



Implemented by  
**giz**  
GIZ GmbH  
German Development Cooperation



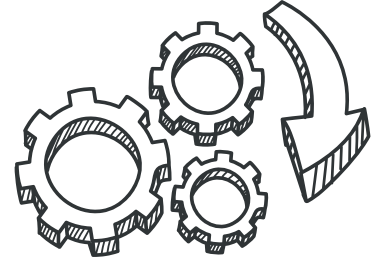
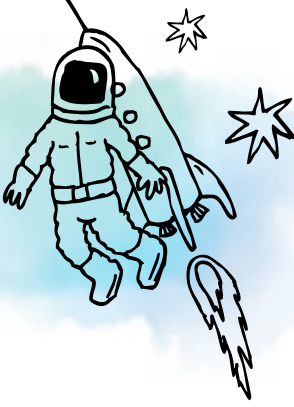
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة



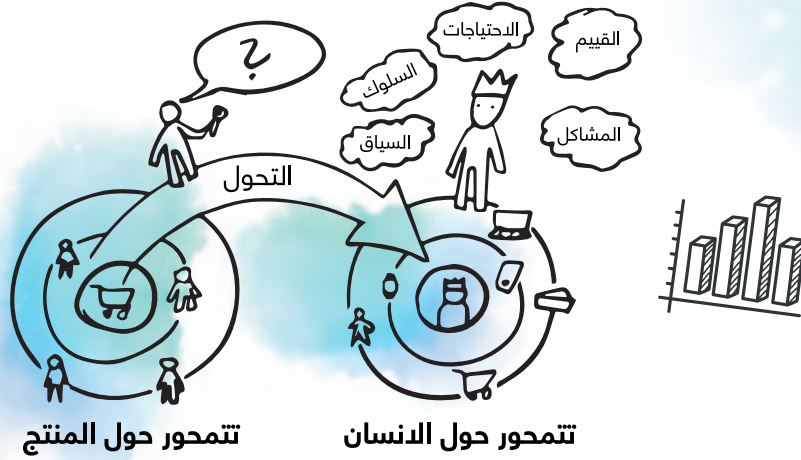
# من فكرة الى شركة ناشئة

دليل تطوير الأعمال لرحلتك كرائد اعمال في العراق





# شركة ناشئة



## من فكرة الى شركة ناشئة

دليل تطوير الأعمال لرحلتك كرائد اعمال في العراق

# المقدمة

يواجه الاقتصاد العراقي اليوم العديد من التحديات بسبب سوء الإدارة والتغير السريع في النظام البيئي العالمي. من المرجح أن تستمر الآثار المترتبة على هذه التحديات خلال السنوات القليلة القادمة.

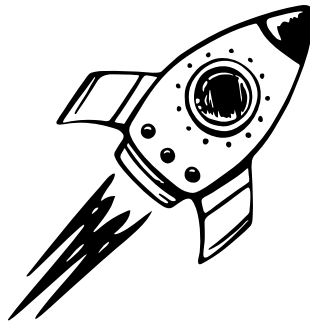
وبحسب تقرير البنك الدولي 2020 "المرصد الاقتصادي للعراق"، فإن 77% من ميزانية العراق لعام 2019 تم إنفاقها على التوظيف العام، والتي تعتبر الأعلى في العالم. إن انخفاض أسعار النفط والحاجة إلى الاستثمار في البنى التحتية سيجبر العراق ليس فقط على تعليق التوظيف العام، بل سيحد أيضاً من أي توظيف في المستقبل. في نهاية المطاف، سيؤدي ذلك إلى دفع الخريجين الجدد نحو القطاع الخاص للبحث عن عمل أو بدء أعمالهم التجارية الخاصة.

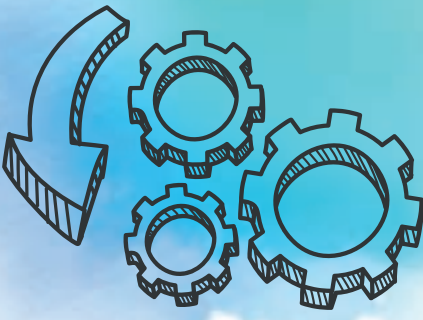
لدخول القطاع الخاص، ستحتاج إلى مجموعة محددة من المهارات التي قد لا تغطيها الأوساط الأكاديمية، مما يقلل من فرص العمل لديك أو قدرتك على إنشاء عملك الخاص. هذه الفجوة بين ما تعلمته في الكلية والمهارات المطلوبة من قبل القطاع الخاص تسمى "فجوة مهارات السوق". سيساعدك هذا الدليل في الحصول على الأدوات التي تحتاجها لسد الفجوة بينك وبين الحصول على وظيفة واعدة أو بدء عمل تجاري.

يتكون هذا الدليل "من فكرة إلى شركة ناشئة" من مواد موجهة للأعمال التجارية، منظم في شكل رحلة. سواء كنت طالباً جامعياً أو خريجاً في العراق، فإن التركيز ينصب على تعليمك الأدوات والتقنيات والجوانب المختلفة التي يمكن أن تساعدك على التنقل في إمكانية التميز في وظيفتك الحالية أو المستقبلية، وكذلك إنشاء عملك الخاص. هذا الدليل لا يحل محل المناهج الأكاديمية الخاصة بك. بدلاً من ذلك، سوف يكمل تعليمك ويحسن فرصك في التوظيف، أو يساعدك في بناء عملك بمجرد تخرجك.

يتكون الدليل من 10 فصول مترابطة لإرشادك خلال جميع مراحل بدء عمل تجاري، من تقنيات التفكير النقدي وأفكار النماذج الأولية إلى تحويلها إلى منتج الحد الأدنى (MVP)، وتسجيل هذه الأفكار لتصبح أعمالاً حقيقية، وكيفية تمويل هذه الأفكار لتصبح مشروع.

هذا الدليل هو نتيجة جهد تعاوني بين جمعية التعاون الدولي الألمانية (GIZ) في العراق ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية (MoHESR) ومجموعة من الخبراء العراقيين.





## خارطة الدليل

يتكون هذا الدليل من مسارين يكمل كل منهما الآخر: المسار "الأساسي" و "التوسع". يغطي المسار "الأساسي" الأساسيات النظرية والعملية الضرورية لريادة الأعمال. يوفر مسار "التوسع" معلومات وتمارين إضافية لتعميق معرفتك.

## مسار التأسيس

المقدمة

**(1) الحصول على التوجيه:** يشرح هذا الفصل ما يحتاج الشباب العراقي إلى التفكير فيه عند بدء أعمالهم التجارية الصغيرة والمتناهية الصغر اليوم، سواء كانت رحلاتهم حتى الآن ريادة أم لا.

## رحلة ريادة الأعمال الأساسية

**(2) مبادئ العمل والتصميم المتمحور حول الإنسان:** يساعد هذا الفصل القارئ على النظر إلى التحديات المختلفة من حولهم وتحديد طرق تحويل هذه التحديات إلى أفكار تجارية.

**(3) مخطط نموذج العمل:** يساعد هذا الفصل القارئ على وضع نموذج أولي لفكرة العمل من الفصل السابق، وتنظيمها في مخطط نموذج عمل.

**(4) منهجية الشركات الناشئة المرنة:** يقدم هذا الفصل منهجية الشركة الناشئة المرنة ويمكّن القارئ من اختبار فكرة العمل والتحقق من صحتها من أجل توفير معلومات أفضل لحساب بياناته المالية الإجمالية.

**(5) التكاليف والإيرادات:** يغطي هذا الفصل هيكل التكلفة المختلفة وتدفقات الإيرادات المهمة لجعل فكرة عملك جاهزة للتنفيذ.

## رحلة تطوير المهارات

**(6) التخطيط المالي وأدارة السجلات:** يرشد هذا الفصل القارئ إلى المفاهيم المالية المختلفة المطلوبة في العمليات اليومية وأنشطة الحياة التجارية الحقيقية.

**(7) إدارة المشروع وبناء الفريق:** ينقل هذا الفصل القارئ بين إدارة المشروع وبناء الفريق المناسب لتنفيذ فكرة العمل.

**(8) التسويق والمبيعات:** يضيف هذا الفصل نظرة عامة على التسويق والمبيعات للقارئ لمعرفة كيفية بناء أعمالهم في أسواقهم.

**(9) الاعتبارات القانونية:** يشرح هذا الفصل عملية تسجيل الشركة للعمل في السوق العراقية بشكل شرعي.

**(10) التمويل:** يسلط هذا الفصل الضوء على كيفية تمويل الأعمال التجارية وإبراز فرص التمويل الممكنة في العراق.

## مسار التوسع

**(أ) محتوى إضافي:** في بعض الفصول، ستجد موارد إضافية لتوسيع معرفتك بما يتجاوز الأساسيات.

**(ب) التمارين:** في فصول معينة، ستتاح لك الفرصة لممارسة بعض المعرفة التي اكتسبتها من خلال التمارين.

# نظرة عامة على المحتوى

4	..... المقدمة	
10	..... 1 التوجيه	
12	.....	
13	.....	
14	..... لماذا تبدأ مشروع؟	1.2
15	..... الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة	1.3
15	..... أنواع ريادة الأعمال	1.4
15	..... 1.4.1 ريادة الأعمال	
15	..... 1.4.2 ريادة الأعمال الداخلية	
17	..... 1.4.3 ريادة الأعمال الاجتماعية	
17	..... هل أنا رائد أعمال؟	1.5
17	..... 1.5.1 المبتكر	
17	..... 1.5.2 المندفع ذاتياً	
17	..... 1.5.3 المقلد	
17	..... 1.5.4 الباحث	
17	..... 1.5.5 المشتري	

## الفصل 1

20	..... 2 مبادئ العمل والتصميم المتمحور حول الإنسان	
22	..... المقدمة	2.1
23	..... التصور	2.2
25	..... التفكير التصميمي	2.3
25	..... 2.3.1 ما هي منهجية التفكير التصميمي؟	
26	..... 2.3.2 كيف نطبق التفكير التصميمي؟	
27	..... 2.3.3 أمثلة محلية ودولية للتفكير التصميمي	
28	..... خارطة الطريق	
29	..... المرحلة 1: فهم ومراقبة	
30	..... 2.5.1 مخطط إطار التحدي	
33	..... 2.5.2 الرسم البياني للفعالية ضد السوق المستهدف القائم على التوفر	
34	..... 2.5.3 مخطط تحليل الشخص / المستخدم	
37	..... المرحلة 2: حدد	
38	..... 2.6.1 حدد مخطط وجهة النظر	
41	..... المرحلة 3: فكر	
42	..... 2.7.1 مخطط العصف الذهني	
45	..... 2.7.2 مخطط اختيار الفكرة	
48	..... 2.7.3 مخطط الحلول	
52	..... محتوى إضافي: أدوات مفيدة	

## الفصل 2

58	..... 3 مخطط نموذج العمل	
60	..... المقدمة	3.1
62	..... الحقل الأول: شرائح العملاء	3.2
63	..... 3.2.1 مستويات تقسيم السوق	
65	..... الحقل الثاني: عروض القيمة	3.3
67	..... 3.3.1 بعض أنواع وأمثلة عروض القيمة	
68	..... الحقل الثالث: القنوات	3.4
69	..... 3.4.1 مراحل القناة	
70	..... الحقل الرابع: علاقات العملاء	3.5
70	..... 3.5.1 المراحل الثلاث لعلاقات العملاء	
71	..... 3.5.2 فئات علاقات العملاء	

## الفصل 3





72	..... الحقل الخامس: تدفقات اليرادات	3.6
73	..... الحقل السادس: المصادر الرئيسية	3.7
74	..... 3.7.1 فئات المصادر الرئيسية	
75	..... الحقل السابع: النشاطات الرئيسية	3.8
76	..... الحقل الثامن: الشراكات الرئيسية	3.9
77	..... 3.9.1 دوافع تكوين الشراكات	
78	..... الحقل التاسع: هيكل التكلفة	3.10
79	..... الاستنتاج	3.11
80	..... محتوى إضافي: تقسيم أسواق المستهلكين والأعمال	3.12
86	..... التمارين	3.13

96	..... منهجية الشركات الناشئة المرنة	
98	..... المقدمة	4.1
99	..... يجب أن تحل الأفكار نقطة ألم	4.2
99	..... ما هي منهجية الشركات الناشئة المرنة	4.3
100	..... 4.3.1 مثال كلاسيكي	
101	..... 4.3.2 النموذج الأولي مقابل منتج الحد الأدنى	
102	..... 4.3.3 عملية تعلم قياس البناء	
104	..... 4.3.4 المنتجات مقابل المشاريع	
104	..... 4.3.5 سوق المنتجات المناسب (PMF)	

#### الفصل 4

106	..... 5 التكاليف واليرادات	
108	..... المقدمة	5.1
109	..... أنواع التكلفة	5.2
109	..... 5.2.1 التكاليف الثابتة مقابل المتغيرة	
111	..... 5.2.2 التكاليف المباشرة مقابل غير المباشرة	
111	..... 5.2.3 تكاليف بدء التشغيل مقابل التشغيلية	
112	..... بناء ميزانيتك	5.3
113	..... إدارة التكاليف	5.4
114	..... التسعير	5.5
114	..... 5.5.1 تقنيات التسعير	
115	..... 5.5.2 آليات التسعير	
116	..... نماذج التسعير الثلاثة	5.6
117	..... تدفقات اليرادات	5.7

#### الفصل 5

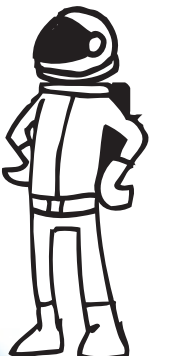
120	..... 6 التخطيط المالي وأدارة السجلات	
122	..... المقدمة	6.1
123	..... أهمية التخطيط المالي	6.2
123	..... أساسيات التخطيط المالي	6.3
123	..... 6.3.1 كشف الدخل	
126	..... 6.3.2 كشف التدفق النقدي	
126	..... 6.3.3 الميزانية العمومية	
128	..... 6.4 حفظ السجلات وأدارة الحسابات	
128	..... 6.4.1 طرق أدارة الحسابات	
129	..... 6.4.2 أدارة الحسابات المسموح والممنوع	

#### الفصل 6

130	.....	6.5 هامش الربح	
130	.....	6.5.1 لماذا هامش الربح مهم	
130	.....	6.5.2 ما هو هامش الربح الجيد؟	
131	.....	6.6 نقطة التعادل (BEP)	
131	.....	6.6.1 لماذا تعتبر نقطة التعادل مهمة؟	
132	.....	6.6.2 كيفية احتساب نقطة التعادل	
132	.....	6.6.3 كيفية استخدام تحليل نقطة التعادل	

134	.....	7 إدارة المشروع وبناء الفريق	
136	.....	7.1 المقدمة	
137	.....	7.2 أساسيات إدارة المشروع	
137	.....	7.2.1 قيود المشروع	
138	.....	7.2.2 دورة حياة المشروع	
141	.....	7.3 استراتيجيات بناء الفريق	
144	.....	7.4 محتوى إضافي: نظريات إدارة الجودة الشاملة	

148	.....	8 التسويق والمبيعات	
150	.....	8.1 المقدمة	
151	.....	8.2 ما هو التسويق؟	
151	.....	8.2.1 المزيج التسويقي	
153	.....	8.2.2 التسويق التقليدي مقابل الرقمي	
154	.....	8.2.3 التسويق من خلال الخط / فوق الخط / تحت الخط	
156	.....	8.2.4 الوسائط الرقمية في جميع أنحاء العالم وفي العراق	
158	.....	8.2.5 التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM)	
159	.....	8.2.6 إنشاء تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي	
161	.....	8.2.7 استنتاجات التسويق	
162	.....	8.3 ما هي المبيعات؟	
162	.....	8.3.1 أنواع مندوبي المبيعات	
163	.....	8.3.2 العرض التقديمي للمبيعات	
166	.....	8.3.3 نصائح حول كيفية التحول الى مندوب مبيعات مهم	
168	.....	8.4 محتوى إضافي: التسويق عبر فيسبوك Facebook	
168	.....	8.4.1 تاريخ فيسبوك	
169	.....	8.4.2 فيسبوك اليوم	
170	.....	8.4.3 صفحة الاعمال على فيسبوك	
172	.....	8.4.4 إنشاء صفحة الاعمال الخاصة بك على فيسبوك	
175	.....	8.4.5 تحسين صفحة الاعمال الخاصة بك على فيسبوك	
179	.....	8.4.6 رؤى فيسبوك	
182	.....	8.4.7 إعلانات فيسبوك	
188	.....	8.4.8 توصيات التصميم	
190	.....	8.5 محتوى إضافي: التسويق عبر انستغرام Instagram	
190	.....	8.5.1 نظرة عامة حول انستغرام	
191	.....	8.5.2 انستغرام للأعمال التجارية	
196	.....	8.5.3 الإعلان على انستغرام	
204	.....	8.6 التمارين	





208	..... 9 الاعتبارات القانونية	
210	..... المقدمة	9.1
211	..... ما هي الشركة؟	9.2
211	..... أنواع الشركات	9.3
211	..... 9.3.1 تصنيف الشركات على أساس المطلوبات	
211	..... 9.3.2 تصنيف الشركات على أساس الأعضاء	
212	..... 9.3.3 تصنيف الشركات على أساس السيطرة	
213	..... 9.3.4 التصنيف حسب القانون العراقي رقم 21	
213	..... الميزات الرئيسية للشركة	9.4
213	..... 9.4.1 شخصية اعتبارية	
213	..... 9.4.2 كيان قانوني مستقل	
214	..... 9.4.3 مسؤولية محدودة	
214	..... 9.4.4 الختم الرسمي	
214	..... 9.4.5 الوجود الدائم	
214	..... 9.4.6 فوائد تسجيل الشركة	
214	..... ما هي الرخصة التجارية؟	9.5
215	..... تعريفات عامة متعلقة بالشركات والمؤسسات	9.6
215	..... 9.6.1 براءات الاختراع	
215	..... 9.6.2 الملكية الفكرية	
215	..... 9.6.3 العلامات التجارية	
215	..... 9.6.4 براءات الاختراع والملكية الفكرية: متى نفعل الشيء؟	
216	..... الدراية القانونية للعراق	9.7
216	..... 9.7.1 عملية تسجيل الشركة	
220	..... 9.7.2 رخصة انشاء مشروع صناعي	
223	..... 9.7.3 عملية تسجيل العلامة التجارية	
225	..... 9.7.4 عملية براءات الاختراع	
227	..... 9.7.5 هوية غرفة التجارة	
228	..... 9.7.6 معلومات الاتصال	

230	..... 10 التمويل	
232	..... المقدمة	10.1
233	..... أنواع تمويل الشركات الناشئة	10.2
233	..... 10.2.1 التمويل الجماعي	
234	..... 10.2.2 القروض	
234	..... 10.2.3 رأس المال الاستثماري	
235	..... 10.2.4 المستثمرون الملاك	
236	..... 10.2.5 الإيجابيات والسلبيات	
237	..... الأموال المتوفرة في العراق	10.3
238	..... منصة المستثمر	10.4
239	..... مساحات العمل المشترك والحاضنات والمسرعات	10.5

240	..... المراجع	
244	..... مؤلفي هذا الدليل	
248	..... الطبعة	



الحصول على التوجيه

1





# عن ماذا يتحدث هذا الفصل

## 1-1 مقدمة: من يمكنه الاستفادة من هذا الدليل

تم تصميم هذا الدليل لإفادة ثلاث فئات مختلفة من الشباب العراقي: أولئك الذين يرغبون في اكتساب المهارات اللازمة للحصول على وظيفة، وأولئك الذين يرغبون في بدء أعمالهم التجارية الخاصة، وأولئك الذين يرغبون في بدء رحلة ريادة الأعمال.

بصفتك خريجاً من معهد تعليمي في العراق، فإن إضافة مجموعة المهارات والتقنيات في هذا الدليل ستفتح لك آفاقاً جديدة لبناء حياتك المهنية وكذلك مساعدة الآخرين على النجاح. تؤمن المعاهد التي تقف وراء هذا الدليل أنك حجر الأساس لمستقبل أكثر إشراقاً لك ولمجتمعك.



## 1-2 لماذا تبدأ مشروع؟

بحلول الوقت الذي تتخرج فيه، سيكون عليك الاختيار بين البحث عن وظيفة في القطاع العام أو القطاع الخاص أو بدء عملك التجاري. اليوم، يتخرج أكثر من 200 ألف طالب عراقي كل عام ويدخلون سوق العمل. سوق العمل في العراق مُشبع وغير قادر على إضافة وظائف جديدة، خاصة بسبب سن التقاعد 60 عاماً في كل من القطاعين العام والخاص في حين أن القطاع الخاص في وضع أفضل لتولي وظائف جديدة، فإن المهارات والخبرات المطلوبة ذات مستوى أعلى وقد تكون بعيدة عن متناولك كخريج حديث. وهذا يترك سوق العمل محدود في قدرته على استيعاب آلاف الخريجين الجدد.

من ناحية أخرى، فإن التطورات التكنولوجية وبرنامج الشمول المالي الذي تقوده الحكومة وزيادة عدد السكان هي ثلاثة عوامل توفر فرصة مثالية لإنشاء المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (MSMEs). إذا تمكنت من تعلم كيفية بدء مشروعك الخاص بالطريقة الصحيحة، فستتمكن من الاستفادة من هذه العوامل الثلاثة لإنشاء وظيفة لك وللاخرين.

إن كونك جزءاً من ثقافة القطاع الخاص النابضة بالحياة والموسعة هذه لن يساعدك فقط على مواجهة تحدي البطالة، بل سيوفر لك وللاخرين سيولة مالية لثقة لمساعدتك على أن تصبح شاباً عراقياً مكتفياً ذاتياً وممول ذاتياً وثرياً.

## 1-3 الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والشركات الناشئة

بالنسبة إلى المنافس ضعيف الحظ، قد تبدو الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم متشابهة نظراً لأنها شركات صغيرة أنشأها رواد الأعمال استجابة لاحتياجات السوق، وتركز على النمو والربحية والبقاء.

من الشائع وصف المؤسسات حسب الحجم. وقد أدى ذلك مؤخراً إلى ظهور مصطلح إضافي عبارة عن مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة الحجم أو MSMEs من المهم ملاحظة أن المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ليس لديها تعريف موحد على المستوى الدولي. إذا كانت المؤسسة تعمل في نشاط اقتصادي، فإنها تعتبر مؤسسة بغض النظر عن شكلها القانوني. يتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مختلف وفقاً لتشريعات الدول المختلفة. ويرجع ذلك أساساً إلى أن حجم الشركة يتناسب مع حجم الاقتصاد الوطني المعني.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة بأنها شركات توظف ما يصل إلى 249 شخصاً، مقسمة على النحو التالي: متناهية الصغر (1 إلى 9) وصغيرة (10 إلى 49) ومتوسطة (249-50).

من ناحية أخرى، عندما تفكر في شركة ناشئة، فإنها على الأرجح تستدعي صورة شاب متحمس يعمل في مجال الأعمال ويريد إحداث فرق في العالم. قد يكون مارك زوكربيرج هو الرمز الأكثر شيوعاً المرتبط بهذا المفهوم، ومع ذلك، ليس بالضرورة أن يكون جميع مؤسسي الشركات الناشئة مثله. إن قيادة شركة ناشئة تعني أنك بحاجة إلى أن تكون مبتكراً ومرناً ومستعداً للارتجال كما هو الحال مع المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، الى وقتنا هذا لا يوجد تعريف دولي لمصطلح شركة ناشئة. تُظهر المقارنة بين الأساليب المختلفة لتحديد الشركات الناشئة؛ أن المواصفات تحدد عموماً فيما إذا كانت مؤسسات متناهية الصغر أو صغيرة، لأنها جديدة إلى حد ما في السوق، ولكنها تتميز أيضاً بـ "نهج مبتكر"، والذي يمكن أن يتضمن إما امتلاك نموذج عمل مبتكر أو استخدام التكنولوجيا التي تمكنهم من التوسع السريع وبالتالي يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد من خلال خلق إيرادات ووظائف عالية. تم وضع تعريف واحد والذي من الممكن استخدامه بواسطة الاتحاد الأوروبي وتم استخدامه لمراقب الشركات الناشئة الأوروبية. يتم تحديد الشركات الناشئة من خلال ثلاثة معايير: الشركات الناشئة (أ) يتم تأسيسها لمدة تقل عن عشر سنوات، (ب) إدخال تقنيات مبتكرة و / أو نماذج أعمال جديدة، (ج) إشراك عدد كبير من الأشخاص و / أو زيادة المبيعات.

على عكس نموذج الشركة الناشئة، تم تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على أبحاث ودراسات السوق لضمان الاستدامة الاقتصادية من البداية. أيضاً على عكس الشركات الناشئة، يفضل مؤسسو الشركات الصغيرة والمتوسطة ضمانات مثل طلب السوق والتكلفة المدروسة والعملاء الواضحين للمشاركة. أن طبيعة هذا النوع من الأعمال تؤدي إلى تباطؤ الأداء والنمو الذي من المرجح أن يبقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة جغرافياً، وذلك لأن تركيز هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينصب على الاستدامة الاقتصادية أكثر من النمو السريع.

من المفاهيم الخاطئة الشائعة حول الاختلافات بين النموذجين كيفية عملهما فيما يتعلق بفريقيهما ومزاياهما ومكاتبهما، ويجب أن نشير إلى أن أولئك الذين يتطورون إلى جوهر العمل يمكنهم فقط معرفة أين تكمن العوامل المحددة الحقيقية.

العناوين	الشركات الناشئة	الشركات القائمة
هدف الاعمال	نمو عال	اعمال مستقرة
الخطورة	خطورة عالية	خطورة منخفضة
الهيكل التنظيمي	يختلف من فريق خفيف الحركة إلى منظمة أكثر تنظيماً	مجموعة منظمة ومستقرة من الموظفين
التمويل	غالباً ما تسعى للحصول على تمويل واسع النطاق من أصحاب رؤوس الأموال أو المستثمرين الممولين، العرض العام الأولي IPO	ممول ذاتياً أو ممولاً من العائلة أو الأصدقاء أو قرض بنكي
المنتج	غالباً ما يرتبط بالتكنولوجيا المتقدمة، ويستمر في التغيير والتحسين	غالباً ما تكون معروفة ومتنوعة
العميل	العملاء الجدد والمحددين	عملاء محددين في الغالب
نموذج الاعمال	جديد، سريع، سريعة التدمير	نموذج العمل الحالي المثبت

المطعم هو مثال على نموذج عمل مؤكد مع العملاء المحتملين الموجودين بالفعل. في حين أن الخدمة الجديدة التي تستخدم تكنولوجيا جديدة هي مثال على شركة ناشئة تحتاج إلى إقناع عملاء جدد باستخدام هذه الخدمة، مما يجعل دخول السوق أكثر صعوبة.

# 1-4 أنواع ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي خلق أو استخراج القيمة من أجل إحداث تغيير، بما في ذلك القيم الأخرى غير الاقتصادية. وصفت تعريفات أكثر تحديداً ريادة الأعمال على أنها عملية تصميم وإطلاق وإدارة عمل جديد، والذي غالباً ما يكون في البداية شركة صغيرة، أو على أنه "القدرة والرغبة في تطوير وتنظيم وإدارة مشروع تجاري إلى جانب أي من مخاطر لتحقيق الربح".

يمكن تصنيف ريادة الأعمال إلى ثلاثة أنواع: 1. ريادة الأعمال، 2. ريادة الأعمال الداخلية، 3. ريادة الأعمال الاجتماعية.

## 1-4-1 ريادة الأعمال

هل تبدأ عملك الخاص؟ هل يحدث هذا العمل تغييراً في الصناعة أو البيئة التي تستهدفها؟

إذا أجبت بـ "نعم" على كلا السؤالين، فأنت رجل أعمال.

وفقاً لـ Investopedia، "رائد الأعمال هو فرد يقوم بإنشاء شركة جديدة، ويتحمل معظم المخاطر ويتمتع بمعظم المكافآت." كونك رائد أعمال يعني أنك مبتكر ومصدر للأفكار الجديدة والسلع والخدمات والأعمال / أو الإجراءات.

يلعب رواد الأعمال دوراً حيوياً في أي اقتصاد، باستخدام المهارات والمبادرة اللازمة لتوقع الاحتياجات وتقديم أفكار جديدة قيمة إلى السوق. يكافأ رواد الأعمال الناجحون الذين يديرون مخاطر الشركة الناشئة بالأرباح والشهرة والنمو المستمر. على عكس رواد الأعمال الناجحين، فإن أولئك الذين يفشلون يعانون من الخسائر ويصبحون أقل انتشاراً في الأسواق.

## 1-4-2 ريادة الأعمال الداخلية

قد يخلط الناس بين ريادة الأعمال وريادة الأعمال الداخلية. وفقاً لهيسريش وبيترز، "ريادة الأعمال الداخلية هي ريادة الأعمال داخل منظمة قائمة". يشير التعريف إلى أن المبادرات الجديدة والإبداع والديناميكية التي تزيد من الكفاءة التنظيمية هي ريادة الأعمال الداخلية. رائد الأعمال الداخلي هو رجل أعمال توظفه شركة ويتم تشجيعه على الابتكار والإبداع.

يجب ان يكون تفكيرك حول ريادة الأعمال الداخلية على أنها مبادرة مدروسة وإبداعية يتخذها شخص يعمل في مؤسسة تساعد على ضمان النجاح التنظيمي والتقدم والميزة التنافسية واستدامة السوق. عادة ما يوجد رواد الأعمال الداخليين في المؤسسات التي تشجع التجربة، وتتسامح مع الفشل، وتعترف بالنجاح، وتتفاسم الثروة.

## 1-4-3 ريادة الأعمال الاجتماعية

ريادة الأعمال الاجتماعية هي نوع آخر من ريادة الأعمال مدفوعة بإحداث تأثير إيجابي على المجتمع. رائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يسعى وراء تطبيقات مبتكرة لديها القدرة على حل المشكلات المجتمعية. هؤلاء الأفراد على استعداد لتحمل المخاطر والجهد لإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع من خلال مبادراتهم، يجب ان تعرف ان هذا الدليل سوف لن يركز على هذا النوع من ريادة الأعمال.

يمكن تلخيص هذا القسم في الجدول التالي الذي يوضح الاختلافات بين رواد الأعمال ورواد الأعمال الداخليين:

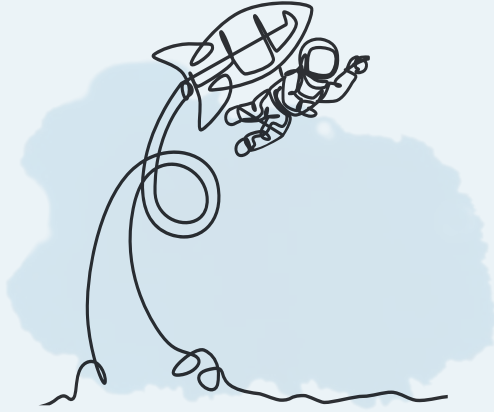
رواد الأعمال الداخليين	رواد الأعمال	الرأس (نقطة الاختلاف)
ريادة الأعمال الداخلية هي ريادة الأعمال داخل منظمة قائمة.	ريادة الأعمال هي العملية الديناميكية لخلق ثروة متزايدة	<b>التعريف</b>
لزيادة القوة التنافسية واستدامة السوق للمنظمة	لابتكار شيء جديد ذي قيمة اجتماعية واقتصادية	<b>الأهداف الأساسية</b>
تحسين فرص المكافأة داخل المنظمة وتوسيع استقلالية الفرد	الابتكار والمكاسب المالية والاستقلال	<b>الدوافع الأولية</b>
المشاركة المباشرة، وهي أكثر من مجرد تفويض للسلطة	المشاركة المباشرة والكاملة في عملية الابتكار	<b>النشاط</b>
لديه مخاطر معتدلة	يتحمل جميع أنواع المخاطر	<b>الخطورة</b>
الموظفون التنظيميون يتوقعون الحرية في العمل	الشخص الحر والسباقي لا يزج نفسه بالمكانة	<b>الحالة</b>
حافظ على سرية المشاريع الخطرة (ما لم يتم الاتفاق على نقل المعلومات) بسبب القلق الشديد من الإخفاق والأخطاء.	يدرك الأخطاء والفشل، ليقوم بتحسين الجهود المبتكرة الجديدة	<b>الإخفاق والأخطاء</b>
قرارات تعاونية لتنفيذ الأحلام	قرارات مستقلة لتنفيذ الأحلام	<b>القرارات</b>
المنظمة ورجال الأعمال أنفسهم	العملاء ورجال الأعمال أنفسهم	<b>يخدم من</b>
قد لا يكون له إرث أو جزئياً من خلال وظيفته المهنية	إرث عائلي احترافي أو صغير	<b>إرث الأسرة</b>
يحدد هيكل السلطة العلاقات	علاقة مباشرة تقوم على التفاعل والتفاوض	<b>العلاقة مع الآخرين</b>
الحدود الزمنية المفروضة ذاتياً أو المنصوص عليها تنظيمياً	لا شيء محدد زمنياً	<b>توجه الزمن</b>
التكنولوجيا والسوق	زيادة المبيعات والحفاظ على المنافسة	<b>محور الاهتمام</b>
يكيف إحساسهم بالذات للعمل ضمن هيكل معين	يتبعون إحساسهم وذاتهم، وابتكر خارج الصندوق	<b>الموقف من المصير 1</b>
ثقة قوية بالنفس وأمل في تحقيق الأهداف	الالتزام القوي بالجهود والأهداف الذاتية	<b>الموقف من المصير 2</b>
يعمل من داخل المنظمة	يعمل من خارج منظمة قائمة	<b>العملية</b>



# 1-5 هل أنا رائد أعمال؟

للإجابة على هذا السؤال، دعونا نستكشف الشخصيات الريادية الخمس المختلفة:

## 1-5-3 المقلد



عادة ما يكون هذا النوع من رواد الأعمال هو الشخص الذي يأتي بأفكار جديدة تماماً ويحولها إلى أعمال قابلة للحياة. في معظم الحالات، يغير رواد الأعمال الطريقة التي يفكر بها الناس في الأشياء ويقومون بها، ويميلون إلى أن يكونوا شغوفين للغاية وحتى مهوسين، ويستمدون الدافع من الطبيعة الفريدة لفكرة العمل.

يجد رواد الأعمال المبتكرون أيضاً طرقاً جديدة لتسويق منتجاتهم عن طريق اختيار استراتيجيات تمييز المنتجات التي تجعل شركتهم تبرز من بين الحشود. في بعض الأحيان، لا يقتصر الأمر على التمييز عن الآخرين فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تكوين جمهور جديد. في حال لو قلنا بأن المبتكرين مثل (ستيف جوبز) و(لاري بيج) من جوجل ومؤسس مايكروسوفت (بيل جيتس) كانوا مهوسين بأعمالهم سيكون تقيلاً من شأنهم.



### السلبيات

- تحتاج إلى الكثير من رأس المال لإحياء فكرة جديدة.
- غالباً ما تواجه مقاومة من المساهمين.
- الإطار الزمني للنجاح أطول.



### الإيجابيات

- احصل على كل المجد لنجاح الأعمال (أحصل على الدرباح)
- وضع كل القوانين
- واجه الحد الأدنى من المنافسة خلال الأيام الأولى



## 1-5-2 المندفع ذاتياً

المندفع ذاتياً هو الشخص الذي يرغب في أخذ الأشياء بيديه بدلاً من انتظار الدعم المالي. على عكس المبتكرين، الذين يسعون للحصول على دعم رأسمالي من المراحل المبكرة، يبدأ المندفعون ذاتياً على نطاق صغير، ويركزون على التوسع في المستقبل. إنهم مدفوعون بأملهم في تحقيق حلمهم، مما يجعلهم مركزين ومصممين على التغلب على أي إلهاء. أحد الأمثلة الجيدة على المندفع ذاتياً هو مارك كوبان، الذي بدأ عمله في سن مبكرة جداً ببيع أكياس القمامة والصحف وحتى الطوابع البريدية، وقد أدى هذا الزحام لاحقاً إلى إنشاء منجم ذهب تم شراؤه لاحقاً من قبل عملاق الإنترنت Yahoo.



### السلبيات

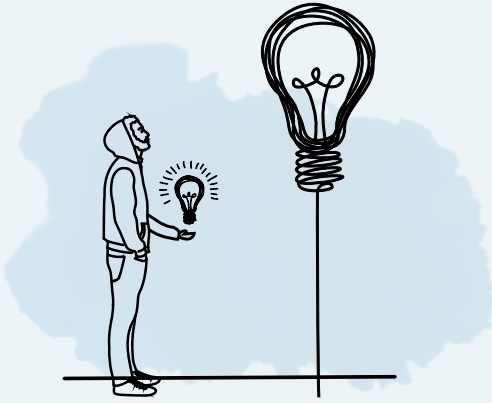
- عادة عرضة للإرهاق
- أرهاق أعضاء الفريق الذين ليس لديهم نفس أخلاقيات العمل
- غالباً لا يرى القيمة من زيادة رأس المال مقابل العمل بجهد أكبر



### الإيجابيات

- سوف يعملون أكثر من اللازم
- تميل إلى أن يكون لديهم قدرة تحمل - فهم لا يستسلمون بسهولة
- ينظر إلى خيبة الأمل والرفض كخطوة فقط في المشروع

### 3-5-1 المقلد



المقلد هو نوع رائد الأعمال الذي ينسخ فكرة عمل ويقوم بتحسينها، حيث أنه يبحث باستمرار عن طرق جديدة لجعل منتجاً معيناً أفضل لكسب التقدير العالي.

المقلد هو جزء مبتكر ومندفع لا يلتزم بالشروط التي وضعها الآخرون ولديه الكثير من الثقة بالنفس. وخير مثال هو موقع علي بابا، بالمقارنة مع أمازون. تم تقديم علي بابا في وقت متأخر عن أمازون، وقد اشتمل على وحدات بناء أكثر من نموذج أعمال أمازون.



#### السلبات

- يتم دائماً مقارنة أفكارهم بالفكرة الأصلية
- دائماً يجب أن تلعب لعبة اللحاق بالموجة (أن تواكب التطور الذي يحصل للفكرة الأصلية)



#### الإيجابيات

- يعد تنقيح فكرة العمل أسهل وأقل إرهاقاً.
- يمكنك بسهولة قياس أدائك بالفكرة الأصلية.
- يمكن أن يتعلم ويتجنب الأخطاء التي ارتكبتها صاحب الفكرة الأصلية.

### 4-5-1 الباحث



سيأخذ رواد الأعمال الباحثون الوقت الكافي لجمع كل المعلومات ذات الصلة حول فكرة ما في محاولة لاستبعاد الفشل كخيار. نهجهم الموجه نحو التفاصيل في البحث عن فكرة عمل والاعتماد على البيانات يسمح لهم بالاعتقاد بدء عمل تجاري فقط مع فرص نجاح عالية.

قد يكون ألبرت أينشتاين مثلاً رائداً الأعمال الباحث حيث تستند نظريته في النسبية العامة، من بين أفكار ومنشورات أخرى، إلى الكثير من الأبحاث وتؤثر على أعمال مختلفة مثل تقنية GPS. يعد (Elon Musk) ومجموعة واسعة من الشركات مثل Tesla و SpaceX مثلاً عصبياً لرائد الأعمال الباحث.



#### السلبات

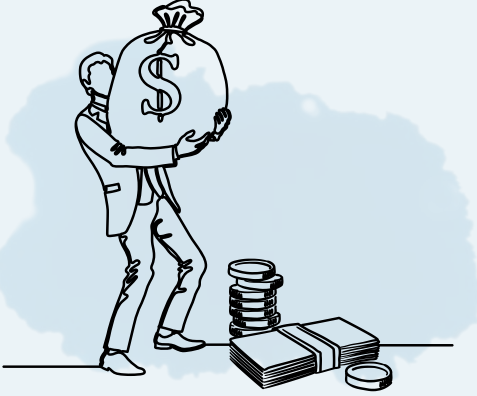
- عادة ما يتحرك ببطء
- يتجنب المخاطر التي يمكن أن تعرقل التقدم في مشروع جديد



#### الإيجابيات


- يخطط لكبير عدد ممكن من المشاكل
- كتابة خطط أعمال ومالية مفصلة ومدروسة جيداً
- يركز على البيانات والمعلومات بدلاً من الأحساس الداخلي
- لن تبدأ إلا إذا شعرت ان لديك معرفة جيدة بالسوق
- سيقبل من فرص الفشل في العمل

## 1-5-5 المشتري



الشيء الوحيد الذي يميز المشتريين هو ثروتهم التي تمكنهم من شراء أعمال واعدة. سيحدد رواد الأعمال المشترون نشاطاً تجارياً، وقيمون جدواها، ويكتسبونها، ويجدون الشخص الأنسب لتشغيلها وتمييزها.

مثال على رائد الأعمال المشتري هو وارن بافيت. يُعرف الوسيط الروحي للاستثمار المالي هذا باستثماراته المناسبة وعمليات الاستحواذ على الأسهم.

 السلبات	v	 الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"><li>• عادة ما يدفع ثمناً باهظاً للأعمال الجيدة</li><li>• سوف تواجه خطر شراء الأعمال التجارية التي لديها مشاكل تعتقد أنه يمكنك حلها</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• شراء مشروع قائم بالفعل يعتبر أقل خطورة</li><li>• لا داعي للقلق كثيراً بشأن الابتكار (فكرة للمشروع).</li><li>• يمكن أن تركز على بناء شيء قد وضع أساساً بالفعل.</li><li>• يوجد سوق لمنتجاتك.</li></ul>

كما نرى، تأتي كل شخصية مع مجموعة مختلفة من الفرص والتحديات، لا يمكنك ان تجد شخصية مثالية يمكن تسميتها رائد الأعمال النهائي، لذلك، ما عليك سوى التركيز على اكتشاف مهاراتك الداخلية، وشحذها، وتعلم مهارات جديدة والمشاركة بشكل إيجابي في بناء عملك.



## مبادئ العمل والتصميم المتمحور حول الإنسان

# 2



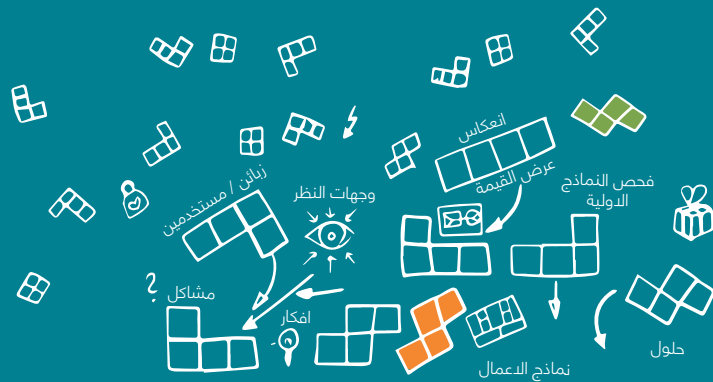
# عن ماذا يتحدث هذا الفصل

العالم في تغير مستمر، وكذلك سوق الأعمال. اليوم، نرى المئات من الشركات تفتح وتغلق كل يوم، والشركات التي تدوم حقًا هي تلك المبنية على احتياجات الإنسان الحقيقية والمشكلات التي تستحق الحل من حولنا.

في العراق، يدخل المزيد والمزيد من الشباب سوق الأعمال كرواد أعمال جدد منفتحين على منهجيات وأساليب جديدة لبدء الأعمال التجارية وإدارتها. أصبح الشعب العراقي أكثر انفتاحًا من أي وقت مضى لاستخدام ودعم الحلول المبتكرة لتحدياتهم اليومية.

لا تقتصر الأفكار على الزمان أو المكان. أينما كنت، يمكنك دائمًا التفكير في حلول للتحديات التي تراها في منزلك أو كليتك أو حيك أو مدينتك. لكي تضع هذه الأفكار في شكل حلول مجدية، فقد خصصنا هذا الفصل ليكون نقطة لانطلاقك. في هذا الفصل، سوف تفهم كيفية تحديد مشكلة تستحق الحل ومستندة إلى احتياجات إنسانية حقيقية. ثم ستتعلم كيفية تحليل وتأطير التحديات وارجاعها إلى جذور المشكلة الأصلية من أجل التوصل إلى حل مناسب للمشكلة المحددة بشكل أفضل. تُعرف هذه العملية باسم "التصميم المتمحور حول الإنسان" والذي سيتم اعتماده خلال رحلتك في هذا الفصل.

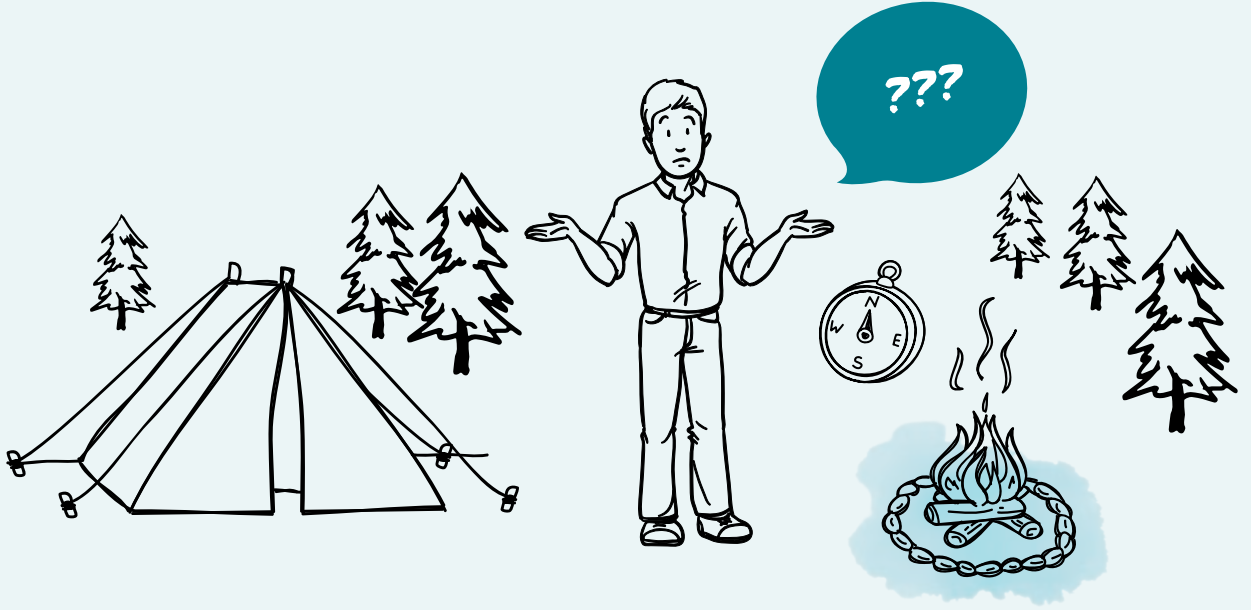
يمكن أن تكون الأفكار للتحديات التي تلاحظها في مجتمعاتك أو المشكلات الفنية عالية المستوى، أو يمكن أن تظهر من مجال يتوافق مع اهتماماتك، سواء في إطار مشروع التخرج، أو التطوير الإضافي لمنتج أو فكرة موجودة مسبقًا، أو حتى مجرد التخطيط لاستراتيجية تسويق.



## ستتعرف في هذا الفصل على:

- أساسيات التصميم المتمركز حول الإنسان (2-2)
- التفكير التصميمي وتطبيقاته (2-3)
- مرحلة الفهم والملاحظة من التفكير التصميمي (2-5)
- مرحلة التعريف من التفكير التصميمي (2-6)
- مرحلة توليد الأفكار من التفكير التصميمي (2-7)

أثناء تقدمك في هذا الفصل، ستخرج بفكرة عمل تتمحور حول حاجة الإنسان لحل تحديات القرن الحادي والعشرين المختلفة وقد تكون بمثابة أساس لعمل مستدام.



## 2-2 التخيل

هناك شخص في وسط الغابة. ما الذي يحتاجون اليه؟ اكتب كل شيء: على سبيل المثال الطعام، النار، السرير، الماء، الخيمة، الإنترنت، الهاتف المحمول، السيارة، الحمام، الملابس، الحلاق، الأسرة، أدوات الصيد، إلخ.

التن، كيف علمت أنهم بحاجة إلى كل هذه الأشياء؟  
هل كان افتراضك؟

هل هذا الشخص بحاجة إلى مساعدتك في المقام الأول؟

غالبًا ما نفترض أننا نعرف بشكل أفضل، وأن لدينا الإجابة الصحيحة، لكننا عادةً لا نفعل ذلك. فهي مجرد افتراضاتنا.

قبل تصميم الحل الخاص بك، تحتاج إلى فهم شيئين:

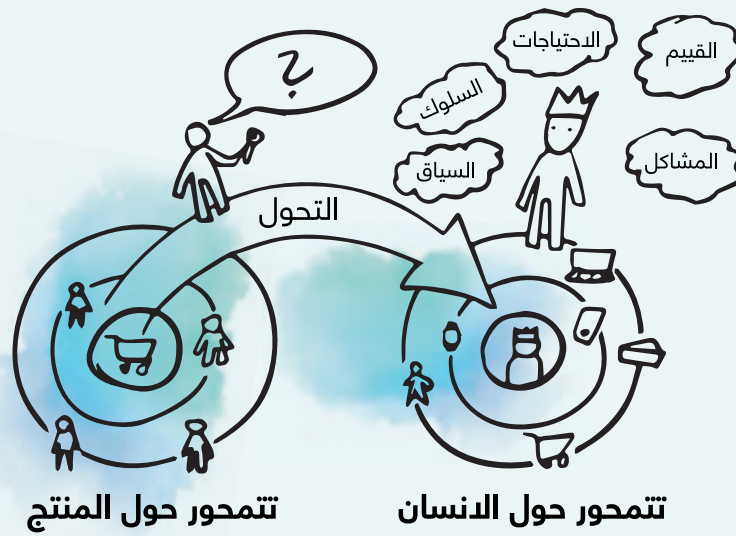
- المشكلة ولماذا لا تزال قائمة
- الشخص المتضرر من المشكلة وكيف يراها من وجهة نظره؟

حدد احتياجات ودوافع الفئة التي تستهدفها، واطلع على المشكلة من وجهة نظرهم. هذه هي الطريقة التي نبدأ بها رحلتنا مع نهج التصميم المتمحور حول الإنسان.

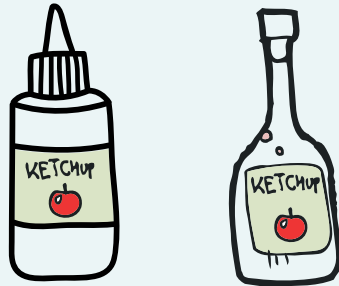
التصميم المتمحور حول الإنسان؛ هو نهج لحل المشاكل يستخدم بشكل شائع لتصميم وتطوير حلول للمشاكل التي يواجهها البشر. يضمن هذا النهج مشاركة عالية للأشخاص المتأثرين بالمشكلة (على سبيل المثال، الشخص الموجود في وسط الغابة) في جميع خطوات العملية. تتضمن العملية ملاحظة المشكلة في سياق محدد، وفهم أصولها، ثم البدء بمرحلة العصف الذهني، ووضع المفاهيم، وتطوير الحل وتنفيذه. كلها تتمحور حول البشر المتأثرين أنفسهم.

نرى العديد من الخدمات والمنتجات الموجودة في السوق بدون مشترين، حيث هنالك أفكار مبتكرة حاصلة على براءة اختراع ولكنها تكافح من أجل أن تصبح عملاً ناجحاً، وأيضاً نرى خدمات مختلفة التي تستغرق وقتاً أطول مما ينبغي والمنتجات التي تفتقد إلى شيء ما. لكن لماذا؟ هناك العديد من الأسباب. السبب الأكثر شيوعاً هو أن الحل الذي تم تصميمه يفتقر إلى الفهم الكامل لاحتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (العميل أو المستخدم).

يتطلب اعتماد نهج وعقلية التصميم المتمحور حول الإنسان بذل كل الجهود الممكنة لفهم احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (العملاء أو المستخدمين) وذلك من أجل تكييف الحل بما يناسب هذه الاحتياجات والرغبات. بالمحصلة سيؤدي ذلك إلى تقليل مخاطر الفشل عند بدء عمل تجاري جديد، خاصة بالنسبة لرواد الأعمال.



**تتمحور حول المنتج:**  
يركز النهج المتمحور حول المنتج على المنتجات / الخدمات التي يقدمها إلى السوق بدلاً من التركيز على حاجات ورغبات الفئة المستهدفة الذي يدفع أجراً مقابلها. الهدف هو تقديم أفضل منتج/ خدمة، مع التركيز على ميزاتها وخصائصها دون مراعاة احتياجات العميل ورغباته وخبراته.



**تتمحور حول الإنسان:**  
يركز النهج المتمحور حول الإنسان على احتياجات ورغبات وخبرات الفئة المستهدفة (العميل أو المستخدم). الهدف هو تقديم المنتجات أو الخدمات بطريقة تتوافق مع احتياجات الفئة المستهدفة، بمعنى آخر، يبدأ التصميم المتمحور حول الإنسان مع الفئة المستهدفة ويعمل بشكل عكسي لإنشاء منتج أو خدمة تتوافق مع احتياجاته ورغباته.



## 2-3 التفكير التصميمي



هناك الكثير من الأساليب والأدوات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق ومتابعة تطبيق نهج التصميم المتمحور حول الإنسان. في هذا الدليل، سوف نركز على استخدام منهجية التفكير التصميمي.

### 1-3- ما هي منهجية التفكير التصميمي؟

التفكير التصميمي هو منهجية مبتكرة لحل المشاكل ونهج يتمحور حول الإنسان يسمح للأفراد والفرق والمؤسسات بالتركيز على احتياجات الفئة المستهدفة (العميل أو المستخدم). إنها عملية تتكون من خمس مراحل تبدأ من مرحلة الفهم والملاحظة، مرحلة التعريف، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة بناء النموذج ومن ثم مرحلة الاختبار.

إنه يضع الفئة المستهدفة الذين نصمم لهم الحل أو الخدمة في مركز العملية ويدعوهم إلى المشاركة في إنشاء وتوليد الحلول المناسبة للمشاكل المحددة. في حين أن التفكير التصميمي هو عملية متكونة من مراحل، فإن التصميم المتمحور حول الإنسان هو العقلية التي تقف وراءه.

#### لماذا التفكير التصميمي؟

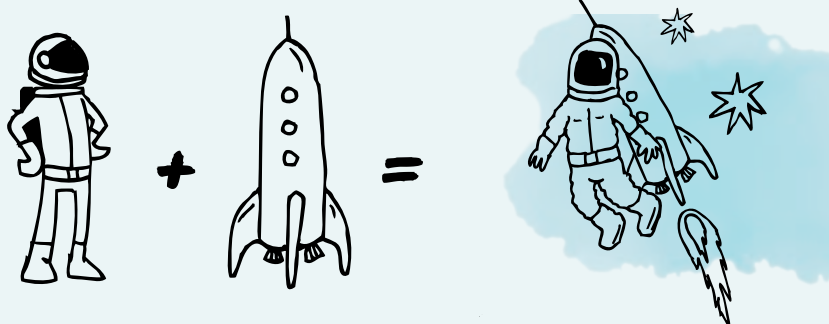
1. إنه مناسب لحل المشاكل الكبيرة والصغيرة.
2. يمكن تطبيقه على مختلف المجالات والصناعات.
3. يعزز الابتكار ويشجعه.
4. الغرض من عملية التفكير التصميمي هو البدء من الصفر والتوصل إلى منتجات وخدمات تتناسب مع حياة الناس اليومية.

#### المفاهيم الخاطئة حول التفكير التصميمي:

1. إنها ليست فقط للمصممين.
2. لا يستخدم في حل مشاكل مثل الـ 1+1 - تعمل هذه المنهجية بشكل أفضل مع المشاكل التي تتحمل أكثر من وجهة نظر والتي من الممكن أن يكون لها حلول مختلفة.
3. هذه المنهجية ليست سحر لحل المشاكل - إنها عملية تعتمد عليك وكيفية ادارتك.

## الحل الصحيح للمشكلة الصحيحة

بعض المشاكل أكثر تعقيداً من غيرها. إذا كنت تستفسر عن بناء جسر على سبيل المثال، فإن الحل بسيط وهناك خبراء في هذا المجال يمكنهم تقديم إجابة بسرعة إلى حد ما. تم تصميم منهجية التفكير التصميمي لتلك المشاكل المعقدة والكامنة في النظام التي لا يمكن للخبراء حلها بمفردهم إذ يجب أن يشمل الفئة المستهدفة (المستخدم أو العميل) دائماً لأنه الأفضل للحكم على ما إذا كان الحل يناسب احتياجاتهم. في التفكير التصميمي، نقضي الكثير من الوقت في فهم المشكلة الحقيقية والأسباب الكامنة وراءها لأن ما نراه على السطح مجرد أعراض. نحن نجمع بين العديد من الملاحظات والتقنيات للتأكد من أننا نفهم تجربة الفئة المستهدفة (المستخدم أو العميل) وسلوكياته واحتياجاته، ونعيد صياغة المشكلة بشكل متكرر قبل أن نبدأ في مرحلة توليد الأفكار.



عميل محتمل

منتجك  
- ما الذي تبيعه-

عميلك الذي يمكنه الآن القيام  
بأشياء جديدة رائعة  
- ما الذي يشتريه العملاء-

## 2-3-2 كيف نطبق منهجية التفكير التصميمي؟

التفكير التصميمي هو عملية تكرارية غير خطية تتكون من خمس مراحل، في كل مرحلة ستكون أقرب لفهم احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (العميل أو المستخدم).. لتطبيق التفكير التصميمي بنجاح، يجب أن تمر بالمرحل الخمسة التالية:

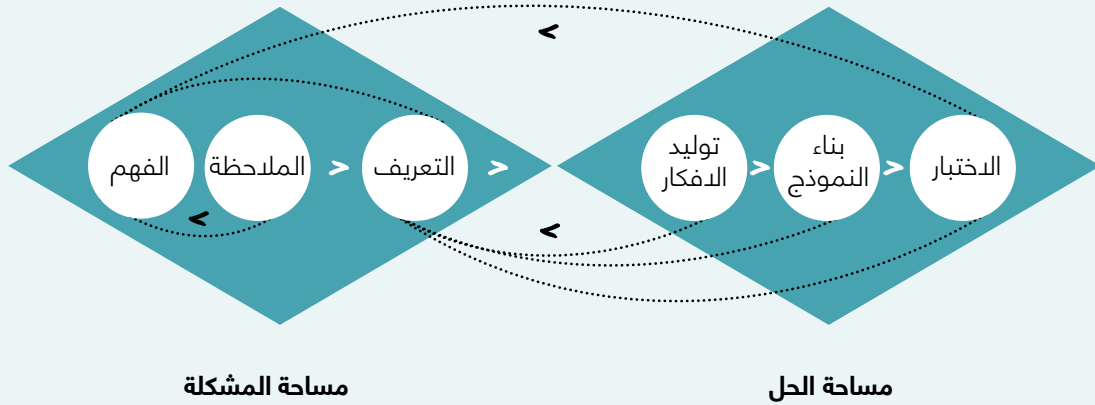
**مرحلة الفهم والملاحظة:** تركز هذه المرحلة على فهم المشكلة من وجهة نظر المستخدم وفهم المستخدمين أنفسهم.

**مرحلة التعريف:** في هذه المرحلة، نركز على تقييم وتفسير ووزن النتائج التي جمعناها من المرحلة الأولى. يتطلب منا تعريف المشكلة واحتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (المستخدم) من خلال المعلومات الداخلية التي تم جمعها.

**مرحلة توليد الأفكار:** بمجرد تحديد المشكلة، تبدأ مرحلة توليد الأفكار. تتم في هذه المرحلة عملية توليد العديد من الأفكار وتحديد فكرة معينة من أجل بناء النموذج الأولي لها في المرحلة القادمة.

**مرحلة بناء النموذج:** هنا نحاول تحويل الفكرة أقرب ما يكون للواقع، للوصول الى نموذج يمكن عرضه للمستخدم يساعدنا على اختبار أفكارنا أو حلولنا بسرعة وبدون التعرض لمخاطر الفشل مستقبلاً مع مستخدمينا المحتملين.

**مرحلة الاختبار:** في هذه المرحلة تقوم بدعوة الفئة المستهدفة أو المستخدمين لتجربة النموذج الأولي لمعرفة رأيهم في الحل لتتمكن من التعلم والتكيف بسرعة تبعاً لملاحظاتهم.

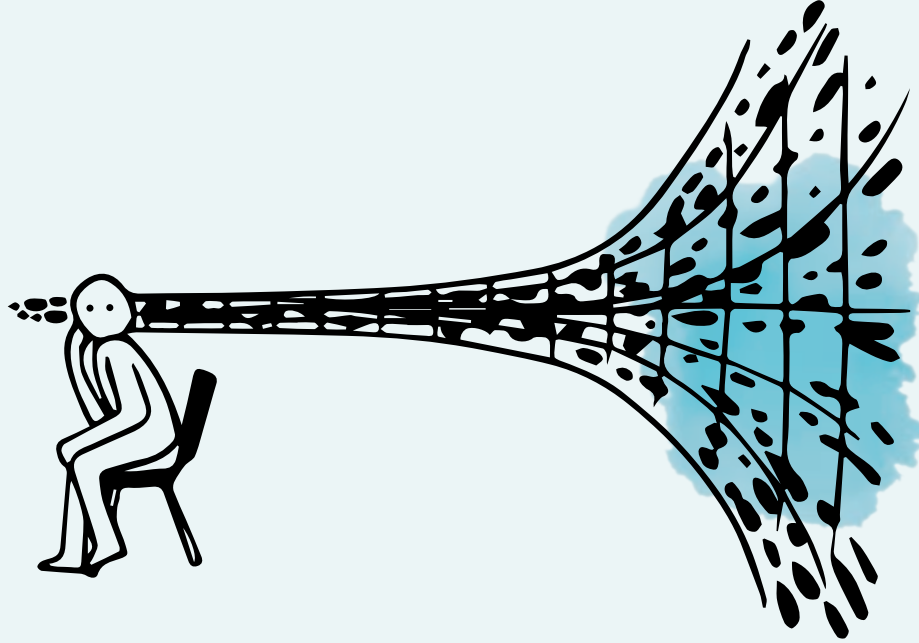


لا يمكنك ان تعتبر ان عملية التفكير التصميمي هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المتسلسلة وانما خلال عملية التطبيق فانك ستذهب ذهاباً وإياباً بين المراحل مراراً وتكراراً الى ان تحصل على النتيجة المرجوة وبجودة عالية. لذلك، من الأفضل اعتبار المراحل كبوصلة بدلاً من اعتبارها كخريطة.

## 3-3-2 أمثلة محلية ودولية لأستخدام منهجية التفكير التصميمي

مشروع تخرج - إحدى الجامعات العراقية: هذه قصة طالب في كلية الرافدين للهندسة. كان مشروع تخرجه حول استخدام مجسات المياه لقياس كمية المياه داخل الخزانات. قرر الطالب المضي قدماً في عملية التفكير التصميمي لإيجاد مشكلة تستحق الحل ضمن هذا المجال وبناء حل مناسب لها. أسفرت العملية عن تحديد أن أصحاب المولدات الكهربائية المحلية في بغداد بحاجة إلى أداة لقياس كمية الوقود والزيوت في خزانات المولدات الخاصة بهم. نتيجة لذلك، أعاد تصميم أدواته لمساعدتهم على قياس الوقود والزيوت من خلال أجهزة استشعار محددة. بحلول ذلك الوقت، تمكن الطالب من تحديد الحاجة الحقيقية لفئة مستهدفة من البشر، بعد عملية تعريف الحاجة انتقل إلى مرحلة توليد الأفكار للخروج بحل يساعد الفئة المستهدفة في مواجهة الحاجة التي تم تحديدها.

الدروس المستفادة؛ قد تكون لدينا فكرة جيدة، ولكن هل نستهدف الفئة المناسبة للاستفادة من فكرتنا؟ في حدود إمكانيات وموارد الطالب، فإنه قام بتحديد مشكلة واقعية، وفهم الحاجة الحقيقية للأشخاص المستهدفين (العميل أو المستخدم)، ثم وُظف مشروع تخرجه لتناسب احتياجات الفئة المستهدفة.



GE Healthcare: هي شركة تقدم التقنيات والخدمات الطبية. أحد منتجاتهم هو ماسح التصوير بالرنين المغناطيسي بواسطة المصمم "دوغ ديتز". ومع ذلك، بعد إطلاق جهازه، ما لاحظته أعطاه منظوراً جديداً لعمله. ونتيجة لذلك، أعاد صياغة مشكلته للتركيز على المستخدم. وفقاً لديتز، كانت غرفة التصوير بالرنين المغناطيسي المظلمة تتكون من ملصق تحذير بعلامة تعجب، وشريط تحذير أصفر وأسود على الأرض، وآلة التصوير بالرنين المغناطيسي التي تحدث ضوضاء رهيبية و "بدأت وكأنها طابوقة بها ثقب". عند رؤية ردود الفعل المرعبة للأطفال الصغار على الماسح الضوئي الخاص به، أدرك أنه بحاجة إلى التركيز على جعل التجربة المجهدة أكثر متعة لمستخدميه. قرر ديتز استخدام منهجية التفكير التصميمي لحل هذه المشكلة وتحويل الإجراءات الطبية إلى مغامرات مثيرة. على سبيل المثال، تقوم مغامرة القراصنة Pirate Adventure بتحويل الوضع الطبي إلى رصيف لسفينة القراصنة، حيث يتم فحص المرضى على لوحها مع صوت فيثارة في الخلفية. مع هذه الإعدادات والتجارب السحرية الجديدة، ارتفعت درجات الرضا من الأطفال إلى 90%، حتى أن بعض الأطفال يسألون عما إذا كان بإمكانهم القيام بالإجراء مرة أخرى.

الدروس التي تم تعلمها من هذه المنهجية، هي أن الفكرة نفسها لا تكفي. التعلم من تجربة المستخدم والالستماع إلى احتياجاته أمر ضروري.

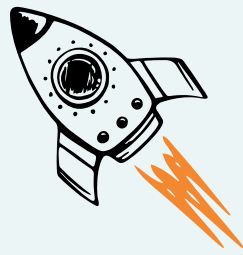
## 2-4 خارطة الطريق

في هذا الفصل، سنأخذك في رحلة لتحديد مشكلة تستحق الحل بناءً على احتياجات الإنسان (الفئة المستهدفة) باستخدام منهجية التفكير التصميمي. حيث ستعمل على تحديد جذور المشكلة في محيطك وتطبيق المنهجية للخروج بعمل تجاري أو مشروع تخرج أو مبادرة اجتماعية. خلال عملية تطبيق منهجية التفكير التصميمي ستحتاج إلى المرور بمجموعة مختلفة من الأدوات والمخططات المخصصة لتسهيل عملية التطبيق ولتبني عقلية التصميم المتمحور حول الإنسان.

سينصب التركيز في هذا الفصل على المراحل الثلاث الأولى من منهجية التفكير التصميمي: مرحلة الفهم والملاحظة، مرحلة التعريف، ومرحلة توليد الأفكار. سوف تتعلم المزيد عن مرحلة بناء النموذج ومرحلة الاختبار في الفصل الرابع من هذا الدليل: "منهجية الشركات الناشئة المرنة".

لبدء رحلة التفكير التصميمي، يرجى اتباع خارطة الطريق هذه:

**إلى الفصل الثالث**  
قم ببناء مخطط نموذج العمل لفكرتك.



3

### المرحلة 3: توليد الأفكار

توليد الأفكار يعتبر خطوة مهمة نحو إيجاد حل مبتكر للمشكلة التي تم تحديدها بالمراحل السابقة. لتوليد أفكار مبتكرة يمكن استخدام التالي:

1. مخطط العصف الذهني
2. مخطط اختيار الفكرة
3. مخطط الحلول

2

### المرحلة 2: التعريف

حدد المشكلة وكذلك احتياجات ورغبات المستخدم / المجموعة المستهدفة بالأداة التالية:

1. مخطط تحديد وجهة النظر

1

### المرحلة 1: فهم ومراقبة

افهم المشكلة من منظور المستخدم / المجموعة المستهدفة باستخدام الأدوات التالية:

1. مخططات تطير المشكلة (التحدي)
2. أداة مقياس التأثير x التوفر اعتماداً على السوق المستهدف
3. مخطط تحليل الشخصية / المستخدم



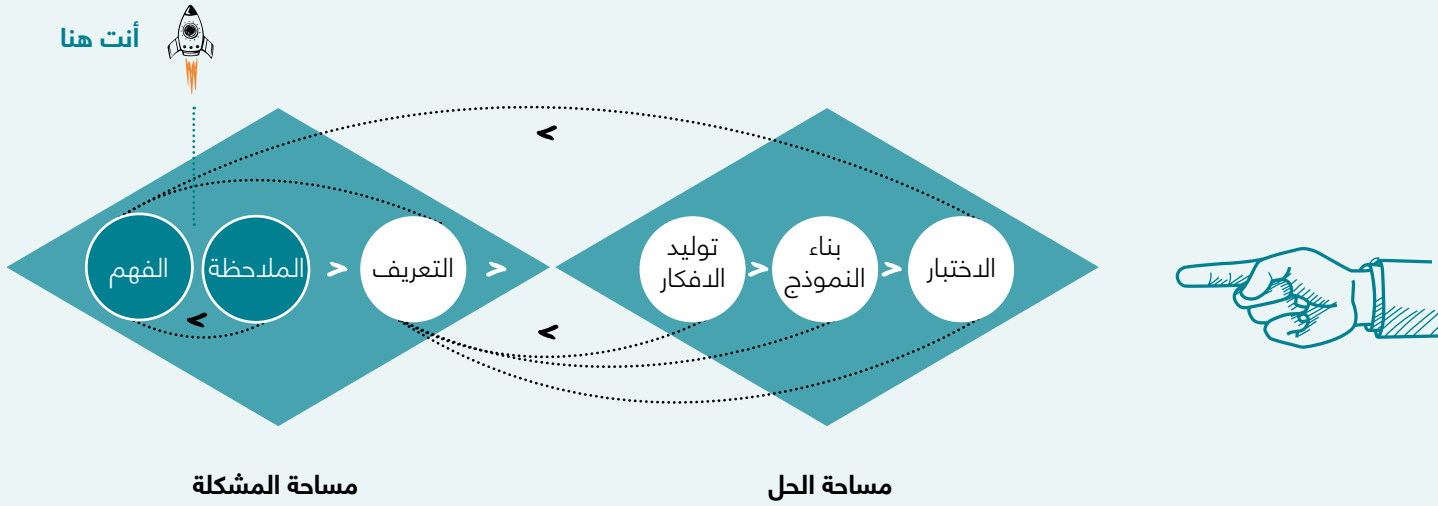
5

### حدد نقطة البداية الخاصة بك

1. ابدأ بمشكلة (مشكلة كبيرة) ، على سبيل المثال بطالة الشباب في العراق.
2. أو ابدأ بمشكلة متوسطة الحجم ، على سبيل المثال الفجوة بين البرامج التعليمية ومتطلبات التوظيف في السوق.
3. أو ابدأ بمشكلة معينة ، على سبيل المثال الفجوة بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية.

## 2-5 المرحلة 1: الفهم والملاحظة

في هذه المرحلة، نلاحظ ما يفعله المستخدمون وكيف يتفاعلون مع بيئتهم. هدفنا هو فهم مشكلتهم، والتفاعل مع المستخدمين بشكل مباشر لفهم طريقة تفكيرهم والقيم التي يحملونها، وتخيل أنفسنا في بيئة هؤلاء المستخدمين، ونضع أنفسنا مكانهم، لاكتساب فهم أعمق لموقفهم



انها ليست كما تبدو! الفهم هو رؤية كيفية تعامل الفئة المستهدفة مع المشكلة المحددة والتعلم من طريقتهم في التعايش مع المشكلة

### لماذا مرحلة الفهم والملاحظة مهمة كمرحلة أولى في رحلة تطبيق منهجية التفكير التصميمي؟

لا يمكن أن يبدأ التفكير التصميمي بدون فهم عميق للفئة المستهدفة التي نصمم لهم الحلول أو الخدمات. لذا فإن الخطوة الأولى هي اكتساب فهم تعاطفي للفئة المستهدفة وللمشكلة التي نحاول حلها. هذا الفهم للفئة المستهدفة سيتم استخدامه خلال مراحل التفكير التصميمي التي تلي هذه المرحلة للحصول على أفضل صورة ممكنة للفئة المستهدفة واحتياجاتهم وأفكارهم وعواطفهم ودوافعهم.

### عملية تطبيق مرحلة الفهم والملاحظة

من أجل تحديد مشكلة تستحق الحل يرجى اتباع الخطوات التالية سواء كنت رائد أعمال تحاول بدء مشروع ناشئ أو طالب تحاول بدء مشروع تخرج:

- راقب وحلل المشكلة العامة التي تحاول حلها. الأداة: مخطط تأطير المشكلة (التحدي)
- حدد الفئة المثالية المستهدفة المتأثرة بالمشكلة التي تم ملاحظتها. الأداة: أداة قياس التأثير x التوفر اعتماداً على السوق المستهدف
- ابدأ في التعاطف وفهم احتياجات المجموعة المستهدفة. الأداة: مخطط تحليل الشخصية / المستخدم.

## 1-5-2 مخطط تأطير المشكلة (التحدي)

### 1. مجال التحدي

الرجاء تحديد المجال المناسب للتحدي الذي تستهدفه:

البيئة	بناء القدرات	التعليم	الصحة
اجتماعي	تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا	الطاقة	تغير المناخ
التجارة	الاعمال والاقتصاد	الفن والحرف	الاعلام والترفيه
الابتكار	الحكومة	الخدمات	أخرى

أي المشاكل التي تسعى إلى حلها؟  
(مشكلة رئيسية عامة)

.....

.....

.....

.....

### 2. ما هي أسباب هذه المشكلة؟

ابدأ بتوضيح المشكلة الرئيسية العامة التي تم تحديدها في النقطة 1 واكتشف مسبباتها الفرعية من خلال استخدام تقنية زهرة اللوتس Lotus Blossom

حدد المشكلة الفرعية الأنسب لك وضع دائرة حوله بما يتناسب مع قدراتك واهتمامك (حدد واحدة فقط).



### 3. أعد كتابة المشكلة الفرعية التي تم تحديدها في الفقرة 2 و التي تريد العمل عليها:

.....

.....

.....

.....

### 4. رسم تخطيطي توضيحي للمشكلة المحددة؟

قم برسم مشهداً أو مخططاً يصف المشكلة التي تحاول حلها من الفقرة السابقة. تأكد من تضمين جميع العوامل ذات الصلة من البيئة والأشخاص والأشياء والإجراءات والتفاعلات.



### 6. ما هي النتائج المترتبة من هذه المشكلة؟

ما هي نتائج / عواقب هذه المشكلة؟ ضع قائمة بجميع الاحتمالات التي ممكن ان تكون نتيجة لوضع جديد ناتج من بقاء او تطور المشكلة الحالية وتأثيرها.

.....

.....

.....

.....

# خطوات لملء مخطط تأطير المشكلة (التحدي)

## 1. مجال التحدي

يساعدك هذا القسم من مخطط تأطير المشكلة (التحدي) في تحديد المشكلة العامة التي تحاول حلها:

- تحقق من المجال الذي تقع فيه مشكلتك (يمكنك اختيار أكثر من مجال واحد).
- اكتب جملة بسيطة تشرح المشكلة التي لاحظتها.
- ستكون المشكلة في هذه المرحلة عامة جدًا وبسيطة وغير معرفة جيدًا. هذا طبيعي في هذه المرحلة.

## 2. ما هي أسباب هذه المشكلة؟

المشكلة التي لاحظتها في مجال التحدي (1) عامة. أنت الآن بحاجة إلى توضيح المشكلة والعثور على مسبباتها الفرعية باستخدام الطبقة الأولى من تقنية زهرة اللوتس باتباع الخطوات التالية:

مشكلة فرعية	مشكلة فرعية	مشكلة فرعية
مشكلة فرعية	مشكلة رئيسية عامة	مشكلة فرعية
مشكلة فرعية	مشكلة فرعية	مشكلة فرعية

- ارسم مصفوفة مكونة من 3x3 (أداة زهرة اللوتس مرنة من ناحية عدد المشاكل الثانوية، فمن الممكن لها أن تكون 3x3 أو أكثر أو أقل).
- ضع المشكلة التي لاحظتها في الفقرة السابقة (1) في قلب مصفوفة زهرة اللوتس.
- ابدأ في تقسيم المشكلة الأساسية إلى مشاكل فرعية للعثور على مصدرها / أسبابها / جذورها.
- حدد أنسب مشكلة فرعية لك بما يتناسب مع قدراتك واهتماماتك. (حدد واحدة فقط من خلال وضع دائرة حولها).

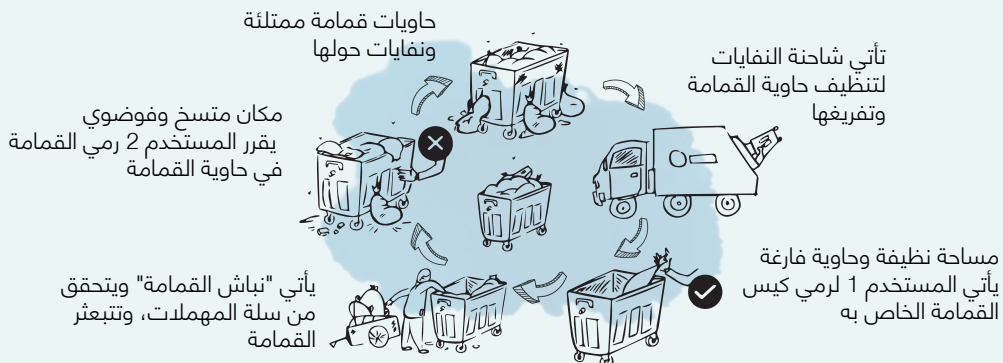
## 3. أعد كتابة المشكلة الفرعية التي تم تحديدها في الفقرة 2 و التي تريد العمل عليها

بعد تحديد المشكلة الفرعية المناسبة مع قدراتك واهتماماتك من خلال استخدام تقنية زهرة اللوتس، حان الوقت الآن للتركيز على هذه المشكلة والتعمق فيها وبناء فهم أفضل لسبب استمرار وجودها. يجب ان ننوه ان المشكلة الفرعية التي قمت باختيارها ليست الوحيدة التي حلها سوف يساهم في حل المشكلة الرئيسية العامة (او جزء منها). على سبيل المثال، إذا قامت إحدى الحكومات أو البنوك أو المؤسسات الكبيرة باستخدام نفس تقنية زهرة اللوتس، فقد يقومون باختيار مشكلة فرعية أخرى (غير المشكلة الفرعية التي قمت باختيارها أنت) بما يتناسب مع قدراتهم ومصالحهم وفي النهاية حل هذه المشكلة سيصب في حل نفس المشكلة الرئيسية العامة (التي تشركون بها) ولكن بنهج مختلف.

## 4. ارسم مخطط توضيحي للمشكلة المختارة

لفهم المشكلة الفرعية المختارة بشكل أفضل، تحتاج إلى عمل توضيح مرئي للوضع الحالي والعوامل المختلفة التي تساهم في الموقف.

- ألق نظرة على الموقف التالي (تجميع المواد البلاستيكية القابلة لإعادة التدوير).
- ركز على كل خطوة في مخطط وصف الحالة وحاول فهم رحلة الأشخاص الذين يعانون من المشكلة الفرعية الخاصة بجمع المواد البلاستيكية القابلة لإعادة التدوير (المأثرين والمتأثرين).
- صف الوضع الحالي بوجود المشكلة الفرعية التي تم تحديدها بخطوات مكتوبة او على شكل مراحل مكتوبة وموزعة بشكل حلقة مترابطة كما في الشكل ادناه او على شكل خط زمني متسلسل.
- الآن ارسم كل خطوة ذكرتها في النقطة السابقة بالتسلسل الزمني وقم بربطها بأسمهم.
- لا تنسى بتضمين جميع الفئات المرتبطة بالمشكلة الفرعية التي قمت باختيارها (الأشخاص والجهات المتأثرين والمتأثرين بالمشكلة) في مخطط الحالة الخاص بك.



### 5. من هم الفئات التي تقع ضمن هذه المشكلة؟

الكثير من الناس قد يتأثرون أو يؤثرون بنفس المشكلة ولكن قد يختلف مستوى تأثيرهم من شخص الى اخر. لكل من هؤلاء الأفراد أو حتى المؤسسات دور محدد يلعبه لذلك من الضروري القيام بتعيينهم (تحديدهم) جميعاً بالتفصيل ومن ثم اختيار اللاعب الرئيسي في المشكلة الفرعية التي قمت باختيارها. للقيام بذلك، استخدم مخطط أصحاب المصلحة، وهو رسم يقدم تمثيلاً مرئياً لجميع أصحاب المصلحة المشاركين في المجال الذي تعمل عليه:

- اكتب موضوعك (المشكلة الفرعية التي قمت بتحديدها) في وسط دائرة مرسومة على سبورة بيضاء أو لوح قلاب أو مفكرة ورقية. قد ترغب في استخدام الرسومات أو الرموز كما في الرسم التوضيحي في مخطط تأطير المشكلة (التحدي).
- رسم دائرة أخرى حول المركز واكتب أو ارسم أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً وتأثراً بالمشكلة التي تم تحديدها (أكثر الفئات المرتبطة بالمشكلة من الأشخاص والمؤسسات اللذين لهم تأثير مباشر على المشكلة) ، على سبيل المثال المعلمين والجامعات وحراس الأمن والعائلات والطلاب ، إلخ.
- رسم دائرة أخرى حول الدائرة السابقة وقم بإضافة الفئات الذين لهم ارتباط أقل بالمشكلة المحددة من الفئات التي تم تحديدها في الدائرة السابقة (أصحاب المصلحة اللذين يؤثرون ويتأثرون بالمشكلة بدرجة أقل من أصحاب العلاقة الذين تم تحديدهم في الدائرة الأولى) على سبيل المثال البنوك ومندوبي المبيعات والمهندسين ، إلخ.
- كرر النقطة أعلاه لكل صاحب مصلحة حتى يكون لديك خريطة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.
- يمكنك وضع أصحاب المصلحة الذين لهم ارتباط غير مباشر بالمشكلة التي تم تحديدها خارج الدوائر الأساسية ويمكن وضعهم حول الرسم.
- ارسم خطوطاً / أسهماً بين أصحاب المصلحة لتصور كيفية ترابطهم.

