عين الملاحظة · المواد: جوال

١. في أول المحاضرة، كل طالب يكتب مشكلة واحدة لاحظها في طريقه للجامعة.
٢. الأستاذ يقرأ ٥ منها عشوائياً.
٣. الصف يصوّت: أيها يعيشه أكثر من نصف القاعة؟

الفرص حولنا، لكن نحتاج أن ندرّب أعيننا على رؤيتها.

مقابلة الـ ٣ دقائق

الاستماع بدل الإقناع · المواد: لا شيء

١. كل طالب يقابل زميلاً لا يعرفه عن «آخر مرة تأخر فيها عن شيء مهم».
٢. ممنوع اقتراح حلول. اسأل فقط: ماذا حدث؟ ولماذا؟ وماذا فعلت؟
٣. تبادلو الأدوار، ثم يشارك كل طالب أغرب سبب سمعه.

المقابلة الجيدة تكشف ما لا يقوله الناس في الاستبانات.

كم يكلف فعلاً؟

الإحساس بالأرقام · المواد: صورة منتج مألوف (كوب قهوة، وجبة، غسيل سيارة)

١. كل فريق يقدّر تكلفة مكونات المنتج المتغيرة.
٢. ثم يقدّر التكاليف الثابتة الشهرية للمحل.
٣. يحسبون في الحاسبة: كم كوباً يجب أن يبيع المحل يومياً ليتعادل؟

الربح ليس سعر البيع ناقص المواد فقط؛ فالتكاليف الثابتة تأكل الكثير.

التفريدة

وضوح الفكرة · المواد: جوال

٥ دقائق

١. اكتب فكرة مشروعك في تفريدة لا تتجاوز ٢٠ كلمة.
٢. مرّرها لفريق آخر: هل فهموا من العميل وما الفائدة؟
٣. أعد الكتابة بناءً على ما لم يفهموه.

إن لم تُفهم فكرتك في سطر، لن تُفهم في عرض.

تحوّل أم استمرار؟

اتخاذ قرار بدليل · المواد: بطاقة سيناريو يقرؤها الأستاذ

١٠ دقائق

١. اقرأ سيناريو قصيرًا: «جذب فريق خدمة غسيل سيارات في مواقف الشركات، طلب ٣ أشخاص فقط، لكن ٢٠ سألوا: هل تنظفون السيارة من الداخل وتعقمونها؟».
٢. كل فريق يقرر خلال ٣ دقائق: نستمر، أم نعدّل، أم نغيّر الاتجاه؟ ولماذا؟
٣. ناقشوا: ما الدليل الذي اعتمدتم عليه؟

تغيير الاتجاه بناءً على دليل ليس فشلاً، بل ذكاء.

هل يبتسم الجميع؟

التفكير في كل أطراف المشروع · المواد: ورقة وقلم

١٠ دقائق

١. يعرض الأستاذ فكرة شائعة (حلاق متنقل، ورشة متنقلة، مغسلة متنقلة).
٢. كل فريق يرسم وجهًا لكل طرف: العميل، ومقدم الخدمة، وصاحب المشروع، ويحسب تقريبًا كم عميلًا يُخدم في اليوم وما السعر المجدي.
٣. ثم يعدّل الفريق النموذج حتى يبتسم الجميع، أو يقرر أن الفكرة لا تنجح.

الفكرة الجيدة للعميل وحده ليست مشروعًا؛ المشروع الناجح يُرضي كل أطرافه.

العرض الصامت

قوة النموذج الأولي · المواد: ورقة وأقلام

١٠ دقائق

١. كل فريق يرسم فكرته على ورقة واحدة بلا كلمات تقريبًا.
٢. تُعلّق الأوراق، ويتجول الطلاب ويكتبون على لاصقة: ماذا فهمت؟
٣. الفريق يقارن ما فهمه الناس بما كان يقصده.

الصورة البسيطة تكشف هل الفكرة واضحة أم في رأسك فقط.

تذكرة الخروج

تثبيت التعلم في آخر المحاضرة · المواد: جوال أو ورقة صغيرة

٥ دقائق

١. قبل الخروج، كل طالب يكمل جملة: «اليوم اكتشفت أن...».
٢. وجملة ثانية: «سأجرب هذا الأسبوع...».
٣. يقرأ الأستاذ بعضها في بداية المحاضرة القادمة.

