المحاضرة التاسعة

ريادة الأعمال – المفهوم – الجذور – الخصائص

مقدمة

أصبحت ريادة الأعمال بناءًا عصريًا في السنوات الأخيرة. غالبا ما يدل على ذلك قصص نجاح حول العالم في مجالات متنوعة (الصحة، التعليم، المالية، الثقافة، إلخ). وأصبح هذا المفهوم واضحًا بشكل متزايد في الأسواق التجارية والخطابات والسياسات الأكاديمية إلى جانب تحويل الأسواق القائمة . كما كان لريادة الأعمال دور فعال في خلق أسواق جديدة ومنافذ سوقية ومبادرات مثل التجارة العادلة القادمة والتمويل الأصغر . تم الاستشهاد بالمجال الأخير بانتظام على أنه الرائد في ريادة الأعمال الاجتماعية وكادت الريادة الاجتماعية أن تكون غائبة في البحث الأكاديمي حتى نهاية التسعينيات وأصبحت المؤسسة مجالًا بحثيًا مهمًا منذ ذلك الحين مع عدد متزايد من المقالات والكتب المخصصة لهذه القضية.

على الرغم من الاعتراف على نطاق واسع بأن ريادة الأعمال الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية لا تزال قائمة مفاهيم سياقية للغاية – ومن ثم قابلة للنقاش - والتي يمكن تفسيرها بطرق مختلفة اعتمادًا على أيديولوجية وأهداف المؤسسات التي تناصرها ،هناك سمات مشتركة يعتمد عليها معظم العلماء و يمكن أن يتفق المعلقون. يهدف هذا الفصل إلى التعرف على جوهر ريادة الأعمال الاجتماعية.

مفهوم ريادة الأعمال

سميت ريادة الأعمال أيضا الاعتمار، أو هندسة المشاريع، عملية تحديد مشروع تجاري معين للبدء به والتركيز عليه وتوفير الموارد اللازمة وتنظيمها وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق ربح مالي، وتعرف أيضا على أنها عملية إنشاء منظمة أو مجموعة منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل أو عدة أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامةً.

في الاقتصاد السياسي تعرف ريادة الأعمال بأنها أسلوب يوفر أطار لكيفية تحويل الفكرة العظيمة إلي عمل تجاري عظيم، مرورًا بكافة مراحل التأسيس والنمو والتمويل بطريقة فعالة وغير تقليدية، مع الحرص على الاستمرارية؛ بغية الحصول على ربح وتحقيق الاستقلال المالي، من خلال تنمية شركة ناشئة تخلق الألفة والانطباع الإيجابي لدى العملاء والموردين والمستثمرين.

ريادة الأعمال ليست شيئا سهلا حيث أن معظم الشركات الجديدة -غير المنظمة جيدا- تفشل. وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة. وتتراوح ريادة الأعمال بين شركات فردية (غالبا ما يعمل فيها الرائد بمفرده بدوام جزئي) وتعهدات بتوفير فرص عمل جديدة.

وتسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة (المشاريع الرائدة) للحصول على التمويل إما لرأس المال المخاطر أو لـ المستثمرين المشاركين وذلك إما لزيادة رأس المال أو لبدء المشروع الجديد.

المستثمرون المشاركون يبحثون عادة عن عائد يتراوح بين 20-30% بالإضافة إلى مزيد من المشاركة في العمل .

يوجد الآن العديد من المنظمات التي تدعم روّاد الأعمال والتي تشمل بعض الهيئات الحكومية المعنية؛ حاضنة الأعمال، وبعض الهيئات العلمية وبعض المنظمات غير الهادفة للربح.(NGOs)

على الرغم من اننا يمكن ان نصف الريادة على انها نتيجة الابداع الفردي الا اننا يمكن ان نقول بثقة انها ايضا نتيجة البيئة الجماعية المحيطة . فالإبداع لا يمكن ان ينجح دون الجو الملائم للنمو .
ان المثير في موضوع ريادة الاعمال هو ليس قدرته على المساهمة الفاعلة في تحقيق النمو الاقتصادي وحسب بل كونه مصدر الهام لخلق بيئة ابداعية مستمرة .
الريادة هي مساحة الضوء في العقل التي تنير امامنا افاق جديدة للعمل.