. ماهي النتائج المترتبة من هذه المشكلة؟

- للحصول على فهم كامل لأهمية مشكلتك، تحتاج إلى ذكر جميع العواقب المترتبة على المجتمع وأصحاب المصلحة إذا لم تقم بحلها. فكر فيما يلي:
- هل المشكلة تؤثر على البشر أنفسهم أم بشكل عام في المحيط؟
- هل المشكلة تؤثر على مجموعة من الناس، ما هو حجم المجموعة (الشريحة)؟
- ما مدى سرعة تطور المشكلة؟
- ما هو حجم تأثير هذه المشكلة على المجموعة المذكورة من الناس (الشريحة)؟
- ماذا سيحدث إذا لم تحل المشكلة؟ ضع قائمة بثلاث مشاكل كبيرة ناتجة عن المشكلة الفرعية التي اخترتها.
- تحديد ما إذا كان تأثير المشكلة المختارة قصير المدى أم متوسط أم طويل المدى.

إذا لم تبدأ من الخطوة الصحيحة وفقاً لحجم المشكلة التي قمت بملاحظتها، فقد ينتهي بك الأمر إلى زيادة تعقيد مشكلتك الصغيرة أو تقليل قيمة وفرص مشكلتك الكبيرة. لكن تذكر دائماً، مشكلتك التي قمت بتحديدها في هذه المرحلة لا تزال عامة ولا تحتاج إلى تعريفها بشكل كامل في الوقت الحالي.



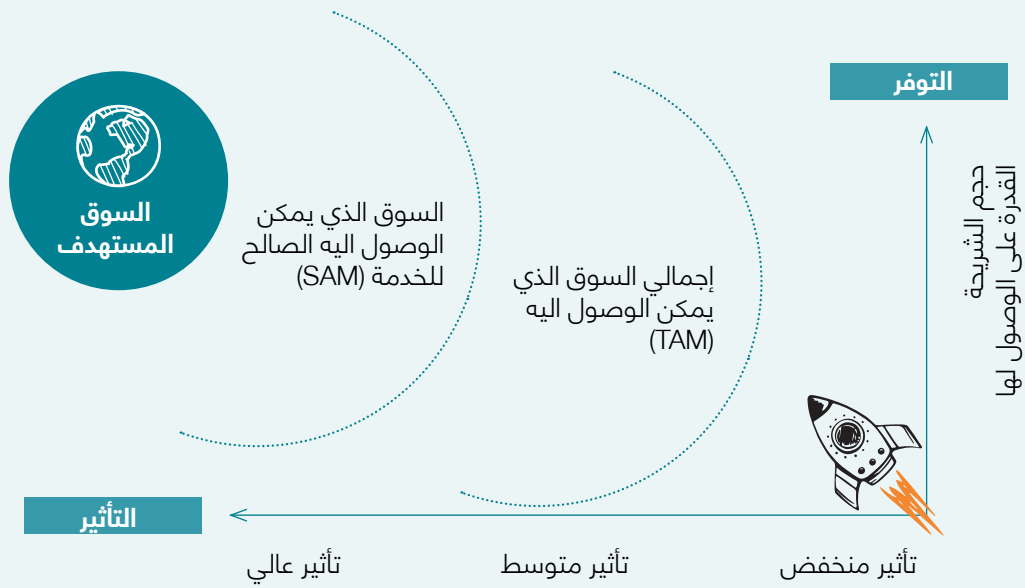
ملاحظة: التفكير التصميمي هي منهجية مرنة جداً لحل المشكلات والتي يمكن أن تساعدك للخروج بحلول قابلة للتطبيق. بصفتك رائد أعمال، من المهم بالنسبة لك أن تستثمر في المشكلة المناسبة من ناحية التعقيد والحجم من أجل إيجاد حلول مبنية على حاجة حقيقية. لذلك، يمكنك البدء من الخطوة 1 أو الخطوة 2 أو الخطوة 3 في مخطط تأطير المشكلة (التحدي) مستنداً على مدى دقة مشكلتك، فمثلاً:

- إذا كنت قد بدأت للتو عملية التفكير وهناك فكرة كبيرة الحجم والتأثير قمت بملاحظتها فيجب أن تبدأ بالخطوة 1 (مثل مشكلة البطالة لدى الشباب في العراق).
- إذا كانت المشكلة التي قمت بملاحظتها متوسطة الحجم، فقد تختار التعمق فيها بدءاً من الخطوة 2 (على سبيل المثال ، الفجوة بين البرامج التعليمية ومتطلبات التوظيف في السوق).
- إذا كانت المشكلة التي قمت بملاحظتها محددة بالفعل، يجب أن تبدأ من الخطوة 3 (على سبيل المثال الفجوة بين القطاع الخاص والمؤسسات التعليمية).



## 2-5-2 مقياس التأثير x التوفر اعتماداً على السوق المستهدف.

عند تطبيق منهجية التفكير التصميمي لإنشاء مشاريع وخدمات مختلفة، يكون الموضوع دائماً متمحور حول "المستخدم / الأشخاص". في المخطط السابق (مخطط تأطير المشكلة (التحدي)) وتحديداً في الخطوة الخامسة منه، قمت بتحديد أصحاب المصلحة حيث حددت أكثر من شريحة واحدة من الأشخاص المؤثرين أو المتأثرين بالمشكلة. في هذه المرحلة يصعب عليك فهم جميع الشخصيات المؤثرة والمتأثرة بالمشكلة، ولذا فأنت تحتاج لمعرفة وتحديد الشريحة الأقرب لجوهر المشكلة وفهم احتياجاتهم وتجاربهم وممارساتهم وأهدافهم لذلك سوف تستخدم الأداة التالية، والتي تسمى مقياس التأثير x التوفر اعتماداً على السوق المستهدف.



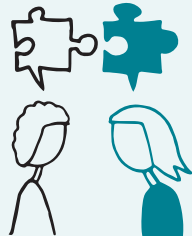
أجمالي السوق الذي يمكن الوصول إليه (TAM) هو عدد الأشخاص الذين من المحتمل أن تصل إليهم إذا كان لديك وصول إلى 100% من شريحة الأشخاص المتأثرين / المؤثرين بمشكلتك. ومع ذلك، فإن الحقيقة هي أن هناك أشخاصاً في TAM الخاص بك لن تتمكن من الوصول إليهم، إما بسبب عدم وجود البنية التحتية للوصول إليهم، أو بسبب القيود الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. كرائد أعمال، تحتاج إلى تحديد الأشخاص في السوق لفهمهم وتصميم حل يناسب احتياجاتهم. لذا في هذه المرحلة، عليك أن تسأل نفسك "كم عدد الأشخاص الذين يمكنني الوصول إليهم عملياً؟" هذا هو السوق الذي يمكن الوصول إليه الصالح للخدمة (SAM).



لن تكون قادراً على تلبية احتياجات الفئة الموجودة في السوق الذي يمكن الوصول إليه الصالح للخدمة (SAM) بالكامل، وأي حل تقوم بتطويره لن يحقق اعتماداً بنسبة 100% من خلال هذا السوق. لذلك أنت بحاجة إلى تحديد الأشخاص (الفئة المستهدفة) الذين من المرجح أن تقنعهم ليصبحوا مستخدمين (عملاء مستقبليين) للحل الخاص بك. يجب عليك بعد ذلك محاولة فهمهم وتحديد احتياجاتهم وتجاربهم وسلوكياتهم وأهدافهم، واختيار الفئة المستهدفة من الأشخاص الذين يقعون في صميم المشكلة. هذا هو السوق المستهدف الخاص بك TM

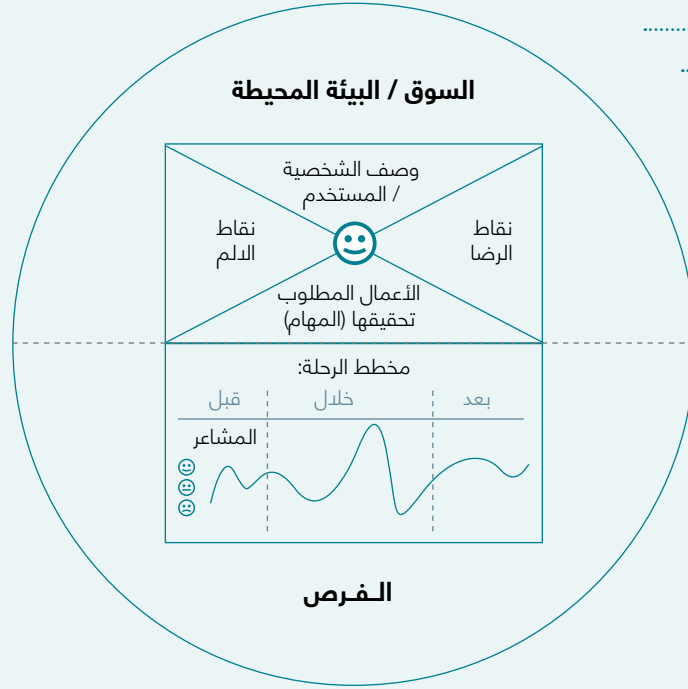
### خطوات لملء مقياس التأثير x التوفر اعتماداً على السوق المستهدف.

1. اكتب جميع أصحاب المصلحة أو الأشخاص أو الفئات في المجتمع المستهدف والتي تم تحديدها في الخطوة الخامسة من مخطط تأطير المشكلة (التحدي) على ورقة لاصقة (كلا على ورقة لاصقة مختلفة).
2. ارسم محورين حيث المحور العمودي يمثل مدى توفر وحجم شريحة المؤثرين والمتأثرين في المجتمع المستهدف وقدرتنا على الوصول لهم بينما المحور الأفقي يمثل مدى تأثير الشريحة في المشكلة وتأثرهم بها.
3. ادرس كل شخصية على حدة بناءً على معايير كل من المحاور ثم ضعها في الموقع المناسب على المقياس.
4. قم بتحويط الشخصية (الفئة) الأعلى تأثيراً ووفرة ضمن المقياس والتي تقع ضمن دائرة السوق الذي يمكن الوصول إليه الصالح للخدمة (SAM) أو السوق المستهدف TM
5. الشريحة المختارة من الأشخاص سيكونون هم المستخدمين المحتملين الذين سوف تعمل مهم لفهم مشكلتك بشكل أفضل من أجل تصميم حل يناسبهم. لذلك من الآن فصاعداً دعونا نسميهم ب (المستخدم أو الشخصية).



## 2-5-3 مخطط تحليل الشخصية / المستخدم

المشكلة التي قمت بملاحظتها  
من مخطط رقم 1-5-2 الخطوة 3



الأشخاص المستهدفين من  
مخطط رقم 2-5-2

### خطوات لملء مخطط تحليل الشخصية أو المستخدم

لملء هذا المخطط بنجاح، تحتاج إلى القيام بمقابلة الأشخاص المستهدفين والتعرف عليهم. يمكنك استخدام مخطط تقنيات المقابلة الموجود في المخططات الإضافية في نهاية الفصل (8-2). الرجاء اتباع هذه الخطوات:

**1. ضع حجر الأساس:** أولاً، قم بملء المشكلة التي تمت ملاحظتها، أي نفس المشكلة التي تم ملاحظتها من الخطوة 3 في مخطط تأطير المشكلة (التحدي) والمرقم 1-5-2. الفكرة من وضعها هي لبقاء المشكلة التي تم ملاحظتها أمام عينيك من أجل إحالة كل محتوى هذا المخطط إليها وأيضاً لمساعدتك على التركيز على كيفية تعامل الشخصية أو المستخدم مع المشكلة و معرفة مشاعرهم واحتياجاتهم تجاهها. ثانياً، تحتاج إلى دراسة الأشخاص المستهدفون لذلك املأ الخانة المخصصة بالأشخاص المستهدفون (نفس الأشخاص الذين حددتهم في المخطط رقم 2-5-2). هذه المعلومات الأساسية ستساعدك في ملء تفاصيل المخطط الأخرى.

**2. وصف الشخصية أو المستخدم:** المستخدم / الشخص (يشار إليه أيضاً باسم شخصية المستخدم، أو شخصية العميل، أو شخصية المشتري) إن الشخصية هي تمثيل للمستخدم المثالي الذي تستهدفه بناء على فرضيات وبيانات حقيقية. يفترض بالشخصية التي تختارها ان تساعدك في بناء فهم أفضل حول رغبات واحتياجات وتوقعات وسلوك المستخدمين المحتملين والتي ستساعدك في إيجاد الحل الأمثل لمشاكلهم. التّن، للتعاطف مع الأشخاص المستهدفين ولرؤية المشكلة من وجهة نظرهم، يرجى القيام بوصفهم. بعبارة أخرى امنح الشخصية المختارة اسماً وحدد نوع الجنس والعمر ومكان الإقامة والحالة الاجتماعية والهوايات وأنشطة أوقات الفراغ والتعليم والتدريب والوظيفة في الشركة والبيئة الاجتماعية وطريقة التفكير، إذا كان لديهم سيارة أم لا، إذا كان لديهم إنترنت أم لا، مستوى دخلهم، وما إلى ذلك. يمكنك أيضاً سمات إضافية مثل الوسط الاجتماعي والأسرة والاهتمامات وما إلى ذلك. لا تنس أن ترسم شخصيتك في المنتصف.



**3. الأعمال المطلوب تحقيقها (المهام):** هذه هي جميع الأشياء التي تأمل الشخصية أو المستخدم في تحقيقها ضمن مجال المشكلة. يريد الناس عادة أن تكون حياتهم أفضل لذلك يكونون رؤبة للطموح الذي يحاولون الوصول له أو تحقيقه لكن هنالك مجموعة من العقبات (المشاكل التي تمت ملاحظتها) في طريقهم. لتخطي العقبات وللمضي قدماً وإحراز تقدم نحو تحقيق رؤيتهم لحياة أفضل فسيقومون عادة بتوظيف المنتجات أو الخدمات المتوفرة لمساعدتهم.

بيان الأعمال المطلوب تحقيقها يساعدنا على تحديد الأهداف او المشاكل او المهام التي ترغب الشخصية بتحقيقها وهذا سوف يساعدنا على التعاطف بشكل أفضل مع المستخدم أو الشخصية وفهمها.

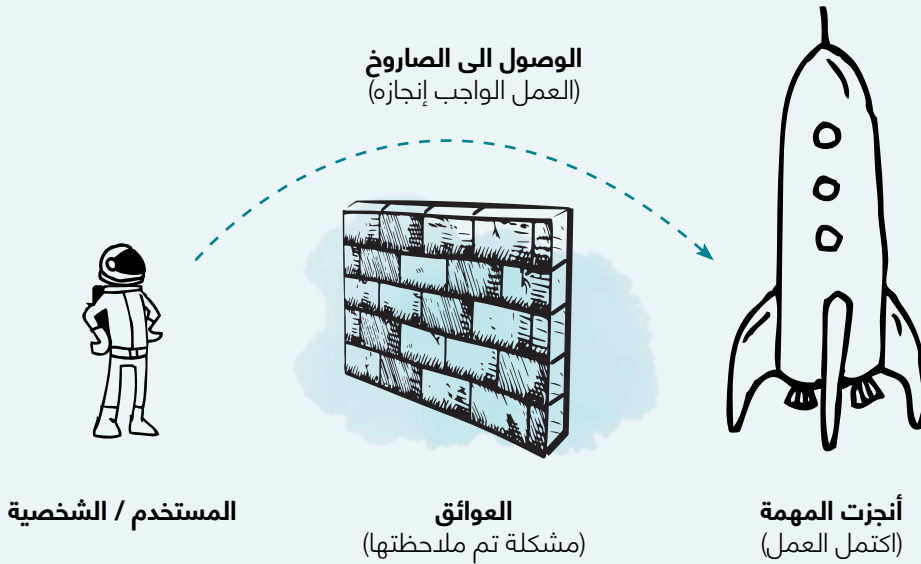
#### بيان الأعمال المطلوب تحقيقها:

عندما (المستخدم) \_\_\_\_\_ يريدون \_\_\_\_\_ (أهداف/ مشاكل/ مهام) \_\_\_\_\_ من أجل \_\_\_\_\_ النتائج المتوقعة

#### الأمثلة:

عندما يلتقط مصممين الجرافيك صورة بهواتفهم الذكية، فإنهم يريدون أن يكونوا قادرين على تحريرها بطريقة سهلة وبسيطة من أجل مشاركتها بسرعة مع أصدقائهم.

عندما تذهب سارة إلى الجامعة فإنها تريد الوصول في الوقت المحدد وبوسيلة آمنة ومريحة من أجل التركيز على محاضراتها وبمزاج جيد.



المستخدم / الشخصية

العوائق  
(مشكلة تم ملاحظتها)

أنجزت المهمة  
(اكتمل العمل)

**4. مخطط الرحلة:** مخطط رحلة المستخدم أو الشخصية هو عبارة عن مخطط زمني لأفعال المستخدم أو الشخصية والأفكار والعواطف التي تغطي جميع الخطوات التي يتخذونها عند استخدام منتج معين أو خدمة أو مساحة أو في مرحلة إنجاز الأعمال المطلوب تحقيقها. إنها خطوة مهمة لمساعدتك على التعاطف مع المستخدم أو الشخصية الخاصة بك وفهم سلوكهم. للمضي قدما في هذه المرحلة، يرجى متابعة التالي:

- إعداد الدوراق اللاصقة الملونة.
- اختر سيناريو أو مهمة يتعين القيام بها. ماذا يفعل المستخدم / الشخصية وما هو السياق؟ بمعنى آخر: كيف يتعاملون مع المشكلة الملحوظة في وضعهم الحالي؟
- في ما لا يزيد عن خمس خطوات ، حدد ما يحدث قبل ، وأثناء ، وبعد التجربة الفعلية لإنجاز العمل المطلوب تحقيقه. تأكد من تضمين أهم الخطوات.
- استخدام الرموز التعبيرية، ارسـم منحنى يعبر عن المشاعر التي يشعر بها المستخدم أو الشخصية الخاصة بك مع كل خطوة. حدد الحالة العاطفية (الإيجابية والسلبية) لكل خطوة باستخدام الرموز التعبيرية الملونة.



**5. نقاط الألم:** المشاعر السلبية في النقطة السابقة هي نقاط الألم. تصف نقاط الألم عادة كل ما يزعج الشخصية قبل وخلال وبعد القيام بالأعمال المطلوب تحقيقها. وقد تكون هذه النقاط على هيئة تكاليف مادية غير مرغوب بها أو حالات غير مرغوب بها أو مشاعر سلبية أو مخاطر معينة:

- ماذا يجعل شخصيتك تشعر بالسوء؟ لما قد تشعر بالإحباط أو الانزعاج؟
- ماهي الصعوبات والتحديات الرئيسية التي تواجهها الشخصية؟ مثلاً، هل تفهم الشخصية كيفية القيام بالعمل، أو هناك صعوبة في تحقيق الأعمال المطلوبة؟
- ماهي المخاطر التي تخافها الشخصية؟ وهل هي خائفة من مخاطر مالية أو اجتماعية أو تقنية؟ ما إمكانية حدوث أخطاء كبيرة؟
- من أي ناحية لا تلبى الحلول الحالية طموح الشخصية؟ ماهي الخصائص والميزات التي تفتقر إليها تلك الحلول وهل هناك خلل يزعج الشخصية في استخدام تلك الحلول؟
- قاط الرضا: المشاعر الإيجابية في النقطة السابقة هي نقاط الرضا. تصف نقاط الرضا أي شيء يجعل الشخصية سعيدة قبل أو خلال أو بعد إتمام الأعمال المطلوب تحقيقها.
- ماهي المدخرات التي تسعد الشخصية؟ من ناحية الوقت والمال والجهد؟
- ماهي النتائج الاجتماعية التي ترغب بها الشخصية؟ ماذا يجعل الشخصية تبدو أفضل وتزيد من قوتها ومكانتها امام الآخرين؟
- ما الذي يجعل الشخصية تشعر بالراحة؟
- ما الذي حققته الشخصية من خلال الحلول المتاحة حالياً؟

**7. السوق / البيئة المحيطة:** أنت بحاجة إلى فهم وملاحظة البيئة المحيطة بالمستخدم أو الشخصية من أجل فهم سلوكهم وما هي الفرص المتاحة لك لدخول السوق.

- كيف تبدو البيئة؟
- ما هي طبيعة ووظيفة هذه البيئة؟
- ما هو السياق / الوضع الحالي للمشكلة في بيئة المستخدم الخاصة بك؟
- من هم اللاعبون الرئيسيون في بيئة المستخدم الخاصة بك، سواء في التسبب في المشكلة أو استدامتها أو حلها؟
- كيف يتعامل المستخدم الخاص بك مع المشكلة؟ كيف يرون الآخرين يتعاملون معها؟
- من هم أصحاب المصلحة المتكرون في سياق المشكلة؟
- هل يرى المستخدم / الشخص الخاص بك أي حلول محتملة / موجودة حالياً؟



الفرص: الهدف الكامل من مخطط تحليل الشخصية أو المستخدم هو الكشف عن الفجوات في تجربة المستخدم ضمن السياق المحدد من أجل اتخاذ إجراءات لتحسين تجربته. يدور هذا الجزء حول تحويل عواطف المستخدم ونقاط الألم والرضا و الأعمال المطلوب تحقيقها إلى مشكلة تستحق الحل من أجل بناء عمل (مشروع) حولها.

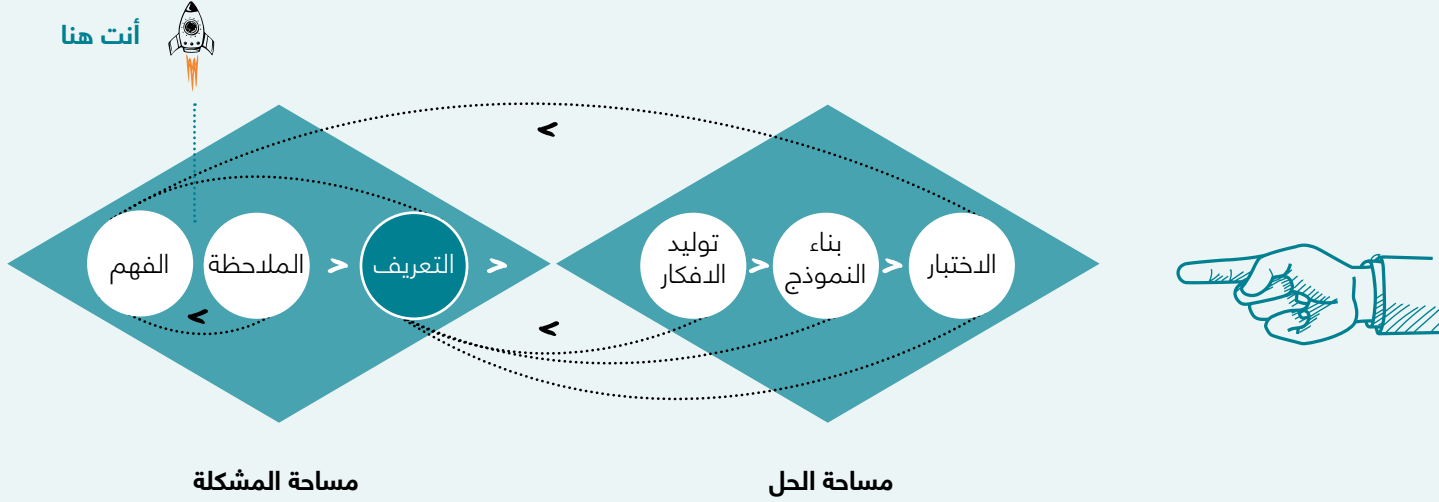
- أين ترى فرصتك للتغلب على المشكلة؟
- ما هي نقاط الألم لدى المستخدم / الشخصية التي يمكنك تقليلها؟
- ما هي نقاط الرضا لدى المستخدم / الشخصية التي يمكنك زيادتها؟
- ما هي الثغرات الموجودة في الحلول الحالية من منظور المستخدم / الشخصية؟

لا يكفي لقاء شخص واحد، كل ما التقيت بأشخاص أكثر كلما أصبح لديك فهم أكبر للمشكلة. في المثال الذي استخدمناه، من المفيد جداً إجراء مقابلات مع السائقين لمعرفة وجهة نظرهم ونقاط الألم والرضا لديهم وعلى الاغلب ستجد فرصاً أكثر.

**الآن اصبح لديك فهم أفضل لاحتياجات المستخدم أو الشخصية، ورغباته، ومشاكله، وتحدياته، ومتاعبه، ونقاط الألم والرضا، والأعمال المطلوب تحقيقها ( المهام)، والبيئة المحيطة والفرص المتاحة لك. سيساعدك هذا على البدء في تعريف مشكلة جديدة بالاهتمام ويمكن بناء عمل مستدام حولها في المراحل التالية.**

## 2-6 المرحلة 2: التعريف

إعادة صياغة الطريقة التي يُنظر بها إلى المشكلة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة هي خطوة ملهمة ومهمة في مراحل تطبيق منهجية التفكير التصميمي. في هذه المرحلة سنستمر بوضع احتياجات ومشاكل الفئة المستهدفة في المركز وأيضا سنستفيد من جميع المعلومات التي جمعناها في المرحلة الأولى من أجل تنظيمها وتفسيرها الاستفادة منها بطريقة منطقية. هذه المرحلة هي فرصة لتحليل وتوليف النتائج المجمعة من الفقرة السابقة من أجل التوصل إلى نظرة ثاقبة للوضع المحيط و البدء بتعريف المشكلة الأساسية التي تعاني منها الفئة المستهدفة.



لماذا هذه المرحلة مهمة في عملية التفكير التصميمي؟

التعريف الجيد للمشكلة سيضعك في الاتجاه الصحيح للبدء بعملية توليد الأفكار من أجل إيجاد الحلول المناسبة. إكمال مرحلة التعريف بنجاح سيؤدي إلى التحسين من نتائج عملية التفكير التصميمي بشكل كبير.

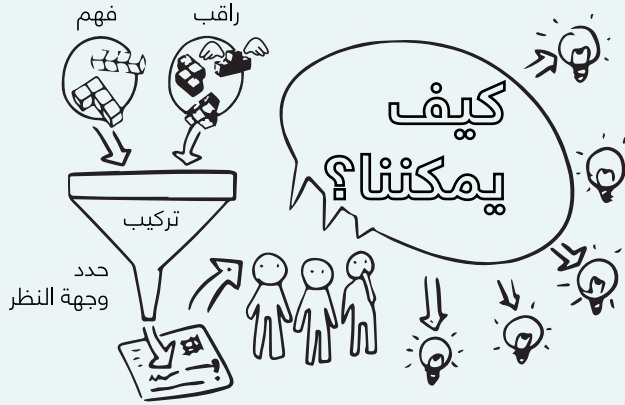
### عملية تطبيق مرحلة التعريف

تبدأ مرحلة التعريف عندما تقوم بتحليل المعلومات التي جمعتها خلال المرحلة السابقة (مرحلة الفهم والملاحظة) من أجل التوصل إلى مشكلة معرفة جيداً ومتمحورة حول حاجة الإنسان الحقيقية. من الضروري في هذه المرحلة ان تقوم بالتركيز على المشكلة التي تستهدفها لأنه لا يزال فهمك للمشكلة عاماً وتحتاج إلى دراستها وتعريفها بدقة أكثر والغوص في تفاصيلها لذلك سوف تقوم باستخدام مخطط تحديد وجهة النظر وفق الخطوات التالية:

- التعمق في تفاصيل نقاط الألم التي تعاني منها الفئة المستهدفة (المستخدم أو الشخصية) من خلال استخدام مقياس درجة تعقيد نقاط الألم مقابل التأثير على الأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD

- م بتأطير مشكلتك في جملة معرفة جيداً من خلال استخدام أداة تأطير المشكلة.
- م بتحديد وجهة النظر الخاصة بك للمشكلة من خلال استخدام " بيان كيف يمكننا" الذي سيكون تذكرتك إلى المرحلة التالية من التفكير التصميمي.

- تعمق في معاناة عميلك باستخدام الرسم البياني "تعقيد الألم مقابل التأثير على الوظائف التي يتعين القيام بها" (JTBD).
- استخدم صياغة المشكلة لتأطير مشكلتك في جملة.
- حدد وجهة نظرك في بيان "كيف يمكننا" الذي سيكون تذكرتك إلى المرحلة التالية من التفكير التصميمي

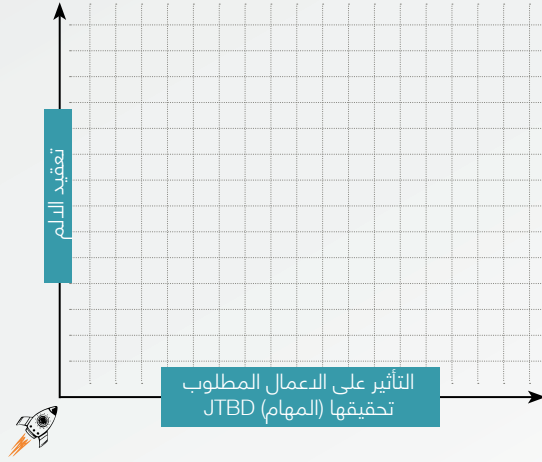


تدور هذه المرحلة حول الوضوح والتركيز حيث إذا كنت لا تعطي اهتماماً كافياً لتعريف مشكلتك تعريفاً صحيحاً، فستعمل وكأنك مثل شخص يتعثّر في الظلام. لذلك دعونا ننير عملية تطبيق التفكير التصميمي الخاصة بنا من خلال التعريف الصحيح والواضح.

## 1-6-2 مخطط تحديد وجهة النظر

### 1. مقياس درجة تعقيد نقاط الألم مقابل التأثير على الأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD

- كم من الوقت تستغرق نقطة الألم المحددة من حياة المستخدم أو الشخصية؟
- هل نقطة الألم المحددة تكلف المستخدم أو الشخصية المستهدفة المال؟
- كم عدد المستخدمين أو الفئة المستهدفة الذين يعانون من نقطة الألم المحددة؟
- كم مرة تحدث نقطة الألم المحددة في الحياة اليومية للمستخدمين أو الفئة المستهدفة؟
- ما مقدار الجهد الذي يبذله مستخدمك أو الشخصية للتغلب على نقطة الألم هذه؟
- هل يمكن للمستخدم أو الشخصية الوصول إلى الحلول الحالية لنقطة الألم المحددة والاستفادة منها؟



### 2. تأطير المشكلة

بيان المشكلة:

.....

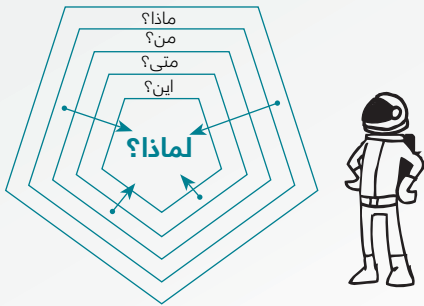
.....

.....

.....

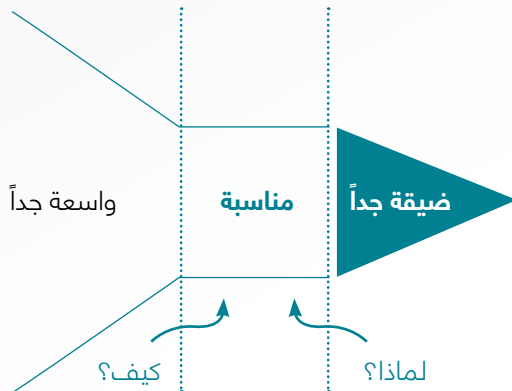
.....

.....



### 3. بيان كيف يمكننا

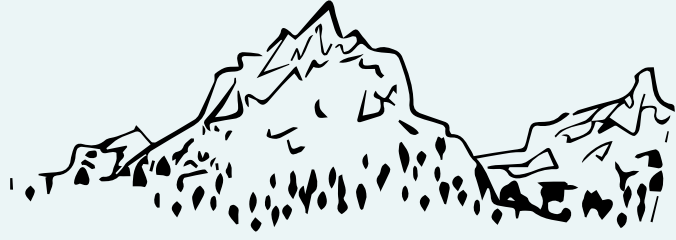
كيف يمكننا المساعدة المستخدم (تحقيق / الاستمتاع / حل / امتلاك / إلخ) حاجاتهم / الرغبة؟



## خطوات لملء مخطط تحديد وجهة النظر لملء هذا المخطط بنجاح، يرجى اتباع الخطوات التالية:

1. مقياس درجة تعقيد نقاط الألم مقابل التأثير على الأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD في مرحلة التعريف، يتمحور تركيزك على تعريف مشكلة كبيرة وعامة في شكل نقاط ألم المستخدم / الشخصية (كما هو مذكور في مخطط تحليل المستخدم / الشخص. ركز على اختيار نقاط الألم التي تستحق الحل والتي تكون أكثر صلة بالمستخدم / الشخصية وولها صلة بالمشكلة. بصفتك رائد أعمال، ستفكر في حلول لنقاط الألم هذه في المرحلة التالية من التفكير التصميمي، لذلك من المهم أيضاً أن تفكر في قدرتك على حل كل نقطة ألم تختارها لانه لا تستحق كل نقاط الألم الحل. لهذا السبب توصلنا إلى هذه الأداة لمساعدتك في تحديد نقاط الألم التي يجب العمل عليها.

**لا تستحق كل نقاط الألم الحل**  
أنفق طاقتك على الأكثر تأثيراً  
(أعلى الجبال)



### لكي تتمكن من ملء هذه الأداة، عليك أولاً:

- قم بتجميع نقاط الألم والأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD من مخطط تحليل المستخدم أو الشخصية من المرحلة السابقة.
- خذ كل نقطة ألم على حدة وقم بدراسة تعقيدها وفقاً للأسئلة المدرجة في المحور (ص)، ثم لخص إجاباتك في قيمة وضعها على المحور ص. (المحور ص = درجة تعقيد نقاط الألم)
- الآن، انظر إلى تأثير نقطة الألم الخاصة بك على الأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD من قبل المستخدم أو الشخصية. بعد دراسة تأثيرها قم بمنحها قيمة وضعها على المحور السيني بالموقع الذي تراه أكثر ملاءمة. (المحور س = التأثير على JTBD)
- لأن قم بوضع نقاط الألم هذه على الرسم البياني (المحور س وما يقابله من المحور ص). لا ينبغي بالضرورة أن تكون القيمة رقماً، أي يمكن أن تكون موضعاً تقديرياً لكيفية تطابق نقطة الألم هذه مع درجة التعقيد وعوامل التأثير المذكورة في الأداة.
- مجرد وضع جميع نقاط الألم على المقياس الخاص بك، يجب عليك تحديد النقاط ذات التعقيد العالي والتأثير الكبير للأعمال المطلوب تحقيقها (المهام) JTBD ووضع دائرة عليها. من المهم أن نلاحظ أن هذا لا يعني أنه يجب تجاهل نقاط الألم الأخرى، فهي كلها تستحق النظر فيها.
- تأكد من أن نقاط الألم التي تختارها في حدود قدرتك وتتناسب مع اهتماماتك. يمكنك أن تقرر ما إذا كنت ستختار واحدة أو مجموعة من نقاط الألم المرتبطة ببعضها البعض.

### 2. تأطير المشكلة

لقد وصلت الآن إلى أهم مرحلة في عملية التفكير التصميمي والتي هي نتيجة لجميع الخطوات والأدوات التي استخدمتها حتى الآن. كرائد أعمال حان الوقت لك لتعريف مشكلتك في بيان مشكلة واضح ويجب على الأسئلة الخمسة أدناه. هدفك هنا هو التوصل إلى كتابة بيان مشكلة دقيق والذي سيكون المفتاح للتطبيق الصحيح لمرحل التفكير التصميمي القادمة. قم بكتابة بيان مشكلة يجب يتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي مشكلتك؟ (مرتبطة بنقطة الألم التي تم تحديدها)
- من هو المستخدم / الشخصية المتأثرة بمشكلتك؟
- متى تحدث هذه المشكلة عادة؟ (أعط وقتاً أو موقفاً)
- أين تحدث مشكلتك؟ (وصف منطقة جغرافية)
- لماذا نحتاج لحل هذه المشكلة؟ لماذا لا تزال موجودة؟

السؤال الأهم هنا هو السؤال الذي يحتوي على لماذا اذ يخبرك ما إذا كانت المشكلة تتماشى بالفعل مع اهتماماتك وقدراتك بالإضافة إلى قيم المستخدم أو الشخصية. إذا لم يكن كذلك، فلا تفعل ذلك!

لخص إجاباتك عن هذه الأسئلة في بيان مشكلة مكون من ثلاثة إلى خمسة أسطر. اجعل بيانك بسيطاً وواضحاً ومباشراً.

### 3. بيان كيف يمكننا:

بيان "كيف يمكننا" هو النقطة التي تحدد رؤيتك التصميمية وترتكز عندها على تحديد أين يمكنك مساعدة المستخدم أو الشخصية الخاصة بك ضمن المشكلة التي تم تعريفها في بيان المشكلة السابق. بيان "كيف يمكننا" هو نتيجة مرحلة التعريف الخاصة بك والجسر الذي يقودك إلى مرحلة توليد الأفكار من التفكير التصميمي.

كيف يمكننا المساعدة \_\_\_\_\_ (تحقيق / الاستمتاع / حل / امتلاك / إلخ) \_\_\_\_\_ احتياجاتهم؟

يمكنك كتابة أكثر من بيان واحد لـ "كيف يمكننا" ولنفس المشكلة التي قمت بتحديدتها حيث يمكنك كتابته لفئة مستهدفة واحدة أو أكثر. لكن من الأفضل التمسك بالفئة المستهدفة التي تم تحديدها سابقاً من المستخدم أو الشخصية وسرد الاحتياجات التي يمكنك مساعدتهم على تلبيتها من خلال كتابة بيان "كيف يمكننا" واحد أو أكثر.

تأكد من أن بيان "كيف يمكننا" ليس واسعاً جداً (على سبيل المثال، كيف يمكننا مساعدة الناس في التغلب على مشاكل المرور)، وان يكون بيان "كيف يمكننا" ليس محددًا للغاية (على سبيل المثال، كيف يمكننا تصميم مترو أنفاق يربط الأحياء بوسط المدينة) حيث يمكننا بيان "كيف يمكننا" على رؤية الحل الحالي بوضوح. لذلك عند كتابة بيان المشكلة يجب ان تختار عبارة مناسبة ليست عامة جداً وليست مخصصة جداً، على سبيل المثال يجب ان تكون كالتالي (كيف يمكننا مساعدة الأشخاص على العمل في الوقت المحدد). حيث هنا ممكن ان يكون مترو الانفاق احدى هذه الحلول وقد يكون هناك طرق مبتكرة تساهم في سد احتياجاتهم.



© shutterstock

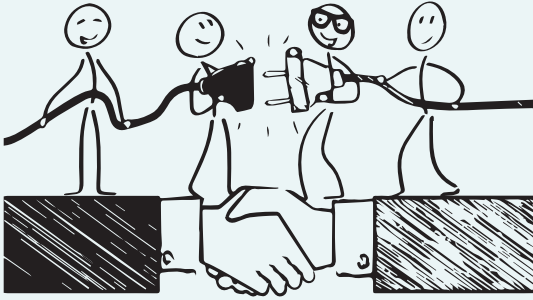
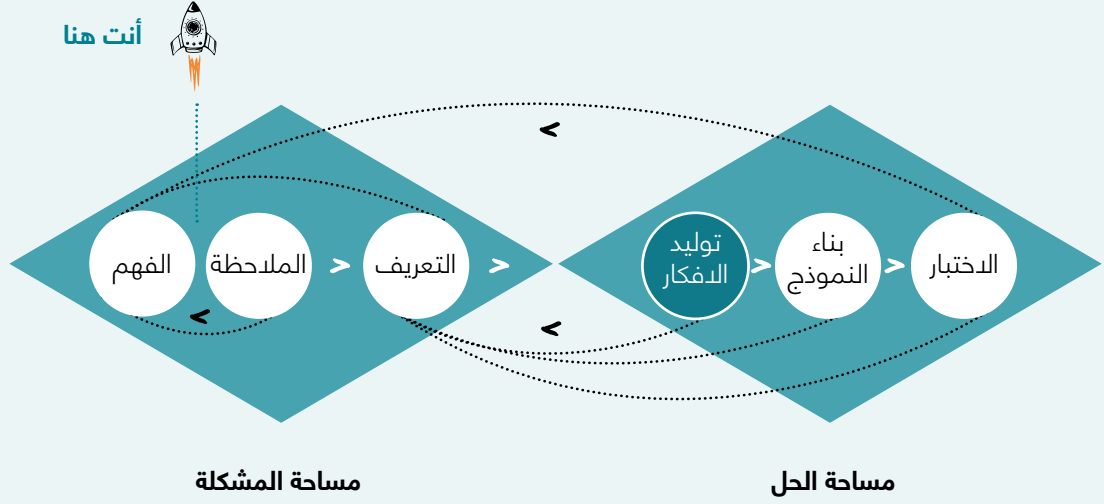
حدد بيان واحد فقط بناءً على اهتماماتك وقدراتك (في حالة قمت بكتابة أكثر من بيان واحد)، خذها إلى مرحلة توليد الأفكار كبيان عملي يساعدك على تصميم فكرة الحل.

إن تحديد المشكلة هو أساس الحل ... لذلك من المهم أن نقضي الوقت والجهد لنصل إلى هذه النقطة في وضع بيان تأطر المشكلة وتحديد وجهة النظر بشكل واضح. يمكنك الانتقال إلى مرحلة توليد الأفكار بناءً على نتائج مخطط وجهة النظر.



## 2-7 المرحلة 3: توليد الافكار

تمثل مرحلة توليد الأفكار خطوة انتقالية رئيسية من مرحلة التعلم من المشكلة والفئة المستهدفة (المستخدمين الشخصية) إلى الخروج بحلول للمشكلة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.



### ما أهمية هذه المرحلة في عملية التفكير التصميمي؟

مرحلة توليد الأفكار هي جزءاً مثيراً من عملية تطبيق التفكير التصميمي لأنه يمكنك أحياناً البدء في إطلاق العنان لمخيلتك لإيجاد أفكار وحلول للمشكلة. الهدف هنا هو توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار التي يمكن للفريق بعد ذلك بتصنيفها واختيار أفضل الأفكار التي تكون أكثر عملية وابتكاراً والتي تتناسب مع احتياجات ورغبات الفئة المستهدفة (المستخدم الشخصية).

عملية توليد الأفكار يمكن ان تأتي بأشكال وطرق مختلفة. سنلقي نظرة على بعض تقنيات توليد الأفكار الأكثر شيوعاً التي يستخدمها المصممون.

هل تتذكر عندما كنت صغيراً متعطشاً للإبداع ومتلهاً لاستكشاف أشياء جديدة؟ كان خيالك يعمل بدون توقف ويمكنك أن تحول بسهولة صندوق من الورق المقوى البسيط إلى سفينة فضاء أو رجل آلي أو هدية. لكن عندما كبرت، تعلمت ان الصندوق الآن، منطقياً، مجرد صندوق..

خذت أفكار المحيطين تتدخل في تشكيل خيالك وتؤثر في افكارك ويطء تحول فضولك وحماسك إلى نوع من الحذر والملل. ذلك في الواقع لا يمكننا ان نجزم ان هنالك أشخاص ليسوا بمبدعين، ولكن يمكننا القول بأنهم نسوا كيف يمكنهم أن يكونوا مبدعين. لذلك فإن الإبداع، مثله مثل أي مهارة أخرى، يحتاج إلى التدريب.

إن طريقة فهم كيفية عمل التفكير الإبداعي هي معاملته بنفس الطريقة التي نتعامل بها مع الموسيقى أو الشعر. إذا قمنا بفصل الكلمات الموجودة في القصيدة أو الملاحظات في قطعة موسيقية من بعضها البعض ف نلاحظ انه لا يوجد لها معنى كثيراً. لكن بترتيبها بطريقة معينة، تصبح قطعة فنية ذات قيمة. أفكارنا ليست مختلفة جداً عن ذلك، يؤدي دمجها أو ارتباطها أو استنتاجها إلى فكرة إبداعية ذات قيمة.

هذه المرحلة تدور حول الوضوح والتركيز. إذا كنت لا تولي اهتماماً كافياً لتحديد مشكلتك، فستعمل مثل شخص يتعثّر في الظلام. لذلك دعونا نلقي بعض الضوء على عملية التفكير التصميمي لدينا.

### عملية تطبيق مرحلة توليد الأفكار

- خلال المرحلة الثالثة من عملية التفكير التصميمي، يكون المشاركون (المصممين) على استعداد للبدء بتوليد الأفكار من خلال:
- اختيار الفكرة التي تتماشى مع اهتماماتك وقدراتك والتي تكون أكثر ملائمة للمشكلة من خلال استخدام "مخطط اختيار الفكرة".
- إضفاء هوية على فكرتك باستخدام مخطط الحل.

## 1-7-2 مخطط العصف الذهني

### قواعد العصف الذهني:

- |                               |   |                                    |   |
|-------------------------------|---|------------------------------------|---|
| 6 شخص واحد يتحدث في كل مرة    |  | 1 الثقة الإبداعية والأفكار الجامحة |  |
| 7 لا تحيزات واحكام سريعة      |  | 2 الكمية قبل الجودة                |  |
| 8 الاستمرار بالعصف الذهني     |  | 3 استخدام الرسوم                   |  |
| 9 الإخفاق كثيراً وفي وقت مبكر |  | 4 استخدم الإيماءات                 |  |
|                               |   | 5 ابن على أفكار الآخرين            |  |

### 1. بيان كيف يمكننا

.....

.....

.....

### 2. نقاط الرضا

.....

.....



















.....

### 3. جلسة العصف الذهني

#### فكر خارج الصندوق:

1. تقنية العصف الذهني السلبية.
2. تقنية تفكير الفيل.

#### 4. تصنيف الأفكار:

الفئة أ	الفئة ب	الفئة ت	الفئة ث	الفئة ج	الفئة ح
					
					
					



## خطوات لملء مخطط العصف الذهني:

لديك الآن في هذه المرحلة فهم أفضل لمستخدميك واحتياجاتهم ورغباتهم (من مرحلة الفهم والملاحظة)، وقمت بتحليل وتجميع ملاحظاتك ( في مرحلة التعريف) وانتهيت ببيان مشكلة متمحور على حاجة الانسان ووجهة النظر. مع هذه المعلومات الواضحة، يمكنك أنت وأعضاء فريقك البدء في توليد الأفكار لإيجاد حلول إبداعية للمشكلة:

### 1. بيان كيف يمكننا

استخدم " بيان كيف يمكننا" الذي قمت بكتابته في مخطط تحديد وجهة النظر (1-6-2، الخطوة 3، الصفحة 40).

سيكون وضع "بيان كيف يمكننا" أمامك محفزاً لعقلك لبدء مرحلة توليد الأفكار.

### 2 نقاط الرضا

الهدف الكامل من التفكير التصميمي هو إيجاد أفكار وطول تزيد من نقاط الرضا للوضع الحالي للمستخدم أو الشخصية والقيام بتقليل نقاط الألم أو القضاء عليها كما تمت مناقشته في مخطط تحليل الشخصية أو المستخدم. قم الآن بكتابة جميع نقاط الرضا هنا والتي تم ذكرها في مخطط تحليل الشخصية أو المستخدم (3-5-2، الخطوة 6) وضعها أمامك. الآن، كل ما تحتاجه هو أمام عينيك. أنت جاهز لبدء جلسة العصف الذهني لتوليد الأفكار.

### كيف يستطيع الفيل حل المشكلة؟



### 3. جلسة العصف الذهني

العصف الذهني يساعد الأشخاص على الابتعاد عن طرق تفكيرهم العادية. مع مجموعة واضحة من الإرشادات، يمكن لجلسة عصف ذهني واحدة أن تنتج العديد من الأفكار التي قد تبدو مجنونة في البداية. من الممكن لهذه الأفكار أن تصنع حلولاً إبداعية أصيلة لمشكلة معينة، في حين من الممكن لبعض الأفكار الأخرى أن تشعل الشرارة ممهدة الطريق للمزيد من الأفكار الجديدة. لإجراء جلسة عصف ذهني ناجحة، يرجى اتباع الخطوات التالية:

- الجلوس في مكان مريح وهادئ. ثم اقرأ قواعد العصف الذهني التي تم ذكرها في مخطط العصف الذهني.
- اقرأ بعناية الجزء المخصص بـ "بيان كيف يمكننا" و"نقاط الرضا" ثم بشكل فردي أطلق العنان لمخيلتك وفكر في 3 إلى 100 فكرة لمدة 10 دقائق باتباع قواعد العصف الذهني.
- اكتب كل فكرة على ورقة لاصقة منفصلة.
- شارك وناقش أفكارك مع فريقك وقم بتوليد أفكار جديدة بناءً على أفكار الآخرين.
- الصق الأفكار على الحائط أو اللوح القلاب أو السبورة أو الطاولة. اصنع قطعة فنية من الملاحظات اللاصقة الفوضوية المجمعة معاً
- فرز الأفكار ودمجها في موضوعات، على سبيل المثال موضوع التكنولوجيا (ضع الأفكار المتعلقة بالتكنولوجيا معاً) وموضوع الوسائط وموضوع الأعمال وما إلى ذلك.
- افرز الموضوعات المحددة والأفكار المقابلة لها كما هو موضح في مخطط العصف الذهني.
- استخدم الرموز التعبيرية الثلاثة وحدد الأفكار التي تعجبك كثيراً، بناءً على قدراتك واهتماماتك.
- احتفظ بها كما هي وانتقل إلى الخطوة التالية

#### 4. المحتوى الإضافي: فكر خارج الصندوق

و. ابدأ الآن جلسة عصف ذهني أخرى وفكر خارج الصندوق باستخدام تقنية العصف الذهني السلبية. تجمع هذه التقنية بين أسلوب العصف الذهني التقليدي والمنهجية المعكوسة. بدلاً من إيجاد حل، يركز المشاركون على أي شيء قد يجعل المشكلة أسوأ. على سبيل المثال، بدلاً من إيجاد طرق لتحسين حالة المرور، تركز المجموعة على كيفية زيادة الازدحام المروري على الطريق المعني. يتم لاحقاً تقييم نتائج تمرين العصف الذهني هذا ومراجعتها لمعرفة ما إذا كانت هناك نقاط انطلاق جديدة تنشأ منها أو ما إذا كان يمكن القضاء على جوانب معينة، والتي عادة ما تؤدي إلى تفاقم المشكلة.

ز. غالباً ما يكون التعاطف وفهم شخص ما أسهل عندما تنظر إلى الموقف من وجهة نظره. لتحقيق ذلك يمكن استخدام تقنية تفكير الفيل وهي عبارة عن القيام بعملية العصف الذهني التقليدية لكن تتم من خلال وجهة نظر لطرف ثالث. على سبيل المثال خلال هذه التقنية نقوم بسؤال نفسنا "كيف يمكن لشخص معين ان يحل المشكلة؟" مثلاً: كيف يحل ألبرت أينشتاين المشكلة؟

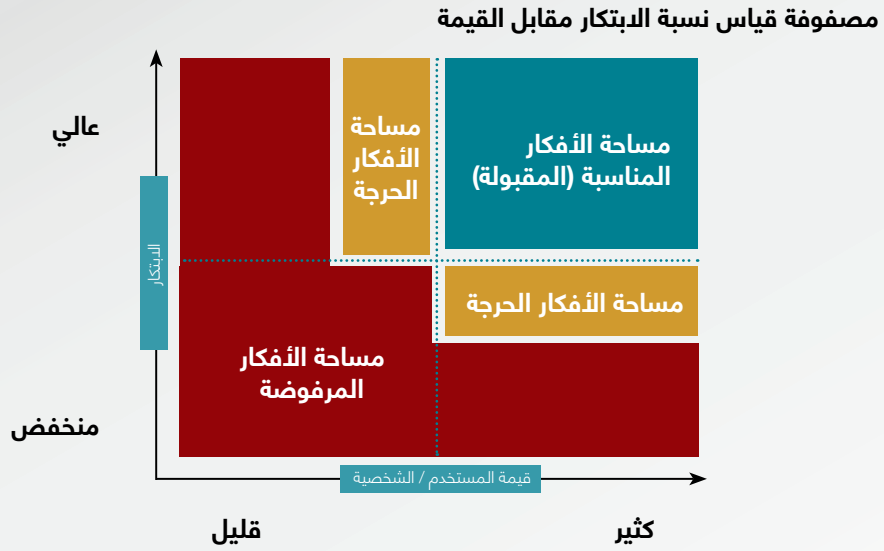
4. تصنيف الأفكار

الآن يحوّزتك الكثير من الأفكار المختلفة، ولكن في النهاية، تحتاج إلى اختيار فكرة واحدة فقط للمضي قدماً فيها، وقد يكون هذا صعباً إذا كان هناك الكثير من الأفكار الجيدة للاختيار من بينها. للتغلب على هذه المشكلة، في الوقت الحالي، سنقوم بتصنيف الأفكار في فئات ومجموعات مختلفة باستخدام طريقة التصنيف وكما يلي:

- انظر إلى الحائط الفوضوي الخاص بك وابدأ في قراءة الأفكار من الخطوة السابقة مع فريقك.
- حدد الأفكار المتشابهة واجمعها معاً. يمكن أيضاً تجميع الأفكار التي تعالج مشكلة من زاوية مماثلة معاً.
- رتب وادمج الأفكار ضمن فئات مختلفة، على سبيل المثال فئة التكنولوجيا (ضع الأفكار المتعلقة بالتكنولوجيا معاً) فئة الاعلام (ضع الأفكار المتعلقة بالاعلام معاً) و فئة الاعمال (ضع الأفكار المتعلقة بالاعمال معاً) ويمكنك ذكر العديد من الفئات الأخرى بناءً على المشكلة التي تحاول حلها.
- رتب الفئات التي قمت بتحديدتها مع الأفكار المقابلة لها كما هو موضح في مخطط العصف الذهني.
- استخدم الرموز التعبيرية الثلاثة وحدد الأفكار التي تعجبك بناءً على قدراتك واهتماماتك وامكانياتك.
- انت الآن مستعد للانتقال الى الخطوة التالية



## 2-7-2 مخطط اختيار الفكرة



### 2. جدول تقييم الفكرة

قم بتقييم جميع الأفكار الموجودة في مساحة الأفكار المناسبة (لمقبولة) ومساحة الأفكار الحرجة من مصفوفة قياس نسبة الابتكار مقابل القيمة باستخدام الشبكة أدناه:

Idea Complexity Factor (1 - 5)

اسم الفكرة	الموارد البشرية	التكلفة	التكنولوجيا	الوقت	الموافقات	الشراكات	اخرى	المجموع
الفكرة 1	3	2	5	3	1	4	-	18
الفكرة 2	2	3	4	2	1.5	2.5	-	15
الفكرة 3	2.5	2.8	4	3	2	3	-	17.3

أنت لا تركز فقط على مقياس واحد



### 3. الفكرة المختارة

الأفكار المبتكرة التي لها عامل تعقيد معتدل (مقبول) وذات قيمة عالية للمستخدم / الشخصية:

.....

.....

.....

.....





## خطوات ملء مخطط اختيار الفكرة ملء المخطط بنجاح، يرجى اتباع الخطوات التالية:

### 1. مصفوفة قياس نسبة الابتكار مقابل القيمة

بعد القيام بعملية تصنيف الأفكار، حان الوقت لتكتشف قيمة كل فكرة للمستخدم / الشخصية التي تتعامل معها وتقييم مدى ابتكار هذه الفكرة حتى تتمكن من إيجاد الحل الأنسب للمشكلة التي قمت بتحديدتها في مرحلة التعريف. يرجى اتباع التالي:

1. استخدم الأفكار التي قمت باختيارها من مخطط العصف الذهني (1-7-2 ، الخطوة 3، تصنيف الأفكار). الأفكار ذات الرموز التعبيرية باللونين الأخضر والأصفر.
2. قم بدراسة كل فكرة تم اختيارها وقيم نسبة الابتكار لكل فكرة ثم اعطها مستوى مناسب على المحور العامودي للمصفوفة (الابتكار)، وأسأل الأسئلة التالية:
  1. هل هي فريدة من نوعها؟
  2. هل صمم أي شخص هذه الفكرة من قبل؟
  3. هل هناك العديد من الحلول البديلة؟
  4. هل يمكن أن تصبح هذه الفكرة عادة أو اتجاه؟
  5. هل الفكرة قابلة للتوسع؟

. فكر الآن في قيمة كل فكرة للمستخدم / الشخصية الخاص بك وقيم بترتيبها وفقاً لذلك على المحور الافقي (القيمة للمستخدم \ الشخصية). اسأل نفسك ما يلي:

أ. هل الفكرة تلي حاجة يومية؟

ب. هل الفكرة تساعد المستخدم / الشخصية على أداء "وظائفها" بشكل أفضل أو أسرع أو أسهل أو أرخص؟

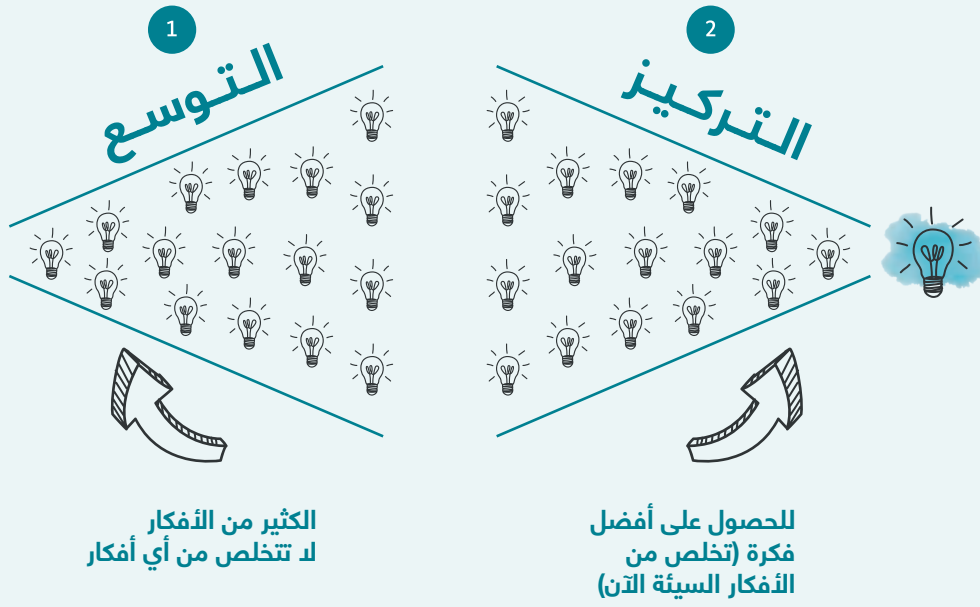
ج. هل المستخدم \ الشخصية الخاص بك سيحتاج ويجب الفكرة لدرجة أنه لن يتمكن من التخلي عنها بعد استخدامها؟

4. بعد تحديد مستوى الابتكار والقيمة لكل فكرة، يمكنك الآن وضعها في نقطة مناسبة في المصفوفة.
5. الأفكار التي ينتهي بها المطاف في مساحة الأفكار المرفوضة (باللون الأحمر) هي حلول غير مؤهلة لمشكلتك. تحتاج إلى حذفها لأنها إما ذات قيمة قليلة للمستخدم / الشخصية أو نسبة ابتكارها منخفضة.
6. وجه انتباهك على الأفكار الموجودة في مساحة الأفكار الحرجة (المساحة الصفراء) ومساحة الأفكار المناسبة (المقبولة) (المساحة الخضراء) ثم انتقل إلى الخطوة التالية.

### 2. جدول تقييم الفكرة

بصفتك رائد أعمال، من المهم بالنسبة لك أن تضع في اعتبارك ثلاث نقاط عند اختيار فكرة الحل الأكثر جاذبية وهي نسبة الابتكار وقيمة الفكرة للمستخدم ودرجة تعقيدها. لقد قمت بالفعل بتقييم أفكارك في الخطوة السابقة من ناحية الابتكار وقيمتها للمستخدم. الآن حان الوقت لتقييم مدى تعقيد فكرتك حيث سيساعدك هذا في تحديد الفكرة التي يجب أن تنتقل بها إلى الخطوة التالية. من أجل تقييم مدى تعقيد الفكرة، عليك التفكير في أمرين وهي قدرتك على تنفيذ الفكرة ومدى اهتمامك في تنفيذها.

1. استخدم أفكارك من المساحات الخضراء والصفراء في الخطوة السابقة.
2. ضع قائمة بأفكارك على الطاولة.
3. قم بتقييم كل فكرة وفقاً لعوامل تعقيد الفكرة المدرجة أفقياً في الشبكة: الموارد البشرية، التكلفة، التكنولوجيا، الوقت (أي التنفيذ والإطلاق)، الموافقات المطلوبة والشراكات المطلوبة.
4. أعط لكل عامل من عوامل تعقيد الفكرة قيمة تتراوح بين 1 - 5 (1 يشير إلى الحد الأدنى من التعقيد ، بينما 5 يشير إلى الحد الأقصى).
5. قم الآن بحساب قيمة التعقيد الكلي لكل فكرة وضعه في الحقل الأخير (المجموع).
6. ركز على الأفكار الأقل قيمة من الحقل الأخير (المجموع) والذي يعتبر التعقيد الكلي للفكرة.



ملاحظة: من المفضل أن تختار فكرة متوسطة التعقيد بالإضافة إلى أنها ذات قيمة عالية للمستخدم / الشخصية وتكون نسبة ابتكارها عالية نسبياً. لكن هذا لا يمنعك من اختيار الأفكار الأخرى. قد تكون جميع الأفكار صالحة للتنفيذ، ويعتمد اختيارك على قدرتك ومواردك.

**3. الفكرة المختارة**  
قم بصياغة الفكرة التي اخترتها في بيان واضح بسيط وسهل الفهم. على سبيل المثال، تطبيق هاتف محمول للأطباء مختص بالحجوزات والفحوصات عن بعد.

**تهانينا! أنت مستعد لنقل فكرتك إلى الخطوة التالية: مخطط الحل.**



## 3-7-2 مخطط الحل

1. ما هي المشكلة التي تريد حلها؟ (بيان المشكلة)

.....  
 .....  
 .....

2. الحلول البديلة / الموجودة:

.....  
 .....  
 .....

3. اسم الفكرة:

.....  
 .....

4. وصف الفكرة:

.....  
 .....

لمن تعود هذه الفكرة؟ .....

الفكرة هي:

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> منتج  | <input type="checkbox"/> خدمة  |
| <input type="radio"/> غير ربحي | <input type="radio"/> ربحي     |
| <input type="checkbox"/> معدلة | <input type="checkbox"/> جديدة |



لماذا يجب على العملاء أن يختاروك  
على شركات أخرى مماثلة موجودة في  
السوق؟

5. القيمة المضافة

فكر في:

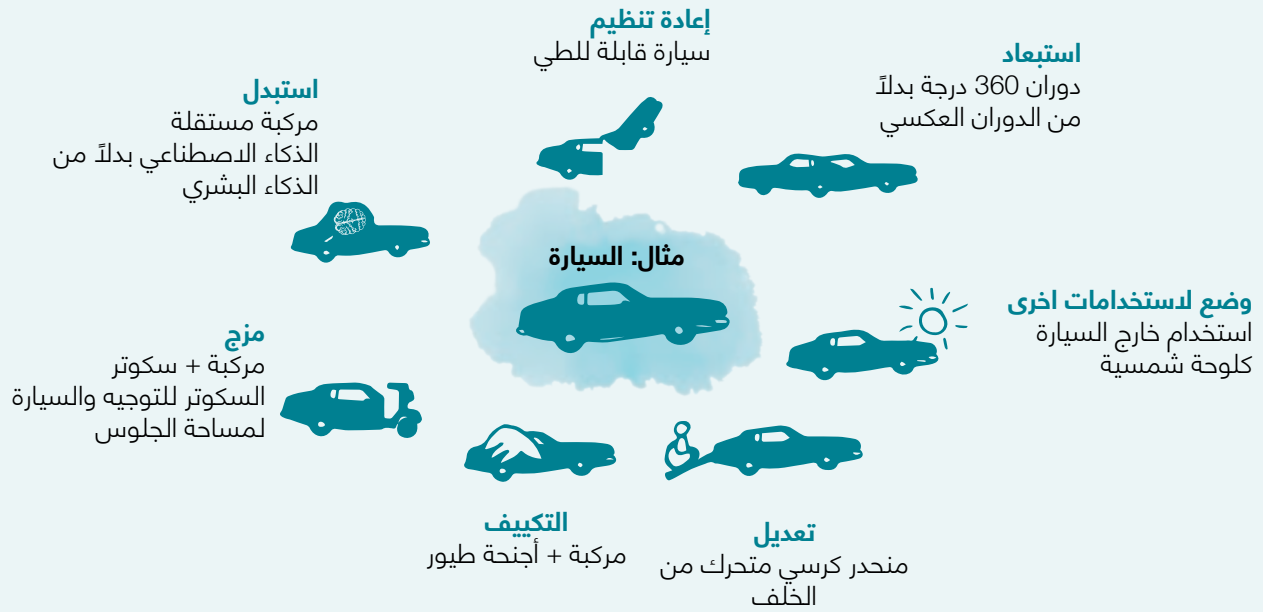
- ما هي القيمة الفريدة لفكرتك؟
- ما هي السمات الفريدة لفكرتك؟
- ما هي الميزات الجذابة في فكرتك للعملاء؟



## خطوات ملء مخطط الحل:

بعد اختيار فكرة مناسبة من الخطوة السابقة لمشكلتك المحددة، حان الوقت الآن لإعطاء هوية لهذه الفكرة والتعمق في مزيد من التفاصيل باستخدام مخطط الحل. سيساعدك هذا على عرض الفكرة لأعضاء فريقك وعلى تتبع عملية تطوير الحل الخاص بك.

1. ما المشكلة التي تريد حلها؟ (بيان المشكلة)  
كل فكرة تحل مشكلة تتمحور حول الإنسان. يجب أن تكون واضحاً بشأن المشكلة التي تحلها فكرتك. اكتب بيان المشكلة الخاص بك من مخطط تعريف وجهة النظر (1-6-2، الخطوة 3، الصفحة 40).



## 2. الحلول البديلة / الحالية

هذا هو المكان الذي يجب أن تكتب فيه ما تعرفه عن الحلول المتاحة حالياً للمشكلة التي تحاول حلها. سيساعدك هذا على فهم حجم سوقنا ومعرفة مدى ملاءمته له. فكر في:

- من هم منافسيك؟
- كيف تم حل المشكلة؟
- ملاحظة: في بعض الأحيان عندما يكون حلك جديداً تماماً، قد يكون من الصعب تحديد منافسيك. ومع ذلك، يجب أن تجد الحل الأقرب إليك. مثال: عندما بدأ تطبيق كريم Careem العمل لأول مرة في العراق، قارنوا خدماتهم بسيارات الأجرة العادية (كان الحل الوحيد المتاح في ذلك الوقت).

إذا وجدت أن الحل الذي تقترحه قد تم تنفيذه في مكان آخر، فأنت بحاجة إلى التحقق من سبب عدم استخدامه من قبل الأشخاص الذين تستهدفهم. قد ينتهي بك الأمر باكتشاف فرصة تصميم جديدة.

## 3. اسم الفكرة

للتعاطف أكثر مع فكرتك، أعطها اسماً جذاباً

**4. وصف الفكرة**

صف فكرتك في جملة أو جملتين كحد أقصى. مثال: تطبيق للهاتف المحمول يوفر خدمات الحلقة وقص الشعر داخل المنازل.

**5. القيمة المضافة**

القيمة المضافة الجيدة لفكرتك تعرفك على مستخدمين محتملين وتساعدك على تكوين انطباع أول قوي. يجب القيمة المضافة الخاصة بفكرتك أن تصف كيف يحل ويحسن منتجك أو خدمتك المشاكل وما هي الفوائد التي يمكن أن يتوقعها العملاء ولماذا يجب عليهم الشراء منك بدلاً من منافسيك إن وجد. فكر في:

- ماهي القيمة المضافة الفريدة التي تقدمها للمستخدم؟
- ما هي المنتجات / الخدمات التي تقدمها؟
- كيف تلبي القيم المقترحة احتياجات المستخدمين؟
- ما هي مزايا منتجاتك / خدماتك على غيرها؟
- هل عرضك: جديد ، أقل تكلفة ، قابل للتخصيص ، يسهل الوصول إليه ، أكثر كفاءة ...؟
- لماذا يريدون تبني الحل الخاص بك؟
- ما هي القيمة التي تخلقها لأصحاب المصلحة الآخرين؟

الآن اتبع واستكمل الخطوات الأخرى المذكورة في المخطط.

يحلول نهاية مرحلة توليد الأفكار، تكون قد درست أنت وفريقك وفق استطاعتكم الأفكار الممكنة المختلفة. لقد فكرت في قيمة المستخدم ومستوى الابتكار ومدى تعقيد كل فكرة أو حل. لقد ساعدتك هذه المرحلة في تحديد الحل الأنسب من أجل المضي قدماً في بناء نموذج له واختباره.



الفكرة ليست حلاً طالما أنها لم تثبت قدرتها على حل مشكلة ما. اصطحب مخطط الحل معك إلى الفصل التالي، وباستخدام مخطط نموذج الأعمال، ابدأ في التخطيط لمشروع تجاري حول فكرتك.





## ب. مخطط المقابلة

يجب عليك استخدام هذا المخطط عندما تكون في المراحل الأولى من المشروع وتريد التأكد من أنك تحل المشكلة الصحيحة. يمكن أن تخبرك مقابلات المستخدم / الشخصية بالكثير عن الموقف الذي تعمل فيه والمشكلة التي تحاول حلها و يمكن أن يكون الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات من أصحاب المصلحة أو المستخدمين المحتملين أو الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون في البيئة التي تبحث فيها أو من الممكن ان تكون عينة صغيرة من المقابلات يمكن أن تولد ثروة من البيانات.

يجب أن يقوم شخص واحد بإجراء المقابلة، ويجب على شخص آخر تدوين الملاحظات. تذكر أن تجعل الأسئلة مفتوحة بحيث لا تقود الشخص الذي تجري معه المقابلة عن غير قصد إلى أي إجابة محددة.

ابدأ المقابلة بتعريف نفسك ثم اشرح المشكلة التي تحاول حلها.

## المقابلات

الذي تجرى له المقابلة:  
الاسم والمنصب  
الذي يجري المقابلة:  
الاسم  
الذي يأخذ الملاحظات:  
الاسم  
التاريخ + الوقت:  
التاريخ، الوقت

السؤال الجابية

## الملاحظات

استخدم هذه المساحة لكتابة ملاحظات فريقك حول الموقف الذي تبحث عنه

## التحليل + الاهداف

راجع مقابلاتك وملاحظاتك.  
لاحظ الأنماط او الفكرة هنا.

- أكد لهم أن المقابلة لا تتعلق بإيجاد حل بل لتعلم شيء عن دوافعهم، وطموحاتهم
- تحقق "مقابلات التعاطف" النجاح في بناء علاقة مع الشخص الذي تجرى له المقابلة و يكون ذلك أكثر فاعلية عندما يشعر الشخص الذي تتم مقابله بالراحة ويكون بالتالي على استعداد لمشاركة قصته مع فريق التصميم في سياق المشكلة.
- إذا نجحت في جعل الشخص الذي تجرى له المقابلة يروي قصته، فقاطعه بأقل قدر ممكن، وبشكل عام، كن حذراً بشأن عدم التأثير عليهم بافتراضاتك السابقة.
- استمع بصدق واستخدم الأسئلة المفتوحة (على سبيل المثال ، ابدأ بماذا ومن ومتى وأين ولماذا) إذا كانت الدوافع لا تزال غير واضحة.
- الامتناع عن الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بنعم / لا أو بكلمة واحدة.
- ا طرح أسئلة إضافية غير مرتبطة بشكل مباشر بالمشكلة ، أو قدم عبارات قد تترك الشخص الذي تتم مقابله في البداية ولكنها تساعد على النظر في المشكلة من وجهات نظر مختلفة.
- انتبه إلى الإيماءات ولغة جسد الشخص الذي تتم مقابله ، وإذا لزم الأمر ، قم بتدوين وتوضيح ما إذا كانت هذه الإشارات تتعارض مع الإجابة.
- استخدم النموذج (اسئلة معدة سابقاً) لوصف الافتراضات ، واكتب الأسئلة الرئيسية ، وأخيراً حدد قصة الشخص الذي تمت مقابله.

## ج. تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أداة تخطيط استراتيجي تساعد رائد الأعمال على تحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى أي فرص وتهديدات قد تكون موجودة في موقف عمل معين. يعمل تحليل SWOT كنقطة انطلاق لمناقشات الفريق، مما يسمح لهم بالنظر في الاتجاه الذي قد تتجه أعمالهم نحوه في المستقبل. يمكنك استخدام هذه الأداة بعد إنشاء مخطط الحلول (3-7-2).

أسهل طريقة لبدء ملء تحليل SWOT هي الإجابة على الأسئلة المدرجة هنا في الرسم البياني. ركز على الأسئلة الأكثر صلة بفكرة عملك والوضع الحالي.

<p><b>نقاط القوة</b></p> <p>أبدأ من هنا، نقاط القوة هي أشياء داخلية في مؤسستك أو عمليتك أو مشروعك والتي تقع ضمن سيطرتك. بالنسبة لهذا الجزء، فكر في سمات عملك التي ستساعدك على تحقيق أهدافك.</p> <p>بماذا تتميز؟ ما هي مهاراتك الفريدة؟ ما التخصص أو المعرفة المتخصصة التي لديك؟ ما هي الخبرة التي لديك؟ ما الذي تفعله بشكل أفضل من منافسك؟ هل أنت الأكثر ربحية في عملك؟</p>	<p><b>نقاط الضعف</b></p> <p>نقاط الضعف هي أيضاً عوامل داخلية تحت سيطرتك. يمكن أن تكون هذه عقبات وحواجز وما إلى ذلك تعيق قدرتك على تحقيق أهدافك. فكر في سمات عملك التي يمكن أن تضر بك في تحقيق أهدافك.</p> <p>ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟ ما هي الموارد التي تفتقر إليها؟ ما هي أجزاء عملك غير المربحة؟ أين تحتاج إلى مزيد من التعليم و / أو الخبرة؟ ما الذي يكلفك الوقت و / أو المال؟</p>
<p><b>الفرص</b></p> <p>يجب التعامل مع الفرص كعوامل خارجية يجب (أو يمكن) على المنظمة أو العملية أو المشروع تطويرها. من الناحية المثالية، هذه موجودة بالفعل بطريقة ما، اما بالنسبة لهذا الجزء، فكر في الظروف الخارجية التي ستساعدك على تحقيق هدفك.</p> <p>ما هي أهداف عملك الحالية؟ كيف يمكنك القيام بالمزيد مع زبائنك أو عملائك الحاليين؟ كيف يمكنك استخدام التكنولوجيا لتحسين عملك؟ هل هناك جماهير مستهدفة جديدة ولديك القدرة على الوصول إليها؟ هل هناك أي منتج أو خدمة توفر فرصة لعملك؟</p>	<p><b>التهديدات</b></p> <p>التهديدات هي عوامل خارجية لمنظمتك أو عمليتك أو مشروعك. تعتبر العوامل خارجة عن إرادتك ولكن من الجيد أن تكون على دراية بها بسبب المخاطر المحتملة، فكر الآن في الظروف الخارجية التي قد تضر بأداء عملك.</p> <p>ما هي التحديات التي تواجهها؟ ما هي نقاط القوة لدى أكبر منافسك؟ ما الذي يفعله منافسوك ولا تفعله؟ ما الذي يحدث في الاقتصاد؟ ما الذي يحدث في الصناعة؟ هل هناك أي ظواهر طبيعية / تأثيرات بيئية يمكن أن تؤثر على عملك؟</p>

لقد أكملت تحليل SWOT – ماذا الآن؟

أحسنت - لقد استغرقت وقتًا لتحليل فكرة عملك والتي تعتبر خطوة أولى حيوية. حان الوقت الآن لوضع المزيد من الاستراتيجيات، بناءً على ما تعلمته لتحديد استراتيجيات وأهداف جديدة لفكرة نشاطك التجاري، والآن اطلب من فريقك الإجابة على الأسئلة التالية لبدء التخطيط لخطتك التالية للعمل.

### التخطيط الاستراتيجي

كيف تتغلب على نقاط الضعف التي تمنعك من الاستفادة من الفرص؟	كيف تستخدم قوتك لاغتنام الفرص؟
ماذا يمكنك أن تفعل حيال نقاط ضعفك لتقليل احتمالية التهديدات؟	كيف يمكن أن تقلل نقاط قوتك من احتمالية التهديدات؟



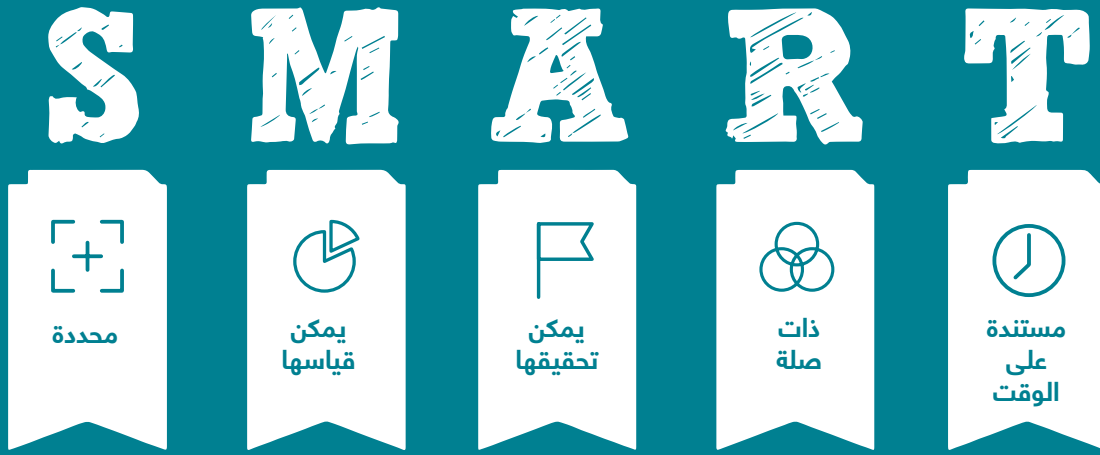
بمجرد فهم كيفية تجميع بيانات SWOT الخاصة بك وإيجاد طرق لاستخدامها بشكل استراتيجي، سيكون تحليل SWOT أداة يمكنك استخدامها مرارًا وتكرارًا في عملك لاستكشاف فرص جديدة وتحسين عملية اتخاذ القرار الخاصة بك.



### د. أهداف SMART

العديد من رواد الأعمال الجدد وأصحاب الأعمال الصغيرة ليس لديهم هدف واضح في افكارهم و غالبًا ما يشعرون أنهم ليسوا كبار بما يكفي لتحقيق أهداف نبيلة ويحاولون فقط إبقاء رؤوسهم فوق الماء. بصفتك رائد أعمال، فأنت بحاجة إلى تحديد أهداف SMART لفكرة عملك حيث ستساعدك هذه الفكرة على توضيح أفكارك، وتركيز جهودك، واستخدام وقتك ومواردك بشكل منتج وزيادة فرصك في تحقيق ما تريده في الحياة.

تحديد الأهداف هو عملية تحديد ما تريد تحقيقه ووضع خطة لتحقيق النتيجة التي تريدها وان أفضل طريقة للتأكد من أن عملك سوف يحقق أهدافه هو من خلال تحديد الأهداف وفقًا لإطار عمل أهداف SMART. يوضح ما يلي كيفية عمل أهداف SMART، جنبًا إلى جنب مع بعض التوصيات والأمثلة لمساعدتك في جهود تحديد الأهداف.



هل أهدافك ذكية SMART ؟



أحسنت - لقد استغرقت وقتًا لتحليل فكرة عملك والتي تعتبر خطوة أولى حيوية. حان الوقت الآن لوضع المزيد من الاستراتيجيات، بناءً على ما تعلمته لتحديد استراتيجيات وأهداف جديدة لفكرة نشاطك التجاري، والآن اطلب من فريقك الإجابة على الأسئلة التالية لبدء التخطيط لخطتك التالية للعمل.