التأمل القصير يحوّل النشاط إلى تعلم.

تحدي الـ ١٠ ريالات

تجربة ريادية حقيقية خارج القاعة · المواد: ١٠ ريالات افتراضية أو حقيقية، وأسبوع

أسبوع خارج القاعة

١. كل فريق يحاول خلق أكبر قيمة ممكنة خلال أسبوع، انطلاقًا من ١٠ ريالات فقط (أو بلا مال).
٢. القيمة قد تكون ربحًا أو خدمة للمجتمع: المهم أن يستفيد شخص حقيقي.
٣. كل فريق يعرض ما فعله في دقيقتين.

أكبر مورد لديك ليس المال، بل الملاحظة والعلاقات والمبادرة.

ملحق (٢): دليل تطوير فكرة المشروع الريادي

يطوّر الطالب فكرته طوال الفصل في تسعة أجزاء، على هيئة خطة عمل مصغرة، ثم يسلم نسخته النهائية. وفي كل جزء: ما المطلوب، ومثال من مشروع واحد هو اشتراك صيانة المكيفات «برودة»، وخطأ شائع يُتجنب.

١. المشكلة

ما المشكلة أو الفجوة؟ من يعانيها ومتى؟ أقنع القارئ بثلاثة أمور: أن المشكلة موجودة، وأنك تفهمها، وأن هناك حاجة حقيقية لحلها. استشهد بما سمعته في مقابلاتك (عددتها، وعبارات قالها الناس) وبأي رقم موثوق.

اكتب في هذا الجزء:

- جملة واحدة واضحة تحدد المشكلة: من يعانيها؟ ومتى؟ وما أثرها عليه؟
- الدليل: كم شخصاً قابلت؟ وماذا قالوا؟ (اقتبس عبارة أو عبارتين بكلماتهم).
- كيف يتعامل الناس مع المشكلة الآن، ولماذا لا يكفي ذلك؟

مثال:

«تتعطل مكيفات كثير من البيوت في ذروة الصيف، فتنتظر الأسر الفني يومين أو ثلاثة في حر شديد، وتدفع أحياناً مبالغ كبيرة لإصلاح أعطال كان يمكن تجنبها بصيانة بسيطة. قابلنا ثماني أسر، قالت ست منها إن مكيفاً واحداً على الأقل تعطل في الصيف الماضي، وقالت إحدى الأمهات: (اتصلت على ثلاثة فنيين، واحد ما رد، والثاني قال بعد يومين، والثالث جاء وطلب مبلغ ما أعرف هو صح أو لا)».

تجنّب: وصف المشكلة بعبارات عامة مثل «الناس يعانون من الحر»، أو الاعتماد على رأيك الشخصي دون أي مقابلة، أو كتابة الحل بدل المشكلة.

٢. العميل المستهدف

صف عميلك بدقة: «الأسر في الأحياء الجديدة التي لديها أربعة مكيفات أو أكثر» أوضح من «الناس». كم عددهم تقريبًا؟ كيف يتصرفون مع المشكلة الآن؟

اكتب في هذا الجزء:

- وصف دقيق للعميل: العمر أو المرحلة، والمكان، والسلوك.
- عدد تقريبي للعملاء المحتملين، ومن أين جاء هذا الرقم.
- من الذي يدفع؟ (قد يختلف عن المستفيد، كالأب الذي يدفع لخدمة يستفيد منها ابنه).

مثال:

«الأسر التي تسكن في فلل أو شقق كبيرة في الأحياء السكنية، ولديها أربعة مكيفات أو أكثر. والذي يدفع غالبًا رب الأسرة. ونستهدف بعدها أصحاب المحلات الصغيرة. قَدَرنا عدد البيوت في ثلاثة أحياء قريبة بنحو (...) من الحصر الميداني، ونتوقع أن يهتم بالخدمة نحو ١٠% منها بناءً على مقابلاتنا».