جذور ريادة الأعمال

على الرغم من تزايد الاهتمام بريادة الأعمال الاجتماعية، إلا أنها ليست ظاهرة جديدة. فهناك أمثلة كثيرة على المنظمات التي توضح العناصر الأساسية الثلاثة لريادة الأعمال الاجتماعية (المجتمع، الابتكار والتوجه نحو السوق) يمكن العثور عليها عبر التاريخ وعبر إعدادات المناطق الجغرافية ومع مرور الوقت، بدأت السياسات الحكومية في العديد من البلدان في استكشاف إمكانيات هذا المجال من حيث توفير الرعاية الاجتماعية أيضًا وقد رأى الكثيرون ذلك كنقطة تحول في الاعتراف العالمي بريادة الأعمال .

وعملياً يرجع مفهوم ريادة الأعمال للاقتصادي Joseph Schumpeter وبعض الاقتصاديين النمساويين مثل Ludwig von Mises و .von Hayekعرف Schumpeter (1950) رائد الأعمال بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. ومن ثم فوجود قوى روّاد الأعمال" التدمير البناء "في الأسواق والصناعات المختلفة ينشئ منتجات ونماذج عمل جديدة. وبالتالي فإن روّاد الأعمال "التدمير البناء" يساعدون المسؤولين وبشدة عن التطور الصناعي والنمو الأقتصادي على المدى الطويل. وبرغم من إسهامات Schumpeter في بدايات القرن العشرين، فأن نظرية الاقتصاد الجزئي التقليدية في منظومة الأقتصاد قد وضعت حيزا صغيرا لرواد الأعمال في إطارها النظري (بدلا من فرض أن الموارد ستتحدد وفقا لنظام السعر)

تعريف ريادة الأعمال

لقد تطورت دراسة ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل مختلف تمامًا في العالم . في السابق، كان التركيز على تسويق القطاع غير الربحي والمبادرات الخاصة التي يمكن أن تخدم المجتمع بسلع الرفاهية. وفي الأخير، كان التركيز أكثر على تحليل ريادة الأعمال الجماعية على المستوى التنظيمي ومع ذلك، وفي السنوات الأخيرة، يبدو أن هذه الاختلافات الإقليمية قد أصبحت غير واضحة مع تحسن الحوارات التي تطورت بين التقليدين بفضل مجموعة جديدة من الأحداث الأكاديمية .
وفي الواقع، فإن تنوع الخطابات التي تميز المناقشات التعريفية حول الشؤون الاجتماعية
تعكس ريادة الأعمال المنطق الداخلي لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة المؤثرة التي تمتلك الموارد الذين يشاركون بنشاط في تشكيل هذا المجال، بدلا من " أي محاولات لالتقاط "الواقع في المجال نفسه .وهكذا، بالنسبة للجهات الفاعلة في المجتمع المدني.
إن وضع تعريف متفق عليه لريادة الأعمال الاجتماعية لم يكن بالمهمة السهلة. تكمن الصعوبة الرئيسية في أن ريادة الأعمال الاجتماعية عبارة عن مجموعة سياقية ومشروطة من الأنشطة والموضوعات للتحليل والقياس التفسيري . وهذا أمر غير عادي في مجال ريادة الأعمال، ولكنه أقل من ذلك في المجالات الاجتماعية التي تهتم

أكثر بقضايا المجتمع. تستخدم الأدبيات حول هذا الموضوع مصطلحات مختلفة في تحديد مصطلح "ريادة الأعمال ."

تتفق جميع تعريفات ريادة الأعمال الاجتماعية على التركيز المركزي على الجانب الاجتماعي أو النتائج البيئية التي لها الأولوية على تعظيم الربح أو غيرها من الاستراتيجيات المعتبرة. نستعرض هنا عدداً من التعريفات من أجل تسليط الضوء على السمات المشتركة .

- "الأفراد الذين ينتجون ويبيعون منتجات أو خدمات لها قيمة مميزة ناتجة عن درجة عالية من المدخلات"
- "العملية التي يقوم من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد، بالتعاون مع منظمة قائمة، بإنشاء منظمة جديدة أو التحريض على التجديد أو الابتكار داخل تلك المنظمة".
- "عملية استخدام الأساليب المبتكرة لصنع المنتجات والخدمات".
- نوع من السلوك الاقتصادي الذي يتم بطريقة مبتكرة ومختلفة.
- كنشاط استباقي يتضمن نوعًا من مبادرات الرفاهية البيئية.
- "سمة فردية تعكس التفضيل العام للفرد للحفاظ على الموارد و تطبيق الأساس المنطقي الاقتصادي في الحصول على الموارد (أي تقييم تكلفة الفرصة البديلة للموارد المكتسبة حديثًا")
- "مزيج من الابتكار والاستباقية والبحث عن المخاطر
- السلوك الذي يهدف إلى خلق قيمة في المنظمات.
- يتم تعريفه على أنه نشاط تجاري مبتكر ومحفوف بالمخاطر يقوم به الفرد او المجموعة.
- "عملية تتكون من الاستخدام المبتكر والجمع بين الموارد لاستكشاف الفرص واستغلالها، وتهدف إلى تحفيز التغيير الاجتماعي من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية بطريقة مستدامة."

