

حلول فريدة لرائدات الأعمال

دراسة حالة:
بنك فلسطين
يدعم الاقتصاد
والمنشآت
المملوكة من
قبل النساء

مؤسسة التمويل الدولية
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الأسواق لخلق الفرص



دراسة حالة: بنك فلسطين يدعم الاقتصاد والمنشآت المملوكة من قبل النساء

المرأة تسهم في الاقتصاد الفلسطيني

نتيجة لبرنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA، استطاعت الخريجات مضاعفة إيراداتهن وأرباحهن، وتسجيل منشآتهن، وخلق فرص عمل جديدة. إذ ارتفع عدد العاملين في المنشآت المملوكة لخريجات البرنامج بنسبة 28%.

يزود برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال صاحبات الأعمال بما يحتاجن إليه من مهارات في إدارة الأعمال والقيادة والتي تسهم في تطوير وتوسعة مشاريعهن. وبالإضافة إلى ذلك، تحصل المشاركات على فرصة لتعزيز ثقتهن بأنفسهن، وإدشاء شبكات الأعمال والوصول إلى المنتجات والخدمات المالية التي تلي احتياجاتهن الشخصية والتجارية. ويغطي هذا البرنامج - الذي يستمر لستة أشهر - 11 موضوعاً من مواضيع إدارة الأعمال، منها نموذج الأعمال اللين Canvas، والتسويق،² وخدمة الزبائن، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والمهارات العملية والحياتية. ويجري تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون مع كل من شركة إنرست ويونغ العالمية ومنتدى سيدات الأعمال، وهي مؤسسة محلية غير ربحية.

² Lean Canvas (<https://leanstack.com/is-one-page-business-model>) هو نموذج مخطط أعمال بصري على صفحة واحدة قام بوضعها آش موريا Ash Mauraya. وهو يوفر لرواد الأعمال نهجاً موجزاً لتحديد مشاكل الزبائن وسبل معالجتها.

مساهمة المرأة في الاقتصاد الفلسطيني

تمثل المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة حوالي 96% من القطاع الخاص الفلسطيني (الثلاثيني 2015)، إلا أن ربع هذه المنشآت فقط مملوكة من قبل النساء (مؤسسة التمويل الدولية 2011). ولا يُتاح سوى عدد قليل من الفرص أمام النساء للمشاركة في القوى العاملة، إما من خلال التوظيف بالشركات أو بدء أعمال ومشاريع خاصة بهن. وعلى الرغم من أن 65% من النساء الفلسطينيات أبدن رغبتهن في تأسيس أعمال أو مشاريع، فإن 15% فقط استطعن ذلك (مؤسسة التمويل الدولية 2014). ونظراً لهذه التحديات، دخل برنامج مؤسسة التمويل الدولية "تقديم الخدمات المصرفية للمرأة في شراكة مع بنك فلسطين لإطلاق برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA.

يهدف برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA، وهو أحد البرامج الرئيسية لبنك فلسطين، إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وتلبية احتياجاتها المالية بما في ذلك صاحبات الأعمال والرياديات. حيث قام بنك فلسطين ومؤسسة التمويل الدولية بتصميم هذا البرنامج ليعمل على تعزيز أداء المنشآت المملوكة من قبل النساء وتحفيز النمو الاقتصادي في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويعد هذا البرنامج الأول من نوعه في فلسطين، حيث عمل البنك على الجمع بين الحصول على المنتجات المالية المُصمَّمة خصيصاً وفقاً لمعايير معينة لتلبية احتياجات النساء صاحبات المشاريع، وبين الخدمات الاستشارية غير المالية، بما في ذلك التشبيك والتوجيه والتدريب وتوفير المعلومات الإدارية الخاصة من أجل دفع عجلة نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء إلى الأمام.¹

¹ يشير مصطلح المملوكة للمرأة إلى المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء، وهو يطبق تعريف مؤسسة التمويل الدولية: ملكية المرأة لا تقل عن 51% أو لا تقل عن 20% مع وجود امرأة واحدة على الأقل في منصب مسؤول تنفيذي أول / مسؤول عمليات أول / مسؤول مالي أول (الرئيس أو نائب الرئيس)؛ ولا تقل نسبة النساء في مجلس الإدارة عن 30%، حيثما كان هناك مجلس إدارة.

