

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

محمد الجفيري  
خبير الابتكار في القيادة



دار صناع الابداع للانتاج والتوزيع



مركز صناع الابداع  
Create Creativity Center

## فريق عمل الكتاب

فكرة وتأليف

أحمد الجفيري



هذا الكتاب عمل جماعي، فبالإضافة إلى فكرة الكاتب الأساسية وإسهاماته في التأليف، هناك فريق عمل ساهم في الإعداد والتأليف والإخراج.



فريق البحث والإعداد

أ / حسام علام



تدقيق لغوي

أ / حسام علام



فريق التصميم والجغرافيكس

أ / كريم علام

أ / شيماء سيد

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

[طه: ١١٤]

## الفهرس

٨	مقدمة
١٢	الفصل الأول: في ظلال الأزمة
١٣	تمهيد
١٣	أزمة كورونا هي إعادة تهيئة للبشرية
١٥	أولاً: نظرة على واقع الاقتصاد العالمي في ظل الأزمة
٢٠	ثانياً: السيناريوهات المحتملة الأربعة لتطورات أزمة كورونا في العالم
٢٠	السيناريو الأول
٢٢	السيناريو الثاني
٢٣	السيناريو الثالث
٢٥	السيناريو الرابع
٢٩	ثالثاً: دراسة مؤسسة كيه بي إم جي قطر الخاصة بالآثار المحتمل لأزمة كورونا على الاقتصاد القطري



- ٣٠ القطاعات المتأثرة
- ٣٢ الأثر المحتمل على مختلف القطاعات في قطر والتحديات والفرص
- ٣٢ السياحة والضيافة
- ٣٤ تجارة التجزئة
- ٣٦ الخدمات المالية
- ٣٨ التعليم
- ٤٠ رابعاً: كيف تستفيد قطر من الأزمة
- ٤٠ أثر طباعة وضح الأموال على الاقتصاد
- معدل الدخل القومي للصين مقارنة بمعدل الدخل القومي الأمريكي
- ٤٤
- ٤٦ قطر تعلمت من الماضي
- ٤٧ كيف يتم الاستفادة من الأزمة؟
- ٥٢ الفصل الثاني: تحليل وضع السوق العالمي في ظل الأزمة
- ٥٣ تمهيد

- ٥٤ أولاً: القطاعات والأسواق المستفيدة عالمياً جراء الأزمة
- ٥٤ الأسواق النامية عالمياً
- ٦١ سلوك المستهلكين عالمياً
- ٦٦ نمو وتراجع الاهتمامات على شبكة الإنترنت حسب الفئة العمرية
- ٧١ ثانيًا: الأسواق والقطاعات المتضررة عالمياً جراء الأزمة
- ٧١ الأسواق المتراجعة عالمياً
- ٧٦ الفصل الثالث: رواد الأعمال في قطر
- ٧٧ تمهيد
- ٧٧ الفرق بين التاجر ورائد الأعمال
- ٧٩ أين تذهب الأموال التي ضختها الدولة لمساعدة القطاعات المتضررة؟
- ٨٠ أولاً: معلومات عن الأسواق المحلية القطرية
- ٨٠ أهم القطاعات التي نمت في قطر في ظل الأزمة
- ٨٢ أهم القطاعات التي تراجعت في قطر بعد اندلاع أزمة كورونا
- ٨٤ ثانيًا: الأسواق النامية والمتراجعة في قطر في ظل الأزمة

- ٨٤ نمو الاستيراد الخارجي للمواد في قطر
- ٨٦ تراجع الاستيراد الخارجي للمواد في قطر
- ٨٨ ثالثًا: كيفية تحليل اتجاه السوق وتقييم الفرص
- ٨٨ الفرق بين النمو الحقيقي (الثابت) والنمو الوهمي (المؤقت)
- ٩٠ مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix
- ٩١ عناصر مصفوفة بوسطن
- ٩٨ المحيط الأحمر والمحيط الأزرق
- ١٠١ أداة سيناريو المستقبل: كيفية رسم سيناريو مستقبلي
- ١٠٦ تمرين النهاية
- ١٠٨ الخاتمة
- ١١٠ المراجع
- ١١٢ نبذة عن الكاتب
- ١٢٢ صناعات الابداع



# مقدمة

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين رسول رب العالمين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وميزه عن باقي المخلوقات بالعقل ورفع منزلته بالعلم، وعلم الإنسان ما لم يعلم، فالعلم منحة من الله قد منحها للإنسان العاقل، فلا بد على الإنسان أن يشكر الله على نعمه وأن يُطورها في صالح البشرية، فلا يمكن أن يقف عقله عند حد معين أبداً من التطوير والاختلاف عن الآخرين ووضع بصمة لكل منا، لكي نخرج منا الإبداع.

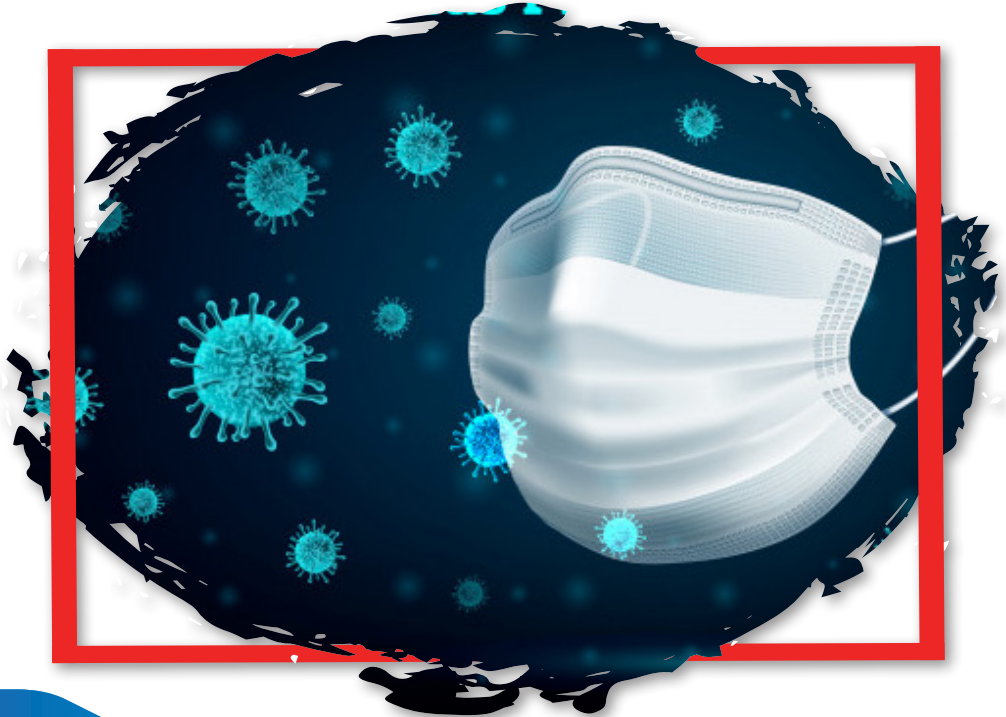
أما بعد ، ، ، ،

ألقت أزمة فيروس كوفيد-١٩ المعروف إعلامياً باسم فيروس كورونا بظلالها الثقيلة على البشرية جمعاء، ومازلت الأزمة مستمرة وقت كتابة هذه السطور، ولا أحد يعلم إلى متى ستستمر، ومتى ستنتهي، فهناك سيناريوهات عديدة للأزمة أكثرها تفاؤلاً يفترض انتهاء الأزمة بحلول الصيف، وبعضها يتوقع استمرار الأزمة لنهاية العام وربما استمرارها لنهاية الربع الأول من العام ٢٠٢١م، وهناك من يعتقد باستمرار الأزمة لما هو أبعد من ذلك، هناك تكنهات عديدة ولكن لا أحد يعلم سوى الله سبحانه وتعالى.

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

هناك الكثير من التبعات لهذه الأزمة، فبخلاف الحسائر البشرية الكبيرة ونزيف الأرواح المستمر بجراء الإصابة بالفيروس، هناك تبعات اقتصادية وسياسة واجتماعية كبيرة، ولكن هناك فرص أيضاً، فمن رحم الأزمة تولد الفرصة، وهذا بالضبط هو ما نتناوله في هذا الكتاب.

هل يمكن استغلال هذه الأزمة لتنمية الاقتصاد القطري وتحقيق نهضة اقتصادية مرتكزة على القطاعات المحلية لتحقيق الاكتفاء الذاتي؟ وما هو دور رواد الأعمال في ذلك؟ وكيف يمكن لرواد الأعمال في قطر الاستفادة من الأزمة وتحويلها لفرص من شأنها تعزيز



الاقتصاد القطري؟ هذا ما ستجد الإجابة عليه من خلال قراءتك لصفحات الكتاب، حيث نبدأ في الفصل الأول في محاولة فهم ما يحدث في الاقتصاد العالمي نتيجة للأزمة، وكيف أن هذه الأزمة هي بمثابة إعادة تهيئة للبشرية، والآثر على الاقتصاد القطري والتحديات التي ستواجهه، وكيف يمكن له الاستفادة من الأزمة، ثم نتكلم في الفصل الثاني عن الأسواق والقطاعات النامية والمتراجعة عالميًا ونقوم بتحليل أسباب النمو أو التراجع وكيف يمكن تحويل هذه الأرقام والإحصائيات إلى فرص.

ونتحدث في الفصل الثالث عن الأسواق القطرية المحلية، وأهم الأسواق النامية والمتراجعة محليًا، وكيف يمكن لرواد الأعمال استغلال الفرص الموجودة في السوق المحلي وتحويلها لمشاريع ريادية ناجحة تساهم في دفع عجلة الاقتصاد المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي للبلاد في مختلف القطاعات.

أسأل الله العظيم أن يجعل كل هذا المجهود شاهدًا لنا لا علينا وأن يكون في ميزان حسناتنا جميعًا يوم نلقاه.



# الفصل الأول



## في ظلال الأزمة



## تمهيد

يخطئ من يظن أن الأزمة الحالية هي مجرد أزمة عابرة سرعان ما تنتهي ليعود كل شيء كما كان....

انتظر، لا تفهمني خطأ، أنا لست متشائم، ولا أحاول بث الذعر في النفوس، فليس هذا ما أقصده، إنما أحاول أن أكون منطقي وعقلاني.

بالطبع الأزمة ستمر بإذن الله، ولكن حتى وإن زالت الأزمة قريباً فتبعاتها ستظل لوقت طويل، فما حدث سيغير الكثير من الأمور.

### أزمة كورونا هي إعادة تهيئة للبشرية

ما حدث بسبب الأزمة سيجعل الدول تعيد حساباتها، فلقد توقفت الحياة بسبب كورونا بشكل شبه كامل، وضربت سلسلة التشغيل والإمداد حول العالم، وتوقفت الصناعات، وانهارت أسعار النفط، وتعطل السفر، وتوقفت السياحة، والقطاعات الترفيهية، والفعاليات، والأنشطة الرياضية، وغير ذلك الكثير.

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

ولا شك أنه سيحدث تغير في موازين القوى الدولية بعد الأزمة، وستدرك العديد من الدول أهمية الاستعداد على كافة الأصعدة لأزمات مماثلة، وتوفير بدائل لوسائلنا التقليدية التي تعطلت بسبب الأزمة، ففي ظل توقف الصناعات وشبكة الإمداد بين دول العالم، أو شك مخزون الكثير من المنتجات على النفاذ، مما وضع الدول التي تعتمد صناعاتها على استيراد المواد الخام من الخارج في مأزق، أما الدول التي تستورد كافة المنتجات الضرورية فمأزقها أكبر.

ولهذا ستدرك دول العالم أن أزمة هكذا قد تسبب في هلاك الدول الضعيفة اقتصادياً والمتأخرة علمياً، ومن هنا ستفطن إلى أهمية بناء اقتصاد محلي قوي يحقق الاكتفاء الذاتي من السلع والمنتجات الضرورية.

وهذا هو الهدف الأساسي من هذا الكتاب، تشجيع رواد الأعمال على الاستثمار في السوق القطرية وإنشاء مشروعات جديدة تثرى الصناعة المحلية وتساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي لقطر تدريجياً، وذلك من خلال استغلال الفرص التي ستخلقها هذه الأزمة، والتي بقدر صعوبتها تمثل فرصة كبيرة لتنمية السوق القطري، والتركيز على الصناعات المحلية.



## أولاً

### نظرة على واقع الاقتصاد العالمي في ظل الأزمة

استطاع الفيروس التاجي إلحاق أضرارًا بالغة بمواطني أكثر من ١٨٥ دولة حول العالم، وقد أثر انتشاره بالسلب على العديد من القطاعات والشركات حول العالم وكبدها تكاليف وخسائر باهضة، وقد شهدت أسواق الأوراق المالية حول العالم موجات ضخمة من التراجع، حيث شهدا مؤشر داو جونز الصناعي، ومؤشر فوتسي أكبر تراجع ربع سنوي لهما منذ ١٩٨٧ م.

وقد تكبدت سوق الأسهم في الولايات المتحدة خسائر تاريخية في شهر مارس، حيث انخفض مؤشر ستاندارد آند بورز ٥٠٠ بنسبة ٢٧٪، وارتفع مؤشر التقلب (VIX) من ١٢ إلى ٨٢، وانخفضت عوائد سندات الخزانة التي كانت تحتفظ بمستوى مرجعي لمدة عشر سنوات من ٦٥، ١٪ قبل شهر إلى أدنى مستوى لها على الإطلاق عند ٣١، ٠٪ في ٩ مارس قبل الاستقرار عند حوالي ٨٠، ٠٪.

وبالنظر إلى وتنبؤات العديد من المراقبين على صعيد مختلف القطاعات والصناعات، فقد تم خفض توقعات الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة في عام ٢٠٢٠، ففي ظل

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

الأزمة سيعتبر تحقيق الولايات المتحدة لمعدل نمو سنوي في الناتج المحلي الإجمالي لعام ٢٠٢٠ بمقدار (صفر) أفضل السيناريوهات التي يمكن تحقيقها.

وهو ما أثار قلق المستثمرين ورجال الأعمال حول العالم بشدة خشية تسبب انتشار الفيروس في تدمير النمو الاقتصادي بقدر لا تستطيع معه إجراءات الحكومات إيقاف التراجع، وهو ما جعل البنوك المركزية في العديد من دول العالم تتجه إلى تخفيض معدلات الفائدة في محاولة لتعزيز الاقتصاد وتشجيع الإنفاق.

وعلى صعيد آخر نجد أن عدد الأشخاص الذين يعانون من البطالة ازداد بشكل كبير، ففي الولايات المتحدة وصل عدد الأشخاص الذين قدموا طلبات للبطالة في الأسابيع



الستة الأخيرة إلى رقم قياسي وهو ٣٠ مليون شخص، بينما قام أكثر من مليون شخص في المملكة المتحدة البريطانية بذلك في النصف الثاني من شهر مارس فقط، وهذا بالطبع يرجع إلى حالة الإغلاق الاقتصادي الكبيرة التي عمت العالم وغلق الكثير من المنشآت والقطاعات كقطاع الطيران، وقطاع السياحة، والمطاعم، والمولات، والأنشطة الترفيهية كدور العرض السينمائي والمسرحي، والأنشطة الرياضية كمباريات كرة القدم وغير ذلك. وقد انخفض الطلب على النفط بشكل كبير أدى إلى انهيار أسعاره، وذلك يرجع بالطبع إلى حالة الحظر والإغلاق التي سيطرت على العالم والتي فرضت قيوداً كبيرة على حركة السفر والشحن والتنقل، وقد تحول سعر برميل النفط الأمريكي إلى رقم سلبي لأول مرة في التاريخ.

ويتوقع صندوق النقد الدولي بتراجع الاقتصاد العالمي هذا العام بنسبة ٣ بالمائة، والذي سيكون في حالة حدوثه أسوأ تراجع حدث للاقتصاد العالمي منذ الكساد الكبير الذي



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

حدث في ثلاثينيات القرن الماضي، وعلى الرغم من اقتناع الكثيرين بأن الأزمة الحالية هي من أثقل الأزمات التي مرت على البشرية، إلا أن هناك توقعات بنمو الاقتصاد العالمي في العام القادم بنسبة ٨, ٥ بالمائة وذلك في حالة تراجع الأزمة في النصف الثاني من هذا العام.

وتشير توقعات البنك الدولي والأمم المتحدة إلى تراجع الناتج المحلي الإجمالي العالمي لعام ٢٠٢٠ بنسبة ١-٢ بالمائة، وسيكون أثر الأزمة أكثر حدة على الشركات التي تعتمد على الاستيراد والتصدير بسبب تعطل سلاسل التوريد والتشغيل العالمية، ولذا تتوقع منظمة التجارة العالمية تراجع التجارة العالمية هذا العام بنسبة ١٣-٣٢ بالمائة.



يعتبر قطاع السفر من أكثر القطاعات التي تأثرت بالأزمة، وذلك في ظل قيود السفر التي فرضت في الكثير من دول العالم، وهو ما أدى إلى إلغاء الرحلات، وخطط الأجازات، وتسبب في توقف سلسلة التشغيل والإمدادات على مستوى العالم، وهو ما ساهم أيضًا في تضرر القطاع الصناعي بشكل مروع، فحالة الإغلاق التي يشهدها العالم حالية تسببت في توقف العديد من القطاعات الصناعية الرئيسية، وبقدر سلبية هذا الأمر فإن له بعض الوجوه الإيجابية منها انخفاض مستويات التلوث نتيجة لانخفاض الانبعاثات.

ضخامة الأزمة دفعت حكومات العالم إلى ضخ مبالغ كبيرة لانعاش الاقتصاد ومساعدة القطاعات المتضررة، فقد قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتقديم حزمة من الدعم بلغت ٢ تريليون دولار أمريكي، وفي قطر تم تقديم ٧٥ مليار ريال دعم للحكومة والتجارة، وبالطبع سيؤدي طباعة وضخ الأموال إلى زيادة معدل التضخم، وهو ما سيؤثر على الجميع، وخاصة الدول الفقيرة والتي ستصبح أموالها بدون قيمة.



## ثانياً

### السيناريوهات المحتملة الأربعة : لتطورات أزمة كورونا في العالم

قامت مؤسسة كي بي إم جي (KPMG) في تقريرها الصادر في مطلع شهر مايو ٢٠٢٠ بنشر دراسة تحليلية تتنبأ بالسيناريوهات المحتملة لتطور أزمة كورونا في العالم، وقد خلصت الدراسة إلى أربعة سيناريوهات محتملة هي كالآتي

#### السيناريو الأول:

### انخفاض الإصابات نتيجة لإجراءات التباعد الاجتماعي وعودة الحياة لطبيعتها تدريجياً مع دخول أشهر الصيف

يفترض هذا السيناريو نجاح إجراءات التباعد الاجتماعي وحالة الحظر التي تم فرضها في الدول في إبقاء حالات الإصابة الجديدة بالفيروس في مستويات منخفضة ومستقرة، ومن هنا تبدأ الدول تدريجياً في تخفيف إجراءات الحظر ورفع قيود الإغلاق مع بدايات شهر مايو، وستتبعها دول أخرى في منتصف الشهر، على أن تبدأ الحياة في العودة لطبيعتها بشكل تدريجي مع استمرار إجراءات التباعد الاجتماعي لمدة ٦ شهور على الأقل.