أهمية ريادة الأعمال

قد تمثل ريادة الأعمال محركًا للتغيير الاجتماعي النظامي ، ومساحة للتغيير الاجتماعي الجديد الشراكات الهجينة، أو نموذج للتحول السياسي والتمكين بالنسبة للحكومة، فإن ريادة الأعمال الاجتماعية (خاصة في شكل برامج اجتماعية) يمكن أن يكون أحد الحلول لفشل الدولة في توفير الرعاية الاجتماعية .

وأخيرا، بالنسبة للأعمال التجارية، يمكن لريادة الأعمال الاجتماعية أن توفر فرصة جديدة في السوق أو تطور طبيعي من الاستثمار المسؤول اجتماعيا.

يلعب رواد الأعمال دور عوامل التغيير في القطاع الاقتصادي من خلال:

1. اعتماد مهمة لخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية. (وليس فقط القيمة الخاصة).
2. الاعتراف بالفرص الجديدة والسعي وراءها بلا هوادة.
3. الانخراط في عملية الابداع المستمر والتكيف والتعلم.
4. التصرف بجرأة دون التقيد بالموارد المتاحة حاليًا.
5. إظهار شعور متزايد بالمسؤولية تجاه المجتمع.

أبعاد ريادة الأعمال

ريادة الأعمال هي "بناء متعدد الأبعاد يتضمن التعبير عن السلوك المخاطر لتحقيق المهمة الاقتصادية، ووحدة متماسكة للهدف والعمل في مواجهة التعقيد البيئي، والقدرة على التعرف على فرص خلق القيمة الاجتماعية و

الخصائص الرئيسية لصنع القرار .وعلى الرغم من هذه الخلافات والمناقشات الجارية، لا يزال هناك اتفاق واسع النطاق حول عدد من الخصائص الرئيسية التي تحدد حدود العمل الريادي اجتماعيا، والمتمثلة في **الابتكار والاستباقية والمخاطرة.**

1. **الابتكار**

ينظر إلى ريادة الأعمال الاجتماعية على أنها "عملية تتكون من الاستخدام المبتكر والجمع
الموارد اللازمة لاستغلال الفرص، والتي تهدف إلى تحفيز التغيير الاجتماعي من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية بطريقة مستدامة".

السمة المميزة للريادة هي الابتكار. يمكن متابعة الابتكار من خلال الجديد من النماذج والعمليات التنظيمية، من خلال المنتجات والخدمات الجديدة، أو من خلال التفكير الجديد حول التحديات المجتمعية وتأطيرها. تجمع العديد من مبادرات ريادة الأعمال الاجتماعية بين هذه الأمور في طرق مختلفة للابتكار.

2. **الاستباقية**

تشير إلى أن ريادة الأعمال الاجتماعية تشمل "الأنشطة والعمليات المتخذة لاستكشاف الفرص وتحديدها واستغلالها من أجل تعزيز الثروة الاجتماعية من خلال إنشاء مشاريع جديدة أو إدارة المنظمات القائمة بطريقة مبتكرة."

أخيرًا، يؤكد العديد من المؤلفين على كيفية نشر رواد الأعمال الاجتماعيين أفكارهم نماذج مبتكرة اجتماعيا من خلال العمل الموجه نحو السوق الذي يحركه الأداء، وتوسيع نطاقها
المبادرات في سياقات أخرى من خلال التحالفات والشراكات، مع فكرة الوصول إلى نطاق أوسع و نتائج أكثر استدامة. تحدد هذه الأبعاد اللبنات الأساسية لريادة الأعمال والابتكار والتوجه نحو السوق.

3. **المخاطرة.**

وفقًا لتعريف ريادة الأعمال والمراقبة اليومية، يُنظر إلى رواد الأعمال على أنهم أكثر عرضة للمخاطر من الأشخاص الآخرين. ومع ذلك، فإن الدراسات المخبرية لا تقدم دعما قاطعا لهذا الادعاء.

في المواقف المحفوفة بالمخاطر المحددة جيدًا، لم تؤكد الفرضية أن رواد الأعمال المحتملين أو رواد الأعمال الفعليين كانوا أكثر عرضة للمخاطر من الطلاب الذين ليس لديهم نية لبدء عمل تجاري. ومع ذلك، في الأعمال الطبيعية المواقف المحفوفة بالمخاطر وجدنا خيارات أكثر خطورة بين رواد الأعمال مقارنة بينهم وبين غير رواد الأعمال.