## التخطيط الاستراتيجي

محددة	يمكن قياسها	يمكن تحقيقها	ذات صلة	مستندة على الوقت
<p>أولاً، يجب أن تكون أهداف SMART الخاصة بك واضحة وموجزة. لا شيء من هذه الأفكار المستهلكة "أريد أن أكون ناجحًا". أفضل الأهداف محددة جيدًا ولها تركيز واضح للغاية و بدلاً من "الحصول على المزيد من الأعمال"، قد تقرر أنك تريد "التوقيع على اثنين من عملاء الشركات الجدد بمليين الدولارات في سوق تأجير العقارات"، على سبيل المثال، عندما يكون لديك هدف بهذا التحديد، فمن السهل أن تعرف متى وصلت إليه وما هي الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى هناك.</p> <p>يجب أن تسأل نفسك أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما مقدار ما أريده لزيادة المبيعات / حركة المرور على الموقع / وسائل التواصل الاجتماعي التي تتبعها؟</li> <li>• كم عدد العملاء / المبيعات / الاستفسارات التي أرغب في الحصول عليها كل شهر؟</li> <li>• كيف سأعرف متى يتم إنجازه؟</li> </ul>	<p>يجب دائمًا أن تكون أهداف SMART قابلة للقياس الكمي بطريقة ما بحيث يمكنك تتبعها، يعني هذا عادةً أنك بحاجة إلى رقم أو نسبة مئوية معينة، مثل "تسجيل 10 عملاء جدد كل شهر" أو "زيادة مشاهدات صفحات موقع الويب بنسبة 20%".</p> <p>إذا لم تضع خط النهاية على هدفك، فكيف ستعرف متى حققت ذلك؟</p> <p>عليك أن تسأل نفسك أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما مقدار ما أريده لزيادة المبيعات / حركة المرور على الموقع / وسائل التواصل الاجتماعي التي تتبعها؟</li> <li>• كم عدد العملاء / المبيعات / الاستفسارات التي أرغب في الحصول عليها كل شهر؟</li> <li>• كيف سأعرف متى يتم إنجازه؟</li> </ul>	<p>يجب أن تكون جميع الأهداف صعبة. إذا كنت تستطيع تحطيمهم بسهولة، فما الفائدة إذن؟ ومع ذلك، يجب أن تكون قابلة للتحقيق أيضًا، وإلا ستصاب بخيبة أمل مرارًا وتكرارًا. الكثير من الشركات الصغيرة مذنبية بوضع أهداف بعيدة عن متناولهم، الأمر الذي يؤدي فقط إلى مشاعر سلبية بالفشل.</p> <p>فكر في الأمر: لا يمكنك بناء عمل بمليارات الدولارات بين عشية وضحاها، ولكن يمكنك اتخاذ خطوات سنوية للوصول إلى هناك. تصوب أهدافًا كبيرة، ولكن عليك أيضًا أن تبقى رأسك بعيداً عن السحاب.</p> <p>اسأل نفسك أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكنني تحقيق هذا الهدف؟</li> <li>• ما مدى واقعية هذا الهدف؟</li> <li>• ما هي العوامل المالية التي يجب أن أضعها في الاعتبار؟</li> </ul>	<p>لا فائدة من وجود أهداف ليست ذات صلة بعملك، فقط لأنك تقرأ في مكان ما أن شخصاً آخر لديه نفس الهدف.</p> <p>يجب أن تضيف أهداف SMART قيمة إلى عملك وأن تتوافق مع الأهداف الأخرى لديك لإنشاء مجموعة فريدة من الأهداف. في هذه المرحلة، يجب أن تفكر في مناخ الأعمال الحالي في مجال عملك. على سبيل المثال، إذا كان هناك ركود يلوح في الأفق أو ظهر عدد من المنافسين الكبار في السوق، فعليك أن تضع ذلك في الاعتبار.</p> <p>ضع في اعتبارك أن تسأل نفسك أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل يبدو أن هذا الهدف يستحق العناء؟</li> <li>• هل هو الوقت المناسب لتحقيق هذا الهدف؟</li> <li>• هل يتوافق هذا الهدف مع جهودي الأخرى؟</li> </ul>	<p>تماماً كما يجب أن يكون لأهداف SMART عدد أو نسبة مرتبطة بها، يجب أيضًا أن يكون لها إطار زمني محدد في الاعتبار.</p> <p>يساعدك هذا على البقاء متحمسًا وقادرًا على قياس نجاحك عندما تصل إلى ذلك الوقت.</p> <p>حتى إذا كان هدفك هو زيادة الإيرادات بنسبة 30% أو التوقيع على 10 عملاء جدد، فأنت بحاجة إلى وضع إطار زمني في الاعتبار.</p> <p>اسأل نفسك أسئلة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• متى يمكنني إكمال هذا بشكل واقعي؟</li> <li>• ماذا يمكنني أن أفعل بعد 6 أشهر من الآن؟</li> <li>• ماذا يمكنني أن أفعل اليوم؟</li> </ul>



## مخطط نموذج العمل

# 3



# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 3-1 المقدمة

في الفصل السابق، تعلمنا عن التصميم المتمحور حول الإنسان. في الفصل الثالث، سنركز على تطوير نموذج عمل بعد تحديد المشكلة. ومن الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لهذا الغرض مخطط نموذج العمل، والتي تتكون من تسع حقول. في هذا الفصل، سوف نشرح جميع الحقول التسعة، بينما نستكشف سبعة منها بمزيد من التفصيل.

نموذج العمل هو طريقة لممارسة الأعمال التجارية والتي تساعد الشركة على الحفاظ على نفسها من خلال توليد الإيرادات. يجب أن يوضح نموذج العمل كيف تجني الشركة المال من خلال تحديد موقعها في سلسلة القيمة. يحتوي مخطط نموذج العمل على تعريفين، تشغيلي واستراتيجي.

يتعامل مخطط نموذج الأعمال التشغيلي مع البنى التحتية للشركة ونهجها في إنشاء وتقديم قيمة للعملاء. في منشور Timmers "نماذج الأعمال التجارية للأسواق الإلكترونية" (ص 4) على سبيل المثال، يتم تعريف نموذج الأعمال على أنه "بنية لتدفقات المنتج والخدمة والمعلومات، بما في ذلك 1. وصف للجهات الفاعلة التجارية المختلفة والأدوار. 2. وصف الفوائد المحتملة لمختلف الفاعلين التجاريين، 3. وصف لمصادر الإيرادات".

يعد مخطط نموذج العمل الاستراتيجي هو النوع السائد للتعريف بين العلماء. هنا، يصف نموذج العمل الاتجاه العام للأعمال ويركز على الاستراتيجية. في منشور موريس "نموذج أعمال رائد الأعمال: نحو منظور موحد" (ص 727)، يُعرّف نموذج الأعمال بأنه "تمثيل موجز لكيفية وجود مجموعة مترابطة من متغيرات القرار في مجالات استراتيجية المشروع، والهندسة المعمارية، والاقتصاد تهدف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة".

يصف نموذج العمل، الأساس المنطقي لكيفية قيام المنظمة بإنشاء القيمة وتقديمها والتقاطها. إنه يوضح منطق كيف تنوي الشركة جني الأموال. يتكون عادة من تسعة حقول. تغطي هذه الحقول المجالات الأربعة الرئيسية للأعمال: العملاء، والعرض، والبنى التحتية، والجدوى المالية. نموذج العمل هو بمثابة مخطط لاستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الهياكل التنظيمية والعمليات والأنظمة. عادةً ما يتم تصور الحقول التسعة على مخطط نموذج العمل كما هو موضح هنا:



الشراكات الرئيسية	النشاطات الرئيسية	عروض القيمة	علاقات العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكلفة			تدفقات الإيرادات	

للتنقل عبر الحقول التسعة، يمكنك اختيار البدء بحقل عرض القيمة، وتحديد ما يمكنك أنت أو شركتك توفيره أو تصنيعه أو بنائه. قد يبدأ الآخرون بمجموعة شرائح العملاء، في محاولة لفهم ديناميكيات السوق وسلوك العملاء من أجل تصميم المنتج / الخدمة المناسبة لاحتياجاتهم ورغباتهم.

بينما نمضي قدماً في تطوير مخطط نموذج العمل الخاص بك، ستلاحظ أن الجانب الأيسر من المخطط يركز على التاريخ الأولي للشركة. يبدأ بالمنتج / الخدمة التي تقدمها لشريحة من العملاء. ثم تتبعها القنوات التسويقية التي ستستخدمها للوصول إلى العملاء المحتملين، إلى جانب إبقاء عملائك سعداء من خلال علاقات العملاء. سيساعدك بناء هذه الحقول على رؤية تدفقات الإيرادات والهدف النهائي لعملك.

يغطي الجانب الأيمن من المخطط المكتب التنفيذي والعمليات المطلوبة لإنشاء الأعمال التجارية وصيانتها وتنميتها. وهي تشمل جميع الموارد والأنشطة والشركاء الذين قد تحتاجهم. سيساعدك فهم هذه الحقول في اشتقاق هيكل التكاليف الناتج عنها.

فيما يلي تعريف لكل من الحقول التسعة:

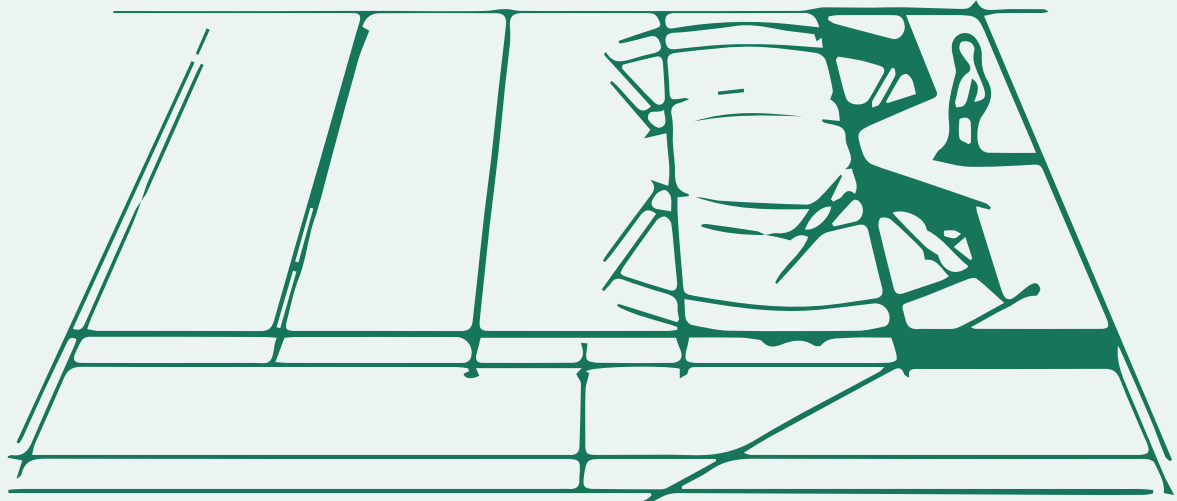
- 1. شرائح العملاء:** يغطي هذا الحقل حجم السوق الذي تستهدفه وكيفية تقسيمه للوصول إلى العملاء المحتملين.
- 2. عرض القيمة:** هذا الحقل هو القلب النابض لمخطط نموذج العمل وهي ما يراه العملاء ويختبرونه في عملك. يشرح كيف تهدف إلى حل مشاكل العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- 3. القنوات:** يركز هذا الحقل على كيفية تقديم الاتصالات والتوزيع والمبيعات لعرض القيمة للعملاء. يساعدك على تحديد القنوات الضرورية والمحتملة للوصول إلى عملائك المحتملين. يمكن العثور على معلومات إضافية في الفصل 8. التسويق والمبيعات.
- 4. علاقات العملاء:** يساعدك هذا الحقل على الإجابة على سؤال حول كيف تنوي إقامة علاقات مع كل شريحة من العملاء والحفاظ عليها من أجل إبقاء عملائك الحاليين سعداء.
- 5. تدفقات الإيرادات:** يغطي هذا الحقل كيفية إنشاء الأموال أثناء تقديم عرض القيمة للعملاء. يمكن العثور على المزيد حول هذا الموضوع في الفصل 5. التكاليف والإيرادات.
- 6. الموارد الرئيسية:** يبحث هذا الحقل في الأصول المطلوبة لتقديم الحقول الموصوفة مسبقاً وتقديمها. يساعدك على سرد جميع الموارد المختلفة التي تحتاجها لإنشاء وتشغيل وصيانة أعمالك.
- 7. النشاطات الرئيسية:** يساعدك هذا الحقل على تحديد الأنشطة اللازمة لتوسيع عمليات عملك وسردها وفهمها. ستستخدم هذه الأنشطة التي يتم تنفيذها مواردك لتقديم عرض القيمة لعملائك الحاليين والمحتملين.
- 8. الشراكات الرئيسية:** يحدد هذا الحقل الشركاء الخارجيين الأساسيين الضروريين للعمل، حيث يتم الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة ويتم الحصول على بعض الموارد خارج المشروع.
- 9. هيكل التكلفة:** يتناول هذا الحقل جميع التكاليف المختلفة المرتبطة بالعمليات مثل الإنتاج، وتقديم الخدمة، والتسويق، وإدارة عملك، والترخيص، والتسجيل، وما إلى ذلك. لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، يرجى الرجوع إلى الفصل 5. التكاليف والإيرادات.

## 2-3 الحقل الأول: شرائح العملاء:

شريحة العملاء هي مجموعة من الأشخاص الذين ترغب في استهدافهم عند بيع منتجاتك و / أو خدماتك. لتحديد شريحة، يجب أن تضع في اعتبارك أوجه التشابه بين عملائك المحتملين، مثل الموقع الجغرافي والتنوع الجنساني والقوة الشرائية والعمر والحالة الاجتماعية، من بين سمات أخرى

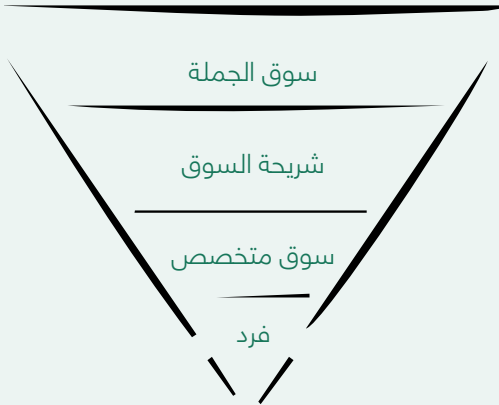
تتكون الأسواق من مشترين مختلفين بطريقة أو بأخرى. قد يختلفون في احتياجاتهم أو مواردهم أو مواقعهم أو مواقفهم الشرائية أو سلوك الشراء. من خلال تقسيم السوق، تنقسم الشركات إلى الأسواق الكبيرة غير المتجانسة إلى قطاعات أصغر يمكن الوصول إليها بشكل أكثر كفاءة من خلال المنتجات والخدمات التي تتوافق مع احتياجاتهم المشتركة. لفهم شرائح العملاء بشكل أفضل، دعنا نلقي نظرة على مستويات تقسيم السوق.

### شرائح العملاء



من هم العملاء والمستخدمون الذين تستهدفهم؟  
ما الوظائف / المهام التي يريدون حقًا إنجازها؟

## 1-2-3 مستويات تقسيم السوق



### سوق الجملة

لم تمارس الشركات دائماً التسويق المستهدف. بالنسبة لمعظم القرن العشرين، سيطرت كبرى شركات المنتجات الاستهلاكية بسرعة لخدمة الأسواق الكبيرة - الإنتاج الضخم والتوزيع الشامل والترويج الشامل لنفس المنتج بنفس الطريقة لجميع المستهلكين. لخص هنري فورد هذا النهج عندما عرض الطراز T Ford لجميع المشتريين، يمكنهم الحصول على السيارة "بأي لون طالما أنها سوداء". بمرور الوقت، كلف ذلك فورد ريادةها في السوق العالمية التي لم تستعد لها أبداً

الحجة التقليدية لنهج سوق الجملة هي أنه يخلق أكبر سوق محتمل، مما يؤدي إلى أقل التكاليف، والتي يمكن أن تترجم إلى أسعار منخفضة أو هوامش أعلى. ومع ذلك، هناك العديد من العوامل التي تجعل خدمة سوق الجملة أكثر صعوبة. على سبيل المثال، انقسمت الأسواق العالمية الكبرى ببطء إلى وفرة من القطاعات الأصغر. ليس من المستغرب أن تتراجع العديد من الشركات عن سوق الجملة وتنتج إلى التسويق المجزأ.

### شرائح السوق

يمكنك تحديد شريحة السوق من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة من المشتريين ذوي الاحتياجات أو الخصائص أو السلوكيات المختلفة التي قد تتطلب منتجات منفصلة أو نهجاً تسويقياً مختلفاً. كل شريحة من شرائح السوق عبارة عن مجموعة مختلفة من الأشخاص أو نوع المنظمة التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها وخدمتها. يخدم أي عمل شريحة واحدة أو أكثر من شرائح العملاء، والتي تشكل محور أي نموذج عمل. بدون عملاء (مكاسب)، لا يمكن لأي شركة البقاء لفترة طويلة. ليرضاء العملاء بشكل أفضل، قد تقوم الشركة بتجميعهم في شرائح متميزة ذات احتياجات مشتركة أو سلوكيات مشتركة أو سمات أخرى. قد يحدد نموذج العمل شريحة واحدة أو عدد قليل من شرائح العملاء الكبيرة أو المتعددة. لذلك يجب عليك اتخاذ قرار واع بشأن الشرائح التي يجب أن تخدمها والأجزاء التي يجب تجاهلها. بمجرد اتخاذ هذا القرار، يمكن تصميم نموذج العمل بعناية حول فهم قوي لاحتياجات العملاء المحددة.

### السوق المتخصص

عادة ما تكون قطاعات السوق مجموعات كبيرة يمكن تحديدها داخل السوق. يركز السوق المتخصص على المجموعات الفرعية ضمن هذه الشرائح. السوق المتخصصة هي مجموعة محددة بشكل أضيق، وعادة ما يتم تحديدها عن طريق تقسيم شريحة إلى شرائح فرعية أو تحديد مجموعة بمجموعة مميزة من السمات التي تسعى إلى مجموعة فريدة من الفوائد. على سبيل المثال، تحصل Ferrari على سعر مرتفع لسياراتها لأن مشتريها المخلصين يشعرون أنه لا توجد سيارة أخرى تقترب من تقديم مزايا المنتج والخدمة والعضوية مثل Ferrari. في حين أن الشرائح عادة ما تكون كبيرة وتجذب العديد من المنافسين، فإن المنافذ تكون أصغر وعادة ما تجذب واحداً أو عدداً قليلاً من المنافسين. يتعين على المسوقين المتخصصين أن يفهموا احتياجات مجالاتهم المتخصصة جيداً بحيث يكون عملاؤهم على استعداد لدفع السعر المتميز. مثال آخر، نجح مارك وارنر في البيع لمنافذ مميزة لقضاء العطلات: عطلات الرياضات المائية العائلية الشاملة كلياً في جنوب أوروبا للأوروبيين الشماليين، وعطلات بدون أطفال لكبار السن الذين يريدون الهدوء. تمارس الشركات الكبيرة أيضاً تسويقاً متخصصاً، مثل Nike، التي تصنع معدات رياضية للتمارين الرياضية والركض وكرة القدم بالإضافة إلى منافذ أصغر، مثل الركض وهوكي الشوارع.

تقدم الأسواق المتخصصة للشركات الصغيرة فرصة للمنافسة من خلال تركيز مواردها المحدودة على خدمة المجالات التي قد تكون غير مهمة للمنافسين الأكبر أو يتجاهلونها.

### الأفراد

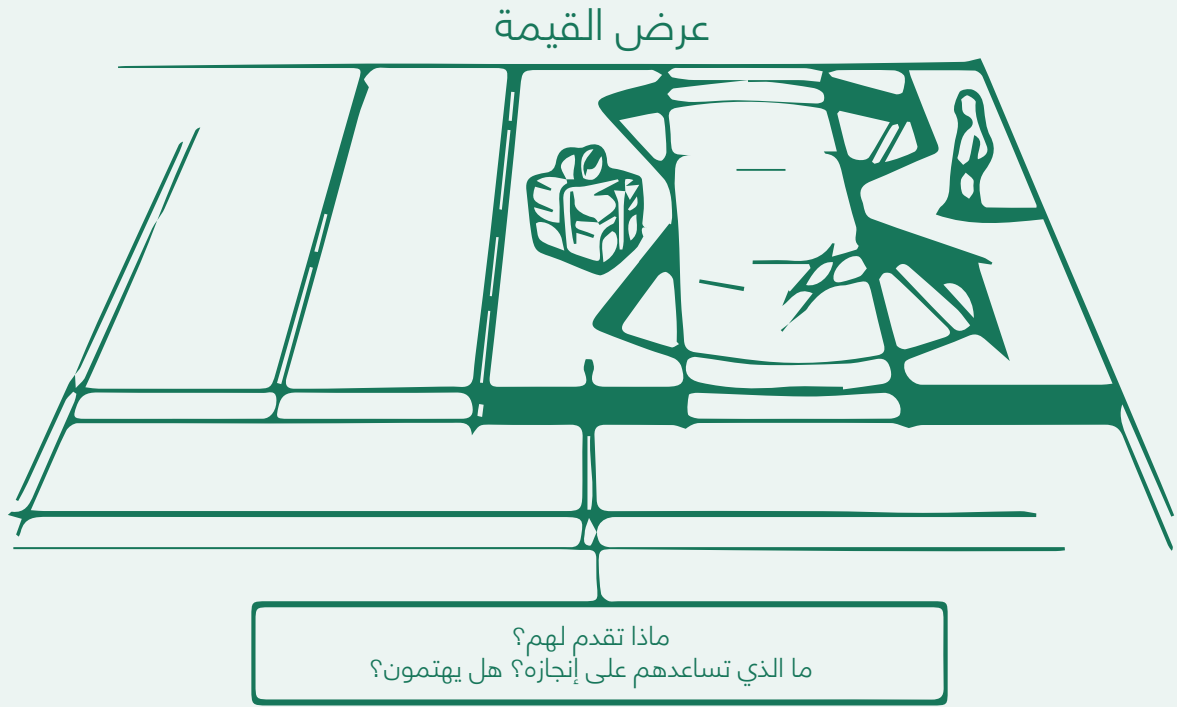
يعتمد وجود بعض الأنشطة التجارية على حفنة من العملاء. وخبر مثال على ذلك هو ذراع إنتاج محركات طائرات Rolls Royce، والذي ينتج محركات هوائية بالإضافة إلى السيارات. زبائنهم للمحركات هم عدد قليل جداً من شركات تصنيع الطائرات. لذلك، فإن مقابلة عملائهم بانتظام وإنتاج المنتجات المطلوبة بالضبط هو مفتاح نجاحهم. وبالمثل، لا تنتج بعض شركات الرقائق الإلكترونية سوى أجزاء لشركات مثل Apple و Samsung و Huawei، ويعتمد وجودها التجاري على هؤلاء العملاء الفرديين.

قد تتساءل عن الشركات التي لديها أنواع مختلفة من المنتجات لشرائح مختلفة من العملاء. يمكن أن يسمى ذلك "التنوع". يحدث ذلك عندما يخدم نموذج عمل عميل متنوع شريحتين غير مرتبطتين من العملاء مع احتياجات ومشاكل مختلفة تمامًا. على سبيل المثال، في عام 2006، قررت Amazon.com تنويع أعمال البيع بالتجزئة الخاصة بها عن طريق بيع خدمات "الحوسبة السحابية": مساحة التخزين عبر الإنترنت واستخدام الخادم عند الطلب. وبالتالي، بدأت في تلبية احتياجات شريحة مختلفة من العملاء - شركات الويب - مع عرض قيمة مختلف

أسئلة لنسأل أنفسنا:	تلميحات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ لمن نخلق القيمة؟</li> <li>✓ من هم أهم عملائنا؟</li> </ul>	<p>تمثل مجموعات العملاء شرائح منفصلة إذا:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تتطلب احتياجاتهم عرضًا مميزًا وتبريره</li> <li>✓ يتم الوصول إليها من خلال قنوات التوزيع المختلفة</li> <li>✓ تتطلب أنواعًا مختلفة من العلاقات</li> <li>✓ إنها تؤدي إلى ربحية مختلفة إلى حد كبير</li> <li>✓ هم على استعداد للدفع مقابل جوانب مختلفة من العرض</li> </ul>



### 3-3 الحقل الثاني: عرض القيمة



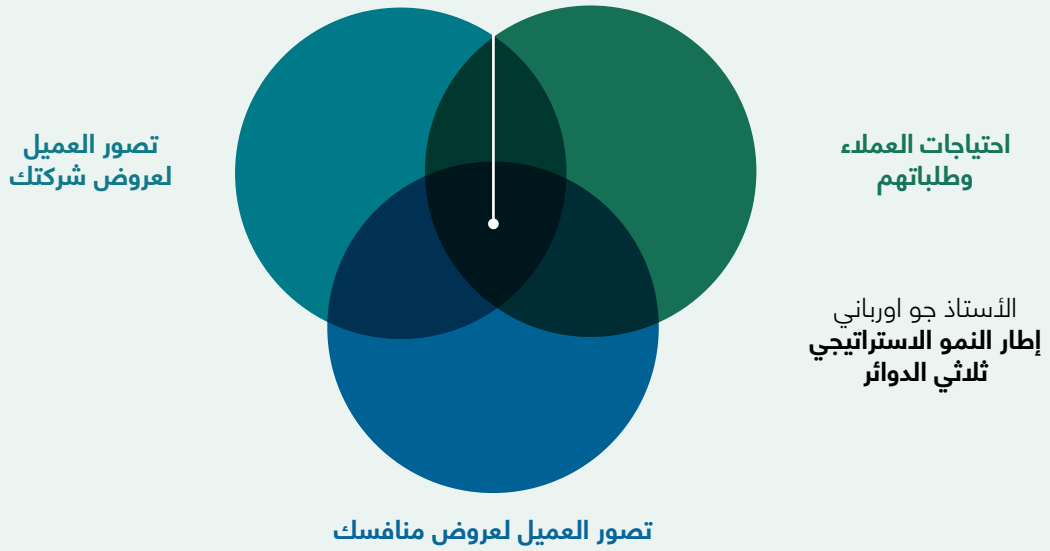
يصف حقل عرض القيمة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشرائح العملاء التي حددتها في الحقل الأول (2-3). عرض القيمة هو سبب تحول العملاء إلى شركة دون أخرى. قد تكون بعض عروض القيمة مبتكرة وتمثل عرضًا جديدًا أو معطلًا، بينما قد يكون البعض الآخر مشابهًا لعروض السوق الحالية، ولكن مع ميزات وسمات مضافة.

تلبي الشركات الاحتياجات من خلال تقديم عرض القيمة، وهو مجموعة من الفوائد التي تتعهد للمستهلكين لتلبية احتياجاتهم. يتم تحقيق عرض القيمة من خلال عرض السوق - مزيج من المنتجات أو الخدمات أو المعلومات أو الخبرات المقدمة إلى السوق لتلبية الحاجة. لا تقتصر عروض السوق على المنتجات المادية، ولكنها تشمل أيضًا الخدمات أو الأنشطة أو المزايا المعروضة للبيع والتي هي في الأساس غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء. قد تشمل المنتجات غير الملموسة الخدمات المصرفية أو السفر أو الفنادق أو إعداد الضرائب أو خدمات إصلاح المنازل. تشمل عروض السوق أيضًا كيانات أخرى، مثل الأشخاص والأماكن والمنظمات والمعلومات والأفكار.

يخطئ العديد من البائعين في إيلاء المزيد من الاهتمام للمنتجات المحددة التي يقدمونها بدلاً من الفوائد والتجارب التي تنتجها هذه المنتجات. يرون أنفسهم على أنهم يبيعون منتجاً بدلاً من تقديم حلّ لحاجة ما. قد تعتقد الشركة المصنعة لرأس المثقاب أن العميل يحتاج إلى رأس مثقاب؛ ومع ذلك، فإن ما يحتاجه العميل حقاً هو مثقاب أو طريقة لإصلاح الأشياء. قد يعاني هؤلاء البائعون من "قصر النظر التسويقي"، لأنهم يركزون فقط على الاحتياجات الحالية ويفقدون رؤية احتياجات العملاء الأساسية. سيواجه هؤلاء البائعون مشكلة إذا ظهر منتج جديد يلبي احتياجات العميل بشكل أفضل أو أقل تكلفة. العميل الذي لديه نفس الحاجة سيرغب في المنتج الجديد. وبالتالي، ينظر المسوقون الأذكياء إلى ما وراء سمات المنتجات والخدمات التي يبيعونها. أنها تخلق معنى العلامة التجارية وتجارب العلامة التجارية للمستهلكين. من خلال تنظيم العديد من الخدمات والمنتجات، يمكن للشركات إنشاء تجارب العلامات التجارية وتنظيمها وتسويقها. عالم ديزني هو تجربة، وكذلك الركوب في سيارة بورش. يمكنك زيارة أحد عروض West End في لندن أو التصفح في Galer- ies Lafayette أو تصفح موقع playstation.com من Sony. نظرًا لأن المنتجات والخدمات أصبحت سلعًا أساسية بشكل متزايد، فقد ظهرت الخبرات للعديد من الشركات كخطوة تالية في تمييز عرض الشركة. أخيرًا، بالإضافة إلى ما لديك لتقديمه وما يحتاجه عملاؤك المحتملون، حاول الانتباه إلى ما يقدمه منافسوك المحتملون في السوق. إن التفوق على منافسك في شكل قيمة مضافة جديدة، أو قيمة معززة هو ما يحدث فرقاً في قرارات العملاء.

شركات مثل Apple و Samsung و Huawei ، يعتمد وجودها التجاري على هؤلاء العملاء الفرديين. قد تتساءل عن الشركات التي لديها أنواع مختلفة من المنتجات لسرايح مختلفة من العملاء، يمكن أن يسمى ذلك "التنوع". يحدث ذلك عندما يخدم نموذج عمل عميل متنوع قطاعين غير مرتبطين من العملاء مع احتياجات ومشاكل مختلفة تمامًا. على سبيل المثال، في عام 2006، قررت Amazon.com تنوع أعمال البيع بالتجزئة الخاصة بها عن طريق بيع خدمات "الحوسبة السحابية": مساحة التخزين عبر الإنترنت واستخدام الخادم عند الطلب. وبالتالي، بدأت في تلبية احتياجات شريحة مختلفة من العملاء - شركات الويب - مع عرض قيمة مختلف مكرر.

### إطار النمو الاستراتيجي ثلاثي الدوائر لماذا يختارك العملاء



### أسئلة نطرحها على نفسك:

- ✓ ما هي القيمة التي تقدمها للعميل؟
- ✓ أي من مشاكل عميلك تساعد في حلها؟
- ✓ ما هي احتياجات العملاء التي ترضيها؟
- ✓ ما هي حزم المنتجات والخدمات التي تقدمها لكل شريحة من سرائح العملاء؟



## 1-3-3 بعض أنواع وأمثلة عروض القيمة

يخلق عرض القيمة قيمة لشريحة من العملاء من خلال مزيج مميز من العناصر التي تلبى احتياجات هذه الشريحة. قد تكون القيم كمية (مثل السعر وسرعة الخدمة) أو نوعية (مثل التصميم وتجربة العميل).

✓ **الحداثة:** تفي بعض عروض القيمة بمجموعة جديدة تماماً من الاحتياجات التي لم يدركها العملاء سابقاً بسبب عدم وجود عروض مماثلة. غالباً ما تكون الهواتف المحمولة ذات الصلة بالتكنولوجيا، ولكن ليس دائماً، قد خلقت صناعة جديدة بالكامل حول الاتصالات المتنقلة.

✓ **الثناء:** لطالما كان تحسين أداء المنتج أو الخدمة طريقة شائعة لخلق القيمة. لقد اعتمد قطاع الكمبيوتر الشخصي تاريخياً على هذا العامل من خلال طرح آلات أكثر قوة في السوق.

✓ **التخصيص:** يؤدي تصميم المنتجات والخدمات وفقاً للاحتياجات المحددة للعملاء الأفراد أو شرائح العملاء إلى خلق قيمة.

✓ **"إنجاز المهمة":** يمكن إنشاء القيمة ببساطة من خلال مساعدة العميل في إنجاز مهام محددة. تتفهم رولز رويس ذلك جيداً؛ يعتمد عملاؤها من شركات الطيران بالكامل على Rolls-Royce لتصنيع محركاتهم النفاثة وصيانتها.

✓ **التصميم:** هذا عنصر أساسي ولكن يصعب قياسه. قد يبرز المنتج بسبب التصميم المتفوق. يمكن أن يكون التصميم جزءاً مهماً بشكل خاص من عرض القيمة في صناعات الأزياء والإلكترونيات الاستهلاكية.

✓ **العلامة التجارية / الحالة:** قد يجد العملاء قيمة في فعل بسيط يتمثل في استخدام وعرض علامة تجارية معينة، مثل منتجات (Apple iPhone و Apple Watch).

✓ **السعر:** يعد تقديم قيمة مماثلة بسعر أقل طريقة شائعة لتلبية شرائح العملاء الحساسة للسعر. ومع ذلك، فإن عروض القيمة المنخفضة السعر لها آثار مهمة على بقية نموذج الأعمال.

✓ **خفض التكلفة:** تعتبر مساعدة العملاء على خفض التكاليف طريقة مفيدة لخلق القيمة. يبيع موقع Salesforce.com، على سبيل المثال، تطبيق إدارة علاقات العملاء (CRM) المستضاف. إنه يعفي المشتريين من نفقات ومشاكل شراء وتثبيت وإدارة برامج CRM بأنفسهم.

✓ **تقليل المخاطر:** يقدر العملاء تقليل المخاطر التي يتعرضون لها عند شراء المنتجات أو الخدمات. بالنسبة لمشتري سيارة مستعملة، فإن ضمان الخدمة لمدة سنة واحدة يقلل من مخاطر الأعطال والإصلاحات بعد الشراء. يقلل ضمان مستوى الخدمة جزئياً من المخاطر التي يتعرض لها مشتر خدمات تكنولوجيا المعلومات الخارجية.

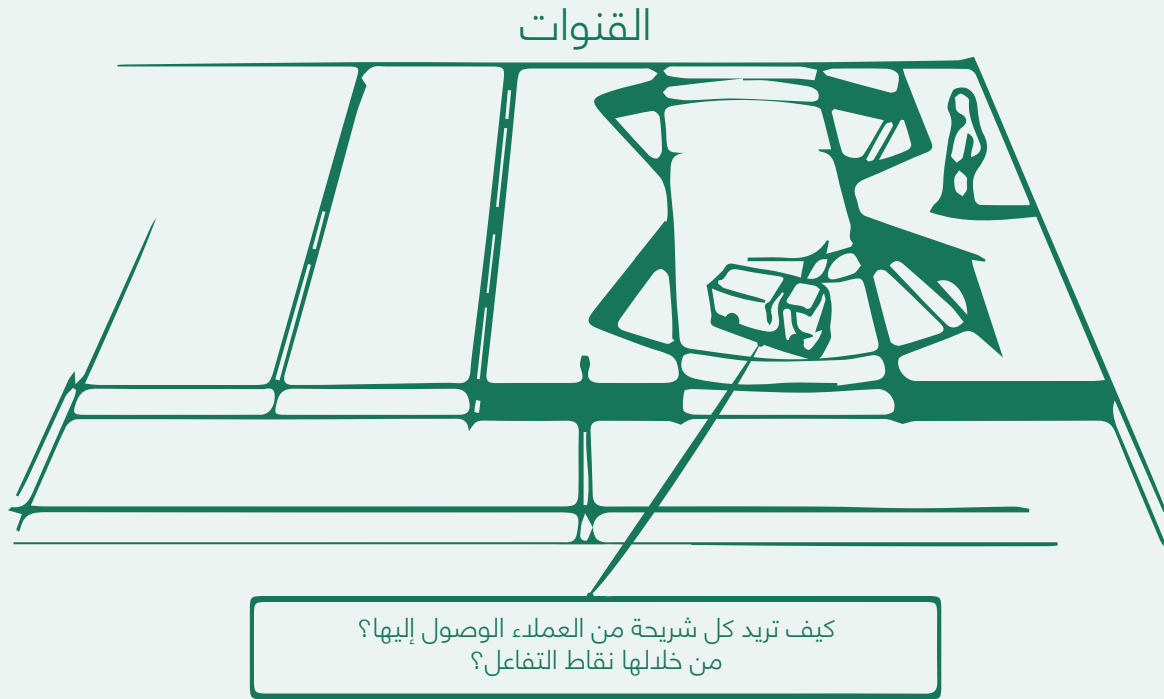
✓ **إمكانية الوصول:** يعد توفير المنتجات والخدمات للعملاء الذين كانوا يفتقرون إليها سابقاً طريقة أخرى لخلق القيمة. يمكن أن ينتج هذا عن ابتكار نموذج الأعمال أو التقنيات الجديدة أو مزيج من كليهما.

✓ **الراحة / سهولة الاستخدام:** يمكن أن يؤدي جعل الأشياء أكثر ملاءمة أو سهولة في الاستخدام إلى إنشاء قيمة كبيرة. مع iPod و iTunes، قدمت Apple للعملاء راحة غير مسبوقة في البحث والشراء والتنزيل والاستماع إلى الموسيقى الرقمية.

## 3-4 الحقل الثالث: القنوات

يتم تسليم عروض القيمة للعملاء من خلال قنوات الاتصال والتوزيع والمبيعات.

تعد قنوات التوزيع أكثر من مجرد مجموعات بسيطة من الشركات مرتبطة ببعضها البعض بواسطة تدفقات مختلفة. بدلاً من ذلك، فهي أنظمة سلوكية معقدة يتفاعل فيها الأفراد والشركات لتحقيق أهداف فردية وشركات والقنوات. تتكون بعض أنظمة القنوات من تفاعلات غير رسمية بين شركات منظمة على نحو حر، بينما يتكون البعض الآخر من تفاعلات رسمية تسترشد بهياكل تنظيمية قوية. علاوة على ذلك، فإن أنظمة القنوات لا تقف مكتوفة الأيدي – أنواع جديدة من الأسطح الوسيطة وأنظمة القنوات الجديدة بالكامل تتطور طوال الوقت.



القنوات هي الطريقة التي تتواصل بها الشركة مع شرائح عملائها وتصل إليها لتقديم عرض القيمة. تخدم القنوات عدة وظائف، منها:

- ✓ زيادة الوعي بين العملاء حول منتجات الشركة وخدماتها
- ✓ مساعدة العملاء على تقييم عرض القيمة للشركة
- ✓ السماح للعملاء بشراء منتجات وخدمات محددة
- ✓ تقديم عرض القيمة للعملاء
- ✓ توفير دعم العملاء بعد الشراء

### أسئلة نطرحها على نفسك:

- ✓ ما هي القنوات التي تريد الوصول إلى شرائح عملائك من خلالها؟
- ✓ كيف تصل إليهم الآن؟
- ✓ كيف يتم دمج قنواتك؟
- ✓ أيهما يعمل بشكل أفضل؟
- ✓ ما هي الأكثر فعالية من حيث التكلفة؟
- ✓ كيف تقوم بدمجها مع إجراءات العملاء؟



## 1-4-3 مراحل القناة

يمكن للقنوات معالجة ما يصل إلى خمس مراحل متميزة. هناك أيضًا أربعة أنواع من القنوات: المباشرة وغير المباشرة والقنوات الخاصة والشريكة. يعد العثور على المزيج المناسب من القنوات للوصول إلى عملائك أمراً بالغ الأهمية في تقديم عرض القيمة الخاص بك إلى السوق. يمكن للمؤسسة الاختيار بين الوصول إلى عملائها من خلال قنواتها الخاصة أو من خلال القنوات الشريكة أو كليهما. يمكن أن تكون القنوات الخاصة مباشرة، مثل فريق مبيعات داخلي أو موقع على الإنترنت، أو غير مباشرة، مثل متاجر البيع بالتجزئة التي تملكها أو تديرها المنظمة. القنوات الشريكة غير مباشرة وتمتد إلى العديد من الخيارات، مثل التوزيع بالجملة أو البيع بالتجزئة أو مواقع ويب الجهات الخارجية. تؤدي القنوات الشريكة إلى انخفاض هوامش الربح، ولكنها تسمح للمؤسسة بتوسيع نطاق وصولها والاستفادة من نقاط القوة الشريكة. تتمتع القنوات الخاصة، وخاصة القنوات المباشرة، بهوامش أعلى ولكن قد يكون تنفيذها وتشغيلها مكلفاً. الحيلة هي إيجاد التوازن الصحيح عبر جميع أنواع القنوات، لدمجها وخلق تجربة عملاء رائعة مع زيادة الإيرادات أيضاً.

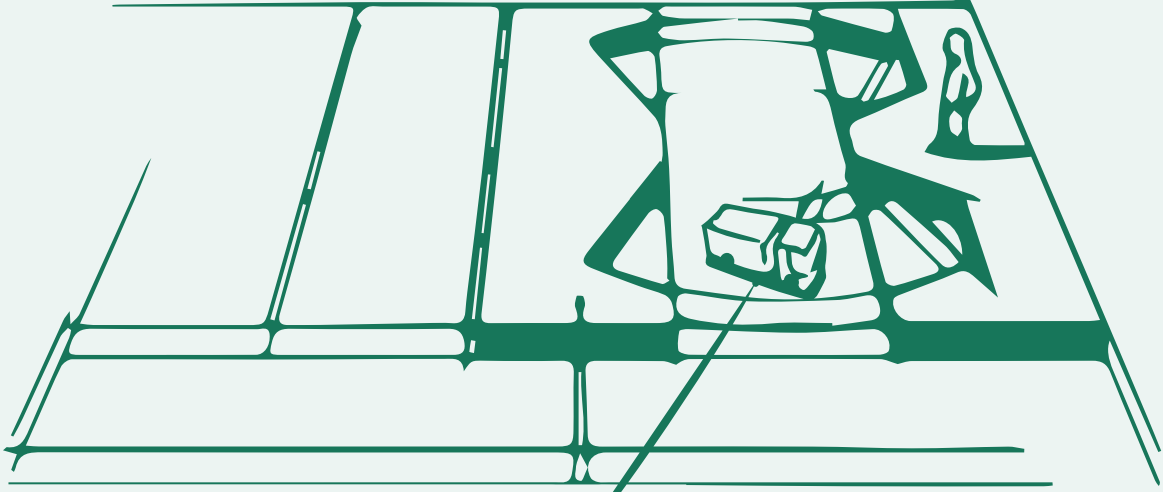
مراحل القناة					أنواع القناة	
5. خدمات ما بعد المبيعات كيف نقدم دعم العملاء بعد الشراء؟	4. التسليم كيف نقدم عرض القيمة للعملاء؟	3. الشراء كيف نسمح للعملاء بشراء منتجات وخدمات معينة؟	2. التقييم كيف نساعد العملاء على تقييم عرض القيمة لمنظمتنا؟	1. الوعي كيف نرفع الوعي بمنتجات وخدمات شركتنا؟	قوة المبيعات المبيعات عبر الإنترنت محللات مملوكة محللات الشريك بائع بالجملة	مباشر مالك غير مباشر شريك

**الفصل الثامن. التسويق والمبيعات:** سيقدم لك قنوات تسويق مختلفة بالإضافة إلى شرح أساسيات التسويق الأخرى، مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM) فيما يلي قنوات التسويق الأساسية التي يجب أن تكون على دراية بها:

- ✓ موقع إلكتروني
- ✓ منصات التواصل الاجتماعي (Facebook و Instagram وما إلى ذلك)
- ✓ إعلانات الصحف والنشرات والكتيبات وما إلى ذلك.
- ✓ التوصية (شفهياً)
- ✓ توصيل
- ✓ متجر

## 3-5 الحقل الرابع: علاقات العملاء

### علاقات العملاء



ما هي العلاقات التي ستحتاج إلى إقامتها مع كل شريحة؟  
هل ستكون علاقات شخصية أم آلية أم استحواذ أم قائمة على الاكتساب؟

تتعلق علاقات العملاء بجميع أنواع العلاقات المختلفة التي تقيمها الشركة مع شريحة معينة من العملاء. يجب أن توضح الشركة نوع العلاقة التي تريد تأسيسها مع كل شريحة من شرائح العملاء، والتي يمكن أن تتراوح من شخصية إلى آلية. قد تدفع الدوافع التالية العلاقات مع العملاء:

- ✓ كسب العملاء
- ✓ المحافظة على العملاء
- ✓ زيادة المبيعات (البيع الزائد)

#### 3-5-1 المراحل الثلاث لعلاقات العملاء

- ✓ احصل على: استخدم تكتيكات الوعي والاكتساب، مع تقليل تكاليف اكتساب العملاء.
- ✓ الحفاظ: تقليل التناقص والاحتفاظ بالعملاء من خلال برامج الإخلاء وتحديثات المنتج وخدمة الجودة.
- ✓ النمو: زيادة قيمة عمر العميل من خلال البيع الإضافي والبيع التالي والبيع العابر.



## النمو الحفظ الحصول

### كيفية استخراج المزيد من الأموال من عملائك:

- الحالات
- تقديم نصيحة حول الخدمات والمنتجات التكميلية
- ← اجعل زبونك يشتري المزيد

### كيفية الحفاظ على العملاء الحاليين:

- برامج الإخلاء
- البريد الإلكتروني
- وسائل التواصل الاجتماعي
- منح ضمان على خدماتك
- المتابعة ما بعد البيع
- ← اجعل زبونك سعيداً

### كيفية الحصول على عملاء جدد:

- الدعاية
- البريد المباشر
- وسائل التواصل الاجتماعي
- ← زيادة الوعي والفائدة

### أسئلة لتسأل نفسك

- ✓ ما نوع العلاقة التي تتوقع منك كل شريحة من شرائح العملاء أن تنشئها وتحافظ عليها؟
- ✓ أي منها قمت بتأسيسها؟ كم هي مكلفة؟
- ✓ كيف يتم دمجها مع بقية نموذج عملك؟



## 2-5-3 فئات علاقات العملاء

**المساعدة الشخصية:** تستند هذه العلاقة إلى التفاعل البشري، حيث يمكن للعميل التواصل مع ممثل العميل الحقيقي للحصول على المساعدة أثناء عملية البيع أو بعد اكتمال الشراء. قد يحدث ذلك في الموقع عند نقطة البيع، أو من خلال مراكز الاتصال، أو عبر البريد الإلكتروني أو بأي وسيلة أخرى.

**المساعدة الشخصية المخصصة:** تتضمن هذه العلاقة تكريس ممثل العميل على وجه التحديد لعميل فردي، والذي يمثل أعمق أنواع العلاقات وأكثرها حميمية ويتطور عادة على مدى فترة طويلة. في الخدمات المصرفية الخاصة، على سبيل المثال، يخدم المصرفيون المتخصصون الأفراد ذوي الشبكة المالية العالية.

**الخدمة الذاتية:** في هذا النوع من العلاقات، لا تحتفظ الشركة بأي علاقة مباشرة مع العملاء، بدلاً من ذلك، فإنه يوفر جميع الوسائل اللازمة للعملاء لمساعدة أنفسهم.

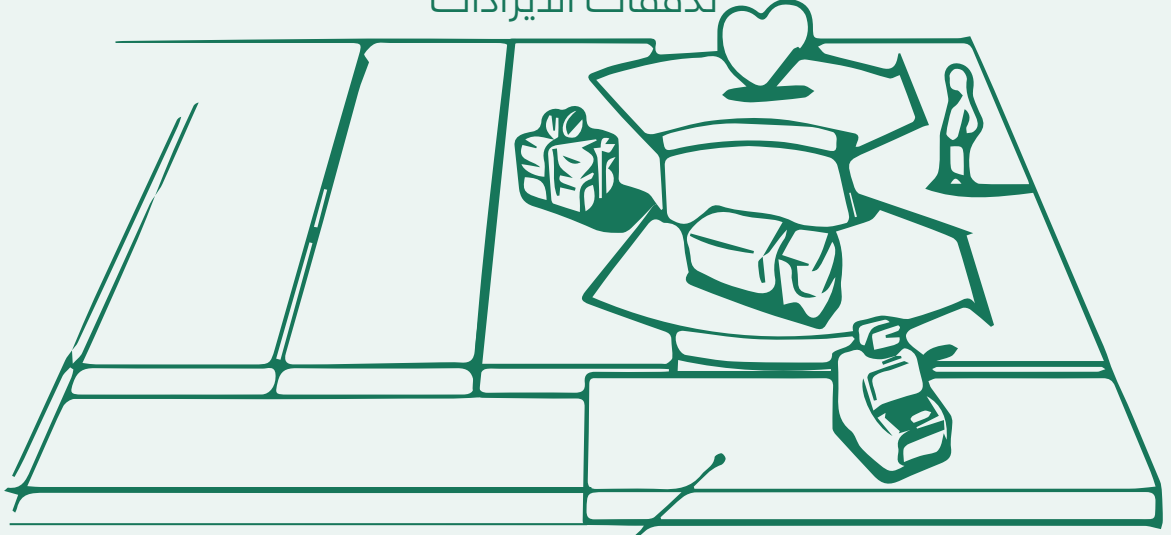
**الخدمات الآلية:** يمزج هذا النوع من العلاقات بين أشكال متطورة من الخدمة الذاتية للعملاء والعمليات الآلية. على سبيل المثال، تتيح ملفات التعريف الشخصية عبر الإنترنت للعملاء الوصول إلى الخدمات المخصصة.

**المجتمعات:** تستخدم الشركات بشكل متزايد مجتمعات المستخدمين للمشاركة بشكل أكبر مع العملاء / الآفاق وتسهيل الاتصالات بين أفراد المجتمع. تحتفظ العديد من الشركات بمجتمعات عبر الإنترنت تتيح للمستخدمين تبادل المعرفة وحل مشكلات بعضهم البعض. يمكن للمجتمعات أيضاً مساعدة الشركات على فهم عملائها بشكل أفضل.

**الإشياء المشتركة:** يتجه المزيد من الشركات إلى ما هو أبعد من العلاقة التقليدية بين العميل والمورد لخلق قيمة مشتركة مع العملاء. يدعو Amazon.com العملاء لكتابة مراجعات وبالتالي خلق قيمة لمحبي الكتب الآخرين. تقوم بعض الشركات بإشراك العملاء للمساعدة في تصميم منتجات جديدة ومبتكرة.

## 3-6 الحقل الخامس: تدفقات الإيرادات

### تدفقات الديرادات



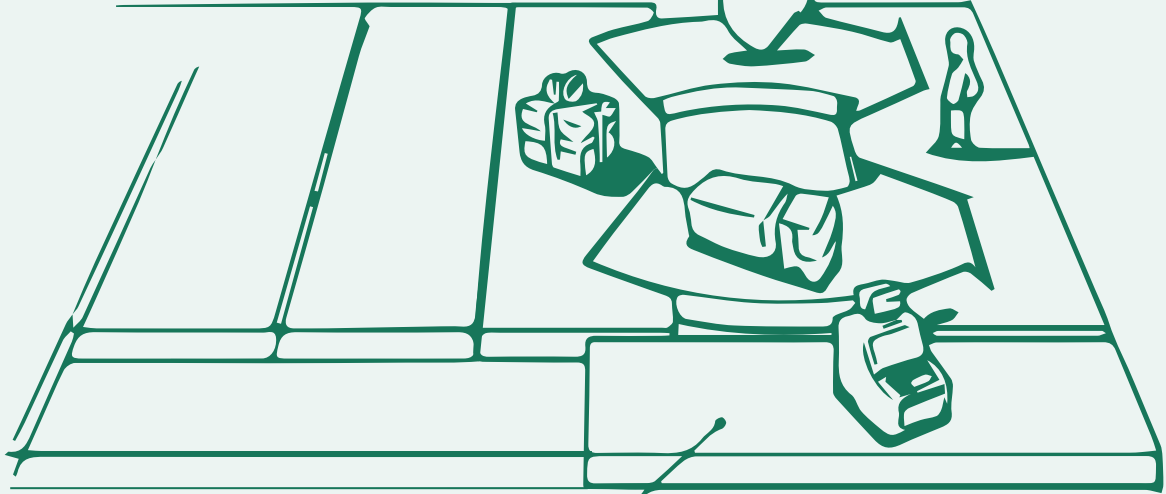
ما الذي يرغب عملاؤك في دفعه؟ كيف سيدفعون لك؟  
هل تولد إيرادات للمعاملات أو إيرادات متكررة؟

في هذا الحقل، تحدد سعر البيع للمنتجات أو الخدمات المختلفة التي تقدمها. تم شرح هذا الحقل بمزيد من التفصيل في **الفصل 5: تدفقات الإيرادات**. يتم تناول معلومات إضافية حول متطلبات وعمليات البيع في **الفصل 8. التسويق والمبيعات**.



## 3-7 الحقل السادس: الموارد الرئيسية

### الموارد الرئيسية



ما هي الموارد التي تدعم نموذج عملك؟  
ما هي الأصول الأساسية؟

يصف حقل بناء الموارد الرئيسية أهم الأصول المطلوبة لإنجاح نموذج الأعمال. يتطلب كل نموذج عمل موارد رئيسية، مملوكة أو مؤجرة من قبل الشركة، أو مكتسبة من الشركاء الرئيسيين

### أسئلة تطرحها على نفسك. ما هي الموارد الرئيسية التي:

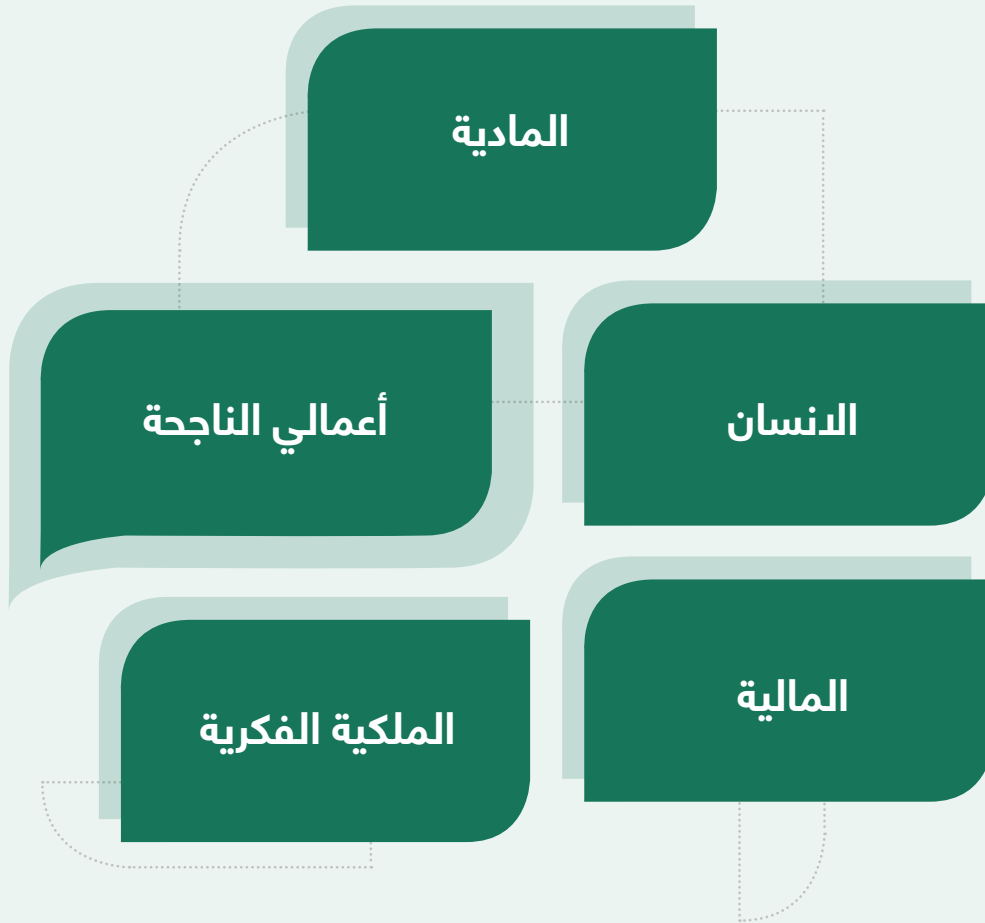
- ✓ تتطلبها عروض القيمة؟
- ✓ تتطلبها قنوات التوزيع؟
- ✓ تتطلبها علاقات العملاء؟
- ✓ تتطلبها تدفقات الإيرادات؟



## 1-7-3 فئات الموارد الرئيسية

يمكن تقسيم الموارد الرئيسية إلى أربع مجموعات رئيسية:

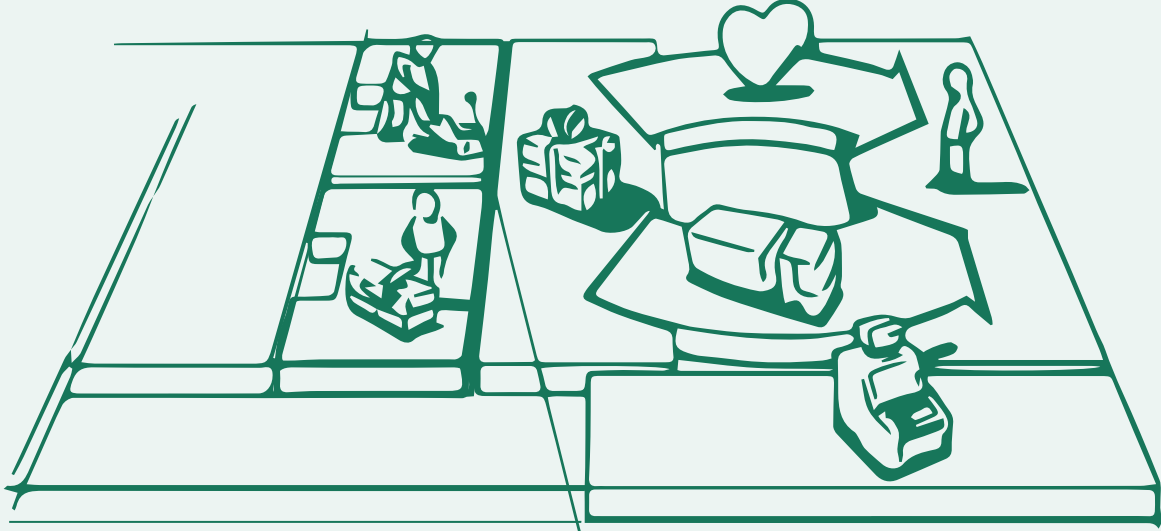
الموارد الرئيسية: مفاتيح عملك الناجح



المادية	الفكرية	الإنسان	المالية
<p>تشمل هذه الفئة الأصول المادية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المرافق التصنيع</li> <li>✓ البنايات</li> <li>✓ المركبات</li> <li>✓ الآلات</li> <li>✓ الأنظمة</li> <li>✓ أنظمة نقاط البيع</li> <li>✓ شبكات التوزيع</li> </ul>	<p>تشمل الموارد الفكرية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ العلامات التجارية</li> <li>✓ براءات الاختراع</li> <li>✓ حقوق التأليف والنشر</li> <li>✓ الشراكة</li> <li>✓ قواعد بيانات العملاء</li> </ul>	<p>كل مؤسسة تتطلب موارد بشرية (موظفين).</p>	<p>تتطلب بعض نماذج الأعمال موارد مالية و / أو ضمانات مالية، مثل السيولة أو خطوط الائتمان أو تجمع خيارات الأسهم لتعيين الموظفين الرئيسيين.</p>

## 3-8 الحقل السابع: النشاطات الرئيسية

### النشاطات الرئيسية



ما هي الأنشطة التي تحتاجها لبدء جيد في نموذج عملك؟  
ما هو المهم؟

يصف حقل الأنشطة الرئيسية أهم الأشياء / الإجراءات التي يجب على الشركة / الشركة الناشئة القيام بها لجعل نموذج أعمالها يعمل. يتطلب كل نموذج عمل العديد من الأنشطة الرئيسية.

### أسئلة تطرحها على نفسك. ما هي الموارد الرئيسية التي:

- ✓ تتطلبها عروض القيمة؟
- ✓ تتطلبها قنوات التوزيع؟
- ✓ تتطلبها علاقات العملاء؟
- ✓ تتطلبها تدفقات الإيرادات



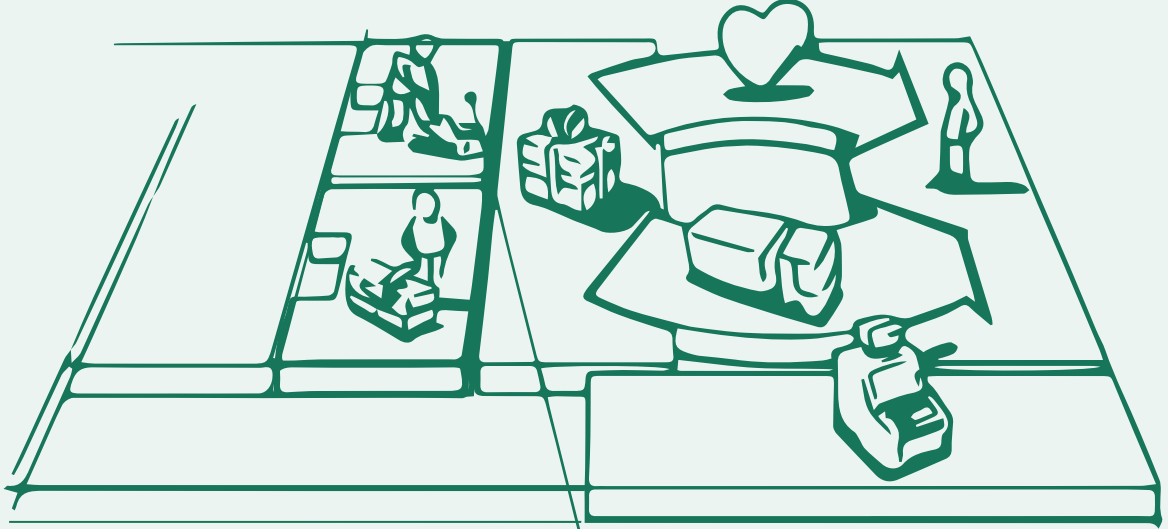
### أمثلة

على غرار الموارد الرئيسية، تختلف الأنشطة الرئيسية وفقاً لنوع نموذج العمل، على سبيل المثال:

- ✓ صانع برمجيات مثل مايكروسوفت، تشمل الأنشطة الرئيسية تطوير البرمجيات.
- ✓ شركة مصنعة لأجهزة الكمبيوتر، وتشمل الأنشطة الرئيسية إدارة سلسلة التوريد.
- ✓ شركة استشارية، تشمل الأنشطة الرئيسية حل المشاكل.
- ✓ مطعم صغير، الأنشطة الرئيسية تشمل طهي الطعام.
- ✓ متجر ميكانيكي، الأنشطة الرئيسية تشمل إصلاح السيارات.
- ✓ وكالة تسويق، تشمل الأنشطة الرئيسية إنشاء حملات تسويقية.

## 9-3 الحقل الثامن: الشراكات الرئيسية

### تدفقات الايرادات



من الشركاء والموردين الذين يساعدونك في تعزيز نموذجك؟  
من الذي تحتاج إلى الاعتماد عليه؟

يتم الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأنشطة، ويتم الحصول على بعض الموارد خارج المؤسسة. يصف حقل بناء الشراكات الرئيسية شبكة الموردين والشركاء الذين يجعلون نموذج العمل يعمل. تقيم الشركات شركات لأسباب عديدة، وأصبحت الشراكات حجر الأساس في العديد من نماذج الأعمال. تنشئ الشركات تحالفات لتحسين نماذج أعمالها أو تقليل المخاطر أو الحصول على الموارد.

### يمكننا التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات:

1. التحالفات الاستراتيجية بين غير المتنافسين
2. "التعاون": شراكات استراتيجية بين المتنافسين
3. مشاريع مشتركة لتطوير أعمال جديدة
4. العلاقات بين المشتري والمورد لضمان الإمدادات الموثوقة

### أسئلة تطرحها على نفسك. ما هي الموارد الرئيسية التي:

- ✓ تتطلبها عروض القيمة؟
- ✓ تتطلبها قنوات التوزيع؟
- ✓ تتطلبها علاقات العملاء؟
- ✓ تتطلبها تدفقات الإيرادات؟



## 1-9-3 دوافع تكوين الشراكات

من المهم مراعاة الدافع وراء الشروع في أي نوع من الشراكة. هذه هي الدوافع الرئيسية:

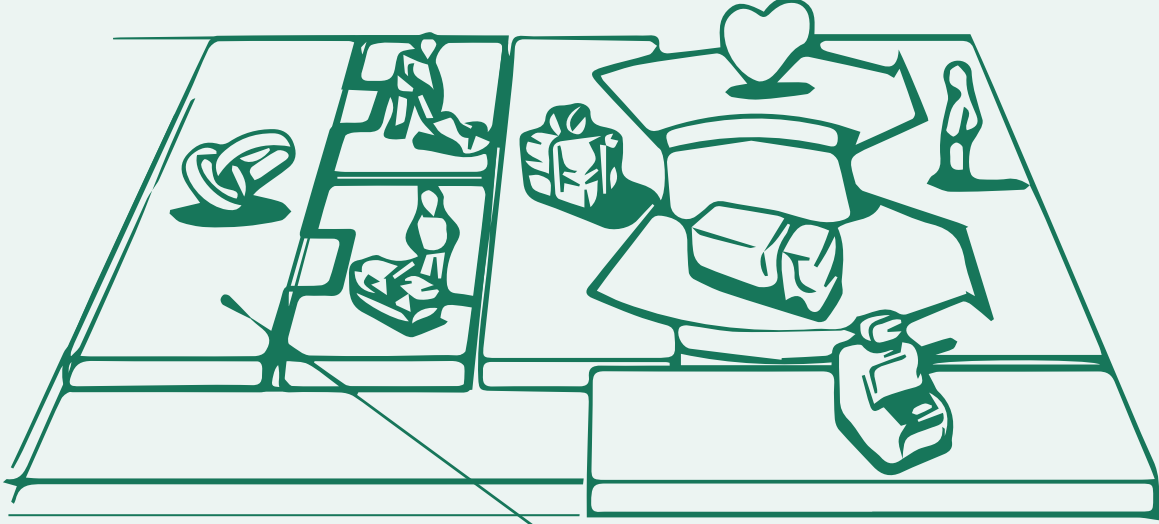
**التحسين توسيع النطاق الاقتصادي:** تم تصميم الشكل الأساسي للشراكة أو العلاقة بين المشتري والمورد لتحسين تخصيص الموارد والأنشطة. من غير المنطقي أن تمتلك الشركة جميع الموارد أو تؤدي كل نشاط بمفردها. عادة ما يتم تشكيل شراكات التحسين وتوسيع الاقتصاد على نطاق واسع لخفض التكاليف، وغالبًا ما تتضمن الاستعانة بمصادر خارجية أو تقاسم البنى التحتية.

**الحد من المخاطر والشك:** يمكن أن تساعد الشراكات في تقليل المخاطر في بيئة تنافسية تتسم بالشك. ليس من غير المعتاد أن يقوم المتنافسون بتشكيل تحالف استراتيجي في منطقة ما بينما يتنافسون في منطقة أخرى. يشار أحيانًا إلى هذا النوع من المزيج بين التعاون والمنافسة بـ "التعاون".

**اقتناء موارد وأنشطة معينة:** تمتلك قلة من الشركات جميع الموارد أو تؤدي جميع الأنشطة الموضحة في نماذج أعمالها. بدلاً من ذلك ، يوسعون قدراتهم من خلال الاعتماد على شركات أخرى لتزويد موارد معينة أو أداء أنشطة معينة. يمكن أن تكون هذه الشراكات مدفوعة بالحاجة إلى اكتساب المعرفة أو التراخيص أو الوصول إلى العملاء.

## 3-10 الحقل التاسع: هيكل التكلفة

### هيكل التكلفة



ما هو هيكل التكلفة الناتج؟  
ما هي العناصر الأساسية التي تدفع تكاليفك؟

في هذا الحقل، يمكنك تحديد الأنواع المختلفة من التكاليف المطلوبة لتأسيس فكرة عملك وتشغيلها والحفاظ عليها. تمت تغطية هذا الجزء بالتفصيل في **الفصل 5. التكاليف والإيرادات.**

## 3-11 الاستنتاج

في هذا الفصل، قدمنا الأساسيات لفهم سبع حقول من مخطط نموذج الأعمال:

- شرائح العملاء
- عروض القيمة
- القنوات
- علاقات العملاء
- الموارد الرئيسية
- الأنشطة الأساسية
- الشراكات الرئيسية

هذا كافٍ لكي تبدأ بالفعل في إنشاء أول مخطط نموذج أعمال. للقيام بذلك، يرجى الانتقال إلى **3-13 تمارين**.

سوف تتعلم المزيد عن الحقلين الآخرين، تدفقات الإيرادات وهيكل التكلفة، في الفصل **الخامس: التكاليف والإيرادات**. عندما تكمل **الفصل الخامس**، نشجعك على العودة إلى مخطط نموذج العمل الخاص بك وإدخال نتائجك الجديدة للحصول على الصورة الكاملة لفكرة عملك.

تأكد أيضاً من إلقاء نظرة على القسم التالي من هذا الفصل، **3-12 محتوى إضافي**، للحصول على معلومات إضافية حول شرائح العملاء.

# محتوى اضافي

## 12-3 تقسيم أسواق المستهلكين والاعمال

### تقسيم أسواق المستهلكين

لا توجد طريقة واحدة لتقسيم السوق. يجب على المسوق تجربة متغيرات تقسيم مختلفة، بمفردها ومجمعة، للعثور على أفضل طريقة لعرض هيكل السوق.

### التقسيم الجغرافي

يتطلب التقسيم الجغرافي تقسيم السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة، مثل الدول أو الولايات أو المناطق أو المقاطعات أو المدن أو الأحياء. قد تقرر الشركة العمل في منطقة جغرافية واحدة أو عدة مناطق جغرافية، أو العمل في جميع المناطق ولكن مع الانتباه إلى الاختلافات الجغرافية في الاحتياجات والرغبات. على سبيل المثال، حدّد البحث عبر الثقافات خمسة "مجالات عقلية" للسيارات في أوروبا:

1. الشمال (اسكندنافيا)
2. الشمال الغربي (المملكة المتحدة وأيسلندا وأجزاء من النرويج وبلجيكا وهولندا )
3. المركز (مجال العقلية الألمانية الممتد إلى سويسرا وأجزاء من أوروبا الشرقية )
4. الغرب (المجموعة التي تتحدث بالغة الفرنسية، بما في ذلك أجزاء من سويسرا وبلجيكا)
5. الجنوب (البحر الأبيض المتوسط، ويغطي إسبانيا والبرتغال وإيطاليا واليونان)

التعبير عن الذات مهم لمشتري السيارات في جميع هذه المناطق الجغرافية، لكن التشابه ينتهي عند هذا الحد. يسعى الغرب إلى الجودة والتطبيق العملي، ويريد الجنوب القيمة مقابل المال، بينما يرى الشمال الغربي سياراتهم من منظور شخصي للغاية. تؤثر الاختلافات على السيارات التي يشترونها وكيفية تجهيزها. على الرغم من أن جميع الدول المتقدمة تقلق بشأن البيئة، إلا أنها تفعل ذلك بطرق مختلفة. في إيطاليا وفرنسا والمملكة المتحدة، لا يرى سائقي السيارات أن سياراتهم مصدر تلوث، بينما في ألمانيا، ينمو الطلب على السيارات الصديقة للبيئة بسرعة.

تؤدي الاختلافات المناخية إلى أنماط حياة وعادات غذائية مختلفة. في البلدان ذات المناخ الدافئ، تحدث الحياة الاجتماعية (التواصل الاجتماعي) في الهواء الطلق ويكون استخدام الأثاث أقل أهمية منه في دول الشمال. عدم ملاحظة أحجام المطابخ المختلفة تسبب في العديد من الأخطاء التسويقية. بدأت شركة Philips في جني الأرباح في السوق اليابانية فقط بعد أن صنعت صانعات قهوة صغيرة لتناسب الظروف الضيقة هناك. في إسبانيا، سحبت شركة Coca-Cola قنينة سعة 2 لتر بعد أن وجدت أنها لا تناسب الثلاجات المحلية.

يوجد لدى العديد من الشركات اليوم برامج تسويق إقليمية داخل الحدود الوطنية لتوطين منتجاتها، والإعلان، والترويج وجهود المبيعات لتناسب احتياجات المناطق والمدن وحتى الأحياء. يسعى البعض الآخر إلى زراعة الأراضي غير المستغلة. على سبيل المثال، توسعت إيكيا عالمياً باستخدام متاجرها الكبيرة ذات اللون الأزرق والأصفر والمواقع المخصصة خارج المدينة التي تخدم البلدان التي بها عدد قليل من المتاجر. غيرت إيكيا استراتيجيتها عندما استحوذت على سلسلة أثاث Habitat من Storehouse. أعطتها المتاجر الصغيرة إمكانية الوصول إلى التجارة العابرة وشرائح العملاء الجدد الذين هم أقل رغبة في السفر. تخدم سلسلة Habitat أيضاً المدن الصغيرة. في إجراء هذا التحول الكبير، تتبع إيكيا أيضاً الاتجاه الأوروبي نحو مجمعات التسوق في وسط المدينة. بعد أن شهدوا تدهور المدن الأمريكية، يقاوم السياسيون الأوروبيون التطورات خارج المدن.



## التقسيم الديموغرافي

يتكون التقسيم الديموغرافي من تقسيم السوق إلى مجموعات بناءً على متغيرات مثل العمر والجنس والتوجه الجنسي وحجم الأسرة ودورة الحياة الأسرية والدخل والمهنة والتعليم والدين والمجتمع العرقي والجنسية. العوامل الديموغرافية هي أكثر الوسائل شيوعاً لتقسيم مجموعات العملاء. أحد الأسباب هو أن احتياجات المستهلك ورغباته ومعدلات الاستخدام غالباً ما تتفاوت وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. سبب آخر هو أن المتغيرات الديموغرافية أسهل في القياس من معظم أنواع المتغيرات الأخرى. حتى عندما يتم تعريف قطاعات السوق لأول مرة باستخدام عوامل أخرى - مثل الشخصية أو السلوك - يجب أن تكون التركيبة السكانية معروفة لتقييم حجم السوق المستهدف والوصول إليه بكفاءة.

## العمر

احتياجات المستهلك ورغباته تتغير مع تقدم العمر. تستخدم بعض الشركات تقسيم العمر ودورة الحياة، حيث تقدم منتجات مختلفة أو تستخدم أساليب تسويق مختلفة لمختلف الفئات العمرية ودورة الحياة. على سبيل المثال، تتوفر فيتامينات Life Stage في أربعة إصدارات، كل منها مصمم لتلبية الاحتياجات الخاصة لفئات عمرية معينة: تركيبة الأطفال القابلة للمضغ للأطفال من سن 4 إلى 12 عاماً، تركيبة المراهقين للمراهقين، ونسختان للبالغين (تركيبة الرجال وتركيبة النساء). طورت Johnson & Johnson شامبو Affinity لمساعدة النساء فوق سن الأربعين على التغلب على تغيرات الشعر المرتبطة بالعمر. تستهدف مكدونالدز الأطفال والمراهقين والبالغين وكبار السن بإعلانات ووسائط مختلفة.

## النصل العرقي

تحدد المجتمعات متعددة الأعراق قطاعات السوق لجميع أنواع السلع: الملابس، والموسيقى، ومستحضرات التجميل، وغيرها الكثير. في الوقت نفسه، ترعى هذه المجتمعات أيضاً الشركات التي تخدم قطاعات خارج حدودها العرقية.

## مرحلة دورة الحياة

مرحلة دورة الحياة مهمة في أسواق الترفيه. في سوق العطلات، على سبيل المثال، يستهدف نادي 18-30 الشباب العزاب الذين يبحثون عن SS الثلاث: الشمس Sun والرمل Sand والبحر Sea. لا يختلط هذا الجزء، الصاخب بشكل جيد مع العائلات التي يخدمها نادي البحر المتوسط. تعتبر أنشطة الأطفال ورعاية الأطفال طوال اليوم جزءاً مهماً من خدمات نادي البحر المتوسط. وفي الوقت نفسه، تخدم Saga Holidays كبار السن وتحافظ على الأسعار منخفضة من خلال تقديم عطلات خارج وقت الذروة.

## الجنس

تقسيم الجنس أمر معتاد في الملابس وتصنيف الشعر ومستحضرات التجميل والمجلات. في الآونة الأخيرة، لاحظ المسوقون فرصاً أخرى للتقسيم بين الجنسين. على سبيل المثال، يستخدم كل من الرجال والنساء معظم ماركات مزيل العرق. ومع ذلك، قامت شركة Procter & Gamble بتطوير Secret كعلامة تجارية مصممة خصيصاً لكيميائية المرأة، ثم قامت بتغليف المنتج والإعلان عنه لتعزيز الصورة الأنثوية. في المقابل، فإن ارتباط جيليت بالحلاقة يجعل مزيل العرق أكثر توجهاً للذكور.

بدأت صناعة السيارات أيضاً في استخدام التقسيم بين الجنسين على نطاق واسع. تشكل النساء جزءاً متزايداً من سوق السيارات. يلاحظ أحد المحللين أن "البيع للنساء يجب ألا يكون مختلفاً عن البيع للرجال". "لكن هناك خواص دقيقة تحدث فرقاً." لدى النساء هياكل أجسام مختلفة، وقوة أقل للجزء العلوي من الجسم ومخاوف أكبر تتعلق بالسلامة. لمعالجة هذه المشاكل، يعيد صانعو السيارات تصميم سياراتهم بغطاء محرك وصندوق يسهل فتحه، ونظام التوجيه المعزز في السيارات الصغيرة بالإضافة إلى المقاعد وأحزمة الأمان التي تناسب النساء بشكل أفضل. لقد زادوا أيضاً من تركيزهم على السلامة، وسلطوا الضوء على ميزات مثل الوسائد الهوائية وأقفال الأبواب عن بُعد. في إعلاناتهم، تستهدف بعض الشركات المصنعة النساء بشكل مباشر. في الواقع، فإن الكثير من الإعلانات التلفزيونية للسيارات الصغيرة تستهدف النساء الآن، وقد تم تصميم فروع إعلامية كبيرة خصيصاً للمستهلكات في مجلات مثل Cosmopolitan and Vogue وكوزموبوليتان وفوغ.

مع تمثيل النساء الآن 45% من مستخدمي الويب - ارتفع من 10% قبل خمس سنوات - هناك أيضاً عدد متزايد من البوابات المخصصة للنساء. الأمثلة هي Charlottestreet.com و FreeServe's Icircle. ناشرو Marie Claire والعديد من المجلات الأخرى، قد أطلقوا Beme.com. "القنوات على الموقع تعتمد على الحالة المزاجية للغاية"، حسب المحرر كليز سيموندس. مظهر الموقع ينم عن أصله في العديد من المجلات النسائية الأنيقة. بالإضافة إلى سهولة التنقل، فإن الموقع أنيق وسهل للعيون ويحتوي فقط على إعلانات تم فحصها بعناية لتناسب أجواء الموقع.

## الإيرادات

غالباً ما يتم استخدام تقسيم الدخل للمنتجات والخدمات مثل السيارات والقوارب والملابس ومستحضرات التجميل والسفر. تستهدف العديد من الشركات المستهلكين الأثرياء بالسلع الفاخرة وخدمات الراحة. تخون العلامات التجارية التي تقف وراء الأحرف الأولى لمجموعة LVMH الفرنسية تركيزها على المستهلكين الأثرياء؛ أمتعة Louis Vuitton، وشمبانيا Moët & Chandon وكونياك Hennessy. إلى جانب أنشطتها الراقية، LVMH تمتلك Parfums Christian Dior، وقد سيطرت على Guerlain، دار العطور الفرنسية، وتطارد دار المجوهرات Van Clef & Arpels التي تتخذ من باريس مقراً لها. من بين الشركات الأخرى التي تستهدف سوق الفخامة الفائقة الهواة المحمولة المتطورة من Vertu وخطوط بانكوك الجوية باهظة الثمن وذات الأسعار المرتفعة. أم كل المعارك هي السيارات الفاخرة، مثل رولز رويس RR01 الجديدة من BMW، بنتلي كونتيننتال جي تي من فولكس فاجن، مايباخ من دايمر كرايسلر، لامبورغيني LB-140 أو أستون مارتن AM305 من فورد.

ومع ذلك، لا تنمو جميع الشركات من خلال الاحتفاظ بتركيزها على شريحة الدخل الأعلى. من خلال تطوير متاجر أكثر تطوراً ذات نطاق وقيمة مضافة، سمح تجار التجزئة الراسخون للوافدين الجدد بالنجاح من خلال استهداف قطاعات السوق الأقل ثراءً. استفادت KwikSave و Lidl و Aldi (محلات السوبر ماركت) من هذه الفرصة من خلال التنظيم الخالي من الهدر، ونطاقات المنتجات المحدودة، والمتاجر ذات الموقع الاقتصادي، والعملية الخالية من الرتوش التي تحافظ على انخفاض الأسعار. وبالمثل، حولت Christiane zu Salm قناة TM3 التلفزيونية الألمانية غير الناجحة إلى Neun Live، وهي عملية صغيرة ولكنها مربحة. من خلال إنتاج برامج تفاعلية منخفضة التكلفة ومنخفضة الأهمية تم انتقادها من قبل المؤسسة الإعلامية.

## التقسيم السيكوجرافي

يقسم التقسيم السيكوجرافي المشتريين إلى مجموعات بناءً على الطبقة الاجتماعية أو نمط الحياة أو خصائص الشخصية. يمكن أن يكون للأشخاص في نفس المجموعة الديموغرافية تكوينات نفسية مختلفة تماماً.

## الطبقة الاجتماعية

تؤثر الطبقة الاجتماعية على التفضيلات في السيارات والملابس والمفروشات المنزلية والأنشطة الترفيهية وعادات القراءة وتجار التجزئة. تصمم العديد من الشركات منتجات أو خدمات لطبقات اجتماعية معينة، بناءً ميزات تروق لهم.

في المملكة المتحدة، تلبى مخيمات العطلات في بوتلين احتياجات أسر الطبقة العاملة. إنها تلبى احتياجات جميع أفراد الأسرة من خلال عوامل الجذب البارزة مثل العروض المتنوعة، والبيونغو، وآلات القمار، والمراقص، والترفيه المنظم. المعسكرات مزدحمة للغاية، ويتم التركيز على المتعة. الكثير من أماكن الإقامة أساسية، منظمة، مزدحمة وذاتية الخدمة. في المقابل، يتميز Center Parcs بتصميم غابات بدون مبالاة مع التركيز على الهواء الطلق والاسترخاء.

## أسلوب الحياة

يتأثر اهتمام الناس بالسلع بأسلوب حياتهم. وبالمقابل، فإن السلع التي يشترونها تعبر عن أسلوب حياتهم. يقوم المسوقون بتقسيم أسواقهم بشكل متزايد حسب نمط حياة المستهلك. على سبيل المثال، استخدمت جنرال فودز تحليل نمط الحياة في نجاحها في إعادة وضع قهوة سانكا منزوعة الكافيين. لسنوات، حدث صورة سانكا القديمة من سوق المنتج. لتغيير هذا الوضع، أطلقت جنرال فودز حملة إعلانية وضعت سانكا كمشروب مثالي لنمط حياة صحي ونشط اليوم. استهدفت الحملة الإنجازات من جميع الأعمار، وذلك باستخدام نداء تحقيق الإنجازات الكلاسيكي الذي قالته سانكا "يتيح لك أن تكون في أفضل حالاتك". أظهرت الإعلانات أشخاصاً في أنماط حياة تتسم بالمغامرة، مثل التجديف بالكاياك عبر المنحدرات

قطاعات أسلوب الحياة هي إما طرق جاهزة من الوكالات أو طرق مخصصة للشركات الفردية. تختار العديد من الشركات الأساليب الجاهزة نظرًا لمعرفتها والتكلفة العالية والتعقيد في تطويرها. تُعد وكالة 4Cs (Young & Rubican's Cross-Cultural Consumer Characterization) طريقة نموذجية جاهزة للاستخدام، تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- المقيدة. الأشخاص الذين يقتصر إنفاقهم على الدخل. وهي تشمل الفقراء المستقلين الذين قبلوا فقرهم، والفقراء الأكثر طموحاً الذين يكافحون.
- الأغلبية الوسطى. يحتوي هذا الجزء على الوسطاء - أكبر مجموعة على الإطلاق - بالإضافة إلى الطامحين والناجحين.
- المبتكرون. جزء يتكون من المستكشفين والمصلحين.