وستبدأ الأماكن الترفيهية والمكتبات الاجتماعية في فتح أبوابها مرة أخرى ولكن في ظل وجود قواعد صارمة للتباعد الاجتماعي، ومع الأرجح سيستمر جزء كبير من العمالة



المنزلية، وستبقى حركة السفر والطيران العالمي مقيدة، وذلك على أمل تطوير لقاح في القريب وهو الأمر الذي سيؤدي إلى تجنب الإغلاق التام مرة أخرى في حالة عودة الفيروس للنشاط في فصل الشتاء القادم.

ونتيجة لذلك ستكون وتيرة التعافي الاقتصادي سريعة نسبيًا حيث سيتخذ منحني على شكل حرف U، ولكن ذلك لن يحمي معظم الدول من التعرض لانكماش حاد في النشاط الاقتصادي، ربما أكثر حدة مما حدث خلال الأزمة المالية، ولكن في نهاية المطاف سيتم تجنب الضرر الاقتصادي الهيكلي الكارثي.



## السيناريو الثاني:

### انخفاض منحى الإصابات وعودة الحياة لطبيعتها تدريجياً مع دخول أشهر الصيف ثم عودة الفيروس إلى نشاطه في الشتاء

يفترض هذا السيناريو أيضاً بدء دول العالم في تخفيف إجراءات الحظر ورفع قيود الإغلاق تدريجياً في شهري مايو ويونيو، إلا أنه على النقيض من السيناريو الأول، يعود الفيروس إلى نشاطه في فصل الخريف وذلك على الرغم من الجهود المكثفة فيما يخص الاختبارات وتعقب المخالطين وعزلهم، وهذا سيؤدي بالطبع إلى عودة الحظر والإغلاق الاقتصادي الكامل.



بالطبع ستكون إدارة الأزمة أكثر حنكة مقارنة بما حدث في البداية بفضل الخبرة التي تم اكتسابها، وستكون تدابير الإحتواء أكثر تخصيصًا وملائمة مما سينعكس بالإيجاب على بعض القطاعات لتستمر في الإنتاج، وستستمر هذا الحالة حتى نهاية شهر أبريل ٢٠٢١، وحينها سيتم تخفيف إجراءات الحظر تدريجيًا وستعود الحياة إلى طبيعتها بشكل تدريجي، وسيكون منحى التعافي الاقتصادي على شكل حرف الـ «U» ومع ذلك قد لا يعود الاقتصاد لحالته التي سبقت بدء الأزمة إلا في أواخر عام ٢٠٢٢.

## السيناريو الثالث (السيناريو الأكثر تفاؤلاً):

### اختفاء نشاط الفيروس مع بداية أشهر الصيف وعدم عودته مجدداً

في هذا السيناريو يختفي نشاط الفيروس تدريجياً مع بداية أشهر الصيف، وسيؤدي ذلك إلى انخفاض معدلات الإصابة بشكل كبير، وقد يرجع ذلك لأسباب مختلفة ولكن أبرزها ارتفاع درجات الحرارة حيث أشار العديد من الخبراء إلى تسبب ارتفاع درجات الحرارة في انخفاض نشاط الفيروس بشكل ملحوظ، حينها سيتم رفع الحظر تدريجيًا وستعود الحياة إلى طبيعتها تدريجيًا في شهري يونيو ويوليو، ويفترض هذا السيناريو عدم عودة الفيروس في الشتاء إما نتيجة لإصابة قطاعات كبيرة من الناس به بالفعل مما يؤدي إلى المناعة الجماعية (مناعة القطيع)، أو بسبب إجراءات التباعد الاجتماعي التي ستؤدي بثمارها في النهاية، وينبغي عدم الإسراع في التخلي عن جميع إجراءات التباعد الاجتماعي، ومن المحبذ أن يستمر إقليمياً لعدة شهور إضافية لمنع عودة الفيروس.

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

هذا السيناريو هو أكثر السيناريوهات تفاؤلاً وأقلها تأثيراً على الاقتصاد، بالرغم من ذلك لن يتم تعويض بعض الخسائر الاقتصادية على الفور، إلا أن الإجراءات الحكومية مثل الضمانات، ودعم السيولة، وخطط العمل القصيرة الوقت من شأنها أن تؤدي إلى انتعاشاً سريعاً وقوياً، وذلك بالطبع مع وجود بعض الاختلافات عبر البلدان اعتماداً على وقت انتهاء إجراءات الإغلاق. وسيكون منحنى التعافي الاقتصادي العالمي على شكل حرف **U**، حيث ستشهد معظم الاقتصادات ركوداً معتدلاً بنحو ٢-٣٪ في العام، ولكن النمو في عام ٢٠٢١ سوف يتسارع، مما يعيد معظم الاقتصادات إلى مستويات ما قبل الأزمة.



## السيناريو الرابع (السيناريو الأكثر تشاؤمًا):

### استمرار حالة الإغلاق التام حتى نهاية العام

يفترض هذا السيناريو استمرار نشاط الفيروس عبر أشهر الصيف إلى نهاية العام مع استمرار إجراءات العزل والإغلاق الشامل حتى نهاية العام الحالي، لتصبح احتمالية عودة الحياة إلى طبيعتها مع بداية الربع الثاني من عام ٢٠٢١، بعد تطوير مصبل فعال وإنتاجه، وفي الغالب سيكون التعافي هنا أسرع من السيناريوهات الأخرى نتيجة للسيطرة التامة على الفيروس.

في هذا السيناريو، ستشهد معظم الاقتصادات انكماشًا غير مسبوق تقريبًا في الربع الثاني من عام ٢٠٢٠ بحوالي ٥٠٪، وسيكون الانتعاش في عام ٢٠٢١ طفيف نسبيًا، ولا يستبعد استفحال الفيروس مما سيؤدي لإلحاق ضرر هيكلية بالاقتصاد لمدة عام إلى أن يتوفر اللقاح على نطاق واسع، ولن تعود معظم الاقتصادات إلى مستويات ما قبل الأزمة إلا بحلول عام ٢٠٢٣. وسيكون منحى التعافي الاقتصادي على شكل حرف L، لذا يمكن القول أنه سيناريو كارثي يحتوي على الكثير من الاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولكنه سيناريو يبدو غير مرجح في هذه المرحلة.

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

السيناريو الرابع	السيناريو الثالث	السيناريو الثاني	السيناريو الأول	الفرضيات
يستمر لمدة عام	ينتهي في الصيف بشكل تام	ينتهي في الصيف تم يعود في الشتاء	ينتهي في الصيف	الحجر المنزلي
يستمر بين ١٢ إلى ١٨ شهرًا	ينتهي تدريجيًا في الصيف	يستمر ١٢ شهرًا	يستمر بين ٦ إلى ١٢ شهرًا	التباعد الاجتماعي
مقيد	قريب من النشاط الطبيعي	مقيد	مقيد	السفر العالمي
خارج عن السيطرة	مستبعد	خارج عن السيطرة	قابل للاحتواء	تفشي الفيروس في الشتاء
تستمر تدابير العمل من المنزل	عودة إلى الحياة الطبيعية	تستمر تدابير العمل من المنزل	تستمر تدابير العمل من المنزل	الأعمال والتجارة
<b>عوامل صحية محتملة</b>				

لا يمكن للدول إجراء الفحوص لجميع المشتبه في إصابتهم	فحوصات واسعة النطاق في بعض الدول	فحوصات واسعة النطاق في بعض الدول	فحوصات واسعة النطاق	الفحوصات
وضوح محدود حول هوية الأفراد الذين لديهم مناعة	نسبة عالية من السكان لديهم مناعة	تظهر الفحوصات أن نسبة متدنية من السكان لديهم مناعة	إجراءات محسنة لتتبع مخالطي المرضى	المناعة
ينحسر الفيروس قليلاً ثم يعود ويتفشى في الشتاء	تراجع كبير في عدد المصابين	تراجع عدد المصابين ثم يرتفع مجدداً في الشتاء	تراجع عدد المصابين	طقس أكثر دفئاً
غير متوفر للعمامة لمدة ١٢-١٨ شهر	تطوير وإنتاج في أقارب وقت	تقدم في بلوغ مستهدفات ٢٠٢١	تقدم في بلوغ مستهدفات ٢٠٢١	اللقاح

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

القدرة الاستيعابية للحالات الخرجة غير كافية	من غير الضروري زيادة القدرة الاستيعابية لأن نسبة كبيرة من السكان لديهم مناعة	تمت زيادة القدرة الاستيعابية ولكنها تكون غير كافية لمواجهة الموجة الثانية من الفيروس	زيادة القدرة على استيعاب أي ارتفاع حاد في الحالات الخرجة	القدرة الاستيعابية للمرافق الصحية
<b>النتائج</b>				
تراجع بواقع في ٧٣٠٠٠٠ اليوم	تراجع بواقع في ٤٨٠٠٠٠ اليوم	تراجع بواقع في ١٧٥٠٠٠ اليوم	تراجع بواقع في ٩٠٠٠٠ اليوم	الطلب العالمي على النفط
(١١,٥) %	(١,٢) %	(٥,٩) %	(٣,٨) %	نمو الناتج المحلي الإجمالي (٢٠٢٠)
٢٠٢٣	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٢	عودة إلى الحياة الطبيعية بحلول
على شكل حرف L	على شكل حرف V	على شكل حرف W	على شكل حرف U	تعافي الاقتصاد
<b>جدول (١): السيناريوهات الأربعة لتداعيات أزمة كورونا</b>				



دراسة مؤسسة كيه بي إم جي قطر  
الخاصة بالأثر المحتمل لأزمة كورونا  
على الاقتصاد القطري

ناش

قامت مؤسسة كيه بي إم جي في مطلع شهر مايو بإصدار تقرير لدراسة تتناول الأثر المحتمل لأزمة كورونا على الاقتصاد القطري، وستتناول في هذا القسم ملخص لبعض العناصر الذي ركزت عليها الدراسة.

تشير الأرقام إلى تفوق دولة قطر على العديد من البلدان في التصدي للأزمة، فبالرغم من أن عدد الإصابات مقارب للمملكة المتحدة وألمانيا والعديد من الدول المجاورة، إلا أن معدل الوفيات أقل منهم بكثير، وقد ساهمت ثلاثة عوامل رئيسية في تحسين نتائج قطر نسبيًا وهذه العوامل هي

١- **فرض إجراءات التباعد الاجتماعي:** فقد تم إعلان حالة الطوارئ في البلاد بعد ١١ يوم فقط من اكتشاف أول إصابة بالفيروس، وتم فرض إجراءات التباعد الاجتماعي، وإجراء الفحوصات على نطاق واسع.

٢- **تركيبة سكانية مواتية:** حيث تبلغ نسبة عدد السكان الذين يزيد عمرهم عن ٦٥ عام ١ بالمائة فقط من إجمالي عدد السكان، وهو الأمر الذي يساهم بالتأكيد في انخفاض معدل الوفيات

٣- نظام رعاية صحية مؤهل: تمتلك قطر نظام رعاية صحية قوي مقارنة بالعديد من الدول الأخرى.

## القطاعات المتأثرة:

**النفط والغاز:** بالتأكيد ستشهد قطر تراجعًا ملحوظًا في حجم الطلب على القطاع الهيدروكربوني، مثلها مثل بقية الدول المصدرة للنفط والغاز، ويقترن ذلك بتراجع أسعار النفط والغاز



**الصناعات التحويلية:** من المتوقع أن يتأثر هذا القطاع بشدة بإجراءات التباعد الاجتماعي والحظر المنزلي، حيث سيشهد تراجعاً ضخماً في الأنشطة وقيود على التدفقات النقدية.

**التجارة:** على غرار الصناعات التحويلية من المتوقع ان يشهد القطاع التجاري تراجعاً كبيراً بسبب إجراءات التباعد الاجتماعي والحظر المنزلي، حيث سيشهد تراجعاً ضخماً في الأنشطة وقيود على التدفقات النقدية، حيث تراجع حركة الأفراد بنسبة ٦٣ بالمائة في مجالي الترفيه وتجارة التجزئة، و٣٥ بالمائة في مجالي الصيدليات وارتياح متاجر البقالة.

**النقل:** توقفت حركة الطيران بالكامل وشهد قطاع النقل ككل تراجعاً ملحوظاً في حركة البضائع والأفراد، حيث قد يصل التراجع في حركة الأفراد بنسبة ٦٠ بالمائة في محيط مراكز النقل العام.

**البناء:** تأثرت حركة البناء في مشروعات البناء للقطاع الخاص بشكل كبير، وفي حين استمرار المشاريع الحكومية الخاصة باستضافة كأس العالم إلا أن توتيرة تنفيذها تأثرت بالسلب

**العقارات:** ستتأثر أصول الضيافة وتجارة التجزئة إلى حد كبير في حين ستتأثر الأصول التجارية والسكنية بدرجة أقل على المدى القصير، حيث تراجع أسعار المتر المربع للمستاجر الجدد، ولكن لم يتم حتى الآن إخلاء أي عقارات مأجورة أو مكاتب.

## الأثر المحتمل على مختلف القطاعات في قطر والتحديات والفرص السياحة والضيافة التحديات

- من المتوقع أن يتراجع عدد الزوار القادمين إلى قطر بشكل ملحوظ بسبب إغلاق المطارات وتعليق الرحلات حول العالم.
- من المتوقع أن تتأثر حركة السفر الدولي لبعض الوقت بعد رفع الحجر المنزلي
- من المتوقع أن تواجه الكثير من شركات السفن السياحية مشاكل متعلقة بإمكانية استمرارها في العمل.



- نتيجة لانخفاض عدد زوار البلد سيهبط معدل إشغال الفنادق والشقق الفندقية، وهو الأمر الذي سيؤثر على متوسط أسعار الغرف حتى بعد رفع الحجر المنزلي، وذلك لأننا سنحتاج بعض الوقت حتى يستعيد الأفراد الثقة في السفر الدولي.
- ستخسر الفنادق الكثير من الإيرادات بسبب إلغاء الفعاليات، وخاصة في شهر رمضان.
- تراجعت وتيرة السفر لأسباب العمل وتم استبداله بمؤتمرات الفيديو وهو ما سيؤثر على إيرادات الفنادق.

## الفرص

- من المنتظر أن تمنح فعاليات كأس العالم لكرة القدم ٢٠٢٢ التي ستقام في قطر زخمًا كبيرًا للقطاع اعتبارًا من بداية عام ٢٠٢٢.
- إعلان الحكومة عن تقديم دعم قيمته ٧٥ مليار ريال قطري سيساعد قطاع الضيافة على الاستمرارية.
- يتوجب على القطاع المصرفي دعم القطاعات المتضررة ومن ضمنها السياحة والضيافة من خلال توفير قروض منخفضة الفائدة على المدى المتوسط، وتأجيل سداد القروض على المدى القصير.
- من المرجح تأجيل المشروعات المقررة أو الجاري تصميمها حين عودة اليقين إلى السوق، وتبقى استضافة كأس العالم على جدول الأعمال، وهو ما قد يدفع الحكومة لتنفيذ كثير من الأعمال المتعلقة من خلال إتخاذ إجراءات تضمن ورود استثمارات جديدة.

## تجارة التجزئة

### التحديات

- تواجه مراكز التسوق صعوبات كبيرة في ظل إغلاق المتاجر.
- لا تواجه متاجر المواد الغذائية مشاكل كبيرة متعلقة بالطلب، ولكنها قد تجد صعوبة في تأمين العرض بشكل مستمر.
- قد يواجه تجار المواد غير الغذائية تحديات متعلقة بتقادم المخزون.



- معدل دوران السلع غير الغذائية أصبح يتسم بالبطء، مما يحد من قدرة التجار على تجديد المخزون.
- ستحتاج المتاجر ما قد يصل إلى عام كامل للتعافي من هذا الانقطاع.
- لم تشهد سلسلة توريد المنتجات الغذائية الأساسية في قطاع التغذية أثرًا ملحوظًا حتى الآن، وقد حققت قطر اكتفاء ذاتي في معظم المنتجات الأساسية ذات الاستهلاك اليومي، ولكن قد يؤدي إغلاق المؤسسات لفترة أطول وتسريح الأيدي العاملة إلى ظهور بعض التحديات اللوجستية.
- إن طالت الأزمة سيكون هناك أثر بالغ على القوى العاملة في قطاع التجزئة.

## الفرص

- من المتوقع أن يحدث نمو في تجارة التجزئة عبر الإنترنت، فالإنترنت قد يمثل فرصة ذهبية لهذا القطاع
- طلب الوجبات الجاهزة عبر الإنترنت وتوصيلها إلى المنازل هي فكرة تلاقي رواجًا في قطر، إلا أن الشركات تواجه نقصًا في العمالة والموارد، وهناك فرصة لتوسيع هذا النشاط وزيادة قاعدة عملائه.
- قد تستفيد شركات التجزئة من أدوات التكنولوجيا لتحسين إنتاجيتها وزيادة حجم مبيعاتها، كما يجب عليها توظيف الأدوات التقنية لإدارة الصحة والسلامة والنظافة، وتطوير آليات للسداد الرقمي.

- قد يكون هناك فرص لتطوير منتجات جديدة ذات عمر تخزيني أطول
- هناك فرصة لشركات التجزئة لدخول مجال العناية بالنظافة الشخصية فقد خلقت أزمة كورونا طلب متزايد على هذه المنتجات.

## الخدمات المالية

### التحديات

- من المتوقع أن تخضع السيولة لضغوطات على المدى القريب والمتوسط وذلك في ظل انخفاض أسعار النفط.
- من المتوقع أن تتراجع الإيرادات وهوامش الأرباح نظرًا لخفض معدلات الفائدة.
- من المتوقع أن يحدث ازدياد في القروض المتعثرة وتدهور في جودة الائتمان.
- تواجه المصارف وشركات التأمين مخاطر تشغيلية كبيرة بما في ذلك التصيد الإلكتروني والهجمات السيبرانية.

### الفرص

- يجب التركيز على التقديم الفعال للخدمات بشكل رقمي لمواجهة مشكلة النقص في الموظفين وإقفال الفروع وغيرها من إجراءات حماية الصحة العامة.
- يتعين على المصارف الإلمام التام بموارد راس المال والسيولة المتوفرة.