الشراكة لتحقيق التأثير الإيجابي على الأعمال والتنمية

تأسس بنك فلسطين عام 1960، وهو أحد أكبر البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث يضم شبكة من 70 فرعاً وأكثر من 890 ألف زبون. وفي عام 2014، بدأت مؤسسة التمويل الدولية العمل مع بنك فلسطين ليصبح الرائد الوطني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والنساء. واستفاد البنك من رؤية مؤسسة التمويل الدولية التي تفيد بأن النساء الرياديات يحققن أفضل النتائج عندما تقوم البنوك بإتاحة المزيد من فرص تمويل رأس المال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبلهن، وإعداد منتجات مصرفية خاصة بهذه المنشآت، وتقديم خدمات مالية وغير مالية تستهدف النساء بشكل خاص. وعندما تنفذ البنوك هذه الحلول الثلاثة، تتاح فرص أفضل كثيراً للسيدات للمساهمة بشكل كامل في الاقتصاد.

وفي عام 2016، قدمت مؤسسة التمويل الدولية لبنك فلسطين قرضاً مسانداً بقيمة 75 مليون دولار لدعم نمو البنك ونطاق خدماته، وتخصيص ما لا يقل عن 15% منه، أو 11.25 مليون دولار، لإقراض المشاريع المملوكة من قبل النساء في الضفة الغربية وقطاع غزة. حيث جاءت شراكة بنك فلسطين مع مؤسسة التمويل الدولية من خلال برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال كجزء من هذا الجهد الذي يهدف إلى مساعدة النساء على تطوير أعمالهن وخلق فرص عمل للآخرين. وتركز دراسة الحالة هذه على هذا البرنامج.

وحرص بنك فلسطين على الاستفادة من ميزة المحرك الأول للسوق وتقديم حلول مناسبة "من قبل القطاع الخاص ومن أجله" لتعزيز نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء وتحقيق نتائج الأعمال للبنك. ويهدف البنك إلى تحقيق الأهداف التالية:

بالنسبة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء:

■ زيادة أداء الأعمال من خلال الإيرادات الجديدة والأرباح وفرص العمل



© Bank of Palestine

مؤسسة التمويل الدولية وتقديم الأنشطة المصرفية للمرأة

برنامج مؤسسة التمويل الدولية "تقديم الخدمات المصرفية للمرأة" يلعب دوراً محفزاً للشركاء والمؤسسات المالية من خلال مساعدتهم على بناء مبررات على أساس مريح ومستدام لخدمة المنشآت المملوكة من قبل النساء. وحتى شهر يونيو/حزيران 2017، استثمرت المؤسسة في 59 مؤسسة مالية موزعة على 35 بلداً وقدمت لها خبراتها، وذلك في إطار محفظة ارتباطات إقراض تراكمية يقارب حجمها من 1.6 مليار دولار، منذ أن أطلقت البرنامج عام 2010.

■ تحسين ممارسات إدارة الأعمال

■ رفع وزيادة ثقة المرأة بنفسها كرائدة أعمال

■ توسيع شبكات الأعمال

■ زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل

■ بالنسبة للبنك:

■ زيادة بيع المنتجات المالية

■ تعزيز القيمة المعنوية للعلامة التجارية باعتبار البنك هو "البنك المفضل من قبل النساء"

■ تحسين فهم الموظفين عن احتياجات المرأة المصرفية

وضع حلول تراعي النوع الاجتماعي

قبل تصميم البرنامج، أجرت مؤسسة التمويل الدولية وبنك فلسطين تقييماً للاحتياجات مع النساء الرياديات والمدرسين على الصعيد المحلي والدولي ووسطاء الأعمال وغيرهم من الأطراف المعنية في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أدرجا الدروس المستفادة من هذه التقييمات في تصميم برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA.