الناجحون هم مجموعة ناجحة من الأشخاص الذين يرغبون في الشعور بالسيطرة. من خلال إظهار أن المسافرين يتحكمون بشكل كامل في الموقف الذي فقدوا فيه شيكات مسافري أمريكا إكسبريس الخاصة بهم وطلبوا عودتهم بسرعة، فإن إعلانات أمريكا إكسبريس سوف تروق لهذه الشريحة. سوف ينجذبون بنفس القدر إلى القدرة على تخصيص سيارة مرسيدس الخاصة بهم. في المقابل، يحتاج أنصار التيار إلى الأمن. سوف يشترون العلامات التجارية الكبرى المعروفة والأمنة ويتجنبون المخاطر. الإصلاحيون ذوو التعليم العالي لن يحصلوا على أي من ذلك. سوف يثقون في حكمهم ويجربون أفكاراً جديدة. هؤلاء الأشخاص في طليعة العديد من الاتجاهات الجديدة، مثل المنتجات الصديقة للبيئة والوجهات السياحية الجديدة.

يمكن تركيب شرائح نمط الحياة على طرق التقسيم الأخرى. على سبيل المثال، تتعرف أبحاث العصر الثالث على أنماط الحياة المختلفة لكبار السن. إنه يحدد المستكشفين الذين يحبون القيام بأنشطة جديدة، المنظمون، اللامبالون، المريح، الخائف، الفقير، المسيطر الاجتماعي والوضع الراهن.

### الشخصية

استخدم المسوقون أيضًا متغيرات الشخصية لتقسيم الأسواق، مما يمنح منتجاتهم شخصيات تتوافق مع شخصيات المستهلك. تعمل استراتيجيات تقسيم السوق الناجحة على أساس الشخصية لمنتجات مثل مستحضرات التجميل والسجائر والتأمين.

### المناسبات

يمكن تصنيف المشتريين وفقًا للمناسبات التي يحصلون فيها على فكرة الشراء أو الصفقة أو استخدام العنصر الذي تم شراؤه. يمكن أن يساعد تقسيم المناسبات الشركات على زيادة استخدام المنتج. على سبيل المثال، يشرب معظم الناس عصير البرتقال في وجبة الإفطار، لكن مزارعي البرتقال شجعوا شرب عصير البرتقال كمشروب بارد ومنعش في أوقات أخرى من اليوم.

يتم الترويج لعيد الثم وعيد الألب لزيادة بيع الحلويات والزهور والبطاقات وغيرها من الهدايا. حارب مزارع الديك الرومي برنارد ماثيوز الموسمية في سوق الديك الرومي. بالنسبة لمعظم العوائل، كان عشاء العطلة هو الوجبة الوحيدة الكبيرة بما يكفي لتبرير شراء مثل هذا الطائر الكبير. كانت إجابته هي إعادة تغليف اللحوم مثل شرائح لحم الديك الرومي والنقانق والبرغر، وترويجها للاستخدام على مدار العام. نجح الديك الرومي الذي أعيدت صياغته إلى درجة أنه يعيد صياغة لحم الضأن النيوزيلندي.

تستخدم Kodak تقسيم المناسبات في تصميم وتسويق الكاميرات ذات الاستخدام الواحد في حزم متعددة لرواد الحفلات أو ضيوف الزفاف. تعتبر حفلات الزفاف من الطقوس المهمة في جميع الثقافات حيث تركز الصناعات بأكملها على خدمة هذه الأحداث ذات الإنفاق المرتفع.

## المزايا المستهدفة

يتمثل بأحد أشكال التقسيم القوية في تجميع المشتريين وفقًا للفوائد المختلفة التي يسعون إليها من المنتج. يتطلب تقسيم الفوائد العثور على الفوائد الرئيسية التي يبحث عنها الأشخاص في فئة المنتج، وأنواع الأشخاص الذين يبحثون عن كل ميزة والعلامات التجارية الكبرى التي تقدم كل فائدة. كان أحد أفضل الأمثلة على تقسيم الفوائد هو أسواق معجون الأسنان. وجد البحث أربعة قطاعات مفيدة: الاقتصادية والطبية والتجميلية والذوق. كان لكل مجموعة منفعة خصائص ديموغرافية وسلوكية ونفسية خاصة. على سبيل المثال، كان الأشخاص الذين يسعون لمنع التسوس يميلون إلى تكوين عائلات كبيرة، وكانوا يستخدمون معجون الأسنان بكثافة وكانوا محافظين. كما فضل كل قسم علامات تجارية معينة. تجذب معظم العلامات التجارية الحالية الآن إحدى هذه الشرائح القائمة على الفوائد. على سبيل المثال، يشدد معجون الأسنان كريست للقصاء على جبر الأسنان على الحماية ويجذب شريحة الأسرة، ويظهر الطعم والمذاق الجيد وينال إعجاب الأطفال.

بسيط	الجيغرافي	الديموغرافي	السيكوجرافي	السلوكي	الشخصية	التنبؤية
ما هو؟	اين	من	لماذا	ماذا	من، ماذا، اين	من وأين
يقسم التقسيم الجغرافي العملاء إلى مجموعات بناءً على مواقعهم	يقسم التقسيم الديموغرافي العملاء إلى مجموعات بناءً على بيانات التعداد	يقسم التقسيم السلوكي العملاء إلى ما يفعلونه عبر الإنترنت / ما يفعلونه دون الاتصال بالإنترنت	يقسم التقسيم الجغرافي العملاء إلى مجموعات بناءً على الاهتمامات والدوافع الشخصية	يقسم التقسيم الشخصية العملاء إلى مجموعات بناءً على الاهتمامات الشخصية	يقسم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات بناءً على البيانات المختلفة بالإضافة إلى أهداف العملاء	يستخدم التجربة التنبؤية أنماطاً سلوكية تاريخية للتنبؤ بسلوكيات العملاء المستقبلية والتأثير عليها
بلدان مدن المدن الضواحي الريفية عناوين الانترنت بروتوكول	العمر الإيرادات عائلة / أعزب / زوجان/ الجنس التعليم	الاهتمامات الشخصية أسلوب الحياة الحالة الاجتماعية / الأنشطة / الاهتمامات / التراء المواقف	الاهتمامات الشخصية أسلوب الحياة الحالة الاجتماعية / الأنشطة / الاهتمامات / التراء المواقف	الفوائد المستهدفة مناسبات معدل الاستخدام ولاء استعداد المشتري الإجراءات المتخذة على سبيل المثال عبر الانترنت	وظائف يتعين القيام بها أمم / مكاسب البيانات الديموغرافية البيانات السيكوجرافية البيانات السلوكية	تعليم غير مشرف عليه التعلم تحت الإشراف تعزيز التعلم
يكشف عن مجموعات العملاء المخفية للعملاء يساعد في اكتشاف العملاء	يوفر ملقاً تعريفياً غنياً لشريحة العملاء يثبت أساساً لاختبار الفرضيات وتحسين النتائج	مثالي لتحديد الأنماط والمحفزات أثناء عملية الشراء يساعد في تصميم المراحل المختلفة	يكشف دوافع وأسباب شراء المنتجات والعلامات التجارية	سهل الاستخدام جيد بتشكيل المتجر مراحل الحياة المثالية من الجيد استكمالها ببيانات أخرى	التسعير الديناميكي سهولة الاستعمال اختلافات الدولة / اللغة عروض / متاجر محلية	

بسيط

ما هو؟

أمثلة

لماذا نستخدمه؟

## تجزئة أسواق العمل

يستخدم المسوقون التجاريون والمستهلكون العديد من المتغيرات نفسها لتقسيم أسواقهم. يُقسم مشترى الأعمال جغرافيًا أو حسب الفوائد المطلوبة، وحالة المستخدم، ومعدل الاستخدام، وحالة الاخلاص، وحالة الاستعداد، والمواقف. ومع ذلك، يستخدم المسوقون التجاريون أيضًا بعض المتغيرات الإضافية التي، كما يوضح الجدول التالي، تشمل التركيبة السكانية لعملاء الأعمال (الصناعة، حجم الشركة)، وخصائص التشغيل، وأساليب الشراء، والعوامل الظرفية، والخصائص الشخصية.

### التركيبة السكانية

الصناعة: ما هي الصناعات التي تشتري هذا المنتج والتي يجب أن نركز عليها؟  
حجم الشركة: ما هو حجم الشركات التي يجب أن نركز عليها؟  
الموقع: ما هي المناطق الجغرافية التي يجب أن نركز عليها؟

### متغيرات التشغيل

التكنولوجيا: ما هي تقنيات العملاء التي يجب أن نركز عليها؟  
حالة المستخدم / غير المستخدم: هل يجب التركيز على المستخدمين الثقيل أو المتوسط أو الخفيف، أو غير المستخدمين؟  
قدرات العملاء: هل يجب أن نركز على العملاء الذين يحتاجون إلى خدمات كثيرة أم خدمات قليلة؟

### نهج الشراء

منظمة الشراء: هل يجب أن نركز على الشركات ذات منظمات الشراء شديدة المركزية أو اللامركزية؟ هيكل القوة: هل يجب أن نركز على الشركات التي يهيمن عليها الهندسة، أو المهيمنة مالياً أو المسيطر عليها التسويق؟  
طبيعة العلاقات القائمة: هل يجب أن نركز على الشركات التي لدينا بالفعل علاقات قوية معها أو ببساطة نلاحق أكثر الشركات المرغوبة؟  
سياسات الشراء العامة: هل يجب التركيز على الشركات التي تفضل التأجير؟ عقود الخدمة؟ شراء الأنظمة؟ العطاءات المختومة؟  
معايير الشراء: هل يجب أن نركز على الشركات التي تبحث عن الجودة؟ الخدمات؟ السعر؟

### عوامل ظرفية

الاستعجال: هل يجب أن نركز على الشركات التي تحتاج إلى خدمة أو توصيل سريع؟  
تطبيق محدد: هل يجب أن نركز على تطبيقات معينة لمنتجاتنا بدلاً من جميع التطبيقات؟  
حجم الطلب: هل يجب أن نركز على الطلبات الكبيرة أم الصغيرة؟

### الخصائص الشخصية

التشابه بين البائع والمشتري: هل يجب أن نركز على الشركات التي يتشابه أفرادها وقيمها مع قيمنا؟  
الموقف من المخاطر: هل يجب أن نركز على المخاطرة أو تجنب المخاطرة للعملاء؟  
الولاء: هل يجب أن نركز على الشركات التي تظهر ولاءً عاليًا لمورديها؟



## 3-13 التمارين

حان الوقت الآن لإنشاء مخطط نموذج الأعمال الخاصة بك. يمكنك أيضاً اختيار عمل العديد من المخططات، بينما تستكشف خيارات مختلفة لمكان تركيزك. اعمل من خلال كل حقل وفقاً للإرشادات أدناه ثم ادمجها جميعاً معاً على مخطط في النهاية.

حقل شرائح العملاء

1. أنشئ قائمة ب شرائح العملاء ذات الصلة بفكرة عملك بناءً على المدخلات من القسم **3.2 شرائح العملاء**.
2. اقرأ **3.12 المحتوى الإضافي: تجزئة أسواق المستهلكين والأعمال** للحصول على مزيد من الإلهام وتوسيع نطاق ملاحظاتك.
3. لتحسين شرائح العملاء لديك، قم الآن بتطوير استطلاع عبر الإنترنت، على سبيل المثال باستخدام نماذج جوجل أو استبيانات مايكروسوفت Microsoft، مع بعض الأسئلة لمختلف العملاء المحتملين. اطلب منهم مجموعات مختلفة من المعلومات، مثل الخصائص الديمغرافية والتفاصيل الأخرى لتحديد الشريحة الصحيحة. استخدم معرفتك من الملاحظات التي قمت بتطويرها في أول خطوتين.



**حقل عرض القيمة**  
اطلب من عائلتك وأصدقائك وزملائك وجيرانك بعض الملاحظات حول فكرة عملك وما هي القيم التي يحددونها فيها. استخدم هذه الأفكار لتطوير عرض القيمة الخاص بك. **راجع 3.3 عرض القيمة** لمزيد من التفاصيل.



### حقن القنوات

قم بتدوين ملاحظات حول قنوات الاتصال المختلفة ذات الصلة بإنجاح عملك. فكر في الأنواع والمراحل المختلفة من أجل تحديد مزيج من القنوات. الرجوع إلى **3.4 القنوات** لمزيد من التفاصيل.

مساحة للحلول





**حقن علاقات العملاء**  
ما نوع العلاقات التي ستكون حاسمة لعملك؟ راجع **3.5 علاقات العملاء** لتركيز أفكارك ثم قم بتدوينها.

مساحة للحلول



### حقل تدفقات الإيرادات

فكر في كيفية تلقي الأموال مقابل منتجك أو خدمتك. يمكنك الحصول على بعض الأفكار من **القسم 3.6 تدفقات الإيرادات**. لمزيد من المعلومات، قد ترغب أيضاً في القفز إلى الأمام وقراءة الفصل **5. التكاليف والإيرادات**. من المقبول أيضاً تخطي هذا الحقل في الوقت الحالي والعودة إليها لاحقاً بعد قراءة الفصل الخامس.



**حقل الموارد الرئيسية**  
قم بعمل قائمة بالموارد المطلوبة لفكرة عملك وقم بتصنيفها إلى أربع فئات: المادية والفكرية والبشرية والمالية. راجع **3.7 الموارد الرئيسية** لمزيد من التفاصيل.



### حقل النشاطات الرئيسية

ضع قائمة بالأنشطة الرئيسية المطلوبة لتنفيذ فكرة عملك وتشغيلها والحفاظ عليها. الرجوع إلى **3.8 للنشاطات الرئيسية** للإلهام.

مساحة للحلول



**حقل الشراكات الرئيسية**  
ضع قائمة بالشراكات المحتملة التي قد تكون ضرورية لتنفيذ فكرة عملك. استخدم **3.8 الشراكات الرئيسية** للحصول على إرشادات.



### حقل هيكل التكلفة

فكر في الكيفية التي ستحتاج بها إلى إنفاق الأموال لتأسيس عملك وتشغيله والحفاظ عليه. انظر **3.10 هيكل التكلفة**. لمزيد من المعلومات، قد ترغب أيضاً في القفز إلى الأمام وقراءة الفصل **5. التكاليف والإيرادات**. يمكنك أيضاً تخطي هذا الحقل في الوقت الحالي وملئه لاحقاً



### مخطط نموذج العمل

اجمع كل الملاحظات التي كتبتها لكل من الحقول المذكورة أعلاه وقم بإنشاء مخطط نموذج عمل لفكرة عملك. الق نظرة على جميع النتائج التي توصلت إليها وتحقق من صحة علاقاتها المتبادلة مع معلمك.

الشراكات الرئيسية	النشاطات الرئيسية	عروض القيمة	علاقات العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكلفة		تدفقات الإيرادات		





# منهجية الشركات الناشئة المرنة 4





# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 1-4 المقدمة

معظم الشركات الناشئة سوف تفشل، غالباً ما ستسمع هذه العبارة تقال كثيراً. لكن المعلومات المهمة الأخرى التي نادراً ما يتم مشاركتها هي أن الشركات الناشئة التي تنتهي بالنجاح، تنمو في الغالب لتكون مختلفة تماماً عن المكان الذي بدأت فيه.

هناك مفهوم بسيط يجب أن نفهمه هنا وسنتناوله بالتفصيل لاحقاً: تفشل الشركات الناشئة لعدم وجود سوق لها. يمكنك إحضار أفضل فريق وأفضل منتج لسوق سيء لا يحتاج إلى فكرتك، وسوف تفشل. من ناحية أخرى، يمكنك إحضار فريق سيء ومنتج به العديد من الجوانب الصعبة إلى سوق جيدة، أو سوق يناسب حلولك، وستكسب ما يسمى "الجدب"، أي المزيد والمزيد من الأشخاص الذين سيدفعون مقابل منتجك / خدمتك.

في الفصل الثالث، مخطط نموذج العمل، تعمق في جميع الجوانب المختلفة اللازمة لإنجاح فكرة عملك. يساعدك هذا الفصل على تعلم كيفية اختباره للتأكد من نجاحك، من خلال تطبيق منهجية الشركة الناشئة المرنة.



## 2-4 يجب ان تحل الأفكار نقطة ألم (مشكلة)

قد يكون تحويل الفكرة على مخطط نموذج عملك إلى منتج أو خدمة تحل نقاط الألم الحقيقية عندما يستخدمها الناس، وهي اللحظة الأكثر تحدياً في رحلة رائد الأعمال. أحد الأسباب الرئيسية لفشل رواد الأعمال هو أن منتجاتهم لا تحل بالضرورة نقاط الألم الحقيقية، أو أن نقاط الألم التي يقومون بحلها ليست ضرورية ببساطة ويمكن للناس العيش بدونها بسهولة. يساعد رواد الأعمال الناجحون في حل المشكلات الحالية المتكررة والضرورية. إذا استخدمنا تشبيه اختراع حبوب الفيتامينات مقابل مسكنات الألم، يجب أن تكون فكرتك مسكناً للألم.

وليس هذا فقط، يجب أن يكون مسكناً للألم لقاعدة مستخدمين كبيرة بما يكفي. ليس مخصصاً جداً للاستهداف أو صغيراً جداً للاستدامة نشاط تجاري. في حين أن العديد من رواد الأعمال الناجحين يصنعون منتجات من صراعهم الخاص، فقد تم التحقق من حجم كفاحهم من خلال حلقة ردود فعل قوية في الأيام الأولى للإصدارات التجريبية لمنتجاتهم. لذلك دعونا لا نخلط بين ذلك وبين مشكلة لدينا نحن وبعض الأشخاص الذين نعرفهم.

على سبيل المثال X: تعمل في جمع الطوابع وتكافح من أجل تبادل الطوابع مع هواة جمع الطوابع الآخرين، لذا بدأت موقعا إلكترونياً خاصاً بالبصرة فقط ومتخصص في هذا المجال. الآن، بغض النظر عن مدى الكمال الذي سيكون عليه موقعها على الويب ومقدار ما ستنفقه هي وشركاؤها المؤسسون على حملاتهم التسويقية، إذا كان مجتمع جامعي الطوابع صغيراً جداً، فلن يكون هناك أي جاذبية وستؤدي الرحلة بأكملها إلى فشل كبير.

في حين أنه قد يكون من المغري للغاية العمل على شيء نتحمس له، إذا لم يكن هذا الشيء ذا حجم كبير، فنحن بحاجة إلى إعادة النظر في الفكرة الكاملة لبناء عمل حوله. للتكرار وإعادة الصياغة، فإن أحد الأسباب الرئيسية لفشل رواد الأعمال هو أنهم يفكرون في فكرة رائعة أو فكرة لمنتج معين يبدوون في تطويره، وبعد ذلك فقط يفكرون في ملاءمة طهم لمشكلة ذات صلة، ليس العكس.

الخبر السار هو أنه يمكنك تجنب الإحباط الهائل في نهاية هذه المغامرة من خلال اتباع نهج منظم يعرف باسم "اكتشاف العملاء"، وهو جزء من المنهجية المرنة للشركات الناشئة.

## 3-4 ما هي منهجية الشركات الناشئة المرنة

"الشركة الناشئة المرنة" هو مصطلح ابتكره إريك ريس، رائد أعمال ومؤلف أمريكي. إنه يمثل توليفة من مفاهيم مختلفة: تطوير العملاء، وتطوير البرمجيات السريعة، والإنتاج المرن (كما في نظام إنتاج تويوتا). غالباً ما يُساء فهم مصطلح المرونة على أنه "رخيص". ومع ذلك، فإن الاعتماد على المرونة يتعلق بشكل أساسي بالقضاء على الهدر والفعالية في استخدام الموارد المتاحة، وهو ما يجعل الأعمال التجارية منطقية.

لتوضيح الأمر بطريقة موجزة ومفصلة، يمكن وصف منهجية الشركات الناشئة المرنة بأنها "نظام توجيهي لحل مشكلة". إنه يقترب من هذه المهمة (حل المشكلة) بكفاءة عالية، ويفحص كل جانب من جوانب المشروع المبتكر. أي شركة ناشئة هي تجربة ضخمة تم إنشاؤها للإجابة على سؤال، والسؤال ليس "هل يمكننا إنشاء هذا المنتج؟"، بل بالأحرى "هل يجب علينا إنشاء هذا المنتج؟" وأيضاً "هل من الممكن بناء نشاط تجاري فعال حول هذه المجموعة من الخدمات والمنتجات؟"

كما يوضح ستيف بلانك، الشخص الذي صاغ مصطلح اكتشاف العميل: "تستخدم الشركات الناشئة المرنة نهج الخروج من المبنى" يسمى تطوير العملاء لاختبار فرضياتهم. يخرجون ويطلبون من المستخدمين والمشتريين والشركاء المحتملين الحصول على آراء (ملاحظات) حول جميع عناصر نموذج العمل، بما في ذلك ميزات المنتج،

التسعير وقنوات التوزيع واستراتيجيات اكتساب العملاء بأسعار معقولة. ينصب التركيز على الخبرة والسرعة. تقوم المشاريع الجديدة بسرعة بتجميع الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق والحصول على تعليقات العملاء على الفور. وبعد ذلك، باستخدام مدخلات العملاء لمراجعات افتراضاتهم، يبدؤون الدورة من جديد، ويختبرون العروض المعاد تصميمها ويقومون بمزيد من التعديلات الصغيرة (التكرارات) أو التعديلات الأكثر جوهرية (المحاور) على الأفكار التي لا تعمل".

## 1-3-4 مثال كلاسيكي



لنفترض أنه عام 1920 وقد خطرت لك فكرة تخزين الطعام في علبة باردة باستخدام الكهرباء (الثلاجة). يوجد سيناريو هنا:

### السيناريو أ

تبدأ في تصميم المنتج، والعمل على الشعار والعلامة التجارية، والاستعداد للتسويق، والتعاقد مع مصنع لبدء الإنتاج أو شراء خطوط الإنتاج بأنفسهم.

النتيجة النهائية: مخزون 10000 قطعة من المنتج بسعر محدد. شكل الثلاجة عبارة عن أسطوانة أو دائرة أو مستطيل (لأنك تريد تقديم تصميمات رائعة ومجموعة متنوعة من الخيارات) وجاهزة للعرض في المتاجر.

### السيناريو ب

تقوم بإنشاء نموذج بالحجم الطبيعي للثلاجة من الورق المقوى بجميع مكوناتها وأوصافها وتعرضها للعملاء، في هذه المرحلة، أنت تقوم بجعل العملاء يتفاعلون مع تصميمك المبكر (الاولي)، وبالتالي سوف تحصل على تعليقات (ملاحظات) منهم حول شكل الاختراع ومقبض الباب وموقع منظم الحرارة وميزات أخرى. قد يوصي العملاء (المستخدمين) أيضاً بالرفوف لأنهم يريدون فرز الأشياء بطريقة معينة أو ربما الأدراج وحوامل الأكواب وما إلى ذلك.

والأهم من ذلك، لم يهتم أحد بشكل الثلاجة. تبين أن التصميمات المبتكرة المختلفة التي أدت إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج واستغرقت وقتاً طويلاً في الإنتاج في السيناريو (أ) غير ذات صلة بعملائك.

ما انتهينا إليه هنا هو أنه باستخدام طريقة الإنتاج الثانية، قمنا بتصميم منتج بسعر معقول يتناسب مع ما يحتاجه الناس حقاً، دون إنفاق ثروة على الإنتاج والتسويق لنكتشف لاحقاً أن المبيعات لم تكن كما توقعنا.

في حين أن ما ورد أعلاه قد يبدو تافهاً عند قراءته، فإن السيناريو (ب) ليس الطريقة التي تطور بها معظم الأشخاص مجالات الأعمال وكيف تقوم معظم المنظمات بعملها؛ حكومية أو غير حكومية، هادفة للربح أو غير هادفة للربح.

يجب أن تكون تقنية (بناء - قياس - تعلم) Build Measure Learn هي الطريقة الوحيدة التي يفكر بها رواد الأعمال في منتجاتهم. إنها تمثل بالضبط نوع الحكمة وروح توفير الوقت التي تحتاج إلى تبنيها منذ اليوم الأول في عملك أو مؤسستك. بعد كل شيء، تدور ريادة الأعمال حول إيجاد طرق مختصرة للطرق الحالية والقيام بالمزيد بموارد أقل.

بينما ركز كتاب الشركة الناشئة المرنة Lean Startup على مدى كفاءة حلقة التعليقات (الملاحظات) الموضحة أعلاه، فقد تم تبني مفاهيم مماثلة للحصول على تعليقات على النماذج الأولية من قبل الصناعات الأخرى، مثل مجموعات التركيز في شركات إنتاج الأغذية. مثال آخر هو إنتاج حلقات تجريبية لمسلسل تلفزيوني، وإصدارها لمعرفة كيف يتفاعل الجمهور مع المسلسل قبل إنتاج الحلقات العشرين الكاملة الإضافية وينتهي الأمر بتكاليف باهظة لعرض فاشل.

## 2-3-4 النموذج الاولى مقابل منتج الحد الأدنى

### ما هو النموذج الاولى؟

النموذج الاولى هو النظرية الكامنة وراء منتجك فى شكل ما. بدلاً من امتلاك فكرة غامضة عما تريد بناءه فى النهاية، فإنك تصنع شيئاً ملموساً. يمكن أن تختلف النماذج الاولية فى الحجم ومقدار الوقت والجهد الذى تبذله فيها. قد يكون رسماً بسيطاً على الورق أو قد يكون شيئاً أكثر عملية وفاعلية، مثل إصدارات ألفا وبيتا من برنامج معين.

### مخطط نموذج العمل الذى عملت عليه فى الفصل الثالث هو خطوة اولى فى وضع نموذج أولى لفكرة عملك.

### ما هو منتج الحد الأدنى MVP؟

فى أسلوب الشركات الناشئة المرنة، يركز صاحب المشروع على تقديم منتج الحد الأدنى (MVP). صاغ إريك ريس المصطلح وعرفه على النحو التالى:

منتج الحد الأدنى هو ذلك الإصدار من المنتج الجديد الذى يسمح للفريق بجمع أكبر قدر ممكن من التعلم المُعتمد (الواضح) عن العملاء بأقل جهد.

يعد منتج الحد الأدنى MVP منتجاً يحتوى فقط على الميزات الأساسية التى تجعل المنتج يعمل، أى أنه تم تجربته من معظم ميزات. يتيح لك ذلك تحسين المنتج من خلال التكرارات وإضافة الميزات التى يريدها العملاء ويحتاجونها بناءً على تعليقاتهم (ملاحظاتهم)، وليس على التحيزات والتراء الحالية. على عكس النماذج الاولية التى تتبنى دائماً نهج (إعادة التصنيع)، وهو مكلف للغاية وطويل.

مع هذا النهج، سوف تقوم بتوضيح عرض القيمة الخاص بك بشكل واضح وضيق. يمنحك ذلك الفرصة لتحديد الأولويات والأهداف والوظائف المطلوبة، بحيث يمكنك انفاق وقتك وأموالك بشكل أكثر كفاءة.

### كيفية بناء منتج الحد الأدنى

#### عدم أتباع هذا النهج



4



3



2



1

#### وأنما أتباع هذا النهج



9



8



7



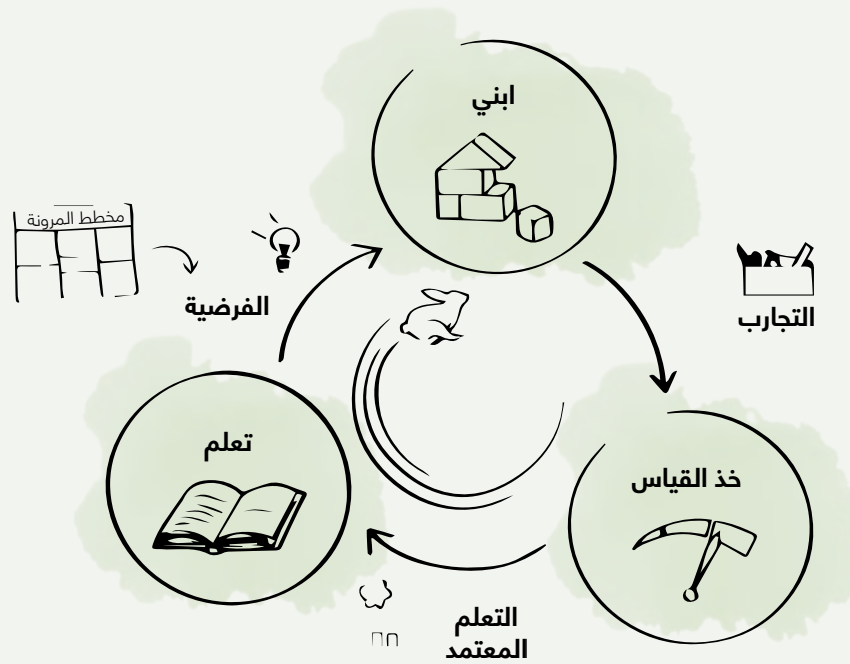
6



5

## 3-3-4 عملية بناء - قياس - تعلم

لا يتمثل هدف بناء - قياس - تعلم Build Measure Learn في بناء منتج نهائي لشحنه أو حتى بناء نموذج أولي لمنتج ما، ولكن لزيادة التعلم من خلال الهندسة الإضافية والتكرارية. يمكن أن يكون التعلم حول ميزات المنتج، واحتياجات العملاء، والتسعير الصحيح وقناة التوزيع، وما إلى ذلك. في كل مرة تقوم فيها ببناء منتج الحد الأدنى MVP، تحدد أيضاً هذه العملية ما تحاول اختباره / قياسه. في وقت لاحق، مع تعلم المزيد، ينتقل منتج الحد الأدنى MVP من الدقة المنخفضة إلى الدقة العالية، لكن الهدف لا يزال هو زيادة التعلم، وليس إنشاء نموذج أولي / نموذج أولي كامل الميزات للمنتج.



### كيف تتعلم

عندما يُطلب منك القيام بأصغر شيء يمكن تعلمه من العملاء، فإن غريزة العديد من المؤسسين هي إجراء مجموعة من الاستطلاعات أو مجموعات التركيز. في حين أن إجراء الاستطلاعات ومجموعات التركيز قد يبدو أكثر كفاءة من إجراء مقابلات مع العملاء، فإن البدء عادة ما يكون فكرة سيئة.

إليك السبب: تفترض الاستطلاعات أنك تعرف الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها.

من ناحية أخرى، تدور المقابلات مع العملاء حول استكشاف الأشياء التي لا تعرفها. وهذا هو المكان الذي يأتي منه مفهوم "الخروج من المبنى" بالكامل. أنت بحاجة إلى التفاعل مع العالم خارج منطقة الراحة الخاصة بك والمفاهيم والتحيزات الموجودة مسبقًا.

موارد إضافية حول ملاحظات العملاء هذه وأساليب المقابلات:

- الخطوات الأربع للاستيعاب بقلم ستيف بلانك (<http://www.cafepress.com/kandsranch>)
- التصميم السياقي السريع بقلم كارين هولتزلبلت وجيسامين ويندل وشيلي وود (مورجان كوفمان)
- مجموعة أدوات تصميم محورها الإنسان من IDEO ([ideo.com](http://www.ideo.com))

## لماذا لا تهتم بمواعيد الإطلاق

قد يعترض الكثيرون على أن إطلاق الحدث أمر مهم ويريدون خلق ضجة حول الإطلاق. ومع ذلك، تم إطلاق جميع الشركات الناشئة الناجحة في مجال التكنولوجيا مع منتج الحد الأدنى MVPs الذين بالكاد لديهم أي من ميزاتهم الحالية، لأنهم أرادوا التحقق من صحة المفهوم أولاً، ثم التعلم من عملائهم. بدأت أمازون، على سبيل المثال، كمتجر على الإنترنت يبيع الكتب حصرياً ويستخدم "دروبشيبينغ" كطريقة رئيسية لتلبية طلباتهم، باستثناء الكتب النادرة التي كان يتم البحث عنها على الإنترنت ولكن لم يتمكن الناس من العثور عليها في طرق الاستنساخ التقليدية ومحلات بيع الكتب. دروبشيبينغ هي طريقة لتنفيذ التجارة الإلكترونية حيث لا يحتفظ المتجر بالمنتجات التي يبيعها في المخزون. بدلاً من ذلك، عندما يبيع المتجر منتجاً باستخدام طريقة دروبشيبينغ، فإنه يشتري العنصر من طرف ثالث ويشحنه مباشرة إلى العميل.

كما تم استخدام دروبشيبينغ Dropshipping بواسطة Zappos ، أكبر بائع مفرد للأحذية عبر الإنترنت في العالم وربما أحد أشهر عمليات الاستحواذ على الشركات الناشئة. بدأ هذا الحيادي العملاق من موقع ويب بسيط أنشأه المؤسس وحافظ عليه من خلال تحميل صور للأحذية التي التقطها بنفسه. كان يذهب إلى متاجر الطوب والمونة ويقنع أصحابها بأنه سيعرض الصور على الإنترنت، وإذا تم شراء الأحذية، فسوف يشتريها منهم.

يمكنك معرفة المزيد عن المثالين أعلاه من خلال قراءة كتابي "The Everything Store" و "Delivering Happiness". لكن العبرة المستخلصة من القصة هنا هي أن كلا المؤسسين، على الرغم من إيمانهم الراسخ برؤيتهم وقدرتهم على تحقيق أحلامهم، بدأ بتواضع شديد وعملوا بجد على إتقان العمليات والعديد من تقنيات التجارة الإلكترونية الأخرى قبل توسيع نطاق أعمالهم. تم كل هذا بدون تاريخ إطلاق وبدون منتجات مثالية. على العكس من ذلك، كانت منتجاتهم بعيدة عن الكمال، لكنها كانت جيدة بما يكفي للبناء عليها.

لوضع كل شيء بعبارات أوضح، السمات الرئيسية لهذا النوع من منتج الحد الأدنى MVP هي:

1. مهنية: يمكن للمنتج أداء وظيفة معينة ويقوم بعمل جيد بما فيه الكفاية.
2. موثوقة: لا تنكسر (تفشل) عند استخدام العملاء للمنتج.
3. قابل للاستخدام: يمكن استخدامه من قبل العملاء دون تعقيدات غير ضرورية.

إذا كان المنتج يفي بالمعايير المذكورة أعلاه، يكون المنتج جاهزاً للتشغيل على الدفعة الأولى من العملاء للاختبار والحصول على التعليقات (الملاحظات).

أخيراً، الهدف من تصميم هذه التجارب ومنتج الحد الأدنى القابلة للتطبيق ليس الحصول على البيانات. البيانات ليست نقطة النهاية. الهدف الكامل من الخروج من المبنى هو الحصول على تعليقات حول رؤية المؤسس. قد تأتي البصيرة من تحليل استجابات العملاء، ولكنها قد تأتي أيضاً من تجاهل البيانات أو إدراك أن ما تدخله هو سوق جديد ومضطرب غير موجود وأنت بحاجة إلى تغيير تجاربك من قياس التفاصيل إلى اختراع مستقبل.

## 4-3-4 المنتجات مقابل المشاريع

لفهم ما يعنيه سوق المنتجات المناسب كمفهوم، دعنا نفهم ما نعنيه بالمنتج وكيف يختلف عن المشروع.

المنتج	المشروع
تم تصميم المنتج ليخلق باستمرار قيمة للعملاء من خلال حل مشاكلهم. تتمتع المنتجات بمزيد من الاستمرارية، وهي كيانات قابلة للاستخدام، سريع الوصول إليها، وتكررها باستمرار، وليست شيئاً نبتعد عنه. المنتجات ليس لها تاريخ انتهاء. إنها دورة حياة من التكرار والتطور بمرور الوقت. لا يوجد أيضاً تعريف شامل مقدماً لما يجب تسليمه. بدلاً من ذلك، يتطور المنتج باستمرار لحل حاجة.	المشروع هو مسعى مؤقت له بداية ونهاية محددتين في وقت ما، وبالتالي أيضاً نطاق وموارد محددة. إدارة المشروع، إذن، هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. - مؤسسة إدارة المشاريع (PMI)

## 4-3-5 سوق المنتجات المناسب (PMF)

يعتبر سوق المنتجات المناسب، وهو مصطلح صاغه آندي راشليف، مفهوماً مهماً عند العمل على منتج جديد. جميع رواد الأعمال ومدراء المنتجات ملتزمون بذلك. ولكن إذا سألت عما يعنيه هذا المصطلح، فلن يتمكن سوى عدد قليل جداً من إعطاء إجابة واضحة. سيكون لدى عدد أقل من الأشخاص فهم لكيفية قياس سوق المنتجات المناسب باستخدام المقاييس.

يلاحظ راشليف أنه "عليك أولاً تحديد واختبار فرضية القيمة الخاصة بك. وبعد ذلك فقط بمجرد إثبات أنك تنتقل إلى فرضية النمو الخاصة بك. تحدد فرضية القيمة ماذا، ومن، وكيف. ما الذي ستقوم ببنائه، ومن هو اليانيس منه، وما هو نموذج العمل الذي ستستخدمه لتقديمه؟" لذلك يجب أن تبدأ الشركات الناشئة بالمنتج وتحاول إيجاد السوق، بدلاً من البدء بالسوق للعثور على المنتج. من المهم التأكيد هنا على أن التكرار يتعلق بالسوق ونموذج العمل أكثر من المنتج نفسه.

وفقاً لأندرسين، "يعني سوق المنتجات المناسب أن تكون في سوق جيدة بمنتج يمكن أن يرضي هذا السوق." ولكن في كثير من الأحيان يكون التركيز على الجزء الأخير من الجملة (منتج يمكن أن يرضي السوق) وليس الأول (في سوق جيد).

في رأينا، المنتج ليس في حالة سوداء أو بيضاء؛ وصل إلى سوق المنتجات المناسب أو فشل في القيام بذلك. سوق المنتجات المناسب يشبه التدرج اللوني، وهناك مستويات مختلفة لتحقيقه. إن إنشاء سوق المنتجات المناسب ليس حالة أو حادثاً سحرياً. بدلاً من ذلك، هو نتيجة لعملية دؤوبة ومنهجية يمكن تطويرها كقدرة من قبل معظم الشركات بغض النظر عن توجهها الاستراتيجي.

بمجرد تحقيق سوق المنتجات المناسب، يجب أن يتحول تركيزك من إثبات منتج يريده العملاء، إلى توزيع منتجك وتوسيع نطاقه لخدمة قاعدة عملائك المتزايدة.

كمثال يعتبر عام 2016 صعوداً للعبة الواقع المعزز (AR) Pokemon Go. لقد حطمت كل الأرقام القياسية تقريباً في ذلك الوقت وواصلت الخوادم إرسال رسائل خطأ إلى لاعبي اللعبة في ساعات الذروة، تاركة الجماهير تتساءل: ما الذي ينتظرونه للاستفادة من هذه الفرصة وتوسيع سعة خوادمهم لتلبية الطلب المتزايد؟



كانت الإجابة واضحة لأولئك الذين رأوا أنماطاً متشابهة في مختلف الصناعات:

1. لا تتوسع في وقت مبكر جداً. توسع ببطء، ولكن بثبات. تحتاج إلى فهم سلوكيات المستخدمين وتوقع أنماطهم قبل القيام باستثمارات طويلة الأجل وقرارات لا يمكنك التراجع عنها.
2. إذا وصلت إلى مرحلة يكون فيها منتجك عبارة عن سوق المنتجات المناسب، فهذا بالتأكيد ليس نهاية رحلتك حيث سيبدأ فصل جديد حيث ستكون وظيفتك مختلفة وأحياناً أصعب من مرحلة إثبات المفهوم نفسه. لأنه سيتعين عليك الآن ترك قاعدتك الرئيسية حيث تتواجد قاعدتك الجماهيرية الأولى والتوسع في مناطق جديدة.

باتباع هذه النصيحة، يمكنك تجنب ما يسميه النداء الفارغ "التوسع المبكر". على الرغم من العقبات المبكرة، فإن لعبة Pokemon Go هي مثال رائع على سوق المنتجات المناسب ولا تزال مزدهرة حتى اليوم.



ملاحظة مهمة:  
**الآن ... انطلق، وتفاعل مع  
الأشخاص واختبر منتجك /  
خدمتك حتى تجد منتج الحد  
الادنى قابل للتطبيق.**



## التكاليف والايرادات

# 5



# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 5-1 المقدمة

التمويل هو ركيزة أساسية في أي عمل تجاري. بدون هيكل مالي مستقر، فإن معظم الأعمال التجارية عرضة للوصول إلى طريق مسدود. لذلك، يجب على جميع رواد الأعمال التخطيط بعناية لعملياتهم التجارية وقنوات الإنفاق والدخل من أجل تحقيق أداء جيد.

يهدف الفصل الخامس إلى شرح الفرق بين قنوات الإنفاق، والقنوات التي يجب التخطيط لها جيداً وأين يجب إنفاق الأموال خلال رحلة حياة العمل. علاوة على ذلك، سوف تتعرف على بعض التقنيات والنصائح لبناء ميزانيتك، وفهم أولويات الإنفاق الخاصة بك وكذلك تسعير خدماتك / منتجاتك.

سيعطيك هذا الفصل أيضاً فهماً للحقلين المتبقيين من الحقول التسعة التي تعلمتها عند تطوير مخطط نموذج العمل: "هيكل التكلفة" و "تدفقات الإيرادات".

بنهاية هذا الفصل من المتوقع أن تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1) ما هي فئات التكلفة المختلفة لعملك وكيف يجب أن تخطط لها؟
- 2) ما الذي يجب مراعاته عند بناء ميزانية عملك؟
- 3) ما هي أفضل التقنيات لإدارة التكاليف المختلفة لنشاطك التجاري؟
- 4) ما هو التسعير؟ ما هي أفضل آلية لتسعير خدماتك / منتجاتك؟
- 5) ما هو تدفق الإيرادات؟ ما هي العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها؟



## 2-5 أنواع التكلفة

التكلفة هي قيمة الأموال التي تم استخدامها أو المخطط استخدامها لتشغيل عمل تجاري.

### لماذا تخطيط التكلفة؟

تعتبر التكلفة مهمة لأسباب مختلفة، ولكن الأهم هو أن يعرف صاحب العمل تكاليف ممارسة الأعمال التجارية. إن فهم تكلفة بدء التشغيل وكيفية تحديد الأسعار سيمكنك من معرفة أفضل طريقة للعمل بكفاءة. بالنسبة للصورة الأكبر، تعتبر معلومات التكلفة مهمة في اتخاذ القرار، ووضع ميزانيات تكلفة واقعية، وتقييم أداء الشركة وكفاءتها، ومقارنة التكلفة المخططة بالتكلفة الفعلية، والعمل على تحديد مصادر الاختلاف وكيفية التعديل وفقًا لذلك. (Gunarathne & Samudrage ، 2018).

### لماذا طرق التكلفة المختلفة؟

سيقدم لك هذا الفصل تصنيف وأنواع تكلفة مختلفة. اعتمادًا على طبيعة مشروعك، تحدد عوامل مختلفة تصنيف التكلفة. تشمل العوامل المختلفة، على سبيل المثال لا الحصر، نظام المحاسبة في الدولة، ومخرجات التكلفة للأعمال التجارية، ومجموعة الأنشطة التي تؤديها الشركة ومصادر التكلفة (Horngren et al., 2016; Oberholzer and Ziemerink, 2004). يتم شرح الفوائد والاستخدام النسب لتصنيفات التكاليف المختلفة في كل قسم.

تصنيفات التكلفة الموضحة في هذا القسم هي:

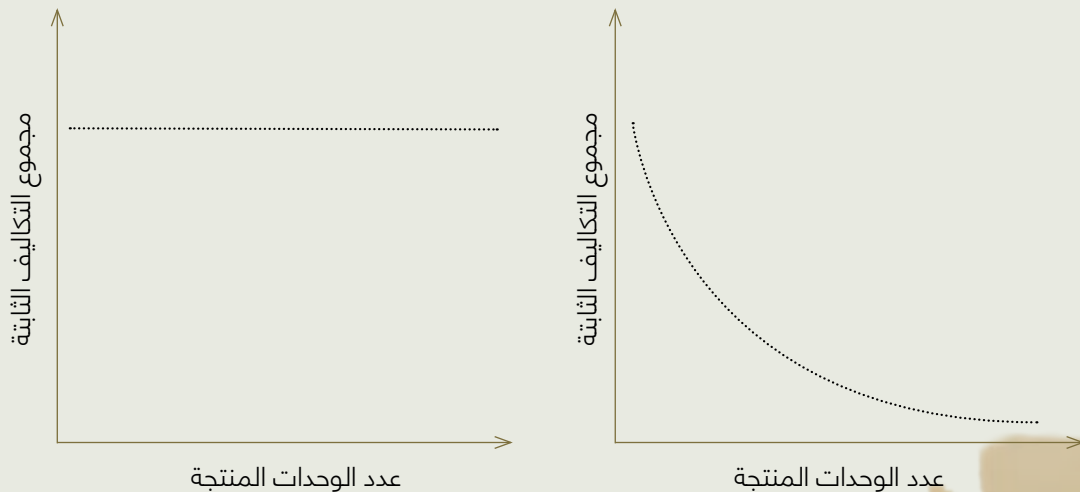
- التكاليف الثابتة مقابل المتغيرة
- التكاليف المباشرة مقابل غير المباشرة
- تكاليف بدء التشغيل مقابل التشغيلية

## 1-2-5 التكاليف الثابتة مقابل المتغيرة

من المهم أن نفهم أن هذا تصنيف لتكلفة السلوك (الانشطة)، وهو أمر بالغ الأهمية بشكل خاص لصنع القرار، لأنه يوضح كيف تتغير التكاليف وفقًا لأنشطة الأعمال التي يتم تنفيذها (Drury، 2009؛ Horngren et al، 2016؛ Langfield-Smith et al. ، 2012). إنه يوضح الأنشطة التي تولد أكبر / أقل التكاليف، بحيث يمكن للإدارة اتخاذ قرارات للتحكم فيها.

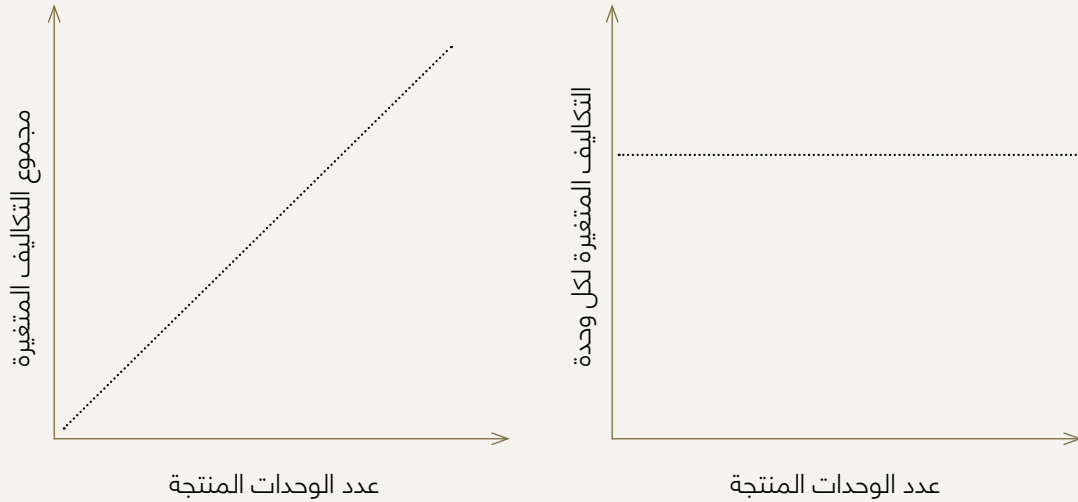
التكاليف الثابتة "هي التكاليف التي تظل كما هي في الإجمالي ولكنها تختلف لكل وحدة عندما يتغير حجم الإنتاج" (جاكسون وآخرون، 2009؛ ص 88). ببساطة، إنها تكلفة لا تتغير مع وحدات الإنتاج

### سلوك (نشاط) التكلفة الثابتة



• التكاليف المتغيرة "هي التكاليف التي تختلف في تناسب مباشر مع التغيرات في حجم الإنتاج ولكنها ثابتة عند التعبير عنها وفقًا لمبالغ الوحدة" (Jackson et al ، 2009 ؛ ص 88). ببساطة، هي تكاليف تتغير حسب عدد وحدات الإنتاج.

### سلوك (نشاط) التكاليف المتغيرة



• التكاليف المختلطة هي التكاليف التي تشتمل على عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة. تتغير هذه التكاليف إجمالاً ولكل وحدة (Jackson et al ، 2009 ، ص 88). مثال على ذلك هو فاتورة الهاتف، والتي لها تكلفة ثابتة للاشتراك الشهري وتكلفة متغيرة لكل دقيقة.

المئة	التكاليف الثابتة	التكاليف المتغيرة	التكاليف المختلطة
التكلفة الكلية	مستمر	تغيير متناسب مع الناتج	تغيير مع الناتج ولكن ليس بشكل متناسب
التكلفة للوحدة	يتناقص بالتناسب مع زيادة الإنتاج	مستمر	يتناقص مع الزيادة في الإنتاج ولكن أقل من النقصان في الأصول الثابتة لكل وحدة
أمثلة	إيجار، ضرائب، رواتب	المواد الأولية، تكاليف العمال، تكاليف التوصيل، تكاليف التعبئة	تكاليف الاتصالات اللاسلكية

## 2-2-5 التكاليف المباشرة مقابل غير المباشرة

يعتمد فهم التكاليف هذا على سهولة التتبع، مما يعني تتبع التكلفة وصولاً إلى هدف التكلفة. الغرض الأساسي من تصنيف التكلفة هذا هو توفير مدخلات لكشف الإيرادات، حيث تعتبر التكاليف المباشرة جزءًا من تكلفة البضائع المباعة (COGS)، بينما يتم وضع التكاليف غير المباشرة ضمن مصروفات الأعمال.

- التكاليف المباشرة هي تلك التي تنسب مباشرة إلى خدمة أو منتج.
- التكاليف غير المباشرة هي تلك التي لا تُنسب مباشرة إلى موضوع التكلفة. عادة ما تخدم هذه التكاليف أكثر من نشاط تجاري واحد، ومن ثم يصعب ربط التكاليف بمشروع معين. وهي تشمل مجموعة من النفقات العامة.

### أمثلة:

التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة
العمال المباشرين	مصاريف الموظفين العامة (أي رواتب الإدارة العليا)
المواد المباشرة	مصاريف المكتب العامة (أي الإيجار والصيانة والتأمين والضرائب)
امدادات التصنيع (المعدات)	الخدمات (أي الكهرباء والماء)

## 3-2-5 تكاليف بدء التشغيل مقابل التشغيلية

تعد الميزانية المالية أحد المكونات الرئيسية لخطة العمل، والتي يتمثل عنصرها الرئيسي بتكاليف بدء التشغيل. من الواضح أنه من المهم تحديد الأموال اللازمة لبدء العمل التجاري، ولكن هذا ليس الشيء الوحيد المطلوب: تكاليف التشغيل مهمة أيضًا لمعرفة مبلغ المال المطلوب لإدارة العمل بسلسلة وتغطية النفقات المعتادة، أي بمجرد وجود دخل كافٍ ليغطي نفقات التشغيل.

- تكاليف بدء التشغيل هي المصاريف التي يتم تكبدها قبل بدء الأعمال التجارية. إنها تكلفة لمرة واحدة وتعتبر للاستثمار الأولي في العمل. من أمثلة تكاليف بدء التشغيل الأثاث والأدوات.
- تكاليف التشغيل هي المصاريف التي تحدث بعد بدء تشغيل الأعمال. إنها تكاليف متكررة. من أمثلة تكاليف التشغيل الإيجار والمواد الخام والرواتب والتوريدات.

يجدر الانتباه إلى التكاليف الضمنية والصريحة. تشمل التكاليف الصريحة، على سبيل المثال لا الحصر، الآلات والأدوات والكهرباء الجديدة. في حين أن التكاليف الصريحة هي المدفوعات الفعلية التي يتم دفعها لشراء الموارد (Khan Academy)، إلا أن التكاليف الضمنية تُعزى بشكل أساسي إلى الفرص، أي أن الفرصة الضائعة لرائد الأعمال للقيام بشيء آخر بوقته وموارده وجهوده الشخصية. من أمثلة التكاليف الضمنية استخدام وقت رواد الأعمال أو جهودهم أو أموالهم أو منزلهم كمكتب.

## 3-5 بناء ميزانيتك

ما مقدار الاستثمار الذي تحتاجه لبدء عملك؟ للإجابة على هذا السؤال، عليك التفكير في التكاليف المختلفة التي تمت مناقشتها في القسم السابق، بما في ذلك تكاليف البدء والتشغيل. ومع ذلك، كشركة ناشئة، يجب ألا تتوقع ربحاً سريعاً. يحدث أكبر استثمار في البداية على شكل تكاليف بدء التشغيل، حتى تبدأ الأرباح في التدفق وتصل في النهاية إلى نقطة التعادل. لذلك، أثناء قيامك بإعداد ميزانيتك، تحتاج إلى مراعاة الإرشادات التالية بعناية:

### أ. قائمة التكاليف الخاصة بك

قم بعمل قائمة باحتياجات عملك، مثل اللوازم المكتبية والأثاث والبرامج والمصاريف الشهرية. من الضروري تحديد كل احتياجاتك لدعم عملك بما يتماشى مع خريطة طريق عملك. يوصى بشدة بتخصيص بعض التكاليف الإضافية لتجنب المفاجآت. تأكد أيضاً من تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة وتكاليف البدء والتشغيل. تأكد من تسجيل كل شيء!

### ب. تحديد مصادر الدخل

أول شيء يجب مراعاته عند حساب دخلك هو تحديد مصادر الدخل. قم بعمل تقدير للوقت الذي ستبدأ فيه في تحقيق الإيرادات وتقدير أرباحك الشهرية. سيساعدك مخطط الربح والخسارة البسيط على حساب هذه الأرقام. يمكنك الاطلاع على المزيد عن الأرباح والخسائر في **الفصل 6 (التخطيط المالي وأدارة الحسابات)**.

### ج. تحديد دورة الإيرادات

دورة الإيرادات عبارة عن مصطلح يستخدم في المحاسبة والأعمال والذي يصف الفاصل الزمني بين تقديم منتج أو خدمة والحصول على أموال مقابل ذلك. سيساعدك التخطيط لذلك على بناء مخطط ربح وخسارة واقعي والحد من إنفاقك لتكوين احتياطات نقدية. من المهم أيضاً النظر في بعض السيناريوهات الأسوأ. على سبيل المثال، كل عمل لديه دورة أداء. ستكون هناك أوقات يكون فيها حجم المبيعات أعلى أو أقل.

### د. بالغ في تقدير الجدول الزمني لمشروعك

سيساعدك إعداد جدول زمني لعملك / مشروعك في الحصول على ميزانيتك الصحيحة. من الأفضل إتاحة (وضع) المزيد من الوقت لرفع أداء شركتك الناشئة وزيادة النمو، وقم أيضاً باستخدام هذا الوقت في تخطيط ميزانية عملك.

### هـ. قد يكون هناك حاجة إلى تعديل

قد لا تسير الأمور كما هو مخطط لها لعدة أسباب، لذلك من الأفضل دائماً أن تكون مستعداً لتعديل خططك ونفقاتك. تحقق من ميزانيتك شهرياً لتتبع أدائك المالي. سيؤدي القيام بذلك إلى إبقائك على المسار الصحيح والتأكد من أنك لا تفقد السيطرة على وضع التدفق النقدي الخاص بك.



## 4-5 إدارة التكاليف

تزداد المخاطر التي يتعرض لها عملك عندما يكون لديه سيولة محدودة، لذلك من المهم التعرف على التقنيات التي يمكن أن تقلل النفقات الشهرية لعملك. سواء كنت في مرحلة الإطلاق، أو كنت تدير بالفعل مشروعاً تجارياً، من المفيد الانتباه إلى بعض تقنيات إدارة التكلفة.

### أ. تقليل المصروفات

يجب أن يكون الهدف هو تقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة الموعودة، ومن ثم يتعين عليك مواصلة البحث عن أسعار تنافسية من البائعين. قد يساعدك إذا أجريت بعض أبحاث السوق لتأمين أفضل الخدمات بأقل تكلفة. أيضاً، من المهم تحديد أولويات احتياجاتك للحد من إنفاق الأموال. على سبيل المثال، قد تختار عدم المبالغة في أثاث المكتب أو موقعك، والبحث عن بدائل أرخص. عندما تبدأ في جني الأرباح، سيزيد هذا التصرف (تقليل المصروفات) من إمكانية تطوير عملك وزيادة الإنفاق.

### 1. تحديث تقنيات التسويق

التسويق مهم لتحقيق مبيعات أفضل وقد يؤثر تحديد ميزانيته بشكل مباشر على أداء الأعمال. ومع ذلك، عند البدء، يمكنك دائماً اختيار بدائل أرخص لا يزال لها تأثير معين. إذا وجدت أن نفقاتك الإعلانية تستهلك جزءاً كبيراً من ميزانيتك، فعليك التفكير في الاستثمار في تقنيات تسويق مختلفة ستساعدك على النمو بشكل أسرع وتوفير التكاليف. مثال على ذلك هو اختيار التسويق الرقمي والإعلان عبر وسائل التواصل الاجتماعي على التسويق غير المتصل بالإنترنت. اعتماداً على عملائك المستهدفين، قد يكون للتسويق التقليدي تأثيره محدود. يمكن أن تكون منصات الوسائط الاجتماعية مثل Facebook و Instagram أصولاً قيمة لعملك. يمكنك التعرف على المزيد حول هذا الموضوع في **الفصل 8 (التسويق والمبيعات)**

### 2. اتجاه تركيز عملك

عند تأسيس عملك، قم بتضييق نطاق الخدمات / المنتجات المعروضة. سيساعد التركيز على مجال معين والحد من خدماتك والمشاريع التي تقدمها في جعل عملك أكثر إنتاجية. يمكنك توسيع خدماتك عن طريق التعاقد الثانوي على بعض الأنشطة بنفقات أقل.

فائدة أخرى هنا هي أن جودة عملك ستزيد. تضمن الجودة مبيعات أفضل ورسوماً أعلى ورضى العملاء. خلاصة القول هي أن الأعمال التجارية ذات الخدمات الواضحة والسمعة العالية ستحقق إيرادات أكثر من الأعمال التجارية ذات الخدمات المختلفة والجودة أو الأداء الرديء.

### 3. استثمار الوقت بكفاءة

تذكر دائماً أن للوقت قيمة، لذا فإن الوقت الضائع يعتبر أموالاً ضائعة. تحسين الإنتاجية يقلل من تكلفة ممارسة الأعمال التجارية. لن تتغير التكاليف الثابتة سواء كنت تباع ألف دولار أمريكي أو 10 آلاف دولار أمريكي شهرياً. لذلك، يجب عليك اعتماد استراتيجيات عمل جيدة للنمو السريع بأقل خسارة للوقت والموارد.

## 5-5 التسعير

التسعير هو أحد أكثر القرارات صعوبة وتعقيدًا بالنسبة للشركات الناشئة. في بيئة متقلبة مثل العراق، يصبح التسعير أكثر صعوبة ولا يتبع بالضرورة الأساليب القياسية. يتميز السوق بشكل رئيسي بغياب أو عدم نشاط الهيئات التنظيمية مثل الاتحادات أو الجمعيات أو النقابات وكذلك تباينات وتقلبات الأسعار لها تأثير كبير على الأسعار في العراق.

يفضل العملاء في العراق الأسعار المنخفضة وقد تكون هذه هي المعايير الرئيسية التي يأخذونها في الاعتبار عند اختيار مزود الخدمة أو شراء منتج. لذلك، عليك أن تختار أسعارك بعناية، لا تطلب الكثير وبالتالي تفقد اهتمام العميل، ولكن أيضاً لا تطلب القليل جداً وتعرض لخطر عدم تغطية تكاليفك.

### 5-5-1 تقنيات التسعير

يشير أسلوب التسعير إلى الطريقة التي تحدد بها تكلفة المنتج / الخدمة الفردية، وكذلك هامش الربح، السعر النهائي.

بشكل عام، يتأثر التسعير بقوة العرض والطلب، على سبيل المثال التي تحدد تقلب أسعار السلع. إن المشتريين والبائعين هم الذين يحددون في النهاية سعر المنتج.

ومع ذلك، يجب أن تأخذ قرارات التسعير بعين الاعتبار عوامل أخرى، مثل المنافسين وسلوك شراء العملاء.

نظرًا لأنك شركة ناشئة وجديدة في السوق، فستكون الأساليب التالية مناسبة لك:

#### تسعير الاختراق

تسعير الاختراق هو تقنية تحديد سعر دخول أولي منخفض. من أجل جذب عملاء جدد، غالباً ما يكون السعر أقل عن قصد من سعر السوق المخطط طويل الأجل. تتمثل الاستراتيجية في تحفيز العملاء الجدد على التحول إلى علامتك التجارية بناءً على السعر المنخفض. يهدف تسعير الاختراق إلى زيادة أسهم السوق أو حجم المبيعات، بدلاً من الربح على المدى القصير. مثال على ذلك هو نموذج العمل الأصلي لـ Netflix، الذي تمكن من دخول أعمال تأجير أقراص DVD من خلال تقديم فيلم للعملاء لاستئجاره مقابل دولار واحد فقط مقابل أربعة إلى خمسة دولارات في متاجر الفيديو.

#### التسعير على أساس التكلفة الإضافية

يعتبر التسعير على أساس التكلفة الإضافية أحد أكثر طرق التسعير مباشرة. يعتمد على حساب تكلفة إنشاء منتج وإضافة نسبة مئوية (هامش ربح) إلى تلك التكلفة لتحديد سعر البيع. على الرغم من بساطتها، يجب عليك الانتباه إلى عيبين في هذه الطريقة: أولاً، لا تأخذ المطلب في الاعتبار، وثانياً، لا توجد طريقة لتحديد ما إذا كان العملاء المحتملون سيشترون المنتج بالسعر المحسوب. غالباً ما تستخدم شركات البيع بالتجزئة (الاقساط) أسعار التكلفة الزائدة مثل الملابس والبقالة والمتاجر الكبرى.

#### التسعير الديناميكي

التسعير الديناميكي هو نهج تسعير مرن ممكن بسبب التقدم في تكنولوجيا المعلومات. يتوافق هذا النهج جزئياً مع طبيعة النظام البيئي العراقي لأن الشركات بحاجة إلى تعديل سعر منتجاتها أو خدماتها لتتوافق مع رغبة العميل في الدفع. التسعير الديناميكي شائع في شركات الضيافة والسفر والترفيه والبيع بالتجزئة أو الشركات القائمة على الإنترنت (تعرف على المزيد في القسم التالي **5-5-2 آليات التسعير**).

#### الأسعار أقل من المنافسين

تهدف هذه التقنية إلى توليد حجم مبيعات كبير من خلال انخفاض السعر وهامش الربح. لتكون قادراً على التسعير أقل من الآخرين، يجب عليك التحكم في التكاليف والحد من الخدمات. يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية فعالة إذا كانت شريحة كبيرة من السوق حساسة للسعر و / أو كان هيكل تكلفة الشركة الناشئة أقل من المنافسين. من الأمثلة على طرق خفض التكاليف هي زيادة الكفاءة أو مقياس اقتصادي أو التقليل إلى الحد الأدنى أو القضاء على أشياء مثل السلف والتسليم والإعلان.

## 2-5-5 آليات التسعير

قد يكون لكل منتج أو عرض آليات تسعير مختلفة. يمكن لنوع آلية التسعير المختارة أن تحدث فرقًا كبيرًا من حيث الإيرادات المتولدة. هناك آليتان رئيسيتان للتسعير: التسعير الثابت والديناميكي.

### التسعير الثابت

#### فيما يلي بعض الأمثلة على التسعير الثابت:

- قائمة الأسعار: لديك ببساطة سعر قياسي للمنتج.
- السعر ما قبل الميزة: هذه آلية جيدة إذا كان منتجك يحتوي على الكثير من الخيارات، مثال على ذلك، ضع في اعتبارك تكوين جهاز كمبيوتر محمول، يمكنك الحصول على النموذج الأساسي، ولكنك تدفع مقابل ميزات أخرى مثل حجم ذاكرة أكبر، ومساحة أكبر على الشاشة، ومعالج أسرع، وما إلى ذلك. أثناء تكوين الحل الخاص بك، يضيف السعر لمجموعة الميزات الفردية الخاصة بك.
- تسعير شريحة العملاء: يمكن أن يكون لديك أسعار مختلفة لشرائح العملاء المختلفة. على سبيل المثال، تقدم شركات الطيران مقاعد من الدرجة الأولى ورجال الأعمال والركاب. يتم نقل العملاء بشكل أساسي من النقطة أ إلى النقطة ب والتكلفة الإجمالية المتضمنة لا تختلف كثيرًا، لكنهم يدفعون سعرًا مختلفًا تمامًا تمامًا لخدمة مختلفة قليلًا، على سبيل المثال مساحة أكبر وطعام أفضل وخدمة أكثر انتباهًا في الدرجة الأولى أو الأعمال.
- تسعير الحجم: قد تكون في موقف ما ، لا سيما في سوق المعاملات التجارية (B2B) (Business) to Business ، حيث يمكنك بيع كميات أكبر لبعض العملاء ويمكن أن يؤدي ذلك إلى خفض التكاليف ، مما يجعلك أكثر كفاءة. لذلك قد تقدم أسعارًا أقل كلفة، لكل وحدة، للعملاء الذين يشترون بأحجام كبيرة.

### التسعير الديناميكي

#### فيما يلي بعض الطرق المختلفة للتسعير الديناميكي:

- بناءً على التفاوض: التفاوض يعني أنك تقدم عرضاً ثم يقدم عميلك عرضاً مضاداً وتحصل نقاشات ذهاباً وإياباً حتى تتوصل إلى اتفاق. من أجل النجاح في التفاوض، ستحتاج إلى معرفة حدودك، وإلى أي مدى يمكنك الذهاب إلى الأسفل لتغطية تكاليفك وتحقيق بعض الأرباح على الأقل.
- الوقت والتوفر: هذا شائع الاستخدام للفنادق. إذا كان هناك معرض تجاري في المدينة، فإن الفنادق تعلم أن هناك عدداً محدوداً من الأماكن المتاحة وبالتالي يرتفع سعر غرفها. من ناحية أخرى، إذا لم يتمكنوا من ملء فندقهم خلال فترة الإجازة، فقد يقررون خفض سعر الغرفة في اللحظة الأخيرة ومحاولة ملئها، لأنه من الأفضل لهم الحصول على بعض الإيرادات بدلاً من عدم الحصول على شيء.
- العرض والطلب: يمكن ملاحظة ذلك في أسواق الكهرباء، عندما يرتفع الطلب على الكهرباء، يرتفع السعر و عندما يكون الطلب منخفضاً على الكهرباء، يكون السعر أقل.
- المزاد: هذا هو النهج الذي تستخدمه eBay، المنتج يذهب إلى أعلى مزاييد (إلى الشخص الذي يدفع أعلى سعر).

## 5-6 نماذج التسعير الثلاثة C Model

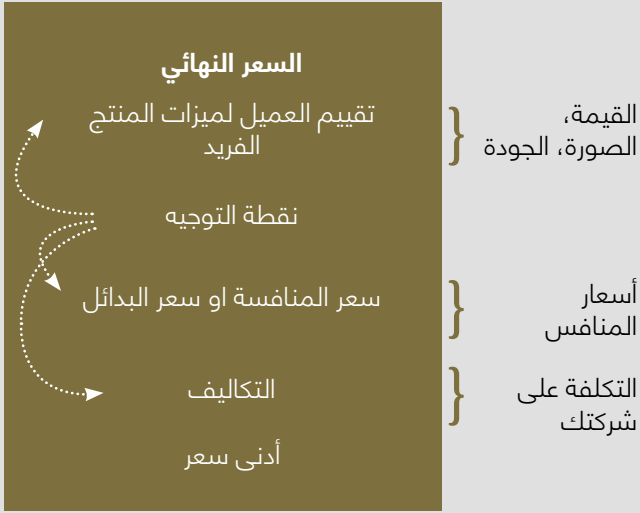
نماذج التسعير الثلاثة C تعني التكاليف والعملاء والمنافسة. هذه العوامل الثلاثة ضرورية لفهمها من أجل العثور على السعر المناسب لمنتجك أو خدمتك.

لاحظ أن السعر الأدنى يعني النقطة التي يتساوى فيها السعر مع تكلفة تقديم منتج أو خدمة. أنت لا تريد البيع بسعر أقل من السعر الأدنى.

عند استخدام نماذج التسعير الثلاثة C، يجب أيضاً مراعاة الأسئلة التالية:

- ما الذي يتقاضاه منافسوك أو ما سيكلفه عميلك للقيام بالعمل أو إنشاء الحل بأنفسهم (سعر بديل)؟
- كيف يقيم عملاؤك قيمة خدمتك أو عرض منتجك أو ميزاتك؟ كيف تقارن هذه القيمة المضافة بالسعر الذي تطلبه؟
- ما هو الحد الأقصى للسعر الخاص بك (السعر الذي لا يرغب فيه أحد تقريباً في الحصول على خدمتك أو منتجك لأنه باهظ الثمن)؟

**سعر مرتفع**  
(لا يوجد طلب محتمل بهذا السعر)



**سعر منخفض**  
(لا يوجد ربح محتمل في هذا السعر)

تتيح لك معرفة تكاليفك تحديد ما إذا كانت أسعارك ستسمح لك بالبقاء في العمل. يتيح لك فهم عملائك المحتملين تقييم ما إذا كان أي شخص سيشترى هذا المنتج بهذا السعر (والموقع، وما إلى ذلك). يشير التفكير فيما يفعله منافسيك إلى ما إذا كان عميلك سي جذب العملاء.

### الأسئلة الرئيسية:

- ما هي تكلفة صنع وتسليم المنتج أو الخدمة للعميل؟
- ما هو السعر الذي تفرضه المنافسة؟
- لماذا المنتج أو الخدمة ذات قيمة بالنسبة للعميل؟ كم سيكونون على استعداد لدفع ثمنها؟

## 5-7 تدفقات الإيرادات

الإيرادات، والمعروفة أيضاً باسم الدخل، هي إجمالي الأرباح التي يحققها عملك من خلال عملياته الأساسية، على سبيل المثال بيع منتجاتك أو خدماتك الأساسية، تأجير العقارات التي تمتلكها، الفائدة على القروض، ناقصاً أي خصومات أو عوائد.

الإيرادات هي المبلغ المكتسب من عملك، قبل طرح نفقاتك.

### تنقسم الإيرادات إلى فئتين رئيسيتين:

• إجمالي الإيرادات (صافي المبيعات): يشير إجمالي الإيرادات، المعروف أيضاً باسم المبيعات أو الإيرادات ببساطة، إلى المبلغ الإجمالي للأموال التي يحققها عملك خلال فترة معينة من خلال بيع منتجاتك أو خدماتك. يتم احتساب إجمالي الإيرادات عادةً إما شهرياً أو ربع سنوياً أو سنوياً. يشير إجمالي الإيرادات الشهرية إلى إجمالي المبيعات التي أجريتها خلال شهر معين، بينما يشير إجمالي الإيرادات السنوية إلى إجمالي المبيعات التي حققتها على مدار العام.

إجمالي الإيرادات = الكمية المباعة × السعر لكل وحدة

• صافي الإيرادات (الربح): يشير صافي الإيرادات، الذي يُطلق عليه أيضاً اسم صافي المبيعات، إلى الدخل المتبقي بعد دفع جميع النفقات والتكاليف (مثل رواتب الموظفين، وخصومات المبيعات، والعائدات، وما إلى ذلك) وما إلى ذلك

صافي الإيرادات = الإيرادات - المصروفات

عادةً ما يتم وصف إيرادات نشاطك التجاري، التي يتم الإبلاغ عنها في السطر الأول من بيان الدخل، على أنها إيرادات خدمة أو مبيعات.

هناك العديد من الطرق المختلفة لتوليد الإيرادات. من الضروري تطوير استراتيجية فعالة واختبارها مع العملاء، على سبيل المثال بناءً على الفرضيات الموثقة في مخطط نموذج العمل الخاص بك (الفصل 3). اسأل نفسك الأسئلة التالية عندما تفكر في مصادر الدخل:

### أ. لماذا تعتبر مصادر الدخل مهمة؟

- حساب الإيرادات مهم لأنه يمكّنك من تغطية تكاليفك وتحديد أرباحك.
- الإيرادات هي مؤشر الأداء الرئيسي (KPI) للشركات.
- يختلف توقع الأداء بين تدفقات الإيرادات المختلفة.
- نماذج التنبؤ المختلفة تعتبر مطلوبة لمصادر الإيرادات المختلفة.

### ب. من من ستقاضى الدخل؟

من هم زبائنك؟ انظر إلى ما حددته في نموذج العمل الخاص بك.

### ج. كيف ستقاضى منهم؟

ضع في اعتبارك هاتين الطريقتين الأساسيتين لتقاضى الدخل:

- رسوم (معاملة) لمرة واحدة: يتم اكتساب هذه الإيرادات من العميل الذي يقوم بدفع دفعة لمرة واحدة للمنتج أو تقديم الخدمة.
- الرسوم المتكررة: يتم اكتساب هذه الإيرادات من المدفوعات المستمرة والمتواصلة المقدمة إلى الشركة إما لتسليم عرض القيمة لرعاية ما بعد البيع للعميل.

من المهم أن تتذكر أنه إلى جانب فرض رسوم على المنتج نفسه، هناك دائماً دعم عملاء يجب التفكير فيه. على سبيل المثال، قد تعرض عقد دعم، والذي من المحتمل أن يكون رسوماً إضافية متكررة.

### د. مقابل ماذا ستتقاضى منهم؟ بالطبع، أنت تفرض عليهم رسوماً مقابل منتجك أو خدمتك، ولكن هناك العديد من الاختلافات في كيفية "تقديم منتجك" بالفعل. ضع في اعتبارك الأساليب التالية لتدفق إيراداتك:

- بيع الأصول: أكثر أنواع المعاملات انتشاراً هو بيع حقوق الملكية لمنتج مادي. على سبيل المثال، يبيع المتجر الكتب والموسيقى والإلكترونيات الاستهلاكية وما إلى ذلك. تبيع شركة فيات السيارات، والتي يحق للمشتريين قيادتها أو إعادة بيعها أو حتى تدميرها. أنت تنقل ملكية المنتج إلى العميل.
- رسوم الاستخدام: يتم تحصيل الرسوم بناءً على مقدار استخدام العميل للمنتج. فكر في فاتورة الهاتف المحمول. كلما استخدمت دقائق أكثر، دفعت أكثر.
- خدمة الاشتراك: هذا نموذج شائع جداً للعديد من منتجات البرامج وصالات الألعاب الرياضية وألعاب الكمبيوتر المستندة إلى الويب. عادة ما يكون سعر الاشتراك السنوي هو السعر الأدنى / الأكثر جاذبية.
- الإيجار والتأجير: يمكن تأجير الأصول الخاصة بك لفترة من الوقت لتقديم الخدمة. يتمتع عملاءك بمزايا الدفع لفترة محدودة فقط، بدلاً من تحمل التكاليف الكاملة للملكية. يوفر موقع Zipcar.com توضيحاً جيداً. تتيح الشركة للعملاء تأجير السيارات بالساعة في مدن أمريكا الشمالية. على سبيل المثال، دفع موقع Zipcar.com العديد من الأشخاص إلى اتخاذ قرار تأجير السيارات بدلاً من شرائها.
- نموذج الترخيص: عندما تبيع ترخيصاً لمستخدم، قد يتضمن ذلك رسوماً مقدّمة بالإضافة إلى رسوم متكررة. أو مجرد رسوم مقدّمة. أو مجرد رسوم متكررة مع الكثير من الخيارات.
- رسوم الوساطة: يتم اشتقاق تدفق الإيرادات هذا من خدمات الوساطة التي يتم إجراؤها نيابة عن طرفين أو أكثر، على سبيل المثال وكيل عقارات.
- بيع الإعلانات: ينتج تدفق الإيرادات هذا من رسوم الإعلان عن منتج أو خدمة أو علامة تجارية معينة. تقليدياً، تعتمد صناعة الإعلام ومنظمي الأحداث بشكل كبير على عائدات الإعلانات.

### هـ. كم ستتقاضى منهم؟ ما هو سعرك الفعلي وكيف تقررته؟ هذا ينطوي على النظر فيما يلي:

- تفضيل العميل: من الجيد أن تفهم كيف يريد العملاء الدفع. عندما تختار أسلوباً لكيفية تحصيل رسوم من العملاء، فمن الواضح أنك تريد استخدام نهج منطقي ومقبول للعملاء.
- التمايز التنافسي: ما هو سعر المنافسة بالضبط؟ كيف تقارن بالمنافسة؟ إذا كنت تقدم قيمة أكبر، فقد ترغب في تحصيل رسوم أكثر من المنافسة. مهما كان سعرك، فأنت بالتأكيد بحاجة إلى التفكيك في المنافسة واستراتيجيتك التنافسية.
- استراتيجية تحديد المواقع: استراتيجية تحديد المواقع الشاملة مهمة للتفكير فيها. هل تضع عرضك كمنتج متميز أو منتج منخفض التكلفة؟ من الواضح أن ذلك سيؤثر على تفكيرك في التسعير.
- هيكل التكلفة: يجب تحديد سعرك بسعر يغطي تكاليفك ويحقق أيضاً بعض الأرباح.
- القيمة المتصورة: ما المبلغ الذي يرغب العملاء في دفعه؟ ما السعر المنطقي بالنسبة لهم بمجرد فهمهم للقيمة التي تقدمها؟ تتمثل إحدى طرق اكتشاف ما يرغب الناس في دفعه ببساطة في سؤال عدد قليل من العملاء التمثيليين.

#### ملاحظة مهمة:

من المفترض أن يساعدك هذا الفصل في تحسين مخطط نموذج العمل كما ونوصيك بالرجوع إلى مخطط نموذج الأعمال الذي طوّرتّه في الفصل 3 والتحقق من الفرضيات الأولية. فكر فيما تعلمته هنا حول تدفقات الإيرادات وأنواع التكاليف. بعض الأسئلة التي نأمل أن تتمكن من الإجابة عليها بشكل أفضل هي: كيف ستسعر عرضك؟ ما هو السعر المناسب؟

### مخطط نموذج العمل

اجمع كل الملاحظات التي كتبتها لكل من الحقول المذكورة أعلاه وقم بإنشاء مخطط نموذج عمل لفكرة عملك. الق نظرة على جميع النتائج التي توصلت إليها وتحقق من صحة علاقاتها المتبادلة مع معلمك

الشراكات الرئيسية	النشاطات الرئيسية	عروض القيمة	علاقات العملاء	شرائح العملاء
	الموارد الرئيسية		القنوات	
هيكل التكلفة			تدفقات الإيرادات	





# التخطيط المالي وإدارة السجلات 6





# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 6-1 المقدمة

تعمل الفصول السابقة على بناء معرفتك في مخطط نموذج العمل ، والتّان يجب أن تكون قد انتهيت من وضع النماذج الأولية لفكرة عملك. سيركّز هذا الفصل والفصول التالية على موضوعات محددة لمساعدتك في عمليّاتك اليومية أثناء إدارة عملك.

في هذا الفصل سنتناول الموضوع الأثول وهو الأءاء المالي للأعمال بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص. هذا الموضوع هو أحد الجوانب المهمة التي تؤثر على كل عمل.

يغطي التخطيط المالي العديد من المواضيع التي يجب أن تكون على دراية بها كرائء أعمال أو صاحب عمل. أولاً، ستتعرف على المستندات المالية المختلفة، مثل بيان الدخل وبيان التدفق النقدي والميزانية المالية. سنشرح لك كيفية قراءة هذه المستندات وكيفية ترجمة معلوماتها. سيرشذك الموضوع التالي خلال عملية وأدوات تتبع معاملات عملك. في عصر الرقمنة، نحاول أن نتطرق إلى منصات الإنترنت التي يمكن أن تخدمك بشكل أفضل. سيشرح هذا الفصل أيضاً هامش الربح، ولماذا من الضروري أن يكون لديك هامش ربح جيد، وكيف تحسبها. أخيراً، نختم بنقطة التعادل، وهي نجمة أعمالك الشّمالية، ضع في الحسبان أنه من الضروري أن يكون لديك خطة للوصول إلى نقطة الأءادل، وسوف نشرحها بالتفصيل في هذا الفصل.



## 2-6 أهمية التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي أمراً حاسماً لنجاح الأعمال، خاصة بالنسبة للشركات الناشئة، لأنه يمكّنك من تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى وصياغة خطط لتحقيقها. بعض مزايا التخطيط المالي هي:

- يساعدك على إنشاء رؤية طويلة المدى لعملك. ويساعدك هذا على تجنب قصر الأمد لعملك، ووضع الصراعات اليومية في منظورها الصحيح، وتنمية عملك في النهاية.
- يسمح لك بالتخطيط لكل من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، على سبيل المثال أذخار الاحتياطات النقدية للاستعداد للتقلبات الشهرية والموسمية في الإيرادات.
- تمكنك من اتخاذ قرارات مناسبة بشأن الإنفاق المناسب والتخصيص وتحسين الكفاءة.
- سوف تكون قادرًا على مقارنة توقعاتك بالأرقام الفعلية، وبالتالي توفير طريقة ملموسة لقياس التقدم.
- يقدم صورة عن أداء الشركة للمستثمرين والبنوك والجهات الرسمية الذين هم على دراية بتفسير الميزانيات الماية وبيانات الدخل وبيانات التدفق النقدي.

