

# تصميم نموذج العمل الاجتماعي

دليل إجرائي يستخدم لتصميم نموذج العمل الاجتماعي الذي يوضح كيف تقوم الشركة الاجتماعية أو المنظمة غير الربحية بابتكار القيمة للمستفيدين، وتقديمها لهم، وكيف تخطط لاستدامتها.

اسم الدليل	تصميم نموذج العمل الاجتماعي
الإعداد العلمي	مؤسسة مبرة الكوهجي
رقم الإصدار	الأول
تاريخ الإصدار	2024

جميع الحقوق محفوظة

## جدول المحتويات

مقدمة	4	مدخل إلى نموذج العمل الاجتماعي	5
رسالة العمل الاجتماعي Mission Statement	01 16	ابتكار القيمة Creating Value	02 22
تقديم القيمة Delivering Value	03 35	استرداد القيمة واستدامتها Capturing Value	04 45
أمثلة لنماذج عمل اجتماعية	55	الخاتمة	58
		المراجع	62

## مقدمة

شهد عالم الأعمال في العقود الأخيرة تحولاً عميقاً مع ظهور نمط جديد من الأعمال التجارية، فإلى جانب المؤسسات غير الربحية، والتي تندرج تحت مظلة العمل الخيري، وتقدم الخدمات لشرائح المجتمع دون مقابل، ظهر نوع جديد من الشركات التي تعطي الأولوية لصنع لأثر اجتماعي، إلى جانب العائدات المالية. حيث ينطلق هذا النمط من الشركات من التحديات الاجتماعية الملحة، للعمل على تصميم حلول على شكل منتجات أو خدمات أو منصات، ليجري بعدها التخطيط من أجل تشغيل تلك الشركات بطريقة مستدامة مالياً. ويعكس ظهور مفهوم الشركات الاجتماعية الاعتراف المتزايد بأن الشركات لديها دور حاسم وجوهري، لتلعبه في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية الملحة. ورغم أن مفهوم الشركات الاجتماعية لم يعد جديداً، ولكن أهميته تزايدت مع تزايد حدة التحديات الاجتماعية. كما ساعد تطور التكنولوجيا الرقمية على ظهور مفاهيم ترتبط بتصميم حلول رقمية، تساهم في مواجهة التحديات الاجتماعية، كالابتكار الاجتماعي الرقمي، مما مكن رواد الأعمال الاجتماعيين من الوصول إلى حلول أكثر جدوى، وتوسيع نطاق أثرهم، وتعزيز كفاءة عملهم.

الأفكار العظيمة وحدها ليست كافية من أجل تأسيس شركات اجتماعية، أو مشروعات ريادية اجتماعية، تحقق الربح والنمو وتصنع الأثر. فحتى منهجيات الابتكار وتصميم الحلول المرتكزة حول الإنسان، واختبار هذه الحلول والتحقق من فاعليتها، لا يمكن أن يضمن لنا تأسيس شركة اجتماعية تحقق الربح والاستدامة والنمو، إذ لا بد من اختبار قدرة تلك الفكرة على توليد الإيرادات، وتحقيق الربح، وصنع الأثر، من خلال تصميم نموذج العمل الاجتماعي، الذي يضمن لمؤسسي الشركات الاجتماعية تحقيق الربح والنمو وصنع الأثر.

يستهدف هذا الدليل مجالس الأمناء، وإدارة المؤسسات ذات النشاط الاجتماعي بشقيه الربحي، وغير الربحي، والتي يرتبط عملها بالجهات المانحة، ومؤسسي الشركات الاجتماعية. إذ يتضمن الدليل في قسمه الأول التعريف بمفهوم نموذج العمل الاجتماعي، وأنواع نماذج العمل الاجتماعية، وأشكال ارتباطها بالأثر الاجتماعي. فيما يفرد الدليل ما تبقى من أقسامه لمراحل تصميم نموذج العمل الاجتماعي، والتي تبدأ بتحديد رسالة المؤسسة أو الشركة الاجتماعية، ثم ابتكار القيمة، التي ستقدم للمستفيدين، ثم كيفية تقديم تلك القيمة للمستفيدين، وتختتم مراحل تصميم نموذج العمل الاجتماعي بمرحلة التخطيط لاسترداد القيمة واستدامتها، وهي المرحلة الأكثر أهمية لتحقيق النمو والاستدامة والأثر. وينتهي الدليل ببعض التوصيات للتحقق من فاعلية نموذج العمل الاجتماعي، ومراجعته من حين لآخر، من أجل ضمان استمرار نجاح عمل المؤسسات غير الربحية، والشركة الاجتماعية، وذلك من خلال الأمثلة، وأوراق العمل، وقوائم التحقق.



مدخل إلى

# نموذج العمل الاجتماعي

## أولاً: مفهوم نموذج العمل الاجتماعي

غالباً ما يعتقد الناس أن نموذج العمل ليس أكثر من شرح لكيفية توليد الشركة الأموال. ببساطة «التكاليف مقابل الإيرادات»، ولكن «نموذج العمل» هو مفهوم أوسع من ذلك بكثير. في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، قدم أليكس أوسترفالدر تعريفاً لـ «نموذج العمل» الذي اتفق عليه الممارسون، والذي لا يزال منتشرًا على نطاق واسع حتى اليوم، بعد عقدين من الزمن. فقد وصف نموذج العمل بأنه: «**الأساس المنطقي الذي يوضح كيف تقوم المؤسسة أو الشركة بابتكار القيمة للعميل، وتقديمها له، والتخطيط لاستردادها واستدامتها**». ويوضح لنا التعريف أن لمفهوم «القيمة» دوراً رئيسياً في نموذج العمل، في حين نرى (نموذج الإيرادات)، الذي يُطلق عليه أحياناً «استرداد القيمة» ليس سوى عنصر واحد من عناصر نموذج العمل.

**لم تتوقف** مساهمة أليكس أوسترفالدر في مجال نمذجة الأعمال وتصميم الأعمال عند هذا الحد، فقد طور في عام 2008 قالب لوحة تصميم نموذج العمل (Business Model Canva) المكون من صفحة واحدة، والتي تشكل تمثيلاً مرئياً لنموذج عمل الشركة. وتصف الطريقة التي تبتكر بها الشركة القيمة، وتقدمها وتستردها عليها. واستناداً إلى اللغة المرئية، كانت اللوحة تتيح لأي شخص فهم الركائز والمكونات الرئيسية لنموذج عمل معين. وكانت أداة جيدة لوصف نماذج الأعمال الجديدة أو الحالية، ودراسة نماذج المنافسين، وتقديم أفكار الأعمال إلى أصحاب المصلحة الخارجيين بطريقة سريعة وفعالة. ومنذ عام 2008 انتشرت مئات الإصدارات للوحة نموذج العمل، ولكن الممارسين لاحظوا أن مخطط نموذج العمل كان أداة عظيمة لوصف المنظمات ذات التوجه الربحي، ولكنه لم ينجح في تسليط الضوء على المكونات الرئيسية لنماذج الأعمال الاجتماعية غير الربحية، ونماذج الأعمال الربحية ذات الأثر الاجتماعي.

**مع مرور الوقت** بدأت العديد من المؤسسات العمل على تطوير نموذج عمل يراعي استخدام جميع المكونات الضرورية اللازمة، لتحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية، ليستخدم في تصميم نموذج عمل للشركات الاجتماعية.

**يعرف (نموذج العمل الاجتماعي Social Business Model) بأنه:** الأساس المنطقي الذي تعمل عليه الشركة الاجتماعية، أو مشروعات الريادة الاجتماعية، والذي يصف الأسلوب الذي تتبعه الشركة الاجتماعية، لابتكار قيمة ما للمستفيدين، وتقديمها لهم، والاستفادة منها. ويمثل نموذج العمل النظرية التي يجب على الفريق الإداري أن يحولها إلى واقع عبر تصميم منتج أو خدمة، وتحديد الموارد، وتحديد الأنشطة المطلوبة، لتصميم المنتج أو الخدمة، وتقديمها لشرائح المستفيدين المستهدفين، وبناء العلاقة معهم في ذلك السوق، وتحديد العائد المالي، والأثر الاجتماعي المتوقع.

خطة العمل	نموذج العمل
تعد بمنزلة خطة مشروع بناء المنزل، وتنظيم العمل داخله بعد استكمالها	تعد بمنزلة الرسم الهندسي المعماري للمنزل الذي يوضح الشكل المتوقع له
الخطة التي نرسمها لتحقيق مشروع ما، أو تنفيذ عملياته	النظرة المستقبلية لشكل المشروع أو الشركة الاجتماعية
تركز على الجداول الزمنية، والمهام	لا يركز على الجداول الزمنية، والمهام

**ويعد تصميم** نموذج العمل لأي مشروع ريادي اجتماعي أو شركة اجتماعية، الخطوة الرئيسية الأولى من أجل بناء خطة عمل فعالة، يبنى من خلالها المشروع أو الشركة. وقد تتبع الشركة الاجتماعية نموذج عمل واحد فقط، أو قد تتبع أكثر من نموذج عمل، وذلك عندما يكون لديها أكثر من منتج أو أكثر من خدمة، ويكون لكل منتج أو خدمة خصوصيته من حيث التصميم، والبيع، والشريحة المستهدفة من المستفيدين. ويركز نموذج العمل في تصميمه على الطريقة التي سيصمم فيها المنتج أو الخدمة، ويوصل إلى المستفيدين، وتحدد آلية الحصول في مقابل ذلك على الأرباح المالية، ويحقق الأثر الاجتماعي المطلوب.

**هناك نوعان أساسيان للمؤسسات الاجتماعية وهما:**

- **الشركات الربحية الاجتماعية:** وهي الشركات التي تعطي الأولوية للأثر الاجتماعي في الوقت الذي تسعى فيه لتحقيق الربحية والاستدامة المالية.
- **المنظمات الخيرية وغير الربحية:** وهي مجموعات العمل التي لا تستهدف الربح، يتمحور عملها حول طائفة من الخدمات والوظائف الإنسانية، لتحسين حياة شرائح معينة من أفراد المجتمع.

ويندرج تحت كل نوع من هذين النوعين العديد من الأشكال التنظيمية في مجال العمل الاجتماعي. والتركيز في تصميم نماذج الأعمال الاجتماعية على الجوانب الثلاثة التالية:

كيف تُبتكر القيمة للمستفيدين؟	كيف تُقدم القيمة للمستفيدين؟	كيف تسترد وتستدام القيمة؟
كيف يمكن لنموذج العمل الاجتماعي أن يساعد على تصميم قيمة مبتكرة من خلال منتج أو خدمة أو نظام يلبي حاجة معينة لشريحة من المستفيدين؟	كيف يمكن لنموذج العمل الاجتماعي أن يساعد على تصميم سلسلة القيمة أو أنظمة البيع والتوزيع، من أجل أن ييسر الوصول إلى منتج أو خدمة ما، أو يسهل استخدام منصة ما لشريحة من المستفيدين؟	كيف يمكن لنموذج العمل الاجتماعي أن يساعد على تصميم محركات الإيرادات والأسعار وهيكل التكاليف، من أجل أن تجعل منتجاً أو خدمة أو منصة متاحة بأسعار معقولة أكثر لشريحة من المستفيدين؟

غالباً ما يؤسس الشركات الاجتماعية أشخاص متحمسون لإحداث فرق، في كثير من الأحيان لا يكون «العمل» الفعلي هو ما يأسر خيالهم، بل الأثر الذي سيحدثه على القضايا الاجتماعية أو البيئية، التي يسعون إلى معالجتها. إن فهم نموذج العمل الخاص بالشركة الاجتماعية يمكن أن يكون له فائدتان رئيسيتان:

1. **يمكن أن يساعدنا على فهم** العناصر الأساسية لمفهوم شركتنا وتصميمها وتوضيحها ومناقشتها.
2. **يمكن أن يساعدنا على اختبار فكرة المشروع،** حتى نتأكد من معرفة ما إذا كان ما نؤمن به بشغف حول تلك الفكرة قابلاً للتطبيق أم لا.

**إن فهم** نماذج الأعمال وإمكاناتها فيما يتعلق بتصميم الشركات الاجتماعية يمكن أن يساعدنا على تجنب بعض المخاطر وزيادة احتمال أن تصبح المزيد من الشركات الاجتماعية قابلة للحياة ومستدامة، سواء من الناحية المالية أو من حيث أثرها الاجتماعي. كما إن إدارة شركة اجتماعية لا تقتصر فقط على إضافة مهارات العمل إلى عالم الأثر الاجتماعي والإثارة. ويتطلب تحقيق التوازن بين رسالة اجتماعية (أو بيئية أو ثقافية أو اقتصادية) مع نية العمل التجاري ذي العوائد المالية، إدارة العمل بمزيج من المهارات أكبر من مجموع كل مجموعة من المهارات وحدها.

**علاوة على ذلك** فإن معالجة الأثر الاجتماعي داخل العمليات التجارية لا تكون بالضرورة محايدة من حيث التكلفة، لذلك يجب أن تراعى كل من المهارات اللازمة لتحقيق الأثر الاجتماعي، والتكاليف التي ينطوي عليها القيام بذلك عند تصميم نموذج عمل قابل للتطبيق ومستدام. فعلى سبيل المثال: إذا كنت تركز على نتائج التوظيف بين الأشخاص الذين سبق لهم أن عانوا من البطالة طويلة الأمد، فأنت بحاجة إلى أن تكون على دراية كاملة بالآثار المترتبة على نموذج العمل لدعم وتدريب الأشخاص الذين ربما لم يعملوا لبعض الوقت. قد تكون هناك آثار على التكلفة، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأنشطة الرئيسية وعلاقات المستفيدين والموارد الرئيسية.

**علاوة على ذلك** قد تحتاج إلى استكشاف خيارات للوصول إلى الدخل غير التجاري، لدفع تكاليف الدعم الإضافي اللازم لضمان قدرة الموظفين على المشاركة بنحو مستدام في القوى العاملة مع مرور الوقت.



فقد لا تغطي أرباح الشركة في الواقع الأجور اللازمة لدفع تكاليف عمال الدعم، لكن هذا لا يعني أنه لا يمكن تطوير نموذج عمل قابل للتطبيق. كل ما في الأمر أننا بحاجة إلى إدراك أن الشركات الاجتماعية لديها نماذج أعمال يمكن أن تكون مختلفة قليلاً عن الأعمال التجارية العادية، فالشركات الاجتماعية في الواقع هي أعمال غير عادية.

## ثانياً: أنواع نماذج العمل الاجتماعية

هناك العديد من الأشكال للشركات الاجتماعية في جميع أنحاء العالم، ويحدث كل نوع منها الأثر الإيجابي بطرق مختلفة. فكل شركة اجتماعية لديها رسالتها الخاصة، وقيمتها المحددة التي تقدمها للمستفيدين، والأهم من ذلك لها نموذج عمل قوي، ولكن ليس من السهل دائماً أن نفهم كيف تمكنت كل واحدة من هذه الشركات من تصميم القيمة وتقديمها واستردادها. من خلال بحث (Business Model Zoo)، وهو مشروع طورته (Cass Business School) حدد الدكتور بادن فولر وفريقه أربعة أشكال رئيسية لنماذج تطوير الأعمال: نموذج المنتج، ونموذج الحل، ونموذج التوفيق، والنموذج متعدد الجوانب. عادةً ما تندرج أي شركة ناشئة أو مؤسسة، بما في ذلك الشركات الاجتماعية بنوعيه الربحي، وغير الربحي، ضمن واحدة (أو مجموعة) من هذه الفئات.

تنقسم نماذج العمل الاجتماعية بنوعيه الربحي، وغير الربحي إلى الأنواع التالية:

  
**النموذج متعدد الجوانب**  
Multisided Model

  
**نموذج التوفيق**  
Matchmaking Model

  
**نموذج الحل**  
Solution Model

  
**نموذج المنتج**  
Product Model

**1 نموذج المنتج / Product Model:** وهو النوع الأبسط للفهم. تباع الشركات التي تستخدم نموذج المنتج (أو تؤجر) منتجات/ خدمات موحدة لشريحة من المستفيدين، وتحصل على أموال في المقابل. قد يكون هؤلاء المستفيدون أفراداً (B2C) أو شركات أخرى (B2B) دون أن يتغير المنطق. عندما يتعلق الأمر بالشركات الاجتماعية، فإن الشركات التي تختار نموذج المنتج تباع أو تؤجر مباشرة إلى المستفيدين. وبعبارة أخرى: العملاء والمستفيدون هم ذاتهم. ولهذا السبب يُطلق على هذا النموذج أيضاً في كثير من الأحيان اسم «نموذج المستفيد كعميل». في هذا السيناريو المستفيدون إما يشترون/ يستأجرون منتجاً، أو يشترون خدمة لمرة واحدة، أو يشتركون للوصول بنحو متكرر إلى خدمة مستمرة.

