



خطة عمل مشروع صغير (معدل)  
[المسودة الاولى للاختبار الميداني]



إعداد المحتوى التدريبي /1 يوسف صادق



## المحتويات:

إطار العمل للبرنامج التدريبي

المقدمة

نبذة عن مشروع "مشواري"

نبذة عن هذا الدليل

من يمكنه الاستفادة من البرنامج التدريبي؟

أهداف البرنامج التدريبي

مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة

الأسس العلمية للبرنامج وإطار العمل

خريطة المهارات الحياتية والمفاهيم

تفاصيل البرنامج التدريبي

توجيهات للمدربين

ملخص المحتوى

برنامج ريادة الأعمال

**المرحلة الأولى: المرحلة التمهيدية**

الجلسة الأولى: ريادة الأعمال - فهم ريادة الأعمال

الجلسة الثانية: الفريق - تكوين الفريق

الجلسة الثالثة: الخروج بأفكار ريادية - تعريف المشكلة + الحل + العميل

الجلسة الرابعة: عرض القيمة - فهم معاناة العميل + تكوين تخيل المنتج

**المرحلة الثانية: التحقق**

الجلسة الخامسة: تحليل المخاطر

الجلسة السادسة: تحليل المنافسين

الجلسة السابعة: إنشاء منتج ذات حد أدنى من مقومات البقاء (MVP)

**المرحلة الثالثة: المالية والقانونيات**

الجلسة الثامنة: نموذج الإيرادات للمشروع

الجلسة التاسعة: ضبط المالية الخاصة بالمشروع

الجلسة العاشرة: القانونيات الأساسية للتأسيس

**المرحلة الرابعة: التنفيذ**

الجلسة الحادية عشر: المبادئ الرئيسية للتسويق وبيع المنتج/الخدمة

الجلسة الثانية عشر: تمويل المشروعات الناشئة

**نبذة عن مشروع "مشواري"**

برنامج "مشواري" هو برنامج قومي يمثل شراكة فعالة بين وزارة الشباب والرياضة ومنظمة اليونيسف منذ عام ٢٠٠٨ بدعم من الجهات المانحة وبالتعاون مع القطاع الخاص. ويستهدف المشروع النشء والشباب من الجنسين في الفئة العمرية من ١٠ سنوات حتى ٢٤ سنة، ويهدف إلى تنمية مهاراتهم ورفع

قدراتهم ومعارفهم وتمكينهم اجتماعياً واقتصادياً من خلال حزمة تدريبية تركز على المهارات الحياتية، ومهارات العمل، ومهارات إعداد المشروعات الصغيرة، ومهارات محو الأمية المالية والرقمية، بالإضافة إلى خدمات التوجيه المهني وفرص التدريب أثناء العمل وفرص العمل التي يتيحها المشروع من خلال شراكات مع القطاع الخاص. ويتم تنفيذ "مشواري" في ١٥ محافظة ويتم التوسع فيه حالياً على المستوى القومي تحت قيادة وزارة الشباب والرياضة. ويتسق مشواري مع الأولويات القومية لتنمية النشء والشباب طبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ ويأتي في إطار المبادرة العالمية "جيل منطلق".

يتم دعم مشواري من خلال الجهات الداعمة بما في ذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والسفارة الهولندية هذا بالإضافة إلى العديد من شركات القطاع الخاص لدعم المستفيدين من مشواري من خلال فرص تدريبية وفرص تدريب أثناء العمل أو فرص عمل.

### نبذة عن هذا الدليل:

هذا الدليل مقدم في إطار البرنامج التدريبي للمهارات الحياتية ومهارات العمل التابع لمشروع "مشواري" الذي يمثل تعاوناً بين وزارة الشباب والرياضة ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف). يستهدف هذا الدليل مدربي مشروع "مشواري" حيث يشمل ما يحتاجه المدربين من أساليب تدريبية وتعليمية، وغيرها من الأدوات اللازمة التي تمكنهم من تقديم البرنامج التدريبي بشكل فعال للمشاركين من الشباب بهدف تنمية مهاراتهم.

### من يمكنه الاستفادة من البرنامج التدريبي؟

الفئات التي يمكنها الاستفادة من هذا البرنامج التدريبي، هم الشباب، من الخلفيات المختلفة، والذين تتراوح أعمارهم بين ( ٢٤ - ١٨ ) عاماً، والراغبين في العمل على تنمية مهاراتهم الشخصية، والمهنية، للحصول على فرص عمل تناسب إمكاناتهم الفردية، وتتواءم مع طبيعة اهتماماتهم وأولوياتهم المهنية.

### أهداف البرنامج التدريبي:

يصطحب هذا البرنامج المشاركين في رحلة غايتها اكتساب المهارات الريادية الأساسية المطلوبة في مختلف مجالات العمل، من أجل تنشئة كفاءات مُدربة تتمكن من الوصول إلى مرحلة الجاهزية لبدء عملهم الخاص، ويتحقق ذلك عن طريق رفع كفاءة مهارات الريادة الأساسية لدى المتدربين، بغرض تحقيق الرضاء الوظيفي، وتحسين فرص الحصول على العمل من خلال آليات عملية، وأدوات تطبيقية.

ويستلهم البرنامج التدريبي في مراحلها المتتالية نموذج المهارات الحياتية الأربعة عشر، التي حددتها (مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)، كقاعدة أساسية لمجموعة المهارات المكتسبة خلال رحلة التدريب والتعلم.

## مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة:

نقلاً عن الإطار المفاهيمي والبرامجي (إعادة النظر في تعليم المهارات الحياتية والمواطنة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - مقارنة الأنظمة والأبعاد الأربعة نحو تحقيق مهارات القرن الحادي والعشرين): تهدف مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة إلى إعادة النظر في مفهوم تعليم المهارات الحياتية والمواطنة في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتطوير خارطة طريق ذات صلة بواقع القرن الحادي والعشرين.

يقترح الإطار المفاهيمي والبرامجي وضع تعريف مشترك للمفاهيم والتعريفات الخاصة بمهارات القرن الحادي والعشرين استناداً إلى نموذج تعلم رباعي الأبعاد. ويُعيد الإطار ترتيب عناصر التعليم باعتبارها أبعاداً للتعلّم بهدف التأكيد على طبيعتها الدينامية.

وفيما يلي، ركائز التعلّم الأربع التي تدعم التعريف العملي للمهارات الحياتية والتعليم من أجل المواطنة:

• "التعلّم للمعرفة" أو البعد المعرفي: ويشمل تطوير قدرات التركيز وحل المشكلات والتفكير النقدي، والتركيز على الفضول والإبداع والرغبة في الحصول على فهم أفضل للعالم وللشخص. "التعلّم للعمل" أو البعد الأدوات: والذي يُركّز على كيفية دعم الشباب لتطبيق ما تعلّموه على أرض الواقع، وكيفية تكييف التعليم لخدمة عالم الأعمال على نحو أفضل. وتأتي هذه المسألة جنباً إلى جنب مع مفهوم التطبيق وفق "تصنيف بلوم" من خلال وضع التعلّم النظري موضع التنفيذ في السياقات اليومية، ذلك لكون التعلم للعمل يتغير بسرعة استجابة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة والتكنولوجيات الجديدة واحتياجات الشباب خلال مرحلة انتقالهم من التعليم إلى سوق العمل.

• "التعلّم لنكون" أو البعد الفردي: ويعني التعلم لتحقيق الذات والنمو الشخصي والتمكين الذاتي، ويشمل المهارات المعرفية الذاتية ومهارات التعامل مع الآخرين. في حين يشمل النمو الشخصي كلا من العوامل الشخصية الذاتية والمجتمعية. "التعلّم من أجل العيش المشترك" أو البعد الاجتماعي: وهو البعد الأخلاقي الذي يُعزّز رؤية تعليم المواطنة في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من خلال اعتماده على مقارنة قائمة على حقوق الإنسان تتماشى مع قيم ومبادئ العدالة الديمقراطية والاجتماعية، وتشكل الأساس الأخلاقي للأبعاد الثلاثة الأخرى (المعرفي والأدواتي و الفردي).

ومن هذا المنطلق، يقوم البرنامج التدريبي على أربع مراحل رئيسية محددة الأهداف، وهم:

1. التمهيدي (البعد الفردي - التعلم لتكون): سيتمكن المشاركون من التعرف على قيادة الأعمال وأهميتها في تحقيق نمو شخصي والذاتي.

2. التحقق (البعد المعرفي - التعلم للمعرفة): سيعمل المشاركون للوصول لإجابات على أسئلة مبهمة تمكنهم من التأكد من الحل المقدم من خلال فكرتهم الريادية. يساعد ذلك على التفكير وحل المشكلات والإبداع.
3. التنفيذ (البعد الأدواتي - التعلم للعمل): يتعرف المشاركون في هذه المرحلة على طرق فعالة لتنفيذ ما قاموا باستخراجها في المرحلتين السابقتين. سيكون ذلك من خلال العمل على تنفيذ نموذج للحل فعال يستطيع العميل المستهدف أن يتعامل معه ويستخدمه.
4. الماليات والقانونيات (البعد الأدواتي - التعلم للعمل): في هذه المرحلة الأخيرة يطلع المشاركون على الطرق المستخدمة لحساب المبيعات المهمة لكل شركة ومعرفة القانونيات اللازمة للتأسيس.

### الأسس العلمية للبرنامج وإطار العمل:

- يعطي هذا البرنامج التدريبي لتنمية مهارات المشاركين الشخصية والحياتية ذات الأهمية التي يوليها لأغراض التعلم الرئيسية، بحيث يعمل بشكل توافقي على إدراج مجموعة من المهارات التي يكتسبها المشاركون ضمناً خلال عملية التعلم بشكل أساسي في كافة مواضيع النقاش.
- يستلهم البرنامج التدريبي في ذلك الصدد نموذج المهارات الحياتية الأربعة عشر، التي حددتها مبادرة (تعليم المهارات الحياتية والمواطنة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) كقاعدة تأسيسية لمجموعة المهارات الضمنية المكتسبة خلال رحلة التدريب والتعلم.
- صممت أنشطة التعلم وورش العمل باستخدام أدوات (التعلم باستخدام اللعب – التلعيب / ألعاب التحفيز)، في إطار يدفع المشاركين للعمل التعاوني ضمن مجموعات، بحيث يكتسبون مهارات التواصل مع الآخرين، والتعاون، باستخدام التجربة العملية، عوضاً عن استخدام الدراسة النظرية البحتة.
- يتم الأخذ بعين الاعتبار الحرص على مشاركة المشاركين في مجموعات مختلفة، ينتمي أعضاؤها لخلفيات متعددة، بغرض حثهم على اكتساب مهارات المشاركة، والتعاطف واحترام التنوع.
- كذلك تؤدي الأنشطة ومهام العمل الفردية القائمة على المفاضلة بين الاختيارات المختلفة على أسس علمية، مما يساعد على ترسيخ مهارات الإبداع، والتفكير النقدي، وحل المشاكل.
- تتم مراعاة تعليم المشاركين آليات تطبيقية تمكنهم من تطوير مهاراتهم في صنع القرارات، على الصعيدين الفردي، من خلال الأنشطة الفردية، والجماعي في سياق العمل كمجموعات ذات أهداف موحدة.
- تمت الإشارة في "دليل المدرب" إلى مجموعة المهارات الضمنية والأساسية المكتسبة خلال كل المحاضرات التدريبية، وورش العمل، باستخدام الرموز وفقاً لما هو مذكور في الدليل التالي:

التعاون	التواصل	المشاركة	التعاون	احترام	الإبداع	التفكير	الحل	إدارة	التفويض	الصمود	صنع	الابتكار	المسؤولية
IC	ICO	ICO	ICO	IC	IC	IC	ICO	IC	ICO	IC	IC	ICO	Icon

## خريطة المهارات الحياتية:

وفيما يلي سيتم تعريف كل مهارة حياتية أساسية منهم:

### التعاون

أي، من أجل أن يكون الفرد متعاوناً ويعمل بشكل تعاوني، هو فعل أو عملية العمل سويةً لإنجاز شيء ما أو الوصول إلى غايةٍ مشتركة تكون المنفعة منها تبادلية (Tyler, 2011).

التعاون يمكن أن يتضمن العمل الجماعي والتعاون النشط (هو أحد أشكال التعاون، وغالباً ما يُستخدم كمرادفٍ له). يعدّ التعاون جوهرياً بالنسبة للعديد من النشاطات التي يصادفها في عالم الحياة اليومية كلُّ من الأطفال والشباب والمتعلمين جميعهم في المدرسة، والبيت والعمل والمجتمع وعلى المستويين الوطني والإقليمي.

يرتبط التعاون، وهو مهارة حياتية تتقاطع عندها مختلف أبعاد التعلم، بقوةٍ مع المهارات الحياتية التالية ويدعمها ويتممها: التواصل والتعاطف واحترام التنوع وحلّ المشكلات.

### التواصل

يتضمن التواصل، أو أن يكون المرء قادراً على التواصل، تشاؤك المعنى من خلال تبادل المعلومات والفهم المشترك (Keyton, 2011; Lunenberg, 2010; Castells, 2009). وهو يحدث في سياق العلاقات الاجتماعية (Schiller, 2007; Castells, 2009) بين فردين اثنين أو أكثر، ويعدّ إحدى المهارات الشخصية البينية.

في حين يمكن التواصل من تحقيق التفاعل بين الأفراد والمشاركة في المجتمع، فإن انتشار التقنيات الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي، وخصوصاً بين الشباب في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يشير إلى وجود دافع إنساني قوي للتواصل الاجتماعي (Kuhl, 2011; Dennis et al, 2016).

تعدّ تنمية مهارة التواصل عمليةً مستمرةً في الحياة تغطي طيفاً واسعاً من المهارات بما في ذلك التواصل اللفظي وغير اللفظي.

في حين ذهب الجدل إلى القول بوجود أنماط تواصلٍ مختلفة للرجال والنساء (ومن ذلك Gray, 1992; Tannen, 1990)، فالتواصل متعلقٌ بالنوع الاجتماعي والتواصل يبني النوع الاجتماعي، أي أنه يتم توقع سلوكيات تواصل بعينها من الرجال أو النساء استناداً إلى المعايير المبنية اجتماعياً حول أدوار الرجال والنساء في المدرسة وفي العمل وفي المجتمع عموماً، وأنّ بعض الرجال والنساء قد يخضعون لهذه السلوكيات المحددة مسبقاً أو يعيد إنتاجها، أو يتحتم عليهم القيام بذلك.

## المشاركة

يمكن تعريف المشاركة أو كون المرء تشاركياً، بأبسط معانيهما على أنها المساهمة بدور ما في العمليات والقرارات والنشاطات والتأثير فيها (مقتبس من UNICEF, ٢٠٠١). ولذلك، وبكونها عملية محددة بالسياق ومهارة حياتية أساسية في الوقت ذاته، تمثل المشاركة فعل تمكين مرتبط بالفرد والمجتمع، وبالتالي، فأن تكون تشاركياً، وهذا مرتبط بمهارة الإبداع الحياتية الأساسية، هو الحالة المعاكسة لأن تبقى سلبياً منفعلاً في المدرسة والعمل، وفي المجتمع قبل كل شيء.

وأبعد من كونهم منشغلين، يساهم المتعلمون والأفراد التشاركيون، وخصوصاً في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بفاعلية بخلق مجتمع ديمقراطي، عبر الشعب، فيمارسون بذلك حقوق الإنسان.

أن يكون الأطفال تشاركين، كأن يمتلكوا الفرصة، على سبيل المثال، لطرح الأسئلة أو التطوع لمساعدة الآخرين في أثناء النشاطات الصيفية... إلخ، يسمح لهم بامتلاك رأي خاص بتعليمهم، ويتطلب الإصغاء لهم وإشراكهم قدر المستطاع في الحياة المدرسية. إنه يعني تقييم آراء الأطفال وأفكارهم، وتمكينهم من التحكم في تعلمهم.

عندما يمتلك الأطفال رأياً في تعليمهم، فهم لا يمارسون حقوقهم فحسب، بل ينجزون أيضاً أكثر ويحسنون شعورهم باحترام الذات، ويكونون على وفاق أفضل مع زملائهم ومعلميهم، ويساهمون في تحسين بيئة مدارسهم، مع انضباط أفضل وثقافة يكون التعلم فيها مسؤولية مشتركة. علاوة على ذلك، فالمشاركة تعزز، في بعدها المعرفي، الإنصاف بين المتعلمين كلهم. وهي تحسن أيضاً كلاً من ملكية أنظمة الحوكمة في المدارس ومشاركة المجتمع في تلك المدارس.

## التعاطف

يمثل التعاطف، أو أن يكون المرء متعاطفاً، "القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومعايشة تجاربهم بنفسه" (Salovey and Mayer, ١٩٩٠) دون إصدار الأحكام عليها.

تعدّ القدرة على التعاطف إحدى المكونات الرئيسية في علم النفس الاجتماعي والتنموي (أو علم نفس النمو) وفي العلوم العصبية المعرفية والاجتماعية، وهي مهمة لتعزيز السلوكيات الإيجابية نحو الآخرين وتيسير التفاعلات والعلاقات الاجتماعية.

والتعاطف متضمّن في الاستيعاب الداخلي للقواعد التي يمكن أن تؤدي دوراً في حماية الآخرين، وقد يكون هو الآلية التي تحفز الرغبة في مساعدة الآخرين، حتى ولو على حساب الشخص نفسه. بالإضافة لذلك، يؤدي التعاطف دوراً مهماً في أن يتمتع الشخص بالكفاءة الاجتماعية ويقوم علاقات اجتماعية ذات مغزى (McDonald and Messinger, ٢٠١٢).

## احترام التنوع

يتمّ تصوّر احترام التنوع – أو أن يكون الفرد محترماً للتنوع – في سياق مبادرة تعليم المهارات الحياتية والمواطنة على أنه مهارة شخصية بينية من المهارات الحياتية الأساسية. يستند احترام التنوع إلى الفهم الذي وضعه الفلاسفة الأخلاقيون الذي يُقرّ بأنّ البشر يشاركون بالتساوي في عالم أخلاقي مشترك استناداً إلى حالتهم الإنسانية (Janoff Bulmann et al, ٢٠٠٨).

يعني مفهوم التنوع في هذه المهارة الحياتية المركبة أنّ لكلّ فرد فرادته والاعتراف بالاختلافات الفردية للآخرين. يمكن تعريف هذه الاختلافات حسب العرق أو الإثنية أو النوع الاجتماعي أو التوجّه الجنسي أو الحالة الاقتصادية الاجتماعية أو العمر أو القدرات البدنية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو خصائص أخرى. هكذا، يعني احترام التنوع ضمناً أكثر من

مجرد التسامح الذي يعني قبول الاختلافات بشكلٍ غير فاعل، فهو يعني الاعتراف بالقيمة المتكافئة للناس وتعزيزها دون تعالٍ (UNICEF, 2007b).