تجنّب: كتابة «جميع الناس» أو «كل سكان المدينة»، أو ذكر أرقام كبيرة دون مصدر.

٣. الحل وما يميزه

ما المنتج أو الخدمة؟ وما الذي يميزها عن البدائل (السعر، السرعة، الجودة، السهولة، القرب)؟ تأكد أن الحل مناسب لك كمقدّم له، ومناسب للعميل، ولبقية الأطراف (المورد، المندوب، الشريك).

اكتب في هذا الجزء:

- ما الحل بالضبط؟ وكيف يحصل عليه العميل خطوة بخطوة؟
- ما الذي يميزه عن البدائل الحالية؟ ميزة واحدة واضحة أفضل من خمس مزايا عامة.
- هل الحل مربح لكل الأطراف: أنت، والعميل، والمورد أو المندوب أو الشريك؟ وهل المبلغ الذي سيدفعه العميل يكفي ليكسب الجميع؟ (املاً ميزان الأطراف أسفل هذا الجزء).
- رسالتك في جملة (استعن بصانع الرسالة في الأدوات).

مثال:

«اشترك سنوي يشمل زيارتي صيانة مجدولتين (قبل الصيف وفي منتصفه)، وأولوية في الأعطال خلال ٢٤ ساعة، مع تقرير مصوّر بعد كل زيارة. الميزة: سعر ثابت معروف وموعد مضمون بدل البحث عن فني عند العطل. ولأننا نجدول الزيارات بحسب الأحياء، يزور الفني عدة بيوت متقاربة في اليوم نفسه، فيكسب دخلاً جيداً ويبقى السعر مناسباً للأسرة، ويبقى لنا هامش مجزٍ».

تجنّب: وصف الحل بعبارات عامة مثل «تطبيق ذكي يحل كل مشكلات المنازل»، أو إضافة مزايا كثيرة لا علاقة لها بالمشكلة التي سمعتها، أو حل يُسعد العميل لكنه مرهق أو خاسر لمن يقدمه.

٤. السوق والمنافسون

هل هو شيء يشتريه الناس يوميًا أم مرة في السنة؟ ما حجم الطلب تقريبًا؟ من يقدم حلاً مشابهًا، وما البدائل غير المباشرة التي يستخدمها الناس؟ لا تكتب «لا يوجد منافس»؛ دائمًا هناك بديل.

اكتب في هذا الجزء:

- هل المنتج يُشترى يوميًا أم أسبوعيًا أم في مناسبات؟
- المنافسون المباشرون (يقدمون الحل نفسه) وغير المباشرين والبدائل (ما يفعله الناس الآن).
- جدول مقارنة بسيط: أنت مقابل منافسين أو ثلاثة في السعر والجودة والسهولة.

مثال:

«الطلب موسمي ويتكرر كل سنة. المنافسون: الفنيون المستقلون (أرخص أحيانًا، لكن مواعيدهم غير مضمونة وأسعارهم غير واضحة)، وشركات الصيانة الكبيرة (موثوقة، لكنها أغلى وتركز على المنشآت)، والبديل الأكثر شيوعًا: الانتظار حتى يتعطل المكيف ثم البحث عن في».

تجنّب: كتابة «لا يوجد منافس»، فهذا يعني أنك لم تبحث، أو أنه لا توجد حاجة.

٥. النموذج الأولي وما تعلمناه

ما أبسط نسخة جربتوها (رسم، صفحة، نموذج طلب، تجربة يدوية)؟ على كم شخص؟ ماذا تغيّر في فكرتكم بعد التجربة؟ تغيير الاتجاه دليل يُحسب لكم لا عليكم.

اكتب في هذا الجزء:

- ما أبسط نسخة من الحل جربتوها؟ (رسم، منشور، نموذج طلب، تقديم الخدمة يدويًا لعدد قليل).
- على كم شخص جربتوها؟ وماذا حدث فعلاً؟
- ماذا تعلمتم؟ وماذا غيّرتم في فكرتكم بعد التجربة؟

مثال:

«نشرنا إعلانًا بسيطًا في مجموعتين لحيتين مع رابط حجز لزيارة صيانة بسعر تجريبي. حجزت ١٩ أسرة خلال أسبوعين، ونقّذنا الزيارات مع في متعاون. سأل ١١ منها عن اشتراك سنوي، واكتشفنا أن الأسر تهتم بالتقرير المصور أكثر مما توقعنا، لأنه يطمئنهم أن العمل تم فعلاً، فجعلناه جزءًا أساسيًا من الخدمة».