**2 نموذج الحل / Solution Model:** قد يبدو نموذج الحل مشابهاً للنموذج السابق الذي ناقشناه، على الرغم من أنه يختلف عنه جذرياً. في واقع الأمر تباع الشركة الاجتماعية في هذا النموذج مباشرة للعملاء النهائيين. ومع ذلك فهي تفعل ذلك من خلال تقديم منتجات/ خدمات مخصصة، بدلاً من المنتجات/ الخدمات الموحدة. ففي نموذج الحل تطور الشركة منتجاً/ خدمة مع كل عميل، ومن أجله. ويتطلب ذلك التعامل مع العملاء أولاً، لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم التي لم تلبّ. وبعد تحديدها يبدأ العمل على تصميم القيمة المقدمة التي تليها. ونجد هذا النوع من نماذج الأعمال في شركات ريادة الأعمال الاجتماعية (social entrepreneurship).

**3 نموذج التوفيق / Matchmaking Model:** في هذا النموذج تربط الشركة عادةً مجموعات متكاملة من المستفيدين والبائعين. وبعبارة أخرى: فإنه يساعد على مطابقة الطلب والعرض. عند اعتماد هذا النموذج، فإن القيمة التي تقدمها الشركة تكون معاملات. إن تسهيل مثل هذه العمليات ليس بالأمر السهل دائماً. في واقع الأمر يتعين على الشركة إنشاء منصة مادية أو رقمية (أي «السوق») والتأكد من أن كلا القطاعين يجتمعان هناك في الوقت نفسه. وعادةً ما تستفيد من القيمة التي تصمم عن طريق فرض رسوم على كل معاملة. عند تطبيقها على القطاع الاجتماعي، يمكن أن تصبح نماذج التوفيق أكثر صعوبة بعض الشيء. **فهناك فئتان فرعيتان رئيسيتان ضمن هذه المجموعة:**

- «نموذج وسيط السوق»، حيث تربط الشركة المستفيدين فعلياً بالأسواق المهتمة بمنتجاتهم/ خدماتهم، وتعمل إما وسيطاً أو بائعاً جديداً.
- «المنصة نموذج وسيط»، حيث تربط المنصات عبر الإنترنت بين قطاعين متكاملين (أي المشتريين والبائعين، وجامعي التبرعات والمانحين، وما إلى ذلك).

4

**النموذج متعدد الجوانب / Multisided Model:** في هذا النموذج تقدم الشركة عروض قيمة متنوعة (منتجات، خدمات، حلول) لقطاعات مختلفة. ويمكن للنموذج متعدد الجوانب أن يتخذ أشكالاً مختلفة في الشركات الاجتماعية. وفيما يلي أهم أشكال هذا النموذج:

- **منصات التمويل الأصغر:** تعمل منصات مثل (Kiva) على ربط المقرضين (الذين يرغبون في المساهمة في تحقيق الصالح الاجتماعي) بالمقرضين (عادةً رواد الأعمال في البلدان النامية). تعمل المنصة على تسهيل التفاعل والمعاملات، مما يسمح للمقرضين بتمويل القروض الصغيرة التي تساعد رواد الأعمال على بدء أعمالهم أو تطويرها.
- **منصات القيمة المشتركة:** تعمل شركة مثل (TOMS Shoes) على نموذج واحد مقابل واحد. مقابل كل زوج من الأحذية المباعة، يتبرع بزوج من الأحذية لطفل محتاج. يدعم العملاء (أحد الجانبين) الشركة بسبب رسالتها الاجتماعية، ويحصل المستفيدون (الجانب الآخر) على فوائد اجتماعية.
- **الاستهلاك التعاوني:** تعمل المؤسسات الاجتماعية مثل (TimeBanks) أو منصات مشاركة الطعام على ربط الأفراد الذين يرغبون في تبادل الخدمات أو السلع. يستفيد المشاركون من خلال تلقي السلع أو الخدمات التي يحتاجون إليها، مع تقديم ما يمكنهم تقديمه للآخرين أيضاً.
- **منصات التعليم والمهارات:** توفر أكاديمية خان أو كورسيرا موارد تعليمية مجانية أو منخفضة التكلفة. فمن ناحية يوجد المعلمون ومنشئو المحتوى، ومن ناحية أخرى هناك المتعلمون، بما في ذلك أولئك الذين ينتمون إلى المجتمعات المحرومة والذين قد لا يتمكنون من الحصول على تعليم عالي الجودة.

ويلعب تحديد نوع نموذج العمل دوراً مهماً في تصميم النموذج، وتطويره، وضمان نجاح تنفيذه على أرض الواقع، كما أن وضوح نموذج العمل يساعد مؤسسي الشركة الاجتماعية على الحصول على التمويل أو المنح في حال كانوا يسعون إلى ذلك.



## ثالثاً: أشكال علاقة الأثر الاجتماعي بنموذج العمل

من أهم القرارات الأولى التي يجب اتخاذها عند تأسيس شركة اجتماعية، والتفكير في نماذج الأعمال المحتملة هو القرار بشأن ما تعنيه الرسالة الاجتماعية الخاصة بها لمؤسسيها، ولأصحاب العلاقة، ولطبيعة أعمال الشركة. فلطالما سمعنا عن «الفكرة الرائعة» المتمثلة في تأسيس مقهى كشركة اجتماعية، يوظف الأشخاص الذين عانوا من البطالة طويلة الأمد، ولكن ما لم يكن هناك بعض الابتكار الملحوظ في تصميم نموذج الأعمال، فمن غير المرجح أن تولد مثل هذه الأعمال أنواع الأرباح اللازمة لضمان قدرة التجارة وحدها على دعم تكاليف توليد الأثر الاجتماعي. ومع ذلك هذا لا يعني أنه لا يمكن إنشاء نموذج عمل فعال لهذا النوع من الشركات الاجتماعية، بل يعني فقط أننا بحاجة إلى الدخول في عملية تصميم نموذج الأعمال وأعيننا مفتوحة على مصراعيها حتى نتمكن بالفعل من تفعيله على كلا الجانبين العائد المالي، والأثر الاجتماعي.

### كيف يمكن تحقيق التوازن بين المستويات العالية من الأثر الاجتماعي والعائد المالي؟

**لا نبالغ إن قلنا:** إن هذا هو نموذج العمل الحلم لكل شركة اجتماعية. ومع ذلك فهو يحتاج إلى بعض التفكير المتأن في مرحلة التصميم، لأنه يتطلب البحث عن نموذج أعمال يمكنه توليد إيرادات كافية من العمليات، لضمان استمرارية الشركة مالياً أولاً. فكثيراً ما تبدأ الشركات بعمل تجاري، وعندما تضيف نية إحداث الأثر الاجتماعي تصبح غير قادرة على الاستمرار مالياً دون أنواع أخرى من الدعم كالتمويل أو المنح، وبذلك يعد تصميم نموذج العمل الاجتماعي أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للشركة الاجتماعية لضمان الاستمرار والنمو.

بالنسبة لبعض الشركات الاجتماعية تكون الرسالة الاجتماعية ذات أهمية قصوى، ويكون العائد المالي هامشياً، فوجود العائد المالي أمر رائع كمصدر للدخل، ولكن هناك أشياء أكثر أهمية. بالنسبة لهذه الشركات الاجتماعية، قد يحتاج نموذج العمل إلى ضمان تدفق الإيرادات من مصادر أخرى غير المشروع أو الشركة، بأن تتمكن الشركة، في حالة الأزمات، من الاستمرار في العمل، حتى لو تجاوزت التكاليف الإيرادات الناتجة عن العمل التجاري. قد يكون الأمر، على سبيل المثال، بأن تنشئ منظمة غير ربحية شركة اجتماعية في مجال التأهيل المهني لتقديم برامج التدريب المهني. إنهم يدركون تماماً أن تكلفة عمليات الشركة تتجاوز الإيرادات التجارية التي تولدها، لكن الأثر الاجتماعي للحفاظ على الشركة كبير جداً لدرجة أنهم قادرون على العثور على إيرادات المنح لدعم التكاليف. ولا حرج في هذا كنموذج عمل، إلا أنه يتطلب اهتماماً مركزاً على ضمان أن الأثر المتولد بدوره قادر على توليد إيرادات مستمرة (الأثر المحقق من عمل الشركة الاجتماعية عامل مهم في الحصول على المنح والتمويل). ومع ذلك فإن التحدي الكبير في هذا النوع من النماذج هو أن التركيز على الأثر قد لا يؤدي إلى الرضا التجاري أو الربحي، حتى لو كان الأثر الاجتماعي بالغ الأهمية، فلا ينبغي أن يكون هذا عذراً لعدم وجود عائد مالي جيد.



مصفوفة توضح الموازنة بين المستويات العالية من الأثر الاجتماعي والعائد المالي في الشركات الاجتماعية

يأتي الأثر الاجتماعي دائماً في الأولوية عند تأسيس الشركات الاجتماعية عموماً، فعندما تكون الأعمال الاجتماعية خيرية، أو غير ربحية تكون الغاية منها تحقيق الأثر الاجتماعي، من خلال تحسين حياة شريحة معينة من أفراد المجتمع، ولكن حتى عندما تكون الأعمال الاجتماعية ربحية يكون تحقيق الأثر الاجتماعي في الأولوية. وتعد أفضل الشركات الاجتماعية هي الشركات التي لديها نموذج أثر يتماشى مع نموذج العمل. فمن الناحية المثالية يغذي نموذج الأثر نموذج العمل، وبذلك كلما وصلت الشركة إلى عدد أكبر من المستفيدين، استطاعت تحسين حياة المزيد من الناس، وبذلك ولدت أيضاً المزيد من الأرباح، وساهمت في نمو النشاط التجاري للعمل الاجتماعي. ويمكن تصنيف الشركات الاجتماعية على أساس مستوى التكامل بين أنشطتها المتعلقة بالأثر الاجتماعي ونموذج أعمالها. وقد ميزت شركة (Virtue Ventures) الاستشارية من خلال ورقة تصنيف الشركة الاجتماعية (Social Enterprise Typology) التي أعدها سوتيا كيم ألت (Kim Alter) بين ثلاثة أصناف للشركات الاجتماعية فيما يتعلق بمستوى التكامل بين أنشطتها الربحية، وأنشطتها المتعلقة بالأثر الاجتماعي:



## 1 الشركات الاجتماعية المدمجة (Embedded Social Enterprises)

هي الشركات التي تولد فيها أنشطة الأثر الاجتماعي العائدات للنشاط التجاري مباشرة.



**على سبيل المثال:** الشركات الربحية الاجتماعية التي تبيع مواقد الطهي الصحية المخصصة لذوي الدخل المنخفض، فمع كل عملية بيع تساعد على تحسين حياة عائلة من ذوي الدخل المنخفض، وفي الوقت نفسه تقدم إيرادات للشركة، ومن ثم فإن مبيعات منتجاتها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأثر الاجتماعي المقصود، مما يعني أن هناك دمجاً بين نموذج أثرها ونموذج عملها التجاري.

## 2 الشركات الاجتماعية المتكاملة (Integrated Social Enterprises)

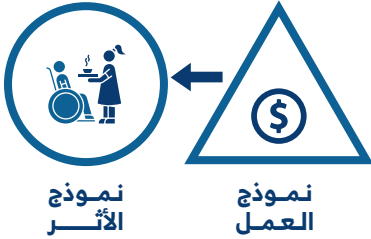
هي الشركات التي تدير خدمات أو برامج ذات صلة لتمويل أعمالها الاجتماعية.



**على سبيل المثال:** مشروع اجتماعي يركز على الوقاية من العمى، يقدم خدماته للمستفيدين من ذوي الدخل المنخفض والمرتفع، فتدعم الإيرادات من المستفيدين ذوي الدخل المرتفع تكاليف العلاج الخاصة بالمستفيدين من ذوي الدخل المنخفض، وهكذا تتكامل أنشطة أثرها الاجتماعي وأنشطة نموذج عملها التجاري.

## 3 الشركات الاجتماعية الخارجية (External Social Enterprises)

هي الشركات التي تكون فيها الأنشطة التي تولد الربح مختلفة عن أنشطة توليد الأثر الاجتماعي.



**على سبيل المثال:** متجر أو مطعم أو فندق يمول داراً للأيتام أو مؤسسة محو أمية ناجحة، في هذه الحالة منتجات البيع لا علاقة لها نهائياً بخدمات محو الأمية الأساسية التي تقدمها الشركة لتحقيق أثر اجتماعي.

حالما يحدد شكل علاقة نموذج الأثر الاجتماعي بنموذج العمل، (مدمجة كانت، أو متكاملة، أو خارجية)، يبدأ العمل على اختيار نموذج العمل المناسب. ويساعد تحديد نموذج العمل أصحاب الشركة الاجتماعية على التعرف على الشكل المستقبلي للشركة الاجتماعية، من خلال تحديد الشركات التي تتبع نموذج العمل نفسه، والاطلاع على أفضل ممارساتها، والحصول على الأفكار الملهمة منها، حتى وإن كان نشاطها التجاري مختلفاً، ومنتجاتها مختلفة.

## رابعاً: مكونات نموذج العمل الاجتماعي

يركز نموذج العمل الاجتماعي في صميمه على طريقة تصميم القيمة التي ستقدم إلى المستفيدين، والتي ستولد الإيرادات من خلالها. ومن ثم تقتطع التكاليف من تلك الإيرادات، ليحدد في النهاية نسبة الربح، فضلاً عن الأثر المجتمعي الذي تم تحقيقه. ويختص نموذج العمل الاجتماعي بأربعة مكونات رئيسية، ويتضمن كل مكون منها مجموعة من المكونات الفرعية، والتي يعبر عن كل منها سؤال مهم ينبغي الإجابة عنه من أجل تصميم نموذج العمل الاجتماعي، وذلك على الشكل التالي:

### ابتكار القيمة Creating Value

1. من المستفيدون من الشركة الاجتماعية؟
2. ما القيمة المقدمة التي تقدمها الشركة الاجتماعية للمستفيدين سواء كانت منتجات أو خدمات؟ وكيف يمكن أن تصنع تلك المنتجات أو الخدمات ميزة تنافسية للشركة الاجتماعية في الأسواق؟
3. ما القنوات التي يتوصل من خلالها إلى المستفيدين؟
4. ما العلاقات التي ستشكل مع المستفيدين؟

### رسالة العمل الاجتماعي Social Mission

1. من المستفيدون المستهدفون؟ وأين يقيمون؟
2. ما المشكلة التي ستعمل الشركة الاجتماعية على حلها؟
3. ما المساهمة التي ستقدمها الشركة الاجتماعية للمستفيدين؟
4. ما النتيجة التي ينبغي تحقيقها من خلال تلك المساهمة؟
5. ما بيان رسالة العمل الاجتماعي؟

### استرداد القيمة واستدامتها Capturing Value

1. ما النموذج المتبع لكسب الإيرادات الخاص بالعمل الاجتماعي؟ وما العوامل الأساسية المحركة للربحية؟
2. ما هيكل التكاليف لتصميم القيمة المقدمة، والوصول بها إلى المستفيدين في الأسواق التي ستستهدف؟
3. ما التطوير الاجتماعي المتوقع على الفئة المستفيدة المستهدفة بالعمل الاجتماعي؟ وما الإطار الزمني المتوقع لتحقيق هذا الأثر؟

### تقديم القيمة Delivering Value

1. ما الموارد التي ينبغي توفيرها من أجل تأسيس العمل الاجتماعي وتشغيله؟
2. ما الأنشطة التي ينبغي القيام بها من أجل تأسيس العمل الاجتماعي وتشغيله؟
3. من الشركاء الذين ينبغي التعاون معهم من أجل تصميم القيمة، وتقديمها إلى المستفيدين؟

ويجري العمل على كل مرحلة من هذه المراحل بخطواتها، حتى التوصل إلى الشكل النهائي لنموذج العمل الاجتماعي للشركة الاجتماعية.



# رسالة العمل الاجتماعي

Mission  
Statement



## أولاً: مفهوم رسالة العمل الاجتماعي Mission Statement

الخطوة الأولى في عملية بناء نموذج العمل الاجتماعي هي تحديد رسالة العمل الاجتماعي، وتحدد من خلال تصميم بيان الرسالة، ويقدم بيان الرسالة تحديداً أولياً للفئة المستفيدة، التي تستهدفها الشركة الاجتماعية، ونوع المساهمة التي يقدمها لتلك الفئة، والنتيجة التي يطمح للوصول إليها. حيث يوضح للناس:

1. لماذا أسست الشركة الاجتماعية؟

2. كيف تساهم في تحسين حياة عملائها من خلال ما تقوم به؟

3. ما الغاية المحفزة لما تقوم به؟ وما الذي تريد أن تصل إليه؟

وينبغي أن يكون بيان الرسالة دقيقاً ومحدداً قدر المستطاع، وتكمن أهمية بيان الرسالة في قدرته على تقديم الفكرة التي تنطوي وراء تأسيس الشركة الاجتماعية، والوصف الموجز للخلطة السحرية التي تقدمها تلك الشركة، مما يسهل على أصحاب الشركة الاجتماعية عملية توضيح المساهمة التي ستقدم لكل من المستفيدين، والمعنيين كافة، وخاصة المستثمرين الاجتماعيين، والمانحين.