## الإبداع

أو أن تكون مبدعاً، هو القدرة على توليد أفكار أو تقنيات أو رؤى مبتكرة أو توضيحها أو تطبيقها (Ferrari, 2009) وغالباً ما يكون ذلك في بيئةٍ تعاونية (Lucas and Hanson, 2016).

جنباً إلى جنب مع مهارتي التفكير النقدي وحلّ المشكلات اللتين يرتبط بهما ارتباطاً وثيقاً، يكون الإبداع أحد المكونات الرئيسية للتفكير الهادف، أي، عملية فكرية منظمة ومرتبطة وغير فوضوية.

أبعد من ذلك، فكون المرء مبدعاً يعدّ أمراً مرتبطاً كثيراً بقدرات المتعلّمين المعرفية، بما في ذلك مهاراتهم التحليلية والتقييمية (Sternberg, 2006). كما تعدّ العمليات الفكرية التصورية أساسيةً بالنسبة للأفراد المبدعين (Kozbelt et al., 2010)، لكن الإبداع يتقاطع أيضاً مع المهارات الاجتماعية ومهارات إدارة الذات.

لذا، في حين يتعلق الإبداع أيضاً بالفنون، فهو يعدّ شرطاً مسبقاً للابتكار والسلوكيات والحلول التكوينية في حالات الحياة كلّها، ومن بينها حالات التعلّم ومكان العمل (Partnership for 21st Century Learning, 2015).

يرتبط الإبداع مع فعالية المهارات الحياتية الأخرى، وخصوصاً التفكير النقدي وتحديد المشكلات (Sternberg, 2010) وحلّ المشكلات (Torrance, 1977) وإدارة الذات.

## التفكير النقدي

التفكير النقدي هو مهارةٌ حياتية أدواتيه تبعث على رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي، وهذه المهارة طويلة المدى وتسمح بما يسمّى بالتفكير التأملي: من خلال اتباع التفكير النقدي، يقوم الأطفال والشباب وغيرهم من الأفراد الذين يتعلّمون تقييم الحالات والفرضيات، بطرح الأسئلة وتطوير طرق تفكير مختلفة. لذا، يتضمن التفكير النقدي وظيفة تنفيذية رفيعة المستوى: إنه مهارةٌ فوقية يتعلّم الفرد من خلالها التفكير وتطوير عمليات تفكير هادفة، كي يكون قادراً مثلاً على تمييز منطقية الحجة من عدمها وتقييم هذه الحجة.

وصف ديوي (Dewey) التفكير النقدي في عمله الكلاسيكي المُعنون "كيف نفكر" بأنه "الدراسة النشطة والمستمرة والدقيقة لأي معتقدٍ أو شكلٍ مُفترض للمعرفة في ضوء المسوغات التي تدعمه وتقديم المزيد من الاستنتاجات التي يميل إليها (Dewey, 1910).

يعدّ التفكير النقدي عمليةً معقدةً قابلةً للتطبيق عالمياً، ونشاطاً ذهنياً هادفاً يتضمن مهاراتٍ متعددة بما فيها فصل الحقائق عن الرأي والتعرّف على الفرضيات والتدقيق في صلاحية الأدلة وطرح الأسئلة والتحقّق من المعلومات والإصغاء والملاحظة، وفهم وجهات النظر المتعددة (Lai, 2011). إنه يمثل قدرةً على تحليل المعلومات بأسلوبٍ موضوعي، وهذا ضروريٌّ لرفاهية الأطفال والأفراد كونه يساعدهم على التعرف على العوامل التي تؤثر في مواقفهم وسلوكياتهم، مثل القيم وضغط الأقران ووسائل الإعلام، وتقييمها (WHO, 1997)، هكذا، يساعدهم على حماية أنفسهم من العنف والآراء السلبية والتطرف.



بيد أنّ التفكير النقدي ليس مرادفاً للانتقاد أو الرفض المنهجين لأنه يسمح لكلّ متعلّم بتشكيل الحقائق وجمعها وتقييمها وتركيبها، ومن ثمّ قياسها، قبل استخلاص الاستنتاجات وتحضير الإجابات. لذا، يعدّ التفكير النقدي أيضاً عمليةً مدروسة وبنّاءة تُعدّ الفرد لمواجهة التغيرات الاقتصادية المعقدة وبيئات الحياة المعقدة.

التفكير النقدي هو مهارةٌ حياتية تستمر على مدى حياة الشخص. من الناحية النظرية، يمكن تعليم الناس جميعهم ليقوموا بالتفكير النقدي (Lai, 2011). أما من الناحية المثالية، يجب تعليم الأطفال هذه المهارة مبكراً، حيث تقترح البحوث التجريبية بأنّ الأفراد يبدؤون تطوير مهارات التفكير النقدي في عمرٍ مبكرٍ جداً. يجب ممارسة التفكير النقدي مراراً وتكراراً في مختلف أوضاع التعليم والعمل، ولا يجب أن يغيب عن تصاميم المحتوى الأساسية (Trottier, 2009).

## حلّ المشكلات

يملك الأفراد الذين يتمتعون بمهارة حلّ المشكلات القدرة على " التفكير عبر سلسلةٍ من المراحل تنقل من حالة راهنة ما إلى الهدف المرغوب" (Barbey and Baralou, 2009).

كونه أحد الجوانب الأساسية الأخرى للتفكير الهادف، يعدّ حلّ المشكلات عملية تفكير رفيعة المستوى ترتبط بعلاقاتٍ تبادلية مع مهاراتٍ حياتية مهمّة أخرى مثل التفكير النقدي والتفكير التحليلي وصنع القرارات والإبداع بشكلٍ أكثر تحديداً.

يقتضي كون المرء قادراً على حلّ المشكلات وجودَ عملية تخطيط، أي، صياغة طريقة تُمكن من بلوغ الهدف المرغوب. يبدأ حلّ المشكلات بالاعتراف بوجود حالةٍ إشكالية وفهم طبيعتها وحيثياتها. من الضروري على الشخص الذي يقوم بعملية الحلّ أن يحدد المشكلة (أو المشكلات) المعينة الواجب حلّها، وضع خطة الحلّ وتنفيذها، ومراقبة التقدم في كافة مراحل العملية وتقييمه (OECD, 2015).

وهكذا، تُبرز الأدلة من علم النفس المعرفي أهمية الاعتراف بالمشكلات وتعريفها وعرضها في عملية حلّ المشكلات. تُوجد فئتان من المشكلات:

(1) المشكلات واضحة المعالم أو المحددة جيداً (أي تكون الأهداف والطريق إلى الحلّ والعقبات أمام الحلّ كلّها واضحة)

(2) المشكلات الغامضة أو غير المحددة جيداً (أي تفتقد إلى وضوح الطريق المؤدي إلى الحلّ)

يكمن التحدي الرئيسي لحلّ المشكلات الغامضة في توضيح طبيعة المشكلة. علاوةً على ذلك، كما تقترح العلوم العصبية بأنّ أنظمتها مختلفة في الدماغ تشارك في هذه العملية وذلك تبعاً لكون مهمة حلّ المشكلات واضحة المعالم أم لا (Barbey and Baralou, 2009)، لذا يجب تغيير العمليات التي تفضي إلى ممارساتٍ منسجمة وكفاء لحلّ المشكلات من أجل عرض أنواعٍ مختلفة من القضايا على المتعلّمين.

## إدارة الذات

هي مهارة حياتية أساسية برزت أولاً في بُعدها الفردي نحو التمكين الشخصي، على أنها قدرة الفرد على تنظيم سلوكياته وعواطفه ومشاعره ودوافعه ومراقبتها. هكذا، تُشكّل إدارة الذات فئةً واسعةً من المهارات المترابطة التي تتضمن ضبط النفس والكفاءة الذاتية والوعي الذاتي، بالإضافة إلى الموقف الإيجابي والمعنوية (أو الموثوقية) وتقديم النفس، وهي مرتبطة بقوة بالصمود - إحدى المهارات الحياتية الأساسية. ولهذه المهارات كلّها قابلية كبيرة للتطبيق في مجالات الحياة كلّها، من العلاقات

الشخصية في البيت إلى العلاقات مع الأقران في المدرسة، وقد تمّ تحديدها بأنها المهارات العامة للمقدرة على التوظيف القابلة للتطبيق على مجال من الوظائف (Blades et al, ٢٠١٢).

يمثل ضبط النفس، أحد جوانب الضبط التثبتي، القدرة على ضبط المرء لعواطفه وسلوكياته. يعدّ ذلك أمراً مهماً لأن العواطف القوية، مثل الغضب والحزن، يمكن أن تبدي تأثيرات صحية سلبية إذا لم يتمّ اتخاذ الإجراءات الملائمة (WHO, ١٩٩٧). لذلك، يعدّ ضبط النفس وظيفاً تنفيذية تتضمن عملية معرفية ضرورية لتنظيم سلوك الفرد لكي ينجز أهدافاً معينة.

## التفاوض

يمكن تعريف التفاوض بأبسط أشكاله على أنه عملية تواصل بين طرفين على الأقلّ تهدف إلى الوصول إلى اتفاقيات حول "المصالح المفترض أنها متباينة" (Pruitt, ١٩٩٨). لذا، فبينما تكون المهارة الحياتية الأساسية "التفاوض" مرتبطة بعملية، فهي تُترجم إلى قدرة الفرد على المشاركة التفاعلية والفعّالة في عملية تفاوض حتى خواتيمها في ظلّ احترام الآخرين مع المحافظة على كونه حازماً، ومتعاوناً، ويستخدم مهارات التواصل، ويظهر مهارات القيادة مع كونه لبقاً، يقول لا عندما تهدد رفاهية أحدهم، إلخ.

يتفاوض الأفراد بانتظام مع الآخرين في الأوضاع المختلفة وفي الحالات اليومية، بدءاً بالأمر العادي وانتهاءً بأخطر الأمور الجسدية، في البيت والحياة العائلية والمدرسة والعمل والأماكن العامة والمنابر الدولية ومع الأنواع المختلفة من الأقران – التي تتمتع بأساليب تفاوضية يُحتمل أن تكون مختلفة. لذلك توجد تطبيقات متنوعة للتفاوض مثل علم النفس أو علم الاجتماع أو إدارة الصراعات أو الاقتصاد أو القانون أو العلاقات الدولية.

وقد تتنوع وجهات النظر حول طبيعة "التفاوض الناجح" ومعناه.

يكون الارتباط بين مهارات التواصل والتفاوض تبادلياً ومباشراً في "المقاربة التكاملية" (Alfredson and Cungu, ٢٠٠٨)؛ إذ يمكن لمهارات التفاوض، مدعومةً بالتواصل الفعّال وملتزمةً به، أن تُغيّر المواقف، وتمنع الوصول إلى طرق مسدودة وحالات سوء التفاهم أو تسمح بالتغلب عليها، وتساعد على تحسين العلاقات، خصوصاً في السياقات متعددة الثقافات، حيث قد تسهم الثقافة في تشكيل أسلوب التفاوض (Wondwosen, ٢٠٠٦).

## الصمود

لم يتمّ التوافق بعد على معنى مصطلح الصمود (UNESCO, 2015b)، وربما يعود ذلك في المقام الأول إلى استخدامه الموسّع في الآونة الأخيرة، للإشارة إلى أنّ السياقات تتفاوت من حيث الشدة كالتأقلم مع الضغط والإجهاد في العمل إلى التأثير النفسي الاجتماعي الخطير لانتهاك الأطفال والتطرف والصراع العنيف والزوج، وخصوصاً على الأطفال والشباب.

لأنه يعتمد كثيراً على السياق، فإنّ "كون الفرد صامداً" يفترض مستويات مختلفة من العمق عند الفرد الذي يُنمي هذه المهارة الحياتية الأساسية أو يظهرها، خصوصاً في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

بيد أنّه، في جميع الحالات، يجب فهم مهارة الصمود الحياتية الأساسية، عموماً، على أنها القدرة الشخصية البتاءة على تجاوز الظروف المتغيرة بنجاح (American Psychological Association, ٢٠١٠)، وبالتالي، تجاوز الفهم المقيد الذي يقضي بأنّ الصمود مقيد بالقدرة على البقاء أو القبول أو الاستسلام لوضع غير مقبول.

لذلك، يشير كون الأفراد صامدين إلى أنهم ينخرطون بنشاط في العملية، وبوعي كامل، لا أن يكونوا مجرد منفعلين سلبيين، وذلك من خلال (١) الحفاظ على صحة ذهنية جيدة مع تحمّل التحديات والمحن من الضغوطات اليومية فضلاً عن الصعوبات الاقتصادية أو الهجمات الإرهابية (Waugh et al, ٢٠١١) و (٢) التغلب على هذه التحديات التي تترك تأثيراً سلبياً في رفاهية الأفراد العاطفية والبدنية (UNESCO, ٢٠١٧). وليكن واضحاً أنّ الصمود لا يعني أنّ الشخص لن يعاني من صعوباتٍ أو ضيق.

أن يكون الفرد صامداً يقتضي أن يكافح ويتعامل مع المحنة ويواجهها بشكلٍ بناء. لذلك، ولفهم معناه الكامل في إطار بيئاتٍ مُستَيسّة جداً ومتداخلة مع بيئة اجتماعية ثقافية محددة، مثل تلك الموجودة في إقليم الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وترتيب هذا المعنى من الناحية الدلالية اللفظية ضمن هذه البيئات (Marie et al, ٢٠١٦)، يجب أن يكون الصمود مصطلحاً عاماً للمهارة الحياتية التي تتيح التصدي للقضايا التي تنطوي على تهديداتٍ بطريقةٍ متماسكة ومنظمة ونشطة وبناءة.

في حالات التطرف والصراعات، يشمل مصطلح الصمود عنصر المقاومة ضد وجهات النظر والسلوكيات السلبية التي "تضفي الشرعية على الكراهية واستخدام العنف (UNESCO, ٢٠١٧). بشكلٍ خاص، مع هذه المقاربة القائمة على الحقوق، يشمل الصمود فكرة التصدي للوضع القائم، وليس الاستسلام لتأثيراته السلبية، بغية التغلب على العوائق وفتح سبل جديدة.

## صنع القرارات

ترتبط مهارات صنع القرارات، أو القدرة على الاختيار بين اثنين أو أكثر من مسارات العمل، إلى واحدة من العمليات المعرفية القاعدية للسلوك البشري التي يتم فيها انتقاء خيارٍ مفضل أو مسار عمل من بين مجموعة البدائل استناداً إلى بعض المعايير (Wang, ٢٠٠٧).

يمارس الأفراد جميعهم صنع القرارات يومياً، كونهم يواجهون بانتظامٍ حالاتٍ يجب عليهم فيها أن يتخذوا القرار حول أفضل طريقة للاستمرار، وتحديد الزمن الأكثر ملاءمةً للقيام بذلك.

خصوصاً، تترتب على صنع القرارات نتائج على رفاهية الأفراد كلّهم ويحدث ذلك من خلال تأثيرات الخيارات التي يتخذونها (WHO, ١٩٩٧).

لكون القدرة على صنع القرارات فعّالة في أكثر حالات الحياة، تأتي العناصر المختلفة لهذه المهارة المركبة من تخصصاتٍ متعددة مثل علوم المعرفة، أو علوم الحاسوب أو علم النفس أو العلوم الإدارية أو الاقتصاد أو علم الاجتماع أو العلوم السياسية أو الإحصاء. هكذا، يكون صنع القرارات مهارة حياتية مركبة ترتبط تبادلياً وبقوة مع مهارات التفكير النقدي والتفاوض والتعاون.

## تفاصيل البرنامج التدريبي:

### المرحلة الأولى: المرحلة التمهيدية

- الجلسة الأولى: ريادة الأعمال - فهم ريادة الأعمال
- الجلسة الثانية: الفريق - تكوين الفريق
- الجلسة الثالثة: الخروج بأفكار ريادية - تعريف المشكلة + الحل + العميل
- الجلسة الرابعة: عرض القيمة - فهم معاناة العميل + تكوين تخيل المنتج

### المرحلة الثانية: التحقق

- الجلسة الخامسة: تحليل المنافسين

○ الجلسة السادسة: إنشاء منتج ذات حد أدنى من مقومات البقاء (MVP)  
المرحلة الثالثة: المالية والقانونيات

- الجلسة السابعة: نموذج الإيرادات للمشروع
- الجلسة الثامنة: ضبط المالية الخاصة بالمشروع
- الجلسة التاسعة: القانونيات الأساسية للتأسيس

المرحلة الرابعة: التنفيذ

○ الجلسة العاشرة: المبادئ الرئيسية للتسويق وبيع المنتج/الخدمة

## تعليمات عامة للمدربين للتدريب

- المنهجية المستخدمة في تصميم هذا البرنامج التدريبي هدفها خلق بيئة تفاعلية مع المشاركين، بغرض تحقيق التوازن بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في جو من الحركة والنشاط، ويوصى بتحقيق هذا الغرض في تنفيذ الجلسات عن طريق:
  - الاعتماد على المسابقات بين الفرق في النشاطات المختلفة، بحيث يخلق المدرب - كلما أمكن ذلك - جواً تنافسياً بين الفرق المختلفة
  - استخدام الوسائل البصرية والمنصات والبرامج المختلفة، التي تساهم في العملية التعليمية.
  - التأكيد دائماً على خلق بيئة آمنة للمشاركين لمشاركة آرائهم وخواتمهم، وذلك بالاتفاق على عدم الحكم على آراء الآخرين، وبفتح باب المشاركة على أساس التطوع أو إبداء الرغبة.
  - الامتناع تماماً عن إقحام أي مشارك في أي نشاط يستوجب التعبير أمام الآخرين عنوة أو على غير رغبته.
- لتحقيق الاستفادة القصوى من أجزاء الشرح والمناقشة، يوصى بسؤال المشاركين أولاً عن النقاط التي ستشرح قبل البدء في الشرح، وإعطائهم فترة زمنية وجيزة للتفكير فيها، ثم عرض ما توصلوا إليه قبل البدء في توضيح الخطوات النظرية المذكورة في الدليل - كلما أمكن ذلك-؛ حيث إن اتباع هذا الأسلوب له عظيم الأثر في دمج المشاركين في العملية التدريبية، عوضاً عن التلقين المباشر الذي لا يساعد كثيراً على تثبيت المعلومات أو خلق الجو التفاعلي المنشود.
- على المدربين الحرص دائماً على استخدام الأمثلة الشخصية النابعة من واقع خبراتهم العملية والحياتية، وأن يربطوا دائماً بين المعرفة النظرية، وتطبيقاتها في سياقات العمل والحياة المختلفة، بهدف تعميق فهم المتدربين وتقليل الفجوة لديهم بين النظريات العلمية والواقع الملموس.

