

# منهجية إيناس

## لتحويل الفكرة إلى فرصة

Enas.org



Innovation  
Branding  
Solution  
Market  
Analysis  
Ideation  
Strategy  
Marketing

٢٠٢٣م - ١٤٤٥هـ

جمعية ريادة الأعمال



**كثير** من الشباب يطمحون في أن تكون لديهم مشاريع ريادية، وأن يصبحوا أصحاب مشروعات ناجحة. ولكن لا يتأتى ذلك قبل أن تتولد لديهم الفكرة. والفكرة الجيدة الجاهزة لا تصنع رائد الأعمال، لكن رائد الأعمال الذي يستطيع العمل بأفضل الأفكار المتاحة له، هو الذي يصنع الفكرة الجيدة.

ولذلك فإن تأسيس أي مشروع استثماري يتطلب الإعداد والتجهيز، الذي يستغرق مدة زمنية تسبق بدء تشغيله. ونظرًا لأن ذلك يقوم على العديد من المتطلبات، تبدأ من القدرة على تحويل الأفكار إلى فرص، فإنه من المهم التعرف على طرق توليد هذه الأفكار وتطويرها بأسلوب علمي منظم.

وأفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار. وكما قال الحائز على جائزة نوبل الدكتور لينوس باولينغ «لكي تأتي بفكرة جيدة، يجب عليك أن تبدأ بعدد كبير من الأفكار، ومن ثم تتخلص من تلك الأفكار الرديئة».

وهناك عدة طرق تقود رائد الأعمال لتحويل الفكرة إلى فرصة تجارية، ومن تلك الطرق تلك الطريقة التي طورها فريق الرخصة الدولية لريادة الأعمال (إفن) (٢٠١٠) وتبنتها جمعية ريادة الأعمال (Enas) في تحديد مراحل تحويل الفكرة الإبداعية إلى فرصة تجارية، وقد طبّق هذه المنهجية خلال الخمسة عشرة سنة الماضية أكثر من ١٢ ألف متدرب في العالم العربي، وتبناها كمنهجية لتطوير أفكار المشروعات أكثر من ٤٠ مركز وحاضنة أعمال ومعهد تدريب عربي.

تمر منهجية إيناس بخمس مراحل تظهر بالشكل الآتي:



## المرحلة الأولى توليد الأفكار

# 1

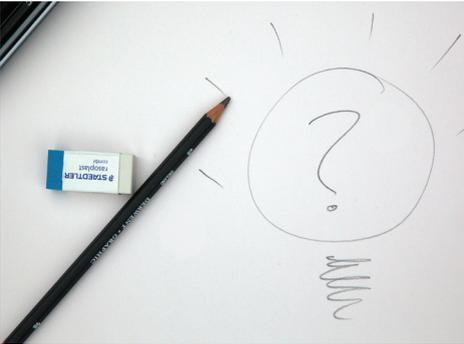
تعد هذه المرحلة من أهم المراحل للابتكار والإبداع، وتحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية. وهناك عدد كبير من الوسائل والطرق لتوليد الأفكار. ونستعرض فيما يلي بعض الأساليب المهمة في هذه المرحلة:

❖ أساليب ابتكار الأفكار

هناك ثلاثة طرق رئيسة لإنشاء أفكار ومبتكرات جديدة، وهي:



### أولاً: جماعات التركيز (Focus Groups)



هي عملية يقوم بها أحد المديرين بمناقشة موضوع ما مع مجموعة صغيرة مكونة من ثمانية أشخاص إلى أربعة عشر شخصاً من الأفراد، ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوعة، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة بدون قيود أو شروط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد. وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة

مع المجموعة على الموضوع، أو المشكلة بشكل مباشر، أو غير مباشر، ثم يقوم

أعضاء المجموعة بحث وتحفيز وتشجيع بعضهم بعضاً؛ لتطوير فكرة منتج جديد لتلبية حاجة السوق، وعلى سبيل المثال استطاعت إحدى الشركات أن تحصل على فكرة منتج جديد لأحذية نسائية، بالاستعانة بمجموعة مناقشة مكونة من اثنتي عشرة سيدة من خلفيات وخبرات متنوعة، بل توصلت المجموعة إلى أسلوب ناجح لعملية الحملة التسويقية والإعلانية للمنتج ذاته من خلال النقاشات.