يتضمن تحديد رسالة العمل الاجتماعي ما يلي:



حيث تجيب رسالة العمل الاجتماعي عن الأسئلة التالية:

1. **المشكلة:** ما المشكلة التي ستعمل الشركة الاجتماعية على حلها؟

2. **المستفيدون:** من المستفيدون المستهدفون؟

3. **المساهمة:** ما الذي ستساهم به الشركة الاجتماعية أو المشروع الريادي الاجتماعي لحل المشكلة؟

4. **النتيجة المطلوبة:** ما النتيجة التي ينبغي الوصول إليها من خلال حل المشكلة؟

5. **بيان الرسالة:** ما البيان الذي يوضح رسالة العمل الاجتماعي؟

## ثانياً: كيف تصمم رسالة العمل الاجتماعي؟

### تصمم رسالة العمل الاجتماعي من خلال الخطوات التالية:

- 1 **تحديد المشكلة:** ويقصد بتحديد المشكلة تحديد الضرر الذي يتعرض له المستفيدون المستهدفون، أو الحالة التي ينبغي تحسينها في حياتهم، والتي ستعمل الشركة الاجتماعية التي ستؤسس على حلها، أو التخفيف من أضرارها.

**مثال:** يعاني الطلاب في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض من عدم توفر المدارس ذات الموارد التقنية والبشرية الكافية، من أجل عملية تعليمية ناجحة، فضلاً عن عدم توفر الوصول إلى التعلم الرقمي أو الإنترنت، مما يفاقم الفجوة التعليمية.

- 2 **تحديد المستفيدين:** ويقصد بتحديد المستفيدين تحديد الشريحة المتأثرة من تلك المشكلة.

**مثال:** طلاب المدارس في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض من المراحل الدنيا، وحتى المرحلة الثانوية، وربما يكون من الأفضل إجراء مسح بالعودة إلى بعض الدراسات والتقارير لتحديد وإحصاء عدد الأشخاص المتأثرين بالمشكلة، ومدى خطورتها، والمساحة الجغرافية التي تمتد فيها تلك المشكلة، والعوامل الخارجية الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في المشكلة، والتي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع المشكلة، وأي معلومات أخرى نرى أنه من المهم التركيز عليها في أثناء تصميم نموذج العمل.

- 3 **تحديد المساهمة:** ويقصد بتحديد المساهمة تحديد ما ستقوم به الشركة الاجتماعية، من أجل تحسين حياة تلك الشريحة المستهدفة، وتخفيف آثار الضرر الذي تتعرض له جراء وجود تلك المشكلة.

**مثال:** كأن تقدم مثلاً خدمات تعليمية لمعالجة الفجوة الرقمية، وتوفير الوصول إلى الإنترنت.

- 4 **تحديد النتيجة المطلوبة:** ويقصد بتحديد النتيجة المطلوبة تحديد نتيجة يمكن قياسها، حيث تسعى المشروعات الاجتماعية إلى تحقيق أثر ملموس في حياة الشريحة المستفيدة، وفي حياة المجتمع كله.

**مثال:** تحسين النتائج التعليمية، وتعزيز المعرفة الرقمية للاستعداد للفرص المستقبلية في عالم يعتمد على التكنولوجيا.

- 5 **تصميم بيان الرسالة:** ويقصد بتصميم بيان الرسالة جمع كل المعلومات السابقة في بيان واضح تحدد فيه المشكلة، وتحدد الشريحة التي تعاني منها، وتحدد المساهمة التي ستقدمها الشركة الاجتماعية لحل تلك المشكلة، وتحدد الغاية التي تطمح الشركة الاجتماعية للوصول إليها من خلال تلك المساهمة التي تقدمها. فهي بيان يجمع مخرجات الخطوات السابقة.

## ثالثاً: دراسة الحالة: شركة EduImpact

يعاني طلاب المدارس في كل المراحل من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض في ريف الباكستان من عدم القدرة على الوصول إلى التعليم الجيد، والافتقار إلى موارد التعلم الرقمية، التي تؤهلهم بما يكفي للوصول إلى فرص متميزة في التخصصات الجامعية، ومن ثم تعزز من إمكانية دخولهم إلى سوق العمل.

(EduImpact) شركة اجتماعية أسست عام 2022، وكرست جهودها من أجل تحسين النتائج التعليمية لدى طلاب المدارس في كل المراحل من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض في ريف الباكستان، من خلال حزمة من الخدمات التي تساعد على سد الفجوة التعليمية من خلال توفير موارد تعليمية رقمية عالية الجودة، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر. وفيما يلي سنعرف كيف عملت على ذلك:

<p><b>من المستفيدين؟ وأين يقيمون؟ وما مشكلتهم؟</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المستفيدين: طلاب المدارس في كل المراحل من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض.</li> <li>يعيش المستفيدين في المناطق الريفية وشبه الحضرية، حيث يكون الوصول إلى التعليم الجيد والموارد الرقمية محدوداً. وتعاني المدارس في هذه المناطق من نقص الموارد، ونقص البنية التحتية التعليمية، والتحديات الاقتصادية.</li> <li>مشكلتهم هي:             <ul style="list-style-type: none"> <li>« محدودية الوصول: يلتحق الطلاب في هذه المناطق بمدارس ذات موارد غير كافية.</li> <li>« الفجوة الرقمية: لا يستطيع العديد من الطلاب الوصول إلى التعلم الرقمي أو الإنترنت، مما يفاقم الفجوة التعليمية.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>المشكلة</b></p>
<p><b>ما الذي ستساهم به من خلال مبادرتك؟ وما النتيجة المطلوبة؟</b></p> <p>مبادرة (EduImpact) والتي توفر حزمة خدمات تعليمية لمعالجة الفجوة الرقمية، وتوفير الوصول إلى الإنترنت. وذلك لتحقيق ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين النتائج التعليمية.</li> <li>تعزيز المعرفة الرقمية للاستعداد للفرص المستقبلية في عالم يعتمد على التكنولوجيا.</li> <li>تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتعاون.</li> </ul>	<p><b>الرسالة</b></p>
<p><b>بيان الرسالة</b></p> <p>مساعدة طلاب المدارس في كافة المراحل من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض على سد الفجوة التعليمية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، لتوفير الوصول إلى التعليم الجيد لجميع الأطفال، وتمكين المجتمعات، وتعزيز ثقافة التعلم مدى الحياة.</p>	

رابعاً: حدد رسالة مشروعك أو شركتك الاجتماعية

فكر في شركتك الاجتماعية الحالية أو المستقبلية، واستخدم ورقة العمل التالية من أجل العمل على تصميم رسالة تلك الشركة كما ورد في المثال السابق:

من المستفيدون؟ وأين يقيمون؟ وما مشكلتهم؟	المشكلة
ما الذي ستساهم به من خلال مبادرتك؟ وما النتيجة المطلوبة؟	الرسالة
بيان الرسالة	

## خامساً: قائمة تحقق رسالة العمل الاجتماعي

❌	✅	قائمة التحقق	
		حددت الفئة المستفيدة بدقة.	1
		حددت المشكلة التي تعاني منها الفئة المستفيدة بوضوح.	2
		حددت المساهمة التي تقدمها المبادرة من أجل مساعدة الفئة المستفيدة.	3
		حددت النتيجة التي ينبغي الوصول إليها من خلال المبادرة.	4
		صممت بيان رسالة العمل الاجتماعي.	5



# ابتكار القيمة

---

Creating  
Value

## أولاً: (مفهوم ابتكار القيمة Creating Value)

يتمحور مفهوم ابتكار القيمة حول ما يقدمه العمل الاجتماعي للمستفيدين، سواء كان مبادرة ريادة اجتماعية، أو شركة اجتماعية، وتحديد المنتج أو الخدمة أو نظام العمل الذي سيصمم ويقدم، من أجل أن يحسن من حياة المستفيدين، ويخفف من أضرار المشكلة التي يواجهونها في حياتهم اليومية، أو في عملهم.

وتعد الخطوة الثانية من خطوات تصميم نموذج العمل الاجتماعي هي خطوة ابتكار القيمة. حيث يحدد فيها المستفيدون المستهدفون بدقة أكبر، والمشكلة أو الاحتياج التي يعالجها العمل الاجتماعي (أو التخطيط بهدف المعالجة)، من أجل تدارس الحل الذي يعالج تلك المشكلة، أو يلبي تلك الاحتياجات، ويخلق التفاضل بين الحلول جالمتوفرة في الأسواق في الوقت الحالي.

يشمل ابتكار القيمة الخطوات التالية:



ويجب بيان ابتكار القيمة عن الأسئلة التالية:

1. **شرائح المستفيدين:** من الشرائح التي تبتكر لها القيمة؟
2. **القيمة المقدمة:** ما الخدمات أو المنتجات التي تساهم في حل مشكلات المستفيدين، أو التخفيف من معاناتهم، وتحسين حياتهم؟
3. **القنوات:** كيف يمكن الوصول إلى المستفيدين من أجل تعريفهم بالقيمة، وتقديمها لهم؟
4. **العلاقة مع المستفيدين:** ما نوع العلاقة التي تعزز من خلالها التفاعل مع كل شريحة من شرائح المستفيدين؟

**1 تحديد شرائح المستفيدين:** يقصد بتحديد شرائح المستفيدين المستهدفين في تحديد المجموعات ذات الخصائص المتشابهة، التي تخطط الشركة الاجتماعية للوصول إليها، وتقديم المنتجات أو الخدمات لها. ويعد المستفيدون جوهر أي نموذج عمل اجتماعي. فلا تستطيع أي شركة البقاء، وتحقيق الاستدامة دون وجود المستفيدين، الذين يحققون لها الربح. فهم سبب وجود العمل الاجتماعي، وهم من سيصمم المنتج أو الخدمة لهم، وهم الذين سيعملون على شراء المنتج أو الخدمة، ويحققون الربح للشركة.

### الحالات التي ينبغي فيها تقسيم المستفيدين إلى شرائح:

- **اختلاف الاحتياجات:** عندما تكون لكل شريحة احتياجات تتطلب قيمة مقدمة مختلفة، فبرامج التأهيل لخريجي الجامعات العاطلين عن العمل مختلفة عن برامج العاطلين عن العمل من أصحاب الحرف اليدوية.
- **اختلاف قنوات الوصول:** عندما يكون الوصول إليهم من خلال قنوات توزيع مختلفة. كتقديم خدمات التعليم فيزيائياً من خلال صفوف دراسية، أو عن بعد من خلال صفوف افتراضية.
- **اختلاف الوضع الاجتماعي أو الصحي:** عندما تستدعي أوضاع الشريحة المستهدفة أنواعاً مختلفة من العلاقات. فخدمات التعليم للطلاب عموماً، وللطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- **اختلاف الوضع المادي:** عندما يكون لدى المستفيدين قدرات متباينة فيما يتعلق بتوليد الأرباح. كخدمات التعليم المقدمة إلى الشريحة ذات الدخل المحدود، أو تلك الخدمات المقدمة للشريحة ذات الدخل المرتفع.
- **الرغبة في تقديم مزايا عامة ومزايا إضافية:** عندما يكون لدى المستفيدين استعداد لدفع أموال مقابل مزايا مختلفة من القيمة. ومنها تصميم خدمات تعليمية عامة مخصصة ضمن فئة عمرية محددة، أو أن يترافق البرنامج التعليمي مع برنامج عملي كرحلات علمية، ومختبرات بحث، والانخراط في تجارب واقعية.

### كيفية تقسيم شرائح المستفيدين:

يتم تقسيم شرائح المستفيدين على النحو التالي:

- **الخصائص الديموغرافية:** من الأمثلة لها:
  - « **العمر:** قد تقدم خدمات موجهة لشريحة عمرية محددة من المستفيدين.
  - « **الجنس:** قد تقدم خدمات أو منتجات موجهة للرجال فقط، أو للنساء فقط أو للفتيات.
  - « **الوضع المادي:** قد تخصص منتجات أو خدمات لشريحة ذات دخل متوسط أو مرتفع فقط.
  - « **الوضع التعليمي:** قد تقدم منتجات أو خدمات موجهة لشريحة ذات مستوى تعليمي محدد.
  - « **الحالة العائلية:** قد تقدم خدمات أو منتجات محددة للأمهات، أو للآباء.
- **الخصائص الجغرافية:** ومن الأمثلة لها:
  - « **مكان الإقامة:** قد تقدم منتجات أو خدمات موجهة لسكان منطقة جغرافية محددة.
  - « **مكان العمل:** قد تقدم منتجات أو خدمات موجهة للعاملين في المكاتب.
  - « **الريف:** قد تقدم منتجات أو خدمات موجهة لسكان الريف فقط.
  - « **المدينة:** قد تقدم منتجات أو خدمات موجهة لسكان المدينة فقط.



- **خصائص تتعلق بالسلوك والاستخدام:** ومن الأمثلة لها:
  - « استخدام متعدد/ استخدام مرة واحدة: قد تقدم منتجات أو خدمات أو برامج تعليمية يستخدمها المستفيد أو يحضرها لمرة واحدة فقط.
- **خصائص تتعلق بالمواقف والمعتقدات والآراء:** ومن الأمثلة لها:
  - « **يحب/ لا يحب/ يفضل:** أن يصمم منتج أو خدمة تراعي تلبية الاحتياجات العاطفية للمستفيد.
  - « **القيم:** أن يصمم منتج أو خدمة تراعي قيمة دينية أو اجتماعية محددة.
- **خصائص تتعلق بالجانب الشخصي:** ومن الأمثلة لها:
  - « **الحالة الاجتماعية:** أن يصمم منتج أو خدمة مخصصة لأصحاب الشركات، أو لمديري المدارس.
  - « **أسلوب الحياة:** أن يصمم منتج أو خدمة مخصصة لنمط الحياة العملي أو الرسمي.

### كيفية تحديد حجم المستفيدين المستهدفين:

يحدد حجم السوق على النحو التالي:

1. **تحديد الشريحة المستهدفة:** وذلك من خلال تعيين من سيستهدفون بالمنتج أو الخدمة. كأن أقول مثلاً: سنصمم نظام وجبات صحية لطلاب المدارس، وسنستهدف المدارس الابتدائية في مدينة ما.
2. **تحديد السوق الإجمالي المستهدف:** ويقصد به تحديد حجم السوق العام الذي تقدم الشركة الاجتماعية منتجاتها وخدماتها إليه، كعدد المدارس المستهدفة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
  - **ما السوق الإجمالي الذي تستهدفه الشركة الاجتماعية؟** مثال: المدارس الابتدائية.
  - **ما عددها إجمالاً؟** ثلاث مئة مدرسة.
3. **تحديد السوق المستهدف خدمته من السوق الإجمالي:** ويقصد به السوق الذي يمكن للشركة الاجتماعية تقديم منتجاتها وخدماتها إليه من السوق الإجمالي. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
  - **من بين الشريحة الكلية في السوق من المستفيدين الذين سوف تقدم الشركة الاجتماعية منتجاتها، وخدماتها لهم؟** مثال: المدارس الابتدائية التي تبيع وجبات غذائية صحية لطلابها.
  - **ما عددها إجمالاً؟** مئتا مدرسة.
4. **تحديد السوق المتاح القابل للخدمة:** يقصد به السوق المتاح، والذي يمكن للشركات الاجتماعية تقديم منتجاتها وخدماتها إليه. ويحدد من خلال الإجابة عن السؤال التالي:
  - **من شريحة المستفيدين التي يمكن للشركة الاجتماعية أن تقدم لها خدمتها بشكل مؤكد على المدى القصير؟** مثال: المدارس الابتدائية التي تبيع وجبات غذائية صحية لطلابها، والتي ليس لديها مطابخ خاصة بها، وإنما تشتري الطعام الصحي من مزودين خارجيين.
  - **كم عدد المدارس الأكثر احتمالية للشراء؟** ستون مدرسة.

##### 5. تحديد الشريحة القادرة على الدفع من السوق المتاح القابل للخدمة: عندما يصمم الناس الأعمال

لخدمة المجتمع، فإننا كثيراً ما نسمع السؤال التالي: «ولكن ماذا لو لم يتمكن المستفيدون من الدفع؟». وهذه نقطة صحيحة ومهمة، فعلى الرغم من وجود الكثير من الأدلة على أن نسبة جيدة من المستفيدين قادرة على شراء المنتج أو الخدمة، إلا أن هناك حالات معينة قد لا تشتري فيها تلك الشريحة. وقد لا يكون المستفيد نفسه هو الذي يدفع، ربما يكون هناك طرف ثالث يدفع، كأن يكون هناك راع، أو مستثمر، أو ممول. في هذه الحالة عند تحديد حجم السوق، ستحتاج الشركة الاجتماعية إلى تقدير كل من عدد المستفيدين النهائيين، وعدد الجهات التي ستقوم بعملية الشراء، فقد يكونون أطرافاً منفصلة.

- **من شريحة المستفيدين المتاحة والقادرة على الدفع** مقابل حصولها على الخدمات أو المنتجات التي ستقدمها لها الشركة الاجتماعية؟ مثال: المدارس الابتدائية التي تبيع وجبات غذائية صحية لطلابها، والتي ليس لديها مطابخ خاصة بها، وإنما تشتري الطعام الصحي من مزودين خارجيين، والتي تستقبل الطلاب من الشرائح الاجتماعية ذات الدخل المرتفع.
- **كم عدد المدارس الأكثر احتمالية للشراء؟** أربعون مدرسة.