## 3-6 أساسيات التخطيط المالي

لتخطيط التمويل الخاص بك بشكل صحيح، ستحتاج إلى ثلاث أدوات رئيسية:

- كشف الدخل
- كشف التدفقات النقدية
- الميزانية المالية

### 1-3-6 كشف الدخل

يقدم بيان الدخل ملخصاً لأنشطة الأعمال على مدار فترة زمنية، عادةً ما تكون شهرية وربع سنوية وسنوية (Harms، 2017، ص. 10) الهدف الأساسي للبيان هو تليخيص الإيرادات والمصروفات والأرباح الناتجة (أو صافي الدخل) للأعمال التجارية لفترة محددة. باختصار، يسمح لك كشف الدخل بمعرفة مقدار الأموال التي تجنيها.

المكونات الرئيسية لكشف الدخل هي:

صافي الإيرادات أو صافي المبيعات: مقدار الأموال المكتسبة من العملاء مقابل السلع أو الخدمات المقدمة (Harms، 2017؛ ص 10). هو بشكل أساسي المبلغ الإجمالي للمنتج أو حجم الخدمة وسعر البيع. معادلة صافي الإيرادات:

صافي الإيرادات = عدد الوحدات المباعة × السعر لكل وحدة

ومن ثم، يمكن أن تزيد الإيرادات إما بسبب زيادة حجم الوحدات المباعة أو بسبب الزيادة في سعر الوحدة الواحدة، أو كلا العاملين.

صافي الإيرادات	
تكاليف البضائع المباعة	-
إجمالي الربح	=
مصاريف التشغيل	-
دخل التشغيل	=
مصاريف الفائدة	-
الدخل قبل الضريبة	=
ضريبة الدخل	-
صافي الدخل	=



**تكلفة البضائع المباعة (COGS):** كل ما يجب على الشركة دفعه من أجل توفير المنتج أو الخدمة هو ببساطة تكلفة صنع المنتجات. من الناحية المالية، هي التكلفة التي تتحملها الشركة للمخزون (في حالة بائع التجزئة أو الجملة) وتكلفة المواد الخام والعمالة المباشرة ونفقات الإنتاج العامة (في حالة شركات التصنيع) (Harms، 2017، ص 11). من الضروري التمييز ومعرفة تكلفة البضائع المباعة، وليس التكلفة الإجمالية فقط، لفهم مقدار استهلاك كل منتج أو خدمة من موارد العمل. هذا الجزء الأخير مهم لتقييم النفقات اللازمة لإنتاج منتج أو أداء خدمة وإبلاغك بكيفية العمل بكفاءة أكبر.

**إجمالي الربح:** هذا هو الفرق بين صافي الإيرادات وتكلفة البضائع المباعة، كما هو موضح في هذه المعادلة أدناه:

### إجمالي الربح = الإيرادات - تكلفة البضائع المباعة

ومن ثم، سيتم استخدام إجمالي الربح لدفع المصاريف التجارية والإدارية العامة أو نفقات التشغيل أو مجرد نفقات إدارة الأعمال التجارية.

**مصاريف التشغيل:** هذه هي النفقات التي يتم تكبدها لدعم مبيعات الشركة وتسويقها، والأنشطة الإدارية وأنشطة البحث والتطوير (Harms، 2017، ص 11). تهدف هذه الأنشطة العامة إلى خدمة العملاء الحاليين بالإضافة إلى اكتساب عملاء جدد (Harms، 2017، ص 11). ينقسم كشف الدخل بشكل أساسي إلى فئتين: مصاريف البيع والمصاريف العمومية والإدارية.

• **مصاريف البيع:** هذه هي الرواتب والمصروفات المطلوبة لبيع المنتجات (أو الخدمات) المعروضة (MasterCard، 2013)، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- رواتب مندوبي المبيعات
- العمولات ونفقات السفر
- الإعلان
- تكاليف البضاعة
- تكاليف الشحن

• **المصروفات العامة والإدارية (G & A Expenses):** هذه هي النفقات الإجمالية لإدارة الأعمال. بمعنى آخر، جميع النفقات الأخرى ليست جزءًا من تكلفة البضائع المباعة COGS ونفقات البيع (MasterCard، 2013). وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

- نفقات البحث والتطوير
- رواتب المسؤولين والمدراء التنفيذيين
- الرسوم القانونية والمهنية
- الخدمات، إيجار المكتب، التأمين، اللوازم المكتبية، إلخ.

**الدخل التشغيلي:** يشار إليه أيضًا باسم الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT). بشكل أساسي هو الفرق بين إجمالي الربح ونفقات التشغيل:

### الدخل التشغيلي = إجمالي الربح - مصاريف التشغيل

هذا مهم لأنه يمكّنك من تقييم أداء عملك مقارنة بالشركات الأخرى. يساعدك على معرفة مدى كفاءة تحويل الإيرادات إلى الربح، قبل التفكير في مصادر التمويل الأخرى (Harms، 2017، ص 12).

• **مصاريف الفوائد:** هي مدفوعات الفائدة للمقرضين كعائد لتوفير رأس المال (Harms، 2017، ص 13).

**الدخل قبل الضريبة:** هذا هو الدخل بعد دفع جميع نفقات الشركة. هو المبلغ المتبقي بعد طرح مصاريف الفائدة من دخل التشغيل.

**ضريبة الدخل:** هي مصروف يمثل نسبة، نسبة معينة، من الدخل قبل الضريبة، وبالتالي تختلف ضريبة الدخل وفقاً للدخل قبل الضريبة. تبلغ نسبة ضريبة الدخل في العراق 15% (PWC، 2020) لذلك فإن مصروف ضريبة الدخل الخاص بك سيكون 15% من الدخل قبل الضريبة.

**الدخل الصافي:** هذا هو المال المتبقي للشركة بعد طرح جميع التكاليف. إنه ببساطة الفرق بين صافي الإيرادات وجميع النفقات.

**فيما يلي مثال على كشف الدخل:**

<Company Name>												Income Statement For the Year Ending <Date>	
	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	YTD
<b>Revenue</b>													
Sales	\$ 30,000	\$ 32,500	\$ 35,125	\$ 37,800	\$ 40,775	\$ 43,854	\$ 47,005	\$ 50,255	\$ 53,675	\$ 57,260	\$ 61,040	\$ 65,117	\$ 705,854
Sales Returns													
Sales Discounts	3,000	3,250	3,513	3,780	4,078	4,381	4,700	5,020	5,367	5,757	6,144	6,571	70,540
+Other Revenues													
+Other Revenues													
Net Sales	\$ 27,000	\$ 29,250	\$ 31,612	\$ 34,020	\$ 36,697	\$ 39,473	\$ 42,305	\$ 45,235	\$ 48,308	\$ 51,503	\$ 54,896	\$ 58,546	\$ 635,314
Cost of Goods Sold	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 110,000
Gross Profit	\$ 17,000	\$ 19,250	\$ 21,612	\$ 24,020	\$ 26,697	\$ 29,473	\$ 32,305	\$ 35,235	\$ 38,308	\$ 41,503	\$ 44,896	\$ 48,546	\$ 525,314
<b>Operating Expenses</b>													
Salaries & Wages	\$ 7,500	\$ 7,875	\$ 8,289	\$ 8,692	\$ 9,138	\$ 9,572	\$ 10,031	\$ 10,505	\$ 11,001	\$ 11,519	\$ 12,057	\$ 12,615	\$ 131,979
Depreciation Expenses	500	525	551	579	608	638	669	704	739	776	814	853	7,999
Office Expenses	475	499	524	550	577	606	637	669	702	737	774	812	7,563
Rent Expenses	1,500	1,575	1,654	1,736	1,823	1,914	1,999	2,101	2,211	2,327	2,449	2,566	24,879
Travel Expenses	250	260	276	289	304	319	335	352	369	388	407	428	4,079
Maintenance Expenses	300	305	310	316	322	328	334	341	349	357	365	373	3,591
Advertising Expenses	200	210	221	232	243	255	268	281	295	310	326	342	3,289
+Other Expenses													
+Other Expenses													
+Other Expenses													
Total Operating Expenses	\$ 10,525	\$ 11,071	\$ 11,604	\$ 12,184	\$ 12,769	\$ 13,403	\$ 14,085	\$ 14,820	\$ 15,590	\$ 16,428	\$ 17,344	\$ 18,312	\$ 187,528
Income From Operations	\$ 6,475	\$ 8,175	\$ 10,008	\$ 11,936	\$ 13,967	\$ 16,070	\$ 18,280	\$ 20,415	\$ 22,788	\$ 25,975	\$ 29,076	\$ 32,034	\$ 477,786
Interest Income (Expense)	(100)	(100)	(110)	(116)	(122)	(128)	(134)	(141)	(148)	(155)	(162)	(170)	(1,582)
Income Before Income Taxes	\$ 6,375	\$ 8,075	\$ 9,898	\$ 11,820	\$ 13,845	\$ 15,942	\$ 18,146	\$ 20,274	\$ 22,638	\$ 25,820	\$ 28,914	\$ 31,864	\$ 476,204
Income Tax Expense	750	788	827	868	912	957	1,005	1,055	1,108	1,164	1,221	1,280	12,938
Net Income	\$ 5,625	\$ 7,287	\$ 9,071	\$ 10,952	\$ 12,933	\$ 14,985	\$ 17,141	\$ 19,219	\$ 21,530	\$ 24,659	\$ 27,693	\$ 30,584	\$ 463,266

## 2-3-6 كشف التدفق النقدي (CFS)

يعد كشف التدفق النقدي ضرورياً لأنه يشبه الجسر بين كشف الدخل والميزانية المالية. يخبرك الكشف:

- إذا كان لدى الشركة نقود كافية لتغطية أنشطتها اليومية ، ودفع الديون ، والأهم من ذلك ، تخصيص الأموال لتطوير ونمو الشركة.
- مصادر التدفق النقدي الخاص بك ووقت هذا التدفق ، وفقاً لفترات زمنية محددة ، على سبيل المثال شهور أو فصول.
- استخدامات السيولة ، وبالتالي تظهر لك نقاط الضعف المحتملة أو العمليات التي تستهلك المزيد من المال.

ينقسم كشف التدفق النقدي عادةً إلى ثلاثة أقسام رئيسية: أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل.

يشمل النقد من الأنشطة التشغيلية جميع مصادر النقد من منتجات / خدمات الشركة. لذلك، فهو يغطي جميع التدفقات النقدية من العمليات التجارية. في هذا القسم، يجب أن تسرد عناصر مثل إيصالات مبيعات البضائع والرواتب والإيجار ومدفوعات الإنتاج وأي نوع آخر من التكاليف التشغيلية.

يمثل النقد من أنشطة الاستثمار أي نقد يستخدم كاستثمار. يرتبط في الغالب بالأصول / الإجراءات طويلة الأجل عندما يكون هناك تغيير مباشر في النقد. من أمثلة الأنشطة الاستثمارية شراء الأراضي أو المعدات، وشراء الأصول أو بيعها، وعمليات الدمج أو الاستحواذ، والاستثمارات الأخرى.

يمثل النقد من أنشطة التمويل التدفق النقدي المرتبط برأس مال شركتك أو المساهمين أو المستثمرين أو البنوك. تشمل أمثلة الأنشطة التمويلية دفع أرباح الأسهم، ودفع القروض، وشراء الأسهم والفئات الأخرى ذات الصلة.

كشف التدفق النقدي للسنة المنتهية في 31 كانون الأول 2016	
التدفق النقدي من العمليات	
86772	إيصالات النقد من الزبائن
(7400)	النقد المدفوع مقابل المخزون
(7400)	النقد المدفوع مقابل المخزون
(53000)	النقد المدفوع كأجور
26372	صافي التدفق النقدي من العمليات
التدفق النقدي من الاستثمار	
13500	إيصالات نقدية من بيع الملكية والمعدات
(17500)	النقد المدفوع عن شراء المعدات
(4000)	صافي التدفق النقدي من الاستثمار
التدفق النقدي من التمويل	
(5000)	النقد المدفوع من تسديد القرض
(5000)	صافي التدفق النقدي من الاستثمار
17372	صافي الزيادة في النقد

## 3-3-6 الميزانية المالية

الميزانية المالية عبارة عن كشف مالي يقدم نظرة عامة عن إجمالي أصول الشركة والمسؤوليات (المطلوبات) وحقوق المساهمين في نقطة زمنية محددة، نظرة سريعة للموضوع، يتم إعدادها عادة في نهاية السنة المالية. تعتبر أداة لإظهار الوضع المالي للشركة أو صافي ثروتها، وتحديد ما تمتلكه الشركة (الأصول)، وما تدين به (المطلوبات أو المسؤوليات) وما تبقى (قيمة حقوق الملكية في الشركة) (ماستر كارد 2013 ، MasterCard) تعتمد الميزانية المالية على المعادلة الأساسية:

الأصول = المطلوبات + حقوق الملكية.

## الموجودات (الأصول)

تمثل الأصول هي ما تملكه، كما وتمثل الفئات النقدية التي تظهر في السطر الأول من الميزانية المالية. الأصول مقسمة إلى متداولة وغير متداولة، يتم التمييز بين النوعين وفقاً لسيولة الأصل، أي مدى السرعة التي يمكنك بها تحويل الأصل إلى نقد.

كما يغطي أيضاً حسابات القبض لجميع المبيعات الحالية التي لا تزال دائنة وأي مدفوعات أخرى معلقة.

تشمل الأصول أيضاً أي مواد خام أو سلع تامة الصنع. يتم أيضاً تغطية الأصول غير المتداولة، والتي تمثل الأصول الثابتة للشركة، سواء كانت ملموسة (عقارات، مباني، أرض، إلخ) أو أصول غير ملموسة (شعار، علامة تجارية، إلخ).

## المطلوبات

المطلوبات هي الديون المستحقة عليك وتنقسم إلى ديون متداولة وغير متداولة. يغطي هذا القسم العديد من تدفقات الدفع مثل المنتجات / الخدمات التي تم شراؤها من الموردين بالدين، ودفع القروض المصرفية، والديون طويلة الأجل، والمطلوبات المماثلة الأخرى.

## حقوق المساهمين

يمثل هذا رأس المال، وهو الأموال المستثمرة في الشركة، بشكل أساسي من خلال النقد، بالإضافة إلى أي مبلغ تقرر الشركة دفعه للمساهمين من صافي دخل السنة المالية.

مثال على الميزانية العمومية لشركة أمازون Amazon Inc.

شركة أمازون الميزانية العمومية الموحدة (بالملايين - باستثناء بيانات الأسهم)		
31 كانون الأول		
2017	2016	الموجودات
		الموجودات المتداولة
206228	193348	النقد والقدر المتأخر
10464	6647	الأوراق المالية القابلة للتسويق
16047	11461	المخزون
13164	8309	حسابات مستحقة التسليم والصالني وأخرى
60197	45781	مجموع الموجودات المتداولة
48866	29114	الملكبة والمعدات الصالني
13360	3784	السمة
8897	4723	موجودات أخرى
1318108	834028	مجموع الموجودات
		المطلوبات وحقوق المساهمين
		المطلوبات المتداولة
346168	269098	الحسابات مستحقة الدفع
18170	13739	المصاريف المستحقة وأخرى
8097	4768	الإيرادات غير المكتسبة
67883	43616	مجموع المطلوبات المتداولة
24743	7694	ديون طويلة الأجل
20976	12607	مطلوبات أخرى طويلة الأجل
		التزامات وحقوق العاقلة (الملاحظة 7)
		حقوق المساهمين
		أسهم التفضيلية بقيمة اسمية \$ 0.01
		الأسهم العادون بها - 500
		أسهم الصادرة والمعلقة - لا يوجد
		أسهم استثنائية بقيمة اسمية \$ 0.01
		الأسهم العادون بها - 5000
		الأسهم الصادرة - 500 و 507
		الأسهم المعلقة - 477 و 484
		الأسهم المعلقة - 477 و 484
(1837)	(1837)	أسهم الخزنة، بالكلية
21089	17186	رأس المال الإضافي المدفوع
(484)	(986)	الخسارة المتراكمة المتأمنة الأخرى
8606	4916	الأرباح المحتجزة
27709	19285	مجموع حقوق المساهمين
1318108	834028	مجموع المطلوبات وحقوق المساهمين
راجع الملاحظات المرفقة للتكشوفات المالية الموحدة		

## 4-6 حفظ السجلات وأدارة الحسابات

يُشير حفظ السجلات إلى القيام بتخزين سجلات عملك، مثل بيانات العملاء ومستندات المبيعات والمخزون بطريقة واضحة ومنظمة. إن حفظ السجلات والاحتفاظ بها هو مسؤوليتك بصفتك صاحب عمل، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح أي عمل. يمكن أن تكون عملية حفظ السجلات بسيطة مثل حفظ نسخ مطبوعة أو إلكترونية من الفواتير والإيصالات وعقود الموظفين.

سيركز هذا القسم على حفظ السجلات المالية، والتي تعرف باسم أدارة الحسابات، وهي عملية تتبّع عملياتك التجارية المالية من خلال إحدى هذه الطرق:

1. يدويًا، من خلال إدخال السجلات المالية في سجل مادي مثل دفتر الحسابات العام.
2. إدخال البيانات في برنامج جداول بيانات مثل الاكسل Excel.
3. استخدام برامج أدارة الحسابات المكتبية الاحترافية.

أنه لأمر بالغ الأهمية ان تكون على دراية بالعمليات التجارية التي يجب عليك تتبعها. في سوق الاعمال، تعتبر العمليات التجارية هي أي حدث له تأثير مالي على البيانات المالية لعمالك ويتم تسجيله على أنه أي إدخال في سجلاتك المحاسبية. تشمل أمثلة العمليات التجارية؛ الدفع للمورد (المُجهز) واستلام المدفوعات مقابل سلعة أو خدمة.

للحصول على أفضل النتائج لعملية ادارة الحسابات، يجب أن تحتفظ بسجلات أو نسخ من نفقاتك، والتدفقات النقدية، والإيصالات، والفواتير، والكشوف الحسابية المصرفية. سيمكنك تتبع الإيصالات وكشوف الحسابات المصرفية من الإجابة على الأسئلة الهامة المتعلقة بأداء عملك، مثل:

- كم هو مقدار المال الذي تحصل عليه من عملك؟
- كم هو مقدار المال الذي تدفعه الى عملك؟
- كم تدين للناس؟
- كم يدين لك الناس؟

### 1-4-6 طرق ادارة الحسابات

هناك طريقتان رئيسيتان لادارة الحسابات، يدويًا وعبر الإنترنت.

- أدارة الحساب يدويًا: تعتبر هذه الوسيلة هي الطريقة التقليدية لإعداد وتوثيق العمليات المالية التجارية. في هذه الطريقة، يستخدم أصحاب الأعمال دفتر الحسابات الورقي أو مايكروسوفت أكسل Microsoft Excel أو وورد Word لتسجيل النفقات والاديرادات. يتم إدخال البيانات يدويًا ويتم الحساب بالوسائل الخاصة.
  - أدارة الحساب عبر الانترنت: تعتمد هذه الطريقة على برنامج مصمم لإجراء جميع العمليات الحسابية. تفرض هذه البرامج على المستخدمين رسم اشتراك شهرية تمكّن أصحاب الأعمال من القيام بعدة وظائف يتم تخصيصها وفقاً لنوع أعمالهم وعدد المستخدمين. مثال على هذه البرامج هو QuickBooks
- بصفتك صاحب عمل جديد في العراق، وفي ضوء قيود النظام المالي، ربما تكون طريقة ادارة الحساب اليدوية هي خيارك الأفضل. لذلك، يجب أن تكون على دراية بالنماذج التي ستستخدمها أنت أو محاسبك لتتبع العمليات المالية التجارية والتي ستخدم وظائف عملك.

كشركة ناشئة، اعتد على تدوين ما تدفعه أو تحصل عليه. في جميع الاحوال، قد لا يكون لديك العديد من العمليات التجارية بعد، ومع ذلك، قد يبدأ تجميع هذه العمليات الصغيرة يتزايد، ويمكن أن تفقد المسار بسرعة عندما تبدأ الاعمال بالتطور والنمو.



الجانب الآخر المهم في إدارة السجلات هو إعداد نظام التتبع بشكل صحيح. هذا يتطلب استخدام النماذج الصحيحة وتتبع المعاملات الصحيحة. على سبيل المثال، الجدول أدناه هو شكل أساسي لتتبع معاملاتك

التاريخ	وصف المعاملة	الأموال الواردة (+) Money in	الأموال الخارجة (-) Money out	الرصيد

اعتماداً على المرحلة التي وصل إليها عملك، قد تختلف الاموال الواردة "Money In" من مرحلة إلى أخرى. إذا كنت قد بدأت للتو، فمن المرجح أن تكون الاموال الواردة "Money In" صفرًا، نظراً لأنك لم تقم بأي مبيعات أو تلقي أموال مقابل الخدمات حتى الآن

التاريخ	وصف المعاملة	الأموال الواردة (+) Money in	الأموال الخارجة (-) Money out	الرصيد
متى تمت الصفقة؟	ما هي الصفقة؟ من سمح (أذن) بذلك؟ هل هي مبيعات أم دفع للبائعين أم راتب موظف؟	يجب إدخال مبلغ المعاملة في هذا العمود إذا كان واحدًا مما يلي: المبيعات، وتحصيل الديون، وتحويل القرض إلى حسابك، إلخ.	يجب عليك إدخال مبلغ المعاملة في هذا العمود إذا كان أحد الإجراءات التالية: دفع إلى البائع، ودفع الراتب، وسداد دفعة القرض، إلخ.	الرصيد هو نتيجة طرح "الأموال الخارجة" من "الأموال الواردة".

## 2-4-6 إدارة الحسابات المسموح والممنوع

### المسموح:

- إعداد خطة عمل وميزانيات وتوقعات التعادل. ستعمل إدارة الحسابات على تتبع نفقاتك وإيداعك النقدي حتى تتمكن من معرفة ما تنفقه والدخل الذي تحققه. ومع ذلك، فإن الغرض الأساسي من إدارة الحسابات هو تتبع أداء عملك باتجاه تحقيق أهداف خطة عملك.
- كن دقيقاً ومفصلاً قدر الإمكان حول معاملاتك المتعلقة بالدخل والنفقات. من الضروري تصنيف معاملاتك، وبالتالي تمكينك من إنشاء تقارير دقيقة.
- يفضل الاحتفاظ بالمستندات الأصلية، مثل الإيصالات والفواتير وكشوف الحسابات المصرفية لمدة ثلاث سنوات على الأقل. في حالة إجراء أي تدقيق أو مراجعة، يمكن أن تحدث المستندات الأصلية الفرق.

### الممنوع:

- لا تؤجل تسجيل المعاملات اليومية حتى تتراكم ويصعب تتبعها. تأكد من قيامك بأدارة حساباتك الخاصة وإدراج معاملاتك على أساس يومي أو نصف يومي.
- لا تسمح لعدة مستخدمين بالوصول إلى نظام إدارة الحسابات أو السجلات. من الأفضل اقتصر المستخدمين على صاحب العمل و / أو المحاسب.
- لا ينصح باستخدام نفس الأداة لإدارة الحسابات لتتبع المعاملات الشخصية والتجارية. أيضاً، استخدم حسابات منفصلة لتتبع الأنشطة التجارية المختلفة.

## 5-6 هامش الربح

هامش الربح هو النسبة التي تقيس مقدار الدخل الذي يتم الاحتفاظ به في شركة (أو عملية بيع أو صفقة معينة) مقارنة بإجمالي الإيرادات. إنه مقياس للربحية لمعرفة مقدار كل دينار عراقي من الإيرادات يتم الاحتفاظ به على شكل ربح.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الإيراد} - \text{التكلفة}}{\text{الإيراد}}$$

تحسب الشركة الناشئة صافي أرباحها عن طريق طرح جميع نفقاتها وقسمة هذا الرقم على إجمالي الإيرادات. لنأخذ على سبيل المثال مطبوعات أحمد وإيس كريم علياء. بلغت إيرادات أحمد 10 مليون دينار عراقي بعد خصم المصاريف والتكاليف التشغيلية الأخرى. حققت شركة أحمد للطباعة ربحاً صافياً قدره 2 مليون دينار عراقي. لذا فإن هامش ربح الشركة هو 20%. وهذا يعني أن 20% من إيراداتهم البالغة 10 ملايين دينار عراقي كانت أرباحاً. بعبارة أخرى، يحتفظ أحمد بـ 2 مليون مقابل كل 10 ملايين في الإيرادات. بلغت إيرادات آيس كريم علياء 20 مليون دينار وصافي ربح 3 مليون دينار عراقي. وعليه فإن هامش ربح علياء يبلغ 15%. على الرغم من أن علياء كسبت المزيد من الإيرادات وكان لها صافي ربح أكبر، إلا أن أحمد لديه هامش ربح أفضل، مما يعني أن أحمد يحتفظ بمزيد من المال من كل دينار عراقي في المبيعات.

يستخدم هامش الربح بشكل أفضل لمقارنة الشركات التي لها نفس الصناعة والتي لديها أرقام إيرادات ونماذج أعمال مماثلة. هامش الربح هو مجرد مقياس واحد للعديد من النسب التي تساعد المستثمر على تقييم السهم، حيث يعتبر هامش الربح هو مقياس للكفاءة، لكنه ليس مثاليًا. من الناحية النظرية، سيحقق أحمد ربحاً أكبر بكثير من علياء إذا تمكن من زيادة مبيعاته دون التضحية بهامش ربحه. ومع ذلك، من الناحية العملية، قد يكون استعداد علياء للتضحية بهوامش الربح من خلال منح المستهلكين سعراً أقل مما ساعدهم على مضاعفة الإيرادات مقارنة بأحمد. وبالتالي، هناك نسب أخرى يجب مراعاتها، مثل إجمالي الأصول، وصافي القيمة، وعائد كل سهم، وإجمالي حقوق الملكية، إلخ.

### 1-5-6 لماذا هامش الربح مهم

هامش الربح هو أحد أكثر الأرقام التي يمكن أن تقيس مقدار الدخل للشركة، ويلعب دوراً في العديد من الإجراءات المالية الأخرى. التغييرات في هوامش الربح تعتبر موضوع يحتاج إلى الكثير من التحليل. بشكل عام، يمكن أن تشير هوامش الربح المنخفضة إلى مشاكل لا تعد ولا تحصى، بدءاً من أوجه القصور في علاقات العملاء أو إدارة النفقات إلى أساليب المحاسبة غير مناسبة. ومع ذلك، فإن بعض الشركات تسعى جاهدة لتقليل الضرائب وبالتالي ستعمل عن عمد على تقليل هوامش الربح.

يختلف هامش الربح بشكل كبير بين الشركات والصناعات. يجب أيضاً التحليل بدقة عند مقارنة هامش الربح بمرور الوقت، حيث أن العديد من الشركات والصناعات منتظمة. لذلك، تكون المقارنات أكثر جدوى بشكل عام بين الشركات في نفس الصناعة، وينبغي تحديد الدخل الصافي "المرتفع" أو "المنخفض" في هذا السياق.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن هامش الربح ليس مقياساً لمقدار النقد الذي حققته الشركة خلال فترة معينة. يتضمن كشف الدخل، الذي يُشتق منه هامش الربح، عادةً المصاريف غير النقدية، مثل اندثار الاستثمارات على مدى سنوات عديدة، مثل أجهزة الكمبيوتر. من الضروري أيضاً فهم أن التغييرات في طرق المحاسبة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على هوامش الربح، وقد لا يكون لهذه التغييرات علاقة كبيرة بعمليات الشركة الفعلية.

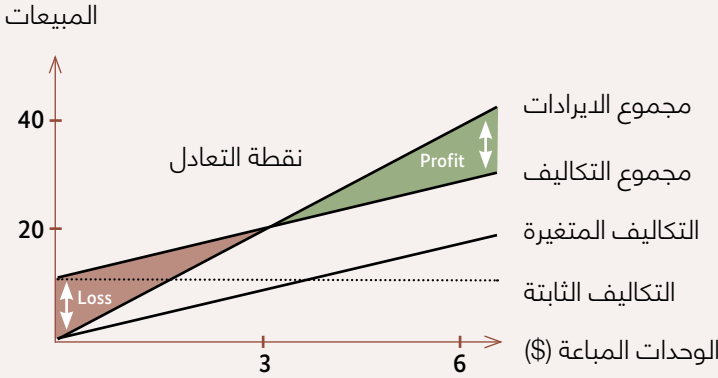
### 2-5-6 ما هو هامش الربح الجيد

قد تسأل نفسك، "ما هو هامش الربح الجيد؟" سيختلف الهامش الجيد اختلافاً كبيراً حسب الصناعة، ولكن كقاعدة عامة، يعتبر هامش الربح الصافي 10% متوسطاً، ويعتبر هامش 20% مرتفعاً (أو "جيد")، والهامش 5% منخفض. مرة أخرى، تختلف هذه الإرشادات بشكل كبير حسب الصناعة وحجم الشركة ويمكن أن تتأثر بعوامل أخرى مختلفة.

## 6-6 نقطة التعادل (BEP)

تشير نقطة التعادل في الاقتصاد والأعمال وحساب التكاليف إلى النقطة التي تتساوى فيها التكلفة الإجمالية وإجمالي الإيرادات. يتم اعتماد تحليل نقطة التعادل لتحديد عدد الوحدات أو مقدار الإيرادات اللازمة لتغطية التكاليف الإجمالية (التكاليف الثابتة والمتغيرة). في نقطة التعادل، لا يوجد صافي ربح أو خسارة.

أي شركة ناشئة أو مشروع أو شركة تريد جني الأرباح ترغب في الوصول إلى نقطة التعادل الخاصة بها وتجاوزها في النهاية. ببساطة، إنها النقطة التي تلتقي فيها التكلفة الإجمالية ومنحنيات الإيرادات الإجمالية.



يمكن إجراء حساب نقاط التعادل BEP بطريقتين: الأولى هي تحديد عدد الوحدات التي يجب بيعها لتغطية التكلفة الإجمالية. الطريقة الثانية هي تحديد عدد المبيعات، بالمال، التي يجب القيام بها لتغطية التكاليف الكاملة.

## 6-6-1 لماذا تعتبر نقطة التعادل مهمة؟

يمكن لأي عمل أن يحول الكثير من المال ولكن لا يزال هناك خسارة. تساعد معرفة نقطة التعادل في تحديد الأسعار وتعيين ميزانيات المبيعات وإعداد خطة عمل. يعد حساب نقطة التعادل أداة مفيدة لتحليل الأرباح المهمة لعملك، بما في ذلك حجم المبيعات ومتوسط تكاليف الإنتاج ومتوسط سعر المبيعات.

من خلال تحديد نقطة التعادل الخاصة بك، سوف تكون قادراً على القيام بما يلي:

- سيكون الجدول الزمني لخط إنتاجك الحالي مربحاً.
- إلى أي مدى يمكن أن تنخفض المبيعات قبل أن تبدأ في تكبد الخسائر.
- كم عدد الوحدات التي تحتاج إلى بيعها قبل أن تحقق ربحاً.
- كيف سيؤثر خفض السعر أو حجم المبيعات على أرباحك.
- مقدار الزيادة في السعر أو حجم المبيعات الذي ستحتاجه لتعويض الزيادة في التكاليف الثابتة.
- كيف يكون للإيرادات من منتج أو خدمة القدرة على تغطية تكاليف الإنتاج / التسليم ذات الصلة لهذا المنتج أو الخدمة.
- قرارات تجارية أكثر استنارة، مثل إعداد العطاءات التنافسية وتحديد الأسعار والتقدم بطلب للحصول على قروض.

يتمثل أهم استخدام لنقطة التعادل في التعرف على مدى ملاءمة التكاليف الثابتة والمتغيرة. تكون التكاليف الثابتة أقل مع وجود موظفين ومعدات أكثر مرونة، مما يؤدي إلى انخفاض نقطة التعادل. لذلك، لا يمكن المبالغة في أهمية نقطة التعادل من أجل تحديد مسار العمل واتخاذ القرار الصحيح.

ومع ذلك، فإن إمكانية تطبيق تحليل التعادل تتأثر بالعديد من الافتراضات. قد يؤدي انتهاك هذه الافتراضات إلى استنتاجات خاطئة.

## 2-6-6 كيفية احتساب نقطة التعادل

هناك عدد من الطرق التي يمكنك من خلالها حساب نقطة التعادل.  
أ. حساب نقطة التعادل بالوحدات (N) = عدد الوحدات )

$$\begin{aligned} \text{إجمالي التكاليف} &= \text{التكاليف المتغيرة } x N + \text{التكاليف الثابتة} \\ \text{الإيرادات} &= \text{سعر الوحدة } \times N \\ \text{نقطة التعادل} &\text{ هي } N \text{ المنتج التي لا تحقق ربحاً. هذا يعني:} \\ \text{الإيرادات} - \text{إجمالي التكاليف} &= 0 \\ \text{السعر لكل وحدة } x N - (\text{التكاليف المتغيرة } x N + \text{التكاليف الثابتة}) &= 0 \\ N x (\text{السعر لكل وحدة} - \text{التكاليف المتغيرة}) - \text{التكاليف الثابتة} &= 0 \\ \text{لذا فإن نقطة التعادل لـ } N &\text{ هي:} \end{aligned}$$

$$N (\text{عدد الوحدات}) = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{(\text{السعر لكل وحدة} - \text{التكاليف المتغيرة})}$$

ب. تستخدم الصيغة المباشرة التكاليف الثابتة وهامش الربح الإجمالي لتحديد نقطة التعادل. توجد التكاليف الثابتة بغض النظر عن المبلغ الذي تبيعه أو لا تبيعه، وتشمل المصاريف مثل الإيجار والأجور والطاقة وما إلى ذلك. هامش الربح الإجمالي هو النسبة المئوية للمبيعات المتبقية بعد طرح تكلفة إنتاج البضائع المباعة من شكل إجمالي المبيعات.

$$\begin{aligned} \text{نقطة التعادل} &= \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش الربح الإجمالي}} \\ \text{هامش الربح الإجمالي} &= (\text{الإيرادات} - \text{تكلفة البضائع}) / \text{الإيرادات} \end{aligned}$$

## 3-6-6 كيفية استخدام تحليل نقطة التعادل

يسمح لك تحليل نقطة التعادل بتحديد نقطة التعادل الخاصة بك، ولكن هذه ليست نهاية حساباتك. بمجرد حل الأرقام، قد تجد أنه يجب عليك بيع العديد من المنتجات أكثر مما أدركت لتحقيق التعادل. في هذه المرحلة، عليك أن تسأل نفسك ما إذا كانت خطتك الحالية واقعية؟ هل تريد رفع الأسعار؟ هل تحتاج إلى إيجاد طريقة لخفض التكاليف؟ أو كلاهما؟ سيكون من المفيد أن تفكر أيضًا فيما إذا كانت منتجاتك ستنتج في السوق. فقط لأن تحليل التعادل يحدد عدد المنتجات التي تحتاج إلى بيعها، فليس هناك ما يضمن بيعها.

من الناحية المثالية، يجب عليك إجراء هذا التحليل قبل بدء عمل تجاري، حتى يكون لديك فكرة جيدة عن المخاطر التي تنطوي عليها. بمعنى آخر، يجب أن تعرف ما إذا كان العمل يستحق ذلك. يجب على الشركات القائمة إجراء هذا التحليل قبل إطلاق منتج أو خدمة جديدة لتحديد ما إذا كان الربح المحتمل يستحق تكاليف بدء التشغيل.

تحليل التعادل ليس مفيدًا فقط لتخطيط بدء التشغيل. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن للشركات استخدامها في عملياتها اليومية والتخطيط.

أ. الأسعار: إذا أظهر تحليلك أن سعرك الحالي منخفض جدًا بحيث لا يمكنك من تحقيق نقطة التعادل في الإطار الزمني الذي تريده، فقد ترغب في رفع تكلفة العنصر. لذلك، تأكد من التحقق من تكلفة العناصر المماثلة، حتى لا تخرج من سوق المنافسة.

ب. المواد: هل تكلفة المواد والعمال غير مستدامة؟ ابحث عن كيفية الحفاظ على مستوى الجودة الذي تريده مع خفض التكاليف.

ج. المنتجات الجديدة: قبل إطلاق منتج جديد، ضع في اعتبارك التكاليف المتغيرة الجديدة والتكاليف الثابتة، مثل رسوم التصميم والترويج.

د. التخطيط: عندما تعرف بالضبط المبلغ الذي تحتاج إلى تحقيقه، يصبح من الأسهل تحديد أهداف طويلة الأجل. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في توسيع نطاق عملك والانتقال إلى مساحة أكبر بإيجار أعلى، فيمكنك تحديد مقدار الزيادة التي تحتاج إلى بيعها لتغطية التكاليف الثابتة الجديدة.

هـ. الأهداف: إذا كنت تعرف بالضبط عدد الوحدات التي تحتاج إلى بيعها أو مقدار الأموال التي تحتاجها لتحقيق التعادل، فيمكن أن تكون بمثابة أداة تحفيزية قوية لك ولفريقك.



## إدارة المشروع وبناء الفريق

# 7



# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 7-1 المقدمة

في الفصول السابقة، تعلمت العديد من المهارات وتم تكليفك بتمارين لممارسة تعلمك. نأمل أن تكون قد تعلمت كيفية إدارة عملية بناء النموذج الأولي (مخطط نموذج العمل)، وكيفية اختبار النموذج الأولي الخاص بك والتحقق منه (منهجية الشركات الناشئة المرنة) وكيفية إنشاء كشوفاتك المالية في شكل منظم. هذا يعني تقسيم كل جزء من مشروعك إلى مشروع فرعي من أجل إدارة النتائج والحفاظ عليها بكفاءة.

سيقدم لك هذا الفصل إدارة المشروع ويوضح كيف يمكنك بناء فريقك من أجل تقديم عرض القيمة الخاص بك إلى شرائح العملاء والحفاظ على العملاء.

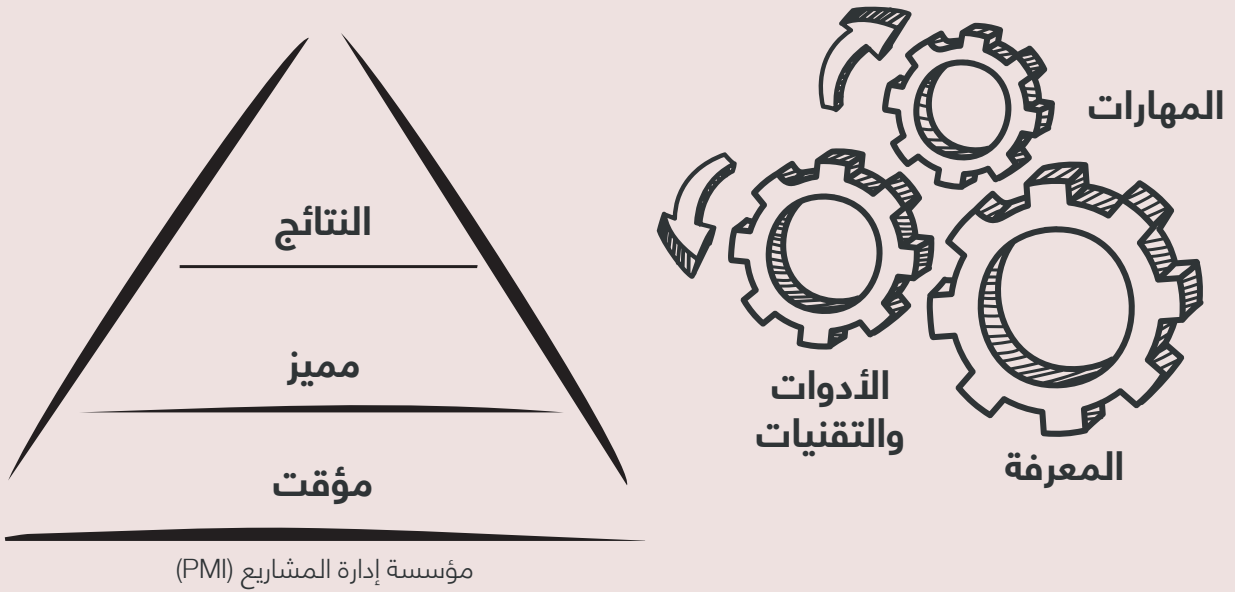
إلى جانب هذا الفصل، يركز قسم المحتوى الإضافي على نظريات إدارة الجودة المختلفة، للتأكد من أن جودة منتجاتك و / أو خدماتك لا تتأثر أثناء التنفيذ.





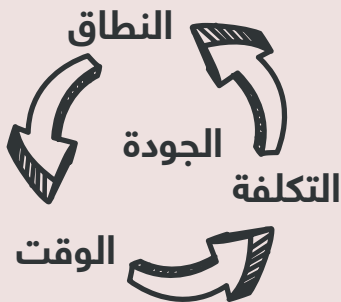
## 7-2 أساسيات إدارة المشروع

كما هو محدد في **الفصل الرابع**، المشروع هو مسعى مؤقت ببداية ونهاية محددتين، وبالتالي نطاق وموارد محددة. تقوم إدارة المشروع بعد ذلك بتطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.



إدارة المشروع هي ممارسة قيادية لعمل الفريق لتحقيق الأهداف وتلبية معايير النجاح في وقت محدد. التحدي الأساسي لإدارة المشروع هو تحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة. بعد ذلك، تطبق إدارة المشروع المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع. في حين أن إدارة المشاريع كانت تمارس منذ فترة طويلة بشكل غير رسمي، إلا أنها بدأت في الظهور كمهنة متميزة في منتصف القرن العشرين. من خلال هذا الاحتراف، تم تحديد التحدي الأساسي لإدارة المشروع على أنه التعامل مع ما يسمى قيود المشروع، أي الوصول إلى جميع أهداف المشروع في الوقت المتاح والميزانية المحددة للمشروع.

### 7-2-1 قيود المشروع



قيود المشروع تقيد أو تملئ إجراءات فريق المشروع. ما يسمى بـ "القيود الثلاثي" - "مثلث" الوقت والتكلفة والنطاق - هي المؤثر الأكبر، ويجب على كل مشروع التعامل مع واحد أو كل هذه القيود الثلاثة للمشروع. يُعرف القيود الثلاثي أيضًا بأسماء مثلث إدارة المشروع، مثلث الحديد ومثلث المشروع. وتتكون مما يلي:

- التكلفة - الجانب المالي لمشروع معين أو ميزانية المشروع
- النطاق - هدف المشروع
- الوقت - الجدول الزمني للمشروع

## 7-2-2 دورة حياة المشروع

لإدارة مشروع بشكل احترافي، تحتاج إلى فهم دورة حياة المشروع، التي تتكون من مجموعات العمليات الموضحة أدناه.

### مجموعة العمليات

هناك خمس مراحل لدورة حياة المشروع (تسمى أيضاً مجموعات العمليات الخمس): البدء والتخطيط والتنفيذ والرصد / المراقبة والإغلاق. تمثل كل مرحلة من مراحل المشروع هذه مجموعة من العمليات المترابطة التي يجب أن تحدث.



### البدء

وفقاً لمؤسسة إدارة المشاريع، تساعد عملية البدء في تحديد رؤية لما يجب تحقيقه. هذا هو المكان الذي يفوض فيه الراعي (المسؤول) رسمياً للمشروع، ويتم تحديد النطاق الأولي وتحديد أصحاب المصلحة. يعد تحديد أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لأن التحديد الصحيح (والإدارة اللاحقة) لأصحاب المصلحة يمكن أن يحقق أو يفسد المشروع. يتم تنفيذ مجموعة العمليات هذه بحيث يتم معاقبة المشاريع والبرامج من قبل الكيان الراعي ولضمان توافق المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. إذا لم يتم ذلك، يمكن بدء المشاريع وتنفيذها بدون هدف أو غرض حقيقي معلى.

يجب الإشارة إلى أن الإدارة تختار وتفوض مدير المشروع. من المهم تفويض وتثبيت مدير المشروع مبكراً لأن مدراء المشاريع غالباً ما يتمتعون بالمساءلة ولكن قيادة قليلة، ما لم تفوض بالمشروع رسمياً، فليس لديك مشروع.

بعض المستندات النموذجية التي تم إنشاؤها في مجموعة المشروع هذه، هي ميثاق المشروع وسجل أصحاب المصلحة.

### التخطيط

أحد العناصر الأساسية للتخطيط هو تطوير النطاق الإجمالي للمشروع، والذي قد يبدو كما لو أنه قد تم إنجازه في بدء النطاق، إلى جانب المخاطر والمعالم (الاحداث) والملخص والميزانية على مستوى عالٍ. سيتم تناول هذا الفصل من خلال عملية تخطيط متكررة وأكثر تفصيلاً، تسمى التفصيل التدريجي. وفقاً لدليل PMI، PMBOK® تحدد 24 عملية منفصلة تشارك في التخطيط. الأمر متروك لفريق المشروع ليقرر أي منهم يختار لمشروع معين. ومع ذلك، فإن المحصلة النهائية هي: الفشل في التخطيط، هو فشل الخطة. يبدأ عدد كبير جداً من المؤسسات مشروعاً في وضع تخطيط سريع الخطى، على أمل أن تأتي الأشياء أثناء سير المشروع. لسوء الحظ، يؤدي التخطيط غير الكافي عادة إلى الفوضى.

المفهوم الأساسي في التخطيط هو أنه يجعل الفريق يفكر مسبقاً في المشروع بأكمله. لذلك، فهم لا ينشئون مجموعة متنوعة من الخطط فحسب، بل يفكرون أيضاً في كل الأشياء التي قد تسوء (المخاطر) وكيف يمكن أن يستجيبوا لها. يجب على الفريق أيضاً البحث عن أشياء غير مقصودة قد تفيدهم - تسمى الفرص - يمكنهم الاستفادة منها. تم إنشاء الخطة لإدارة المشروع تسمى خطة إدارة المشروع، وهي وثيقة توجه تنفيذ المشروع. ستكون هذه الخطة هي وثيقة الإدارة الرئيسية للمشروع بأكمله

بدون الخوض في التفاصيل حول كل مستند تم إنشاؤه، ستتضمن القائمة المختصرة ما يلي:

- المستندات التي تحدد النطاق (ما نقوم به وما لا نفعله)
- المستندات التي تسرد المتطلبات التفصيلية
- المستندات التي تقدم تقديرات للتكاليف والوقت
- المستندات التي توفر الجدول الزمني
- المستندات التي تخطط للجودة والاتصالات والمخاطر والمشتريات

تحتاج أيضاً إلى إنشاء خطوط أساسية للنطاق والجدول الزمني والتكلفة والتي يمكنك بعد ذلك (في مرحلة المراقبة والتحكم) تتبع تقدمك. أيضاً، وطوال دورة حياة المشروع، تحتاج إلى التخطيط لكيفية إدارة وإشراك جميع أصحاب المصلحة المهمين.

خلال مرحلة التخطيط، يمكنك أن ترى أننا ننشئ خارطة طريق نحو النجاح. إذا فشلت في إعداد الخطط، سيفشل المهندس المعماري في إنشاء مخطط المبنى. في نهاية مجموعة العملية هذه، سيكون الفريق قادراً ليس فقط على فهم المهام الموكلة إليه، ولكن أيضاً ما سيستغرقه تنفيذ المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

المستندات النموذجية التي تم إنشاؤها في هذه المرحلة هي خطة إدارة المشروع والجدول الزمني وسجل المخاطر.

#### التنفيذ

الشيء التالي الذي يجب القيام به بعد التخطيط هو التنفيذ: القيام بالعمل. سيتبع التنفيذ خطة إدارة المشروع التي أنشأتها، مما يساعدك على البقاء على المسار الصحيح. في هذه المرحلة، يبدأ فريق المشروع في وضع المخرجات، بينما يقوم مدير المشروع بتنسيق تلك الموارد، والتي قد تكون الشيء الوحيد الذي حدث. ومع ذلك، يجب أن تحدث عدة أشياء أخرى أثناء التنفيذ.

يتطلب نجاح التنفيذ فريقاً جيداً. لذلك، فإن تطوير فريق مشروع قوي أمر ضروري. سيقوم مدير المشروع بتجميع وإدارة الفريق وتنميته من خلال أداء تمارين بناء الفريق. يدير مدير المشروع أيضاً الاتصالات ومشاركة أصحاب المصلحة، مما يضمن جودة المشروع والمنتج ويدعم جهود التعاقد مع البائعين.

يمكن أن يستمر تنفيذ المشروع لأيام أو سنوات، لكن لا يكفي مجرد التنفيذ. من الضروري التأكد من أن المشروع على المسار الصحيح. هذا هو المكان الذي تلعب فيه مجموعة العمليات التالية الخاصة بك.

لم يتم إنشاء مستندات جديدة في هذه المرحلة، يتم تحديث المستندات الموجودة فقط.

### الرصد والمراقبة

على عكس مجموعات العمليات الأخرى التي تحدث بالتتابع، فإن الرصد والمراقبة تحوم فوق المشروع بأكمله. تتضمن العملية تتبع ومراجعة وتنظيم تقدم المشروع وأدائه. أيضاً، تحديد أي مجالات تتطلب تغييرات في الخطة؛ وبدء التغييرات اللازمة. الرصد والمراقبة ضروريان لإعادة المشروع إلى المسار الصحيح، من خلال مقارنة الخطة بالوضع الفعلي، وقياس التعديلات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية

من الأمثلة على المجالات التي قد يتحكم فيها المرء النطاق والتكلفة والجدول الزمني. كل هذه لها اختلافات فيما يتعلق بالأدوات والتقنيات التي ستستخدمها لإدارتها. في جميع المناطق، يعتبر خط الأساس عاملاً مشتركاً تم تحديده أثناء مرحلة التخطيط. نظرًا لأننا نتتبع تقدمنا مقابل خطوط الأساس، يوصى بشدة بعدم تغيير خطوط الأساس هذه بسهولة. ولكن كما ذكرنا، يمكن فقط لمجلس الإدارة التحكم في التغيير والموافقة على هذه التغييرات.

الرصد والمراقبة تشبه القيادة في جميع أنحاء البلاد وفقًا لخطتك أو خارطة الطريق. إذا ضللت الطريق دون وجود نظام تحديد المواقع العالمي (GPS)، فستتوقف وتطلب الاتجاهات وتعود إلى المسار الصحيح. هناك خيار آخر وهو الحصول على معلومات جديدة، مثل طريق جديد من شأنه قطع ساعات من الرحلة، يمكنك تغيير خطتك أو تحديثها.

الدرس الذي سوف تتعلمه هنا، هو أن افتراض أنك تبقى على المسار الصحيح لمجرد أنك خطت للقيام بذلك هو وصفة للفشل. فقط الانتباه المستمر والتتبع وإعداد التقارير ستجعل المشروع يركز على تحقيق أهدافه.

لم يتم إنشاء مستندات جديدة في هذه المرحلة، يتم تحديث المستندات الموجودة فقط.

### الانغلاق

في هذه المرحلة، لا تقوم بإغلاق المشروع رسميًا فحسب، بل تحصل أيضًا على موافقة العميل وقبوله. في حين أن هذا يجب أن يكون بديهيًا، فغالبًا ما تتلاشى المشاريع. يبدأ الانغلاق بحضور عدد أقل من الأشخاص إلى الاجتماعات في حين يظهر الجميع في الاجتماع التالي كما وتملي (تنص) أفضل الممارسات على تطبيق الصرامة على بقية المشروع. يجب على مدير المشروع إغلاق المشروع رسميًا عن طريق أرشفة السجلات، وعقد جلسة الدروس المستفادة، بالإضافة إلى الاحتفال بالفريق وإطلاقه (حل الفريق). تعتبر الدروس المستفادة والمعلومات العامة الأخرى ضرورية لمنع التكرار في المشاريع المستقبلية؛ لذلك، يجب أرشفتها بعناية.

خلاصة القول هي أن مجموعات العمليات هذه ليست بالضرورة سهلة التنفيذ، ولكن عدم تطبيقها يعني أن الفريق قد لا يدرك أبدأ الفوائد الكاملة لمشاريعهم الاستراتيجية القوية.

## 3-7 استراتيجيات بناء الفريق

تكون شركتك جيدة فقط عندما تكون الفرق التي تقوم بالعمل جيدة. بدون وجود هيئة موحدة من الأفراد الموهوبين والمتحمسين الذين يمكنهم أيضًا العمل بشكل جيد معاً، فمن المرجح أن يكون نجاحك محدودًا. يجب أن تفكر في الاستراتيجيات التالية لتحقيق فريق يمكنه التنفيذ والأداء بفعالية.

### التوظيف الانتقائي

التوظيف هو المرحلة الأولى من بناء الفريق. يجب تعيين الأعضاء لتحقيق رؤية الشركة وتحقيق أهداف المشروع. إلى جانب مؤهلات الشخص أو خبرته العملية، يجب عليه/ها مشاركة الشغف والاهتمامات التي لديه. أفضل الفرق هي تلك التي تدور حول هدف وتوسع لتحقيق نفس الأهداف. يوصى بالسماح للفريق بأن يكون جزءًا من عملية المقابلة للمتقدمين اللاحقين. هذا يقلل من أي عقبات عند انضمام أعضاء جدد إلى الفريق.

### التشجيع

الفريق الجيد هو فريق واثق. مجموعة في روح معنوية جيدة. لذلك، يجب على الإدارة إعطاء الأولوية لتشجيع فريقهم والحفاظ على معنويات المجموعة. يجب على المدير الجيد أن يلاحظ ويتخذ إجراءً عندما يعاني الموظف من الإجهاد. يجب أن يمنع ذلك انتشار الروح المعنوية المنخفضة لبقية الفريق. هناك ممارسة أخرى وهي الاعتراف بمساهمة الفرد في الفريق، والتي يمكن أن تكون أداة مفيدة للتشجيع.

### التطور

يجب أن يتطور الفريق الفعال باستمرار لتلبية الاحتياجات التي يواجهونها، والتكيف مع نطاق عملهم. سوف يتطورون بطرق مختلفة ليكونوا في أفضل حالاتهم في المناخات التكنولوجية والتجارية المتغيرة باستمرار. يجب أن تكون الإدارة على اطلاع دائم بالاتجاهات (التغييرات أو الموضة) في مجالها، وأن تتطور جنبًا إلى جنب مع هذه الاتجاهات لخدمة عملائها بشكل أفضل. يمكن للمدراء المساعدة في تطوير الفريق من خلال توفير الفرص للأفراد للتوسع فيما يقومون به بالفعل بشكل جيد وكذلك تطوير نقاط قوتهم الطبيعية.

### الاستماع

يقدر الفريق الجيد كل مساهم على حدة، وبذلك يدرك أهمية الاستماع. كل عضو في الفريق قادر على تقديم أفكار ومدخلات فريدة، لكنهم لن يساهموا بنجاح الشركة إذا لم يعتقدوا أن أي شخص سيستمع إليهم. لن يكون لديك فريق مخصص وشامل إذا لم يكن لبعض الأعضاء أي مشاركة أو إذا كانت مجموعتك مكونة بالكامل من تأييد وموافقة دائمة. ومع ذلك، إذا استمع الجميع لبعضهم البعض، فسيكون لديك المزيد من الأفكار، وزيادة الاحترام الجماعي، وتحسين الروح المعنوية بشكل عام. يمكن أن تأتي بعض الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية وما إلى ذلك في النهاية من الاستماع، بينما يشارك أعضاء الفريق الآخرون دون خوف من النقد.

### تصحيح المسار

أنجح الناس لذين يتعرفون على الخطأ ويتحملون المسؤولية إذا ارتكبوه. ولا يخلون من تصحيح ذلك. قد تتخذ قراراً بتبين أنه سيئ، لكن هذا لا يعني أنه يجب عليك الالتزام به بعناد. في بعض الأحيان تحدث أفضل التغييرات كنتيجة مباشرة لخطة لم تنجح. تدرك أفضل الفرق أن تصحيح المسار ليس شيئاً يجب تجنبه أو لا يجب العمل عليه، ولكنه جزء أساسي من النجاح.

### فض النزاعات

قد يبدو الصراع شيئاً سيئاً، ولكن يحدث غالباً عندما يتم تطوير الاستراتيجيات والأفكار بشكل مثالي. يمكن أن تكون الخلافات مثمرة إذا تمت إدارتها باحترام ولم تخرج عن السيطرة. تحترم أفضل الفرق بعضها البعض، وتعمل على حل خلافاتهم بدلاً من ترك الاختلافات تقسمهم. إذا تمت إدارة الصراع بشكل جيد، يمكن أن يكون حريقاً يتم التخلص منه بدلاً من تدميره.

### الإبداع

تزدهر الفرق ويتم دفعها نحو الإبداع إذا كانت بيئتهم تعزز هذا الإبداع. التفكير خارج الصندوق شيء جيد. يشجع مكان العمل الجيد الإبداع والخروج من المكتب من وقت لآخر. يمكن أن يؤدي قضاء بعض الوقت في بيئة جديدة إلى إطلاق أفكار جديدة وإنتاج سياق أكثر استرخاءً للعصف الذهني والتخطيط. هناك طريقة أخرى لمساعدة رابطة الفريق وهي السفر إلى موقع جديد أو تجربة شيء جديد أو ثقافة مختلفة.

### الوعي الذاتي

يتطلب بناء فريق رائع معرفة نقاط قوة كل عضو. يجب أن يلعب كل فرد دوراً يؤدي إلى أظهار نقاط قوته، ويتم وضعه في هذا الدور من قبل الإدارة التي تعرف المواهب الخاصة لكل عضو في الفريق. ولكن يجب أن تعرف الإدارة نفسها أيضاً وأن تكون على دراية بموعد التحرك أو التراجع. كيف ينظر إليهم موظفونهم؟ كيف يمكنهم كسب الاحترام بشكل أفضل؟ تدرك الإدارة الجيدة - والفرق الجيدة - نقاط قوتهم وضعفهم، ويستخدمون مواهبهم ويحسنون جوانبهم الأضعف.

### بناء العلاقات

ليس من غير المألوف أن يكون أعضاء فريقك ليسوا أصدقاء خارج العمل، ولكنه يساعد الفريق في التعرف على بعضهم البعض. تتمثل إحدى مزايا قضاء الوقت معاً خارج المكتب في أنه يمكن للناس الاسترخاء قليلاً، والتحرر من المواعيد النهائية، وتوقعات الإنتاجية، وما إلى ذلك. يساعد التعرف على بعضهم البعض خارج المكتب على تنمية الثقة وبناء الاحترام وخلق بيئة أفضل عندما تعود إلى مكتبك.



# محتوى إضافي

## 7-4 نظريات إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي هيئة لتحسين الجودة من المنهجيات القائمة على العملاء والموجهة نحو الخدمة. تم تطوير إدارة الجودة الشاملة لأول مرة في اليابان، ثم انتشرت في شعبيتها. ومع ذلك، في حين أن إدارة الجودة الشاملة قد تشير إلى مجموعة من الممارسات القائمة على العملاء والتي تهدف إلى تحسين الجودة وتعزيز تحسين العملية، إلا أن هناك العديد من النظريات المختلفة في العمل التي توجه ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

### نظرية دمينغ

تستند نظرية دمينغ حول إدارة الجودة الشاملة على أربعة عشر نقطة من الإدارة التي حددها، ونظام المعرفة العميقة، ودورة شيوارت (خطط - افعل - تحقق - اعمل) (Plan-Do-Check-Act). وهو معروف بنسبته، تلك الجودة تساوي نتيجة جهود العمل على التكاليف الإجمالية. إذا كانت الشركة ستركز على التكاليف، فالمشكلة هي أن التكاليف ترتفع بينما تتدهور الجودة. يتكون نظام المعرفة العميقة لدمينغ من النقاط الأربع التالية:

- تقدير النظام - فهم الطريقة التي تعمل بها عمليات وأنظمة الشركة
- معرفة التباين - فهم الاختلاف الذي يحدث وأسباب التباين
- نظرية المعرفة - فهم ما يمكن معرفته
- معرفة علم النفس - فهم الطبيعة البشرية

من خلال إدراك الأنواع المختلفة من المعرفة المرتبطة بالمنظمة، يمكن إدارة الجودة بشكل أفضل. الجودة تنطوي على عمليات التغيير والتبديل باستخدام المعرفة. النقاط الأربعة عشر لنظرية دمينغ حول إدارة الجودة الشاملة هي كما يلي:

1. خلق ثباتية للفرص
2. تبني الفلسفة الجديدة
3. أوقف الاعتماد على عمليات الرقابة الجماعية
4. لا تكافئ الأعمال بناءً على السعر
5. تهدف إلى تحسين الإنتاج والخدمة المستمر
6. المشاركة في أحدث تدريب أثناء العمل
7. تنفيذ الأساليب المتطورة للقيادة
8. اقض على الخوف من الشركة
9. تفكيك الحواجز الإدارية
10. تخلص من أهداف العمل القائمة على الكمية
11. تخلص من الحصص والمعايير
12. دعم المهن الحرفية
13. تأكد من تدريب وتعليم الجميع
14. تأكد من أن هيكل الإدارة العليا يدعم النقاط الثلاث عشرة السابقة

المستمر. في مرحلة التخطيط، يتم تحديد الأهداف والإجراءات. بعد ذلك، تقوم بإجراءاتك وتنفذ تحسينات العملية. بعد ذلك، عليك التحقق للتأكد من الجودة مقابل الأصل. أخيراً، يتطلب العمل تحديد المكان الذي يجب أن تحدث فيه التغييرات من أجل التحسين المستمر قبل العودة إلى مرحلة التخطيط.



## نظرية كروسبي

فيليب كروسبي هو شخص آخر له الفضل في بدء حركة إدارة الجودة الشاملة. لقد أوضح نقطة، مثل ديمينغ، أنه إذا أنفقت الأموال على الجودة، فهذا يعني أن الأموال تنفق جيدًا. أسس كروسبي نظريته على أربعة مبادئ مطلقة لإدارة الجودة وقائمه الخاصة المكونة من أربعة عشر خطوة لتحسين الجودة.

المطلقات الأربعة لكروسبي هي:

- نحدد الجودة على أنها الالتزام بالمتطلبات
- الوقاية هي أفضل طريقة لضمان الجودة
- عدم وجود عيوب (أخطاء) هو معيار الأداء للجودة
- الجودة تقاس بسعر عدم المطابقة

خطوات كروسبي الأربعة عشر لتحسين المستمر للجودة هي:

1. تحقيق الالتزام التام من الإدارة
2. تشكيل فريق تحسين الجودة
3. إنشاء مقاييس لكل نشاط تحسين الجودة
4. تحديد تكلفة الجودة وإظهار كيف سيساهم التحسين في المكاسب
5. تدريب المشرفين بشكل مناسب
6. شجع الموظفين على إصلاح العيوب والاحتفاظ بسجلات للمشكلات
7. إنشاء لجنة خالية من العيوب
8. تأكد من أن الموظفين والمشرفين يفهمون خطوات الجودة
9. أظهر التزام شركتك من خلال عقد يوم خالٍ من العيوب (المشاكل)
10. يتم تعيين الأهداف وفقًا لجدول زمني مدته 30 أو 60 أو 90 يومًا
11. تحديد الأسباب الجذرية للأخطاء وإزالتها من العمليات
12. إنشاء برامج حوافز للموظفين
13. إنشاء مجلس الجودة وعقد اجتماعات منتظمة
14. إعادة الخطوات من الخطوة الأولى

## نظرية جوزيف جوران

جوزيف جوران مسؤول عما أصبح يُعرف باسم "ثلاثية الجودة". تتكون ثلاثية الجودة من تخطيط الجودة وتحسين الجودة ومراقبة الجودة. إذا كان مشروع تحسين الجودة ناجحاً، فيجب تخطيط جميع إجراءات تحسين الجودة والتحكم فيها بعناية. يعتقد جوران أن هناك عشر خطوات لتحسين الجودة. هذه الخطوات هي:

1. يجب خلق وعي بفرص واحتياجات التحسين
2. يجب تحديد أهداف التحسين
3. التنظيم المطلوب للوصول إلى الأهداف
4. يجب توفير التدريب
5. بدء المشاريع
6. مراقبة التقدم
7. التعرف على الأداء
8. الإبلاغ عن النتائج
9. تتبع تحقيق التحسينات
10. كرر

### إطار عمل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

يعتمد إطار عمل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على تسعة معايير لإدارة الجودة. هناك خمسة عوامل تمكين (معايير تغطي أساس ما تفعله الشركة) وأربعة نتائج (معايير تغطي ما تحققه الشركة). والنتيجة هي نموذج يمتنع عن وصف أي منهجية واحدة، بل يعترف بالتنوع في منهجيات إدارة الجودة. المعايير التسعة كما حدتها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي:

1. التركيز على النتائج - إرضاء أصحاب المصلحة في الشركة بالنتائج التي حققها أصحاب المصلحة هو التركيز الأساسي.
2. التركيز على العملاء - من المهم أن تؤدي إدارة الجودة في الشركة إلى رضا العملاء.
3. ثبات الهدف والقيادة الحكيمة.
4. العملية والحقائق تشكل تركيز الإدارة - تقسم الإدارة كل شيء إلى أنظمة وعمليات وحقائق لتسهيل المراقبة.
5. تدريب وإشراك الموظفين - يجب أن يحصل الموظفون على فرص التطوير المهني وأن يتم تشجيعهم على الاستمرار في المشاركة في الشركة.
6. التعلم المستمر - يجب أن تتاح للجميع فرص التعلم في الوظيفة.
7. تطوير الشراكات - من المهم تشجيع الشراكات التي تضيف قيمة لعملية تحسين الشركة.
8. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة - يجب أن تتصرف الشركة دائماً بطريقة تكون مسؤولة فيها تجاه البيئة والمجتمع ككل.

### نظرية إيشيكاوا

غالباً ما يُعرف مبتكر النظرية الأخيرة، الدكتور كارو إيشيكاوا، بمخططة الذي يحمل الاسم نفسه، لكنه طور أيضاً نظرية حول كيفية تعامل الشركات مع مشاريع تحسين الجودة. إيشيكاوا يلقي نظرة على الجودة من وجهة نظر الإنسان. ويشير إلى أن هناك سبع أدوات أساسية لتحسين الجودة. هذه الأدوات هي:

- تحليل باريتو - يساعد تحليل باريتو على تحديد المشاكل الكبيرة في العملية
- مخططات السبب والنتيجة - تساعد مخططات السبب والنتيجة في الوصول إلى السبب الجذري للمشاكل
- التقسيم الطبقي - يحلل التقسيم الطبقي كيف تتلاءم المعلومات التي تم جمعها معاً
- فحص الأوراق - تحقق من الأوراق للبحث في عدد مرات حدوث المشكلة
- الرسوم البيانية - الرسوم البيانية ترصد التباين
- المخططات المبعثرة - توضح المخططات المبعثرة العلاقات بين مجموعة متنوعة من العوامل
- مخططات التحكم في العمليات - يساعد مخطط التحكم في تحديد الاختلافات التي يجب التركيز عليها

### ماذا عن النظريات المتنافسة؟

ما ورد أعلاه ليس سوى عدد قليل من العديد من نظريات إدارة الجودة الشاملة المختلفة، ولم نقم حتى بتغطية معايير سيكما الستة Six Sigma هنا. عند التعرف على إدارة الجودة الشاملة، من المهم أن تتذكر أن هذه إرشادات. ما يهم أكثر هو ان تقوم انت وشركتك باستمرار بأخذ خطوات نحو تحسين الجودة في مؤسستك وعملياتك. استخدم الأدوات التي ثبتت أنها تعمل وتظهر الالتزام. القيادة الملتزمة تعني موظفين ملتزمين.

### كايزن kaizen مقابل كايكاكو Kaikaku

بينما كان كايزن متواجداً في مفردات إدارة اللغة الإنجليزية لبضعة عقود، فإن كايكاكو هو واعد جديد نسبياً. كانت كايزن بأشكالها المختلفة شائعة جداً بين الشركات اليابانية لفترة طويلة، وكان كايكاكو أقل شيوعاً. كايكاكو، أو على وجه التحديد تحويل النموذج التشغيلي نحو غير مكتمل بالنص الاصلي

اكتسب نظام إنتاج تويوتا شهرة في السنوات الأخيرة حيث أدت أخبار نجاح تويوتا في جميع أنحاء العالم إلى قيام المزيد من الشركات بإعادة فحص طراز تويوتا وإجراء كايكاكو.

كايزن تعني "التحسين" وتستخدم على نطاق واسع للإشارة إلى التحسين المستمر الذي يتبع فلسفة تويوتا. هناك العديد من الطرق التي يمكنك من خلالها أداء كايزن ، بما في ذلك أحداث كايزن ، وجيشوكين ، والتحسينات التقنية في كل من العمليات والمعدات ، بالإضافة إلى أفكار التحسين البسيطة لنوع "كل شخص كل يوم". تنطبق عملية كايزن بشكل جيد على أي عملية. كايزن تعني "التغيير الجيد" وبحكم التعريف، يجب أن يكون تحسيناً للوضع الحالي.

كايكاكو تعني "التحول" أو "الإصلاح" وتنطوي على إعادة تصميم العمليات التجارية التي تعتبر جذرية وتصل عبر المؤسسة بأكملها. على المستوى المحلي، قد يؤدي نشاط كايزن إلى كايكاكو إذا تم إجراء تغيير جذري. بشكل عام، كايكاكو هو شيء يتم التخطيط له بعناية أكبر على مدى فترة زمنية أطول، بينما يمكن تخطيط وتنفيذ كايزن في أيام أو أسابيع. قد لا يكون لتطبيق كايكاكو دائماً نتيجة إيجابية، لأن "الإصلاحات" أو "التحويلات" قد تفشل في الواقع.

كل من كايزن وكايكاكو استراتيجيات أساسية. بدون ثقافة كايزن، لا يمكن أن ينجح كايكاكو. تتطلب التحويلات الناجحة طويلة الأجل سلسلة من النجاحات قصيرة المدى، ومشاركة كل فرد في المنظمة، والتحفيز نحو التحسين المحلي العملي. في أسوأ الحالات، يمكن أن يكون كايكاكو إصلاحاً من أعلى إلى أسفل، لا يأخذ في الاعتبار الحقائق المحلية، مما يؤدي إلى تحسن على مستوى السطح أو عدم حدوث تحسن، كما يتضح من جهود كايكاكو اليابانية المتعثرة.

وبالمثل، بدون كايكاكو، يمكن أن يكون كايزن مجرد سلسلة من التحسينات الإضافية التي لا تتماشى مع الاتجاه طويل الأمد للعمال أو تقدم نتائج محصلة نهائية. قد تفتقر كايزن بدون كايكاكو إلى إعادة تصور ما هو ممكن من خلال التقنيات الجديدة أو النماذج التشغيلية الجديدة أو خطوط الأعمال الجديدة، وقد تكون غير كافية للبقاء على المدى الطويل. كايزن دائماً تحسن الأداء، لكن بدون كايكاكو لا يكفي هذا التحسن. إنه ليس ابتكاراً أو عملية. إنه اللثمين. لكن الرسائل الكبيرة والمعقدة والشاملة ليس من السهل بيعها لجمهور الإدارة الذي يحركه بعض العبارات ذات النوتة الواحدة مثل "الابتكار" أو "المستقل" أو "المرونة". لذلك قمنا بتجزئة المناقشة لنعود إلى الأجزاء التي فاتتنا في عقد لاحق، ولنفتراض أنه يتعين علينا ترك بعض الاختيارات للجيل القادم من الاستشاريين ومعلمي الإدارة، الذين لم يولدوا بعد.





# التسويق والمبيعات 8



# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 8-1 المقدمة

في هذا الفصل سوف نتعرف على عمليات التسويق وعمليات البيع وكذلك الفرق بين التسويق والمبيعات. سيُفتح الفصل بتعريف التسويق ومقدمة لأساسيات عمليات التسويق. سنستكشف أيضًا مفهوم المزيج التسويقي وتقنيات التسويق التقليدية وكيف تختلف عن التسويق الرقمي أو عبر الإنترنت. سوف نتعلم أيضًا أي استراتيجيات تسويق من خلال الخط / فوق الخط / تحت الخط / ATL / BTL / TTL ستمنح منتجك أفضل عرض للمشتريين. بعد ذلك سنتناول التسويق الرقمي، مع التركيز على منصات التواصل الاجتماعي الأكثر استخدامًا في العراق، وهي Facebook و Instagram. أخيرًا، سوف نستكشف المبيعات وعمليات المبيعات، من تحليل عرض مبيعات جيد إلى نصائح حول بناء عمليات المبيعات الخاصة بك.



## 2-8 ما هو التسويق؟

وفقًا للمؤلف وأستاذ التسويق الدكتور فيليب كوتلر، فإن التسويق هو "علم وفن استكشاف وإنشاء وتقديم قيمة لتلبية احتياجات السوق المستهدفة بربح. يحدد التسويق الاحتياجات والرغبات غير المحققة. يحدد ويقيس ويحدد حجم السوق المحدد وإمكانات الربح. فهي تحدد القطاعات التي تستطيع الشركة تقديمها بشكل أفضل، وتقوم بتصميم المنتجات والخدمات المناسبة والترويج لها".

تُعرّف جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التسويق بأنه "النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات لإنشاء العروض التي لها قيمة للزبائن والعملاء والشركاء والمجتمع ككل والتواصل معها وتقديمها وتبادلها".

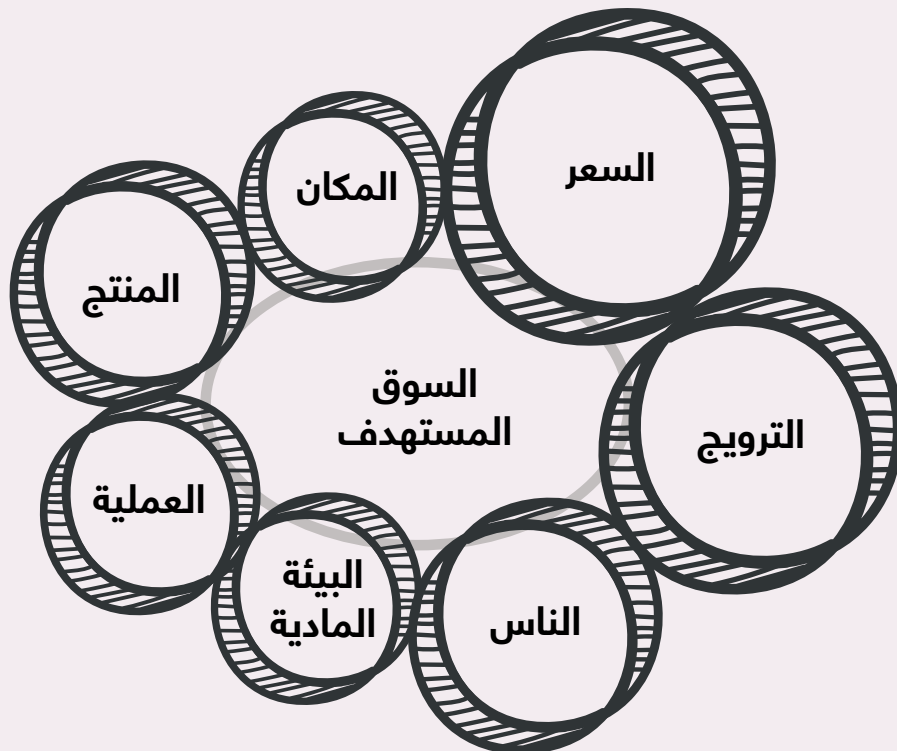
التسويق هو عملية مستمرة طوال العمر الافتراضي للمنتج / الخدمة. يواصل المسوقون تحليل الأسواق المحتملة للإجابة على أسئلة مهمة مثل: من هو عميلي المحتمل؟ ماذا يرغب العملاء المحتملين؟ لماذا سيرغبون في الدفع مقابل المنتج / الخدمة الخاصة بي؟

قبل الغوص في هذا الموضوع المثير للاهتمام، نحتاج إلى الإشارة إلى التطور الاستثنائي خلال العقود الثلاثة الماضية والذي حول التسويق من نشاط أولي إلى أشكال أكثر وأكثر تعقيدًا وتنوعًا. في الوقت الحاضر، يجب أن نفرق بين التسويق التقليدي والتسويق الرقمي. للحصول على لمحة عن هذا التطور، دعونا نلقي نظرة على مفهوم الدكتور فيليب كوتلر للمزيج التسويقي.

### 1-2-8 المزيج التسويقي

المزيج التسويقي مفهوم بسيط. يتعلق الأمر بوضع المنتج المناسب - أو مجموعة من المنتجات - في المكان المناسب، في الوقت المناسب والسعر المناسب. تم تقديم المزيج التسويقي في أواخر التسعينيات، ويتألف من أربعة أحجار أساسية مذكورة في التعريف: المنتج، والمكان، والترويج، والسعر ومن ثم أطلق عليه أيضا اسم (4Ps).

بمرور الوقت، وبسبب تغير عقليات العملاء، أصبحت هذه العناصر الأربعة غير كافية وتطلبت التوسع لتصبح 7 نقاط اليوم.



## دعنا نستكشف كل "P" من مزيج التسويق بمفرده:

### أ. المنتج Product

يشير المنتج إلى سلعة أو خدمة تقدمها الشركة للعملاء. من الناحية المثالية، يجب أن يلبي المنتج طلب المستهلك الحالي. أو قد يكون المنتج مقنعاً لدرجة أن المستهلكين يعتقدون أنهم بحاجة إلى الحصول عليه، وبالتالي يخلق طلباً جديداً. لتحقيق النجاح، يحتاج المسوقون إلى فهم دورة حياة المنتج، ويحتاج مديرو الأعمال إلى خطة للتعامل مع المنتجات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتهم. يحدد نوع المنتج أيضاً جزئياً المبلغ الذي يمكن تحصيله مقابلته، والمكان الأفضل وضعه وكيف ينبغي الترويج له.

### ب. السعر Price

السعر هو التكلفة التي يدفعها المستهلكون مقابل المنتج. يجب على المسوقين ربط السعر بالقيمة الحقيقية والمتصورة للمنتج، ولكن يتعين عليهم أيضاً مراعاة تكاليف التوريد والخصومات الموسمية وأسعار المنافسين. يمكن لرجال الأعمال إما رفع السعر، لذلك يُنظر إلى المنتج على أنه فاخر، أو قد يخفضون السعر حتى يتمكن المزيد من المستهلكين من تجربة المنتج. يحتاج المسوقون أيضاً إلى تحديد متى وما إذا كان الخصم مناسباً. يمكن للخصم في بعض الأحيان جذب المزيد من العملاء، ولكنه قد يعطي أيضاً انطباعاً بأن المنتج أقل حصرياً أو فخامة مما كان عليه عندما تم تحديده بسعر أعلى.

### ج. المكان Place

عندما تتخذ شركة قرارات بشأن موقع / مكان تسويق، فإنها تحاول تحديد المكان الذي يجب أن تباع فيه منتجاً وكيفية توصيل المنتج إلى السوق. يتمثل هدف رجال الأعمال دائماً في عرض منتجاتهم أمام المستهلكين الذين هم على الأرجح لشرائها. يأتي مكان وضع المنتج بأشكال مختلفة، مثل وضع منتج في متاجر معينة أو حتى تضييقه إلى موقع معين داخل متجر. في حالات أخرى، قد يشير ذلك إلى جذب الانتباه إلى المنتج من خلال ظهوره في البرامج التلفزيونية أو في الأفلام أو على صفحات الويب تابعة لجهات خارجية.

### د. الترويج Promotion

يشمل الترويج الإعلان والعلاقات العامة والاستراتيجية الترويجية للكشف للمستهلكين عن سبب حاجتهم لمنتج أو خدمة ولماذا يجب عليهم دفع سعر معين مقابل ذلك. يجب أن يأخذ الترويج في الاعتبار موقع العملاء وثقافتهم وخلفيتهم في كل من سيناريوهات التسويق خارج الإنترنت وعبر الإنترنت. يمكنك دراسة العملاء المحتملين من فهم دوافع سلوكهم تجاه تقديم منتجك / خدمتك، سواء كان ذلك في متجر بيع بالتجزئة أو متجر ويب أو على منصات وسائل التواصل الاجتماعي أو أي عدد من سيناريوهات العرض التقديمي الأخرى.

### هـ. الناس / الافراد People / Personnel

يعد دمج الأشخاص كجزء من المزيج التسويقي أمراً ضرورياً. يمكن للأشخاص جعل المنتجات والخدمات ناجحة، أو تشويه صورة المنتج. الناس هم الأكثر تأثيراً على صناعة الخدمات، على سبيل المثال الشركات التي لا تشارك في التصنيع.

### و. العملية / الأداء Process/ Performance

مثال على الأداء هو تقديم خدمة، مثل التعامل مع المبيعات ومعالجة الطلبات وخدمة ما بعد البيع. من الضروري أن يكون لديك معرفة جيدة حول ما إذا كانت الخدمة مفيدة أم لا للعملاء، حيث يمكن أن تكون عنصراً مهماً جداً في المزيج التسويقي. يميل عملاء اليوم إلى السؤال عن أدائك للحصول على فهم أفضل للخدمة. مثال على ذلك هو سؤال العملاء عن اللحوم إذا كانت "حليل أم لا" وما إذا كانت عبواتك صديقة للبيئة.

### ز. البيئة المادية Physical Evidence

عامل حاسم آخر يؤثر على أداء العمل هو الدليل المادي. على الرغم من أن التجارة الإلكترونية تتطور، إلا أن رغبة العميل في تجربة الوجود المادي للعمل لا تزال مهمة. في بعض الأحيان، حتى لو كنت تعمل بشكل كامل عبر الإنترنت، لا تزال بحاجة إلى تصوير موظفيك ومكاتبك بالفيديو وتقديمهم أمام عملائك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. يعد إنشاء ملفات التعريف الشخصية والحفاظ عليها أمراً مهماً لوكلاء خدمة العملاء لديك حتى يتمكنوا من التفاعل مع العملاء بطريقة أكثر إنسانية.