- توظيف خبرات التخطيط للسيناريوهات المحتملة وللطوارئ بشكل يشمل الأثر المترتب عن تداعيات الأزمة والانخفاض في أسعار النفط وذلك لإتخاذ القرارات الصائبة في ظل البيئة التشغيلية المتقلبة
- سيسهم التعامل السليم والتواصل الفعال مع الموظفين في الوقت الحالي وإشراكهم على تعزيز ولائهم وإنتاجيتهم
- سيكون للتواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة أثر إيجابي.



## التعليم:

### التحديات

- قامت الدولة بجهود عديدة بغرض التنفيذ الفعال لخطة التعلم عن بعد في ظل إغلاق المدارس، إلا أن هناك بعض العقبات فيما يخص القدرات التقنية وتقديم المواد التعليمية •
  - تزداد الضغوط على أولياء الأمور بين محاولة الموازنة بين التزامات العمل ودعم احتياجات الأطفال التعليمية، كما أنهم يواجهون تحديات في تحفيز أطفالهم للتعلم عن بعد في ظل البقاء في المنزل
  - لا يمتلك المعلمون خبرة كافية في مجال التعلم عن بعد.
  - يبدي بعض أولياء الأمور شكوكًا ويرفضون دفع المصاريف الدراسية.
  - يواجه الطلاب الذين تعتمد مناهجهم الدراسية على الأعمال المخبرية والتربية البدنية والعروض ومهارات التواصل صعوبات نظرًا لعدم توفر المنصات المناسبة.
- الفرص
- قد تمثل أنظمة التعلم عن بعد فرصة كبيرة في هذا القطاع.
  - قد يساعد الوضع الراهن في توفير مزيد من الإمكانيات للتعلم من المنزل لكي يصبح التعليم متاح للجميع.

- أتاحت صعوبة إجراء التقييمات فرصة لإعادة تقييم طرق الاختبار المتبعة واكتشاف السبل البديلة لتقييم الطلاب وقياس فعاليتها.
- قد تواجه مؤسسات التعليم العالي صعوبات في تقييم الطلاب نظرًا لتغير شروط القبول، وهذا الأمر قد يصنع فرصة لإعادة النظر في سياسات القبول في المؤسسات التعليمية واعتماد أساليب أكثر إبداعًا لتقييم المرشحين دون الاعتماد الكامل على درجاتهم.
- في حين تواجه المؤسسات التعليمية تحديات على مستوى القدرات التقنية هناك فرصة لتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز قدرتها على دعم التعلم الإلكتروني، على أمل أن يسمح ذلك لقطر ببناء منصة تعليم وطنية لدعم التعلم في البلاد.



## كيف تستفيد قطر من الأزمة

رابعاً

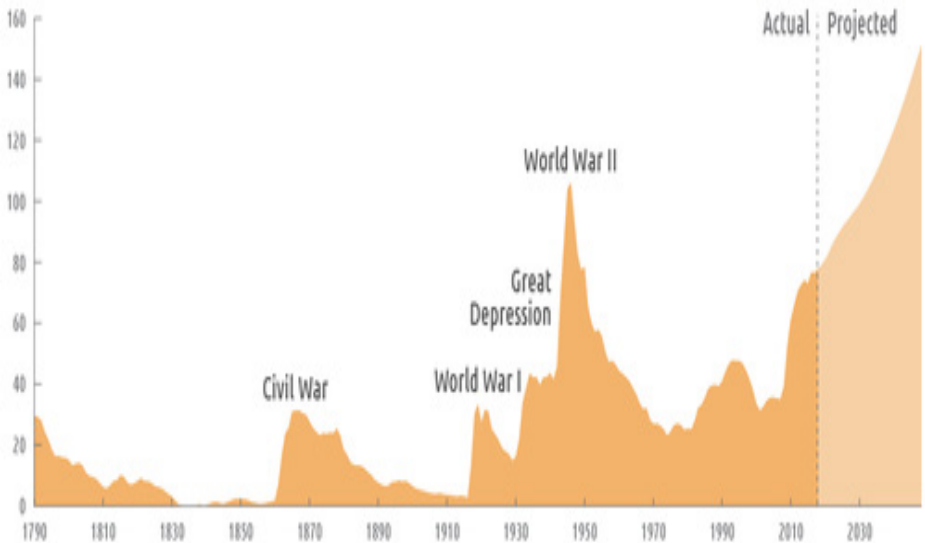
### أثر طباعة وضح الأموال على الاقتصاد

عادة ما يحدث ركود في الأسواق مع بداية الأزمات العالمية، فالقلق الذي يصيب الناس وعدم الوضوح بشأن المستقبل يجعلهم يقتصدون في إنفاق النقود بشكل كبير، ولو أمعنا النظر في تاريخ الأزمات السابقة لوجدنا أن الولايات الأمريكية قامت في السابق بطباعة وضح الأموال وذلك بهدف إنعاش الاقتصاد، ولكن هذه الأموال تطبع بدون وجود كمية مساوية لقيمتها من السلع أو الذهب (أموال مجانية)، فهي لا تكون مرتبطة مخزون السلع وأو مخزون الذهب، مجرد ورق يتم طباعته، وهو ما يسبب التضخم.



من شأن قوة اقتصادية عظمى كالولايات المتحدة الأمريكية تحمل ذلك في سبيل إنعاش الاقتصاد وقت الأزمة، لكن لا تستطيع دولة نامية فعل الشيء ذاته، فاقصادها لن يسمح بطباعة كميات كبيرة من الأموال وضخها بدون سند من السلع والخدمات، حيث سيحدث تضخم كبير، وستزيد الأسعار وستقل السلع، وهذا ينطبق على دولة كقطر، فنحن لا يمكننا طباعة أموال بدون وجود سند مساوي من الذهب أو السلع والمنتجات، ولكن كما قلنا قد تستطيع الولايات المتحدة ذلك كونها قوة اقتصادية عظمى، وحينئذ تفعل ذلك فإن هذه الأموال المجانية تذهب إلى مختلف القطاعات وأبرزها قطاع العقارات.

لو نظرنا إلى الشكل البياني لتاريخ الأزمات السابقة سنجد أنه في كل أزمة يحدث انتعاش في الاقتصاد الأمريكي بسبب ضخ أموال مجانية ضخمة في الأسواق، ويقدر من قد يتسبب هذا الإجراء في إنعاش الاقتصاد الأمريكي، فإنه يؤثر بالسلب على كثير من الاقتصادات العالمية الأخرى.



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

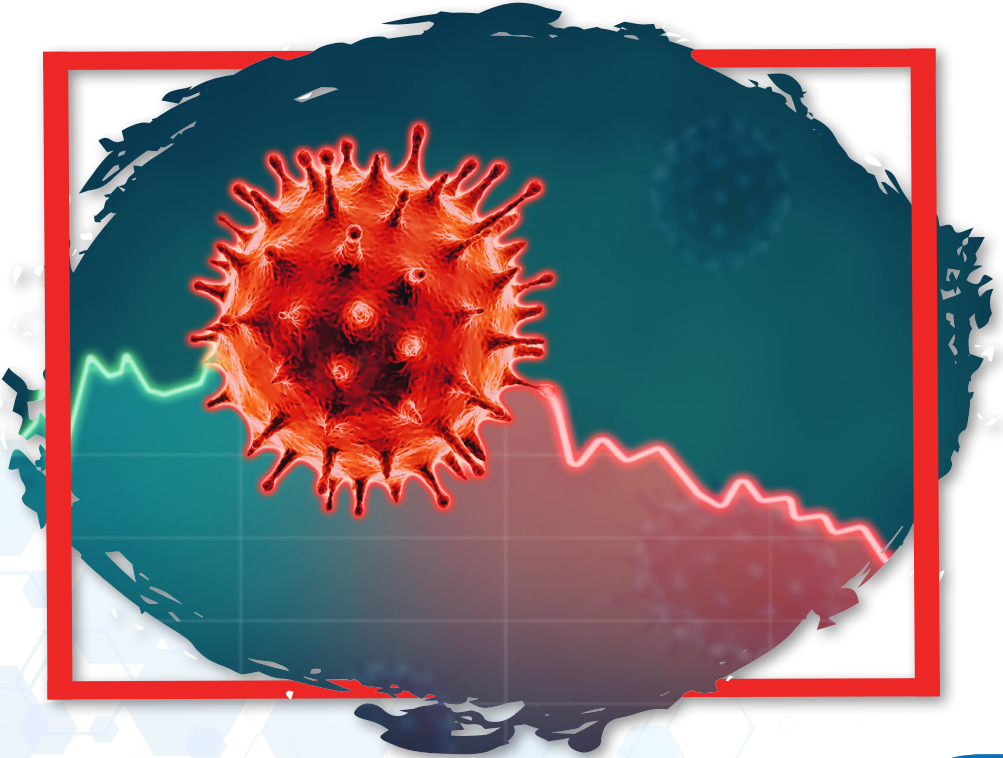
قامت الحكومة القطرية بتخصيص مبلغ قيمته ٧٥ مليار ريال قطري لمواجهة تداعيات جائحة كورونا، وبحكم التركيبة السكانية لقطر واعتمادها على العمالة الخارجية، سيذهب جزء كبير من هذه الأموال إلى الخارج، ولن يحدث انتعاش داخلي، لذا يجب أن يكون هناك مخزون من ذهب أو السلع مقابل كل ريال تطبعه الدولة وتضخه في الأسواق

في العصر الحالي لم تعد قوة الاقتصاد تحسب فقط بمخزون الذهب أو الاحتياطي النقدي، وإنما بمعدل الدخل القومي، أو إجمالي الناتج المحلي، حيث يتم طباعة العملات الورقية بناء على معدل إجمالي الناتج المحلي، ولأننا دول نامية ومستهلكة ولسنا دول منتجة فإن طباعة الأموال المجانية تؤثر على الاقتصاد بشكل سلبي للغاية، لذلك لا يجب على الدولة طباعة وإعطاء مبالغ مجانية، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة معدل التضخم، وانخفاض قيمة الريال القطري خاصة في ظل التركيبة السكانية المتنوعة والمختلفة التي تتمتع بها قطر، وبالتالي فإن هذا السيناريو غير محبذ في دولة قطر، إنما لو حدث أمر هكذا في دولة كالصين، وقامت الصين بطباعة الأموال، برها يتسبب ذلك في حركة اقتصادية كبيرة، ويسحب البساط من الولايات المتحدة

هناك ارتباط للريال القطري بالدولار الأمريكي، فنحن نتعامل مع الدولار كسند نقدي للأموال التي نطبعتها، تمامًا كما تتعامل الدول العظمى مع مخزون الذهب، ولذلك عند طباعة وضخ الأموال في قطر فإنه يتم شراء قيمة مساوية من الدولار ليكون مخزون مساوي لما تم طباعته وضخه في الأسواق، ولكن لو حدث تضخم عالمي بسبب الأزمة وقامت أمريكا بطباعة المزيد من الدولارات، سيحدث كما قلنا انتعاش بالسوق الأمريكي، ولكننا هذا الأمر سيتسبب في تضخم كبير في اقتصاد الدول الأخرى، نظرًا

لارتباطها بالدولار الأمريكي، وسيتأثر أيضاً الريال القطري، لذا ما يفيد الريال القطري في الوقت الحالي هو استثماره في عقارات ومشروعات، فهذا يؤدي إلى إعادة تدوير الريال وسيحافظ على قيمته في الفترات القادمة، وهنا يأتي دور رواد الأعمال الذين يجب عليهم تكثيف جهودهم والاستثمار في مشروعات تجارية تنمي الاقتصاد القطري.

يجب التنويه أن ما ذكرناه قد يكون مؤشر دقيق وقد لا يكون، فقد تستمر أزمة كورونا، ولكن نحن نحاول وضع التنبؤات بناء على المعطيات الحالية وقراءتنا للماضي، ولكن لا شيء مضمون.



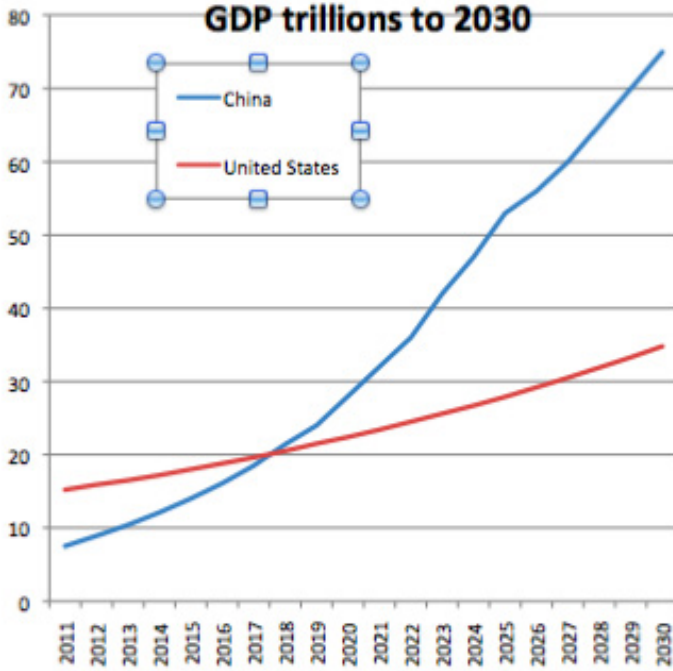


## معدل الدخل القومي للصين مقارنة بمعدل الدخل القومي الأمريكي

الصين تبدو أفضل حالاً من معظم دول العالم، فرغم تأثرها الشديد بالأزمة كسائر الدول إلى أن هناك مؤشرات تدل على تعافيتها سريعاً، والسر وراء ذلك هو أن معظم السلع التي تزايد الطلب عليها نتيجة للأزمة يتم استيرادها من الصين كالمستلزمات الطبية وأجهزة التنفس الصناعي، وأدوات ومستلزمات النظافة الشخصية والتطهير والمعقمات، وخدمات الانترنت والجلبيل الخامس 5G، حيث ازداد الطلب بشدة على خدمات البث الرقمي ويوتيوب ومواقع المشاهدة المنزلية كنيبتفليكس وهولو وآبل تي في وغيرها، وهذا يدل على أن الصين أصبحت قوة اقتصادية عالمية جبارة لا يستهان بها.

يوضح الشكل التالي ارتفاع واضح للدخل القومي الصيني مقارنة بالأمريكي عبر الأعوام، في عام ٢٠١٨ تساوى إجمالي الناتج المحلي الصيني بإجمالي الناتج المحلي الأمريكي، ثم أخذ في التصاعد بعد ذلك متفوقاً على مثيله الأمريكي، ففي عام ٢٠١٧ كان إجمالي الناتج المحلي للصين وهونج كونج ١٨,٥ تريليون دولار بينما كان الأمريكي ١٩,٦ تريليون دولار، وفي ٢٠١٨ ارتفع إجمالي الناتج المحلي للصين وهونج كونج ليلبلغ ٢١,٤ تريليون دولار ليتفوق على الأمريكي الذي بلغ ٢٠,٥ تريليون دولار، حتى في الأيام التي نعيشها في ظل أزمة كورونا وعلى عكس معظم دول العالم يشهد إجمالي الناتج المحلي الصيني ارتفاعاً، فمن المتوقع بلوغ إجمالي الناتج المحلي الصيني ٢٤ تريليون دولار بنهاية عام ٢٠٢٠.

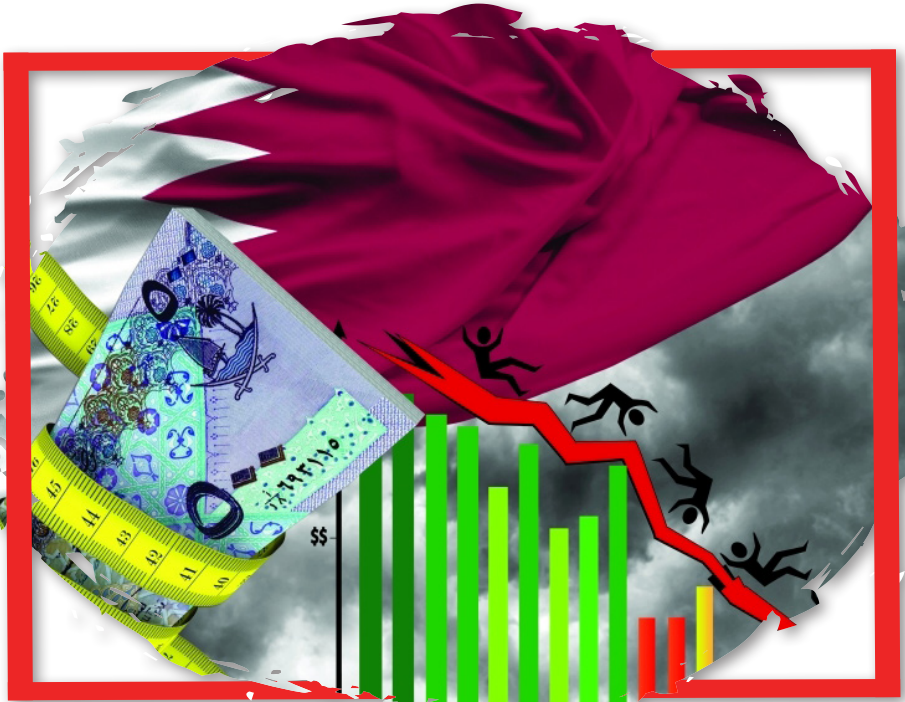




ولذلك من المتوقع أن يقل ارتباط الريال القطري بالدولار الأمريكي في المستقبل مع الوقت وبالتالي التضخم سيكون مضاعف في الفترة المقبلة، ولهذا على رواد الأعمال في قطر أن يكونوا حذرين في إنفاق الأموال، فلا ينفقون الأموال على مشروع بعينه إلا بعد دراسة هذا المشروع جيداً والتأكد من جدواه في ظل الأزمة الحالية.

## قطر تعلمت من الماضي

قطر تعلمت كثيراً من أزمة عام ٢٠١٧ (الحصار الاقتصادي على قطر من بعض الدول العربية المجاورة لها)، وأدركت ضرورة وجود اكتفاء ذاتي عن طريق فتح مجال للصناعات المحلية، وتمويل الشباب لبدء مشروعات في مختلف القطاعات والصناعات، وأصبح في قطر الكثير من حاضنات الأعمال ومراكز تعليمية وتدريبية لرواد الأعمال، فقد خصصت الدولة مبالغ كبيرة في مجال ريادة الأعمال لتجهيز وتدريب وتمويل رواد الأعمال، فالدولة تشجع ريادة الأعمال وتوفر فرص كثيرة لرواد الأعمال.



## كيف يتم الاستفادة من الأزمة؟

التاريخ يعلمنا أن عادة ما يكون هناك فترة من الهبوط الاقتصادي بعد كل عشر سنوات من النمو، وهذا يعني احتمالية حدوث ركود آخر في عام ٢٠٣٠، فالأزمة الحالية لن تكون آخر أزمة.