ومن أجل جذب عدد أكبر من الطالبات المقدمة من الرياديات وسيدات الأعمال، عقد بنك فلسطين شراكة مع مؤسسات محلية. كما نظم البنك إعلانات وحملات دعائية جزء منها كان على موقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك". وكانت عملية اختيار المشاركات في البرنامج صارمة، وشملت تقييماً لدراسات الجدوى الخاصة بالمشاريع وإمكانية نموها، والخصائص القيادية للنساء الرياديات، وما إذا كان البنك يمكن أن يلبي احتياجاتهن. ومن بين 143 طلباً، تم اختيار 40 مشروعاً للمشاركة في هذا البرنامج.

وتضمن برنامج إدارة الأعمال ما يلي:

- **تدريبات عملية قصيرة:** تناولت التدريبات مواضيع إدارة الأعمال مثل نموذج الأعمال اللين كانسف Lean Canvas، والترويج التسويقي والتسعير، وإدارة الشؤون المالية، والتفاعل مع الزبائن، وإدارة الأفراد، فضلاً عن المهارات القيادية ومهارات الاتصال. واستغرق كل موضوع أقل من أربع ساعات، مما أتاح للمرأة المرونة في القيام بأعمال أخرى لتلبية الاحتياجات العائلية.
- **التوجيه والتدريب والتشبيك:** أطلق بنك فلسطين نظاماً لإدارة العلاقات بين موظفيه والزبائن بغرض توجيه النساء الرياديات،³ حيث يتم تقديم الإرشادات الإدارية لهن لتطوير وإدارة مشاريعهن وأعمالهن. وشمل البرنامج أيضاً جلسات تدريبية على الأعمال وجلسات استشارية سريعة من جانب المدرسين والخبراء. بالإضافة إلى ذلك، نظم البنك فعاليات للسيدات من أجل تشبيكهن مع أقرانهن ومع البائعين

³ مديرو العلاقات بينك فلسطين هم موظفات وموظفين بالبنك، ودورهم في العمل اليومي في البنك هو تطوير أعمال جديدة والتفاعل مع الزبائن الحاليين لزيادة مبيعات البنك من المنتجات والخدمات.



© Bank of Palestine

والإدارة المالية، وفي الغالب تدير النساء مشاريعهن من منازلهن (الثلاثيني 2015).

- **انخفاض الثقة:** نُظهِر النساء قدراً أقل من الثقة في قدراتهن كرياديات مقارنة بنظرائهم الذكور (كيلي وآخرون 2015).
- **شبكات أصغر حجماً:** تعمل الرياديات ضمن شبكات أعمال أصغر حجماً وأقل تنوعاً مقارنة بالرجال، كما يملكن فرصاً أقل للحصول على دعم من شبكاتهن الاجتماعية لتنمية أعمالهن ومشاريعهن (صاقد وآخرون 2011).
- **صعوبة الوصول إلى مصادر التمويل:** تحتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء إلى تمويل يبلغ متوسطه 42 ألف دولار لكل منها، وهو ما يمثل فجوة ائتمانية تبلغ 147 مليون دولار في السوق الفلسطيني (مؤسسة التمويل الدولية 2011).