كثيراً ما يشترط المانحون والمستثمرون على أصحاب الشركات الاجتماعية التأكد من استخدام الطريقة الصحيحة في تحديد المستفيدين المستهدفين، ومن ثم ينبغي التأمل في الأسئلة التالية:

- **هل السوق كبير بما يكفي لتحقيق الربح؟** بمعنى هل لدينا حجم المستفيدين الذين يحتاجون هذا المنتج بقدر كاف لتحقيق الربح؟
- **هل يتحرك السوق في الاتجاه الصحيح؟** بمعنى هل يتزايد ويتوسع، أم يتجه نحو التقلص؟ وبالطبع ليس هناك تنبؤ صحيح تماماً، أو متكامل أو مثالي. ويمكن أن يقتنع المستثمرون بأن الشركات قد حددت المستفيدين المستهدفين بطريقة صحيحة عند الاعتماد على نتائج إحصائيات ودراسات دقيقة وموثوقة، وعندما تعرض بطريقة صحيحة. من خلال تحديد السوق الكلي، والسوق المستهدف من السوق الكلي، والسوق المتاح القابل للخدمة، والسوق القادر على الدفع من السوق المتاح، يمكن للشركة الاجتماعية حساب عدد الأشخاص الذين يمكنهم تصميم المنتجات والخدمات لهم، والوصول إليهم فعلياً من خلال قنوات المبيعات، التي ستحدد فيما بعد.

## 2

**تصميم القيمة المقدمة:** تشمل القيمة المقدمة حزمة منتجات أو خدمات تبتكر قيمة لشريحة من المستفيدين. وتسعى إلى حل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم، وتعد السبب الذي يجعل المستفيدين يختارون منتجات أو خدمات شركة اجتماعية محددة دون غيرها، والتي يمكن للشركة من خلالها تصميم ميزة تنافسية تميزها من نظيراتها من الشركات الاجتماعية الأخرى. وتشمل المجالات التي يمكن للشركة الاجتماعية التميز فيها ما يلي:

- **الحدثة:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة حديثين مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **الأداء:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بجودة وأداء عاليين مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **التصميم:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بتصميم جميل وجذاب مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **التكيف:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يمكن استخدامها في عدد من الظروف والحالات مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **العلامة التجارية الاجتماعية:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بارتباطهما بعلامة تجارية جيدة مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **خفض التكاليف:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بأن أسعارهما مناسبة للجميع مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **الحد من المخاطر:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بنسبة أمان عالية مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
  - **الملاءمة والاستخدام:** أن تقدم الشركة الاجتماعية منتجاً أو خدمة يتميزان بسهولة الاستخدام والبساطة، والبعد عن التعقيد مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المشابهة المتوفرة في الأسواق.
- وتعد القيمة المقدمة هي السبب الذي يكمن خلف توجه المستفيدين إلى شركة اجتماعية معينة دون غيرها. فالقيم المقدمة إما أنها تحل مشكلة معينة يعاني منها المستفيد، وإما أنها تلبي أحد احتياجات المستفيد. وبهذا تكون القيم المقدمة مجموعة من المنافع التي تقدمها الشركة الاجتماعية للمستفيدين الذين تتوجه إليهم.
- بمجرد أن يتأكد أصحاب الشركات الاجتماعية من أن لديهم سوقاً مناسباً، وتحدد شرائح مختلفة من المستفيدين داخل ذلك السوق، يجب التأكد من تطوير قيمة تقدم منافع حقيقية لذلك السوق، وتلبي احتياجاته، وتحديث الفرق في حياته، ومن ثم في حياة المجتمعات، وذلك من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

3

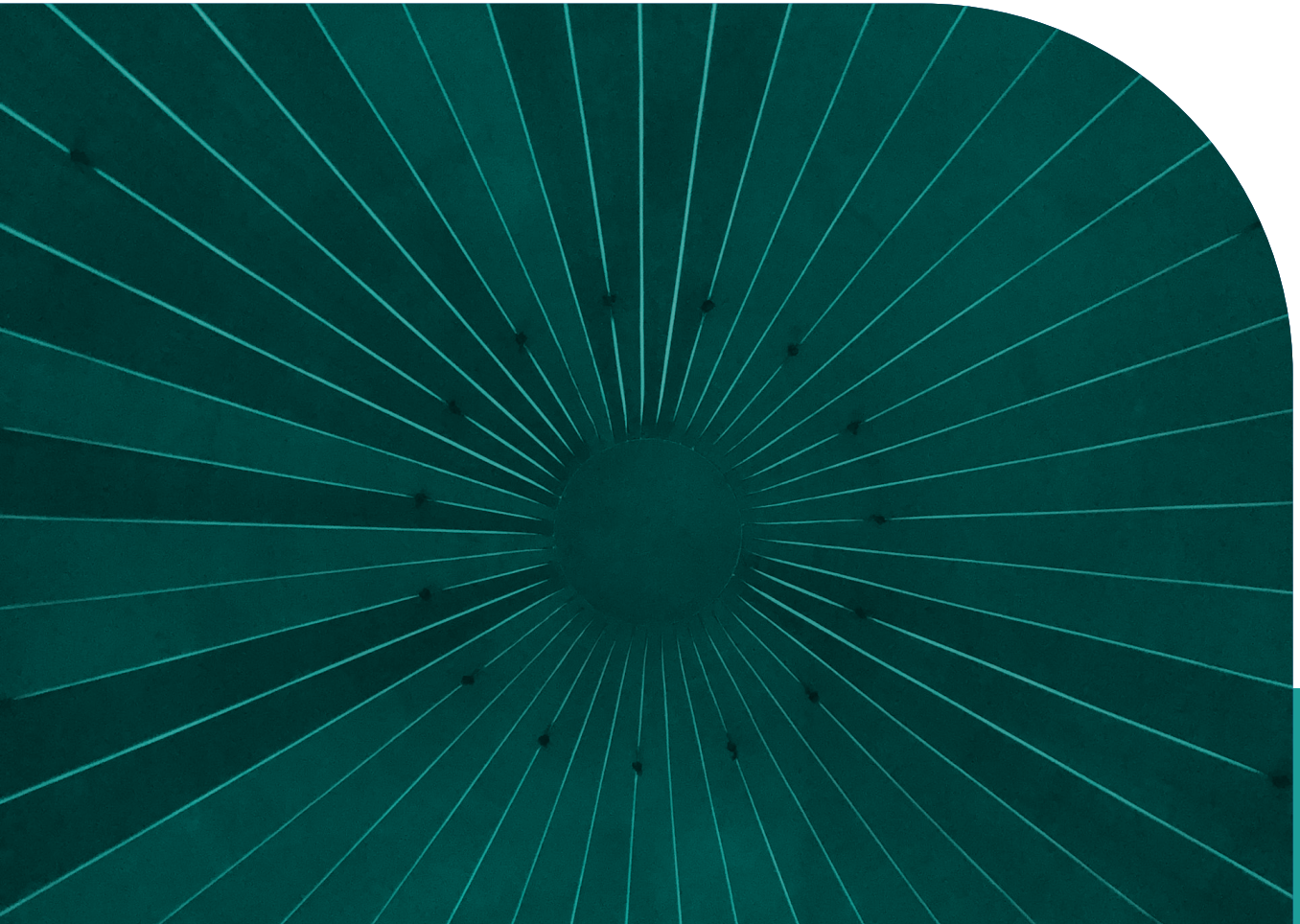
**تحديد القنوات:** تعرف القنوات بأنها الطرق التي تقدم بها القيمة للمستخدمين المستهدفين، وينبغي للشركات الاجتماعية ابتكار قنوات للوصول إلى المنتجات والخدمات الأساسية للأشخاص الذين يحتاجون إليها، بطرق سهلة، وتضمن وصول الخدمة أو المنتج لهم بالطريقة الأمثل. ويمكن تقسيم مراحل الوصول إلى المستخدمين على النحو الآتي:

- **الوعي:** كيف يمكن رفع مستوى الوعي بالمنتج أو الخدمة؟ يجب أولاً أن يبنى الوعي من خلال التفاعلات المباشرة، كتفاعلات مواقع التواصل الاجتماعي. وقد يكون من المجدي بداية تعزيز وعي المستخدمين بالمنتج من خلال الاعتماد على مندوبي المبيعات أو المروجين، وربما يعتمد في المشروعات الريادية الاجتماعية الصغيرة على تعزيز الوعي بمساعدة الأصدقاء، والأسرة، والكلام المتداول. فوفقاً لتقرير صادر عن (هايسترا Hystra): تتخذ نسبة كبيرة من قاعدة هرم المستخدمين قراراً بالشراء استناداً إلى ما يوصي به جيرانهم وأقربائهم: 92% للأنظمة المنزلية، و60% لحزم تحسين المعيشة في المنزل، و60% لمواقد الطهي، و49% لمضخات الري.
- **التقييم:** كيف يمكن أن تساعد المستخدمين على تقييم أهمية العروض المقدمة من منتجات أو خدمات؟ في أثناء العمل مع المستخدمين من المهم عرض المنتج أو الخدمة بوضوح. ويجب أن يكون لدى أصحاب الشركات الاجتماعية شرح واضح وجذاب لكيفية عمل منتجهم أو خدمتهم، والأثر المباشر في تحسين نمط حياتهم، فهو أمر بالغ الأهمية للتبني المستمر للمنتج أو الخدمة.
- **الشراء:** كيف يمكن أن نشجع المستخدمين على شراء منتجات أو خدمات محددة؟ قد يكون التدفق النقدي للمستخدمين غير متناسق في كثير من الأحيان. ففي بداية الشهر، وفي بعض أوقات السنة، قد يحصل المستخدمون على مستوى مرتفع من الدخل، في حين لا يحصلون عليها في أوقات أخرى، كموسم الحصاد لدى المزارعين على سبيل المثال. بناءً على ذلك من الضروري النظر في كيفية هيكلة خيارات التمويل التي تسمح للمستخدمين بشراء منتج أو خدمة بنظام الدفعات.
- **التسليم:** كيف يمكن أن تقدم المنتج أو الخدمة للمستخدمين؟ قد يكون المستخدمون من سكان مناطق نائية أو صعبة الوصول، مما يجعل توصيل المنتجات عبر وسائل النقل بأسلوب موثوق أمراً صعباً. ومن الضروري التفكير في مكان وجود نقطة البيع أو التسليم، مما قد يتطلب تأسيس الشراكة مع الموزعين المحليين.
- **ما بعد البيع:** كيف يمكن تقديم خدمات ما بعد البيع للمستخدمين؟ قد يكون لبعض الشركات الاجتماعية التزامات تجاه عملائها خارج نطاق البيع. كعمليات التركيب والصيانة مثلاً، أو التدريب على استخدام منتج أو خدمة. لذلك ينبغي التفكير هل نموذج العمل يتطلب خدمات ما بعد البيع لإنجاحه أم لا؟ قد تكون خدمات ما بعد البيع في كثير من الأحيان عنصراً حاسماً في القيمة المقدمة، وفي مثل هذه الحالة ينبغي أن يتخذ القرار حول هل ستفرض رسوم منفصلة مقابل تلك الخدمات، أم ستدمج تكاليفها ضمن هيكل التسعير الكلي للمنتج أو الخدمة؟

4

**تحديد العلاقة مع المستخدمين:** تتطلب عملية بيع المنتجات والخدمات بناء علاقة جيدة مع المستخدمين يجري العمل على تأسيسها من الشركات الاجتماعية، بحيث تؤسس قبل أو في أثناء عملية البيع، والحفاظ عليها حتى بعد عملية البيع. وربما يختلف شكل العلاقة بين شريحة من شرائح المستخدمين وأخرى. ويمكن تعريف العلاقة مع المستخدمين بأنها طرق التواصل التي تؤسسها الشركة الاجتماعية، وتحافظ من خلالها على العلاقة مع كل شريحة من شرائح المستخدمين، وذلك عبر ثلاث مراحل تتضمن: اكتساب المستخدمين، والمحافظة على المستخدمين، وتنشيط عمليات التفاعل والاندماج لدى المستخدمين. من المهم تحديد نوع التواصل المطلوب مع المستخدمين من أجل نموذج عمل ناجح، وتحديد ما إذا كانت العلاقة ستكون دائمة ومستمرة، أم ستنتهي بانتهاء عملية الشراء. كما ينبغي للشركات الاجتماعية أن تحرص على بناء علاقاتها مع المستخدمين بطرق مبنية على الثقة والمودة، وأن تعمل على استدامتها وتطويرها. وفيما يلي بعض أشكال العلاقة مع المستخدمين:

- **المساعدة الشخصية** في أثناء عملية البيع أو بعدها كالتركيب، وشرح طرق الاستخدام للمنتج أو للخدمة.
- **توفير الموارد المتاحة**، كالمساعدة في تأمين الخدمة أو المنتج في حال نفادها، أو المساعدة في تأمين الموارد المطلوبة لاستخدام المنتج، أو تفعيل الخدمة.
- **إن العلاقات** مع المستخدمين التي يحث عليها نموذج العمل الاجتماعي الذي تتبناه المبادرة لها تأثير كبير في التجربة الكلية التي يحصل عليها المستخدم.





## ثانياً: كيف تبتكر القيمة؟

### 1 تحديد شرائح المستفيدين: من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما شرائح المستفيدين بحسب الأولوية؟ وما مكان إقامتهم؟
2. ما الخصائص ذات الأهمية التي تجب مراعاتها؟ «الجنس / العمر»
3. ما أهم المتاعب التي يواجهونها؟
4. ما أهم المكاسب التي يرغبون في الحصول عليها؟

### 2 تصميم القيمة المقدمة: وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما القيمة الأساسية التي تقدمها الشركة الاجتماعية للمستفيدين؟
2. ما المتاعب التي ستخففها تلك القيمة؟ أو ما المكاسب التي ستحققها تلك القيمة؟
3. لماذا سيختار المستفيدون هذه القيمة دون غيرها؟ ما الذي يميزها بنحو أساسي؟

### 3 تحديد القنوات: وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. كيف يمكن توعية المستفيدين بالمنتج أو الخدمة؟
2. ما طرق تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستفيدين المستهدفين؟
3. ما خدمات ما بعد بيع المنتج أو الخدمة التي ستقدمها الشركة الاجتماعية للمستفيدين المستهدفين؟

### 4 تحديد العلاقة مع المستفيدين: وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. كيف سنكتسب المستفيدين؟
2. كيف سنحافظ على المستفيدين، ونضمن ولاءهم؟
3. ما الإجراءات اللازمة لتعزيز تفاعل المستفيدين مع منتجات الشركة الاجتماعية وخدماتها؟



## ثالثاً: دراسة الحالة: شركة EduImpact

يوضح الجدول التالي كيف خطت شركة EduImpact لابتكار القيمة

### شرائح المستفيدين

- **طلاب المدارس** في كافة المراحل من كلا الجنسين ومن سن 5 إلى 18 عاماً، من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض.
- **المعلمون** في المدارس ذات الموارد المحدودة في المناطق نفسها، الذين يحتاجون إلى التطوير المهني والتدريب الرقمي.
- **أولياء الأمور** في المجتمع نفسه ممن يحتاجون إلى الموارد والمعرفة لدعم تعليم أطفالهم.
- **متاعب الطلاب:** عدم كفاية الوصول إلى التعليم الجيد، ونقص مصادر التعلم الرقمية، والتعلم من المعلمين ذوي الإمكانيات المحدودة، والدعم المحدود من الوالدين في التعلم.
- **متاعب المعلمين:** عدم كفاية فرص التطوير المهني، وتحديات دمج التكنولوجيا في الفصل الدراسي، ونقص الموارد اللازمة للتدريس الفعال.
- **متاعب أولياء الأمور:** قدرات محدودة لكيفية دعم تعليم أطفالهم، وقدرات محدودة في الوصول إلى الموارد والأدوات اللازمة.
- **مكاسب الطلاب:** تحسين الأداء الأكاديمي وفهم الموضوعات، وتعزيز المعرفة والمهارات الرقمية، وتجارب تعليمية جذابة وتفاعلية.
- **مكاسب المعلمين:** الوصول إلى التطوير المهني والتدريب، والموارد والدعم لدمج التكنولوجيا في التدريس، وتحسين نتائج الطلاب.
- **مكاسب أولياء الأمور:** المعرفة والأدوات اللازمة لدعم تعليم أطفالهم، والانخراط في عملية تعلم أطفالهم، وموارد لخلق بيئة تعليمية مواتية في المنزل.

ابتكار  
القيمة

### القيمة المقدمة

- **للطلاب:** منصة تقدم برامج تعليمية تفاعلية للطلاب في كل المراحل، يمكن الوصول إليها عبر اتصالات الإنترنت ذات النطاق الترددي المنخفض ودون اتصال، وتوفير مراكز التعلم المجتمعية المجهزة بأجهزة حاسوب، وإمكانية الوصول إلى الإنترنت وميسرون يساعدون الطلاب على استخدام المنصة لمعالجة الفجوة الرقمية.
- **للمعلمين:** برامج تدريبية للمعلمين في المدارس، لمساعدتهم على دمج التكنولوجيا في فصولهم الدراسية بأسلوب فعال، واستخدام الاستراتيجيات التعليمية للتعلم عبر الإنترنت، واستخدام المنصة لتعزيز التدريس والتعلم.
- **لوالدين:** ورش عمل وتوفير الموارد، لمساعدة الآباء على دعم تعلم أطفالهم في المنزل.
- **التغلب على المتاعب:** توفير الوصول للتعليم، وسد الفجوة الرقمية ومحدودية الوصول بالنسبة للطلاب، وتوفير فرص التطوير المطلوبة للمعلمين، وإدماج الوالدين في العملية التعليمية لأولادهم.
- **تحقيق المكاسب:** تحقيق تطلعات المتعلمين من خلال تحسين الأداء الأكاديمي لهم، وتحقيق تطلعات المعلمين من خلال بناء قدراتهم، وتعزيز مهاراتهم التعليمية ولا سيما المهارات الرقمية، وتحقيق تطلعات أولياء الأمور من خلال إشراكهم في العملية التعليمية لأولادهم.
- **توفير البيئة التعليمية المتكاملة** من خلال توفير الدعم التقني عبر المنصة والمراكز، التي تضمن وصول المتعلمين إليها.
- **توفير بيئة داعمة** للمتعلمين من خلال بناء مهارات المعلمين وأولياء الأمور.