ولكي يتم التعلم من الأزمة يجب أولاً معرفة التحديات التي تواجه الاقتصاد القطري، فنحن نعتمد بشكل كبير على العمالة الخارجية، ولكن سيكون من الصعب جلب العمالة الخارجية من الفلبين أو البنجلاديش أو الهند أو مصر أو غيرها من الدول، وذلك لأن الطيران معطل، وهناك صعوبة في التنقل، والمسافرون يخضعون لحجر صحي حال الوصول لمدة ١٤ يوم على الأقل، ومن الوارد أن يستمر هذا الأمر لعدة سنوات إذا استمرت الأزمة، فقد يحتاج قطاع الطيران والسفر والسياحة من ٣ سنوات إلى خمس سنوات حتى يتعافى بشكل كامل ويعود إلى الحالة التي سبقت جائحة كورونا، وشركات السياحة تتعرض لخسائر كبيرة في جميع دول العالم، فقد أعلن مدير سلسلة ماريوت العالمية عن خسائر فادحة في مختلف فنادق سلسلة ماريوت مثل شيراتون، وسانت ريجيس، والريتز.

تعتمد قطر أيضاً على الاستيراد بشكل كبير، فنحن نستورد العديد من السلع والبضائع في مختلف القطاعات، حتى الصناعات المحلية تعتمد على المواد الخام التي يتم استيرادها من الخارج.

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

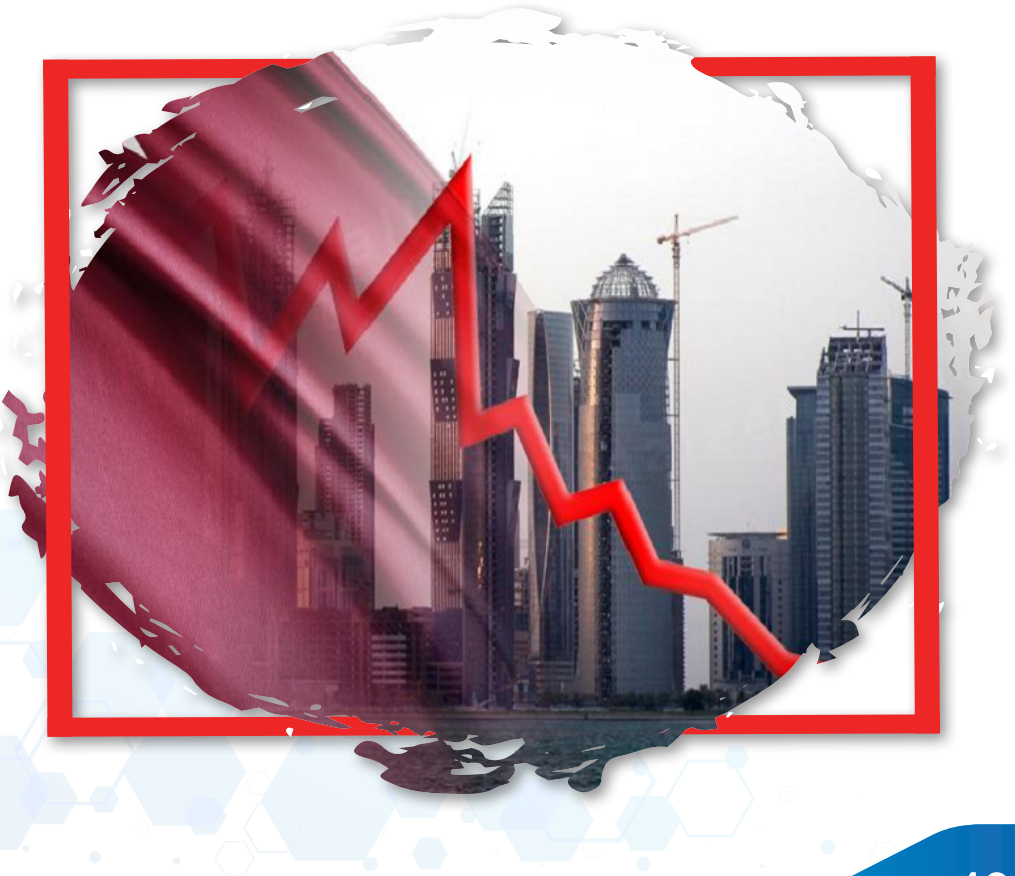
لذا فالتعلم من الأزمة يكون من خلال التركيز على الصناعة المحلية وفتح أسواق في مختلف القطاعات وإعطاء الفرص لرواد الأعمال لفتح مشروعات جديدة، وذلك بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتقليل الاعتماد على الاستيراد وسلاسل التشغيل الدولية سواء فيها يخصص المواد الخام أو الأيدي العاملة.

ما هي سلسلة التشغيل؟ سلسلة التشغيل هي الشبكة التي تربط بين كافة الأطراف التي تتعامل معها شركة ما لإيصال منتجها إلى المستهلك النهائي، بدءًا من الموردين لكافة المكونات التي تحتاجها الشركة ومرورًا بالمسوقين والموزعين حتى الوصول إلى المستهلك النهائي.

دعونا تضرب مثال للتوضيح: لنفترض أننا نريد إنشاء مصنع لإنتاج زجاجات المياه، بكل تأكيد سنحتاج مواد خام مثل المياه، والزجاجات البلاستيكية، وأغطية الزجاجات، والمصنقات التي تلتصق على الزجاجات، وبالطبع هناك مورد معين يقوم بتوريد كل عنصر من هذه العناصر إلى الشركة، فهناك مورد خاص بالزجاجات البلاستيكية، وهذا المورد يقوم بتصنيع هذه الزجاجات، حيث يعتمد على شركات البترول التي تورد له البلاستيك، وشركة البترول بدورها تقوم بالتنقيب عن البترول من خلال شركة أخرى متخصصة في الحفر والتنقيب عن البترول، وهكذا، هذا ما يطلق عليه سلسلة التشغيل، بخلاف المواد الخام، هناك موارد بشرية، وموارد تكنولوجيا ومعلوماتية، وكل هذه الأشياء لها سلسلة تشغيل أيضًا.

والآن ضربت سلاسل التشغيل نتيجة للأزمة وتوقف الكثير من القطاعات، فتعطل حلقة واحدة في السلسلة يكفي لتعطل السلسلة بأكملها، فمثلًا قد توقفت الكثير من مصانع

البلاستيك عن العمل، وهذا يضر بجميع الصناعات التي يكون البلاستيك مدخل فيها وهي صناعات لا حصر لها، منها زجاجات المياه التي ذكرناها بالأعلى، والهواتف، وأجهزة الحواسيب المحمولة، والمستلزمات المنزلية البلاستيكية، وغير ذلك الكثير قد يقول قائل أن مشكلة القطاع الصناعي المحلي تكمن في ارتفاع تكلفة الأيدي العاملة والمواد الخام مقارنة بما يتم استيراده من الصين والهند وغيرها من الدول.



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

هذا كان صحيح بالسابق، ولكن الآن قطاع الطيران متوقف، لذا فالشحن أصبح صعب، والحصول على المواد الخام من الدول الاخرى أصبح صعب أيضاً، فسلسلة التشغيل العالمية ضُربت بسبب أزمة كورونا وهناك الكثير من المصانع حول العالم أغلقت أبوابها بالفعل، وذلك لأن الشحن الجوي تعطل ولم يعد بالإمكان نقل البضائع والمواد الخام من دولة إلى أخرى، فقد توقفت الكثير من القطاعات حول العالم بسبب الأزمة الحالية، وهذا ربما قد يؤدي في المستقبل الى عراقيل في الاستيراد من الصين وغيرها، وغالبا ما سيؤدي ذلك إلى ارتفاع أسعار المواد المستوردة.

كل هذا يجعل التفكير في الموارد المحلية والصناعة الوطنية أمر حتمي ولا مفر منه إذا كنا نفكر في مستقبل وطننا، فالأزمة الحالية بالطبع أحدثت ركود في العديد من القطاعات، ولكنها أيضاً تسببت في انتعاشة كبيرة في قطاعات أخرى، فالأزمات والمشاكل هي فرص، فرص لتقويم الذات والبحث عن الجديد، والابتكار، وهذا دور رواد الأعمال، التفكير في الفرص التي قد تخدم الاقتصاد القطري، وتنمي القطاعات المحلية.

يجب أن يكون الإتجاه إلى الصناعات المحلية هو الإتجاه المستقبلي السائد، بالطبع لن يكون ذلك في كل القطاعات ولكن في العديد من القطاعات المحورية كالغذاء والدواء وغيرها، لذا ينبغي التركيز على الموارد المتاحة لدينا في السوق المحلي.

ولكن هناك نقطة مهمة يجب وضعها في الاعتبار، من المتوقع زيادة الطلب على العمالة المحلية في قطر بعد أن أصبحت أبواب العمالة الخارجية مغلقة بشكل مؤقت، وهذا الازدياد في الطلب سيتسبب في حدوث زيادة في أسعار العمالة الداخلية، وسندخل في موجة من التضخم، لذلك فعلى رواد الأعمال التفكير في حلول تناسب الوضع الجغرافي والتركيبية السكانية لدولة قطر والتي تختلف عن الكثير من دول العالم.





كيف استفيد من الأزمات  
وأقولها لمشاريع ايدية

# الفصل الثاني



## تحليل وضع السوق العالمي في ظل الأزمة



## تمهيد

لكي نستطيع تقييم واستغلال الفرص الموجودة في الاسواق يجب علينا أولاً دراسة الأسواق العالمية والمحلية وما حدث فيها بعد الأزمة بشكل تفصيلي نتكلم في هذا الفصل عن الأسواق التي نمت أو متوقع لها أن تنمو بسبب الأزمة على النطاق العالمي، وأيضاً الأسواق التي تراجعت أو متوقع لها التراجع، أما في الفصل الثالث فتكلم بتفصيل عن السوق المحلي القطري.



أولاً

## القطاعات والأسواق المستفيدة عالمياً جراء الأزمة

### الأسواق النامية عالمياً

مصائب قوم عند قوم فوائد؛ فبقدر ما تضررت قطاعات وأسواق، هناك نمو كبير في بعض الأسواق والقطاعات الأخرى على المستوى العالمي نتيجة للأزمة أهمها القطاع الصحي والغذاء، وما ينطبق على الأشخاص ينطبق أيضاً على الدول بشكل عام.

#### ١- القفازات الطبية Disposable Gloves

شهد سوق القفازات الطبية حول العالم نمو بلغ ٦٧٠ بالمائة، وذلك بالطبع بسبب الطلب الكبير عليها والاحتياج الشديد لها منذ اندلاع أزمة كورونا، فجانبا تزايد الطلب عليها في القطاع الطبي، أصبح عامة الناس يرتدونها كوسيلة من وسائل الوقاية من الإصابة بالفيروس، ولأنها سلعة سريعة الدوران فهي تُستهلك بكميات كبيرة للغاية.

#### ٢- ماكينات صنع الخبز في المنزل Bread Machines

إقبال شديد على الماكينات والأجهزة المنزلية لصنع الخبز بسبب حظر التجول المتبع في الكثير من دول العالم وعدم خروج الناس من منازلهم إلا للضرورة، وهو ما استلزم وجود مثل هذه الماكينات في المنازل ليتمكن الناس من صنع الخبز في المنزل بسهولة، وهو

ما أدى إلى نمو بالغ في هذا القطاع وصل إلى ٦٥٢ بالمائة، ولو أنك دخلت على موقع أمازون الشهير وبحثت على ماكينات صنع الخبز (Bread Machines) لوجدت أن أكثر الطرازات مبيعا وهو الطراز CBK-١١٠ (Cuisinart) قد نفذ بالكامل.

## ٣- أدوية السعال والكحة Cough Medicine

اعتقد أنني لست بحاجة لشرح أسباب الإقبال على أدوية السعال، فالأمر واضح جلي، فالسعال أو الحكة هي من أبرز أعراض الإصابة بفيروس كورونا وأكثرها حدة، لذا كان الإقبال على الأدوية والعقاقير التي تعالجها بديهي ومبرر، وقد بلغ النمو في هذا القطاع ٥٣٥ بالمائة.



## ٤- الحساء والشوربات Soups

نظرًا لاضطرار الناس في ظل الأزمة إلى الطبخ وتحضير الطعام في المنزل بدلاً من شراء الوجبات الجاهزة من المطاعم فقد زاد الإقبال بشكل كبير على الحساء والشوربات المعلبة والجاهزة، وقد وصل هذا الازدياد في الطلب إلى ٣٩٧ بالمائة.

## ٥- الحبوب المجففة والأرز Dried Grains and Rice

أصبح هناك إقبال كبير على شراء الأرز والدقيق ومختلف أنواع الحبوب المجففة نظرًا لتغير أسلوب الحياة بشكل شبه جذري منذ نشوب أزمة كورونا، فبعد حظر التجول



ومنع التواجد في أماكن التجمعات والتي منها المطاعم، بات أغلبية البشر يقضون معظم أوقاتهم في المنازل، ولذا ازدادت نزعتهم إلى شراء وتخزين السلع الغذائية وطهيها منزلياً تحسباً لطول الأزمة وخوفاً من تناقص السلع الغذائية من الأسواق، وأيضاً صنع الخبز في المنزل بغرض الوصول إلى اكتفاء ذاتي منزلي وهي ما أدى إلى زيادة الإقبال على سلع ومنتجات طهي الطعام في المنزل ومنها الأرز والدقيق والحبوب المجففة والتي بلغ النمو بها إلى ٣٨٦ بالمائة، وهذا البند مرتبط بشكل وثيق بالنمو في شراء ماكينات صناعة الخبز في المنزل، فلكي تصنع الخبز فأنت تحتاج الدقيق وتحتاج أيضاً الماكينة.

## ٦- الأغذية المعلبة والبقالة Packaged Food

الأمر الذي ينطبق على الأرز والحبوب ينطبق بشكل مقارب على الأغذية المعلبة وللأسباب ذاتها، ولذا فقد شهدت نمواً بلغ ٣٧٧ بالمائة، وزاد حجم استخدام منصات وتطبيقات توصيل البقالة مثل ((Instacart في الأسابيع القليلة الماضية بنسبة ١٥٠ بالمائة.

## ٧- الفواكه المعلبة Fruit Cups

شهد الإقبال على الفواكه المعلبة وأكواب الفواكه بمختلف أنواعها ارتفاعاً بنسبة ٣٢٦ بالمائة، والأمر يرجع إلى الأسباب ذاتها التي ذكرناها والتي تتعلق بالجلوس في المنزل، بالإضافة إلى كون الفواكه من المصادر الرئيسية للفيتامينات والتي تسبب في تقوية المناعة، وهو ما جعل الناس يقبلون على تناولها بكثرة بغرض تقوية مناعتهم وتحسين صحتهم في مواجهة فيروس كورونا.

## ٨- معدات رفع الأثقال المنزلية Weight Training

زاد الطلب على معدات رفع الأثقال التي تستخدم في المنزل كالدامبلز ومختلف الأوزان وثقلات اليد والأرجل وغيرها بشكل غير مسبوق حيث وصلت نسبة النمو في هذا القطاع إلى ٣٠٧ بالمائة، وبذلك بسبب غلق الصالات الرياضية نتيجة لتفشي كورونا، وهو الأمر الذي جعل الكثيرون يستبدلون ذهابهم للصالات الرياضية بالتدريب المنزلي.

## ٩- الحليب والقشدة Milk and Cream

أدت كثرة الطهي المنزلي إلى زيادة الاقبال على مستلزماته والتي من أهمها الحليب والقشدة والكريمة المخفوقة، حيث شهدت هذه المنتجات نموًا قدره ٢٧٩ بالمائة.





## ١٠- مواد غسيل الأطباق Dishwashing Supplies

مثل منظفات الأطباق والصحون وخلافه، وزاد الطلب عليها بنسبة ٢٧٥ بالمائة، وبالطبع الإقبال المتزايد عليها مقترن بالطهي المنزلي وما ترتب عليه من زيادة الحاجة لمنظفات الأطباق.

## ١١- ورق التواليت (ورق المراض) Toilet paper

شهد سوق ورق المراض نمواً كبيراً بلغ حوالي ١٩٠ بالمائة، وقد أعلنت متاجر كبيرة مثل أمازون (Amazon)، ووالمارت (Walmart)، وتارجت (Target) عن النفاذ الوشيك لمخزون ورق المراض لديها نتيجة لموجات الشراء الكبيرة التي قام بها المستهلكون خوفاً من نفاذ السلعة نتيجة للأزمة وهو ما يعرف باسم شراء الذعر (Panic Buying).

## ١٢- منتجات وأدوات اللياقة البدنية Fitness Goods

زاد الطلب على منتجات وأدوات اللياقة البدنية التي تستخدم في المنزل بشكل كبير حيث وصلت نسبة النمو في شراء هذه السلع إلى ١٧٠ بالمائة، وبذلك بسبب غلق الصالات الرياضية نتيجة لتفشي كورونا، وهو الأمر الذي جعل الكثيرون يستبدلون ذهابهم للصالات الرياضية بالتدريب المنزلي.

## ١٣- الفيتامينات Vitamins

أقبل الناس على شراء الفيتامينات بكثرة بغرض تقوية المناعة، حيث يقول الأطباء أن أهم الأمور التي تساعد على التغلب على فيروس كورونا بل والوقاية من الإصابة به بشكل تام هو قوة الجهاز المناعي، ولهذا شهد هذا القطاع نمواً كبيراً بلغ ١٦٦ بالمائة.

## ١٤- طعام الكلاب Dog Food

زاد الإقبال على أطعمة الكلاب بنسبة بلغت ١٥٩ بالمائة.

## ١٥- مسكنات الألم Pain Relievers

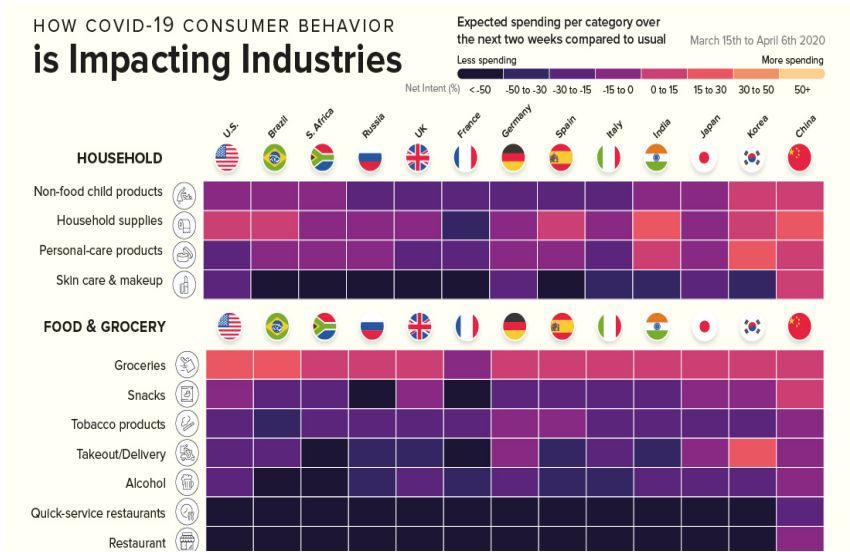
زاد الإقبال على مسكنات الألم منذ اندلاع الأزمة بنسبة ٩٩ بالمائة، والجدير بالذكر أن منظمة الصحة العالمية أعلنت في بداية الأزمة أن هذا النوع من العقاقير غير مفيد في علاج المرض، بل على النقيض قد يساهم في سوء حالة المريض، ولكنها عدلت عن هذا الرأي بعد ذلك لأنها لم تجد أدلة كافية لدعمه.