تجنّب: الاكتفاء بقول «سنجرب لاحقًا»، أو عرض الفكرة على أصدقائك فقط وسؤالهم إن كانت تعجبهم. وتذكّر أن تغيير الفكرة بعد التجربة يُحسب لك لا عليك.

٦. الجانب المالي

نركز على التشغيل الشهري. اكتب التكاليف الثابتة بندًا بندًا، ثم التكلفة المتغيرة للوحدة وسعر البيع، والنتيجة تُحسب تلقائيًا. اسأل نفسك عن المبيعات المتوقعة: هل هي منطقية؟

اكتب في هذا الجزء:

- التكاليف الثابتة الشهرية بندًا بندًا (إيجار، رواتب، اشتراكات، خدمات).
- التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (مواد، تغليف، توصيل)، وسعر البيع.
- المبيعات المتوقعة شهريًا، ومن أين جاء هذا التوقع.
- نقطة التعادل تُحسب تلقائيًا، وعلّق عليها: هل هي واقعية؟

مثال:

«سعر الزيارة في الاشتراك ١٥٠ ريالًا، وتكلفتها المتغيرة ٦٠ ريالًا (مواد ٣٥، ووقود ١٥، ورسائل وعمولة دفع ١٠). فهامش المساهمة ٩٠ ريالًا. التكاليف الثابتة ٩٠٠٠ ريال شهريًا (راتب فني، وتأجير سيارة، واشتراك نظام الجدولة). فنحتاج ١٠٠ زيارة شهريًا للتعادل، أي نحو ٤ زيارات يوميًا، وهو ممكن إذا كانت الزيارات متقاربة. أما تجهيز المعدات (١٣'٠٠٠ ريال) فتكلفة تأسيسية لم ندخلها في الحساب الشهري».

تجنّب: إدخال التكاليف التأسيسية (المعدات والتجهيز) ضمن التكاليف الشهرية، أو نسيان التكاليف الصغيرة كالتغليف والتوصيل، أو افتراض مبيعات كبيرة دون دليل.

٧. الفريق

كم شخصًا يحتاج المشروع؟ من يفعل ماذا؟ هل العاملون برواتب شهرية أم بعقود مقابل خدمة؟ وماذا يحدث للفريق عند التوسع؟

اكتب في هذا الجزء:

- من في الفريق؟ ومن يتولى ماذا؟
- من يحتاجون إضافته لتشغيل المشروع فعليًا؟ (بالراتب أو بعقد مقابل خدمة).
- ما الذي يتغير في الفريق إذا كبر المشروع؟

مثال:

«ثلاثة أعضاء: الأول للتشغيل وجدولة الزيارات، والثاني للتسويق والتواصل مع العملاء، والثالث للحسابات والمشتريات. نحتاج فنيًا براتب شهري في البداية، ونضيف فنيين بعقد عن كل زيارة في ذروة الصيف».

تجنّب: كتابة أسماء الفريق دون أدوار، أو تجاهل من سيعمل فعليًا في المشروع.

٨. التسويق

كيف تصل لعميلك؟ ما رسالتك في جملة (استعن بصانع الرسالة)؟ وكيف تحافظ عليه ليعود ويشترى مرة أخرى؟ اختر قناة أو قناتين تعرف أن عميلك موجود فيهما.

اكتب في هذا الجزء:

- رسالتك في جملة واحدة.
- قناة أو قناتان تعرف أن عميلك موجود فيهما، ولماذا اخترتهما.
- عرض يدفع العميل للتجربة الأولى.
- كيف تجعل العميل يعود ويوصي بك؟

مثال:

«رسالتنا: (صيفك بارد بلا أعطال، وموعد الفني مضمون). نصل للعملاء عبر مجموعات الأحياء ومكاتب العقار، مع فحص مجاني لأول ٢٠ مشتركا، وشهر إضافي مجاني لكل من يجلب جازا يشترك: لأن الجيران المشتركين يقرّبون زيارتنا من بعضها فيوفرون وقت الفني».

تجنّب: ذكر كل المنصات دون تركيز، أو الاكتفاء بقول «سنسوّق عبر وسائل التواصل».

٩. النمو والخطوة القادمة

هل التوسع مكلف؟ هل يحتاج كل فرع أو مدينة جديدة تكاليف تأسيس وموظفين؟ وما أول خطوة صغيرة تنفيذونها لو قررتم البدء فعلاً؟ المشروع الذي لا ينمو في الغالب يذبل.

اكتب في هذا الجزء:

- هل التوسع مكلف؟ (هل يحتاج كل موقع أو مدينة جديدة مكاناً وموظفين وتجهيزاً؟)
- إلى أين يمكن أن يتوسع المشروع: عملاء جدد، أو أماكن جديدة، أو منتجات مكملّة؟
- ما أول خطوة صغيرة وواقعية لو قررتم البدء فعلاً الشهر القادم؟

مثال:

«بعد ثلاثة أحياء، نتوسع إلى أحياء أخرى بفنيين جدد، ويغطي كل فني منطقة محددة. ويمكن إضافة المحلات الصغيرة واشتراكات المجمعات السكنية. أول خطوة: تشغيل الخدمة صيفاً واحداً في حين، والوصول إلى ٦٠ مشتركاً».

تجنّب: خطط توسع كبيرة غير مرتبطة بما حققته، مثل «سنغطي كل مدن المملكة في السنة الأولى».

قبل التسليم

- أجرينا ٥ مقابلات على الأقل مع أشخاص يعانون المشكلة، ليسوا كلهم من أصدقائنا.
- المشكلة مكتوبة بدقة (من؟ متى؟ كم؟) لا بعبارات عامة.
- ذكرنا بديلاً أو منافساً واحداً على الأقل.
- فرّقنا بين التكاليف التأسيسية والثابتة والمتغيرة.
- جرّبنا نموذجاً أولياً بسيطاً على أشخاص حقيقيين.
- الكلام بأسلوبنا، وإن استخدمنا الذكاء الاصطناعي فقد استخدمناه مساعداً في التطوير وبناء الأفكار، لا في الكتابة النهائية.

إجابات أسئلة التقويم الذاتي

الفصل الأول: ريادة الأعمال: المفهوم والأهمية

١. (ب) الريادة تبدأ من قيمة جديدة أو طريقة أفضل، لا من تكرار الموجود.
٢. (أ) الابتكار من داخل الجهة كموظف هو الريادة المؤسسية.
٣. (ب) شومبيتر وصف كيف يُزح الابتكار الجديد القديم.

الفصل الثاني: العقلية الريادية

١. (أ) حدد ما يقبل خسارته قبل أن يبدأ.
٢. (ب) الريادة سلوكيات ومهارات تُكتسب بالممارسة.
٣. (ب) حوّل المفاجأة إلى فرصة.

الفصل الثالث: الفرص وتوليد الأفكار

١. (ب) الفرصة فكرة تتحقق لها شروط السوق والتنفيذ.
٢. (أ) تغير ما يهتم به الناس ويقدرونه مصدر للفرص.
٣. (ب) النقد المبكر يقتل الأفكار.

الفصل الرابع: الإبداع والابتكار

١. (ب) تغيرت طريقة كسب المال، لا الخدمة نفسها.
٢. (ب) الابتكار هو وصول الفكرة إلى الاستخدام.
٣. (ب) المتبنون الأوائل يجربون ويؤثرون في غيرهم.

الفصل الخامس: فهم العميل والسوق

١. (ب) السؤال عن الماضي المحدد يكشف سلوكًا حقيقيًا.
٢. (أ) شريحة سلوك واحتياج محدد.
٣. (ب) يلبي الحاجة نفسها بطريقة مختلفة.

الفصل السادس: نموذج العمل

١. (ب) الأساسي مجاني والإضافات مدفوعة.