## ثانياً: العصف الذهني (Brainstorming)

وهو أشهر الأساليب المستخدمة في مجال الابتكار وحل المشكلات، وهو يتم من خلال لقاء مجموعة من الأفراد، متنوعي الاختصاصات في الشركة أو المؤسسة، يطلق الأعضاء لعقولهم العنان بطرح أكبر عدد من الأفكار والمقترحات، حول موضوع أو منتج معين، دون وضع قيود أو شروط لهذه الأفكار، ومهما كانت تلك الأفكار صعبة التنفيذ أو ركيكة التوجه. كما أن جلسة العصف الذهني يجب أن تصبغ بالمرح، والمساواة بين الأعضاء، بحيث تتاح الفرصة لكل عضو المشاركة بآرائه. هذه الحرية في طرح الأفكار تساعد المجموعة على التوصل إلى كم كبير من الأفكار، التي لا بد أن تخرج منها فكرة جيدة.

وعند الإعداد للعملية يتم اختيار مجموعة من 6 إلى 12 شخصاً من مختلف التخصصات للمشاركة في العملية، وتبدأ بطرح المشكلة بشكل غير موسع؛ لتجنب تشتيت أفكار المجموعة، كما أنه لا تكون مختصرة جداً، بحيث تحد من الاستجابات المتنوعة. ولكي لا نحد من تفاعل الأفراد نشعرهم بأنهم سواسية ليس هناك قائد، أو مدير للمجموعة، كما أن جميع الأفكار ستأخذ في الحسبان بغض النظر عن ضعفها، أو عدم إمكانية تنفيذها، أو غرابتها، كما لا بد من تسجيل جميع الأفكار المطروحة في قائمة للأفكار المطروحة، لتتم مناقشتها لاحقاً والاختيار منها الأفضل.



## ثالثاً: تقنية دلفي ( Delphi method )

تقنية دلفي أو تسمى أحياناً طريقة دلفي هي طريقة تستخدم لتقدير احتمالية ونتائج الأحداث المستقبلية. وهي طريقة مفيدة جداً للوصول إلى أفكار جديدة مطورة جماعياً. فهي طريقة استشرافية تستند على افتراض أن الأحكام الجماعية أكثر دقة وأفضلية من الأحكام الفردية. وهي عملية جماعية تستخدم ردوداً مكتوبة على سلسلة من الاستبيانات بدلاً من جمع الأفراد معاً لاتخاذ قرار.

في طريقة دلفي، يقوم الخبراء بالإجابة على الاستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر. بعد كل جولة، يقوم وسيط بإرسال موجز مجهول الهوية يحتوي على خلاصة توقعات الخبراء من الجولة السابقة والأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم. وبالتالي، يتم تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء. ويعتقد أنه خلال هذه العملية سوف تتقلص الاجابات وسوف تتقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة «الصحيحة». أخيراً، يتم إيقاف العملية عند «معيار توقف» محدد مسبقاً (على سبيل المثال عدد الجولات، أو تحقيق التوافق) ثم يتم حساب متوسط درجات الجولات النهائية لتحديد النتائج.

وفي هذه المرحلة، يجب ألا تكون الفكرة المراد تنفيذها خيالية، بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوافرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها، أو أنها ضرب من الأماني والخيال. ويجب أن تكون قابلة للتطبيق والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة تقدمها ونموها واستمراريتها أو انحرافها عن المسار المطلوب.

**وختاماً:** يتم تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها، ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية منها. وإن عملية التقييم تحتاج إلى نوع من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار، ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة. ويمكن تصنيف الأفكار إلى:





• مقبولة وقابلة للتطبيق

• مفيدة ولكن تحتاج مزيداً من البحث والمراجعة

• فكرة جيدة ولكن غير عملية

• غير مقبولة

## 1 نشاط 1 (توليد الأفكار)

من أجل توليد الأفكار أنت في حاجة إلى جمع عدد كبير من الأفكار ثم تقليصها حتى الوصول إلى الأفكار المحدودة التي ستستمر في التطوير عبر مراحل تحويل الفكرة القادمة.

قم أنت وأعضاء المجموعة من خلال هذا التمرين الجماعي بطرح ١٠ أفكار لمشروعاتكم الريادية ثم قلّصوها باستخدام هذه المعايير الأتية لتبقى فقط الأفكار المقبولة والقابلة للتطبيق.

الفكرة	مقبولة وقابلة للتطبيق	مفيدة ولكن تحتاج مزيداً من البحث والمراجعة	فكرة جيدة ولكن غير عملية	غير مقبولة

## المرحلة الثانية التعبير عن الفكرة



يقصد به القدرة اللغوية لشرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح، يحدد معالمها، ويصف مكوناتها. ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج، ويمكن وضع تعريف لها. ومن الأفكار التي تعين على التعبير عن الفكرة وضع تعريف لها، والغرض منها، ثم أهدافها. وفيما يلي أحد التمارين المعينة على التعبير عن الأفكار.

### 2 نشاط 2 (التعبير عن الفكرة)

بعد أن تم تقليص الأفكار في المرحلة السابقة، قم الآن بالتعبير عن الأفكار المختارة بشكل مختصر بحيث لا يزيد التعبير عنها أو تعريفها عن سطرين ثم استعرض ذلك التعبير لفريق المجموعة وتأكد منهم بوضوح التعبير وإمكانية فهمه:

م	الفكرة	التعبير
<b>مثال</b>		
١	شاحن جوال متنقل	جهاز يتم من خلاله شحن بطارية الجوال دون الحاجة إلى مصدر كهرباء ويمكن حمله بسهولة.
٢	سيارة كهربائية	سيارة تعمل بالبطارية الكهربائية، عن طريق شحنها من مصدر كهربائي، وهي تستغني عن البنزين.
الآن، قم بالرجوع للأفكار التي توصلت إليها سابقاً وعبّر عنها بوضوح:		
١		
٢		
٣		

## المرحلة الثالثة صياغة الفكرة

# 3

يمكن في هذه المرحلة الاستعانة بما يسمى بمهارات التفكير، التي منها ما يلي:

### • التصنيف:

ويقصد به تصنيف المعلومات، وتنظيمها وتقويمها، وهو مهارة أساسية لبناء الإطار المرجعي المعرفي للفرد، وعندما نصنف الأشياء، فإننا نضعها في مجموعات، وفق نظام معين في أذهاننا، كالتصنيف حسب اللون، أو الحجم، أو الشكل، أو الترتيب التصاعدي، أو التنازلي، وغيرها.

### • المقارنة:

وتعني المقارنة بين الأشياء، والأفكار، والأحداث، وفق أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف، والبحث عن نقاط الاتفاق، ونقاط الاختلاف، ورؤية ما هو موجود في أحدهما، ومفقود في الآخر.

ولصياغة وإنضاج الفكرة من المفيد استخدام مفاتيح المعرفة الخمسة التي تستخدمها كبرى الشركات التجارية لتطوير الأفكار والابتكارات بالرغم من بساطتها وبداهتها. فهي حقاً مفاتيح للمعرفة تؤطر الأفكار وتوضحها. هذه المفاتيح يمكن تطبيقها في الجدول الآتي وتذكر عند الإجابة أنك لا تزال في مرحلة تطوير فكرة المشروع وأن هناك أسئلة أخرى عندما تصل إلى مرحلة تطوير المشروع.

مفاتيح المعرفة	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث
من	من الملاك؟	من المستهدف؟	من الشركاء أو الداعمون؟
ماذا	ماذا نريد أن نحقق؟	ماذا نقدم؟	ماذا يميزنا؟
أين	أين موقع المشروع	أين يوجد العملاء والزيائن؟	أين تقف حدود المشروع؟
كم	كم نحتاج للتمويل؟	كم عدد العاملين؟	كم نستطيع أن ننتج أو نبيع؟
متى	متى ننتهي من تطوير الفكرة؟	متى نبدأ إجراءات تسجيل المشروع؟	متى نبدأ تطبيق الفكرة وتشغيل المشروع؟

### 3 نشاط 3 (صياغة الفكرة باستخدام مفاتيح المعرفة الخمسة)

قم مع زملائك في المجموعة بالإجابة على أسئلة مفاتيح المعرفة الخمسة في الجدول الآتي:

مفاتيح المعرفة	الجواب الأول	الجواب الثاني	الجواب الثالث
من			
ماذا			
أين			
كم			
متى			

## المرحلة الرابعة تقييم الفكرة

# 4

تتضمن هذه المرحلة نوعين من التقييم: أحدهما: تقييم الفكرة نظريًا. وأخرى تقييمها حسابيًا. ويمكن تفريقهما في مرحلتين، أو جمعهما في مرحلة واحدة، كونهما تقييم.



### أ. التقييم النظري

يستخدم المفكرون عدة أساليب للمساعدة في الحكم على الأفكار وتقييمها، كما تخضع عملية اختيار الأفكار لعدة تقنيات، تساعد في اختيار الفكرة الملائمة، ومن هذه التقنيات:

١- **الحكم الحدسي:** فيمكن استعمال الحدس عندما تكون الأفكار مشوشة، أو صعبة التحديد، ولكن قبل ذلك تحقق من استجابة حدسك من خلال: التجديد، والجادبية، والملاءمة. وقد يكون الحكم الحدسي خاطئاً، ولكن ليس ذلك على الدوام.

٢- **الجمع:** يتيح التفكير بهذه الطريقة إستراتيجية أكثر بشأن الأفكار، فإنّ جمع الأفكار يمنحنا فرصة لإنشاء حل متكامل مترابط بالنظام.

٣- **التصنيف والتقييم:** تعد هذه الطريقة أقل حدساً من التقنيات السابقة، فهذه التقنية يمكن استعمالها عند تشابه الأفكار، وقابليتها للمقارنة بوضوح، فعلى ضوء هذه التقنية تُصنّف وتُرتب الأفكار، وفق معايير محددة، وهي طريقة منطقية، تعتمد على أسس ومعايير للاختيار بين مجموعة من الأفكار.

٤- **التصويت:** تمتزج هذه الطريقة بين الاختيار الحدسي والصريح، فيصوت الفريق على الأفكار في ضوء المشاركة والالتزام والديمقراطية من قبل أعضاء الفريق، فقد يصوت لفكرة ليس لأنها جيدة، ولكن لكونها مقبولة من أعضاء الفريق، ويعد التصويت حلاً عندما تصل الأمور إلى طرق مسدودة.

وهذه المهارات العامة في طرق الحكم على الأفكار وتقييمها، يمكن تطبيقها لاختيار المشاريع. وتحديداً فهناك عدة معايير نظرية، تخص تقييم المشروعات التجارية الناشئة، منها:

- ١- المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع. ويشمل ذلك قدرتك على الحصول على التمويل من الآخرين.
  - ٢- المعيار البشري: توافر الكفاءات البشرية للمشروع. ويشمل قدراتك الشخصية وإمكانية استقطاب الآخرين.
  - ٣- المعيار التسويقي: وجود طلب كافٍ في السوق المستهدفة للمنتجات.
  - ٤- المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك في القيام بالمشروع.
  - ٥- المعيار المعرفي: خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع. ويشمل إمكانية استقطاب ذوي الخبرة الفنية في المجال.
- وفيما يلي أحد التمارين، التي تمكنك من عرض أفكار عديدة لمشروعات تفكر فيها.

#### 4 نشاط (تقييم الفكرة نظرياً)

ضع علامة صح (✓) عندما تستوفي فكرة المشروع المعيار. فالمشروعات المناسبة هي التي تستوفي هذه المعايير الخمسة. وستسقط المشاريع التي لم تستوفي جميع هذه المعايير.

م	أفكار مشروعات	المالي	البشري	التسويقي	الشخصي	المعرفي
١						
٢						
٣						

#### ب. التقييم الحسابي

في هذه المرحلة يتم تحويل التقييم النظري إلى تقييم حسابي، ويتم ذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة، وحساب الدرجات الإجمالية لكل مشروع، ويكون المشروع الحاصل على أكثر الدرجات هو المرشح للاختيار. وفيما يلي نعرض كيفية تقييم الأفكار حسابياً.