## سلوك المستهلكين عالمياً

خلصت دراسة تمت على مجموعة من دول العالم إلى أهم القطاعات التي ازداد الطلب عليها في هذه الدول، الدول التي شملتها الدراسة هي الولايات المتحدة الأمريكية، والبرازيل، وجنوب أفريقيا، وروسيا، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، وأسبانيا، وإيطاليا، والهند، واليابان، وكوريا، والصين، وشملت الدراسة عند قطاعات وأسواق ستتناولها فيما يلي



منتجات الأطفال (باستثناء الطعام): شهد هذا القطاع انخفاضاً في جميع الدول التي تضمنتها الدراسة باستثناء الصين وكوريا، حيث تزايد الطلب على هذه المنتجات بهما، وهذا إن دل على شيء فربما يدل على التعافي المبكر وعدم تأثرهما بالأزمة حتى الآن بالشكل الكبير الذي حدث في معظم الدول.

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

**المستلزمات المنزلية:** في الصين وكوريا والهند وأسبانيا والبرازيل والولايات المتحدة يوجد إقبال كبير على المستلزمات المنزلية مثل مستلزمات النظافة وورق المراص وخلافه، وهو إقبال مبرر نتيجة للحظر المنزلي الذي أدى إلى زيادة استهلاك المستلزمات المنزلية، ولكن لوحظ وجود انخفاض في الإنفاق على هذه المنتجات في جنوب أفريقيا، وروسيا، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، وأسبانيا، وإيطاليا، واليابان.

**منتجات العناية الشخصية:** حدث انخفاض في الإقبال على هذه المنتجات في جميع الدول التي شملتها الدراسة باستثناء الهند وكوريا والصين حيث حدث زيادة في الإنفاق على هذه المنتجات في الدول الثلاثة،



منتجات العناية بالبشرة ومستحضرات التجميل: حدث انخفاض في الإقبال على هذه المنتجات في جميع الدول التي شملتها الدراسة باستثناء دولة واحد وهي الصين

**البقالة:** حدث نمو في الإنفاق عليها في جميع الدول ماعدا فرنسا والتي شهدت انخفاض في الإنفاق على سلع البقالة، وبالطبع زيادة الإنفاق على سلع ومواد البقالة هو أمر منطقي للغاية في رغبة الناس في الوصول لحالة اكتفاء ذاتي منزلي من السلع الغذائية في ظل المكوث الطويل في المنزل.

الوجبات الخفيفة (Snacks): حدث انخفاض في الإقبال على الوجبات الخفيفة مثل الحلويات وخلافه في جميع الدول التي شملتها الدراسة باستثناء دولة واحد وهي الصين، وهذا يدل على تناقص الاهتمام بالسلع الغذائية غير الأساسية كالحلويات وخلافه نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الناس حول العالم بسبب الأزمة الحالية، مما جعلهم يعطون أولوية للسلع الأساسية ويقللون الإنفاق على الوجبات الخفيفة والحلويات وغير ذلك.

**منتجات التبغ:** حدث انخفاض في الإقبال على هذه المنتجات في جميع الدول التي شملتها الدراسة بدون استثناء.

استلام المأكولات الجاهزة من المطاعم/ توصيل الطعام إلى المنزل: شهد هذا القطاع انخفاضاً في الإنفاق في جميع الدول ماعدا كوريا، وهذا من نتائج البقاء في المنزل الذي جعل الناس يفضلون الطهي المنزلي توفيراً للنفقات ولتجنب الإصابة بالفيروس •

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

**الكحول:** حدث انخفاض في الإقبال على الكحول في جميع الدول التي شملتها الدراسة بدون استثناء

**مطاعم الخدمة السريعة Quick Service Restaurants:** شهد هذا القطاع انخفاضاً في الإنفاق في جميع الدول بلا استثناء، وذلك بالطبع نتيجة لإغلاق المطاعم في معظم دول العالم بسبب حالة الحظر الشامل التي نعيشها بسبب أزمة كورونا.

**المطاعم:** شهد هذا القطاع انخفاضاً ضخماً في الإنفاق في جميع الدول بلا استثناء، وذلك بالطبع نتيجة لإغلاق المطاعم في معظم دول العالم بسبب حالة الحظر الشامل التي نعيشها بسبب أزمة كورونا



وتوضح هذه الدراسة عزوف معظم الشعوب عن السلع غير الضرورية وغير الأساسية في مختلف القطاعات، وذلك لما سببته الأزمة من وضع اقتصادي صعب وانخفاض مستوى الدخل وتسريح الكثير من العمال من وظائفهم، ولكن هناك بعض الاستثناءات المتمثلة في عدد قليل من الدول على رأسها كوريا والصين، وهذا قد يكون لعدة أسباب بعضها عام وبعضها خاص، فالسبب العام هو الحالة الاقتصادية الجيدة نسبيًا للصين بالتحديد مقارنة بباقي الدول وذلك لقدرتها على التعافي من الأزمة مبكرًا وأيضًا يرجع ذلك أن معظم السلع التي تزايد الطلب عليها نتيجة للأزمة يتم استيرادها من الصين كالمستلزمات الطبية وأجهزة التنفس الصناعي، وأدوات ومستلزمات النظافة الشخصية والتطهير والمعقمات، وخدمات الانترنت والجيل الخامس 5G، مما أدى إلى عدم تأثر اقتصادها خلال الأزمة. وقد يكون هناك أسباب خاصة في بعض الحالات، فمثلًا الشعب الكوري معروف بالاهتمام بمنتجات العناية الشخصية المنزلية وهذا قد يكون من أسباب استمرار نمو هذا القطاع في خضم الأزمة.

من المهم استيعاب أن سبب دراستنا لمثل هذه الاحصائيات هو معرفة الأسواق الصاعدة والأسواق الهابطة حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، وتجنب الخسائر إن أمكن، فمثلًا دعني أطرح عليكم سؤال، هل إنشاء مطعم في وقت الحالي في قطر فكرة جيدة أم سيئة؟ بالطبع فكرة سيئة للغاية، فقطاع المطاعم مغلق والخسائر فيه فادحة، وإن قمت

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

بافتتاح مطعم بالفعل فيجدر بك الخروج السريع من السوق حتى تقلل الخسائر بقدر  
الاستطاعة، وذلك عن طريق إحدى استراتيجيتين Kill أو Sell طبقاً لمصفوفة بوسطن .

## نمو وتراجع الاهتمامات على شبكة الإنترنت حسب الفئة العمرية

قامت شبكة (Global Web Index) البريطانية المتخصصة في أبحاث السوق بإجراء دراسة  
بحثية في شهر أبريل ٢٠٢٠ بهدف رصد النمو والتراجع في اهتمامات مستخدمي شبكة  
الانترنت من مختلف الفئات العمرية منذ اندلاع أزمة كورونا، والتي وضحت زيادة



اهتمام الناس بأنشطة شبكة الانترنت بشكل كبير نظرًا للزيادة الكبيرة في أوقات المكوث بالمنزل ومن ثم توفر وقت أطول لاستخدام الانترنت، وهو ما ساهم في تحقيق أرباح كثيرة للشركات الانترنت، ومنها شبكة نتفليكس على سبيل المثال والتي زادت إيراداتها بشكل ضخم نظرًا لأقبال الناس على مشاهدة الأفلام والمسلسلات أثناء مكوثهم بالمنزل.

يوضح جدول (١) نتائج هذه الدراسة تفصيليًا، حيث يوضح نسب الزيادة في الاهتمام بأنشطة الانترنت عبر مختلف الفئات العمرية، حيث سنجد أن أهم الأشياء التي حازت على اهتمام جميع الفئات العمرية على شبكة الانترنت منذ اندلاع أزمة كورونا هي البحث عن أحدث أخبار ومستجدات الفيروس حيث زاد الاهتمام بها بنسبة ٦٨ بالمائة، ثم الاستماع إلى الموسيقى حيث زاد الاهتمام بها بنسبة ٥٨ بالمائة، ثم مشاهدة الأفلام والمسلسلات (٤٩٪)، ثم مشاهدة مقاطع الفيديو المضحكة (٤٢٪).

وعند تصنيف اهتمامات الأشخاص وفقًا لفئاتهم العمرية سنجد أن أصحاب الفئة العمرية من ١٦-٢٣ زاد يقضون أوقات كثيرة على شبكة الانترنت في سماع الموسيقى والبحث عن مستجدات الفيروس، ومشاهدة الأفلام والمسلسلات والبحث في الميمات ولعب ألعاب الموبيل، أما الفئة العمرية من ٣٤-٣٧ فيقضون أوقاتًا طويلة في محاولة معرفة أخبار الفيروس، ثم الاستماع إلى الموسيقى، ومشاهدة الأفلام والمسلسلات ومقاطع الفيديو المضحكة، ثم لعب ألعاب الفيديو، والبحث عن وصفات الطعام،

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع رياضية

وقراءة الأخبار والمقالات المتعلقة بالمال وريادة الأعمال، وقراءة الأخبار الرياضية، وغير ذلك.

أما الفئة العمرية من ٣٨-٥٦ فيقضون أوقاتاً طويلة في محاولة معرفة أخبار الفيروس، ثم الاستماع إلى الموسيقى، ومشاهدة الأفلام والمسلسلات ومقاطع الفيديو المضحكة، ثم لعب ألعاب الفيديو، والبحث عن وصفات الطعام، وقراءة الأخبار والمقالات المتعلقة بالمال وريادة الأعمال، والبحث عن عروض وخصومات العلامات التجارية، وقراءة مقالات الطعام الصحي، وغير ذلك، أما أصحاب الفئة العمرية من ٥٦-٦٤ فنلاحظ عدم نمو اهتمامهم بأخبار الفيروس بشكل كبير، وربما يرجع ذلك لعامل السن واعتيادهم على الأزمات، ونلاحظ أيضاً أن اهتمامهم بشبكة الانترنت أقل بشكل عام من الفئات الأخرى، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود مهارة كافية لدى قطاع كبير منهم في استخدام الحاسب وشبكة الانترنت.

يعتبر قطاع الانترنت من القطاعات التي استفادت بشكل كبير من أزمة كورونا، فبحكم وجود الناس في منازلهم زاد اقبالهم على شبكة الانترنت، كما أن معظم أنشطة شركات الإنترنت لا تحتاج لسلسلة تشغيل مثل مواد خام وأيدي عاملة كثيرة وخلافه، فسلاسل التشغيل حول العالم تعطلت بسبب توقف حركة الطيران والتنقلات، وانهار أسعار النفط وخلافه، ولأن معظم أنشطة الإنترنت لا تعتمد على مثل هذه الأشياء فلم تتأثر بل واستطاعت تحقيق نمو كبير أثناء الأزمة.



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

يجدر الإشارة أن هذه الدراسة لا تتضمن الدول العربية ولكنها بالطبع تعطي مؤشر مهم على اهتمامات الناس وكيف يقضون أوقاتهم في الحظر والعزل المنزلي، فمعرفة مثل هذه الاحصائيات مهم جدًا لرواد الأعمال الذين يريدون معرفة مكمّن الفرص والقطاعات النامية والمجالات التي ذات اهتمام الناس بها.

الأعمار من -٥٦ (%) ٦٤	الأعمار من -٣٨ (%) ٥٦	الأعمار من -٢٤ (%) ٣٧	الأعمار من -١٦ (%) ٢٣	كل الأعمار (%)	
٥٤	٦٩	٧١	٦٧	٦٨	البحث عن أحدث أخبار ومستجدات فيروس كورونا
٣٨	٥٤	٦٢	٧١	٥٨	الاستماع إلى الموسيقى
٣٤	٥١	٥٢	٥١	٤٩	مشاهدة الأفلام والمسلسلات
٢٧	٣٩	٤٤	٥٢	٤٢	مشاهدة فيديوهات مضحكة
٣٤	٣٦	٤٥	٤٧	٤٠	لعب ألعاب الموبيل
٩	٢١	٤١	٥٤	٣٢	البحث في العيقات
٢٥	٢٥	٣٦	٢٩	٢٩	لعب الألعاب على الحاسب الشخصي/ الحاسب المحمول
٢١	٢٩	٣٥	٢١	٢٨	البحث عن وصفات الطعام

# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

٢١	٢٨	٣٥	١٤	٢٧	قراءة الأخبار والمقالات المتعلقة بالمال وريادة الأعمال
٢٣	٢٣	٢٨	٢٢	٢٤	البحث عن عروض وخصومات العلامات التجارية
١٦	٢٢	٣١	١٩	٢٤	قراءة مقالات الطعام الصحي
٢٤	١٩	٣٢	١٦	٢٣	قراءة الأخبار الرياضية
١٥	١٩	٢٥	٢٥	٢٢	قراءة أخبار المشاهير
٧	١٦	٢٦	١٦	١٨	الاستماع إلى المدونات الصوتية (Podcasts)
٣	١٧	٢٤	١٨	١٨	مشاهدة فيديوهات اللياقة البدنية
٧	١٣	٢٣	١٤	١٦	البحث عن العروض الجديدة وخصومات الأزياء
٩	١٣	٢٢	١٢	١٥	قراءة المدونات
٢	٩	٢٠	١٤	١٢	مشاهدة الفيديوهات الرياضية والبث المباشر
٣	٩	١٨	١١	١٢	البحث عن أماكن الأجازات
٦	٩	١٦	٩	١١	مشاهدة ندوات عبر الإنترنت
٨	٦	٤	٥	٨	أحاول عدم الجلوس على الإنترنت كثيراً

جدول (٢): نمو وتراجع الاهتمامات على شبكة الإنترنت حسب الفئة العمرية

## الأسواق والقطاعات المتضررة عالمياً جراء الأزمة

# ثانياً

### الأسواق المتراجعة عالمياً

#### ١- أمتعة وحقائب السفر Luggage and Suitcases

شهد هذا السوق تراجع بنسبة ٧٧ بالمائة، وهو أمر بديهي نظراً لتوقف قطاع السفر والسياحة بشكل شبه كامل تقريباً.

#### ٢- حقائب اليد Briefcases

شهد هذا السوق تراجع بنسبة ٧٧ بالمائة أيضاً، ويرجع ذلك إلى تراجع مستويات العمالة في قطاعات عدة والإلتجاه نحو العمل عن بعد من المنزل، بالإضافة إلى تراجع قطاعة السياحة والسفر.

#### ٣- الكاميرات Cameras

شهد هذا السوق تراجع بنسبة ٦٤ بالمائة، هذا يرجع أيضاً لتراجع القطاع السياحي، فالكاميرات تعتبر من الأشياء التي يستخدمها المسافرين كثيراً، ونادراً ما تجد سائح لا يحمل كاميراً.

## ٤- ملابس السباحة الرجالية Men's Swimwear

تراجع الإنفاق في هذا السوق بنسبة ٦٤ بالمائة، وهو أمر بديهي لأن السباحة لم تعد ممكنة، سواء في البحر أو في حمامات السباحة، وذلك في ظل غلق جميع الأنشطة الجماعية.

## ٥- ملابس الزفاف Bridal Clothing

تراجع الإنفاق في هذا السوق بنسبة ٦٣ بالمائة، حيث لم يعد بالإمكان إقامة حفلات الزفاف الجماعية، مما أدى إلى انخفاض الإقبال على هذه النوعية من الملابس.



## ٦- الملابس الرسمية للرجال Men's Formal Wear

تراجع الإنفاق في هذا السوق بنسبة ٦٢ بالمائة، ويرجع ذلك إلى منع الفعاليات والحفلات، وتراجع مستويات العمالة في قطاعات عدة، والإتجاه نحو العمل عن بعد.

## ٧- ملابس السباحة النسائية Women's Swimwear

الأمر الذي ينطبق على ملابس السباحة الخاصة بالرجال، ينطبق بقدر مشابه على ملابس السباحة الخاصة بالنساء، وللأسباب نفسها، حيث تراجع الإتفاق في هذا السوق بنسبة ٥٩ بالمائة، وكان قطاع الملابس بشكل عام من أول القطاعات تراجعاً وحتى قبل حظر السفر وإلغاء الفعاليات، فقد كان شهر يناير ٢٠٢٠ أسوأ شهر مر على صناعة الملابس من حيث المبيعات منذ الأزمة المالية في عام ٢٠٠٩.

## ٨- قمصان السباحة التي تحمي من الطفح الجلدي Rash Guards

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٥٩ بالمائة وهو أمر منطقي لأن السباحة لم تعد ممكنة، سواء في البحر أو في حمامات السباحة، وذلك في ظل غلق جميع الأنشطة الجماعية.

## ٩- الأحذية الرياضية للأولاد Boy's Athletic Shoes

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٥٩ بالمائة، ويرجع ذلك لتراجع الأنشطة الرياضية بشكل عام.

## ١٠- حقائب الصالات الرياضية Gym Bags

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٥٧ بالمائة وذلك بسبب إغلاق الصالات الرياضية

## ١١- مستلزمات الحفلات والفعاليات Party and Event Supplies

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٥٥ بالمائة بسبب منع الحفلات والفعاليات وجميع الأنشطة  
الجماعية.



## ١٢ - تجهيزات المتاجر Store Fixtures and Displays

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٥٠ بالمائة، وذلك بسبب إغلاق الكثير من المشروعات الصغيرة، مما أدى إلى انخفاض حاد في مبيعات مستلزمات تجهيزات المتاجر كاللافتات وغير ذلك.

## ١٣ - الطائرات بدون طيار Drones

شهدت مبيعات الطائرات بدون طيار انخفاض بنسبة ٥٠ بالمائة، وهذا لأنها تستخدم في السياحة والتصوير وغير ذلك من الأنشطة الخارجية والجماعية، ولأن هناك حظر لهذه الأنشطة فمن المنطقي انخفاض مبيعاتها.

## ١٤ - مضارب الغولف Golf Clubs

شهد هذا السوق تراجعاً بنسبة ٣٣ بالمائة، ويرجع ذلك لتراجع الأنشطة الرياضية بشكل عام.

## ١٥ - المبردات Coolers

تراجع الإنفاق في هذا السوق بنسبة ٣٠ بالمائة، وهو أمر بديهي لأن الأنشطة الخارجية لم تعد ممكنة.