معالجة العوائق التي تواجه النساء الرياديات

يُعزى انخفاض تمثيل النساء الرياديات في الضفة وقطاع غزة إلى عوائق عديدة لبدء أو تطوير أعمالهن ومشاريعهن:

- **عدم الاستقرار السياسي:** تشير الشواهد والأدلة إلى أن تقلب الأوضاع السياسية في المنطقة يقيد عمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الأسواق المحلية الفلسطينية (البنك الدولي 2014).
- **عدم القدرة على التنقل:** تحد القيود الجغرافية والاجتماعية من قدرة النساء مقارنة بالرجال (البنك الدولي 2011) على التنقل خارج مجتمعاتهن المحلية، مما يحّد من فرص نمو أعمالهن.
- **مهارات محدودة في إدارة الأعمال:** تقل فرص الحصول على التدريبات الرسمية الخاصة بإدارة الأعمال للسيدات الرياديات عند مقارنتها بالرجال، لا سيما في مجالي التسويق

الجدوى التجارية لبرنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA

أثبت بنك فلسطين، من خلال برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA، أن الخدمات الاستشارية غير المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء لها نتائج ليس للنساء فقط بل لبنك فلسطين أيضاً.

وأبرمت مؤسسة التمويل الدولية وبنك فلسطين شراكة مع شركة إيبسوس (IPSOS)، وهي شركة عالمية للمسوح وأبحاث السوق، وذلك لتقييم أثر البرنامج على المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تملكها أو تديرها المرأة. حيث عملت سيدات الأعمال على تعبئة استبيان للتقييم الذاتي في بداية البرنامج وآخر في نهايته. وتمت مقارنة نتائج كل من الاستقصاءين لتحديد الأثر الملموس، وعُقدت مجموعات نقاش مركزة ومقابلات مع الأشخاص ذوي العلاقة لتحديد التغييرات في ممارسات الإدارة والاعتقادات بشأن القدرات. ومن أبرز نتائج النمو التي انعكست على مشاريع النساء الرياديات:

■ **نمو أعمالهن وإسهامهما في الاقتصاد الفلسطيني.** ضاعفت المشاركات إيراداتهن وأرباحهن، واتخذن خطوات لتسجيل أعمالهن رسمياً، وأوجدن فرص عمل جديدة. وارتفع عدد الموظفين العاملين في منشآتهن ومشاريعهن بنسبة 28% ليصل إلى 223 موظفاً وارتفع عدد الموظفين بنسبة 31% ليصل إلى 176 موظفة.

■ **تحسين ممارسات إدارة الأعمال أدى إلى زيادة الثقة.** انعكس تحسين مهارات وتطوير المشاركات في إدارة أعمالهن على زيادة ثقتهن في قدرتهن على تنمية أعمالهن وتحسين أدائهن في مسك الدفاتر وإدارة الشؤون المالية الذي لم يؤثر على تحسين إدارة أعمالهن فقط، بل زاد أيضاً ما يحققه من إيرادات وأرباح، مما غيرت معتقدات السيدات عن قدرتهن على إدارة أعمالهن بنجاح.

■ **التقدير:** انتهى برنامج فلسطينية لإدارة الأعمال Mini-MBA بحفل تخريج تقديراً للمشاركات على استكمالهن للبرنامج ولأسرهن لما قدموه من دعم لهن. وأقيم الحفل في رام الله بالضفة الغربية، حيث تمكنت غالبية مشاركات غزة من الحضور، على الرغم من القيود المفروضة على السفر. وكانت هذه الزيارة هي الأولى للكثير منهن خارج مدينة غزة. وحضرت باقي الخريجات الحفل في غزة وبالتواصل مع رام الله عبر التواصل المرئي/الفيديو كونفرنس.

الخارجيين، كموقع visitpalestine.ps الإلكتروني⁴ لمعرفة كيفية عرض وبيع منتجاتهم من خلال منصات على شبكة الإنترنت خاصة بالضفة الغربية وقطاع غزة.

■ **أساليب التعلم المختلطة:** تم توفير حلول إلكترونية تكميلية لمعالجة قيود الوقت والتنقل التي تواجه المرأة. وتتوفر المواد التدريبية التكميلية على صفحة خاصة على موقع البنك، كما تم إنشاء مجموعة خاصة على موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك لتسهيل عملية التشبيك وتبادل الأفكار والتحديات والحلول. ونظراً لصعوبة التنقل بين القطاع والضفة، عقد البنك جلسات عبر الفيديو كونفرنس لضمان إمكانية اتصال كلا الموقعين بالخبراء ذاتهم عند الحاجة.