في تطور المزيج التسويقي، أصبح العملاء مهتمين أكثر فأكثر بالتعرف على الأشخاص الذين يقفون وراء منتج / خدمة بالإضافة إلى سلسلة القيمة، أي الموردين الخارجيين. قد يذهب اهتمام الناس إلى أبعد من ذلك لرغبتهم في فهم المزيد عن عمليتك، مثل أسلوب الاتصال الخاص بك وما إذا كنت تقوم بإعادة التدوير. في حين أن كونك مرئيًا فعليًا للعملاء أمر مهم، إلا أن هناك استثناءات، مثل Amazon. جميع تفاعلاتهم مع العملاء افتراضية وغير شخصية، لكنهم يصورون مقاطع فيديو للمستودعات والموظفين من وقت لآخر لمنح عملائهم إحساساً مادياً.

## 8-2-2 التسويق التقليدي مقابل الرقمي



اليوم، نحن نعيش في عصر المعلومات والرقمية. لذلك يجب أن نفرق بين التسويق المادي التقليدي أو وسائل الإعلام الجماهيرية والمنصات الرقمية والأدوات والتقنيات الحالية للتواصل مع العملاء المحتملين والحاليين.

### التسويق التقليدي

التسويق التقليدي هو أي تسويق لا يتم عبر الإنترنت، مثل الصحف المطبوعة والبريد المباشر والهاتف والإعلانات الخارجية مثل اللوحات الإعلانية. تم تصميم طرق التسويق التقليدية للوصول إلى الجمهور المستهدف، ولا تزال مستخدمة حتى اليوم على الرغم من التحول الرقمي الهائل للتسويق. تُدرس مدارس التسويق اليوم مزيجاً من هذه التقنيات جنباً إلى جنب مع التقنيات عبر الإنترنت لتحقيق أقصى قدر من التواصل وإيصال المنتج / الخدمة إلى نطاق أوسع من العملاء.

### التسويق الرقمي / عبر الإنترنت

وفقاً لـ Investopedia، فإن التسويق الرقمي هو "استخدام الإنترنت والأجهزة المحمولة والوسائط الاجتماعية ومحركات البحث والقنوات الأخرى للوصول إلى المستهلكين. يعتبر بعض خبراء التسويق أن التسويق الرقمي يسعى جديد تماماً يتطلب طريقة جديدة في التعامل مع العملاء وطرقاً جديدة لفهم كيفية تصرف العملاء مقارنةً بالتسويق التقليدي".

لفهم الفرق بين التسويق التقليدي والرقمي بشكل أفضل، دعنا ندرج بعض التقنيات ضمن الفئة الصحيحة. في الجدول أدناه، قد تلاحظ أن بعض تقنيات التسويق يمكن أن تكون على كلا الجانبين، مثل تسويق البث عبر الراديو والتلفزيون.

أدوات وتقنيات التسويق التقليدي	أدوات وتقنيات التسويق الرقمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• البريد المباشر</li> <li>• تسويق وسائل الإعلام المطبوعة</li> <li>• تسويق البث</li> <li>• خارج المنزل - التسويق خارج المنزل</li> <li>• التسويق وجهاً لوجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسويق المحتوى</li> <li>• تحسين محركات البحث (SEO)</li> <li>• التسويق عبر محرك البحث (SEM)</li> <li>• التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM)</li> <li>• إعلانات الدفع عند النقر (PPC)</li> <li>• التسويق بالتبعية</li> <li>• التسويق عبر البريد الإلكتروني</li> <li>• تسويق الرسائل الفورية</li> <li>• إعلانات إذاعية</li> <li>• الإعلانات التلفزيونية</li> </ul>

لتجنب الالتباس حول كيفية ووقت استخدام أي من العناصر المذكورة أعلاه، دعنا نتعمق في جانب تسويق آخر يسمى خلال الخط / فوق الخط / تحت الخط ATL / BTL / TTL.

## 3-2-8 التسويق من خلال الخط / فوق الخط / تحت الخط

تخيل خط أمامك. هذا الخط هو الفاصل بين التسويق مع أو بدون تعريف واضح للجمهور المستهدف. دعنا الآن نتنقل في المناطق أعلاه وأسفل وعبر هذا الخط من التجزئة.

### التسويق فوق الخط (ATL)

تركز ATL على توجيه الاتصال نحو السوق دون تجزئة. جميع الرسائل الترويجية جماعية ولا تركز على مجموعة معينة. يستخدم المسوقون هذه الاستراتيجية لتشجيع العملاء على زيارة المتاجر وتعرضهم للمنتج. تساعد هذه الاستراتيجية الشركات على الوصول إلى جمهور أكبر وخلق رؤية للعلامة التجارية. الفكرة هي إعلام العملاء بتوفر المنتج.

### تنفيذ أنشطة ATL:

- التلفزيون: حملات إعلانية موجهة على المستوى الإقليمي أو الوطني
- وسائل الإعلام المطبوعة: الرسائل الترويجية في الصحف والمقالات والإعلانات عبر الإنترنت
- الراديو: البث الإذاعي الوطني أو الإقليمي

### التسويق تحت الخط (BTL)

أنشطة BTL أكثر تركيزاً وموجهة نحو مجموعات محددة من العملاء. يتم إنشاء إعلانات BTL حول الخصائص الديموغرافية والنفسية لقطاعات معينة من العملاء. الاتصال محدد للغاية ويهدف إلى اكتساب التحويلات.

الميزة الرئيسية لإعلان BTL هي أنه يمكن تتبع نتائج الحملة بسهولة وحساب العائد على الاستثمار (ROI). يمكن أيضاً تصميم الحملات لمجموعات فرعية مختلفة من المستهلكين ضمن شريحة واحدة.

### تنفيذ أنشطة BTL:

- الإعلانات الخارجية: اللوحات الإعلانية، النشرات، اللافتات، الساندوتش بورد
- التسويق المباشر: الرسائل القصيرة ورسائل البريد الإلكتروني ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي والنشرات
- الرعاية: الأحداث والمسابقات
- العلاقات العامة: المؤتمرات الصحفية، التسويق على نطاق واسع
- الترويج داخل المتجر: الترويج المرئي، النوافذ المنبثقة لمتاجر البيع بالتجزئة، أخذ العينات، ترويج المبيعات

### من خلال التسويق عبر الخط (TTL)

يجمع إعلان TTL بين استراتيجيات ATL و BTL. الهدف هو الحصول على نظرة شاملة للسوق والتواصل مع العملاء بكل طريقة ممكنة. نظراً لنشر كل من استراتيجيات ATL و BTL ، فمن المرجح أن تؤدي استراتيجيات TTL إلى رؤية العلامة التجارية واسترجاعها بشكل أفضل.

التحدي الرئيسي لاستراتيجية TTL هو التكلفة المرتبطة بتنفيذ الحملات الترويجية المختلفة. يمكن فقط للشركات الراسخة أو المؤمنة مالياً تحمل استراتيجية TTL.

### تنفيذ أنشطة TTL:

- تسويق بزاوية 360 درجة: استخدام كل من أنشطة ATL و BTL - على سبيل المثال، إعلان تلفزيوني مُكَمَّل بكتيبات للمنتج مرفقة بالصحف.
- التسويق الرقمي: لافتات وأزرار على الإنترنت، منشورات على مواقع التواصل الاجتماعي، مقالات في المدونات.



"لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بالتسويق. بينما قد تعمل أنشطة ATL لبعض الشركات، قد يحتاج البعض الآخر إلى استكمالها بـ BTL. يعتمد ذلك على قراءة جهات التسويق للسوق والعلاقة بين العميل والمراسلة."

نظراً لأننا نعيش في عصر المعلومات / الرقمية، دعنا نركز على التسويق الرقمي والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وكلاهما ربما يكون أسهل بالنسبة لك للوصول إليه وتحمله وتنفيذه

## 4-2-8 الوسائط الرقمية في جميع أنحاء العالم وفي العراق

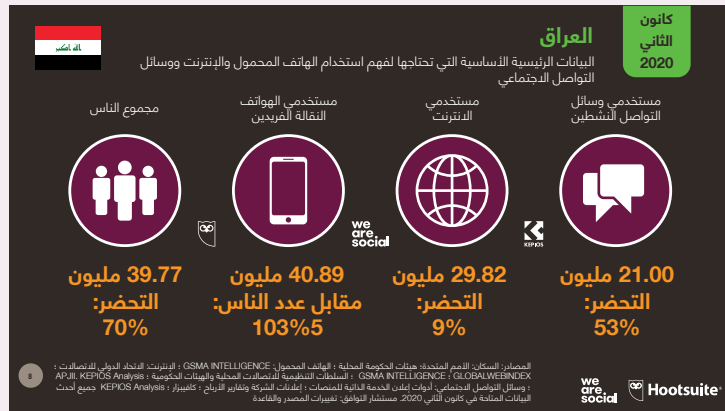
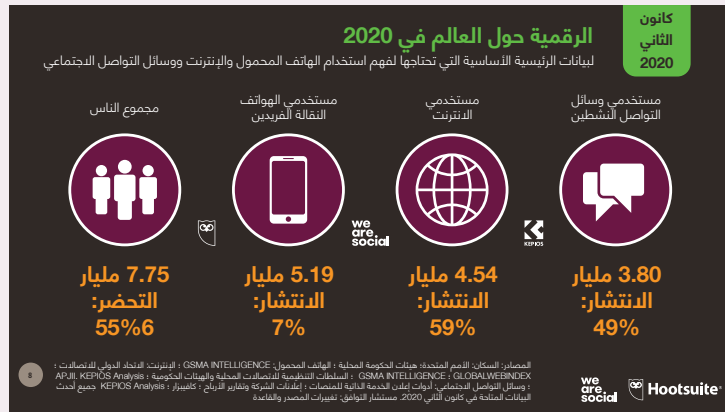
مع بداية عقد جديد، أصبح من الواضح بشكل متزايد أن الوسائط الرقمية والمنتقلة ووسائل التواصل الاجتماعي أصبحت جزءاً لا غنى عنه في الحياة اليومية للناس في جميع أنحاء العالم. يستخدم المستهلكون الإنترنت لاستهلاك المحتوى ونشره: فهم يقرؤون المحتوى ويشاهدونه ويستخدمونه.

تم إنشاء وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة للتواصل مع الأصدقاء والعائلة، لكن الشركات لاحقاً أرادت الاستفادة من أداة الاتصال الجديدة الشهيرة هذه للوصول إلى عملاء جدد. تكمن قوة وسائل التواصل الاجتماعي في القدرة على الاتصال ومشاركة المعلومات على الفور وفي وقت واحد مع أي شخص على الأرض - أو حتى خارج الأرض!

لفهم السوق الخاص بك، تحتاج أولاً إلى معرفة حجم سوقك عبر الإنترنت على مستوى العالم وعلى الصعيد الوطني. تحتاج بعد ذلك إلى التفكير في كيفية إعداد خطة ذكية للوصول إلى جمهورك بشكل عضوي وعبر الإعلانات المدفوعة.

رؤى رقمية عالمية  
يستخدم الآن 4.5 مليار شخص في جميع أنحاء العالم الإنترنت، أي ما يعادل 60% تقريباً من سكان العالم. هناك 3.5 مليار مستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي حول العالم. وهذا يعادل حوالي 45% من سكان العالم الحاليين

يلعب الإنترنت أيضاً دوراً أكثر أهمية في حياتنا، حيث يقضي مستخدمو الإنترنت في العالم في المتوسط 6 ساعات و 43 دقيقة على الإنترنت كل يوم



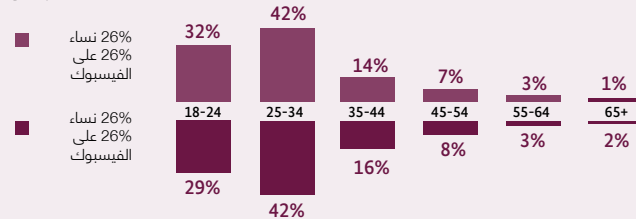
رؤى رقمية محلية (العراق)  
• كان هناك 29.82 مليون مستخدم للإنترنت في العراق في كانون الثاني 2020.

• ارتفع عدد مستخدمي الإنترنت في العراق بمقدار 11 مليون (+55%) بين عامي 2019 و 2020.

• بلغ معدل انتشار الإنترنت في العراق 75% في كانون الثاني 2020.8

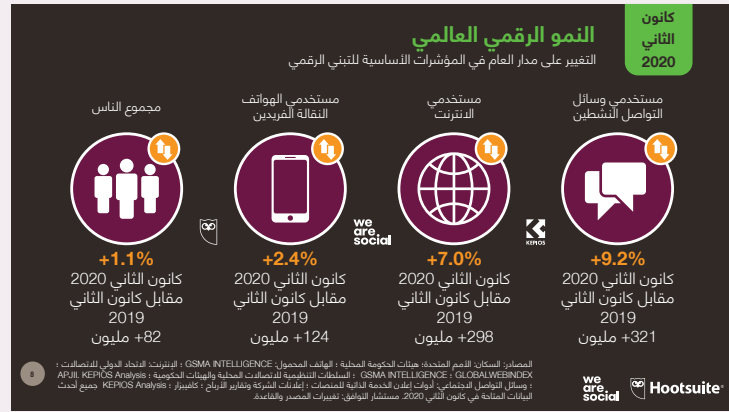
التقرير الرقمي العالمي 2020 | <https://hootsuite.com/resources/digital-2020>

### العمر والجنس



رؤى فيسبوك، العراق حسب الأعمار (18+) والجنس، آب 2020





التقرير الرقمي العالمي 2020 | <https://hootsuite.com/resources/digital-2020>

## 5-2-8 التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM)

وفقاً لـ Investopedia ، "وسائل التواصل الاجتماعي هي تقنية قائمة على الكمبيوتر تسهل مشاركة الآراء والأفكار والمعلومات من خلال بناء الشبكات والمجتمعات الافتراضية. حسب التصميم، فإن الوسائط الاجتماعية تعتمد على الإنترنت وتمنح المستخدمين اتصالاً إلكترونياً سريعاً بالمحتوى. يتضمن المحتوى المعلومات الشخصية والمستندات ومقاطع الفيديو والصور. يتفاعل المستخدمون مع الوسائط الاجتماعية عبر الكمبيوتر أو الجهاز اللوحي أو الهاتف الذكي عبر البرامج القائمة على الويب أو تطبيق الويب".

التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM) هو استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والشبكات الاجتماعية لتسويق منتجات الشركة وخدماتها. توفر SMM للشركات طريقة للوصول إلى عملاء جدد والتفاعل مع العملاء الحاليين والترويج لثقافتهم أو مهمتهم أو أسلوبهم. المعروف أيضاً باسم "التسويق الرقمي" و "التسويق الإلكتروني" ، تمتلك SMM أدوات لتحليل البيانات المصممة لغرض معين والتي تسمح للمسوقين بتتبع مدى نجاح جهودهم.

وضع SMM في عملية منظمة للبدء، تحتاج إلى إنشاء خطة. إن أبسط طريقة للاستفادة من SMM لمنفعتك هي فهم مراحلها الخمس الرئيسية:

- أ. تحديد العميل:** تمت تغطية هذه المرحلة في الجزء الثالث من حقل نموذج الأعمال: "شرائح العملاء". بعد ملاء هذا الحقل، ستفهم من هم عملاؤك المحتملون، وما هو عرض القيمة لمنتجاتك / خدماتك والقناة التي يجب أن تستخدمها للتواصل (في هذه الحالة وسائل التواصل الاجتماعي).
- ب. استراتيجيات التسويق:** في هذه المرحلة، عليك أن تقرر ما إذا كنت ستنشئ عناصر محتوى واحدًا لوسائل التواصل الاجتماعي مثل المنشورات أو القصص أو المقالات، سواء كانت نصية أو مصممة بشكل رسومي أو محتوى فيديو أو مزيجا من كل شيء. قد تعتمد هذه المرحلة على الموارد الحالية التي لديك مثل موارد البرامج وأجهزة الكمبيوتر والمصممين واستراتيجي وسائل التواصل الاجتماعي ومدراء المجتمع وما إلى ذلك.
- ج. تطوير المحتوى:** في هذه المرحلة، تحتاج إلى تطوير تقويم محتوى يتضمن جميع المنشورات والمقالات وما إلى ذلك التي تريد نشرها خلال فترة زمنية معينة. يتضمن هذا التقويم خصائص جمهورك المستهدف والميزانية التي تنفقها للوصول إليهم. سيتم تغطية المزيد من التفاصيل حول هذه المرحلة لاحقاً في هذا الفصل في القسم 2-6-8 إنشاء تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي SMM.
- د. التنفيذ:** أنت الآن جاهز لبدء نشر المحتوى الذي طورته. تتم تغطية هذه المرحلة بالكامل لـ Facebook و Instagram في قسم المحتوى الإضافي في هذا الفصل: 4-8 محتوى إضافي: Facebook Marketing و 5-8 محتوى إضافي: Instagram Marketing

هـ- التحليل والتعديلات: توفر لك منصات وسائل التواصل الاجتماعي مجموعة من المقاييس وأدوات التحليل لمساعدتك على فهم ما إذا كان تنفيذك فعالاً و / أو أنك بحاجة إلى العمل على تعديلات لدورة تطوير المحتوى التالية. تعرف على المزيد في المحتوى الإضافي في هذا الفصل: 8.4 محتوى إضافي: Facebook Marketing و 8.5 محتوى إضافي: Instagram Marketing.

## 8-2-6 انشاء تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM)

يمكن تنظيم تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي SMM الأسبوعي النموذجي تقريباً مثل هذا:

تقويم المحتوى البسيط		
شارك نصيحة الخبراء أو اقتباس قصير	أفكار كبيرة	الاحد
شارك صورة فكاهية أو روح الدعابة أو صورة أو عبارة	المرح	الاثنين
اطرح سؤالاً أو شارك محتوى صورة أو اختباراً أو انشر اختبار ملء الفراغات.	التفاعل	الثلاثاء
شارك بأخبار إيجابية عن عملك أو صناعتك أو مجتمعك.	الأخبار الحالية	الأربعاء
قم بتميز العملاء، أو إطلاق / مشاركة هدية، أو إتاحة قسيمة أو خصم.	العطاء	الخميس
شارك صوراً صريحة من عملك أو قم بتميز أحد الموظفين	يوم في الحياة	الجمعة
أخبر الناس عن منتجك، وما الذي يمكن أن يفعله أو علم الناس كيفية استخدامه بشكل أفضل	التعليم	السبت

نصائح لإنشاء تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي SMM

قبل إنشاء أول تقويم لمحتوى SMM الخاص بك، دعنا نجيب على سؤال لماذا تحتاج إلى تقويم:

1. توفير الوقت من خلال تنظيمه
2. انشر باستمرار
3. تقليل الأخطاء المطبعية وتقليل مخاطر الأخطاء الكبيرة
4. كن أكثر طموحاً مع استراتيجياتك الاجتماعية
5. لا تفوت اللحظات ذات الصلة
6. تقديم محتوى عالي الجودة
7. تتبع ما ينجح، وتحسينه

### يتم إنشاء تقويم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي SMM في 8 خطوات (A-H): أ. تدقيق الشبكات الاجتماعية والمحتوى الخاص بك

- التحقق من حسابات المحتال والملفات الشخصية القديمة
- تحديد أمان الحساب وكلمات المرور
- الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية KPI\* لكل حساب ذي علامة تجارية ، حسب النظام الأساسي
- جمهورك وتركيباتهم السكانية وشخصياتهم
- من المسؤول عن العمل في فريقك
- أنجح المشاركات والحملات والتكتيكات
- الثغرات والنتائج المخيبة للآمال وفرص التحسين
- المقاييس الرئيسية لقياس النجاح المستقبلي على كل منصة

\* **مؤشرات الأداء الرئيسية KPI:** مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس نجاح الشركة مقارنة بمجموعة من الأهداف أو المواضيع أو معايير الصناعة.

### ب. اختر القنوات الاجتماعية الخاصة بك

تذكر أن الأشخاص يزورون Facebook لقراءة المحتوى غير الرسمي، بينما يزورون Instagram لعرض الصور ومقاطع الفيديو. يعني اختيار القناة المناسبة اختيار الجمهور المناسب للمحتوى الذي تطوره.

### ج. حدد ما يحتاج التقويم الخاص بك إلى تتبعه

- النظام الأساسي (التنسيقات الخاصة بالمنصة، مثل نشر الخلاصة، و IGTV، والقصة، والاستطلاع، والبيث المباشر، والإعلانات، والمشاركات القابلة للتسويق، وما إلى ذلك)
- القطاع أو الحملة التابعة لها (على سبيل المثال، إطلاق المنتج، الحدث، المسابقات، العطاء السنوي، الوعي العام بالعلامة التجارية، خدمة العملاء، إلخ.)
- الاستهداف الجغرافي (على سبيل المثال على الصعيد الوطني، والإقليمي، وما إلى ذلك)
- القيمة (على سبيل المثال، مجرد منشور موضوعي قصير العمر، أو تحفة فنية دائمة التجدد بميزانية كبيرة يمكن إعادة تدويرها أو تفكيكها لأجزاء أخرى)
- مدفوعة أو مجانية (إذا تم الدفع، فقد تكون تفاصيل الميزانية الإضافية مفيدة)
- تاريخ النشر المخطط له
- الوقت (والمنطقة الزمنية)
- نسخ (يظهر النص في المنشور)
- هل تمت الموافقة عليه؟
- هل تم نشره؟
- هل تستخدم UTM\*؟
- التحليلات والنتائج
- المرئيات (على سبيل المثال، صورة، فيديو، رسم توضيحي، رسم بياني، gif، إلخ)
- رابط للأصول
- رابط للمنشور

\* UTM: أكواد نصية محددة مسبقاً تضاف إلى عنوان URL لتتبع البيانات المهمة حول زوار الموقع ومصادر حركة المرور. تعرف على المزيد حول UTM هنا  
[/https://blog.hootsuite.com/how-to-use-utm-parameters/](https://blog.hootsuite.com/how-to-use-utm-parameters/)

### د. أنشئ مكتبة محتوى لأصولك

اجمع كل الصور والرسائل الرئيسية ومقاطع الفيديو ومعلومات المنتج / الخدمة والمعلومات حول عملك بشكل عام في قاعدة بيانات واحدة، مثل ملف على سطح المكتب أو محرك Google. يمكنك هذا من الوصول إلى جميع الأصول الأساسية الخاصة بك بسهولة واستخدامها في بناء المحتوى الخاص بك.



#### هـ. إنشاء سير العمل

- كم مرة تريد أن تنشر على كل قناة
- أفضل وقت للنشر على كل قناة
- كيف ستبدو نسبة المحتوى الخاص بك
- من يحتاج إلى الموافقة على المنشورات (على سبيل المثال ، المحرر والفريق القانوني والمدير التنفيذي) وكيف ستعمل الاتصالات
- ما هي العملية الخاصة بالعصف الذهني للمحتوى الجديد وتخصيصه وإنشائه

#### و. ابدأ في صياغة مشاركاتك

ألق نظرة ثانية على عملية SMM أعلاه. ابدأ في كتابة المحتوى النصي الخاص بك، وتصميم الصور الخاصة بك وإنشاء مقاطع الفيديو الخاصة بك لتجميع تقييم محتوى جيد التنظيم.

#### ز. ادعو فريقك لمراجعة المحتوى واستخدام ملاحظاتهم لتحسينه

من الجيد أن يكون لديك آراء أعضاء الفريق الآخرين. ينظر كل عضو في الفريق إلى المحتوى من وجهة نظره الخاصة ويعطيك ملاحظاتهم. تساعدك هذه المناقشات في تغطية جميع النقاط المفقودة في التقييم الخاص بك قبل تنفيذه.

#### ح. ابدأ النشر

لتخطيط المحتوى الخاص بك ونشره، يمكنك التفكير في بعض تطبيقات وأدوات تقييم محتوى الوسائط الاجتماعية:

- Google Sheets
- Trello
- Hootsuite Planner

## 7-2-8 استنتاجات التسويق

كما رأيت في الأجزاء السابقة من هذا الفصل، لا يُترجم التسويق بالضرورة إلى بيع لمنتجاتك و / أو خدماتك. يساعدك في الغالب في الوصول إلى جمهورك وإيصال رسالتك. اليوم، هناك خط رفيع بين عمليات التسويق وعمليات البيع قد يكون محيراً. في القسم التالي، سنلقي نظرة فاحصة على ماهية المبيعات وأنواع المبيعات المختلفة.

## 3-8 ما هي المبيعات؟

عند الانتهاء من التسويق وتحديد الاتفاق، ينطلق مندوبو المبيعات لتوليد مبيعات للمنتج / الخدمة. الاحتمال (الاتفاق) هو عميل محتمل، سواء كان فرداً أو مجموعة أو منظمة. تمثل هذه الشرائح المختلفة من العملاء ملفاً شخصياً مثالياً يحاول البائع استهدافه.

إن مندوبي المبيعات الجيدين أمر حيوي لعملك. يجب أن يكونوا ماهرين في التواصل، واثقين من أنفسهم ويجدون مع الناس حتى يتمكنوا من تحويل العملاء المحتملين بكفاءة إلى عملاء. غالباً ما يكونون أيضاً نقطة الاتصال الخاصة بك للعملاء الذين يدفعون أموالاً مقابل منتجاتك / خدماتك. يجب أن يعمل هؤلاء الممثلون بإنسانية وهدف.

في هذا القسم، سنلقي نظرة على الأنواع المختلفة من مندوبي المبيعات وفقاً لمستوى ونوع المشاركة في عملية البيع. سنناقش أيضاً عرض المبيعات المثالي بالإضافة إلى نصائح حول أن تصب مندوب مبيعات رائعاً.

### 1-3-8 أنواع مندوبي المبيعات

#### أ. المبيعات الداخلية

بصفتك مندوب مبيعات داخلي، فأنت مسؤول عن الحفاظ على العلاقات الحالية مع العملاء. في هذا الدور، ستكون نقطة الاتصال الرئيسية بين شركتك وعملائها. أنت مسؤول أيضاً عن الاحتفاظ بأعمالهم وبناء علاقة عمل قوية. في السنوات القليلة الماضية، كان هناك تحول كبير في نشاط المبيعات من الخارج – أو المبيعات التقليدية نحو المبيعات الداخلية. تعتبر المبيعات الداخلية الآن أكثر فاعلية وكفاءة عند استخدامها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الداخلي. مثال جيد على هذا النوع هو مندوب المبيعات داخل صالة العرض الخاصة بك.

#### ب. المبيعات الخارجية

يعتبر نهج المبيعات الخارجية طريقة تقليدية، حيث يكون التفاعل بين مندوب المبيعات والعميل بطريقة وجهاً لوجه، وعادة ما يتم ذلك خارج المكتب. من المرجح أن يقضي مندوبو المبيعات الخارجيون وقتاً أطول في مكاتب عملائهم. لكي تكون ممثل مبيعات خارجي ناجح، يجب أن تكون لديك دوافع ذاتية وموجهة نحو الهدف. عليك أيضاً أن تكون مرتاباً مع القليل من الإشراف أو بدونه في تحقيق أهدافك والمواعيد النهائية. ومن الأمثلة الجيدة على هذا النوع قيام مندوب مبيعات بزيارة عملائك.

#### ج. دعم المبيعات

هذه المجموعة من مندوبي المبيعات هم الذين يدعمون فريق المبيعات في إتمام الصفقات بشكل أسرع، لكنهم يعملون في الأساس "خلف الكواليس". يحتاج بعض العملاء أحياناً إلى مزيد من البيانات أو الحقائق أو التفاصيل أو المدخلات المخصصة لإبلاغ قرار الشراء الخاص بهم. هذا دور ديناميكي قادر على تقليل الوقت والتكاليف من ميزانية الشركة. قد يكون دعم المبيعات مسؤولاً عن عدد من الواجبات مثل التحقيق في العملاء المتوقعين وإنشاء ملفات تعريف العملاء وتحليل البيانات وإجراء البحوث. وخير مثال على هذا النوع هو عضو فريق المكتب الخلفي (خلف الكواليس) الذي يجمع المعلومات حول العملاء المحتملين ويزودهم إلى النوعين الأولين (المبيعات الداخلية والمبيعات الخارجية). تساعد المعلومات التي تم إنشاؤها بواسطة هذا النوع في أداء النوعين الأولين بشكل أكثر كفاءة.

#### د. خدمات العميل

بصفتك ممثلاً لخدمات العملاء، فإن مسؤوليتك هي المتابعة مع العملاء لضمان تلبية احتياجاتهم وتعزيز علاقة عمل قوية. ضمان رضا العملاء سوف يترجم إلى المزيد من الأعمال من قاعدة العملاء الحالية. إذا كنت قادراً على إنشاء علاقات حقيقية والحفاظ عليها، فهذا مؤشر على أنك الشخص المناسب للوظيفة. هذا النوع جيد في مراقبة الجودة وبناء علاقات مستدامة.

### هـ. جذب العملاء المحتملين / التطوير

ممثّل جذب العملاء المحتملين / التطوير مسؤول عن إجراء البحث والتواصل لإنشاء قنوات أعمال جديدة. قد يؤدي إجراء البحث الصحيح إلى اكتشاف إمكانيات المبيعات غير المستغلة. في هذا الدور، أنت مسؤول أيضاً عن تقييم صلاحية الاتصال وما إذا كان يستحق المتابعة، بالإضافة إلى توقع النتائج المحتملة. مع تزايد التكنولوجيا، هناك عدة طرق لجذب عملاء محتملين من خلال تقنيات التسويق الداخلي مثل الكتب الإلكترونية أو المدونات.

### و. مدراء تطوير الأعمال

يتحمل مديرو تطوير الأعمال مسؤولية جلب أعمال جديدة إلى شركتهم من خلال العديد من الأساليب مثل الاتصال غير المرتب والتواصل من الباب إلى الباب. على غرار مندوبي المبيعات الخارجيين، غالباً ما يقومون بإجراء مبيعاتهم من خلال الاجتماعات وجهًا لوجه. يحتاج مدير تطوير الأعمال إلى جلب مبيعات وعملاء جدد للشركة باستمرار. يبني هذا النوع حالات عمل يمكن أن تساعد كخطة لأنواع مبيعات أخرى أثناء أداء مهامهم.

### ز. مدراء الحسابات

مدراء الحسابات مسؤولون عن إدارة الحسابات الحالية، بالإضافة إلى إيجاد حلول إبداعية وتقنيات مبتكرة لمواصلة بيع خدمات شركاتهم. الهدف الرئيسي لمدير الحساب هو الاحتفاظ بالعملاء من خلال ضمان رضا العملاء.

## 2-3-8 العرض التقديمي للمبيعات

عرض المبيعات هو عرض تقديمي مكثف للمبيعات يشرح طبيعة الأعمال التجارية وفوائدها الرئيسية، من الناحية المثالية في أقل من دقيقة أو دقيقتين. غالباً ما يُشار إلى عروض المبيعات على أنها "عروض تقديمية للمساعد" لأنها يجب أن تكون قادرة على تقديمها خلال القيود الزمنية لركوب المصعد الفردي.

## تشرح المبيعات المثالية

### أ. البحث

يوافق 13% فقط من المشتريين على أن مندوبي المبيعات يفهمون احتياجاتهم حقًا. هذه هي أسوأ نقطة بداية ممكنة. إذا لم تستطع فهم مشاكل عميلك، فإن فرصتك في أن تكون جزءًا من الحل ليست موجودة. يمكن فقط لشخصيات المشتري ودراسات الحالة أن تجعلك تصل إلى فهم المشكلة. تحتاج أيضًا إلى أن تثبت للمشتري أنك تفهمه حقًا وأن تقدم منهجًا لإصلاح مشكلته، وإلا فلن تكون قادرًا على التواصل معه بصدق وإقناعه بدفع المال مقابل منتجك أو خدمتك.

لا ينبغي أن تكون عروض المبيعات الفعالة عبارة عن مجموعات نصية ثابتة، ولكن يجب تكييفها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمشتريين. يدرك ممثلو المبيعات الأذكى كيفية تصميم عمليات التسليم وفقًا لأولويات الشركة المحتملة وأهدافها النهائية.

أفضل طريقة للقيام بذلك هي القيام بالبحث. قبل أن تبحث عن محادثة مع العملاء، يجب أن تعرف: مع من ستحدث؟ ماذا تعرف عن شركتهم وصناعتهم؟ من هم العملاء الذين يخدمونهم؟ ما المشاكل التي يواجهونها والتي يمكن لشركتك حلها؟

هذه الطريقة مهمة، خاصة إذا كنت تتحدث إلى شخص ليس على دراية بك أو على دراية بعرضك. إذا لم تكن لديك ثقة كبيرة في علامتك التجارية، فأنت بحاجة إلى العمل بجدية أكبر لإثبات نفسك.

إن إظهار أنك تعرف شيئًا عن عملائك المحتملين واحتياجاتهم سيقنعهم بأنهم أكثر من مجرد صفقة لك. ثم من المرجح أن يأخذوك على محمل الجد ويسمعونك.

عادة ما يكون البحث مطلوبًا لأنواع المبيعات الخارجية لأن المبيعات الداخلية لا تتحكم فيمن يدخل صالات العرض أو المحلات التجارية.

### ب. المقدمة

يمكن لمعظم العملاء المحتملين شم رائحة عرض مبيعات قادم قبل أن تنتهي من قول اسمك. لقد اعتادوا إيقاف البائعين في وقت مبكر جدًا من المحادثة وسيرفضون بأدب الاستماع أكثر. إذا تمكنت من جذب انتباههم من الثواني القليلة الأولى، فهناك احتمال كبير أنهم سيستمعون إلى العرض الذي عملت بجد لتقديمه.

اجذب انتباههم عن طريق ترك نفسك خارج المحادثة. على سبيل المثال، اطرح سؤالًا حول شيء فريد في حياتهم أو أعمالهم، وربما يكون غير مرتبط تمامًا بأولوياتك ورغباتك، على سبيل المثال، جائزة فازوا بها مؤخرًا، أو حساب جديد حصلوا عليه للتو.

من الواضح أن مقدمتك يجب أن تثير اهتمامهم أيضًا. أظهر أنك حريص على التعرف عليهم، وليس فقط إخبارهم بالاشياء التي تعتقد أنهم بحاجة إليها. إذا كنت تعرف كل شيء بالفعل، فلن يكون لدى العميل المحتمل أي شيء تضيفه إلى المحادثة ولن يهتم بك. ولكن إذا طرحت أسئلة، فيمكنهم التفاعل معك وإعطائك الاعتبار الذي تحتاجه.

تذكر أن عروض المبيعات هي عبارة عن حوارات وليست مونولوجات، لذا اجعل العميل المحتمل يشارك في المحادثة مبكرًا وأبدأ في الحديث عن احتياجاته مباشرة.

### ج. التركيز على عرض القيمة

لقد منحك عملائك المحتملون اهتمامهم ويريدون التأكد من أنهم لا يضيعون وقتهم معك. إذن ما الذي تقدمه إلى طاولة المفاوضات؟

هذا عندما يكون لديك الوقت لتقديم عرض مبيعات أكثر تفصيلاً، بما في ذلك عرض القيمة الرئيسي الذي سيقنع الآخريين بالإيمان به كما تفعل ببساطة. إنه يسلط الضوء على المزايا، وليس الميزات فقط، ويناقش المشكلات التي تحلها والتي تتعلق بالعملاء المحتملين. إنه يؤكد نوع العميل الذي تعمل معه، ويضيف القدرة على البحث عن كيفية مساعدته.

#### د. رواية القصص

تُظهر البيانات أن حوالي 63% من العملاء المحتملين يتذكرون القصص، وهذا هو السبب في أن معظم عروض المبيعات الناجحة تستند إلى سرد القصص.

إلى جانب مساعدة العملاء المحتملين على الاحتفاظ بالمعلومات، فإن القصص تضعهم أيضاً في الصورة مباشرةً. بدلاً من إخبار العميل المحتمل بكيفية عمل منتجك أو خدمتك، تساعدك القصة في توضيح كيفية استخدامها لتحسين ما اعتادوا فعله. يجعل سرد القصص الأفكار الغامضة ملموسة وواضحة.

يصبح العملاء المحتملون أعضاء ديناميكين، وليس مجرد مستمعين سلبيين، عندما يرون أنفسهم في القصة ويمكنهم تصور أنفسهم وهم يستمتعون بالنهاية السعيدة.

على سبيل المثال، قد يشعر العميل المحتمل بالحيرة مما يعنيه معدل التحسن بنسبة 35% في كفاءة التوظيف، ولكن من المحتمل أن يتصور تأثير توفير 150 دولاراً لكل موظف جديد وتسريع عملية الالتحاق بالعمل لمدة أسبوعين.

#### هـ. الدليل الاجتماعي

مجرد الحديث عما يمكنك فعله لا يكفي. يحتاج عملاؤك المحتملون إلى دليل، أو على الأقل يجب أن يقتنعوا بقدرتك على الوفاء بالوعد. هناك بعض الطرق الفعالة التي تجعلهم يثقون بك. أولاً، استخدم أسلوب سرد القصص للحديث عن طرق استخدام عملائك الحاليين لمنتجاتك أو خدماتك والنتائج التي حصلوا عليها. اذكر كيف أدوا قبل شراء خدمتك وكيف ساعدتهم على تحسينها. لخص دراسات الحالة الخاصة بك لتسليط الضوء على أهم الأفكار.

الشهادات المباشرة من العملاء الراضين هي أدوات قيمة. اطلب من العملاء الراضين إعطائك بيانات موافق عليها تتحدث عن طبيعة العمل معك، وكيف ساعدتهم والنتائج التي لاحظوها.

يجب عليك أيضاً تقديم الأبحاث والبيانات التي تضيف مصداقية لمطالباتك. يمكن لخبير الصناعة أو المصدر الجدير بالثقة مساعدتك في ربط إحصاءات أو مزايا معينة بخدمتك لمنحها مزيداً من المصداقية. أخيراً، يجب عليك تقديم ضمانك الشخصي كتأكيد على ثقتك فيما تبيعه. قد يكون من خلال تقديم نسخة تجريبية مجانية لهم أو شحن مجاني أو ضمان استرداد الأموال أو أي شيء آخر يمنحهم المزيد من الثقة ليقولوا "نعم" لتجربته.

#### و. قيمة غير متوقعة

يتمثل جزء من وظيفتك كمندوب مبيعات في اكتشاف المشاكل التي يواجهها عملاؤك المحتملون ومعرفة كيف يمكن أن يساعدهم الحل الذي تقدمه. يتوقف معظم مندوبي المبيعات عند هذه النقطة. ولكن ماذا لو كانت هناك أشياء أخرى أكبر لم يتم اكتشافها بعد، حتى تلك التي قد لا يكون العميل على علم بها؟

وظيفتك ليست مجرد إعادة صياغة المشاكل التي يعرفونها بالفعل وتقديم حلول ربما تكون على دراية بها بالفعل. بدلاً من ذلك، تقدم بقيمة غير متوقعة ستدفع عملائك المحتملين إلى الأمام بطريقة لم يفكروا بها من قبل.

حاول ألا تخبرهم بما يعرفونه بالفعل. يحدث التأثير عندما يكون هناك مستوى معين من عدم اليقين. إذا فات العميل المحتمل شيئاً ما، أو لم يفكر في شيء ما أو قلل من شأنه، فمن المحتمل أن يكون أكثر انفتاحاً على التعرف على الحل.

**ز. طلب أو إجراء محدد**

الهدف النهائي لأي عرض ترويجي للمبيعات هو ما تريد أن يفعله العميل بعد ذلك. يجب أن ينتهي عرضك بدعوة العميل للعمل. أعطهم إرشادات واضحة حول ما يجب القيام به بعد ذلك واجعل من السهل عليهم القيام به. لقد بذلت الكثير من الجهد لإيصال العميل المحتمل إلى هذه النقطة، وأسوأ شيء يمكنك فعله الآن هو ترك الباقي للصدفة.

من المثير للدهشة أن حوالي 85% من مندوبي المبيعات لا يطلبون البيع حقاً، والبعض يخاف من الرفض ويعتقد البعض أنهم أوضحوا ما يريدون أن يفعله العميل. عدد قليل من مندوبي المبيعات ببساطة لا يعرفون كيف ينتقلون بالمحادثة إلى المستوى التالي وهذه مشكلة كبيرة.

نظراً لأن 90% من المشترين قد يشتررون منك إذا طلبت منهم ذلك. لهذا السبب يتعين عليك متابعة عملية البيع حتى النهاية، إذا كنت قد وصلت إلى هذا الحد، فلا داعي للخوف من إبرام الصفقة.

## 3-3-8 نصائح حول كيفية التحول الى مندوب مبيعات مهم

**أ. ابقها قصيرة**

أنت تطلب من عميلك المحتمل الحصول على واحدة من أكثر الأصول قيمة: وقتهم. أنت تتنافس مع رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات والعملاء وجميع الأشياء الأخرى التي تدور في أذهانهم أثناء التحدث إليهم. لا يساعدك الحفاظ على عرض مبيعاتك قصيراً في توفير الوقت فحسب، بل يظهر أيضاً أنك تقدر أهميتها. ستعمل أيضاً على تسريع عرضك من خلال عدم البدء بمونولوج مدته 10 دقائق.

**ب. حافظ على البساطة**

يمكن للكلمات المعقدة والثقيلة أن تأخذ عقول العملاء المحتملين بعيداً عن اللحظة، حيث يتوقفون عن الاستماع إليك ويحاولون تحليل ما قلته للتو. بمجرد ضياعهم، قد لا يهتمون بإنهاء بقية المحادثة.

استخدم لغة بسيطة تتدفق بسلاسة وتتجنب التحميل الزائد للمعلومات. إذا كان بإمكانك توصيل نفس الفكرة بكلمات أقل، فافعل ذلك.

**ج. ممارسة التسليم**

لا تريد أن تبدو متعباً أو مرهقاً؛ تريد أن تبدو واثقاً وجديراً بالثقة. مارس ما يكفي من عروض البيع للتأكد من تدفقها بسلاسة دون أن تتعثّر في الكلمات.

إذا كنت ترسل خطاباً بارداً عبر البريد الإلكتروني، فاقراه بصوت عالٍ لترى ما إذا كان يبدو طويلاً جداً أو معقداً جداً أو محيراً جداً.

**د. توقع الأسئلة**

في نهاية عرض المبيعات، يجب أن تترك مساحة لمتابعة المحادثة. هذا هو أحد أكثر الأشياء المرهقة لكونك مندوب مبيعات. أنت تترك الكتاب، دون أن تعرف إلى أين تتجه المحادثة التالية، وفي كثير من الأحيان، يفقد مندوبو المبيعات السيطرة على الحوار.

لتجنب ذلك، كن على دراية بالأسئلة أو الاعتراضات التي قد تتوقعها من عميلك المحتمل، واعرف كيفية الرد عليها. تذكر أن وجود اعتراض لا يعني أنهم غير مهتمين أو لن يقوموا بالشراء، بل إنه في الواقع قد يشير إلى عكس ذلك.

**هـ. المتابعة دائماً**

يجب ألا تتوقف المحادثة بمجرد انتهاء عرض المبيعات. إذا لم تقنعهم على الفور، فاستمر معهم في البقاء على رأس أذهانهم والاستمرار في بناء العلاقة. تشير الدراسات إلى أن 92% من مندوبي المبيعات يستسلمون بعد أول "لا" يسمعونها، ولكن 4 من أصل 5 عملاء محتملين سيقولون "لا" عدة مرات قبل أن يقولوا "نعم".



# محتوى إضافي

## 8-4 التسويق عبر فيسبوك

### 8-4-1 تاريخ فيسبوك

Facebook هي خدمة وسائط اجتماعية وشبكات اجتماعية أمريكية عبر الإنترنت مقرها في مينلو بارك ، كاليفورنيا. أسسها مارك زوكربيرج، جنباً إلى جنب مع زملائه من طلاب جامعة هارفارد وزملائه في الغرفة، إدواردو سافيرين، وأندرو ماكولوم، وداستن موسكوفيتز، وكريس هيوز.

حدد المؤسسون في البداية عضوية Facebook لطلاب جامعة هارفارد. تم توسيع العضوية لتشمل كولومبيا وستانفورد وييل قبل توسيعها لتشمل بقية مؤسسات Ivy League و MIT ومؤسسات التعليم العالي في منطقة بوسطن، ثم العديد من الجامعات الأخرى وطلاب المدارس الثانوية أخيراً. منذ عام 2006، تم السماح لأي شخص يدعي أنه يبلغ من العمر 13 عامًا على الأقل بأن يصبح مستخدماً مسجلاً في Facebook.

اليوم، يعد Facebook موقعاً عالمياً شهيراً للشبكات الاجتماعية. Facebook هي واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم. تعتبر واحدة من أكبر خمس شركات تقنية إلى جانب Amazon و Microsoft و Apple و Google.

يقدم Facebook منتجات وخدمات أخرى بخلاف نظام الشبكات الاجتماعية الخاص به، بما في ذلك Facebook Messenger و Facebook Watch و Facebook Portal. كما استحوذت على Instagram و WhatsApp و Giphy و Mapillary.

احتل موقع Facebook المرتبة 76 في قائمة Fortune 500 لعام 2018 لأكبر الشركات في الولايات المتحدة من حيث الإيرادات. يأتي معظمها من الإعلانات. حدد أحد تحليلات بيانات عام 2017 أن الشركة كسبت 20.21 دولاراً أمريكياً لكل مستخدم من الإعلانات. ادعى Facebook أن لديه أكثر من 2.3 مليار مستخدم نشط شهرياً اعتباراً من كانون الأول 2018.

يعد Facebook إلى حد بعيد أكبر الشبكات الاجتماعية، استناداً إلى كل مقياس تقريباً. ولكنه نظام أساسي دائم التطور يعتمد على تغييرات الخوارزميات والأدوات الجديدة والتغيرات الديموغرافية. يتطلب التسويق الفعال على Facebook فهماً للحدث إحصائيات Facebook وكيفية تطبيقها على استراتيجية التسويق الاجتماعي الخاصة بك.



## 2-4-8 فيسبوك اليوم

يعمل Facebook على تشكيل مشهد الوسائط الاجتماعية منذ إنطلاقه ويتطور باستمرار لتلبية احتياجات مستخدميه. مع وجود أكثر من 2.32 مليار مستخدم نشط شهرياً، يظل Facebook أكثر منصات التواصل الاجتماعي استخداماً.

### حقائق سريعة:

- Facebook هو ثالث أكثر مواقع الويب زيارةً في العالم
- Facebook هو خامس تطبيق محمول مجاني يتم تنزيله
- يقوم 74% من مستخدمي Facebook بتسجيل الدخول يومياً
- يقضي مستخدمو Facebook (38 دقيقة يومياً باستخدام المنصة
- 90 مليون شركة صغيرة تستخدم الفيسبوك
- سيستخدم 87.1% من جهات التسويق في الولايات المتحدة التسويق عبر Facebook في عام 2020
- ينقر مستخدم Facebook العادي على 11 إعلاناً شهرياً
- 94% من عائدات إعلانات فيسبوك تأتي من الهاتف المحمول



## 3-4-8 صفحة الأعمال على فيسبوك

بخلاف الملفات الشخصية، الصفحات على Facebook مخصصة للشركات والعلامات التجارية والمؤسسات والشخصيات العامة لمشاركة قصصهم والتواصل مع الأشخاص. مثل الملفات الشخصية، يمكن تخصيص الصفحات بالقصص والأحداث والمزيد. سيحصل الأشخاص الذين يحبون صفحة أو يتابعونها على تحديثات في موجز الأخبار الشخصي.

ملاحظة: يمكن لأي شخص إنشاء صفحة، ولكن يمكن للممثلين الرسميين فقط إنشاء صفحة لمؤسسة أو عمل أو علامة تجارية أو شخصية عامة.

قبل أن نبدأ في إنشاء صفحة Facebook، من المهم فهم بعض المفاهيم الأساسية.

مدى وصول منشوراتك هو عدد الأشخاص الذين شاهدوا أيًا من مشاركاتك مرة واحدة على الأقل. يتم تقدير هذا المقياس.

مدى الوصول المدفوع هو عدد الأشخاص الذين شاهدوا منشورًا مدفوعًا من صفحتك على شاشتهم. مدى الوصول المجاني هو عدد الأشخاص الذين شاهدوا منشورًا غير مدفوع الأجر من صفحتك على شاشتهم.

ضع في اعتبارك أن إجمالي مدى الوصول المجاني والمدفوع لا يساوي دائمًا مدى الوصول إلى المشاركة. على سبيل المثال، إذا شاهد شخص ما مشاركتك من خلال كل من الوصول المجاني والمدفوع، فسيتم احتسابه على أنه 1 في مدى الوصول المجاني، وواحد في مدى الوصول المدفوع، وواحد في مدى الوصول إلى مشاركة منشوراتك.

فهم مدى الوصول المجاني

تمنحك صفحة الأعمال الفرصة لمشاركة منتجاتك وخدماتك باستخدام محتوى الوسائط المتعددة الذي سينتج عنه الإعجابات والمشاركات والتعليقات ويؤدي في النهاية إلى المبيعات.

ستسمح الصفحة بعرض المحتوى الخاص بك للمستخدمين الذين يعلقون ويحبون منشورك، لذا فإن المشاركة هي المفتاح، وهذا يسمى الوصول المجاني.

كلما أصبحت علامتك التجارية / عملك أكثر شهرة، زاد الوصول المجاني الذي ستحصل عليه.

وتتمثل الفائدة هنا في أنه عندما ينشر الأشخاص مشاركتك، فإنها تمنح نشاطك التجاري فرصة ليراهها أصدقاؤه هذا الشخص حتى لو لم تعجبهم الصفحة.

يمكن تقسيم مدى الوصول المجاني إلى تفاعلي وغير تفاعلي:

الوصول التفاعلي هو عدد الأشخاص الذين لديهم أي محتوى من صفحتك أو حول صفحتك التي تظهر على شاشتهم لأن صديقًا يعجبهم أو يتابع صفحتك أو يتفاعل مع منشور أو يشارك صورة لصفحتك أو يسجل دخوله إلى صفحتك.

الوصول غير التفاعلي هو عدد الأشخاص الذين يرون أي محتوى من صفحتك يظهر على شاشتهم، بغض النظر عن أي من أصدقائهم على Facebook.

## دعوة العمل

يتيح لك Facebook استخدام عبارة تحث المستخدم على اتخاذ إجراء للتفاعل مع عملك عند وصولهم إلى صفحتك.

باستخدام صفحة الأعمال، يمكنك أن تطلب من الزائرين اتخاذ إجراء بشأن صفحتك بعدة طرق:

قم بإعداد حدث  
استخدم صفحة عملك للإعلان عن الأحداث القادمة واطلب من متابعيك الحضور. يمكنك إعداد ندوة عبر الإنترنت، وعرض تقديمي مباشر، وما إلى ذلك.

قم بإنشاء متجر على الإنترنت  
يعد عرض منتجاتك وخدماتك والإعلان عنها على صفحة أعمالك على Facebook طريقة رائعة لإعلام عملائك بعرضك وجعلهم في النهاية يشترون منك.

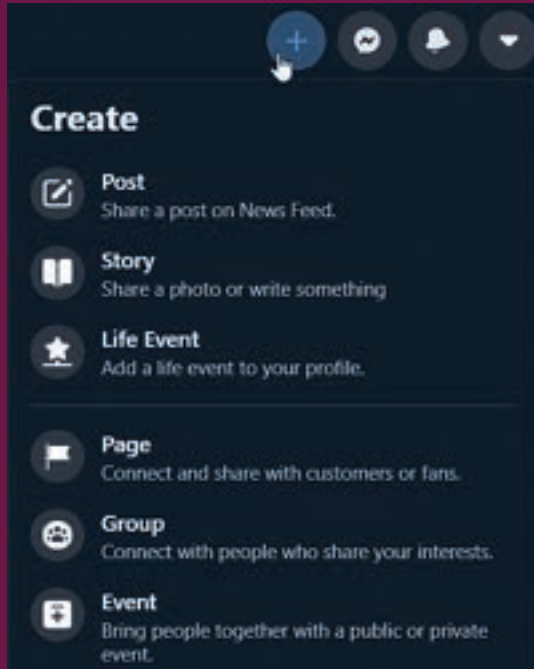
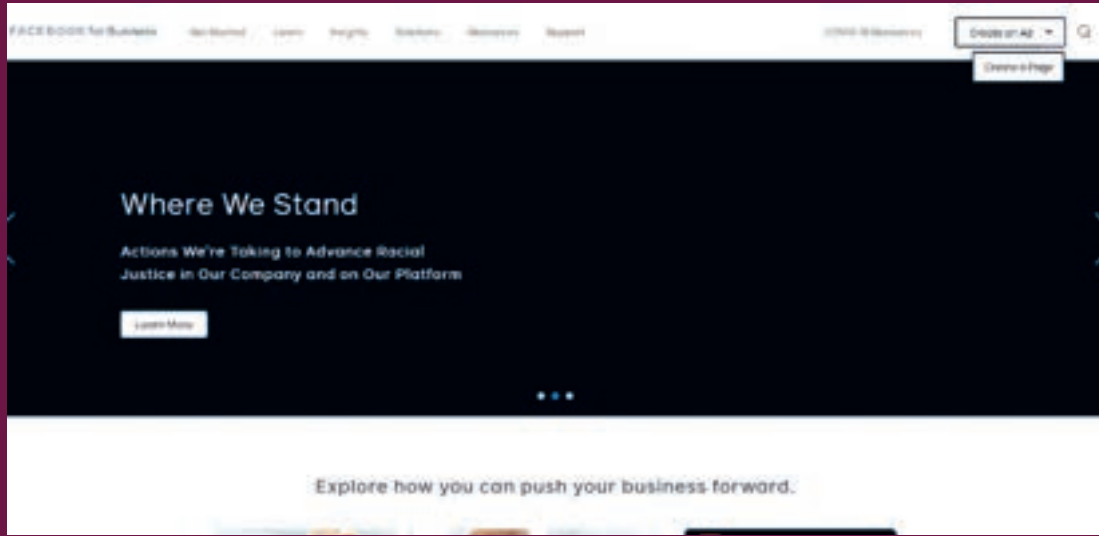
بناء مجتمع  
يعد بناء المجتمع طريقة رائعة لتنمية علامتك التجارية وكسب الثقة. يمكنك بناء مجتمع لمشاركة ثقافة وقيم عملك. يمكن لأعضاء المجتمع المساهمة ومشاركة المحتوى الخاص بك. إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، فسيؤدي ذلك إلى تأثير تفاعلي على علامتك التجارية.

أنشئ مجموعة  
فائدة أخرى لصفحة أعمال Facebook هي أنه يمكنك إنشاء مجموعة حول عملك ودعوة الآخرين للمشاركة. تأكد من أن المجموعة تشارك المحتوى التعليمي لمنح الناس قيمة. يقال للحقيقة، إذا كنت لا تعطي قيمة، فسيغادر الناس المجموعة.

اسأل عن التقييمات  
بصفحتك صاحب عمل، يعد التقييم طريقة لتوصية الآخرين بالشراء منك. يمكنك أن تطلب من متابعيك كتابة تقييم لمنتجاتك أو خدماتك. سيعطي هذا العملاء المحتملين أو العملاء الثقة للتعامل معك دون قلق.

## 4-4-8 إنشاء صفحة الأعمال الخاصة بك على فيسبوك

للبدء، يجب أن يكون لديك حساب على Facebook. إذا لم يكن لديك حساب حتى الآن، فيمكنك الاشتراك للحصول على حساب مجاناً على [www.facebook.com](http://www.facebook.com)



بمجرد أن يكون لديك ملف تعريف شخصي، انتقل إلى [www.facebook.com/business](http://www.facebook.com/business) وإنشاء صفحة:

1. انقر لاختيار نوع الصفحة
2. املأ المعلومات المطلوبة

اسم الصفحة  
ثلاث نصائح لاختيار اسم صفحة فيسبوك:

- أبقها بسيطة
- اختصر
- كن دقيقاً

## الفئة

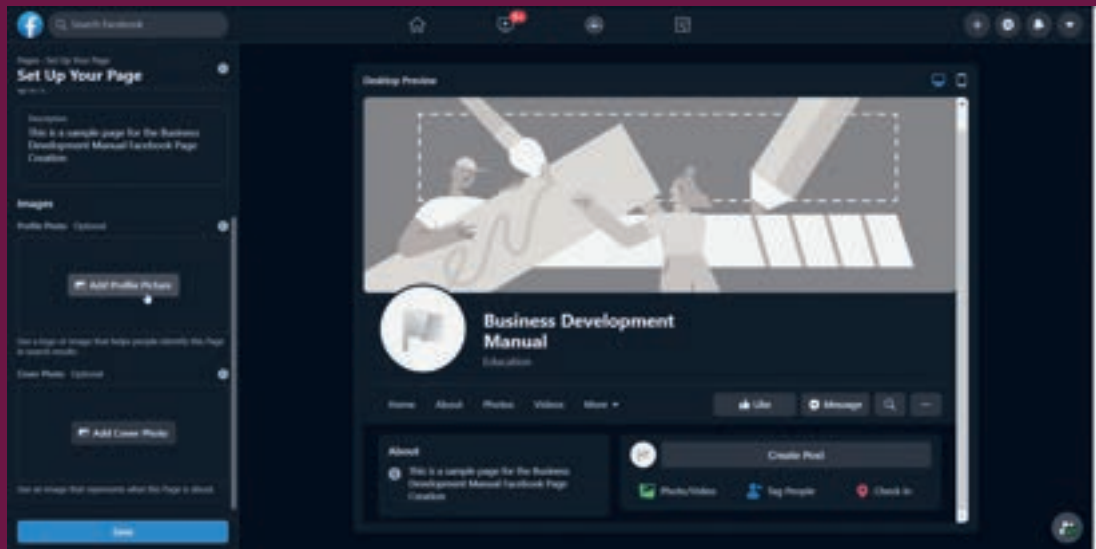
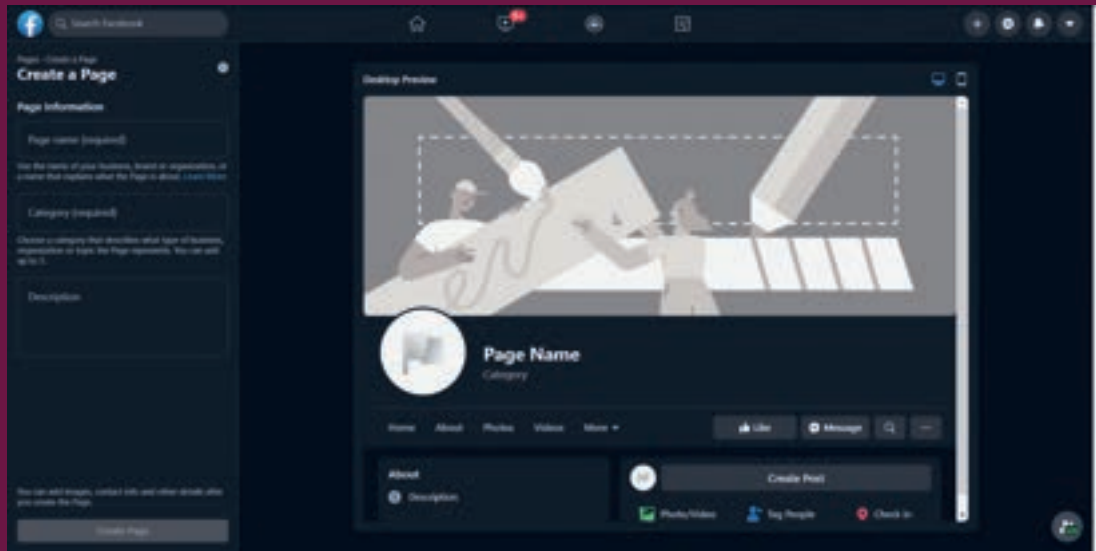
اكتب كلمة أو كلمتين لوصف علامتك التجارية أو عملك بشكل أفضل، ثم اختر فئة مقترحة.

## الصورة الشخصية

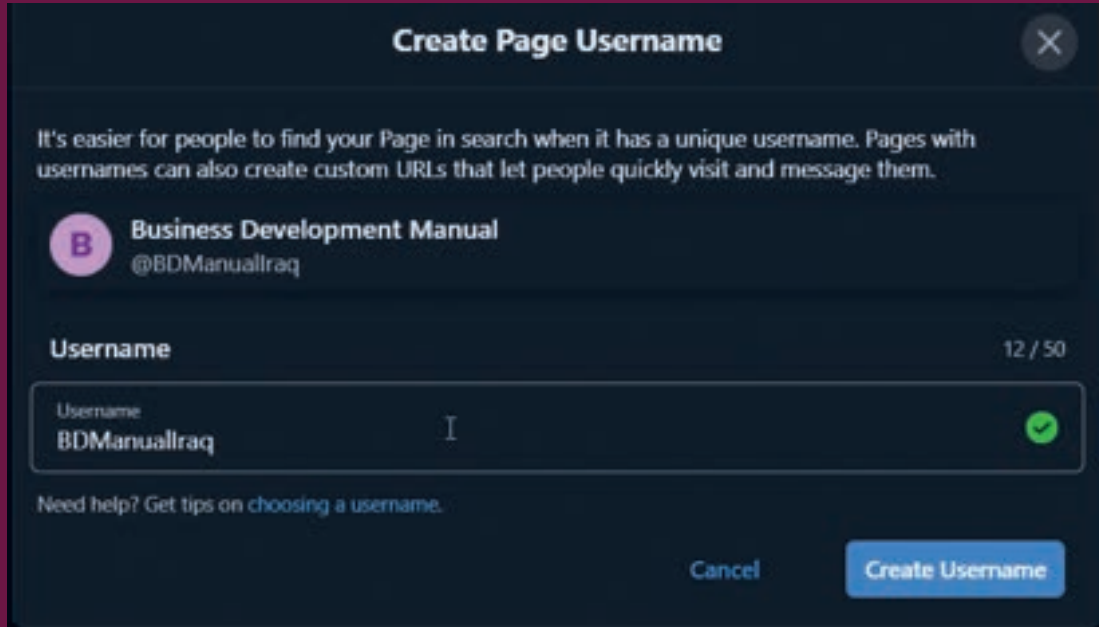
تذكر أن الصورة تتحدث عن ألف كلمة. تأكد من تحديد صورة جذابة بصريًا. يُنصح باستخدام صورة مربعة يسهل التعرف عليها عندما تكون صغيرة وكذلك تنقل عرضك / علامتك التجارية.

## صورة الغلاف

صورة الغلاف عبارة عن لافتة تلفت الانتباه إلى صفحتك. تأكد من أن الصورة التي تستخدمها تعبر بوضوح عن موضوع عملك. يمكنك أيضًا تضمين نص في صورة الغلاف لإخبارهم بالتصرف على صفحتك.



تهانينا! الآن لديك صفحة Facebook. دعونا نستكشف عناصره المختلفة. سيطالبك Facebook بالذهاب في جولة لفهم الصفحة. يوصى بهذا بشدة ما لم تكن على دراية به بالفعل.



### انشئ اسم مستخدم

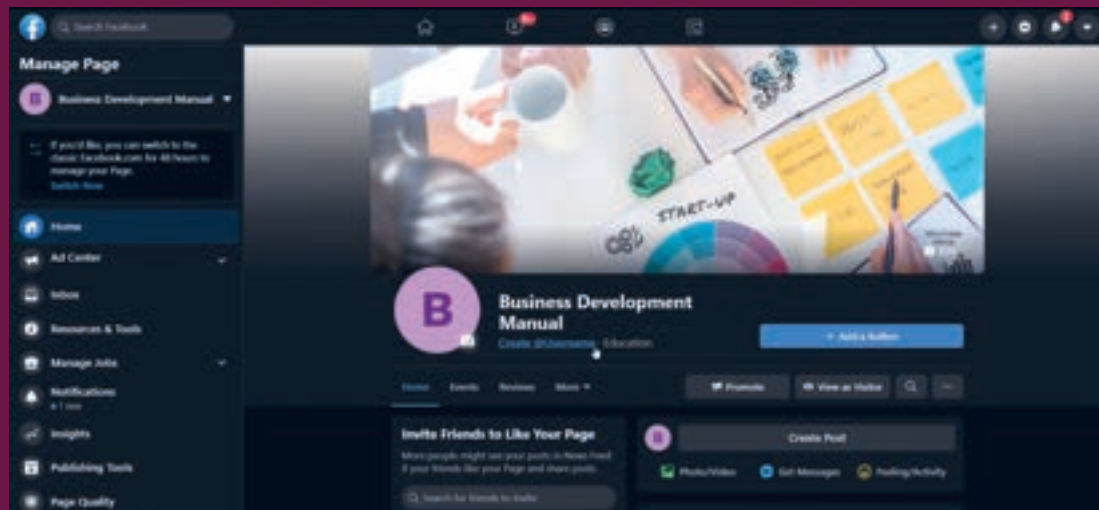
اتخذ هذه الخطوة الإضافية وأنشئ اسم مستخدم يمثل عملك.

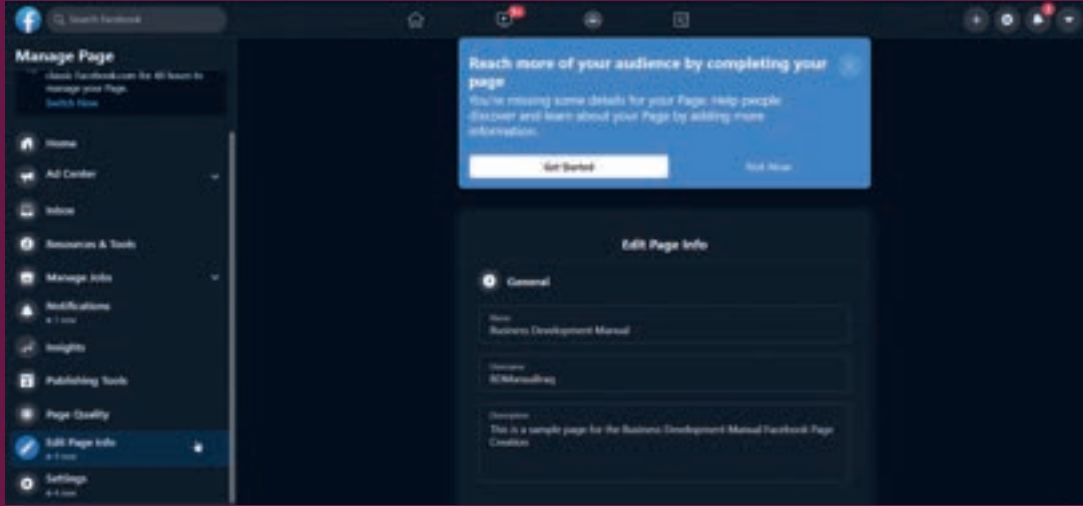
### إضافة وصف

اجعل من السهل على الأشخاص معرفة ما يقدمه عملك. اكتب وصفاً قصيراً ومباشراً لشرح عرضك. يميل الوصف الجيد إلى جذب المشتري المناسب لإعجاب صفحتك والتفاعل معها.

### أكمل قسم "حول"

سيرغب الناس في معرفة المزيد، ما تفعله، ساعات العمل التي مفتوح بها، وما إلى ذلك. يمكن إدخال هذه المعلومات في قسم "حول".





## 5-4-8 تحسين صفحة الاعمال الخاصة بك على فيسبوك

### نقرة دعوة للعمل

السبب وراء إنشاء صفحة أعمال هو جذب العملاء المحتملين وتحويلهم إلى عملاء يدفعون. هناك مجموعة متنوعة من العبارات التي تحث المستخدم على اتخاذ إجراءات للاختيار من بينها:

- إذا كنت ترغب في أن يقوم الزوار بحجز موعد، قم بتحديد خيار "الحجز معك"
- إذا كنت تريد أن يتصل الزوار بك، فحدد "الاتصال بك" واختر الطريقة من القائمة المنسدلة، أي يمكن لعملائك إرسال رسائل إليك أو الاتصال بك أو الاشتراك للحصول على عرضك أو إرسال بريء إلكتروني إليك.
- إذا كنت تريد أن يشاهد الزائرون مقطع فيديو أو يقرؤون منشور مدونة، فحدد زر "معرفة المزيد" واختر من بين الخيارات.
- إذا كان لديك متجر للتجارة الإلكترونية، يمكنك أن تطلب من زوارك "التسوق معك" واختار الإجراء المناسب الذي يناسبك
- أخيراً، إذا كنت مطوراً أو لديك تطبيق تريد أن يقوم الأشخاص بتنزيله، فيمكنك أن تطلب منهم القيام بذلك عن طريق تحديد خيار "تنزيل التطبيق".



### منشور مثبت

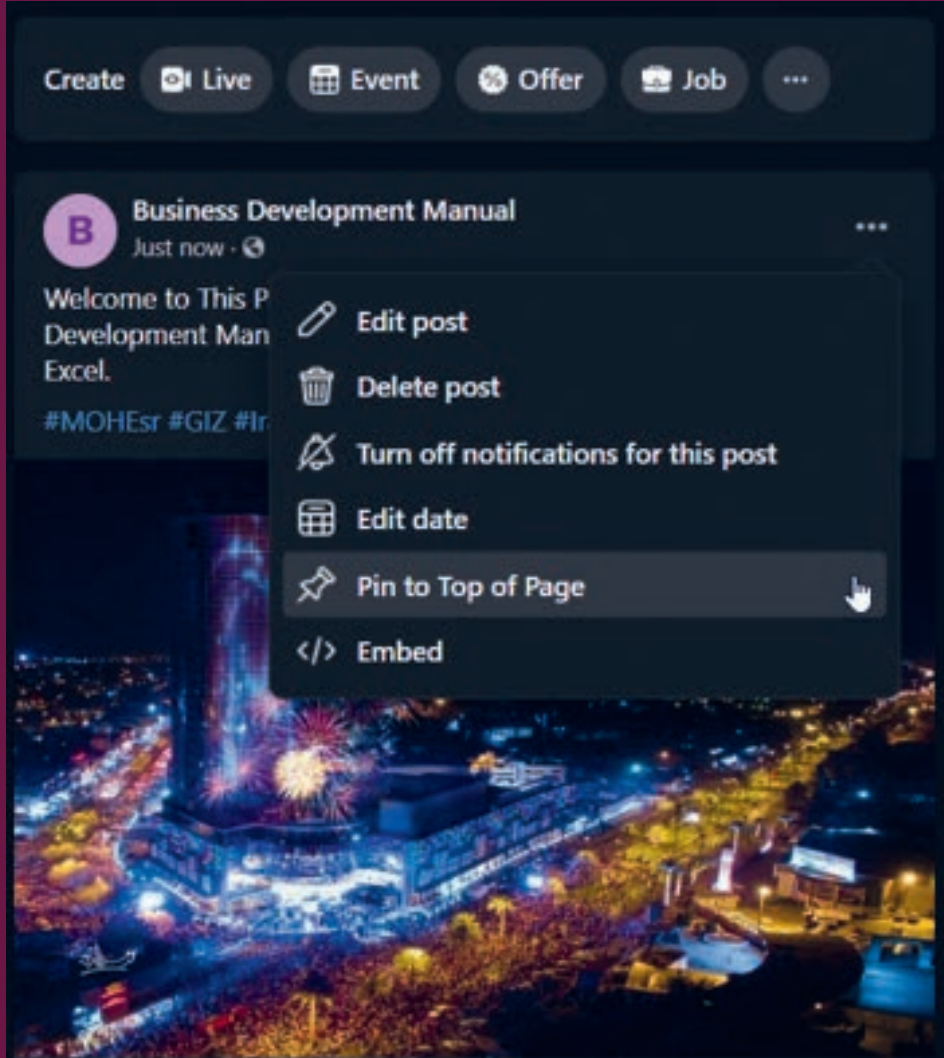
لنفترض أن لديك محتوى عالي الأداء وتريد أن يراه أي شخص يزور صفحتك. يمكنك أن تقرر تثبيت هذا المنشور في الأعلى.

### دمج التطبيقات

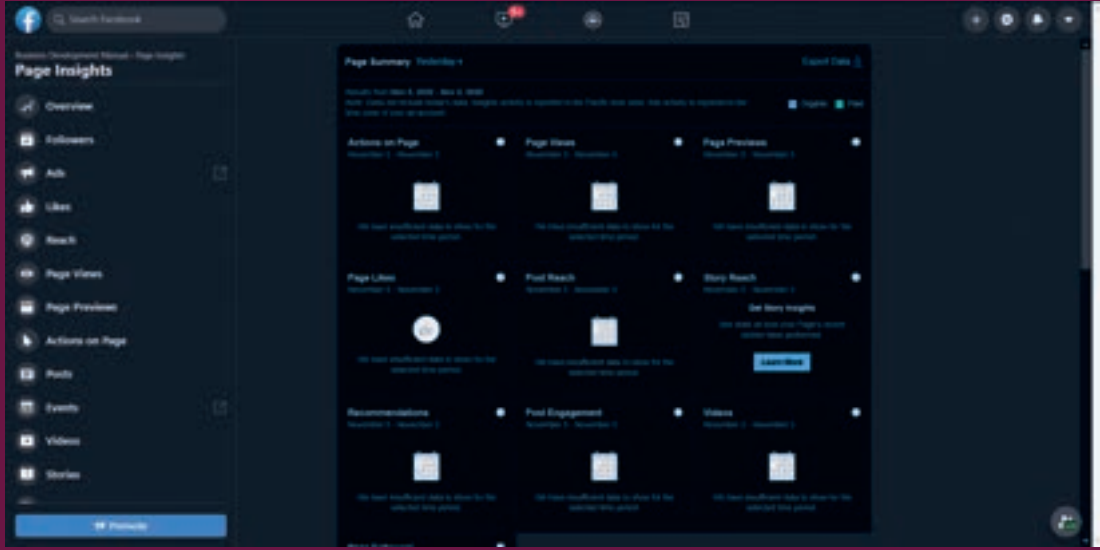
قم بدمج تطبيق تابع لجهة خارجية على صفحة أعمالك على Facebook مثل TabSite أو MailChimp أو Hootsuite أو غيرها.

### الإعجاب بصفحات أخرى

الفيسبوك هو كل شيء عن الشبكات. يجب أن تعجبك صفحات الأعمال الأخرى التي تقدم خدمات ومنتجات إضافية. على سبيل المثال، إذا كنت تتبع عصير برتقال، فيمكنك الإعجاب بصفحة تجارية تتبع ثلاجات. عندما تعجبك صفحات الأعمال الأخرى، فأنت تقوم بتوسيع شبكتك وسيساعد ذلك في الترويج لصفحتك عند عرض الإعلانات على Facebook







### استفد من رؤى صفحة Facebook وافهم جمهورك

لا يمكن المبالغة في التأكيد على القدرة على معرفة كيفية تفاعل الأشخاص مع مشاركاتك ومحتواك. تمنحك Facebook Insights مقاييس لقياس أدائك العام. يقوم Insights بتقسيم بيانات الجمهور باستخدام العوامل الديموغرافية والمشاركة، مما يتيح لك فهم جمهورك بشكل أفضل. تساعدك Insights أيضًا على معرفة من قام بالنقر فوق زر الحث على اتخاذ إجراء، وزار موقع الويب الخاص بك، وقام بتنزيل التطبيق الخاص بك، وما إلى ذلك، كما يوضح لك عدد المتابعين لديك. تعرف على المزيد حول Facebook Insights في القسم 6-4-8.

اربط صفحة Facebook الخاصة بك من موقع الويب الخاص بك لمنح صفحتك أقصى قدر من التعرف، اربطها دائمًا كلما كانت هناك فرصة للقيام بذلك. مكان جيد للبدء هو الارتباط بصفحتك من موقع الويب الخاص بك. اطلب من الناس متابعتك على Facebook

اعرض منتجك أو علامتك التجارية  
يتنقل الأشخاص عبر موجز Facebook الخاص بهم  
بسرعة.  
أظهر ما تبيعه أو علامتك التجارية أو شعارك  
لتوصيل رسالتك بكفاءة.



تجنب الكثير من النص على الصورة  
قص بإحكام حول الجزء المهم من الصورة. لعرض صور متعددة، استخدم التنسيق المتعدد.



### كن محترفاً

يمكنك استخدام Creative Hub لتجربة منشوراتك كما يفعل جمهورك على أجهزة الكمبيوتر والهواتف.  
<https://business.facebook.com/ads/creativehub>

يمكنك العثور على مزيد من المواد والمحتوى التعليمي على Facebook Blueprint ، بالإضافة إلى الدورات المجانية والامتحانات المدفوعة للحصول على الشهادة  
<https://www.facebookblueprint.com/student/catalog>.

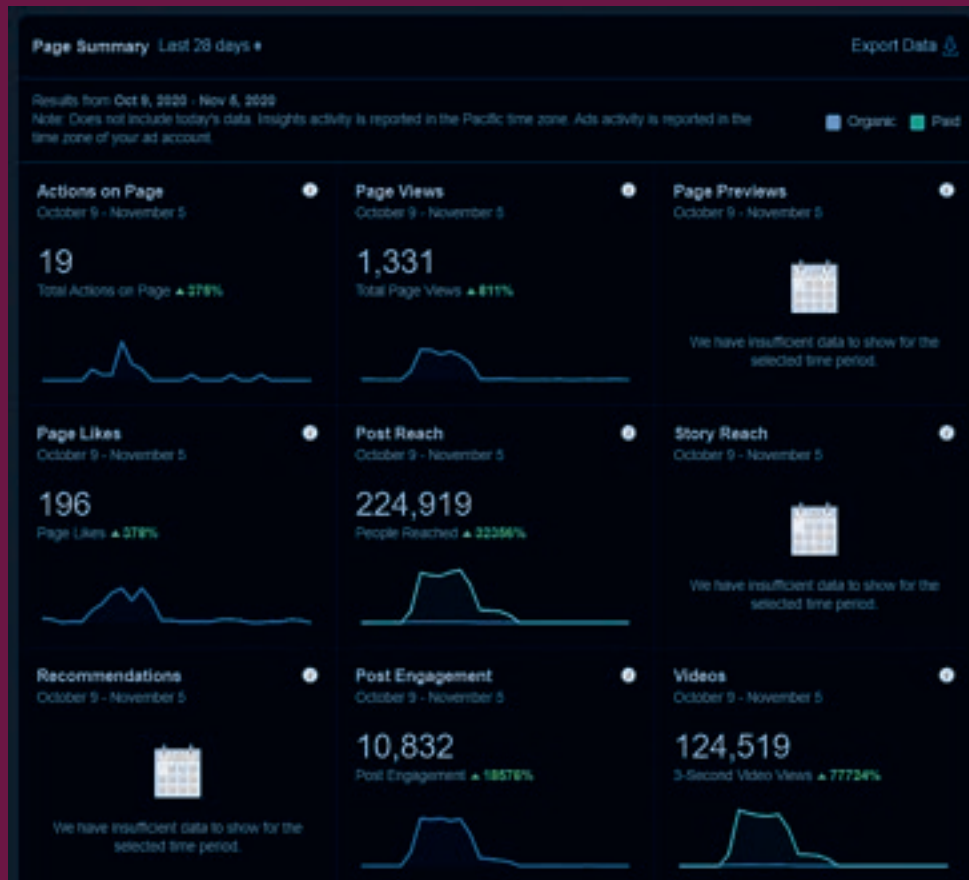
### رؤى الجمهور

مكّننا Facebook من إطلاق وسائل الجيل التالي بنجاح من خلال مساعدتنا في تحديد سوقنا المستهدف، وسرد قصتنا باستخدام أدوات مفيدة مثل إعلانات الفيديو وإعلانات مدورة خوان جاراميلو.



## 6-4-8 رؤية فيسبوك Facebook Insights

تمنحك Facebook Insights الكثير من المعلومات القيمة التي يمكن أن تساعدك على تتبع وقياس نتائجك. استخدمها لتحسين استراتيجيتك وقياس عائد الاستثمار.



عد فهم كيف ومتى يتفاعل الأشخاص مع المحتوى الذي تنشره على Facebook طريقة مهمة أيضاً للتأكد من أن خوارزمية Facebook تعمل لصالحك، وليس ضدك.

## رؤى صفحة فيسبوك مقابل رؤى جمهور فيسبوك

يمكنك Facebook Page Insights تحليلات مفصلة لصفحتك على Facebook ، بحيث يمكنك تتبع ما ينجح ، ومعرفة كيفية تفاعل الأشخاص مع المحتوى الخاص بك وتحسين نتائجك بمرور الوقت.

تساعدك Facebook Audience Insights على فهم جمهورك على Facebook حتى تتمكن من استهداف الإعلانات بشكل أفضل وإنشاء محتوى أكثر صلة.

### كيفية استخدام Facebook Insights

انتقل إلى صفحة Facebook الخاصة بك وانقر فوق Insights في القائمة العلوية. إذا كنت لا ترى Insights في القائمة ، فانقر على المزيد لعرضها. سيتم توجيهك مباشرة إلى النظرة العامة. هذا ما يمكنك أن تجده هناك:

#### الإجراءات على الصفحة

إجمالي النقرات المجمعة لمعلومات الاتصال وزر الحث على اتخاذ إجراء.

#### مشاهدات الصفحة

إجمالي المشاهدات لصفحة Facebook الخاصة بك، بما في ذلك الأشخاص الذين لم يسجلوا الدخول إلى Facebook

#### معايير الصفحة

عدد المرات التي حرك فيها الأشخاص الماوس فوق معلومات صفحتك لمشاهدة معاينة صفحتك.

#### إعجابات الصفحة

عدد الإعجابات الجديدة.

#### وصول المشاركة

عدد الأشخاص الذين شاهدوا مشاركاتك في صفحتهم الرئيسية.

#### وصول القصة

عدد الأشخاص الذين شاهدوا قصصك.

#### التوصيات

عدد الأشخاص الذين أوصوا بصفحتك.

#### التفاعل مع المنشور

إجمالي الإعجابات والتعليقات والمشاركات والتفاعلات الأخرى.

#### الاستجابة

تقييم لمدى وسرعة ردك على الرسائل.

#### الفيديو

عدد مشاهدات الفيديو لمدة ثلاث ثوانٍ أو أكثر.

#### متابعو الصفحة

عدد المتابعين الجدد

#### الطلبات

طلباتك وأرباحك.

#### أحدث 5 منشورات

يمكنك هذا أرقام الوصول والمشاركة لأحدث منشوراتك.

#### صفحات لمشاهدتها

يمكنك إضافة الصفحات الأخرى يدوياً التي تريد مقارنتها بصفحتك. على سبيل المثال، يمكنك إضافة صفحة منافس لقياس نشاط صفحتك.