# الفصل الثالث



اواد الأعمال في قطر



## تمهيد

الهدف الأساسي من هذا الكتاب هو تشجيع رواد الأعمال على الاستثمار في السوق القطرية وإنشاء مشروعات جديدة تشري الصناعة المحلية وتساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي لقطر تدريجيًا، وذلك من خلال استغلال الفرص التي ستخلقها هذه الأزمة، فكما قلت في البداية، هذه الأزمة بقدر صعوبتها تمثل فرصة كبيرة، بل فرصة عظيمة لتنمية السوق القطري، وتعزيز الصناعة القطرية، والتركيز على الصناعات المحلية، ويقع ذلك على عاتق رواد الأعمال في قطر، فهم من يجب عليهم حمل مشعل المبادرة ومحاولة معرفة الفرص الموجودة في السوق حاليًا واستغلالها لتنمية اقتصاد البلاد.

### الفرق بين التاجر ورائد الأعمال

ما هو الفرق بين التاجر ورائد الأعمال؟ التاجر يقوم بشراء وبيع المواد والمنتجات الموجودة فعليًا في الأسواق، فهو يتاجر في المواد والمنتجات، يشتري بسعر معين ثم يبيعها للمستهلكين بسعر أعلى، وهكذا يحقق الأرباح، لذا فهو يعتمد على الموارد والمنتجات الموجودة بالفعل، وفي ظل الأزمة التي نعيش فيها هناك مشكلة ستواجه التجار وهي زيادة تكلفة الموارد والمنتجات.

## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

أما رائد الأعمال فهو كرائد الفضاء، يحاول دائماً استكشاف مناطق جديدة لم يصل إليها أحد من قبل ولم تكن معروفة في السابق، وهذا هو تماماً ما يقوم به رائد الأعمال، فهو يذهب لأماكن ومناطق جديدة لم تكن موجودة أو معروفة من قبل، فهو يحاول ابتكار مشروعات جديدة وخلق أسواق جديدة، ولذلك تجد أن رواد الأعمال لا يركزون على عمل دراسات الجدوى لمشروعاتهم لأنهم يعرفون أن الشيء الذي يريدون تحقيقه غير موجود وليس له مثال سابق، وإذا قام بعمل دراسة جدوى فهو والمستثمرين وبنوك التمويل يعلمون أنها دراسة غير حقيقة وغير دقيقة، فالتاجر يستطيع عمل دراسة جدوى حقيقية لأن معطياته واضحة، أما رائد الأعمال فلا، لذا يجب على رواد الأعمال استخدام



استراتيجية التجربة والخطأ (Trial and Error) بدلاً من التركيز على دراسات الجدوى، وخاصة في ظل الأزمة الحالية، فالمستقبل مجهول، لذا سيكون من الصعب جداً على أي رائد أعمال عمل دراسة جدوى حقيقية في ظل الظروف الحالية.

## أين تذهب الأموال التي ضحتها الدولة لمساعدة القطاعات المتضررة؟

أين تذهب الأموال التي تضخها الدولة حالياً في الأسواق؟ في السابق كان لمجال العقارات نصيب الأسد من تلك الأموال، ولكن الآن أصبح هناك تضخم كبير وتشبع في مجال العقارات، لو نظرنا إلى أزمات الماضي مثل الحرب الأهلية الأمريكية (١٨٦١-١٨٦٥)، والحرب العالمية الأولى (١٩١٤-١٩١٨)، والحرب العالمية الثانية (١٩٣٩-١٩٤٥)، ولوجدنا أن التضخم الكبير الذي حدث آنذاك نتيجة لضخ الدول للمال عن طريق طبع النقود أدى إلى ارتفاع أسعار العقارات.

وهنا يأتي سؤال محوري؟ ما هي توقعات المستقبل؟ ما هي الأسواق التي ستنمو في المستقبل بالوضع في الاعتبار وجود تشبع كبير في مجال العقارات ولا يمكن اعتبارها سوق مناسبة في الفترة القادمة؟

قطاعات مثل التكنولوجيا والأسواق التقنية والذكاء الاصطناعي والصناعات الدوائية والصناعات الغذائية حتماً ستشهد رواج في الفترة القادمة، وهناك قطاعات أخرى جديدة، ولذلك سنقوم في الأقسام القادمة بإلقاء الضوء على القطاعات النامية والمتراجعة في السوق القطري في ظل الأزمة، وتقييم الفرص الموجودة.

## أولاً

### معلومات عن الأسواق المحلية القطرية

بالإضافة إلى دراسة مؤسسة كيه إم بي جي التي تم تغطيتها في الفصل الأول قامت شركة فاتورة القطرية بعمل دراسة تبين القطاعات النامية والمراجعة في السوق القطري، وقد خلصت الدراسة أن هناك العديد من القطاعات في قطر التي تراجعت بشكل كبير بعد أزمة كورونا وهناك أيضاً قطاعات نامية.

### أهم القطاعات التي نمت في قطر في ظل الأزمة

**الإمدادات والخدمات الطبية:** من أكثر القطاعات التي نمت في ظل أزمة كورونا، والأسباب واضحة بالطبع، فقد زاد الطلب بشكل ضخم على المستلزمات والأدوات الطبية والقفازات والماسكات، وغير ذلك

**البقالة والأغذية المعلبة وطلب الطعام أونلاين:** أصبح أغلبية المواطنين يقضون معظم أوقاتهم في المنازل، ولهذا ازدادت نزعتهم إلى شراء المواد الغذائية والبقالة والمعلبات وطهيها منزلياً تحسباً لطول الأزمة وخوفاً من تناقص السلع الغذائية من الأسواق، كما نما سوق توصيل الطعام للمنازل وتطبيقات طلب المطاعم عبر الإنترنت نتيجة لعدم إمكانية تناول الطعام في المطاعم، واقتصار خدمات المطاعم على التوصيل للمنازل.

**منتجات العناية الشخصية والصحية:** ازداد الطلب على منتجات العناية الصحية والشخصية كمطهرات ومستحضرات التعقيم والنظافة الشخصية، وهو نمو بديهي نظراً للاحتياج الشديد لها في ظل انتشار فيروس كورونا لأنها من أهم أساليب الوقاية.

**قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT):** زاد الإقبال على الإنترنت وخدماته في قطر بشكل كبير للغاية، وذلك بسبب وجود الناس في منازلهم بشكل دائم في حالة حجز التجول والعزل المنزلي التي نعيشها، لذا تجد معظم الناس يقضون أوقات كثيرة على شبكة الانترنت في مختلف الأنشطة مثل البحث على مستجدات الفيروس، ومشاهدة الأفلام والمسلسلات، ولعب ألعاب الفيديو، وتصفح الشبكات الاجتماعية، والبحث عن وصفات الطعام، وقراءة الأخبار والمقالات المتعلقة بالمال وريادة الأعمال، وقراءة الأخبار الرياضية، وغير ذلك



# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

**التجارة الإلكترونية:** زاد الإقبال على شركات ومواقع التجارة الإلكترونية في قطر بشكل ملحوظ بعد أزمة كورونا، وذلك لأن التسوق في المجمعات التجارية والمولات لم يعد متاحًا كالسابق مثله مثل جميع الأنشطة الجماعية والخارجية، وهذا ما تسبب في إقبال الناس على الشراء عبر الإنترنت، ومثال على ذلك شركة نسبرسو للقهوة، فقد ارتفعت مبيعات الشركة عن طريق الطلب عبر الإنترنت في قطر منذ اندلاع أزمة كورونا، وذلك لأن الناس كانوا معتادين على احتساء القهوة في المقاهي والكافيهات، ولما أصبح هذا الأمر غير متاح توجهوا لشراء القهوة عبر الإنترنت •

## أهم القطاعات التي تراجعت في قطر بعد اندلاع أزمة كورونا

**التعليم:** وذلك نظرًا لغلاق المدارس والجامعات بهدف الحد من انتشار الفيروس بين الطلاب.

**الخدمات المالية:** أدى انهيار الكثير من القطاعات الاقتصادية إلى تدهور كبير في قطاع البنوك والخدمات المالية بقطر.

**التصنيع:** تأثرت العديد من القطاعات الصناعية تأثرًا بالغًا ، فقد انهارت سلسلة التشغيل، فيما يتعلق بالمواد الخام نظرًا لحالة الإغلاق الاقتصادي التام التي يعيشها العالم وتوقف قطاع السفر والإمدادات، وأيضًا فيما يتعلق بالعمالة والموارد البشرية، فقطر تعتمد بشكل كبير على العمالة الخارجية، ولكن سيكون من الصعب جلب العمالة الخارجية من الفلبين أو البنجلاديش أو الهند أو غيرها من الدول، وذلك لأن الطيران معطل، وهناك

صعوبة في التنقل، والمسافرون يخضعون لحجر صحيّ حال الوصول لمدة ١٤ يوم على الأقل، ومن الوارد أن يستمر هذا الأمر لسنوات إذا استمرت الأزمة،

**قطاع العقارات والإنشاءات:** هناك تشبع كبير في قطاع العقارات في قطر، وقد ازداد هذا التشبع مع الأزمة نظرًا لزيادة معدل التضخم والارتفاع المتوقع لأسعار العقارات.

**قطاع السيارات:** تضرر قطاع السيارات تضررًا بالغًا لسواء الحالة الاقتصادية بشكل عام، وارتفاع الأسعار، وتعطل سلسلة التشغيل وتوقف حركة الاستيراد.

**الملاحة البحرية والجوية:** توفقت حركة الطيران والملاحة البحرية نظرًا لحالة الإغلاق التام التي حدثت في دول عديدة من العالم في محاولة منها لاحتواء الفيروس والحد من انتشاره

**قطاع السياحة:** أدى انتشار فيروس كورونا والإجراءات التي اتخذتها الدول لاحتواءه إلى توقف قطاع السياحة بشكل تام، وتضرره بشكل كبير.



## ثانياً

### الأسواق النامية والمتراجعة في قطر في ظل الأزمة

يتعين علينا دراسة وضع السوق المحلي وحالته الحالية بتمعن إذا أردنا تقييم الفرص الموجودة بالشكل اللائق، وأول ما يجب دراسته هو أبرز الأسواق والقطاعات النامية والمتراجعة في قطر في ظل أزمة كورونا، لذا نسرد في هذا القسم بعض الأرقام والنسب الهامة والتي أصدرتها إدارة الجمارك القطرية حديثاً والتي تخص أسواق الاستيراد الخارجي النامية والمتراجعة في قطر في ظل أزمة كورونا.

### نمو الاستيراد الخارجي للمواد في قطر

وفقاً لإدارة الجمارك القطرية فقد زاد حجم استيراد العديد من السلع والمنتجات في القطاعات المرتبطة بالأزمة بشكل مباشر خاصة القطاع الصحي وقطاع الأغذية والمشروبات. ونسرد لكم في جدول (٢) أهم المنتجات التي زاد حجم استيرادها بعد الأزمة بالترتيب والنسبة المئوية للزيادة، حيث شهد حجم استيراد القفازات الطبية نمو بلغ ٦٧٠ بالمائة، وماكينات صنع الخبز بالمنزل بنسبة ٦٥٢ بالمائة، وأدوية السعال بنسبة ٥٣٥ بالمائة، والحساء والشوربات بنسبة ٣٩٧ بالمائة، ثم الحبوب المجففة والأرز بنسبة ٣٨٦ بالمائة.



# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

الترتيب	القطاع/السوق	نسبة النمو (%)
١	القفازات الطبية	٦٧٠
٢	ماكينات صنع الخبز في المنزل	٦٥٢
٣	أدوية السعال والكحة	٥٣٥
٤	الحساء والشوربات	٣٩٧
٥	الحبوب المجففة والأرز	٣٨٦
٦	الأطعمة المعلبة	٣٧٧
٧	الفواكه المعلبة وأكواب الفاكهة	٣٢٦
٨	معدات رفع الأثقال المنزلية	٣٠٧
٩	الحليب والقشدة	٢٧٩
١٠	مواد ومستلزمات غسيل الأطباق	٢٧٥
١١	المنشقات الورقية ومناديل التواليت	٢٦٤
١٢	الصابون ومعقمات اليدين والمطهرات	٢٦٢
١٣	المعكرونة	٢٤٩
١٤	الخضروات	٢٣٨
١٥	الدقيق	٢٣٨
١٦	مناديل الوجه الورقية	٢٣٥
١٧	أدوية الحساسية	٢٣٢
١٨	مستلزمات العناية بصحة المرأة	٢١٥
١٩	الحيوب (كورن فليكس، ذرة، شوفان، إلخ)	٢١٤
٢٠	مولدات الكهرباء	٢١٠
٢١	مستلزمات غسيل الملابس	٢٠٠
٢٢	المنظفات المنزلية	١٩٥
٢٣	صابون وغسول الجسم	١٩٤
٢٤	ورق التواليت	١٩٠
٢٥	اللحوم المجففة	١٨٧

**جدول (٣): المنتجات التي شهد استيرادها من الخارج نموًا في ظل الأزمة**

## تراجع الاستيراد الخارجي للمواد في قطر

أما بنسبة للمواد والمنتجات التي تراجع استيراد قطر لها بسبب الأزمة فقد شملت وفقاً لإدارة الجمارك القطرية عدة قطاعات أبرزها الملابس والمنتجات المتعلقة بالسياحة والسفر والأنشطة الخارجية، وذلك كالآتي:

الترتيب	القطاع/السوق	نسبة التراجع (%)
١	أمتعة وحقائب السفر	٧٧-
٢	حقائب اليد	٧٧-
٣	الكاميرات	٦٤-
٤	ملابس السباحة الرجالية	٦٤-
٥	ملابس الزفاف	٦٣-
٦	الملابس الرسمية للرجال	٦٢-
٧	ملابس السباحة النسائية	٥٩-
٨	قمصان السباحة التي تحمي من الطفح الجلدي	٥٩-
٩	الأحذية الرياضية للأولاد	٥٩-
١٠	حقائب الصالات الرياضية	٥٧-
١١	حقائب الظهر	٥٦-
١٢	معدات الغطس	٥٦-
١٣	ملابس السباحة للفتيات	٥٥-

٥٥-	معدات البيسبول	١٤
٥٥-	مستلزمات الحفلات والفعاليات	١٥
٥٥-	معدات الحماية للدراجات النارية	١٦
٥٤-	حقائب وحافظات الكاميرا	١٧
٥٣-	الفساتين والألبسة النسائية	١٨
٥١-	الأحذية النسائية	١٩
٥١-	شحنات الطائرات والسفن	٢٠
٥٠-	الصنادل النسائية	٢١
٥٠-	الطائرات بدون طيار	٢٢
٥٠-	الملابس الأولادي	٢٣
٥٠-	صناديق الغداء	٢٤
٥٠-	تجهيزات المتاجر	٢٥

**جدول (٤): المنتجات التي شهد استيرادها من الخارج تراجعاً في ظل الأزمة**



## ناش

### كيفية تحليل اتجاه السوق وتقييم الفرص

كيف لرائد الأعمال تحليل اتجاه السوق بدقة قراءة مدلولات أرقام الأسواق النامية والمراجعة بشكل سليم؟ لسنا في هذا الكتاب بصدد سرد استراتيجيات تفصيلية لتقييم الأسواق والتعامل معها فهذا تم تغطيته في كتب أخرى، ولكن سنعطي نبذة مختصرة مبسطة عن بعض الأمور والمبادئ والأدوات التي يجب على رائد الأعمال الإلمام بها عند محاولة تحليل أرقام السوق.

### الفرق بين النمو الحقيقي (الثابت) والنمو الوهمي (المؤقت)

في ظل أزمة كورونا لا يمكن الوثوق بالأرقام الحالية ثقة تامة، سواء فيما يخص الأسواق النامية أو المتراجعة، فبعضها قد يمثل مؤشر دقيق، والبعض الآخر قد يكون مؤشر وهمي خادع، فعلى سبيل المثال هناك بعض القطاعات التي نمت بشكل ضخم منذ اندلاع أزمة كورونا ولكن قد يكون نموها نمو مؤقت مثل القفزات الطبية ومستحضرات النظافة والتعقيم، فنموها مرتبط بالأزمة، ومن المتوقع أن ينخفض بعد انتهاءها.

هناك أيضاً النمو في ماكينات صنع الخبز في المنزل، فهو نمو مؤقت في الغالب لارتباطه بالأزمة، ولأنه بعد مرور بعض الوقت ستمتلئ المنازل بهذه الأجهزة وسيقل الطلب عليها تدريجياً، وهناك اقبال كبير على قطاع التجارة الإلكترونية في قطر، وخدمات التوصيل عبر الإنترنت وغير ذلك، ومثال على ذلك شركة نسبرسو للقهوة، فقد ارتفعت مبيعات الشركة عن طريق الطلب عبر الإنترنت في قطر منذ اندلاع أزمة كورونا، وذلك لأن الناس كانوا معتادين على احتساء القهوة في المقاهي والكافيهات، ولما أصبح هذا الأمر غير متاح توجهوا لشراء القهوة عبر الإنترنت •



ولكن السؤال هنا هل سيستمر الارتفاع في الإقبال على خدمات التجارة الإلكترونية بنفس النسبة بعد انتهاء الأزمة إن شاء الله؟ وهل هذا النمو نمو دائم أم مؤقت؟ بالطبع لا يمكن الحكم على الأمر بشكل دقيق حاليًا، ولكن هناك مؤشرات تقول أن هذا النمو في قطاع التجارة الإلكترونية هو نمو مؤقت وغير حقيقي، ولن يستمر خاصة لو استمرت الأزمة لوقت طويل، وذلك لأن في ظل توقف التصنيع في العديد من القطاعات، وانحيار سلاسل التشغيل نظرًا لتوقف قطاعي السفر والإمدادات بين دول العالم، فإن شركات ومواقع التجارة الإلكترونية تعتمد حاليًا على مخزون السلع والبضائع لديها والذي سينفذ عاجلاً أم آجلاً في ظل توقف عجلة الإنتاج كما قلنا، بل أن هناك العديد من المنتجات التي أوشك مخزونها على النفاذ بالفعل، وعلى رواد الأعمال الانتباه لهذه النقطة، ولذا تتجه الدول حاليًا إلى استغلال الموارد المحلية، وهي فرصة يجب على قطر استغلالها، فقطر تقوم بتصدير الغاز، وهناك أحد مشتقات الغاز الذي يسمى البولي إيثيلين، والذي يتم بيعه خام لدول أخرى مثل الصين وغيرها، حيث يستخدم في الكثير من الصناعات مثل صناعة البلاستيك وغير ذلك، لذا يجب أن تسفيد منه ونستخدمه في توسيع صناعاتنا الداخلية بدلاً من تصديره كمواد خام.