في الحياة اليومية، يبدو رواد الأعمال وكأنهم أكثر ذكاءً مما يفعلونه أشخاص آخرون لمواجهة المخاطر. كما أن الأبحاث التجريبية للحكايات لا تؤكد عدم وجود طريقة نهائية لهذا المفهوم.

دوافع ريادة الأعمال الاجتماعية

هناك بعض التغييرات الرئيسية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وكانت السياقات السياسية والثقافية في جميع أنحاء العالم بمثابة دوافع للتسارع الأخير في نمو الخطابات والممارسات الريادية. أهمها:

أولا، انتشار العالمية:

لقد أدت الأزمات إلى زيادة الطلب على العمل الاجتماعي والبيئي المبتكر القادر على الاستجابة للتحديات الجديدة التحديات التي تفرضها ما يسمى بـ "المشاكل الشريرة". تشمل التحديات الرئيسية ما يلي:

تغير المناخ والتدهور البيئي؛ وعدم المساواة والفقر؛ عدم الوصول إلى الرعاية الصحية الأساسية والمياه النظيفة والطاقة؛ الهجرة الجماعية؛ الإرهاب الدولي.

ثانياً، ظهور الترابط العالمي :

أدى إلى تحسين قدرة المواطنين على تحديد الهوية والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والبيئية. كما تسارع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي الجديدة الى تكثيف التفاعلات بين رواد الأعمال الاجتماعيين والممولين وأصحاب المصلحة الآخرين.

يمكن ربط مشاركة الأفراد كفاعلين اجتماعيين بتنمية ثقافة "مؤيدة."وظهور "المحلية الجديدة"

ثالثا ، إعادة تعريف دور الدولة:

إنشاء "أشباه أسواق" داخلية ضمن أنظمة الرعاية الاجتماعية التابعة للدولة. تم تشجيع المنظمات غير الربحية على التنافس مع بعضها البعض (وفي كثير من الأحيان مع الشركات الربحية) للتعاقد مع الحكومة. على نحو متزايد، الخطابات تم فصل المشاريع عن الأعمال التجارية وتطبيقها ليس فقط على أنشطة القطاع العام ولكن أيضًا لعمل المجتمع المدني بشكل عام ، كما أدى فشل السوق في توفير الاحتياجات وخدمات الرعاية الاجتماعية إلى خلق فرص جديدة لأصحاب المشاريع الاجتماعية (في الصحة والتعليم وما إلى ذلك).

وأخيرا، الجمع بين انتشار المنظمات غير الربحية وغيرها من منظمات المجتمع المدني والعديد من حالات الركود الاقتصادي، تؤدي إلى عدم تطابق متزايد بين الاقتصادين.

العرض والطلب على الموارد اللازمة لدعم المنظمات الاجتماعية. وقد قاد المجتمع المدني المنظمات لتصبح أكثر ريادة الأعمال وتنويع تمويلها من خلال السعي التجاري والشراكات الجديدة مع الدولة وقطاعات الأعمال ونتيجة لذلك، تمكن رواد الأعمال الاجتماعيون الناجحون من تقليل اعتمادهم على الدولة أو الجهات المانحة عبر نماذج المؤسسات الاجتماعية الجديدة.

انواع ريادة الأعمال

1. ريادة الأعمال البيئية

تشير ريادة الأعمال البيئية إلى النشاط التجاري المبتكر الذي يتعلق بالبيئة. في كثير من الأحيان يمكن دمج هذا مع أنواع أخرى من ريادة الأعمال مثل التكنولوجيا والرياضة حسب الموقف.

تشبه ريادة الأعمال البيئية ريادة الأعمال المستدامة ولكنها تركز أكثر على القيام بالأنشطة التجارية التي لها فائدة بيئية. وهذا يعني أنهم يساعدون في جعل العالم مكانًا أفضل من خلال التأكيد على الطرق الإيجابية التي يمكن للشركات من خلالها المساهمة في المجتمع.

2. ريادة الأعمال الحكومية

يمكن ربط ريادة الأعمال الحكومية بريادة الأعمال السياسية أو العامة. وهذا يعني التركيز على كيفية تأثير السياسات واللوائح التنظيمية على تنمية المشاريع التجارية. في بعض الأحيان يشار إلى ريادة الأعمال الحكومية على أنها ريادة الأعمال العامة بسبب تركيز المجالس المحلية والجهات التنظيمية الأخرى على ريادة الأعمال. تميل ريادة الأعمال الحكومية إلى أن يكون لها دافع غير ربحي أو مجتمعي ولكن يمكن أن تكون هادفة للربح.

