



جمعية ريادة الأعمال
Enas.org
1444-2023

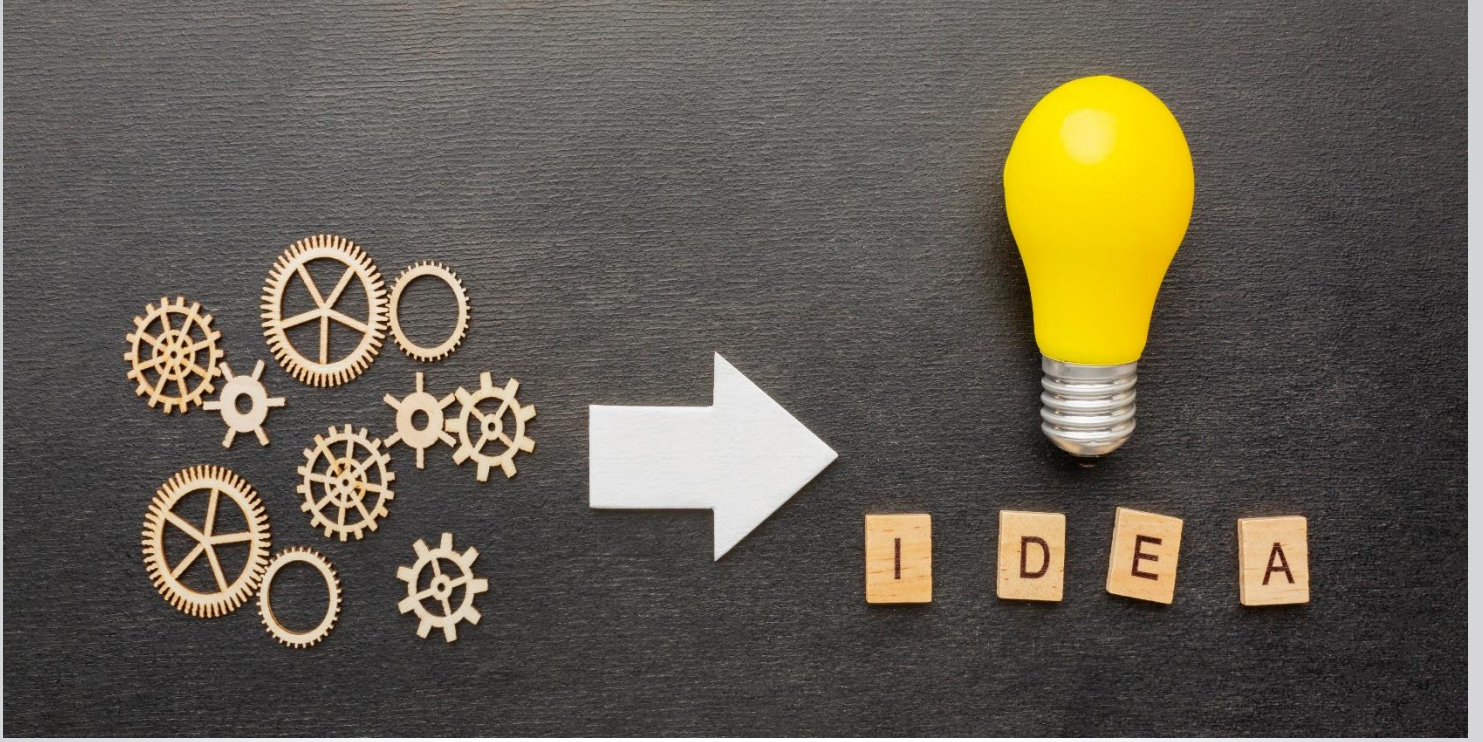
منهجية إيناس

لتحويل الفكرة إلى فرصة



جمعية ريادة الأعمال
ENTREPRENEURSHIP ASSOCIATION

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كثير من الشباب يرغبون أن تكون لديهم مشاريع ريادية، وأن يصبحوا أصحاب منشآت صغيرة قبل أن تتولد لديهم الفكرة. فليس بالضرورة أن تُشكل الفكرة الجيدة رائد الأعمال، لكن رائد الأعمال الذي يستطيع العمل بأفضل الأفكار المتاحة له، هو الذي يتعين عليه أن 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 بأسلوب علمي منظم.

وأفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة هي جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار. كما قال الحائز على جائزة نوبل الدكتور لينوس باولينغ ذات مرة: «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 (إلفن) (2010) 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 12 ألف متدرب في العالم العربي، وتبناها كمنهجية أكثر من 40 مركز وحاضنة أعمال ومعهد تدريب.

تمر منهجية إيناس بخمس مراحل تظهر بالشكل الآتي:

المرحلة الأولى : (توليد الأفكار)



المرحلة الثانية: (التعبير عن الفكرة)



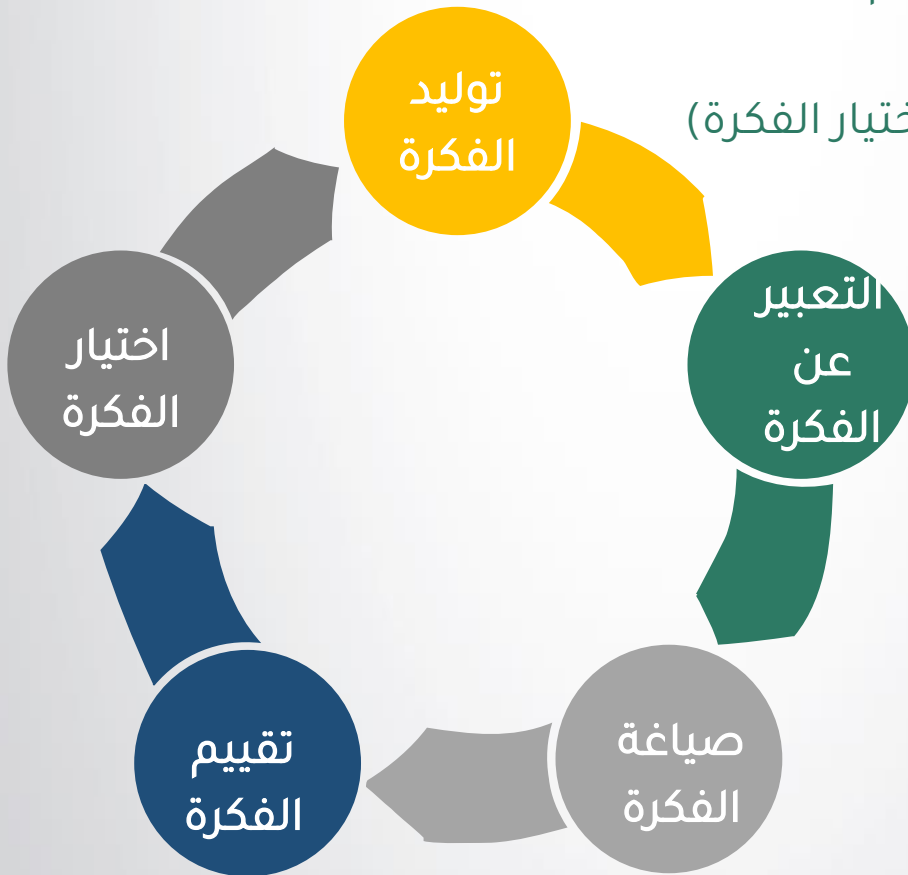
المرحلة الثالثة: (صياغة الفكرة)



المرحلة الرابعة: (تقييم الفكرة)



المرحلة الخامسة: (اختيار الفكرة)



المرحلة الأولى: (توليد الأفكار)



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 (Methods of Generating Ideas)

بالرغم من التنوع الكبير في مصادر الأفكار والمعلومات، إلا أن عملية التوصل إلى فكرة تصلح أن تكون قاعدة وأساساً لممارسات جديدة، أو ابتكارات لا تزال في مهدها. وبشكل عام فهناك أربعة طرق رئيسة لإنشاء أفكار ومبتكرات جديدة، وهي:

3 تحليل مخزن المشكلات
(Problems-Inventory Analysis)

3

1 جماعات التركيز
(Focus Groups)

1

4 تقنية دلفي
(Delphi method)

4

2 العصف الذهني
(Brainstorming)

2

أولاً: جماعات التركيز (Focus Groups)

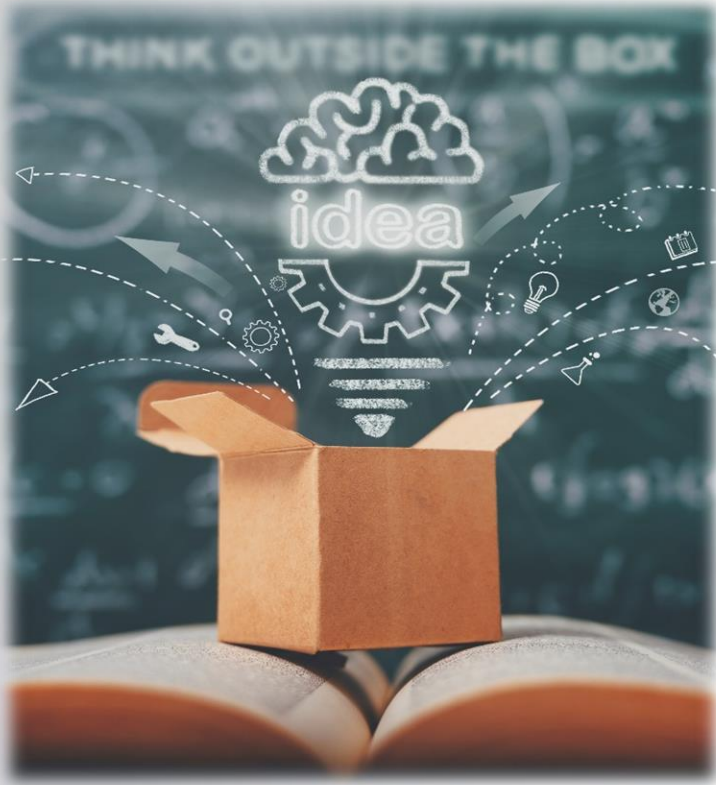
هي عملية يقوم بها أحد المديرين بمناقشة موضوع ما مع مجموعة صغيرة مكونة من ثمانية أشخاص إلى أربعة عشر شخصاً من الأفراد، ذوي الخلفية الاجتماعية المتنوعة، حيث يتم النقاش بطريقة مفتوحة بدون قيود أو شروط، ودون طرح أسئلة محددة على الأفراد. وفي هذه الطريقة يقوم مدير الاجتماع بتركيز المناقشة مع المجموعة على الموضوع، 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 اثني عشرة سيدة من خلفيات وخبرات متنوعة، بل توصلت المجموعة إلى أسلوب ناجح لعملية الحملة التسويقية والإعلانية للمنتج ذاته من خلال النقاشات.



وبالإضافة إلى فائدة جماعات التركيز في إيجاد الأفكار، فإنها تعدّ طريقة جيدة لمراجعة الأفكار والآراء، وتتأكد فاعليتها إذا ما استخدمت الطرق الإحصائية في تحليل المعلومات المتعلقة بموضوع المناقشة.

ثانيًا: العصف الذهني (Brainstorming)



وهو أشهر الأساليب المستخدمة في مجال الابتكار وحل المشكلات، حيث يمكن من خلاله إيجاد أفكار وحلول حول المشكلة تحت النظر وفي زمن قصير من خلال المشاركة المتنوعة، التي يأتي بها المشاركون في العملية. ويرجع الفضل في إرساء قواعد العصف الذهني بصيغة علمية إلى العالم (ألكس أوسبورن 1938م)، الذي كان يؤمن بأن النجاح يتطلب طريقة مبتكرة، ولم يكن راضيًا عما يدور في

اجتماعات وكالات النشر الأمريكية من أجل شؤون النشر والطباعة، ولذلك اتجه لتحضير أسلوب العصف الذهني، بغرض توليد الأفكار وإنجاز المهام بشكل أفضل .

والعصف الذهني أسلوب شائع لإيجاد الأفكار 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، تحت المناقشة 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، خاصة عندما تكون عملية العصف الذهني للمجموعة مركزة على منتج محدد، أو قطاع معين من السوق.

وللقيام بعملية العصف الذهني فلا بد من توافر أربعة شروط أساسية في أثناء العملية:

لا يسمح بانتقاد أفكار الآخرين، مهما كانت ضعيفة، أو ركيكة، وخارج النطاق.

تترك الحرية للجميع لطرح الأفكار دون قيد، أو شرط، فكلما تنوعت الأفكار وتعددت، كان ذلك أفضل.

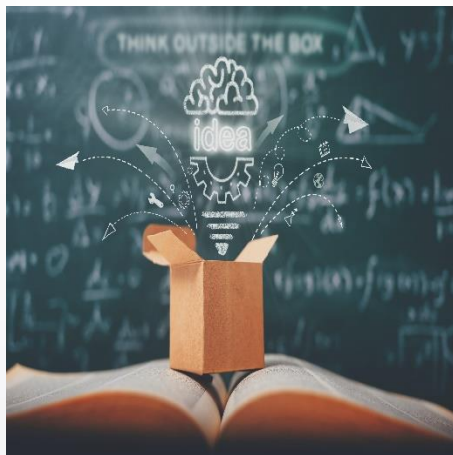
الحصول على أكبر قدر من الأفكار، فكثرة الأفكار قد تنتج أفضل الأفكار.

أن تُبتي الأفكار على بعضها بعضاً؛ للخروج بأفكار أخرى.

عند الإعداد للعملية يتم اختيار مجموعة من 6 إلى 12 شخصًا من مختلف التخصصات للمشاركة في العملية، وتبدأ بطرح المشكلة بشكل غير موسع؛ لتجنب تشتيت أفكار المجموعة، كما أنه لا تكون مختصرة جدًا، 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 لاحقًا والاختيار منها الأفضل.



وهناك نوع آخر من العصف الذهني، يسمى العصف الذهني المعاكس (Revers Brainstorming)، وهو العصف الذهني السابق نفسه، إلا أن ما يميزه هنا أن عملية العصف تسمح بانتقاد بعض الأفكار المطروحة بطرح أسئلة، مثل: (ما هي الطرق التي يمكن بها إفشال الفكرة المطروحة تلك؟) وتقوم فكرة العملية على تحديد كل السلبيات المحيطة بفكرة ما ومناقشة طرق تجاوز هذه السلبيات، مما يعطي نتائج قيمة، حيث إن الفرد بطبيعته ميال إلى انتقاد الأفكار القائمة أكثر من ميله إلى ابتكارها، كما أن عملية العصف الفكري الذهني المعاكسة، يمكن استخدامها قبل أي طريقة أخرى للبحث على تطوير التفكير الابتكاري.



ثالثاً: تحليل مخزن المشكلة

(Problem-Inventory Analysis)

تتم هذه الطريقة بالتركيز على مشكلة محددة وتحليلها للخروج بأفكار وحلول جديدة لها. بحيث تتم العملية بإعطاء الأشخاص المشاركين من المستهلكين قائمة من العيوب في أحد المنتجات الرئيسة، مثل: (الوزن، أو الطعم، أو السعر)، ويُطلب منهم حصر تلك العيوب، واستخراج منتجات تابعة لهذا المنتج الرئيس، تعاني من المشكلات أو العيوب المحددة بالقائمة نفسها.

وتعدُّ هذه الطريقة ذات فاعلية عالية؛ لسهولة الربط بين منتجات محددة بعيوب محددة، كما أنها تفيد في التوصل إلى منتجات جديدة بدلاً من ابتكار منتج جديد من العدم، كما يمكن استخدام هذه الطريقة في اختبار الأفكار والمنتجات الجديدة، التي تم التوصل إليها بالطرق السابقة.



رابعاً: تقنية دلفي (Delphi method)

تقنية 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 تقلص 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.



وختامًا: 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.

أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.

أفكار مفيدة، إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة، أو تحتاج إلى مزيد من البحث.

أفكار جيدة وغير عملية.

أفكار مستثناة.

ويمكن
تصنيف
الأفكار إلى:

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

<p>الفكرة / سيارة كهربائية</p> <p>التعبير / سيارة تعمل بالبطارية الكهربائية، وتستغني عن البنزين</p>	<p>الفكرة / شاحن جوال</p> <p>التعبير / جهاز يتم من خلاله شحن بطارية الجوال، دون الحاجة إلى مصدر كهرباء.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

■ أضف ثلاث أفكار وعبر

<p>الفكرة /</p> <p>التعبير /</p>	<p>الفكرة /</p> <p>التعبير /</p>	<p>الفكرة /</p> <p>التعبير /</p>
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

المرحلة الثالثة: (صياغة الفكرة)

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.



وفي هذه المرحلة يعرض رائد الأعمال أفكارًا مختلفة لمشروعاته،
وفق المعايير العامة الآتية:



أن تكون واقعية.

أن تكون قابلة للقياس.

أن تكون محددة.

فيجب 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 الأمانى والخيال. كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة، حتى يتم تقويمها، ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير، أو عدم تقدم، أو انحراف عن المسار المطلوب. وفيما يلي تمرين يسهم في عرض الأفكار.

ولمزيد من التمحيص وتحدي الأفكار وتنقيحها -خاصة إذا كانت كثيرة- يمكن زيادة هذه الشروط باستخدام المعايير الشهيرة

المسماة SMART

S

Specific

واضحة
ومحددة

M

Measurable

قابلة
للقياس

A

Achievable

ممکن
تحقيقها

R

Realistic

واقعية

T

Timely

زمنية

نشاط (2) □

اعرض أفكارًا لمشروعات، ثم تأكد من أنها مستوفية للمعايير الأولية، بوضع علامة صح (✓).

م	أفكار مشروعات	واقعي	قابل للقياس	محدد
1				
2				
3				



المرحلة الرابعة: (تقييم الفكرة)

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

تقييم الفكرة

نظرياً

حسابياً

❖ 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:

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

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

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

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. وتحديدًا فهناك عدة معايير نظرية، تخص تقييم المشروعات التجارية الناشئة، منها:

المعيار المالي :

مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع.

المعيار البشري :

توافر الكفاءات البشرية للمشروع.

المعيار التسويقي :

وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات.

المعيار الشخصي :

مدى حماسك ورغبتك في القيام بالمشروع.

المعيار المعرفي :

خبراتك ومعرفتك في مجال المشروع.

وفيما يلي أحد التمارين، التي يمكنك من عرض أفكار عديدة لمشروعات تفكر فيها.

نشاط 3

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

م	أفكار مشروعات	المالي	البشري	التسويقي	الشخصي	المعرفي
1						
2						
3						



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 تمريناً في كيفية تقييم الأفكار حسابياً.



قيم أفكارك حسابياً باستخدامك الجدول مع مراعاة التعليمات الآتية

- ضع 100 درجة لمجموع المعايير؟
- قسم الرقم 100 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
- بعد الجمع من المفترض أن يكون الأكثر نقاطاً هو الأفضل.

ويمكن أن يكون ما يلي مثالاً لتقسيم الدرجات على المعايير.

الدرجة المقترحة	المعيار	م
25	المعيار المالي (مدى القدرة المالية لإنشاء المشروع)	1
40	المعيار البشري (توافر الكفاءات البشرية للمشروع)	2
15	المعيار التسويقي (وجود طلب كافٍ في السوق للمنتجات)	3
10	المعيار الشخصي (مدى الحماس والرغبة في القيام بالمشروع)	4
10	المعيار المعرفي (الخبرة والمعرفة في مجال المشروع)	5
100	المجموع	

إملاء الجدول الآتي بنتيجة التقييم الحسابي بشكل جماعي مع الفريق.

فكرة (3)		فكرة (2)		فكرة (1)		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)



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

وقم أيضاً بزيارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات واستشرهم، واستمع بجدية 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

جمعية ريادة الأعمال

Enas.org

1444-2023



جمعية ريادة الأعمال

@enas_saudi

@enas1431

@enas_org

@enas

manager@enas.org