## القنوات

- برامج التوعية المجتمعية من خلال عقد ورش عمل وجلسات إعلامية في المناطق المستهدفة.
- التسويق الرقمي باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وحملات البريد الإلكتروني، والمنتجات التعليمية للوصول إلى جمهور أوسع.
- التعاون مع المدارس المحلية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات المجتمعية.
- المنصة الرقمية: يمكن الوصول إليها عبر أجهزة الحاسوب والأجهزة المحمولة ذات الإمكانيات غير المتصلة بالإنترنت.
- مراكز التعلم المجتمعية: مواقع فعلية مجهزة بالتكنولوجيا والميسرين.
- ورش العمل التدريبية: جلسات شخصية وعبر الإنترنت للمعلمين وأولياء الأمور.
- دعم المستفيدين: خط مساعدة على مدار 24 ساعة طوال أيام الأسبوع، ودعم عبر الإنترنت لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها وتقديم المساعدة.
- تحديثات منتظمة: التحسينات المستمرة وتحديثات المحتوى للمنصة الرقمية.
- آليات ردود الفعل: استطلاعات منتظمة وجلسات ردود الفعل لفهم احتياجات المستخدمين وتحسين الخدمات.

## ابتكار القيمة

## العلاقات مع المستفيدين

- حملات التوعية: حملات مستهدفة في المدارس والمجتمعات.
- التجارب المجانية: توفير الوصول المجاني إلى المنصة لمدة محدودة.
- برامج الإحالة: تحفيز المستخدمين الحاليين على إحالة الآخرين.
- برامج المشاركة: ورش عمل منتظمة، وندوات عبر الإنترنت، وفعاليات مجتمعية.
- مجتمع المستخدمين: إنشاء منتديات ومجموعات عبر الإنترنت للمستخدمين، لتبادل الخبرات ودعم بعضهم بعضاً.
- الدعم المستمر: توفير التدريب المستمر والموارد.
- المحتوى التفاعلي: تحديث النظام الأساسي بانتظام بمحتوى جديد وجذاب وتفاعلي.
- تنفيذ عناصر التلعيب لتحفيز الطلاب وإشراكهم.
- تكامل التعليقات: دمج تعليقات المستخدمين بأسلوب فعال في تطوير المنتج، لضمان تلبية النظام الأساسي لاحتياجاتهم.

## بيان ابتكار القيمة

**سوف تعمل** الشركة على مساعدة طلاب المدارس في المراحل كافة من كلا الجنسين ومن سن 5 إلى 18 عاماً، من الابتدائية وحتى الثانوية في المجتمعات الريفية وشبه الحضرية، ذات الدخل المنخفض، الذين يعانون من عدم كفاية الوصول إلى التعليم الجيد، ونقص مصادر التعلم الرقمية، ويتطلعون إلى تحسين أدائهم الأكاديمي وفهم الموضوعات، وتعزيز المعرفة والمهارات الرقمية، وتجارب تعليمية جذابة وتفاعلية. وذلك من خلال توفير منصة تقدم برامج تعليمية تفاعلية للطلاب في كل المراحل، يمكن الوصول إليها عبر اتصالات الإنترنت ذات النطاق الترددي المنخفض ودون اتصال. وتوفير مراكز التعلم المجتمعية المجهزة بأجهزة حاسوب، وإمكانية الوصول إلى الإنترنت، وميسرين يساعدون الطلاب على استخدام المنصة لمعالجة الفجوة الرقمية، بالإضافة إلى تقديم برامج لبناء قدرات كل من المعلمين وأولياء الأمور، مما يساعدهم على بناء مهاراتهم، والوصول إلى فرص دراسية جامعية تلبي تطلعاتهم.



رابعاً: ابتكر قيمة مشروعك أو شركتك الاجتماعية

فكر في شركتك الاجتماعية الحالية أو المستقبلية، واستخدم ورقة العمل التالية من أجل العمل على ابتكار قيمة تلك الشركة كما ورد في المثال السابق:

شرائح المستفيدين			ابتكار القيمة
القيمة المقدمة			
القنوات			
العلاقات مع المستفيدين			
بيان ابتكار القيمة			
<p>سوف نقدم (منتج - خدمة) .....</p> <p>من أجل مساعدة (الجمهور المستهدف) .....</p> <p>الذين يقيمون في (مكان الإقامة) .....</p> <p>والذين يعانون من (متاعب) .....</p> <p>ويتطلعون إلى (مكاسب) .....</p> <p>من أجل (تخفيف متاعب/ تحقيق مكاسب) .....</p> <p>بحيث يتمكنون من (نتيجة تطمح لها) .....</p>			

## خامساً: قائمة تحقق ابتكار القيمة

❌	✅	قائمة التحقق	
		حددت شرائح المستخدمين، وحددت الآلام والتطلعات.	1
		صممت القيمة المقدمة التي تلبي احتياجات المستخدمين.	2
		القيمة المقدمة تخفف من متاعب المستخدمين، وتلبي تطلعاتهم.	3
		حددت قنوات الوصول إلى المستخدمين لتقديم القيمة.	4
		صمم شكل علاقة الشركة الاجتماعية مع المستخدمين مما يساعد على اكتسابهم والاحتفاظ بهم.	5



# تقديم القيمة

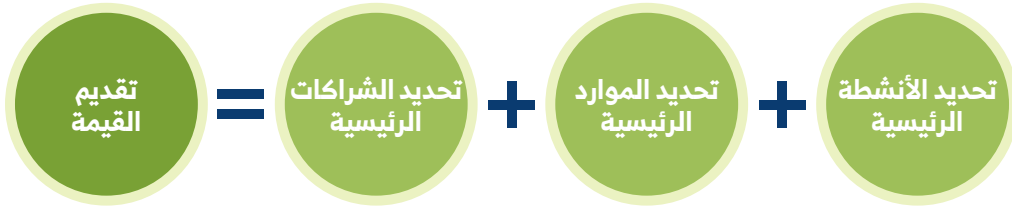
Delivering  
Value

## أولاً: (مفهوم ابتكار القيمة Creating Value)

في القسم السابق، ابتكار القيمة، كان التركيز على المستفيدين والقيمة المقدمة لهم وطرق تقديمها لهم. أما الآن فقد جاء دور التفكير في كيفية تصنيع تلك القيمة أو تصميمها، فبعد أن حددنا من المستفيدين، وماذا سنقدم لهم؟ ينبغي التفكير الآن في كيفية تصميم ما سنقدمه لهم أو تصنيعه.

وتنطوي مرحلة تقديم القيمة على تحديد كل ما تتطلبه عملية التصميم أو التصنيع لما ستقدمه للمستفيدين سواء كان منتجاً أو خدمة أو منصة، وذلك من حيث الأنشطة التي ينبغي القيام بها في أثناء التصميم أو التصنيع أو التشغيل، والموارد التي ينبغي توفيرها من أجل عملية التصنيع أو التصميم أو التشغيل، والشراكات التي ينبغي أن تؤسس لتيسير عملية تقديم القيمة.

ويشمل تقديم القيمة ما يلي:



ويجب هذا القسم المرتبط بتقديم القيمة عن الأسئلة التالية:

1. **الأنشطة الرئيسية:** ما الإجراءات التي يتعين على أصحاب الشركات الاجتماعية اتخاذها لتحقيق نجاح نموذج العمل الاجتماعي؟
2. **الموارد الرئيسية:** ما أهم الموارد الرئيسية والأصول اللازمة لتحقيق نجاح نموذج العمل الاجتماعي؟
3. **الشراكات الرئيسية:** ما شبكة الموردين والشراكات التي تحقق النجاح لنموذج عملك التجاري الاجتماعي؟

**1 تحديد الأنشطة الرئيسية:** يتضمن تحديد الأنشطة الرئيسية تحديد ما يتعين على القائمين على الشركة الاجتماعية أو مشروع الريادة الاجتماعية القيام به، من أجل تقديم القيمة المقدمة إلى المستفيدين المستهدفين، ويشمل ذلك كل ما تتطلبه عمليات تصنيع المنتج أو تصميمه، وتصميم الأدوات التسويقية، وإدارة الشركة، وخدمات التوصيل، ومتابعة عمل الشركة الاجتماعية وتقييمه، ومن أجل تحديد كل تلك الأنشطة يمكننا تحليل عملية تصميم المنتج أو الخدمة، وتحديد كل الإجراءات والأنشطة التي ينبغي القيام بها للوصول بالمنتج أو الخدمة إلى المستفيدين، بدءاً من توفير الموارد المطلوبة، مروراً بعملية التصميم، وانتهاءً بعمليات توصيل المنتج أو الخدمة إلى المستفيدين المستهدفين، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وما يتطلبه ذلك من متابعات إدارية ومالية.

يساعد تحديد الأنشطة القائمين على تأسيس الشركات الاجتماعية وتشغيلها على تحديد أي من تلك الأنشطة يمكنهم القيام بها بأنفسهم، وأي منها لا يمكنهم القيام بها بأنفسهم، وينبغي لهم أن يبحثوا عن شركاء يمكنهم القيام بها لمساعدتهم على تقديم القيمة.

على سبيل المثال: في بعض الحالات قد تعجز الشركات الاجتماعية عن القيام ببعض مراحل التصنيع أو التصميم، فيعتمد على شركاء خارجيين لتنفيذها، كالتعاقد مع شركة لتصميم موقع خاص بالشركة الاجتماعية، أو التعاقد مع شركات خارجية متخصصة في توزيع المنتجات من أجل توزيع المنتج في مناطق جغرافية محددة. وسواء كانت الشركة الاجتماعية ستقوم بكل الأنشطة بمفردها، أو كانت تستعين بشركاء للقيام بها، في كلتا الحالتين يجب أن تضمن الشركات الاجتماعية أن الأنشطة التي تنفذ في جميع المراحل تنفذ بالأسلوب الأمثل، وتضمن تحقيق النتيجة المطلوبة. ويتطلب تحديد الأنشطة الرئيسية ما يلي:

- **تحديد كل الأنشطة** التي يجب القيام بها لتصميم المنتج أو الخدمة بدءاً من توفير الموارد المطلوبة، مروراً بعمليات التصنيع أو التصميم، وانتهاءً بتوصيل المنتج أو الخدمة للمستخدمين، وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- **تحديد الأنشطة** المتعلقة بالترويج، والتسويق، والمبيعات.
- **تحديد الأنشطة** المتعلقة بتشغيل الشركة الاجتماعية، وإدارتها، ومتابعتها مالياً.

**2 تحديد الموارد الرئيسية:** يشمل تحديد الموارد الرئيسية تحديد كل الأصول اللازمة، والموارد المطلوبة، من أجل ابتكار القيمة وتقديمها إلى المستخدمين. ويجب على الشركات الاجتماعية أن تحدد «مواردها» بوصفها المدخلات الأساسية لابتكار القيمة، من أجل ضمان نجاح العمل الاجتماعي، وتحقيقه الأثر المطلوب، وتشمل أنواع الموارد ما يلي:



وتحتاج كل شركة اجتماعية إلى مجموعة من الموارد، التي تمكنها من ابتكار القيمة التي ستقدمها للمستفيدين، سواء كانت منتجاً أو خدمة. بالإضافة إلى ذلك تمكن الموارد الشركة الاجتماعية من دخول الأسواق، وبناء العلاقة مع المستفيدين بمختلف شرائحهم، والمحافظة على تلك العلاقات، وكسب الإيرادات. وتختلف الموارد المطلوبة بحسب نشاط كل شركة اجتماعية، فالشركات الاجتماعية التي تعمل على تطوير الحلول البرمجية والرقمية تحتاج إلى موارد مختلفة جداً عن الموارد التي تحتاج إليها شركات الاستشارات، وشركات التدريب. وتحدد الموارد الرئيسية من خلال ما يلي:

1. **تحديد الموارد البشرية** المطلوبة من أجل ابتكار القيمة، وتصميمها، وتقديمها.  
على سبيل المثال: تحديد المهارات المطلوبة لقادة الشركة الاجتماعية، ولأعضاء فريق عملها.
2. **تحديد الموارد المادية** المطلوبة من أجل تجهيز المكان وتوفير كل المعدات المطلوبة.  
على سبيل المثال: التجهيزات المكتبية، وأجهزة الحاسوب، وما إلى ذلك.
3. **تحديد الموارد الفكرية** المطلوبة من أجل تأسيس الشركة الاجتماعية وتشغيلها.  
على سبيل المثال: حقوق التأليف.
4. **تحديد الموارد المالية** المطلوبة من أجل تأسيس الشركة الاجتماعية وتشغيلها.  
على سبيل المثال: تحديد الميزانية المطلوبة لتوفير المكان وتجهيزه، ودفع أجور فريق العمل.
5. **تحديد الموارد اللوجستية** المطلوبة.  
على سبيل المثال: تحديد الموافقات والتراخيص وحقوق الملكية المطلوبة.
6. **تحديد الأصول** المطلوبة.  
على سبيل المثال: تحديد العقار أو السيارة التي ينبغي شراؤها لصالح الشركة الاجتماعية.

**2 تحديد الموارد الرئيسية:** يقصد بتحديد الشراكات تحديد الجهات الخارجية، أشخاصاً كانت أو منظمات، التي يمكن بناء التعاون والتحالفات معها من أجل تنفيذ بعض الأنشطة، بأن يجري العمل معها على تقديم القيمة المقدمة. وقد يتم الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ بعض الأنشطة وتوفير بعض الموارد من أطراف أخرى. فعندما يحدد مؤسسو الشركات الاجتماعية الأنشطة الرئيسية لشركاتهم الاجتماعية، يحددون الأنشطة التي يمكنهم تنفيذها بأنفسهم، والأنشطة التي لا يمكنهم القيام بها بأنفسهم، وهنا يأتي دور البحث عن من يمكنه مساعدة الشركة على تصميم القيمة وتقديمها، ليبينوا الشراكات معه. فمثلاً قد تحتاج بعض الشركات الاجتماعية إلى إقامة شراكات مع شركات أخرى تساعد على عمليات التوزيع أو البيع، أو توفير بعض الموارد. ويعد التفكير بهذه الثغرات في تنفيذ الأنشطة، وتوفير الموارد، والبحث عن شركاء للقيام بها أو توفيرها

في وقت مبكر أمراً بالغ الأهمية، لبناء نموذج عمل قوي، وخلق مشروع اجتماعي فعال. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات، التي يمكن للشركات الاجتماعية بناءها مع جهات خارجية، من أجل تحقيق أهداف مختلفة:



فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يجب طرحها في أثناء تقييم الشراكات المحتملة:

- هل هناك شركاء يقدمون القيمة نفسها التي نقدمها؟ وهل يمكن بناء شراكة معهم؟
- هل تتماشى قيم شركتنا الاجتماعية مع قيمهم؟ وهل يمكن تحقيق الأثر الاجتماعي معهم؟
- ما الذي قد تضطر الشركة الاجتماعية للتخلي عنه من أجل تأسيس هذه الشراكة؟ المال، القرب من المستفيدين؟
- كيف تساعد هذه الشراكة الشركة الاجتماعية على الانتشار على نطاق واسع؟ (شريك دولي).

**وتعمل الشركات الاجتماعية عادة على بناء الشراكات مع أحد الأطراف التالية:**

#### الموردون

الجهات التي توفر الموارد اللازمة لتصميم القيمة وتقديمها للمستفيدين. وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- من أين يمكن للشركة الاجتماعية الحصول على الموارد المطلوبة؟
- ما الذي يمكن للشركة الاجتماعية دفعه لشركة التوريد؟

#### المصنعون

الجهات التي تصنع المنتج أو الخدمة اللذين ستقدمهما للمستفيدين. وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل عملية التصنيع تحقق الربح للشركة الاجتماعية، ويمكنها القيام بها وتحقيق الربح من خلالها؟
- هل قيام جهة خارجية بعملية التصنيع يحقق الربح لكلا الجانبين بحيث يمكن للشراكة أن تستمر؟

### مزودو الخدمات

الجهات التي تزود الشركة الاجتماعية بالخدمات اللازمة لتحقيق النجاح لها. وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يمكن لجهة خارجية توفير خدمة لازمة مربحة للطرفين على نحو مستمر؟
- هل هناك أمور تزيد التكاليف ينبغي مراعاتها؟

### الموزعون

الجهات التي توزع منتجات الشركة الاجتماعية للمستفيدين المستهدفين. وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- من الجهة الخارجية التي يمكنها القيام بعملية توزيع المنتج أو الخدمة؟
- ما السعر الذي يمكنها بيع المنتج به مقابل السعر الذي تقدمه الشركة؟

تقيم الشركات الاجتماعية علاقات الشراكة مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة، فكثيراً ما كانت الشراكات حجر زاوية في العديد من نماذج الأعمال الاجتماعية، وتساعد الشراكات والتحالفات على تحسين أداء نماذج الأعمال الاجتماعية من خلال الحد من المخاطر، أو السعي وراء الحصول على موارد جديدة.