٢. (ب) عرض القيمة قلب نموذج العمل.
٣. (أ) نسبة من كل عملية بين طرفين.
٤. (ب) وقت الطريق والمواعيد تكلفة لا يدفعها أحد، فيصبح السعر المجدي مرتفعاً جداً، ويفضّل العميل المحل.
٥. (ب) تكلفة السيارة والوقت المتاح على السائق قليلة، لأنهما موجودان أصلاً.

الفصل السابع: التجريب والنموذج الأولي

١. (أ) قدّم الخدمة بنفسه لعدد قليل ليتعلم.
٢. (ب) الالتزام المالي أقوى من الكلام.
٣. (ب) نحتفظ بما نجح ونغيّر ما لم ينجح.

الفصل الثامن: التسويق للمشاريع الناشئة

١. (أ) $2000 \div 50 = 40$.
٢. (ب) التركيز يرفع الأثر ويقلل الهدر.
٣. (أ) ما يراه العميل ويلمسه من الخدمة.

الفصل التاسع: أساسيات المال والتمويل

١. (ب) الهامش ١٢، و $6000 \div 12 = 500$.
٢. (ب) تزيد مع كل وجبة تُباع.
٣. (أ) الربح المحاسبي ليس نقدًا في اليد.

الفصل العاشر: الجوانب النظامية والأخلاقية

١. (أ) العمل الحر يناسب الخدمات الفردية.
٢. (ب) الحماية للتنفيذ والشكل المحدد لا للفكرة المجردة.
٣. (ب) الوضوح المبكر يحفظ المشروع والعلاقة.

الفصل الحادي عشر: العرض والإقناع (Pitch)

١. (ب) القصة تشد الانتباه وتجعل المشكلة حقيقية.
٢. (ب) الصدق يبني الثقة أكثر من الاختلاق.
٣. (أ) الأفعال أقوى من التوقعات.

الفصل الثاني عشر: النمو ودروس النجاح والإخفاق

١. (أ) بناء شيء لا يحتاجه عدد كافٍ من الناس.
٢. (ب) الإيرادات تنمو أسرع من التكاليف.
٣. (ب) الخوف على الحاضر أضاع المستقبل.

مسرد المصطلحات

٤ ف	توليد فكرة جديدة ومفيدة.	الإبداع
١٢ ف	اكتشاف خطأ الفكرة مبكراً وبتكلفة قليلة.	الإخفاق المبكر
٤ ف	تحويل الفكرة إلى قيمة يستخدمها الناس فعلاً.	الابتكار
٤ ف	حل بسيط ورخيص يبدأ في سوق مهم ثم يزيح الشركات الكبرى.	الابتكار المُزعزع
٧ ف	حلقة التجريب في منهجية الشركة الناشئة الرشيقة.	ابن-قس-تعلم
١٠ ف	اتفاق مكتوب يحدد الحصص والأدوار وآلية حل الخلاف.	اتفاقية المؤسسين
٥ ف	اختبار فرضيات المشروع بالحديث المباشر مع العملاء.	اكتشاف العميل
١٢ ف	منح الآخرين حق تشغيل نموذجك وعلامتك مقابل رسوم.	الامتياز التجاري
٧ ف	تغيير مدروس في جزء من النموذج بناءً على الدليل.	التحوّل (Pivot)
٩ ف	انخفاض نسبة ملكية المؤسسين بدخول مستثمرين جدد.	التخفيف
٩ ف	المال الداخل والخارج فعليًا خلال فترة.	التدفق النقدي
١ ف	إحلال الابتكار الجديد محل المنتجات والأساليب القديمة (شومبيتر).	التدمير الخلاق
٧ ف	منهج حل مشكلات يتمحور حول الإنسان بخمس مراحل.	التفكير التصميمي
٢ ف	منهج يبدأ بالموارد المتاحة بدل الهدف المسبق (ساراسفاثي).	التفكير الفعّال
٩ ف	تكاليف تُدفع مرة عند بدء المشروع.	التكاليف التأسيسية
٨ ف	الصورة التي يحملها العميل عنك مقارنة بالبدائل.	التموضع
١٢ ف	نمو الإيرادات أسرع من نمو التكاليف.	التوسع (Scaling)
٢ ف	الحد الأقصى من المال والوقت الذي تقبل خسارته في التجربة.	الخسارة المقبولة