## المشاركات: تحليل مفصل

يمكنك قسم المنشورات في لوحة معلومات Facebook Insights الخاصة بك الكثير من المعلومات المهمة حول منشوراتك والنشاط على صفحتك، مقسمة إلى ثلاث علامات تبويب:

- عندما يكون المعجبون نشطون على الانترنت
- أنواع المنشورات
- أعلى المنشورات من الصفحات التي تشاهدها



## جميع المشاركات المنشورة

- النوع: هل كانت مشاركة رابط؟ صورة؟ فيديو؟
- الاستهداف: هل كانت مشاركة عامة؟ هل استهدفت جمهورًا معينًا؟
- مدى الوصول: يعرض هذا العمود افتراضيًا عدد الأشخاص الذين شاهدوا مشاركتك. يمكنك أيضًا الاطلاع على تفاصيل مدى الوصول المدفوع مقابل مدى الوصول المجاني. في الجزء العلوي من قسم كل المنشورات المنشورة، توجد قائمة منسدلة يمكنك استخدامها لتغيير ما يتم عرضه في هذا العمود. تتمثل خياراتك الأخرى في عرض مرات الظهور (المجانية مقابل المدفوعة) أو الوصول إلى المعجبين مقابل غير المعجبين.
- المشاركة: هنا ترى عدد النقرات التي حصلت عليها كل مشاركة ، بالإضافة إلى العدد المجمع للتفاعلات والتعليقات والمشاركات.

## نصائح Facebook Insights وما يجب تتبعه

مدى الوصول والمشاركة: كم عدد الأشخاص الذين شاهدوا مشاركتك؟ من تفاعل معهم؟ ما المشاركات التي أحفاها الناس؟ هل أبلغ الناس عن أي منشورات على أنها بريد عشوائي؟ يمكنك العثور على هذه المعلومات من خلال تحديد "الوصول" في القائمة اليمنى.

الإجراءات: ما الإجراءات التي يتخذها الأشخاص على صفحتك؟ كم عدد الأشخاص الذين ينقرون على زر البحث على اتخاذ إجراء؟ كم عدد الناس من خلال النقر على موقع الويب الخاص بك؟

الأشخاص: ما هي الخصائص الديمغرافية للأشخاص الذين يزورون صفحتك؟ متى يزور الناس صفحتك؟ كيف يجد الناس صفحتك؟

المشاهدات: كم عدد الأشخاص الذين يشاهدون صفحتك؟ في أي أقسام ينظرون؟

المنشورات: كيف يتم أداء منشوراتك بمرور الوقت؟ ابحث عن الاتجاهات في المحتوى الخاص بك الذي يعمل بشكل جيد حتى تتمكن من إنشاء المزيد من المنشورات مثل هذه.

أعد التفكير في جمهورك المستهدف: هل الأشخاص الذين يزورون صفحتك بالفعل هم نفس الأشخاص الذين تعتقد أنهم سيزورون صفحتك؟ في قسم الإجراءات على الصفحة، يمكنك معرفة من قام بالنقر فوق معلومات الاتصال الخاصة بك، أو زر الحث على اتخاذ إجراء، أو تم تقسيم موقع الويب حسب العمر والجنس، والبلد، والمدينة، والجهاز. من هم الأشخاص الأكثر تفاعلاً مع صفحتك؟ اضبط استراتيجية محتوى Facebook الخاصة بك لتتماشى بشكل أفضل مع الجمهور الذي يتواصل معك بشكل طبيعي هنا.

**راقب الغاء المتابعات:** إذا رأيت ارتفاعاً في عدد الأشخاص الذين يختارون إلغاء متابعة صفحتك، فراجع المحتوى الذي نشرته في ذلك اليوم. هل شاركت شيئاً أزعج معجبك؟ ستجد هذه المعلومات ضمن علامة التبويب "المتابعون" في القائمة اليسرى.

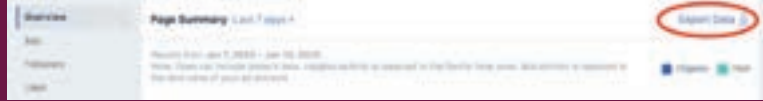
**جدولة منشوراتك في أفضل الأوقات:** التوقيت مهم على Facebook، بمجرد أن يكون لديك بيانات حقيقية حول صفحتك على Facebook، يمكنك جدولة منشوراتك للأوقات التي يكون فيها جمهورك المحدد متصلاً بالإنترنت. يمكنك العثور على هذه المعلومات ضمن المنشورات.

**قم بتحسين صفحتك من أجل الإجراء المفضل لديك:** تُظهر لك Facebook Insights الإجراءات التي يتخذها الأشخاص على موقع الويب الخاص بك، من التفاعل مع المنشورات إلى النقر فوق معلومات الاتصال الخاصة بك إلى النقر فوق موقع الويب الخاص بك.

**تحقق مرة أخرى كثيرًا:** تسجيل الوصول على Facebook Insights ليس نشاطاً لمرة واحدة. يتم تحديث بيانات تحليلات Facebook الخاصة بك باستمرار، لذلك عليك الانتباه إلى أي أنماط تراها تتطور.

إذا كنت تريد الاحتفاظ بسجل دائم أو نقل بياناتك إلى أداة تحليلات مختلفة، فيمكنك القيام بذلك أيضاً. انقر فوق تصدير البيانات في الجزء العلوي الأيمن من علامة التبويب "نظرة عامة" لتنزيل بيانات حول صفحتك من أي فترة 180 يوماً في العامين الماضيين.

يمكنك اختيار تنزيل البيانات لصفحتك أو منشوراتك أو مقاطع الفيديو الخاصة بك. ما عليك سوى اختيار النطاق الزمني المحدد وتنسيق الملف الذي يناسبك.



## 7-4-8 إعلانات فيسبوك

يقدم Facebook مجموعة متنوعة من خيارات الإعلانات المدفوعة والمواضع، ولكن يمكن تقسيم جميع الإعلانات إلى ثلاثة عناصر:

**الحملة:** يضم هذا جميع أصولك.

**مجموعات الإعلانات:** إذا كنت تستهدف جماهير منفصلة بخصائص مختلفة، فستحتاج إلى مجموعة إعلانية فردية لكل منها.

**الإعلانات:** تظهر إعلاناتك الفعلية ضمن مجموعات الإعلانات. يمكن أن تحتوي كل مجموعة إعلانية على مجموعة متنوعة من الإعلانات التي تختلف في اللون والنسخ والصور وما إلى ذلك.

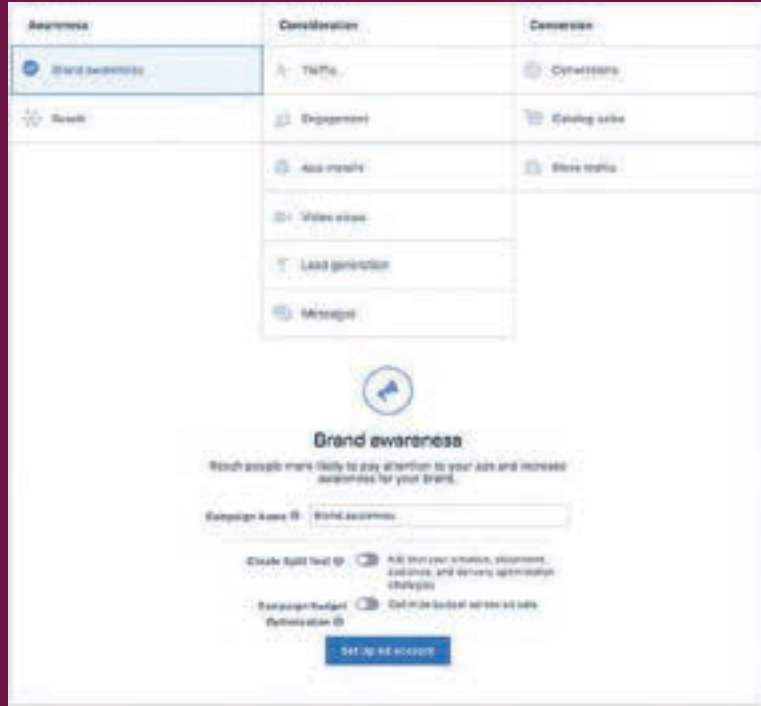
**ابدأ في إنشاء إعلان من خلال مدير اعلانات فيسبوك Facebook Ad Manager** سترى لوحة تحكم الأداء حيث سيتم إدراج جميع حملاتك ومجموعات الإعلانات وإعلاناتك بما في ذلك النتائج التي جلبتها لصفحتك على Facebook. ما لم تكن قد قمت بالفعل بإنشاء إعلان لصفحتك على Facebook ، ستكون لوحة المعلومات هذه فارغة.

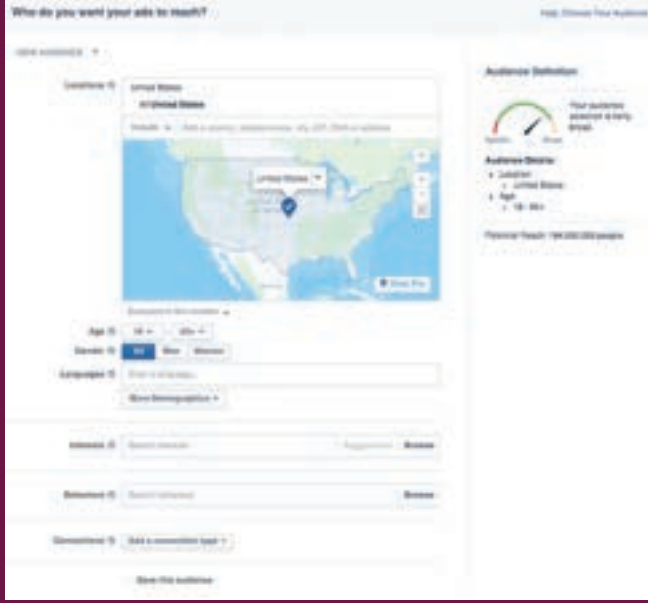
لإنشاء حملة أو مجموعة إعلانية أو إعلان جديد من خلال Facebook Ad Manager ، انتقل إلى نوع الإعلان الذي تريد إنشائه وانقر على الزر الأخضر "إنشاء" في أقصى يسار أنواع الإعلانات هذه ، كما هو موضح في لقطة الشاشة التي تم إعدادها حالياً لإنشاء حملة جديدة.



**اختر هدفاً قبل البدء، سيطالك Facebook Ad Manager باختيار هدف لحملتك:** هناك 11 هدفاً مختلفاً للاختيار من بينها. كما هو موضح في لقطة الشاشة أعلاه، تتضمن خيارات إعلانات Facebook ما يلي:

- التوعية بالعلامة التجارية
- الوصول
- حركة مرور الموقع
- التفاعل
- عمليات تثبيت التطبيق
- مشاهدات الفيديو
- جذب العملاء المحتملين
- الرسائل
- التحويلات
- كتالوج المبيعات
- تخزين حركة المرور





## اختر جمهورك

خطوتك التالية هي تكوين جمهورك المستهدف. يمكنك القيام بذلك لكل مجموعة إعلانية تنتمي إلى نفس الحملة.

معايير استهداف Facebook مصحوبة بمقياس تعريف الجمهور. تأخذ هذه الأداة - الموجودة على يمين حقول استهداف الجمهور - جميع الخصائص المحددة في الاعتبار من أجل الوصول إلى رقم وصول محتمل.

إذا كنت تتأرجح بين اختبار جمهور معين على جمهور واسع، ففكر في هدفك. إذا كنت تتطلع إلى زيادة حركة المرور، فربما تريد التركيز على نوع الأشخاص الذين تعرف أنهم سيهتمون بعرضك. ومع ذلك، إذا كنت تتطلع إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية أو الترويج لعرض جذاب على نطاق واسع، فلا تتردد في التركيز على جمهور أكثر عمومية.

## استهداف Facebook المدمج واسع، بما في ذلك

خيارات مثل:

- موقعك
- العمر
- الجنس
- اللغات
- الصلة
- التعليم
- العمل
- الأمور المالية
- الصفحة الرئيسية
- التقارب العرقي
- الاجيال
- التباين
- السياسة (الولايات المتحدة فقط)
- أحداث الحياة
- الاهتمامات
- السلوكيات
- روابط

لديك أيضاً خيار تحديد جمهور مخصص - وهذا يسمح لك باستهداف الأشخاص على Face-book الموجودين في قاعدة بيانات جهات اتصال شركتك.

بمجرد العثور على مجموعة تستجيب جيداً لإعلاناتك، يتيح لك Facebook حفظ هذه الجماهير لاستخدامها مرة أخرى لاحقاً - لذلك قد لا تحتاج إلى الغوص في هذه الخطوة بمجرد تشغيل إعلانات Facebook لفترة من الوقت.





## تعيين ميزانيتك يسمح لك Facebook بتعيين ميزانية يومية أو ميزانية مدى الحياة. إليك كيف تختلف عن بعضها البعض:

**الميزانية اليومية:** إذا كنت ترغب في عرض إعلانيك بشكل مستمر طوال اليوم، فهذا هو الخيار الذي تريده. استخدام الميزانية اليومية يعني أن Face-book سوف ينسق إنفاقك يومياً. ضع في اعتبارك أن الحد الأدنى للميزانية اليومية لمجموعة إعلانية هو 1.00 دولار أمريكي ويجب أن تكون ضعف تكلفة النقرة على الأقل.

**الميزانية الدائمة:** إذا كنت تتطلع إلى عرض إعلانيك لفترة زمنية محددة، فحدد ميزانية مدى الحياة. هذا يعني أن Facebook سيعمل على تسريع إنفاقك خلال الفترة الزمنية التي تحددها لعرض الإعلان. جوانب أخرى يجب فهمها حول إعلانات Facebook

## CPC (تكلفة كل نقرة)

تعرض CPC تكلفة كل نقرة على الرابط في المتوسط. تكلفة النقرة هي مقياس يُستخدم في صناعة الإعلان عبر الإنترنت لقياس كفاءة الإعلان وأدائه. يتم حساب المقياس على أنه إجمالي المبلغ الذي تم إنفاقه مقسوماً على نقرات الرابط.

لتحديد ميزانيتك بشكل أكبر، انتقل إلى الخيارات المتقدمة، حيث يتيح لك هذا القسم تحديد بعض الأشياء:

## الجدول الزمني

اختر ما إذا كنت تريد تشغيل حملتك على الفور وبشكل مستمر أم لا، أو إذا كنت تريد تخصيص تاريخي البدء والانتها. يمكنك أيضاً تعيين الحدود، بحيث لا يتم عرض إعلاناتك إلا خلال ساعات وأيام معينة من الأسبوع.

## التحسين والتسعير

اختر ما إذا كنت تريد تقديم عروض أسعار لهدفك أو نقراتك أو مرات ظهورك. (سيؤدي هذا إلى تغيير كيفية عرض إعلانيك ودفع ثمنه). من خلال القيام بذلك، ستدفع مقابل عرض إعلانيك على الأشخاص داخل جمهورك المستهدف الذين من المرجح أن يكملوا الإجراء المطلوب، لكن Facebook سيتحكم في أقصى عرض سعر لك.

إذا كنت لا تريد أن يقوم Facebook بتعيين عروض أسعار مثالية لك، فستحتاج إلى اختيار المزايدة اليدوية. يمنحك هذا الخيار التحكم الكامل في المبلغ الذي ترغب في دفعه لكل إجراء مكتمل.

## التوصيل

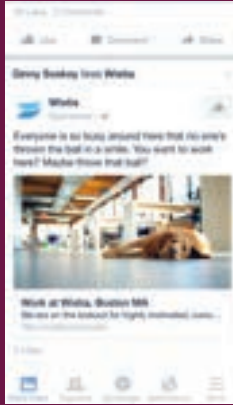
يندرج نوع التوصيل ضمن فئتين: قياسي ومتسارع. سيعرض العرض القياسي إعلاناتك على مدار اليوم، بينما يساعدك العرض السريع في الوصول إلى الجمهور بسرعة للإعلانات الحساسة للوقت (ملاحظة: يتطلب هذا الخيار تسعيراً يدوياً لعرض التسعير).

## أنواع الإعلانات

يعتمد نوع الإعلان الذي تنشئه وتنشره على أهدافك، إذا كنت تتطلع إلى زيادة عدد النقرات على موقع الويب الخاص بك، فسيقتراح مدير الإعلانات على Facebook خيار النقرات إلى موقع الويب، ينقسم خيار الإعلان هذا إلى شكلين: الروابط والعرض الدائري. يعني هذا بشكل أساسي أنه يمكنك إما عرض إعلان مصور واحد (روابط) أو إعلان متعدد الصور (دائري) مع ثلاث إلى خمس صور متحركة بدون أي تكلفة إضافية.



بمجرد تحديد نوع الإعلان، سيطالبك مدير الإعلانات بتحديد الطريقة التي ترغب في عرض إعلانك بها. الخيارات التي توفرها هي كما يلي: موجز أخبار سطح المكتب وموجز أخبار الهاتف النقال والعمود الأيمن لسطح المكتب



موجز الدخار الهاتف النقال



موجز الدخار سطح المكتب



العمود الأيمن لسطح المكتب

## متابعة الأداء

بمجرد عرض إعلاناتك، سترغب في مراقبة أدائها. للاطلاع على نتائجها، ستحتاج إلى إلقاء نظرة على لوحة تحكم Facebook Ad Manager ، والتي توفر لك نظرة عامة على جميع حملاتك.

مقدماً، تبرز لوحة القيادة تقديراً لمقدار إنفاقك كل يوم. يتم تنظيم لوحة القيادة حسب الأعمدة، مما يجعل من السهل تصفية إعلاناتك حتى تتمكن من إنشاء عرض مخصص لنتائجك. الأرقام الأساسية مثل مدى الوصول والتكرار والتكلفة متاحة بسهولة. هذا يجعل تتبع الأداء أمراً غير منطقي.

## المقاييس الرئيسية

**الأداء:** يمكن تخصيصه بشكل أكبر ليشمل مقاييس مثل النتائج ومدى الوصول والتكرار والاندفاعات.

**التفاعل:** يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل إبداءات الإعجاب بالصفحة والتفاعل في الصفحة والتفاعل بعد ذلك.

**مقاطع الفيديو:** يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل مشاهدات الفيديو ومتوسط النسبة المئوية لمشاهدته.

**موقع الويب:** يمكن تخصيصه بشكل أكبر ليشمل مقاييس مثل إجراءات موقع الويب (الكل) وعمليات الدفع وتفاصيل الدفع والمشتريات والإضافات إلى سلة التسوق.

**التطبيقات:** يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل عمليات تثبيت التطبيق ومشاركة التطبيق والإنفاق الائتماني وإجراءات تطبيقات الأجهزة المحمولة والتكلفة لكل مشاركة في التطبيق.

**الأحداث:** يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل استجابات الأحداث والتكلفة لكل استجابة حدث.

إعدادات. يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء واسم مجموعة الإعلان ومعرف الإعلان والتسليم وعرض التسعير والهدف.

**النقرات:** يمكن تخصيصها بشكل أكبر لتشمل مقاييس مثل النقرات والنقرات الفريدة ونسبة النقر إلى الظهور والتكلفة لكل ألف ظهور.

**نسبة النقر إلى الظهور (CTR):** النسبة المئوية لعدد المرات التي شاهد فيها الأشخاص إعلانك ونفذوا نقرة على الرابط. تشير نسبة النقر إلى الظهور (CTR) إلى عدد نقرات الرابط التي تلقيتها على إعلانك مقارنة بعدد مرات الظهور التي تلقاها إعلانك. إنه مقياس شائع يستخدمه المعلنون عبر الإنترنت لفهم كيف تجذب الإعلانات حركة المرور إلى مواقع الويب والوجهات الأخرى. يتم حساب المقياس على أنه نقرات الرابط مقسومة على مرات الظهور.

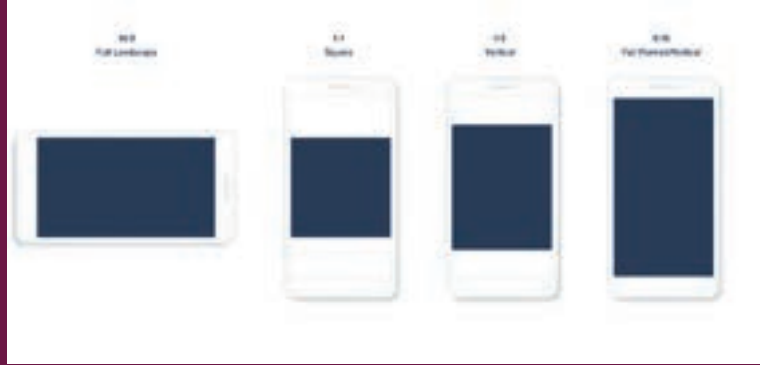
**التكلفة لكل 1000 تفاعل (CPM):** التكلفة لكل ألف تفاعل هي مقياس شائع تستخدمه صناعة الإعلان عبر الإنترنت لقياس فعالية تكلفة الحملة الإعلانية. غالباً ما يتم استخدامه لمقارنة الأداء بين مختلف ناشري الإعلانات والحملات. يقيس الكلفة بالألف تفاعل (CPM) المبلغ الإجمالي الذي تم إنفاقه على حملة إعلانية مقسوماً على مرات الظهور ومضروباً في 1000. (مثال: إذا أنفقت 50 دولاراً أمريكياً وحصلت على 10000 مرة تفاعل، فإن التكلفة لكل ألف تفاعل كانت 5 دولارات أمريكية).

## 8-4-8 توصيات التصميم

### أ. الفيديو

قم بتحميل فيديو بأعلى مصدر للدقة المتاحة بدون إضافة أحرف أو عمود (بدون أشرطة سوداء). معظم أنواع الملفات مدعومة.

يوصي Facebook بضغط H.264 والبكسل الم ومعدل الإطارات الثابت والمسح التدريجي وض صوت AAC الاستريو بمعدل 128 كيلو بت في +. حجم ملف الفيديو: 4 جيجابايت كحد أقصى. ترجمة الفيديو: اختيارية لكن موصى بها. اعرض الرسوم البيانية أدناه لمتطلبات الفيديو عبر مواضيع الإعلانات. الصور المصغرة للفيديو التي تتكون من أكثر من نص قد تواجه انخفاضاً في التسليم



قد يتم إخفاء مقاطع الفيديو العمودية (بنسبة ارتفاع أطول من 4:5) إلى 5:4

### ب. الصور

نوع الملف: jpg أو png

نسبة الصورة: 1:1.91 إلى 4:5

الدقة الموصى بها:

تحميل الصورة الأعلى دقة المتاحة.

قد تواجه الصور التي تتكون من أكثر من 20% من

أقل في التسليم.

النص الأساسي: 125 حرفاً

	Table 1 (Desktop)	Table 2 (Desktop, mobile, tablet)	Table 3 (Full-screen, mobile, tablet)
Video Size	1080 x 1080	1080 x 1080	1080 x 1080
Video Length	30 seconds max	300 seconds max	3:00 minutes
Supported Resolutions	All	1080p, 720p, 480p, 360p, 240p	All
Caption	Optional, but recommended	Not required	Optional
Sound	Optional, but recommended	Optional, but recommended	Optional
Thumbnail ID	•	•	•
Sound ID	•	•	•
Thumbnail ID	•	•	•
Thumbnail ID	•	•	•

### ج. أفضل ممارسة للإعلانات المصورة على Facebook

لا يزال الاختبار هو أفضل طريقة لمعرفة ما يناسب جمهورك. ومع ذلك، لدى Facebook بعض توصيات الصور الإبداعية بناءً على الأساليب التي يبدو أنها تعمل بشكل جيد.

- استخدم نسبة العرض إلى الارتفاع الموصى بها لكل موضع أدناه:

### لبدء الرأي:

Location	Recommended for images and videos
Facebook Stories	Recommended for images and videos
Instagram Stories	Recommended for images and videos
Message Stories	Recommended for images and videos

## للقصص:

Platform	1080	1920	1080	1920	1080	1920
<b>In Stream</b>						
Facebook In-Stream Video	✓	✓	Recommended for images and video	✓	✓	✓
<b>Search</b>						
Facebook Search Results	✓	✓	Recommended for images	Recommended for videos	✓	✓
<b>Messages</b>						
Messenger Sponsored Messages	✓	✓	Recommended for images and video	✓	✓	✓
<b>In article</b>						
Facebook Instant Articles	✓	✓	Recommended for images and video	✓	✓	✓
<b>Apps and Sites</b>						
Audience Network Native, Banner and Rewarded	✓	✓	✓	✓	✓	Recommended for images and video
Audience Network Rewarded Video	✓	✓	✓	✓	✓	Recommended for images and video

## ضمن البث والبحث والرسائل والمقال والمقالات والتطبيقات والمواقع

Platform	1080	1920	1080	1920	1080	1920
<b>Feeds</b>						
Facebook Feed	✓	✓	Recommended for images	Recommended for videos	✓	✓
Instagram Feed and Explore	✓	✓	Recommended for images	Recommended for videos	✓	✓
Facebook Marketplace	✓	✓	Recommended for images	Recommended for videos	✓	✓
Facebook Video Feed	✓	✓	Recommended for images	Recommended for videos	✓	✓
Facebook Right Column	✓	✓	Recommended for images and video	✓	✓	✓
Messenger Video	✓	✓	Recommended for images and video	✓	✓	✓

## • استخدام صور عالية الدقة. انظر أدناه متطلبات الحد الأدنى لحجم البكسل

Facebook	Image pixel size
Facebook Feed	For images with a link on desktop 479 x 246 pixels, and on mobile min width 320 pixels. We recommend 1,080 x 1,350 pixels.
Facebook Right Column	254 x 133 pixels. We recommend 1,200 x 1,200 pixels.
Facebook Instant Articles	For images with a link, we recommend 1,200 x 1,200 pixels.
Facebook Marketplace	For images with a link, we recommend 1,200 x 1,200 pixels.
Facebook Stories	We recommend 1,080 x 1,920.

## 5-8 التسويق عبر انستغرام

### 1-5-8 نظرة عامة حول انستغرام

Instagram هي خدمة شبكات اجتماعية أمريكية لمشاركة الصور والفيديو مملوكة من قبل Facebook ، أنشأها Kevin Systrom و Mike Krieger. منذ كانون الثاني 2019، يستخدم 500 مليون مستخدم ميزة القصص يوميًا. بعد إطلاقه في عام 2010، اكتسب Instagram شعبية بسرعة، مع مليون مستخدم مسجل في شهرين، و 10 ملايين في السنة، و 1 مليار اعتباراً من آيار 2019. اعتباراً من تشرين الاول 2015، تم تحميل أكثر من 40 مليار صورة.

#### إحصائيات سريعة:

- كان Instagram هو التطبيق المجاني الثاني الأكثر تنزيلًا في متجر تطبيقات Apple في عام 2018.
- الصورة الأكثر إعجاباً على Instagram هي صورة بيضة، تم نشرها بواسطة الحساب world\_record\_egg والتي لديها حالياً أكثر من 54 مليون إعجاب.
- اعتباراً من تموز 2020، كان الشخص الأكثر متابعة هو لاعب كرة القدم كريستيانو رونالدو مع أكثر من 233 مليون متابع.
- يستخدم مليار شخص Instagram كل شهر اعتباراً من آيار 2019.
- اعتباراً من تشرين الاول 2015، تم تحميل أكثر من 40 مليار صورة.
- 89% من المستخدمين خارج الولايات المتحدة (أعلى الدول: البرازيل، الهند، إندونيسيا، روسيا).
- تقريب البلدان الخمسة الأولى ذات الانتشار الأكبر هي: أيسلندا وتركيا والسويد والكويت.
- يسجل 63% من مستخدمي Instagram الدخول مرة واحدة على الأقل يومياً.
- يقضي مستخدمو Instagram دقيقة كمعدل يومياً على المنصة في 2020.
- يزور 200 مليون مستخدم في Instagram ملفاً شخصياً واحداً على الأقل يومياً.
- يقول 62% من الأشخاص أنهم أصبحوا أكثر اهتماماً بعلامة تجارية أو منتج بعد رؤيته في "القصص".
- ينقر 130 مليون مستخدم على Instagram على منشورات التسوق كل شهر.

معدلات المؤثرين في جميع أنحاء العالم، حسب منصة وسائل التواصل الاجتماعي ومستوى المؤثرين، آذار 2019

نانو (500-5000 متابع)	مايكرو (30000-50000 متابع)	قوة (30000-500000 متابع)	نجاح كبير (أكثر من 500000 متابع)	
\$100	\$172	\$507	\$2,085	انستغرام منشور
\$114	\$219	\$775	\$3,138	فيديو قصة
\$43	\$73	\$210	\$721	
\$315	\$908	\$782	\$3,857	فيديو يوتيوب
\$31	\$318	\$243	\$2,400	منشور فيسبوك

www.emarketer.com

- ينفق المسوقون الأمريكيون 69% من ميزانيات المؤثرين على إنستغرام.
- ينفق المسوقون الأمريكيون 31% من ميزانية إعلانات إنستغرام الخاصة بهم على القصص.
- سيكسب إنستغرام 12.32 مليار دولار من عائدات الإعلانات في عام 2020.
- يقول 73% من المراهقين الأمريكيين إن إنستغرام هو أفضل طريقة للعلامات التجارية للوصول إليهم بشأن المنتجات أو العروض الترويجية الجديدة.
- 75.3% من الشركات الأمريكية ستستخدم إنستغرام في عام 2020.
- تنشر العلامات التجارية 2.5 قصة كمعدل أسبوعياً.
- ثلث القصص الأكثر مشاهدة هي من الأعمال.
- يمثل إنستغرام 10.7% من حصة الإحالة الاجتماعية لمواقع التجارة الإلكترونية.
- أكثر من 25 مليون شركة حول العالم تستخدم إنستغرام للأعمال ، ويزور أكثر من 200 مليون مستخدم ملفاً شخصياً واحداً على الأقل يومياً.
- كان هناك 9,545,000 مستخدم إنستغرام في العراق في كانون الثاني 2020، وهو ما يمثل 22.7% من مجموع سكان العراق، معظمهم من الرجال (68%) والأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 سنة هم أكبر مجموعة مستخدمين (3,800,000).

## 2-5-8 انستغرام للأعمال

### الخطوة 1: إنشاء حساب انستغرام

1. قم بتنزيل تطبيق إنستغرام لنظام التشغيل iOS أو Android أو Windows.
2. افتح التطبيق وانقر تسجيل الدخول.
3. أدخل عنوان بريدك الإلكتروني وانقر التالي. إذا كنت ترغب في ربط حساب الأعمال الخاص بك على Instagram بصفحة الأعمال على Facebook، فتأكد من استخدام عنوان البريد الإلكتروني الرئيسي للتسجيل، أو انقر تسجيل الدخول باستخدام Facebook.
4. اختر اسم المستخدم وكلمة المرور واملأ معلومات ملفك الشخصي.
5. انقر تم.
6. لديك الآن حساب إنستغرام شخصي جاهز للتحويل إلى حساب تجاري. تواصل باتباع الخطوات أدناه.

### الخطوة 2: قم بتحويله إلى حساب تجاري

1. قم بتسجيل الدخول إلى حساب إنستغرام الشخصي الموجود على التطبيق.
2. اضغط على أيقونة ملف التعريف للذهاب إلى ملف التعريف الخاص بك.
3. اضغط على أيقونة الخطوط الثلاثة في أعلى يمين الشاشة، ثم اضغط على الإعدادات.
4. اضغط على التحويل إلى الملف التجاري، ثم متابعة.
5. (اختياري) إذا كنت ترغب في ربط حساب الأعمال الخاص بك على إنستغرام بصفحة أعمالك على فيسبوك، فاتبع التعليمات للقيام بذلك.
6. إضافة معلومات الاتصال. يجب أن يتضمن حساب الأعمال الخاص بك على إنستغرام عنوان بريد إلكتروني أو رقم هاتف أو عنواناً فعلياً (أو جميعها).
7. انقر تم.

### الخطوة 3: إنشاء استراتيجية انستغرام

1. حدد جمهورك المستهدف
2. قبل أن تقرر نوع المحتوى الذي تريد نشره في Instagram، عليك التفكير فيمن سيشاهده.
3. كان هناك 9,545,000 مستخدم إنستغرام في العراق في كانون الثاني 2020 ، وهو ما يمثل 22.7% من مجموع سكان العراق.

بمجرد أن تفهم من هو جمهورك، فكر في نوع المحتوى الذي يريدون رؤيته منك. ما نوع المحتوى الذي ينشرونه على حساباتهم الخاصة؟ كيف يتفاعلون مع منافسيك أو العلامات التجارية المماثلة؟

حدد الأهداف والغايات

إن فهم أهدافك يبيّن عليك المسار الصحيح ويسمح لك بتركيز جهودك على تحقيق أهداف العمل الحقيقية.

لتحديد الأهداف الأكثر فاعلية، اتبع إطار عمل SMART:



ركز على مقاييس الأداء الصحيحة ستختلف المقاييس الدقيقة للقياس والتتبع لكل نشاط تجاري. ولكن، بشكل عام، يجب أن تركز على المقاييس المتعلقة بمسار التحويل الاجتماعي. هذا يعني أن أهدافك يجب أن تتوافق مع إحدى المراحل الأربع في رحلة العميل:

**الوعي:** يشمل مقاييس مثل الوعي بالعلامة التجارية ومعدل نمو المتابعين ومدى وصول المنشور. المشاركة: تتضمن مقاييس مثل معدل المشاركة (بناءً على الإعجابات) ومعدل التضخيم (بناءً على المشاركات).

**التحويل:** بالإضافة إلى معدل التحويل، يتضمن ذلك مقاييس مثل معدل النقر ومعدل الارتداد. إذا كنت تستخدم الإعلانات المدفوعة، فإن مقاييس التحويل تشمل أيضًا معدلات تكلفة النقرة CPC والتكلفة لكل ألف تفاعل CPM.

**العميل:** تستند هذه المقاييس إلى الإجراءات التي يتخذها العملاء، مثل تقديم الشهادات.

### التزم بجدول نشر منتظم

بمجرد أن تبدأ في إنشاء متابعين على Instagram، يتوقع معجبوك أن يروا منشورات منك بشكل منتظم. أنت تريد أن تبقىهم على دراية بعلامتك التجارية وأن يتفاعلوا مع المحتوى الخاص بك دون إرباكهم لدرجة أنهم يقومون بضبطها - أو الأسوأ من ذلك، إلغاء المتابعة.



قام Hootsuite و Unmetric بتحليل 200000 مشاركة على Instagram في 11 صناعة مختلفة وقرروا أن أفضل وقت للنشر على Instagram يختلف اختلافاً كبيراً حسب مجال عملك. صناعة الأغذية والمشروبات، على سبيل المثال، تجد أكثر المنشورات نجاحاً في الساعة 12 ظهراً، بينما تتلقى صناعة التعليم الكثير من المشاركة عند النشر في الساعة 4 مساءً.

إلى جانب قياس أداء حسابك مقابل أفضل العلامات التجارية الأخرى في مجال عملك، ستحتاج إلى إجراء بعض الاختبارات لتحديد الأوقات التي يبدو أنها تحقق أكبر قدر من التفاعل مع مشاركاتك.

العامل الأساسي هو أن تفهم متى يكون جمهورك متصلاً بالإنترنت. للوصول إلى هذه المعلومات، تحقق من Instagram Insights. انتقل إلى ملف تعريف أعمال Instagram الخاص بك، وانقر فوق أيقونة الأشرطة الثلاثة في الجزء العلوي الأيمن، ثم انقر فوق Insights. انقر فوق علامة التبويب الجمهور وانتقل للأسفل لرؤية الأوقات النشطة.

بمجرد تحديد أفضل وقت لك للنشر، قم بإنشاء تقويم محتوى لتخطيط وجدولة محتوى Instagram الخاص بك مسبقاً.

#### الخطوة 4: تحسين ملف التعريف الخاص بك

يبلغ طول سيرتك الذاتية على Instagram 150 حرفاً فقط، ولكنها تحتاج إلى الكثير من السرد المفيد. إنها تعرض هويتك على الزائرين الجدد، وما هي علامتك التجارية ولماذا يجب أن يهتموا. هنا بعض النصائح السريعة:

- استخدم صوت علامتك التجارية: عبّر عن شخصيتك. كن غير رسمي، أو احترافي، أو خجولاً بعض الشيء، اعتماداً على ما هو أكثر ملاءمة لعملك.
- إضافة علامات التصنيف: علامات التصنيف الحيوية في Instagram قابلة للنقر وهي طريقة رائعة لعرض المحتوى الذي ينشئه المستخدم.
- جرب الرموز التعبيرية: يمكن أن تساعدك هذه الرموز الصغيرة في نقل الكثير من المعلومات في حرف واحد فقط.
- استخدام التباعد وفواصل الأسطر: تجعل فواصل الأسطر قراءة سيرتك الذاتية على الإنترنت أسهل.

#### تحسين صورة ملف التعريف الخاص بك

بالنسبة لمعظم الشركات، فإن أفضل صورة للملف الشخصي هي نسخة من شعارك. استخدم نفس الصورة التي تستخدمها في ملفات التعريف الاجتماعية الأخرى لمساعدة الأشخاص على تحديد علامتك التجارية على الفور.

يتم عرض صورة ملفك الشخصي بمقاس 110 × 110 بكسل، ولكن يتم تخزينها بدقة 320 × 320 بكسل. وهذا يعني أنه من الجيد تحميل صورة لا يقل حجمها عن 320 بكسل مربع.

يتم اقتصاص صورة ملف التعريف الخاص بك إلى صيغة صورة على التطبيق، لذا تأكد من أن شعارك مرئي بالكامل بهذا الشكل.

#### تأكد من اكتمال ملف التعريف الخاص بك

استخدم جميع مكونات حساب الأعمال الخاص بك على إنستغرام لتحقيق أقصى استفادة منها.

- الاسم واسم المستخدم
- الموقع الإلكتروني

## استفد من ميزات ملف تعريف الأعمال في انستغرام

- **معلومات الاتصال:** قم بتضمين عنوان بريدك الإلكتروني أو رقم هاتفك أو عنوانك الفعلي حتى يتمكن المعجبون من التواصل معك مباشرة من ملفك الشخصي. عند إضافة معلومات الاتصال، يقوم انستغرام بإنشاء أزرار اتصال (اتصال أو بريد إلكتروني أو الحصول على الذهاب) لملف التعريف الخاص بك.
- **الفئة:** تظهر تحت اسمك وتظهر للناس في لمحة ما تفعله.
- **أزرار الحث على اتخاذ إجراء:** تتيح للمستخدمين حجز موعد وإجراء الحجوزات وشراء التذاكر والمزيد مباشرة من ملفك الشخصي على انستغرام من ملف تعريف العمل الخاص بك، انقر فوق تحرير ملف التعريف، ثم خيارات الاتصال، ثم إضافة زر إجراء.

### الخطوة 5: مشاركة محتوى رائع

قم بإنشاء جمالية بصرية لعلامتك التجارية بدور انستغرام حول العناصر المرئية، لذلك من المهم أن يكون لديك هوية مرئية يمكن التعرف عليها. أولاً، فكر فيما ستعرضه في مشاركاتك. في بعض الحالات، سيكون المحتوى واضحاً؛ قد يعرض خط الملابس ملابسه وقد ينشر المطعم صوراً لطعامه. إذا كنت تقدم خدمات، فحاول عرض قصص العملاء (ربما تم جمعها من خلال علامة هاشتاك ذات علامة تجارية). أو اذهب وراء الكواليس لتسليط الضوء على الحياة المكتبية أو قدم المعجبين إلى الأشخاص الذين يصنعون شركتك. بمجرد أن تقرر موضوع المحتوى، ابحث عن مظهر مرئي متسق. وهذا يعني ألواناً وفلاتر متسقة وجمالية شاملة يسهل اكتشافها أثناء قيام المعجبين بالتصفح عبر موجز انستغرام الخاص بهم.

### التقط صوراً مذهلة

لجعل انستغرام يعمل من أجل مشروعك، عليك ببساطة الحصول على صور رائعة. لكنك لست بحاجة إلى أن تكون مصوراً محترفاً، ولا تحتاج إلى الكثير من المعدات. هاتفك المحمول هو أفضل صديق لك عندما يتعلق الأمر بالتصوير على انستغرام، حيث يمكنك النشر مباشرة من جهازك. فيما يلي بعض النصائح للحصول على أفضل الصور عند التصوير بهاتفك:

- استخدام الضوء الطبيعي: يجعل الضوء الطبيعي الظلال أكثر نعومة، والألوان أكثر ثراءً والصور أجمل عند النظر إليها.
- تجنب الضوء الشديد. وقت متأخر بعد الظهر هو وقت لا يهزم لالتقاط الصور. الأيام الملبدة بالغيوم أفضل من الأيام المشمسة للتصوير في منتصف النهار.
- استخدم قاعدة الثلث. تحتوي كاميرا هاتفك على شبكة مدمجة لمساعدتك على اتباع هذه القاعدة. ضع هدفك حيث تلتقي خطوط الشبكة لالتقاط صورة رائعة خارج المركز ولكنها لا تزال متوازنة.
- جرب زوايا مختلفة. انحن للأسفل، قف على كرسي – افعل كل ما يلزم للحصول على النسخة الأكثر إثارة من اللقطة.



تحرير الصور الخاصة بك مثل المحترفين  
استخدم تطبيقات تحرير الصور المحمولة مثل VSCOcam أو Enhance لتحسين جودة صورتك.

أخبر قصصاً رائعة باستخدام قصص انستغرام  
أنهي قصصك بدعوة قوية للحدث على اتخاذ إجراء لتحويل مشاهدات قصصك إلى نجاح تجاري قابل للقياس هل تريد إطالة عمر محتوى قصص انستغرام الخاص بك لأكثر من 24 ساعة؟ يمكنك القيام بذلك باستخدام قصص انستغرام المسلط الضوء عليها.

### اكتب تعليقاً مقنعاً

تتيح لك التعليقات التوضيحية سرد قصة تجعل الصورة ذات مغزى. يمكن أن تجعل التعليقات التوضيحية متابعيك يفكرون ويضحكون ويشعرون بالارتباط بعلامتك التجارية. خذ السيد Pokee the Hedgehog ، على سبيل المثال. القنفذ الذي يتخذ من ألمانيا مقراً له، ولديه أكثر من 1.8 مليون متابع على انستغرام، هو أحدث "حيوان أليف صاحب نفوذ" يربح مالكة الكثير من الأموال. اشترى طالب التسويق تاليثا جيرنس، 26 عاماً، من فيسيادن السيد Pokee عندما كان عمره ثمانية أسابيع من تاجر كلاب. تبيع حافظات الهواتف المحمولة والأكواب وغيرها من البضائع التي يظهر عليها حيوانها الأليف.

### الخطوة 6: قم بتنمية وإشراك جمهورك

- متابعة والتفاعل مع مستخدمي انستغرام ذوي الصلة
- استخدم علامات التصنيف الصحيحة
- يساعد الهاشتاك في تسهيل العثور على محتوى انستغرام الخاص بك. لا يمكن البحث في التعليقات التوضيحية على انستغرام، والعكس صحيح مع الهاشتاك.
- الرد على التعليقات والإشارات
- تذكر، هذا تسويق اجتماعي. لا يمكنك إهمال الجانب الاجتماعي. وهذا يعني الرد على التعليقات والإشارات الخاصة بعلامتك التجارية على انستغرام، لذلك يشعر المستخدمون بالحافز لمواصلة التفاعل مع علامتك التجارية.
- قد تميل إلى استخدام الرد الالهي لمشاركتك باستخدام الروبوتات. لا تفعل ذلك. انها لا تعمل بشكل جيد. خصص بعض الوقت للرد بشكل أصيل عندما يذكر شخص ما علامتك التجارية أو يضع إشارة عليها.
- العمل مع المؤثرين في انستغرام
- التسويق عبر المؤثرين هو وسيلة قوية للوصول إلى متابعين مخلصين ومشاركين في انستغرام. استهدف العمل مع المؤثرين الذي قد يكون معجبه مهتمين بعلامتك التجارية.
- تعزيز حسابك على القنوات الأخرى
- حاول تضمين منشورات انستغرام مباشرة في مدونتك لعرض أفضل محتوى لديك وجعل متابعك أمراً سهلاً للغاية على قراء المدونة. قم بتضمين الاسم المستخدم في الانستغرام الخاص بك في توقيع البريد الإلكتروني الخاص بك، ولا تنس المواد المطبوعة مثل بطاقات العمل والنشرات الإعلانية وإشارات الأحداث.
- استخدم إعلانات انستغرام للوصول إلى جمهور كبير ومستهدف
- يمكن أن يوفر انستغرام نتائج أعمال مجانية رائعة، ولكنه يستحق أيضاً الاستثمار في إعلانات انستغرام لضمان حصولك على المحتوى الخاص بك أمام جمهور أوسع (ولكن مستهدف للغاية).
- بالإضافة إلى توسيع مدى وصول المحتوى الخاص بك، تتضمن إعلانات انستغرام أزراراً للحدث على اتخاذ إجراء تتيح للمستخدمين اتخاذ إجراء مباشرة من انستغرام، مما يقلل من عدد الخطوات المطلوبة لنقلهم إلى موقع الويب أو الترويج.
- قم بتفعيل حملة خاصة بانستغرام
- يمكن أن تساعدك حملة انستغرام على تحقيق هدف محدد بسرعة أكبر مما يمكنك ببساطة عن طريق اتباع استراتيجية تسويق أعمال انستغرام الشاملة.

- يمكن أن تتضمن الحملات إعلانات، ولكنها لا تتعلق فقط بالمحتوى المدفوع. إنها تنطوي على تركيز مكثف على هدف محدد لفترة زمنية محددة، في كل من مشاركتك المجانية والمدفوعة.
- قم بتشغيل حملة توعية لزيادة ظهورك العام على انستغرام.
- قم بالترويج لعملية بيع باستخدام منشورات انستغرام القابلة للتسويق.
- دفع المشاركة من خلال مسابقة انستغرام.
- اجمع المحتوى الذي تم إنشاؤه بواسطة المستخدم باستخدام علامة الهاشتاك ذات العلامة التجارية.

### الخطوة 7: قياس النجاح والضبط

- تتبع النتائج باستخدام أدوات التحليل
- استخدم اختبار أ/ب لمعرفة ما يصلح (وما لا يصلح)

### إليك المخطط الأساسي لاختبار أ/ب على انستغرام:

1. اختر عنصراً لاختباره (صورة، تسمية توضيحية، علامات هاشتاك، إلخ).
2. قم بإنشاء شكلين بناءً على ما يخبرك به بحثك. احتفظ بالإصدارين متماثلين باستثناء العنصر الوحيد الذي تريد اختباره.
3. تتبع وحلل نتائج كل منشور.
4. اختر الشكل الفائز.
5. اختبر شكلاً صغيراً آخر لمعرفة ما إذا كان بإمكانك تحسين نتائجك بشكل أكبر.
6. شارك ما تعلمته في جميع أنحاء مؤسستك لبناء مكتبة من أفضل الممارسات لعلامتك التجارية.
7. ابدأ العملية من جديد.

## 3-5-8 الإعلان على انستغرام

### كم تكلف إعلانات انستغرام؟

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تكلفة إعلانات انستغرام الخاصة بك، بما في ذلك:

- الاستهداف
- موضع الإعلان
- شكل الإعلان
- الوقت من العام

من المفيد أن تعرف: اكتشف AdEspresso أن متوسط تكلفة النقرة لمعظم مواضع الإعلانات كان 1.20 دولاراً.

### أنواع إعلانات انستغرام

يقدم انستغرام العديد من تنسيقات الإعلانات:

- إعلانات القصة
- إعلانات الصور
- إعلانات الفيديو
- إعلانات متعددة

عند استخدام هذه التنسيقات، يمكن مراعاة ما يلي:  
الأهداف المدعومة

1. عمليات تثبيت التطبيق
2. الوعي بالعلامة التجارية
3. التحويلات
4. جذب العملاء المحتملين
5. الرسائل

6. الوصول
7. معدل استخدام المتجر
8. معدل المرور
9. مشاهدات الفيديو

#### أزرار الحث على اتخاذ إجراء

1. قدم طلبك الآن
2. احجز الآن
3. اتصل بنا
4. تنزيل
5. الحصول على أوقات العرض
6. احصل على السعر
7. احصل على العرض
8. التثبيت الآن
9. اعرّف المزيد
10. استمع الآن
11. اطلب الآن
12. العب لعبة
13. طلب الوقت
14. انظر القائمة
15. إرسال رسالة
16. تسوق الآن
17. سجل
18. المشترك
19. استخدام التطبيق
20. شاهد المزيد

#### إعلانات المجموعة لها خيارات مختلفة

##### الأهداف المدعومة

1. كتالوج المبيعات
2. التحويلات
3. معدل استخدام المتجر
4. معدل المرور

#### أزرار الحث على اتخاذ إجراء

1. اعرّف المزيد
2. الشراء

تنطبق هذه الخيارات على استكشاف الإعلانات وإعلانات IGTV وإعلانات التسوق

#### على انستغرام

##### الأهداف المدعومة

1. الوعي بالعلامة التجارية
2. التحويلات
3. انقر فوق الروابط
4. المشاركة
5. الوصول



كيفية الإعلان على انستغرام مباشرة من التطبيق أسهل طريقة لبدء الإعلان على انستغرام هي الترويج لمنشور موجود على ملفك الشخصي على انستغرام. هذا مشابه لخيار دعم المنشور لإعلانات فيسبوك.

للقيام بذلك، ما عليك سوى الانتقال إلى المنشور الذي اخترته والنقر فوق ترقية أسفل المنشور. بعد ذلك، أكمل الخيارات لاختيار من سيرى إعلانك، والمكان الذي تريد إرساله إليه، والمبلغ الذي تريد إنفاقه، والمدة التي تريد عرض إعلانك فيها. أخيراً، انقر فوق إنشاء ترويج. هذا كل شيء! يمكنك مراقبة النتائج في علامة تبويب العروض الترويجية في ملفك الشخصي على انستغرام.

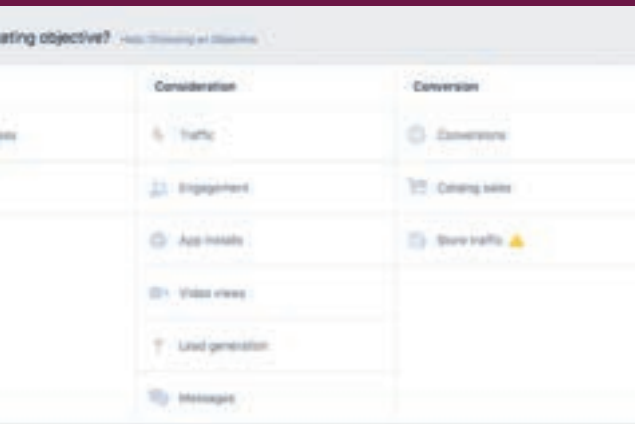
## كيفية الإعلان على انستغرام باستخدام مدير إعلانات فيسبوك

### أ. اختر هدفك

للبدء، انتقل إلى مدير الإعلانات وانقر على + إنشاء.

هناك نوعان مختلفان من مهام سير العمل التي يمكنك الاختيار من بينها لمساعدتك في إنشاء وإدارة إعلان انستغرام الخاص بك. الإعداد الافتراضي هو الإنشاء الموجه، الذي يرشدك عبر الخطوات الدقيقة التي يجب عليك اتخاذها لإنشاء حملة إعلانية نموذجية على انستغرام. يعد الإنشاء الموجه مفيداً جداً للمسوقين الجدد.

يمكنك الإنشاء السريع مزيداً من التحكم في صياغة إعلان انستغرام الخاص بك.



أولاً، تحتاج إلى اختيار هدف حملتك الإعلانية. يقدم مدير إعلانات فيسبوك قائمة بالأسهداف.

سترى أدناه الأهداف التي يمكنك استخدامها مع كل شكل إعلان على انستغرام أعلاه، ولكن إليك تفصيل سريع لما يعنيه كل من هذه الأهداف.

- الوعي بالعلامة التجارية: يساعد في زيادة الوعي بنشاطك التجاري أو بمنتجاتك بين المستخدمين الذين لم يسمعوا عنك بعد.
- مدى الوصول: يعرض إعلانك لأكبر عدد ممكن من الأشخاص في جمهورك المستهدف.
- معدل الاستخدام: للنقرات إلى موقع الويب الخاص بك أو إلى التطبيق الخاص بك أو إلى أي عنوان URL آخر تختاره.
- عمليات تثبيت التطبيق: حث المستخدمين على تنزيل تطبيقك عندما يشاهدون الإعلان.
- المشاركة: تهدف إلى زيادة عدد التعليقات والإعجابات والمشاركات والردود على الأحداث ومطالبات العرض التي تتلقاها.
- مشاهدات الفيديو: شارك الفيديو الخاص بك مع أولئك الذين يحتمل أن يشاهدوه.
- توليد العملاء المحتملين: اجمع بيانات العملاء المحتملين من المستخدمين الذين ينقرون على الإعلان.
- الرسائل: اجعل المستخدمين يرسلون رسالة إلى حساب علامتك التجارية.
- التحويلات: زيادة المبيعات وتحويلات الاشتراك على موقع الويب أو التطبيق.
- مبيعات الكتالوج: قم بالترويج لمبيعات المنتجات من كتالوج متجر عبر الإنترنت.
- معدل استخدام المتجر: قم بتوجيه المستخدمين إلى موقعك الفعلي.

The screenshot shows the 'Create New Audience' interface in Facebook Ads Manager. It features a search bar for 'Custom Audiences' and a dropdown menu for 'Locations' set to 'People living in or recently in this location'. The 'Locations' dropdown is open, showing 'Canada' selected. Below this, there are settings for 'Age' (18 - 65+), 'Gender' (All genders), 'Detailed Targeting' (Detailed Targeting Expansion: Off), 'Languages' (All languages), and 'Connections' (All people). A 'Save This Audience' button is visible at the bottom.

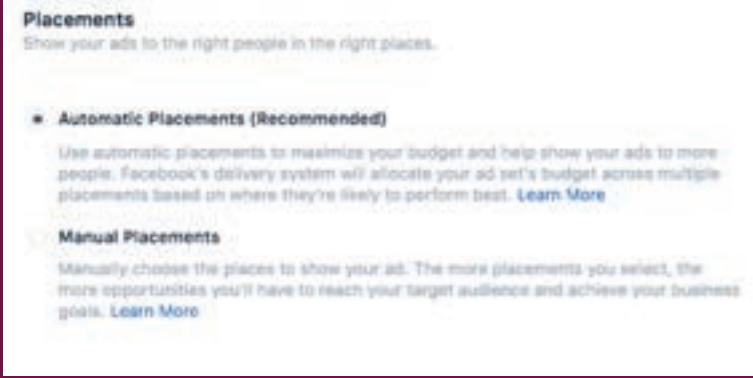
بمجرد تحديد هدفك، سيطلب منك تسمية حملتك. سيكون الاسم الافتراضي هو الهدف الذي حددته فقط (على سبيل المثال، "الوعي بالعلامة التجارية") ولكن يمكنك اختيار منحه اسماً أكثر تحديداً لمساعدتك في تتبع حملتك.

ب. تحديد جمهورك  
الخطوة التالية هي تحديد من تريد استهدافه بإعلانك.



## ج. حدد مواضع إعلاناتك

في قسم المواضع، يمكنك تحديد مكان ظهور إعلاناتك على فيسبوك وانستغرام



## سيكون لديك خياران لهذا:

### • المواضع التلقائية

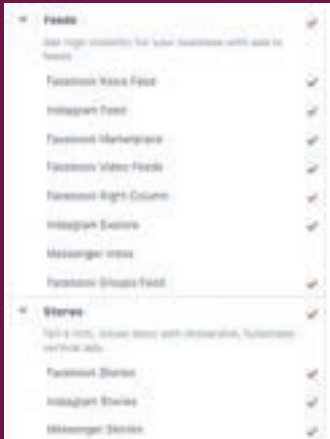
سيتم عرض إعلاناتك لجمهورك في أي مكان يُرجح أن يقدموا فيه أفضل أداء.

### • المواضع اليدوية

ستكون قادراً على انتقاء واختيار مكان ظهور إعلاناتك. على سبيل المثال، إذا كنت تريد قصر إعلاناتك على الظهور فقط في قصص انستغرام أو على موجز انستغرام فقط، فيمكنك اختيار المواضع اليدوية.

هذه هي النافذة حيث يمكنك تعديل موضعك.

بمجرد أن تختار المكان الذي تريد أن تذهب إليه إعلاناتك، فقد حان الوقت لاختيار ميزانيتك.



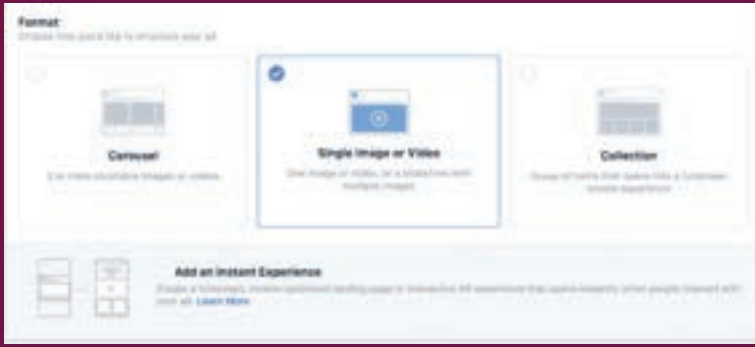


#### د. اختر ميزانيتك والجدول الزمني

يحدد هذا القسم المبلغ الذي تريد إنفاقه على الترويج - وإلى متى.

يمكنك اختيار ميزانية يومية، والتي تقدم حداً أقصى للإنفاق اليومي، أو ميزانية مدى الحياة للإعلان ذي العمر الافتراضي المحدد. يمكنك أيضاً اختيار عرض الإعلانات باستمرار، أو في أوقات معينة فقط من اليوم.

يتضمن مدير إعلانات فيسبوك أيضاً خيارات تحسين واستراتيجية عروض الأسعار، والتي توضح كيفية إنفاق ميزانيتك. قد تكون هذه قابلة للتخصيص، اعتماداً على هدف حملتك.



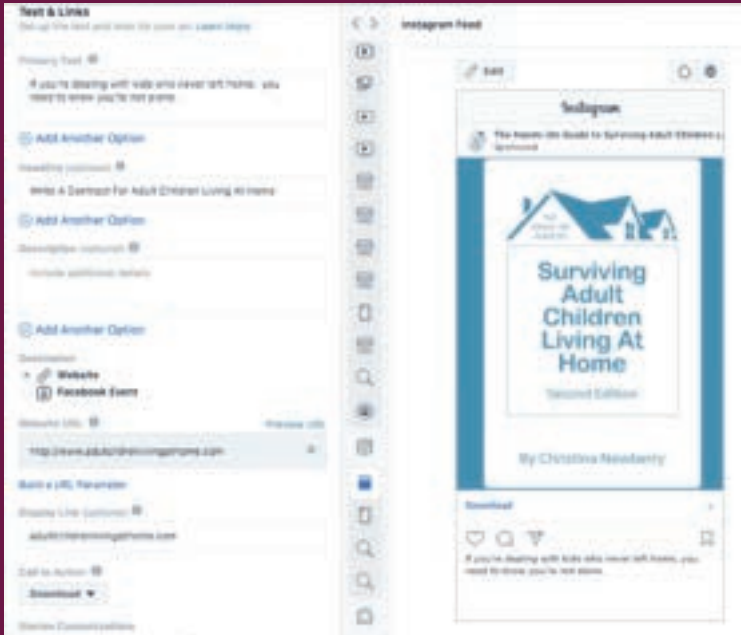
أثناء قيامك بضبط هذه الخيارات، سيُتيح لك مقياس مدى الوصول اليومي المقدر في العمود الأيمن معرفة عدد الأشخاص الذين يمكنك توقع الوصول إليهم كل يوم بإعلاناتك.

#### هـ. إنشاء الإعلانات الخاصة بك

ابدأ باختيار الشكل الذي تريد استخدامه لإعلانك.

**الأمور مباشرة من هنا:**

- اختر الصور أو مقاطع الفيديو الخاصة بك
- صياغة نص إعلانك
- اختر خيار الدفع
- مراجعة إعلانك
- انقر على تأكيد



يعرض مدير الإعلانات متطلبات التنسيق الفنية أثناء تحديد الصور أو مقاطع الفيديو.

يمكنك أيضاً اختيار زر الحث على اتخاذ إجراء وعنوان URL المقصود الذي سيصل إليه الأشخاص عند النقر عليه. قم بالنزول للأسفل إلى قسم التتبع إذا كنت ترغب في تتبع التحويلات من خلال Facebook pixel على موقع الويب الخاص بك، أو حدث التطبيق. ستمنحك هذه الخيارات معلومات حول كيفية تفاعل جمهورك مع عملك بعد النقر فوق إعلانك.

بمجرد النقر على تأكيد، تهانينا! لقد أنشأت للتو أول إعلان لك على انستغرام.



نصائح إعلانات انستغرام وأفضل الممارسات

### اعرف جمهورك فكر في إعلاناتك من منظور عملائك المحتملين:

1. ما الحل الذي يقدمه لهم منتجك أو خدمتك؟
2. ماذا يحتاجون ويريدون؟

**استخدم النص بحكمة**  
من الناحية الفنية، يمكنك استخدام ما يصل إلى 2200 حرف لمعظم إعلانات انستغرام، ولكن سيتم عرض صفين فقط من النص دون قطع.

**التفاعل**  
تحتاج إلى الرد على التعليقات والإعجابات على إعلاناتك تماماً كما تفعل في مشاركاتك المجانية.

### الذختر والقياس والتحسين



## 8-6 التمارين

التمرين 1:

ابدأ في بناء المزيج التسويقي الخاص بك (انظر القسم 8.2.1) لنفس فكرة العمل التي وضعتها في الفصل 3.

مساحة للحلول



التمرين 2:  
ضع قائمة بثلاث تقنيات تسويق تقليدية وثلاث تقنيات تسويق رقمية أخرى تراها في يومك المعتاد اليوم.



التمرين 3:  
نظراً لأن لديك ميزانية قدرها 1000 دولار أمريكي شهرياً، فحاول صياغة خطة تسويق مناسبة لمشروعك وفقاً لخطة نموذج العمل التي وضعتها في الفصل 3.

تلميح: ضع في الاعتبار أبحاث السوق في 3.12 محتوى إضافي: تقسيم أسواق المستهلكين والدعم لاختيار القنوات التسويقية المناسبة التي ستستخدمها.

أ) ضع قائمة بجميع قنوات التسويق الممكنة التي تعرفها:

- أ)
- ب)
- ج)
- د)
- هـ)
- و)
- ز)
- ح)

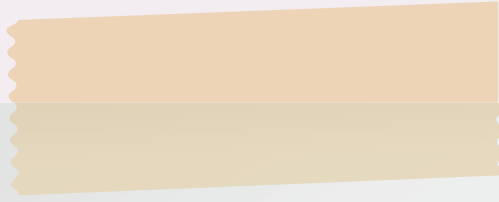
ب) حدد الآن أيهما غير متصل وأي منهما متصل

ج) حدد بعض منصات وسائل التواصل الاجتماعية وقم بتصميم تقييم محتوى مناسب باستخدام الإرشادات الواردة في القسم 6-2-8 إنشاء تقييم محتوى التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي SMM بالإضافة إلى ما تعلمته عن فيسبوك وانستغرام في أقسام المحتوى الإضافي 4-8 و 5-8:

- أ) عدد المنشورات
- ب) الرسائل الرئيسية
- ج) الترويج لكل منشور
- د) مواعيد التفاعل
- هـ) سؤال وجواب (كل قائمة الأسئلة والإجابات المحتملة التي قد يسألها جمهورك عن منتجاتك / خدماتك)

د) قم بزيادة ميزانيتك إلى 5000 دولار أمريكي وحاول الإجابة على الأسئلة أعلاه مرة أخرى.





مساحة للحلول





# 9 الاعتبارات القانونية





د. نصحهم  
أعمال - تشارك  
عن طريق  
من طرق  
المؤتمرات  
التي يمكن  
من خلالها  
من كلاً

# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 9-1 المقدمة

على الرغم من أن العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص في العراق تعمل في وضع اقتصاد خفي، أي خارج حدود الاقتصاد المرخص. يوصى بشدة أن تضمن جميع الشركات أنها تتبع الإجراءات الرسمية التي يتطلب القانون من الشركات اتباعها من أجل الحماية وتجنب أي عواقب، على سبيل المثال عند التعامل مع الشركاء والعملاء في المستقبل.

سيجيب هذا الفصل على جميع أسئلتك المتعلقة بالمسائل القانونية التي تحتاج أنت أو أي صاحب عمل إلى معرفتها. سوف تتعلم كل المصطلحات الأساسية والأنظمة الخاصة بالعراق. قسم المحتوى الإضافي (7-9) هو دليل "إرشادي"، يزودك بتفاصيل حول كيفية تسجيل شركتك وحماية عملك من السرقة الفكرية أو الصناعية ومن هم الأشخاص الذين يمكنك الاتصال بهم في العراق.

بعد قول هذا، هناك شيئين مهمان يجب إبرازهما ووضعهما في الاعتبار:

- 1) قراءة هذا الفصل لا تجعل استشارة المحامين والخبراء القانونيين باطلة، لأن العديد من القضايا ليست واضحة بشكل مباشر ويمكن أن تكون اللغة القانونية محيرة لمن ليس لديهم الخبرة اللازمة.
- 2) من المهم توضيح الجوانب القانونية لفكرتك قبل اتخاذ الخطوات الأولى، خاصة تلك التي تنطوي على إنفاق الكثير من الوقت والمال؛ كما يجب أن نأخذ جميعاً في إنفاق الموارد على الأفكار التي قد تتعرض للإهتبار في خطوات التنفيذ الأولى أو حتى قبل ذلك.



## 9-2 ما هي الشركة؟

تعريف عام  
الشركة هي كيان قانوني يتكون من مجموعة من الأفراد للانخراط في مشروع تجاري وتشغيله، سواء أكان تجارياً أم صناعياً. يمكن تنظيم الشركة بطرق مختلفة لأغراض الضرائب والمسؤولية المالية اعتماداً على قانون الشركات في ولايتها القضائية.

سيحدد مجال العمل الذي تعمل فيه الشركة بشكل عام الهيكل التجاري الذي تختاره، مثل الشراكة أو الملكية أو الشركة. تشير هذه الهياكل أيضاً إلى هيكل ملكية الشركة.

هناك أيضاً تمييز بين الشركات الخاصة والعامة. لديهم هياكل ملكية وأنظمة مختلفة ومتطلبات إعداد التقارير المالية.

حسب القانون العراقي رقم 21  
الشركة هي عقد يلتزم بموجبه شخصان أو أكثر بالمساهمة في مشروع اقتصادي من خلال توفير حصة من التمويل أو القوى العاملة أو كليهما، ثم تقاسم الأرباح أو الخسائر النهائية. يمكن توقيع العقد من قبل فرد واحد فقط في حالة وجود مشروع ملكية فردية.

## 9-3 أنواع الشركات

يمكننا تصنيف الشركات بناءً على عوامل مختلفة مثل المسؤولية والضرائب وأسهم الأعضاء والسلطة الكبرى (التحكم). بعض هذه التصنيفات مذكورة أدناه مع أمثلة:

### 9-3-1 تصنيف الشركات على أساس المطلوبات الشركات المحدودة بالأسهم

كما يوحي الاسم، فإن مسؤولية الشركة تقتصر على سعر سهم كل مساهم، كما ولن تتأثر الأصول الشخصية للمساهمين بسعر الاسهم، تقتصر مسؤولية أصحاب الاسهم على ديونهم على الشركة حتى سعر سهمهم فقط.

#### الشركات المحدودة بضمان

الشركات المقيدة بضمان لا تصدر أسهماً أو لها مساهمين عادة ما تكون منظمات غير ربحية. في حالة الربح تقوم الشركة بتوزيعه على أعضائها إذا لم تكن منظمة خيرية. إذا أفلست الشركة، فإن مسؤوليتها تقتصر على المبلغ الذي حددته مسبقاً في مذكرة الشركة، لذلك يُطلق على أعضاء الشركة اسم الضامنين أو الكفلاء.

#### شركات غير محدودة

كما يوحي الاسم، فإن مسؤولية المساهمين لا تقتصر على سعر السهم الذي يمتلكونه، بل تتجاوز ذلك. قد يفقدون أصولهم إذا كانت الشركة غير قادرة على سداد الديون لدائنيها، نحن لا نرى الكثير من الشركات غير المحدودة لأنها تنطوي على الكثير من المخاطر.

### 9-3-2 تصنيف الشركات على أساس الأعضاء شركة الشخص الواحد

الشركة المكونة من شخص واحد هي مفهوم هندي حيث يمكن لشخص واحد إنشاء شركة دون وجود شركاء أو مجلس إدارة أو مساهمين. في الشركة المكونة من شخص واحد، لديك جميع مزايا الملكية الفردية، على سبيل المثال لست مضطراً إلى مشاركة الأرباح مع الآخرين، يمكنك المخاطرة بنفسك دون طلب موافقة الآخرين وأن مسؤولياتك محدودة مثل الشركة.

لدى شركة الشخص الواحد (OPC) بعض الاختلافات عن الشركات الخاصة المحدودة، مثل يجب ذكر اسم الشخص في عقد التأسيس الذي سيتولى المسؤولية في حالة إصابتك بالعجز.

### شركة خاصة

الشركة الخاصة هي شكل من أشكال الشركات التي لا تعرض أسهمها للجمهور. يقتصر عدد الأسهم على مجموعة مغلقة من الأعضاء فقط. بينما يمكن للأعضاء نقل أسهمهم إلى أي شخص، لا يمكنهم عرضها لعامة الناس.

تنتقل الشركة الخاصة أيضاً باسم شركة غير مدرجة أو غير مسعرة. يعتقد بعض الناس أن الشركات الخاصة صغيرة لأنها ليست عامة.

بعض الشركات الكبيرة جداً هي شركات خاصة وتقوم بأعمال تجارية في جميع أنحاء العالم، مثل Dell (الأجهزة والمعدات التقنية)، و Virgin Atlantic (شركة الطيران)، و PricewaterhouseCoopers (مورد أعمال وشركة خدمات)، وشركة Mars (للأغذية والمشروبات)، وشركة John Lewis Partnership (التجزئة).

### شركة عامة

الشركات العامة هي تلك التي تبيع أسهمها وحصصها لعامة الناس. يمكن للأفراد التداول بحرية في أسهم الشركة العامة دون أي قيود. يتم تداول أسهم الشركات المدرجة في أسواق البورصة.

في إنكلترا، يجب أن يكون لدى الشركة العامة ما لا يقل عن مديرين واثنين من المساهمين لكي تدرج في فئة الشركة العامة. يجب أن يكون الحد الأدنى لقيمة السهم الإجمالية 50,000 جنيه إسترليني.

عندما يشتري المستثمرون أسهم الشركة، فإنهم يصبحون مالكي لهذه الأسهم. بعض الشركات تكون شركات خاصة في البداية، وتصبح شركات عامة لاحقاً، وذلك بعد استيفاء جميع المتطلبات القانونية الإلزامية.

تعد Google و F5 Network و Chevron Corporation و Proctor و Gamble Company بعض الشركات العامة، كانوا جميعاً في الأصل شركات خاصة. السبب وراء انتقال الشركات من القطاع الخاص إلى العام هو حاجتها إلى رأس المال لتوسيع عملياتها التجارية.

## 3-3-9 تصنيف الشركات على أساس السيطرة الشركات الحكومية

يلعب اقتصاد أي بلد دوراً مهماً للغاية في إدارة عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي (GDP) ومؤشر أسعار المستهلك. الشركات الحكومية هي تلك المؤسسات التي تمتلك 51% من رأس مال الشركة أما نسبة 49% المتبقية من الأسهم مملوكة لشركات و / أو أفراد.

شركة الملكية المختلطة هو اسم آخر يستخدم للشركات الحكومية. الخليط المثالي هو عندما تأتي الإدارة وسلسلة التسلسل الهرمي من الجانب الحكومي، وتأتي المهارات الفنية من القطاع الخاص.

تعد تاكسيلا للصناعات الثقيلة، وبنك التنمية الصناعية، وشركة فيصل أباد للتوريدات الكهربائية، وشركة النقل الحضري في كراتشي، وشركة PTCL، وشركة تطوير النفط والغاز، بعض الأمثلة على الشركات الحكومية.

الشركات القابضة والتابعة  
الشركات القابضة والتابعة شركتان. القابضة هي شركة أم تتحكم في العمليات التجارية للشركة التابعة. هذا يعني أن الشركة القابضة لديها سيطرة كاملة على اختيار وانتخاب مجلس الإدارة وهي تمتلك جميع المساهمين في الشركة التابعة. لا يمكن للشركة التابعة اتخاذ قراراتها الخاصة إلا إذا أصبحت مستقلة. يمكن أن تكون الشركات التابعة مؤسسات ربحية أو غير هادفة للربح.

الشركات الزميلة  
الشركة الزميلة هي شركة تقييم الأعمال التي تمتلك فيها إحدى الشركات حصة تصويتية كبيرة لشركة أخرى. تتراوح حصة التصويت عادة من 20 إلى 50%، إذا كانت أكثر من 50%، فستكون شركة تابعة. إذا كانت أقل من 50%، فلن يضطر المالك إلى دمج الكشوفات المالية للشركة الزميلة. إذا كانت أكثر من 50%، فيجب عليها دمج الكشف المالي، حيث تعتبر الشركة الزميلة الميزانية العمومية كأصل.

## 4-3-9 التصنيف حسب القانون العراقي رقم 21

1. شركة مساهمة (مختلطة أو خاصة): شركة تتكون من عدد من الأفراد لا يقل عن خمسة يكتب فيها المساهمون في أسهم في طرح عام ويكونون مسؤولين عن ديون الشركة بالقيمة الاسمية للأسهم التي اشتركوا فيها
2. شركة ذات مسؤولية محدودة (مختلطة أو خاصة): شركة تتكون من عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسة وعشرين شخصاً يكتبون فيها في الأسهم ويكونون مسؤولين عن ديون الشركة بمبلغ القيمة الاسمية من الأسهم التي اكتتبوا فيها.
3. الشراكة العامة: شركة تتكون من عدد من الأفراد لا يقل عن شخصين ولا يزيد عن عشرة، يكون لكل منهم نصيب في الشركة ويكون مسؤولاً بالتضامن وشخصياً وبشكل غير محدود عن جميع التزامات الشركة.
4. ملكية فردية: شركة تتكون من فرد واحد هو مالك الحصة الوحيدة فيها ويكون مسؤولاً بشكل شخصي وغير محدود عن جميع التزامات الشركة.
5. شراكة محدودة (خاصة): شركة بسيطة تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسة، يقدم كل منهم حصصاً في التمويل أو يقدم البعض حصصاً في التمويل بينما يوفر الآخرون القوى العاملة.
6. شركة قابضة: هي شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة تسيطر على شركة / شركات مساهمة أو ذات مسؤولية محدودة تمتلك أكثر من نصف رأس المال وتحكم مجلس الإدارة.

## 4-9 الميزات الرئيسية للشركة

يعتبر إنشاء شركة عامة أو خاصة عملية طويلة جداً وتتطلب الكثير من الأعمال الورقية. لكن امتلاك شركة يساعدك على زيادة رأس المال، الأموال التي ربما لن تتمكن من جمعها بدونها. قبل اتخاذ خطوة إنشاء شركة، من الأفضل معرفة الأنواع المختلفة للشركات ونوع الشركة الأفضل لك.

الميزات والخصائص الرئيسية للشركة هي كما يلي:

### 1-4-9 شخصية اعتبارية

يعامل القانون الشركة كشخص اعتباري قانوني لأن هذه الشركة يصبح لها اسمها وحساباتها المصرفية. ويمكنها أيضاً امتلاك عقار (موقع الشركة) باسمها، أو رفع دعوى قضائية ضد شركات أو أشخاص آخرين، أو الدخول في شراكة مع شركات أخرى. تقوم الشركة بجميع الأنشطة التي يمكن لأي شخص القيام بها بشكل قانوني، ولكن كشركة، وبالتالي، الشركة بمثابة فرد اصطناعي.

### 2-4-9 كيان قانوني مستقل

عندما نقول كيان قانوني، فهذا يعني أنه شيء مستقل تماماً عن الأشخاص الذين يتحكمون في عملياته. بعبارة أخرى، لن تكون الشركة مسؤولة إذا لم يدفع أعضاؤها ديونهم. الشيء نفسه ينطبق على الشركة أيضاً، أن أعضاء الشركة لا يضطرون إلى سداد ديون الشركة، إذا كانت الشركة غير قادرة على سداد دائيتها.

### 3-4-9 مسؤولية المساهمين محدودة

تقتصر مسؤولية المساهمين على سعر أسهمهم فقط، هو في الشركات المحدودة بالأسهم. من ناحية أخرى، في حالة الشركات المحدودة عن طريق الضمان (حيث تكون حصة المساهمين كأصل في الشركة)، إذا أفلسَت الشركة، فيجب على المساهمين دفع مبلغ صغير لتغطية خسارة شركة.

### 4-4-9 الختم الرسمي

بما ان الشركة، وكما ذكرنا يمكن ان تعتبر شخصية اعتبارية وانها تعمل كفرد قانوني اصطناعي، بالتالي، يجب ان يكون لدى الشركة ختم أو طابع يحمل الاسم والعنوان المنقوش عليه. سيكون هذا الختم بمثابة توقيع الشركة. يتم استخدام الختم وطابع الشركة للتحقق من المستندات المختلفة وترخيصها.

### 5-4-9 الوجود الدائم

على عكس الملكية أو الشراكة أو أي نوع آخر من الأعمال، لا تعتمد الشركة على مالكيها أو مجلس الإدارة أو المساهمين أو الموظفين، كما نعرف هناك العديد من الموظفين، المالكين أو المساهمين الذين يعملون في الشركة فترة ويذهبون منها، لكن الشركة نفسها باقية.

### 6-4-9 فوائد تسجيل الشركة

#### الإيجابيات:

- أ) الشركة كيان قانوني منفصل.
- ب) أن يكون للشركة أسماها القانوني وعلامتها التجارية.
- ج) حقوق جميع الشركاء مضمونة.
- د) الوصول إلى العقود والخدمات الحكومية.
- هـ) الأعمال التجارية المسجلة لديها مصداقية أكبر.
- و) الوصول إلى النظام المصرفي.

#### السلبيات:

- أ) المزيد من اللاتزامات مع الجهات الحكومية، مثل سجل الشركة ومصصلحة الضرائب.
- ب) عملية التسجيل معقدة (تحتاج الى العديد من الخطوات والاوراق والموافقات).

## 5-9 ما هي الرخصة التجارية؟

رخص العمل هي تصاريح صادرة عن الهيئات الحكومية والتي تسمح للأفراد أو الشركات بممارسة الأعمال التجارية ضمن الاختصاص الجغرافي للحكومة. تتطلب بعض القطاعات أكثر من ترخيص على سبيل المثال، قد يطلب مطعم ما ترخيصاً إضافياً من وزارة الصحة والبيئة، بينما قد تطلب وكالة السفر ترخيصاً من وزارة السياحة.

إذا قمت بتسجيل شركة، هل ما زلت بحاجة إلى ترخيص؟

الإجابة المختصرة هي نعم، حتى إذا قمت بتسجيل شركة، فقد تحتاج إلى الحصول على تراخيص مختلفة للعمل، على سبيل المثال قد يحتاج مصنع معكرونة الطماطم إلى الحصول على ترخيص من وزارة الصحة وترخيص آخر من اتحاد صناعي أو إدارة تنمية، ورخصة ثالثة من إدارة البيئة بوزارة الصحة. النشاط التجاري هو الذي يحدد الترخيص المطلوب. تتطلب بعض الأنشطة ترخيصاً خاصاً بها مدمجاً في تسجيل الشركة، مثل شركة تجارية عامة. إذا كنت ترغب في استيراد أو تصدير البضائع من خارج العراق، فستحتاج إلى ترخيص خاص منفصل.

هل يمكنني تشغيل عملي فقط من خلال الحصول على الترخيص المطلوب ودون تسجيل شركة؟ نعم، هذا ممكن ويعتمد على أنشطة العمل. على سبيل المثال، قد يعمل المطعم بناءً على ترخيص من وزارة الصحة. لا تتطلب بعض الأنشطة الصناعية أيضاً تسجيل شركة في وزارة الصحة ويمكن أن تعمل بناءً على تسجيل مصنع داخل الاتحاد الصناعي.

## 6-9 التعريفات العامة المتعلقة بالشركات والاعمال

### 1-6-9 براءات الاختراع

براءة الاختراع هي منح حق الملكية من قبل سلطة سيادية للمخترع. تمنح هذه المنحة للمخترع حقوقاً حصرية في العملية الحاصلة على براءة اختراع أو التصميم أو الاختراع لفترة معينة مقابل الكشف الشامل عن الاختراع.

توفر براءات الاختراع الحافز الصحيح والمكافأة للابتكار كما توفر الحماية اللازمة من نسخ المنتجات دون موافقة المخترع. ومع ذلك، تنتهي صلاحية براءات الاختراع بعد 20 عاماً في معظم البلدان لإعطاء الحق للمخترعين الجدد والباحثين ورجال الأعمال والمعاهد الأكاديمية أو حتى الأفراد لاستكشاف أسرار تلك البراءة وحتى الاستفادة منها مالياً أو البناء على براء الاختراع تلك.

لذلك، تحتاج الشركة أو الفرد الحائز على براءة اختراع إلى استراتيجية للمنافسة في السوق بمجرد انتهاء صلاحية حصريته. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة تصنيع الألعاب Lego، التي انتهت صلاحية براءة اختراعها في الثمانينيات، مما يترك مجالاً للعديد من المنافسين لبناء بدائل مماثلة وأرخص، مما دفع الشركة إلى وضع مالي حرج.

### 2-6-9 الملكية الفكرية

الملكية الفكرية هي وصف قاطع واسع لمجموعة الأصول غير الملموسة المملوكة لشركة ما والمحمية قانوناً من الاستخدام الخارجي أو التنفيذ دون موافقة. الأصل غير الملموس هو أصل غير مادي تمتلكه الشركة. يختص او يلخص مفهوم الملكية الفكرية بحقيقة أن بعض منتجات الفكر البشري يجب أن تُمنح نفس حقوق الحماية التي تنطبق على الملكية المادية.