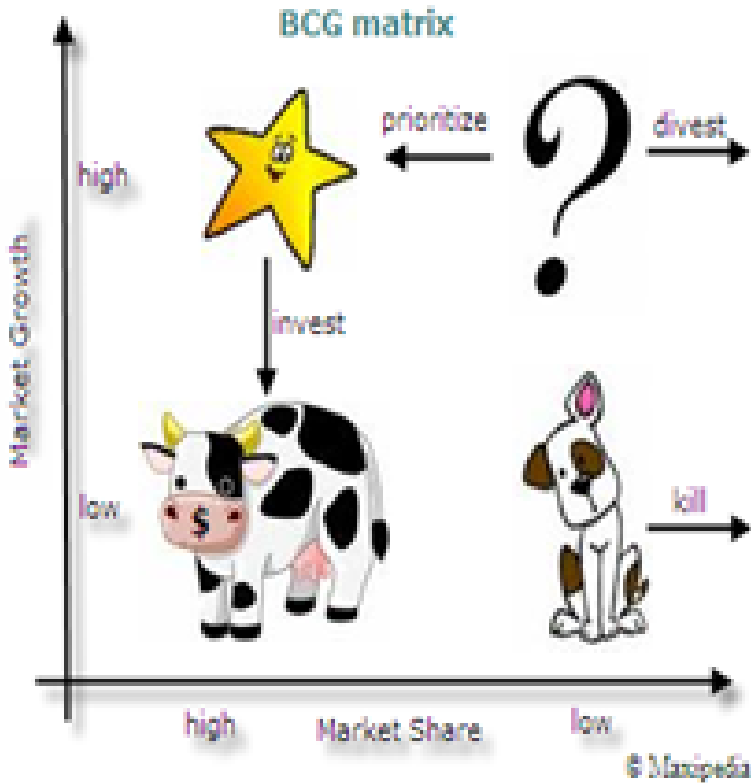
## مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix

هو نموذج يستخدم لتحليل أداء الشركات، والأفكار والمنتجات التي تطرحها، ويعطينا خيارات استراتيجية للتعامل مع نتائج أداء الأفكار أو المنتجات الجديدة بهدف تعظيم الربحية وتقليل الخسائر قدر الإمكان، فهو يساعد على تقييم الوضع الحقيقي للشركة

ومنتجاتها وأفكارها الجديدة، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرار استراتيجي صحيح لزيادة نمو الشركة وتحسين أداءها.

## عناصر مصفوفة بوسطن:

تحتوي المصفوفة على أربعة مربعات: وهي علامة الاستفهام (?) و النجمة (STAR)، والبقرة الحلوب (Cash Cow)، والكلب الهزيل (Poor Dog)، فكل مربع أو صورة من المصفوفة تعبر عن أداء الشركة أو المنتج أو الفكرة الجديدة في أربع حالات مختلفة وهي:



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادة

- «؟» أو علامة الاستفهام وهي تشير إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد، والذي يتحول في حالة نجاحه إلى نجمة (Star)، وفي هذه المرحلة يكون معدل نمو السوق لهذه السلعة مرتفع ولكن مبيعات الشركة نفسها من هذه السلعة منخفض، وحتى تنتقل الشركة إلى المستوى الذي يليه إلى خانة (Star) عليها أن تكثف الاستشارات في ذلك المنتج وإعطاء الأولوية له، فالتوقعات تشير إلى أن السوق سيستوعب ذلك الإنتاج، أما في حالة فشل الفكرة أو المنتج فيتحول إلى كلب هزيل (Poor Dog).

«STAR» في هذه الخانة تتصف الشركة أو المنتج أنه ذا معدل نمو وحصص سوقية عاليتين، فوضع الشركة التنافسي قوي جداً، وتستطيع تحقيق أرباح عالية ولكن ينقصها زيادة تمويلية وإعلانية لتحصد نمواً سريعاً، ولكن قد يحدث تراجع مرة أخرى وتصبح في وضع مقلق، لذا يجب على الشركة في هذه المرحلة أن تحاول الانتقال سريعاً إلى خانة البقرة الحلوب (Cash Cow)، أي النمو والاستحواذ على السوق، وذلك من خلال إتباع إحدى استراتيجيتين، إما الاستحواذ (Buy) أو البناء (Build)، الاستحواذ معناه أن أقوم بالاستحواذ على شركات أخرى وموارد موجودة بالسوق حتى أتمكن من إنهاء شركتي وتحويلها إلى بقرة حلوب (Cash Cow)، حيث يجب أن يكون هدف أي شركة ناجحة أن تحاول النمو بسرعة حتى تتمكن من الاستحواذ على السوق.

- «Cash Cow» وهو وصول الشركة أو المنتج إلى نسبة سوقية عالية جداً، وتحقيق أرباحاً كبيرة جداً تدر أموال طائلة على الشركة، وفي هذه المرحلة يجب استخدام



أحدى استراتيجيتين، أما القيام بزيادة الإيرادات عن طريق عمل (Optimization)، أو استراتيجية تقليل التكاليف (Utilization)، ووصول الفكرة أو المنتج لهذه المرحلة يعني الوصول للذروة والتي غالبًا ما يحدث بعدها انخفاض، فعلى الرغم من نجاح الفكرة في السوق تصبح مع الوقت فكرة تقليدية وتفقد رونقها مع مرور الوقت، ولهذا تستغل الشركات صاحبة هذه الخانة جزء من استثماراتها وعوائدها المادية في تطوير وإبتكار فكرة جديدة وتعود إلى خانة (؟) لتواكب التطور الحضاري والتكنولوجي.



- « Poor DOG » تعبر تلك الخانة عن مرحلة انخفاض معدل الطلب على السلعة في السوق، وذلك نتيجة لعدم نجاح الفكرة من الأساس أو لتحول الناس عنها وتشبع السوق بها بعد تحقيق النجاح، وفي هذه الحالة يجب اتباع أحد قرارين استراتيجيين أما إغلاق المشروع (Kill)، أو التخلص منه ببيعه فوراً (Sell).

## مثال: جهاز الفيديو

مر جهاز الفيديو على مراحل مصفوفة بوسطن كلها، فقد كانت شركة «JVC» هي الرائدة في تصنيع هذا الجهاز منذ بدء إنتاجه في السبعينيات حيث كان نمو السوق وقتها منخفض، ولكن الشركة استطاعت الاستحواذ على أكبر نسبة سوقية وتحقيق أرباح ضخمة، وفي التسعينات ازداد الطلب على الفيديو مع نمو الاسواق فزادت مبيعات الفيديو.

ومع ظهور التكنولوجيا الحديثة والتطور الرقمي سواء بظهور الكمبيوتر والـ(DVD) وعلى الرغم من تطوير ذلك المنتج وتنافس الشركات لتقديم تحديثات كبيرة من حيث نقاء الصورة وصغر الحجم وإضافة خصائص أخرى، إلا أنه أصبح اليوم في خانة (Poor Dog) فلا تجد من يبيع هذا الجهاز، ولن تجده إلا في بيوتنا أو مع الأجهزة القديمة.

إذا أردنا تبسيط فكرة مصفوفة بوسطن وتلخيصها نقول أن أي فكرة جديدة يكون لها أحد احتمالين إما النجاح وإما الفشل، في حالة نجاح أي فكرة جديدة يسمونها نجمة (Star)،

أما في حالة فشلها تسمى الكلب الهزيل (Poor Dog)، وفي حالة الفشل يوجد أحد قرارين استراتيجيين أما إغلاق المشروع (Kill)، أو التخلص منه ببيعه فوراً (Sell)، خصوصاً في ظل هذه الأزمة التي نعيشها مواردك لن تسمح بالصبر على مشروع فاشل، يجب التخلص منه بأقصى سرعة ممكنة، فالأموال ستفقد قيمتها مع الوقت بسبب التضخم، فيجب أن تتم الخسارة بسرعة، فتمسكك بفكرة فاشلة لن يؤدي إلا للمزيد من الخسائر.

أما في حالة نجاح الفكرة فيجب أن اتبع معها استراتيجية من الاستراتيجيتين التاليتين، إما الاستحواذ (Buy) أو البناء (Build)، الاستحواذ معناه أن أقوم بالاستحواذ على شركات



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

أخرى وموارد موجودة بالسوق حتى تتمكن من إنهاء شركتي وتحويلها إلى بقرة حلبوب (Cash Cow)، حيث يجب أن يكون هدف أي شركة ناجحة أن تحاول النمو بسرعة حتى تتمكن من الاستحواذ على السوق

هاتف آيفون على سبيل المثال حين ظهوره كان فكرة جديدة، وقد نجحت الفكرة نجاح مذهل، ومن هنا اتجهت شركة آبل للاستفادة من نجاح الفكرة وقامت بإنهاء المشروع على نطاق عالمي وضح موارد ضخمة فيه حتى تحوله إلى Cash Cow، فقامو بشراء مصانع في الصين وموارد بشرية وعمالة وأشخاص ذوي مهارات عالية في مختلف المجالات، هذا يسمى بالاستحواذ والشراء، أما إذا قامت الشركة ببناء مصانع جديدة وصناعة قدرات جديدة والاستعانة بموارد بشرية جديدة وتدريبها وإنهاء مهاراتهم فهذا يسمى باستراتيجية البناء (Build).

وإذا وصل المشروع إلى مرحلة الذروة (Cash Cow) هنا أيضاً يجب استخدام أحد استراتيجيتين، أما القيام بزيادة الإيرادات عن طريق عمل (Optimization)، أو استراتيجية تقليل التكاليف (Utilization) والتي تسمى باستراتيجية الـ (diet)، وهذا ما تتبعه الآن معظم الشركات والمؤسسات الكبيرة في ظل الأزمة التي يمر بها العالم، فهو يحاولون تقليل التكاليف قدر الإمكان، في على سبيل المثال في قطر يتم الآن الدمج بين الوزارات والقطاعات، فهناك دمج بين قطاعات كبيرة في الدولة بغرض تقليل التكاليف، أما القطاعات ذات النمو مثل القطاع الصحي تجد أنه يحدث استحواذ على أماكن جديدة أو بناء مقرات جديدة، ويستعنون بكفاءات وكوادر جديدة، وربما بلغ بهم الحال الاستعانة

بالمتقاعدين، أما القطاعات التي تعاني من خسائر كبيرة مثل قطاع البترول أو الطيران أو السياحة فتتجه إلى الإغلاق (kill) مثلما حدث مع شركة كيو بي القطرية، أو البيع (sell). قطاع الاتصالات يحدث به تحول كبير خاصة مع وجود تقنيات متقدمة كـ 4G، فهذه الأيام لا أحد يستخدم الهاتف الأرضي، وأصبح يتم استخدام الإنترنت لعمل مكالمات مجانية، ولهذا تقوم شركة أوريدو بتغيير خدماتها ومحاوله الاتجاه للأفكار الجديدة، مثل خدمة تحويل المبالغ المالية عن طريق المالية، فهي تجرب افكار جديدة على أمل نجاح هذه الافكار وأن تكون نجم (Star) جديد.

ويجب عليك كرائد أعمال أن تعرف كيفية الانتقال من مربع إلى آخر داخل مصفوفة بوسطن لتستطيع التمييز بين الافكار، والتأكد من جدواها، هل هي فكرة ناجحة ستار أم فاشلة كلب هزيل؟ ويمكن استخدام بوسطن أيضاً في القطاعات وليس فقط في الأفكار او الشركات.



## المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

الأسواق تنقسم إلى نوعين نوع يسمى بالمحيط الأحمر، والآخر يسمى بالمحيط الأزرق، المحيط الأحمر يمثل الأسواق أو الصناعات التي يكون فيها الصراع محتملاً والمنافسة دموية، فتجد في المحيطات الحمراء الشركات الكبيرة تتغلب على منافسيها وذلك بهدف حيازة أكبر حصة من السوق، ومع ازدياد محيط المنافسين بالمزيد من الشركات الكبيرة يصبح ذلك المحيط دمويًا تسيل منه الدماء ويخرج منه المنافسين الضعفاء بكثرة.

فأغلب الصناعات اليوم تدرج تحت استراتيجية المحيط الأحمر، حيث توجد الكثير من الشركات الكبيرة والعالمية، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية بين المنافسين والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة، فالمحيطات الحمراء مليئة بالقروش وبالدماء لذلك الأفضل الذهاب نحو المحيطات الزرقاء.

فما هو المحيط الأزرق؟ يمثل المحيط الأزرق الأسواق والصناعات التي لم تخرج بعد إلى الحياة، والمناطق المتاحة أمام الشركات حتى تُنشئ محيطها الخاص بها، ولا تجد من يعكر صفوها قط، فهي الأسواق البكر والمناطق التي لم تُكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر « لون المنافسة الدموية »، وهذا يعني بالضرورة الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات.

وفي هذا المحيط يتم صناعة الطلب للمرة الأولى، فهو محيط صافي وله لون أزرق وهذا

هو أحد الأسرار الخفية التي تجعل شركات التسويق تُصمم شعاراتها وعلاماتها التجارية بدرجات متفاوتة من اللون (الأزرق)، فيعتبر المحيط الأزرق منطقة ابتكارات.

إذن فالمحيط الأزرق هو منطقة رواد الأعمال، وذلك لأنه منطقة الابتكارات والابداعات والأفكار الجديدة، والأسواق المبتكرة، فرائد الأعمال يُخلق سوق جديد وفرصة جديدة، ولا يذهب للمحيط الأحمر حيث القطاعات الموجودة بالفعل والمشبعة والمحتدمة بالمنافسة.



## كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

إذا حاولنا تطبيق هذه الاستراتيجية على أرقام النمو في الاستيراد في قطر في الفترة الحالية، سنجد أن أول عشرة أسواق مثلاً شهدت نموًا كبيرًا للغاية، ولكنها تمثل محيط أحمر حيث الكثير من الشركات الكبيرة والمنافسة الشرسة، ولن يصمد أحد في هذه الأسواق، فعوائق الدخول إلى السوق كبيرة، لذا فعلى رائد الأعمال أن يحاول البحث عن محيط أزرق في الأسواق النامية من خلال الابتكار والإبداع، وهذا قد يتمثل في الأسواق متوسطة ومنخفضة النمو، والتي قد تكون عوائق الدخول إليها أقل، وتكون احتمالية وجود فرصة حقيقية لرواد الأعمال بها أكبر، وفرصة الابتكار تكون موجودة.

أما فيما يخص أرقام تراجع الاستيراد في قطر، فقد يظن البعض أنه يجب تجنب هذه الأسواق بالكلية، ولكن هذا ليس صحيحًا بالضرورة، فوجود قطاعات متراجعة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا التراجع في المستقبل، ووجود قطاعات نامية، لا يعني بالضرورة استمرار هذا النمو بالمستقبل، وهذا ما سيتم شرحه في القسم القادم، فقد يكون في القطاعات المتراجعة فرصة، فرصة تحتاج إلى ابتكار أفكار وأساليب وحلول جديدة في هذه الأسواق والقطاعات تناسب المجتمع خلال أزمة كورونا وفيما بعدها، وإبداع نماذج مختلفة من هذه المنتجات بشكل يساهم في إعادة إحياء الطلب عليها، ويتم توظيف الموارد المحلية بها بشكل يعزز الاقتصاد المحلي ويساعد في تحقيق الاكتفاء الذاتي، وهذا هو دور رواد الأعمال.



## أداة سيناريو المستقبل: كيفية رسم سيناريو مستقبلي

لكي يتمكن رائد الأعمال من تقييم فرصه بشكل سليم، يجب عليه رسم سيناريو مستقبلي دقيق يتضمن مختلف الاحتمالات الواردة، ومن هنا تأتي فائدة أداة رسم السيناريو المستقبلي، والتي يمكن من خلالها توقع السيناريوهات المحتملة للمستقبل، فبحسب هذه الأداة هناك أربعة احتمالات أو سيناريوهات فيما يخص مستقبل الأسواق أو القطاعات:

### ١- السيناريو الأول: نمو مع فرصة:



يفترض هذا السيناريو وجود نمو حالي ملحوظ في القطاعات والأسواق مع احتمالية كبيرة لاستمرار هذا النمو في المستقبل، وهو سيناريو لا يناسب رواد الأعمال، فالنمو الحالي الكبير مع احتمالية استمرار النمو في المستقبل، يعني أن هذه الأسواق أو القطاعات بها منافسة شديدة وشركات كبيرة، لذا فهي منطقة محيط أحمر، ولا ينصح لرواد الأعمال دخولها.

## ٢- السيناريو الثاني: نمو بدون فرصة

يفترض هذا السيناريو وجود نمو حالي ولكن بدون وجود فرصة لاستمرار هذا النمو، حيث من المرجح تراجع هذا النمو في المستقبل، وهي بالطبع منطقة لا يجب دخولها وينبغي الابتعاد عنها

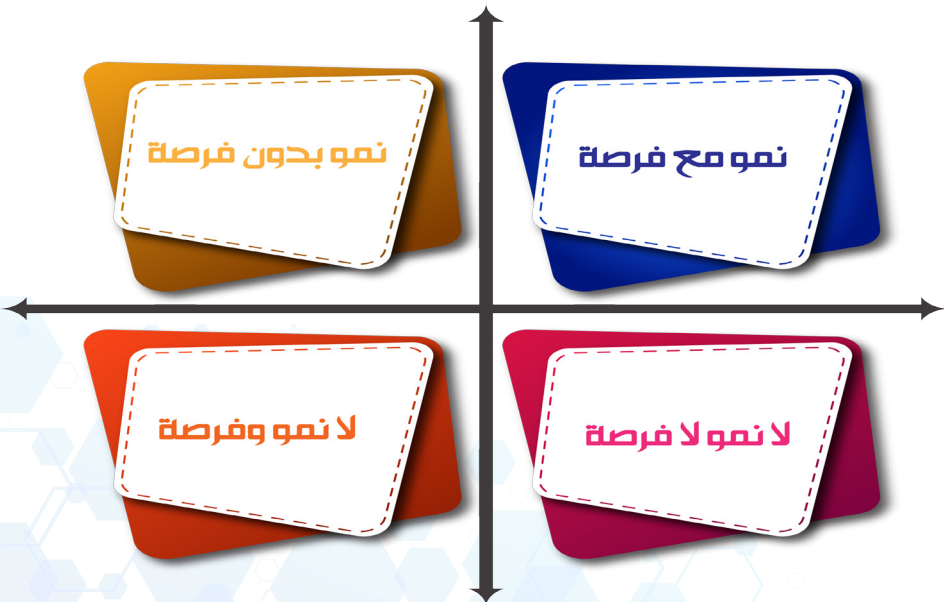


## ٣- السيناريو الثالث: لا نمو لا فرصة

يفترض هذا السيناريو عدم وجود نمو حالي في السوق مع استمرار حالة عدم النمو والتراجع هذه في المستقبل، لذا يجب الابتعاد عن هذه الأسواق والقطاعات بشكل تام.