١١ ف	ما يثبت أن الفكرة تعمل: مقابلات، تجارب، مبيعات.	الدليل (Traction)
١٠ ف	شركة تقتصر مسؤولية الشركاء فيها على حصصهم.	ذات مسؤولية محدودة
١ ف	اكتشاف فرصة وتحويلها بالابتكار إلى قيمة، بتنظيم الموارد وتحفل مخاطرة محسوبة.	ريادة الأعمال
١ ف	مشروع هدفه الأول حل مشكلة مجتمعية مع استدامة مالية.	الريادة الاجتماعية
١ ف	المبادرة والابتكار من داخل المؤسسة كموظف.	الريادة المؤسسية
٥ ف	وصف عميل نموذجي يمثل الشريحة المستهدفة.	شخصية العميل (Persona)
٩ ف	ما يبقى من الإيرادات بعد خصم كل التكاليف والالتزامات النظامية.	صافي الربح
٦ ف	نموذج يخرج منه العميل والريادي والعاملون والشركاء راضين، والعميل يدفع مبلغًا مجزيًا للجميع.	الصفقة الرابحة للجميع
٦ ف	سبب اختيار العميل لك بدل البدائل.	عرض القيمة
١١ ف	عرض في أقل من دقيقة يلخص الفكرة.	عرض المصعد
٣ ف	توليد أكبر عدد من الأفكار دون نقد فوري.	العصف الذهني
٢ ف	الإيمان بأن القدرات تنمو بالجهد والتعلم.	عقلية النمو
١٠ ف	الاسم أو الشعار المميز للمنتج، ويُسجل للحماية.	العلامة التجارية
٣ ف	فكرة لها حاجة حقيقية وعملاء وتوقيت مناسب وقدرة على التنفيذ.	الفرصة
٧ ف	توقع قابل للاختبار عن سلوك العميل.	الفرضية
١١ ف	عشر شرائح، عشرون دقيقة، وخط لا يقل عن ٣٠ نقطة.	قاعدة ١٠/٢٠/٣٠
٦ ف	الفرق بين أقصى ما يقبل العميل دفعه والتكلفة الحقيقية لتقديم الخدمة، ومنها الوقت.	كعكة القيمة
٣ ف	صياغة المشكلة سؤالاً مفتوحاً يدعو للحلول.	كيف يمكننا...؟
٤ ف	الفئة التي تجرب الجديد مبكرًا وتؤثر في غيرها.	المتبنون الأوائل

المخاطرة المحسوبة	الإقدام بعد دراسة الاحتمالات وتحديد الخسارة المقبولة.	ف ٢
المنشآت الصغيرة والمتوسطة	منشآت تُصنّف بعدد العاملين أو الإيرادات، وتعد عماد الاقتصاد.	ف ١
المهمة المطلوب إنجازها	الهدف الذي «يوظّف» العميل المنتج لتحقيقه.	ف ٥
المورد المعطل	مورد موجود لا يُستخدم معظم الوقت (سيارة، غرفة، معدات، وقت فراغ) فتكون تكلفة استغلاله قليلة.	ف ٦
نقطة التعادل	حجم المبيعات الذي لا ربح فيه ولا خسارة.	ف ٩
النمو المتهور	التوسع قبل إثبات النموذج أو بلا أساس مالي.	ف ١٢
نموذج العمل	منطق خلق القيمة وإيصالها والكسب منها.	ف ٦
نموذج العمولة	أخذ نسبة من كل عملية بين طرفين عبر منصتك.	ف ٦
هامش الربح	صافي الربح ÷ الإيرادات، ويرتفع مع المبيعات لأن التكاليف الثابتة تتوزع على وحدات أكثر.	ف ٩
هامش المساهمة	سعر البيع ناقص التكلفة المتغيرة للوحدة.	ف ٩
وثيقة العمل الحر	وثيقة تتيح للفرد تقديم خدماته المهنية بشكل نظامي.	ف ١٠
4Ps	المنتج، السعر، المكان، الترويج.	ف ٨
CAC	تكلفة اكتساب العميل الواحد.	ف ٨
Freemium	نسخة مجانية أساسية ونسخة مدفوعة مميزة.	ف ٦
LTV	قيمة ما يدفعه العميل طوال علاقته بالمشروع.	ف ٨
MVP	أبسط نسخة تسمح بالتعلم من عملاء حقيقيين.	ف ٧
Pitch	عرض قصير يهدف إلى إقناع المستمع بخطوة تالية.	ف ١١
SCAMPER	قائمة أسئلة لتطوير الأفكار: استبدل، ادمج، كيف، عدّل، استخدام آخر، احذف، اعكس.	ف ٣
STP	التقسيم، ثم الاستهداف، ثم التموضع.	ف ٨