⁴ visitpalestine.ps هو موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت يشجع السياحة في الضفة الغربية وقطاع غزة، ويتيح للرياديات الفرصة لبيع منتجاتهن وخدماتهن لملايين من السائحين الذين يزورون المنطقة سنوياً.



فوائد البرنامج لتصل أيضا إلى الموظفين والموظفات لدى المشاركات في البرنامج، مع زيادة مقدارها 13 ضعفا في عدد حسابات الموظفين والموظفات المفتوحة منذ بداية البرنامج

عزز البرنامج القيمة المعنوية للعلامة التجارية للبنك. أكدت

كل من السيدات اللواتي يملكن منشآت صغيرة ومتوسطة وموظفو البنك أن لديهم رأياً أكثر إيجابية عن البنك. وأعرب كل من التحالف المصرفي العالمي للمرأة وصحيفة فاينانشال تايمز (Financial Times) عن التقدير لبنك فلسطين لجهوده الرامية إلى تحسين الفرص الاقتصادية للمرأة. بالإضافة إلى ذلك، ظهرت المشاركات وكذلك البرنامج في مقالات صحفية على موقع Forbes.com

تحسين نظرة موظفي البنك الإيجابية للمرأة كزبونة. كان

هناك تأثير إيجابي للبرنامج على مديري العلاقات بينك فلسطين الذين ينظرون الآن إلى صاحبات الأعمال والرياديات بوصفهن زبونات جيدات. ويمثل هذا التغيير في الاعتقاد خروجاً عن الآراء التقليدية التي لا تعترف بقدرة المرأة على إدارة مشروعها. وأدى هذا التغيير في الاعتقاد إلى زيادة ثقة المرأة في البنك.



وشملت نتائج الأعمال لبنك فلسطين ما يلي:

■ زاد بنك فلسطين مبيعاته من المنتجات المالية. ساعد البرنامج

على تخفيف الثغرات التمويلية من خلال تعريف السيدات على أدوات إدارة أموالهن وبرامج الإقراض. وقد حصلت 47% من المشاركات على قروض جديدة، بلغ متوسط حجمها 51,398 دولاراً. وتفاوتت أنواع الإقراض من قروض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بضمانات إلى قروض "فلسطينية" للأعمال بدون ضمانات، الذي تم إعدادها لتخفيف القيود المفروضة على النساء ممن ليس لديهن ملكية لأي من الضمانات مثل الأراضي. وتستخدم 10% من النساء خدمة قبول البطاقات، ويستخدم ما يقارب 70% الآن من الحسابات الجارية لأعمالهن بدلا من حساباتهن الشخصية، كما كان دارجاً في السابق. كما امتدت

■ استطاعت النساء توسيع شبكات أعمالهن. أكدت الخريجات

أن البرنامج ساعدهن في الوصول إلى زبائن جدد، بمتوسط 37 زبونا جديدا.

■ زاد البرنامج من فرص وصول المشاركات إلى مصادر التمويل.

ساعد البرنامج على توسيع فرص حصول المشاركات على المنتجات المالية المختلفة ومنها القروض، حيث تستخدم السيدات حاليا حسابات جارية للأعمال، ويشجعن العاملین لديهن من الموظفين والموظفات على فتح حسابات بنكية، وحصلن على خدمة قبول البطاقات - جهاز محمول بحجم اليد يقبل الدفع ببطاقات الخصم والائتمان.

نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

مؤسسة التمويل الدولية، إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي، هي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية تركز حصريا على التعامل مع القطاع الخاص. ومن خلال العمل مع أكثر من 2,000 مؤسسة أعمال في أنحاء العالم، تستخدم المؤسسة رؤوس أموالها وخبراتها وتأثيرها لخلق الأسواق والفرص في أشد المناطق قسوة حول العالم. وفي العام 2017، قدمت مؤسسة التمويل الدولية للبلدان النامية رقما قياسيا من التمويل الطويل الأجل بلغ حجمه 19.3 مليار دولار، مع تسخير قوة القطاع الخاص في المساعدة على إنهاء الفقر وتعزيز الرخاء المشترك. للمزيد من المعلومات، يُرجى زيارة موقع مؤسسة التمويل الدولية على شبكة الإنترنت: www.ifc.org

Sadeq, Tareq, Muhannad Hummed, and Steven Glover. 2011. *Policies to Promote Female Entrepreneurship in the Palestinian Territory*. Jerusalem: MAS (Palestine Economic Policy Research Institute). Available at: <http://www.palestineconomy.ps/files/server/20152201112434-1.pdf>.

World Bank. 2011. "Mobility Restrictions and Labor Market Dynamics in Conflict Affected West Bank and Gaza." World Bank, March 31. Available at: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza>.

World Bank. 2014. *West Bank and Gaza Investment Climate Assessment: Fragmentation and Uncertainty*. Washington, DC: World Bank. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/249591468142766989/pdf/AUS21220REVISE0A0REPORT0SEPT0902014.pdf>.

المراجع

Althalathini, Doaa. 2015. "Women Entrepreneurs in Gaza Strip." *Int. J. Economics, Commerce and Management*, Vol. III, No. 4. Available at: <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/04/3442.pdf>.

IFC (International Finance Corporation). 2011. IFC Enterprise Finance Gap. Available at: <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/ifc-enterprise-finance-gap>.

IFC (International Finance Corporation). 2014. IFC Analysis.

Kelley, Donna, Candida Brush, Patricia Greene, Mike Herrington, Abdul Ali, and Penny Kew. 2015. Special Report: Women's Entrepreneurship 2015. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Available at: <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf>.



© Bank of Palestine



ما تقوله مؤسسة التمويل الدولية:

النساء يغيرن وجه الاقتصاد العالمي من خلال المساعدة في مواصلة خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي. وغالبا ما يفتقرن إلى إمكانية الحصول على رأس المال وعلى المعلومات لتطوير أعمالهن ومشاريعهن. وقد نجح بنك فلسطين في تغيير هذا كله - بتحفيز الابتكار للمساعدة في خلق فرص العمل. ولهذا أهمية خاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

يوسف حبش

الممثل المقيم لمؤسسة التمويل الدولية في الضفة الغربية وقطاع غزة

ما تقوله إحدى زبائن بنك فلسطين:

إن المشاركة في البرنامج ساعدتني على امتلاك واكتساب مهارات كرياضية وأتاحت لي فرصة الوصول إلى فرص الأعمال بشكل أكثر منهجية. كما ساعدني البرنامج على التفكير في طرق أكثر ابتكارا لتسويق منتجاتي وعلامتي التجارية.

إخلاق شولي

صابون صبا

ما يقوله بنك فلسطين:

"إن تمكين المرأة بما يلزم من معرفة وموارد مالية ومهارات قيادية هو أمر أساسي لتعزيز أداء الأعمال أو المشاريع ودعم النمو العام. ونشعر بالفخر لأننا تمكنا من تطبيق البرنامج بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية."

هاشم الشوا

رئيس مجلس إدارة مجموعة بنك فلسطين

للاتصال

مؤسسة التمويل الدولية

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

+1 (202) 458-2262 📞

BMurti@IFC.org ✉

www.IFC.org/gender ⓘ

@WBG_Gender 🐦

مؤسسة التمويل الدولية
مجموعة البنك الدولي | IFC 
تهيئة الأسواق لخلق الفرص

حلول فريدة
لرائدات الأعمال