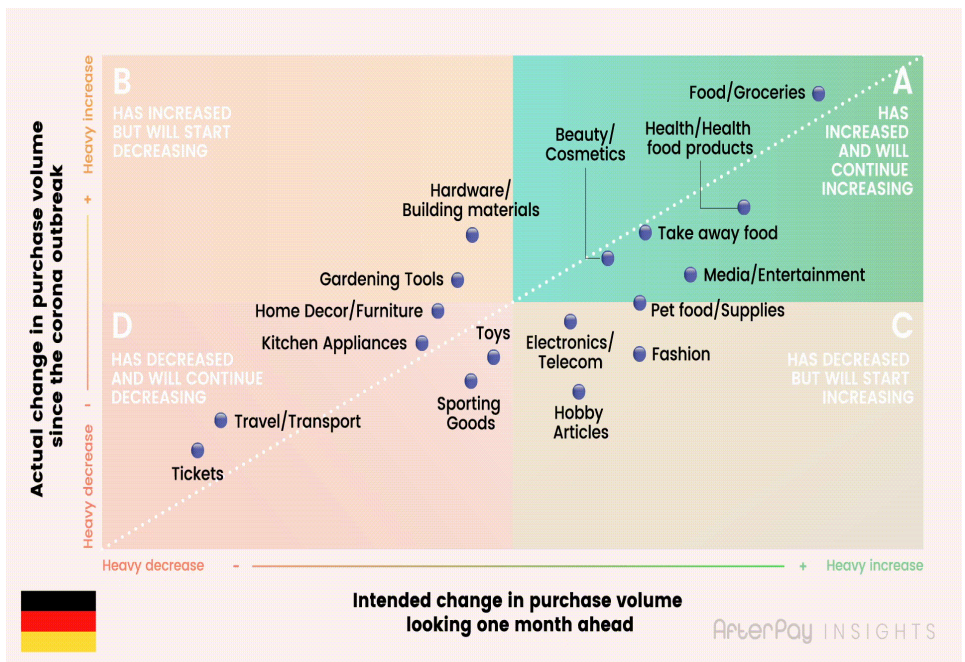
## ٤- السيناريو الرابع: لا نمو وفرصة

يفترض هذا السيناريو عدم وجود نمو حالي ولكن مع احتمال حدوث نمو في المستقبل، لذا فهذه هي المنطقة التي يجب على رواد الأعمال دخولها، فهي تمثل محيط أزرق ارواد الأعمال، فعدم النمو الحالي يعني عدم وجود شركات كبيرة وتنافس شرس في هذا القطاع، بينما تمثل احتمالية النمو المستقبلي فرص لرواد الأعمال المبتكرين والمبدعين.



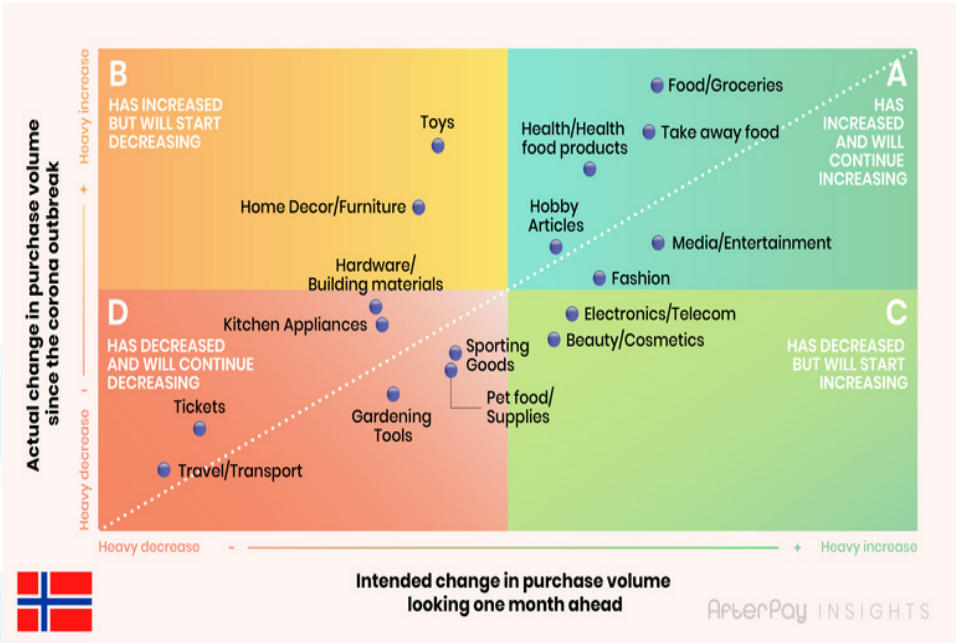
# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

ويمكننا الاستشهاد بإحصائيات السوقين الألماني والنرويجي، ففي السوق الألماني هناك بعض القطاعات التي نمت بالفعل ومازلت تشهد نمو مثل سوق الأغذية والبقالة، والقطاع الصحي والأغذية الصحية، ووسائل الإعلام والقطاع الترفيهي، ومستحضرات التجميل، بينما هناك بعض القطاعات التي شهدت نمو ولكنها ستبدأ في التراجع مثل المعدات ومواد البناء، وهناك بعض القطاعات التي شهدت تراجعاً وستستمر في التراجع مثل السفر والنقل، والبضائع والمنتجات الرياضية، والتذاكر (مثل تذاكر الطيران وتذاكر المباريات الرياضية، وتذاكر العروض الترفيهية، وخلافه)، وهناك بعض القطاعات التي شهدت تراجعاً ولكنها ستبدأ بالنمو مثل الهوايات، والأزياء، وهذه المجالات تمثل فرص.



# كيف استفيد من الأزمات وأحولها لمشاريع ريادية

أما السوق النرويجي فجاءت إحصائياته كالتالي: هناك بعض القطاعات التي نمت بالفعل ومازلت تشهد نمو مثل سوق الأغذية والبقالة، والأزياء، بينما هناك بعض القطاعات التي شهدت نمو ولكنها ستبدأ في التراجع مثل المعدات ومواد البناء، والألعاب، والأثاث، وهناك بعض القطاعات التي شهدت تراجعاً وستستمر في التراجع مثل السفر والنقل، والبضائع والمنتجات الرياضية، وطعام ومستلزمات الحيوانات الأليفة، ومستلزمات المطبخ، وأدوات البستنة، والتذاكر، وهناك بعض القطاعات التي شهدت تراجعاً ولكنها ستبدأ بالنمو مثل الإلكترونيات والاتصالات، وسوق مستحضرات التجميل، وهذه المجالات تمثل فرص.





# تمرين النهائية

## تمرين النهاية

- حاول بناء على ما تعلمته من قراءتك للكتاب اكتشاف الفرص الموجودة بالسوق المحلي، والمتاح لك تنفيذها.
- احضر ورقة وقلم واكتب خواطرك حول هذه الأسواق والقطاعات المحلية التي ترى بها فرص جيدة.
- بعد تحديد فكرتك أو منتجك، اكتب الخطوات التي تحتاج تنفيذها ليخرج مشروعك إلى النور.







## الخاتمة



## وختامًا

اعلم أنه لا يوجد ضمانات للنجاح، ولكن رائد الأعمال الحقيقي هو من يخوض التجربة ويتعلم منها، فلقد قمت حتى الآن بتأسيس أكثر من ٦٠ مشروع، الكثير منها فشل وتم إغلاقه، والكثير منها ناجح ومازال موجود حتى الآن، ولقد تعلمت واستفدت من مشروعاتي الفاشلة بقدر ما تعلمت واستفدت من مشروعاتي الناجحة، فقد ساهمت في صقل مهاراتي، وإثراء خبراتي، وإعطائي قدرة على إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

اعلم عزيزي رائد الأعمال أنه ليس هناك نجاح بدون فشل، فالفشل هو ما يضيء لك طريق النجاح، فلا تحشى الفشل، إنما هو تجارب نستفيد منها لتحقيق النجاح، والفشل الحقيقي هو من يتوقف عن المحاولة، فاستفد من التجارب واستشر أهل الخبرات، ولا تحشى الفشل، ولا تتردد في خوض المغامرة، حتى لو انطوت على مخاطرة، فلا ريادة أعمال بلا مخاطرة، ولا نجاح بلا مخاطرة.



## المراجع

١- إدارة الجمارك القطرية

٢- تاريخ الدين العالم للولايات المتحدة الأمريكية، موقع ويكيبيديا

[https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_the\\_United\\_States\\_public\\_debt](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_United_States_public_debt)

٣- موقع إنسايتس

[/https://insights.afterpay.nl](https://insights.afterpay.nl)

٤- موقع إنفيستنج

<https://sa.investing.com/currencies/usd-qar-chart>

٥- موقع شبكة بي بي سي الإخبارية، تقرير بعنوان الأثر الاقتصادي لفيروس كورونا

<https://www.bbc.com/news/business>-٥١٧٠٦٢٢٥

٦- موقع نيكست بيج فيوتشر

<https://www.nextbigfuture.com>/٠٥/٢٠١١/forecasts-of-china-and-us-gdp-to-٢٠٣٠.html

html

٧- موقع (Ing)، مقال السيناريوهات الأربعة للاقتصاد العالمي بعد أزمة كورونا

<https://think.ing.com/articles/four-scenarios-for-the-global-economy-after-covid>

٨- موقع سمات إنسايت

<https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/use-bcg-matrix>

٩- موقع فيجوال كابيتاليست

<https://www.visualcapitalist.com/shoppers-buying-online-ecommerce-covid>

<https://www.visualcapitalist.com/media-consumption-covid>

١٠- موقع شركة فاتورة القطرية

Fatora.io

١١- مؤسسة كيه بي إم جي، الأثر المحتمل لفيروس كورونا المستجد على الاقتصاد القطري، مايو ٢٠٢٠.



نبذة عن الكاتب

## تعريف بالكاتب محمد الجفيري



### المسيرة الأكاديمية:

حاصل على ماجستير تخطيط استراتيجي من الجامعة الفرنسية  
.HEC

دبلوم تكنولوجيا معلومات واتصالات || كلية شمال الأطلسي (خريجين الدفعة الأولى)  
ICT CNA-Qatar ٢٠٠٤.

### الجوائز والإنجازات:

- جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة ٢٠١٨ من منظمة القمة العالمية  
للابتكار WSA.
- جائزة أفضل مشروع على الوطن العربي (بيروت) في مجال التمكين والشمولية -  
بيروت.

- حاصل على درجة سفير الرحمة.
- فائز بالموسم التاسع في برنامج نجوم العلوم عام ٢٠١٧.
- مؤسس مشروع مترو القادة - أكبر شبكة اعداد قادة في الوطن العربي.
- عضو رابطة شبكة قادة شباب العالم (منظمة Mosaic البريطانية) وممثل دولة قطر لعام ٢٠١٥ في الأردن.
- عضو رابطة Get in the ring الأسترالية لرواد الأعمال والفائز بجائزة المركز الأول في دولة قطر ٢٠١٧.
- مخترع روبوت SeeDo الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم.
- مؤلف لأكثر من ٦٠ كتاب في مجال اعداد القادة والتكنولوجيا.
- إعداد ٢٠٠ قصة للأطفال وإنشاء سلسلة الصديق الكبير.
- فائز بجائزة ريادة في الدولة كأفضل خطة مشروع تجاري.
- فائز بجائزة الاحتضان لمشروع مترو القادة في حاضنة قطر للأعمال الفوج الثاني.
- مقدم عدة برامج تلفزيونية وإذاعية كبرنامج قطر فوق وبرنامج الخبير وبرنامج لا يفوتك.

- شخصية مؤثرة في الإعلام الاجتماعي.
- كاتب أسبوعي في ( جريدة العرب ) .
- قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها.

## الخبرات العملية:

- يعمل حاليا بمنصب مدير تطوير في شركة هواوي قطر .
- مؤسس قسم أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( أوريدو ) ٢٠٠٠ الى ٢٠٠٥ .
- المدير التنفيذي والمؤسس لشركة ( قطر أي تى ) ٢٠٠٠ إلى الآن .
- أحد مؤسسين الهيئة العامة للتركات وشؤون القاصرين .
- أحد مؤسسين شركة حماية للخدمات الأمنية .
- عمل في بريطانيا في شركة Nimbus Ninety لإعداد مؤتمرات القادة في التكنولوجيا .
- أحد مؤسسين قناة الدوري والكأس الرياضية ٢٠٠٦ ويعمل بها كمستشار قوى بشرية إلى الآن .

- أمين السر وعضو مجلس إدارة في مركز الإبداع الثقافي.
- عضو مجلس إدارة جمعية أصدقاء الصحة النفسية.
- مؤسس مشروع مترو القادة.
- مؤسس مخبز الجفيري التركي.
- مؤسس نادي الريم للقراءة.
- مؤسس شركة صناعات الإبداع للاستشارات والتدريب.
- مؤسس شركة بيرسونالز سيرفسز للمبيدات الحشرية.

## مجالات العمل الحالية:

- تأسيس المؤسسات الحكومية والشركات.
- التدريب والتطوير للمؤسسات والأفراد.
- تقديم الاستشارات والدورات التدريبية.



## قائمة الكتب والمؤلفات:

كتاب منهج مترو القادة.

كتاب رحلة التغيير.

كتاب تحليل الشخصيات حسب معايير MBTI.

سلسلة كتب ١٦ شخصية (-ENTP - INTJ - ISFP - ESFP- ENFP -INFP- ENTJ -INTJ -ISTJ -ESTJ - ESTP - ISTP -ISTJ).

كتاب التخطيط الاستراتيجي للذات.

كتاب القيادة بالارشاد.

كتاب القيادة.

كتاب التفكير الاستراتيجي.

كتاب الإبداع والابتكار في المشاريع التجارية.

كتاب القرارات الاستراتيجية.

كتاب الطريق الى الادارة العليا.

كتاب التعامل مع الشخصيات الصعبة.

كتاب مهارات اشرافية.

كتاب مهارات قيادية.

كتاب إدارة الازمات.

كتاب كيف تحصل على وظيفة.

كتاب فن التفاوض.

كتاب فن المناظرة.

كتاب كيف تعرف عن نفسك في ٣٠ ثانية.

كتاب التعامل مع وسائل الاعلام الاجتماعي.

كتاب مهارات التعامل مع وسائل الاعلام.

كتاب مهارات العرض والإلقاء.

كتاب الطريق الى النجومية.

كتاب كتابة وإعداد التقارير.

كتاب الكتابة تجارة الحروف.

كتاب إعداد وتنفيذ البرامج الإذاعية والتلفزيونية.

كتاب إعداد المدربين.

كتاب المدارس لا تعلمنا الثراء.

كتاب الاستشار الالكتروني.

كتاب بناء العلاقات.

رواية الصديق الكبير.

كتاب كيف تعرف عن مشروعك في دقيقة.

سلسلة كتب القصص والمقالات (قد كن فزاقم قل رب عد هب طررد).

## التأثير في مواقع التواصل الاجتماعي:

قناة اليوتيوب ١٠ مليون مشاهد حول العالم.

تويتر ١٢.٥ متابع.

السناب شات ٦٠ ألف متابع.

الفيسبوك مليونين مشاهد شهريا.

الانستغرام ٥ مليون مشاهد.

## مشاريعنا المستقبلية:

شركة الصديق الكبير للارشاد.

مكتبة اقراء للكتب الالكترونية والسمعية.

تصنيع روبوت سيدو للتخاطب مع الصم.

مشروع صناع الابداع للتعليم الإلكتروني.

مكتبة الصديق الكبير لقصص للأطفال.

مركز صناع الابداع للتدريب والتطوير.



## نبذة عن منهج مترو القادة:

منهج عالمي لإعداد القادة العلماء الأثرياء. تم تطبيقه في أكثر من ٦٠ مؤسسة تدريبية في العالم منها مؤسسات في السعودية   الكويت   السودان   تركيا   الاردن   قطر   البحرين   عمان   الاردن   المغرب   ماليزيا   اليمن   سوريا   مصر وغيرها.





صناعة الابداع

مجموعة صناع الإبداع تأسست لتكون المظلة التي ترعى مهارات الشباب وقدراتهم عن طريق عدة مؤسسات صغيرة تحتها

١- دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع.

٢- شركة إنتاج صناع الإبداع للتصوير والإخراج.

٣- شبكة صناع الإبداع للتدريب على الانترنت.

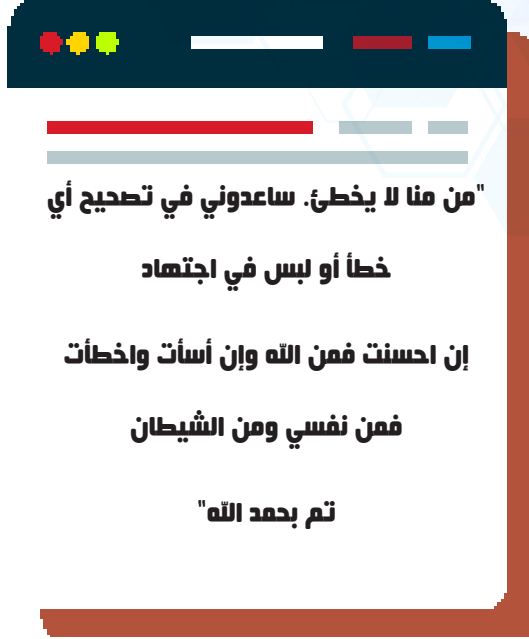
٤- مركز صناع الإبداع للتطوير وإدارة المشاريع الشبابية.

الهدف الرئيسي هو إطلاق العنان لقدرات وامكانيات الشباب العربي وتحفيزهم على نشر العلم والمعرفة فى شتى المجالات.

هذا هو حلمي وهذا ما أعيش لأجله

مؤسس مجموعة صناع الإبداع

**محمد الجفيري**



**للتواصل:**

Whatsapp: 0097455221828

email: mohammedaljefairi@gmail.com

Instagram: maljefairi

twitter: maljefairi

Snaphat: Nethelper



# ندعو جميع الشباب العرب لخوض تجربة التأليف والتدريب من خلال مشروع مناع الإبداع

sona3.net

## ◀ نبذة عن الكاتب محمد الجفيري

- ♦ مخترع، وخبير الابتكار في القيادة، وكاتب، ومدرب قطري الجنسية حاصل على (HEC) الماجستير من جامعة .
- ♦ عمل كمستشار ومدرب للعديد من المؤسسات المحلية والدولية وله الكثير من البرامج التدريبية والدورات في عدة مجالات .
- ♦ الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم، SeeDo مخترع روبوت وحائز على جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة 2018 من منظمة WSA القمة العالمية للابتكار .
- ♦ قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها .
- ♦ مؤلف لأكثر من 60 كتاب في عدة مجالات منها القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال .
- ♦ مؤسس لعدة شركات ومشروعات منها مشروع مترو القادة، وشركة مناع الإبداع للاستشارات والتدريب، ومخبر الجفيري التري، ونادي الريم للقراءة، وشركة بيرسونالز سيرفيسز للمبيدات الحشرية .