- ضع ١٠٠ درجة لمجموع المعايير؟
- قَسَم الرقم ١٠٠ على المعايير، ولا يلزم أن تكون متساوية، فيمكن أن تكون هناك معايير أكثر من أخرى بحسب أهميتها للمشروع؟
- كل فكرة ربما تحتاج درجات قياس مختلفة لكل معيار فهناك أفكار يكون المعيار التسويقي هو الأهم وأخرى يكون المعيار البشري هو الأهم.
- بعد تحديد الدرجة المقترحة لكل معيار حدد الدرجة الفعلية المستحقة لفكرتك لكل معيار فعلى سبيل المثال إذا كان المعيار المالي يمثل ٢٥٪ من أهمية المشروع في الوضع المثالي كم سيحقق هذا المعيار في فكرتك عند تنفيذها واقعياً.
- **أخيراً** بعد جمع الدرجات المستحقة من المفترض أن يكون الأكثر نقاطاً هو الأفضل. ويمكن أن يكون ما يلي مثلاً لتقسيم الدرجات على المعايير.

م	المعيار	الدرجة المقترحة
١	المعيار المالي (مدى القدرة المالية لإنشاء المشروع)	٢٥
٢	المعيار البشري (توافر الكفاءات البشرية للمشروع)	٤٠
٣	المعيار التسويقي (وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات)	١٥
٤	المعيار الشخصي (مدى الحماس والرغبة في القيام بالمشروع)	١٠
٥	المعيار المعرفي (الخبرة والمعرفة في مجال المشروع)	١٠
	المجموع	١٠٠

ثم نقوم بتقييم الأفكار التي توصلنا لها وكم تحقق درجات من المعايير السابقة كالآتي:

فكرة (٣)		فكرة (٢)		فكرة (١)		معايير المقارنة
الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	
١٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٥	القدرات المعرفية
٢٠	٣٠	٢٠	٣٠	٣٥	٤٠	القدرات المالية
٢٠	٣٠	١٠	٢٠	١٥	١٥	القدرات التسويقية
٢٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	الرغبة الشخصية
٥	١٠	١٨	٢٠	٥	١٠	الإمكانات البشرية
٧٥		٧٨		٨٥		الدرجات

وبالتالي، ففي هذا المثال أعلاه فإن الفكرة التي سوف تختارها هي الفكرة رقم ١.

## 5 نشاط 5 (تقييم الفكرة حسابياً)

قيم أفكارك حسابياً، واملأ الجدول الآتي بنتيجة التقييم الحسابي بشكل جماعي مع الفريق.

فكرة (٣)		فكرة (٢)		فكرة (١)		معايير المقارنة
الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	الدرجة المستحقة	المقياس	
						القدرات المعرفية
						القدرات المالية
						القدرات التسويقية
						الرغبة الشخصية
						الإمكانات البشرية
						الدرجات

## المرحلة الخامسة اختيار الفكرة

# 5



وفي هذه المرحلة الأخيرة يتم تحديد الخيار المناسب. ويمكن في هذه الخطوة الاستشارة بالجمهور المستهدف في صياغة بعض الحلول وسماع آرائهم حول الفكرة.

وقمّ أيضاً بزيارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات واستشرهم، واستمع بجديّة لنصائحهم وانتقاداتهم، فالاستشارة تنوير أساسي للمسيرة، وقبلها الاستخارة، وطلب العون من المولى القدير، فكما ورد في الأثر: «ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار».

**وأخيراً:** توكل على الله وانطلق. فعندما تختار مشروعاً ترى أنه يحقق لك أحلامك، فانطلق، ولا تتردد، وكما قال الشاعر العربي:  
**إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة \*\*\* فإن فساد الرأي أن تترددا**

بِحَمْدِ اللَّهِ

جمعية ريادة الأعمال



جمعية ريادة الأعمال



@enas\_saudi



@enas1431



@enas\_org



@enas



manager@enas.org