وتعد فكرة التعاقد مع شراكات خارجية أمراً مهماً لتطور الشركة الاجتماعية، خاصة الصغيرة منها، وذلك للأسباب الآتية:

- **التحسين في القيمة المقدمة** من خلال الاستفادة من الخبرات والإمكانيات.
- **الحد من المخاطر والتقليل من فرص الإخفاق.**
- **الحصول على موارد وأنشطة معينة** (الاستفادة مما تمتلكه الشركات التي تم التعاقد معها من أجهزة ومعدات ومختبرات وموارد بشرية مميزة).

وتحدد الشراكات الرئيسية **من خلال الخطوات التالية:**

**1. وضع قائمة بالجهات التي ينبغي تأسيس علاقات شراكة دائمة معها من أجل نجاح الشركة الاجتماعية.**

**2. تحديد التحالفات التي ينبغي العمل على تأسيسها مع الجهات غير المنافسة، والتي ستساهم في نجاح العمل الاجتماعي، سواء أكانت علاقات مع داعمين، أم جهات إعلامية، أم شريحة من الفئة المستهدفة، أم موزعين، أم موردين.**



## ثانياً: كيف تقدم القيمة

يخطط لتقديم القيمة من خلال الخطوات التالية:

### 1 تحديد الأنشطة الرئيسية: وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الأنشطة اللازمة لتصميم القيمة المقدمة؟
2. ما الأنشطة اللازمة للتواصل مع المستفيدين؟
3. ما الأنشطة اللازمة لتسليم القيمة إلى المستفيدين؟

### 2 تحديد الموارد الرئيسية: وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الموارد البشرية المطلوبة من أجل ابتكار القيمة، وتصميمها، وتقديمها؟
2. ما الموارد المادية المطلوبة؟
3. ما الموارد المالية المطلوبة؟
4. ما الموارد اللوجستية المطلوبة؟
5. ما الموارد الفكرية المطلوبة؟
6. ما الأصول المطلوبة؟

### 3 تحديد الشراكات الرئيسية: وذلك من خلال ما يلي:

1. ضع قائمة بالجهات التي ينبغي تأسيس علاقات شراكة دائمة معها من أجل نجاح المبادرة:
  - مؤسسات تقدم منتجات أو خدمات مشابهة/ جهات مجتمعية، أو جهات حكومية/ شريحة من الفئة المستهدفة.
2. حدد التحالفات التي ينبغي العمل على تأسيسها مع الجهات غير المنافسة والتي ستساهم في نجاح المبادرة:
  - داعمين/ جهات إعلامية/ شريحة من الفئة المستهدفة/ موزعين/ موردين.
3. حدد التحالفات والشراكات العامة:
  - شريك حكومي/ شريك إعلامي/ موزعين/ موردين.

## ثالثاً: دراسة الحالة: شركة EduImpact

### يوضح الجدول التالي كيف خططت شركة EduImpact لتقديم القيمة

الشراكات الرئيسية	الموارد الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	تقديم القيمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>المدارس المحلية</li> <li>والمؤسسات التعليمية</li> <li>شركات التكنولوجيا</li> <li>المؤسسات التعليمية والتدريبية</li> <li>منظمات غير ربحية</li> <li>المؤسسات الحكومية</li> <li>مؤسسات إعلامية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون بكل تخصصاتهم</li> <li>المدرّبون</li> <li>المعلّمون</li> <li>الميسرون</li> <li>مساحات مادية مجهزة بالتكنولوجيا والوصول إلى الإنترنت.</li> <li>البنية التحتية للمنصة</li> <li>الأجور</li> <li>تكاليف إعداد المواد التعليمية</li> <li>التكاليف الرقمية</li> <li>البنية التحتية للمنصة وبرامج تطوير المنصة واستضافتها وصيانتها.</li> <li>المحتوى التعليمي المتوافق مع المناهج الدراسية للمنصة الرقمية.</li> <li>الموافقات والتراخيص</li> <li>سيارة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد المحتوى العلمي</li> <li>تطوير منصة التعلم الرقمي وصيانتها</li> <li>تأسيس مراكز التعلم وتشغيلها</li> <li>إعداد برامج تأهيل المعلمين، إعداد برامج تأهيل أولياء الأمور</li> <li>تقديم البرامج لكل المستفيدين</li> <li>إدارة العمليات</li> <li>الإدارة المالية</li> <li>التسويق والترويج</li> <li>لقاء شهري للتقييم والمتابعة والتحسين المستمر</li> <li>بيع البرامج، والاشتراكات</li> </ul>	تقديم القيمة

#### بيان تقديم القيمة

سوف تعمل الشركة الاجتماعية على إعداد البرامج التدريبية، وتصميمها، ثم تقديمها إلى المستفيدين. سوف تروج الشركة الاجتماعية من خلال نشاطات تسويقية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتوزع الملفات التعريفية التسويقية «البروشورات».

سوف تقدم التدريب من خلال تصميم منصة إلكترونية من أجل تقديم التدريب الافتراضي، على أن يوفر الوصول للمنصة من خلال المركز المجتمعي للمتعلمين الذين يتعذر عليهم الوصول إلى المنصة.

تحتاج الشركة الاجتماعية إلى موارد فكرية لإعداد المواد وتصميمها وبرمجتها، وموارد مالية لتوفير الأجور، وموارد لوجستية للحصول على التراخيص، ومكان يخصص كمقر للشركة الاجتماعية.

تحتاج الشركة من أجل ذلك إلى بناء الشراكات مع شركات اجتماعية تعمل في مجال التدريب وبناء القدرات، وجهات حكومية تعمل في مجال التعليم والتأهيل المهني.

رابعاً: خطط لتقديم القيمة المقدمة لمشروعك أو شركتك الاجتماعية

فكر في شركتك الاجتماعية الحالية أو المستقبلية، واستخدم ورقة العمل التالية من أجل العمل على التخطيط لتقديم القيمة المقدمة كما ورد في المثال السابق:

الشراكات الرئيسية	الموارد الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	تقديم القيمة

بيان تقديم القيمة

## خامساً: قائمة تحقق تقديم القيمة

❌	✅	قائمة التحقق	
		حددت أهم الأنشطة التي تعزز من ابتكار القيمة الخاصة في الشركة الاجتماعية؟	1
		حددت أهم الأنشطة التي تعزز من توصيل منتجات الشركة وخدماتها للمستفيدين؟	2
		حددت أهم الموارد المالية، والمادية، واللوجستية، والأصول المطلوبة للشركة الاجتماعية؟	3
		حددت أهم القدرات والكفاءات المطلوبة في فريق العمل؟	4
		حددت أهم الشراكات المطلوبة لنجاح الشركة الاجتماعية في تقديم القيمة؟	5



# استرداد القيمة واستدامتها

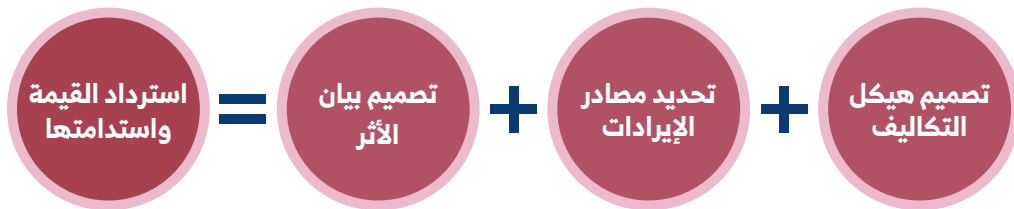
Capturing  
Value

## أولاً: (مفهوم استرداد القيمة واستدامتها (Capturing Value)

في القسم السابق، تقديم القيمة، كان التركيز في عملية تصميم نموذج العمل الاجتماعي على كيفية التصميم أو التصنيع للمنتج أو الخدمة، والوصول بهما إلى المستخدمين، وما يحتاج ذلك من تنفيذ أنشطة، أو توفير موارد، أو بناء شراكات. أما الآن فقد جاء دور التفكير في كيفية الحصول على الموارد المالية مقابل ما ستقدمه للمستخدمين.

في مرحلة التخطيط لاسترداد القيمة واستدامتها يجري العمل على تحديد كيف يمكن للشركة الاجتماعية أن تصمم هيكل التكاليف الخاص بكامل نفقاتها؟ وكيف يمكن أن تبتكر في منهجية توليد الإيرادات، وتحدد أسعار الخدمات والمنتجات، بأن تجعل المنتج أو الخدمة أو المنصة متاحة بأسعار معقولة أكثر بالنسبة للمستخدمين؟ كما يتضمن التخطيط لاسترداد القيمة واستدامتها تصميم بيان يحدد الأثر المتوقع من عمل الشركة الاجتماعية، والإطار الزمني المتوقع تحقيق ذلك الأثر فيه.

ويشمل التخطيط لاسترداد القيمة واستدامتها ما يلي:



ويجب التخطيط لاسترداد واستدامة القيمة عن الأسئلة التالية:

1. **هيكل التكاليف:** ما أهم التكاليف المتأصلة في نموذج عمل الشركة الاجتماعية؟
2. **مصادر الإيرادات:** ما الإيرادات التي ستولدها القيمة المقدمة من كل شريحة من شرائح المستخدمين؟
3. **بيان الأثر:** ما مقدار الاحتياجات التي ستتمكن الشركة الاجتماعية من تلبيتها من خلال عملها؟ وما الإطار الزمني المقرر لذلك؟

1

**تحديد الأنشطة الرئيسية:** يقصد بهيكل التكاليف مجموعة تكاليف الشركة الاجتماعية، والتي يمكن حسابها بسهولة، وذلك بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية. ويحدد هيكل التكاليف التكلفة الإجمالية للشركة الاجتماعية من خلال تحديد مجموعة تكاليف الأنشطة لتصميم القيمة المقدمة وتقديمها إلى المستفيدين. وهناك نوعان من التكاليف:

- **التكاليف الثابتة:** وهي التكاليف المستقلة عن مستوى النشاط، مثل: الإيجار وتكاليف التراخيص الثابتة... وهكذا.
- **التكاليف المتغيرة:** وهي التكاليف التي تعتمد على مستوى النشاط، تتسم بتغيرها وعدم ثباتها، مثل: تكاليف الشحن.

وقد يكون هيكل التكاليف مدفوعاً بالتكلفة، بمعنى أن يركز في أثناء التصميم على الحفاظ على الأشياء منخفضة التكلفة قدر الإمكان. وفي المقابل قد يكون هيكل التكاليف مدفوعاً بالقيمة، مما يعني أن تكون الأولوية هي لتقديم قيمة ذات جودة عالية، ونوعية، حتى لو زادت التكاليف مقابل ذلك.

ويعد تصنيف التكاليف بين الثابتة والمتغيرة محركاً هاماً لنموذج العمل الاجتماعي، كما يعد تخفيض معدل التكاليف المتغيرة وتحويلها إلى ثابتة أمراً هاماً يجعل العمل الاجتماعي أكثر قابلية للقياس. وعلى وجه الخصوص يمكن تخفيض تكاليف التوزيع والإنتاج (المادية) لسلع المعلومات، مثل: البرمجيات التي يمكن توزيعها على الإنترنت، مما يعني أن أغلب التكاليف هي تكاليف ثابتة (مستقلة عن الكمية المباعة). ومن ثم يتحول تركيز العمل الاجتماعي من التصنيع والتوزيع المادي إلى تطوير المنتج واكتساب المستفيدين، ويغير ذلك من طبيعة العمل الاجتماعي والسوق كله.

وتحسب التكاليف بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية، وعند حساب مجموعة تكاليف المبادرة بحسب إجمالي التكاليف التي سوف تحتاج إليها الشركة الاجتماعية، منذ المرحلة الأولى في التنفيذ، وحتى مرحلة الخروج بالمنتج النهائي لشرائح المستفيدين. ويجب عند حساب تكاليف الشركة الاجتماعية أن يوضع في الحسبان توفير مبلغ يكفي لإدارة الشركة الاجتماعية في مرحلة التأسيس، وهي الأشهر الستة الأولى. ومن أجل حساب التكاليف ينبغي العمل على ما يلي:

1. **تحديد تكاليف ابتكار القيمة:** ويشمل تكاليف فريق العمل والخبراء ممن عملوا على ابتكار فكرة المنتج أو الخدمة.
2. **تحديد تكاليف تقديم القيمة:** ويشمل ذلك تكاليف التصنيع، أو تكاليف مكان البيع، أو تكاليف التوزيع، والتراخيص، وأجور فريق العمل الذي سيعمل على التصنيع أو التصميم للمنتج أو الخدمة وتقديمها إلى المستفيدين المستهدفين.



2

**تحديد مصادر الإيرادات:** وهو طريقة حصول الشركة الاجتماعية على الإيرادات المالية من ممارسة العمل الاجتماعي مع كل شريحة من المستفيدين، وتبدأ مصادر الإيرادات بالتدفق بعد تقديم القيمة المقدمة لشرائح المستفيدين. ومن أهم أنواع محركات الإيرادات:

- **(إيرادات البيع المباشر One-time charge):** وهذا النموذج هو أكثر الأشكال انتشاراً، وأسهلها، ويقصد به بيع المنتج مباشرة للمستهلك مقابل قيمة مالية، ك شراء كرسي متحرك من شركة اجتماعية تصمم كراسي متحركة لأصحاب الاحتياجات الخاصة.
- **(إيرادات الاشتراك Subscription):** في هذا النموذج يدفع المستفيدون رسوماً ثابتة مقابل الحصول على خدمة أو منتج خلال مدة زمنية محددة، ويتلقون من خلال الاشتراك عدداً ثابتاً من وحدات المنتج أو الخدمة، كالحصول مثلاً على عدد من مجلة شهرياً، أو مشاهدة ثلاثة فيديوهات رقمية من شركة مثل (نيت فليكس Netflix)، أو عدد غير محدود من المشاهدات، أي: استخدام مفتوح خلال مدة اشتراك محددة، كالاشتراك الشهري في قناة تليفزيونية محددة.
- **(إيرادات الترخيص Licensing):** ينتشر هذا النموذج في مجال تعاملات الشركات الاجتماعية فيما بينها، أو في مجال الممتلكات الفكرية. إذ يدفع المستفيد رسوم التراخيص، التي تسمح له باستخدام المنتج أو بيعه أو نسخه خلال مدة زمنية معينة، أو دائماً في الرخصة الدائمة.
- **(إيرادات نموذج فريميوم Freemium):** في هذا النموذج يحصل بعض المستفيدين على نسخة من المنتج أو الخدمة مجاناً، في حين يدفع آخرون للحصول على نسخة متميزة من المنتج أو الخدمة، التي تختلف بخصائصها أو بمجال استخدامها. على سبيل المثال: يستخدمها أغلب مستخدمي خدمة (دروب بوكس Dropbox) مجاناً، ولكن ثمة بعض المستخدمين الذين يطلبون مساحة تخزين إضافية فيدفعون مقابل الحصول على هذه الخدمة.
- **(إيرادات الإيجار Renting):** في هذا النموذج تحصل الشركة الاجتماعية على الإيرادات مقابل استخدام المستفيدين لمنتج أو خدمة لمدة محددة. ومن الأمثلة لها خدمات تأجير السيارات.
- **(إيرادات العضوية Membership):** في هذا النموذج تقدم خدمة الوصول ضمن إطار زمني إلى عروض أو خدمات لا يمتلكها إلا أصحاب العضوية.
- **(إيرادات الرعاية Sponsorships):** في هذا النموذج يقدم المنتج أو الخدمة للمستفيدين بعد أن يتعهد شريك محلي أو إقليمي بتحمل تكاليف تقديم الخدمة أو المنتج بمقابل أن يقدم المنتج أو الخدمة للمستفيد النهائي مجاناً أو بتكاليف بسيطة جداً.
- **(إيرادات الشراكة Partnership):** وهي تغطية تكاليف ابتكار القيمة وتقديمها من شريك تجاري، أو خيري، أو حكومي. على أن تقاسم العوائد بعد تقديم الخدمة أو المنتج للمستفيدين، والحصول على إيرادات منهم.