- شرح الجلسات يجب أن يتم بالتسلسل الموجود في الدليل، حيث إنه لا يجب تخطي خطوة قبل إتمامها، ولا تبديل ترتيب الخطوات.
- الجلسات التدريبية تمزج بين الأنشطة التطبيقية، والتي يتم ذكرها تفصيلاً في الخطوات المعنونة: (نشاط فردي) أو (نشاط جماعي)، وفقرات الشرح النظري المعنونة (الشرح والمناقشة). وعلى المدربين مراعاة الالتزام بشرح كافة المحتوى النظري في هذه الفقرات والتأكد من توضيح كافة النقاط الموجودة فيها للمشاركين. فهي ليست موجودة فقط لمعرفة المدرب، وإنما يجب شرحها تفصيلاً كما هي موضحة في الدليل داخل الجلسات.
- للمدرب حرية تضمين الأجزاء النظرية في عروض تقديمية (باور بوينت)، إذا سمحت الإمكانيات بذلك، وارتأى هو أن هذا يساعد في تيسير فهم المشاركين.
- على المدربين بعد انتهاء كل جلسة مراجعة وتلخيص ما تم شرحه مع المشاركين بشكل تفاعلي، وقد وضعت بنهايات الجلسات مجموعة من الأسئلة تحت عنوان: "أسئلة المراجعة والتلخيص" يستخدمها المدربون في تلخيص النقاط الرئيسية في كل جلسة.
- يحتاج المدربون إلى التأكد من أنهم يستخدمون الكثير من الأسئلة خلال الجلسة للمساعدة في جذب المشاركين حيث تعمل الأسئلة بمثابة فحوصات دورية للمعرفة وتحفز المشاركين على التفكير والتأمل.

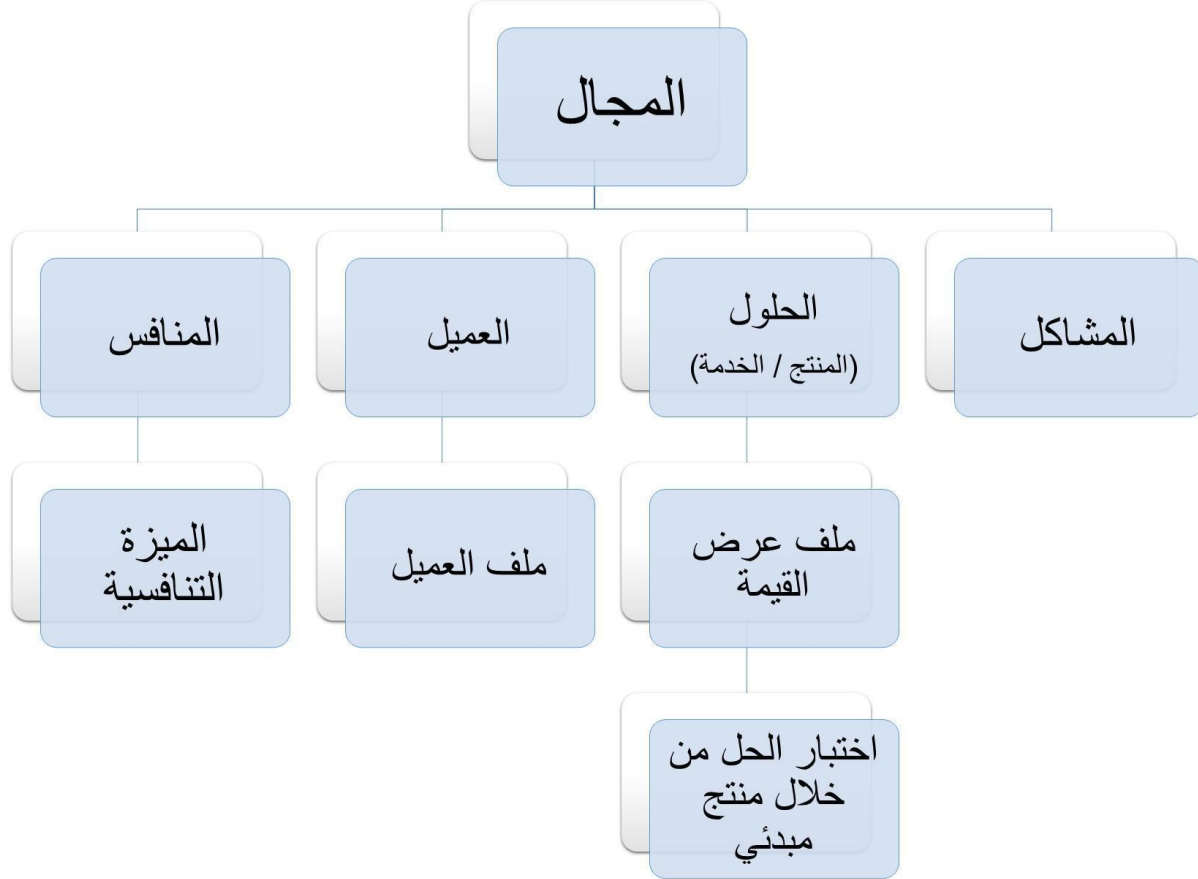
### المنهجية التطبيقية للدليل:

- يقوم هذا الدليل على التعليم من خلال التجربة حيث سيكون هناك خطوات تطبيقية لكل جلسة.
- يهدف هذا النهج مساعدة الفرق على العمل على فكرتهم خطوة بخطوة ليكونوا قادرين على تطبيق كل النظريات المستخدمة.
- وفقاً لذلك، مرفق في كل جلسة نماذج تستخدم للتطبيق، مجمعة أيضاً في المرفقات في آخر الدليل.
- على المدرب التأكد من طباعة هذه النماذج قبل كل جلسة، والحرص على أن يقوم كل فريق بتجميعها في ملفه الخاص بالمشروع الريادي.

### ملخص المحتوى:

سيقوم المحتوى القادم ذكره مساعدة المشاركين على تكوين فريق ريادي قائم على حل مشكلة بعينها مما يعود على المجتمع بالنفع والأثر الإيجابي. سيكون ذلك من خلال فهم أساسيات ريادة الأعمال والتطبيق على كل جزء.

في الأسفل تخيل عام لكل ما سيتم شرحه ومناقشته:



ويقوم أيضا المحتوى على معايير منهج "التفكير التصميمي" حيث يأخذ في الاعتبار فهم العميل، تعريف المشكلة، استخراج حل، وعمل اختبارات متعددة للتأكد من ملائمة الحل للمشكلة المعرفة.



\* سيتم استخدام النموذج المذكور أولاً، مع التنويه أن النموذجين يقومون على نفس المبدأ ويصلون بالفكرة الريادية إلى نفس النتائج.

## الوحدة التمهيديّة

### أهداف الوحدة:

خلال هذه الوحدة سيتم تغطية الجلسات التالية:

- تعريف ريادة الأعمال
- التعرض لأمثلة مختلفة من الشركات الريادية
- تكوين فريق ريادي
- تمكين الفرق من التواصل الفعال
- إجراء جلسات عصف ذهني لاستخراج أفكار ريادية
- تقييم الفكرة وفقاً للعناصر الرئيسية للفكرة الناجحة
- تحليل الأفكار المستخرجة والخروج بفكرة واحدة
- تحليل عرض القيمة المقدم من الأفكار الريادية
- فهم نموذج عرض القيمة
- تحديد مشاكل ومكاسب العملاء
- تحديد أسباب المشاكل والمكاسب المذكورة من المنتج / الخدمة

الجلسة الأولى: ريادة الأعمال

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرسين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

### أهداف التعلم:

- تعريف ريادة الأعمال
- التعرض لأمثلة مختلفة من الشركات الريادية

### المهارات الضمنية والأساسية المكتسبة:

- المشاركة - التفكير النقدي - احترام التنوع

### الخطوة الأولى: تعريف ريادة الأعمال

### طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

### المدة الزمنية: ٥ دقائق

### الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

ينحدر مصطلح ريادة الأعمال من اللغة الفرنسية، وأول من عرفه هو الاقتصادي الأيرلندي الفرنسي الأصل ريتشارد كانتيلون، ومعناه اللفظي "المغامرة" أو "المخاطرة".

ريادة الأعمال تقوم على تقديم حل مبتكر لمشكلة قائمة في المجتمع من خلال تقديم منتج (سلعة) أو خدمة أو تجارة بغرض تحقيق الربح ودعم الاقتصاد وخلق فرص عمل.



أهم عناصر التعريف التي يجب مناقشتها:

1. حل مشكلة: القدرة على إيجاد حل للمشاكل التي يواجهها العميل.
  2. الابتكار: القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهها العميل تكون مختلفة عن أي حلول سابقة.
  3. تحقيق ربح: أن يمتلك رائد الأعمال المهارات المالية التي تجعله يجني الأرباح للشركة بشكل دائم.
  4. خلق فرص عمل: أن تكون الفكرة الريادية فرصة لمنح وظائف مختلفة ومتنوعة.
- مثال على ذلك هو مارك زوكربيرج صاحب فيسبوك الذي تمكن من خلال فكرته أن يضع حلاً مبتكراً لكثير من احتياجات التواصل المجتمعي. واليوم، وبعد أكثر من خمسة عشر عاماً من تنفيذ الفكرة، تخطى عدد الموظفين العاملين في فيسبوك الـ ٥٠,٠٠٠، كما تخطت القيمة السوقية لفيسبوك النصف مليار. إذاً فرائد الأعمال هو مالك أو مدير مشروع يدرّ المال عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار.

### الخطوة الثانية: أهمية ريادة الأعمال

مدة الجلسة: ٢٠ دقيقة

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

- لوحة بيضاء (flip chart)
- أقلام سبورة
- لزق حائط (tape)
- أوراق ملونة (sticky notes)

هدف النشاط:

سُيطلب من كل مجموعة أن تسرد منافع ريادة الأعمال. يتم حث المشاركين على التفكير في كل الجوانب التالية:

1. الجانب الشخصي أو الفردي (أزرق)
2. الجانب المجتمعي (أحمر)
3. الجانب الاقتصادي (أخضر)

ينقسم المشاركون إلى مجموعات من ٤-٥ أشخاص.

يوزع على كل فريق ٥ أوراق ملونة من كل لون. يرمز كل لون إلى جانب من الجوانب الثلاثة المذكورة.

يتم تعليق لوحة بيضاء (أو استخدام السبورة كبديل).

يقوم المدرب بتقسيم اللوحة إلى ثلاثة أعمدة كما موضح في الجدول أدناه.

عند الانتهاء يُطلب من كل فريق لصق الأوراق الملونة في المكان المحدد حسب اللون.

يقوم المدرب بقراءة كل ورقة ومناقشتها مع المشاركين، وتصحيح إن كان كل عنصر من العناصر المذكورة

في مكانها الصحيح أم يجب أن تكون في عمود آخر أو حذفها تماماً من اللوحة لعدم صحتها.

الجدول أدناه يوضح الشكل النهائي الذي يجب أن تكون عليه اللوحة.

\*\* العناصر المذكورة هي أهم ما يجب تناوله عند عرض ومناقشة الإجابات.

\*\* لزم التنويه إلا أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وبالتالي جميع إجابات المشاركين تحتمل الصواب

وتأخذ بعين الاعتبار.

الجانب الاقتصادي	الجانب المجتمعي	الجانب الفردي
<ul style="list-style-type: none"><li>● زيادة الدخل القومي</li><li>● زيادة استخدام المصادر المحلية للدولة</li><li>● تحسين وتشجيع عجلة الإنتاج الدولية</li><li>● إمكانية فتح مجال للاستيراد والتوريد</li><li>● إمكانية فتح مجال لدخول العملة الدولية مما يشجع على الاستثمار</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● التشجيع على العمل الجماعي</li><li>● تقليل نسبة البطالة</li><li>● بخلق فرص عمل إضافية</li><li>● تقليل الفجوة المجتمعية في معدل الأجور ومستوى المعيشة كعائد لتحسن الاقتصاد</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● فتح مجال للدخل الإضافي لأصحاب الشركات</li><li>● إمكانية تحقيق الأفكار الابتكارية</li><li>● تحسين المستوى المعيشي للأفراد كعائد لتحسن الاقتصاد</li></ul>

\*\* توضيح : تم ذكر الجانب الاقتصادي أولاً لأن تحسينه هو ما يُحسن الجوانب المجتمعية والفردية.

\*توضيح : الجانب الاقتصادي هو أثر زيادة الأعمال على اقتصاد الدولة وما تعد عليها من نفع. والجانب

المجتمعي هو ما يعود على العامة من الناس ككل بالنفع من وجود مشاريع ريادية.

## الخطوة الثالثة: مهارات رائد الأعمال

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ١٠ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (PowerPoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى مجموعات مكونة من خمس أشخاص.

يطلب من كل فريق إجراء عصف ذهني عن مهارات رائد الأعمال.

يقوم ممثل عن كل فريق بعرض ما توصل له.

بعدها يقوم المدرب بعرض المهارات التالية مع ذكر أن هذه المهارات هي الأكثر أهمية دوناً عن ما تم ذكره من قبل الفرق:

1. الابتكار والإبداع: القدرة على الابتكار وتكوين فكرة ابتكارية متطورة وغير تقليدية.
2. الضمير: لديهم حس عال بالمسؤولية، وعادةً ما تملكهم رغبة عارمة في بذل أفضل الجهد، وتجدهم دوماً بحاجة إلى النظام، والميل إلى ضبط النفس.
3. التفويض: الاعتراف بأنه يمكن تحقيق الكثير بتمكين الآخرين من العمل، وليس بالتحكم فيهم .
4. العمل في فريق: لديهم مهارات النجاح في العمل تشمل مهارات التعامل والتواصل مع الآخرين، وإقامة العلاقات الإنسانية الجيدة، والمقدرة على العمل كجزء من فريق.
5. الرؤية: لدى رائد الأعمال الناجح، الحلم الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى الطويل، وهو بمثابة القوة الدافعة التي تدفع المشروع إلى النجاح.
6. الدافعية: لديهم دافع وحافز لبدء المشروع.
7. المبادرة: يبادرون بصياغة الأهداف ووضعها موضع التنفيذ بكفاءة، ويسيطرون على الأحداث ويعتمدون على الحس والبديهة في حل المشكلات.

8. تحمل المخاطرة: أخطار من الناحية الاستثمارية فهو يقدم على تنفيذ المشروع مع حساب المخاطر المحتملة وكيفية التغلب عليها.
9. المسؤولية: رائد الأعمال شخص عملي يتحمل مسؤولية سلوكياته؛ وبالتالي لا يلقي عبء نجاحه أو فشله على ظروف البيئة الخارجية.
10. الالتزام: مستعد للعمل الجاد لتحقيق النجاح (أنت المسئول عن نجاح مشروعك + أعط ساعات طويلة لاهتمامك بمشروعك + قم بإدارة مشروعك أكثر من مواعيد العمل الرسمية لباقي العمال).
11. صناعة القرار: الاستعداد لاتخاذ قرارات حاسمة في ظل ضغوط صعبة وسريعة، والاستعداد لمواجهة المشاكل بقرارات خاصة بمشروعك وعدم تأجيلها، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
12. روح المبادرة: الاستعداد والتحلي بروح المبادرة في محاولات اقتناص الفرص الخارجية لإقامة مشروع صغير.
13. القدرة على التكيف: التكيف مع متغيرات الأحداث والسوق والرؤية.
14. التعامل مع الأزمات: القدرة على حل الأزمات وضغوط العمل واتخاذ القرارات.

الخطوة الرابعة: أخطاء من الممكن أن يقع فيها رائد الأعمال

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (PowerPoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

تقوم الفرق كما في الخطوة السابقة بإجراء عصف ذهني عن الأخطاء الشائعة لرائد الأعمال.

يقوم ممثل عن كل فريق بعرض ما توصل له.

بعدها يقوم المدرب بعرض الأخطاء التالية مع ذكر أن هذه الأخطاء هي الأكثر أهمية دوناً عن ما تم ذكره من قِبَل الفرق:

1. المعلومات الضعيفة عن سوق المشروعات الصغيرة.
2. الثقة الزائدة عن اللزوم وعدم الاعتراف بالخطأ.
3. عدم الاستماع للنصائح.
4. المغامرة والتقليد.
5. رؤية نتائج وعائدات المشروع قبل الدخول في تفاصيله.
6. التسرع وعدم التمهّل.

### الخطوة الخامسة: أمثلة لرواد أعمال مصريين

مدة الجلسة: ٢٠ دقيقة

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

- ٥ أظرف بيضاء
- أقلام
- لصق حائط

تفاصيل النشاط الجماعي:

تكوين خمس مجموعات جدد عن النشاط السابق ليتمكن ذلك المشاركين من التعرف على بعضهم البعض.

وضع قصة كل رائد أعمال (مذكورين في الأسفل) في ظرف وغلقه بإحكام.

ترقيم كل ظرف من واحد إلى خمسة.

يوزع على كل فريق ظرف واحد من الخمسة أظرف. ويطلب من كل فريق فتح الظرف المرفق وقراءة القصة جيداً.

يعلق صور رواد الأعمال على الحائط في ترتيب عشوائي.

يطلب من كل فريق لصق القصة بعد قراءتها أسفل صورة صاحبها.  
يتطلب من المشاركين الربط بين سير أصحاب الشركات وما يناسبها من علامات الشركات.

### رواد الأعمال الخمس المذكورين:

#### ١- محمد علي

شاب من قنا، دارس للميكانيكا، وحائز على دعم مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه لفكرته الريادية بمسمى **Electrobekia**. تعمل الشركة على تجميع المخلفات الصلبة في الصعيد، من الأفراد والشركات، من خلال الهواتف المحمولة في مقابل مكسب مادي. ثم تقوم الشركة في تدوير المخلفات إلى منتجات صالحة للبيع والاستخدام للمحلات والشركات. تعمل الشركة حالياً في كل من قنا وسوهاج وأسيوط.

#### ٢- عبد الحميد شرارة

مؤسس شركة **RiseUp** الشهيرة بالحدث السنوي الذي يجمع بين الشركات الناشئة بمصادر مختلفة، ويحضر الحدث أسماء مرموقة من كل العالم. صُنف عبد الحميد في ٢٠١٨ من أكثر الشخصيات تأثيراً في إفريقيا. تخرج عبد الحميد من جامعة عين شمس كلية حقوق في عام ٢٠٠٥. وشغل منصب مدير برامج شركة إنجاز مصر والتي كانت بداية صعود اسمه كرائد أعمال.

#### ٣- ياسمين هلال

المؤسسة لمؤسسة "علمني" الغير قابلة للربح منذ يونيو ٢٠١٠. تسعى مؤسسة "علمني" لتطوير التعليم من خلال دعم مدارس مجتمعية وبرامج تنمية مهنية للتربويين بنموذج قائم على تنمية مهارات القرن ال ٢١. كانت ياسمين لاعبة كرة سلة في كل من نادي الجزيرة والمنتخب الوطني. تخرجت من كلية النظم والهندسة الطبية الحيوية بجامعة القاهرة. حازت على جائزة أفضل سيدة في المؤسسات الغير ربحية من قبل "برنامج المرأة للمجلس الإقليمي للغرف التجارية الأمريكية بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا"

#### ٤- مي مدحت

الحائزة على جائزة أفضل رائد أعمال لعام ٢٠١٦ خلال القمة العالمية لريادة الأعمال. في القمة، كانت مي المراسلة للرئيس السابق للولايات المتحدة باراك أوباما. تخرجت عام ٢٠٠٩ من جامعة عين شمس كلية الحاسب الآلي. مي هي أيضا الشريك المؤسس والرئيس التنفيذي لمنصة "إيفنتس" منذ عام ٢٠١١. تعمل الشركة على تسهيل المؤتمرات من خلال حلول مبتكرة.