ف ٥	تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات.	SWOT
ف ٥	السوق الكلي، والمتاح، والمستهدف الواقعي.	TAM / SAM / SOM

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الصمغاني، عمر عبدالله. (2023). احتياجات الطلبة الموهوبين ذوي السمات الإبداعية والابتكارية في المرحلة الجامعية لتحفيز الإبداع والابتكار. مجلة العلوم الإنسانية. 19(2)، 39-62.
- الصمغاني، عمر عبدالله. (2026). المجتمع الداعم للابتكار وريادة الأعمال للأفراد الموهوبين كما يراه رواد الأعمال المبتكرون السعوديون: دراسة نوعية ظاهراتية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، 19(2).
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). نظام حماية البيانات الشخصية.
- الهيئة السعودية للملكية الفكرية (SAIP). الموقع الرسمي.
- وزارة التجارة. نظام الشركات (الصادر بالمرسوم الملكي م/132 وتاريخ 1443/12/1هـ).

المراجع الأجنبية

- Alsamani, O. A. (2023). The development of innovation for the creatively gifted: A phenomenological study of the lived experiences of successful outstanding innovators. *International Journal of Educational Sciences*, 41(1), 70–81.
- Alsamani, O. A. (2026). Structured collaboration with generative artificial intelligence to foster innovation and strategic thinking in entrepreneurship education. *Discover Education*, 5, Article 582. <https://doi.org/10.1007/s44217-026-01593-9>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (6th ed.). Pearson.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (6th ed.). Pearson. (الفصلان 8 و 10)
- Berman, K., & Knight, J. (2013). *Financial Intelligence* (rev. ed.). Harvard Business Review Press.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. K&S Ranch.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. HarperBusiness.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck*. HarperBusiness.

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Duarte, N. (2010). *Resonate*. Wiley.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Eberle, B. (1971). *SCAMPER: Games for Imagination Development*. D.O.K. Publishers.
- Eisenmann, T. (2021). *Why Startups Fail*. Currency.
- Feld, B., & Mendelson, J. (2019). *Venture Deals* (4th ed.). Wiley.
- Fitzpatrick, R. (2013). *The Mom Test*. CreateSpace.
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (n.d.). *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*.
- Heath, C., & Heath, D. (2007). *Made to Stick*. Random House.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling*. Currency.
- Kawasaki, G. (2004). *The Art of the Start*. Portfolio.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean* (2nd ed.). O'Reilly.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm*. HarperBusiness.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018* (4th ed.). OECD Publishing.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Scribner.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution*. W. W. Norton.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemmas*. Princeton University Press.
- Weinberg, G., & Mares, J. (2015). *Traction*. Portfolio.

ريادة الأعمال ١٠١

ريادة الأعمال ليست حكرًا على من يريد تأسيس شركة. بل طريقة في التفكير والعمل يحتاجها الجميع. يقدّم هذا الكتاب أساسيات ريادة الأعمال في اثني عشر فصلًا: من مفهوم الريادة والعقلية الريادية والفرص والابتكار، إلى فهم العميل ونموذج العمل والتجريب والتسويق، ثم المال والتمويل والجوانب النظامية والعرض والنمو. ويشرح كل مفهوم بمثال، ويربطه بأدوات يطبقها الطالب على فكرته، مع عناية خاصة بسؤال يغيب عن كثير من الأفكار: هل يربح كل أطراف المشروع؟

د. عمر عبدالله الصمعاني