وقد تتلقى الأعمال الاجتماعية أنواعاً متعددة من مصادر الإيرادات، حيث يدفع مختلف المستفيدين وفقاً لمختلف الصيغ أو نماذج الإيرادات، أو قد تتلقى مصادر الإيرادات المختلفة بأن تجمع مدفوعات مستفيد معين من أكثر من نموذج واحد من نماذج الإيرادات. وفي حالات أخرى يقسم المستفيدون إلى مستفيدين يدفعون ومستفيدين لا يدفعون. على سبيل المثال: تقدم شركة جوجل خدمات

البحث للمستهلكين على موقعها مجاناً، ولكنها تفرض الدفع على المعلنين لكي يضعوا إعلاناتهم بجانب نتائج البحث التابعة لها، وبذلك يدعم المستفيدون الذين يدفعون الخدمات المقدمة إلى المستفيدين الذين لم يدفعوا على نحو فعال. وتحدد مصادر الإيرادات من خلال الخطوات التالية:

### 1. تحديد مقابل ماذا سيدفع المستهدفون للشركة؟

على سبيل المثال: هل سيدفعون مقابل شراء منتج، أم مقابل استخدام خدمة، أم مقابل اشتراك للحصول على خدمة ذات مزايا محددة؟

### 2. تحديد كيفية عملية الدفع من المستفيدين.

على سبيل المثال: هل سيدفعون من أجل عملية شراء مباشر، أم من أجل عملية استئجار، أم من أجل الاشتراكات أو العضويات؟

### 3. تحديد عدد المستفيدين المستهدفين في الأشهر الستة الأولى.

على سبيل المثال: قد تستهدف شركة اجتماعية تقدم خدمات تدريب (ثلاثين) فرداً، و(خمسة) أفرقة عمل.

### 4. تحديد سعر الخدمة أو المنتج.

على سبيل المثال: (مئتان وخمسون ريالاً).

### 5. تحديد الإيرادات المتوقعة من خلال استهداف العدد الذي حدد، وبالسعر الذي حدد.

على سبيل المثال: (ألفان ومئتان وخمسون ريالاً).

3

**تصميم بيان الأثر:** بيان الأثر هو بيان أو سلسلة من البيانات حول ما تحاول الشركة الاجتماعية تحقيقه على وجه التحديد، والذي يعلن أصحاب الشركة الاجتماعية مسؤوليتهم عن تحقيقه أمام المعنيين. ويحدد بيان الأثر بإيجاز النتائج التي ستحققها الشركة الاجتماعية، ولصالح من ستحققها، والإطار الزمني اللازم لتحقيقها. وغالباً ما يكون التركيز على الأثر في المشروعات الاجتماعية الربحية منها، وغير الربحية.

ينبغي عند التخطيط لتحديد بيان الأثر أن نراعي أن المستفيدين يحبون مقارنة أثر الشركة الاجتماعية الإيجابي، رغم وجود العوامل الخارجية السلبية، مع الأثر الذي تقدمه المبادرات الأخرى. ويصمم بيان الأثر من خلال الخطوات التالية:

### 1. تحديد نوع المساهمة التي ستقدمها الشركة الاجتماعية.

على سبيل المثال: الحد من البطالة، أو التمكين الاقتصادي للمرأة، أو رعاية الأيتام.

### 2. تحديد المستفيدين الذين تستهدفهم الشركة الاجتماعية بمنتجاتها وخدماتها.

على سبيل المثال: الشباب، أو النساء، أو كبار السن، أو الأيتام.

### 3. تحديد القيمة المقدمة التي ستوفرها الشركة الاجتماعية للمستفيدين.

على سبيل المثال: رعاية الأيتام، أو تأهيل الشباب، أو تدريب السيدات على تأسيس مشروعاتهن وتقديم الدعم المالي لهن.

4. **تحديد التطوير** الذي سيحدث في حياة المستخدمين من خلال عمل الشركة الاجتماعية.

على سبيل المثال: تعزيز فرص دخول سوق العمل لدى الشباب.

5. **تحديد نسبة التطوير** المتوقعة والإطار الزمني المتوقع لحدوثها.

على سبيل المثال: توفير ثلاث مئة فرصة عمل خلال سنتين، أو رعاية مئتي يتيم خلال ثلاث سنوات.

## ثانياً: كيف يخطط لاسترداد القيمة واستدامتها؟

يخطط لاستدامة القيمة من خلال الخطوات التالية:

1 **تصميم هيكل التكاليف:** من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما تكاليف ابتكار القيمة؟

2. ما تكاليف تقديم القيمة؟

2 **تحديد مصادر الإيرادات:** وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. مقابل ماذا سيدفع لك المستهدفون؟

2. كيف سيدفعون؟

3. كم مستفيداً ستستهدف في الأشهر الستة الأولى؟

4. كم يبلغ سعر الخدمة أو المنتج؟

5. كم تبلغ الإيرادات المتوقعة؟

3 **تصميم بيان الأثر:** وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما نوع المساهمة التي ستقدمها؟

2. من المستهدفون من خلال مبادرتك؟

3. ما القيمة المقدمة التي ستوفرها لهم؟

4. ما التطوير الذي سيحدث في حياتهم؟

5. ما نسبة التطوير؟ وما الإطار الزمني لتحقيق ذلك التغيير؟

## ثالثاً: دراسة الحالة: شركة EduImpact

### يوضح الجدول التالي كيف خططت شركة EduImpact لتقديم القيمة

هيكل التكاليف	التخطيط لاستدامة القيمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>التخطيط لإعداد المواد التعليمية:</b> وضع خطة لإعداد المحتوى العلمي، الذي يتناسب مع احتياجات كل شريحة من شرائح المستفيدين.</li> <li>• <b>التسويق:</b> نفقات الحملات التسويقية وبرامج التوعية بالمنتج واجتذاب المستفيدين.</li> <li>• <b>تطوير المنصة وصيانتها:</b> أجور مطوري البرمجيات والمصممين وموظفي تكنولوجيا المعلومات، وتكاليف الاستضافة والخوادم والأمن السيبراني.</li> <li>• <b>تطوير المحتوى التعليمي:</b> رسوم مصممي المناهج وخبراء الموضوع ومنشئي المحتوى.</li> <li>• <b>المصاريف التشغيلية والإدارية:</b> اللوازم المكتبية، ونفقات السفر، والتأمين، والأجور، والتكاليف الإدارية الأخرى.</li> </ul>	
مصادر الإيرادات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>الاشتراك:</b> رسوم الاشتراك من المدارس المحلية والمنظمات غير الربحية والمستخدمين الأفراد.</li> <li>• <b>البيع:</b> بيع البرامج التعليمية للمعلمين وأولياء الأمور.</li> <li>• <b>المنح:</b> منح وتبرعات من الحكومة والمؤسسات الخيرية والمانحين الأفراد.</li> </ul>	
بيان الأثر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>تحسين النتائج التعليمية</b> وتعزيز المعرفة الرقمية لدى 300 طالب خلال عام.</li> <li>• <b>بناء قدرات 200 معلم</b> في مجال دمج التكنولوجيا في التعليم خلال عام.</li> <li>• <b>بناء قدرات 200 ولي أمر</b> من أجل الانخراط في عملية تعليم أبنائهم خلال عام.</li> </ul>	
بيان استرداد القيمة واستدامتها	
<p>سوف نساهم في بناء قدرات 300 طالب، و100 معلم في مجال دمج التكنولوجيا في التعليم، و100 شخص من أولياء الأمور، لتعزيز انخراطهم في عمليات تعليم أبنائهم، مما يضمن تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، ورفع سوية تعليم أفراد المجتمعات المستهدفة، وذلك بعد عام من انطلاق عمل الشركة.</p> <p>تبلغ تكاليف ابتكار البرامج التدريبية وتصميمها وتقديمها (50000 ريال).</p> <p>وتولّد الإيرادات من خلال الاشتراك من رسوم الاشتراك في البرامج، وبيع بعض البرامج.</p>	

رابعاً: خطط لاستدامة القيمة المقدمة لمشروعك أو شركتك الاجتماعية

فكر في شركتك الاجتماعية الحالية أو المستقبلية، واستخدم ورقة العمل التالية من أجل العمل على التخطيط لاسترداد القيمة واستدامتها كما ورد في المثال السابق:

هيكل التكاليف	التخطيط لاستدامة القيمة
مصادر الإيرادات	
بيان الأثر	
بيان استرداد القيمة واستدامتها	

## خامساً: قائمة تحقق تقديم القيمة

✕	✓	قائمة التحقق	
		صمم هيكل التكاليف الذي يتضمن تكاليف ابتكار القيمة وتقديمها.	1
		يحدد نموذج الإيرادات نوع الإيرادات وآلية الدفع.	2
		يحدد نموذج الإيرادات عدد المستهدفين ومجموع الإيرادات المتوقع.	3
		يحدد بيان الأثر التطوير المتوقع في حياة المستفيدين.	4
		يشمل بيان الأثر الإطار الزمني لتحقيق التغيير.	5

بانتهااء مرحلة التخطيط لاستدامة القيمة تكون عملية تصميم نموذج العمل الاجتماعي قد انتهت. ويصبح بإمكانك البدء بتأسيس شركتك وفق ما خطط له في مرحلة تصميم نموذج العمل الاجتماعي. وبذلك يمكن جمع مخرجات المراحل الأربع في مخطط نموذج العمل الاجتماعي التالي:

نموذج العمل الاجتماعي

Mission الرسالة				
بيان الرسالة		المشكلة		
Delivering Value تقديم القيمة		Capturing Value ابتكار القيمة		
الشراكات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيمة المقدمة	علاقات المستفيدين	شرائح المستفيدين
	الموارد الرئيسية		القنوات	
Capturing Value استدامة القيمة				
مصادر الإيرادات		هيكل التكاليف		
بيان الأثر				



## أمثلة لنماذج عمل اجتماعية

نستعرض فيما يلي مثالين مكتملين للوحة نماذج الأعمال الاجتماعية، لمساعدتك على استخدام هذه الأداة في تطوير نموذج عملك الاجتماعي. ويركز أحد النموذجين على نموذج العمل الاجتماعي للمشروع الذي يشغل بوصفه مشروعاً غير ربحي (مدارس تكافؤ الفرص) ويركز الآخر على نموذج العمل الاجتماعي للمشروع الاجتماعي الذي يشغل بوصفه مشروعاً ربحياً (مصايح دي).

### مدارس تكافؤ الفرص / Equal Opportunity Schools (مشروع اجتماعي غير ربحي):

في الولايات المتحدة يتخلف أكثر من نصف مليون طالب من الأقليات وذوي الدخل المنخفض عن دورات الثانوية العامة الدولية في كل سنة، مما يؤثر سلباً في احتمالية التحاقهم بالجامعة والتخرج منها. ومدارس تكافؤ الفرص (EOS) هي مشروع اجتماعي غير ربحي يضع الطلاب «المتخلفين» في دورات تحضيرية للجامعة. وذلك من خلال تقديم خدمات استشارية مخصصة من ثلاث مراحل، مما يساعد على تحديد الطلاب ونقلهم، الذين أظهروا أنهم يستطيعون النجاح وتحقيق أعلى المستويات الأكاديمية ضمن مدراسهم. وكانت تهدف (EOS) إلى سد فجوات الالتحاق بالمدارس الحكومية الأمريكية بحلول عام 2020.

### مشروع مصايح دي / d. light (مشروع اجتماعي ربحي):

يفتقر أكثر من ملياري شخص حول العالم إلى إمكانية الوصول الموثوق إلى الكهرباء. ويُعد مشروع المصايح دي مشروعاً اجتماعياً ربحياً، يحول طريقة استخدام الناس الموجودين في قاعدة الهرم للطاقة الشمسية، ويسد له مقابل ذلك. وذلك من بيع حلول الطاقة الشمسية الحديثة والمستدامة والموثوقة والمضمونة، التي تعمل على البطاريات عبر شبكة موزعة تضم أكثر من 60 بلداً يشرك مباشرة الطاقة الشمسية في إنشاء طاقتها الخاصة. وكان مشروع المصايح يهدف إلى خدمة 100 مليون فرد بحلول عام 2020 وتحسين الرفاهية البشرية والبيئية ضمن هذه العملية.

## النموذج 1

## مدارس تكافؤ الفرص / Equal Opportunity Schools (مشروع اجتماعي غير ربحي)

Mission الرسالة				
بيان الرسالة		المشكلة		
تأكد أن جميع الطلاب لديهم الفرصة للنجاح في تحدي صفوف المدارس الثانوية، من خلال التركيز الاستراتيجي على إيجاد جميع الطلاب «المتخلفين».		في الولايات المتحدة هناك ما يزيد عن 640 ألف طالب من فئة الأقلية ومن ذوي الدخل المنخفض يتخلفون عن دورات الالتحاق والبيكالوريا في كل سنة مما يؤثر سلباً في احتمالية دخولهم إلى الكليات.		
تقديم القيمة Delivering Value		ابتكار القيمة Capturing Value		
الشراكات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيمة المقدمة	علاقات المستفيدين	شرائح المستفيدين
<ul style="list-style-type: none"><li>مشرفو المقاطعة والدولة.</li><li>المجلس الإداري للكلية.</li><li>البيكالوريا الدولية.</li><li>وزارة التعليم الأمريكية My Brother’s Keeper.</li><li>مؤسسة جاك كينت كوك.</li><li>منظمة جوجل الخيرية.</li><li>مؤسسة تابلو.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تحليل البيانات.</li><li>استعراض تشخيصي.</li><li>تطوير خطة العمل.</li><li>تقديم الأدوات والدعم للطلاب والمعلمين.</li><li>التدريب على القيادة.</li><li>القيادة الفكرية.</li><li>دراسات الأثر.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>خدمات استشارية مخصصة من ثلاث مراحل لطلاب الثانوية تساعدهم على سد فجوة التحاقهم في السنة الأولى.</li><li>زيادة معدلات القبول والنجاح في الكلية نتيجة لزيادة عدد طلاب الأقليات وذوي الدخل المنخفض الملحقين في المقررات الدراسية المتقدمة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>يقدم فريق مدرسة تكافؤ الفرص EOS مساعدات مباشرة من خلال الاستشارات.</li><li>يشارك فريق EOS بإنشاء خطط العمل مع قيادة المدرسة.</li><li>الإبلاغ عن الأثر ومشاركة عملية التعلم وأفضل الممارسات مع الشركاء.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>صناع القرار في المدرسة (كبار المسؤولين والمشرفين)</li><li>طلاب الأقليات وذوي الدخل المنخفض.</li><li>وكالات التعليم (المحلية والحكومية وربما الفيدرالية).</li><li>المؤسسات والجهات الخيرية التي تدعم التعليم وتكافؤ الفرص.</li></ul>
	الموارد الرئيسية		<ul style="list-style-type: none"><li>بيانات المدرسة والطلاب.</li><li>أدوات فريق EOS لدعم الطلاب والمعلمين والوصول إلى المقررات والنجاح.</li><li>القدرة التحليلية والخبرة التقنية للموظفين.</li><li>مصادقية العلامة التجارية لفريق EOS في تحقيق الأثر.</li></ul>	
استدامة القيمة Capturing Value				
مصادر الإيرادات		هيكل التكاليف		
<ul style="list-style-type: none"><li>رسوم الاستشارات،</li><li>المنح والإعانات المحلية والحكومية.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>الرواتب، والمكاتب، والتأمين، والأعمال القانونية والمحاسبة، والتسويق، والبحث، والسفر.</li></ul>		
بيان الأثر				
سد فجوة الالتحاق في المدارس الحكومية الأمريكية بحلول عام 2020.				

## النموذج 2

## مشروع مصابيح دي / d.Light (مشروع اجتماعي ربحي)

Mission الرسالة				
المشكلة			بيان الرسالة	
يفتقر أكثر من ملياري شخص حول العالم إلى إمكانية الوصول الموثوق إلى الكهرباء.			تحويل طريقة استخدام الناس الموجودين في قاعدة الهرم للطاقة الشمسية وشرائها.	
ابتكار القيمة Capturing Value		تقديم القيمة Delivering Value		
شرائح المستفيدين	علاقات المستفيدين	القيمة المقدمة	الأنشطة الرئيسية	الشراكات الرئيسية
• المشروعات الصغيرة. • ميزانية مدفوعات الأسر المعيشية.	• يركز فريق مشروع المصابيح دي على جودة الدعم والخدمة مع الالتزام بكفالاته.  • يقدر فريق هذا المشروع التواصل الذي يؤدي إلى التمكين للتمتع بالحرية وبحياة أكثر تطوراً.	• حلول الطاقة الشمسية الموزعة الحديثة والمستدامة والموثوقة، التي تعمل على البطارية وبأسعار معقولة وتأتي مع كفاءة لمدة عامين. • وفورات تكاليف الطاقة. • موارد رزق لرواد الأعمال الذين يبدؤون أعمالاً تجارية لإدخال الطاقة الشمسية إلى مجتمعاتهم المحلية. • موازنة ثاني أكسيد الكربون. • المنافع الصحية للأشخاص الذين ينتقلون من استخدام الكيروسين إلى الطاقة النظيفة. • ساعات إنتاجية للعمل والدراسة.	• أبحاث الصناعة. • تطوير المنتج. • تقديم أفضل ممارسات المبيعات والتسويق. • إدارة سلسلة التوريد. • توظيف التجار وتدريبهم ودعمهم. • المراقبة والتقييم.	• الموردون • وكالة الولايات المتحدة الأمريكية للتنمية الدولية.
	القنوات		الموارد الرئيسية	
• المستوردين. • تجار التجزئة (عبر الإنترنت أو خارج الإنترنت) • الموزعين. • مراكز الاتصال. • رواد الأعمال. • مواد التسويق. • الإعلان. • الإعلان بالسمعة الحسنة.			• شهادات براءة الاختراع. • الخبرة التقنية. • مرافق التصنيع. • رأس المال من صناديق الاستثمار والمستثمرون الاجتماعيون. • مصداقية العلامة التجارية لفريق المصابيح في تحقيق الأثر. • التزام الموظفين بالرسالة.	
استدامة القيمة Capturing Value				
هيكل التكاليف		مصادر الإيرادات		
مساحة المكتب ومركز الاتصال، الرواتب، الأبحاث، التصنيع، التسويق، التوزيع، تقييم الأثر.		مبيعات المنتج، المنح (مؤسسة شيل و DFID)		
بيان الأثر				
الوصول إلى 100 مليون شخص في العالم النامي وتحسين أربعة مجالات للرفاهية بحلول عام 2020 (الحرية المالية، والإنتاجية، وصحة الإنسان، والصحة البيئية).				