#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هو تعريف ريادة الأعمال؟
  - ريادة الأعمال تقوم على تقديم حل مبتكر لمشكلة قائمة في المجتمع من خلال تقديم منتج (سلعة) أو خدمة أو تجارة بغرض تحقيق الربح ودعم الاقتصاد وخلق فرص عمل.
- ما أهمية ريادة الأعمال؟
  - ذكر أي واحدة من السابق ذكرهم في الجانب الاقتصادي أو الجانب المجتمعي أو الجانب الفردي

#### المخلص:

تناولت هذه الجلسة تعريف ريادة الأعمال والانفتاح على أمثلة مختلفة في مجالات مختلفة.

#### الجلسة الثانية: الفريق

#### أهداف التعلم:

- تكوين فريق ريادي
- تمكين الفرق من التواصل الفعال

المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التواصل - التعاون

#### الخطوة الأولى: تكوين فريق ريادي

طريقة التعلم: نشاط فردي

المدة الزمنية: ١٥ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

● أوراق وأقلام

هدف النشاط: تكوين الفرق الريادية بناء على اهتمام موحد بالمجال الذي سينبع عنه الفكرة الريادية.

\*\* يتطلب هذا النشاط حركة جسدية. في حال تواجد مشاركين من ذوي الهمم العالية، يتم تقديم لهم المساعدة بتوزيع أوراق لهم من مكانهم.

تفاصيل النشاط:

يتم عرض على الحائط المجالات الرئيسية المطلوبة في الوقت الراهن في السوق المصري وهي:

1. التعليم
2. الزراعة
3. الصناعة
4. البيئة
5. الطاقة
6. السياحة
7. الغذاء والمشروبات
8. الصحة
9. المالي
10. العقارات
11. السلع الاستهلاكية (مثال: أطباق بلاستيك)
12. الاتصالات

\*\* في حالة وجود مجال ذو اهتمام لأحد المشاركين ولم يتم عرضه، يُسمح لهم تسجيله.

يتطلب من المشاركين المرور على كل المجالات المعروضة. عند كل مجال يتطلب من كل مشارك تدوين إجابة السؤال التالي:

"ما أبرز المشاكل في المجال ..... (مثال: التعليم)"



يُرتب كل مشارك المجالات من أعلى إلى أسفل وفقاً لعدد المشاكل المدونة في كل مجال.  
يختار ويسجل كل مشارك أول ٣ مجالات في الأعلى، وهم الذين دون فيهم المشارك أكبر عدد من المشاكل.  
يقوم المدرب بتجميع أصحاب الاهتمام الأول إلى فرق مكونة من ٣-٤ أشخاص.  
الفرق الناقص عددها يتم توزيع الفرق الزائدة عن ٥ أشخاص وفقاً لرغباتهم الثانية أو الثالثة، حرصاً أن لا يكون عدد أعضاء الفريق أكثر من ٤ أشخاص.  
في حالة كان هنالك فرق أكثر من ٤ أفراد بعد عملية التوزيع، يسمح لهم بذلك عند موافقتهم وضمن عدم تأثير ذلك سلباً على الفكرة والمشروع.

### الخطوة الثانية: تمكين التواصل الفعال بين أعضاء الفريق

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- حبل
- قماش يستخدم لغلغ العين (في حالة عدم توافر قماش من الممكن استخدام بدائل أخرى)

هدف النشاط: تواصل وتعارف بين أعضاء الفريق، وتشجيعهم على العمل سوياً.

\*\* يتطلب هذا النشاط حركة جسدية. في حال تواجد مشاركين من ذوي الهمم العالية، يستثنوا من هذا النشاط.

تفاصيل النشاط:

يقف كل فريق في دائرة.

يتم وضع الحبل أمام أرجل كل أعضاء الفريق.

يتم الطلب من كل الفرق أن يقوم كل عضو فيها بتغطية عينيه.

على كل عضو في كل فريق التحرك بعيداً عن الحبل بشكل عشوائي لخطوات بسيطة.

يقوم كل فريق الآن بالعمل على جعل الحبل على شكل مربع قائم الأضلاع باستخدام الكلام فقط، والإبقاء على أعينهم مغطاة.

الفريق الذي يستطيع القيام بذلك أولاً يكون هو الفائز.

بعد انتهاء النشاط يتم التأكيد على أن من الأسباب الشهيرة لفشل مشاريع ناجحة هو اختلاف أعضاء الفريق لعدم قدرتهم على التنسيق والتواصل بطريقة فعالة.

ستقوم الفرق بالعمل سوياً طوال المدة التدريبية مما يستلزم بينهم تواصل فعال وعمل جماعي يمكنهم من العمل على فكرتهم الريادية.

#### المراجعة:

- التواصل الفعال والقيادة الفعالة سمتين مهمتين لأي فريق عمل.

#### الملخص:

تناولت هذه الجلسة تكوين فرق ريادية متشابهة في الاهتمامات.

### الجلسة الثالثة: الخروج بأفكار ريادية

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرسين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.

#### أهداف التعلم:

- فهم عناصر الفكرة
- إجراء عصف ذهني لاستخراج أفكار ريادية
- تقييم الفكرة وفقاً للعناصر الرئيسية للفكرة الناجحة

- تحليل الأفكار المستخرجة والخروج بفكرة واحدة

المهارات الضمنية: التواصل - التعاون - التفكير النقدي - حل المشكلات

الخطوة الأولى: فهم عناصر الفكرة

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- لصق
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)

يقوم المدرب بسؤال المشاركين "ما هي عناصر الفكرة الريادية؟"

بعد جمع الإجابات يشرح المدرب أن لكل فكرة عناصر رئيسية هم:

1. المشكلة: التي يستهدف الفريق حلها.
2. الحل: وجود علاج فعال للمشكلة.
3. التجربة: ما يقوم به الفريق من بحوثات وتجارب للتأكد من أن الحل المقدم هو الحل المناسب لهذه المشكلة.

الخطوة الثانية: هل المشكلة أهم من الحل، أم العكس؟

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)

- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

يقوم المدرب بسؤال المشاركين "هل الأهم أن نفهم المشكلة، أم أن نفهم الحل؟"

بعد جمع الإجابات يتم توضيح أن قاعدة عامة في مجال ريادة الأعمال أن لا فكرة من دون حل، ولا حل من دون مشكلة. وأن دراسة المشكلة دراسة جيدة وفقاً لإطار محدد (يتم ممارسة هذا الإطار خلال الدورة التدريبية) هو ما يأتي بالحل.

الطبيعي الذي يسير عليه الأغلبية أنهم تأتي إليهم الفكرة بالحل، فيعملون على هذا الأساس من دون الالتفات إلى المشكلة ودراستها. وهذا أكبر خطأ يقع فيه رواد الأعمال، وينتهي بهم الأمر بعد مرور بعض الوقت من العمل على الحل إما يتوقفوا عن العمل عليها، أو يعودوا من نقطة البداية لاكتشافهم أن ما يقدمونه ليس الأنسب للمشكلة الواقعة.

مثال على ذلك هو رائد الأعمال الذي أراد أن يضع حلاً لطوابير المصالح الحكومية، فقام بعمل منصة إلكترونية لضبط الطوابير. وظن رائد الأعمال أن احتياج الناس للمنصة الإلكترونية شديد وعاجل لكثرة معاناتهم من طول الطوابير. وكانت المفاجئة أن المنصة لم تتلقى التفاعل المتوقع. من ضمن أسباب ذلك وقوع رائد الأعمال في حب فكرته والحل الذي يقدمه. وأيضاً، عدم التأكد إن كان الحل المقدم مناسباً للمشكلة.

الخطوة الثالثة: العصف الذهني لاستخراج الأفكار

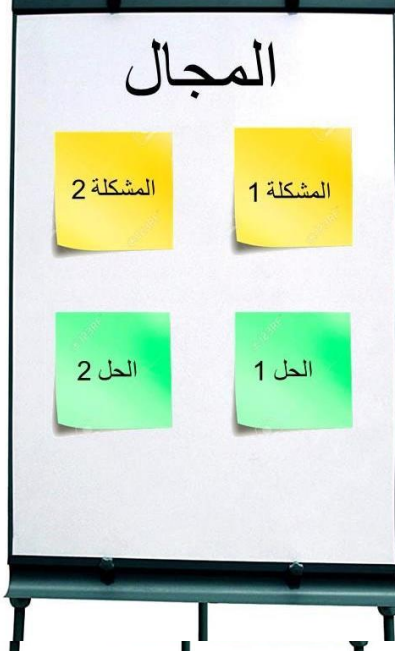
طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ١٠ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- لوح أبيض (flip chart)
- أوراق ملونة لاصقة لون واحد (sticky notes) (مثال: أصفر)

هدف النشاط: إجراء عصف ذهني عن المشاكل الموجودة في المجالات المختلفة.



### تفاصيل النشاط:

توزيع لوحة بيضاء واحدة على كل فريق، مع توزيع مجموعة من الأوراق الملونة.

يقوم المشاركون بكتابة المجال الذي تم تكوين الفريق على أساسه في منتصف اللوحة في الأعلى.

باستخدام آلية العصف الذهني يقوم الفريق بكتابة أبرز المشاكل التي يواجهها العملاء في هذا المجال.

كل مشكلة يتم كتابتها في ورقة لاصقة منفصلة ولصقها على اللوحة البيضاء. (يستخدم لون واحد لهذه الفقرة)

تكون اللوحة أشبه للتخيل الموضح على الأيسر.

الخطوة الرابعة: العصف الذهني لاستخراج الحلول والأفكار للمشاكل الموجودة

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ١٠ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- لوح أبيض (flip chart)
- أوراق ملونة لاصقة لون واحد مختلف عن المستخدم في الخطوة السابقة (sticky notes) (مثال: أخضر)

هدف النشاط: إجراء عصف ذهني عن الحلول المقترحة للمشاكل الموجودة في المجال.

بعد أن تم تحديد مشاكل موجودة في المجال، يتم إجراء عصف ذهني عن الحلول الممكنة لكل مشكلة. يحاول كل فريق عند المرور على كل مشكلة الجواب على سؤال "كيف من الممكن تقديم حل فعال لهذه المشكلة؟".

يجب التنويه أن نفس المشكلة من الممكن أن يكون لها أكثر من حل واحد، عندها يجب ذكرهم جميعا.

تكون اللوحة أشبه للتخيل الموضح على الأيسر.

بعد أن تم تحديد الحل للمشكلة، لابد من تحديد الفئة المستهدفة التي سيكون لها الاستفادة من الحل. لعمل ذلك، باستخدام ورق ملون لاصق أزرق، يتم كتابة الفئة المستهدفة ولصقها كما هو موضح في الصورة المرفقة.

توضع ورقة زرقاء واحدة لكل فئة مستهدفة.

مثال لفئة مستهدفة: طلاب الثانوية العامة / المحاسبين الخريجين / مهندسين الكهرباء

الخطوة السادسة: شرح الفئة المستهدفة

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ١٠ دقائق

الأدوات المستخدمة:

• أوراق وأقلام

هدف النشاط: إجراء عصف ذهني لشرح العميل بشكل أعمق.

العميل هو كل من هو مستفيد من المنتج/الخدمة المقدمة.

ولأن لكل عميل هيئة خاصة واهتمامات مختلفة، يتم تقسيم العملاء إلى شرائح يجمعهم صفة أو أكثر.

شرح العميل يكون من خلال تحديد المعيارين التاليين:

1. المعايير الجغرافية: تحديد موقع العملاء المستهدفين حيث سيتم استخدام المنتج أو الخدمة.
2. المعايير الديموغرافية: مجموعة من الخصائص الإحصائية للعميل المستهدف مثل السن والجنس والتعليم وحجم الأسرة والمستوى المادي حسب معدل دخل الأسرة.

يتم استخدام الجدول أدناه لشرح الفئة المستهدفة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة:

\*\* تم وضع مثال للتوضيح.



\*\*يطبق ذلك على كل فئة مستهدفة (أي لكل ورقة زرقاء تم وضعها على اللوحة)

المعايير التجزئية		المعيار الرئيسي
مصر	البلد	المعيار الجغرافي
القاهرة	المدينة	
مدينة نصر	المنطقة	
لغة عربية	اللغة	
٢٥-٣٠ سنة	السن	المعيار الديموغرافي
ذكر	النوع	
متزوج	الحالة الاجتماعية	
متوسطة	الحالة المادية	
خريج معهد فني	التعليم	
صناعي	الوظيفة	

يرتبط العميل بالمشكلة التي يتم حلها بعرض القيمة المقدمة. وهذا ما سيتم شرحه في الجلسة القادمة

#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هي عناصر الفكرة؟
  - المشكلة
  - الحل
  - التجربة
- ما هو تعريف العميل؟
  - العميل هو كل مستفيد من المنتج/الخدمة المقدمة.

- ما المعايير التي يتم على أساسها شرح العميل؟
  - o المعايير الجغرافية
  - o المعايير الديمغرافية

#### الملخص:

تناولت هذه الجلسة شرح الفكرة وما تتكون من عناصر مختلفة وتحديد العميل وفقا للمعايير المحددة.

#### الجلسة الرابعة: تحديد عرض القيمة

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرسين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

#### أهداف التعلم:

1. فهم نموذج عرض القيمة
2. تحديد مشاكل ومكاسب العملاء
3. تحديد أسباب المشاكل والمكاسب المذكورة من المنتج / الخدمة

المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: ربط ما سبق بعرض القيمة

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة



المدة الزمنية: ٥ دقائق

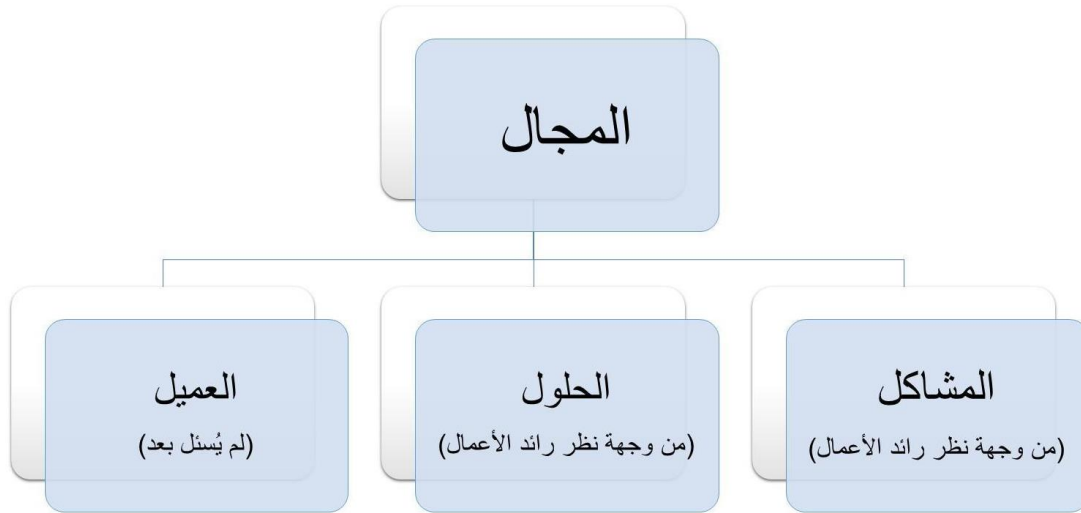
الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (PowerPoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

في الجلسة السابقة قمنا بتحديد المجال، والمشاكل الموجودة فيه، والحلول التي من الممكن أن تكون بديلا للمشكلة المحددة.

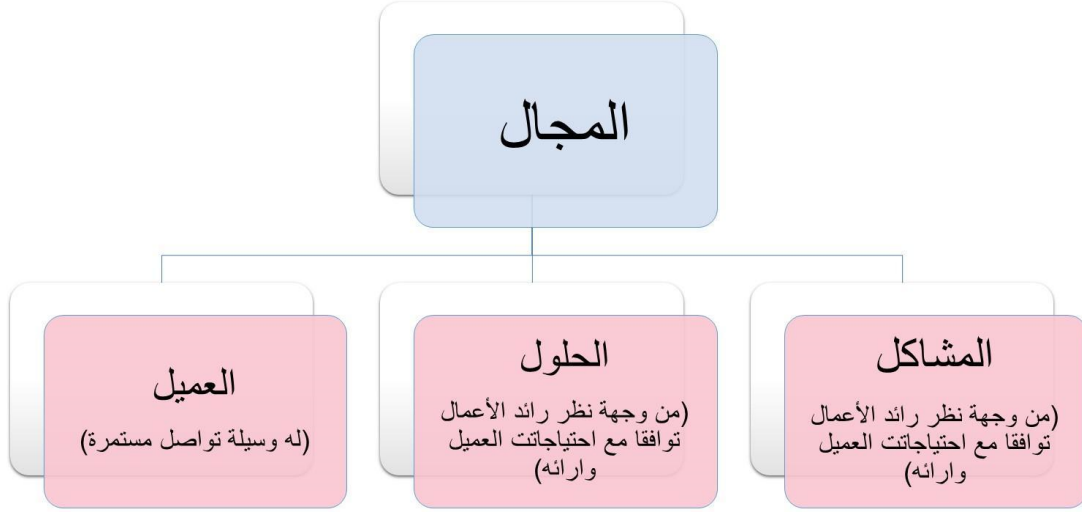
ولكن كما هو واضح أن المشاكل والحلول تم تحديدهم من وجهة نظر رائد الأعمال أو الفريق القائم على الفكرة، ولم يتم الأخذ في الاعتبار العميل الذي سيكون المستفيد الأول للحل المقدم.

من الممكن تبسيط هذه العملية في التخيل التالي:



وفي عالم ريادة الأعمال، السر يكمن في العميل. سعادته وإرضائه يعود على الفكرة بالربح والنمو. ولا يمكن فعل ذلك إلا إذا كان هنالك وسيلة تواصل مع العملاء أو وسيلة لجمع آرائهم.

إن حدث ذلك يكون التخيل هكذا، وهو الأصح:



عندما يتم مواءمة ما تقدمه الفكرة الريادية مع احتياجات العميل، تقدم الفكرة قيمة حقيقية للعميل. وهذا ما سنسرد كيفية عمله في الخطوات التالية.

الخطوة الثانية: فهم نموذج عرض القيمة

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)

- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

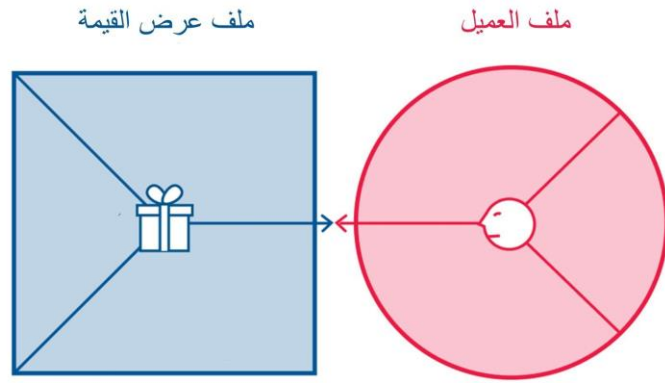
نموذج عرض القيمة هو أداة تُستخدم للتأكد من أن ما يحتاجه العميل موثم لما تقدمه الفكرة سواء كانت في صورة منتج أو خدمة.