### 3-6-9 العلامات التجارية

العلامة التجارية هي إشارة أو عبارة أو كلمة أو رمز يمكن التعرف عليه يشير إلى منتج معين ويميزه قانوناً عن جميع المنتجات الأخرى من نوعها. تحدد العلامة التجارية حصرياً منتجاً على أنه تابع لشركة معينة وتُعترف بملكية الشركة للعلامة التجارية. العلامة التجارية هي نوع من أنواع الملكية الفكرية، لذا فإن أيّاً كان ما يصف الملكية الفكرية (IP) ينطبق أيضاً على العلامات التجارية (TM).

أكثر الأمثلة وضوحاً على العلامات التجارية هي أسماء المطاعم الشهيرة وكيف لا يمكنك فقط فتح مطعم له فروع في بلدان ومدن أخرى بنفس الاسم لأنه غالباً ما يكون لديهم علامة تجارية مسجلة قانوناً، مما يعني أنك بحاجة إلى التقدم للحصول على حقوق الامتياز أو سلطة التمثيل لاستخدام نفس "اسم" هذا المطعم الشهير. العلامات التجارية لا تنتهي صلاحيتها.

العراق عضو في اتفاقية المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO لعام 1967 واتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية لعام 1979 ومعاهدة سنغافورة بشأن قانون العلامات التجارية 2006 (موقع WIPO الإلكتروني).

### 4-6-9 براءات الاختراع والملكية الفكرية: متى يجب علينا القيام بهذا

#### الشيء المحدد؟

- إذا كنت تنتج عملاً فنياً من أي نوع، فأنت لست بحاجة إلى براءة اختراع، أنت بحاجة إلى حماية الملكية الفكرية.
- إذا كنت تكتب كتاباً أو تنشر بحثاً، فأنت لست بحاجة إلى براءة اختراع، أنت بحاجة إلى حماية الملكية الفكرية.
- إذا كنت تخرع دواءً طبياً جديداً، فأنت بحاجة إلى تقديم براءة اختراع.
- إذا كنت تخرع تقنية جديدة، فأنت بحاجة إلى تقديم طلب للحصول على براءة اختراع.

## 9-7 الدراية القانونية للعراق

### 9-7-1 عملية تسجيل الشركة

(بناءً على قانون الشركات المعدل رقم (21) لسنة 1997)

#### 1. حجز اسم تجاري

من:	غرفة التجارة المحلية في محافظتك (المحافظة)
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"><li>• البطاقة الوطنية (أصلية)</li><li>• كتاب يثبت ان المؤسس (المؤسسين) ليس / ليسوا موظفين حكوميين</li></ul> في حال وجود ممثل قانوني، تكون الوثائق التالية مطلوبة: <ul style="list-style-type: none"><li>• هوية نقابة المحامين (أصلية + نسخة)</li><li>• وكالة قانونية (أصلية)</li></ul>
على ماذا ستحصل:	كتاب حجز اولي
الرسوم:	بين 50,000 و 500,000 ألف دينار عراقي حسب نوع الشركة.

#### 2. كتاب الحصول على اسم تجاري

من:	اتحاد غرف التجارة العراقية
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"><li>• كتاب حجز اولي (أصلي)</li><li>• البطاقة الوطنية (أصلية)</li></ul>
على ماذا ستحصل:	كتاب حجز اولي
الرسوم:	بين 150,000 و 500,000 ألف دينار عراقي حسب نوع الشركة.



### 3. إيداع رأس مال الشركة والحصول على خطاب برأس مال الشركة

من:	أي مصرف عراقي معتمد
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البطاقة الوطنية (أصلية)</li> <li>• طلب تأكيد إيداع (من المكتب)</li> </ul> <p>في حال وجود ممثل قانوني، تكون الوثائق التالية مطلوبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هوية نقابة المحامين (أصلية + نسخة)</li> <li>• وكالة قانونية (أصلية)</li> </ul>
على ماذا ستحصل:	<p>وصل استمارة الوديعة (يستلم بعد الإيداع)  كشوف حساب (3-7 أيام بعد الإيداع)  كتاب موافقة للمبلغ الموعد (3-7 أيام بعد الإيداع)</p>
الرسوم:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شركة مساهمة: الحد الأدنى لرأس المال 2 مليون دينار عراقي</li> <li>• شركة ذات مسؤولية محدودة: الحد الأدنى لرأس المال مليون دينار عراقي</li> <li>• أنواع الشركات الأخرى: الحد الأدنى لرأس المال 500,000 دينار عراقي</li> </ul>

### 4. تقديم طلب على الانترنت

من:	عبر الانترنت ( <a href="http://tasjeel.mot.gov.iq/Card25">http://tasjeel.mot.gov.iq/Card25</a> )
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كتاب الدسم التجاري (أصلي)</li> <li>• البطاقة الوطنية</li> <li>• بطاقة السكن والبطاقة التموينية (أصلية ونسخ)</li> <li>• كتاب تأكيد للمبلغ الموعد وكشوف الحساب ووصل الوديعة</li> <li>• عقد تأسيس (موقع من قبل المؤسس (المؤسسين) او وكلائهم)</li> <li>• بيان يؤكد ان المؤسس (المؤسسين) ليس / ليسوا موظفين حكوميين</li> <li>• تأييد سكن وجوازات سفر (في حال عدم وجود أي مؤسسين عراقيين)</li> <li>• في حالة وجود ممثل قانوني، يلزم المستندات التالية:</li> <li>• هوية نقابة المحامين (أصلية + نسخة)</li> <li>• وكالة قانونية (أصلية)</li> </ul>
على ماذا ستحصل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقم استمارة الطلب المؤقت</li> <li>• كتاب تأييد</li> </ul>

## 5. تسجيل الشركة

من:	دائرة تسجيل الشركات
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• موافقة أولية لتسجيل شركة محلية (أصلية) بواسطة البريد الإلكتروني</li> <li>• كتاب الأسم التجاري للشركة (أصلي)</li> <li>• كتاب تأييد المبلغ المودع (أصلي)</li> <li>• عقد التأسيس (أصلي)</li> <li>• كتاب الالتزام بالضوابط (أصلي): يتم الحصول عليه وملئه عند المسجل</li> <li>• تعهد بدقة المعلومات (أصلي): يتم الحصول عليه وملئه عند المسجل</li> <li>• استمارة تسجيل الشركة (أصلي): يتم الحصول عليه وملئه عند المسجل</li> <li>• البطاقة الوطنية (أصلية)</li> <li>• البطاقة التموينية (أصلية) أو تعهد بحجب الحصة التموينية</li> </ul>
على ماذا ستحصل:	وصل رسوم التسجيل (أصلي)
الرسوم:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب ان تدفع الشركات برأس مال أقل من (1,000,000) دينار عراقي وأكثر من (500,000) دينار عراقي (250) دينار عراقي لكل (100,000) دينار عراقي</li> <li>• يجب ان تدفع الشركات برأس مال يساوي (1,000,000) دينار عراقي (350) دينار عراقي لكل (100,000) دينار عراقي.</li> <li>• يجب ان تدفع الشركات الأخرى (20,000) دينار عراقي</li> <li>• يجب ان تدفع الشركات المساهمة (200,000) دينار عراقي</li> </ul> <p><b>رسوم أخرى:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (250,000) دينار عراقي لقرار النشر لإنشاء شركة</li> <li>• (5,000) دينار عراقي للتحقق عما إذا كان المساهمون يمتلكون أسهماً في شركات أخرى</li> <li>• (5,000) دينار عراقي لتدقيق عقد تأسيس الشركة</li> <li>• (10,000) دينار عراقي لطلب المحاماة</li> <li>• (5,000) دينار عراقي لحفظ وتصديق عقد التأسيس</li> <li>• (1,000) دينار عراقي لاستمارة المراجعين</li> <li>• (2,000) دينار عراقي لاستمارة امين الصندوق</li> <li>• (0 - 0.3%) من رأس المال لرسوم الختم</li> </ul>

## 6. الحصول على رخصة التسجيل

من:	دائرة تسجيل الشركات
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البطاقة الوطنية (أصلية)</li> <li>• وصل رسوم التسجيل (أصلية)</li> </ul>
على ماذا ستحصل:	رخصة التسجيل
الملاحظات:	<p><b>في حالة الموافقة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشركة كيان مسجل قانونياً، وبالتالي، يُسمح للمؤسس (المؤسسون) بتقديم طلب إلى المسجل للمطالبة بمصادقة جميع المستندات المتعلقة بتأسيس الشركة المحلية، والتي يمكنها الآن إرسال طلب إلى البنك المعني لسحب الودائع.</li> <li>• يُعقد الاجتماع الافتتاحي في موعد لا يتجاوز 30 يوماً بعد استلام رخصة التسجيل من دائرة تسجيل الشركات، حيث سيناقش الاجتماع الخطوات اللاحقة، يحدد واجبات الموظفين، ويحدد من سيكون الرئيس التنفيذي.</li> <li>• المؤسس (المؤسسون) ملزمون الآن بتعيين مستشار قانوني ومدقق حسابات.</li> <li>• يجب مراجعة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتقديم طلب لتوفير الضمان الاجتماعي لجميع موظفي الشركة.</li> <li>• يجب أن تحصل الشركة على موافقة على أنشطتها من الجهات ذات الصلة ، في غضون 60 يوم لا أكثر.</li> <li>• يجب مراجعة وزارة الداخلية إذا كان أحد المؤسسين أجنبياً.</li> </ul> <p>- يجب الاتصال بوزارة الثقافة والسياحة والآثار إذا كانت أنشطة الشركة تتعلق بالسفر أو السياحة أو التراث.</p> <p>- يجب مراجعة البنك المركزي العراقي قبل التسجيل إذا كانت أنشطة الشركة مرتبطة بأي أنشطة مالية (مثل البنوك، الاستثمار، الصرف، تحويل الأموال).</p> <p>- يجب مراجعة وزارة النقل إذا كانت أنشطة الشركة تتضمن أي وسيلة نقل.</p> <p>- يجب مراجعة وزارة الداخلية وهيئة الاتصالات والإعلام إذا كانت أنشطة الشركة تشمل الاتصالات.</p> <p>- يجب مراجعة وزارة النفط إذا كانت أنشطة الشركة مرتبطة بخدمات النفط أو الغاز وكان أحد المؤسسين (أو أكثر) أجنبياً.</p> <p>- يجب مراجعة وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني إذا كانت أنشطة الشركة تشمل حراس وخدمات أمنية.</p> <p>- يجب مراجعة وزارة الداخلية ووزارة الدفاع ووزارة البيئة ووكالة الأمن الوطني العراقية إذا كان نشاط الشركة هو إزالة الألغام. في حال كان أحد المؤسسين أجنبياً، يجب الاتصال بجهاز المخابرات الوطني العراقي بالإضافة إلى الأطراف الأخرى المذكورة أعلاه.</p>

## 2-7-9 رخصة انشاء مشروع صناعي

(حسب قانون الاستثمار الصناعي رقم (20) لسنة 1989)

### تراخيص لمشاريع قيد الانشاء

من:	المديرية العامة للتنمية الصناعية في وزارة الصناعة
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"><li>• استمارة طلب إنشاء المشروع</li><li>• نموذج طلب عام (تعهد)</li><li>• نسخة من البطاقة الوطنية الموحدة أو جواز السفر أو تصريح الإقامة</li><li>• صورة شخصية حديثة لصاحب المشروع عدد 2</li><li>• نموذج يوضح نوع الأرض التي سيقام عليها المشروع</li></ul>
الرسوم:	• (400,000) دينار عراقي (تقريباً)
الملاحظات:	<ul style="list-style-type: none"><li>• تمنح تراخيص التأسيس بناءً على رغبة المالك ، وفق القانون والإجراءات المعتمدة في الأقسام الفنية المتخصصة ومتطلبات كل دائرة. يجب تقديم المستندات المطلوبة مع دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية ووفقاً لفئة الصناعة.</li><li>• تتركز مسؤولية القطاع الفني بوزارة الصناعة فيما يتعلق بدراسة الجدوى على الجانب الفني فقط ، وخاصة على معدات خط الإنتاج ومدى تكاملها ، وليس على سلطة الموافقة على إنشاء المصنع أم لا. باستثناء الصناعات التي تتطلب موافقات من الوزارات القطاعية المعنية مثل وزارة النفط والتجارة والصحة.</li></ul> <p><b>للخريجين الجدد</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• اذا كان خريج واحد فقط. في حالة وجود شريك ضروري، يمكن أن يكون الشريك مالك الأرض.</li><li>• كتاب تأييد لإثبات أن المتقدم تخرج من جامعة أو كلية أو أي مؤسسة أكاديمية أو مدرسة ثانوية.</li><li>• دراسة جدوى بسيطة.</li><li>• أي مستندات داعمة، مثل براءة الاختراع أو مشروع التخرج النهائي المتعلق بالمشروع المقترح.</li></ul> <p>منافع الخريجين الجدد هي:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• خصم يصل إلى 90% من رسوم التسجيل.</li><li>• يمكن للخريجين تقديم أي مستندات داعمة للوكالات الأخرى بدون رسوم.</li><li>• التنسيق مع الحكومات المحلية في جميع المحافظات لدعم الخريجين وتسهيل الإجراءات والموافقات المطلوبة.</li><li>• إصدار "رخصة قيد الانشاء" خاصة بدلاً من الترخيص العادي.</li></ul>

المديرية العامة للتنمية الصناعية في وزارة الصناعة	من:
<p>• وثيقة تحقيق حديثة تتضمن تفاصيل الآلات والمعدات ، والقدرة الإنتاجية ، ونوع الإنتاج التجريبي. جاهزية الآلات والمشروع للإنتاج، مساحة الصناعة الإجمالية، عدد الموظفين وإحداثيات GPS، كما ويوصى بإشراك ممثل من البلدية أثناء التحقيق الأولي.</p> <p>• موافقة دائرة البيئة المختصة باسم صاحب المشروع. يتم التحقق من صحة إصداره من قبل الدائرة المختصة بالبريد الرسمي، حيث انها ستعتبر وثيقة أساسية وإلزامية في إتمام العملية.</p> <p>• ملكية موقع المشروع والتي تشمل:</p> <p>• عقد الإيجار مع البلدية أو مع أمانة بغداد أو مع شركات القطاع المختلط (مصدق من الدائرة القانونية للشركة متضمناً بنود العقد الخاضعة للضريبة). تتم الموافقة على العقد بالتزام قانوني بصحة إصداره، وسيتم تأكيده لاحقاً.</p> <p>- يتطلب عقد الإيجار مع أطراف ثالثة تقديم إصدار صك الأرض لعام 2017 (للإشارة إلى فئة الأرض) ويتطلب التحقق من صحة إصدارها قبل النظر في الانتهاء من التأسيس.</p> <p>- عقد الإيجار مع العقارات المملوكة للدولة أو إيصالات سداد الإيجار. يتم التحقق من صحة إصدارها واعتمادها بالتزام قانوني.</p> <p>- صك الأرض للملكية الفردية وموافقة الشركاء الآخرين في حالة تعدد المالكين لاستخدام الأرض كموقع للمشروع.</p> <p>• موافقة الوحدة الإدارية المختصة تتضمن:</p> <p>- موافقة البلدية في حال وجود عقد مع آخرين للمواقع ضمن حدود البلدية، وموافقة لجنة المختبرات في أمانة بغداد (داخل التصميم الأساسي لمدينة بغداد). يتم التأكد من صحة إصداره من قبل مندوب المديرية في لجنة المختبرات. يشترط سريان إصدار العقد في حالة وجود عقد مع آخرين. لا يشترط في حالة وجود عقد مع البلدية.</p> <p>- موافقة لجنة دراسة وتخصيص الأراضي لمشاريع التنمية والاستثمار (للمواقع خارج حدود البلدية) أو تقديم المستندات المطلوبة لنهجها، وتكون مصادق عليها بتعهد قانوني. تقدم الموافقة خلال ستة أشهر قابلة للتمديد، ولا يترتب على التعهد أي تبعات قانونية على المديرية في حال عدم الموافقة أو الإبعاد من الجهات المختصة.</p> <p>- تقرير الأثر البيئي باسم المشروع من مكتب هندسي مرخص والموافقة البيئية للشركة الأم للمشاريع المؤجرة من القطاع المختلط: يجب أن يكون مصدقاً من قبل الدائرة القانونية لشركة التأجير (القطاع المختلط) وصلاحيته إصدارها مطلوبة.</p> <p>في حالة عدم وجود الموافقة البيئية، يجب أن تكون الوثائق في ملف تشير إلى أنه تم الحصول على الموافقة وأن صاحب المشروع قد قدم تعهداً قانونياً بإجراء العلاجات البيئية، إن وجدت، والالتزام بالمعايير البيئية المذكورة في تقرير الأثر البيئي.</p> <p>- كتاب حجز الاسم التجاري من اتحاد الصناعات العراقي أو غرفة الصناعة في المحافظات.</p> <p>- شهادات تسجيل الآلة مصدق عليها من كاتب عدل مع لصق العنوان والاسم التجاري أو تعهد قانوني بتقديمها في غضون ستة أشهر.</p> <p>- رخصة صحية سارية المفعول لمشاريع الصناعات الغذائية مع خطاب التحقق من صحة الإصدار.</p>	<p>المتطلبات:</p>

## المتطلبات:

- شهادة فحص المنتج لجميع المنتجات الاستهلاكية والمنزلية والكهربائية والطبية والغذائية من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية أو تعهد قانوني بتقديمها خلال ستة أشهر يتم تقديمها سنوياً.

يجب تقديم جميع المستندات المذكورة أعلاه كنسخ أصلية أو مصدقة.

للخريجين الجدد:

- كتاب من اتحاد الصناعات العراقي يتضمن الاسم التجاري للمشروع.

- (1) عقد إيجار أو (2) خطاب رسمي إذا كان موقع المشروع جزءاً من موقع شركة حكومية مصدق من الإدارة القانونية للشركة، أو (3) خطاب تأكيد موقع من المدير العام بموافقة مجلس الإدارة في محضر اجتماع رسمي مصدق من قبل القسم القانوني، أو (4) كتاب تأييد إذا كانت جزءاً من شركة خاصة موقع من المالك بتوقيع شاهدين ومصدق من كاتب عدل.

- تقرير الأثر البيئي. في حالة كون المشروع جزءاً من دولة أو شركة مختلطة، يمكن استخدام تقرير الأثر البيئي الخاص بهم.

- الترخيص الصحي ساري المفعول لمشاريع صناعة الأغذية إلزامي.

- شهادات تسجيل الآلة مصدق عليها من كاتب عدل أو تعهد قانوني بتقديمها خلال ستة أشهر.

- استمارة طلب عمل بالمواصفات العراقية لمنتجات المشروع.

- أي اتفاقية قائمة بين المشروع والجامعات أو الشركات الحكومية للإشراف على المنتج وتقديم أي دعم فني واستشارة مطلوبة.

- يتمتع المشروع بإعفاءات وامتيازات بموجب قانون رقم 20 لسنة 1998.

- مطلوب شهادة الاسم التجاري لجميع منتجات المشروع.

- على المديرية دعم المالك وتسهيل الحصول على الموافقات لتخصيص الموقع في مواقع الشركة الحكومية مجاناً، والتنسيق مع المدير العام لشركة مختلطة لتخصيص موقع في مواقعهم مقابل رسوم إيجار رمزية.

ابتداءً من (950,000) دينار عراقي (تقريباً)

الرسوم:

### 3-7-9 عملية تسجيل العلامة التجارية

(استناداً إلى قانون العلامات التجارية والبيانات التجارية المعدل رقم (21) لسنة 1957، وقانون العلامات التجارية والبيانات التجارية المعدل رقم (9) لسنة 2010 بما في ذلك الجدول المرفق برسوم العلامات التجارية العراقية والعربية والأجنبية، ونظام العلامات التجارية رقم (26) لسنة 1957، قانون سلامة اللغة العربية رقم (64) لسنة 1977، واتفاقية باريس واتفاقية نيس وتصنيفها لعام 1957).

#### ملاحظات عامة قبل التسجيل

من:	جميع الخطوات التي يجب اتخاذها في دائرة العلامات التجارية بوزارة الصناعة
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استمارة طلب إنشاء المشروع</li> <li>• نموذج طلب عام (تعهد)</li> <li>• نسخة من البطاقة الوطنية الموحدة أو جواز السفر أو تصريح الإقامة</li> <li>• صورة شخصية حديثة لصاحب المشروع عدد 2</li> <li>• نموذج يوضح نوع الأرض التي سيقام عليها المشروع</li> </ul>
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كان المتقدم فرداً: الاسم والعنوان والجنسية ومهنة مقدم الطلب بالإضافة إلى بطاقة الهوية الوطنية الخاصة به.</li> <li>• إذا كان مقدم الطلب شركة: اسم الشركة وعنوانها وبلدها والغرض منها، بالإضافة إلى نسخة من جميع المستندات القانونية للشركة.</li> <li>• يجب تسجيل العلامة التجارية كما هي للاستخدام مع مراعاة تعريب أي حروف لاتينية. إذا كان مقدم الطلب من العراق، فيجب أن تكون اللغة العربية في العلامة التجارية أكثر بروزاً من أي لغة أخرى.</li> <li>• بيان مفصل بالسلع أو الخدمات التي سيتم وضع العلامة التجارية عليها، مع الفئات الصحيحة وفقاً للتصنيف الدولي للسلع والخدمات.</li> <li>• إذا كان مقدم الطلب شركة، فيجب تقديم وثيقة تفويض رسمية وموقعة ومختومة من قبل الممثل.</li> </ul>
الرسوم:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب التسجيل</li> <li>- مقابل سلعة أو خدمة واحدة: 200,000 دينار عراقي</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (حتى 3): 20,000 دينار عراقي لكل منها</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (أكثر من 3): 10,000 دينار عراقي للواحد</li> <li>- لن يتجاوز إجمالي الرسم مبلغ 500,000 ألف دينار عراقي</li> <li>• رسوم النشر: 200,000 دينار عراقي</li> <li>• رسوم التسجيل النهائي</li> <li>- مقابل سلعة أو خدمة واحدة: 250,000 دينار عراقي</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (حتى 3): 20,000 دينار عراقي لكل منها</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (أكثر من 3): 10,000 دينار عراقي للواحد</li> <li>- لن يتجاوز إجمالي الرسم مبلغ 700,000 ألف دينار عراقي</li> <li>• التجديد</li> <li>- مقابل سلعة أو خدمة واحدة: 250,000 دينار عراقي</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (حتى 3): 20,000 دينار عراقي لكل منها</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (أكثر من 3): 10,000 دينار عراقي للواحد</li> <li>- لن يتجاوز إجمالي الرسم مبلغ 700,000 ألف دينار عراقي</li> <li>• غرامة التأخر عن التجديد: 50% من رسوم التجديد.</li> <li>• تغيير ملكية</li> <li>- مقابل سلعة أو خدمة واحدة: 250,000 دينار عراقي</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (حتى 3): 20,000 دينار عراقي لكل منها</li> <li>- لأي سلعة أو خدمة إضافية (أكثر من 3): 10,000 دينار عراقي للواحد</li> <li>- لن يتجاوز إجمالي الرسم مبلغ 700,000 ألف دينار عراقي</li> <li>• طلب اسم المالك أو عنوانه: 200,000 دينار عراقي.</li> <li>• تعديل أو تغيير العلامة التجارية: 20,000 دينار عراقي لكل سلعة أو خدمة بحد أقصى 300,000 دينار عراقي.</li> <li>• صورة من شهادة التسجيل: 25,000 دينار عراقي.</li> <li>• نسخة من أي مستندات تتعلق بقبول أو رفض العلامة التجارية: 20,000 دينار عراقي.</li> <li>• أي جلسة يجريها المسجل بناء على طلب مالك العلامة التجارية: 2,000 دينار عراقي.</li> <li>• طلب الإلغاء: 10,000 دينار عراقي.</li> </ul>

## الملاحظات:

### • لا يمكن تسجيل العلامة التجارية في الحالات التالية:

- تفتقر العلامة التجارية إلى خاصية مميزة أو أنها مستخدمة بالفعل في التجارة للإشارة إلى نوع سلعة أو كميته أو مكان إنتاجها، أو تستخدم في اللغة العراقية الموحدة للدلالة على أنه عندما تكون العلامات غير قادرة على التمييز. السلع أو الخدمات، تعتمد القدرة على التسجيل على الخاصية المميزة المكتسبة من خلال الاستخدام.
- العلامات أو التعبيرات والرسومات المخالفة للنظام العام أو الأدب.
- العلامات المطابقة أو المشابهة للزينة أو الأعلام أو الشعارات العامة الأخرى للعراق أو الدول الأخرى الأعضاء في اتحاد باريس أو المنظمات الحكومية الدولية، العلامات أو الطابع الرسمية وأي تقليد لشعارات العائلة.
- العلامات المطابقة أو المشابهة لرمز الصليب الأحمر أو الهلال الأحمر أو صليب جنيف.
- اسم أي شخص أو لقبه أو صورته أو شعاره أو شارته دون موافقته الخطية.
- ألقاب الدرجات الفخرية التي لا يستطيع المتقدم إثبات صحتها.
- العلامات التي من شأنها خداع عامة الناس أو إرباكه أو التي تحتوي على أوصاف غير صحيحة لأصل المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات أو خصائص أخرى، وكذلك المراجع التي تحتوي على اسم تجاري مزيف أو مكرر.
- العلامات المطابقة أو المشابهة لعلامة مشهورة أو العلامات المطابقة أو المشابهة لعلامة تجارية مسجلة مسبقاً، إذا كان تسجيل تلك العلامة سيؤدي إلى حدوث ارتباك بين مستهلكي السلع التي تميز العلامة أو سلع مماثلة.

## 1. تقديم طلب فحص العلامة التجارية

### الملاحظات:

- املئ نموذج طلب فحص العلامة التجارية.
- يجب على المسجل التحقق للتأكد من وجود أو عدم وجود علامة تجارية (مماثلة، متطابقة) من العلامات التجارية المسجلة والعلامات التجارية المقدمة من خلال الطلبات التي لم يتم حلها.

## 2. تقديم طلب تسجيل العلامة التجارية

### الملاحظات:

- املئ نموذج طلب تسجيل العلامة التجارية.
- يقوم السجل بإجراء فحص بين العلامات التجارية المسجلة والعلامات التجارية المقدمة مع الطلبات المتعلقة في الفئات والمواد ذات الصلة بغرض التحقق من عدم وجود علامات تجارية تطابق أو تشبه العلامات التجارية المقدمة إلى درجة تؤدي إلى الارتباك.

## ملاحظات عامة بعد التسجيل

### الملاحظات:

- بعد الانتهاء من التحقق، يقوم المسجل بإبلاغ المتقدمين بالقبول المطلق أو المقيد.
- خلال القبول الدولي، يعلن المسجل التسجيل في ثلاثة أعداد متتالية من نشرة العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية. يجوز لأي من الأفراد أو الشركات المعنية تقديم إشعار خطي بالاعتراض على تسجيل العلامات التجارية إلى المسجل في غضون 90 يوماً من آخر إعلان.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• عند الانتهاء من التسجيل ، يمنح مالك العلامة شهادة تتضمن كافة المعلومات المطلوبة.</li> <li>• إذا لم يتم تسجيل العلامة التجارية بالكامل في غضون ستة أشهر من تقديم الطلب بسبب تقصير مقدم الطلب ، يجب على المسجل إبلاغ مقدم الطلب كتابيًا لإكمال عملية التسجيل خلال فترة محددة أو يعتبر التسجيل غير صالح.</li> <li>• لا يمكن إعادة تسجيل العلامة التجارية الملغاة باسم مالك مختلف خلال عام واحد من تاريخ الإلغاء.</li> <li>• يجوز للمالك منح ترخيص استخدام العلامة التجارية للأفراد أو أي كيان قانوني على كل أو بعض المنتجات التي تم تسجيل العلامات التجارية لها.</li> <li>• مدة حماية العلامة عشر سنوات قابلة للتجديد خلال السنة الاخيرة.</li> <li>• يجوز للمالك طلب التجديد بعد ستة أشهر من تاريخ انتهاء الصلاحية ، وإلا يجوز للمسجل إلغاء العلامة التجارية للتسجيل.</li> <li>• يجوز للمسجل بناءً على طلب مقدم من مالك العلامة التجارية: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصحيح أي خطأ في اسم أو عنوان مالك العلامة التجارية.</li> <li>- تحديث اسم المالك أو عنوانه</li> <li>- شطب أي سلع أو خدمات تم تسجيل العلامة التجارية لاستخدامها فيها.</li> <li>- لتسجيل أي تنازل يتعلق بالعلامة التجارية.</li> <li>- لإلغاء تسجيل العلامة التجارية من السجل.</li> </ul> </li> </ul>	<p>الملاحظات:</p>
--	-------------------

## 4-7-9 عملية براءات الاختراع

(بناءً على قانون براءات الاختراع رقم (30) لسنة 1931 وقانون براءات الاختراع رقم (61) لسنة 1935 والتعديل الرابع لقانون براءات الاختراع رقم (65) لسنة 1970)

### التسجيل

<p>من:</p> <p>جميع الخطوات التي يجب اتخاذها في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، دائرة الملكية الصناعية</p>	<p>من:</p>
<p>من:</p> <p>• املأ استمارة طلب براءة الاختراع (بدون نموذج)</p>	<p>ملاحظات بخصوص نموذج الطلب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب أن يتضمن النموذج ما يلي <ul style="list-style-type: none"> <li>- صفحة الغلاف وتتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>o عنوان الاختراع (مختصر باللغتين العربية والإنجليزية ولا توجد عناوين شائعة مثل "جهاز كهربائي").</li> <li>o اسم مقدم الطلب (المتقدمين) كما هو الحال في بطاقة الهوية الوطنية للأفراد، أو الاسم الرسمي الكامل للمؤسسات. إذا كان هناك أكثر من متقدم، فستكون جميع الاتصالات بين القسم والمتقدمين من خلال مقدم الطلب الأول.</li> <li>o العنوان الكامل والبريد الإلكتروني ورقم الجوال.</li> </ul> </li> <li>- موجز باللغتين العربية والإنجليزية. يُفضل أن يكون الملخص نصف صفحة A4 لكل لغة، وألا يتجاوز صفحة A4 كاملة. يجب أن يتضمن الملخص الميزات والنتائج الرئيسية.</li> <li>- قسم التفاصيل والذي يتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>o المقدمة.</li> <li>o تتعلق الأعمال السابقة بالاختراع، مع أمثلة لبراءات الاختراع السابقة فيما يتعلق بنفس فكرة الاختراع (يفضل من بلدان مختلفة)، مع وجود اختلافات وأوجه تشابه.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<p>- تفاصيل الاختراع التي تتضمن وصفاً كاملاً للاختراع، ووصف المواد والمكونات المستخدمة (إن وجدت) مع الصور والمخططات الداعمة، وآلية العمل إذا كان الاختراع عبارة عن جهاز، والنتائج المتوقعة من هذا الاختراع.</p> <p>- مجالات استخدام الاختراع (حيث يمكن استخدام هذا الاختراع) – كقائمة نقطية.</p> <p>- سمات الاختراع (ما يميز الاختراع عن الاختراعات المماثلة الأخرى) – كقائمة نقطية.</p> <p>- المطالبات (يجب أن تكون في صفحة منفصلة).</p> <p>- المخططات والصور والرسومات البيانية والمخططات الهندسية.</p> <p>- المراجع.</p>	<p>المتطلبات:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يجب تسليم نسخة من المسودة إلى القسم للمراجعة والتعليق.</li> <li>• يجب على مقدم الطلب تسليم ثمان نسخ مطبوعة من نموذج الطلب، بعد الرد على تعليقات وملاحظات الإدارة.</li> <li>• خطاب موافقة رسمي من الجهة التي يعمل بها إذا كان مقدم الطلب موظفًا حكوميًا.</li> <li>• إذا لم يكن مقدم الطلب كخدمة عامة، فيجب توقيع وثيقة تعهد قانوني.</li> <li>• ترتيب المتقدمين للطلب في نموذج الطلب ثابت. في حالة تغيير الطلب، يجب إجراء طلب التغيير مع موافقات وتوقيعات المتقدمين.</li> <li>• يوصى بذكر النسبة المئوية لملكية براءات الاختراع لكل مقدم طلب.</li> <li>• على الصفحة الرسمية للدائرة على فيسبوك، يمكنك العثور على متطلبات المستند مثل حجم الخط والهوامش، بالإضافة إلى المواصفات والمتطلبات الأخرى المختلفة.</li> </ul>	<p>ملاحظات عامة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسوم تقديم الطلب: 76,500 دينار عراقي</li> <li>• تغيير ترتيب صاحب الطلب: 20,000 دينار عراقي</li> </ul>	<p>الرسوم:</p>

## 9-7-5 هوية غرفة التجارة

### 1. حجز اسم تجاري

من:	غرفة التجارة المحلية في محافظتك (المحافظة)
المتطلبات:	<ul style="list-style-type: none"><li>• البطاقة الوطنية (اصلية)</li><li>• رخصة تسجيل الشركة</li><li>• محضر الاجتماع</li><li>• عقد التأسيس</li><li>• صورة شخصية للمدير العام</li><li>• عقد ايجار المكتب</li></ul>
ماذا ستتسلم:	هوية غرفة التجارة (الفئة مشمولة)
ماذا ستتسلم:	ما بين 150,000 دينار عراقي و 2,000,000 دينار عراقي حسب فئة الشركة.

## 6-7-9 معلومات الاتصال

### وزارة التجارة – دائرة تسجيل الشركات

العنوان:	بغداد، المنصور، مجمع معرض بغداد الدولي
البريد الإلكتروني:	tasjeel@mot.gov.iq br@mot.gov.iq m.office.cr@gmail.com
الموقع الإلكتروني:	/http://tasjeel.mot.gov.iq/newtasjeel
الصفحة الرسمية على الفيسبوك:	https://www.facebook.com/Registration.companies

### وزارة الصناعة – المديرية العامة للتنمية الصناعية

العنوان:	بغداد، شارع النضال، وزارة الصناعة والمعادن – المقر الرئيسي
البريد الإلكتروني:	info@gdid.gov.iq industrialdevelopment@yahoo.com gd_office@gdid.gov.iq
الموبايل:	07808770316 07707878897
الموقع الإلكتروني:	https://www.gdid.gov.iq
الصفحة الرسمية على الفيسبوك:	www.facebook.com/gdid0

### الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية (COSQC) – دائرة الملكية الصناعية

العنوان:	بغداد، الجادرية، قرب جامعة بغداد
البريد الإلكتروني:	patent@cosqc.gov.iq cosqc@cosqc.gov.iq
الموبايل:	07822641931 07712414305
الموقع الإلكتروني:	/http://www.cosqc.gov.iq
الصفحة الرسمية على الفيسبوك:	https://www.facebook.com/IRQPA

### وزارة الصناعة - قسم العلامات التجارية

العنوان:	بغداد، شارع النضال، وزارة الصناعة والمعادن - المقر الرئيسي
البريد الإلكتروني:	trademark@industry.gov.iq
الموبايل:	07715577700
الصفحة الرسمية على الفيسبوك:	<a href="http://www.industry.gov.iq/index.php?name=Pages&amp;op=page&amp;pid=352">http://www.industry.gov.iq/index.php?name=Pages&amp;op=page&amp;pid=352</a>

### اتحاد غرف التجارة العراقية

العنوان:	بغداد، شارع النضال
البريد الإلكتروني:	info@ficc.org.iq
الموبايل:	07718195852
الموقع الإلكتروني:	<a href="https://ficc.org.iq">/https://ficc.org.iq</a>
الصفحة الرسمية على الفيسبوك:	<a href="https://www.facebook.com/Ficc.org.iq">/https://www.facebook.com/Ficc.org.iq</a>



التمويل

10



# عن ماذا يتحدث هذا الفصل



## 10-1 المقدمة

الآن بعد أن تعرفت على الأدوات والأساليب التي تحتاجها لتصميم فكرة عملك، سنقدم لك في هذا الفصل الأساليب والموارد الأساسية لمساعدتك في الحصول على أموال لفكرة بدء التشغيل.

بغض النظر عن مدى روعة فكرة شركتك الناشئة، فإن أحد العناصر الأساسية لنجاحها هو قدرتك على الحصول على التمويل الكافي لبدء الأعمال التجارية وتنميتها. جانب آخر مهم هو الوصول إلى الموارد التي يمكن أن تساعدك على بناء نجاح عملك والحفاظ عليه. عادة ما يتم تقديم هذه الخدمات من قبل وكالات متخصصة في تطوير الأعمال وتمكين الأعمال الصغيرة. سنقدمهم لك ونبرز دور كل واحد والخدمات التي يقدمونها.

يغطي هذا الفصل أربعة مواضيع رئيسية:

1. ما هي أنواع التمويل التي يجب أن تفكر فيها وأيها قد يكون الأنسب لفكرتك الناشئة.
2. نظرة سريعة على بعض الوكالات الداعمة والمستثمرة في العراق.
3. كيفية تحضير فكرة مشروعك الناشئ وعرضها على المستثمرين.
4. مساحات العمل المشترك والحاضنات والمسرعات: كيف تعمل، ومتى يجب عليك التفكير فيها.







## 2-10 أنواع التمويل للشركات الناشئة

هناك أنواع مختلفة من تمويل الشركات الناشئة. سنوجهك عبر خمسة أنواع من التمويل الأكثر شيوعاً ولها صلة بالعراق.

### 1-2-10 التمويل الجماعي

التمويل الجماعي هو وسيلة لزيادة رأس المال من خلال الجهد الجماعي للأصدقاء والعائلة والعملاء والمستثمرين الأفراد. يستفيد هذا النهج من الجهود الجماعية لمجموعة كبيرة من الأفراد – عبر الإنترنت بشكل أساسي عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التمويل الجماعي – يقوم التمويل الجماعي بتعزيز أو زيادة شبكات الوصول والتعرف على الشركات الناشئة بشكل أكبر.

التمويل الجماعي هو عكس النهج السائد في تمويل الأعمال. على نحو تقليدي، إذا أراد شخص ما زيادة رأس المال لبدء عمل تجاري أو إطلاق منتج جديد، فسيتعين عليه كتابة خطة عمل وإجراء أبحاث للسوق وإنشاء نموذج أولي ثم القيام بتسويق فكرته لمجموعة محدودة من الأفراد الأثرياء أو المؤسسات، مثل البنوك أو المستثمر الممول أو شركات رأس المال الاستثماري. نهج جمع التبرعات (التمويل الجماعي) هذا يشبه القمع (المدخنة) أو مسار التسويق، حيث يكون رائد الأعمال وخبطته في النهاية الواسعة وجمهور المستثمرين في النهاية المغلقة. ان الفشل في توجيه هذا القمع (المدخنة) إلى المستثمر أو الشركة المناسبة في الوقت المناسب، سيعتبر تضييع للوقت والمال.



### التمويل الجماعي

من ناحية أخرى، يعمل التمويل الجماعي على تحويل مسار القمع (المدخنة) إلى نهايته. من خلال منح رائد الأعمال منصة واحدة لبناء وعرض ومشاركة موارد العرض التقديمي، فإن هذا النهج يبسط بشكل كبير النموذج التقليدي. بدلاً من قضاء شهور في غرلة شبكاتهم الشخصية، وفحص المستثمرين المحتملين، وإنفاق وقتهم وأموالهم للوصول إليهم، فإن التمويل الجماعي يسهل على رواد الأعمال تقديم أفكارهم إلى عدد كبير من الأطراف المهتمة. كما أنه يمنح رواد الأعمال المزيد من الطرق لتنمية أعمالهم، من استثمار مبالغ نقدية كبيرة في بورصة الأسهم، إلى المساهمة بمبالغ نقدية صغيرة مقابل منتج يتم تشغيله لأول مرة أو مكافآت أخرى.

## 2-2-10 القروض

قرض بدء الأعمال التجارية الصغيرة هو أي نوع من أنواع القروض التي تساعد الشركات التي ليس لها تاريخ تجاري يذكر أو ناشئة. إنه أحد خيارات التمويل العديدة للمؤسسين الذين يتطلعون إما إلى البدء أو تحسين شركاتهم الناشئة.

قرض بدء الأعمال التجارية الصغيرة هو مصطلح شامل يقع تحته عدة أنواع مختلفة من التمويل، سنقدم لك تحليل عام للأنواع الرئيسية لقروض بدء الأعمال التجارية الصغيرة التي قد تواجهها أثناء اكتشافك للخيار الأفضل لتمويل شركتك الناشئة.

### أ. بطاقات الائتمان

على الرغم من أنها ليست "قرضاً" تقليدياً، إلا أن بطاقات ائتمان الأعمال تعد خياراً ممتازاً للشركات الناشئة في المراحل المبكرة جداً والتي تحتاج إلى مساعدة للبدء.

ينصح بشدة أن تختار واحداً (بطاقة ائتمان) بمعدل النسبة السنوية التمهيدية 0% (APR)، لأنه يعني أنه طالما أنك قادر على سداد الرصيد كل شهر (أو على الأقل بحلول نهاية السنة الأولى، وهو عندما تبدأ معظم نسب الفائدة بالزيادة على بطاقات الائتمان)، حيث ستتمكن من الحصول على قرض مجاني.

ومع ذلك، كن على دراية بمعدلات الفائدة المرتفعة – ولا تتبالغ في تقدير مدى سرعة قدرتك على سداد قيمة بطاقة الائتمان. بمجرد انتهاء تلك الفترة التمهيدية، من المحتمل أن يأتي أي رصيد متواجد في بطاقتك الائتمانية بمعدل فائدة مرتفع.

### ب. القروض قصيرة الأجل

القروض قصيرة الأجل عبارة عن مبالغ صغيرة نسبياً يتعين عليك سدادها في غضون ثلاثة إلى 18 شهراً. غالباً ما يتم استخدامها كحل مؤقت عندما تواجه الشركة مشاكل في التدفق النقدي أو لحالات الطوارئ أو لمساعدة الشركات على الاستفادة من فرصة عمل متاحة.

### ج. الأصدقاء والعائلة

الحصول على المال – في شكل قروض أو استثمارات – من العائلة والأصدقاء هو نوع آخر من القروض التي لا تندرج ضمن "قروض بدء الأعمال الصغيرة" التقليدية. لكنها طريقة شائعة لمؤسسي الشركات الناشئة للحصول على المال لبدء شركاتهم أو الحصول على المساعدة على طول الطريق.

يُعد الأصدقاء والعائلة مصدراً رائعاً للاستثمار أو القروض المبكرة – لكن يمكن أن تكون علاقة صعبة للتنقل فيها. من الشائع أن يشعر الناس أنهم يمكن أن يكونوا غير رسميين وشخصيين مع هذه الأنواع من الاستثمارات لأن علاقاتهم مع المستثمرين شخصية، ولكن هكذا نوع من الاستثمار يعتبر خاطئاً.

يجب أن تعامل استثماراً أو قرضاً من الأصدقاء والعائلة كإضافة مهنية لعلاقتك الشخصية الحالية، يمكن القول إنه من الجيد الحصول على عقد مكتوب ينص على شروط الاستثمار أو القرض كما ويجب توضيح أنه من المحتمل جداً ألا يستردوا أموالهم إذا كان استثماراً.

## 2-2-3 رأس المال الاستثماري

رأس المال الاستثماري هو التمويل الذي يتم استثماره في الشركات الناشئة والشركات الصغيرة التي عادة ما تنطوي على مخاطر عالية، ولكن مع إمكانية النمو السريع والهائل لهذا الاستثمار. الهدف من استثمار رأس المال الاستثماري هو تحقيق عائد مرتفع جداً لشركة رأس المال الاستثماري، وعادة ما يكون ذلك في شكل استحواذ على شركة ناشئة أو عرض عام أولي (IPO).

رأس المال الاستثماري هو خيار رائع للشركات الناشئة التي تتطلع إلى التوسع الكبير – وبسرعة. نظراً لأن الاستثمارات كبيرة نسبياً، يجب أن تكون شركتك الناشئة مستعدة لأخذ هذه الأموال والتطور. عادة ما يتم تشغيل شركة رأس المال الاستثماري من قبل مجموعة من الشركاء الذين جمعوا مبلغاً كبيراً من المال من مجموعة من الشركاء المحدودين (LPS) للاستثمار نيابة عنهم. عادةً ما تكون LPS مؤسسات كبيرة، مثل نظام تقاعد معلمي الولاية أو جامعة تستخدم خدمات رأس المال الاستثماري VC للمساعدة في توليد عوائد كبيرة على أموالهم.

لدى الشركاء نافذة تمتد من سبع إلى عشر سنوات للقيام بالاستثمارات، والأهم من ذلك، تحقيق عائد كبير. إن تحقيق عائد كبير في مثل هذه الفترة القصيرة يعني أنه يجب على رأس المال الاستثماري VCs الاستثمار في صفقات ذات نتيجة عملاقة.

توفر هذه النتائج الكبيرة عوائد كبيرة للتمويل، لكنها تساعد أيضاً في تغطية خسائر العدد الكبير من حالات الاخفاق التي يجتذبها الاستثمار عالي المخاطر.

## 4-2-10 المستثمرون الممولين

عادةً ما يكون المستثمرون الممولين أفراداً من أصحاب الثروات العالية ويتطلعون إلى استثمار مبالغ صغيرة نسبياً في الشركات الناشئة، والتي تتراوح عادةً من بضعة آلاف إلى مليون دولار.

غالباً ما يكون الممولين واحد من أكثر أشكال رأس المال التي يمكن الوصول إليها في وقت مبكر لأصحاب المشاريع وهم جزء مهم من النظام البيئي لجمع الأموال. الجانب الأكثر فائدة للعمل مع مستثمر ممول هو أنه يمكنهم عادة اتخاذ قرار الاستثمار بشكل مستقل. نظراً لأن المستثمرين الممولين غير ملزمين بالتسلسل الهرمي لاتخاذ القرار في الشركة، يمكن للمستثمرين الممولين أن يضعوا رهانات يشعرون بالراحة تجاههم شخصياً. غالباً يكون هذا هو ما يحتاجه رائد الأعمال في وقت مبكر من أجل تطوير شركته الناشئة.

يميل الممولين أيضاً إلى امتلاك خبرة موضوعية في مجال معين، غالباً تكون هذه الخبرة في الأماكن التي كسبوا فيها المال من قبل، مما يساعد رجل الأعمال بطريقتين هائلتين. أولاً، لن يضيعوا وقت رجل الأعمال في طرح أسئلة غير مدروسة لأنهم يعرفون بالفعل المكان الصحيح الذي يجب ان يستثمروا فيه أموالهم. ثانياً، إنهم يميلون إلى أن يكونوا مرتبطين جيداً في صناعات معينة، وبالتالي فإن قيمة استثماراتهم تشمل أيضاً الموارد التي يمكنهم تقديمها لمساعدة المشروع في المستقبل.

على عكس ما قد يعنيه المصطلح، فإن المستثمر الممول ليس ممولاً سعيداً يسقط من السماء وهو موجود للإجابة على أحلامك بصك كبير (على الرغم من أن ذلك سيكون بالتأكيد لطيفاً) لا ينقذ المستثمرون الممولين الناس من مشاكل الائتمان الشخصية أو التجارية. إنهم لا يقومون باستثمارات خيرية، لأن رواد الأعمال يشعرون أن فكرتهم أساسية للعالم، المستثمرون الممولون يقومون باستثمارات لخلق عائد جيد على استثماراتهم - ونادراً ما يكون خلاف ذلك.

يتجمع الممولين أحياناً معاً لتشكيل شبكات المستثمرين الممولين. نظراً لأن كل ممول يجب أن يدقق في نفس أنواع الصفقات مراراً وتكراراً، فإنه يساعد في مشاركة تدفق الصفقات والجمع بين الموارد للعثور على صفقات رائعة.

تعتبر شبكات المستثمرين الممولين مفيدة لرواد الأعمال لأنهم يميلون إلى أن يكون لديهم عملية أكثر رسمية لمراجعة الطلبات الجديدة ويمكنهم تقديم رائد الأعمال إلى الكثير من الممولين الجدد. يتيح لك العمل مع شبكة المستثمرين الممولين نشر فكرتك إلى عدد كبير من المرشحين المؤهلين دفعة واحدة. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أنه في بعض الحالات حتى وإذا لم تستثمر شبكة المستثمرين الممولين نفسها كمجموعة، يمكنك جذب ممول معين في الشبكة يقرر الاستثمار.

لا يوجد حد مطلق لما يمكن أن يستثمره مستثمر ممول واحد، ولكن النطاق النموذجي قد يتراوح من 5,000 دولار إلى 5 ملايين دولار، على الرغم من أن معظم الممولين يميلون إلى الحد الأقصى لحوالي 5,00,000 دولار. قد يقوم الممولين بالاستثمار أيضاً بشكل تدريجي، حيث يقدم الممول لك استثماراً صغيراً الآن مع فرصة للمتابعة في وقت لاحق باستثمار إضافي، عادةً عندما يحدث شيء مهم في العمل (المشروع الجديد).

## 5-2-10 الإيجابيات والسلبيات

يلخص الجدول التالي نقاط القوة والضعف الرئيسية لكل نوع من أنواع التمويل التي تمت مناقشتها سابقاً

السلبيات	الإيجابيات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتطلب وقتاً وتفانياً قبل أن تتحقق النتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديه القدرة على توسيع الأعمال التجارية من خلال الحصول على مجموعة من المستثمرين الذين يمكنهم المساعدة في جمع الأموال</li> </ul>	<b>التمويل الجماعي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا فشل العمل، فإن كل العمل الشاق الذي بذلته في مدخراتك سيذهب هباءً.</li> <li>• قد تفوتك إرشادات وتوجيهات قيّمة من المستثمرين الممولين وأصحاب رؤوس الأموال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديك سيطرة كاملة على عملك، ويمكنك أن تفعل ما يحلو لك بأموالك.</li> <li>• هناك شعور بالرضا عن استخدامك أموالك لتمويل العمل.</li> </ul>	<b>المدخرات الشخصية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب الكثير من الوثائق، والتي يمكن أن تكون متعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.</li> <li>• سوف تكون بحاجة إلى تثقيف نفسك حول أفضل خيار متاح لك، بخلاف ذلك، قد تختار صفقة ستضر بعملك في النهاية.</li> <li>• يجب إعادة الأموال سواء نجح العمل أم لا، مما قد يؤدي إلى خسارة أصولك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك خيارات تمويل مختلفة حسب احتياجاتك.</li> <li>• تكون عملية التمويل سريعة نسبياً إذا كنت مؤهلاً.</li> <li>• ليس عليك التخلي عن السيطرة على عملك</li> </ul>	<b>قروض البنك</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر العائلة والأصدقاء التمويل دون تقييم جدوى خطة العمل نفسها.</li> <li>• يجلب الاستثمار الرأسمالي اللّوئي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية تمويل أسرع وطرق دفع مرنة</li> </ul>	<b>العائلة والأصدقاء</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تضطر إلى التخلي عن جزء كبير من عملك بسبب التمويل الكبير المقدم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يقدم أصحاب رأس المال الاستثماري التمويل فحسب، بل يمكنهم أيضاً تقديم الخبرة والإرشاد للمساعدة في تطوير الأعمال.</li> <li>• يمنح تمويل رأس المال الاستثماري مصداقية فورية للأعمال ويفتح أبواباً أخرى لشبكة واسعة من الأفراد البارزين، مثل المستثمرين والشركاء في المستقبل.</li> </ul>	<b>رأس المال الاستثماري</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد تضطر إلى التخلي عن السيطرة على عملك إلى حد ما.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للمستثمرين الممولين تقديم نصائح وإرشادات قيّمة نظراً لأن لديهم خبرة في هذا المجال الذي تعمل فيه.</li> <li>• شروط عمل مرنة.</li> </ul>	<b>المستثمرين الممولين</b>

## 3-10 الأموال المتوفرة في العراق

**\*\*\* يرجى ملاحظة أن الأموال المتاحة أدناه اعتبارًا من عام 2020 وقد لا تكون متاحة في السنوات اللاحقة.**

كما ذكرنا في أقسام أخرى، تتوفر أنواع مختلفة من التمويل في العراق. قد تكون إحدى هذه الفرص هي الحصول على قرض، وهو مبلغ من المال يتم اقتراضه ومن المتوقع سداؤه بفائدة. قد يكون هذا خياراً مناسباً لأنك لست مضطراً للتخلي عن حصة من عملك، ولكن في نفس الوقت هو التزام يجب سداؤه، ويمكن أن يشكل القرض ضغطاً على التدفق النقدي الخاص بك.

يمكن أن يكون نوع آخر من التمويل هو التبرع، وهو شيء يتم تقديمه على أنه صدقة. ومع ذلك، يصعب العثور على هذا، وعادة لا يوفر مبلغاً كبيراً من المال.

بشكل عام، تأتي غالبية الشركات الناشئة التي تحصل على تمويل في العراق من منظمات دولية وبعض الشركات الخاصة. المبادرات المذكورة هنا هي أمثلة على طرق التمويل الحالية للشركات الناشئة، من الجدير الإشارة إلى أن هذه المبادرات لها تاريخ صلاحية، وقد لا تكون متاحة في الوقت الذي تقرأ فيه دليل الأعمال هذا.

### أ. مبادرة تمويل من قبل البنك المركزي العراقي

تقدم هذه المبادرة قروضا مدعومة من خلال البنوك العاملة في العراق. للمبادرة فئات مختلفة، مثل الصناعة، والإسكان، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وغيرها. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن القروض لا تزيد عن 50,000,000 دينار عراقي بفائدة 4% ومدة خمس سنوات. لمزيد من المعلومات انتقل إلى <https://tamwil.iq>

### ب. GroFin

GroFin هي شركة دولية لإدارة الأموال تقدم الدعم المالي والتجاري، ويتراوح قرض GroFin بين 100,000 دولار أمريكي - 2,000,000 دولار أمريكي، بشروط تصل إلى 6 سنوات. لمزيد من المعلومات، انتقل إلى [www.grofin.com](http://www.grofin.com)

### ج. VITAS

VITAS هي منظمة غير حكومية دولية تمول الأعمال الصغيرة في العراق. تقدم مجموعة قروض تتراوح بين 100 دولار أمريكي - 19900 دولار أمريكي ويمكن أن تصل إلى 35000 دولار أمريكي في بعض الحالات، مع مرونة في السداد تصل إلى 36 شهراً. لمزيد من المعلومات، انتقل إلى <https://www.vitasiraq.com/ar/home>

### د. مصادر أخرى

قد تتوفر العديد من فرص التمويل الأخرى من الشركات المحلية والدولية أو المنظمات غير الحكومية، مثل:

1. <https://the-station.iq>

2. <http://kapita.iq>

لمساعدتك في اختيار مصدر التمويل المثالي لعملك، تأكد من مراجعة احتياجاتك المالية ومؤهلك وضرورة التمويل. بعض مصادر التمويل تحتاج إلى متطلبات محددة ليتم إكمالها قبل التأهل (يتم اختيارها لكي يتم تمويلها). لذلك، من المهم التأكد من أنك على دراية جيدة بالخيارات المتنوعة المتاحة لك بالإضافة إلى مزاياها وعيوبها، يجب ان تضع بالحسبان أن معظم فرص التمويل المتاحة في العراق هي قروض.

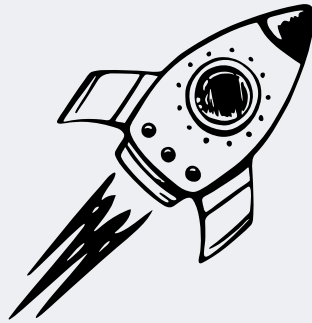
## 10-4 منصة المستثمر

يلخص الجدول التالي نقاط القوة والضعف الرئيسية لكل نوع من أنواع التمويل التي تمت مناقشتها سابقاً سواء كنت تخطط لتمويل عملك من خلال شريك أو مؤسسة تمويل أو قرض مصرفي، سوف تحتاج إلى التفكير في تطوير منصة مستثمرين، والتي تعتبر أداة لإقناع الأطراف الثالثة بالتفكير في الاستثمار في فكرة عملك. يجب أن تكون منصة المستثمر عبارة عن عرض تقديمي قصير من 10 إلى 15 صفحة، تشرح خطة عملك ورؤيتك الناشئة.

### يجب أن تتضمن منصة المستثمر الأقسام التالية:

- (أ) **فكرة العمل:** صف عملك في بضع كلمات. ماذا تقدم للسوق؟ حاول أن تذكر رؤيتك وأهم أهدافك.
- (ب) **المشكلة:** حدد المشكلة التي ينوي عملك حلها، وحجمها ومن سيتأثر بها.
- (ت) **الفرصة:** حدد حجم السوق لعملك ومن سوف تخدمه. كلما زادت المعلومات التي يمكنك تقديمها حول عملائك المستهدفين، كان ذلك أفضل.
- (ث) **الحل:** صف خدماتك / منتجاتك واطرح كيف سيعالج عملك المشكلة التي ذكرتها ويخدم العملاء المستهدفين.
- (ج) **نموذج العمل:** يجب أن يركز هذا القسم على هيكل الإيرادات وخطتك لكسب المال من عملك؟
- (ح) **خارطة الطريق:** صف الجدول الزمني لعملك والمراحل الرئيسية لخطتك. كيف تخطط لتنمية عملك؟
- (خ) **التسويق والمبيعات:** قدم أساساً منطقياً واضحاً للوصول إلى العملاء المحتملين وقنوات الاتصال التي ستستثمر فيها لتحقيق المبيعات، في هذا الجزء حاول توضيح استراتيجية التسويق والمبيعات القوية للمستثمر.
- (د) **المنافسة:** كيف تخطط لدخول السوق وكسب العملاء، مع العلم أنه سيكون هناك دائماً منافسون؟ حاول أن تشرح كيف تختلف عن الآخرين.
- (ذ) **الفريق:** أظهر نقاط القوة الرئيسية لفريقك مثل الخبرة السابقة، وإثبات للمستثمرين أن لديك الأشخاص المناسبين.
- (ر) **مستوى الاستثمار:** حان الوقت لتحديد مقدار الاستثمار الذي تسعى إليه. اشرح كيف تخطط لإنفاق الأموال عن طريق تقسيمها إلى قنوات الإنفاق، بما يتماشى مع أهداف عملك وعملياته الموضحة في الأقسام السابقة.
- (ز) **تفاصيل الاتصال:** قدم تفاصيل الاتصال الخاصة بك كمرجع، كما يجب أن يتمكن أي شخص يقرأ هذا الملف على الاتصال بك للحصول على مزيد من المعلومات.

يتم العثور على مستثمرين



## 5-10 مساحات العمل المشترك والحاضنات والمسرعات

ربما تكون قد سمعت بالفعل عن هذه المصطلحات الشائعة في أنظمة الشركات الناشئة: مساحة العمل المشترك، والحاضنة، والمُسرع. بمجرد أن تكون على دراية جيدة بالفروق بين الثلاثة، ستتمكن من اتخاذ قرار مستنير بشأن الخيار المناسب لبدء العمل. بشكل جماعي، تساعد مساحات العمل المشتركة والحاضنات والمسرعات جميعاً الشركات الناشئة في أن تصبح شركات ناجحة في المستقبل. ومع ذلك، اعتماداً على شركتك الناشئة والمرحلة التي وصلت إليها، هناك اختلافات محددة بين الخيارات الثلاثة ستجعل أحد المفاهيم أكثر جاذبية لك من الآخر.

كشركة ناشئة، لا تحتاج إلى التمسك بمساحة عمل مشتركة أو مسرع أو حاضنة. ربما ستحتاج إلى الثلاثة جميعاً في مرحلة ما من رحلة شركتك الناشئة.



### مساحات عمل مشتركة

توفر مساحات العمل المشترك مكتبية للإيجار وموارد لعملائها، كما وان مساحات العمل المشترك تأتي بأشكال وأحجام مختلفة. الهدف الأساسي من مساحات العمل المشتركة هو السماح لرجال الأعمال بالعمل جنباً إلى جنب مع الآخرين بدلاً من الانعزال. مساحات العمل المشتركة مشهورة بتزويد الشركات بحلول فعالة من حيث التكلفة لبعض العمليات، مثل المكاتب منخفضة التكلفة، والوصول إلى الإنترنت، وغرف الاجتماعات، ومساحات المؤتمرات / الفعاليات والعديد من الميزات الأخرى. وقد ثبت أن هذا مفيد لرجال الأعمال الذين يتباطؤون في النهوض على أقدامهم.

### الحاضنات

ستعمل هذه الأنواع من المبادرات بشكل عام مع الشركات الناشئة ورواد الأعمال لفترات أطول، عادةً من ستة أشهر إلى سنتين، اعتماداً على البرنامج. تقدم الحاضنات القليل من رأس المال أو لا تقدم على الإطلاق ولا تحتاج الحاضنات إلا إلى القليل من الاموال مقابل تدريبهم وإرشادهم؛ ربما يأخذون رسوم العضوية. تستهدف برامج الحاضنات رواد الأعمال أصحاب الأفكار التجارية التي تحتاج إلى التوجيه والإرشاد لتطوير فكرتهم إلى شركة ناشئة كاملة. بالإضافة إلى برامج الإرشاد، قد تقدم الحاضنات مساحات مكتبية وموارد وإمكانية الوصول إلى شبكتها القوية من العملاء والمستثمرين.

### المسرعات

عادة ما تعمل هذه المبادرات مع الشركات الناشئة لفترة قصيرة، على سبيل المثال لمدة ثلاثة إلى أربعة أشهر تقريباً، حسب البرنامج. ستجد أن برامجهم منظمة بإيجاز ومصممة لتسريع نمو الشركات الناشئة من خلال التركيز على تعزيز عرض القيمة ونموذج الأعمال. في هذه المرحلة، عادةً ما تستثمر مسرعات الأعمال شكلاً من أشكال رأس المال في شركتك الناشئة، مقابل نسبة مئوية من رأس المال. بالإضافة إلى ذلك، ستتعرف الشركات الناشئة على المعرفة اللازمة لزيادة أعمالهم وتمييزها لجولات إضافية من التمويل في المستقبل.



# المراجع

## (1) الحصول على التوجيه

- ألفاريز، شارون أيه بوسنيتز ولويل ديليو (2001). "ريادة الأعمال النظرية القائمة على الموارد". مجلة الإدارة، 27 (6): 755-775. DOI: 10.1177 / 014920630102700609. ISSN 0149-2063
- تعريف "ريادة الأعمال" مأخوذ من <https://dictionary.cambridge.org>
- هايز آدامز (2020). 1 <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp> تموز (2020)
- ستيفانو بريشي، وجولي لاسبيبي، وألكسندر ليمبكي، وكارلو مينون، وكارولين بانوف ألفاريز، وشارون أيه بوسنيتز، ولويل ديليو (2019). "البحث العام وريادة الأعمال المبتكرة" منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، <http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf> cote=dsti/ciee(2018)13/final&docLanguage=en
- روبرت دي هيسريش ودين أيه شبيرد ومايكل بيتز (2016). "ريادة الأعمال"

## (2) مبادئ العمل والتصميم المتمحور حول الإنسان

- بارون، جايسون (2019). ماجستير إدارة الأعمال البصرية
- كاتانا، كاتالينا (2018). دليل التفكير التصميمي.
- فريق الابتكار. دليل التدريب على التفكير التصميمي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- لي، ديفيد (2018). التفكير التصميمي في الفصل.
- لوپريك، مايكل. لينك، باتريك؛ ليفر، لدرى (2020). دليل التفكير التصميمي: دليل لابتقان طرق الابتكار الأكثر شيوعاً وقيمة.
- لوپريك، مايكل. لينك، باتريك؛ ليفر، لدرى (2018). دليل التفكير التصميمي: التحول الرقمي الواعي للفرق والمنتجات والخدمات والشركات والأنظمة البيئية. ويلي.
- لوپريك، مايكل. لينك، باتريك؛ ليفر، لدرى (2018). دليل التفكير التصميمي
- موتي، إدريس (2013). التفكير التصميمي للابتكار الاستراتيجي. ويلي.

## (3) مخطط نموذج العمل

- أميت، رزوت سي (2001). خلق القيمة في الأعمال الإلكترونية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 22 (6-7)، 493-520. DOI: 10.1002/smj.187
- كريستوف، زيه، رافائيل أ (2008). التوافق بين استراتيجية سوق المنتجات وآثار نموذج الأعمال على أداء الشركة. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 29 (1)، 1-26. DOI: 10.1002/smj.642
- GIZ GmbH، فريق (2015) (ICON) تدريب تطوير الأعمال، عمان: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.
- موريس، إم شيندهوت، إم ألين جيه (2005). نموذج عمل رائد الأعمال: نحو منظور موحد. مجلة أبحاث الأعمال، 58 (6)، 726-735. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- بيجنور أوستروالدر (2010) توليد نموذج الأعمال، نيو جيرسي: John Wiley & Sons, Inc.
- بي تيمز (1998)، نماذج الأعمال للإسواق الإلكترونية، الإسواق الإلكترونية، الإسواق الإلكترونية، 8.

## (4) منهجية الشركات الناشئة المرنة

- (2015) IDEO، "مجموعة أدوات التصميم المتمحورة حول الإنسان" مأخوذ من ([idea.com](http://idea.com))
- كارين هولنزبلت وجيسامين ويندل وشيلي وود (مورجان كوفمان). (2014) "التصميم السياقي السريع"
- إريك ريس (2011). المرونة للشركة الناشئة: "كيف يستخدم رواد الأعمال اليوم الابتكار المستمر لإنشاء أعمال ناجحة بشكل جذري".
- أندي راشليف. "المنتج المناسب للسوق".
- سباركس، أندي وخارتشنيكو، دميتري (2019). "دليل هولواي لزيادة رأس المال الاستثماري: فهم كيفية عمل التمويل في المرحلة المبكرة".
- ستيف بلانك "الخطوات الأربع لعيد الغطاس (<http://www.cafepress.com/kandsranch>)".

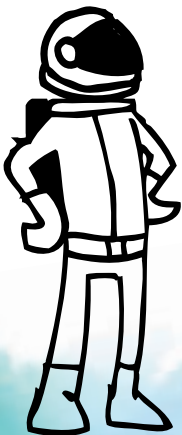


## 5) التكاليف واليرادات

- مؤسسة تمويل الشركات. ما هي تدفقات الإيرادات (بدون تاريخ). مأخوذ من: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/revenue-streams>
- دروري (2009)، هورنجرين (2016)، محاسبة تكاليف هورنجرين: تركيز إداري الطبعة السادسة عشر.
- جونارثاني، سامودراج (2018). "تعزيز إدارة الاستدامة الاجتماعية من خلال ضوابط السلامة والمحاسبة". نهج أصحاب المصلحة في قطاع التعدين.
- الدليل الأردني، فريق (2015) (ICON). تدريب تطوير الأعمال، عمان: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- أكاديمية خان – التكاليف الصريحة والضمنية والمحاسبة والأرباح الاقتصادية. (بدون تاريخ) - <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/microeconomics/firm-economic-profit/economic-profit-tutorial/a/explicit-and-implicit-costs-and-accounting-and-economic-profit-cnx>
- لانغفيلد سميث وآخرون. (2012) (PDF) الاستراتيجية ومحاسبة الإدارة الاستراتيجية والنداء: تحليل هيكل.
- أوبرهولزر وزيمرينك (2004). تصنيف سلوك التكلفة وهياكل سلوك التكلفة لشركات التصنيع.
- بيجنور، إيف، أوستروالدر وألكساندر (2010). توليد نموذج الأعمال، صفحة 37.
- ستيف موريس (2019). نموذج الأعمال التجارية تدفقات الإيرادات والتسعير.
- سريكانت داتار، مادهاف راجان (2017). محاسبة التكاليف في هورنجرين: تركيز إداري
- سكايلر هيدر (2018). ما هي دورة الإيرادات. مأخوذ من: <https://bizfluent.com/about-5374277-revenue-cycle.html>
- ما هو تعريف الإيرادات وأنواعها والأمثلة (2020) مأخوذ من: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/revenue-definition>

## 6) التخطيط المالي وأدارة السجلات

- كولين إيغان (2019). تحليل نقطة التعادل 101: كيفية حساب نقطة التعادل وتطبيقها على عملك، مأخوذ من: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-calculate-break-even-point-analysis>
- مؤسسة تمويل الشركات. ما هو تحليل التعادل (بدون تاريخ). مأخوذ من: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/break-even-analysis/>
- مؤسسة تمويل الشركات. ما هو هامش الربح (بدون تاريخ). مأخوذ من: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/profit-margin/>
- كتب جديدة. كيف تحسب نقطة التعادل. مأخوذ من: <https://www.freshbooks.com/hub/accounting/calculate-break-even-point>
- هارمز، 2017؛ ص 10-13
- جويل، نّي ديفيس (2020). كيفية بناء شركة نقل طبي بمليون دولار مأخوذ من: <http://www.mdtseminar.com>
- الدليل الأردني، فريق (2015) (ICON). تدريب تطوير الأعمال (2015). عمان: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- ماستر كارد، 2013.
- برايس ووترهاوس كوبرز 2020، PWC.
- بول تريسي (2020). ما هو هامش الربح، مأخوذ من: <https://investinganswers.com/dictionary/p/profit-margin>
- بيتر كارلتون (2020). ما هو هامش الربح الإجمالي. مأخوذ من: <https://investinganswers.com/dictionary/g/gross-profit-margin>
- حكومة كوينزلاند (2020). حساب نقطة التعادل. مأخوذ من: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/finances-cash-flow/managing-money/break-even-point>
- النسب الجاهزة. نقطة التعادل. مأخوذ من: [https://www.readyratios.com/reference/analysis/break\\_even\\_point.html](https://www.readyratios.com/reference/analysis/break_even_point.html)



## 7) إدارة المشروع وبناء الفريق

- براد إيجلاند (2011). تحديد قيود المشروع، مأخوذ من: <https://pmtips.net/article/defining-project-constraints>
- غرين وجنيفر وستيلمان وأندرو. Heads First in Project Management الطبعة الرابعة
- جيمس آر. مارتن. "نظرية ديليو إدواردز دمينغ للإدارة". مأخوذ من: <http://maaw.info/DemingMain.htm>
- ليليانا لوكا (2016). نموذج جديد لمخطط إيشيكواوا لتقييم الجودة model\_of\_ishikawa\_diagram\_for\_quality\_assessment
- مؤسسة إدارة المشاريع (2017). دليل إلى هيئة المعرفة لإدارة المشاريع (دليل PMBOK®) – الإصدار السادس، مؤسسة إدارة المشاريع،
- ريتا ملكاهي، إدارة المشاريع، الطبعة الثامنة.
- إدارة الجودة الشاملة (<http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview>) (TQM) /

## 8) التسويق والمبيعات

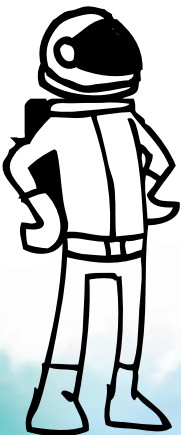
- آدم بارون (2020). تعريف "التسويق الرقمي". مأخوذ من: <https://www.investopedia.com/terms/d/digital-marketing.asp>
- تعريف جمعية التسويق الأمريكية (AMA) لـ "التسويق"، [https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub\\_07.pdf](https://www.unf.edu/~ggundlac/pdfs/pub_07.pdf)
- الكسندرا توبين (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية، تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية. مأخوذ من: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- كارلي ستيك (2019). على HubSpot: كيفية تشغيل إعلانات فيسبوك: دليل خطوة بخطوة للإعلان على فيسبوك
- كريستينا نيوبيري (2019). تعريف UTM وكيفية استخدام المعلومات لتتبع نجاح وسائل التواصل الاجتماعي. مأخوذ من: <https://blog.hootsuite.com/how-to-use-utm-parameters>
- تعريف CPC. <https://www.facebook.com/business/help/683065845109838>
- تعريف CTR. <https://www.facebook.com/business/help/877711998984611>
- تعريف CPM. <https://www.facebook.com/business/help/753932008002620>
- 10 (2020). Convertful أنواع من التسويق الرقمي. استردادها من: <https://convertful.com/types-digital-marketing/>
- إميلي كامبل (2019). 4 أساليب تسويقية كلاسيكية لا تزال ذات قيمة في عام 2019 مأخوذ من: <https://startupfashion.com/classic-marketing-tactics-hold-2019/>
- "شركات (Fortune 500) 2018": من صنع القائمة". ثروة. مؤرشفة من الأصلي في 7 كانون الأول 2017. مأخوذ 10 تشرين الثاني، 2018.
- ميرزا جبل. مهتم بالتجارة. "خلال 15 عاماً، حشد فيسبوك (2.3) مليار مستخدم – أكثر من أتباع المسيحية".
- مستخدمو إنستغرام في العراق (2020). مأخوذ من: <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-iraq/2020/01>
- جوناثان فورمان (2017) كل ما تحتاج لمعرفته حول ATL BTL TTL. مأخوذ من: [www.business2community.com/marketing/every-thing-need-know-atl-btl-ttl-advertising-01902793](http://www.business2community.com/marketing/every-thing-need-know-atl-btl-ttl-advertising-01902793)
- جينيفر بيلي (2020). التسويق الرقمي مقابل التسويق التقليدي: ما الفرق. مأخوذ من: <https://99designs.com/blog/marketingadvertising/digital-marketing-vs-traditional-marketing/#:~:text=The%20main%20difference%20between%20digital,as%20social%20media%20or%20websites>
- فيليب كوتلر (2016). إدارة التسويق.
- ماركوس شيريدان (2019) المبيعات مقابل التسويق في 2020: ما الفرق. مأخوذ من: <https://www.impactbnd.com/blog/sales-vs-marketing>
- مايا إي دولراهايد (2019). "تعريف وسائل التواصل الاجتماعي، [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)"
- دانيال مالوي (2019). "كبير جداً ولا يفشل؟". ما هي قيمة بياناتك على الإنترنت حقاً: حوالي 5 دولارات شهرياً.
- مريم محسن (2020). "10 إحصائيات لوسائل التواصل الاجتماعي تحتاج إلى معرفتها في عام 2020"
- سيمون كيمب، الرئيس التنفيذي لشركة Kepios، مؤلف التقرير الرقمي العالمي، رؤى أساسية حول كيفية استخدام الأشخاص حول العالم للإنترنت والأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية، من إعداد Hootsuite 2020 ، We're Socialand، الصفحة 3
- سويان باتل (2017). تحليل خطوة مبيعات كبيرة، مأخوذ من: <https://mailshake.com/blog/sales-pitchexamples/#:~:text=A%20sale,s%20pitch%20is%20essentially,bring%20value%20to%20their%20business>
- المزيج التسويقي، <https://marketingmix.co.uk/>
- عينات التسويق التقليدية، <https://studiousguy.com/examples-of-traditional-marketing/>
- ريس ميتلر (2017). 7 أنواع أدوار المبيعات. <https://www.salesforcerearch.com/blog/7-different-types-of-sales-roles-explained/>
- هيتيش بهاسين (2019). 10 أنواع من المبيعات الأكثر استخداماً للبيع. <https://www.marketing91.com/10-types-of-sales/>
- كتاب حقائق العالم، وكالة الاستخبارات المركزية استناداً إلى عام 2018، نائب رئيس التسويق في Skulpt، نظام تدريب الأداء. [https://www.facebook.com/business/help/980593475366490?id=1240182842783684&ref=ads\\_guide](https://www.facebook.com/business/help/980593475366490?id=1240182842783684&ref=ads_guide)
- <https://www.facebook.com/ads/audience-insights>
- [https://www.facebook.com/business/help/980593475366490?id=1240182842783684&ref=ads\\_guide](https://www.facebook.com/business/help/980593475366490?id=1240182842783684&ref=ads_guide)
- <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>
- <https://www.facebook.com/business/help/388369961318508?id=1240182842783684>

## 9) الاعتبارات القانونية

- إحسان الشو (2020)، ما هي الشركة، مأخوذ من: <https://www.marketingtutor.net/what-is-a-company/>
- (2014) Asiabiznews.com، كيف تقوم بعمل تجاري في العراق، مأخوذ من: <http://www.asiabiznews.net/project-contracts-tenders-rfp-rfq-resources/how-to-do-business-in/iraq.html>
- cosqc.gov.iq
- Eregulations Baghdad . دليل مفصل عن الإجراءات الإدارية في بغداد (بدون تاريخ). مأخوذ من: <https://baghdad.eregulations.org/?l=en&reg=0>
- Healyconsultants . تسجيل شركة العراق (بدون تاريخ). مأخوذ من: <https://www.healyconsultants.com/iraq-company-registration/setup-llc>
- IBBc . تأسيس وجود تجاري قانوني في العراق (بدون تاريخ) - <https://iraqbritainbusiness.org/doing-business-with-iraq/launch-company-iraq>
- Kpita Hub (2020) ، دليلك لتسجيل شركة ناشئة في العراق، المحطة (2020)، جلسات نقاش مع دائرة تسجيل الشركات وغرفة تجارة بغداد.
- ويل كينتون (2020)، شركة، مأخوذ من: <https://www.investopedia.com/terms/c/company.asp>

## 10) التمويل

- المشرف (2017)، ما هو سطح السفينة المستثمر، مأخوذ من: <http://www.pitchskills.com/what-is-an-investor-deck/>
- ديانا ليساج (2019)، مسرعات الشركة الناشئة مقابل الحاضنات مقابل الاستوديوهات مقابل العمل المشترك، الدليل الرئيسي لمساحة الشركة الناشئة، مأخوذ من: <https://medium.com/swlh/startup-accelerators-vs-incubators-vs-studios-vs-co-working-b20d4cb32c04>
- كنيسة جيما (2017)، العمل المشترك مقابل المسرعات مقابل الحاضنات، الدليل النهائي للشركات الناشئة، مأخوذ من: <https://allwork.space/2017/08/coworking-vs-accelerators-vs-incubators-the-ultimate-guide-for-startups>
- كنيسة جيما (2017)، مساحة العمل المشترك مقابل المسرعات مقابل الحاضنات، مأخوذ من: <https://foundr.com/coworking-space-accelerator-incubator>
- نيل باتل (2017)، أنشئ عرضاً ترويجياً قاتلاً للمستثمرين، استردادها من: <https://neilpatel.com/blog/create-pitch-deck-investors/>
- مؤسسة المحطة لريادة الأعمال (2020)، جريدة المحطة العدد الأول.



## مؤلفو هذا الدليل

تقديراً وبفضل المساهمين أدناه الذين وفروا الكثير من الوقت على مدار (5) أشهر للتأكد من أن هذا الدليل يغطي المواضيع الأساسية التي يستحقها طلابنا من أجل الازدهار والتفوق في حياتهم العملية:



**عبد الفغي حسني**  
Investment Manager  
GroFin



**علي حلي**  
Business & Marketing  
Consultant



**عمار الخطيب**  
Executive Director  
The Station



**عمار رافد**  
M.Sc. Innovation & Entrep.  
Candidate'21  
Warwick University



**حسن اسماعيل**  
Head of Solutions Mapping  
Accelerator Lab UNDP



**حيدر حمزوز**  
CEO & Founder  
Iraqi Network for Social  
Media (INSM)



**إبراهيم الصادق**  
Finance and partnerships  
Coordinator  
IQ Peace Network



**مروان أحمد**  
VP of Commercial Development  
& Marketing  
Miswag



**مهند كاظم**  
Business Development Manager  
Careem Iraq



**صفاء فاضل**  
Head of Exploration  
Accelerator Lab UNDP



**زيد دجيلي**  
Senior Project Manager & Facility  
Expert  
Zain Iraq



**زيدان محمد**  
Country Director  
Prosperity Catalyst

نتقدم بامتناننا لكيانات المؤلفين لتزويدهم بالوقت والموارد المطلوبة للمساهمة في هذا الدليل:



إخلاء المسؤولية: تم كتابة هذا الدليل ونشره في عام 2020. وقد تخضع جميع المعلومات المقدمة للتحديث اعتباراً من أي تغيير أو تطوير في المستقبل.







# ختم الناشر

## نشرت من قبل

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

تنمية القطاع الخاص وتعزيز التوظيف (PSD)  
/ التكامل (إعادة إدماج) الاقتصادي للشباب  
والعائدين

## المكاتب المسجلة

بون وإشبورن ، ألمانيا

فريدريش إيبيرت ألي 32 + 36  
53113 بون، ألمانيا

هاتف: 49+ 228 44 0-60  
هاتف: 49+ 228 44 17-60 66

داغ همرشولد ويج 1-5  
65760 إشبورن ، ألمانيا  
هاتف: 49+ 61 96 0-79  
فاكس 15 11-79 61 96+ 49  
info@giz.de  
www.giz.de

مكتب GIZ العراق  
بغداد، العراق

المسؤول  
أديلين ديغر  
المؤلفون  
علي الحلي  
عبد الغني الحسني  
عمار الخطيب  
عمار احمد  
حسن اسماعيل  
حيدر حمزوز  
ابراهيم الصادق  
مروان احمد  
مهند كاظم  
صفا فاضل  
زيد الدجيلي  
زيدان محمد

## المحرر

ستيخت / ديفيد ب. ستيل ، أوفنباخ / ألمانيا  
شهناز محمد جعفر  
ستيغاني فيندر

## التصميم والتخطيط

creative republic, Frankfurt a. M. / Germany

## شكر وتقدير الصور

هذه المادة مرخصة بموجب رخصة المشاع  
الإبداعية 4.0 الدولي



لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة  
[https://creativecommons.org/licenses/  
/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

يمكن نسخ الرسوم البيانية الفردية من هذا الدليل  
إذا كانت تنسب إلى " دليل تطوير الأعمال |  
من فكرة إلى شركة ناشئة | إرشادات لرحلتك  
كرائد اعمال في العراق | الدليل التدريبي 2020 (CC-  
BY-4.0) بجانب الرسم.

هذا لا يشمل الصور التالية  
صورة الغلاف: © shutterstock

وكالة التعاون الدولية للألمانية GIZ هي المسؤولة  
عن محتوى هذا المنشور.

بالنيابة عن  
الوزارة الاتحادية الألمانية للتعاون الاقتصادي و  
التطوير (BMZ)

كما في  
نوفمبر/تشرين الثاني 2020