## الخاتمة

### خمس مراجعات لا بد منها لضمان استمرار نجاح نموذج العمل

بانتهاء تصميم نموذج العمل الاجتماعي لا بد من طرح السؤال التالي: «ماذا لو اخترنا أن يكون مشروعنا الاجتماعي شركة اجتماعية ربحية، وكان الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتنا أو خدماتنا ويرغبون في استخدامها لا يستطيعون الدفع؟» إذا كنت تعتقد أن المستفيدين الذين سيستفيدون أكثر من خدمات مؤسستك الاجتماعية قد لا يتمكنون من تحمل تكاليفها، فقد يبدو ذلك عقبة تتطلب التفكير في كيفية التغلب عليها. حتى لو بدا لك في حقيقة الأمر أن بعض المستفيدين لديهم عوائق حقيقية أمام الدفع، فلا تتسرع في افتراض أن المستخدمين لن يدفعوا مقابل السلع والخدمات الأساسية، التي تضيف قيمة أساسية لحياتهم. فهناك أساليب مبتكرة لتصميم نماذج أعمال الشركات الاجتماعية، التي تعالج القدرة على تحمل التكاليف لأولئك الذين تخدمهم بطريقة مستدامة. فغالباً ما يكمن الحل في معالجة قدرة العميل على الدفع، أو تغيير نموذج إيرادات الشركة (من خلال تعديل التكاليف والتسعير)، أو الجمع بين ذلك. إذا كنت تواجه التحدي المتمثل في تصميم نموذج إيرادات يسمح بإحداث أثر ملموس واستدامة مالية، فإليك بعض الأفكار التي تركز حول ما تقدمه، أو فيمن يدفع مقابل ما تبتكره، ومتى يدفع؟ وأين تركز في سلسلة القيمة؟ وكيف تقرر النمو؟

### أولاً: فكر فيما تقدم من قيمة:

**1 أعد النظر بالقيمة المقدمة:** إذا لم يكن المنتج أو الخدمة التي تقدمها مفيدة أو مطلوبة أو مرغوبة من عملائك المستهدفين، فكل شيء يتوقف عند هذا الحد. لن تتمكن أي مداخل للهيكل المالي الإبداعية من إصلاح القيمة التي صممت بأسلوب سيء. أما إذا كنت متأكداً من أن لديك منتجاً أو خدمة مفيدة ومطلوبة، وما زلت تواجه صعوبة في العثور على مستفيدين مستعدين للدفع، ففكر فيما إذا كان بإمكانك إعادة تصميم الحل بطريقة اقتصادية أكثر.

**مثال:** إعادة النظر في طريقة تصميم البرامج التعليمية بالاعتماد على موارد أقل، وتقديمها بسعر أقل.

**2 عدل القيمة المقدمة:** عند النظر عبر خط إنتاج حالي، أو تصور إضافات جديدة، قد تكون هناك فرص لتطوير المنتجات أو الخدمات، لتصبح تلك المنتجات أو الخدمات أكثر ربحية، أو تتمتع بجاذبية أكبر، حتى لو كان لها أثر اجتماعي كبير.

**مثال:** أن تقدم شركات التعليم برامج تدريبية تركز على المهارات الوظيفية عبر الإنترنت، تجني منها الأرباح، وتستخدم هذه الأرباح لتمويل برامج العلوم الإنسانية التي تحقق إيرادات أقل، وتحمل قيمة اجتماعية.

**3 اضبط نموذج التكاليف:** إذا اكتشفت أن نقطة السعر المطلوبة لتغطية إجمالي التكاليف مرتفعة، فلا يستطيع المستفيدون المستهدفون (أو الممولون) تحملها، فقد تضطر إلى إعادة تصميم المنتج أو الخدمة من أجل خفض التكاليف، مما يسمح لك بتوفيرها بسعر منخفض. ضع في حسابك التكاليف النسبية لكل من الأنشطة الرئيسية والموارد الرئيسية والأصول الضرورية لإنتاج أو تقديم المنتج أو الخدمة. بالنسبة للأغلى ثمناً، فكر فيما إذا كان هناك طريق آخر يمكنك اتباعه لتحقيق الهدف نفسه. وربما تكون هناك بدائل بأسعار معقولة، يمكن استخدامها لخفض التكاليف، وبذلك السعر، مع الحفاظ على مستوى الربح نفسه. فربما من الممكن استئجار أو اقتراض بعض الموارد الرئيسية أو المواد الخام بدلاً من شرائها.

**مثال:** كانت عمليات زراعة العدسات داخل العين تكلفتها أكبر من قدرة الشخص متوسط الدخل. تعاقد أحد المشافي مع شركة ناشئة تنتج العدسات بسعر أقل، وبالجودة نفسها رغبت منها في تخفيض تكلفة العمليات.

## ثانياً: حدد الذي يدفع مقابل القيمة:

**1 احرص على أن تدعم شرائح المستفيدين بعضها بأسلوب متبادل:** لعل النوع الأكثر شيوعاً من الدعم المتبادل هو عندما تستخدم المشتريات من شريحة مستفيدين لديها قدرة أعلى على الدفع لدعم أو تمويل وصول شريحة من المستفيدين من ذوي الدخل المنخفض للمشتريات بسعر أقل. وتعد خدمة كلا فئتي المستفيدين بعرض مماثل أمراً أساسياً لنجاح هذا النهج. وهذا يعني أنه من الناحية المثالية يستفاد من التكنولوجيا الأساسية نفسها والكفاءات الأساسية عند تقديم القيمة لكلا الفئتين من المستفيدين.

**مثال:** تستخدم شركة (Biolite) نموذجاً يسمى (الابتكار الموازي) حيث تستخدم تقنياتهم الأساسية لابتكار قيمة مقدمة تقدم إلى سوقين متميزين. حيث تساعد الإضاءة التي تباع في الأسواق الغربية لإضاءة التخييم الفاخرة في تمويل تطوير الفوانيس الشمسية للفقراء، والتي تباع بسعر مدعوم.

**2 ولد قيمة لطرف ثالث:** إذا كان الدعم مع شريحة أخرى من المستفيدين غير منطقي، فمن الممكن أن يكون هناك طرف ثالث مهتم بالدفع نيابة عن مجموعة من المستفيدين. قد تكون حكومة أو شركة أخرى تشتري منتجاً أو خدمة وتممررها إلى المستخدم النهائي الذي لا يدفع.

**مثال:** شركة اجتماعية تبيع اللقاحات كونها جزءاً من الوقاية إلى الحكومة، وتصبح الحكومة هي العميل الذي يدفع الثمن، وليس المستخدمين أنفسهم.

وقد يبدو من غير المنطقي البحث عن طرف ثالث للدفع بدلاً من المستخدمين أنفسهم، ولكن هناك العديد من الدوافع المحتملة التي قد تجعل هذا النهج مربحاً للجانبين. فالطرف الثالث لديه رسالة اجتماعية أو خيرية. وقد تكون هناك بعض المنظمات غير الربحية أو المؤسسات الخيرية على استعداد للشراء أو الدعم لمنتجات للفقراء، حتى يتمكنوا من تعزيز رسالتهم الاجتماعية.

**مثال:** شركة تنتج منتجات غنية بالمغذيات الدقيقة التي تستخدم في حالات سوء التغذية عند الأطفال، تشتري منتجاتها منظمات الإغاثة التي توزعها على المستفيدين كجزء من رسالتها.

## ثالثاً: حدد متى يدفع الناس؟

**1 وفر خيارات مرنة للسداد:** قد يحدد مفهوم القدرة على تحمل التكاليف للعملاء ذوي الدخل المنخفض، من خلال الوقت الذي تطلب منهم فيه الدفع بقدر ما يحدد من خلال المبلغ الذي تطلب منهم دفعه.

**مثال:** شركة للأحذية يكون المستفيدون فيها هم منتجو الأحذية الحرفيون، الذين تشتري منهم الشركة مخزون الأحذية. فهي من ناحية تساعد الحرفيين في التدريب والتعليم على بدء أعمالهم في مجال تصنيع الأحذية وتشغيلها، ومن ناحية أخرى تدعمهم من خلال التمويل الأولي المصغر. ويسد هذا القرض الأولي على شكل سلع أولية تنتج في الورشة، وليس نقداً. وبهذه الطريقة، يمكن الحرفيون من تأسيس شركاتهم الصناعية مع إمكانية الوصول إلى الأدوات التي يحتاجون إليها لتقديم سلع قيمة منذ البداية، وتوفير سوق لبيع تلك السلع، وسداد ديونهم من خلالها.

**2 وفر خيار الدفع عند الاستخدام:** من الطرائق المناسبة لتقليص الفجوة بين نقطة السعر والتدفق النقدي المحدود للعميل هي نموذج الدفع أولاً بأول، أو الدفع مقابل الاستخدام.

**مثال:** مؤسسة اجتماعية رائدة في منصات الدفع مقابل الاستخدام عبر الهاتف المحمول، لتوفير خدمة الاتصال عبر الإنترنت. عندما يكون في رصيد العميل مال، يستخدم الإنترنت كما يحلو له طالما أن الأموال التي في رصيده تغطيها. وتبيع الشركة الاستخدام وتقيّد الوصول عندما ينفد رصيده من المال.

**3 احصل على التمويل:** هناك طريقة أخرى لتوفير المرونة في الدفع وهي من خلال خيارات التمويل المباشر. حيث يكون التمويل وسيلة فعالة لمساعدة المستفيدين على سد الفجوة بين نقطة السعر وقدرتهم على الدفع.

**مثال:** شركة تنتج مواقد طهي نظيفة تقلل استهلاك الوقود بنسبة 56% وتقلل انبعاثات الكربون بنسبة 65%، وهناك أثر إيجابي كبير في الصحة والبيئة من خلال التحول إلى هذه المواقد، ولكن السعر يشكل عائقاً بالنسبة لمعظم المستخدمين. ولمعالجة هذا الأمر دخلت الشركة في شراكة مع مؤسسة تمويل محلية لتوفير حلول تمويل تقلل من حاجز القوة الشرائية الذي تواجهه الشركة المنتجة لمواقد الطهي.

## رابعاً: حدد أين تركز؟

### تحرك على طول سلسلة القيمة:

تتضمن سلسلة القيمة جميع العمليات أو الأنشطة المطلوبة من لاعبين متعددين، لتزويد المستخدم النهائي بالمنتج أو الخدمة. الخطوات التي يمكن أن تكون جزءاً من سلسلة القيمة هي التصنيع والمبيعات والتسليم وخدمة ما بعد البيع. وقد اكتشفت بعض المشروعات أن تشغيل الأعمال التجارية في مراحل متعددة من سلسلة القيمة الخاصة بها يوفر فرصة فريدة أخرى للدعم المتبادل. في بعض النقاط في سلسلة القيمة، قد يكون لدى الشركة هوامش ربح أكبر يمكن استخدامها بعد ذلك لدعم مجالات أخرى من سلسلة القيمة، التي تولد أثراً اجتماعياً، ولكن هوامش ربحها أقل أو لربما لا تكون مربحة.

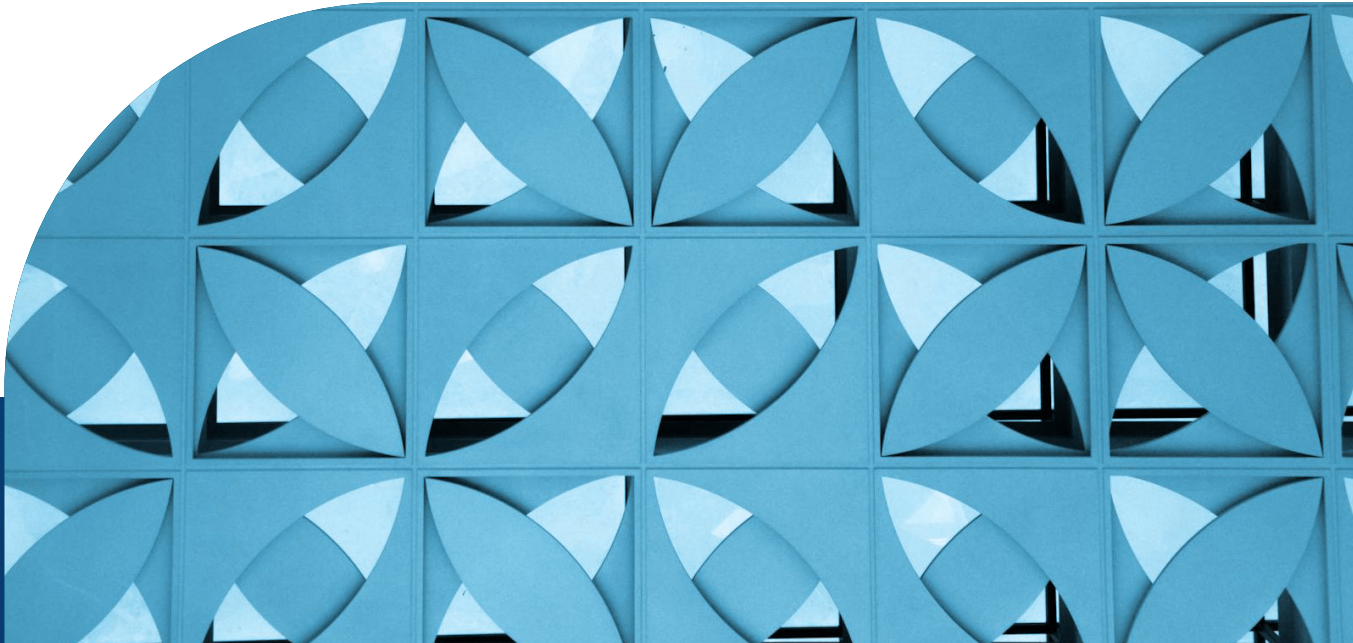
**مثال:** تعمل إحدى الشركات على إنتاج أقمشة الحرير، وتدعم أعمال حصاد دودة القز من خلال تخصيص بعض واردات تجارة بيع السلع الحريرية (رغم أن الحصاد ليس من ضمن سلسلة القيمة الخاصة بالشركة)، وذلك من أجل الحفاظ على استمرار سلسلة القيمة بأكملها دون المساس بالأثر أو الاستدامة المالية.

## خامساً: كيف تنمو؟

### اضبط استراتيجية القياس الخاصة بك

تسعى الشركات الاجتماعية إلى تحقيق الربح بعد تغطية التكاليف الأساسية المتغيرة والثابتة. هذا الربح هو ما يسمح للشركة بإعادة استثمار أرباحها في الأشياء التي من شأنها أن تجعل الشركة أقوى وقادرة على صنع الأثر في حياة عدد أكبر من الأشخاص. وتعد الاستثمارات في تنمية الفريق، أو تحسين البنية التحتية، أو شراء منتجات جديدة لجعل الأعمال أكثر كفاءة أمراً ضرورياً، ولكن قد لا يلزم تمويلها من خلال الأرباح وحدها. لتمويل مشروعات التوسع، أو الأصول الجديدة، أو غيرها من تكاليف التوسع، قد يكون البحث عن رأس مال بديل مثل التبرعات الخيرية أو المنح هو أذكى الأساليب.

من خلال هذه المراجعات يمكننا القول: إن هناك العديد من الطرق لتصميم نماذج أعمال الشركات الاجتماعية المبتكرة لتقليل العوائق المتعلقة بقدرة المستفيدين على الدفع، وتحسين القدرة على تحمل التكاليف، ومن ثم ضمان نجاح الشركة الاجتماعية في تحقيق أهدافها المتعلقة بكل من العوائد المالية، والأثر الاجتماعي.





## المراجع

- 1 | Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell, Brian Quinn. (2013). Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Wiley
- 2 | Social Enterprise Models. (2016). Acumen.
- 3 | Impact Business Model Canvas, Introduction, Instructions, Templates, Samples. (2019). Center for Social Innovation (CSI) and the Center for Entrepreneurial Studies (CES), Stanford Graduate School of Business.
- 4 | [https://stanford.edu/dept/gsb-ds/Inkling/The\\_Impact\\_BMC/index.html](https://stanford.edu/dept/gsb-ds/Inkling/The_Impact_BMC/index.html)
- 5 | ألكسندر أوسترفالدر. (2013). ابتكار نموذج العمل التجاري. جبل عمان ناشرون.
- 6 | دايفد جي. بلان وأليكس أوسترفالدر. (2022). اختبار أفكار العمل التجاري. جبل عمان ناشرون.