بناء على ذلك يتكون نموذج عرض القيمة من جزئين أساسيين:

1. ملف العميل

2. ملف عرض القيمة

وذلك موضح في التخييل التالي:



إن العميل يتعامل مع ما لا يُرضيه اتجاه أي منتج أو خدمة مقدمة له بطريقة من الطرق التالية:

1. تحديد مشاكله مع المنتج أو الخدمة.
2. وضع توقعات لتحسين المنتج أو الخدمة وهو ما يطلق عليه المكاسب المتوقعة.

\*\*يتم التطبيق على مثال سماعات الأذن.

المكاسب	المشاكل
عدم وجود سلك	مؤلمة للأذن
صناعة السماعة من مادة لا تسبب ألم في الأذن	تحتوي على سلك

	السلك يقطع بسهولة
	من الصعب لعب الرياضة بسبب وجود السلك

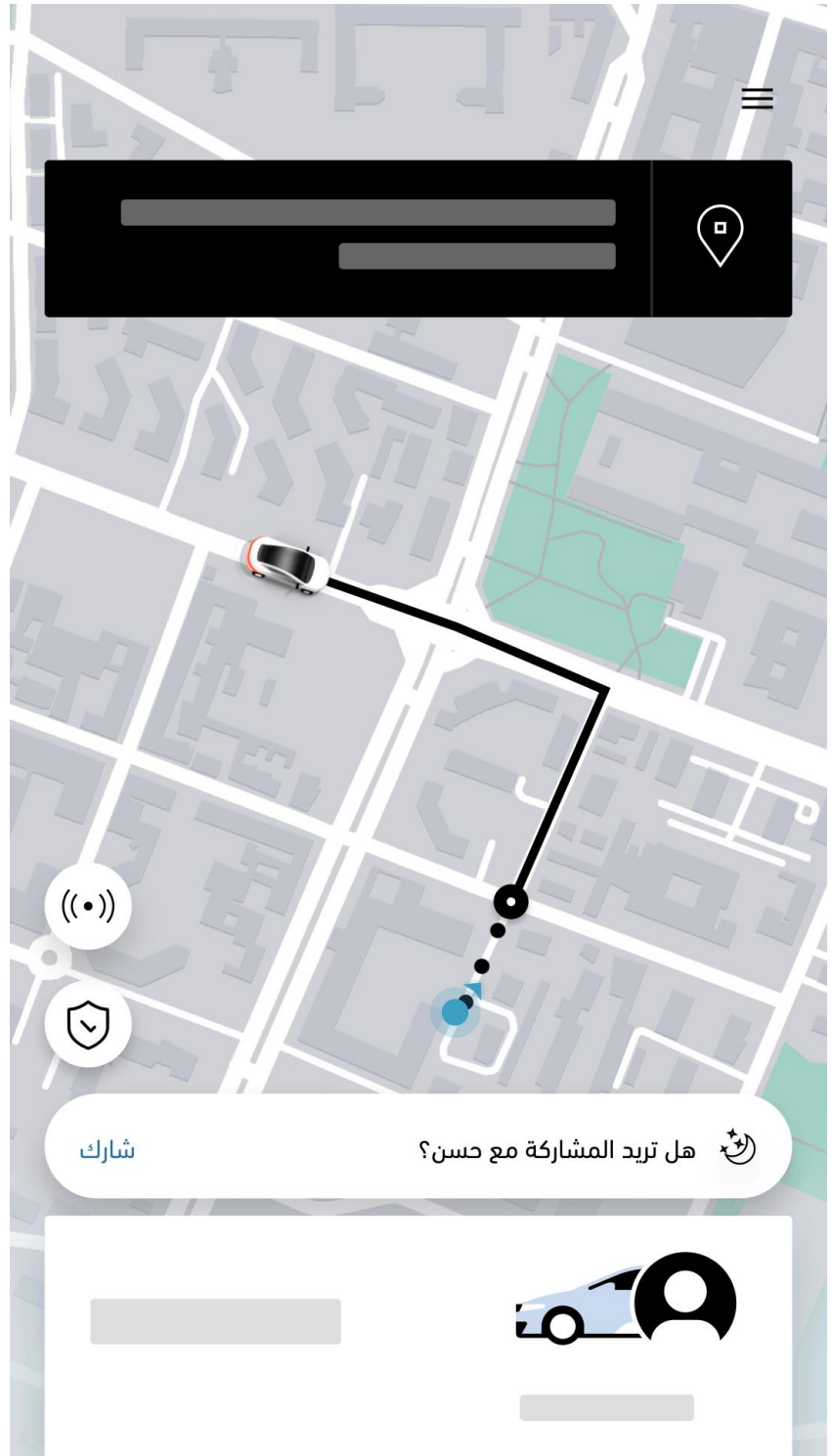
\* توضيح : المشاكل غير مرتبطة ببعضهم البعض.  
\*توضيح : ليس شرطاً أن يكون لكل مشكلة مكسب، ولا أن يكون عدد المشاكل مساوياً لعدد المكاسب.

صورة تخيلية لسמاعة الأذن:



مثال آخر:

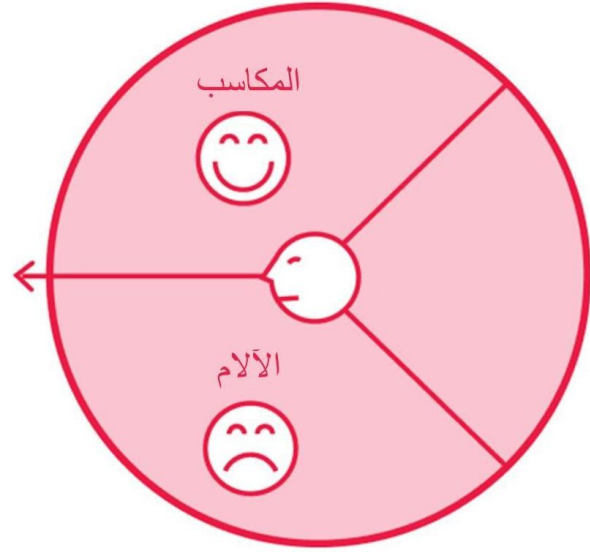
فكرة تقنية طلب سيارات عبر الهاتف كبديل للتاكسي تحل مشاكل مثل طول مدة الانتظار، أو صعوبة إيجاد وسيلة مواصلات في أوقات متأخرة. كما تقدم هذه الخدمة رفاهية اختيار السائق وتجميع تقييم الخدمة.



فإذا استطاع رائد الأعمال تحديد مشاكل ومكاسب عملائه المستهدفين بشكل صحيح سيُمكنه ذلك من تصنيع منتج أو تقديم خدمة يحتاج إليها العميل بشكل عميق مما سيشجع إقبال العميل المستهدف عليهم.

يكون تخيل ملف العميل المستهدف حينئذ هكذا:

## ملف العميل



\*تغيير الآلام إلى المشاكل في الشكل أعلاه

الخطوة الثالثة: تطبيق تحديد مشاكل ومكاسب العملاء (ملف العميل)

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام

هدف النشاط: التواصل مع العملاء المستهدفين لتعريف مشاكلهم.

على المشاركين الآن إجراء مقابلات هاتفية أو مباشرة لمعرفة المشاكل عند العملاء والمكاسب التي يتوقعونها.

يجب عمل ما لا يقل عن خمس مقابلات هاتفية أو مباشرة.

ما يلي بعض الأمور التي لا بد من أخذها في الاعتبار عند التواصل مع العملاء:

- يتم التركيز على العميل وليس على الفكرة أو الحل.
- عدم محاولة بيع الفكرة للعميل فهي ليست عملية شرائية، إنما عملية لجمع معلومات.
- الإنصات لكل ما يقوله العميل جيداً.
- عدم التقليل من أي رأي يُدلي به العميل.

يقوم كل فريق باستخدام الجدول أدناه لوضع الأسئلة المناسبة الذين سيقومون باستخدامها عند إجراء مقابلة العملاء:

تفاصيل العميل
رقم الهاتف: (للقدرة على التواصل مع العميل مرة أخرى عند اللزوم)
السن: (لتصنيف العملاء حسب السن ومعرفة السن الأكثر ملاءمة واحتياجاً للحل المقدم)
ذكر / أنثى: (لمعرفة إن كان هنالك نوع أكثر انجذاباً للحل عن النوع الآخر أم لا)
الوظيفة / الدراسة: (لتصنيف العملاء حسب الوظيفة)
المحافظة: (لمعرفة المحافظة الأكثر احتياجاً للحل)
المنطقة: (يساعد ذلك على تحديد المستوى المعيشي للعميل)
أسئلة المشاكل
مثال: ما أكبر التحديات التي تواجهونها؟
أسئلة المكاسب
مثال: ما الذي ترغب في وجوده في المنتج / الخدمة الجديدة؟

## تعليقات عامة واقتراحات

\*\* تنويه للمدربين بإعطاء المشاركين مهلة من الوقت لعمل المقابلات. ينصح بأن يكون هنالك عدة أيام بعد شرح نموذج عرض القيمة لعمل ذلك.

مع فهم مشاكل واحتياجات العميل، تستطيع كرائد أعمال تحديد حلول المشاكل ومولدات المكاسب وهو ما يحتويه ملف عرض القيمة وهو الشق الآخر في نموذج عرض القيمة.

الخطوة الرابعة: تحليل مستخرجات مقابلات العميل

طريقة التعلم: شرح ومناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

على الفريق بعد إجراء المقابلات عمل تحليل للإجابات للخروج منها بأكبر إفادة ويكون ذلك على الشكل التالي:

1. جمع إجابات جميع العملاء لكل سؤال (مثال: المحافظة - ٣ من القاهرة و ٢ من الجيزة)
2. التصويت على أبرز التشابهات في الإجابات مما يزيد الأمر تأكيداً (مثال: ذكر عدة مرات من عملاء مختلفة أنه لا يوجد تحدي في هذه المشكلة، مما يعطي للفريق تنويهاً أنه أما المشكلة ليست قائمة بالشكل المتخيل أو أن العميل المستهدف ليس محدد بالشكل الصحيح.
3. الخروج بقرارات تنحصر في الآتي:  
a. وضوح المشكلة ووضوح العميل المستهدف الذي يواجه المشكلة.



b. الحاجة لعمل عدد أكبر من المقابلات لعدم الوصول إلى رابط بين إجابات المقابلات مما صعب الخروج بأي قرارات.

c. وضوح تواجد خلل في فهم المشكلة أو العميل المستهدف مما يستلزم الرجوع لخطوات فهم المشكلة وتحديد العميل المستهدف.

الخطوة الخامسة: فهم ملف عرض القيمة

طريقة التعلم: شرح ومناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

بعد فهم مشاكل واحتياجات العميل من خلال عمل المقابلات، يقوم رائد الأعمال بوضع تصور للمنتج أو الخدمة الذي يقدمه بشكل يضم ما ذكره العملاء ولا يخالفهم.

يكون ذلك من خلال وضع ملف عرض القيمة متسقا بما في ملف العميل.

يتكون ملف عرض القيمة من ثلاثة عناصر رئيسية:

\*\* استكمال استخدام مثل السماعات

1. المنتج أو الخدمة: يتم شرح ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة. وهو في مثال السماعات ستكون سماعات الأذن الحديثة (توجد صورة مرفقة في الأسفل)
2. حلول المشاكل: شرح المواصفات في المنتج أو الخدمة التي تحل مشاكل العملاء التي تم جمعها أثناء مقابلات العميل. تطبيقا على مثال السماعات ستتضمن حلول المشاكل إزالة السلك وصناعة السماعات من مادة لا تسبب ألما للأذن.
3. مولدات المكاسب: شرح ما هي المميزات الإضافية التي من الممكن أن تعود على العميل بمكاسب أكبر وفقا لما تم ذكره في مقابلات العميل. وإضافة إليها عناصر تفوق توقع العميل لتزيد من جذب

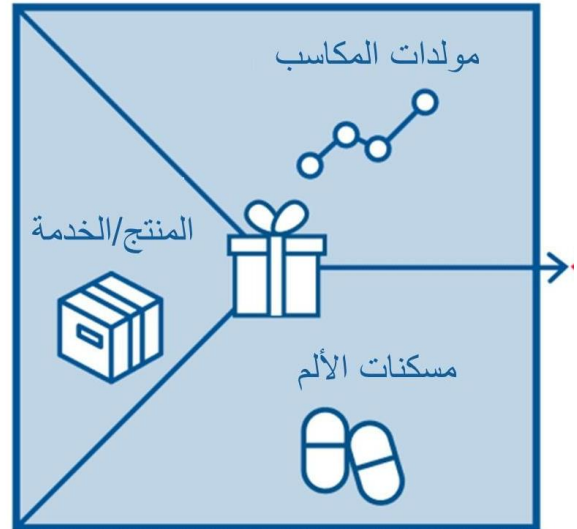
للمنتج / الخدمة. تتضمن مولدات المكاسب للسماعات أنها تُشحن لمدة ساعة فقط في اليوم وأن لها جراب حافظ لها لسهولة التنقل بها وحمايتها من التلف.

صورة تخيلية للسماعات الحديثة:



يكون تخيل ملف عرض القيمة حينئذ هكذا:

### ملف عرض القيمة



\* تغيير مسكنات الألم إلى حلول المشاكل في الشكل أعلاه

الخطوة السادسة: تطبيق تحديد المنتج وحلول المشاكل ومولدات المكاسب

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام

هدف النشاط: إجراء عصف ذهني تعريف المنتج / الخدمة وتحديد حلول المشاكل ومولدات المكاسب.

يتم الآن وصف المشاكل التي ستتمكن الفكرة من حلها وتحقيق لها مكاسب إضافية. يكون ذلك عن طريق تقديم حلول المشاكل ومولدات للمكاسب. يتم ترتيب ذلك حسب الأولوية في الجدول التالي:

\*\* تم وضع المثال المستخدم في الجدول للتوضيح.

مولدات المكاسب	حلول المشاكل	المنتجات / الخدمة
توضع في جراب حافظ لسهولة التنقل بها	عدم وجود سلك	سماعات حديثة ومتطورة

أسئلة التلخيص والمراجعة:

- يحتوي نموذج عرض القيمة على ملفين رئيسيين، ما هم؟
  - ملف العميل
  - ملف عرض القيمة
- يتضمن ملف العميل على جزئين هم؟
  - المشاكل
  - المكاسب
- يحتوي ملف عرض القيمة على ثلاثة أجزاء هم؟
  - المنتج / الخدمة
  - حلول المشاكل
  - مولدات المكاسب

## المخلص:

تناولت هذه الجلسة تحديد القيمة وراء المنتج أو الخدمة المقدمين من خلال فهم العميل وعرض القيمة.

## وحدة التحقيق

### أهداف الوحدة:

- التعرف على أنواع المنافسين
- تحديد المنافسين في حل المشكلة المحددة
- تحديد الميزة التنافسية عن كل منافس في المجال
- تعريف المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء
- التعرف على أنواع المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء
- القيام بعمل منتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء

### الجلسة الخامسة: تحليل المخاطر

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرسين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

### أهداف التعلم:

1. التعرف على إدارة المخاطر وآلية التعامل معها
2. التعرف على تقييم وترتيب المخاطر
3. التعرف على تحليل المخاطر

## المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: إدارة المخاطر وآلية التعامل معها

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر ((powerpoint
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

تُعرّف المُخاطرة على أنها حدث مُستقبلي، قد يحدث وقد لا يحدث، وفي حالة حدوث هذا الحدث، سيكون له تأثير إما أنه سيكون تأثيرًا إيجابيًا أو سلبيًا ، ولذلك يجب على صاحب المشروع ان يضع حلًا عمليًا وخطة استراتيجية حكيمة لإدارة المُخاطرة فإنه من الواجب أولاً أن يتم تحليل المُخاطرة وتقييمها بهدف الربط بين احتمالية حدوثها والتأثير الناتج عن حدوثها وكيف يُمكن التحكم فيها والتقليل من تأثيرها إذا كان التأثير سيئًا..

ويجب تحديد المخاطر في خطة العمل حتى يتسنى لنا التصدي لها قبل أن تحدث، وطرق تحديد المخاطر ليست معدودة على أصابع اليد؛ فهناك كثير من الاستراتيجيات المُتبعة لتحديد المخاطر، تختلف من مشروع إلى مشروع، ومن شخصٍ إلى آخر.

الخطوة الثانية: تقييم وترتيب المخاطر

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
  - يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر ((powerpoint
  - في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.
- بعد تحديد المخاطر سيكون لدينا عددًا كبيرًا منها، وربما يُصبح من المستحيل التعامل مع جميعها في آن واحد؛ لذلك سيكون واجبًا تقييم المخاطر ثم ترتيبها إلى درجات للتعامل مع أشدها خطورة أولًا .

### الخطوة الثالثة: تحليل وتقييم المخاطر

#### طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

#### الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر ((powerpoint
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

يتم تقييم المخاطر عن طريق وصفها طبقًا لعاملين:

1. احتمالية حدوث المخاطرة
2. ومدى تأثيرها في حالة حدوثها

سيقوم المشركين بإضافة أحد الاختيارات التالية بجانب كل مخاطرة لكل عامل من العاملين:

1. عالي جدًا
2. عالي
3. متوسط
4. منخفض
5. منخفض جدًا

\*\*ومن الممكن اختزال الخمسة اختيارات إلى ثلاثة فقط وهم (عالي، متوسط، منخفض).

\*\* من الممكن تصور خطوة المخاطر في الجدول التالي: ( تم استخدام مثال محل يبيع منتجات رياضية)

التقييم (عالي / متوسط / منخفض)	المخاطر
عالي	مثال: تواجد منافسين كبار مثل نايك وأديداس

### الجلسة السادسة: تحديد المنافسين

<p>الخلفية النظرية: هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.</p>
<p>**جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.</p>

### أهداف التعلم:

1. التعرف على أنواع المنافسين
2. تحديد المنافسين في حل المشكلة المحددة

3. تحديد الميزة التنافسية عن كل منافس في المجال

المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: مقدمة الوحدة وربطه بما سبق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

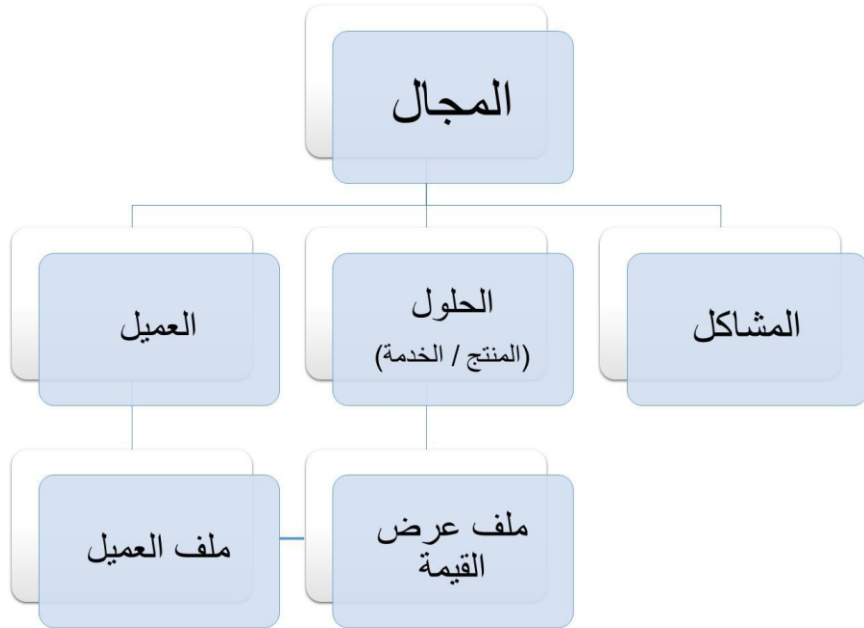
المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

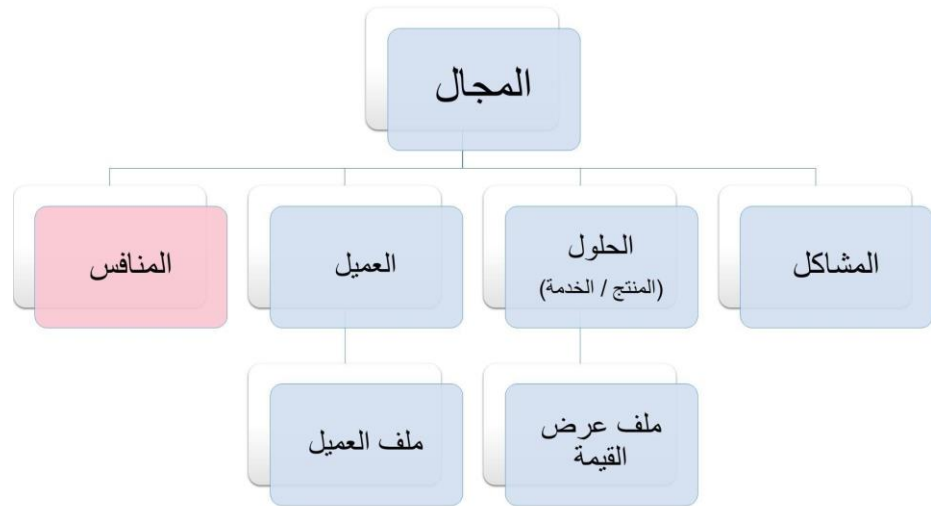
- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

في الوحدة السابقة تم تحديد المشكلة والحل والعميل وملائمة الحل (المنتج / الخدمة) بما يحتاج إليه العميل. يكون ذلك واضحا في التخيل التالي:





ينقص هذه الدورة عنصر أساسي وهم المنافسون. وهو ما يجعل التخيل السابق على هذا الشكل:



إنه لمن الصعب أن تكون الفكرة بلا منافس، ودائماً ما يطمع المنافس في أن يكون في المقدمة. ولذلك من المهم دراسة المنافسين والوصول إلى ما هو لديك وليس عند أحد من المنافسين، وهو ما نطلق عليه "الميزة التنافسية".

## الخطوة الثانية: دراسة شاملة للسوق (البيئة المحيطة)

### طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

### الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

قبل البدء في البحث ودراسة المنافسين لا بد من عمل بحث شامل للسوق لفهم طبيعة المجال. صعوبة هذه الخطوة يكمن في عدم إتاحة وصعوبة الوصول لمعلومات كافية بطريقة مجانية. لذلك، لا بد من أن يقوم المديرين بمساعدة الفرق للوصول إلى معلومات قدر المستطاع.

يقوم كل فريق بعمل بحث في عدة محاور، هم:

1. الجانب السياسي: المعرفة بسياسات الدولة وإمكانية أن تعرقل أيّاً من هذه السياسات الفكرة الريادية أم لا؟
2. الجانب الاقتصادي: ما هي طبيعة اقتصاد الدولة؟ ما هي أهم المؤشرات الاقتصادية؟ هل المؤشرات توجي على قدرة الفكرة للنمو أم لا؟
3. الجانب الاجتماعي: ما النفع الذي يعود على المجتمع من هذه الفكرة الريادية؟ هل طبيعة المجتمع توجي على إقبالهم نحو الفكرة عند تنفيذها؟
4. الجانب التكنولوجي: إن كان للفكرة جانب تقني، فما مدى قوة البنية التحتية للدولة من الناحية التكنولوجية؟ ما التحديات التي قد تواجه إنشاء الفكرة؟

على كل فريق إدخال نتائج البحث باستخدام الجدول أدناه.

\*\*تم استخدام مثال على فكرة صناعة عربية بالكهرباء. مع العلم أنها معلومات افتراضية لا يجب أن تكون صحيحة.

الجانب القانوني	الجانب الاقتصادي	الجانب الاجتماعي	الجانب التكنولوجي
ممنوع قانونيا استخدام الكهرباء إلا لأنواع معينة من العربات	سيوفر استخدام الكهرباء كبديل للبنزين ملايين من الجنيهات على الاقتصاد	تظهر البيانات عدم إقبال المجتمع على الكهرباء كبديل للبنزين لقلة توافر محطات الشحن	تلتزم عربيات الكهرباء استخدام تكنولوجيا حديثة غير متوفرة في الدولة حاليا

الخطوة الثالثة: تعريف المنافس وأنواعهم

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

لو أخذنا مثال بسيط مثل الكيكة التي تحتوي على نوعين، شوكولاتة وفانيليا، مثل الصورة المرفقة:

وإذا اعتبرنا أن آكل هذه الكيكة هو العميل. فعلى العميل أن يختار بين الصنفين، أو أن يختار الصنفين معاً. وهذا ما يُعرف المنافس في عالم ريادة الأعمال. المنافس هو ما يجعل عميلك المستهدف أن يفكر في اختياره بديلاً عنك، إما بشكل دائم، أو بين الحين والآخر.



والمنافسين نوعين:

1. منافسين مباشرين: أي أنهم يعملون في نفس المجال ويقدمون نفس المنتج / الخدمة. (مثال: مطاعم ماكدونالدز وبرجر كينج يقدمون نفس المنتج هو البرجر)
2. منافسين غير مباشرين: أي أنهم يعملون في نفس المجال ويقدمون منتج / خدمة مختلفين. (مثال: مطاعم ماكدونالدز وبيتزا هت لا يقدمون نفس المنتج ولكنهما يتنافسون في مجال الطعام السريع، وهو تقديم الوجبات بشكل سريع للعميل)

الخطوة الرابعة: تحديد المنافسين لحل المشكلة المحددة

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- الهاتف المحمول
- شبكة انترنت

هدف النشاط: إجراء عصف ذهني لتحديد المنافسين المباشرين وغير مباشرين

يتم استخدام الجدول الموضح أدناه لتحديد المنافسين على النحو التالي:

- كتابة المجال الذي تم تحديده من قبل في المكان المحدد له في الجدول

- كتابة المنتج / الخدمة التي تم تحديدها من قبل في المكان المحدد له في الجدول
- عمل بحث على الشركات المشابهة التي تعمل في نفس المجال أو تقدم نفس المنتج وكتابتهم في المكان المحدد لهم في الجدول
- يتم الوصول لأسماء هذه الشركات من خلال أحد الطريقتين:
  - البحث باستخدام الموبايل وتصفح صفحات جوجل أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعي
  - في حالة غياب الإنترنت يتم البحث في المجلات أو الجرائد
- تم استخدام المثال المستخدم في الخطوة السابقة وهو مطعم ماكدونالدز

المجال: الطعام السريع	
المنتج / الخدمة: برجر	
منافس مباشر (مشابه في المنتج)	منافس غير مباشر (مشابه في المنتج)
برجر كينج	بيتزا هت
هارديز	كنتاكي
ماكس برجر	كوك دور

الخطوة الخامسة: تحديد الميزة التنافسية عن كل منافس

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام

هدف النشاط: التفكير في كيفية تحقيق ميزة تنافسية

على كل فريق بعد تحديد المنافسين عمل بحث تفصيلي على كل منافس والوصول لكيفية التميز عن كل شركة على حدي.

الميزة التنافسية، وفقا لمايكل بورتر صاحب أبرز كتاب عن التنافس في عالم الأعمال، ينقسم لنوعين:

1. تنافس على السعر: وهو أن تقدم منتج / خدمة شبيهة ولكن بسعر أقل. ولهذا تجد بائعين للبرجر كثيرين يقدمون منتج البرجر الشبيه بماكدونالدز ولكن بسعر أقل لجذب العملاء.
2. تنافس على المنتج/الخدمة: وهو عمل تطوير أو إضافة للمنتج / الخدمة عن ما يقدمه العميل. لذلك من الطبيعي أن تجد ساندويتش البرجر المقدم في المطاعم الراقية على طبق مزين بإضافات مختلفة، ويستخدم برجر ذا حجم أكبر، أن يكون ذلك بسعر أكبر من سعر البرجر عند ماكدونالدز الذي لا يقدم معه أي إضافات إلا في حالة قمت بطلب وجبة.

#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هي أنواع المنافسين؟
  - منافس مباشر
  - منافس غير مباشر

#### الملخص:

تناولت هذه الجلسة فهم المنافسين بأنواعهم المختلفة والوصول لميزة تنافسية عنهم.

#### الجلسة السابعة: المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

#### أهداف التعلم:

1. التعريف المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء
2. التعرف على أنواع المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء

3. القيام بعمل منتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء  
المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: مقدمة الوحدة والربط بما سبق

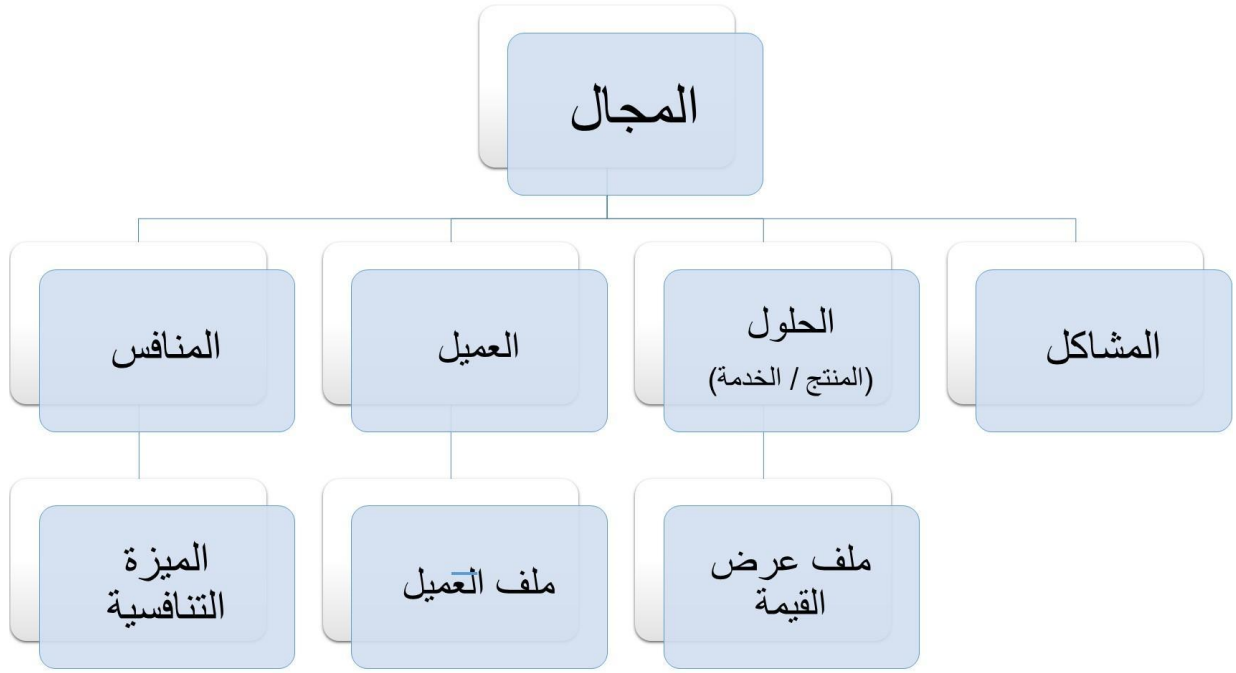
مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

في الوحدة السابقة تم تحديد المشكلة والحل والعميل وملائمة الحل (المنتج / الخدمة) بما يحتاج إليه العميل. كما تم تحديد المنافسين وتحديد الميزة التنافسية عن كل منافس. من الممكن تلخيص ذلك في التخييل التالي:



من المهم في هذه المرحلة هو اختبار الحل المقدم، بمميزاته التنافسية، على أرض الواقع مع العميل المستهدف، لمعرفة إن كان هذا الحل سيتمكن واقعيًا من حل المشكلة.

الخطوة الثانية: تعريف الـ MVP

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.



إنه لمن المخاطرة الكبيرة البدء مباشرة في تنفيذ الفكرة والصرف عليها من دون أي ضامن عملي لنجاحها.

بناء على ذلك تأتي أهمية عمل نموذج صغير من المنتج أو الخدمة المخطط تقديمها، يطلق على هذا النموذج "المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء" (MVP).

إن المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء هو نسخة من منتج جديد يسمح لفريق ما بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تم التحقق من صحتها عن العملاء بأقل جهد ممكن.

يساعد المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء على:

1. التحقق من مدى أهمية المشكلة لدى العملاء
2. التحقق من أي نوع من الحلول سيكون موضع ترحيب أكبر
3. تحديد عدد العملاء المستعدين للدفع مقابل المنتج أو الخدمة.
4. الحصول على مشترين أوائل
5. ضمان عدم ضخ أموال كبيرة في المنتج قبل تجربته مع العميل بأقل تكلفة ممكنة
6. اختبار المنتج قبل تنفيذه للتحقق من نجاح المنتج

مثال على أهمية الـ MVP:

شركة **Dropbox** قبل أن تبدأ قام صاحبها بتصوير فيديو يشرح الفكرة وحاز هذا الفيديو على أكثر من ٧٠,٠٠٠ مشاهدة خلال ٢٤ ساعة. استطاع بذلك رائد الأعمال صاحب فكرة **Dropbox** من اختبار المنتج قبل تنفيذه، التأكد من تواجد المشكلة بالفعل لدى العميل وشدة احتياجه لحل لها، وأخيرا توفير أي مخاطرة مالية كبيرة.

قام صاحب **Dropbox** بعد ذلك بطلب من كان مهتم بالفكرة فعليا أن يزوروا موقع **Dropbox**، الذي تم عمله بأبسط الوسائل وأقل التكاليف، وعمل حساب على الموقع ليتم إعلامهم مع مجرد بداية الفكرة رسميا. سمح ذلك لـ **Dropbox** أن يضمن مشترين أوائل للفكرة.



الخطوة الثالثة: أنواع الـ MVP

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

أنواع المنتج عدة ومختلفة، ولكنهم يندرجوا تحت نوعين رئيسيين حسب سبب الإنشاء:

1. التسويق مقابل المنتج: هل السبب التسويق للمنتج أم اختبار المنتج؟ (مثال: عمل مقابلات مع العملاء يمكنك من معرفة إعجاب العملاء بفكرتك لكنه لا يعطيك معلومات كافية عن تعامل العميل مع المنتج)
2. الكم أم الكيف: هل تريد معلومات مباشرة من أفراد بعينهم أم تريد رؤية تعامل مجموعات كبيرة مع المنتج؟ مثال: عمل مقابلات مباشرة يمكنك من جمع معلومات محددة ومعرفة لماذا اختار العميل هذا القرار دون عن ذلك. أما إن قمت بصنع نموذجين لمنتج وعرضهم أمام جمهور من الناس لمراقبة لأي نموذج سيذهب له الناس أكثر، إذا هذا اختبار للكم.

الرسم التخليقي التالي يضع النوعين الرئيسيين عكس بعضهم البعض، فيندرج أسفل كل مربع أنواع المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء.

	اختبار كمي	اختبار كفي
اختبار السوق	فيديو تعريف	أدوات تسويقية
اختبار المنتج	اختبار أ/ب	نموذج ورقي نموذج ثلاثي الأبعاد

MVP كالتالي:

1. أنواع بهدف تسويق كفي:

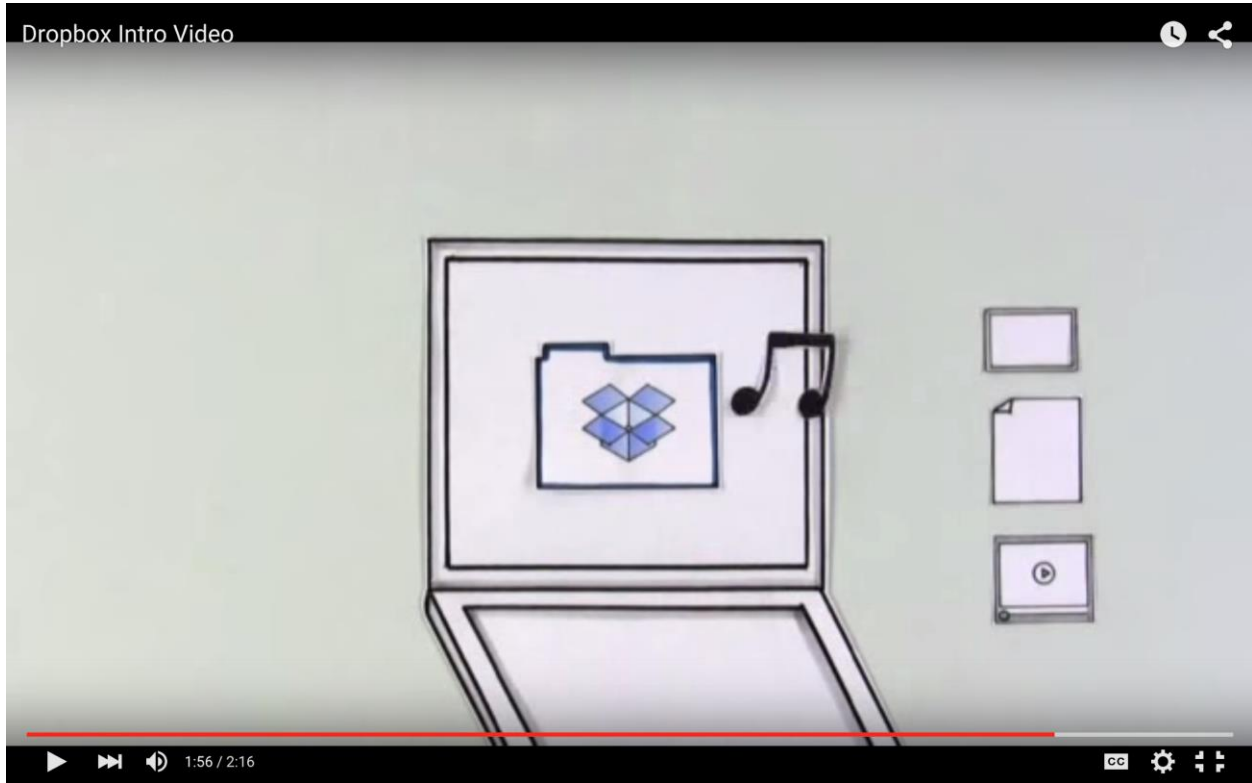
## a. الأدوات التسويقية:

- يضم هذا العنصر أدوات متعددة هدفها الرئيسي التسويق للمنتج.
- يستخدم هذا النوع لمعرفة ما أن كانت فوائد المنتج المعروضة تجذب العميل أم لا.
- تشمل الأدوات التسويقية عمل دعاية إعلامية على المجالات أو القنوات التلفزيونية أو الإذاعية.

## 2. هدف تسويقي كمي:

### a. فيديو الشرح:

- فيديو قصير يشرح ما يفعله منتجك، والسبب الذي يدفع الناس إلى شرائه.
- غالبا ما يكون مدته ٤٥-٩٠ ثانية.
- يستخدم لاختبار تفاعل العملاء مع المنتج / الخدمة المعروضة.
- مثال: **dropbox** وهو نظام إلكتروني لتنظيم الملفات، استخدم مؤسسه فيديو الشرح كوسيلة لاختبار فكرته وحاز الفيديو على مشاهدة عالية تخطت الـ ٧٠,٠٠٠ مشاهدة في خلال ٢٤ ساعة.



\*\* الصورة هي لقطة من فيديو الشرح لشركة dropbox

b. صفحة دعائية:

- عمل صفحة على مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وانستجرام للدعاية عن الفكرة.
- يستخدم أيضا لاختبار تفاعل العملاء مع المنتج أو الخدمة.

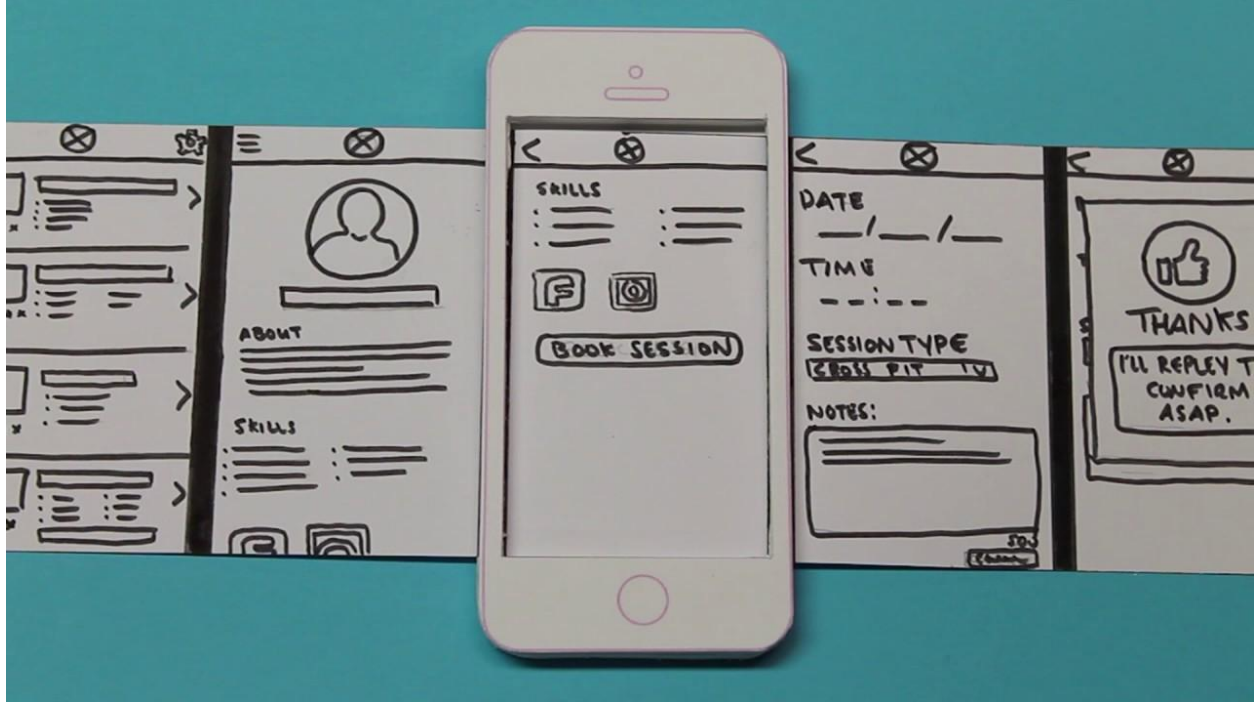


\*\* مثال لأحد الشركات الناشئة التي استخدمت وسيلة الصفحة الدعائية.

3. هدف كفي للمنتج: يركز على اختبارات للمنتج بأشكاله المختلفة.

a. نماذج أولية ورقية:

- عمل رسم تخطيطي بسيط على الورق أو عمل قصاصات لعمل المنتج / الخدمة.
- يساعد النموذج على تصور تجربة المستخدم.
- عمل النموذج سهل وغير مكلف، ومن الممكن تعديله بسهولة وسرعة.
- يحتاج النموذج القليل جدا من التوضيح، أو عدم التوضيح تماما.
- مثال على ذلك في الصورة:



\*\*الصورة تعبر عن "النموذج الورقي". كل ورقة تعبر عن صفحة في التطبيق الهاتفي.

#### b. نموذج ثلاثي الأبعاد:

- يشبه النموذج الورقي ولكنه أكثر تطوراً وتأثيراً، ولكنه أكثر تكلفة أيضاً.
- تستخدم أدوات أخرى بجانب الورق لعرض النموذج، كالبلستيك والمعادن.
- هذا النوع مهم للشركات التي تقوم ببناء منتج يجب تصنيعه.
- مثال على ذلك في الصورة، وهي صورة لحذاء قبل القيام بصناعته لاختبار آراء المستخدمين اتجاهه.



وجب التنويه للمشاركين أن التركيز في الخطوات التالية سيكون على النماذج الورقية.

[الخطوة الرابعة: عمل ال MVP](#)

طريقة التعلم: نشاط جماعي

المدة الزمنية: ٢٠ دقيقة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- أجهزة تصوير (من الممكن أن تكون من خلال الموبايل)
- ألواح كبيرة (flip chart)
- مقصات
- لصق
- ورق كرتون
- زجاجات ماء بلاستيك فارغة

اختيار النوع الصحيح من المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء (MVP) يعتمد على:

1. سبب إنشائه
2. الإمكانيات المتاحة
3. التكلفة المالية
4. حسابات السوق أو ظروفه

بالأخذ في الاعتبار هذه العناصر يقوم كل فريق بعمل النموذج الورقي للفكرة.

يتم منح كل فريق نصف ساعة لاستكمال عمل النموذج.

بعد الانتهاء يقوم كل فريق بعرض النموذج على باقي المشاركين.

يقوم كل فريق بعد ذلك بعمل مقابلات مع عملاء مستهدفين بنفس الطريق التي تم عمل فيها قابلات في جلسة سابقة.

يحاول الفريق جمع أكبر قدر من آراء العملاء المستهدفين.

بعد كل محاولة لجمع آراء العملاء يعود الفريق لعمل أكبر قدر ممكن من التعديلات ثم معاودة عرضه على العملاء المحتملين لإعادة نفس الدائرة، لحين الوصول إلى أكثر نتيجة تمثل الحل بشكل واضح وبسيط للعميل.

- \*\* لابد من منح المشاركين عدة أيام لتحضير واختبار المنتج المبدئي (MVP).
- \*\* لابد من مساعدة الفريق في عملية إجراء المقابلات، إن كان هذا يتطلب موافقات أو ما شابه.
- \*\* من الممكن أن يطلب فريق موارد مختلفة أو إضافية عن الأدوات المذكورة.

المعطيات / العناصر	قبل الاختبار
نوع الاختبار	نموذج ورقي
الهدف الرئيسي من الاختبار	اختبار الحل المقدم
المدة لإجراء التجربة	أسبوع
عدد التفاعل المتوقع	١٠ أشخاص
التكلفة	١٠٠٠ جنيه
النتائج	إقبال كبير على الفكرة وسهولة في فهم النموذج

الخطوة الخامسة: الثبات على ذلك أم المتابعة

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

المدة الزمنية: ٥ دقائق

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.



الاختبارات هدفها الرئيسي هو التأكد إن كان ما تم التحقق منه والتفكير فيه (وهو ما قمنا به في الوجدتين السابقتين) صحيحاً وواقعياً أم لا.

ذلك يحتم أن بعد كل اختبار لا بد من اتخاذ قرار أما الثبات على ما تم الوصول إليه، أو أن ما سبق الوصول إليه في حاجة إلى مراجعة.

يتخذ هذا القرار بمقارنة بطاقة الاختبار ما قبل إجراء الاختبار، وبطاقة الاختبار بعد إجراء الاختبار:

المعطيات / العناصر	قبل الاختبار	بعد الاختبار
نوع الاختبار	نموذج ورقي	
الهدف الرئيسي من الاختبار	اختبار الحل المقدم	
المدة لإجراء التجربة	أسبوع	أسبوع
عدد التفاعل المتوقع	١٠ أشخاص	٦ أشخاص
التكلفة	١٠٠٠ جنيه	١٢٠٠ جنيه
النتائج	إقبال كبير على الفكرة وسهولة في فهم النموذج	الإقبال لم يكن كبيراً احتياج النموذج إلى شرح من الفريق حتى يتمكن العميل من فهم النموذج

\* تعليمات للمدرب بمنح المشاركين عدة أيام لتحضير واختبار المنتج المبدئي (MVP)

#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هي أنواع النموذج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء؟
  - الأدوات التسويقية
  - فيديو الشرح
  - نماذج أولية ورقية
  - نموذج ثلاثي الأبعاد

## المخلص:

تناولت هذه الجلسة فهم المنتج ذو الحد الأدنى من مقومات البقاء بأنواعهم المختلفة وكيفية تقييم النموذج.

## وحدة الماليات والقانونيات

### أهداف الوحدة:

- تحديد التكلفة اللازمة لبداية المشروع
- تحديد المصروفات العامة
- حساب نقطة التعادل

### الجلسة الثامنة: نموذج الإيرادات

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدربين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

### أهداف التعلم:

1. تعريف نموذج الإيرادات
2. عرض أنواع نماذج الإيرادات

## المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: مقدمة نموذج الإيرادات

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

بعد القيام بعمل تجارب للمنتج المبدئي وجمع آراء العملاء حوله للوصول إلى أفضل منتج مرضي للعميل، لابد من التفكير في الطريقة التي سيدفع فيها العميل مقابل هذا المنتج.

من المهم هنا التفرقة بين تسعير المنتج والنموذج المالي للمنتج. فالأخير لا يحتوي على أرقام، بل فقط يوضح ماهية بيع المنتج، ولكن الأول يحدد سعر الوحدة المباعة من خلال عمليات حسابية مختلفة.

الخطوة الثانية: التعرف على أنواع نماذج الإيرادات

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

نموذج الإيرادات هي الطريقة المستخدمة لكسب المال من وراء الحل المقدم.

فيما يلي أبرز نماذج الإيرادات الأكثر شيوعاً:

1. بيع الأصول: وهو بيع المنتج مقابل سعر معين. مثال: شراء وجبة من مطعم ماكدونالدز.



2. رسوم الاستخدام: الدفع مقابل استخدام الخدمة لفترة معينة. مثال: حضور فيلم في دور السينما وهو الدفع مقابل تذكرة تستخدم فقط في فترة عرض الفيلم.



3. التأجير: الدفع مقابل استخدام منتج معين ثم استردادها. مثال: تأجير سيارة لفترة محدودة.

ehire

This Car at your doorstep...!  
Download eZhire App

Accent



dhs. 79/day

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



4. الاشتراك والعضوية: دفع اشتراك بشكل دوري سواء شهرياً أو سنوياً. مثال: اشتراك عضوية نادي رياضي.



5. إيرادات الإعلانات: جني المال من خلال جعل المستخدمين يعلنوا على المنصة. مثال: فيسبوك بأنها تسمح للصفحات والشركات أن تدفع مقابل عمل إعلانات لفئات مستهدفة يسمح لهم بظهور الإعلان بشكل أكبر لهذه الفئة.



#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- اذكر نوعين لنموذج الإيرادات
- استكمالاً للسؤال السابق، اذكر مثال لكل نوع منهم

#### الملخص:

تناولت هذه الجلسة أنواع نماذج الإيرادات وكيفية اختيار النموذج الأفضل للشركة.

الجلسة التاسعة: ضبط المالية الخاصة بالمشروع

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: التكلفة المالية للمشروع

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

بعد العمل على المشروع وفهم إمكانية تسويقه وبيعه، لابد من فهم كيفية إدارة الجوانب المالية.

الدراسة المالية لمشروع صغير هي الترجمة المالية لكل عناصر الدراسة الفنية لنفس المشروع. وتشتمل الدراسة المالية على العناصر التالية:

١. حساب التكلفة اللازمة لبداية المشروع.

٢. تكاليف المصروفات العامة

٣. نقطة التعادل Break Even point

الخطوة الثانية: حساب التكلفة اللازمة لبداية المشروع

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- لوحة بيضاء (flipchart)

يتم توزيع لوحة بيضاء واحدة على كل فريق.

يقوم كل فريق بتقسيم اللوحة إلى ثلاثة أعمدة رئيسية مع كتابة العناوين التالية:

1. العمود الأول: البند
2. العمود الثاني: التكلفة الشهرية
3. العمود الثالث: التكلفة السنوية

يقوم كل فريق بسرد البنود الرئيسية اللازمة لبداية المشروع.

يعد الجدول أدناه مثالاً للبنود الرئيسية لمشروع إنشاء مركز تدريب.

1. تكاليف إنشاء مقر مركز تدريب

البند	التكلفة الشهرية	التكلفة السنوية
ادوات مكتبية ومواد علمية	300	3,600
ايجار مكان	1,500	18,000
كهرباء ومياه وتليفون	400	4,800
مصروفات دعائية وتسويق	83	1,000
رسوم تراخيص	42	500
صيانة + ادوات نظافة ولوازم بوفيه	167	2,000
الاجمالي	2,492	29,900



2. تكلفة العمالة اللازمة لتشغيل المركز بالشهر:

نوع العمالة	مدة الخبرة	العدد	الأجور الشهرية
مدير المشروع	10	1	3,000
محاضرين	5	3	6,000
اداري	1	1	1,500
عامل	لا يشترط خبرة	1	1,000

تطبيق

3. تكاليف الأدوات والمعدات والآلات اللازمة لإنشاء مركز تدريب

الاصول	السعر	العمر الانتاجي
داتا شو	4,000	10
أجهزة تكييف هواء	16,000	5
الاثاث	20,000	5
3 جهاز كمبيوتر	10,000	5
الاجمالي	50,000	

تطبيق

يقوم الفريق بعد ذلك بحساب إجمالي التكلفة الشهرية ليكون هو الرقم الإلزامي لبداية المشروع. ينصح عند بداية المشروع أن يضم التكلفة اللازمة لبداية المشروع تكلفة ثلاثة أشهر على الأقل، وقد تصل لسنة، كاحتياطي نقدي يستخدم حتى يتمكن الفريق من سد أي عجز لحين أن يكون المشروع قادراً على سد كل المصروفات.

### الخطوة الثالثة: المصروفات العامة

مدة الجلسة: 5 دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

المصروفات العامة هي عبارة عن المصروفات التي تقوم على خدمة العملية الإدارية بالمنشآت ولا تنطبق لخدمة الأنشطة مثل نشاط التسويق والبيع أو الإنتاج.

تشمل المصروفات العامة :

١ . الأجرور والمرتببات والمكافآت

٢ . تكاليف صيانة

٣ . إيجارات

٤ . تكاليف تجديد تراخيص

٥ . تكاليف النقل

٦ . أقساط التأمين

٧ . تكاليف دعاية وإعلان

٨ . تكاليف الخدمات البريدية والتليفونية والكهرباء

٩ . مصروفات الانتقال وبدلات السفر

١٠ . الضرائب

وتنقسم المصروفات إلى نوعين:

1. مصروفات ثابتة: هي المصروفات المتكررة بشكل دوري كالأجرور والضرائب وكل ما ذكر في الأعلى

2. مصروفات متغيرة: هي المصروفات غير المتكررة بشكل دوري مثل شراء جهاز جديد، أو توزيع

عائد مادي إضافي لأحد العاملين كشكر على إنجازاته ومجهوداته

الخطوة الرابعة: المصروفات العامة

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

● أوراق وأقلام

لابد من أن يكون هنالك طريقة ممنهجة لحساب المصروفات بشكل شهري ليتمكن الفريق مع نهاية كل سنة حساب إن كان هناك ربح أو خسارة.

بناء على ذلك يتم عمل جدول يحتوي على المصروفات العامة للمشروع وتكلفة كل عنصر منهم في كل شهر. يستخدم الجدول أدناه مثالا على ذلك.

جدول تحديد المصاريف العامة الشهرية

الشهور البنود	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	مجموع السنة
1- الأجور والمرتبات والمكافآت	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	138,000
2- الصيانة	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	166.7	2000
3- إيجارات	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18,000
4- تسجيل وترخيص	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	41.7	500
5- تكاليف النقل	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6- أقساط التأمين	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7- تكاليف دعابة وإعلان	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3	1000
8- تكاليف الخدمات البريدية والتليفونية والكهرباء	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
9- مصروفات الانتقال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10- الضرائب	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11- مستلزمات مكتبية	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
12- تكاليف اخرى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	13,992	167,900

## الخطوة الرابعة: حساب نقطة التعادل

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

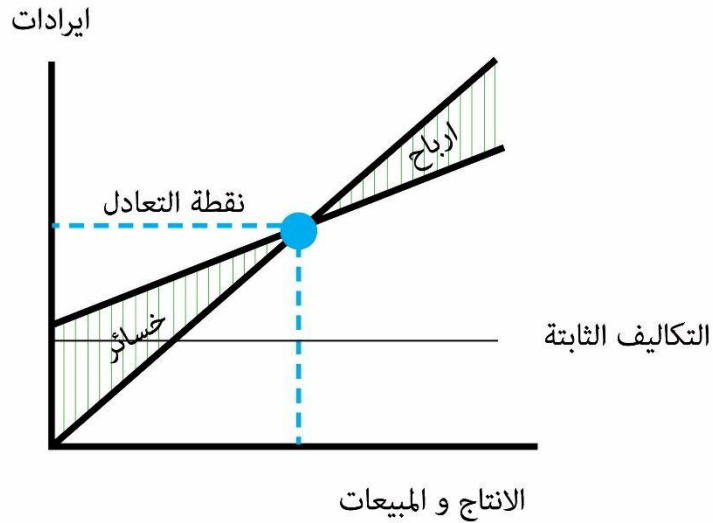
- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

يهدف أي مشروع من تحقيق ربح مع نهاية كل سنة مالية. يتمكن المشروع من بداية تحقيق أرباح فقط عند الوصول لنقطة التعادل.

نقطة التعادل هي النقطة التي يتساوى عندها إجمالي التكاليف مع إجمالي الإيرادات، بمعنى أن الربح التشغيلي عندها يكون صفر، ويكون بذلك تم استرداد رأس المال الموضع في بداية المشروع.

لحساب نقطة التعادل يتم عمل رسم بياني كما هو موضح أدناه:

- العمود الرأسي: التكاليف والإيرادات
- العمود الأفقي: عدد الوحدات المباعة
- مع نهاية كل شهر يتم إدخال إجمالي التكلفة بشكل نقط زرقاء مقابل العدد المباع من الوحدات
- مع نهاية كل شهر يتم إدخال إجمالي الدخل بشكل نقط خضراء مقابل العدد المباع من الوحدات
- مع نهاية العام يتم توصيل النقاط الزرقاء معاً والنقاط الخضراء معاً
- نقطة التقاء الخط الأزرق مع الخط الأخضر هي نقطة التعادل.
- قبل نقطة التعادل يكون الخط الأزرق فوق الخط الأخضر، وبعد نقطة التعادل يكون الخط الأخضر فوق الخط الأزرق



مثال تطبيقي على محل بيع ملابس:

التكلفة الإجمالية للمشروع = ١٠٠٠٠٠٠

التكلفة الثابتة للمحل = ١٠,٠٠٠ جنيه مصري

إيرادات المحل شهرياً = ١٠٠,٠٠٠ جنيه مصري

المبيعات الشهرية = ١٠,٠٠٠ قطعة ملابس

إذا وفقاً للأرقام المتاحة عن تكاليف وإيرادات المحل تكون نقطة المعادلة هي بعد ١٢ شهراً.

أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما أنواع المصروفات العامة؟
- عرف نقطة التعادل.

المخلص:

تناولت هذه الجلسة كيفية عمل الحسابات الأساسية لأي شركة في مستهل عملها.

الجلسة العاشرة: قانونيات تأسيس الشركات

الخلفية النظرية: هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\***جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.

المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: مقدمة الجلسة

مدة الجلسة: ٥ دقائق

## طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

### الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل

بعد أن تم العمل على الفكرة يجب الانتباه إلى أن كل دولة تضع تعريفا قانونيا للمشروعات ينقسم إلى عدة أجزاء وفقاً لحجم الشركة كرأس مال وعدد موظفين.

يُحتم ذلك على الشركة عند التأسيس أن تقدم الأوراق المطلوبة التي تثبت ملائمة الشركة مع المعايير الموضوعية.

وضع آخر تعديل بواسطة البنك المركزي المصري في عام ٢٠١٧، وهو الساري إلى الآن.

تقع أغلب الشركات الناشئة في بداية عملها تحت مسمى "المشروعات متناهية الصغر" قانونياً.

### الخطوة الثانية: التعريف القانوني للمشروعات

مدة الجلسة: ١٠ دقائق

## طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

### الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل

وفقاً لأحدث تعديل خاص بالبنك المركزي المصري لعام ٢٠١٧ بتعديل تعريف المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتصنيفها طبقاً لعدد العاملين ورأس المال كالتالي:

حجم المنشأة	رأس المال المدفوع	حجم العمالة
متناهية الصغر	أقل من خمسين ألف جنيه	أقل من ١٠ أفراد
الصغيرة	المنشآت الصناعية: من ٥٠ ألف إلى أقل من ٥ مليون جنيه	أقل من ٢٠٠ فرد
	المنشآت غير الصناعية: من ٥٠ ألف إلى أقل من ٣ مليون جنيه	
المتوسطة	المنشآت الصناعية: من ٥ مليون إلى أقل من ١٥ مليون جنيه	
	المنشآت غير الصناعية: من ٣ مليون إلى أقل من ٥ مليون جنيه	

#### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هي أنواع الشركات القانونية؟
  - متناهية الصغر
  - الصغيرة
  - المتوسطة

#### الملخص:

تناولت هذه الجلسة التعريف القانوني للشركات وفقاً لآخر ما تم تقديره من قبل البنك المركزي.

#### وحدة التنفيذ

#### أهداف الوحدة:

- تعريف نموذج الإيرادات
- عرض أنواع نماذج الإيرادات
- التعرف على الخليط التسويقي
- تطبيق الخليط التسويقي على الأفكار الريادية

- التعرف على نموذج تدفق المبيعات
- تطبيق نموذج تدفق المبيعات على الأفكار الريادية

الجلسة الحادية عشر: مبادئ التسويق والبيع

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

### أهداف التعلم:

1. التعرف على الخليط التسويقي
  2. تطبيق الخليط التسويقي على الأفكار الريادية
  3. التعرف على نموذج تدفق المبيعات
  4. تطبيق نموذج تدفق المبيعات على الأفكار الريادية
- المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: المقدمة والربط بما سبق

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

عند بداية تنفيذ الفكرة واقعياً، يجب على رائد الأعمال أو الفريق الريادي التفكير في جوانب مختلفة لجذب العميل للمنتج / الخدمة، هنا يأتي أهمية التسويق والبيع. ستتطرق الخطوتين التاليتين إلى نموذجين رئيسيين للتسويق والبيع وهما: التسويق - نموذج الخليط التسويقي  
البيع - نموذج تدفق المبيعات



## الخطوة الثانية: تعريف نموذج الخليط التسويقي

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

الخليط التسويقي هو مجموعة إجراءات وخطوات تستخدم من قبل الشركة الريادية للترويج للمنتج/الخدمة في السوق.

يحتوي الخليط التسويقي على ٤ عناصر رئيسية هم:

1. المنتج: المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة للعميل.
2. السعر: المبلغ المطلوب دفعه من قبل العميل مقابل المنتج أو الخدمة.
3. المكان: المكان الذي سيتعامل فيه العميل مع المنتج / الخدمة.
4. الترويج: طرق الإعلان عن المنتج / الخدمة للعميل.



\*\*تم عمل تحديث للنموذج ليضم ٣ عناصر إضافية ليسوا في نطاق حديثنا في المرحلة الحالية.

العناصر الإضافية هم: الناس - النظام - الدلائل المادية

## الخطوة الثالثة: استخدام الخليط التسويقي كشركة ريادية

مدة الجلسة: ١٠ دقائق

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام

في ريادة الأعمال ومع بداية الترويج للمنتج / الخدمة، لابد من أن يفكر الفريق الريادي في كل عنصر من عناصر الخليط التسويقي والتأكد من ملائمة للعميل المستهدف ليكون التسويق للمنتج / الخدمة فعال. للتأكد من ملائمة الخليط التسويقي للعميل المستهدف، لابد من أن يقوم كل فريق بالإجابة على الأسئلة التالية وفقاً لما تم معرفته عن العميل في الجلسات السابقة:

\*\* يقوم الفريق بمليء الإجابات بأنفسهم، ليس من خلال عمل مقابلات للعميل

\*\* لا يوجد إلزام للإجابة على كل الأسئلة حينئذ حيث من الممكن أن تستلزم بعض الأسئلة التفكير بشكل أعمال وعمل بحث عنه.

\*\* تم استخدام مثال محل الملابس.

السؤال	الجواب
المنتج	
ما هي مواصفات المنتج؟	ملابس للشباب بنين وبنات
ما هي المشكلة التي يقوم المنتج / الخدمة على حلها؟	توفير أشكال متنوعة من الملابس بسعر مناسب
ما هي المميزات المتوفرة في المنتج / الخدمة؟	سعر مناسب، خامة جيدة
هل هذه المواصفات والمميزات مرضية للعميل وتستطيع تشجيعه على الدفع؟	نعم
السعر	

هل السعر مناسب للعميل وفي حدود إمكانياته؟	نعم
كيف يختلف السعر المحدد عن سعر المنافسين؟	أقل في التكلفة
<b>الترويج</b>	
ما هي طرق تعريف المنتج / الخدمة للعميل؟	من خلال السوشيال ميديا
هل ستقوم بعمل عروض لتشجيع العميل على شراء المنتج / الخدمة؟	سيكون هناك عرض خاص بأول شهر من الافتتاح
<b>المكان</b>	
هل مكان شراء المنتج/الخدمة مناسب للعميل؟	نعم سهل الوصول إليه
هل هناك أي عقبات أو صعوبات للوصول للمكان؟	لا يوجد
هل المكان تم تجهيزه بشكل مناسب للعميل؟	نعم

### الخطوة الثالثة: تعريف نموذج تدفق المبيعات

مدة الجلسة: 5 دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام
- يتم الشرح باستخدام العرض من خلال الكمبيوتر (powerpoint)
- في حالة عدم إتاحة أو وجود عطل في الكمبيوتر يستخدم لوحة بيضاء (flipchart) أو السبورة (في حالة تواجدها) كبديل.

نموذج تدفق المبيعات هو الطريق الذي يتبعه كل عميل عند التعامل مع المنتج أو الخدمة. ينتهي العميل في هذا الطريق إما ليدفع مقابل المنتج / الخدمة أو أن يصرف نظره عن الأمر.

يقوم النموذج على أربع محاور رئيسية:

1. الوعي: هو أول معرفة للعميل بالمنتج أو الخدمة

2. الاهتمام: أن يقوم العميل بإعطاء ملامح رغبة لشراء المنتج أو الدفع مقابل الخدمة
3. القرار: التفكير النهائي إما إجراء عملية الشراء أو تأجيلها
4. الفعل: قيام العميل بفعل الشراء والدفع مقابل المنتج أو الخدمة

الخطوة الرابعة: استخدام نموذج تدفق المبيعات كشركة ريادية

مدة الجلسة: ١٠ دقائق

طريقة التعلم: نشاط جماعي

الأدوات المستخدمة:

- أوراق وأقلام

عدم اتمام عملية الشراء أو الدفع من قبل العميل يُحتم مراجعة الخطوات الثلاثة الأولية.  
\*\* يتم تشجيع المشاركين لإضافة أسئلة من قبلهم تساعد على الطلوع بالنموذج بأكبر إفادة.

1. الوعي:

- a. هل هنالك حملات كافية للوعي بالمنتج / الخدمة؟
- b. هل العميل المستهدف يستخدم المنصات المستخدمة للوعي بالمنتج / الخدمة؟

2. الاهتمام:

- a. هل للعميل اهتمامات أخرى مشابهة للمنتج / الخدمة المقدمة؟
- b. ما الذي يميز منتجك / خدمتك ليجعل عميلك يميل لاختيارك دوناً عن كل الاهتمامات الأخرى؟

3. القرار:

- a. هل هناك فارق كبير بين أعداد العملاء الذين يحدث لهم وعي والذين يصلون لمرحلة اتخاذ قرار؟

- b. ما سبب هذا الفارق الكبير وبالتالي ما التغييرات المطلوبة لتقليل هذا الفارق؟

4. الفعل:

- a. ما هي العناصر في المنتج/الخدمة التي تجذب العميل للدفع؟
- b. هل مطلوب إضافة خصائص جديدة للمنتج أو للخدمة لزيادة عدد المشترين؟

### أسئلة التلخيص والمراجعة:

- ما هي الأربع عناصر الرئيسية لنموذج الخليط التسويقي؟
  - المنتج
  - السعر
  - المكان
  - الترويج
- عرف مراحل تدفق المبيعات؟
  - الوعي
  - الاهتمام
  - القرار
  - الفعل

### الملخص:

تناولت هذه الجلسة نموذج لتسويق المنتج/الخدمة مع نموذج لبيع المنتج / الخدمة.

### الجلسة الثانية عشر: تمويل المشاريع الناشئة

**الخلفية النظرية:** هذه الجلسة مستوحاة من كتاب "منحنى تطوير الشركات الناشئة" للدكتور دوناتاس يونيكاس، وهو مرجع رئيسي في مجال ريادة الأعمال والشركات الناشئة.

**\*\*جزء الخلفية النظرية موجه للمدرين كمرجعية علمية لاكتساب المزيد من المعرفة حول موضوع الجلسة ولا يلزم مشاركتها أثناء الجلسة للمشاركين.**

### أهداف التعلم:

1. التعرف على مؤسسات المشروعات الصغيرة
2. كيفية تقديم مقترحات مشاريع
3. التعرف على أسباب رفض المشاريع

## المهارات الضمنية: المشاركة - احترام التنوع - التفكير النقدي

الخطوة الأولى: التعرف على مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

١. يبدأ المدرب بتذكير المشاركين بالخطوة الأولى في الدراسة المالية وهي حساب جملة التكلفة اللازمة لبداية المشروع، ثم يوجه إليهم السؤال التالي:  
ماذا لو أن هذا المبلغ غير متوافر كله أو جزء منه، ماهي مصادر الحصول على المبلغ اللازم لك لاستكمال المبلغ المطلوب لبداية المشروع؟
٢. يقوم المدرب بتسجيل الإجابات على اللوحة تحت عنوان مصادر التمويل.
٣. يقوم المدرب بتكوين مجموعات عمل من المتدربين وتوزيع المصادر على المجموعات وطلب كتابة مميزات وعيوب كل مصدر.
٤. تقوم كل مجموعة بعرض نتائجها ومناقشتها، ويقوم المدرب بعرض جدول مصادر التمويل الممكنة للمشروعات الصغيرة وعيوب ومميزات كل منها.

الخطوة الثانية: كيفية تقديم مقترحات مشاريع

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

- انتقل إلى إعطاء إرشادات ونصائح عامة عن كيفية الوصول إلى مؤسسات تمويل المشروعات الصغيرة للشباب وأهمية إعداد مشروع جيد قبل طلب التمويل. تذكر أن جهات التمويل تمول مشروع/ نشاط ولا تمول أشخاص فيجب أن تقوم بإعداد مشروع جيد مع مراعاة ما يلي: (٢٠ دقيقة)
- عند وصولك يجب أن تحضر كل الأوراق المطلوبة للحصول على قرض مع معلومات كاملة وكذلك الوثائق.

- الحصول على موعد مسبق. اجعل صيغة خطة العمل الخاصة بمشروعك ملائمة لنوع مؤسسة الإقراض التي ستلتقي بها.
- اعرف كل تفصيله من تفاصيل " خطة العمل " الخاصة بك.
- لا تُقيد نفسك بمؤسسة إقراض واحدة بل اعمل بحثا عن كافة خيارات الإقراض في مجالك بما في ذلك الشروط والأحكام.
- مراجعة خطة العمل الخاصة بمشروعك والتأكد من أنها تحتوي على بيان قوي بالأهداف القابلة للتحقيق.
- يجب أن يكون عندك عرض منظم وكن جاهزاً لإجابة أي سؤال يوجه إليك.
- اسأل مسؤول القروض عن الوقت الذي سيتم فيه الإجابة على طلبك.

### الخطوة الثالثة: أسباب رفض المؤسسات الدولية من تمويل المشروعات الصغيرة

مدة الجلسة: ٥ دقائق

طريقة التعلم: الشرح والمناقشة

على لوحة بيضاء ناقش مع الشباب أهم الأسباب التي تدعو مؤسسات التمويل إلى الإحجام عن تمويل المشروعات الصغيرة للشباب. ( ١٠ دقائق )

إبدا في عرض أهم هذه الأسباب التي تمنع المؤسسات المالية من تمويل مشروعات الشباب وهي: ( ١٠ دقائق )

- عدم توافر أي أوراق أو مستندات توضح مدى الثقة في المشروع.
- الضمانات المقدمة غير كافية.
- عدم توفر الخبرة الكافية في مجال العمل.
- خطة عمل ضعيفة.
- فكرة مشروع ذات خطورة عالية وغير مدروسة بشكل وافي.
- استثمارات شخصية غير كافية.

- لا توجد إشارة إلى معرفة أو مهارات أو خبرة لإدارة المشروع.
- عدم توفر معلومات كافية عن حال السوق.
- عدم إظهار الثقة بالنفس أو الالتزام أو لا يوجد أهداف معقولة.
- هناك تحفظات بشأن قدرتك على التسديد.

مصادر تعليمية إضافية:

في الأدنى ثلاثة قنوات تعليمية عربية عن ريادة الأعمال:

1. [إعمل بيزنس: https://www.youtube.com/channel/UCS78Gvmyt1D44Nn-X2kSiPA](https://www.youtube.com/channel/UCS78Gvmyt1D44Nn-X2kSiPA)

2. [إتعلم: https://www.youtube.com/watch?v=2fkKnudJrmY&list=PLqGEgt\\_8f5gRFeHG8eIDntu2BKQYmiV\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=2fkKnudJrmY&list=PLqGEgt_8f5gRFeHG8eIDntu2BKQYmiV_Y)

[https://www.youtube.com/watch?v=2fkKnudJrmY&list=PLqGEgt\\_8f5gRFeHG8eIDntu2BKQYmiV\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=2fkKnudJrmY&list=PLqGEgt_8f5gRFeHG8eIDntu2BKQYmiV_Y)

3. [أكاديمية التحرير: https://www.youtube.com/watch?v=YBdXun0sT0I&list=PLBei6dkcMIV-smLf7KQGIf8mu0n\\_B9e9Q](https://www.youtube.com/watch?v=YBdXun0sT0I&list=PLBei6dkcMIV-smLf7KQGIf8mu0n_B9e9Q)

[smLf7KQGIf8mu0n\\_B9e9Q](https://www.youtube.com/watch?v=YBdXun0sT0I&list=PLBei6dkcMIV-smLf7KQGIf8mu0n_B9e9Q)

إعادة عرض ورقة عمل مقابلات العميل: (المرفقات)

تفاصيل العميل
رقم الهاتف: (للقدرة على التواصل مع العميل مرة أخرى عند اللزوم)
السن: (لتصنيف العملاء حسب السن ومعرفة السن الأكثر ملاءمة واحتياجا للحل المقدم)
النوع: (لمعرفة إن كان هنالك نوع أكثر انجذابا للحل عن النوع الأخر أم لا)
الوظيفة / الدراسة: (لتصنيف العملاء حسب الوظيفة)
المحافظة: (لمعرفة المحافظة الأكثر احتياجا للحل)
المنطقة: (يساعد ذلك على تحديد المستوى المعيشي للعميل)
أسئلة المشاكل



مثال: ما أكبر التحديات التي تواجهونها؟
أسئلة المكاسب
مثال: ما الذي ترغب في وجوده في المنتج / الخدمة الجديدة؟

جدول تقييم المخاطر:

التقييم (عالي / متوسط / منخفض)	المخاطر

جدول تحليل البيئة المحيطة:

الجانب القانوني	الجانب الاقتصادي	الجانب الاجتماعي	الجانب التكنولوجي