3. ريادة الأعمال في مجال الصحة

أصبحت ريادة الأعمال في مجال الصحة مجالًا شائعًا الدراسة بسبب جائحة كوفيد-19 التي تتطلب تفكيرًا تجاريًا جديدًا. هذا يعنى التفكير في كيفية عمل الشركات ذات الصلة بالصحة مثل تطور الشركات الناشئة الجديدة والتكنولوجيا ذات الصلة يتم التركيز بشكل أكبر على كيفية ارتباط ريادة أعمال الصحة بأنواع أخرى من ريادة الأعمال مثل ريادة الأعمال الاجتماعية أو التعليمية. ويرجع ذلك إلى طريقة ريادة الأعمال الصحية في كثير من الأحيان يعتمد على البحث والاستثمار من قطاعات أخرى من المجتمع.

4. ريادة الأعمال التراثية

تسعى ريادة الأعمال التراثية إلى فهم كيفية تأثير التراث من حيث التاريخ والثقافة على الابتكار في المشاريع التجارية. وهذا مهم في فهم كيف يؤثران الموقع والمكان على نوايا ريادة الأعمال في المجتمع .

5. ريادة الأعمال الدولية

تتضمن ريادة الأعمال الدولية نشاطًا تجاريًا مبتكرًا يحدث خارج نطاق وطن رواد الأعمال . إنه شكل شائع من ريادة الأعمال بسبب تركيزه على الشركات الدولية منذ البداية.

خصائص رائد الأعمال

يتسم الرائد بعدد من الصفات ومنها

- أهم صفة لرائد الأعمال هو قدرته على إدارة الوقت انطلاقا من مصفوفة الأولويات حيث أن أغلب أنشطته اليومية تقع ضمن مربع الأزمات ومربع المستقبل.
- هدف طموح، وهي القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- رؤيا مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة الفريدة أي جديدة في السوق.
- رؤية شاملة واضحة لكيفية تحقيق هذا الهدف حتى وإن لم تكتمل التفاصيل فيتّسم بالمرانة وقابلة للتطوير.
- تقوية النفس ودعمها بأمل كبير وعاطفة جياشة نحو تحقيق الهدف.
- وضع استراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس وتنفيذها بالإصرار والتصميم.
- المبادرة للوصول لنجاح فكرته.
- المخاطرة محسوبة التكاليف والكيفية من حيث الوصول إلى السوق أو إنشائه، وكيفية تلبية احتياجات العملاء.
- إقناع الأخرين للانضمام إليهم والمساعدة.
- إيجابية اتخاذ قرار.

دور رواد الأعمال

1. إنشاء أسواق جديدة، وفقا للمفهوم الحديث للتسويق، السوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم. وهذا ما يسمى اقتصاديا بالطلب الفعال، فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم يخلقون عملاء وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال

الأعمال التقليدين الذين (أي رجال الأعمال) يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.

2. اكتشاف مصادر جديدة للمواد. فرواد الأعمال لا يرضون أبدا بالمصادر التلقيدية أو المتاحة للمواد. لذلك ولطبيعتهم الأبتكارية، فأنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا شركاتهم. في مجال الأعمال، فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تتمت بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.
3. يحركون الموارد الرأس مالية. فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والعمال ورأس المال. فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة. الموارد الرأس مالية، من وجهة نظر ليمان، تعني المال. ومع ذلك فأن الموارد المالية، في علم الاقتصاد، تمثل الماكينات والمباني والموار المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج. فرواد الأعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة.
4. تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة. بعيدة عن كونهم مبتكرين وأخذهم للمخاطرة بمسئولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب. لذلك فهم يقدمون أشاء جديدة ومختلفة بعض الشيء. مثل هذه الروح الريادية تساهم بقوة في تحديث اقتصادنا. وفي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة. كل هذه المنتجات والتكنولوجيا تهدف لإشباع الاحتياجات البشرية بطريقة مناسبة وجميلة.
5. خلق فرص عمل جديدة، حيث أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فأن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال فأن المتاجر الكبرى مثل SM و Uniwideو Robinsonوأخرى ن يوظفون الاف العاملين. وبالمثل فإن شركات كبرى مثل SMC و Ayalaومجموعة شركات Soriano يخلقون فرص عمل كثيرة. خلق فرص عمل ضخمة مثل هذه لها مضاعفات وتأثيرات تسرع من نمو الاقتصاد ككل. فمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل وهذا يزيد الطلب على البضائع والخدمات وبالتالي يزيد الإنتاج. وبالتالي يزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا...