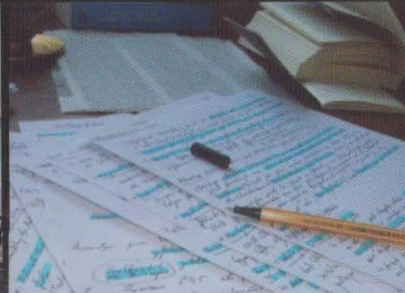
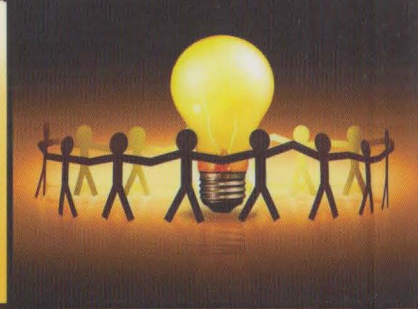
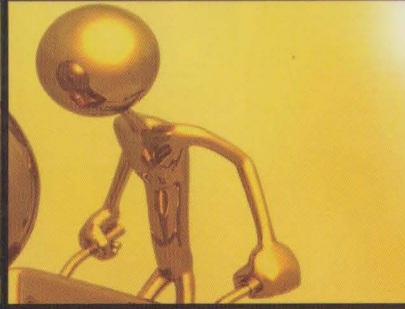
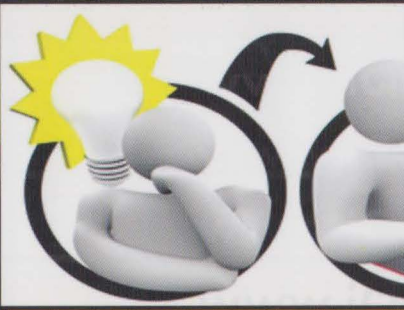
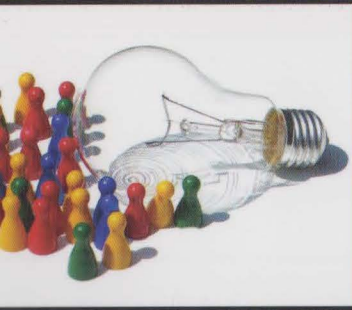


# تحويل الأفكار إلى مشاريع

رحلة في عالم الفكر والعمل

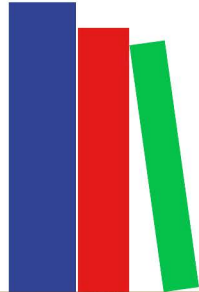


د. عبدالله بن سالم باهمام



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عبد الله بن سالم باهمام، ١٤٣١  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر  
باهمام، عبدالله سالم عمر  
-تحويل الأفكار إلي مشاريع./ عبدالله سالم عمر باهمام  
الرياض، ١٤٣١هـ  
٢٢٨ص: ٢٢٢سم  
ردمك: ٨-٤٣٦٦-٠٠٠-٦٠٣-٩٧٨  
١-المشروعات- تخطيط أ.العنوان  
ديوى ٦٥٨,٤٥٦ ١٤٣١/١٣٨٢  
رقم الايداع: ١٤٣١/١٣٨٢  
ردمك: ٨-٤٣٦٦-٠٠٠-٦٠٣-٩٧٨

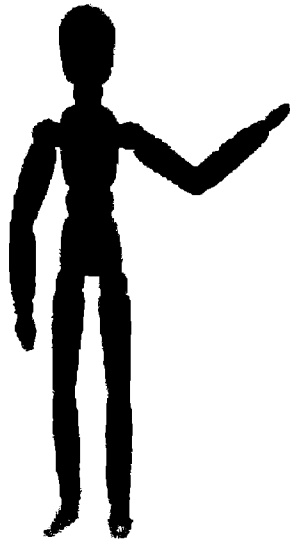


مكتبة  
مؤمن قريش

لو وضع إيمان أي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الحق  
في الكفة الأخرى لرجح إيمانه  
(إمام الصادق ع)



تمهيد



تحويل الأفكار



### بين عالين .. عالم الفكر وعالم المشاريع

صراع متكرر ومساجلات لا تنتهي، بين طرفين بل عالين مختلفين؛ هما عالم الفكر ومفكره، وعالم المشاريع والفعل وأبطاله، مفكرون في عالم الفكر يعتقدون أن الفكر أصل كل مشروع، وأصل كل حركة في الحياة، بل وأصل الأعمال، ومحرك الشعوب والمؤسسات والأفراد، وعمليون يعتقدون أن الحركة والفعل هما كل شيء تقريباً؛ فالفعل والعمل وعرق الجبين والتعب هي الأشياء التي تحدث فرقاً في الحياة وتغيراً في الدنيا على مستوى الشعوب والمؤسسات والأفراد.

أصل كل مشروع وأصل كل حركة



مرت على البشرية حضارات كانت تمجد الفكر وتجلياته وآفاته وحركته، ومرت على البشرية حضارات كانت تمجد الفعل والحركة وآثارها ومبانيها وساحاتها، وبقيت لكل حضارة منتجاتها الفكرية أو العملية، وبقي معها النقاش والحوار: أيهما أفضل وأيهما أخطر وأيهما أكثر تأثيراً؟ وبقي مع ذلك كله عالمان منفصلان أغلب الوقت.

ومع كل ذلك، يفضل كثير من التاملين أن كلا العالمين يحتاجان في تطبيقاتهما العملية، وأن الأعمال والمشاريع العملية تقوم في الماضي والحاضر على أعمال فكرية، وإلا كانت ضرباً من العبث، والأخطر من ذلك أننا - أحياناً - ننسى أو لا ننتبه إلى أن القادة في كل من العالمين لم يكونوا قادة ولا سادة إلا بقدرتهم على الخروج من عالمهم والوصول إلى العالم الثاني؛ أي كانوا وصلة مهمة بين عالين!!.

الانتقال من عالم آخر



ولتوضيح ذلك أكثر نقول: إن الفكرة - أية فكرة - تكتسب قيمتها من مدى قابليتها للتطبيق، ولا يعد هذا قيداً على انطلاق خيال المبدع، أو سقفاً يحد من تحليقه في فضاء النظرية؛ لكنه تنبيه لضرورة أن يُراعى في مرحلة التخطيط النظري أن تحتوي الفكرة



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# تعميد

على مقومات نجاحها؛ كي تتمكن من عبورها من عالم الفكر إلى عالم التطبيق الفعلي. ونظرياً، تبدو هناك شعرة رقيقة فاصلة بين الفكرة وتنفيذها، بل كثيرون ربما لا يعترفون بذلك الخط الفاصل بين التخطيط النظري والتطبيق العملي لفكرة مشروع ما، إنما يرونه تطوراً طبيعياً وتلقائياً للغاية؛ باعتبار أن واضع المهام النظري للفكرة يسهل عليه تطبيقها - كأمر بديهي، لكن في واقع الحال، فإن العبور بين العالمين - عالم الفكرة وعالم التطبيق - والجمع بينهما أمر لا يتوفر لكل أحد، بل لا يتوفر إلا لأعداد محدودة.

## خطورة الشعرة الفاصلة بين العالمين

الشعرة الفاصلة أو الجسر الواصل بين هذين العالمين هو التحدي الكبير الذي يواجه أغلب المفكرين وقادة الأمم والعاملين المميزين؛ إذ إن هذا الجسر أو هذه الشعرة تعطي للأفكار قيمتها وفائدتها، وتعطي للأعمال معناها ومغزاها، ففكر لا يطبق ولا أثر له هرطقة لا قيمة لها، وأعمال ليس وراءها فكر يحدد لها اتجاهها ومغزاها عبث لا قيمة له.

شعرة رقيقة

التحدي الكبير أمام القادة والمفكرين وأصحاب المشاريع، يكمن في كيفية الوصل بين هذين العالمين وصلاً يحقق المصلحة المرجوة من الفكر والأفكار وآفاقهما، والمصلحة المرجوة من الفعل والمشاريع وعوالمها.

التحدي الكبير

## أهمية من استطاع أن يجمع بين العالمين

الذين استطاعوا أن يصلوا بين هذين العالمين، وأن يردموا الهوة وينشئوا جسراً للتواصل بينهما، وتمكنوا من اختراق تلك الشعرة الفاصلة بين الفكر والفعل، هؤلاء القادة هم أخطر الناس على وجه الأرض، هم قادة الدنيا ومحركو الفكر ومقيموا المشاريع. هؤلاء هم الرواحل كما قال صلى الله عليه وسلم: «الناس كإبل مائة لا تكاد تجد فيها راحلة»،



## تمهيد

(رواه البخاري)، رواحل النصر ورواحل التمكين ورواحل الفكر ورواحل العمل، هؤلاء لم يكونوا كذلك لولا تميزهم بقدرات جعلتهم أئمة: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾، (السجدة: ٢٤).

هم قادة الدنيا

هذا الكتاب لك أخي القارئ لتكون من هؤلاء، بل أنت منهم.

هذا الكتاب لتصبح من القادة الذين يجمعون بين العالمين، عالم الفكر وعالم الفعل.

هذا الكتاب لا يقدم تلك الوصفة السهلة لتحقيق النصر، بل هو محاولة متواضعة لإعطائك أدوات التفكير والأدوات التي تحتاجها لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ومعالم الأعمال اللازمة لذلك لتحقيق نصرك بنفسك.

هذا الكتاب لتحقيق المعادلة، التي تُعنى بالقادة القادرين على مد جسور الصلة بين العالمين..

معادلة مهمة



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## تمهيد

إننا نبحث إذن عن ذلك الشخص الذي يمكن أن يجمع بين العالمين؛ ليقود أمتنا للرفعة ويقود مجتمعه وأسرته وبيته وأصدقائه ومعارفه لما فيه صلاح دينهم ودنياهم، بأفكار قوية تحول إلى مشاريع عظيمة.

يتضمن هذا الكتاب عدة محاور، تبدأ بتساؤل مهم، يتعلق بأسباب ودوافع تحويل الأفكار إلى مشاريع، ثم يوضح مميزات عالم الفكر والأفكار، مقابل مميزات عالم المشاريع، ليوضح في ضوء ذلك فئة «القادة»، وهم أولئك الأشخاص القادرون على الجمع بين مميزات كل من الفريقين، والذين يقومون بتحويل أفكارهم النظرية إلى مشاريع في الواقع العملي.

كذلك يهتم الكتاب بتوضيح ماهية الفكرة، والإبداع، وطرق اصطياد الأفكار والأساليب التي تساعد على التفكير والإبداع، كما يوضح مراحل تحويل الأفكار إلى مشاريع، وما يتعلق بها من تفاصيل، ثم يتطرق إلى المهارات المطلوبة لتلك المهمة، مثل فن الإقناع وفن التخطيط للمشاريع وغيرها. ويتضمن الكتاب كذلك، عدة ملاحق مهمة، تم الإشارة لها في متن الكتاب، تتعلق بأدوات ونماذج، تسهم في عملية تحويل الأفكار إلى مشاريع عبر مراحلها المختلفة.

وختامًا، فإن هذا الكتاب يعد خطوة أولى لمشروع يمتد لعدة أطروحات أخرى، تبحث في تفعيل الأفكار الإبداعية واستغلالها على نحو أمثل لتدعيم اقتصادات ورحاء وثقافة وفكر وأخلاق مجتمعاتنا وتمييزها، وتطرح رؤى مغايرة لاستخدام الفكر من أجل البناء، ثم البناء من أجل الاستمرار.



# مقدمات

تحويل الأفكار



# مقدمات

## الفصل الأول: مقدمات

### لماذا نحول الفكرة إلى مشروع؟!

هناك أسباب عديدة تكمن وراء السعي إلى تحويل الأفكار إلى مشاريع، فلا أفكار دون تطبيق عملي، ولا عمل دون أفكار. ومن أهم هذه الأسباب والدوافع والمحفزات:

#### أولاً: نفع أنفسنا:

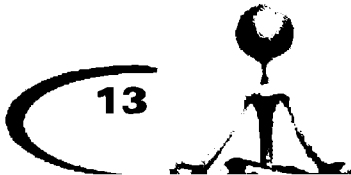
كل الناس الأسوياء الأصحاء يحبون الخير لأنفسهم؛ ولذا فهم يحرصون على نفع أنفسهم، ومن أهم الأسباب التي تدعونا لتحويل أفكارنا إلى مشاريع هو خدمة أنفسنا، سواء كان ذلك بتوفير احتياجاتها المادية من الطعام والشراب والكساء، أو بتوفير احتياجاتها النفسية من الراحة والطمأنينة والسعادة، أو بتوفير احتياجاتها الروحية من التعبد والخشوع والخضوع لله تبارك وتعالى. وحرص الإنسان على نفسه ونفعها من أكبر دوافع تحويل الأفكار إلى مشاريع، بل هو المحرك الأكبر لكل حركة في النفس أو الحياة.

#### ومن أبرز ما يدفع الناس لنفع أنفسهم بتحويل الأفكار إلى مشاريع:

لا نريد منكم جزاءً ولا شكوراً

١- النفع الأخروي: الذي يكون صاحبه مخلصاً لله، لا يريد من الناس جزاءً ولا شكوراً، قال تعالى: ﴿إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا﴾، (الإنسان: ٩)، وهو من أكبر دوافع مشاريع التغيير في المجتمعات لدى أولياء الله.

٢- النفع الدنيوي: بكل أنواعه وأشكاله، سواءً كان مالياً أم وجاهة أم راحة أم غير ذلك، وهذا لا يتناقض مع النفع الأخروي - ولله الحمد والفضل - إلا إذا افتقد الاحتساب وابتغاء ما عند الله،



# مقدمتان

وصرف النية عن الإخلاص لله، وإلا فالله تعالى يقول: ﴿لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلاً مِنْ رَبِّكُمْ﴾، (البقرة: ١٩٨)، في أفضل البقاع وفي أفضل الأعمال والعبادات وهي الحج.

أن تبتغوا فضلاً من ربكم

## ثانياً: إرضاء أنفسنا وإشباعها:

كل البشر يحبون أنفسهم ويحبون لها الخير، ﴿وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ﴾، (العاديات: ٨)؛ لذا فهم يحرصون على نفع أنفسهم، وأيضاً إشباع احتياجاتهم، سواء كانت هذه الاحتياجات مادية أو معنوية؛ ولذا لا يلزم أن يكون مجرد ربح مادي أو أخروي، بل قد يكون ليكسب احترامه أمام نفسه أو ليشعر بالثقة في إمكانياته، أو ليرضي ضميره، أو غير ذلك.. ولا شك أن أعلاها إرضاء ربه والسمو عن جاه الدنيا، إلا أن تطلعات النفس لا تنتهي ويجب إشباعها، وتحويل الأفكار إلى مشاريع من أكثر ما يشبع نفوس القادة.

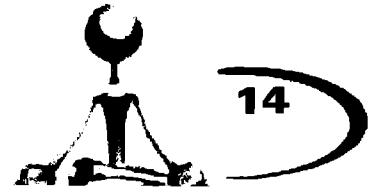
احتياجات داخلية

## ثالثاً: نفع الأمة والجمع:

إحدى المنافع التي من أجلها يسعى بعض الناس لتحويل أفكارهم إلى مشاريع هي نفع أمتهم ومجتمعهم، وهذا عادة لا يصدر إلا من أولئك الراقين في تفكيرهم وتطلعاتهم؛ ولذا أوجب الله تعالى ذلك على كل مسلم، قال سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾، (الحجرات: ١٠).

وقال صلى الله عليه وسلم: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم، كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (متفق عليه)، وأمرنا الله بالتعاون في كل ما فيه خير لنا فقال جل ذكره: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾، (المائدة: ٢)، وغالباً ما يتحرك الكرام من أجل هذا النفع بتجرد عالٍ يجعلهم أقدر على النجاح في تحويل أفكارهم إلى مشاريع.

أصحاب السمو والرفعة



# مقدمات

## لكل سوق رجاله.. الانطباعات وتأثيرها

### أولاً: الأفكار والانطباعات:

أفكار الإنسان هي صورة لرؤيته لنفسه وللناس والكون والحياة، فكن جميلاً تر الوجود جميلاً؛ وبقدر إخلاص المرء ونظراته الإيجابية لنفسه وللناس بقدر إيجابية أفكاره، مما يعني أن يعتني الإنسان بنفسه وروحه وبالتالي بأفكاره وتوجهاتها، وسنحاول الآن أن نركز على أثر صورتنا لأنفسنا وصورتنا عن المجتمع ومدى تأثيرها على أفكارنا:

رؤى وصور

### - أفكارنا انعكاس لصورة أنفسنا في أذهاننا:

#### صورة الإنسان عن نفسه هي نتاج مجموعة متشابكة من الأمور منها:

١- رؤيته للحياة والكون.

٢- ثقته بنفسه وإمكانياتها.

٣- تاريخه كاملاً بإنجازاته وإخفاقاتها.

٤- خيالاته عن نفسه وأمانيه.. وغيرها كثير.

ماذا في المطبخ ٩

هذه الأمور توجه تفكيرنا باتجاهات معينة، سواءً أكنّا نريد هذا الاتجاه أم لا!!، فالعقل البشري كالمطحنة التي تطحن ما يوضع فيها!!، فإن كانت صورتني لنفسي أنني قائد فستنتج أفكار القيادة والريادة، وإن كانت صورتني لنفسي أنني تابع أو ليس لي من الأمر شيء؛ فستنتج أفكار التبعية والضعف والخذلان، بل ستبرر كل ذلك، ولذا يقول صلى الله عليه وسلم مبلغاً عن رب العزة تبارك وتعالى: «أنا عند ظن عبدي بي فليظن عبدي بي ما شاء»، (رواه أحمد وغيره بإسناد صحيح).



تحويل الأفكار إلى مشاريع

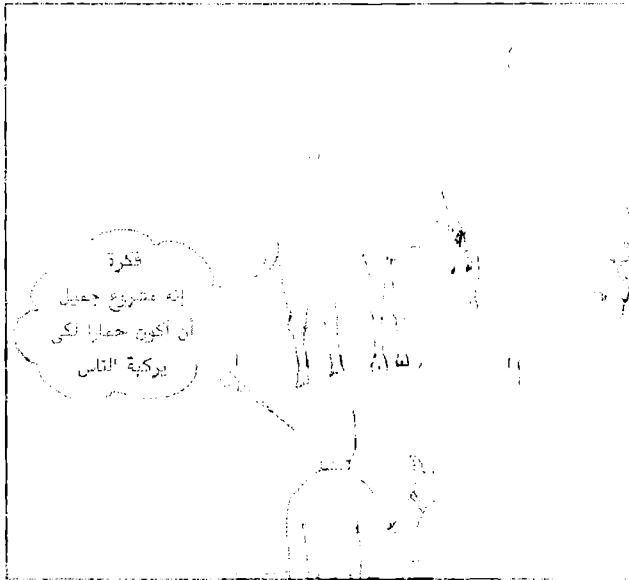
# مقدمتان

كيف ترى نفسك

وإن كنت أرى نفسي في مجال دعوي أو علمي أو عملي فستجد أفكاري تحوم حول ما أرى نفسي فيه، وإن كنت أرى نفسي متخصصًا في شيء، فلن تخرج أفكاري عن هذا التخصص، وإن كنت أرى نفسي أكبر من التخصص فستحوم حوله، إن كنت أرى نفسي مبدعًا فسأخرج أفكارًا إبداعية، وإن كنت أرى نفسي مقلدًا فسأكون مقلدًا، حقًا عجيبٌ تأثير رؤية الإنسان لنفسه على فكره!!

## - أفكارنا انعكاس لصورة المجتمع في أذهاننا:

الشق الآخر الذي يعطي أفكارنا معناها: صورة المجتمع والبيئة والناس في أنفسنا، هذه الصورة التي تتشكل من تجاربنا في الحياة، وطريقة تفسيرنا لهذه التجارب، فالذي يرى الناس كأهل مائة لا تجد فيهم راحلة؛ يبحث عن الأفكار التي يمكن أن يوجد بها الرواحل، والذي يحب أناسًا؛ ستأتيه الأفكار التي يمكن بها أن يخدمهم ويسر حياتهم، والذي يكره أناسًا ويبغضهم؛ ستولد الأفكار المناسبة لديه لحرهم، والذي يرى أنه لم يترك الأول للتالي شيء؛ لا يمكن أن تتولد لديه فكرة جديدة؛ لأنه ليس هناك أصلًا أفكار جديدة، وعمومًا تختلط صورة النفس مع صورة المجتمع وتؤثر كل منهما في الأخرى لتوليد أفكارنا الرئيسة وما تتضمنه هذه الأفكار، ومرة أخرى عجيبٌ هذا الإنسان!!





## ثانياً: المشاريع والانطباعات:

ولأن لكل سوق رجاله، ولكل عالم كائناته، فقد رأينا كيف أن أفكارنا هي انطباعات لقضايا ذكرناها قبل قليل، وكذلك مشاريعنا هي انطباعات لأشياء منها:

### رؤيتنا لأفكارنا:

نحن نتجه إلى المشاريع التي نقتنع بأفكارها وتبناها، بغض النظر عن صحة هذه القناعة من عدمها، فكلما كنا نرى الفكرة صحيحة كان ذلك أدهى لتحويلها إلى مشروع، وكلما ساورتنا شك في فكرة؛ أصبح من غير الممكن، بل من غير المناسب تحويلها إلى مشروع، وتأثير رؤيتنا للفكرة يتجاوز تحويلها إلى مشروع من عدمه إلى شكل المشروع عند قيامه، فهو عند قيامه يقوم ليشابه - إلى حد كبير - رؤيتنا للفكرة، بل طاقاتها وقدراتها وأدواتها تتشكل لتناسب مع رؤيتنا للفكرة، ولذا كان لا بد من:

١- توضيح وتجلية الأفكار قبل تحويلها إلى مشاريع.

٢- التأكد من أن هذه الأفكار هي التي توصله لما يريد مع المراجعة دائماً.

٣- إعطاء عالم الفكر والأفكار حقه من الوقت والجهد.



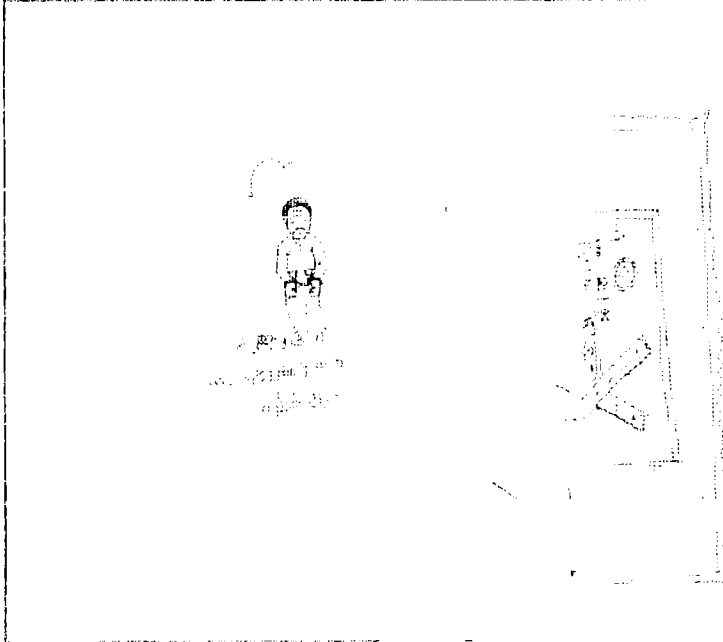
## رؤيتنا لآثارها وجدواها:

آثار الفكرة جزء من الفكرة

وهو جزء من رؤيتنا للفكرة نفسها، وإنما وضعناه وحده لأهميته الخاصة؛ إذ إن المشروع تزيد جدواه وآثاره الإيجابية عند وجود هذه الآثار الإيجابية والجدوى في رؤيتنا للمشروع، وللأسف قد توجد كثير من الآثار السلبية علينا أو على المشروع ليس بسبب المشروع حقيقة، وإنما بسبب أننا نعتقد أن هذا من آثار مشروع ما أو فكرة ما، وعجيبٌ أمر هذا الإنسان!!، وعجيبٌ أهمية ما يدور في عقله وقلبه!!؛

ولذا كان لابد من دراسة آثار المشروع وجدواه:

- ١- على المدى القريب.
- ٢- على المدى البعيد.
- ٣- جدواه من جميع النواحي المادية والمعنوية.



التفاؤل:

يعطي التفاؤل للفكرة أبعاداً لم تكن لتأت على ذهن صاحبها؛ فالتفاؤل والإيجابية ينميان الشخص وأفكاره ولذا كان صلى الله عليه وسلم يعجبه التفاؤل وكان يتفائل بالكلمة الطيبة رواه البخاري بخلاف التشاؤم فقد نهى عنه صلى الله عليه وسلم لأنه يفلق على الإنسان كل الأبعاد ويجعله يتراجع وينسحب بل يجعل صاحبه جباناً متردداً لا يقدم على أي مشروع

الشجاعة:

وهذا الخلق الجليل قد يكون غريزة مع العبد، ويتقوى بموجبات الإيمان، وقد يحتاج العبد إلى التمرن عليه، وسلوك الطرق المعينة على ذلك. فالشجاعة قوة القلب وثباته، وطمانينته في المقامات المهمة.. والجبن مرض وضعف في القلب، يترتب عليه التقاعد عن المصالح وتقويت المنافع، وسلط عليه الضعفاء..

ومن فوائد ذلك: أنه بحسب قوة القلب ينزل الله عليه من العونة والسكينة ما يكون أكبر وسيلة لإدراك المطالب والنجاح من المصاعب والمتاعب... فيقابلها بما يحبه الله من الصبر والثبات واحتساب الاجر. (الشيخ السعدي).

## في مزايا عالم الفكر وعالم المشاريع.. والجمع بينهما

### أولاً: مزايا عالم الفكر والأفكار:

يمتاز عالم الفكر والأفكار بالعديد من الميزات المهمة، منها:

#### ١- بداية كل شيء:

فمبدأ الأمور أفكار - حتى ولو كانت بسيطة -؛ ولذا فمحرك أخطر الحروب وأقوى المشاريع وأعظم الانتصارات تم في عالم الفكر، كما أن بداية أعظم الإخفاقات وأكبر المصائب وأخطر الأمراض والدروب تم في عالم الفكر، وهذا يدل بوضوح على خطورة هذا العالم وأهميته، فهو نقطة السمو إلى المعالي أو - للأسف - نقطة الانحدار إلى الرذائل، فكل الحوادث والأمور مبدؤها من الفكر، ولذا وجب الانتباه جيداً إلى هذا العالم الخطير والترقي في درجاته، والحذر من التردّي في دركاته وضلالاته.

#### ٢- نظري تجريدي:

يميل عالم الفكر للتجريد والتنظير أكثر مما يميل للفعل والعمل؛ فهو يقوم على بلورة رؤى وأفكار في عالمه الخاص، مما يجعل بعض سكان هذا العالم والمقيمين فيه يحلمون أحياناً بأفكار ربما لا يمكن تطبيقها، أو لا يمكن وجودها أصلاً، لأنهم لم يوجدوها - أصلاً في رؤوسهم - إلا منطلق خادع وأحلام لا تثبت عند الاستيقاظ، فهو عالم يميل إلى التنظير والتجريد والفلسفة والمنطق والأحلام والتوقع والظن والعلاقات الذهنية أكثر مما يميل إلى التأثر بضغط الواقع وإمكانياته وموازينه، عالم يركز على الممكن عقلاً ولو كان ليس بالضرورة ممكن فعلاً وعملاً.

أعظم الانتصارات وأكبر المصائب



## ثانياً: ميزات عالم المشاريع والفعل:

يمتاز عالم المشاريع بالعديد من الميزات المهمة، منها:

### 1- نهاية ونتيجة عالم الفكر (قطف الثمرة):

فليس هناك قيمة لعالم الفكر إن لم يخرج لنا مشروعاً ينتقل إلى عالم المشاريع، ففي عالم المشاريع تقتطف الثمار وتجنو ويستفاد من الأفكار وتعطى قيمتها، فعالم المشاريع هو المكان الذي تجمع فيه ثمار عالم الفكر وتحصل نتيجتها، ومن هنا نعرف خطورة هذا العالم وأهميته، فالأحداث تحدث فيه، والتغييرات تتم فيه، وهو الدنيا والسوق والواقع.

### 2- عملي:

فهو عالم يهتم ويركز على المنجزات والأعمال والأفعال، وأثارها الملموسة في الواقع، لا على مجرد التنظيرات التي ربما يرى بعض أفراد عالم المشاريع أنها سفسطات ذهنية وسياحة ونزهة عقلية أقرب إلى الاستمتاع منها إلى الفائدة والتغيير، والفعل هو عالم يحسب لكل شيء قيمة، يفكر في الموارد، ويحسب حساب القدرات، ويركز على الإمكانيات، عالم واقعي يحب الواقعية ويكره الجنوح للخيال والتجريد، فقيمة كل شيء تتحدد وفق قيمته الواقعية والتنفيذية، لا القيمة النظرية التي لا تكون إلا في أذهان الفلاسفة.

## ثالثاً: الحاجز بين العالمين:

الحاجز بين العالمين - ولو بدا ضعيفاً - قويٌّ جداً؛ لأن اقتحامه يحتاج إلى مرونة عالية في التنقل بين العالمين، وإلى قوة في اختراق العالمين.. مرونة في تغيير الشخص لبطائعه وصفاته، وقوة في الفكر والفعل ليجمع قدرات الطرفين، ويقود نفسه أولاً ومن حوله ثانياً لتنفيذ الأفكار التي اقتنع

مشاريع فكرية:

ثمار الأفكار مشاريع حتى لو كانت مشاريع فكرية فالأفكار ثمرتها عند تحولها إلى مشروع ولو كان المشروع فكرياً ويحتاج المشروع الفكري لفائد قادر على تحويل الأفكار إلى مشاريع

الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال

حاجز ضعيف قوي!!



# مقدمات

بها والتي ساهم في بلورتها، ويساهم في هذا الفعل بطريقة عملية تنفيذية، ومن أوضح الحواجز بين العالمين التي تمنع الناس من تحويل الأفكار إلى مشاريع:

الميدان.. الميدان

## ١- حاجز من الفعل:

وهو حاجز كثيرًا ما يمنع رجالات الفكر وقادته من تحويل أفكارهم إلى واقع؛ فهم لا يستطيعون أن يخترقوا هذا الحاجز الشفاف الرفيع القوي، فينظر الناس إليهم ربما يكونون أصحاب فكر، لكن لا تعدوا أفكارهم ورؤاهم أن تكون مجرد نظرية لا يمكن أن تتحول إلى واقع عملي، وأوضح دليل لدى من يرى ذلك: واقعهم العملي!!، لذا كثيرًا ما يقول عنهم أصحاب المشاريع: لو كان ما يقولون صحيحًا لاستفادوا منه هم أولًا، فهم يقولون لمن حولهم بلسانهم أفكارا رائعة، وتقول فعالهم: لا تسمعوا لنا فنحن لا نملك شيئًا!!.

ماذا يقول واقعك العملي 5

## ٢- حاجز من الفكر:

وهو حاجز يمنع كثيرًا من رجال الفعل والتطبيق والمشاريع من تحويل الأفكار إلى مشاريع؛ فهم لا يفهمون الأفكار ولا دلالاتها وأبعادها، بل لا يرونها ذات قيمة، ولا يعرفون اصطيادها، ولذا لا يقيمون المشاريع ذات القيمة، ليس لأنهم لا يعرفون كيفية التنفيذ، لكنهم لا ينتبهون أن بداية المشروع فكرة، ومحرك التنفيذ فكرة، وتآلق التنفيذ فكرة، إن لم يحسنوا اصطيادها وبلورتها وإنضاجها بذلوا كثيرًا واجتهدوا كثيرًا وكانت المحصلة لا شيء، أو شيئًا قريبًا من اللاشيء.

لا تنفذ إلا بعد الفكر

## ٣- حاجز نفسي

فكل عالم من العالمين يرى أنه يملك الحق، وأن العالم الآخر إنما هو أداة له يستخدمها ليقوم بعمله، فأصحاب الفكر يرون أن المنفذين والفاعلين أصحاب عالم المشاريع إنما هم أدوات لهم لينفذوا أفكارهم ويقوموا بالأعمال التنفيذية اليومية - التي ربما يرونها غير مستحسنة -، فهم أقل شأنًا، وهم تابعون لا أصليون، سطحيون لا عميقون، تافهون لا قادة للدنيا، وبالمثل يرى أصحاب الفعل

عالمك من حولك



وأصحاب عالم المشاريع أصحاب الفكر فلاسفة متهطقون، لا يعون حتى ما يقولون، يضيعون الحياة ويفسدونها بخيالات لا تنفذ، وبأفكار ليس من ورائها فائدة، فهم يرون أصحاب الفكر مجرد واجهات تصلح للمؤتمرات ولوسائل الإعلام والإفهام مضيعة للوقت وللحياة لا يمكن أن يقودوا أنفسهم فضلاً عن أن يقودوا أمة أو مجتمعاً.

## رابعاً: ميزات القادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع (القادة):

إن القادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع، هم من استطاعوا أن يتجاوزوا المعوقات بين العالمين، وجمعوا كذلك بين ميزات كلا الفريقين، لتُصهر في ميزات جديدة تكسبهم تلك القدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع، من أهمها:

جمع المفارقات

### 1- قوة فكرية عملية:

فهم أصحاب قوة فكر تطبيقي، وقوة تطبيق مبنية على فكر، تعدوا وسبقوا أقرانهم بالجمع بين الحسنيين وتجاوزوا سواة الطرفين، فليس بينهما في حسهم ولا واقعهم ولا نفسياتهم ولا فكرهم أي تضارب، فالفكر للتطبيق، كما أن التطبيق مبني على فكر.

### 2- لديهم الوصلة بين العالمين (المرونة):

فهؤلاء القادة لديهم القدرة على اختراق الحواجز التي بين العالمين بمرونة عالية، مرونة ذهنية فكرية، ومرونة عملية، ومرونة نفسية، فهم لم يحبسوا أنفسهم في أحد العالمين، ولم ينظروا باستعلاء للعالم الآخر، ربما عدهم كل عالم من العالمين منه، وربما عدهم من العالم الآخر، فليس لهم حدود تحد حركتهم ومرونتهم.

المرن أكثر تحكماً



## ٣- لديهم القدرة على الاستفادة من العالمين:

ونظراً لأن نظرتهم إيجابية عن كل عالم، وقوتهم في مهارات كل عالم؛ يتعاملون معه بارتياح وإيجابية فيستجيب لهم العالم بالإيجابية نفسها والارتياح نفسه، يتعاملون مع عالم الفكر كما لو كانوا أربابه وأصحابه وفلاسفته، ويتعاملون مع أصحاب التطبيق وعالم المشاريع بطبيعة تنفيذية عملية كما لو كانوا مدراء تنفيذ وتطبيق عمليين.

استفد من كل الناس

## خامساً: نظرات متباينة:

كيف ينظر كل عالم للآخر؟، وكيف نستطيع أن نكون قادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع، بناءً على رؤية تكاملية تجمع مزايا كلا العالمين؟:

نظرة سلبية

أ- يرى أصحاب عالم الفكر أن أصحاب وسكان عالم المشاريع والتطبيق:

١- سطحيون. ٢- ليسوا أذكياء.

٣- أعمالهم تافهة. ٤- مجرد عمالة لأصحاب الفكر.

ب- في حين يرى أصحاب عالم المشاريع والتنفيذ أن أصحاب وسكان عالم الفكر:

١- متفلسفون. ٢- غير عمليين.

٣- لا حاجة لهم. ٤- مجرد واجهات لا قيمة عملية لهم.

نظرة سلبية أخرى

ج- بينما نجد أن القادرين على تحويل المشاريع إلى أفكار ينظرون لأصحاب

الفكر، باعتبارهم:

١- عميقون. ٢- أذكياء.

٣- موجهون. ٤- قادة.

نظرة إيجابية

٥- لا بد من الاستفادة منهم. ٦- لا بد من تطبيق أفكارهم.



د- أصحاب المشاريع، باعتبارهم:

- ١- عمليون.
  - ٢- لا بد من الشراكة معهم.
  - ٣- هم مغيرو العالم.
  - ٤- لا بد منهم في تطبيق الأفكار.
- وهكذا نجد في النهاية، أن النظرة الإيجابية من أسباب النجاح:

نظرة القادرين على تحويل المشاريع إلى أفكار لأصحاب المشاريع	نظرة القادرين على تحويل المشاريع إلى أفكار لأصحاب الأفكار	نظرة أصحاب المشاريع لأصحاب الأفكار	نظرة أصحاب الأفكار لأصحاب الفعل
		عالم المشاريع عالم الأفكار	عالم الأفكار عالم المشاريع
عمليون - لا بد من الشراكة معهم - هم مغيرو العالم - لا بد منهم في تطبيق الأفكار	عميقون - أذكاء - موجهون - قادة - لا بد من الاستفادة منهم - لا بد من تطبيق أفكارهم	متفلسفون - غير عمليين - لا حاجة لهم - مجرد واجهات لا قيمة عملية لهم	بسطحيون - ليسوا أذكاء - أعمالهم تافهة - مجرد عمالة لأصحاب الفكر

الرؤية الإيجابية:

يستطيع بعض الناس أن يكتشف أدق الأخطاء ويرى أصغر العيوب بينما لا يرى كثيرًا من المميزات وجميل الصفات وسامي الأخلاق في الناس، ومثل هذا الشخص لا يمكن أن يستفيد من كثير من الناس ولذا لما رجعت الزانية في عهد النبي صلى الله عليه وسلم فجاء خالد بن الوليد رضي الله عنه فرماها بحجر فتضح الدم على وجهه فسبها فسمع النبي صلى الله عليه وسلم سبه إياها فقال ( مهلاً يا خالد فوالذي نفسي بيده لقد تابت توبة لو تابها صاحب مكس لغفر له ) رواه مسلم





## في صفات عالم الفكر وعالم المشاريع .. والجمع بينهما

### أولاً: صفات رجال الفكر:

يتميز رجال الفكر والمفكرين بالعديد من الصفات، التي تحدد ملامح شخصياتهم،

من أهمها:

#### ١- فكري:

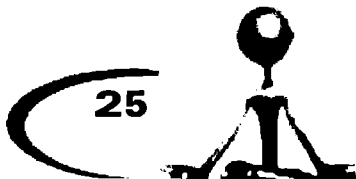
نعم، فكري.. فهذا عالمه يحب الأفكار، ويعشق الأفكار، ويناقش الأفكار، ويدافع عن الأفكار، ويقرأ الكتب التي تتحدث في الأفكار، ويجلس مع أصحاب الأفكار، ويتابع البرامج الفكرية. ويمكن القول إن الفكر بالنسبة لهذه الفئة هو حياتهم، يعرفون أهميته، ويحسنون طريقته، ويلاحظون آثاره، يقدرون الفكر وأصحابه، ويجفلون من البعد عن عالمه، قدراتهم فيه متميزة وإمكاناتهم فيه متوثبة، يحبون الجلوس في عالمه والتألق مع أفكاره.

#### ٢- حاله:

فالأفكار في أحد معانيها، هي أحلام، ورجل الفكر يرتبط كثيراً بأفكاره أكثر مما يرتبط بواقعه، يرى أن الواقع يربط الفكر ويقيد، والفكر مساحته أوسع من أن يقيد واقع يتغير كل يوم. إنه حاله يستطيع أن يرى بنور فكره ما ليس موجوداً في واقعه، وأن يضيء بنور فكره ما أظلم في واقعه، المستحيل لديه هو ما لم يستطع تخيله أو الحلم به، أما ما أمكن الحلم به فليس بمستحيل البتة، بل هو نقص في الواقع الذي لم يستطع الارتقاء إلى أحلامه، يستطيع أن يرى الواقع حلماً، كما يستطيع أن يتخيل الحلم واقعاً، وهذه الصفة ترفع من قدرات المفكر وتألقها وتنميتها وتحسنها.

عشق الأفكار

عندما يصبح الواقع حلماً



## ٣- مرن فكريًا:

تسمح له لياقته الذهنية بالحركة في أي اتجاه، مرن عقله فأصبح ذا مرونة فائقة، ونمى فكره فأصبح ذا مرونة قوية، يستطيع أن يتبنى الآراء ولو بدت عند غير أصحاب الفكر متناقضة، يفهم كيف يدخل في الفكرة وكيف يخرج منها، يحسن الممايزة بين الأفكار وتحديد فروقها، يتمكن من التراجع عن فكرة متى بدا له خلاف رأيه، ليس واثقًا من رأيه بطريقة جامدة، ولكنه واثق بقدرته على الخروج بالرأي الصواب في كل مرحلة، ونظرًا لمرونته العقلية تجد أن حجته قوية؛ إذ إن مرونته العقلية تكسبه حجة ذهنية.

لياقة ذهنية

## ٤- مقنع فكريًا

قوي مقنع، لو ناظر بك أن هذا التراب ذهبٌ لأفحمك، ولو جادلك أن الليل نهار لألجمك، قوة إقناعه ناتجة من مرونته العقلية، ونضج الفكرة الذهنية، ووضوح الحقائق العقلية، عند حوار مع غير أصحابه - مثل حوار مع أصحاب المشاريع - ربما كان إقناعه أقرب إلى الإفحام والإلجام منه إلى الإقناع، لأنه وإن ذكر حججًا عقلية كثيرة إلا أن الإقناع لا يكفي فيه الحجج العقلية فقط.

قال الشافعي:

قلت لمالك هل رأيت أبا حنيفة قال  
نعم، رأيت رجلاً لو كلمك في هذه  
السارية، أن يجعلها ذهباً بحجته  
(سير أعلام النبلاء)

## ٥- شجاع في الفكر:

واثق من فكره، لذا فهو شجاع في فكره، يتبنى الرأي الذي يقتنع به ولو عارضه الناس كلهم، ويرجع عن قوله لو تبين له خطؤه ولو علم برجوعه الناس كلهم، يجادل ويحاور ويناقش من أجل فكره، بل ربما عاش ومات من أجل أفكاره، سبب ذلك أن قيمة الفكر والأفكار عنده أغلى من قيمة المال والحياة، لذا فهو يضحى بكل شيء من أجل أفكاره وفكره.

## ٦- كريم في العلم:

شجاعة وكرم

قتاعته الراسخة بأفكاره وفكره وقيمتها العالية في نفسه تجعله يود لو أن كل الناس تعلموا هذه



## مقدمات

الأمر منه، يبذل فكره بالمجان، بل ربما بذل الوقت والجهد والمال أحياناً ليتعلم الناس أفكاره، سعادته  
لوعلم فكره وأفكاره أو سيطرت أفكاره على الناس، ومن هذه الصفة يشعر - إن شعر - باحتياجه  
لأصحاب المشاريع لتنفيذ أفكاره.

### ثانياً: صفات رجال المشاريع:

كذلك فإن أصحاب المشاريع، يتميزون بصفات ربما تبدو مناقضة لصفات رجال  
الفكر، أو قليلة الاتفاق معها، من أهمها،

#### 1- عملي لتفذي:

يحب العمل والفعل، ويعشق إنهاء الأعمال والإنجاز، ينافح من أجل إنجاز عمل ما، ويكافح من  
أجل عمل ما يمكن عمله، يفكر بطريقة عملية لا تسمح للخيال أن يبحر، ولا للفلسفة أن تسبح، يحب  
أن يؤكد على ما يمكن عمله وفعله لا ما يمكن فلسفته، يسأل دائماً عن كيف؟ لا عن لماذا؟، فالمهم ما  
يطبق لا ما يفكر في تطبيقه.

#### 2- جداول زمنية وقيمة وقت عالية:

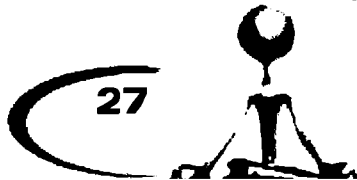
من حرصه على الفعل والعمل وعلى تطبيق ذلك وتحويله لواقع، يحرص على جدولته زمنياً،  
يعرف أن أي عمل لم يوضع له جدولة زمنية سيسبح ويحلق في الفكر لا في الواقع، يؤكد على أن الفكر  
لا يحتاج لتحديد الأوقات، ولذا لا قيمة له، بينما الفعل لا بد أن يرتبط بوقت لأنه هو المغير الحقيقي  
للدنيا، يذكر دائماً بقانون باركنسون بأن « العمل يتمدد ليشغل الوقت المتاح له ».

#### 3- قيمة المال عالية:

قيام المشاريع يعتمد كثيراً على المال، ولذا قيمة المال لديه عالية، يشعر أحياناً بأن كل شيء  
يمكن أن يقوم بالمال، فالكوادر البشرية تحتاج إلى مال لاستقطابها، والموارد والأصول تحتاج إلى مال

الإنجاز أولاً

قانون باركنسون



تحويل الأفكار إلى مشاريع

لشرائها، والفرص تحتاج إلى مال لاقتناصها، فهم ليسوا بالضرورة بخلاء، ولكن حبهم للمشاريع وقيامها يجعل عينهم لا تنصرف عن النظر إلى المال الذي هو عصب قيام المشروع.

## ٤- مقنع عملياً:

المال عصب الحياة

طريقته في الإقناع عمل وفعل، فإن أراد أن يقنعك بشيء عمله أمامك أو أحضر لك نموذجاً لشخص عمله وقام به، فهو لا يرى فائدة من كثرة الكلام بلا عمل وفعل، قوة حجته من قوة عمله، لكنه ربما لا يستطيع أن يقنعك بما لا تراه عينك أو تسمعه أذنك مباشرة، ولذا لا يعرف إقناعك برؤية مستقبلية لا تبنى على معطيات عملية الآن.

## ٥- واقعي منطقي:

الإقناع العملي

يحكمه الواقع كثيراً، فلا يحسن السباحة في الخيال ولا الإبحار في الفكر، ضعيف في الابتكار الخلاق الذي يصنع فكرة جنسها ومثلها غير موجود، لكنه أيضاً يفهم الواقع ومنطقه، يفهم التعامل معه واستغلاله، ويحسن تقييمه والفعل فيه.

## ثالثاً: صفات من لديهم قدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع (القادة):

بعد أن استعرضنا الصفات المميزة لأهل الفكر، ثم أهل المشاريع، نجد أن الأشخاص القادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع، وهي فئة «القادة»، تتميز بالعديد من الصفات المهمة، التي تشكل ملامح قيادتها، من أبرزها:

لا تكن عدو الخيال

## ١- الجمع بين الصفتين:

يجمعون بين ما يبدو متناقضاً، ويؤلفون بين ما يبدو متعاكساً، فهم حاملون واقعيون، أصحاب فكر وأصحاب فعل، مقنعون فكرياً وعملياً، دقيقون في الوقت، ولكن يعطون للفكر وقته، كرماء في العلم والفكر كرماء في الفعل والجهد، ويستخدمون لذلك عدداً من الآليات، منها:

آليات وأدوات



## إدارة التناقض:

كل مشروع ناجح أو شخص ناجح أو فكر ناجح قادر على الجمع بين ما قد يبدو لدى الضعفاء مستحيلًا، حتى عدَّ أحدُ أكبرِ كتَّابِ الإدارة «جورج بيتر» أن من أهم صفات المؤسسات الرائدة: إدارة التناقض والالتباس، فهم يعرفون الفروق بين هذه الصفات فيستغلون كلاً في موضعه ووقته وطريقته، مما يجعل ما بدا تناقضاً أقرب إلى التكامل، ولذا كملت شخصياتهم وكملت مشاريعهم.

إضاءة:

ووضع الندى في موضع السيف بالعلماء  
مضراً كوضع السيف في موضع الندى

## استراتيجية دزني:

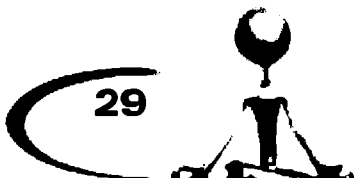
أحد النماذج الجيدة لشرح كيف يمكن أن يجمع الشخص أو المؤسسة أو المشروع بين ما قد يبدو متناقضاً ما تعورف بتسميته استراتيجية دزني، شركة دزني توظف أناساً حاملين جداً، وأناساً واقعيين جداً، وتطلب منهم أن يتفقوا على تطوير معين بوجود مسهل أو ميسر للحوار، فيقترح الحاملون مثلاً أرجوحة من أشعة الشمس، ويتم الحوار مع الواقعيين إلى أن تصبح أرجوحة لكنها بطريقة جديدة مبتكرة وواقعية، نموذج أو استراتيجية دزني كما يمكن أن تقوم به الشركات والمؤسسات يمكن أن يقوم به الأفراد فيكونون قادة قادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع.

أحلام واقعية

## ٢- طمأنينة رغم التناقضات:

لا يستطيع القادة جمع هذا التناقض الذي يؤدي إلى توتر ما لم يكن لديهم من الاستقرار النفسي والاستقرار الداخلي الشيء الكبير الذي يحتمل ما يبدو متناقضاً ويوظف كل واحد في مكانه ووقته، هذه الطمأنينة الداخلية والاستقرار الداخلي هو الذي يمكنهم من جمع ما يبدو متناقضاً ومن توظيف كل صفة في زمانها ووقتها، فمن أين أتت هذه الطمأنينة؟

الاستقرار الداخلي



من أهم أسباب الطمأنينة التي يملكها القادة: وجود معنى أو أحد أكبر حتى من ذواتهم يستقرون إليه ويركنون إليه ويلجأون إليه ويستعينون به، قال تعالى: ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ﴾، (البقرة: ٤٥)، فالصبر ينفذ، والصبر له حدود ما لم يكن هناك مدد من رب الناس يزيد هذا الصبر ويثبته، هذه المعاني تعطي أصحابها من الطمأنينة ما يجعلهم يجمعون ما يبدو متفرقاً أو متضاداً.

مدد لا ينفذ

كما أن من الأسباب التي تعين بعض الناس على هذه الطمأنينة وجود هدف أسمى لديه من شخصه كخدمة الناس، أو نصرة أمة، أو حماية مجتمع، فإذا اجتمع هذا السبب مع ما قبله كان الشخص في قمة الطمأنينة، والاتفجر الصراع داخله وتصارعت الأفكار في داخل نفسه، ومن هنا نشأت أمراض الأذكياء!!.

## ٣- ضعف وقوة:

وبهذا يستطيع القادة أن يحولوا عناصر الضعف إلى قوة، وعناصر القوة إلى رفعة، يستطيعون استخدام كل صفة ومطلوب في مكانه، وكل رأي في مكانه، كما قال الأول:

الحكمة والذكاء

ووضع الندى في موضع السيف بالعلا مضر كوضع السيف في موضع الندى

فجمعوا الخير من أطرافه، وحولوا أفكارهم إلى مشاريع، بطمأنينة وراحة وسعادة وقوة.



ماتقيد الأفكار

تحويل الأفكار





## الفصل الثاني: ماهية الأفكار!

### طبيعة الفكرة وأنواع الأفكار

#### أولاً: ما الفكرة؟

بعض الأمور - على وضوحها - يصعب تعريفها، ويبدو أن الفكرة والتفكير والفكر لهم نصيب من ذلك، ولقد ذكرت تعريفات كثيرة للفكرة، نذكر بعضها، وإن كان ليس مقصودنا هنا أن نحكم بأن هذا التعريف أو ذاك جامع مانع، وإنما فقط من أجل أن نسلط الضوء على القضية لنظهر بعض معاني هذه المصطلحات، ونوضح الأبعاد المختلفة للتعريف.

ومن المفيد هنا أن نعرض عدّة تعاريف للفكر كما وردت لبعض أعلام الفكر والعلم واللغة:

قال الراجب الأصفهاني: «الفكرة: قوّة مطرقة للعلم إلى المعلوم، والتفكير: جولان تلك القوّة بحسب نظر العقل، وذلك للإنسان دون الحيوان، ولا يقال إلاّ فيما يمكن أن يحصل له صورة في القلب».

ولهذا روي: "تفكّروا في آلاء الله، ولا تفكّروا في الله، منزّهاً أن يوصف بصورة" (الراجب الأصفهاني: مفردات ألفاظ القرآن)، وقال تعالى: ﴿كذلك يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ﴾. (البقرة / ٢١٩).

ورجل فكير: كثير التفكير (عبد الرحمن حسن حينكة الميداني، قواعد التدبير الأمثل لكتاب الله عز

الفكر مقلوب من الفك

وجل)

قال بعض الأدباء: «الفكر: مقلوب عن الفك، لكن يستعمل الفكر في المعاني، وهو فرك الأمور

وبحثها طلباً للوصول إلى حقيقتها» (المعجم الوسيط).



وقال ابن منظور: «الفكر: إعمال الخاطر في شيء» (ابن منظور، لسان العرب، مادة: فكر)  
وعرّف الشيخ محمد رضا المظفر الفكر بقوله: «تعرف مما سبق أنّ النظر - الفكر - المقصود منه إجراء عملية عقلية في المعلومات الحاضرة لأجل الوصول إلى المطلوب» والمطلوب هو: العلم بالمجهول الغائب؛ وتعبير آخر أدق: «الفكر هو حركة عقلية بين المعلوم والمجهول (محمد رضا المظفر، المنطق). وهكذا يضع هذا الفريق من الأعلام بين أيدينا الإيضاح والتعريف لكلمة (الفكر والتفكير)، وهكذا تتضح حقيقة التفكير، وتشخيص معناها بأنها: حركة عقلية، وقوة مدركة يكتشف الإنسان عن طريقها القضايا المجهولة لديه، والتي يبحث عنها ويستهدف تحصيلها، فتتمو معارفه وعلومه وأفكاره في الحياة.

الفكر: ١\_ الفكرة ٢\_ التفكير

ونخلص من ذلك إلى نتيجة مهمة وهي: " أنّ الإسلام حينما دعا إلى التفكير إنّما دعا إلى العلم والمعرفة واكتشاف قوانين الفكر والطبيعة والمجتمع والحياة؛ وبذا أعطى الحياة والحضارة والمعرفة الإسلامية صفة الحركية، وهي سر النمو والتطور والفاعلية والبقاء المؤثر في مسيرة البشرية، كما أنّها حصانة من السقوط والتوقف والغياب التاريخي".

## وكلمة الفكر تطلق ويراد بها أحد معنيين:

**أولهما:** الفكر بمعنى الفكرة والأفكار، فنقول: يمتاز فلان بأن لديه فكراً راقياً - مثلاً - ونعني بذلك أن لديه أفكاراً راقية.

**ثانيهما:** الفكر (مصدرًا) يقصد به عملية التفكير.

كذلك فإنّ "الفكر عمل العقل لإدراك ما يحيط به" .. وله منازل: **فالأولى:** مرحلة عامة يشترك فيها أغلب الناس، بناء على الثقافة العامة أو البراعة في مهنة أو عمل، بشكل يجعل هذه الخبرة ممكنة التأثير.

ثم مرحلته **الثانية** الأعلى منها: وهي التقدم في معرفة الروابط بين المؤثرات من حوله، ليعرفها، ثم يفهم طريقة عملها.

ومرحلته **الأعلى:** التأثير فيها (محمد الأحمري، حرية الفكر).



## ماهية الأفكار

وقد عرف التفكير بأنه: ” ما يجول في الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل: تبدأ بفهم ما نحس به أو ما نتذكره، أو ما نراه وتمر بتقييم ما نفهمه حباً أو كرهاً. وتنتهي بمحاولة حل مشكلة تفترضنا“ (صابر إسماعيل الكندري، العوامل المؤثرة في قدرات مكاتب التدريب الميداني في تحقيق أهدافها).

### تعريف للتفكير

وعرف التفكير كذلك بأنه «عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس، بحثاً عن معنى في الموقف أو الخبرة“ (فتحي جروان، تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات).

كما يمكن تعريف التفكير ” بالعمليات العقلية الراقية التي لا يستطيع الحيوان القيام بها كالحكم، والتجريد، والاستقراء، والتعميم، والاستنتاج“ (بدر الدين عامود، علوم النفس في القرن العشرين).

وهو كذلك العملية الذهنية التي تؤلف الشكل والمضمون وفق مبدأ الاستدلال عن طريق الاستنتاج والاستقراء الدائمين.

وبغض النظر عن التعريف الجامع المانع إلا أن سردنا لهذه التعاريف يسלט الضوء أكثر على فهم الفكر والأفكار والتفكير، ويجعل الإلمام بمعناه أكثر وضوحاً.

## ثانياً: أنواع الأفكار:

- من حيث قابليتها للتطبيق:

١- مجردة أو نظرية،

وبعض الناس يسميها فلسفية، وهي الفكرة التي ليس لها تطبيقات عملية مباشرة، ويمكن أن تكون مفهومًا أشمل أو رؤية أوسع، لكنها ليست الفكرة التي يمكن تطبيقها مباشرة، وإن كانت مهمة جداً في وضع التصورات والرؤى والتحليل والدراسة للأفكار العملية.



ونحن قطعاً لا نعني هنا أن الفكرة ليس لها أي وجه علاقة بالحياة، وإلا لما كانت فكرة تستحق أن تسمى فكرة، لكن تطبيقاتها الفعلية ليست مباشرة من جهة ومن جهة أخرى تميل للعمومية والمفاهيم الكلية، وهي من أفضل الأفكار لفتح آفاق إبداعية وتطويرية لأي فكرة، ويسمى بعضهم المفهوم لأنه تبنى عليه الأفكار كلها.

## ٢- عملية:

بين العملية والتجريد

وهي أية فكرة يمكن تطبيقها عملياً في الواقع مباشرة، أي أنها تبلورت إلى درجة يمكن معها أن تنفذ عملياً، سواء كان التنفيذ بواسطة صاحبها أو بغيره.

ولا شك أن مبتدأ كل فكرة كان نظرياً لكنها أنضجت ومرت بمراحل وفصلت حتى وصلت إلى شكلها الحالي، وستأتي - بإذن الله - المراحل التي تمر بها الفكرة حتى تتحول إلى فكرة عملية، إذ لا شك أن هناك درجات من النظرية والعملية تمر بها الفكرة، فليست الأفكار حدية الطبع إما أبيض أو أسود، إما عملية أو نظرية.

## - من حيث مستواها لدى صاحبها:

تمر الفكرة لدى صاحبها بمستويات كثيرة، ويحدد مستوى الفكرة عزيمة الشخص واهتمامه وهمته وتركيزه، ويمكن إجمال هذا في المستويات التالية:

### ١- خاطرة:

ترد على الذهن وتمر عليه مروراً، ربما سمع من أحد أو رأى ما أثارها، أو ربما ركز على القضية فخطرت في ذهنه أو غير ذلك، المهم أنها مجرد فكرة هلامية عامة أولية وردت للذهن.

### ٢- حديث نفس:

إذا اهتم الشخص بالخاطرة وركز عليها وأعادها في نفسه وذهنه مراراً تحولت من مجرد خاطرة إلى حديث في النفس، يعيدها الإنسان مع نفسه ويراجعها بخلده، وهي أكثر تشعباً من مجرد خاطر ورد على الذهن؛ إذ لها علاقات أكثر من النفس، وعلاقات أكثر بما حولها من الأفكار.



## ٣- فكرة :

ترقي الأفكار في النفس

يتحول حديث النفس إلى فكرة عندما يكون هناك ارتباط بين هذا الحديث مع خبرات الشخص السابقة وتوقعاته المستقبلية وآماله وطموحاته وبيئته، مع معالجة وتحسين وتطوير لحديث النفس ليتحول إلى صورة تعبيرية عن اختلاط بين رؤية الإنسان لنفسه ولتقبله، واختلاط بين خبرات الإنسان وفكرته ومستقبله.

## ٤- فكرة موسعة :

بعد وضوح الفكرة، عادة ما تخرج حولها مجموعة من الأفكار تسبح في فلكها وتدور حولها بضبابية في البداية، ثم بعلاقات واضحة بين هذه الأفكار، هذه العلاقات تقوي الأفكار وتقوي ترابطها، وتوسع الأفكار التي حولها؛ مما يوسع تطبيقات الفكرة ومجالاتها، ويفتح نافذة لاستخدامات جديدة للفكرة الموسعة.

## ٥- مشروع :

الفكرة الموسعة ذات قابلية عالية لتتحول إلى مشروع، ولا تتحول الفكرة إلى مشروع إلا إذا كتبت واتخذ القرار ووجدت العزيمة لتنفيذها في مشروع معين، ونحن هنا لا نريد التركيز على أنها تحولت لمشروع، بل أنها أصبحت في ذهن صاحبها مشروعاً.

## ٦- اختلقت الفكرة بصاحبها فلا تفرق بينهما

كلما زاد تبني صاحب المشروع لمشروعه اختلط بنفسه وروحه، حتى تصل لدرجة أنك لا تستطيع التفريق بين الفكرة والمشروع، وبين المشروع وصاحبه، فالمشروع هو عنوان الشخص كما أن عنوان الشخص هو المشروع، ومتى ما وصلت فكرة إلى هذه الدرجة فيندر ألا تصبح واقعاً معاشاً.



## من حيث نفعها لصاحبها:

يرفض الإنسان الأفكار التي لا تتلاءم مع مبادئه وأفكاره العامة ورؤيته للكون والحياة، ويرفض الأفكار التي لا تتلاءم مع رؤيته لنفسه وإحساسه بمشاعره، وينمي الإنسان ما توافق مع رؤيته لنفسه وللكون والحياة ولبيادته، ولذا «لما جاء ناسٌ من أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم فسألوه إنا نجد في أنفسنا ما يتعاظم أحدنا أن يتكلم به. قال: «وقد وجدتموه»، قالوا: نعم، قال: «ذاك صريح الإيمان» (رواه مسلم).

تقلبات للفكرة حتى تصل للمشروع

### ١- نافعة:

وهذا الأصل في الأفكار لدى من صلحت نفوسهم، فالفكرة حسب منشئها ومبتكرها، متى ما صلح صلحت، ومتى ما فسد فسدت، بل إنه أخطر من الفكرة طريقة توجيهها، فتوجيه الفكرة يظهر أثرها ونفعها أو ضررها، مثل ذلك مثل السلاح، فهو مفيد - بلا شك - إن وجهه للأعداء، مضر - بلا شك - إن وجهه لقتل الإخوان أو وجهه للإنسان لقتل نفسه!!!.

### ٢- ضارة:

وعادة ما تكون الفكرة ضارة بصاحبها لاحتمالات، فإما أن صاحبها لا يعرف مصلحته، مثل من كان سفيهاً أو أحمق، أو أنه ليس سفيهاً لكنه أغلق عليه بسبب الغضب أو العناد أو غلبان شهوة، أو لضعف في قدراته التفكيرية، فلم ينتبه لعوار الفكرة ولم يراع إشكالاتها، أو كما تحدثنا سابقاً عن سوء توجيهها حتى لو كانت أصلاً فكرة جيدة.

### ٣- محايدة:

وهذا ينطبق على كثير من الأفكار قبل توجيهها، ولذا كانت فكرة توجيه الفكرة كثيراً ما تعادل الفكرة نفسها، بل هي فكرة أخرى تحتاج إلى كثير من التمحيص والبحث، وهذا يعطي أهمية كبيرة للأسباب والدوافع الحقيقية التي تدفعنا لإنتاج فكرة أو تمحيصها.



## ثالثاً: التفكير واللغة:

يرى بعض الباحثين: أن اللغة قدرة ذهنية مكتسبة، يمثلها نسق يتكون من رموز اعتباطية منطوقة يتواصل بها أفراد مجتمع ما. ( روي. س. هجمان، اللغة والحياة والطبيعة البشرية ).

إياك والأفكار الضارة

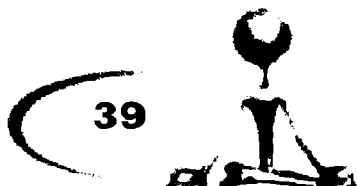
إن الخاصية التي يتميز بها التفكير هي قدرة الإنسان على تفحص الأعمال أو الأشياء واستعراضها بصفة رمزية وخيالية، لا بصفة فعلية، أي بالطريقة نفسها التي يسلكها مهندس الجسور مثلاً عندما يصنع نموذجاً مصغراً لجسر ليحرب قدرة تحمله وصلابته دون اللجوء إلى تكاليف بناء جسر حقيقي في كل مرة يبني فيها جسراً.

أهمية توجيه الأفكار

التفكير يمكن النظر إليه على اعتباره عملية معرفية تتميز باستخدام الرموز لتتوب عن الأشياء والحوادث، والرمز هو أي شيء يقوم مقام الشيء ذاته أو يدل عليه، ونحن نفكر عن طريق استخدام الرموز، وبما أن اللغة التي نلفظها هي عبارة عن عملية رمزية غنية، فالكثير من تفكيرنا يقوم على استخدام اللغة.

فاللغات التي يتحدث بها البشر تؤدي بهم إلى فهم أو تصور العالم الذي يحيط بهم، وهذا يعني أن اللغة تلعب دوراً كبيراً في تكوين المفاهيم، وفي العمليات العقلية؛ لذا كانت ضرورة تنمية الثروة اللغوية، فتقديم خبرات لفظية ذات معنى، يساهم في تطوير البناء المعرفي، ويساهم في تطوير خبرات جديدة، وزيادة مفاهيم جديدة يضيفها إلى مخزونه، وكل ذلك يساهم بالتالي في تحسين استراتيجيات التفكير، وتشكل الخبرات اللفظية ذات المعنى أبنية معرفية، بالتالي يسهل عملية احتفاظها واسترجاعها، وهي في الوقت نفسه وحدات التفكير التي تم تخزينها في البناء المعرفي للفرد؛ حيث إنه بزيادتها تزداد قدرة الفرد على معالجة الخبرات والقضايا والمواقف الجديدة التي يواجهها.

اللغة قدرة ذهنية



ويدون الدخول في خلاقات علماء النفس والتربية في كون أيّ منهما يسبق الآخر ويشكله إلا أن العلاقة الكبيرة بين الاثنين واعتماد كل منهما على الآخر أمر في غاية الوضوح؛ فالتفكير هو المادة التي تقوم عليها اللغة لتوضحها وتجليها وتعرفها بينما اللغة هي الشارحة والمحددة والموضحة للفكرة حتى في ذهن صاحبها، ولذا فلفة بلا تفكير ربما كانت رموزاً وطلاسم خالية من المعنى، كما أن تفكيراً لا يتحول إلى لغة ربما سمي تجاوزاً تفكيراً وإلا فهو أقرب إلى تفكير الحيوانات فهو مغرق في العموميات التي لا تنفع وقد لا توجد إلا في ذهن صاحبها ولا يمكن أن تتحول لمشروع البتة، إذ إن الذي يعطي للفكرة محدداتها ويوضحها ويجليها هو اللغة.

بدون خلاقات علم النفس والتربية

حقيقة كم هي علاقة وطيدة وغريبة هذه العلاقة بين اللغة والتفكير!!.





## رابعاً: مستويات الفكرة:

تمر الفكرة بمستويات عديدة في تسلسل تحولها إلى فكرة يتبناها صاحبها، كل مستوى من هذه المستويات له خصائصه، ويحتاج إلى عمل كي ينتقل للمستوى الذي بعده، هذه المستويات لمجرد التوضيح، والإفبين كل مستوى والآخر مستويات أيضاً، لعلنا نفصل أكثر عن ذلك في موضع آخر عند الحديث عن العمليات العقلية الممكن القيام بها لإنضاج الفكرة، وعموماً يمكن تقسيم الفكرة إلى المستويات التالية:

### ١- الخاطرة:

متى تتحول الخاطرة إلى فكرة ؟

وهو أول خاطر يرد على الذهن حول الموضوع، وقد يكون الخاطر فكرة سمعها الإنسان أو رآها أو سمع أو رأى ما يشبهها فخطرت على ذهنه، وقد تكون الخاطرة حول الموضوع نفسه أو حول تبنيه أو تجديده وتطويره أو حول رفضه ومحاربه أو غير ذلك.

وفي الغالب أن كل إنسان يخطر له كثير من الخواطر في اليوم الواحد، فهل كلها تتحول إلى أفكار؟، في الغالب فإن أكثرها يُفقد - وللأسف - لأننا لا نحولها إلى فكرة!!، فكيف تنتقل للمستوى الذي يليه؟

### ٢- الفكرة:

بمجرد تركيز المرء على الخاطرة، وتكرارها في ذهنه مع وقفات تأملية حولها، تنضج وتحول إلى فكرة.

عندما تضع الأفكار !!

وتمتاز الفكرة عن الخاطرة بأنها أكثر تحديداً، وأكثر وروداً على الذهن، وصاحبها أكثر حماساً لها.

ومع ذلك - للأسف - كثيراً ما تضع هذه الأفكار؛ لأن صاحبها لم يستطع، أو لم يرد، أو لم يهتم بنقلها للمستوى الذي بعده!!، فكيف يمكن أن ننقل الفكرة إلى المستوى الذي بعده؟



### ٣- الفكرة المحددة:

يختلف هذا المستوى عما قبله فقط في زيادة التحديد، مع ما يصاحب ذلك من زيادة الحماس والتبني للفكرة.

وسائل التحول لفكرة محددة

وعادة ما تنتقل الفكرة العامة إلى فكرة محددة بوسائل علمية كثيرة، سنتحدث عنها فيما بعد، لكن من أشهر الطرق العامة التي يقوم بها الناس لتحديد أفكارهم: الحديث حولها مع من حولهم، ويفاجأ كل ما تحدث بفكرته أنه يزيد في كل مرة في ذكر التفاصيل المحددة، وبالتالي تتحدد فكرته أكثر، وتتضح له عيوب ومخاطر لم تكن في ذهنه - سواءً منه أو يبينها له الناس - فيجيب عنها ويردها، ويستمر كل يوم والفكرة تتحدد أكثر في ذهنه!!.

ومع جمال هذه الطريقة إلا أنها ليست أسرع ولا أحسن ولا أيسر ولا أفضل الطرق!!، ولكنها على كل حال من أكثر الطرق استخداماً عند الناس، وسيأتي لاحقاً مجموعة كبيرة من الأدوات العلمية والمنهجية التي تعين على تحولات الفكرة وتحديداتها.

### ٤- الفكرة المكتوبة:

وهي إحدى تحديدات الفكرة الإضافية، إلا أننا أفردناها في مستوى؛ لأن الفكرة تنتقل بها إلى عالم جديد!!، إذ يبقى الكثير من الهلامية والضبابية وعدم الترتيب في الفكرة مهما حددناها ولم نكتبها، كما يبقى فيها الكثير من الفجوات والثغرات التي لا يمكن تجاوزها إلا بكتابة الفكرة. وكتابة الفكرة أدوات وأساليب سيأتي الحديث عنها - إن شاء الله - إذ إن الكتابة الجيدة تساعد على إنضاج الفكرة بشكل جيد، كما أن كثيراً من الأفكار الرائعة تموت فقط لأن أصحابها لم يحسنوا كتابتها!!، فلما كتبوها رأوها لا تصلح وربما كانت من أفضل الأفكار.

مميزات الكتابة للفكرة



## ٥- التصور الأولي المكتوب:

مرحلة وسيطة

وهنا ليس المقصود كتابة الفكرة، بل كتابة تصور كامل عن الفكرة وأهدافها ووسائل تحقيقها وضوابطها وتكاليفها وما شابه ذلك، وهو مثل ما قبله، إلا أن المحددات أصبحت أكثر، وتفاصيل الفكرة أكثر، والرؤية أشمل وأعمق.

وهذه مرحلة وسيطة، عادة ما تتم بين الفكرة المكتوبة والدراسة المتكاملة؛ إذ إن الدراسة المتكاملة يمكن أن يكتبها كاملة أو أجزاء منها مركز للدراسات أو مكتب متخصص، لكن التصور الأولي لا يكون عادة إلا من صاحب الفكرة، فإن لم يستطع كتابته فليحضر له مستشاراً يكتب له ما في ذهنه ويسطر له ما يجول في رأسه حتى تكتب الدراسة وفق رؤية صاحبها، لا وفق رؤية باحث مركز الدراسات!!

## ٦- الدراسة المتكاملة:

لا تكن الدراسة مجرد كتابة أوراق !!

عادة ما تحول الأفكار الأولية المكتوبة إلى دراسة متكاملة، تؤيد أو تخالف الأفكار الأولية المكتوبة، فليس المقصود مجرد تأييد للأفكار الأولية، بل قد تكون الدراسة إثباتاً لعدم صحة الأفكار، المهم أن الذي يقوم بذلك مختص فيه، سواءً كان صاحب الفكرة نفسه أو مركز متخصص. ومما يجب ذكره أن كثيراً من الدراسات - للأسف - مجرد كتابة للأوراق لا تنضج الفكرة ولا تطورها، وهو أهم ما يجب أن تقوم به الدراسة، ما يعني أن الدراسة مجرد تسويد للأوراق لا فائدة منها ما لم تنضج الفكرة من جميع الجوانب المالية والقانونية والفكرية والتنفيذية.

## ٧- تكامل الفكرة:

لتكامل الفكرة أوجه مختلفة ونظرات مختلفة، إلا أن تكاملها يعطيها قيمتها، وينفخ فيها روحها، ويبرز فيها جمالها وبهاءها، وكلما تكاملت الفكرة من جوانبها المختلفة كلما كان ذلك زيادة في رفع قيمتها، وتكمن المشكلة أحياناً في تكامل الفكرة من أوجه دون الأخرى، فلننظر الآن في:



## أوجه التكامل المختلفة للفكرة:

### كفكرة:

تكامل الفكرة كفكرة أحد أهم تكاملات الفكرة، حتى لا تبدو فكرة مبتسرة، ركزت على جانب وأغفلت جوانب، مثلاً ركزت على العوائد ونسيت التكاليف، أو ركزت على الأمور المالية وتجاوزت الأمور النظامية أو الفنية).

وغالباً ما تبدو مشكلة الأفكار في عدم تكاملها بسبب صاحبها، فإذا كان صاحبها محبباً لجانب، غلبه على غيره من الجوانب، وإذا كان كارهاً لجانب، ضعفت الفكرة في هذا الجانب، وهنا تظهر أهمية أن تتحول الفكرة في بعض مراحلها إلى فرق عمل تتجاوز به الشخصية. وتكامل الفكرة كفكرة له عدة جوانب سنأتي في الحديث عنها عند الحديث عن أشكال وأنواع الدراسات التي تحتاجها الفكرة - إن شاء الله -.

لا تعمل ما لا تحب

### من الناحية العملية التنفيذية:

الفكرة تحتاج - غالباً - إلى تخصصات مختلفة، وإلى رؤى مختلفة من نواح مختلفة، ونحن هنا - قطعاً - لا نعني أن يكون صاحب الفكرة خبيراً في كل شيء، فهذا من المحال، لكن القدرة على الوصول للمعلومات الأساسية التنفيذية.. هل هي ممكنة أم لا؟ وتكلفتها التقريبية وما شابه ذلك ضروري جداً لتكامل الفكرة من الناحية التنفيذية.

زوايا وتخصصات مختلفة

وتختلف هذه الجهة عن سابقتها في أننا هنا لا نتحدث عن الفكرة المجردة، بل عن تطبيقاتها التنفيذية، وإن كانت في الواقع تختلط مع سابقتها كثيراً.

### من ناحية نفسية صاحبها:

عادة ما تمر نفسية صاحب الفكرة بمراحل عديدة قبل أن تتكامل في نفسه، إلا أنه من المهم تكامل نفسية صاحب الفكرة؛ إذ إن هذا خليق بأن يجعل الفكرة أكثر اتزاناً وأكثر ثباتاً. ففي بعض المراحل تكون نفسية صاحب الفكرة متهورة، وفي بعضها تكون محجمة، وأحياناً



تقليبات النفس

تكون خائفة، وفي أخرى تكون شجاعة، في مرحلة يشعر صاحب الفكرة أنها متكاملة، وربما بعد ساعة يشعر أنها تافهة، كل ذلك لأن نفسية صاحب الفكرة تتلون وتتغير مع تغير معطيات الفكرة، أو مع تغير المعلومات عن الفكرة، أو مع تغير قبول المحيطين للفكرة، حتى تصل إلى نوع من التكامل والاستقرار الضروري ليستطيع صاحب الفكرة أن يجعل فكرته أكثر اتزاناً وعمقاً.

## من جهة احتياجات السوق:

احتياجات السوق احتياجات مركبة معقدة، لا تفي بمتطلباتها مجرد السلعة أو الخدمة الأفضل مضموناً، أو الأقل سعراً، أو الأفضل شكلاً أو غير ذلك، بل عادة ما تكون تركيبة من مختلف هذه الأمور وغيرها.

احتياجات السوق مركبة

ولا شك أن تكامل تلبية أية فكرة لمتطلبات السوق خطوة مهمة لنجاح الفكرة، وغالباً ما تركز الفكرة على جوانب قد تكون مهمة جداً أو هي أهم متطلبات السوق، لكن الفكرة تبدأ في التكامل ومعرفة كيف تلبي جميع الاحتياجات وترضي جميع الأذواق والمشارب.

## خامساً: جوانب مهمة للفكرة:

الذي يعطي أي شيء قيمته: هو مقدار الحاجة إليه وطلبه، فشخص يتقن اللغة الصينية في الصين شيء عادي، بل عادي جداً، وشخص يتقن الصينية في الجزيرة العربية عملة نادرة، والحاجة إليه شديدة لأي مشروع تجاري أو دعوي مع الصين، ويبقى دائماً ما يحدد قيمة الشيء أو الشخص أو المنتج هو العرض والطلب، فكلما زاد العرض نقصت قيمة الشيء وكلما زاد الطلب ارتفعت قيمته.

زوايا المناقشة

لذا تتحول الفكرة إلى ذهب مصفى وإلى جوهرة ألماس أو أنفوس عندما تأتي في وقت الحاجة إليها فيه ماسة، وليس هناك أفكار مطروحة تلبي هذه الاحتياجات.

ولذا يبقى من أهم وأخطر الأمور المرتبطة بالأفكار: زاوية تطبيقها، وزاوية طرحها، فأحياناً تطرح جوهرة ألماس على أنها قطعة من الكربون - ولاشك أنها كذلك - فتصبح قيمتها زهيدة جداً، وصاحب الفكرة الموفق من يستطيع أن يختار زاوية يضع فيها ألماسه، ويسلط عليها الضوء بطريقة جيدة تظهر لمعانها وبريقها مما يضاعف من قيمتها.

# ماهية الأفكار

ولهذا طرق وأساليب ليس هذا مكان تفصيلها وبيانها، ذُكر بعضها في كتابنا السابق (سوق فكريك - تسويق الأفكار جولة بين العلوم)، إلا أن ما نمنيه هنا أنه كلما زادت الحاجة للفكرة كلما زادت قيمتها وزاد التساؤل الكبير: لماذا لم تأت من قبل؟

راجع كتاب (سوق فكريك)

والإجابة عن هذا التساؤل مهمة جداً، إذ من حق الناس ومن تعرض عليهم الفكرة أن يتشككوا..؛ إذ إن الحاجة شديدة، والفكرة عادة ما تبدو بعد إنتاجها وبلورتها بسيطة، فلماذا لم تأت من قبل؟، وهذا السؤال في حقيقته يخفي سؤالاً أو أسئلة أكبر، مثل: هل هذه الفكرة تحقق الاحتياج الذي نريده حقيقة؟ لماذا لم تأت الفكرة من قبل؟ أم أن الفكرة خادعة لا تلبّي احتياجاتنا بقدر ما أوهمتنا بذلك؟ وغير ذلك من الأسئلة المنطقية الأخرى.

هل الفكرة خادعة؟

## ومن طرق زيادة قيمة الفكرة:

### - تفردها والقيمة المضافة:

الفكرة الجيدة تظهر كأنها المتفردة بحل المشكلة أو تلبية الحاجة إليها، كما أنها تظهر قيمات مضافة لها، فهي كما تلبّي الحاجة إليها ربما حلت إشكالات أخرى، أو لبت متطلبات أخرى. وكلما زادت القيمة المضافة إلى الفكرة وتفردت بهذه القيم كانت الفكرة أرقى وأحسن وأكمل، ففكرة تحل لنا مشكلة تربوية مع أولادنا نشعر بجأجتنا إليها، لا شك أنها فكرة قيمة جداً، فكيف لو أضيف إلى ذلك أن الفكرة تحقق لنا حياة زوجية أفضل، واستقراراً نفسياً أكبر، ومكاسب مادية جيدة، ووجاهة مجتمعية مناسبة... وغير ذلك؟ لا شك أن هذه قيم مضافة ربما لم تكن هي الاحتياج الأساسي لكنها ترفع من قيمة الفكرة كثيراً جداً، فإن لم يكن هناك عرض لأفكار أخرى وكانت متفردة في ذلك، فلا شك أن قيمة الفكرة تتضاعف بذلك.

رفع قيمة الفكرة

### - عمقها:

أحد أشكال القيمة المضافة للفكرة هو عمقها، فعمق الفكرة يعطيها قيمة إضافية أخرى، ونعني بعمقها: إلى أي مستوى تصل في تلبية الاحتياجات، بل إلى أي حد تصل لتتعدى التوقعات؟، كما أننا نعني بالعمق أيضاً عمق طرح الفكرة، وعمق ترابطها، وعمق تكاملها، وعمق قوتها الداخلية، وعمق ثبات الفكرة رغم المتغيرات وغير ذلك كثير.

أنواع من العمق

تحويل الأفكار إلى مشاريع



## ماهية الأفكار

ولا شك أن الفكرة العميقة تجمع كل ما ذكر سابقاً وغيره، وتبقى رغم ذلك متألقة ببساطتها ورونقها.

### - إبداعها :

يندر أن تجد فكرة عادية، أو فكرة أنتجت بطريقة تحليلية أو منطقية تلبي احتياجاً كبيراً وذا قيمة مضافة كبيرة وعميقة!!، لماذا؟ لأنه ببساطة كان ممكن إيجادها من قبل!! فالحاجة إليها شديدة، والفكرة بتسلسل منطقي أو بتحليل مباشر يمكن الوصول إليها!، فلماذا لم تأت من قبل إذن؟

تجاوز التحليل المنطقي

الحقيقة أن الأفكار الإبداعية التي أنتجت بطريقة تتجاوز التحليل والمنطق هي الأفكار ذات القيمة العالية، حتى لو بدت الفكرة منطقية بعد ذلك - ولا بد أن تبدو كذلك - إلا أنها أنتجت بطريقة إبداعية، سواءً كان هذا بشراة إبداعية ولدتها الحاجة أو الصدفة، أو كان بطريقة إبداعية منهجية سنأتي على دراستها فيما بعد.

### - وقتها :

أكثر السلع والخدمات - إن لم نقل كلها - لها تاريخ صلاحية وتاريخ إنتاج، ومن هذه السلع - بلا شك - الأفكار، فالفكرة التي أن أوانها ترتفع قيمتها جداً، والفكرة التي انتهى تاريخها ليس لها إلا مزبلة الفكر لترمى فيها.

تاريخ الصلاحية!

فمن أخطر وأسوأ الأمور اختراع الشمعة في عصر الكهرباء والذرة، أو تأخير استخدام الكهرباء حتى يستخدمها جيلان أو ثلاثة لتتأكد من سلامتها، والأفكار في هذا مثل بقية السلع والخدمات، قيمتها في وقتها الذي أنتجت فيه وطرح فيه، فقيمة كأس الماء في وقت الظمأ عالية جداً وبعد الري ربما تفقد كل هذه القيمة.

لذا كان من المهم لأي فكرة أن تواكب عصرها وتواكب حركة المجتمع وحركة الفكر والاحتياجات في المكان الذي ستطرح فيه، وهذا هو ما يكسبها قيمتها ويجعلها تلبي الاحتياجات والرغبات الذي يفترض أن تلبيها.









# ماهية المشاريع



تحويل الأفكار

# ماهية المشاريع

تحويل الأفكار إلى مشاريع



# ماهية المشاريع

## الفصل الثالث: ماهية المشاريع!

نطرح هذا الفصل عبر ثلاثة محاور رئيسية، على النحو التالي

### المحور الأول: طبيعة المشروع

#### - ما المشروع؟

عندما تتحول الفكرة إلى كيان ملموس

يختلف تعريف المشروع حسب السياق الذي يأتي فيه، ونحن هنا نعني تحول الفكرة من المجال النظري الخيالي إلى واقع ملموس، سواءً كان هذا المشروع مشروعاً يقدم خدمة أو منتجاً أو نتيجة معينة، وسواءً كان هذا المشروع تجارياً أم خيرياً، المهم أنه تحولت الفكرة من عالم الفكر إلى عالم الواقع، فلم تعد فكرة تسبح في عالم الفكر، بل أصبحت كياناً في عالم المشاريع كشركة، أو مركز، أو كتاب، أو فيلم، أو دراسة، أو خطة، أو مدرسة، أو موقع إلكتروني، أو... إلخ.

#### - أنواع المشاريع:

#### أولاً: من حيث المنتج:

تنقسم المشاريع من حيث منتجها النهائي ومخرجاته إلى نوعين:

مشاريع غير ملموسة

#### ١ - سلع ومنتجات محسوسة:

ويدخل في ذلك كثير من المصانع والمحلات التي تبيع للناس منتجات وسلع محسوسة، وهذا من أوضاع المشاريع في الإدارة وفي التسويق، لوضوح الفكرة ووضوح المنتج.



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# ماهية المشاريع

## ٢- خدمات:

ويدخل في ذلك كثير من المشاريع الخدمية التي تبيع أو تقدم خدمات لاسلع، ككثير من المؤسسات الخيرية، وكثير من المدن الترفيهية، وشركات النظافة، أو شركات الاستشارات وغير ذلك من الشركات الخدمية الكثيرة، ويقع على عاتق الشركات الخدمية إبراز الجانب غير الملموس في الخدمة وتحويله إلى جانب ملموس يعيه غالبية الناس، ولذا يوجد اختلافات في تسويق الخدمات عن تسويق السلع، وذلك يرجع لكون الخدمات غير ملموسة، ويستلمها مشتريها، وتنفذ بمجرد تقديمها له.

مشاريع تمتاز بالحرية

## ثانياً: من حيث الملكية:

تتنوع ملكية المشاريع التي يمكن أن يساهم أو يشارك فيها الشخص، ومن المهم الإشارة إلى أن الملكية لا تعني أن الشخص ليس صاحب المشروع، فقد أكون صاحب مشروع وأقيمه بملكية الحكومة لأسباب تساعد على نجاحه وهكذا...

## ١- حكومية

تمتلك الحكومات ملكية كثير من المشاريع العامة في أي بلد، وتمتاز ملكية الحكومات بتأثيرها الكبير بنظام وقدرات وإمكانيات هذه الدول، ولأسف غالباً ما تكون هذه المشروعات فيها خلل إداري كبير، بل أحياناً فساد إداري كبير، لكنها أنسب مالك للمشاريع التي يريد صاحبها أن تصرف عليها وتحميها الدولة، ويريدها أن تتغلغل في المجتمع بسهولة ويسر وبقوة النظام.

## ٢- تجارية

المشاريع التجارية، وهي غالبية المشاريع التي يقيمها الناس ويحرصون عليها، وهي أنواع كثيرة، فمنها المشروع الفردي، ومنها الشركات محدودة الأفراد، ومنها المساهمات، وغير ذلك، ويمتاز مثل هذا النوع من المشاريع بإمكانية وضعه وتشكيله حسب رغبة صاحب المشروع، كما تمتاز - إذا صيغت بطريقة جيدة - بسهولة الحركة واتخاذ القرار ويسر التغيير عن المشاريع الحكومية، فهي تمتاز بالحرية، والقدرة على الإيقاع السريع، كما أنها ربما حققت لصاحبها مكاسب مادية إضافية.



# ماهية المشاريع

## ٣- خيرية

وهي الركن الثالث لأي مشاريع في أي مجتمع، وعادة ما يعد زيادتها دلالة واضحة على رقي البلد وتقدمه، وتمتاز المشاريع الخيرية بوجود قدر كبير من الاحتساب فيها وفي العاملين فيها، كما تمتاز بوجود كثير من مميزات المشاريع الحكومية وكثير من مميزات المشاريع التجارية، وهي من أفضل الملكيات للمشاريع التي تستهدف نفع الناس العام، أو تقديم خدمات لهم، إلا أن مما يعاب على هذا النوع من المشاريع - في كثير من الأحيان - غلبة الفردية وقلة الرقابة؛ مما يؤدي لهدر كبير في الوقت والجهد والمال.

مشاريع الرقي والتقدم



## ثالثاً: من حيث دائرة التأثير:

هناك مشاريع يبقى أثرها، أو يحس بوجودها، أو يشارك فيها عدد محدود من الناس، بل ربما لا تتجاوز صاحب الفكرة نفسه، وهناك أفكار تتسع دائرة أثرها، أو المشاركة فيها، أو التفاعل معها لتصل إلى كل مكان في العالم، ربما في زمن صاحبها، وربما حتى بعد وفاته، ويمكن توضيح مميزات كل نوع بما يلي:

## ١- دائرة صغيرة:

وهذا النوع من المشاريع، دائرة تأثيره والمشاركة فيه صغيرة، بل ربما تصغر حتى يكون تأثير المشروع على الشخص نفسه فقط، ككل مشاريع تطوير الشخص لنفسه، مثل أن يكون لدى شخص مشروع لقراءة كتاب أو لقيام ليلة مصلياً لله.

وليس في ذلك انتقاص للفكرة، بل ربما دل على قوة تأثير الفكرة في الدائرة الصغيرة، خاصة إذا كانت للشخص نفسه، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: «احرص على ما ينفعك»، (رواه مسلم)، أو كما قال عمر بن عبد العزيز رحمه الله: «فلا يكونن شيء أهم إليك من نفسك» (ابن القيم، أحكام أهل الذمة).

تأمل:

أهم شيء في حياتك، هو أن تجعل أهم شيء في حياتك، هو أهم شيء في حياتك.

كلما صغرت الدائرة زاد التركيز



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# ماهية المشاريع

وتبقى مصيبة هذا النوع من المشاريع إذا كانت دائرتها صغيرة، وكان أثرها صغيراً في هذه الدائرة الصغيرة، وهنا من المهم التنبيه أنه كلما صغرت دائرة تأثير مشروع، يجب أن يزيد أثر هذا المشروع في داخل الدائرة وتزيد قيمته، وإلا وصل المشروع لدرجة أنه مضيعة للجهد والوقت والمال.

## ٢- دائرة واسعة:

وكلما اتسعت دائرة تأثير مشروع كان هذا أضخم للمشروع من حيث الأصل، فالكم قضية مهمة جداً، بل ربما توسع المشروع حتى يكون تأثيره يشمل الأمة أو المجتمع كله، بل ربما اتسعت حتى تشمل أزمنة مختلفة أيضاً.

ما سبق ليس بالضرورة مدح للمشروع؛ لأن ذلك الأثر الكبير ليس بالضرورة أن يكون إيجابياً بناءً، بل في كثير من المشاريع يكون التوسع على حساب الجودة أو المبادئ أو الفكر.

فكلما اتسع مشروع، كان يجب التأكد من تناغم المشروع مع الفكرة الأولية ومع المبادئ الرئيسة التي قام عليها المشروع، حتى لا تحيد أو تميل عنها.

وعموماً محصلة قيمة المشروع عادة ما تقاس ليس باتساع المشروع أو ضيقه فقط، بل تقاس بمحصلة عدة معايير منها:

١- سعة تأثير المشروع.

٢- قوة التأثير ونوعه.

٢- زمن وبقاء التأثير.

٤- تكلفة قيام المشروع من جميع الجوانب.

فمشروع دخله ٥٠٠,٠٠٠ كل سنة لمدة ٥ سنوات أفضل من مشروع دخله ١٠٠٠,٠٠٠ لمدة سنة، ومشروع دعوي يؤثر في ١٠,٠٠٠,٠٠٠ تأثيراً بدرجة ١٠ لمدة خمس سنوات أفضل من مشروع يؤثر في ١٠ بدرجة ١٠٠٠ لمدة سنة، وإن كانت الأمور ليست بهذه البساطة في الحساب، إلا أننا سقنا المثالين من أجل تقريب الفكرة فحسب.

قياس قيمة المشروع

مثال للتقريب والتبسيط



# ماهية المشاريع

## المور الثاني: تكامل المشروع أو تنازعاته الداخلية:

هناك عدة جوانب تتجاذب المشروع داخل صاحب المشروع، عادة ما يتم انتصار بعضها على بعض، أو قيام توازن بينها، منها:

### أولاً: بين الدنيا والآخرة:

وهنا نتحدث عن القصد والإرادة، فهل مقصودي من هذا المشروع دنيوي أم أخروي؟ وهل يمكن الجمع بينهما؟ وكيف يتم ذلك إن أمكن؟ ومثل هذه التساؤلات.

ومن كرم الله علينا وفضله بدين الإسلام أنه لا نزاع بين الدنيا والآخرة، إلا أن يكون النزاع في إرادة الإنسان وقصده، وإلا فمن الممكن أن يبتغي الإنسان الفضل من ربه وهو يتعبد الله، كما أنه من الممكن أن يتعبد الله بطلبه للرزق الحلال ويسعيه في هذه الدنيا، قال الله تعالى في الحج - وهي من العبادات المحضة - : ﴿لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلاً مِّن رَّبِّكُمْ﴾ (البقرة: ١٩٨)، وقال صلى الله عليه وسلم عن قضاء الإنسان لشهوته وملذاته وإتيانه أهله: «أرأيتم إن وضعها في حرام أعليه وزرة؟ قالوا: نعم، قال: فكذلك إن وضعها في حلال فله أجر، (مسلم في صحيحه).

كما أن اجتماع الدنيا والآخرة في نفس صاحب المشروع تعينه حتى على أمور دنياه، فهي تجلب له توكلاً، وبالتالي شجاعة وسعادة أيًا كانت نتائج المشروع.

أما إذا لم يكن الشخص مجاهدًا نفسه، معوِّدها على ابتغاء ما عند الله من عظيم الأجر يوم القيامة، فربما غلبت عليه إرادة الدنيا ونسي ما هو خير وأبقى، ﴿بَلْ تُؤْثِرُونَ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ خَيْرٌ وَأَبْقَى﴾ (الأعلى: ١٦-١٧).

لا انفصال في دين السماحة

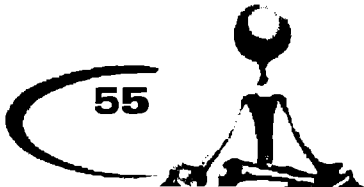
في الحج :

( ليس عليكم جناح أن تبتغوا

فضلاً من ربكم )

في الجهاد :

( للراجل سهم وللراكب سهمان )



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# ماهية المشاريع

## ثانياً: بين الطموح والخوف، أو الشجاعة والجبن:

يتجاذب الإنسان عند الدخول في أي مشروع جاذبان متناقضان متعاكسان: جاذب من الطموح والرؤية المستقبلية المتفائلة، مع ما يجلب هذا من الشجاعة والاندفاع، وجاذب من الخوف من الفشل، والخوف من المستقبل، والخوف من العواقب، مع ما يجلب هذا من الجبن والإحجام.

ويبقى هذان الجانبان في الشخص من بداية فكرة المشروع حتى انتهائه، وربما زاد أحدهما وطفى في فترة ليعقبه زيادة الآخر وطفيانه، ففي فترة الشجاعة والاندفاع ربما دعاه ذلك للتهور والمغامرة، وفي فترة الجبن والإحجام ربما دعاه ذلك لترك المشروع وإغلاقه، أو عدم توسيعه أو تطويره.

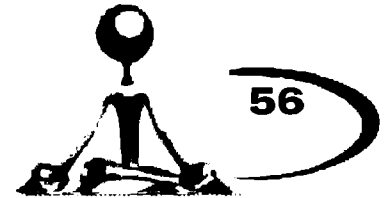
هذا التردد بين الطموح والخوف ربما كان في منفعة المشروع، وربما كان من أسباب فشل المشروع!

### ولتحويله لكاسب للمشروع يجب أن تجتمع عدة أمور في صاحب المشروع، منها:

١- التوكل على الله: وهو جماع لكثير مما بعده، فبقدر اعتماد القلب على الله وتمويض الإنسان الأمور إليه، بقدر ما يجلب ذلك لصاحبه من الشجاعة والطمأنينة والتوازن، قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ (الطلاق: ٢)، وقال صلى الله عليه وسلم: «لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله، لرزقكم كما يرزق الطير، تغدو خماصاً وتروح بطاناً» (رواه أحمد).

(ومن يتوكل على الله فهو حسبه )

٢- الشجاعة المنضبطة: فما أكثر المشاريع التي فقدت وخسرت، بل وأغلقت وانتهت بجبن أصحابها أو تخوفاتهم، فالشجاعة جماع لكثير من أصناف الخير، كما أن الجبن جماع لكثير من أصناف السوء، ونحن نتحدث عن الشجاعة المنضبطة التي نتجت من توكل على الله وانقطاع القلب إليه وركونه إليه، ولذا يصاحبها بذل الوسع والغاية من الأسباب المادية والأساليب العملية.





## ماهية المشاريع

٣- البعد عن الجبن والخوف: الذي - في كثير من الأحيان - يعني الضعف في التوكل على الله والاعتماد عليه وتفويض الأمور إليه، مما يعين الشيطان ليخوفنا، ﴿الشَّيْطَانُ يَعِدُكُمُ الْفَقْرَ وَيَأْمُرُكُم بِالْفُحْشَاءِ﴾ (البقرة: ٢٦٨)، ويعين أنفسنا علينا، ﴿وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (الحشر: ٩)، ويجعل الإنسان مشلول الإرادة مسلوب العزيمة، لا يعمل إلا إذا توافر الأمان الكامل، وهو لم يتوافر يوماً ما، ولا يتخذ قراراً إلا إذا اكتملت كل المعلومات، وهي - وللأسف - لم ولن تكتمل، والحقيقة أنه لم يَسُدَّ في هذه الدنيا جبان على مدى التاريخ!!.

لا تكن مشلول الإرادة



### ثالثاً: بين إرضاء النفس وإرضاء الناس:

يفتح صاحب المشروع مشروعه ليحقق له أهدافه الدعوية، أو الخيرية، أو التجارية التي تتوافق مع رؤيته لنفسه وللمشروع وللحياة والناس حوله، إلا أن الذي يتم أن الضغوط تتوالى عليه من المحيطين به، سواء كانوا شركاء أو عاملين أو مستفيدين، كل منهم يريد أن يحقق تطلعاته هو، وهنا يبدأ التجاذب عند صاحب المشروع بين تحقيق تطلعاته وتحقيق تطلعات الشركاء أو العاملين أو المستفيدين، هذا النزاع قد يدمر المشروع أو يحرفه عن مساره.

والأصل في المشاريع - إن كانت الفكرة جيدة، وأقيم المشروع بشكل جيد - أن تلبى احتياجات صاحب المشروع وتلبي احتياجات الآخرين، سواء كانوا شركاء أو عاملين أو مستفيدين، وإذا وجد النزاع فهو من دلالات عدم تكامل الفكرة أو سوء تطبيقها، وعند ذلك يجب على صاحب المشروع أن يقوم بعملية تصحيحية للمشروع كله، تعتمد هذه العملية على عدة محاور:

وضع رؤية عامة للمشروع ورسم سياساته وإشهارها.

وضع محددات لثقافة المشروع المطلوبة، ووضع خطة متكاملة ليحقق المشروع احتياجات جميع الشرائح.

نشر ثقافة عامة عن المشروع ورؤيته وسياساته لدى كل من له علاقة بالمشروع.



# ماهية المشاريع

## رابعاً: بين المشروع والعاملين:

هناك نظريتان إداريتان تسمى إحداهما: نظرية X، والثانية: نظرية Y، تفترض الأولى: أن العاملين كسالى يحتاجون لمن يراقبهم ويعاقبهم ويكافئهم مادياً حتى يعملوا، فهم لا يحبون العمل، وإنما هم مجبرون عليه.

نظرية X ونظرية Y

وتفترض الثانية: أن الناس محافظون ومبدعون سيبدلون جهداً طبيعياً كافياً لتسيير العمل، ويتحملون مسؤولية العمل، وأن السيطرة والعقاب ليسا هما الأدوات الوحيدتين للإدارة والقيادة، وأن الحوافز المعنوية تعطي من النتائج ما لا تعطيه الحوافز المالية، وكل واحدة من النظريتين لها فلسفتها التي تقوم عليها، ولذا لا يمكن تطبيقهما على الشخص نفسه، وغالباً ما تطبق الأولى على عمال الإنتاج في المصانع والعمالة الكادحة ذات المستويات الفكرية والثقافية الأقل، وتطبق الثانية على الذين يكون عامل المعرفة لديهم أهم، ككثير من الفنيين والمديرين والقادة.

الإشكال أنه في كثير من المشاريع يوضع صاحب المشروع في زاوية بين إحدى زاويتين: إما أن يختار إرضاء العاملين لديه على حساب مشروعه، أو أن يختار تحسين مشروعه ولولم يُرضِ العاملين لديه، وغالباً ما يوضع صاحب المشروع بين هاتين الزاويتين لعدة أسباب:

١- غياب القائد الذي يستطيع أن يشكل رؤية، ويحافظ الناس في السير باتجاهها، ويزيل العقبات التي تواجههم في طريقهم.

زاوية ضيقة

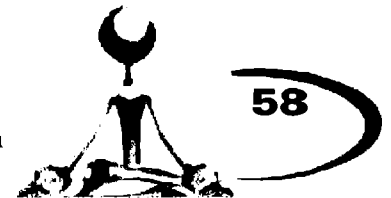
٢- الخلط بين النظريتين اللتين ذكرتا سابقاً.

٣- عدم وجود ثقافة واضحة للمشروع.

٤- الضعف في اختيار الكوادر العاملة.

٥- ضعف الأنظمة الإدارية التي تسيير العمل.

٦- ضعف برامج التأهيل والتطوير والتدريب.



# ماهية المشاريع

مما يجعل المشروع لا يسير بروح الفريق، ويحول جميع العاملين للعمل معهم بنظرية X أو تحمل  
خلل كبير في المشروع من أجل إرضاء العاملين.

## خامساً: بين المشروع وبين نفسي:

من مشكلات المشروعات الشائعة: الضبابية في تحديد الأهداف، مما يجعل صاحب المشروع في  
نزاع داخلي مع نفسه بين أن يكون الهدف إقامة المشروع بواسطة أو إقامة نفسي بواسطة المشروع،  
فأيهما المقدم؟ وأيها الأولي؟ وأيها الأهم؟، فربما وجه المشروع لخدمته هو، وربما سخر نفسه  
لخدمة المشروع ونسي نفسه.

بسبب ضبابية الأهداف

هذا النزاع لن يعترى الشخص إذا كان تحديد أهداف المشروع واضحاً وألوياته مبيّنة، كما  
أنه نادراً ما يوجد لدى الأشخاص ذوي الشخصية المستقرة والمطمئنة، لذا فمما يعين على تخفيف  
حدة هذا النزاع ما يلي:

- ١- تحديد أهداف المشروع وألوياته والعلاقة بين الشخص والمشروع بوضوح.
- ٢- بيان الدور الذي على صاحب المشروع القيام به في المشروع، وبيان الفوائد التي سيجنيها  
من ذلك.
- ٣- جعل أي مشروع جزءاً من الرؤية العامة للشخص تخدم هذه الرؤية وتجلبها، وجعل أي جهد  
يقدمه صاحب المشروع لا يتعارض مع رؤيته لنفسه.
- ٤- التوازن في النظر للمشروع، والتوازن في نفسية صاحب المشروع.

# ماهية المشاريع

## المحور الثالث: جوانب مهمة في المشروع:

### ١- لا يقوم إلا على فكرة:

لا يمكن أن يقوم مشروع بدون فكرة أولية، حتى لو بدا غير ذلك، مما يؤكد خطورة الأفكار الأولية، وأهمية الوعي بها، وللأسف فإن كثيراً من المشاريع تقوم على فكرة لا يعيها القائمون عليها، مما يعني بذلك استنزاف كثير من الجهد والوقت والمال قبل قيام المشروع بشكل صحيح.

ظهور تناقضات النفس

وهذا في الحقيقة ناشئ من كون الإنسان لديه تطلعات وآمال وأفكار فيها الكثير من التضارب أو التناقض أو الاختلاف، فربما قام المشروع على رغبة داخلية يحاول صاحبها أن يقتلها في نفسه، مما يشكل صراعاً بينه وبين مشروعه كما كان بينه وبين رغبته، وربما قام المشروع على فكرة صاحبها يرى خطأها إلا أنه في لحظة من لحظات تقلب المزاج قررها، وهنا ينبع لنا أهمية ما سبق وتحدثنا عنه من عدم تجاوز عالم الفكر قبل حسم كثير من قضاياها.

### ٢- لا يقوم إلا على خطة:

فالمشروع لا يقوم إلا على أهداف وتسلسل من العمليات والأنشطة، لذا لا يقوم مشروع بدون خطة، وحتى لو بدا لنا أن المشروع يقوم بطريقة ارتجالية كاملة إلا أن هذا الارتجال - للأسف - يشكل معالم الخطة بطريقة عشوائية.

لا يمكن أن يبنى منزل بدون خطة، ولا مشروع بدون خطة، لكن لو كانت فكرة صاحب المنزل أنه سيبنى بخطة عشوائية، فهذه خطة سيئة جداً، لكن لا يمكن بناء المنزل بدونها.



# ماهية المشاريع

ولذا لصاحب المشروع أن يختار بين أن يبني بخطة جيدة أو خطة سيئة!!، أما الخطة فلا بد منها على كل الأحوال، وهذا يؤكد أهمية الخطة لأي مشروع، بل يؤكد أن الخطة هي الأساس الأولي الذي يقوم عليه المشروع.

ولو أنفق صاحب المشروع ٨٠٪ من جهده في الخطة لما كان ما قام به خطأ، لكن الخطأ البسيط في الخطة قد يتحول إلى كارثة في المشروع، وهذا مرة أخرى يؤكد على أهمية عدم تجاوز عالم الفكر بسرعة قبل حسم قضاياه.

## ٣- لا يقوم إلا على موارد:

عالم المشاريع لا يقوم إلا على موارد، سواءً كانت هذه الموارد مالية أو بشرية أو مادية أو فكرية أو تقنية.. نعم عالم الفكر لا يقوم إلا على موارد، لكن موارده أقل، وإن كانت أخطر.

وكثيراً ما تغفل بعض المشاريع عن بعض الموارد؛ مما قد يشكل لها مشكلات عملية في التنفيذ، وعادة ما يركز أصحاب المشاريع على الموارد المالية لأهميتها التي لا شك فيها، لكن يغفلون عن توفير الموارد البشرية والفكرية والتقنية المناسبة.

ومن أراد الدخول والولوج إلى عالم المشاريع بلا موارد فهو كمن يريد أن يتنفس بلا هواء، أو يأكل بلا طعام، ولذا كان حصر وتوفير الموارد من الأهمية بمكان.

وتوفير الموارد لا يعني بالضرورة شراءها أو إحضارها الآن، لكنه يعني بالضرورة القدرة على معرفتها وتوفيرها في وقتها، وشرائها عند الحاجة إليها، هذا الشراء قد يكون بالمال، أو بالعلاقات، أو بالسمعة، أو بالثقة، أو بالمعرفة، أو بأي طريقة مشروعة.

خطة عشوائية !!

موارد متنوعة



# ماهية المشاريع

## ٤- لا يقوم إلا على بطل:

لا يوجد مشروع ليس له بطل أساسي، نعم أعني شخصًا واحدًا أساسيًا، حتى لو بدا غير ذلك.

نحن كمجتمعات أصبحنا مفتونين - للأسف نظرًا فقط - في الإدارة الجماعية والعمل الجماعي، وهذا الكلام حق ولا شك، لكنه لا ينفي أهمية الأشخاص، ولذا كان الأنبياء أشخاصًا. وكذلك يقوم أي مشروع على بطل رئيس، وعندما ترى مشروعًا ليس له بطل رئيس، فاعلم أن غاية الأمر أنك لم تتعرف على هذا البطل، وإلا فهو موجود، ويمكنك أن تتلفت حولك في المشاريع التي تراها لتتعرف على أبطالها الظاهرين أحيانًا والأخفياء كثيرًا.

البطل المختفي

هذا البطل - إن صح التعبير - ليس بالضرورة مدير المشروع أو رئسه أو مسؤوله، بل ربما كان أحد العاملين أو حتى المتعاونين، وعلى صاحب المشروع الذي يريد لمشروعه أن ينجح أن يكون هو ذلك البطل، أو أن يبحث عن هؤلاء ويبذل في سبيل استقطابهم وكسب ولائهم الغالي والنفيس؛ إذ هم - بعد عون الله - الذين ينجح المشروع بهم، وقيمونه وينموه ويسهرون على رعايته.





مراحل تحول الفكرة  
إلى مشروع

تحويل الأفكار

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

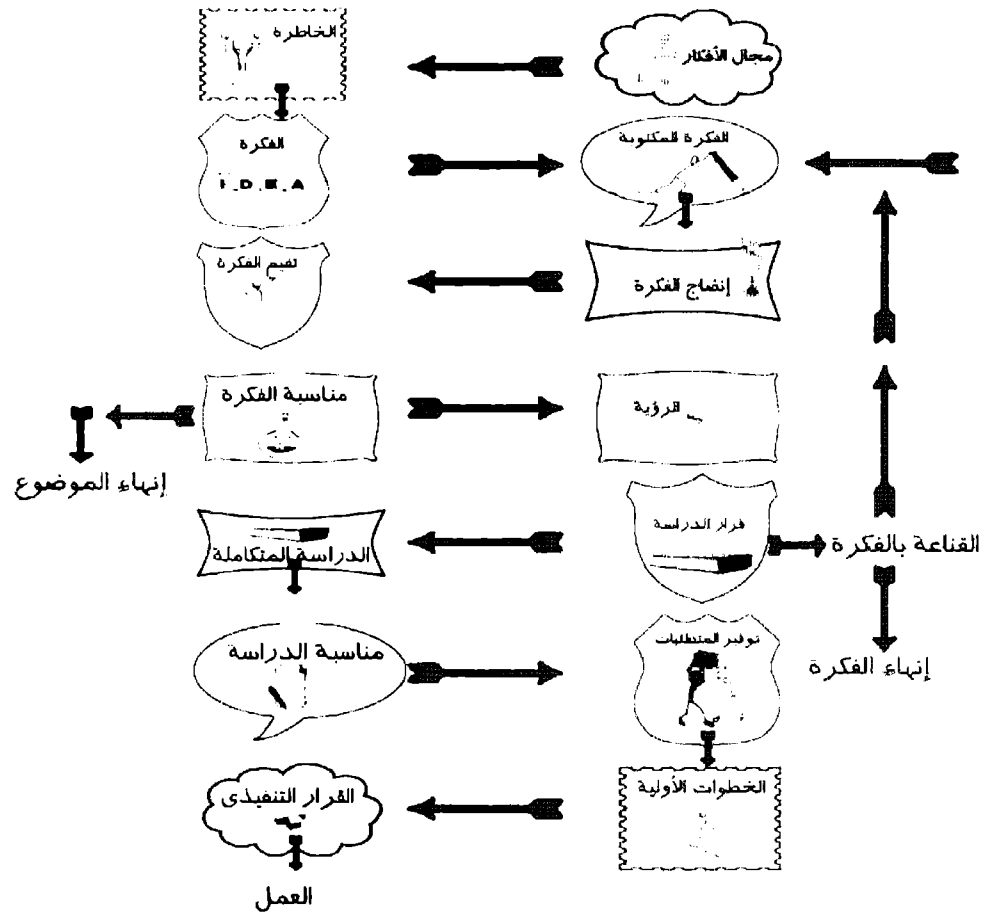




# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## الفصل الرابع: مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

تمر الأفكار بمراحل عدة في عملية تحولها لمشاريع على أرض الواقع، والشكل التوضيحي التالي يوضح مراحل تحول الأفكار إلى مشاريع:



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الأولى: تحديد المجال

الخواطر عادة ما تتحرك في ذهن الشخص في المجال الذي سمح لها أن تتحرك فيه، ويندر أن تجول الخواطر في مجال لا يحبه الشخص أو لا يهيمه ولا يعايشه ولا يفكر فيه، ولذا عادة ما تكون خواطر الإنسان فرعاً عن اهتماماته ومعززة لاهتماماته ومعايشاته.

ما هو المجال الذي تتحرك فيه أفكارك ؟

وعندما تريد لفكرة أن تنبت فمن المهم أن تعيش في بيئتها قراءة ومعايشة ومشاهدة وسماعاً، وستجد عند ذلك أن الخواطر تتقافز لذهنك حول الموضوع طوال يقظتك بل ربما حتى أثناء منامك.

يجب على الشخص أن يختار المجال الذي يريده، وأن يعيش فيه، يتحدث عنه وهو يجلس في سوقه، يحضر منتدياته ومعارضه وفعالياته، يزور رواده، يناقش أعلامه، يكتب فيه، يحاضر عنه، يفكر فيه، وعند ذلك ستتقافز الخواطر والأفكار إلى ذهنه.

وحتى يعيش الإنسان في مجال من مجالات الحياة يجب عليه مراعاة أن يكون هذا المجال يحقق التالي:

- 1- يتضمن المجال الأهم في حياته الذي يتوافق مع رؤيته لنفسه ولحياته ويتناغم مع أهدافه الرئيسية في الحياة.
- 2- المجال الذي يحبه ويريده حتى يبرز فيه وينجح فيه فالتناس كثيراً ما ينجحون إذا كانوا فيما يحبون.
- 3- المجال الأكثر نفعاً لصاحبه في الدنيا والآخرة، الذي يرفع من شأنه في الدنيا والآخرة.
- 4- إذا استوى النفع في مجالين مختلفين فليختار الإنسان الأقل مخاطرة، إلا أن العادة سرت في أن الأقل مخاطرة أقل نفعاً والأكثر مخاطرة أكثر نفعاً، ولذا يجب عليه أن يوازن.
- 5- المجال الذي يشعر أنه به أخبر، فقيمة الخبرة عالية تقطع المسافات وتتعدى العقبات، وبعد أن يحدد الإنسان مجالاً يجب عليه أن يرعى هذه الخواطر التي سترد على ذهنه.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الثانية: الخاطرة أو التقاط الفكرة

\_\_\_ أخطر صياد

الخاطرة تمر برفق كما يمر الطيف بالعين أو كما تمر نسمة الهواء السريعة، تحتاج هذه الخاطرة لرعاية وإلا مرت وانتهدت، تحتاج لرعاية لتثبيتها وتحويلها لفكرة ثم لرعايتها وتحويلها لمشروع.

وعلى رفق ولطافة الخواطر إلا أنها في الحقيقة أصل الأفكار، وكم من شخص بعد ما رأى فكرة واقفًا قال: نعم فكرت فيها قديمًا، وهو في الحقيقة مرت في ذهنه خاطرة لم يثبتها أو يرعها أو يحولها إلى مشروع، فكيف يمكن تثبيت ورعاية وتطوير الخواطر؟ وكيف يمكن التقاط الأفكار أو بداياتها:

## - كيف تصطاد الأفكار التي تحول إلى مشاريع وتنشئها؟

### - فنون وأساليب الإبداع الأولية:

إبداع X إبداع

هناك آليات وأساليب وأدوات تساعد على إنتاج وصنع وخلق فكرة جديدة، آليات تسهل قدرتنا على إنتاج أفكار جديدة وتجعلنا نتجاوز مجرد الإبداع الذي هو ضرب من الجنون والحظ إلى طرق منهجية توصلنا لما نريد، من هذه الأدوات:

- التركيز.

- الكلمة المشوائية.

- تقنية الخيط.

- التمني وعكسه.

- انظر الملحق رقم (١).

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## ٢- الفرص:

الفرص لا تتكرر دائماً ولا تبقى - غالباً - كثيراً، ولذا تحتاج إلى قنص يفتحصها ولمح يلمحها، وحتى تكون من هؤلاء القناصين عليك بالتالي:

الحياة فرص

- التغييرات: ابحث في التغييرات التي حدثت في عالمك في المجال الذي تريد وابتحث عن التالي:

أ- المخاطر التي ولدتها وفرص تجاوزها.

ب- الحاجات الجديدة وفرص تغطيتها.

ج- المفارقات والتناقضات الجديدة وفرص التعامل معها.

د- الأمان الجديدة وفرص تليبيتها.

- استشراف: وأحد وسائل الاستشراف، البحث في ما جدّ وما لم يستجد من الأحاديث والأحداث

والناس والآراء، هذه الأمور تبدأ ضعيفة قليلة لا ينتبه لها إلا المستشرفون من الناس، وعند ذلك عليك بالبحث عن:

أ- الأحاديث الجديدة وفرصها.

ب- الأحداث الجديدة وفرصها.

ج- الناس الجدد ومتطلباتهم.

د- الآراء الجديدة وفرصها.

## ٣- الأهداف

إذا كان الشخص يريد أن يصل إلى هدف ما، بإرادة قوية وبرغبة جامحة، لا شك أن ذلك

عندما تتقافز الأفكار

يساعده على ابتكار الأفكار التي توصله لذلك، فهذا الوضع يجعل الأفكار تتقافز أمام صاحبها ليلتقط

منها ما يشاء ويترك منها ما يشاء، وهناك أدوات مناسبة لإبداع الأفكار وصولاً للأهداف منها:

- الكلمة العشوائية. - تقنية الخيط.

- التحدي. - الخطوات التمهيدية

انظر الملحق رقم (١).

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## ٤- حاجات الناس

عش مع الناس تعرف حاجاتهم

☰

الأفكار التي تصلح للالتقاط هي الأفكار التي تلبي حاجات الناس، فابحث عن هذه الحاجات، فثم الكثير من الأفكار الرائعة، هذه الحاجات تتنوع وتتبدل من شخص لشخص، وأول من ينبغي أن تبحث في حاجاته وتعرفها وتفهمها جيداً هي حاجاتك أنت!!، فكل حاجة لك ليست ملبأة ولا مشبعة هي فرصة ومكان للالتقاط أفكار جديدة!!.

ومن المهم عند الحديث مع الناس وسماع آرائهم وأفكارهم وشكواهم التركيز على الفرص التي خلف هذه الشكوى لا الشكوى نفسها، الفرص التي يمكن لك اقتناصها أو الفرص التي ستدل صاحبك عليها.

كما أنه من المهم جداً أن تسمع وتنتظر في الحاجات غير الملبأة في المجالات الأحب لك، فهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة قدرتك على تمييز الفرص من وسط ركام حاجات الناس وشكواهم بل وتذمرهم أحياناً.

اقتنص أفكاراً من حاجات الناس

☰

واقتنص أفكار من حاجات الناس يحتاج إلى مهارات أو أدوات، منها:

- استخلاص الحاجة أولاً ثم تفريع الأفكار التي تلبي هذه الحاجة ووضع عدة بدائل يعني عدة أفكار مختلفة.

- الدراسة العميقة لحاجات الناس لا النظر السطحي لذلك، ومن طرق ذلك تحديد الاحتياج ثم تحديد الاحتياج الرئيسي الذي تفرع منه هذا الاحتياج، أي الصعود لمستوى أعلى وأعمق في تحليل الحاجة، فمثلاً حاجة وجود جهاز الجوال أكبر منها حاجة الاتصال بالناس في أي وقت ومكان وهذا يمكن أن يكون بالجوال أو بالمانسجر أو بالسكايب أو بالتويتر أو... وكلها تحقق نفس الشيء بطرق مختلفة.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## ٥- خلق القيمة:

من أهم أسباب الانجذاب إلى الفكرة، هو احتوائها على قيمة جديدة، أو عدة ميزات تزيد إلى قيمتها. وأحياناً ما تكون القيم المضافة من أهم عناصر قوة الفكرة.

### ولخلق القيمة المضافة إلى الفكرة، عدة مهارات، من أهمها:

- دراسة الأفكار والمشاريع المشابهة، وحصر ميزاتها وعيوبها، لخلق قيمة جديدة، قد تكون إضافة للفكرة، أو معالجة لأحد سلبياتها.
- إحداد التوازن بين القيم المضافة وتكلفة الفكرة، كي لا تصبح القيمة عبئاً على الفكرة، وتزيد من تكلفتها.

أسباب الانجذاب إلى الفكرة

## ٦- التقط من الناس:

كثيرون بل وكثيرون جداً هم المتبرعون بأفكار غير عادية، هؤلاء المتبرعون نوعان: نوع منهم بوعي فهو محب الخير للناس ولنضعهم، ونوع منهم لا يدري أن فكرته مميزة، إما لأنه لا يعرف كيف يعالجها وينضجها ويقويها ويسقطها على الواقع - وهو ما سنحاول ذكره في هذا الكتاب - أو لأنه لا يعرف أصلاً أن لديه فكرة مميزة.

أفكار المجالس

المهم أن التقاط هذه الأفكار من الأهمية بمكان إذ إن أخطر الأفكار وأجراها وأقواها ستجد أنها لها فترة تتداول في مجالسنا، والعجيب أنه عند قيام هذه الأفكار على الواقع سنجد مجاميع من الناس تقول «ألم أقل لكم هذه الفكرة منذ مدة من الزمن!»، والأكثر أهمية من التقاطها أن تلتقط مبكراً لا متأخراً وإلا فكل الناس سيلتقط الفكرة لما تصبح واقعاً أو عندما يتأكدون أنها ستصبح واقعاً.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

ولالتقاط الأفكار من كلام الناس يحتاج الشخص إلى أن يدرب نفسه على:

درب نفسك

- التركيز على الأفكار ولو تركيز مبسط.
- التقييد الأولي للفكرة لكي لا تضع قبل القيام من المجلس.
- إعطاء الفكرة وقتها في النظر والتأمل وعدم الرد أو الرفض السريع لها، وهو ما سيأتي تفصيله في هذا الكتاب.

## - كيف تמיד وتثبت الخواطر؟

الخاطرة إن لم تقف عندها مرت وانتهت!؛ لذا ينبغي الوقوف عليها، والتركيز فيها، وبمجرد عمل ذلك ببساطة، تتحول الخاطرة إلى شيء يمكن التعامل معه، كفكرة أو كبداية لفكرة، فإن لم نفعل ذلك مرت كالتيف وانتهت.

حافظ على خواطرك

قيمة هذا التركيز عالية جداً في تثبيت الخاطرة وتحولها لفكرة، ومما يزيد ويقوي ويفيد في التركيز أو الوقوف والتأمل فيها ما يلي:

١- زيادة فترة التأمل والوقوف عليها والتركيز في الخاطرة.

٢- ربط الخاطرة بموضوعات مختلفة وجوانب متنوعة من الحياة.

٣- كتابة هذه الخواطر.

٤- تحدث عن خواطرك مع نفسك ومع الناس.

## - كيف تحول الخاطرة إلى فكرة؟

تتحول الخاطرة لفكرة بتحريكها، فما المقصود بتحريكها؟، إن تحريك الخاطرة يكون بتقليبها في الذهن وربطها بموضوعات مختلفة من موضوعات الحياة وجوانب متنوعة منه.

كثير من الخواطر تقتل تحت ذريعة مستحيل أو غير ممكن!!، مشكلة الخاطرة في هذه اللحظة

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

أنها ضعيفة يمكن قتلها بمجرد إهمالها، فإذا صيدت وثبتت كما سبق معنا كان لزاماً تحريكها وتقليبها ليقوى عودها وتصبح جديرة بأن يقال عنها إنها فكرة.

لا تقتل خواطرك

**ولربط الخاطرة بجوانب مختلفة من الحياة يمكن أن:**

١- التفكير في علاقة الخاطرة باهتماماته المختلفة.

٢- بنتائج تطبيق الخاطرة في جميع مجالاتها.

٣- بنتائج تطبيق الخاطرة في غير مجالاتها.

علاقات مختلفة

٤- خيال أن الفكرة أصبحت واقعاً، فهذا كفيل بتحريك الخاطرة وتحويلها لفكرة سريعاً،

وسياتي عند الحديث عن الخيال في الفكرة.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الثالثة: الفكرة

لدينا في هذه المرحلة فكرة، تجاوزت كونها خاطرة فقد ثبتت وأصبحت فكرة تختلف عن مجرد الخاطرة بكونها أنضج وأكثر تحديداً، وهذه المرحلة تتداخل مع المرحلة السابقة لها والمرحلة اللاحقة لها.

فكرة عادية + قناعة بها

ولكي تنضج الفكرة وتتحوّل إلى فكرة ذات محددات أكثر يمكن نقلها بعد ذلك إلى مرحلة الفكرة المكتوبة نحتاج الفكرة أن تمر بعدة مراحل أو خطوات، منها:

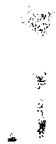
١- يشعر الشخص أنه يمتلك فكرة، فكرة وسط محيط من الأفكار العادية، فكرة يشعر معها أنها قوية، يشعر معها أنها تنبض بالحياة، هذا الشعور هو الإيمان بالفكرة، فهو قد آمن أنه يمتلك فكرة، وأن تلك الفكرة قوية، قوية للغاية..



شكل (١) وجود الفكرة والإيمان بها

كواكب فريية

٢- يبدأ عقل الشخص يفكر في الفكرة، يفكر ويفكر بصورة تكاد تكون جنونية، وفجأة يشعر بانبثاق أفكار جديدة، تلك الأفكار تعتبر الأفكار الثانوية، أفكارا تدور في محيط الفكرة الرئيسة، لكنها في النهاية.. مجرد أفكار.. (التفكير التوسعي).



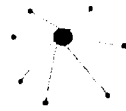
# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع



شكل (٢) التفكير التوسعي

ارتباط الكواكب

٣- نقوم بالبحث عن تبرير، عن سبب لوجود مثل هذه الأفكار الثانوية، ومتى وجدنا السبب، سنجد أن هناك رابطة تكونت بين الفكرة الثانوية والرئيسية، رابطة تجعل من الفكرة الثانوية شيئاً مهماً للعمل، تلك الرابطة هي من تحول الفكرة الثانوية من هامشية لا تأثير لها، إلى فكرة مهمة ورئيسية، تؤثر بنسب متفاوتة على بنية الفكرة الرئيسية..



شكل (٣) ربط الأفكار

هنا سنجد أن الأمور ستتجه إلى التعقيد نوعاً ما، فبعد تأسيس هذه الرابطة، تستمر المرحلة الخاصة بالتطوير التبريري في التقدم، ومعها سنبدأ مرحلة التطوير الخلاق أيضاً، ومعها التطوير التوسعي..

استمر ... استمر ....

٤- يستمر التطوير التبريري في عمله، لن يتوقف عن حاجز الصلة الواحدة، بل سيحاول العقل الباطن أن يجد روابط أخرى جديدة، روابط بين الفكرة الرئيسية والأفكار الثانوية، روابط بين الأفكار الثانوية وبعضها، هذا ما يجعل الرابطة تزداد قوة وتأثيراً، وهذا ما يمهد للمرحلة التالية..

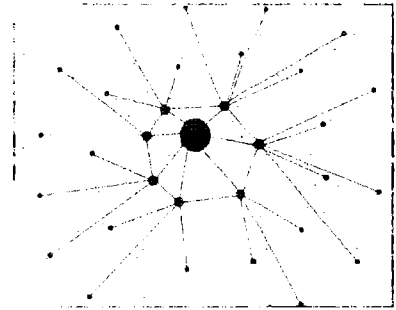
استمر ...

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

٥- بعد زيادة كمية الصلات بين الأفكار وبعضها، نبدأ في محاولة دمج بعض من الأفكار الرئيسية والثانوية عن طريق الصلات الموجودة بينها وهذا من أجل تكوين رؤى ونظريات جديدة تزيد من ضخامة الفكرة نفسها سواء كانت رئيسة أم ثانوية..

التعرف على كواكب جديدة

٦- البحث عن أفكار جديدة تقع في محيط الأفكار الثانوية الوئيدة، وهذا إن أردنا تسميته يمكننا القول إنها الأفكار في المراتب الثانية والثالثة بعداً من الفكرة الرئيسية، وهي مهمة في توسيع نطاق التفكير الخاص بالإنسان..

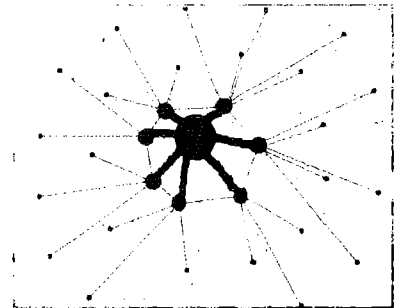


شكل (٤) توسيع نطاق التفكير

٧- نكرر المراحل السابقة نفسها، فالتبرير، ثم المرحلة الخلاقة، ثم المرحلة التوسعية، كل

مرحلة تأتي ليس في ترتيب متابعي، بل في ترتيب كمي.

ترتيب كمي



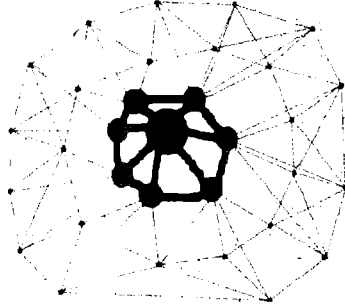
شكل (٥) التوسع والترتيب الكمي



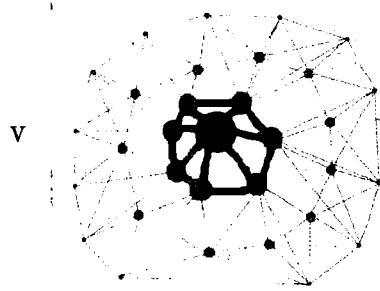
# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

ونتيجة لتراكم الصلات المتكونة بين الأفكار وبعضها، وهذا نتاج التطوير التبريري، ونتيجة لتضخم الأفكار عن حجمها الأصلي بكثير وهذا نتاج التفكير الخلاق، نجد أن الصلات نفسها تخلت عن شكلها الضعيف الخارجي، لتتحد سوياً مكونة ضفيرة شديدة القوة والسماكة بحيث أننا يمكننا اعتبارها فكرة خاصة بنفسها.

صلات قوية



شكل (٦) تراكم الصلات بين الأفكار



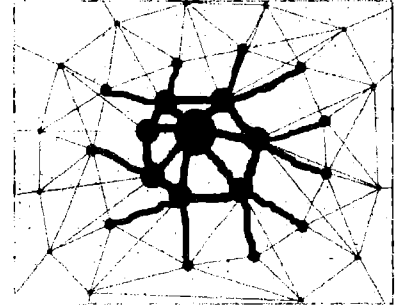
شكل (٧) اتحاد الصلات وترباطها

الأمر هذا يبدأ دومًا من الصلات الأولى، حيث يبدأ في الصلات المتكونة بين الأفكار الثانوية الأولى والفكرة الرئيسية، ومن بعدها الصلات المتكونة بين الأفكار الثانوية الأولى في المرتبة وهكذا.. وهذا ما ينتج عنه تكوين كيان جديد، كيان ضخم جدًا، به صلات معقدة ووثيقة، وأفكار كثيرة، هذا الكيان يتم اعتباره الفكرة الرئيسية الجديدة، أو الثانية؛ وهذا لأنه حينما يصل تفكير الإنسان إلى تلك المرحلة، فهو لا ينظر إلى الفكرة الرئيسية على أنها تلك النقطة الصماء الكبيرة، بل هو يراها هذا البناء الضخم المتشابك، وهذا منطقي؛ لأنه كلما فكر بأحد جوانبه، وجد نفسه تلقائيًا يفكر في بقية الجوانب.

استمر... استمر....

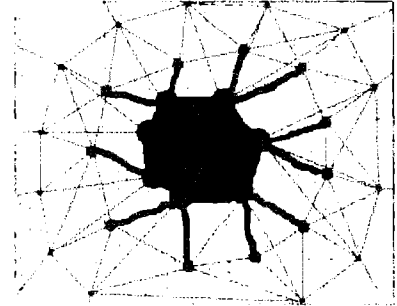
# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

البناء الضخم للفكرة



شكل (٨) كيان الفكرة الرئيسة

ونظراً لأن العمل بناء متكامل، فمتى انتهينا من مرحلة نهتم بالتي تليها؛ لذلك فإن اهتمام الإنسان غالباً ما ينصب نحو الأفكار الجديدة، تلك التي ترتبط بالأفكار الثانوية وليست الأصلية، فيبعده عن لب الكرة الضخمة تلك يجعلها تنصهر في بوتقة واحدة، دون أن ندري أو نشعر؛ لنجد أنفسنا في النهاية أمام كرة أضخم وأكثر تعقيداً.



شكل (٩) فكرة متكاملة

كرة واحدة .... كوكب واحد

كيف أنضح فكرتي؟

وليستطيع الشخص أن ينضح فكرته، كما تقدم، لتمر بجميع المراحل السابقة، ينبغي عليه أن يقوم بالتالي:

١- التركيز على الفكرة: وفي الملاحق في الأدوات سيأتي الحديث عن التركيز البسيط والتركيز المضاعف، ويمكن الرجوع له، والتطبيق المصور السابق، نوع من التطبيق على قوة التركيز المضاعف بطريقة جيدة.



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

الخيال المبدع

٢- الخيال: وهو أحد مكونات التفكير الرئيسية، وبدونه لا يوجد تفكير قوي البتة، وهو يولد مع الناس لكن للأسف نقلته - بشعور منا أو بدون شعور- بأداة الواقعية المادية السقيمة، ثم نأسف أننا لا نستطيع ابتكار أفكار أو بلورتها.

والخيال جزء مهم هنا في بلورة الفكرة وإعطائها محددات واضحة ومتكاملة، وهو يحتاج إلى موهبة ومهارة، كما يحتاج إلى معرفة بأساليبه وأدواته وآلياته، ومن أساليبه الفعالة السهلة:

أ- تخيل أن الفكرة أصبحت واقعًا مثاليًا حقيقيًا ورؤية كل تفاصيل هذا النجاح والاستمتاع بهذا الخيال وتكراره والشعور به.

ب- تخيل نهاية الفكرة ومآلاتها والعودة الفكرية الخيالية من هذا المكان إلى لحظة اليوم ورؤية كل التطويرات التي تمت على الفكرة من بدايتها حتى هذه اللحظة، وهو ما نسميه رؤية تاريخ المستقبل.

ج- إعطاء وقت لتخيل نجاحات الفكرة والأفكار القريبة منها والروابط التي بينها، وتكرار تخيل كل فكرة لوحدها وكل رابط لوحده وجميع الأفكار مع بعضها، عبر الخيال التطويري التوسعي والتبريري، كما تقدم.

تحسينات الخيال

د- تحسين صور الخيال وصوته وأحاسيسه التي هي مكون وأساس التمثيل الذهني حتى يشعر الإنسان أن خياله الذي يحلم به يمتاز بصفتين:

أولاً: أنه رائع ومثالي ومحبوب للشخص.

ثانياً: واقعي وقابل للتطبيق ولديه قناعة بذلك.

ويتم ذلك عبر:

أ- تحسن الصورة الذهنية في الذهن وحجمها وإضاءتها وألوانها وقربها أو بعدها وحركتها.

ب- وتحسين الصوت في الذهن ونغمته والجهة التي جاء منها وارتقاعه.

ج- وتحسين الإحساس ومكانه ونوعه وقوته.

وعندما ينجح الشخص في ذلك يصبح مستعداً أن يبذل وقته وجهده وماله بل وعمره للوصول لرؤية هذا الخيال واقعاً، بل يصبح متأكدًا أنه سيراه واقعاً.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الرابعة: الفكرة المكتوبة

فوائد كتابة الأفكار

الآن لدينا فكرة متكاملة قوية تحتاج إلى كتابتها وصياغتها بشكل جيد ، وكتابة الفكرة خطوة مهمة جدًا للفكرة؛ إذ إنها تحقق مجموعة من الفوائد الكبيرة التي لا يمكن أن تتحقق بدون كتابة الفكرة، منها:

١- تحديد أكبر للفكرة: فعالم الفكر فيه من الهلامية ونقص المحددات الشيء الكبير، هذه الهلامية ونقص المحددات يساعد ما سبق في بلورتها لكن لا تتحدد تحديدًا كاملًا إلا بكتابتها.

٢- تثبيت أكبر للفكرة: فعالم الفكر غير الملموس سهل الضياع وسهل النسيان وسهل التداخل مع غيره، والكتابة كما تحدد الفكرة فهي تثبتها وتعطيها كيانها وقالبها وشكلها.

٣- سهولة نقل الفكرة: فالفكرة المكتوبة أكثر قابلية للتداول مع الناس، وأكثر قابلية لقناعة الناس بها.

٤- تزيد الحماس للفكرة: فمجرد رؤية أي شيء مادي للفكرة يبعث بالحماس للفكرة واشتغالها في نفس صاحبها.

٥- تبين ضعف أو نقص الفكرة: لا ينتبه كثير من الناس لضعف فكرته أو نقصها بسبب العموميات والتجريد التي هي من صفات عالم الفكر المجرد، وبمجرد كتابة الفكرة تتضح كثير من هذه الأمور.

٦- تبيين عناصر القوة في الفكرة: فكما لم تبدُ عناصر الضعف فربما كانت هناك نقاط قوة لم تبدُ أيضًا.

والآن أصبحت لدينا فكرة متكاملة مكتوبة تحتاج لإنضاج أخير وتقييم.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الخامسة: الإنضاج العقلي النهائي للفكرة

بعد أن أصبح لدينا فكرة متكاملة مكتوبة نحتاج أن نتأكد من أننا أنضجناها بالحد الذي يكفي؛ ولذا ينبغي أن تمر الفكرة في ذهن صاحبها بعدة عمليات عقلية يقصد الإنضاج النهائي للفكرة والتأكد من مناسبتها وتدعيمها وتكييفها، ومن أهم هذه العمليات ما اقترحه إدوارد دي بونو، لمرحلة ما قبل تقييم الفكرة ( إدوارد دي بونو، الإبداع الجاد )، وهي كالتالي:

اقتراحات دي بونو

### أولاً: صقل الأفكار:

وينبغي هنا أن نستخدم القيود لصقل الفكرة بشكل مناسب أكثر. وهذه عملية إبداعية فعالة. إن الصورة تشابه صانع الفخار الذي يستخدم يديه لصقل الفخار على الدولاب. وهذا ينتج فخاراً أفضل.

صقل الفخار

ويمكن توضيح صقل الفكرة بالأمثلة التالية:

- 1- هذه الفكرة مكلفة جداً. هل نستطيع تنفيذها بكلفة أقل؟
  - 2- كما أن الفكرة هذه غير قانونية في وضعها الراهن. هل توجد طريقة لجعلها قانونية؟
  - 3- إن هذه الفكرة غير مقبولة بشكلها الحالي. كيف نستطيع جعلها مقبولة؟
- وهنا نبذل وعي وجهد فعال لمحاولة أن تكون الفكرة الجديدة مناسبة لقيود الواقع. بل من الممكن كذلك تحدي القيود نفسها من حين لآخر، من أجل الوصول إلى فكرة إبداعية.

تفصيل الفكرة

### ثانياً: تكييف الفكرة:

إن عملية التكييف معنية بالموارد المتاحة. يجب قص القماش ليناسب القياس المطلوب. فهل يمكن قص الفكرة لتناسب الموارد المطلوبة؟ قد تكون شركة كبيرة قادرة على إنجاز فكرة ما بطريقة معينة ولكن الشركة الصغيرة يجب أن تستخدم طريقة مختلفة.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

تكيف الفكرة في بدايتها يخفق أي جوانب إبداعية فيها، ولذا أرجأنا تكييفها إلى هذه المرحلة، ومن جانب آخر لا ينبغي أن يكون التكيف دائماً تغيير في الفكرة لتناسب مع المصادر المتاحة، بل ربما رؤية جديدة للمصادر المتاحة أو تغيير في طريقتنا في توفير هذه المصادر أو ابتكار واستخدام مصادر أخرى بديلة أو غير ذلك كثير.

## ثالثاً: تقوية الأنكار:

تقوية عناصر القوة

إن لكل فكرة قوة محددة. وهذه قد تكون إحدى فوائدها أو جاذبية الفكرة، أو سهولة تطبيقها. إن أحد أقسام معالجة الفكرة هو تحديد هذه القوة والسعي لدعمها. وهذه ليست عملية شاملة لتحسين الفكرة. إنها محاولة لدعم القوة المركزية للفكرة التي جعلتنا نتحمس لها ونركز عليها. إن عملية تقوية الفكرة تتعامل فقط مع قوة أو نقاط القوة للفكرة والتي تكون قوية عادة من أجل تقويتها أكثر وتوسيع عنصر القوة ونشره على جميع جوانب الفكرة.

## رابعاً: تدعيم الأنكار:

إزالة عناصر الضعف

إذا كان في البناء ضعف في مكان ما، فيجب تدعيم هذه المنطقة، وهكذا الأفكار أيضاً. إننا نركز هنا على نقاط الضعف في فكرة ما ونحاول تدعيم هذه النقاط. إن الضعف ليس خطأ أو عطلاً بقدر ما هو نقطة فشل محتملة أو مشكلة متوقعة. قد يكون ضعف الفكرة في تعقيدها أو احتمال إساءة استخدامها. يفترض الأشخاص المبدعون غالباً أن مستخدمي فكرة جديدة سوف يكونون متحمسين مثل مبدعي الفكرة. وهذا ليس صحيحاً. إن الفكرة الجديدة بالنسبة لغير مبدعيها تمنى الشجار والإزعاج والمخاطرة. لذلك يحتاج مستخدمو فكرة جديدة لمعرفة ماذا تحوي الفكرة لهم.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

إن النزاع مع الأفكار الموجودة وصعوبات فترة الانتقال هي مصادر معروفة لضعف الفكرة. هل يمكن تبسيط الفكرة أم يجب أن تنفذ دفعة واحدة؟ يجب أن نبذل وسعنا لتدعيم جوانب الضعف في هذه المرحلة، وجوانب الضعف هذه التي يمكن أن تكون قد زالت أثناء صقل الفكرة أو تكييفها أو دعم عناصر القوة فيها، أما إن كانت لا تزال موجودة فقد آن الأوان للتركيز عليها لإزالتها.

## خامساً: قبول الفكرة أو إقناع من حولك بالفكرة:

قد تذهب فكرة رائعة سدى إذا حدث إخفاق في الاهتمام بخطوات القبول. وقد يكون الأمر مجرد مسألة وضع الفكرة في الصيغة الصحيحة أو تقديمها في السياق الصحيح. وقد تكون مسألة بناء أو تأكيد الفوائد المباشرة لأولئك الذين سيطبّقون الفكرة؛ وذلك لأن كثيراً من الأفكار يحتوي على شيء من المخاطر والاستثمار قبل ظهور القيمة.

أكد الفوائد وأزل المخاطر

إذن ينبغي التفكير في: كيف يمكن تخفيض الخطر؟، وهل توجد طريقة لتوجيه الفكرة ومن ثم استخدام النتائج لزيادة قبول الفكرة؟، وهل توجد طريقة لدفع الناس للشعور بشيء من امتلاك الفكرة؟، وهل يوجد بعض الاعتبار في كونك أول من يجرب فكرة جديدة؟

## سادساً: المقارنة:

ويقصد بها، مقارنة الفكرة الجديدة بالأفكار المعمول بها، أو بين الأفكار الجديدة نفسها؛ حيث إن المقارنة تظهر وبشكل سريع الفوائد، والتوفير، والصعوبات، كما تظهر المقارنة أن الفكرة الجديدة جيدة ولكنها لا تقدم فوائد مميزة بالنسبة للقديمة.

المقارنة تمحيص

ويجب الانتباه إلى الأسئلة التالية: ما هي نقاط الاختلاف؟، ما هي نقاط التشابه؟، هل المفاهيم مختلفة أم هي طرق مختلفة لإنجاز نفس المفهوم؟، هل نقاط الاختلاف جوهرية أو مظهرية؟، هل القيم التي تعطيها الأفكار مختلفة تأتي عبر آليات مختلفة أم عبر الاستخدام المختلف لنفس الآلية؟.

إن الفكرة التي قد تبدو قوية لوحدها غالباً ما تبدو ضعيفة عند مقارنتها بأفكار أخرى. ويمكن أن تتحول فوائد الفكرة الجديدة لتصير معتمدة فقط على الآمال والتوقعات والأمنيات

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

أو في حالة الشروط المثالية.

ويجب لأية فكرة جديدة جيدة أن تمر عبر اختبار المقارنة وأن تظهر أن الفوائد الموعودة متحققة وجوهرية وفعالة.

تأخير النقد

## سابعاً: الأخطاء والعيوب:

عند هذه النقطة، يمكن اعتبار أخطاء وعيوب الفكرة الجديدة مباشرة.

إن سبب إبقاء هذه العملية المهمة حتى وقت متأخر في عملية التعامل، هو أن العديد من العيوب قد يظهر لاحقاً، ومن جهة أخرى فمن الممكن التغلب على بعض الأعطال أثناء عملية التدعيم وعبر اعتبارات قبول الفكرة. ويجب أن تتوافر لدينا الآن في كل الأحوال صورة واضحة عن العيوب والأخطاء والمشكلات.

قد يكون العيب الجديد سبباً لإلغاء الفكرة إذا فشل جهد التغلب على هذا العيب.

ويجب أن يستعد الناس لتوقع فوائد كبيرة برفض قبول أية فكرة تعد بمثل هذه الفوائد، ولكن الناس غير مستعدين لقبول حتى ولو مخاطرة بسيطة من عطل معروف في فكرة ما.

إن التوازن بين الفوائد والأعطال يسهل تطويره بإزالة العطل أكثر منه بزيادة الفوائد. يكره الناس المخاطرة والأخطاء، ولا يلام أحد على الفشل في أخذ الفرصة، ولكن يلام الجميع عند قبولهم بفكرة ذات مشكلات معروفة.

إن الجهد الإبداعي النهائي هو مقاومة هذه الأعطال بتعديل الفكرة لتجنب المشكلات أو عبر حل المشكلة الإبداعية المباشر.

مآلات المشروع

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## ثامناً: العواقب:

كن إيجابياً متفائلاً

إن الخطوة الأخيرة في معالجة فكرة جديدة هي محاولة معرفة عواقب تطبيق الفكرة. ماذا يمكن أن يحصل إذا استخدمت الفكرة؟.

هذا نوع من تحليل لحظة بلحظة على مدى قصير وكذلك نظرة بعيدة إلى العواقب،

ويتضمن:

١- ماذا سيحصل مباشرة؟.

٢- ماذا سيحصل في الفترة المنظورة؟.

٣- ماذا سيحصل في الفترة الوسطى؟.

٤- ماذا سيحصل على المدى الطويل؟.

قد يظهر الاختبار العواقب مزيداً من نقاط الضعف والأعطال الجديدة والصعوبات. ويجب أن تكون هذه النقاط جزءاً من معالجة الفكرة. وقد توجد فجوات وأمر مجهولة. كما يجب اقتراح سيناريوهات بديلة محتملة. ويمكن وضع بعض الاحتمالات. ويجب الأخذ في الاعتبار البيئة والشروط المختلفة التي ستنفذ ضمنها الفكرة، كما يجب أن توجد أوضاع تراجع وطرق لتعديل الفكرة.

ومن المهم قبل ختم هذه المرحلة التنبيه على أننا نحتاج خلال عملية الإنضاج النهائي هذه أن نكون متفائلين إيجابيين وإلا قمنا بالتقييم الذي هو المرحلة التي تليها بدلاً من الإنضاج، وقد كان صلى الله عليه وسلم يعجبه الفأل الحسن، (رواه ابن ماجة).



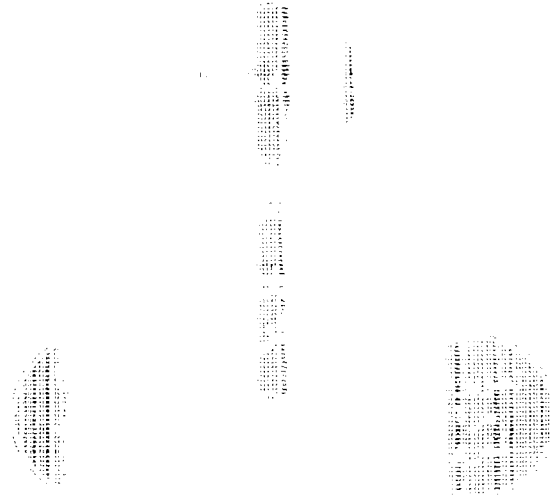
# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة السادسة: تقييم الفكرة

في هذه المرحلة من المهم جداً تقييم الفكرة، وعند تقييم الفكرة ينبغي أن لا تكون قساة متشائمين ولا حاملين بدرجة كبيرة بل يجب أن نكون منطقيين واقعيين ونسمح لكثير من الأفكار الإبداعية التي يجب أن تكون واقعية، هذا التوازن في النظر يساعد على تقييم عادل لفكرة إبداعية واقعية أكثر. وتقييم الفكرة هنا قد يعني إلغاءها أو إعادة التطوير مرة أخرى أو اعتمادها ليتم تحويلها لمشروع.

ضرورة الاتزان

قرار خطير !!



وينبغي أن تقييم الفكرة على عدة مسارات رئيسية:

مسارات التقييم

## المسار الأول الإمكانية:

- 1- هل الفكرة ناجحة فعلاً؟: فلا معنى أبداً لتحويل فكرة لمشروع نتوقع فشله.
- 2- هل يمكن تنفيذ هذه الفكرة؟: فلا معنى أبداً لاعتماد فكرة لا يمكن تنفيذها.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

٣- كيف سنتجاوز العقبات التي في طريق تنفيذها؟ وإلا فلن نستطيع تنفيذ الفكرة وتحويلها لمشروع.

ولتفصيل أكثر لهذا المسار نضع المسارات الثلاثة التي تليه وكل واحدة تفصل في أحد النقاط التي في المسار الأول، فالمسار الأول نظرة كلية يعقبه مسارات أكثر تخصصًا.

تجاوز العموميات

## المسار الثاني الفوائد:

١- ما هي الفوائد؟ وكم يبلغ حجمها؟: يجب تحديد هذه الفوائد وحجمها بدقة وبطريقة يمكن قياسها بدقة، فلا تكفي الألفاظ العامة).

٢- من أين تأتي هذه الفوائد؟: حتى نعرف كيف تحقق الفكرة ومشروعها الفوائد، فقد تأتي من جزء واحد يمكن القيام به لوحده مثلًا.

٣- ما مدى تكرار حصول الفوائد؟: حتى نستطيع أن نزن قيمة الفكرة ومشروعها، ومبدى استمرار هذه القيمة، وهل هي مجرد فكرة الفرصة الواحدة أم فكرة المشروع طويل الأجل.

## المسار الثالث الموارد:

١- الوقت: هل الوقت متاح لتنفيذ الفكرة؟: سواءً كان سيقوم الفكرة بنفسه أم سيفرغ لها من يقوم بها، فيدون الوقت لا يتم عمل البتة.

٢- المال: هل لدينا المال الكافي أو نستطيع تدبيره؟: لضمان ومعرفة طريقة تدبير رأس المال الذي ليس من الضرورة أن يكون موجودًا لدى صاحب الفكرة، بل قد يكون من الأفضل أحيانًا أن تكون هناك فكرة لتدبير رأس المال.

٣- الكوادر: هل يوجد العنصر البشري الذي يستطيع تنفيذ الفكرة؟: فهم أعظم رأس مال لأي مشروع، وهم أساس المشاريع وأساس تحويل الأفكار إلى مشاريع، ومن لا يعرف كيف يوفر العنصر البشري لمشروعه فليس لديه فكرة ولا مشروع أصلًا.

الموارد ....

الموارد



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

٤- التقنية: هل وصلت التكنولوجيا والتقنية لدرجة تسمح بتطبيق الفكرة؟ ونحن هنا أمام نوعين غريبيين من الناس، نوع لا يعرف شيئاً عن التقنية ويعتقد أن أي شيء صعب تقنياً مما يقتل الكثير من الأفكار لعدم وجود التقنية في ظنه، ونوع يرى أن التقنية تطورت إلى درجة أن كل شيء يمكن أن تقوم به التقنية فلا يعطي التأكد من وصول التقنية لدرجة تسمح بتطبيق الفكرة حقها، وينسى أن التقنية لا زالت قاصرة في مواضيع كثيرة، كما أن تطبيق التقنية في بعض الأمور - ولو كان ممكناً - غير مجد مالياً أو صعب مالياً أو قانونياً أو غير ذلك...

٥- الأدوات: هل أملك الأدوات والمعدات اللازمة لتطبيق الفكرة؟ فتطبيق بعض الأفكار كما يحتاج لتقنية قد يحتاج إلى أدوات، ومن الجيد الربط بين الأدوات والمعدات والبشر الذين سيشتغلونها والتقنية التي تقوم عليها، وهذا نوع آخر من التأكد من إمكانية تنفيذ الفكرة.

## المسار الرابع التوافق:

١- هل تضي الفكرة بحاجات الأشخاص الذين سينفذون الفكرة؟ وهذا تساؤل يرتبط بالاحتياجات الإنسانية لصاحب الفكرة والعاملين لديه، سواء كانت الاحتياجات نفسية أو مادية أو روحية.

٢- هل تتساير الفكرة مع استراتيجياتي والعاملين معي في الحياة؟ وهو مثل سابقه لكن يركز على رؤية الإنسان العامة لنفسه في الحياة.

٣- هل تتناغم مع الأنظمة والسياسات في البيئة التي ستنفذ فيها؟ وهذا تساؤل يركز على العقبات والحواجز القانونية والنظامية التي قد تعيق تحويل الفكرة لمشروع.

٤- هل تتوافق الفكرة مع أجندتي وجداولي ومسؤولياتي في الحياة؟ وهذا السؤال يركز على عقبات ضيق الوقت والمسؤوليات والمهام على المستوى القريب وعلى مستوى الحياة كلها.

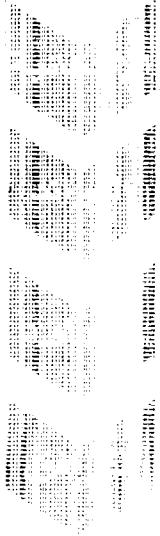
تناغم... وتوافق



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

ملخص مسارات تقييم فكرة



- امكانية نجاح الفكرة؟
- امكانية تنفيذ الفكرة؟
- امكانية تجاوز العقبات؟

- ما الفوائد وما حجمها؟
- من أين تأتي الفوائد؟
- تكرار سحرية الفوائد؟

- هل هناك مجال تنفيذي؟
- هل لدينا المهارات والموارد؟
- هل يوجد أفكار جديدة؟
- هل يمكن تنفيذها؟
- هل يمكن تنفيذها؟

- هل يمكن تنفيذها؟
- هل يمكن تنفيذها؟
- هل يمكن تنفيذها؟
- هل يمكن تنفيذها؟

تلخيص وجدول لتقييم الفكرة: (ملاحظة مهمة: لا يتم تقييم الفكرة إلا بعد تجاوز جميع

المراحل التي قبله)

هل الفكرة ناجحة فعلاً؟: فلا معنى لتحويل فكرة لمشروع نتوقع فشله

هل يمكن تنفيذ هذه الفكرة؟: فلا معنى لاعتماد فكرة لا يمكن تنفيذها

كيف سنتجاوز العقبات التي في طريق تنفيذها؟: وإلا فلن نستط

يع أن ننفذ الفكرة ونحولها لمشروع

ما هي الفوائد؟ وكم يبلغ حجمها؟: يجب تحديد هذه الفوائد

وحجمها بدقة وبطريقة يمكن قياسها بدقة

من أين تأتي هذه الفوائد؟: حتى نعرف كيف تحقق الفكرة

ومشروعها الفوائد، فقد تأتي من جزء واحد يمكن القيام به لوحده مثلاً

تحويل الأفكار إلى مشاريع



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

ما مدى تكرار حصول الفوائد؟: حتى نستطيع أن نزن قيمة الفكرة ومشروعها، ومدى استمرار هذه القيمة، وهل هي مجرد فكرة الفرصة الواحدة أم فكرة المشروع طويل الأجل.

الوقت: هل الوقت متاح لتنفيذ الفكرة؟

المال: هل لدينا المال الكافي أو نستطيع تدبيره؟

الكوادر: هل يوجد العنصر البشري الذي يستطيع تنفيذ لفكرة؟

التقنية: هل وصلت التكنولوجيا والتقنية لدرجة تسمح بتطبيق

الفكرة؟

الأدوات: هل أملك الأدوات والمعدات اللازمة لتطبيق الفكرة؟

هل تفي الفكرة بحاجات الأشخاص الذين سينفذون الفكرة؟:

سواء كانت احتياجات نفسية أو مادية أو روحية؟

هل تتساير الفكرة مع استراتيجياتي والعاملين معي في الحياة؟

هل تتناغم مع الأنظمة والقوانين والسياسات في البيئة التي

ستنفذ فيها؟

هل تتوافق الفكرة مع أجندتي وجداولي ومسؤولياتي في الحياة؟



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة السابعة: الرؤية

عندما نتحدث عن بناء رؤية للمشروع أو للفكرة فنحن بلا شك نتجاوز الحديث عن مجرد ما نقوم به الآن إلى مآلات المشروع ومآلات الفكرة، فقد تكون الفكرة مناسبة وممكنة ومفيدة لكنها تؤول إلى ما لا نريده، ولا نرغب فيه، فمآلات الأفكار وتطبيقاتها على المدى البعيد ليس بالضرورة مثل ما هي عليه على المدى القريب.

القادة هم من يملكون الرؤية

كما أن بناء رؤية للفكرة أو للمشروع توسع وتنمي الفكرة وتوجهها فهي تبني الأفق الذي يجب أن تتحرك فيه الفكرة وتسير فيه الفكرة مما يساعد على بناء الفكرة بشكل أفضل وبناء دراستها بشكل أفضل، ولذا كانت هذه الخطوة سابقة لاتخاذ قرار الدراسة.

كما أن بناء رؤية المشروع يقوم بعملية واحدة من العمليتين التاليتين:

فأما أنه يحفز صاحب الفكرة ويجعله يكاد يطير ليحقق فكرته، ويتجنب كل العقبات والحوادث التي قد تتراءى له أو تقف في طريقه، بل يستلذ بالصعوبات ويستسهل العقبات، فهو صاحب رؤية أكبر من جميع هذه العقبات والصعوبات.

وأما أن تجعل صاحب الفكرة يتراجع عن تطبيق فكرته ولا ينفق وقته في دراستها وتطويرها، فهي لا تتوافق مع رؤيته لنفسه أو رؤيته للحياة أو ما يريده من نفسه ومن الحياة.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الثامنة: اتخاذ القرار بالدراسة

القرار الصعب

فإذا تجاوزت الفكرة جميع المراحل السابقة، فقد حان أوان اتخاذ القرار بالدراسة، ولا ينبغي أن يتخذ القرار بالدراسة قبل ذلك إلا إن كانت الدراسات التي تبحث في الرؤية العامة أو الإمكانية الأولية أو زيادة بلورة الفكرة وليست الدراسة التنفيذية، وعمومًا هذا القرار ليس قرارًا سهلاً، وذلك لعدة أسباب:

١- أنه قرار له تكاليفه، بل تكاليفه الباهظة التي يدفعها من جهده ووقته ومن ماله، وتكاليفه الأكبر في النتائج التي قد يوصل لها، مما يعني قيام مشروع جيد أو قتل مشروع جيد أو ما شابه ذلك.

٢- صعوبة اختيار الجهة التي ستقوم بالدراسة، فقد تكون هذه الجهة هي مكتب استشاري خاص بالدراسات وقد تكون خبيرًا في الموضوع وقد يكون صاحب الفكرة نفسه، ولكل واحد من هذه الخيارات مميزات وعيوبه، وأيًا كان من يقوم بالدراسة فمن المهم أن لا تتم الدراسة بعيدا عن فكر صاحب الفكرة فهو أعرف بها وبما يريد منها.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة التاسعة: الدراسة المتكاملة

الدراسة تتجاوز ضعف البشر

الدراسة المتكاملة خطوة مهمة جداً في تحويل الفكرة لمشروع، إلا أنه للأسف تتجاوز في كثير من المشاريع وعند كثير من الناس، وبغض النظر عن الأسباب الكثيرة والمبررات الأكثر إلا أن الأفكار التي تتجاوز هذه المرحلة بدون الوقوف عليها تفشل في كثير من الأحيان، تفشل لوجود أخطاء في الفكرة أو لوجود قضايا بيئية لم يتنبه لها أو لمشكلة تسويقية أو قانونية أو إدارية أو فنية أو دعوية أو غير ذلك...

فالعقل البشري المفرد ضعيف في إدراك كل المتغيرات وجميع القضايا ذات العلاقة، هذه المتغيرات قد تفاجئ صاحب المشروع من حيث لا يعلم ولا يحتسب، وعادة ما ننظر للمتغيرات الكثيرة من خلال فرق متخصصة تقوم بالدراسة وتنتظر في كل هذه المتغيرات وتقدم جميع الخيارات وتكالييفها ومخاطرها لصاحب الفكرة.

### أسباب عدم القيام بالدراسات،

عادة ما يتم تجاوز هذه المرحلة لعدة أسباب ومبررات ومخاوف، منها:

مبررات ومخاوف

- 1- هل تستحق الفكرة القيام بدراسة؟
- 2- الدراسة مجرد تكاليف إضافية يمكن تجاوزها ولا تضيف جديداً.
- 3- خوف أن تكون الدراسة لا تشكل فكري وطريقتي وأسلوبية.
- 4- الدراسات نسخ مكررة من بعضها فرؤية أي دراسة يغني.
- 5- لا أعرف كيف أقيم الدراسة لمعرفة صوابها فلماذا أقوم بها.
- 6- لا أعرف كيف أقيم الجهة الأنسب لتقوم بالدراسة.

### الطريقة الجيدة للقيام بدراسة،

حجم الدراسة

للقيام بدراسة جيدة تحقق أهدافها وتتجاوز المخاوف السابقة لا بد من مراعاة التالي:

- 1- القيام بدراسة لا يعني بالضرورة أن تكون كبيرة وموسعة وأحد القضايا المهمة اختيار



# مراحل تحويل الفكرة إلى مشروع

الدراسة المناسبة للفكرة بشكل جيد، فقد تحتاج ليس لفريق بل لعدة فرق للدراسة وقد تحتاج فقط لتأمل موسع من صاحب الفكرة ومجموعة مشاورات منظمة مرتبة لتحقيق الهدف وقراءات مركزة في مجال الفكرة.

قيمة الدراسة

٢- قيمة الدراسات غالباً ما يكون بين ١-٣٪، فإذا كان مشروع بـ ١,٠٠٠,٠٠٠ فتكون تكلفة الدراسة المتوقعة ١٠٠٠٠-٣٠٠٠٠ وهكذا... هذا المبلغ البسيط مقارنة بتكاليف المشروع يعطي ضماناً على جدية صاحب المشروع في مشروعه، وضمانة أن التنفيذ - إن شاء الله - سيكون بالشكل المطلوب وبدون مفاجآت، فإن وجد بعد ذلك صاحب الفكرة أنه كبير فيحسن التأكد من أنه قام بالخطوات السابقة لهذه المرحلة وأنه مقتنع بفكرته وإرادته تحويلها لمشروع.

قيادة الدراسة

٣- يجب التأكد من أن الذين سيقومون بالدراسة سيدرسون فكرتك لا أفكارهم هم، ولذا لا بد من أن يكتب صاحب الفكرة فكرته كما تحدثنا سابقاً، كما أنه لا بد أن يكتب محددات للدراسة ومحاورها.

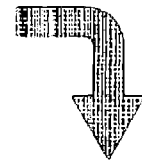
خبرات فريق الدراسة

٤- ولا بد من معرفة فريق الدراسة والجلوس معه، أو مع من يمثلهم ورؤية خبراتهم السابقة ومعرفة طريقتهم، ولو أمكن رؤية بعض الدراسات المشابهة وما الإضافة التي ستقدم له حتى لا تكون مجرد نسخة من دراسة سابقة.

حافز قوي لتحويل الفكرة لمشروع



بناء الرؤية



التراجع عن الفكرة



93

تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

٥- من أجل التقييم الجيد للدراسة وللجهة المناسبة للقيام بها لا بد من كتابة محددات الدراسة ومحاورها العامة المطلوبة والأهداف التي تحققها ونقاشها مع الضيق، وبهذا يكون لدينا معايير لتقييم الدراسة ولتقييم الفريق الأنسب للقيام بالدراسة.

محددات الدراسة

## أنواع الدراسات:

هناك أنواع كثيرة من الدراسات التي قد يحتاجها صاحب الفكرة كلها أو أجزاء منها، على سبيل المثال فقط:

التفاصيل في الملحق

١- دراسة الجدوى.

٢- الدراسة التسويقية.

٣- الدراسة الضنية.

٤- الدراسة المالية أو الاقتصادية

٥- الدراسة قانونية.

٦- الدراسة الإدارية.

٧- الدراسة الدعوية.

انظر الملحق رقم (٢)



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة العاشرة: جرب الخطوات الأولى

نحن في هذه المرحلة نريد أن نتأكد مرة أخرى من مناسبة المشروع لنا ومن قدرتنا عليه؛ فهل يمكن التأكد بطريقة عملية بدون التكلفة بكامل التكاليف؟ للأسف إن ذلك لا يمكن دائماً ولكنه كثيراً ما يكون ممكناً، وميزة تجريب الخطوات الأولية أنه يحقق عدة فوائد:

- ١) تفهم المشروع أكثر: لأنه تأكد عملي تنفيذي لا نظري أو فكري، فهو تجريب عملي لكل مهام المشروع ومعايشة لبيئته وعيش فيه، تجعل الشخص يتفهم المشروع وأفاقه بشكل أفضل.
  - ٢) تفهم نفسك ودوافعك أكثر: لأنه يجعلنا نعيش التجربة بشكل متكامل فيتضح لنا تناغمنا مع المشروع، وتناغم المشروع معنا، مما يجعلنا نتفهم دوافعنا بشكل أفضل، وأكثر عملية.
  - ٣) تتحمس أكثر: وهو نتيجة لفهمنا للمشروع ولدوافعنا بشكل عملي، فإن لم يتحقق هذا الحماس فربما كان الأفضل أن يُلغى المشروع من الآن فلا زالت التكاليف الكبيرة لم تقدم إلى الآن.
  - ٤) تتعرف على الصعوبات أكثر: وبالتالي تتجهز لها نفسياً وعملياً بشكل أفضل، وفي مرحلة الخطوات الأولية قد يتضح من الصعوبات ما لم يكن في البال، وهذا يعتمد على جودة الدراسة وقوتها.
  - ٥) تتعرف على صواب الدراسة أكثر: فبمجرد البدء سيتضح تكامل الدراسة وعمقها وقوتها، أو نقصها وضعفها، أو الجوانب التي تحتاج إلى دراسة وقد أغفلت سابقاً.
  - ٦) تجازف أكثر: لأنك بمجرد البدء بهذه الخطوات تكون بدأت في البذل العملي لهذا المشروع، وإن كان مرحلة وسيطة قبل القرار التنفيذي، لكن يستحسن أن لا يبدأ فيه إلا إذا تجاوزت الفكرة جميع ما سبق لأنه يتضمن مجازفة ولا شك.
- وعادة ما يمكن تجريب الخطوات الأولية بمثل التالي:
- ١- العيش في سوق المشروع والحديث عن مشروعك وعن آفاقه فيه.
  - ٢- البدء في التصاريح الرسمية خاصة إذا لم تكن مكلفة.
  - ٣- الحوار والنقاش مع العملاء ( الزبائن - الموظفين - الخبراء - المزودين )
  - ٤- تجهيز الأمور الأولية للمشروع مثل الأوراق الرسمية والشعار والبحث عن مكان المشروع وأوراقه الدعائية.

# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الحادية عشر: القرار التنفيذي

قرار ذو تبعات

القرار بالبداية في المشروع قرار مهم بل ومهم جداً، وقرار شجاع، يتحمل من يتخذه كل التبعات التي على المشروع، هذه التبعات التي ربما أيسرها - في كثير من الأحيان - الخسارة المادية، لكنها تبعات نفسية وتبعات عملية وتبعات اعتبارية وتبعات مالية؛ ولذا كان لابد من التأكد قبل اتخاذ القرار حتى لا يفاجأ الشخص أنه تعجل أو تسرع في اتخاذ القرار، ولا بد من التأكد من أن كل المطلوبات والأدوات والدراسات اللازمة لاتخاذ القرار موجودة ومتوفرة ومتاحة قبل القرار، حتى لا يندم على استعجاله وتسرعه.

إلا أنه بعد ذلك لا بد أن يتخذ الشخص قراره وإلا بقي في مكانه لا يستطيع أن يتقدم في حياته، كشأن كثير من الناس، الذين يمنهم التردد أو الجبن أو الخوف أو مجموع من كل ذلك من أن يتخذوا قرارهم ويستمرروا في التردد بلا قرار واضح، وللأسف إنهم يعللون ذلك بالحكمة أو عدم التسرع، وينسون أن عدم اتخاذ قرار هو قرار ولا شك!!، إلا أنه للأسف أكلف قرار وأسوأ قرار.

لا بد من الشجاعة

إن القرار بعدم البدء في المشروع هو قرار شجاع يخفف من التكاليف والخسائر والتبعات، والقرار بالبداية بالمشروع قرار شجاع يحقق فوائد المشروع وثمراته، أما عدم اتخاذ القرار فهو تحمل للتبعات والخسائر بدون فوائد أو ثمرات!!، ولذا لا يتجه لهذا المنحى إلا الشخص المتردد أو المتواكل. ولأهمية القرار لا بد من الاستعانة بمجموعة من الآليات التي تساعد على القرار، ومنها:

مساعدات القرار

١- اكتمال الخطوات السابقة بلا تسرع ولا بطء، فالبطيء يموت وهو لا يشعر، وقد يكون مع المستعجل الزلل، فقد قلب الفكرة وحركها وأنضجها وقيمها وكتبها وبنى رؤية استراتيجية للفكرة وللمشروع تتناغم مع رؤيته لنفسه وقام بجميع الدراسات اللازمة وجرب الخطوات الأولية وعند ذلك يجب أن يتخذ القرار.





# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

٢- اكتمال المعلومات اللازمة في كل الخطوات السابقة، فليس المقصود مجرد المرور على الخطوات بل لا بد من اكتمال معلومات وثمرات كل مرحلة.

٣- الاستشارة والاستفادة من عقول الناس، فمهما كانت قوة عقلك إلا أن مجموع عقول من حولك أكبر، وكلما كمل عقل الإنسان زادت مشاورته، وكلما نقص عقله اعتد به ولم يشاور.

٤- الاستخارة وتفويض الأمور إلى الله، فهو وحده العليم بالمقادير وبالأنفع للإنسان، والأوفق له والأحسن لحاله، والأصل في الإنسان الضعف والجهل والتضييع إلا يجبر من سيده وخالقه ومولاه،

فمنه وحده التوفيق ومنه وحده التسديد، قال الشاعر:

إذا لم يكن عون من الله للفتى

فأول ما يجني عليه اجتهاده

ولذا «ما خاب من استخار وما ندم من استشار».

«ما خاب من استخار وما ندم من استشار»



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الثانية عشر: توفير المتطلبات

كل مشروع له متطلبات لا بد من توفرها قبل البدء به، ويفترض أن لا تكون وصلت إلى هذه المرحلة من المشروع إلا وقد وفرت جزءا منها، فمثلاً قد توفر لنا قبل هذه المرحلة أكثر المعلومات والمعرفة اللازمة، لكنه بقي لنا من هذه المتطلبات أجزاء، فمن هذه الأجزاء التي يجب توفيرها الأمور التالية التي تحتاجها أغلب المشاريع:

١- رأس المال البشري: وهم رأس المال الحقيقي، والنجاح في توفير رأس المال البشري هو نجاح مميز للمشروع، فهم أخطر جزء من المشروع وعلى أكتافهم يقوم المشروع، ومن رأس المال البشري توفير الشخص لوقته الذي سينفقه في المشروع.

رأس المال البشري والمادي

٢- رأس المال المادي: الذي قد يكون لديك أنت شخصياً، أو في أثناء بلورة الفكرة أو في الدراسات اعتمدت طريقة للوصول لرأس المال المطلوب.

٣- التقنية أو الأدوات المطلوبة: التي يفترض أنها حددت في الدراسات الفنية أو الهندسية أو التنفيذية، والخطورة هنا ليست في المال الذي ستستري به وإنما لذكرنا هذا في رأس المال، لكن الخطورة في الإتيان بالتقنية أو الأدوات المفيدة النافعة، لأن القرار هنا في كثير من الأحيان لا يمكن الرجوع عنه بسهولة.

التقنية والأدوات والأنظمة

٤- الأنظمة: فرأس المال والقوى البشرية والتقنية والدورات كلها تحتاج لأدوات وإلا فسدت وضاعت، فالنظام هو الذي يحكم أي عمل، يحكم الأفراد والمال والأدوات والأجهزة والمعدات وغير ذلك، ولا زال كثير من الناس يشك في أهمية الأنظمة وقيمتها ليوفر قليلاً ويدفع قيمة ذلك - للأسف - كثيراً.



# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

## المرحلة الثالثة عشر: العمل

ونعني هنا البذل والجهد في إنجاح المشروع، فبعد أن بذلت كل ما تستطيعه في عالم الفكر أن الأوان لبذل كل ما تستطيعه في عالم المشاريع، ولا يكون نجاح بلا جهد وعمل ونصب:

لا يدرك المجد إلا سيد فطن لما يشق على السادات فعال

لولا المشقة ساد الناس كلهم الجود يفقر والإقدام قتال

والذي يتوقع أن يقوم مشروع بدون جهد يكلف الأيام ضد طباعها:

ومكلف الأيام ضد طباعها مستوفد في الماء جذوة نار

جهد لا بد منه

إلا أن هذا الجهد ليس بالضرورة أن يبذله صاحب الفكرة، فقد بذل صاحب الفكرة جهداً سابقاً كان لا يمكن إلا أن يقوم به هو، أما الآن فيمكن أن يقوم بهذا الجهد غيره، إلا أن من يقوم بهذا الجهد ليس موظفاً قطعاً، وإنما بطل المشروع الذي يعد إيجاده والبحث عنه من أهم مهام صاحب الفكرة، إن كان من القادة الذين يستطيعون تحويل أفكارهم لمشاريع.

ومن الأعمال المهمة في هذه المرحلة وقبلها ويحسن التأكيد عليها هنا تعليق القلب بالله والتوكل عليه وتضيض الأمور له، كما قال صلى الله عليه وسلم: «لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله، لرزقكم كما يرزق الطير، تغدو خماصاً وتروح بطاناً» (رواه أحمد)، وصدق الله تعالى إذ يقول: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾ (الطلاق: ٣)، ومن كان حسبه الله فماذا يريد من البشر؟ وماذا يرجو منهم؟، حتى لو لم يتحقق ما يريده فربما كان ذلك خيراً له أو لأجل مناسب، قال السعدي رحمه الله في تفسير الآية: ﴿فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ أي: كافيه الأمر الذي توكل عليه به، وإذا كان الأمر في كفاية الغني القوي العزيز الرحيم، فهو أقرب إلى العبد من كل شيء، ولكن ربما أن الحكمة الإلهية اقتضت تأخيرها إلى الوقت المناسب له؛ فلماذا قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ﴾ أي: لا بد من نفوذ قضائه وقدره، ولكنه ﴿قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾ أي: وقتاً ومقداراً، لا يتعداه ولا يقصر عنه: (تفسير السعدي).

(ومن يتوكل على الله فهو حسبه)



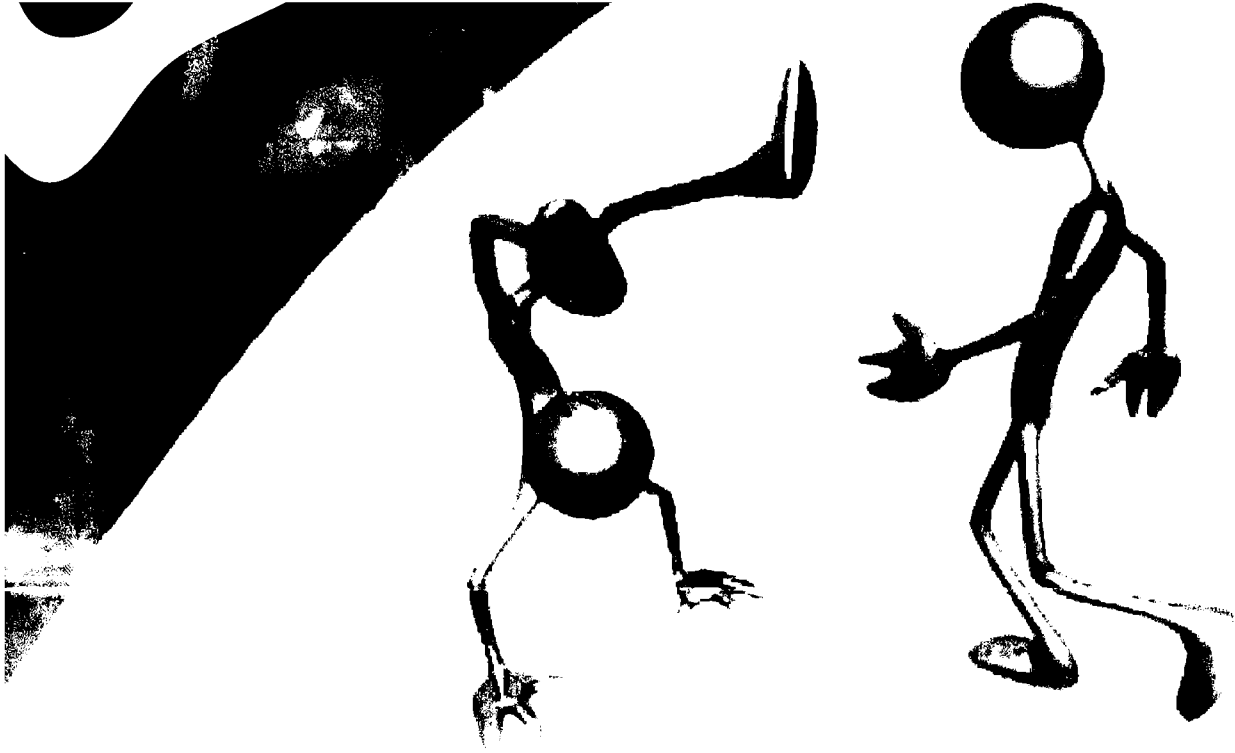
# مراحل تحول الفكرة إلى مشروع

والتوكل على الله فوق أنه عبادة من أفضل القربات فهي طريق التوفيق وبوابة التسديد ونسيم التيسر - بإذن الله وحده - ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من نزل به حاجة فأنزلها بالناس كان قمناً من أن لا تسهل حاجته، ومن أنزلها بالله آتاه الله برزق عاجل أو بموت آجل»، (رواه أحمد).

ولا شك أن من أوائل ثمار التوكل الشجاعة التي تساعد على بذل الجهد والبدء في العمل، فما أكثر من يصل إلى هذه المرحلة ثم يجبن ويخاف من البدء في العمل إما خوفاً من الفشل أو خوفاً من بذل الجهد المطلوب أو أي خوف آخر يقعه عن العمل، ثم يسهل بعد ذلك البحث عن المبررات لعدم العمل ومبررات للجبن ومبررات للخور، وما أسهل النزول وأصعب الصعود إلا على النفوس الكبيرة.

طريق التوفيق

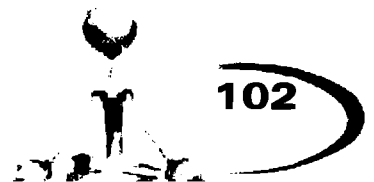
احصد الثمار



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

تحويل الأفكار

# معارف تحويل الأفكار إلى مشاريع



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## الفصل الخامس: مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

هناك الكثير من المهارات المهمة لتحويل الأفكار إلى مشاريع، نذكرها بشيء من

الاستفاضة:

### ١- القدرة على الإقناع

حتى لا تتعب !!

على الشخص الذي يريد أن يحول المشروع إلى أفكار أن يقنع عددًا من الناس حتى يقوم المشروع، لأنه في الغالب لا يقوم المشروع إلا بمجموعة من الأشخاص لابد من إقناعهم وتحميسهم حتى يمكن أن يتحول المشروع لأفكار، وما لم يمتلك الشخص هذه المهارة فسيتعيب كثيراً في تحويل فكرته لمشروع، فدعونا نأخذ جولة في مهارة الإقناع:

### - مفهوم الإقناع:

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، فهو نقل الفكرة أو القناعة أو الرأي أو الرسالة من المرسل (صاحب المشروع) إلى المقتنع (من يريد صاحب المشروع إقناعه) بوسائل تساعد على عملية التحويل أو التطويع أو النقل أو الإقناع.

### - العوامل المؤثرة على عملية الإقناع:

#### ١- المقنع أو المرسل مناسب:

إذ لا يمكن أن يقنع الناس بمن يروونه يعمل ضد وعكس ما يقول أو من تاريخه غير مناسب أو من ينظر إليه المستقبل أنه غير مناسب للإقناع، مما يؤكد على أهمية أن يكون الشخص الذي يريد الإقناع مثلاً يحتذى في الأخلاق والسلوك والعمل.



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## ٢- استخدام الوسائل المناسبة:

فكثيراً ما يكون -للأسف- القالب أهم من محتواه، والوسائل جبيلة في بعض الناس إلا أنه يمكن اكتسابها وتعلمها، ولذا تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختيارياً دون ممارسة ضغوط عليا، فإن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلى استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة؛ مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب على القائم بالإقناع أن يركز على مساعدته على التهيئة الذاتية للإقناع، وإلا تحول ذلك إلى نوع من الإكراه والإجبار لا الإقناع.

بين القالب والمحتوى

## ٣- المقتنع أو المستقبل مناسب:

إذا لا يمكن أن يقتنع الشخص وهو في حالة ذهول عن الموضوع أو عندما لا يكون مهيباً للإقناع كأن يكون لديه قناعات مضادة أو يعيش في بيئة تعلمه تبني رأيه بطريقة عكسية عن ما يراد إقناعه بها، ولذا يقال التخلية قبل التحلية، ويكون دور المقنع تخلية من يريد إقناعه من القناعات المضادة وجمع فكره إلى الفكرة المراد إقناعه بها ثم بعد ذلك يبدأ في وسائل الإقناع الأخرى.

التخلية قبل التحلية

## - من يجب أن نقتنع بالمشروع ونكرته؟

هناك عدد من الجهات والأشخاص يحتاج صاحب المشروع إلى إقناعهم بالفكرة، منهم:

١- المحيطون بالشخص: فكثير من الناس يحدد استمراره في الفكرة من عدمه من حوله، ومن يدورون ويدور في فلكتهم، وما لم يستطع إقناعهم فقد يقنعونه بالتخلي عن الفكرة في مراحلها الأولية التي كانت فيه ضعيفة.

أبدأ بمن حولك

٢- مراكز الدراسات: التي ستقوم بالدراسة، فإن لم يستطع إقناعهم بفكرته قد يقومون بدراسة فكرة أخرى، وللأسف ما أكثر ما يحدث مثل هذا خاصة من مراكز الدراسات الضعيفة التي تعودت على قوالب تعمل فيها ولا تستجيب استجابة كاملة لطلبات العميل طالب الدراسة.





# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

٢- الشركاء: قلن يدخل الشركاء معك في العمل ما لم تستطع إقناعهم بالفكرة وبالمشروع، من النواحي المالية والعملية والاحتياطات والإجراءات وغير ذلك.

حتى تجد شركاء وممولين

٤- العاملون في المشروع: فهم الذين سينفذون أفكارك ويحولونها معك إلى واقع، وإقناع العاملين وتحفيزهم هي مهمة قادة المشروع الرئيسة، فإن كان من يحول الفكرة لمشروع هو قائد المشروع فيجب أن يكون لديه القدرة على إقناع العاملين، فلا يحرك الناس ويدفعهم للعمل أن يزيديا من ثراء شخص أو من مكاسبه المادية، ولذا تحرص الشركات التجارية من أجل إقناع عاملها إلى تبني سياسات لخدمة المجتمع أو خدمة المبادئ ويأتي دور القائد في تجلية هذا الأمر وجعله ثقافة عامة في المنظمة، أو أن تشرك الناس في العمل وفي المكاسب أو غير ذلك من الأمور.

العاملون عملائك الداخليون

٥- الممولون: سواء كانوا شركاء أو غير شركاء وسواء كان التمويل تجارياً أو خيرياً على شكل تبرع، فكما يقال رأس المال جبان، ولذا إقناع الممولين يحتاج إلى محددات عالية، ويعتمد كثيراً على الأرقام لا على الأحلام، ويحتاج إلى قدرات إقناعية عالية تتوازي مع جبن رأس المال.

## الاستراتيجيات المختلفة للإقناع:

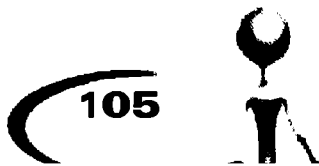
جرب استراتيجيات مختلفة

هناك عدد كبير من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للإقناع، وكل عدد من الاستراتيجيات تبنى على طريقة نظر معينة، ولا يهمنا التفصيل في ذلك بقدر ما يهمنا ذكر عدد من الاستراتيجيات التي تساعد صاحب الفكرة على إقناع من يريد إقناعهم، وما سنذكره على سبيل المثال والتشبيه، وإلا فهي كثيرة جداً:

## ١- الاعتماد على العاطفة أو المنطق أو العمل في الاستمالة:

اضرب على جميع الأوتار

واقع الأمر يظهر أنه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع أن نؤكد أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، وليس أمامنا من طريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية أو العملية إلا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين، وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدفين



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

فإن ذلك سوف يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة، أو كل مجموعة صغيرة والأسلوب المناسب للاستخدام معها، إلا أن جميع الناس يحتاج إلى الأساليب الثلاثة وإن اختلفوا في المقدار الذي يحتاجونه ويغلبونه في التعامل مع الشخص.

## ٢- الاعتماد على درجة من التخويف أو الترغيب لتحقيق الاستمالة:

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها، وتقل هذه النسبة كلما زادت أو قلت درجة التخويف، فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت أو قلت درجة أو قدر التخوف فيها.

استخدم الجناحين بذلك

كما أن الترغيب يحرك الناس ويسيرهم ويجعلهم يتقدمون إلى الأمام، وكما يقال ” من لمح فجر الأجر هان عليه ظلام التكليف“، وهما جناحان يحركان قناعات الناس وإن سميت بأسماء مختلفة مثل: الألم والمتعة، التخويف والترغيب، الثواب والعقاب، العصا والجزرة....

## ٣- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي:

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلاً من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم. ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنها وسيلة لتحقيق هدف كان لديه بالفعل؛ فإقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل، أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل، فإن لم يمكن فابن لمن تريد إقناعه احتياجاً يحققه مشروعك.

اعرف احتياجات الناس

## ٤- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

لا شك أن من يحاول الإقناع سيعرض رأيه بقوة مدعماً بالأدلة لكن لا بد من طرح الرأي الآخر، فقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد والمعارض معاً بالنسبة للفرد الخبير، فعندما

اطرح الرأي الآخر

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن أن يكون التأثير والإقناع أقوى، ويصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

## ٥- اذكر وكثف ونوع من الأدلة والبراهين:

فعند ذكر الأدلة أنت تقول للمستقبل أنك تحترمه وتقدر عقله، حتى لو كانت الأدلة ضعيفة، فما بالك إذا كانت الأدلة قوية ومكثفة، فكثرة الأدلة والبراهين يجعل المستقبل لورفض بعضها يقتنع بالبعض الآخر أو على الأقل يصل لقناعة أن الرأي قوي ومقدر وأحتاج لوقت لأصل لقناعة به، كما أن تنوع الأدلة والبراهين يساعد المتلقي على أن يجد الدليل والبرهان الذي يناسبه، ويبعد عن ذهنه الشبه التي ربما ترد عليه وهو يتأمل فيما تقدم من أدلة.

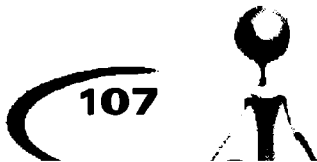
(قل هاتوا برهانكم إن كنتم صادقين)

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع، ويلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر وذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية، والمصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل مانعاً أمامهم من الإقناع.

## ٦- درجة الوضوح و الغموض في الرسالة:

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في إقناع المستهدفين، فكلما كانت الرسالة واضحة لا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعاً، إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطي الفرصة لاتجاهات المستقبلين لكي تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه، ويستنتج الهدف دون أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف، ولذا من المهم وضوح الرأي ووضوح أدلته وأن يجمع مع ذلك رمزية تعطي لعقل المتلقي مساحة للتفكير إذ إن كثيراً من الناس - وخاصة الأذكياء - لا يقتنعون إلا بأفكارهم هم فاترك لعقولهم مساحة لبناء أدلة وبراهين وشواهد وأفاق من عندهم.

توازن الوضوح



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## ٧- خاطب الوعي وغير الوعي:

خاطب الوجهين

المتلقي له وجهان يجب إقناعهما: وجه منطقي وواعٍ ووجه داخلي شعوري غير واعٍ، ويجب استهدافهما معاً، يستهدف الأول بالأدلة المنطقية الرقمية السببية الحسابية ويستهدف الثاني بالأدلة الشعورية القصصية، ومن لم يستطع أن يخاطب الفرعين سيكتشف أنه مفحم ليس بمقنع أو أن المتلقي يريد أن يقتنع ولكن لم يستطع.

## ٨- استخدام تاريخك:

تاريخ مشرف

نعني به صورتك في أذهان الناس وتاريخ أعمالك وأخلاقك وعلاقاتك، فالقناعة بمشروع تبني في الغالب على قناعات سابقة بمقدمه وتاريخه، فابن لنفسك تاريخاً وابن لنفسك صورة ذهنية.

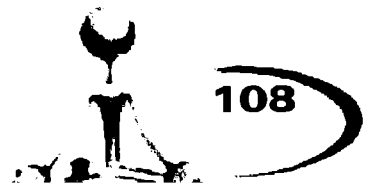
## ٩- استخدم الوسائل المعينة ما استطعت:

وسائل إيضاح واقتناع

وإليك نموذج نبوي يتعلق بهذا الموضوع أورده سلمان الفارسي - رضي الله عنه - قال: «كنت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم- تحت شجرة، فأخذ منها غصناً يابساً، فهزه حتى تحات ورقه، (أي سقط)، فقال: «يا سلمان، ألا تسألني لم أفعل هذا؟»، قلت: لم تفعله؟ قال: «إن المسلم إذا توضأ فأحسن الوضوء، ثم صلى الصلوات الخمس تحاتت خطاياهم كما تحات هذا الورق، ثم قرأ: ﴿وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفَ النَّهَارِ وَزُلْفَا مِنْ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبُنَ السَّيِّئَاتِ ذَلِكَ ذِكْرَى لِلذَّاكِرِينَ﴾ (هود: ١١٤)»، (رواه أحمد).

لقد كان ضرب المثل الحي وسيلة عظيمة لتوصيل القناعة وترسيخ المفهوم. إن تعلم تعبيرات الوجه والعناية بنظرات العين والاهتمام بالمظهر ربما يمثل نصف الطريق نحو إقناع الآخرين: (رقية بنت محمد المحارب، فن الإقناع).

يحسن مراجعة كتاب ( سوق فكريك  
- تسويق الأفكار جولة بين العلوم )  
وللاختصار نورد النقاط التالية



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## - إجراءات عملية في الإقناع:

### خطوات عملية

- ١- ابدأ حديثك بالثناء على الطرف الآخر وإظهار ثقتك في قدراته.
- ٢- ابدأ بنقاط الاتفاق وابتعد عن نقاط الخلاف.
- ٣- قدر أفكار محدثك، وأظهر احتراماً لها، ولا تقل له إنه مخطئ.
- ٤- لا تجادل.
- ٥- إذا أخطأت فسلم بخطئك.
- ٦- لا تغضب، وكن ليناً في حديثك.
- ٧- دع الطرف الآخر يتولّى دفة الحديث.
- ٨- دع الطرف الآخر يحس أن الفكرة فكرته.
- ٩- حيب العمل الذي تقترحه إلى صاحبك.
- ١٠- لا تصدر أوامر، بل قدم اقتراحات مهذبة.
- ١١- امتدح أقل الإجابة، والفت الانتباه إلى الأخطاء من طرف خفي.
- ١٢- لا تكثر النقاش حتى لا يمل صاحبك.
- ١٣- احذر آفات اللسان.
- ١٤- خاطب الناس على قدر عقولهم.
- ١٥- استعن بإخوانك الأكثر خبرة عند الحاجة. (مرجع السابق).

## - وسائل معينة على تعلم مهارة الإقناع:

- ١- أن تتعلم كيف تتجاوز مع نفسك وتفتنحها بعمق في الموضوع الذي تريد أن تقنع الناس به.



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

تعلم المهارة

- ٢- فهم المتلقين ونفسياتهم بشكل جيد.
- ٣- القراءة في الإقناع ومهارات التواصل بصفة عامة.
- ٤- أخذ دورات في مهارات الإقناع أو مهارات التواصل.
- ٥- مراقبة وتحليل ودراسة المقنعين وأساليبهم.
- ٦- دراسة البيئة التي ستفنع فيها بشكل جيد.

## ٢ - القدرة على كتابة خطة المشروع:

### - خطة المشروع:

المشروع الناجح ما كان له برنامج مخطط مكتوب.. و البرنامج المخطط هو أحد المفاتيح المهمة للنجاح، وخطة المشروع تبين الطريق الذي سيسلك للوصول لتحويل المشروع لواقع، وهو عادة ما يكون بعد القرار بتنفيذ المشروع أو أثناء الدراسة.

### - أنواع الخطط:

هناك نوعان من الخطة يمكن تحديدهما على النحو الآتي:

- ١ - خطة طويلة المدى : وتكون الهيكل العام لخطة المشروع كله.
- ٢- خطة قصيرة المدى : توضع مرحلة مرحلة، وهي توضح تفاصيل الخطة طويلة المدى.

### الخطة طويلة المدى:

يجب أن تقوم على:

- ١- رسالة يقوم المشروع من أجلها، كالنجم الذي يهتدي به المشروع في معرفة اتجاهه وهي ليست محددة بهدف بقدر ما تكون المهمة التي يقوم المشروع بها، ويفترض أن تكون:



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

مفتاح لنجاح المشروع

- صورة تخيلية .
- من نحن في المستقبل البعيد؟
- موجزة.
- مؤثرة.
- تركز على الرغبة في التميز و الجودة.
- تشحن الهمم.

٢- رؤية عامة للمشروع والمنجزات التي يتوقع أن يقوم بها تتجاوز التفاصيل إلى الخطوط العريضة الكبيرة من أجل السعي باتجاه الرسالة، ويفترض أن تكون:

- إعلانا عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة. ماذا نقدم؟
- مكتوبة.

- توضح نوع الخدمة ومستواها.

- تبين كيف تؤدي الخدمة.

- تحدد المستهدفين.

- عامة.

- تحدد القيم التي تحكمها.

نجم يهتدى به



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

٢- قيم المشروع التي لن يتجاوزها أثناء سعيه لتحقيق رؤية المشروع من أجل تحقيق الرسالة، وعادة ما تكون:

- قواعد إرشادية.

- إطاراً سلوكياً.

## الخطة قصيرة المدى،

الخطة طويلة المدى تشبه المبنى الهيكلي الخارجي. فهو عبارة عن أعمدة خرسانية وأسقف فقط تشكل الإطار الخارجي للمبنى فقط.

تجاوز التفاصيل

أما الخطة قصيرة المدى، فهي تمثل الطوب والنوافذ والأبواب التي تملأ فراغات المبنى الهيكلي.

يجتمع مجلس الإدارة دورياً لوضع تفاصيل خطة العمل بالمشروع عن الفترة المقبلة.

ملحوظة: عندما تضع الخطة طويلة المدى فإنك ستزيل ارتباك التفكير في وضع الأنشطة أولاً بأول؛ كما أنك بوضع الخطة طويلة المدى لن يبقى سوى التنفيذ؛ أما بدونها فستحتاج إلى التفكير والتنفيذ.

## - خطة العمل بالمشروع:

خطة العمل - ببساطة - هي وثيقة مكتوبة تصف الطريق المستقبلي لعمل ما. توضح خطة العمل مفهوم العمل، تلخص أهداف العمل، تعرّف المصادر (المال والناس) التي سيحتاجها صاحب العمل، تصف كيف ستحصل على تلك المصادر، وتخير القارئ بمعايير نجاح العمل.

انه التفكير قبل البدء بالتنفيذ





# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## - تتضمن خطة العمل بالمشروع:

جاءت نماذج مشروع تخطيط العمل في العديد من الأشكال والأحجام. أما بعض الأقسام الشائعة في أكثر خطط العمل فتتضمن:

- 1- خلاصة تنفيذية تلخص النقاط الرئيسية لتخطيط العمل في صفحة أو صفحتين.
- 2- نظرة عامة، تقدم القارئ إلى العمل.
- 3- وصف المنتجات والخدمات.
- 4- نظرة عامة عن الصناعة والمنافسة التي يقع فيها العمل.
- 5- استراتيجية التسويق التي تلخص المنتج، والترويج، والتسعير، واستراتيجيات توزيع العمل.
- 6- وصف الإدارة والموظفين والهياكل الإدارية.
- 7- الميزانية التأسيسية والتشغيلية المطلوبة وتدفقاتها.
- 8- أهم الأنظمة التي تسيّر العمل.

وثيقة مكتوبة

لا يقوم عمل بلا خطة

## - أهمية خطة العمل:

تتضمن بعض فوائد إنتاج خطة العمل:

- 1- عملية إعداد خطة عمل ستجبرك على التفكير بعملك، واستعراض بعض الخيارات، وتحديد الفرص و الأخطار، واختبار بعض فرضياتك.
- 2- ستساعدك خطة العمل في التعرف على حاجاتك للنقد في عملك.
- 3- يمكن أن تستعمل خطة العمل لإخبار المستخدمين والمستثمرين والآخرين حول خططك واستراتيجياتك.
- 4- تزودك خطة العمل بعلامات لمقارنة تقدمك وأدائك في العمل.
- 5- تأتي أهمية خطة العمل في أنها فكرة جيدة لإعداد كل المشاريع ولتجديد وتعديل الخطط بانتظام.

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## - بعض التعليمات الجيدة لإعداد خطة عمل جيدة للمشروع:

- ١- عرّف أهدافك لإنتاج خطة العمل. من سيقراً الخطة؟ وماذا تريد منهم؟
- ٢- تساعدك الأهداف في أن تقرّر كيف تتأكد من وضع الأقسام المختلفة في خطة العمل.
- ٣- وزع مسؤوليات من خطتك على آخرين ذوي ثقة وخبرة. وسيكون هذا مفيداً جداً للحصول على الآراء والتعليقات على خطة عملك الأولى من أصحاب الخبرة المختلفين.
- ٥- اكتب خطة عملك واستشر فيها، ولا تعدل على خطط أخرى، فمن الأخطاء الشائعة أن تستعين بعينة خطة عمل وتقوم ببساطة بتغيير الأسماء وبعض الأرقام. هناك مشكلتان كبيرتان بهذه الممارسة الخاطئة:  
أولاً: عدم التوافق بين مهام العمل والتأكيدات الواردة في الأقسام المختلفة من خطة العمل.

خطا شائع

ثانياً: عدم الانسجام بين عناصر وأطراف خطة العمل، وعدم انسياب أقسام مع بعضها البعض، فالاستعارة من خطط أخرى يفكك الخطة الجديدة، وينتج عنه التناقض.

- ٦- لخص النقاط الرئيسية التي تريد وضعها في كل قسم، وضعها أمامك قبل أن تبدأ الكتابة. راجع خلاصتك لضمان كون أقسام المشروع متناسقة مع بعضها البعض، وتأكد من معالجة كل المسائل الرئيسية.

قضايا الخطة المالية

- ٧- تأكد أن تكون تقديراتك المالية مقبولة. يعتبر القسم المالي القسم الأكثر أهمية للعديد من القراء في خطة العمل؛ لأنه يعرف حاجات تمويلك، ويظهر إمكانية ربح عملك. بالإضافة إلى أن وجود خطة مالية جيدة ستمنحك ثقة القارئ الذي يحاول تفهم عملك حقاً. كن متأكداً من اختبار معقولية كل واحدة من فرضياتك. الفرضيات المتفائلة جداً تنتهي بالفشل؛ لعدم التفاتها إلى الكلف الكاملة بدقة من العملية؛ مما يؤدي إلى زوال مصداقية خطة عملك بسرعة.

القسم الأهم في الخطة

- ٨- اكتب الخلاصة التنفيذية بعد الانتهاء. الخلاصة التنفيذية يمكن أن تكون القسم الأكثر أهمية لخطة عملك، ولأنها ستكون أول ما سيقروه المقيّمون.



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

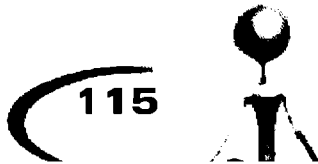
٩- من المفاتيح إلى خلاصة تنفيذية جيدة أنها يجب أن تكون قصيرة (صفحتين على الأغلب)، ويجب أن تبرز ما هو مهم في خطتك، ويجب أن تجعل القارئ مرتاحاً بخصوص عملك.

## - عينة خطة عمل:

عناصر للخطة

حاول قراءة عينة لخطة عمل، واستخدمها كمصدر أو كدليل في إعداد خطة عملك. تأكد من أن تكون العينة مشتملة على الصفحات والأقسام التالية:

- صفحة العنوان.
- قائمة المحتويات.
- الشركة.
- المنتج.
- حجم السوق.
- خطة مبيعات.
- مصادر معلومات السوق.
- الإنتاج.
- إجمالي الربح.
- بيانات الدخل الأولية.
- أي تشابه في هذه الخطة مع شركات أو منتجات أو مفاهيم أو اختراعات أخرى.
- يجب أن ترتبط كل القيم بالكلف، من مبيعات.
- الخلاصة التنفيذية.
- طبيعة نشاط العمل.
- الإدارة.
- السوق.
- المنافسة.
- توقع المبيعات.
- تطوير المنتج.
- كلفة المنتج.
- المتطلبات المالية.
- تقديرات سيولة نقدية.



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## ٣- المهارات التسويقية:

التسويق أعم من الإقناع من جهة أن أحد وسائله الإقناع، والإقناع أعم من التسويق من جهة أن التسويق أحد وسائل الإقناع، وقد تحدثنا عن مهارات الإقناع فيما سبق وما نريد أن نلمح إليه الآن أن المهارات التسويقية تتجاوز البيع الشخصي الذي هو أحد وسائل الترويج والذي عادة ما يتحدث الناس عن الإقناع فيه، ولذا يجب أن يتوافر للشخص مع مهارة الإقناع مجموعة من المهارات التسويقية لكي يتمكن من تسويق مشروعه وبالتالي تحويل فكرته لمشروع.

الإقناع ... التسويق

المهارات التسويقية كثيرة، وعادة ما يتعامل مع التسويق بفريق كامل للتسويق، إلا أننا هنا سنتحدث بإيجاز عن بعض المهارات التسويقية الأولية التي يحتاجها الشخص ليحول أفكاره لمشاريع: القدرة على تشكيل المنتج الذي سيسوق: فلا يمكن أن يسوق ما لا يعرف أو ما لم يحدد تحديداً كافياً، ويشكل على بعض الناس أنه لا يستطيع أن يبلور فكرته بطريقة تجعل الفكرة قابلة للتسويق، ولذا لا بد من تشكيل المنتج بطريقة تجعله قابلاً للتسويق، ويمكن إتمام ذلك بأمور منها:

جهز فكرتك ومشروعك للتسويق

- كتابة الفكرة، ووضع منشورات وعروض وملفات خاصة بها.
- تمييز الفكرة عن الأفكار الأخرى، من حيث **الفكرة نفسها** ومن حيث فائدتها وعائدها.
- حشد وتجميع فوائد وعوائد الفكرة والخدمات التي تقدمها لمن ستسوقها له.
- **التسعير**: ماذا سيدفع أو سيعطي من سيستفيد من الفكرة أو سيشتريها أو منتجاتها أو سيتعامل معها، فمن نريد أن نسوق فكرتنا أو مشروعنا عليه هو شخص سيتم معه نوع من التبادل بين منتج من عندنا وقيمة من عنده، تتم عملية التبادل بسلاسة عند شعور العميل أن ما يدفعه مساوٍ لما دفعه أو أقل، ومن هنا تأتي خطورة التسعير.
- **القيمة التي يقدمها العميل**، قد تكون مالاً أو جاهاً أو عملاً أو غير ذلك، وما سيأخذه العميل قد يكون منتجاً حسيماً أو خدمة أو دعاءً أو وجهة، وكلما زدنا قيمة ما نعطي للعميل رخصت

كم تكلف ؟



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

قيمة منتجنا، وكلما جعلنا القيمة التي يقدمها العميل مقنعة بالنسبة له سهلت عملية التبادل التي هي جوهر عملية التسويق.

وزع فكرتك ومشروعك

**التوزيع**؛ ونعني به أين ستوزع وتعرف وتبيع مشروعك أو فكرتك، فزيادة منافذ التوزيع مع حسن العرض يزيد من قدرتك التسويقية، ولذا من المهم حسم موضوع هل ستوزع وتعرف وتدير مشروعك بنفسك أم تتعامل مع موزعين أو وسطاء؟، وهنا تبرز مهارات التوزيع أو التعامل مع الموزعين والوسطاء والقدرة على كسبهم وكسب تفانيهم وبذلهم.

روح فكرتك ومشروعك

**الترويج**؛ تموت أفضل المنتجات ما لم يسوق لها وتباع أسوأ المنتجات إذا سوق لها، والترويج أحد أبرز عمليات المزيج التسويقي، وهو يحتاج إلى مهارات مهمة في الترويج لمنتجك في جميع منافذ التوزيع وفي وسائل الإعلام وفي غيرها حتى تشكل له صورة ذهنية لدى العميل حتى قبل الوصول إليه، ويحتاج الترويج إلى مجموعة من المهارات في التعامل مع:

**البيع الشخصي**؛ وهنا يدخل الإقناع وهو ما تحدثنا عنه في المهارات سابقاً.

**الإعلان**؛ في وسائل الإعلام المختلفة المقروءة والمرئية والمسموعة وغيرها.

**النشر**؛ وهو إعلان لكنه ليس على شكل إعلان.

**الهدايا والنماذج**؛ التي ستقدم للعملاء لتشجيعهم على عملية التبادل.

**العلاقات العامة**؛ التي تروج لمنتجك

سوق فكرك ... سوق نفسك

وعموماً يختلف التسويق حسب اختلاف المنتج المسوق فتسويق منتج محسوس فيه نوع اختلاف عن تسويق منتج خدمي عن تسويق فكرة أو شخص أو منتج خيري أو غير ذلك إلا أنه يجمعها كلها أنها عمليات تسويقية تحتاج لكثير من المهارات المهمة، وقد فصلنا في تسويق الأفكار في كتابنا ( سوق فكرك - تسويق الأفكار جولة بين العلوم ) وفصلنا في تسويق الأشخاص في كتاب ( سوق نفسك - واجعلنا للمتقين إماما )



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

## ٤- التوكل على الله والاعتماد عليه والاستعانة به

ذكرى لهذا الموضوع ضمن المهارات المهمة لأنى أعتقد أن الموضوع بالإضافة لكونه موضوعاً شرعياً يعتمد على مقدار الإيمان بالله هو أيضاً موضوع مهاري يحتاج أن يتدرب عليه الإنسان ويروض نفسه عليه، فما هي هذه المهارة...؟

### - مفهوم الاعتماد على الله والاستعانة به :

على من تعتمد ؟

لا بد للإنسان أن يعتمد عند عمله لشيء وقيامه به على شيء، كما أن من يريد أن يقوم واقفاً لا بد أن يعتمد على الأرض وعلى رجله ليستطيع القيام، والناس في اعتمادهم واستعانتهم على ضرب نبدأ بأسوتها ثم نصعد بعد ذلك:

- ١- من يعتمد على الآخرين في قيام مشروعه: فهو اتكالي ضعيف ينتظر من الآخرين أن يقيموا له مشروعه فإن لم يفعلوا بدأ في الصياح والنياح وسب الزمان والظروف.
- ٢- من يعتمد على نفسه وقدراته: وهو أقوى من سابقه وأصلب عوداً وغالباً ما يكون أكثر نضجاً وللأسف أكثر حدة وأكثر انفراداً.
- ٣- من يعتمد على نفسه ويعتمد على الناس في تحقيق أهدافه، فهو بالإضافة لكونه معتمداً على نفسه يستفيد من الآخرين ويسخرهم لتحقيق الأهداف السامية التي يريدها، وهو أكمل في النضج من سابقه وبلغ من الفاعلية أعلاها.
- ٤- من يعتمد على الله ويستعين به: فهو لديه القدرة أن يسخر نفسه ومن حوله في تحقيق أهدافه لكنه مع ذلك يعرف أنه هو ومن حوله أسباب وأن مسبب الأسباب هو وحده الذي إذا أراد شيئاً يقول له كن فيكون، وهذا بلغ من الفاعلية أعلاها ثم خلق في سماء العظمة والإيمان، خلق فيما وراء الأسباب إلى مسببها وفيما وراء الأفعال إلى مقدرها.

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

- ومن بعض ما ورد في الاعتماد على الله والاستعانة به :

ما وراء الأسباب!!

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ يَا قَوْمِ إِن كُنتُمْ ءَامِنْتُمْ بِاللَّهِ فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا إِن كُنتُمْ مُسْلِمِينَ ﴾ ، (يونس: ٨٤) .

- فإذا قال العبد «إياك نعبد وإياك نستعين» قال الله: «هذه بيني وبين عبدي ولعبيدي ما سألت»، (رواه مسلم).

- «يا معاذ، والله إنني لأحبك فلا تنس أن تقول دبر كل صلاة: اللهم أعني على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك»، (صححه الألباني).

- «احرص على ما ينفعك، واستعن بالله، ولا تعجز»، (صحيح سنن ابن ماجه).

روى الترمذي وقال حسن صحيح من حديث ابن عباس رضي الله عنهما قال:

كنت خلف النبي صلى الله عليه وسلم فقال لي: ”يا غلام إنني أعلمك كلمات: احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله تعالى لك وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله تعالى عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف“ .

## - كيف تكون مستعينا بالله ومعتدداً عليه-

الاستعانة بالله تحمل معنيين أصيلين:

١- الثقة بالله.

٢- والاعتماد عليه.

قال ابن القيم: «فإن العبد قد يثق بالواحد من الناس، ولا يعتمد عليه في أموره، مع ثقته به؛ لاستغناؤه عنه، وقد يعتمد عليه مع عدم ثقته به؛ لحاجته إليه، ولعدم من يقوم مقامه، فيحتاج إلى اعتماده عليه مع أنه غير واثق به»

فلكي يحقق الإنسان ويدرب نفسه على الاستعانة بالله لابد من:



تحويل الأفكار إلى مشاريع

# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

١- الثقة بالله وبكرمه وفضله وجوده وكرمه، والثقة في قدرته وكبريائه وقدرته وأنه مقدر الأقدار، لا مانع لما أعطى ولا معطي لما منع ( ما يفتح الله من رحمة فلا ممسك لها وما يمسك فلا مرسل له من بعده )، ومن فقد الثقة بالله فقد السعادة والطمأنينة وسيطر عليه ذل الحاجة للناس.

أنواع من الثقة بالله

٢- الاعتماد على الله في جميع شؤون الحياة والشعور بالحاجة والفقر له، وأن الأمر منوط بتوفيق الله أو الخذلان، والشعور بالضعف والحاجة والفقر ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ أَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ ﴾ (فاطر: ١٥)، ومن فقد ذلك النجاح وفقد التوفيق فالمخذول من اعتمد على نفسه أو على غيره من الناس، ولذا من لم يعتمد على الله وكله الله لنفسه، فيظهر ضعفها ونقصها وفقرها حتى ولو أخفاه فيشقى ويتعب ولا يأت له إلا ما كتب له.

الشعور بالحاجة والفقر

## ٥- التوازن النفسي:

وهذا يحتاج لجهد كبير إذ يطفى على الشخص - ما لم ينتبه - طبائعه وظروفه وما يفرضه عليه من حوله، فما هو التوازن الذي نعنيه في تحويل الأفكار إلى مشاريع. ٥.  
إننا نعني أن لا يطفى على الشخص جوانب تضعف أو تلغي جوانب أخرى، فمن الناس من يطفى عليه في تحويل أفكاره لمشاريع جوانب على أخرى، ويحتاج الشخص أن يوازن في المشروع وبين المشروع والحياة أو المشاريع الأخرى، فيحتاج أن يوازن بين:

موازنات مختلفة

١- المشروع والمشاريع الأخرى.

٢- العمل والعاملين.

٣- اهتمامه بالنجاح في المشروع واهتمامه بالنجاح في الحياة الأسرية والشخصية.

٤- موازنة أجزاء النفس في المشروع:





# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

- **الجانب العقلي**؛ وما يتضمنه من جوانب تفكيرية أو تخطيطية أو إدارية أو استراتيجية، وطفیان هذا الجانب يحيل المشروع لتنظير لا معنى له، وفقده يحول المشروع لضیاع واضطراب لا یوصل لشيء.

انتبه لا یطنى جانب !!

- **الجانب العملي**؛ وما يتضمنه من جوانب عملية تنفيذية إجرائية وزمنية، وطفیان هذا الجانب يحيل المشروع لضیاع واضطراب وجفاف لا یحقق الهدف بينما فقده يحول المشروع إلى جماد لا ینمو بل لا یقوم.

- **الجانب الشعوري**؛ وما يتضمنه من جوانب شعورية نفسية إنسانية، وطفیان هذا الجانب یحوّل ویوقف العمل من أجل إرضاء الناس الذين یصعب - إن لم یکن یستحيل - إرضائهم، بينما فقده یجعل العمل جافاً لا یشبع نفوس العاملين فيه ولا یحقق طموحهم مما یؤدي لتكالبهم على إفساده بشعور أو بدون شعور.

- **الجانب الروحي**؛ وما يتضمنه من جوانب روحية إيمانية قيمة علوية، وطفیان هذا الموضوع قد یفقد القدرة على حساب الأرباح والمحاسبة على الأخطاء أو المنجزات، أما فقده فیؤول إلى نهم وتفكير في المكاسب المادية أو الدنيوية ولو على حساب المبادئ.

## كيف نصل للتوازن؛

یحتاج التوازن إلى عدد من المعطيات والأمر حتى یكون الإنسان متوازناً في تحويل أفكاره إلى مشاريع، منها:

انتبه وخطط و.....

١- أن یكون منتبهاً ومركزاً على التوازن وأهميته، وإلا شده ما یحب إلى أن یغلبه على الآخر، أو شده من حوله، وبذا یتحكم فيه غيره ویحركه ولا یتحرك هو بإرادته.

٢- أن یكون مخططاً جيداً لمشروعه الذي سیحول فكرته له ومخططاً جيداً للمشاريع الأخرى بل لحیاته كلها، وإلا ما خطط له سیغلب ما لم یخطط له.

٣- أن یحیط نفسه بأناس متوازنین ناصحين، یكونون كالمرآة یرى فیهم انحرافه وخطأه.

٤- النضج النفسي الداخلي والاستقرار الداخلي وعدم التذبذب أو القلق الداخلي.



# مهارات تحويل الأفكار إلى مشاريع

٥- أن يكون اعتماده على الله واستعانه به - كما تقدم في النقطة التي قبلها - وهذا يجعل الإنسان يتجاوز النظر إلى ظواهر الأمور إلى النظر إلى بواطنها فيكون أعمق في النظر وأكثر اتزاناً. ماذا يحدث لمن لم يتوازن؟

١- طغيان المشروع على غيره من المشاريع أو نسيان المشروع والانشغال بمشروع آخر، وللأسف هذا كثيراً ما يحصل.

إياك ونسيان نفسك

٢- طغيان الأهداف العملية على العاملين أو نسيان الأهداف العملية من أجل العاملين ونفسياتهم.

٣- الانشغال عن العبادة والأهل والأقارب والحياة الشخصية والأسرية بالمشروع، أو الانشغال عن المشروع بها، ولا يقوم مشروع وصاحبه منشغل عنه، كما لا تقوم حياة سوية وصاحبها منشغل عنها.

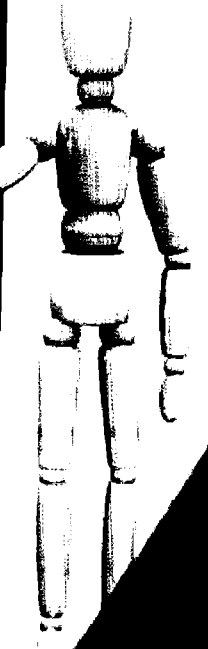
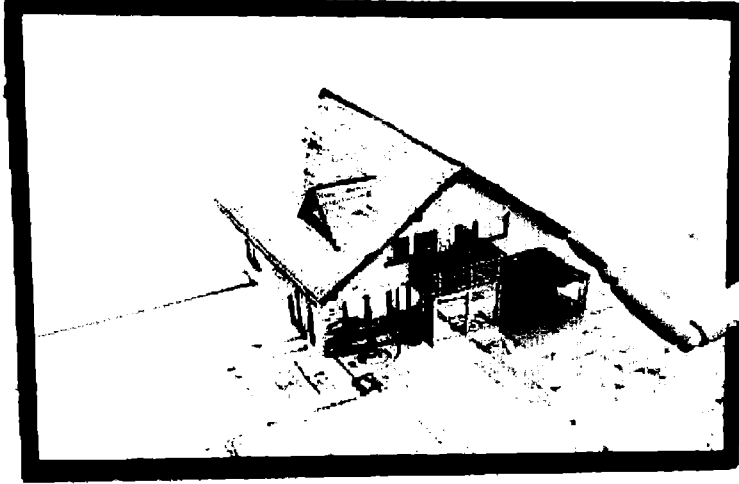
لا تكن أعرج !!

٤- تغليب جانب من جوانب المشروع على جوانب أخرى، مما يجعل المشروع يسير بشكل أعرج مائل.

٥- ردود الفعل الحادة في المشروع، فبعد انتباه صاحب المشروع لعدم التوازن عادة ما تكون ردود فعله حادة متطرفة كتطرفه السابق في جهة، مما قد يجعل المشروع ينهار ويسقط.

ويندر أن تحقق مشاريع غير متوازنة أو صاحبها غير متوازن نجاحات مميزة، فإن نجحت فهي نجاحات جزئية وقتية، سرعان ما يبرز عوارها لتبدأ ردود الأفعال الحادة فينتقل إلى الجانب الآخر من التوازن عكس ما سبق، ثم ينتبه وتستمر دائرة التخبط حتى ينتهي المشروع أو ينتهي صاحبه.





دروس في  
تحويل الأفكار إلى مشاريع

تحويل الأفكار

# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع



# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

## الفصل السادس: دروس من تحويل الأفكار إلى مشاريع

تتشمل المشاريع رغم أننا نرى أننا قمنا بكل ما علينا، ويندهش الناس لماذا فشل المشروع؟ أو - على الأقل - لماذا لم نحقق كل ما نصبو إليه؟، وفي مثل هذا الوقت تكون الفرصة كبيرة للتعلم والاستفادة من التجربة وبناء رصيد الخبرة؛ ولذا سنأخذ جولة في معطيات النجاح وأسباب الفشل، والأهم: الدروس المستفادة من ذلك.

### أولاً: من معطيات نجاح المشاريع:

لنجعل مشاريعنا ناجحة

كثيرة هي المشاريع الناجحة، كما أنه - وللأسف - كثيرة هي المشاريع الفاشلة، فتجاح المشاريع يعتمد على كثير من المعطيات التي يجب توفرها أو توفيرها، ومن هذه المعطيات:

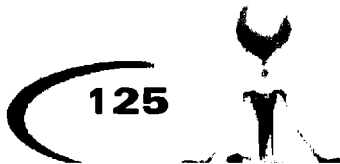
١- الشخص نفسه: ويتضمن فكره ونفسيته وجهده وعمله وهو غالب ما تحدثنا عنه في هذا الكتاب.

٢- البيئة التي فيها المشروع: ويتضمن الأمور القانونية والتسويقية والكوادر والموارد المادية وما شابه ذلك مما تحدثنا عنه في الملحق عند حديثنا عن الدراسات وأنواعها كما تحدثنا عنه في كتاب سوق نفسك - تسويق الأفكار جولة بين العلوم.

قضايا كبرى

٣- قضايا كبرى تسيطر على الشخص وبيئته، وتتضمن:

أ- حكمة الله وقضائه: فأحياناً يقضي الله على مشروع بالنجاح وأحياناً يختار الله لعبده ما كان خيراً له - حتى ولو كان لا يريد - ، يقول رب العزة تبارك وتعالى: ﴿وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئاً وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (البقرة: ٢١٦)؛ ولذا كان لا بد من بذل المجهود ثم الرضا بالقضاء والقدر.



# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

ب- دعاء الله: فسؤال الله تبارك وتعالى التوفيق والسداد، وصلاح أعمال الدنيا والآخرة، هو من أولويات الإقدام على الأعمال والقيام بها، تسبقه النية الخالصة لله تبارك وتعالى، والدعاء هو أحد الأسباب الرئيسة لنجاح المشروع، إلى جانب الأخذ بأسباب النجاح والتفوق، قال تعالى: ﴿فَقُلْتُ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا (١٠) يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا (١١) وَيُمْدِدْكُمْ بِأَمْوَالٍ وَيَبْنِيَنَّ وَيَجْعَلْ لَكُمْ جَنَاتٍ وَيَجْعَلْ لَكُمْ أَنْهَارًا (١٢)﴾، (نوح: الآيات ١٠، ١١، ١٢)، لذلك ذكر العلامة ابن القيم في كتابه «الوابل الصيب» في الفصل الثامن عشر: أن الاستغفار، ضمن الأذكار الجالبة للرزق، الدافعة للضيق والأذى.

ج- التوكل عليه سبحانه: فالتوكل على الله وتفويض الأمر إليه سبحانه، وتعلق القلوب به جل وعلا من أعظم الأسباب التي يتحقق بها المطلوب ويندفع بها المكروه، وتقضى الحاجات، وكما تمكنت معاني التوكل من القلوب تحقق المقصود أتم تحقيق، قال تعالى: ﴿وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ﴾ (الطلاق: ٣).

## ثانياً: من أسباب فشل المشروعات:

كل تجاوز لشيء من معطيات النجاح هو نوع من الفشل بل وبوابة كبيرة للفشل في المشروع، وسنحاول هنا أن نعدد أدواراً أخرى من أسباب الفشل للتذكير بها:

احذر أسباب الفشل



### أ- من الأسباب الفكرية:

كل تجاوز لعمليات الفكرة وكتابتها وإنضاجها وتقييمها ودراستها وغير ذلك مما سبق معنا هو من الأسباب الفكرية لفشل أي مشروع بلا شك، كما أن كل تقصير في معطيات نجاح المشروع السابقة يشكل سبباً من أسباب الفشل بلا شك أيضاً.

مقبرة المشاريع (الأمان الكامل)

إلا أننا هنا سنتجاوز إعادة ما ذكر سابقاً لنركز على نقاط تفشل مشاريعنا ونحن لا نعلم،

منها:



# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

أوهام خادعة

أ- انتظار اكتمال المعلومات أو الأمان الكامل: فلن يبدأ في المشروع إلا بأمان كامل وتأكد من اكتمال المعلومات، وهذا في حقيقته ناتج عن تردد وخوف؛ إذ إن المعلومات نادراً ما تكتمل، والأمان الكامل لا يحصل في هذه الدنيا في مشروع البتة، فهذه طبيعة الدنيا وهذه طبيعة المشاريع.

ب- الدرب ولو طال: التقليد السيئ لمشاريع قائمة، فتأخذ دراسة مشروع سابق، أو فكرة مشروع سابق، أو طريقة مشروع سابق، ويصر من يفعل ذلك أن هذا هو الدرب وهذا هو الطريق حتى لو طال، ولا ينتبه أن الدراسة والفكرة والطريقة السابقة معدة وصالحة لصاحبها وقد لا تكون كذلك لآخر، وأن الوقت والبيئة التي كانت فيها هذه الأفكار والدراسات ليست فيها الآن.

ج- قيمة مضافة وهمية: يعتقد بعض الناس أن مشروعه فيه قيمة مضافة جديدة تختلف عن المشاريع السابقة، ويعتقد أن هذه القيمة تجعل الإقبال عليه كبير، ويفاجأ أن القيمة المضافة وهم في ذهن صاحبها لم يحررها وإنما خدع بها نفسه، وأن فكرته ومشروعه نسخة مكررة لا جديد فيها.

العميل أولاً

د- العميل ثانياً: فيوجه المشروع لخدمة غير العميل، فبدلاً من أن يكون العميل أولاً يصبح العميل ثانياً، وعادة ما يكون هذا بسبب ضغوط الممولين وضغوط الشركاء أو بسبب أنه وضع نفسه أولاً، ومالم يتوجه المشروع للعميل أولاً فلا شك في فشله، فأهم عميل لمشروع لحلقات تحفيظ القرآن هو طلابها، ولشروع بيع منتجات مشتروها وهكذا..

## ٢- من الأسباب العملية:

وهم الدراسة

أ- دراسة خادعة: وهو أمر وارد، أن تجري دراسة جدوى لمشروعك، تتضمن نسب خاطئة أو نتائج غير صحيحة عن فكرة المشروع وأبعادها؛ لذلك ينبغي تحري الجهة التي تنفذ الدراسة، ومدى كفاءة أفرادها، وكذلك التأكد من وضوح الفكرة وأبعادها، ووصولها بكافة تفاصيلها إلى القائم على دراسة الجدوى، ومدارسته في جوانبها المختلفة - لوتطلب الأمر - دراسة عميقة وجادة.

ب- بدون فريق وبدون بطل: العمل الفردي يؤدي إلى نتائج ضئيلة وتزيد فيه نسبة المجازفة لقاء مكاسب صغيرة تكون هي المكافئ المنطقي لجهد رجل واحد فقط، بينما العمل ضمن فريق يوسع مجال المشروع ويغطي احتياجاتها ويزيد من فرص نجاحه نتيجة تضافر الجهود والتنسيق

# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

القائم على أسس سليمة، فالعمل الجماعي هو الأصل في نجاح المشروع، وكلما زادت نسبة التوافق بين الفريق، مع وضوح الأهداف وتوحد الرؤى، كلما زادت نسبة نجاح المشروع.

من جانب آخر، فإن الفريق لا بد له من «بطل» أو قائد، يعمل على توحيد، وحشده وقيادته في طريق تحقيق الهدف من المشروع؛ حيث الفريق من دون قائد، تتوافر فيه سمات البطولة - بالمعنى الرمزي - يعرض المشروع للخطر، ويهدد بالتشتت وهدر الجهد والوقت والمال، وذلك البطل لا بد أن يكون أكثر أعضاء الفريق إيماناً بالمشروع وفكرته وهدفه، إضافة إلى توافر سمات القيادة والرؤية الثاقبة والقدرة على تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات، فإن كان هذا الشخص هو صاحب الفكرة التي يريد أن يحولها لمشروع وإلا وجب على صاحب الفكرة أن يصنعه صناعة فهذا من أهم المهمات التي على صاحب الفكرة ليحولها لمشروع.

لا بطل ... لا مشروع

## ثالثاً: دروس مستفادة:

### أ- دروس نفسية:

أ- احذر الخوف والتردد: وهما من أسباب الفشل الكلي في الحياة، وليس في عالم المشاريع فحسب؛ لذلك يجب أن تقاوم خوفك وتقاوم ترددك، وذلك يكون عن طريق عدة عوامل، أهمها اليقين بالله عز وجل والثقة بما عنده، والاعتماد عليه في كل شؤون الحياة، وسؤاله التوفيق والسداد، ثم الأخذ بأسباب النجاح، وثق في ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (التوبة: ١٢٠).

كن شجاعاً

ب- لا تستسلم لليأس: فالياس شيطان لا يملكك إلا حين تغفل عن اللجوء إلى الله تبارك وتعالى، والإحباط لا يجديك فريسة سهلة إلا حين تظن أن فشل المشروع - كلياً أو جزئياً - هو نهاية العالم؛ لذلك يجب على الدوام أن تتمسك بحبل الله ولا تقنط، ﴿قَالَ وَمَنْ يَقْنَطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ﴾ (الحجر: ٥٦)، ثم استعن بالصبر، ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (البقرة: ١٥٣)، ثم ابدأ مرحلة التدبير والتفكير في أسباب وعوامل الفشل، وتعامل مع

كن متفائلاً





# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

الأمر على أنه تجربة مفيدة، تكشفت خلالها أبعاد لم تكن تراها، واكتسبت خبرة تفيدك في مشروعك الجديد أو في إصلاح مشروعك الحالي وتداركه.

مشاكلي النفسية )))

ج- تجاوز المشكلات النفسية: ف نفسية صاحب المشروع تنعكس لا شك على تركيزه وقدرته على التفكير وبذل الجهد الذهني والعملي على حد سواء؛ لذلك كلما نجح في معالجة مشاكله النفسية، وتخلص من عيوبه الملحوظة، كلما تقدم في حياته بشكل عام، وفي عمله بشكل خاص، فانهدام الثقة بالنفس على سبيل المثال يصنع مديراً ضعيفاً يقود المشروع للفشل، وعقلية الندرة ثم البخل والشح كذلك يعجل بالمشروع، وغيرها من العيوب النفسية المؤثرة.

## ٢- دروس فكرية:

عفواً: لا يعمل الناس ليزيدوا أرباحك ))

أ- الرسالة: الجانب الرسالي في المشروع هو المنارة التي تحث وتحمس العاملين، وكلما زاد البعد الرسالي في المشروع زاد تفاني العاملين في العمل، والأرباح هي ثمرة المشروع وكلما زاد التركيز على الأرباح زاد تملل الناس من العمل إذ إن الناس لن يعملوا ليزيدوا رصيد المالك بلا بعد رسالي، ولذا تمتاز المنظمات الخيرية بجرعات كبيرة في الجانب الرسالي - وللأسف - ضعف في تحديد وحساب الأرباح والمحاسبة عليها، وتمتاز كثير من الأعمال التجارية بجرعات كبيرة من التركيز على الأرباح وغياب البعد الرسالي، مما يجعل المطلوب من العاملين زيادة مكاسب صاحب العمل، ولا بد أن تحاسب المنظمات الخيرية أفرادها على العوائد والأرباح كما أنه لا بد أن يكون هناك بعد رسالي وخدمات مجتمعية لكل المشاريع التجارية.

رؤية ضبابية

ب- وضوح الرؤية: بدون رؤية، لا يوجد هدف، بالتالي لا تستطيع البدء بمشروعك دون رؤية متكاملة، تلم بكافة التفاصيل، وتراعي أبعاده، وتدرس احتمالاته، والتخطيط النظري بشكل عام، من أولويات البدء، غير أنه يظل غير قابل للتطبيق في حال قصور الرؤية أو محدوديتها، فكثير من المشاريع -للأسف ليس لديها رؤية تلهم قائدها والعاملين فيها فتتحول لمجرد أعمال ووظائف فقط.

مشية الفراغ

ج- التقليد الأعمى: يؤدي التقليد الأعمى في الغالب إلى عرقلة الفكرة عند التنفيذ؛ لأن التقليد يعتمد الشق النظري القاصر، الذي قد يرى في فكرة ما، لدى الآخرين، أنها مناسبة له لمجرد

# دروسه في تحويل الأفكار إلى مشاريع

أنها ناجحة وتجنّي ثمارًا جيدة، دون النظر والتفكير في أسباب نجاحها وتميزها. عليك أن تعرف أن ما يصلح لغيرك لا يشترط أن يصلح لك، وإنما كل تجربة تحققت لها عوامل شتى، وطبيعة مختلفة.

قيم مضاعفة

د- القيم والمزايا الحقيقية: فالبحث عن القيم والمزايا الحقيقية لفكرة المشروع، هو أول العناصر التي تكفل نجاحه عند التنفيذ، بعيدًا عن أوهام القيم المضافة التي قد لا تمثل شيئًا حقيقيًا يضيف لفكرتك ولمشروعك، وكلما تعاطمت القيمة وتفردت، كانت أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المشروع وتميزه، وقيام المشروع ونجاحه يعتمد على القيم المضافة التي يقدمها المشروع ومنتجاته فإن كانت تشبه المنتجات الأخرى تمامًا وليس فيها أي نوع من التفرد الحقيقي لا الوهمي ظهرت الحقائق سريعاً.

أولويات ...

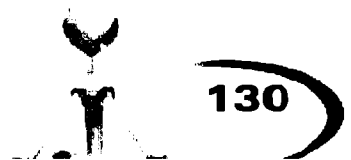
هـ- ترتيب الأولويات: وأولى الأولويات تتمثل في التخطيط السليم، الذي يجمع كل العناصر السابقة، من وضوح الرؤية، والعمل ضمن فريق، على صعيد الشق النظري والتنفيذي، إضافة إلى الاهتمام بالقيمة المضافة في المشروع، والبعد عن التقاليد والأنماط المستهلكة.

## ٣- دروس عملية:

أ- توظيف السمات الشخصية: وهي تتعلق بالجانب النفسي والفكري، وتنعكس بشكل مباشر على نجاح المشروع من عدمه، سواء في مرحلة التخطيط والتنظيم أو التنفيذ، فكلما استخدم الناس عناصر قوتهم وسماتهم الأقوى كانوا أقرب للنجاح، على نحو ما ذكرنا.

ب- لا تكن بطيئاً ولا سريعاً وكن حكيماً: مشكلة السرعة والإنجاز أنها نسبية، فالمشروع يحتاج إلى ٢ سنوات لتأسيسه حسب تصور شخص بينما يحتاج ل ٦ أشهر لتأسيسه حسب تصور شخص آخر، فأيهما الصحيح وأيهما المخطئ هل الأول بطيء أم أن الثاني متعجل، كلما كان الإنجاز أسرع كان أفضل بلا شك، وكلما كان العمل أجود كان أفضل بلا شك، فإن كان البطيء لا يصاحبه جودة وتحسين فلا شك أن الأسرع أفضل بلا شك، وإن كانت السرعة تعطي نتائج سيئة غير مقبولة فالبطيء أفضل ولا شك، والحكمة أن يوازن الإنسان ويحاول أن ينجز في أسرع وقت بأفضل جودة، وهذا ممكن لمن يسره الله عليه، وأغلب ما في هذا الكتاب للوصول لذلك، فإن لم يمكن فليحدد القيمة المضافة للتأخر وهل تستحق الجودة المضافة الوقت المصروف عليها أم لا؟.

بين السرعة والجودة



# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

خفف من أحمالك !!

ج- التعاون والتكامل: فلا تكلف نفسك فوق طاقتها وتحمل كل المشروع على شخصك ولا تعتقد أن المشروع لا يحتاج إلا عمل منك البتة أو تهون من هذا العمل ولكن تكامل مع من حولك وخذ أحسن ما فيهم ووظفهم في تحقيق أهدافك وأهداف المشروع وحقق لهم ما يريدون وما يصبون إليه والتحم وتكامل معهم.

د- دراسة المشروع دراسة واقعية صحيحة: تحدثنا سابقاً عن الدراسة، ولا نريد أن نعيد ما ذكرنا وما سيأتي في ملحق الدراسات، إلا أننا كثيراً ما ندرس شيئاً لنثبت ما في رؤوسنا وليس لدراسته حقيقة وواقعاً، والدراسة الجيدة في الحقيقة تعطي منظوراً لما سيحصل للفكرة أثناء تحولها لمشروع، فاحرص أن تكون دراسة صادقة للواقع وليست دراسة أو مشورة لتأكيد ما قلته.

## رابعاً: عقبات وحلول:

هناك عديد من العقبات التي تواجه صاحب المشروع، سواء في مرحلة التخطيط النظري أو التطبيق العملي، نعرض لأبرزها، ونذكر بعض الحلول المقترحة، التي تظل رهينة لطبيعة العقبة والعوامل التي أدت إليها:

اعمل فيما تحب

١- ليس مناسباً لك ولا تحبه: بعض أنماط المشاريع قد لا تلائم طبيعة بعض الأشخاص النفسية أو الفكرية، مثل الشخص الذي يعاني من قصور في التواصل الاجتماعي ويسعى لإنشاء مشروع يتعلق بالعلاقات العامة أو الخدمات، وهنا سيقف القصور النفسي عقبة أمام نجاحه وتقدمه، وكذلك بعض الأشخاص يتميز بطبيعة قد لا تلائم العمل الذي يتطلب جهداً ذهنياً، مثل مراكز الأبحاث والمكاتب الصحفية، في حين يجيد في المجالات التجارية على سبيل المثال... والحل في مثل هذه الحالات يمكن أن يكون:

ابحث عن شراكات حقيقية

أ- أن يبحث عن شراكه حقيقية: لتنفيذ المشروع تتولى الجانب التنفيذي لمشروعه الذي موله بفكره وقد يكون بماله.

ب- أن يبيع الفكرة على من يشتريها، ويكون هو صاحبها ومالكها بعد ذلك.



# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

٢- ليس مجالك: عندما يكون لدى شخص فكرة لكنها بعيدة عن مجاله وتخصصه، وهذا يؤدي غالباً إلى بعده عن عالمها وبعد طبيعته عن طبيعتها، عندما يحدث مثل هذا فعلى الشخص أن يختار بين أن:

:- (أدركنا خير عيشنا بالصبر)  
عمر بن الخطاب رضي الله عنه

أ- يبيع الفكرة لمن يشتريها منه ويدفع ثمنها حتى لو كان الثمن ليس مالياً  
ب- أن يقيمها بنفسه وعليه هنا أن يحضر المتخصصين ليعملوا فيها، فليس «بيل غيتس» أفضل مبرمج قطعاً وليس بالضرورة أن يكون مدير المستشفى طبيباً ولا مدير مركز الأبحاث باحثاً، وإن كان لا بد أن يتفهم طبيعة العمل ليستطيع أن يتعامل مع المختصين فيه ويحركهم ويقودهم.

٣- ليس لديك الصبر اللازم: والصبر بشكل عام، مبدأ يجب توافره في كل شخص جاد ناجح في حياته، وفضيلة الصبر من العوامل المؤثرة في نجاح الأعمال لا شك، حيث أغلب المشاريع تتطلب البذل عبر فترات طويلة، والاستمرار في العمل لزم من طويل قيل أن يبدأ صاحب المشروع في جني الأرباح والثمار، كذلك الأمر في مواجهة العقبات والأزمات التي يمر بها المشروع جراء عوامل خارجية أو داخلية تحتاج إلى التأي والانتظار والمحاولة مرات عدة، فإن لم يكن لديك الصبر الكافي فلا بد أن:

لا تتعجل فتجاوز الفكرة

أ- أن يكون لديك رسالة أكبر من المشروع تتذكرها وتميد تذكرها وتخيلها فهذا يقوي الصبر ويجدده.

ب- التفكير في فضيلة وأجر الصبر (إنما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب)  
ج- الاتصال بالله وطلب العون منه فالصبر ينفد ما لم نتصل بمن خزائنه لا تنفد، ولذا قرنهما الله ببعضهما البعض (واستمينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين)  
د- التفكير في النجاحات والأهداف التي يريدها الإنسان لا في العقبات التي يواجهها في المشروع، فالتفكير في العقبات يوهن الصبر والتفكير في الثمار الدنيوية والأخروية يشحن الصبر ويقويه.

# دروس في تحويل الأفكار إلى مشاريع

٤- الفكرة ليست متكاملة: من أخطر الإشكاليات، إقدام صاحب العمل على تنفيذ المشروع دون استكمال أبعاده في مرحلة التخطيط النظري، أو البدء في تطبيق الفكرة دون اختبارها والإلمام بعناصرها المختلفة. إن اكتمال الفكرة هو البداية الحقيقية للمشروع، حيث جوهره يكمن في فكرته، ونجاحه يكمن في اكتمالها، فإن لم تكن الفكرة كاملة فإن الغالب أن صاحبها يريد أن يستعجل الثمرة بحرق المراحل أو تجاوزها، ولذا يوصى بـ:

أ- مراجعة الخطوات التفكيرية وعدم الاستعجال فيها.

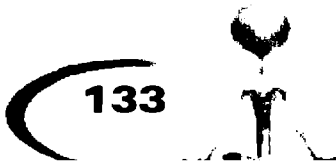
ب- إن كان الشخص ليس لديه جلد وصبر في القضايا التفكيرية ليحيلها لجهة مختصة في ذلك.

٥- لا تجد أعواناً: المؤمن قليل بنفسه كثير بإخوانه، ولا تقوم المشاريع الكبيرة على شخص مهما أوتي من القوة التفكيرية أو العملية أو من كليهما، فإن لم يجد صاحب المشروع أعواناً قريباً كان ذلك دليلاً على أنه ليس لديه فكرة لتجنيد وتوظيف الناس في تحقيق فكرته وهذا يستوجب منه إعادة النظر في ذلك، وربما كان السبب من أن نظامه للتعامل مع الموارد البشرية سيئ أو ضعيف وهذا بدوره يحتاج منه إلى إعادة النظر في أنظمة العمل، وربما كانت المشكلة وكان السبب من شخص صاحب المشروع وأن المشروع لا يخدم إلا صاحبه وعند ذلك يحتاج صاحب المشروع لنوع من علاقات الربح المتبادل إذ لا يأتي الناس لعمل لا يجدون فيه نوعاً من الربح لهم، وربما كانت المشكلة في أن المشروع فارغ ليس له رسالة تلهم الناس وتحركهم وتدفعهم وتؤازرهم وعند ذلك يجب أن يكون للمشروع شيء يفوق الربح فقطلاً.

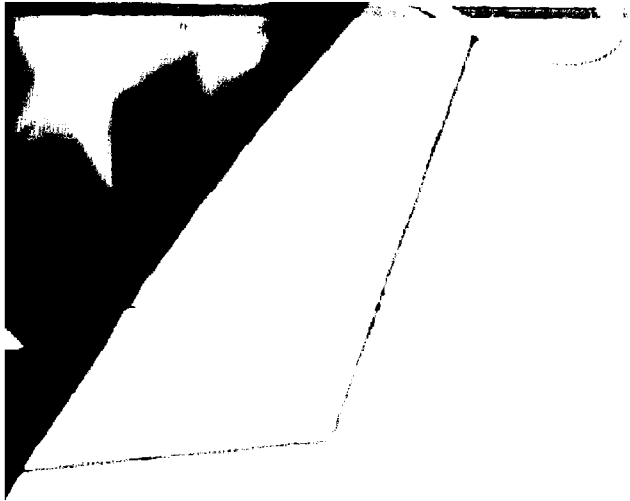
٦- نقص المعرفة والخبرة: ونقص المعرفة أو الخبرة، قد ينتج عن طرق مجال غير مجال العمل الحقيقي للشخص صاحب المشروع، وقد فضلنا في ذلك. وبشكل عام، عند البدء في إعداد الفكرة، يجب الاستعانة بأهل الاختصاص، في صياغة الفكرة والتخطيط لها، فمن جانب يستفيد صاحب المشروع باكتمال فكرته وتطبيقها على أساس سليم، إضافة لاكتسابه الخبرات والمعارف التي تضيف إلى رصيده، وتصبح من عوامل نجاحه وتوسعه، كما لا بد أن يستعين بأصحاب الاختصاص بعد ذلك في التنفيذ، ومن جانب آخر يجب أن يفهم صاحب المشروع طبيعة هذا الاختصاص وأهله حتى يستطيع أن يتعامل معهم وأن يتعايش معهم فيسندوا عليه جوانب ضعفه ويتجاوز بهم ضعفه ويسدد ضعفهم.

الكواكب والأقمار :  
ليس للمريخ أقمار تدور في فلكه  
وللأرض قمر واحد ولكوكب زحل  
اثنا عشر قمراً تدور في فلكه لأنه  
أقوى وأكبر من الأرض ، فكم قمر  
يدور في فلكك ؟

لدي نقص خبرة ما الحل ؟



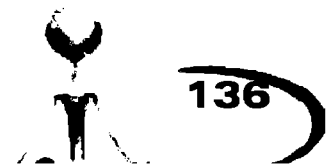




بناء المشاريع..

نماذج و خلاصات

تحويل الأفكار





## الفصل السابع: بناء المشاريع.. نماذج وخلاصات

ما سنذكره في هذا الباب هو نقولات كاملة و خلاصات لكتب ودراسات مهمة تبين طريقة بناء المشاريع، و خلاصة أجزاء منها لا تغني عن قراءتها قطعاً، وإنما اختيرت هذه الكتب لأنها تناقش مواضيع مهمة في بناء المشاريع، وهي:

خلاصات لا تغني عن الأصل

الأول: كيف تبني مشروعك ليصبح عملاً مؤسسياً يتجاوز الفردية؟

الثاني: كيف تبني مشروعك ليصبح متميزاً لا عادياً؟

الثالث: كيف تبني مشروعك ليبقى طويلاً ويستمر؟

### أولاً: البناء المؤسسي

ما سنذكره في هذا الموضوع مستخلص بتصريف يسير من كتاب العمل المؤسسي (محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي)، والمقصود بيان كيف تبني مشروعك بطريقة مؤسسية:

#### 1- مفهوم العمل المؤسسي:

إن العمل المؤسسي أو «العمل من خلال مؤسسة»، شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والعمل المؤسسي بهذه الطبيعة ليس اختياراً في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود والمنافسة من أجل تقديم الأفضل؛ حيث لا مكان اليوم للعمل الفردي «بالمفهوم الأسطوري».

إن العمل المؤسسي ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية عظيمة من مثل «وتعاونوا على البر والتقوى»، و«إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأنهم بنيان مرصوص»، و«اعتصموا بحبل الله جميعاً»، و«يد الله مع الجماعة، ومن شذ فقد شذ إلى النار».

العمل من خلال مؤسسة



إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع.

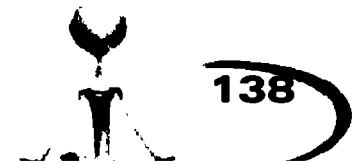
## ٢- عناصر البناء المؤسسي:

ينبغي أن تتوافر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها بإيجاز:

- ١) وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- ٢) مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
- ٣) وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- ٤) توفر رأس المال الكافي.
- ٥) إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة.
- ٦) قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
- ٧) جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
- ٨) وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية.
- ٩) وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية.
- ١٠) وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

عناصر مهمة

عناصر مهمة



## ٣- خصائص العمل المؤسسي:

ضمانات العمل المؤسسي :

يتصف العمل المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله عملاً مميزاً، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- ١) يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.
- ٢) يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.
- ٣) يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل.
- ٤) يضمن العمل المؤسسي أن جميع العاملين فيها ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ.
- ٥) يضمن العمل المؤسسي أن الإدارة ستجتهد لاختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية.
- ٦) يضمن العمل المؤسسي أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية.
- ٧) يؤكد العمل المؤسسي على جاهزية المؤسسة في تقديم القيادة البديلة في وقت الضرورة والطوارئ.



## ٤- دورة حياة المؤسسات:

خمس مراحل

لدورة حياة المؤسسات مجموعة من المراحل، يمكن رصد أهم خمس مراحل منها، مختصرة في الكلمة الإنجليزية (Es-5) وهي الأحرف الأولى من المراحل التالية:

### النشأة والوجود (Existence):

أسباب الوجود والنشأة

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها، وهي مرحلة في غاية الخطورة؛ إذ إن فيها يتم تحديد الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: "من نحن؟"، و"وماذا نريد؟"، و"كيف نصل؟"، والواقع يثبت أن غياب كثير من المؤسسات والمنظمات وانهارها قبل أن يستقيم عودها ويستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات محددة لهذه الأسئلة.

وهذه المرحلة تتطلب من المؤسسة أن: تحدد الرؤية المستقبلية الخاصة بها، وتحدد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها وهويتها التي ستميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات. كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تشخيصاً عميقاً ودقيقاً للبيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها، وتحديد طبيعة ومواصفات المنتجات أو الخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء، وهذا يتطلب مستوى عالياً من التحضير والاستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى عالم المنافسة.

### التأسيس والبناء (Establishment):

هيكل وأنظمة وقواعد وسياسات

وهي المرحلة التي تبدأ بها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل عملية التأسيس والبناء والهيكل بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة والأهداف التي وضعتها، وهنا تبدأ المؤسسة باختيار أنسب الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخلياً وخارجياً، وتضع التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني القواعد

تحويل الأفكار إلى مشاريع



المعلوماتية المناسبة لحجمها واحتياجاتها، كما تضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمية، وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ومتطلبات الجودة الشاملة.

## التوسع والامتداد (Expansion):

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات والتكتيكات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد، توسع في علاقاتها، وتوسع في ميادين العمل، وكذلك التوسع في طبيعة المنتجات أو الخدمات.

كما يشمل التوسع والامتداد أيضاً طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء، بالإضافة إلى ذلك فالتوسع قد يتضمن توسعاً في حجم التوظيف الداخلي، والزيادة في استخدام التكنولوجيا.

## الارتقاء والتجويد (Elevation):

وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة فيها باتخاذ منجى أكثر عمقاً وصعوداً باتجاه الرقي بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز، وذلك من خلال تمسكها بأعلى معايير الجودة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة.

## التمكين والاستمرار (Elongate):

وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة، على مستوى الحصص الواضحة لها في السوق.

والتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والاستمرار في البقاء على القمة، وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر والاستفادة من التغذية الراجعة، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح وتنقية المناخ التنظيمي، وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصداقية، وتحويل مشاعر الموظفين من الشعور الوظيفي إلى شعور الشراكة، حيث يعيش الجميع أعلى درجات الاستقرار والإشباع والرضا الوظيفي، والذي يتحول تلقائياً إلى الإثراء الوظيفي.

استراتيجيات وقواعد

الجودة الشاملة

الحفاظ على المكتسبات



## ٥- الأركان السبعة للعمل المؤسسي:

أركان أساسية



إن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، فإذا كانت هذه النظرية تنطبق على تشييد المباني والجسور والطرق وغيرها، فإنها تنطبق كذلك على بناء المؤسسات والمنظمات.

ونحن هنا، سنتبنى ما طرحه «ماكينزي» أحد العلماء المشاهير، حيث حدد سبع قواعد أو أركان أساسية لا تستغنى عنها أي مؤسسة بمنظومة (7-S,S) حيث تمثل الأحرف الأولى من الكلمات السبع التالية:

دروس الماضي وامتغيات الواقع

**الركن الأول: تبني منظومة من القيم والمبادئ {shared – valued} يتمحور حولها عمل المؤسسة "ثقافة المؤسسة":**

ثقافة المؤسسة

**تعريف القيم:**

هي مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمنزلة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وهي اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أو نحو ما يصلح وما لا يصلح.

**أهمية القيم:**

القيم هي بمنزلة «الميثاق الأخلاقي» لأي مؤسسة من المؤسسات؛ إذ على أساسها تبني القرارات، وترسم الخطط، وتوضع السياسات، وتتخذ الإجراءات، وتبنى النظم، وتحدد الأسس والمعايير، وتقام العلاقات، وتقدم الخدمات... إلخ. والمؤسسة التي تعمل بدون قيم كالجسد بلا روح ولا ضمير، وكلما كانت القيم مشتركة بين كل أطراف المؤسسة كلما كان ذلك مدعاةً للانسجام والتوافق.

الميثاق الأخلاقي

تحويل الأفكار إلى مشاريع



142

## مستويات القيم :

- ١- القيم الجوهرية: وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم وتمثل عناصر أساسية في المؤسسة، وغالباً ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي كالصدق والعدل والاحترام المتبادل.
- ٢- القيم الأساسية: تمثل خصائص وصفات المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها، وتعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وإذا نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى التالي، ومنها - على سبيل المثال - : الجودة ، الشمولية ، والتخصص.

## الركن الثاني: وجود استراتيجية (Strategy) واضحة ومحددة للمؤسسة ”عقل المؤسسة“:

عقل المؤسسة

### مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية تطلق على ”التخطيط المتكامل“ أما التحركات التي تتم في إطاره فتسمى تكتيكاً، وتعني الاستراتيجية أيضاً: ”الخطة“ أو ”الاتجاه“ أو ”منهج العمل“ الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المرر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، وهي الأسلوب أو هي ”طريقة العمل“ والثبات على سلوك معين.

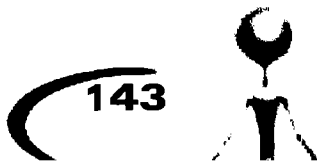
### المقومات الأربعة للاستراتيجية :

وتستند الاستراتيجية إلى أربعة مقومات أساسية تتكامل مع بعضها البعض، وأي خلل في أي واحد منها يؤثر على البناء الاستراتيجي للمؤسسة كلها، وهذه المقومات هي:

مقومات الاستراتيجية

الأسئلة الأولية الرئيسية

- ١- الفكر الاستراتيجي والذي تبلور فيه المؤسسة الإجابة عن التساؤلات الاستراتيجية التالية: ”من نحن؟“، و”ماذا نريد؟“، و”كيف نصل؟“، أي تحدد ”هويتها“، و” مهمتها“، و”منهجها“.



143

تحويل الأفكار إلى مشاريع

٢- التخطيط الاستراتيجي، وهي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة فتشمل: دراسة الواقع وتشخيصه وتحليله لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها والفرص المتاحة والمخاطر المحدقة بها، كما تنظر إلى العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، وتضع السيناريوهات والبدائل، وترسم المسارات الحرجة، وتتوقع البشائر والنذر، ثم تحدد رؤيتها، ثم تضع المراحل الاستراتيجية اللازمة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد.

٣- الخطة الاستراتيجية، وهي المنتج الذي تثمر عنه عملية التخطيط الاستراتيجي: وفيها يتم تحديد الأهداف التفصيلية لكل مرحلة، والوسائل التفصيلية لكل هدف، والسياسات الحاكمة والضابطة، والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وتحديد جهات التنفيذ وجهات المتابعة، ووضع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ.

### وضع استراتيجية المؤسسة (Five-Venue System 5-O,s)

#### الوصف العام

#### المحطة

هي المحطة الأولى من محطات وضع الإستراتيجية، وفيها تطرح الأسئلة المهمة التالية: من نحن؟، وأين نحن الآن؟، وأين نريد أن نكون؟، وما سبب وجودنا؟

محطة البدء والانطلاق  
«Origination»

وفيها تقوم المؤسسة باستكشاف الفرص المتاحة لها في كل مجال من مجالات تحركها، مستندة إلى النتائج والمعلومات التي توصلت إليها من خلال إنجازات المحطة الأولى. فبعد أن يتم تقويم شامل لواقع المنظمة، تأتي هذه الخطوة لتستكشف مجالات التحرك وانتهاز الفرص المتوفرة. وفي هذه المحطة يتم: تحديد المجالات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وأولويات المؤسسة، والنتائج المتوقعة.

محطة البحث عن الفرص

انتهاز الفرص



## الاهداف الكبرى



## خطة العمل

## معايير وقياس وتقويم

وفيها تقوم المؤسسة بفرز المعلومات وتصنيفها وتبويبها، ومن ثم إعادة صياغتها على شكل أهداف كبرى للمؤسسة على المدى البعيد متعلقة: بالبنية التنظيمية، وبالفاعلية والكفاءة، وبالموارد البشرية والتقنية، وبالعرفه بالجمهور والمنافسين والبيئة المحيطة. وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والأولويات على شكل خطة تنفيذية، تنقل المؤسسة من «عمل الخطة» إلى «خطة العمل»، والتأكد من توفر لتدل على: صياغة S.M.A.R.T الشروط الأساسية مختصرة بكلمة Measurable ومعايير القياس، Specific محددة للأهداف وتحديد مسؤوليات، Activities وتحديد الأنشطة والوسائل، Time وتحديد زمن التنفيذ، Responsibilities التنفيذ إن الاختبار الحقيقي لخطة المؤسسة هو ما تحققه من نتائج، وتقدر قيمة هذه النتائج بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، وينبغي أن تضع المؤسسة معايير محددة (أو مواصفات للأداء) ومؤشرات للنجاح، يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج، والتي على أساسها تستطيع المنظمة أن تقيس مدى نجاحها وأنها تسير بالاتجاه المرسوم وبشكل سليم نحو رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

## محطة تحديد الأهداف

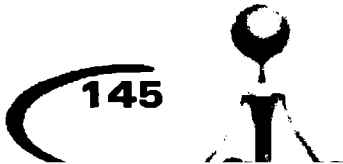
(Objectives)

## محطة التشغيل والتنفيذ

(Operation)

## محطة تقويم النتائج

(Outcomes)



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## الركن الثالث: بناء هيكل تنظيمي (Structure) متين يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها:

عماد المؤسسة

حيث إن الهيكل التنظيمي، هو عماد المؤسسة، وبها يقوم ومن دونها ليس له وجود، وفي اختياره وتأسيسه تُراعى طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها، وكذلك استراتيجيتها المتعلقة بهذا العمل أو النشاط الذي تقوم به.

## الركن الرابع: تبني نمط أو أسلوب إداري (Style of management) يتناسب مع رؤية المؤسسة "جسم المؤسسة":

جسم المؤسسة

### مفهوم أسلوب الإدارة:

يقصد بأسلوب الإدارة: كيفية توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة وإداراتها الفرعية التابعة لها، وكيفية ممارسة السلطة.

### الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة:

- 1- أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 2- أسلوب الإدارة بالمشروعات.
- 3- أسلوب الإدارة بفرق العمل.

يؤجل إلى

### تعريف هيكل التنظيم الإداري:

وهو التركيب أو رسم الصورة التي تعكس شكل الكيان كاملاً بما فيه ترتيب ووضوح أجزائه، وهو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، ويشمل: تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.

تحويل الأفكار إلى مشاريع



## أهداف التنظيم الإداري :

### لماذا التنظيم الإداري ؟

- ١- وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف ”البشرية، المادية، الفنية“ .
- ٣- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد.
- ٤- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج، واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة.

## مواصفات التنظيم الإداري الناجح :

### مجموعات ووظائف واتصالات

يهدف التنظيم الإداري إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة، وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها، ولكي يؤمن التنظيم الإداري النجاح، يجب أن تتوافر فيه المواصفات الرئيسية التالية:

- ١- التغطية الشاملة، أي عدم ترك مهمة بدون مسئول، وعدم السماح بأن يكون أكثر من شخص مسئولاً مباشرة عن المهمة الواحدة.
- ٢- الوضوح، حتى يعرف كل شخص واجباته بالتحديد، والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته، بالإضافة إلى علاقاته بالأشخاص الآخرين.
- ٣- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص للقيام بعمله والمسؤوليات الملقاة عليه.
- ٤- المرونة، إن هيكل التنظيم الإداري لأي مؤسسة يجب أن يعكس وضعها الوظيفي في تاريخ معين، ولكي يظل صالحاً لتمثيل المؤسسة تمثيلاً صحيحاً ينبغي أن يجري عليه التعديل الذي يعكس كل تغيير.



تحويل الأفكار إلى مشاريع



## مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري:

- ١- تقسيم العمل وترتيب الوظائف: ويتضمن تحديد الوظائف والمحاور والأبعاد الوظيفية، ونطاق الإشراف، والمسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة.
- ٢- تصنيف الوظائف: ويتضمن تحديد الوظائف الإدارية ووظائف المساعدين والنواب والوظائف الاستشارية، والمكتبية.
- ٣- تحديد العلاقات الإدارية: ويتضمن العلاقة بين السلطات المختلفة داخل المؤسسة، مثل علاقة السلطة المباشرة ببقية السلطات.

## رسم هيكل التنظيم الإداري:

لماذا نرسم الهيكل؟

### أهمية رسم الهيكل التنظيمي:

- ١- يساعد في وضع خطة تطوير الموارد البشرية.
- ٢- يساعد في تقسيم العمل ورقابة مستوى الأداء.
- ٣- يساعد في مقارنة الوظائف مع بعضها لتحقيق التوازن.
- ٤- يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف.
- ٥- يساعد العاملين الجدد على الاطلاع على التركيب الإداري.

### طرق رسم الهيكل التنظيمي:

ليس هناك طريقة محددة لرسم الهيكل التنظيمي، ولكن من أبرزها وأكثرها شيوعاً: الطريقة الدائرية، والطريقة العمودية، وطريقة الشجرة، وطريقة المصفوفة، والطريقة الهرمية.

طرق الرسم

### تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها: تختلف تسميات الوحدات الإدارية

من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن المشهور منها:

- ١- الدائرة: وهي الوحدة الإدارية الكبرى في المؤسسة، وتحتوي مجموعة من الأقسام.
- ٢- القسم: وهو الوحدة الإدارية الوسطى، ويضم مجموعة من الشعب.
- ٣- الشعبة: الوحدة الإدارية الصغرى في المؤسسة، وقد تضم مجموعة وحدات.

تسميات إدارية



٤- الوحدة: تستعمل للتعبير عن الوحدات الصغيرة.

٥- مكتب: يستخدم في مجال الأعمال الإدارية والكتابية.

٦- فرع: تستخدم للدلالة على وحدة إدارية في مكان جغرافي أو نشاط مستقل.

٧- فريق عمل: تستخدم للوحدات الإدارية المؤقتة ذات الهدف الخاص.

٨- لجنة: تستخدم للوحدات المؤقتة والدائمة، وتمثل وحدات ثابتة.

## الركن الخامس: وضع أنظمة عمل Systems } دقيقة ومرنة تتناسب مع عمل المؤسسة:

### مفهوم أنظمة العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

### مكونات أنظمة العمل:

١- السياسات Policies: هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، بما في ذلك وضع معايير للأداء وحدود للتصرف في كل نشاط من نشاطات المؤسسة.

٢- القواعد والأساليب Rules & Methods: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات، وتطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

٣- الإجراءات (Procedures): هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها، والتقيد بها كلما نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.

٤- الخطوات (Steps): هي التي تمثل عملاً مستقلاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء. وتشمل كل خطوات تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح لا يترك مجالاً لسوء التفسير أو التهرب من المسؤولية، وتحديد العمل نفسه، والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة وغيرها.

الأنظمة المنظمة

مكونات وتعريف



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## الركن السادس: استقطاب كوادر بشرية (Staff) ذات نوعية متميزة لتتناسب مع مهمة المؤسسة؛

### مفهوم الموارد البشرية :

رأس المال البشري

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة، وتحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم.

### مفهوم إدارة الموارد البشرية :

توظيف وقيادات

إدارة الموارد البشرية، عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتوظيف يشمل: الاستقطاب، والاختيار والتعيين. والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

### مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يعني هذا المفهوم إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الإنتاجية، وتتم تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب، وزيادة وعي القوى البشرية، وتزويدها بالوسائل الحديثة، وتحسين أساليب إدارتها.

### وظائف إدارة الموارد البشرية :

المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات مصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين.

تحويل الأفكار إلى مشاريع



وأهم وأبرز هذه الوظائف: القيام بتوصيف الوظائف وتحليلها وتقييمها، والاستقطاب والاختيار للكفاءات، وتقييم كفاءة أداء الفرد، والتدريب والتطوير.

## الركن السابع: تنمية مستمرة للمهارات (Skills) اللازمة لأداء عمل المؤسسة:

### مفهوم المهارات وأهميتها للمؤسسات:

إعداد وتهيئة القوى البشرية

من أبرز السمات الرئيسية للإدارة العصرية هي عنايتها المتزايدة بالإنسان والتنمية البشرية، وذلك في التعليم والتدريب والخدمات، وتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة.

### مجالات تنمية العنصر البشري:

تكون عملية تنمية العنصر البشري وتطويره في أربعة مجالات رئيسية، وهي:

الاستمرار في التنمية

١- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات "المجال الذهني".

٢- تطوير وتنمية القدرات والمهارات "المجال العملي".

٣- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع "المجال الوجداني".

٤- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات "المجال السلوكي".

### أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة:

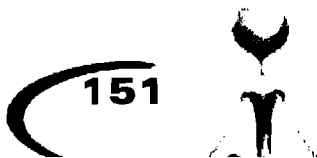
مهارات مطلوب تنميتها

١- **مهارات قيادية** : وهي المهارات اللازمة للمواقع القيادية في المؤسسات ذات المستوى

المتقدم،

ومنها -على سبيل المثال-: مهارة التفكير المنهجي، ومهارة الإبداع والابتكار، ومهارة التخطيط

الاستراتيجي، ومهارة القيادة الفعالة، ومهارة صناعة الرؤية المستقبلية.



تحويل الأفكار إلى مشاريع

- ٢- **مهارات إدارية** : وهي المهارات اللازمة للمستويات الإدارية العليا والمتوسطة، والتي بدونها تقل كفاءة الإدارة وفعاليتها، ومنها على سبيل المثال: مهارة وضع الخطط ، ومهارة تنظيم العمل ، ومهارة التفويض، ومهارة تقويم الأداء ، ومهارة الرقابة ، ومهارة إدارة المعلومات.
- ٣- **مهارات إنسانية** : وهي المهارات اللازمة لجميع المواقع العليا والإشرافية والفنية في المؤسسة ومنها - على سبيل المثال - : مهارة الاتصال، ومهارة العلاقات الإنسانية، مهارة العلاقات العامة، ومهارة التحفيز وتنمية الدافعية، ومهارة التعامل مع الآخرين.
- ٤- **مهارات شخصية** : وهي المهارات اللازمة لجميع المستويات الإدارية أيضاً والتي لا يستغني عنها أحد، ومنها - على سبيل المثال - : مهارة بناء الذات، مهارة إدارة الوقت، ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارة التفكير، ومهارة القراءة السريعة.
- ٥- **مهارات تكنولوجية** : وهي المهارات اللازمة للمستويات المهنية أو الفنية في المؤسسة، ومنها - على سبيل المثال - : مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة التعامل مع الإنترنت، مهارة استخدام الأجهزة والمعدات المختلفة.



## ثانياً: البناء من أجل الاستمرار

(بتصرف عن: جيمس سيز كولنز وجيري آي بوراس، البناء من أجل الاستمرار: العادات الناجحة للشركات الرائدة):

يشعر معظم الناس بالإلهام بمجرد سماع فكرة بناء شركة كبيرة تدوم على مر الزمان، وتقاوم عوامل الفشل والتراجع.. تلك المؤسسة الخالدة المتأصلة في مجموعة من القيم الجوهرية، القادرة على البقاء بسبب قدرتها المتواصلة على تجديد ذاتها من داخلها بشكل مستمر. هذه الفكرة تراود الكثير من رجال المال والأعمال.

وبشكل عام، فإن هناك سرًا واحدًا وراء كل شركة عظيمة خالدة، هو القدرة على الاستمرارية والتغيير، مع الاحتفاظ بالثوابت التي تمثل عقيدة المؤسسة، أو الأيديولوجية الثابتة التي توفر الثبات والاستقرار، وتدعم التغيير في استراتيجية التشغيل والتحرك الحر في سوق العمل.

وإذا كان كتابنا هذا يناقش الفكر من أجل البناء، فإن ما نعرض له هنا، هو البناء من أجل الاستمرار، يشتمل على عوامل مكتملة لفكرة تحويل الأفكار إلى مشاريع، من خلال استمرارها والحفاظ على نجاحها.. ونقدم فيما يلي أهم ملامح عوامل البناء من أجل الاستمرار، وتوصيات تتعلق بنجاح الشركات بناءً على تجارب عملية:

### 1- أساطير يجب أن تمحى:

هناك عدد من الأساطير وما يعتقد أنه ثوابت متعلقة بعلم الإدارة يجب أن تمحى وتزال، كتمهيد لموضوع بناء المؤسسات والشركات من أجل الاستمرار، نستعرض اثنتي عشرة منها في إيجاز على النحو التالي:



سر الشركات العظيمة

أساطير ليست ثوابت



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## الأسطورة الأولى: يتطلب إنشاء شركة عظيمة فكرة عظيمة.

الواقع: أن بعض الشركات بدأت دون فكرة محددة، بل بعضها بدأ حياته بفشل ذريع، أو عانى من بدايات بطيئة، ثم ما لبث أن فاز في نهاية السباق، بالمتابرة والعمل.

## الأسطورة الثانية: تتطلب الشركات الرائدة زعماء مثاليين عظماء.

الواقع: لا تحتاج الشركات الرائدة في الغالب إلى زعيم مثالي، الذي ربما أصبح عائقاً فيما بعد نتيجة ارتباط الشركة بوجوده، وهو وجود مؤقت وإن طال، بل إن التركيز يجب أن يكون على بناء المؤسسة وهيكلها أكثر من الاهتمام بعظمة المدراء.

## الأسطورة الثالثة: الغرض الأول والأخير من وجود أنجح الشركات هو تحقيق أقصى درجة من الربح.

الواقع: الشركات الرائدة لم تهدف إلى الوصول إلى الحد الأقصى من الربح، فالربح هو أحد أهدافها وليس هدفها الرئيس بحال، ولعل هذا يكون أحد الأسباب في ارتفاع مكاسبها بالفعل.

## الأسطورة الرابعة: يجمع بين الشركات الرائدة مجموعة من القيم الجوهرية الصحيحة.

الواقع: تختلف القيم والأيدولوجيات من شركة رائدة لأخرى، إلا أنها تتفق على عمق إيمان كل شركة بالقيم والأيدولوجيات التي تعتنقها وتتبعها وتعمل على ضوئها، وهذا هو الأهم.

## الأسطورة الخامسة: «التغيير» هو الشيء الوحيد «الثابت».

الواقع: الشركات الرائدة تحافظ على جوهر أيدولوجيتها التي لا تتغير، ولكن ما يتغير هو آلياتها وأدواتها، مع الحفاظ على ثبات الجوهر.

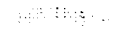
الأفكار الصغيرة قد تمنع بناء عظيم



المؤسسة أبقى من الأفراد

ليكن الربح هدفاً لا الهدف

الإيمان بالقيم أهم من حقيقتها



فلتحب التغييرات

تحويل الأفكار إلى مشاريع



154

## الأسطورة السادسة: الشركات المضمونة تركز إلى جانب الأمان وعدم المغامرة.

الواقع: الشركات الرائدة لا تجبن عن استخدام آليات التقدم، ولولا خوضها غمار تجارب عديدة بها قدر كبير من المجازفة لما احتلت هذا الموقع المتقدم والرائد في عالم الأعمال.

## الأسطورة السابعة: تمثل الشركات الرائدة ساحة عمل رائعة لكل الناس.

الواقع: هذا الأمر ينطبق فقط على هؤلاء الأشخاص الذين يؤمنون بالقيم الجوهرية للشركة ويتواءمون مع ثوابتها الراسخة، والتي تعتبر المحرك الرئيس للشركة والدافع لتقدمها.

## الأسطورة الثامنة: تقوم بعض أفضل أعمال الشركات الناجحة على تخطيط استراتيجي معقد وممتاز.

الواقع: تقوم بعض أفضل أعمال الشركات الرائدة باعتماد أسلوب التجربة والمجازفة وانتهاز الفرص والمخاطرة.

## الأسطورة التاسعة: ينبغي على الشركات تعيين مديرين تنفيذيين من خارجها لتشجيع التغيير الجذري.

الواقع: هذا الأمر يحدث نادرًا، وبالتالي قلما يؤثر على تقدم الشركة الرائدة؛ فالتغيير لا يمكن أن يأتي ممن هم خارج الشركة؛ لا يؤمنون بأيديولوجيتها، ولم يعاصروا مراحل تطورها، وغير ملمين بحقيقة احتياجاتها.

كن شجاعاً



بقدر ما تعطي تأخذ

كن صياداً للفرص

غير من الداخل



## الأسطورة العاشرة: يتركز اهتمام أنجح الشركات بصورة رئيسة في التفوق على منافسيها.

تفوق على ذاتك

الواقع: تركز الشركات الرائدة في المقام الأول بالتفوق على ذاتها، فهذا هو هدفها الرئيس.

الأسطورة الحادية عشرة: لا يمكن أن تحصل على أمرين في آن واحد.

الواقع: لا تخضع الشركة الرائدة نفسها لمبدأ (أو)، الذي يتيح لها اختياراً واحداً من بين

اجمع كل الفرص

اثنين، بل تتبع مبدأ (و) الذي يجعلها تجمع بين الاختيارين.

## الأسطورة الثانية عشرة: يرجع تحول الشركات إلى شركات رائدة في المقام الأول إلى البيانات أو التصريحات المثالية.

الواقع: الفضل ليس للبيانات والتصريحات المثالية، بل للعوامل التي تؤكد مصداقية هذه

المصداقية ... المصداقية

البيانات والتصريحات وتجعل لها صدق من الواقع وظلاً من الحقيقة، وليس كلاماً أجوف والفاظاً رنانة لا تعبر عن شيء.

## ٢- أشياء تفوق الربح:

بعد تنحية تلك الأساطير والمسلّمات التي تمثل قيوداً على انطلاق الفكر والعمل فيما يتعلق بعلم الإدارة، نجد أن جوهر أيديولوجية الشركات الناجحة، تمثل في مجموعها أشياء عديدة، تفوق أولويات الربح والمكاسب المادية، وإن كانت لا تغفلها، وفيما يلي نذكر أهم ملامح تلك الأيديولوجية:

الربح مهم ولكن ليس كل شيء

## – الأيديولوجية الجوهريّة وتحطيم أسطورة الربح:

في بعض الأحيان تتبع الأيديولوجية الجوهريّة من الجذور التأسيسية، وأيضاً قد تتبع من الجيل الثاني الذي يعمل بالشركة، وهم في كل الأحوال يعون أن تحقيق الربح شرط ضروري للبقاء، إلا أنه ليس هو الغاية بالنسبة للشركات الرائدة.

تحويل الأفكار إلى مشاريع



## - عقيدتنا أولاً:

من أهم مزايا وعوامل نجاح الشركات الرائدة، أنها تؤمن أن مسؤوليتها الأولى تتعلق بمنتجاتها، ولا بد أن تكون فائقة الجودة، والثانية خلق نوع من الإحساس بالأمن لدى العاملين، سواء كان ذلك من خلال المعاملة أو بالأجر، والثالثة تتعلق بكفاءة الإدارة التنفيذية، والرابعة تتعلق بالمجتمع وصلاحه وقدر القيم والأخلاق الموجودة فيه، والخامسة والأخيرة تتعلق بحاملي أسهم هذه الشركات، فيجب أن يلاقوا قدرًا من الربح الذي يجعلهم يستمرون في هذا المشروع.

## - هل هناك أيديولوجية «صحيحة»؟:

يمكن الإجابة على هذا التساؤل في أنه لم يوجد محتوى أيديولوجيًا معينًا فيما يتعلق بالشركات الناجحة، يمكن أن يشكل أهمية أساسية في كون الشركة شركة طموحة وناجحة من عدمه، ولكن صدق الأيديولوجية وترابطها يعتبر أكثر أهمية من محتواها، والخطوات الصحيحة التي تتخذ في تنفيذها هي التي ترتب النجاح أو الإخفاق.

## - أقوال أم أفعال؟:

لكي نستوثق من الأيديولوجيات الجوهرية التي تعتنقها الشركات لا بد من أمرين مهمين، هما: أن تؤكد الأبحاث الاجتماعية والنفسية أنه عند تبني الناس للأفكار، فمن المرجح أن يتوحد سلوكهم نحو هذه الأفكار، والأمر الثاني والمهم: أن الشركات لا تكتفي بمجرد الإعلان، إنما تتخذ خطوات جادة لتعميم هذه الأيديولوجية الجوهرية، وذلك عن طريق غرس الأيديولوجية الجوهرية، والإعداد والاختيار لكبار المدراء، وتحقيق الترابط مع الشركات المقارنة، وغيرها.

## - القيم الجوهرية:

وهي معتقدات المنظمة الأساسية والدائمة التي من المفترض ألا تتنازل عنها أمام أي مكاسب مالية، وبالتالي لا تحتاج القيم الجوهرية إلى تبرير عقلي أو خارجي، ولا تتغير استجابة لظروف السوق.



## - الغرض:

وهو مجموعة الأسباب الأساسية التي أدت إلى وجود المؤسسة، وكما أوضحنا أن المال ليس هو الهدف الأساسي بل الاستمرار بالتقدم هو الأساس.

## ٢- حافظ على الجوهر / حفز التقدم:

وبعد أن استعرضنا أهم ملامح جوهر أيديولوجيات الشركات الناجحة، نجد أن هناك عدة نصائح، فيما يتعلق بالحفاظ على جوهر تلك الأيديولوجيات الخاصة بالشركات أو المؤسسات الناجحة، نوجز أهمها فيما يلي:

حافز داخلي للتقدم

## - حفز التقدم:

تمضي الأيديولوجية الجوهرية في الشركات الرائدة بصورة متوازنة مع حافز لا يهدأ للتقدم، والذي يبحث عن التقدم إلى الأمام في كل ما يمثل جزءاً من الأيديولوجية الجوهرية. وينشأ عن حاجة إنسانية عميقة للاستطلاع والخلق والاستكشاف والإنجاز والتغيير والتحسين.

أهداف وشجاعة

## - حافز داخلي:

حفز التقدم هو قوة داخلية تماثل الأيديولوجية الجوهرية، ولا ينتظر حتى يقول العالم الخارجي ما قد حان وقت التغيير، إنما هو الحافز الموجود داخل الفنان الذي يرغب في التحسين باستمرار.

## - حافظ على الجوهر:

حفز التقدم، يعد التفاعل بين التقدم والجوهر أحد النتائج المهمة التي نسعى بها إلى تكوين مستوى عال من الأيديولوجية والتقدم في آن واحد، وتكمن الأيديولوجية الجوهرية في تحقيق التقدم، أما حفز التقدم فيسعى إلى الاستمرار نحو الأمام.



## ٤- أهداف جسورة تتسم بالمخاطرة:

### - آلية قوية لحفز التقدم:

لجميع الشركات أهداف، ولكن هناك فرق بين أن يكون لديك هدف وبين أن تلتزم بتحدد  
ضخم.

### - هدف واضح وملح:

إن المشروعات الجسورة هي التي تتسم بالمخاطرة الفعلية، وهي التزام واضح وملح، ويمثل  
بؤرة موحدة للجهود، وهي التي تجعل العاملين ينغمسون فيها، فهي تمد أيديها وتجذبهم لخصمها في  
نشاط وتركيز، كما أن الناس يفهمون بسرعة ولا يحتاجون إلا إلى شرح يسير. وكما أنها - كما قلنا -  
تتسم بالمخاطرة، فإنها لا تقع في منطقة وسيطة وتعتبر من الأشياء غير المعقولة يدفعها حيز التقدم.

### - الالتزام والمخاطرة:

لا بد من المخاطرة

ليس وجود الهدف فقط هو الذي يحفز على التقدم ولكن مستوى التزامه به، وفي الواقع لا  
يصبح الهدف هدفاً جسوراً إلا بالمخاطرة ووجود مستوى عالٍ من الالتزام به.

### - عامل الغطرسة:

إن الشركات التي تتمتع بدرجة من الريادة يكون لديها ثقة بالنفس تقارب التغطرس، في حين أن  
الأهداف الجسورة تكون أكثر جرأة لمن هم خارج الشركة عنم هم بداخلها، فلم تنظر هذه الشركات  
إلى جرأتهم، إنما إلى سخريتهم بالقدر، ولم يخطر ببالهم إمكانية إنجاز أمر سعوا إليه.



## – الهدف وليس الزعيم (صنع الساعات وليس الإخبار بالوقت):

إننا نرغب في أن نشدد على أن الآلية الرئيسة هنا لا تتمثل في الزعيم الذي يتمتع بشخصية رائعة؛ إنما الهدف في حد ذاته أصبح آلية محفزة.

## – الأهداف الجسورة التي تتسم بالخاطرة، ومعضلة ما بعد رحيل زعيم بطولي:

تواجه الشركات بصورة متكررة مشكلة الاحتفاظ بقوة الدفع بعد رحيل زعيم بطولي، الذي كان على درجة عالية من النشاط، وفي الغالب يكون مؤسسها، فالشركات لا بد وأن تقدم حلاً جزئياً، وذلك بوضع أهداف جسورة تكون حافزاً على مدار الأجيال.

ماذا بعد رحيل البطل؟

## – إرشادات لمديري العموم التنفيذيين والمديرين وأصحاب الأعمال:

من الأمور المهمة والخاصة بالأهداف الجسورة ما يلي: أن يتسم الهدف الجسور بالمخاطرة والجازبية، وأن يتسم بالمخاطرة خارج دائرة الركون إلى الراحة والسكون، يجب أن يكون مشوقاً في حد ذاته حتى يستمر حفز التقدم، هناك خطر يتمثل في الهدف الجسور، وهو أنه بمجرد إنجازه تتوقف المؤسسة وتنغمس في الركون، وأخيراً يجب أن يتلائم الهدف الجسور مع الأيديولوجية الجوهرية.

مخاطرة مشوقة

## – حافظ على الجوهر وحفز التقدم:

الأهداف الجسورة لا تتمثل في الشركات الرائدة وحدها، إنما التقدم هو الذي يمثل الشركات، بغض النظر عن الآليات المستخدمة في هذا الحافز، وعلاوة على ذلك فإن الشركات الرائدة لا تدخل بصورة عمياء في أي أهداف عظمى عشوائية، ولكن تركز على الأيديولوجية الجوهرية، والأهداف الجسورة تمثل مصدراً للاستثارة.





## ٥- حضارات طائفية:

### - حافظ على الجوهر وحفز التقدم:

قد تكون الحضارة الطائفية خطيرة وعائقًا، إذ لم يوجد الطرف الآخر في المعادلة؛ فالحضارات الطائفية التي تحافظ على الجوهر يجب أن تحافظ على ذلك بتحفيز التقدم، وكلا الطرفين يجب أن يسير يداً بيد في الشركات الرائدة، فكل منهما يدعم الآخر.

### - الرقابة على العقيدة/ الاستقلال في التشغيل:

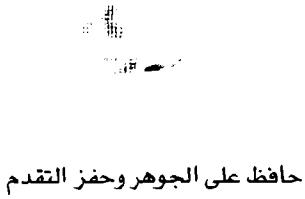
الشركات الرائدة تفرض رقابة صارمة على العقيدة، وفي الوقت نفسه تتيح استقلالية كبيرة في التشغيل، وهذا يشجع المبادرة الفردية.

### - كما يطرد الجسم الفيروس:

هناك اعتقاد بأن الشركات الرائدة هي أنسب الأماكن التي يمكن العمل فيها، أو على الأقل أفضل من الشركات المقارنة، ولكن الحقيقة تختلف عن ذلك، أولاً تنطبق على الجميع، فالريادة كما تعلمنا لا تعني الراحة أو الفوضى، بل العكس تمامًا، فإن الشركات الرائدة لديها شفافية حول نفسها وأهدافها، وبالتالي ليس لها مكان لغير المناسبين لتلبية متطلباتها، ومن الأمور المهمة التي تتحلّى بها الشركات الرائدة بدرجة أكبر من الشركات المقارنة هي: تمسك شديد بالعقيدة، تلقين العقيدة، الالتزام التام، الشعور بأنهم الصفوة.

## ٦- جرب الكثير من الأشياء وحافظ على الفيد منها:

عند فحص تاريخ الشركات الرائدة، وجد أن نجاحها لم يأت عن طريق التخطيط الاستراتيجي الصحيح، بل عن طريق التجريب والمحاولة والخطأ والمصادفة.



حافظ على الجوهر وحفز التقدم



## – تطبيق نظرية «داروين» في التطور على الشركات الرائدة:

والتي قامت على فكرة التطور في الكائنات الحية وما حدث بعدها من طفرة في عالم الجينات الوراثية، وبالتطبيق على نظام الشركات الرائدة يمكن القول بأن العمليات التطورية يمكن أن تكون وسيلة قوية للحفز والتقدم إذا ما تم فهمها جيداً، والتحكم فيها بوعي، وهذا دائماً ما فعلته الشركات الرائدة بدرجة أكبر مما فعلته الشركات المنافسة.

## – دروس لمديري العموم التنفيذيين والمديرين والمشرفين:

هناك خمسة دروس أساسية لتحفيز التقدم في الشركات الرائدة هي: «جرب وبسرعة»، تقبل الأخطاء التي ستحدث، اخط خطوات صغيرة، أعط العاملين الفرصة وحرية العمل، الآليات.

## – ما لا ينبغي أن تفعله:

وجدنا أن هناك مجموعة من الدروس التي يجب ألا تفعلها لكي تحفز التقدم، وهذه الأمور تتمثل في الكبت كمنصر أساسي، وهذا ما استخدمته الشركات المقارنة.

## – التزم بالأصل، التزم بالأساس:

أن مصطلح التزم بالأصل فارغ في المعنى، ولكن السؤال الحقيقي: ما الأصل في الشركات الرائدة؟ وإجابتنا هي: العقيدة الأساسية.

## – حافظ على الجوهر، حفز التقدم:

لا بد من المحافظة على الجوهر وأنت تحفز التقدم والتطور؛ لأن التطور يتضمن كلاً من التنوع والانتقاء، وهذا ما تستخدمه الشركات الرائدة.

طفرات تطويرية



خمسة دروس أساسية

5:11

إياك والكبت

تحويل الأفكار إلى مشاريع



162

## ٧- إدارة من داخل الشركة:

الإدارة العليا والوصف الثاني

من المؤثر أن يوجد مدير عام تنفيذي بكفاءة، على أن يوجد صف كامل من المديرين غير الأكفاء.

### - الترقية من الداخل كي نحافظ على الجوهر:

هناك أهمية كبيرة لدور القيادة في الشركات الرائدة، ومن الخطأ أن نقول لا أهمية للإدارة العليا، ومن السذاجة أن نقول إن أي شخص يصلح أن يكون مديراً، وتعتني الشركات الرائدة بتطوير وتأهيل المواهب الإدارية لكي تعتمد عليها بشكل مباشر ومستمر في المستقبل، ومن خلال الاستعراض لتاريخ الشركات الرائدة وجدنا أربع حالات فردية تولى فيها أشخاص من الخارج إدارة الشركات في منصب المدير العام مباشرة.

### - رسالة إلى مديري العموم التنفيذيين والمديرين المشرفين:

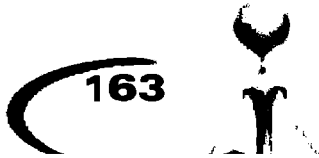
إن القضية لا تقتصر على وجود إدارة الشركة في الجيل الحالي، بل يتعدى ذلك إلى سؤال حيوي عن إدارة الشركة في الجيل القادم والجيل الذي بعده والجيل الذي يليه، فكل القادة يموتون والشركة الرائدة تستمر لقرون عديدة سعياً لتحقيق أغراضها، وهي تعبر عن قيمتها الأساسية متجاوزة عهد أي قائد فرد.

## ٨- التفوق وحده هو الذي يصلح:

### - آليات عدم الرضا:

ليست الراحة هي الهدف من الشركات الرائدة، بل تهدف إلى خلق عدم الرضا وتحطيم الركود، وبهذا يتم التحسن قبل أن يطلب منه العالم الخارجي هذا، ومن هنا يجب على المؤسسات أن تخلق منافسة داخلية لكي تحتفظ بالقوة والنجاح.

صنع عدم الرضا



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## - ابن للمستقبل (اعمل جيداً اليوم):

لكي تنجح مؤسستك لابد من التفكير في النجاح على المدى الطويل، في الوقت الذي لابد من أن توطن فيه نفسك بمعايير المدى القصير التي تتطلب منك الكثير.

يعد الاستثمار الخلاق طويل المدى في الشركات الرائدة استثماراً من أجل المستقبل، وبالتالي الإنفاق على الأبحاث والتطوير يعد من الأمور الهامة التي لابد وأن تكون بنداً منفصلاً في ميزانية المؤسسات الكبرى.

### ٩- نهاية البداية:

### إن الرؤية تعني:

مجموعة من الأيديولوجيات الجوهرية دائمة التقدم في المستقبل المنظور. ومن دروس الترابط لمديري العموم التنفيذيين والمديرين وأصحاب الأعمال، يمكن إيجاز هذه الإرشادات في النقاط الآتية: ارسم الصورة كلها، اهتم بدقائق الأمور، اجتمعوا لا تفرقوا، اسبح في الاتجاه الخاص بك، حتى وإن كنت تسبح ضد التيار، اقض على حالات سوء الترابط، حافظ على المتطلبات العامة أثناء ابتكار طرق جديدة.

### ليست هذه هي النهاية:

هناك مجموعة من المفاهيم نحاول التركيز عليها قبل النهاية، وهي: فلنكن مثل صانع الساعات الماهر مهندساً، لا كمن يحدد الوقت، فلتعتق مبدأ «و»، حافظ على الأيديولوجية الجوهرية وحفز التقدم، اسع لتحقيق ترابط متوافق.

البحث والتطور

www.egyptianbusiness.com

دروس لمديري العموم

تحويل الأفكار إلى مشاريع



164

## ١٠- بناء الرؤية:

### مكونات الرؤية



بناء الرؤية مكونان أساسيان، هما: الأيديولوجية الجوهرية، والمستقبل المنظور.

### الأيديولوجية الجوهرية:

### مكونات الأيديولوجية الجوهرية

من أهم مكونات بناء الرؤية، وهي الشخصية الدائمة لإحدى المنظمات، أو شخصيتها التي تبقى متسقة على مر الزمن، وتسمو على الدورة الحياتية للمنتج، كما أنها تمثل الرابطة القوية التي تحفظ جزيئات المنظمة، وتتمو وتقضي على المركزية، وتتكون من مكونين فرعيين هما: القيم الجوهرية، الغرض الجوهري.

### القيم الجوهرية:

هي مجموعة المعتقدات الأساسية والباقية للمنظمة، وفي ضوء هذا تحدد كل شركة مجموعة القيم التي تتمسك بها وتعتبرها استرشادية دائمة لها وجوهرية، وكلما زادت القيم كلما زاد نجاح الشركة، ولكن لا بد من التفريق بين القيم الجوهرية التي لا تتغير وبين الممارسات اليومية التي لا بد أن تكون قابلة للمرونة.

### أما الغرض الجوهري:

فيعتبر هو المكون الأكثر أهمية لإرشاد وتحفيز أي منظمة؛ كما أنه أكثر صعوبة في تحديده من القيم، وأيضاً لا بد من التمييز بين الغرض الذي يدوم لفترات طويلة، وبين الأهداف والاستراتيجيات التي لا بد أن تتغير عبر الفترات المتلاحقة في ضوء توجهات المنظمة.

### كما أن هناك بعض النقاط الرئيسة حول الأيديولوجية الجوهرية:

وهي أنك لا تخلق الأيديولوجية الجوهرية إنما تكتشفها، أن دور الأيديولوجية الجوهرية هو الإرشاد وليس التفرقة بين الشركات، لا يمكن أن يغرس لدى الناس قيمة جوهرية إلا من كان لديه الاستعداد لاعتناقها، تحديد القيم و الغرض الجوهري ليس مجرد تدريب على صياغة الكلمات، إنما جهد منظم

### اكتشاف الاختراعات



في التحليل والتنظيم؛ فلذلك ينبغي التركيز على المضمون والغرض وليس الصياغة، ويجب عدم الخلط بين الأيدولوجية الجوهرية التي تسعى لتحقيق الأهداف وبين الكفاءة الجوهرية التي تصف القدرات.

## أما المستقبل المنظور:

فيُعد المكون الثاني من مكونات إطار الرؤية، ويتكون من آليات التقدم، ووصف دقيق لما ستكون عليه المنظمة بعد تحقق هذه الآليات.

## آليات التقدم على مستوى الرؤية:

على الرغم من تعدد الآليات في المنظمات إلا أنه لا بد من وجود رؤية واضحة تسيّر عمل المنظمة، ومن أجل وجود هذه الرؤية يتطلب من القائمين عليها جهداً غير عادي وأهدافاً يسعى إلى تحقيقها.

## الوصف الحي:

وهو وصف نابض بالحياة، ويعد المكون الثاني من مكونات المستقبل المنظور، ويعتبر ترجمة للرؤية من كلمات إلى صور تستقر في أذهان الناس.

## كما أن هناك أيضاً بعض النقاط الأساسية حول المستقبل المنظور:

وهي الخلط بين الأيدولوجية الجوهرية والمستقبل المنظور، المديرون يجدون صعوبة في الوصول إلى آليات تقدم مثيرة، من غير المعقول تحديد ما إذا كان المستقبل المنظور صحيحاً أم لا، عند التفكير في المستقبل المنظور لا بد من الحظر في مرض الكمال الزائف الذي يعتبر كسلاً نتيجة رضا.

## تنظيم الأمور:

من أجل تحقيق الترابط بين العمل داخل المؤسسات الكبرى لا بد من معرفة أمرين، هما: تطوير الترابط من أجل التحفيز والحفاظ على الجوهر، والقضاء على حالة عدم الترابط، وتعد العملية الأولى عملية إبداعية، أما الثانية فهي تحليلية.

مكونات المستقبل المنظور

166

لا تخلط !!

تحويل الأفكار إلى مشاريع



166



# المشروعات بين النظرية والتطبيق

تحويل الأفكار

# المشروعات بين النظرية والتطبيق





# المشروعات بين النظرية والتطبيق

## الفصل الثامن: المشروعات بين النظرية والتطبيق: أمثلة وتطبيقات واقعية

### التجربة الماليزية.. الأفكار الخلاقة طريق النهضة

تعد التجربة الماليزية، من أوضح وأعمق النماذج المعبرة فيما يتعلق بتحويل الأفكار والطموحات إلى مشاريع تنموية ناجحة، تحقق نهضة المجتمع وتسهم في تقدمه.

مهاتير محمد .بطل التجربة

لم تعتمد ماليزيا في تجربتها الهادفة إلى تحويل الأفكار إلى مشاريع، على وصفات سحرية، أو حتى دعم خارجي مهد لها السبيل إلى ذلك، بل نبعت الجهود التنموية من أفكار أصيلة وعميقة، استفادت من تجارب الآخرين وخبراتهم السابقة، وهي الأفكار التي طرحها صانع النهضة الأول في ماليزيا «مهاتير محمد».

لم يكن «مهاتير محمد» سياسيا فقط، بل كان مفكرا له آراؤه التنموية وأفكاره الثورية، وأطروحاته التي تميزت بالابتكار والتجديد.

في عام ١٩٨١ تولى «مهاتير محمد» منصب رئيس وزراء ماليزيا، وعندئذ أتاحت له الفرصة ليقوم بتحويل أفكاره إلى واقع، حتى أصبح اقتصاد ماليزيا أحد أنجح الاقتصاديات في جنوب القارة الآسيوية. ولكن كل ذلك لم يتحقق من فراغ، بل جاءت النهضة الماليزية نتيجة أفكار خلاقة، طرحها «مهاتير»، وسعى إلى تطبيقها، فكانت نموذجا مبهرا على كيفية تحويل الأفكار إلى حقائق، تتمثل في مشاريع وإنجازات واقعية.

الفكرة واضحة

لقد تعددت أفكار «مهاتير محمد» وتشعبت في إطار خطته للتنمية، لكن يمكن رصد أبرز النقاط فيها، للتدليل على قابلية تحويل الأفكار إلى مشاريع، إذا ما توافرت لها عوامل النجاح والاستمرار. كانت الفكرة الأبرز، هي تحويل ماليزيا من مجرد دولة زراعية، تعتمد صادراتها على بضع



# المشروعات بين النظرية والتطبيق

التجديد والابتكار

سلع أولية، إلى دولة صناعية ناهضة، يساهم قطاعا الصناعة والخدمات فيها بنحو ٩٠٪ من إجمالي الناتج المحلي، وتبلغ نسبة صادرات السلع المصنعة نحو ٨٥٪ من إجمالي الصادرات، وتنتج نحو ٨٠٪ من السيارات التي تسير في الشوارع الماليزية.

وقد أدى ذلك التحول من الدولة الزراعية إلى الصناعية، إلى قيام النهضة الماليزية وسعيها بخطوات ثابتة إلى مزيد من التقدم، عبر أسس أرساها «مهاتير» ودعمها بأفكاره ونظرياته غير المألوفة، التي تميز أغلبها بالتجديد والابتكار، ومن أهمها:

١- **التنمية بمفهوم جديد:** خرج «مهاتير محمد» بمفهوم التنمية من إطاره الضيق المحدود، والذي يتعلق في الغالب بالنمو، إلى مفهوم أوسع وأرحب، يبحث في معايير وأسس أخرى، مثل الجوانب الاجتماعية والسياسية في البلاد وتأثيرها، وطبيعة العلاقات الدولية، وكذلك العوائق المتمثلة في قيم العمل ومبادئه لدى العمالة المحلية.

معايير وسياسات

٢ **سياسة النظر شرقاً:** من أقوال «مهاتير» المشهورة: «إذا أردت الحح أذهب إلى مكة.. وإذا أردت العلم أذهب إلى اليابان»، وقد عبرت تلك المقولة عن ملمح مهم من مشروع «مهاتير» النهضوي، وهو الاستفادة من التجربة اليابانية وتمثل إنجازاتها والاستفادة من خبراتها فيما يتعلق بأخلاقيات العمل والتطور التقني والتميز في المجال الصناعي، وهو في هذا المبدأ خالف كل من رأى في أوروبا آنذاك معيار التقدم والازدهار، حيث احتفظ بخصوصية التجربة الآسيوية بشكل عام، بل وأضاف لها.

٣- **الاقتصاد المسئول:** سعى «مهاتير محمد» كذلك إلى تجاوز عوائق القطاع العام، من الترهل الوظيفي وضعف الإنتاج وقلة الكفاءات والإدارة غير المسيطرة، عبر الخصخصة التي ألقت بمسئولية إدارة المنشآت الكبرى، المؤثرة في الاقتصاد الماليزي، على عاتق القطاع الخاص، الذي نهض بها، وحرص على تطويرها، متفادياً في ذلك عيوب إدارة الدولة. وقد مثلت تلك الفكرة، التي حولها مهاتير إلى واقع، نقلة نوعية في الاقتصاد الماليزي، ساهم في ازدهاره وتقدمه.

الخصخصة من أجل النهضة

إن تلك الأفكار والأطروحات، هي نماذج قليلة من ملامح رؤية «مهاتير محمد» النهضوية،



# المشروعات بيده النظرية والتطبيق

: نظريات مع الإدارة

الذي سطر مشوار النهضة بأفكاره التي جاءت وليدة قناعاته ونظرياته وفلسفته الحياتية ورؤيته العميقة، حتى نجح في قيادة بلاده إلى النهضة والتطور ومن ثم إلى بر الأمان بدء مشوار طويل من التضحيات، فيما سطرت أفكاره سجلاً حافلاً من النظريات التي يستحق عليها التكريم، حيث كان رجل أفكار بامتياز، وكذلك رجل مشاريع وإنجازات، وتكمن قوته وقيادته في نجاحه المذهل في تحويل أفكاره إلى مشاريع، حيث تحولت في عهده الأحلام إلى حقائق على أرض الواقع.

## صناعة الأفكار.. صناعة الحياة

مشروع أفكار

لمشروع «صناعة الحياة» السابق في لفت انتباه الكثيرين إلى أهمية الأفكار الجديدة والدور الذي يمكن أن تلعبه في التنمية على أصعدة عدة، فقد كان مشروع صناعة الحياة أحد النماذج البارزة والدالة على إمكانية تحويل الأفكار إلى مشاريع، والانتقال بالأحلام إلى الواقع، من خلال المشاركة والتفاعل والسعي بخطوات طموحة إلى تحقيق الرقي والازدهار.

البداية كانت في عام ٢٠٠٤، حين أعلن الداعية «عمرو خالد» عن إطلاق مشروع «صناعة الحياة»، والذي كان بمنزلة التطبيق العملي لفكرته التي ألحها عبر دروسه العديدة وأراد تحويلها إلى مشروع لاستنهاض الأمة الإسلامية بحيث تعاود الإنتاج الفعال أو ما يسمى بصناعة الحياة على حد قوله. تمثلت رؤية المشروع في تحقيق نهضة شاملة للأمة الإسلامية، بحيث تصبح في قمة التطور والحضارة، وذلك من خلال عدة أهداف، جاء في أبرزها: تحويل الطاقة الإيمانية إلى طاقة إيجابية فعالة في تنمية المجتمع.

مراحل لتحويل الفكرة لعمل

وقد مر المشروع، الذي حقق نجاحاً نسبياً حرك بعض المياه الراكدة في المجتمعات العربية، وحفز على تجارب مماثلة، بعدة مراحل، بدأت بالفكرة التي تبناها الداعية «عمرو خالد» ودعا إليها نظرياً في محاضراته، ثم بدأ التنفيذ الفعلي عبر مراحل عدة، مثل مرحلة فك القيود والتخلص من السلبية عن طريق مشاريع سهلة وبسيطة يمكن للجميع المشاركة فيها، ثم المرحلة الثانية: مرحلة الإقلاع، وهي مرحلة المشاريع الصعبة، والإسهام بالأفكار والمقترحات والرؤى والأحلام فيما يتعلق



# المشروعات بين النظرية والتطبيق

بمستقبل الأمة خلال العشرين سنة القادمة، وقد أثمرت تلك المرحلة العديد من الأفكار في مجالات مختلفة، مثل البطالة والصناعة والزراعة والتعليم والبحث العلمي وغيرها من مجالات التنمية، ثم جاءت المرحلة الثالثة، وهي مرحلة تنفيذ مشروعات النهضة، وتحويل الأعلام إلى مشاريع تنمية فعلية، وتستمر تلك المرحلة لمدة عشرين عامًا، حتى تكون القيادة قد أصبحت بيد شباب صناع الحياة وليصل جيل جديد من الأطفال لسن الشباب وقد عاشوا الفكرة، بمعنى أن يتم تغيير جيل بأكمله.

مشاريع جزئية لمشروع كبير

وقد أطلق مشروع صناع الحياة عدة مبادرات ومشاريع حيوية، مثل مشروع حماة المستقبل، ومحو الأمية التكنولوجية، إضافة إلى عدة مشاريع تنمية صغيرة، وكانت كلها من بنات أفكار الشباب. وبعيداً عن الخوض في مدى نجاح المشروع، وإن كانت المؤشرات التي تشير إلى ذلك مطمئنة، فإن التجربة جديرة بالتأمل والتطبيق؛ فالأمم إنما تتجدد بتجدد أفكارها، وتتطور بتطور رؤيتها لإشكالياتها وقضاياها وطرق التعااطي معها، وكما قيل قديماً، فإن الفكرة هي أصل كل عمل عظيم.

تجربة للتأمل

## 'مكاتب الإقراض'.. الأفكار ملاذ الفقراء!

قيل قديماً إن الحاجة أم الاختراع، وكثيراً ما ألجأت الحاجة البعض إلى التفكير والابتكار في سبيل البحث عن حلول لمشكلات تؤرقهم. إن التفكير الابتكاري يعد أحد سبل مواجهة المشكلات الحياتية الطارئة، والتي قد تعجز الوسائل التقليدية عن معالجتها.

الحاجة أم الاختراع

وقد استعرضنا في الموضوعين السابقين، نموذجان بارزان على تحويل الأفكار الخلاقة إلى مشاريع أسهمت في مسيرة التنمية والتقدم، غير أن هناك نماذج أخرى بسيطة، كان لها أثر كبير للغاية في محيطها.. وتعود بدايات القصة إلى الأزمة المالية التي عصفت بالمكسيك عام ١٩٩٤ بسبب خسائر أسهم الكثير من الشركات في البورصة، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدلات البطالة بشكل غير مسبوق وصل إلى ٢٥٪، كما تراجع العملة المحلية «البيزو» أمام الدولار في البورصات العالمية، ما مثل ضربة أخرى للاقتصاد المكسيكي، تمثلت في انخفاض حجم الاستثمارات وإعلان العديد من الشركات إفلاسها وتسريح آلاف العمال.. وهكذا كانت المكسيك على وشك الانهيار.

تحويل الأفكار إلى مشاريع



# المشروعات بين النظرية والتطبيق

غير أنه ذات مرة، ووسط هذا المناخ الاقتصادي الصعب الذي زاد من حدة الفقر في البلاد، لم تجد السيدة «بلتران ييارداد» - ٣٦ عامًا - حلاً لأزمته الاقتصادية سوى أن تذهب إلى المتجر القريب من منزلها في إحدى ضواحي العاصمة المكسيكية «مكسيكو سيتي»، لتسأله أن يقترضها مبلغًا من المال تستعين به على شطف العيش، وتربية أولادها، على أن تسدد له عندما يحصل زوجها العامل على راتبه المتأخر من المصنع الذي يعمل به.

غير أن التاجر أقنع السيدة بأن تأخذ منه المال مقابل أن تصنع له مجموعة من الحلبي التي تتقن عملها لعرضها في متجره للمشغولات، وإذا تم بيعها تصنع له أخرى مقابل مبلغ آخر، واستمر الحال هكذا بين التاجر والسيدة التي انهمكت بدورها في صنع المزيد، حتى إنها وجدت لنفسها وأسررتها مصدر دخل رئيسي.

وفي ظل هذا المناخ الاقتصادي البائس، الذي ارتفعت فيه نسبة الفقراء إلى ما يقارب ٤٠٪، لاقت تجربة السيدة «بلتران» نجاحًا، حيث طبقتها كثير من فقراء الضواحي، من خلال الذهاب إلى التجار ليعرضوا عليهم ما يستطيعون صنعه من أعمال يدوية مبتكرة مقابل مدهم برأس المال اللازم لبدء صناعتهم، وهكذا أخذت الظاهرة في الانتشار، حتى أصبحت تجربة ناجحة، حيث اعتمد الأهالي على التجار الذين أطلقوا عليهم فيما بعد «مكاتب الإقراض» كمصدر رئيسي للدخل، مقابل القيام بالمشروعات المنزلية الصغيرة التي غالبًا ما يشترك فيها كل أفراد الأسرة.

وهكذا أصبحت مكاتب التجار بمثابة التهديد القوي لبنوك الائتمان المعنية بإعطاء قروض صغيرة للمواطنين للقيام بمشروعات بسيطة؛ حيث فقدت هذه البنوك الكثير من عملائها، كما سعت بعض الأسر التي لا تتقن أي حرفة إلى تعلم بعض الأعمال اليدوية التي من شأنها أن تمنحهم الفرصة للحصول على المال من التجار مقابل إنتاج أعمالهم.

وقد لعبت مكاتب الإقراض دورًا بالغ الأهمية في التنمية المحلية من خلال شقين: أولهما اقتصادي وتمثل في مساعدة الأسر على توفير دخل مناسب لها لمواجهة متطلبات الحياة، أما الشق الآخر فهو صناعي؛ حيث ساعدت على تنمية الصناعات الحرفية والأعمال اليدوية. وقد ساعدت هذه

: فكرة صغيرة تهدد بنوك كبيرة !!

نمو الفكرة ... نمو المشروع



تحويل الأفكار إلى مشاريع

## المشروعات بيده النظرية والتطبيق

المكاتب التي يصل عددها حتى الآن إلى ١٧٧٥ مكتباً منتشرة في ٢٢ قرية مكسيكية على خفض معدل البطالة بنسبة ٥%؛ أي ٨٠ ألف أسرة في سنتين. ولم تنس هذه المكاتب تحقيق المكسب لها، فقد كانت هي الأخرى تحصل على ربح هائل بعد تسويقها لإنتاج الأسر الذي كان يخرج في أفضل صورة؛ حيث كانت تتنافس كل أسرة في إتقان عملها وتقديمه في أسرع وقت.

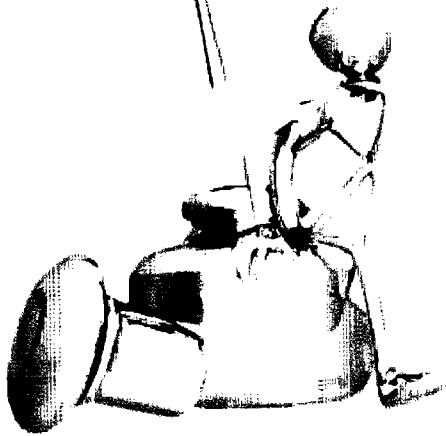
وقد توسعت مكاتب إقراض التجار، وازدادت صلابتها بقدرتها على جذب أكبر عدد من العملاء؛ حيث بدأت بمنح نسبة ربح على المنتجات للعميل تدريجياً، إلى جانب توفير المال اللازم لشراء المواد الخام البسيطة التي تتألف منها أعمالهم، وكان الضمان الرئيس بين التاجر والعميل هو حاجة العميل الملحة إلى المال؛ حيث لم يكن هناك أي مصدر ثابت ومستقر للدخل أمامه سوى الاعتماد على هذه المكاتب.

لقد نجح ابتكار الفقراء في مواجهة البنوك التي أرهقت بفوائدها الراغبين من البسطاء في الدخول للعملية الاقتصادية كمنتجين، وتحولت فكرتهم البسيطة إلى مشروع شبه قومي، أتاح للكثيرين الخروج من كبوة الفقر المدقع والوفاء بأبسط احتياجاتهم الحياتية، وأثبت البسطاء، أن الأفكار الجديدة والمبتكرة، التي تتحول إلى مشاريع ناجحة، تمثل في أغلب الأحيان حلاً غير تقليدي لمشكلات عاجزت عن حلها الوسائل التقليدية.

حل غير تقليدي



# الخاتمة



تحويل الأفكار

# الخاتمة

تحويل الأفكار إلى مشاريع





# الخاتمة

## الخاتمة

إن الفكر من أجل البناء، مرحلة شاقّة، يلزمها جسر يصل بين عالَمين، عالَم الفكر والتخطيط النظري، وعالَم التنفيذ والتطبيق والبناء، وكلا العالمين بينهما بون شاسع، قلما يتجح أحد في اجتيازه؛ لذلك تبقى الريادة والنجاح لمن نجح في ربط العالمين واستثمر ميزاتهما ليحقق أسطوره الذاتية، في القيادة والتصدر بمهاراته وإمكانياته، والتقدم بمجمعه وأمته.

إن الفكر من أجل البناء، يتضمن مرحلتين، سعى الكتاب إلى صياغة رؤية توحدهما في مرحلة واحدة، هي الوحيدة القادرة على إيجاد معادلة التقدم وتفعيلها.

لا شك أن الأمة لازالت تحتاج إلى أولئك الذين يتولون مقاليد التنمية والتطور، من الذين يجمعون بين مهارة التفكير والتنفيذ معاً، فلا يعمل جانب بمعزل عن جانب آخر، وإلا كان مثل الذي يسمع ضجيجاً ولا يرى طحناً.

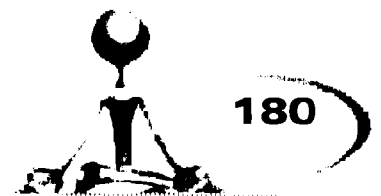
الفكرة والمشاريع مزيج واحد





الملاحق

تحويل الأفكار

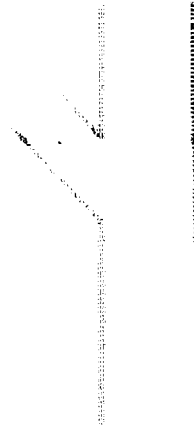


# الملاحق

- ٢- ركز التركيز المضاعف على جزئيات منه تتوقع أن يخرج منها أفكارًا أفضل.
- ٤- غص في دقائق الأمور فيه.
- ٥- قم بالربط بين هذه الدقائق وبين نتائج التركيز والأفكار التي تولدت عنها.
- ٦- قيد الأفكار التي وصلت لها.
- ٧- نضج وطور الأفكار.

## نتائجها :

مجموعة أفكار إبداعية غير متوقعة.



## الملاحق : ملحق رقم (١)

### الاصطياد الأولي للأفكار: أدوات إبداعية

اسم الأداة:

### التركيز والتركيز المضاعف

فكرتها:

أن التركيز على شيء يضخم ما تركز عليه، وبذلك تظهر ميزاته وعيوبه، وكثير من الأفكار الجديدة بل -غير المتوقعة- تُظهر الأفكار نفسها بطريقة جديدة أحياناً أخرى.

توقيت استخدامها:

للإبداع الأولي لمجموعة من الأفكار وتستخدم بشكل أخص في إنتاج أفكار للوصول لأهداف محددة نريد أن نصل إليها.

أنواعها:

١- التركيز البسيط: وهو تركيز على الموضوع كاملاً.

٢- التركيز المضاعف: وهو تركيز على جزئية من الموضوع وكلما كانت الجزئية أصغر كان التركيز مضاعفاً أكثر لأنه ينصرف لتفاصيل جزئية صغيرة.

كيفية استخدامها:

١- حدد مجالاً أو هدفاً واحداً.

٢- ركز عليه بشكل كبير من زوايا مختلفة وبقوة.



اسم الأداة:

## الكلمة العشوائية

فكرتها:

تغيير مسار التفكير مما يجعل العقل يبحث عن طريقة أخرى لتنظيم نفسه فينتج أفكاراً إبداعية لم تكن لتظهر بدون هذه الطريقة.

**توقيت استخدامها:**

إنتاج أفكار إبداعية وتحريك الذهن خاصة عند ركود الذهن والرغبة في تنشيطه.

**كيفية استخدامها:**

حدد الموضوع الذي تريد فيه أفكاراً إبداعية.

افتح كتاباً أو جريدة وضع أصبعك على كلمة بطريقة عشوائية ولا تغير الكلمة.

اربط بين الكلمة والموضوع بطريقة إبداعية لا تفسيرية مما ينتج مجموعة من الأفكار.

أنضج الأفكار بعد ذلك وطورها.

**نتائجها:**

فكرة إبداعية جديدة

**مثال عملي لها:**

حدد الموضوع الذي تريد فيه أفكاراً إبداعية، وليكن على سبيل المثال: تسويق حلقة لتحفيز القرآن الكريم

افتح كتاباً أو جريدة وضع أصبعك على كلمة بطريقة عشوائية، ولنفترض أنها كانت: كلمة سيارة

اربط بين الكلمة والموضوع بطريقة إبداعية لا تفسيرية: فيمكن أن نفكر في استخدام السيارة كلوحة إعلانات متنقلة ويمكن توزيع بروشورات على السيارات ويمكن توزيع شريط دعائي يسمع في السيارة ويمكن الاتفاق مع وكالة سيارات كجائزة أو جوائز للطلاب ويمكن وضع مدرس يتنقل بسيارة للموظفين ويمكن وضع آلية لتحفيز القرآن للأشخاص في سياراتهم ويمكن أن نسوق الحلقة بسرعة الحفظ فيها كالسيارة ويمكن تسويق التبرع للحلقة بتوصيل الطلاب بالسيارة ويمكن...

أنضج الأفكار بعد ذلك وطورها: ميز الأفكار السابقة وغيرها كثير مما سيتبادر إلى الذهن ولم يكن ليتبادر لولا أننا ربطنا الموضوع بالسيارة فنقلنا إلى عالم جديد ثم أنضج هذه الأفكار وطورها.

**نموذج للتطبيق:**

نريد تطوير طريقة لتأليف كتاب في التغييرات الاجتماعية ولنفترض أن الكلمة العشوائية التي هي: الصابون، أنتج خمس أفكار إبداعية تطويرية للكتاب:

**ملاحظات:**

إياك وتغيير الكلمة العشوائية حتى تجد رابطاً بينها وبين الموضوع فكلما كانت الكلمة أبعد عن الموضوع كان إنتاج الأفكار الإبداعية أقوى

إياك والتفسير للعلاقة بين الكلمة العشوائية والموضوع فنحن هنا لا نريد التفسير وإنما نريد البناء وإنتاج أفكار إبداعية جديدة.



# الملاحق

كثيرة واكسسوارات رخيصة وتقف في أي مكان ( السيارة  
الطيارة)

سيارة تعمل بالكهرباء على شكل إنسان بماكينة قابلة للفك  
ومقاعد مريحة وفخمة ولا تحتاج لمواقف ( سيارة روبوت آلي)  
سيارة تعمل بالبنزين كبيرة وماكينتها قابلة للفك ومقاعد  
تصلح للنوم وإكسسوارات تصلح للراحة وتكيف نفسها في أي  
مكان تقف فيه ( سيارة رحلات )

طور الأفكار وأنضجها بعد ذلك

## نموذج للتطبيق:

حدد الموضوع:

حدد خمس محاور له

المحاور	١	٢	٣	٤	٥
وقود					
هيكل					
مكينة					
مقاعد					
إكسسوارات					
مواقف					

اسم الأداة:

## تقنية الخيط الإبداعية

فكرتها:

استخدام أكثر تنظيماً لطريقة الكلمة العشوائية عن طريق  
نموذج وقالب لإنتاج الأفكار الإبداعية.

متى استخدمها:

لإنتاج أفكار إبداعية

كيفية استخدامها:

١- حدد الموضوع الرئيسي أو المجال.

٢- حدد خمس موضوعات أو محاور مهمة في الموضوع.

٣- حدد لكل موضوع أو محور خمس كلمات متفرقة بدون

تفكير في الموضوع الرئيسي.

٤- اربط بخيط بطريقة إبداعية

٥- طور الأفكار وأنضجها بعد ذلك

مثال عملي لها:

حدد الموضوع الرئيسي أو المجال، ولنفترض تطوير أفكار

إبداعية في صناعة السيارات

حدد خمس موضوعات أو محاور مهمة في الموضوع.

اربط بخيط بطريقة إبداعية : وهذا يمكن أن ينتج أفكاراً مثل:

سيارة تعمل بالديزل على شكل طيارة بماكينة صغيرة ومقاعد



حدد لكل محور خمس كلمات مرتبطة به ( تأكد من نسيان  
الموضوع الرئيس)

المحاور	١	٢	٣	٤	٥
وقود	بنزين	جاز	ديزل	كربون	كهرباء
هيكل	طيارة	إنسان	منزل	صغير	كبير
مكينة	سريعة	قوية	صغيرة	اقتصادية	قابلة للثقل
مقاعد	مريحة	كبيرة	كثيرة	طيبة	نوم
إكسسوارات	غالية	رخيصة	ذهبية	راحة	فخامة
مواقف	مجانية	سهلة	في كل مكان	صغيرة	مكيفة

اربط بطريقة إبداعية: لتنتج لك الأفكار التالية:  
طور وأنضج الأفكار الواردة

#### ملاحظات:

اربط بطريقة إبداعية لا آلية، ويمكن أن يتم ذلك بالخياطة  
التلقائية أو بفكرة قفزت في ذهنك وأنت تقوم بالخياطة.  
لا تضع الكلمات المرتبطة بالمحور وفي ذهنك الموضوع وإلا  
ستضع أفكارك نفسها ولن تبعد، فالفكرة تعتمد على كلمات  
عشوائية مختلفة في كل محور.





اسم الأداة:

التمني وعكسه - تقنية الأطلام الإبداعية

فكرتها:

تقوم على اعتبار منجزات المستقبل تاريخاً وإعادة النظر فيه، فعندما يتأكد الإنسان أنه حقق أحلامه سيرى كل الطرق والوسائل والأدوات التي حقق بها ذلك كما لو كانت تاريخاً

توقيت استخدامها:

لإنتاج أفكار إبداعية واكتشاف أساليب إبداعية في تجاوز العقبات

كيفية استخدامها:

احلم ثم احلم ثم احلم بالنهايات  
استمر حتى تشعر أنك وصلت حقيقة

ارجع للخلف وانظر ماذا فعلت؟

إياك والنظر للعقبات ولكن انظر لطريقة تخطيها.

نتائجها:

أفكار إبداعية خاصة في تجاوز العقبات وتخطي الصعوبات  
بالإضافة لزيادة الحماس للهدف

مثال عملي لها:

احلم ثم احلم ثم احلم بالنهايات، ولنفترض أنها الحصول على الشهادة العليا في مجال التخصص.

استمر حتى تشعر أنك وصلت حقيقة، وكلما كان أكثر شعوراً  
حقيقياً كلما كان استخدام الأداة أقوى.

ارجع للخلف وانظر ماذا فعلت؟ حتى أخذت الشهادة العليا التي  
تريد، فقد أصبح نظرك الآن للتاريخ نعم لتاريخ المستقبل!

إياك والنظر للعقبات ولكن أنظر لطريقة تخطيها التي قمت  
بها.

ملاحظات:

يؤكد على أن يصبح الحلم حقيقة وهذا يتم بتحسين الخيال  
والحلم عن طريق تحسين الصور والأصوات والأحاسيس  
المرتبطة به، وهذا أهم ما في الأداة.

عند رؤية تاريخ المستقبل تأكد من أنك تنظر لكيفية تجاوز  
العقبات لا للعقبات إذ إن العقبات انتهت - على الأقل في  
الحلم



اسم الأداة:

## التحدي أو الهروب

فكرتها:

الالتفاف حول تلك الأمور المسلم بها أو تحديها أو الهروب منها، ولنفترض مثلاً:

تربية الناس لأنفسهم ومنهم أبنائي واجبههم هم - لنفترض أنني مت كيف يفترض أن أربي أولادي - ما دور أمهم وأصدقائهم ومجتمعهم - ...

لا توجد هذه المحاضن لنفترض أنني أعيش في بلد من بلاد الكفار وهذه المحاضن ممنوعة أو غير موجودة.

أنا فقير ولا يوجد لدي مال! - هل أبناء الفقراء أسوأ في التربية من أولاد الأغنياء؟ - الفقر أحد وسائل التربية ولذا نشأ صلى الله عليه وسلم يتيماً.

كيف تصبح الأمور؟

عند تحدي أي مسلمة ينشأ واقع جديد في الفكر مما يعني أفكاراً جديدة!، مثلاً:

يجب أن أوجد لأبنائي آلية تجعلهم يحرصون على تربية أنفسهم ويكون دوري على تربيتهم على تربية أنفسهم.

أهم محضن سأتعامل معه هو أسرتي الصغيرة وسأهتم بتقويتها وزيادة فاعليتها.

الحاجة أم الاختراع سأعطي أبنائي الفرصة كاملة ليختاروا الطريقة التي يربون بها أنفسهم بدون تكاليف، بل سأسعى أن يربوا أنفسهم من خلال العمل الشريف الذي يدر مالاً لي ولهم.

ملاحظات:

عند التحدي أو الالتفاف أو الهروب كن حالملاً واقعياً، إذ إن الواقع - حسب تصورك - يقول هذه مسلمة لا يمكن تجاوزها، وإن كانت الحقيقة غير ذلك.

أن التفكير يقوم على مسلمات وقواعد تجعلنا نسير في نفس مسار التفكير فهل يمكن تحدي هذه المسلمات أو الهروب منها أو الالتفاف حولها، مما يجعلنا نفكر بطريقة جديدة إبداعية.

توقيت استخدامها:

لإنتاج أفكار إبداعية غير تقليدية.

كيفية استخدامها:

- تحديد الموضوع وهدفه .
- تحديد الأمور المسلم بها .
- دراسة الظروف التي أدت إلى التسليم .
- الالتفاف حول تلك الأمور المسلم بها أو تحديها أو الهروب منها.
- كيف تصبح الأمور؟

مثال عملي لها:

تحديد الموضوع وهدفه، ولنفترض أنه: تربية أبنائي

تحديد الأمور المسلم بها، ولنفترض أنها:

تربية أبنائي واجبي أنا شخصياً.

تربية أبنائي تحتاج لمحاضن وبرامج تربوية قوية.

تربية أبنائي تحتاج لوجود مال كثير لدي

دراسة الظروف التي أدت إلى التسليم والتفكير فيها بعمق



## أدوات أو برامج ذات علاقة:

هناك برامج مساعدة لعمل الخرائط الذهنية، وهي تساعد على تنظيم الأفكار التي يجري توليدها خلال عملية العصف الذهني حتى ترسم خريطة تساعد على استذكار الأشياء بتسلسل منطقي، والخروج بتصوير أو نتيجة منطقية مفهومة وذات قيمة، ومن البرامج التي صممت لهذا الغرض: برامج تجارية كبرنامج فيزيو Visio من شركة مايكروسوفت الذي يأتي معه قالب لخلق خرائط العصف الذهني، وبرنامج Mind Map، وبرنامج MindManager، أما البرامج المجانية ومفتوحة المصدر فمنها:

- برنامج Free Mind: وهو يعتبر من البرامج الرئيسية الحرة لرسم خرائط العصف الذهني، وكتب بلغة الجافا، وهو مصمم لمنافسة برنامج Mind Manager التجاري من ناحية التصفح والتشغيل. ويستخدم هذا البرنامج في عدة نواح، مثل: تفصيل خطوات المشاريع ومتابعتها، وتجميع مكان المشاريع، ومن مميزات هذا البرنامج: الدعم الكامل لميزة الربط في HTML، وسرعة التصفح، وإمكانية التراجع، وميزة السحب والإفلات الذكية.

- برنامج Compendium: وهذا البرنامج طُوّر عن طريق الجامعة المفتوحة في بريطانيا لخدمة طلاب الدكتوراة.

## ملحق رقم (٢)

## أدوات ونماذج

### (١) العصف الذهني

#### فكرتها:

العصف الذهني: هو أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي لحل كثير من المشكلات العلمية والعملية المختلفة، من خلال عصف العقل بالمشكلة وفحصها ومحصلها بهدف الوصول إلى الحلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة.

#### يمكن استخدامها:

- عندما نحتاج إلى توليد وإنتاج أفكار جديدة وآراء إبداعية من الأفراد أو المجموعات لحل مشكلة معينة، أو تعميق أطروحة بحثية.

- البحث في عناصر خطة تطويرية، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة، سواء من خلال مساهمتها في حل المشكلات أو استثمارها في تطوير العمل وتنميته عبر الأفكار الجديدة الخلاقة.



## كيفية استخدامها:

أن نشعرهم بالحرية حتى يعبروا عن أحاسيسهم وأفكارهم دون تقييم.

٢- الترحيب بالانطلاق الحر: فكلما كانت الأفكار أشمل وأوسع كان هذا أفضل.

٣- الكم مطلوب: كلما ازداد عدد الأفكار ارتفع رصيد الأفكار المفيدة.

٤- التركيب والتطوير عاملان لا بد من السعي لإحرازهما: فالمشتركون في جلسة العصف الذهني بالإضافة إلى مساهمتهم في أفكار خاصة بهم، يخمنون الطرق التي يمكنهم بها تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار أكثر جودة، أو كيفية إدماج فكرتين أو أكثر في فكرة أخرى أفضل.

## نتائجها:

١- الخروج بالعديد من الأفكار والرؤى وفق الأنواع الأربعة التي ذكرنا، أفكار مفيدة، أو غير مفيدة، أو مفيدة تحتاج لمزيد من الدراسة والتعميق، أو لا تمت للموضوع بصلة.

٢- يساهم في الوصول إلى أقرب الطرق والأساليب الملائمة لحل المشكلات بطريقة موضوعية وبها شيء من المنطقية والفاعلية.

٣- تشجيع الأفراد على التفكير بشكل منظم ذي هدف، وتدريبهم على هذا النمط من التفكير، الذي يحفز الذهن ويزيد من نشاطه وجاهزيته بشكل دائم ومستمر.

٤- خلق جيل من الأفراد القادرين على المشاركة والتفاعل في سياق منظومة العمل الجماعي؛ ما يعضد قيم التكاتف والتلاحم في مواجهة المشكلات والتفكير في حلول عملية لها أو المشاركة في رسم خطط التطوير للعمل.

١- كي يتم الاستخدام: يتم التخطيط لإقامة جلسة العصف الذهني، ويؤخذ في الاعتبار اختيار موضوع النقاش قبل عقد الجلسة وتحديد بدقة للمشاركين.

٢- استخدام الأدوات التقليدية أو البرامج التقنية المتطورة في جلسة العصف الذهني لصف الأفكار وتنظيمها، ومن الأدوات التقليدية: الأوراق والأقلام، ومن البرامج المتطورة، برامج رسم الخرائط الذهنية مثل Free Mind و Compendium.

٣- كذلك من عوامل نجاح أداة العصف الذهني: تطوير جو الحماس والسرعة، ويمكن الحصول على ذلك بالتحمية والتهيئة التي تزود فرصة العمل.

٤- يطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية، على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة المعدة لهذا الغرض أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع، مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها.

٥- عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لمدير الجلسة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعداً عن الأفكار الواردة وعن الموضوع، ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة.

٦- الهدف من هذه الجلسة يكون تقييم الأفكار التي وردت خلالها، وتحديد ما يمكن أخذه منها.

## القواعد الأساسية للأداة:

١- النقد المؤجل: وهذا يعني أن الحكم المضاد للأفكار يجب أن يؤجل حتى وقت لاحق؛ حتى لا نكبت أفكار الآخرين، بل يجب



## الملاحق

- ٤- سجل كل القوى التي تقود التغيير نحو الحالة المطلوبة.
- ٥- سجل كل القوى التي تقاوم التغيير نحو الحالة المطلوبة.
- ٦- ناقش واستجوب كل القوى: هل هي صالحة؟، وهل يمكن لهم أن يغيروا؟، وأيهم يمثل الحالة الحرجة؟.
- ٧- وزع نقاطاً لكل القوى مستخدماً قياساً عددياً، ومثال على ذلك: ١ للضعيف جداً، و١٠ للقوي جداً.
- ٨- ارسم مخطط للقوى، وأدرج القوى الدافعة على اليسار، وقوات التقييد على اليمين.
- ٩- حدد أي التغييرات فعلاً يمكن أن يحدث تقدماً.
- ١١- تذكر أن زيادة القوى الدافعة أو نقص قوى التقييد قد يزيد أو ينقص قوى أخرى أو يصنع قوى جديدة.

### القواعد الأساسية للأداة:

- وضع المنظمات التجارية الحالي وعلى صعيد هياكلها الإدارية على وجه التحديد ليس بالوضع الثابت أو الساكن، ولكن ثمة توازن ديناميكي موزع بين قوى تعمل في اتجاهات معاكسة، ولكي يتمكن القائمون على المؤسسة من إحداث أي تغيير يجب أن تغير معادلة التوازن لصالح إحدى القوتين: القوى الدافعة للتغيير، والقوى المقيدة له.

## (٢) تحليل مجالات القوى

### فكرتها:

تحليل مجالات القوى نموذج بُني على الفكرة بأن كل القوى تدفع وتقيّد التغيير، وهذه القوى تتضمن: الأشخاص، العادات، التقاليد، والمواقف.

### يمكن استخدامها:

- ١- تحليل مجال القوى يمكن أن يستعمل في أي مستوى: شخصي، مشروع، تنظيمي، شبكة عمل.
- ٢- تحليل القوى يستخدم للتحقق من «ميزان القوى» المشترك في القضية.

- ٣- التعرف على المشاركين الأكثر أهمية (حاملِي الأسم) ومجموعات الهدف لحملة القضية.
- ٤- التعرف على المعارضين والأَنْصار.
- ٥- التعرف على مدى قدرتك على التأثير على كل مجموعة.

### كيفية استخدامها:

- ١- صف الحالة الحالية.
- ٢- صف الحالة المطلوبة.
- ٣- معرفة إلى أين ستذهب الحالة الحالية إذا لم يُتخذ إجراء.



## نتائجها:

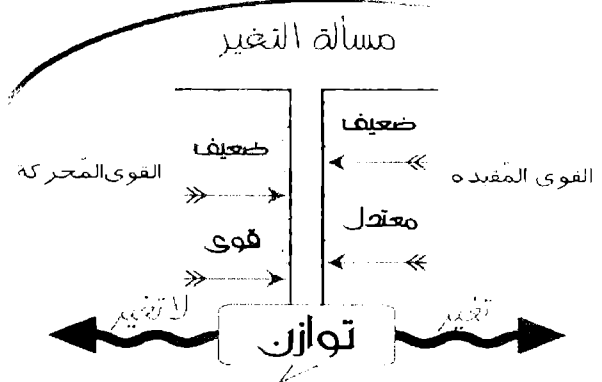
١- النتيجة الأبرز تكون مدى التمكن من تحقيق تغيير ميزان القوى لصالح الاحتمال الأرجح.

٢- تحديد أنصار التغيير وطبيعة فكرهم، وأنصار الثبات ومبرراتهم بهذا الشأن.

## نموذج للتطبيق:

لتصور القوى التي تعمل مع أو ضد مبادرات التغيير، يساعد الرسم البيانيّ مستعمله أن يتمثل الـ«حرب» بين القوى المتعارضة: القوى الدافعة (التي تسعى للتغيير)، وقوى التقييد (التي تحاول إبقاء الوضع الراهن كما هو)، وفي الرسم التوضيحي نرى قضية التغيير المذكورة بالأعلى، وأسفل ذلك يوجد عمودان: القوى الدافعة متدرجة في العمود الأيسر، وقوى التقييد في العمود الأيمن، أما الأسهم التي رسمت تجاه المنتصف فتشير إلى المعطيات.

## رسم حقل القوى



## ٣) عظم السمكة

### فكرتها:

أداة من أدوات الجودة، تنتمي إلى نمط أدوات (تخطيط المسبب والآخر)، وهي عبارة عن تقنية تخطيطية ابتكرها خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني «كارو إيشيكاوا»، وتقوم فكرتها على التفريق والتمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة ما، وحصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إلى المشكلة المراد حلها.

### يمكن استخدامها:

- ١- تستخدم بشكل رئيس لتحديد السبب الجذري لمشكلة أو لعلاقة أو لتحليل ما.
- ٢- تستخدم أيضًا لتنظيم واختصار كميات كبيرة من المعلومات، وذلك بعرض العلاقات بين الأحداث وأسبابها المحتملة أو الفعلية، وهذا التحليل يولد ويصنف الأفكار والفرضيات عن الأسباب المحتملة ضمن عملية محددة أيضًا، ويساعد الفريق على أن يكون منهجيًا في عمله.
- ٣- التركيز على حل مشكلة معقدة بجهود الفريق.
- ٤- التحليل والتعليق على بعض التفاعلات بين العوامل المؤثرة على عملية أو أثر محدد.
- ٥- التمكين من عمل إجراء تصحيحي.

## أدوات أو برامج ذات علاقة:

١- أداة «العصف الذهني».

٢- أسلوب «الخطوة - خطوة».

## كيفية استخدامها:

- **الخطوة الأولى:** حدد بوضوح الأثر أو اعرض لأسباب المشكلة كتابياً، فالنتيجة أو المشكلة يجب أن تكون مفصلة بوضوح لتساعد في وضع افتراضات وثيقة الصلة بالأسباب.

- **الخطوة الثانية:** ضع الأثر أو العرض في الجهة اليمنى ضمن إطار، وارسم العمود الفقري المركزي بخط عريض، مشيراً إلى الأثر.

- **الخطوة الثالثة:** استخدم «العصف الذهني»، أو أسلوب «الخطوة - خطوة» لتحديد الأسباب المحتملة بتحديد الأسباب الكبرى أو تصنيفات الأسباب التي ستأخذ مكانها في نهايات الأعمدة الرئيسية، مبتعدة عن العمود الفقري للمخطط.

- **الخطوة الرابعة:** حدد كل من الأسباب الرئيسية (ليس أقل من ٢ وعادة ليس أكثر من ٦) تكتب وتوصل مع العمود المركزي بخط في زاوية ٧٠ درجة.

- **الخطوة الخامسة:** أضف الأسباب الفرعية لكل منطقة رئيسية، وتوضع في نهاية الخط المرسوم بوصله مع خط المنطقة الرئيسية المناسب مع موازاة العمود المركزي.

- **الخطوة السادسة:** أضف أسباباً فرعية لكل سبب تم إدخاله.

- **الخطوة السابعة:** تابع إضافة أسباب محتملة للمخطط، حتى يصل كل فرع إلى جذر السبب، وعند الانتهاء من تشكيل المخطط ستتحرك من الأثر النهائي الذي نحاول توضيحه لمناطق الأسباب الرئيسية، ثم إلى الأسباب ضمن كل منطقة، ثم إلى فروع الأسباب لكل واحد، ويجب أن نقف فقط عندما يخرج السبب الأخير من نهاية كل سلسلة سببية، وهو السبب الجذري المحتمل.

- **الخطوة الثامنة:** فحص المصادقية المنطقية لكل سلسلة سببية، عندما يصبح مدخل المخطط كاملاً، فمن الحكمة أن تبدأ بكل سبب جذري محتمل، وتقرأ المخطط باتجاه الأثر الموضوع، وتأكد من أن كل سلسلة سببية تراعي المنطق.

- **الخطوة التاسعة:** افحص من أجل تنمة العمل وناقش التالي: الفروع الرئيسية (أقل من ٣ أسباب)، والفروع الرئيسية مع التركيز على الأسباب القليلة الجوهرية، والفروع الرئيسية تدخل في تفاصيل قليلة، مع المستويات القليلة من الأسباب الفرعية، والفروع الرئيسية التي لها علاقة بأكثر الأسباب جوهرية.

## القواعد الأساسية للأداة:

١- لا يشير مخطط «عظم السمكة» إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأثر، ولكنه يعرض كل الأسباب المحتملة

ضمن قائمة، دون معرفة نسبة مساهمة كل سبب.

٢- تتكون أي مشكلة من عدد محدود من الأسباب الرئيسة التي تتكون بدورها من أسباب ثانوية وهكذا، والتمييز بين الأسباب الرئيسة والفرعية عبارة عن خطوة أولى تقيد في التعامل مع المشكلة، وهذا ما تقدمه أداة عظم السمكة.

٣- لكن يجدر الانتباه إلى أن هذه الأداة غير مفيدة بدرجة عالية للمشكلات المعقدة جداً.

## نتائجها:

١- إيجاد كل الأسباب المحتملة للمشكلة، بدلاً من التركيز على سبب واحد فقط.

٢- تقرير أساس المشكلة على نحو هيكلي منظم.

٣- تشجيع المشاركة في إطار العمل الجماعي، وإجبار الجميع على التفكير في المشكلة بعمق بدل من التسرع في اقتراح الحلول.

٤- التركيز على أسباب القضية دون اللجوء إلى شكاوى ومناقشات ليست ذات علاقة.

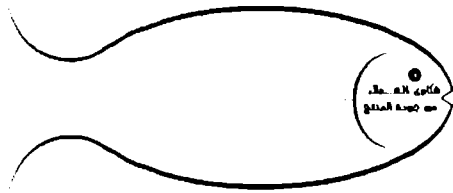
٥- رفع عملية المعرفة بمساعدة كل شخص؛ للتعرف أكثر على عوامل العمل ومدى ارتباطها ببعضها.

## مثال عملي لها:

المشكلة: كثرة الشكاوى من جودة المنتج.

خطوات استخدام الأداة لحل المشكلة تتم كالآتي:

**أولاً:** ارسم الجزء الأول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة، (حاول كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر)، افترض أننا ننتج شوكولاتة وأنا نعانى من كثرة الشكاوى من جودة المنتج.

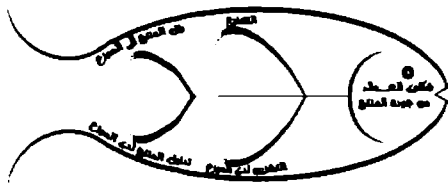


**ثانياً:** اجتهد في كتابة العناصر الأساسية المكونة أو المؤثرة على المنتج أو الخدمة مثل:

**مشكلة إنتاجية:** المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات.

**مشكلة التوزيع:** تأخر الموزع - عدم تلبية الطلبات بدقة - تلف البضائع - حالة وسائل النقل - التخزين لدى الموزع / لدى العميل.

**مشكلة قلة عدد زوار مطعم:** نوعية الطعام - جودة الطعام - العاملين - تصميم المطعم - الأدوات - مستوى الخدمة.





## نموذج للتطبيق:

يمكن اقتراح نموذج لتطبيق أداة عظم السمكة، وفقاً

للشكل التالي:

### إجراءاتها

- ١- اجتماع مبدئي، واستشارة فريق العمل لتحديد المشكلة أو المشكلات بدقة ووضوح.
- ٢- بعد الاتفاق على وصف المشكلة الرئيسية، يتم كتابتها على رأس الرسم المبدئي (رأس السمكة).

- ١- اجتماع فريق العمل وكل الأطراف المعنية بالمسألة، (إداريين - فنيين).

- ٢- تتم كتابة مختلف العوامل المؤثرة في جودة العمل.

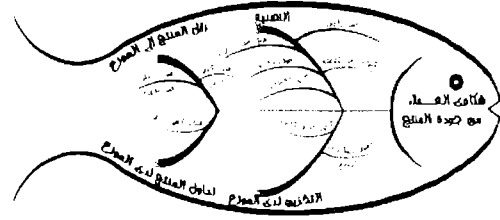
- ٣- على إثر ذلك يتم كتابة بعض المشكلات المتعلقة بهذه العوامل على نحو تفصيلي.

### الخطوة

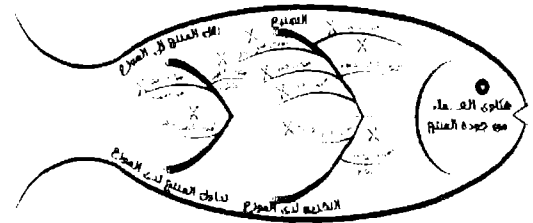
الخطوة الأولى:  
تحديد المشكلة على نحو دقيق.

الخطوة الثانية:  
الاجتماع وبحث المشكلة.

ثالثاً: اكتب كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الأسباب الرئيسية، ولا تهمل أي سبب بغض النظر عن توقعك لعلاقته بالمسألة الأصلية.



رابعاً: يتم تحليل كل الأسباب المدونة في المخطط. سنجد أن بعض الأسباب يمكن استبعادها؛ نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا، بالتالي لا يمثل مشكلة، وبعضها الآخر قد يحتاج عمل فحوصات أو إجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقي؛ بالتالي سننتهي ببعض الأسباب المحتملة، ثم بعد الفحص والقياسات نصل إلى سبب أو عدة أسباب حقيقية للمسألة.



يتم رسم هذا المخطط في اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمسألة المراد حلها.



## (٤) **مخطط التصنيف أو التجميع (Affinity Diagram)**

### فكرتها:

تتجلى فكرة مخطط التصنيف أو التجميع، في وضع الخطوط الاستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة، حيث يقوم بتجميع عدد كبير من الأفكار وتنظيمها، تمهيداً لتحليلها والخروج بنتائج.

### يمكن استخدامها:

١- عندما تستشيري الفوضى داخل مؤسستك، سواء على صعيد فوضى الوقائع أو الأفكار التي تسبب ازدحاماً ينتج عنه عدم وضوح بعضها أو الكثير منها.

٢- عندما تبدو القضايا كبيرة أو معقدة أو عسيرة جداً على الفهم.

٣- عندما تريد جمع فريق العمل، أو ترى ضرورة لتوافق آرائهم على أمر معين واتفاقهم بشأنه.

٤- بعد طرح الأفكار العملية، حيث تقيد في تنظيمها، تمهيداً لتحليلها.

٥- عند تحليل البيانات المختلفة، مثل نتائج الدراسات الاستقصائية.

### نتائجها:

١- تنظيم الأفكار وترتيبها وتجميعها على نحو منظم وفي نسق واحد عام يتفرع عنه عدة عناصر ترتبط بفكرة رئيسية.

٢- إضفاء طابع تنظيمي على الأفكار المبعثرة.

٣- التمكن من تحليل البيانات على ضوء ما تم جمعه وتصنيفه وتنظيمه.

١- يتم الانتهاء من الرسم المتضمن المشكلة الرئيسية والعوامل المؤثرة عليها والأسباب المقترح مساهمتها في بعض المشكلات بالنسبة لهذه العوامل التي تؤثر بدورها على المشكلة الرئيسية المحددة سلفاً.

٢- يتم استبعاد الأسباب غير المؤثرة أو غير الواقعية، وحصر الأسباب الحقيقية المؤثرة في العوامل المشتركة.

١- بعد حصر الأسباب المتعلقة بالعوامل المرتبطة بالمشكلة الرئيسية المؤثرة فيها، يتم تحديدها وفق الأهمية.

٢- يتم اقتراح حل جماعي لكل مشكلة تتعلق بالعوامل الفرعية.

٢- مجموع تلك الأسباب يسهم في إعداد مخطط متكامل يتضمن علاج المشكلة الرئيسية، باعتبار أن أبعاد المشكلة الرئيسية موزعة على العناصر الفرعية، وبمعالجتها - أي العناصر الفرعية - تتم معالجة المشكلة الرئيسية.

الخطوة الثالثة:  
تحليل النتائج.

الخطوة الرابعة:  
التعرف على  
المشكلة ومعالجتها.

### ملاحظات:

- هذه الأداة سهلة الاستخدام، وتساعد في الوصول إلى الأسباب الحقيقية في وقت قصير، كذلك فإنها تقيد في تنظيم التفكير؛ حيث إن كل الأسباب مدونة، وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث في المناقشات الشفهية.

## بعض الفخاخ يجب تفاديها في تخطيط السيناريو:

١. معالجة السيناريوهات كتوقعات.
٢. بناء السيناريوهات استناداً إلى اختلافات بسيطة جداً، مثل التفاؤل والتشاؤم.
٣. إخفاق في تركيز السيناريوهات في مناطق التأثير المحتملة على المشروع.
٤. معالجة السيناريوهات كأداة معلوماتية أو تعليمية بدلاً من تعلم المشاركة أو تشكيل استراتيجية.
٥. الإخفاق في وضع المحفز الكافي لتصميم السيناريو.

## أدوات أو برامج ذات علاقة:

- ١- أداة «العصف الذهني».
- ٢- مخطط التصنيف أو التجميع (Affinity Diagram).

## نتائجها:

- ١- من أهم نتائج تخطيط السيناريو، فهم الطبيعة وتأثير القوى الدافعة المجهولة والأكثر أهمية التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
- ٢- كذلك من نتائج تخطيط السيناريو، تشجيع تبادل المعرفة والخبرة، وتطوير الفهم الأعمق المتبادل للقضايا المركزية المهمة لمستقبل العمل.
- ٢- كذلك فإن السيناريوهات تصنع التصورات بعناية حول مستقبل المؤسسة، وتجسد أنواعاً مختلفة من الأفكار، وتوضح تكاملها بطريقة مفيدة وعملية.
- ٤- وأخيراً، فإن السيناريوهات تساعد على ربط المخاوف من المستقبل مع القرارات التي يجب أن تتخذ اليوم.

## (٥) تخطيط السيناريو

### فكرتها:

تخطيط السيناريو نموذج يمكن أن يستعمل لاستكشاف المستقبل الذي يتمثل في مستقبل الشركة وكيفية تشكله بأفضل وأدق الطرق المتاحة والممكنة، من خلال تبادل المعارف والتجارب، وتطوير طرق التعاطي معها.

### يمكن استخدامها:

- ١- لتمكين مناقشة مجموعة العمل حول مستقبل مشترك، على ضوء حقائق وخبرات وتجارب.

### كيفية استخدامها:

- ١- عرف الناس الذين سيساهمون في تشكيل واسع لوجهات النظر.
- ٢- المقابلات الشاملة / ورشة عمل حول رؤية المشاركين لتغيرات كبيرة تأتي في المجتمع، الاقتصاد، السياسة، التقنية، إلخ.
- ٢- اجمع وجهات النظر إلى أنماط مرتبطة.
- ٤- اجمع رسوم قائمة الأولويات وافصل الأفكار.
- ٥- اصنع صوراً بخطوط عريضة للمستقبل، مستندة على هذه الأولويات للقصص والسيناريوهات.
- ٦- أضفت تفصيلاً، وحدد في أي طريق السيناريو سيؤثر على الشركة.
- ٧- حدد إشارات إنذار مبكر، من خلال المعطيات التي لها دلالة لسيناريو معين، مستمد من خبرة أو تجربة سابقة.
- ٨- مراجعة السيناريوهات التي روجعت وقيمت للاستفادة منها.

## (٦) خريطة العقل

### فكرتها:

٦- لإدارة المعلومات بشكل أفضل للاجتماعات، مثل معلومات العروض، والمشاريع، والاقتراحات، والبحوث.. إلخ. ويكون ذلك في مرحلة التحضير، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة.

### القواعد الأساسية للأداة:

١- يمكن أن ترسم خريطة العقل باليد، أثناء محاضرة أو اجتماع، لكن العملية يمكن أيضاً أن تدعم من قبل برامج خريطة العقل المتخصصة باستخدام التقنيات الحديثة، التي تؤدي إلى منافع إضافية ومناطق تطبيق جديدة ومثيرة.

٢- كذلك يمكن أن تستعمل برامج خريطة العقل على عدة مستويات، مثل:

- استعمال فردي: لزيادة التأثير الشخصي، لإسهاب الأفكار والخطط، سيطرة على المعلومات المعقدة، إدارة المشروع والوقت.

- استعمال ضمن فريق: لزيادة الإبداع والإنتاجية، وذلك خلال، اجتماعات مديري الإدارات، واجتماع المشروع.

- استعمال ضمن حدث: لزيادة التفاعل والاتصالات بأصحاب المصالح والقرار، وتصور المناقشات، والتمكين من متابعة الأحداث مثل المؤتمرات وورش العمل والحلقات الدراسية.

- استعمال ضمن المؤسسة: لخلق ثقافة مفتوحة وتعاونية،

أداة تفكير إبداعية شائعة، ويتم من خلالها التعلم بشكل بصري تقنية ترتيب الأفكار وترابطها، ويمكن أن تستعمل لترتيب بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بشكل تخطيطي، أو ترتيب الموضوع عن طريق ربطه بمفاهيم أخرى.

### يمكن استخدامها:

١- لتصور يتم من خلاله تبادل المعلومات والخبرات، مثال: ورش عمل، اجتماعات الموظفين أو أصحاب القرار بالمؤسسات، جلسات فكرية وإبداعية، والجلسات الاستراتيجية.

٢- للتنظيم، وإعادة التنظيم وترشيح الأفكار المجمع.

٣- لتحليل وتنظيم المعلومات، لتمييز العلاقات بين النقاط الرئيسية، وإيجاد الروابط والصلات بينها.

٤- لتحسين أنظمة إدارة المعرفة.

٥- لإنتاج وتقديم المعلومات على نحو أفضل، حيث إن خرائط العقل تستطيع ممارستها عبر أشكال أخرى للاتصال، مثل:

مواقع الويب، عروض بوربوينت، معلومات بروجت ماتجمنت (إدارة المشروعات)، ملفات مايكروسوفت وورد، ومهام برنامج أوت لوك.

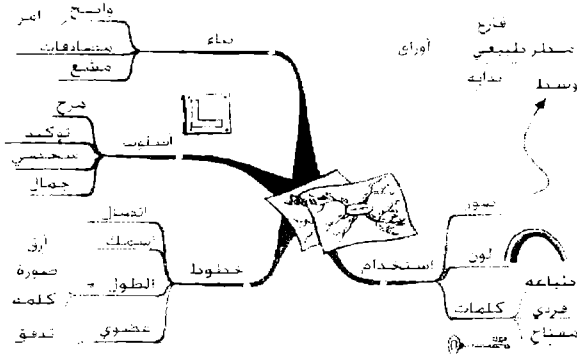


# الملاحق

## مثال عملي لها:

الملامح العامة لخلق خريطة عقل جيدة:

- ضع الفكرة الرئيسة في المركز. يفضل صورة لها.
- استعمل الكثير من الفراغ، حيث يمكنك أن تضيف الأشياء لاحقًا.
- استعمال الألوان والأحرف الاستهلاكية مفيد، وكذلك إضافة طابع شخصي على الخريطة.
- ابحث عن العلاقات والروابط.
- اخلق مراكز فرعية لمواضيع فرعية.
- طالع نماذج سابقة لخلق خريطة عقل.



ولتوحيد ودعم عمليات العمل في إدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، والمبيعات والتسويق، والبحث والتطوير وغيرها.

## مميزاتها:

- 1- البساطة وسهولة الاستخدام.
- 2- الترابط: حيث تكشف عن العديد من الصلات المحتملة بالفكرة، وتخلق لها كثيرًا من الأبعاد والنقاط الفرعية المؤثرة.
- 3- تسمح باستخدام التقنيات المتقدمة، مثل التقنية المرئية، التي تجعلها سهلة التذكر والمتابعة.

## لنائجها:

- 1- من أهم نتائجها، أنها تساهم في رسم نظرة عامة، تساعد في رؤية الصورة والعلاقات الكبيرة بين القضايا.
- 2- كذلك تساهم في السيطرة على المعلومات أو المشاكل التي تبدو معقدة والوصول إلى رؤى مبسطة فيها.
- 3- تفضي إلى زيادة الإبداع في طرح مزيد من الحلول للمشاكل المعقدة والمرتبطة.
- 4- تفيد كذلك في تطوير الحلقات النقاشية والخروج بأفكار وطرق جديدة لحل المشكلات المطروحة، عبر التفاعل والتلاقح الفكري والإبداعي.



## (٧) مخطط المسار

### فكرتها:

يدعى مخطط المسار أيضاً بـ(خريطة المسار، سلسلة الإجراءات، اللوحة التدفقية الانسيابية)، وهو تمثيل بياني يبين كيف تجري العملية بشكل متسلسل بإظهار الخطوات كل على حدة والخطوط بينها بوضوح، فهو يظهر أين تبدأ وأين تنتهي العملية وأين تبدأ العملية التي تليها، ويظهر مجموعها كيف تجري العمليات بالتتابع.

### متى استخدمها:

يفيد هذا المخطط في كثير من أنشطة العمل بالجودة، فهو يستخدم حين يتطلب الأمر وصف الوضع الحالي والصورة التي يسعى إليها، بالإضافة إلى استخدامه في تحديد المدخلات والموارد والأشخاص الذين يجب أن يشاركوا في العملية، وتحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات وتحديد مناطق تحسين الجودة، وتوليد الافتراضات عن أسباب المشاكل المحتملة، كما يمكن استخدامها لوصف تتابع الأعمال مثل عمليات تدفق المرضى وتدفق المعلومات وتدفق الموارد والخدمات السريرية أو القرارات أو أية تركيبة أخرى من هذه العمليات.. إلخ.

## أدوات أو برامج ذات علاقة:

- ١- عظم السمكة.
- ٢- تخطيط السيناريو.

## يمكن استخدامه في:

- ١- توثيق عملية تخطيط المسار.
- ٢- تحديد العاملين الذين لهم علاقة بالعملية.
- ٣- التعرف على المشكلات، وتحديد فرص التحسين.
- ٤- التعرف على الخطوات الغير ضرورية.

## أنواعه:

يوجد عدة أنواع من هذه المخططات: البسيطة والتفصيلية والنوع الثالث والذي يشار فيه إلى الأشخاص الذين ينفذون كل خطوة فيه ويسمى مخطط الإجراءات.

- ١- المخططات البسيطة: تشمل الخطوات الرئيسية، المدخلات، المخرجات.
- ٢- المخططات التفصيلية: تشمل بالإضافة للمخطط البسيط نقاط اتخاذ القرار، وقد يشمل المهام الواجب إعادة عملها مرة أخرى، وحلقات التغذية الراجعة، وهذا النوع من المخططات مفيد لفحص بعض المناطق في العملية وللبحث عن الأماكن التي تحدث بها المشكلات ومناطق عدم الفعالية.



## الملاحق

- ٢- المخطط الإجرائي: يشمل بالإضافة للمخطط البسيط أو التفصيلي الأشخاص المعنيين، أي أنها ترسم العملية ضمن مفهوم «من سيقوم بهذه الخطوة»، ويبين هذا المخطط تدفق سير الإجراءات فيما بين الأفراد.
- ### كيفية استخدامها:




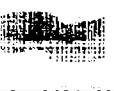





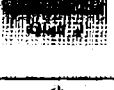

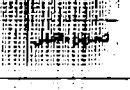






- ١- اعتبارات عامة أثناء العمل على مخطط المسار:
  - لأنه من النادر أن يملك شخص بمفرده معلومات مفصلة عن كل خطوات العمل، فإنه من المنطقي أن يشارك أشخاص مختلفون بالمعرفة التفصيلية لكل قطاع من العملية؛ لذلك حدد الأشخاص المهمين الذين لهم دور في خريطة المسار وأشركهم في تصميمها بتشكيل فريق عمل، وقد يكونون العاملين، مقدمي الخدمة، متلقي الخدمة، المشرفين، وذلك للحصول على رؤيتهم الخاصة للعملية.
  - إذا كانت عمليتك معقدة جداً وتحتاج إلى إدخال العديد من الأشخاص، خذ بعين الاعتبار تجزيء العملية إلى أجزاء ثم إدارة عدد من جلسات عمل مخطط المسار.
  - لا توكل رسم خريطة المسار إلى «خبير» فالعاملون على العملية هم أفضل من يبني خريطة مسارها.
  - قرر المحصلة المرغوبة من العمل: نوع المخطط بشكل خاص، والاستخدام الذي تعتمده سيساعدك بتحديد مستوى التفاصيل المناسبة.
- ٢- اعتبارات عامة أثناء العمل على مخطط المسار:
  - لأنه من النادر أن يملك شخص بمفرده معلومات مفصلة عن كل خطوات العمل، فإنه من المنطقي أن يشارك أشخاص مختلفون بالمعرفة التفصيلية لكل قطاع من العملية؛ لذلك حدد الأشخاص المهمين الذين لهم دور في خريطة المسار وأشركهم في تصميمها بتشكيل فريق عمل، وقد يكونون العاملين، مقدمي الخدمة، متلقي الخدمة، المشرفين، وذلك للحصول على رؤيتهم الخاصة للعملية.
  - إذا كانت عمليتك معقدة جداً وتحتاج إلى إدخال العديد من الأشخاص، خذ بعين الاعتبار تجزيء العملية إلى أجزاء ثم إدارة عدد من جلسات عمل مخطط المسار.
  - لا توكل رسم خريطة المسار إلى «خبير» فالعاملون على العملية هم أفضل من يبني خريطة مسارها.
  - قرر المحصلة المرغوبة من العمل: نوع المخطط بشكل خاص، والاستخدام الذي تعتمده سيساعدك بتحديد مستوى التفاصيل المناسبة.
- ٣- بعض الأسئلة التي تساعد على إعداد خريطة المسار:
  - متى وأين يبدأ تقديم الخدمة (من أين تأتي المواد)؟ متى وأين تنتهي؟
  - من يبدأ تقديم الخدمة (أو يوصل المواد)؟
  - من يتخذ القرارات؟
  - ما الذي يحدث إذا كان القرار «نعم» أو «لا»؟
  - هل هناك أية مدخلات خاصة مرافقة للخطوة، وما هي المخرجات وأين تذهب؟

- راجع المخطط للتأكد مما إذا كان تسلسل الخطوات منطقياً، أما المناطق غير الواضحة فيمكن تمثيلها على شكل غيمة لتوضيحها لاحقاً.

- عندما تشتمل عمليتك كل الخطوات ويوافق الجميع على أنها كاملة أرسم الأسهم لتظهر سير العملية.

- بعد يوم أو يومين، راجع المخطط مع الفريق لمعرفة فيما إذا كان الفريق راضٍ عن عمله، واسأل أشخاصاً آخرين معنيين بالعملية فيما إذا كان المخطط يمثل فعلاً ما يقومون بعمله.

٥- الرموز الأساسية المستخدمة في المخططات:

			مخطط طرمة
			رمز
			رمز
			رمز
			رمز
			رمز

- ما هي الاختبارات أو الفحوصات أو التدقيقات التي تتم على المنتج في كل جزء من العملية؟

- ما هو الفعل اللاحق أو السابق بشكل مباشر للعمل؟

- ما الذي يحدث إذا فشل الفحص أو التدقيق؟

٤- إعداد خريطة المسار:

يقوم الفريق بمخطط المسار بتركيب عدة قطع صغيرة من الورق على لوح جداري كبير في غرفة الاجتماع، قد يبدو هذا الإجراء غريباً للبعض ولكن له فائدة كبيرة كونه عالي الثبات وقد استخدم بشكل ناجح من قبل فرق تحسين الجودة في مختلف الصناعات، فإذا استخدم الفريق الورق أو اللوح الورقي أو لوح الطباشير فسوف تحدث فوضى بسبب الكتابة والشطب وإعادة الكتابة، لكن إذا كتبت الخطوات على قصاصات ورقية يمكن عندها ملاءمة التغييرات بإعادة ترتيب بسيطة للقصاصات.. وبعد ذلك ابدأ في إعداد خريطة المسار وفق الخطوات التالية:

- عرف العملية التي ستقوم بوصفها، مثل أن تكتب اسمها على بطاقة كبيرة وتضعها أعلى الشريحة الورقية.

- حدد حدود العملية: أظهر أول وآخر خطوة بوضع أول خطوة في القمة أو الحافة اليسرى للجدار وآخر خطوة في الأسفل أو في الحافة اليمنى للجدار، واكتب كل خطوة على بطاقة منفصلة، ثم رتب الخطوات حسب ترتيبها المناسب، ثم وثق كل خطوة بالتالي مبتدئاً بأول أو آخر خطوة.





## نتائجها:

### نموذج للتطبيق:

#### قائمة ببعض التطبيقات الشائعة لمخطط المسار:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- رصد فرص التحسين أو التطوير في العملية.</li> <li>- تقدير تكلفة الجودة.</li> <li>- معرفة حدود المشكلة التي سيعمل عليها الفريق.</li> <li>- وضع خطة المشروع.</li> <li>- تحسين التواصل بين المشاركين في نفس العملية.</li> </ul>	<b>تحديد المشروع</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير خطط لجمع البيانات.</li> <li>- توليد نظريات حول الأسباب الجذرية.</li> </ul>	<b>تحديد الأسباب الجذرية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وصف عمليات التغيير المحتملة ورؤية تأثيرها.</li> <li>- تحديد المؤسسات التي ستأثر بالتغييرات المقترحة.</li> </ul>	<b>تصميم الحلول</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الحل المقترح لعمليات أخرى مشابهة.</li> <li>- التغلب على مقاومة التغيير.</li> </ul>	<b>استعمال الحلول</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة وتأسيس عملية المناظرة.</li> <li>- إجراء التدقيق.</li> <li>- تدريب موظفين جدد.</li> </ul>	<b>الاحتفاظ بالمكاسب</b>

### ملاحظات:

مخطط المسار هو أداة متعددة الجوانب ويمكن أن تستخدم في برامج تحسين الأداء وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل عام.

١- إعطاء صورة واقعية ودقيقة عن الوضع الحالي بالنسبة للمؤسسة أو المشكلة التي تواجهها.

٢- ومن أهم نتائج مخطط المسار تحديد النقاط المتعلقة بالكفاءات البشرية في المؤسسة، وآليات الاستفادة منها وتوظيفها على الوجه الأمثل.

٣- كذلك ينتج عن استخدام مخطط المسار جمع المعلومات التي تقيّد في تحسين الجودة، وحل مشكلات المؤسسة وتجاوز العقبات التي تواجهها.

٤- كما أنه يعمل على الكشف عن افتراضات تتعلق بمشاكل أو عقبات محتملة قد تواجه العمل، وطرق التغلب عليها.



## كيفية استخدامها:

- ١- ضع قائمة بالمشكلات التي تواجهك، واجمع الاحتمالات أو البدائل المتاحة.
- ٢- اكتب قائمة بالتغييرات التي تستطيع القيام بها.
- ٣- في حالة وجود قائمة طويلة، اجمع التغييرات المتعلقة ببعضها حسب الأنواع أو المجموعات.
- ٤- احسب الأنواع والمجموعات، وضع نقاطاً مناسبة لكل مجموعة.
- ٥- طريقة الحساب التي سوف تستخدمها تعتمد على نوع المشكلة التي تحاول حلها. على سبيل المثال: إذا كنت تحاول تحسين المكسب، فإنك تحسب الاحتمالات على أساس الربح الذي قد تنتجه كل مجموعة، وإذا كنت تحاول تحسين رضا العملاء فيمكنك أن تحسب على أساس عدد الشكاوى التي يمكن إزالتها بكل تغيير.
- ٦- اعمل في المجموعة ذات النقاط الأعلى، حتى يكون أول تغيير ينقذ هو التغيير الذي يحصل على أعلى نسبة، وهذا التغيير سوف يعطيك أكبر فائدة إذا قمت بعمله.
- ٧- الاحتمالات ذات النسب الأقل، غالباً لن تستحق حتى أن تتضايق من أجلها؛ فحل هذه المشكلات قد يكلفك أكثر مما تستحقه النتائج.

## (٨) تحليل باريتو (Pareto Analysis)

### فكرتها:

- فكرة منحني باريتو منشأها مبدأ «باريتو».
- وهو أسلوب بسيط جداً، يساعد على معرفة أكثر المشكلات أهمية؛ لحلها، ويساعد كذلك على اختيار التغييرات الأكثر فاعلية لتنفيذها.

### يمكن استخدامها:

- ١- عندما تريد الإدارة معرفة أوجه القوة والقصور في مؤسساتها.
- ٢- عندما تريد الإدارة التركيز على التدريب، واختيار أعضاء جدد لطاقتهم العمل.
- ٣- يستخدم كذلك لإيجاد التغييرات التي تعطي أكبر الفوائد.
- ٤- عندما تريد الإدارة تحديد القلة المهمة التي يمكن العمل عليها؛ من أجل التقليل في تكاليفها.

### أدوات أو برامج ذات علاقة:

- هذا التحليل أو المنحني هو الخطوة التالية بعد رسم مخطط هيكل السمكة لتحديد تأثير الأسباب التي توصلنا إليها من مخطط هيكل السمكة.



- الزبائن لا يعلمون متى سيصل المهندسون؛ وهذا يعنى أنه قد يجب عليهم البقاء طوال اليوم لانتظار المهندس.

- أعضاء الطاقم لا يبدو عليهم دائماً أنهم يعرفون ما يفعلونه.

- في بعض الأحيان عندما يصل أفراد الطاقم، يكتشف الزبون أن المشكلة كان يمكن حلها عن طريق الهاتف.

يقوم المدير بتجميع هذه المشكلات معاً،

ثم يحسب لكل مجموعة عدد الشكاوى الخاص بها، ثم يرتب القائمة على النحو التالي:

- نقص في تدريب الطاقم: النقاط ٦٥ : ٥١ شكوى.

- قلة عدد أفراد الطاقم: النقاط ٢١ : ٤ شكوى.

- سوء التنظيم والترتيب: النقاط ٢٣ شكوى.

بتنفيذ تحليل باريتو، يستطيع المدير أن يرى بصورة أفضل أن الغالبية العظمى من المشكلات (٦٩٪) يمكن حلها بتحسين مهارات الطاقم. إذا تم ذلك، فربما يحتاج إلى النظر في زيادة عدد أفراد الطاقم بالتناوب، بما أن أفراد الطاقم أصبحوا أكثر قدرة على حل المشكلات عن طريق الهاتف، فربما تقل الحاجة إلى أفراد جدد، فهي تبدو كما لو أن التعليقات الخاصة بسوء التنظيم والترتيب نادرة، وقد تكون بسبب مشكلات بعيدة عن تحكم المدير.

## القواعد الأساسية للأداة:

١- تحليل باريتو هو أسلوب بسيط يساعدك على معرفة أكثر المشكلات أهمية لحلها.

٢- بتنفيذ تحليل باريتو؛ يستطيع المدير التركيز على التدريب كنتيجة أفضل من توزيع الجهد على التدريب، واختيار أعضاء جدد للطاقم.

## نتائجها:

١- لا يقوم تحليل باريتو فقط بإظهار المشكلات الأكثر أهمية لحلها، ولكنه يعطيك أيضاً نسبة توضح لك شدة المشكلة.

٢- كما يقوم التحليل بتوضيح نقص التناسب الذي يظهر دائماً بين العمل المبذول والنتائج الحاصلة.

## مثال عملي لها:

مدير يقوم بإدارة مركز خدمة فاشل، وقد كلف باحثاً بإيجاد أسباب اعتقاد الزبائن بأن الخدمة سيئة، وقد حصل على التعليقات التالية من الزبائن:

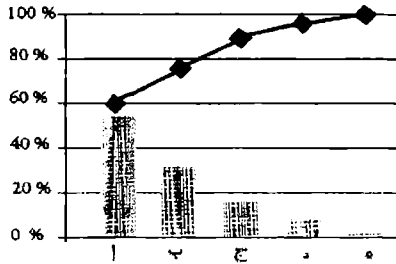
- يتم الرد على المكالمات الهاتفية بعد عدة مرات.

- الطاقم يبدو عليه التشتت والضغط.

- المهندسون لا يبدو عليهم التنظيم الجيد، فهم يحتاجون إلى زيارة أخرى لإحضار أجزاء إضافية، وهذا يعنى أنه على الزبائن أخذ إجازة أخرى ليتمكنوا من الوجود في المرة الثانية.



## نموذج للتطبيق:



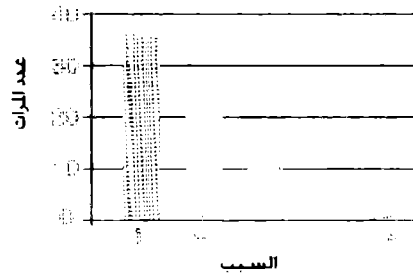
كما تلاحظ... فإن السبب (أ) و(ب) وحدهما يتسببان في حوالي 80% من المشكلة أو من الأخطاء، وبدون هذا التحليل البسيط قد ننساق وراء رأي شخص ما بأن السبب (د) أو (هـ) هو أهم سبب وهو السبب الرئيس. فكما تلاحظ.. وسيلة بسيطة ولكنها ذات تأثير مهم.

- من المناسب جدًا أن يتم استخدام منحنى باريتو مخطط هيكل السمكة؛ فكلاهما يستخدم لحل نوعية المشكلات أو الأمور نفسها، وهي الأمور التي لها أسباب كثيرة ولا يمكن تحديدها بطريقة حسابية، في هذه الحالات يكون من المناسب استخدام مخطط هيكل السمكة للوصول إلى كل الأسباب المحتملة للمشكلة، ثم استخدام مخطط باريتو لتحديد الأسباب الأهم وتلك التي لا تأثير لها.

- **اختيار العينة المناسبة:** ينبغي العناية باختيار عينة ممثلة للمشكلة تحت الدراسة، ولذلك يجب إلقاء نظرة على البيانات وعلى تغييرها. فمثلاً لا تأخذ بيانات عيوب الجودة في شهر واحد إذا كان هناك أعطال كثيرة تظهر في أوقات أو مواسم محددة مثل فترة الصيف أو في فترات زيادة الإنتاج.

- **مدخل:** عندما تنتهي بعدة أسباب حقيقية للمشكلة، فإننا نريد أن نضع أولويات للحل: هل نبدأ بالتخلص من هذا السبب أم ذلك؟، هنا يأتي دور منحنى باريتو الذي يعتبر وسيلة بسيطة وفعالة في هذا المجال؛ حيث يبين حجم تأثير كل سبب من الأسباب، وبالتالي يكون واضحاً أن علينا أن نتغلب على السبب الأكثر تأثيراً ثم الذي يليه.

- **الخطوات:** لرسم هذا المنحنى، فإن علينا تحديد نسبة تأثير كل سبب (أو عدد مرات تأثير كل سبب) ثم ترتيب الأسباب حسب هذه النسبة (أو حسب عدد مرات التأثير).



بهذا نعرف أي الأسباب لها تأثير عظيم، وأيهما له تأثير ضعيف جداً؛ وبالتالي يكون قرارنا البدء بالسبب (أ) قراراً مبنياً على حقيقة أنه يتسبب في أكبر نسبة من الأخطاء، ويمكن رسم المنحنى بشكل لنسب المئوية.



قمنا بتجميع مشكلات المعدات كسبب واحد، وقمنا بتقسيم مشكلات المواد الخام إلى أسبابها الفرعية، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور مشكلات المعدات كسبب ذي تأثير عظيم، في حين أننا لو قسمنا مشكلات المعدات بشكل مماثل لتقسيم مشكلات المواد الخام فقد تختلف النتيجة تمامًا.

– كذلك ينبغي الانتباه إلى عدم تكرار السبب، وذلك قد يحدث بذكر سبب آخر هو في حقيقته نتيجة للسبب الأول. فمثلاً قد يكون هناك مشكلة في موانع التسريب في المعدات، وبالتالي يحدث تسرب دائم للزيت، مما يؤدي إلى مشكلات متكررة. في هذه الحالة يكون انخفاض مستوى الزيت نتيجة لسوء حالة موانع التسريب، وبالتالي لا يصح أن نكتب انخفاض مستوى الزيت كسبب منفصل ما لم يكن قد حدث لسبب آخر.

## ملاحظات:

– منحى باريتو ليس خاصاً بمشكلات جودة المنتج فقط، بل هو مفيد كذلك في دراسة أي مشكلة لها أسباب متعددة، أو لتحديد الأسباب الرئيسة لنجاح شيء ما.

هذا لا يعني أنه ينبغي أن تكون العينة دائماً ممثلة لسنوات كاملة أو عدة أشهر، فقد تكون عينة صغيرة معبرة طالما أنها تشمل كل الأسباب ولا يوجد سبب يتكرر بشكل أكثر في أوقات خارج حدود العينة المستخدمة في الدراسة.

- **اختيار المقاييس:** استخدم المقاييس المناسبة لتأثير الأعطال مثل عدد الأعطال أو تكلفتها. أحياناً ننسى الهدف من الدراسة ونعتمد على مقاييس ليست مُعبّرة. فمثلاً عند دراسة مشكلة مُعدة ما، فإننا نركز على تكلفة الأعطال أو التوقف الذي يصاحبها، أي عدد ساعات التوقف. أما أن نعتمد على طول زمن إصلاح العطل عند حدوثه، فهذا غير معبر؛ لأن بعض الأعطال قد يتكرر مرة واحدة في العام ويستغرق عشر ساعات لإصلاحه، بينما العطل الآخر قد يتكرر ثلاثين مرة ويحتاج ساعة واحدة لإصلاحه كل مرة. لا شك أننا ينبغي أن نبدأ بالعطل الذي يكلفنا ثلاثين ساعة من التوقف سنوياً.

- **تقسيم الأسباب إلى مجموعات:** عندما نرسم منحى باريتو، فإننا قد نلجأ إلى تجميع الأسباب في مجموعات، مثل: قصور في المهارات الفنية للمشغلين، أو سوء صيانة المعدات الإنتاجية، وذلك بسبب كثرة الأسباب. ينبغي العناية عند تقسيم الأسباب إلى مجموعات؛ لكي لا يكون هناك انحياز لسبب أو لمجموعة أسباب. فمثلاً لا تُقسّم بعض الأسباب إلى أجزاء كثيرة وتقوم بتجميع أسباب أخرى في مجموعة واحدة، بل يجب أن يكون هناك نوع من التماثل. فلو



## (٩) خريطة تدفق البيانات

### فكرتها:

توضيح العمليات التي تتم على هذه البيانات داخل الحاسب، حتى خروجها للمستخدم النهائي في صورة تقارير أو بيانات على الشاشات، ويطلق على هذه العملية اسم خريطة تدفق النظام System Flow Chart.

٢- وكما يتم رسم هذه الخريطة للنظام بالكامل يتم أيضًا رسم خريطة تفصيلية لكل برنامج من برامج النظام توضح تتابع الأوامر والعمليات والمدخلات والمخرجات لهذا البرنامج، ويتم رسم هذه الخريطة قبل البدء في كتابة البرنامج باستخدام لغات الحاسب، وتسمى هذه العملية بخريطة تدفق البرنامج Flow Chart Program.

### مثال عملي لها:

- ١- يجب أولاً تعريف المشروع.
- ٢- تحديد مشكلات العمل الحالي، وأهداف المشروع المطلوب تحقيقها.
- ٣- تحديد نطاق ومجال العمل بالنظام.
- ٤- تحديد المتطلبات المطلوب توافرها بالمشروع، أي تحديد الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها من خلال المشروع.
- ٥- إعداد رسم خريطة تدفق البيانات data flow diagram DFD
- ٦- إعداد رسم Entity Relationship diagram ER
- ٧- ثم يتم تصميم الشاشات والتقارير المطلوبة للنظام.

تتمثل فكرة خريطة تدفق البيانات في كونها عبارة عن وصف تخطيطي يتم عن طريق استعمال رموز مخطط سير العمليات (أشكال هندسية مثل المستطيل والدائرة.. إلخ) الخاصة بالمسارات والفروع المختلفة والقرارات الموجودة ضمن برنامج أو نظام ما.

وهي تشبه إلى حد كبير مجموعة من الأشكال الهندسية التي تمثل تتابع الأوامر والعمليات التي تعطى للحاسب الآلي لتنفيذها في أي نظام معلومات أو برنامج من برامج الحاسب، ويطلق على هذه الأشكال التي تتصل ببعضها البعض اسم خريطة التدفق.

### متى استخدمها:

عند توضيح العمليات التي تتم على هذه البيانات داخل الحاسب حتى خروجها للمستخدم النهائي في صورة تقارير أو بيانات على الشاشات.

### كيفية استخدامها:

١- يقوم الفنيون من مخططي البرامج ومحليي النظم برسم خريطة تدفق البيانات في مرحلة التخطيط لتطوير نظام جديد على الحاسب الآلي، والهدف من رسم هذه الخريطة هو إيضاح تدفق البيانات للنظام المطلوب تطويره بدءًا من إدخال البيانات إلى وحدات الإدخال الرئيسية، ثم



## كيفية استخدامها:

١. تحديد إطار التحليل.
٢. تحديد التكلفة والعائد (مثل تدبير البنية التحتية (تكلفة)؛ (زيادة المنتج) (عائدا)).
٣. تقييم التكلفة والعائد على مرحلتين:  
أ) تقييم مالي (بناء على سعر السوق للمنتج).  
ب) تحويل القيم المالية إلى قيم اقتصادية (يعبر عنها من حيث تكلفة الفرصة، بما يسمح بعدم كفاءة السوق في تخصيص المورد بين الاستخدامات البديلة).
٤. مقارنة التكاليف والعوائد الاقتصادية عبر الزمن، وتحت الظروف المختلفة للتخطيط لتقييم العائد الاقتصادي الصافي (قيمة).

## (١٠) تحليل التكلفة والعائد

### فكرتها:

إن نقطة التعادل - بصفة عامة - هي النقطة التي تتساوى فيها الأرباح مع الخسائر. وتحدد نقطة التعادل - عندما يولد الاستثمار عائداً إيجابياً - النقطة التي تكون عندها المبيعات أو الإيراد متساوية مع المصروفات، أو النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الإجمالية مع إجمالي الإيراد، فعند هذه النقطة لا يوجد ربح أو خسارة، وهذا مهم لأي شخص يدير عملاً؛ حيث إن نقطة التعادل هي الحد الأدنى لتحقيق الربح عند وضع الأسعار وحساب الهامش. وتمثل فكرة أداة تحليل التكلفة والعائد، في تحليل البيانات المتعلقة بتكلفة العمل، والعائد من ورائه بشكل إجمالي، وصولاً إلى نتائج تتعلق بتقدير الربح والخسارة، وتحسين الأداء لتلافي الخسائر وزيادة الأرباح، وتجاوز نقطة التعادل.

### متى استخدامها:

يمكن تطبيق أداة تحليل التكلفة والعائد، بشكل رئيس، في العقبة الكبرى التي تواجه المؤسسة، وتمثل في تعادل التكلفة والعائد.



## نتائجها:

## نموذج للتطبيق:

- ١- تكشف عن تقديرات مختلفة، تتعلق بالمنتج، من حيث تكلفته الإجمالية، وكيفية تخفيضها، لتفادي الخسارة في العائد، وكذلك بطرق تطويره وإكسابه قيمة جديدة مضافة.
- ٢- كذلك ينتج عن هذه الأداة، تقييم مخرجات تخصيص الموارد المتاحة بناءً على معايير متعددة الأهداف، لزيادة العائد دون الإخلال بقيمة المنتج.
- ٣- كما تسهم في قياس التكاليف والعوائد، ورسم سيناريوهات الموازنة بينهم، ثم مراحل الانتقال المختلفة لكلا المؤشرين، وإن كانت لا تتعلق بالناحية التجارية فحسب، بل بالتكاليف والعوائد غير المادية في أنشطة أخرى كثيرة.
- قياس التكلفة والعائد لمشروع بناء سد، يتطلب تحديد:
- أولاً: الفوائد:
- فرص توظيف كثيرة.
  - التحكم بالفيضانات والحد من الخسائر الناجمة عنها.
  - إمدادات مائية.
  - فرص للترفيه.
- ثانياً: التكاليف:
- تكاليف البناء.
  - تعويض النازحين.
- ثم طبق الخطوات التنفيذية للأداة، لتحديد النسبة بين التكلفة المحتملة والعائد.

## مثال عملي لها:

لاستخدام أداة تحليل التكلفة والعائد، قم بالخطوات التالية:

- ١- تحديد البدائل.
- ٢- تحديد الموقف.
- ٣- تحديد وقياس الآثار.
- ٤- تحويل الآثار إلى عملة.
- ٥- التخفيضات.
- ٦- حساب الفوائد الصافية.
- ٧- المقارنة بين التكلفة والعائد.





المختلفة، واحتياجاته، ونسبة نجاحه.

## متن تقوم بها؟

يتم الشروع في عمل دراسة الجدوى بعد تحديد الفكرة التي تولدت لدى صاحب المشروع كفرصة يجب استثمارها؛ حيث تهدف الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق المشروع، ومدى نجاحه، وهي توضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع، والمؤثرات الخارجية على المشروع مثل قوانين الدولة، والمنافسة، والتطور التكنولوجي.

## فوائدها

- 1- التعرف على إمكانية تطبيق المشروع، وفرص نجاحه، واحتياجاته.
- 2- تقديم الدراسة كإثبات لجهات التمويل بأن المشروع قابل للتطبيق، ويتوقع له النجاح وتحقيق عائد استثماري جيد.

## من يقوم بها؟

لإعداد دراسة الجدوى، يمكن الاستعانة بمكاتب استشارية، أو تتم الاستعانة بدراسات جدوى معدة مسبقاً لمشاريع مشابهة مع تكييفها على وضع المشروع، أو يقوم بها صاحب الفكرة نفسه مستعيناً ببعض الخبراء، وعلى كل الأحوال يجب أن يكون صاحب الفكرة قريباً من الدراسة ومن معديها.

## العوامل المؤثرة على خطوات دراسة

## ملحق رقم (٣)

## الدراسات وأنواعها

### (١) دراسة الجدوى:

هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد لمعرفة إمكانية تطبيق المشروع ونجاحه، وهي عبارة عن سلسلة من الدراسات المتكاملة والمؤسّسة على مجموعة اختبارات وتقديرات للحكم على مدى صلاحية مشروع استثماري في ضوء التوقعات المتعلقة بالتكاليف والمنافع المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بهذا المشروع؛ بهدف تقدير احتمالات نجاح أو فشل المشروع، وذلك قبل البدء بالتنفيذ، ويدخل ضمن إطار دراسة الجدوى العامة: الدراسة التسويقية، والدراسة الفنية، والدراسة المالية.

### مميزات:

من أهم مزايا دراسة الجدوى: أنها توفر رؤية شاملة للموضوع من نواحٍ عديدة  
- اقتصادية، وتسويقية، وفنية-؛ بالتالي لا يمكن قيام مشروع دون إعداد دراسة جدوى مفصلة توضح أبعاده



## أهميتها:

١- ضمان حماية: فخسارة مبلغ وجهد الدراسة أقل تكلفة بكثير من خسارة المشروع، كما أن الدراسة ضمان حماية لنجاح المشروع فإنفاق مبلغ وجهد قليل عائدته كبير جداً على المشروع.

٢- تبني شخص ما لفكرة أو مشروع معين قد يولد مشكلة، تتمثل في تركيزه على الجوانب الإيجابية دون الأخذ في الاعتبار الجوانب السلبية المحتملة، وهو ما يبرر القيام بدراسة علمية متخصصة غير متحيزة توضح احتمالات نجاح المشروع.

٣- الاتفاق الاستثماري عكس الاتفاق الجاري، حيث يتطلب لاتفاق الاستثماري مبالغ ضخمة، تتحول إلى أصول يصعب تحويلها لسبولة نقدية في الأجل القصير؛ لذا يجب معرفة النتائج المتوقعة للقرار الاستثماري قبل البدء في التنفيذ؛ حيث إن البيئة الاقتصادية والاجتماعية تتسم بعدم التأكد، نتيجة لسرعة المتغيرات، سواء السوقية أو التكنولوجية أو السلوكية؛ لذا يجب التأكد من صلاحية المشروع، بل توفير البدائل المتاحة، أو ماهية تكلفة الفرص البديلة لاختياره.

## الجدوى ودرجة العمق فيها:

١- طبيعة المشروع المراد إنشاؤه.

٢- الظروف البيئية المحيطة.

٣- المبالغ المخصصة لدراسة الجدوى.

## هدفها:

يتمثل هدف دراسة الجدوى في توفير الإجابة عن ثلاثة أسئلة، هي كالتالي:

١- هل المشروع مربح من الناحية المالية.

٢- هل المشروع مربح من الناحية الاجتماعية.

٣- ما درجة كفاءة مؤسسي المشروع؟، وما درجة الثقة فيهم؟.

## متطلباتها:

ولأجل تحقيق الهدف من دراسة الجدوى، تتطلب:

١- التأكد من وجود السلعة أو الخدمة المراد تطويرها وإنتاجها، وإمكانية تميمتها.

٢- إمكانية الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج والأيدي العاملة والإمكانات الملائمة للتنفيذ.

٣- التأكد من توافر البنية الأساسية اللازمة للتنفيذ.

٤- التأكد من توافر مصادر التمويل الملائمة.



## متى تقوم بها؟

- حين يتم الشروع في عمل دراسة الجدوى، يتم البدء بالدراسة التسويقية التي تتحدد بناءً عليها بقية عناصر الدراسة وخطوات السير فيها.

## فوائدها

- 1- توصيف المنتج، سواء سلعة أو خدمة.
- 2- توصيف المستهلكين واحتياجاتهم ومستواهم الاقتصادي.
- 3- توصيف السوق وحجمه الحالي والمستقبلي، والمنافسين، وأسعار السلع المثلية، والقوانين المحددة لتداول السلعة أو لتسعيها.
- 4- تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المنتج أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها.
- 5- نصيب السلعة أو الخدمة من الفجوة التسويقية (الفرق بين الطلب الكلي والعرض الكلي للسلعة أو الخدمة) وبالتالي تحديد الطاقة الإنتاجية والرقم المتوقع للمبيعات.
- 6- إعداد الهيكل التسويقي بما يشمل من تكلفة التسويق.

## من يقوم بها؟

فريق عمل يتكون من متخصصين في الاقتصاد، والمحاسبة، والتسويق.

## (٢) الدراسة التسويقية:

دراسة الجدوى التسويقية هي جزء من دراسة الجدوى الشاملة؛ حيث يتم من خلالها المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها، ولتحديد مدى تجارب السوق لفكرة المشروع الجديد.

## مميزات

عادة ما تبدأ دراسات الجدوى التفصيلية بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع تحت الدراسة؛ بهدف تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها. وبناء على تلك الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب، إما بالاستمرارية في دراسة جدوى المشروع إذا كانت النتائج إيجابية، وذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً أي أن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية والهندسية للمشروع وما يليها من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية.

- وفي الاتجاه الآخر، إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية غير مشجعة فيتم اتخاذ قرار بالتوقف عن استكمال مراحل دراسة الجدوى، ويبدأ البحث مرة أخرى عن أفكار مناسبة.



## متطلبات إجراء الدراسة التسويقية

يتطلب إجراء الدراسة التسويقية إعداد إطار تفصيلي للأهداف المطلوب الوصول إليها، والتي تتضمن جميع الأنشطة السابقة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، ويراعى أن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك تحدد - في الغالب - النواحي التسويقية فيما يختص بتوصيف السلعة وكمية المنتج منها والسعر المقترح للبيع وهيكل التسويق. وتعتبر دراسة الطلب على المنتج المراد إنتاجه من أهم مراحل دراسة الجدوى التسويقية؛ إذ إن دقة التنبؤ بالطلب المستقبلي تؤثر - إلى حد بعيد - على نجاح المشروع، ومن جانب آخر فإن دراسة السوق لها أهميتها الكبرى أيضاً في الدراسات التسويقية، والتي يقصد بها جميع الأنشطة والمشكلات التسويقية المرتبطة بالمشروع، ومن ثم فإن عدم الدقة أو القصور في إجراء الدراسات التسويقية له عواقب وخيمة على المشروع تتمثل في إنتاج منتج أو تقديم خدمة لا تشبع رغبات المستهلكين، ويبنى على ذلك سوء توجيه الاستثمارات وتراكم المخزون من هذا المنتج، إضافة إلى ارتفاع تكلفة التسويق. إذن فالدقة مطلوبة في دراسات الجدوى، ولكن إلى أي مدى يتم التعمق في الدراسة وفي تجميع البيانات اللازمة لها؟ الحقيقة أن درجة التعمق في دراسات الجدوى التسويقية تتوقف على العديد من العوامل المتداخلة والمتشابهة، من أهمها: نوعية

المشروع وحجمه من جانب، والميزانية المخصصة للدراسة والوقت المتاح لإجرائها وخبرة القائمين بها ومدى توافر متطلباتها من أدوات وأجهزة من جانب ثان، وحجم السوق ومدى المنافسة فيه من جانب ثالث.

## مراحل إعداد دراسة الجدوى التسويقية

يتطلب إعداد دراسة الجدوى التسويقية عدة خطوات متتالية ومتراصة، كل منها تخدم ما يليها من خطوات. وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

- ١- البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتشمل: نوعية البيانات، مصادر الحصول على البيانات، جدول البيانات، تحليل البيانات.
- ٢- دراسة السوق وتشمل: توصيف المنتج، توصيف السوق، تجزئة السوق، تحديد السوق المستهدف، تقدير حجم السوق، تقدير حجم الفجوة التسويقية ونصيب المشروع منها.
- ٣- إعداد المزيج التسويقي ويشمل: تخطيط مزيج المنتجات والأنشطة المكمل له.
- ٤- كتابة التقرير النهائي؛ ويتضمن أهم مخرجات الدراسة التسويقية.
- ٥- وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية في صالح إقامة المشروع، فهنا تبدأ المرحلة التالية من دراسة الجدوى التفصيلية بدراسة الجدوى الهندسية.



## ج- أسباب تتعلق ببيوت الخبرة الاستشارية :

- ١- عدم اهتمام بيوت الخبرة العاملة في هذا المجال بالجانب التسويقي في أغلب الحالات شيوعاً.
- ٢- عدم تدخل الجهات المختصة في فحص دراسات الجدوى المقدمة لها من المستثمرين لتحديد درجة الدقة والعناية بإعدادها.
- ٣- عدم قيام الجهات المعنية بوضع ميثاق شرف لممارسة المهنة وشروط المنتمين لها.
- ٤- عدم اهتمام الأجهزة العلمية - ممثلة في الجامعات والمعاهد والمراكز العلمية - باقتحام ميدان إعداد دراسات الجدوى للمشروعات.
- ٥- عدم وجود دراسات جدوى تقضي بعدم جدوى إنشاء المشروع موضوع الدراسة.

## مظاهر عدم الاهتمام بدراسات السوق للمشروعات الجديدة

### أ- أسباب تتعلق بالبيانات التسويقية :

- ١- عدم وجود خريطة لمصادر المعلومات بصفة عامة والمعلومات الاقتصادية بصفة خاصة.
- ٢- عدم التنسيق بين المصادر المختلفة للبيانات.
- ٣- تضارب البيانات عن الشيء الواحد بين المصادر البديلة أو المكملة.
- ٤- عدم توافر الحد الأدنى من التصنيف البياني المتوقع توافره حسب اختصاص كل من الجهات المختلفة.
- ٥- عدم تعاون العنصر البشري الحائز لتلك البيانات.

### ب- أسباب تتعلق بفلسفة الممولين وأصحاب المشروع :

- ١- كثير من الممولين والمستثمرين قد اقتحموا مجال الاستثمار بهدف الحصول على الموافقة على مشروعاتهم.
- ٢- عدم إدراك كثير من الممولين لأهمية الدراسات عموماً وخاصة التسويقية، وبالتالي عجزهم عن تقييم ما يقدم إليهم من دراسات.
- ٣- استمرار سيطرة فلسفة تسويق ما يمكن إنتاجه على الممولين والمستثمرين وأصحاب المشروع، الأمر الذي جعل من دراسات الجدوى مجرد إجراء شكلي أو استكمال لأوراق ومستندات مطلوبة.



## (٣) الدراسة الفنية:

### فوائدها

يتم على ضوء الدراسة الفنية تحديد:

- ١- ما الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع.
- ٢- ما متطلبات إنتاج السلعة.
- ٣- ما مراحل إنتاج السلعة.

### من يقوم بها؟

فريق يضم مستشارين فنيين وخبراء محاسبة.

### جوانب للدراسة الفنية

- ١- اختيار التقنية: وفي هذا الجانب لابد من دراسة المحاور التالية: (تصنيف وسائل الحصول على التقنية - وسائل التقنية - محاذير الاختيار التقني - اختيار التقنية - اختيار البدائل التقنية - المشاركة في المشروع للحصول على التقنية).

- ٢- اختيار موقع المشروع: وفي هذا الجانب، يجب وضع عدة نقاط في الاعتبار، مثل: (مساحة الأرض وسعرها وخواص تربتها - توافر الأسواق وموقعها ونموها - توافر المرافق العامة مثل المياه والكهرباء والوقود وغيرها - توافر الهياكل الأساسية المادية مثل الطرق ووسائل النقل والاتصالات وغيرها - الهياكل الاجتماعية الأساسية مثل الخدمات العامة الصحية والتعليمية وغيرها - توافر القوى العاملة مع

يتم القيام بالدراسة الفنية عند الشروع في عمل دراسة جدوى المشروع، حيث يتم من خلالها إثبات الجدوى الفنية للمشروع، وذلك عبر تقييم إمكانية نجاح المشروع تقنيًا وهندسيًا والتوثيق من أن البديل التقني المختار هو الأمثل فنيًا واقتصاديًا لتحقيق أهداف المشروع.

### مميزات

تميز الدراسة الفنية بأنها توفر رؤية شاملة لاحتياجات المشروع الفنية، وتمثل أحد دعائم دراسة الجدوى الشاملة الرئيسة.

### من يقوم بها؟

حين يريد صاحب المشروع معرفة مدى إمكانية تصنيع المنتج (سلعة/ خدمة)، وخطوات إنتاجها وتصنيعها، والمعدات والآلات المطلوبة للإنتاج، وتحديد العمالة المطلوبة ومساحة المشروع، ومصادر الخامات ومواصفاتها. ويتم الشروع في الدراسة الفنية بعد الانتهاء من مرحلة تحديد كمية المنتج للسوق في إطار دراسة الجدوى الشاملة.



- ٥- معدات المشروع.
- ٦- متطلبات البيئة.
- ٧- الطاقات الإنتاجية.
- ٨- المواد الأولية للمشروع.
- ٩- المواد الأولية المتوافرة.
- ١٠- الكادر الفني والإداري للمشروع.
- ١١- الخدمات المطلوبة.
- ١٢- الهندسة المدنية، وتشمل: (أبنية الإنتاج الرئيسية - المخازن - أبنية الإدارة).
- ١٣- مخطط توزيع المعدات.
- ١٤- مخطط برنامج تنفيذ المشروع.
- ١٥- التوسع المستقبلي، ويشمل: (زيادة كميات الإنتاج - تحسين نوعية المنتجات).
- حساب الأجور وتكاليف المعيشة وغيرها - مدى توافر الكوادر الإدارية والفنية - توافر المواد الخام وجودتها وأسعارها - توافر الصناعات المكملة والمساعدة مثل الصيانة وقطع الغيار وغيرها).
- ٢- المواد والمدخلات.
- ٤- تصميم المشروع ومخططاته: وتشمل المخططات الهندسية للمشروع العديد من المسائل، من أهمها: مخططات مباني المشروع، ومخططات المرافق العامة مثل: الطاقة والماء والكهرباء وغيرها.
- ٥- التخطيط الداخلي للمشروع، وتشمل التصميم الداخلي للمشروع تفاصيل خط الإنتاج ومنها:
  - أ) أبعاد المعدات والمسافات بينها.
  - ب) أبعاد الأساسات وقواعد المعدات.
- ٦- التقديرات المبدئية للتكاليف الرأسمالية والتشغيلية.
- ٧- تنفيذ المشروع وجدولة أنشطته.

## محتويات الدراسة الفنية

وتحتوي الدراسة على:

- ١- استخدامات المنتج.
- ٢- مواصفات المنتج.
- ٣- وصف العمليات الإنتاجية.
- ٤- متطلبات الرقابة النوعية.



## (٤) الدراسة المالية أو الاقتصادية:

- ومصروفات التشغيل الأخرى لدورة تشغيل واحدة.
- ج- مصروفات التأسيس: مثل مصروفات دراسة الجدوى، ورسوم التراخيص، والتدريب، والترويج والتسويق.
- ٢- مصادر التمويل (ذاتي - اقتراض) وكيفية سداد القرض.
- ٣- حساب تكلفة الوحدة (ثابتة - متغيرة).
- ٤- تقدير العائد المقدم وحساب الأرباح والخسائر.

هي الدراسة التي تنتهي عندها المراحل الثلاث من دراسة الجدوى الشاملة: دراسة السوق، والدراسة الفنية؛ حيث يتعلق بالدراسة المالية أو الاقتصادية تقرير الدخول والشروع بالفعل في المشروع من عدمه.

## مميزات

من أهم الخطوات الأساسية لأي مشروع ناجح، سواء كان هذا المشروع صغيراً أو كبيراً، ويعول عليها في قياس مدى قدرة المشروع على أن يدر عائداً مباشراً مناسباً لحجم التمويل.

## متى تقوم بها؟

يتم العمل في الدراسة المالية أو الاقتصادية عند الانتهاء من دراستي السوق والفنية - خلال العمل في دراسة الجدوى الشاملة؛ حيث هي المكملة لهما، ويتحدد على أساس نتائجها قرار دخول المشروع من خلال الرؤية التي تخرجها متمثلة في احتمالات الربح والخسارة واحتياجات المشروع بشكل دقيق.

## فوائدها

- ١- تحديد حجم التمويل الأمثل للمشروع (ذاتي - اقتراض) لمواجهة التكاليف المالية التي تتضمن ما يلي:
- أ- أصول ثابتة: مثل الأرض والمباني والمعدات والآلات والتجهيزات والأثاث.
- ب- رأس المال العامل: مثل المواد الخام، والعمالة،

## من يقوم بها؟

فريق من المتخصصين، يضم خبراء اقتصاد وموازنات، ومحاسبين.

## معايير التقييم المالي

هناك العديد من المعايير الموضوعية التي تستخدم للتقييم المالي والاقتصادي للمشروع، يمكن للقائمين على دراسة الجدوى استخدامها على النحو التالي:

١- تحليل التعادل: وهي طريقة لفحص العلاقات بين الإيرادات والتكاليف لتقرير الحد الأدنى لحجم الإنتاج اللازم للتعادل (أي عدم تحقيق ربح أو خسارة)، وهو مؤشر أولي يساعد على الكشف عن مدى ربحية المشروع.

٢- فترة الاسترداد: وهي من الطرق الأساسية التي يهتم بها المستثمر بالدرجة الأولى من حيث القدرة على استعادة أمواله. والمقصود بفترة الاسترداد تلك الفترة الزمنية التي يسترد فيها المشروع التكاليف الاستثمارية التي أنفقت، وأساس المفاضلة فيها هو المشروع الذي يمكن المستثمر من استرداد أمواله في أسرع وقت ممكن.



## محتويات الدراسة المالية أو الاقتصادية

تحتوي الدراسة المالية أو الاقتصادية على:

- ١- تقدير الاستثمار الكلي، ويشمل: الاستثمار الثابت، ورأس مال التشغيل.
- ٢- تقدير تكاليف الإنتاج السنوي، ويشمل: كلفة الإنتاج الثابت، وكلفة الإنتاج المتغير.
- ٣- المبيعات والربح السنوي المقدر.
- ٤- المخطط الإنتاجي والتسويقي المتوقع.
- ٥- حساب التكاليف والمبيعات لعشر سنوات.
- ٦- تقدير التدفقات النقدية لعشر سنوات.
- ٧- احتساب الأرباح والخسائر لعشر سنوات.
- ٨- اختبار حساسية المشروع وفقاً ل:  
أ- زيادة تكلفة المواد الأولية بنسبة ١٠٪  
ب- زيادة تكلفة المعدات بنسبة ١٠٪  
ج- انخفاض الطاقة التسويقية إلى ٧٠٪  
د- انخفاض الطاقة التسويقية إلى ٥٠٪
- ٩- تمويل المشروع.
- ١٠- التقييم الاقتصادي للمشروع ويتضمن: تقدير معدل العائد الداخلي، وتقدير نقطة التعادل، وتقدير القيمة المضافة، وتقدير فترة الاسترداد، وتقدير معدل العائد على الاستثمار.

٣- المعدل المتوسط للعائد: ويقوم على إيجاد النسبة المئوية لتوسط صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الاستهلاك والضرائب إلى متوسط قيمة الاستثمار اللازم للمشروع.

٤- صافي القيمة الحالية: يشير صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري إلى الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والناتجة عن هذا المشروع، والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع. فإن كان صافي القيمة الحالية موجب- أي تزيد القيمة الحالية للتدفقات الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة كان المشروع الاستثماري مربحاً، والعكس صحيح، وفي حالة وجود أكثر من مشروع استثماري يفضل المشروع الذي يعطي أكبر صافي قيمة الحالية.

٥- تحليل الأرباح: ويقصد به خارج قسمة القيمة الحالية للتدفقات الداخلة من المشروع الاستثماري على القيمة الحالية للتدفقات الخارجة لهذا المشروع. فإن كان الدليل (النسبة) أكبر من الواحد الصحيح كان المشروع الاستثماري مربحاً، والعكس صحيح.

٦- معدل العائد الداخلي: يعتبر معيار معدل العائد الداخلي من أهم المعايير المستخدمة في التقييم المالي. ويتمثل هذا المعيار في المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة للمشروع، وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي عنده تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي صفر.



## (5) الدراسة القانونية:

بالجانب القانوني: التعرف على القوانين العامة واللوائح الحكومية، واختيار الشكل القانوني للمشروع، والتعرف على نظم الاستيراد، وقواعد استخدام العمالة إذا تطلب الأمر ذلك، والأنظمة التي سيخضع لها المشروع، والإجراءات القانونية المطلوبة لتأسيس المشروع، وغير ذلك من القوانين.

### من يقوم بها؟

فريق من القانونيين المختصين، بمساعدة من مختصين في مجال إدارة الأعمال، والمحاسبة.

### عناصر الدراسة

- ١- هل يلزم تسجيل المشروع رسميًا (أو إشهاره)؟
- ٢- إذا تم تسجيل المشروع، ما شكله القانوني؟ (فردى - تضامن - توصية)؟
- ٣- ما إجراءات التسجيل والإشهار؟
- ٤- هل هناك طرق بديلة للتسجيل أقل تكلفة؟
- ٥- هل يجب الحصول على بطاقة تجارية أو صناعة لممارسة العمل؟
- ٦- هل هناك إجراءات أخرى، مثل أشغال الطرق أو الضرائب؟

تتولى الدراسة القانونية تحديد الشكل القانوني المناسب للمشروع في إطار دراسة الجدوى الشاملة، والدراسة القانونية تتلاقى في بعض بنودها مع الدراسة الإدارية، كما أنها تستهدف التعرف على التشريعات التي تحكم الاستثمار في المشروع، وأثرها على إنشاء المشروع والإنتاج والتصدير والتعاقد والتسعير وغيرها من الإجراءات.

### مميزات

يلقى الجانب القانوني اهتمامًا أقل من أصحاب المشروعات، على حساب بقية الجوانب التسويقية والمالية... إلخ؛ لكن إغفال الجانب القانوني ربما يؤدي إلى فشل المشروع.

### متى تقوم بها؟

حين الوصول لمرحلة إعداد الشكل القانوني للمشروع.

### فوائدها

- ١- تهدف الدراسة القانونية إلى تحديد الشكل القانوني المناسب للمشروع، وتحديد التنظيم المثالي والمناسب له، وتحديد الأنشطة الإدارية والوظائف التي سيتم القيام بها، وبأي سلطة.
- ٢- كما أن من فوائد دراسة الجوانب التشريعية فيما يتعلق

٥- العمالة المناسبة، كمًا / كيفًا / وفي الوقت المناسب.

٦- جداول الأجور.

فريق من المختصين، يشمل متخصصًا في إدارة الأعمال، والتسويق، والمحاسبة.

## عناصر الدراسة الإدارية:

### أولاً: تنظيم المشروع:

١- من الشخص المسئول عن المشروع؟ وما عمله؟.

٢- هل هناك من ينوب عنه؟ وما عمله؟.

٣- هل هناك أقسام إدارية (وتنظيمية) تتبع رئيس المشروع؟.

٤- ما هذه الأقسام؟ وما نشاطها؟.

٥- ما العلاقة بين الأقسام؟.

٦- ما طريقة التدفق للعمل بين هذه الأقسام؟.

٧- هل تنفصل عمليات البيع والتسويق عن عمليات الإنتاج والتجهيز؟.

### ثانياً: الوظائف:

١- ما الوظائف الموجودة في المشروع (إنتاج - تشطيب

- تجهيز - مناولة

- تغليف - بيع - وغيرها)؟.

## (٦) الدراسة الإدارية:

يتم من خلال الدراسة الإدارية، تحديد الأنشطة الإدارية والوظائف التي سيتم القيام بها، وتحديد السلطات الإدارية المختلفة في إطار دراسة جدوى المشروع الشاملة.

### مميزات

تعمل الدراسة الإدارية على هيكلة نظام العمل وتحديد خطوط الإدارة بمختلف مراحلها.

### متى تقوم بها؟

حين الانتهاء من مرحلة إعداد الدراسة التسويقية والفنية والمالية والقانونية للمشروع، حيث يتم بعد ذلك تحديد الهيكل الإداري الذي ستعمل خلاله تلك المنظومة في إطار دراسة الجدوى الشاملة.

### فوائدها

١- تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمشروع.

٢- تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.

٣- تحديد نظم العمل (الأماكن - الإجراءات - الأساليب).

٤- توصيف الوظائف.

## (٧) الدراسة الدعوية:

تتولى الدراسة الدعوية الآثار الدعوية للمشروع الدعوي ومدى تحقيق المشروع لأهدافه الدعوية، وما قيمة الآثار الدعوية التي ينتجها؟، وهل نحن مستعدون لنبذل من أوقاتنا وأموالنا وجهودنا ما يحقق هذه الآثار الدعوية؟، وهل هناك طريقة أقل كلفة تحقق المقصود الدعوي؟.

## مميزات

المشاريع الدعوية نجاحاتها ترتبط غالباً بقدرتها على التأثير الدعوي، ولذا لا بد من دراسة الجدوى الدعوية وتقييم قيمتها قبل البدء بها، وللأسف أن هذا الجانب نادراً ما يدرس أو يهتم بأثره في مشاريعنا الدعوية.

٢- هل الحدود بين هذه الوظائف واضحة ومحددة؟.

٣- هل يعرف كل شاغل وظيفة حدود وظيفته؟.

٤- هل يتم تدريب شاغل الوظيفة عليها؟ وكيف يتم ذلك؟.

## ثالثاً: العاملون:

١- ما أنواع العمالة المطلوبة (ماهرة - شبه ماهرة - غير مدربة)؟.

٢- ما عدد العاملين في كل وظيفة؟.

٣- ما أجر كل عامل؟.

٤- هل العمالة متوافرة في سوق العمل؟.

٥- هل العمالة المتاحة مدربة وماهرة؟.

٦- هل هناك شروط تفرضها الدولة للتوظيف؟.

٧- كم عدد ساعات العمل؟.

٨- كم عدد أيام العمل؟.

٩- هل هناك إجازات؟ وما نوعها؟.

١٠- ما تكلفة العمالة (تكلفة الأجور وخدمات العاملين)؟.

١١- هل هناك مستندات إدارية خاصة بالمشتريات؟.

١٢- هل هناك مستندات إدارية خاصة بالمبيعات؟.

١٣- هل هناك مستندات إدارية خاصة بالخامات والمخازن؟.

١٤- هل هناك لوائح عمل خاصة بالأفراد أو المشتريات؟.

١٥- هل هناك أنظمة خاصة بكروت الآلات والمعدات؟.

## فوائدها

### من عناصر الدراسة

- ١- دراسة أحكام في القضايا الشرعية والدعوية.
- ٢- استقصاء طرق تحقيق الأهداف الدعوية المطلوبة.
- ٣- تقييم جميع الأفكار والطرق.
- ٤- اختيار وتحديد الطريقة الأنجع والأفضل في تحقيق الهدف الدعوي من جميع الجهات والمعايير:
- الاقتصادية بعد النظر في دراسة الجدوى الاقتصادية.
- الإدارية بعد النظر في دراسة الجدوى الإدارية.
- الفنية بعد النظر في دراسة الجدوى الفنية.
- الكوادر بعد تقييم الكوادر الموجودة والممكنة.

١- التأكد من أن المشروع يحقق الفوائد والآثار الدعوية المتوقعة.

٢- التأكد من أن الآثار الدعوية المتوقعة صحيحة، فكثير من الآثار الدعوية تقع لكننا عند التأمل نجد أنها خطأ، والصواب يتضمن أن يكون موافقاً للشرع في نفسه وفي وسيلته وفي مآلاته، بل ويتضمن الإجراءات التي تعين القائمين على المشروع وأصحابه في أن يكونوا أخلص لله وأتقى.

٣- التأكد من جدوى المشروع دعوياً؛ فقد يحقق الآثار الدعوية، ولكننا بذلنا أموراً قيمتها أعلى من الآثار الدعوية، فكأننا نشترى كأس ماء بمبالغ كبيرة!!.

٤- التأكد من أن هذا المشروع أفضل طريق للوصول لما نريد دعوياً، فربما كانت هناك طرقاً ومشاريع أخصر وربما كانت هناك طرقاً ومشاريع أيسر وأقل تكلفة فتسلكها ونبتعد عن الطرق الطويلة المكلفة.

## من يقوم بها؟

فريق من القادة والعلماء، علماء بالشرع وعلماء بالواقع وعلماء بأساليب تحويل المشاريع إلى أفكار.





## الفهارس

- بين عالمين.. عالم الفكر وعالم المشاريع..... ٣
- خطورة الشعرة الفاصلة بين العالمين..... ٤
- أهمية من استطاع أن يجمع بين العالمين..... ٤
- لماذا نحول الفكرة إلى مشروع؟!..... ٩
- أولاً: نفع أنفسنا:..... ٩
- ثانياً: إرضاء أنفسنا وإشباعها:..... ١٠
- ثالثاً: نفع الأمة والمجتمع:..... ١٠
- لكل سوق رجاله.. الانطباعات وتأثيرها..... ١١
- أولاً: الأفكار والانطباعات:..... ١١
- ثانياً: المشاريع والانطباعات:..... ١٣
- في مزايا عالم الفكر وعالم المشاريع.. والجمع بينهما..... ١٥
- أولاً: مزايا عالم الفكر والأفكار:..... ١٥
- ثانياً: ميزات عالم المشاريع والفعل:..... ١٦
- ثالثاً: الحواجز بين العالمين:..... ١٦
- رابعاً: ميزات القادرين على تحويل الأفكار إلى مشاريع (القادة):..... ١٨
- خامساً: نظرات متباينة:..... ١٩
- في صفات عالم الفكر وعالم المشاريع.. والجمع بينهما..... ٢١

- أولاً: صفات رجال الفكر: ..... ٢١
- ثانياً: صفات رجال المشاريع: ..... ٢٣
- ثالثاً: صفات من لديهم قدرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع (القادة): ٢٤

- طبيعة الفكرة وأنواع الأفكار ..... ٢٩
- أولاً: ما الفكرة؟: ..... ٢٩
- ثانياً: أنواع الأفكار: ..... ٣١
- ثالثاً: التفكير واللغة: ..... ٣٥
- رابعاً: مستويات الفكرة: ..... ٣٧
- خامساً: جوانب مهمة للفكرة: ..... ٤١

- المحور الأول: طبيعة المشروع ..... ٤٧
- ما المشروع؟: ..... ٤٧
- أنواع المشاريع: ..... ٤٧
- المحور الثاني: تكامل المشروع أو تنازعاته الداخلية: ..... ٥١
- أولاً: بين الدنيا والآخرة: ..... ٥١
- ثانياً: بين الطموح والخوف، أو الشجاعة والجبن: ..... ٥٢
- ثالثاً: بين إرضاء النفس وإرضاء الناس: ..... ٥٣
- رابعاً: بين المشروع والعاملين: ..... ٥٤
- خامساً: بين المشروع وبين نفسي: ..... ٥٥
- المحور الثالث: جوانب مهمة في المشروع: ..... ٥٦
- ١- لا يقوم إلا على فكرة: ..... ٥٦





- ٢- لا يقوم إلا على خطة: ..... ٥٦
- ٣- لا يقوم إلا على موارد: ..... ٥٧
- ٤- لا يقوم إلا على بطل: ..... ٥٨
- المرحلة الأولى: تحديد المجال ..... ٦٢
- المرحلة الثانية: الخاطرة أو التقاط الفكرة ..... ٦٣
- كيف تصطاد الأفكار التي تحوّل إلى مشاريع وتنشئها؟ ..... ٦٣
- كيف تصيد وتثبت الخواطر؟ ..... ٦٧
- كيف تحول الخاطرة إلى فكرة؟ ..... ٦٧
- المرحلة الثالثة: الفكرة ..... ٦٩
- المرحلة الرابعة: الفكرة المكتوبة ..... ٧٥
- المرحلة الخامسة: الإنضاج العقلي النهائي للفكرة ..... ٧٦
- أولاً: صقل الأفكار: ..... ٧٦
- ثانياً: تكييف الفكرة: ..... ٧٦
- ثالثاً: تقوية الأفكار: ..... ٧٧
- رابعاً: تدعيم الأفكار: ..... ٧٧
- خامساً: قبول الفكرة أو إقناع من حولك بالفكرة: ..... ٧٨
- سادساً: المقارنة: ..... ٧٨
- سابعاً: الأخطاء والعيوب: ..... ٧٩
- ثامناً: العواقب: ..... ٨٠
- المرحلة السادسة: تقييم الفكرة ..... ٨١
- المسار الأول الإمكانية: ..... ٨١

- المسار الثاني الفوائد: ..... ٨٢
- المسار الثالث الموارد: ..... ٨٢
- المسار الرابع التوافق: ..... ٨٣
- المرحلة السابعة: الرؤية ..... ٨٦
- المرحلة الثامنة: اتخاذ القرار بالدراسة ..... ٨٧
- المرحلة التاسعة: الدراسة المتكاملة ..... ٨٨
- المرحلة العاشرة: جرب الخطوات الأولى ..... ٩١
- المرحلة الحادية عشر: القرار التنفيذي ..... ٩٢
- المرحلة الثانية عشر: توفير المتطلبات ..... ٩٤
- المرحلة الثالثة عشر: العمل ..... ٩٥
- ١- القدرة على الإقناع ..... ٩٩
- مفهوم الإقناع: ..... ٩٩
- العوامل المؤثرة على عملية الإقناع: ..... ٩٩
- من يجب أن نقنع بالمشروع وفكرته؟: ..... ١٠٠
- الاستراتيجيات المختلفة للإقناع: ..... ١٠١
- إجراءات عملية في الإقناع: ..... ١٠٥
- وسائل معينة على تعلم مهارة الإقناع: ..... ١٠٥
- ٢- القدرة على كتابة خطة المشروع: ..... ١٠٦
- خطة المشروع: ..... ١٠٦
- خطة العمل بالمشروع: ..... ١٠٨
- ٣- المهارات التسويقية: ..... ١١٢



- ٤- التوكل على الله والاعتماد عليه والاستعانة به ..... ١١٤  
 - كيف تكون مستعيناً بالله ومعتمداً عليه: ..... ١١٥  
 ٥- التوازن النفسي: ..... ١١٦

- أولاً: من معطيات نجاح المشاريع: ..... ١٢١  
 ثانياً: من أسباب فشل المشروعات: ..... ١٢٢  
 ثالثاً: دروس مستفادة: ..... ١٢٤  
 رابعاً: عقبات وحلول: ..... ١٢٧

- أولاً: البناء المؤسسي ..... ١٣٣  
 ١- مفهوم العمل المؤسسي: ..... ١٣٣  
 ٢- عناصر البناء المؤسسي: ..... ١٣٤  
 ٣- خصائص العمل المؤسسي: ..... ١٣٥  
 ٤- دورة حياة المؤسسات: ..... ١٣٦  
 ٥- الأركان السبعة للعمل المؤسسي: ..... ١٣٨  
 ثانياً: البناء من أجل الاستمرار ..... ١٤٩  
 ١- أساطير يجب أن تمحى: ..... ١٤٩  
 ٢- أشياء تفوق الربح: ..... ١٥٢  
 ٣- حافظ على الجوهر / حفز التقدم: ..... ١٥٤  
 ٤- أهداف جسورة تتسم بالمخاطرة: ..... ١٥٥  
 ٥- حضارات طائفية: ..... ١٥٧



- ٦- جرب الكثير من الأشياء وحافظ على المفيد منها: ..... ١٥٧
- ٧- إدارة من داخل الشركة: ..... ١٥٩
- ٨- التفوق وحده هو الذي يصلح: ..... ١٥٩
- ٩- نهاية البداية: ..... ١٦٠
- ١٠- بناء الرؤية: ..... ١٦١

- التجربة الماليزية.. الأفكار الخلاقة طريق النهضة ..... ١٦٥
- صناعة الأفكار.. صناعة الحياة ..... ١٦٧
- «مكاتب الإقراض».. الأفكار ملاذ الفقراء! ..... ١٦٨

الاصطياد الأولي للأفكار: أدوات إبداعية ..... ١٧٧

- أدوات ونماذج ..... ١٨٣
- (١) العصف الذهني ..... ١٨٣
- (٢) تحليل مجالات القوى ..... ١٨٥
- (٣) عظم السمكة ..... ١٨٦
- (٤) مخطط التصنيف أو التجميع (Affinity Diagram) ..... ١٩٠
- (٥) تخطيط السيناريو ..... ١٩١
- (٦) خريطة العقل ..... ١٩٢





- (٧) مخطط المسار ..... ١٩٤  
(٨) تحليل باريتو (Pareto Analysis) ..... ١٩٨  
(٩) خريطة تدفق البيانات ..... ٢٠٢  
(١٠) تحليل التكلفة والعائد ..... ٢٠٣

- الدراسات وأنواعها ..... ٢٠٥  
(١) دراسة الجدوى: ..... ٢٠٥  
(٢) الدراسة التسويقية: ..... ٢٠٧  
(٣) الدراسة الفنية: ..... ٢١٠  
(٤) الدراسة المالية أو الاقتصادية: ..... ٢١٢  
(٥) الدراسة القانونية: ..... ٢١٤  
(٦) الدراسة الإدارية: ..... ٢١٥  
(٧) الدراسة الدعوية: ..... ٢١٦



## بطاقة تعريف

- ⊙ الاسم: عيد الله بن سالم باهمام
- ⊙ الميلاد: الرياض ١٣٨٩ هـ
- ⊙ بكالوريوس تربية - حاسب آلي
- ⊙ ماجستير إدارة أعمال.
- ⊙ دكتوراه إدارة أعمال (تسويق) و إعلام.
- ⊙ عضوي في عدد من الجمعيات المهنية والخيرية.
- ⊙ مدرب معتمد ودورات متقدمة وعضوي في عدد كبير من الجهات العالمية، مثل:
  - الاتحاد العالمي للبرمجة INLPTA
  - إتحاد خبراء ومدربي البرمجة GTC
  - البورد الأمريكي للبرمجة اللغوية العصبية .ABNLP
  - الجمعية الأمريكية للعلاج بخط الزمن TLT .
  - الزمالة الأمريكية للتأهيل الإبحائي ABH.
  - وغيرها
- ⊙ قدم الكثير من الدورات التطويرية داخل وخارج المملكة العربية السعودية وفي عدد من الدول العربية.
- ⊙ له عدد من الكتب ، منها:
  - سوق نفسك - وأجعلنا للمتقين إماماً.
  - سوق فكري - تسويق الأفكار جولة بين العلوم.
  - المتبرع والمنظمة الخيرية - مدخل تسويقي.
  - تحويل الأفكار لمشاريع - رحلة في عالم الفكر والعمل.
- ⊙ الموقع الإلكتروني الخاص: [www.ba-hammam.com](http://www.ba-hammam.com)
- ⊙ المملكة العربية السعودية- الرياض- ص.ب ٣٨٠ رمز بريدي ١١٤١١
  - بريد الكتروني: [abdullah@ba-hammam.com](mailto:abdullah@ba-hammam.com)
  - أو - : [a-bahammam@hotmail.com](mailto:a-bahammam@hotmail.com)



في هذا الكتاب

مقدمات

ماهية الأفكار

ماهية المشاريع

مراحل تحول الفكرة  
إلى مشروع

مهارات تحويل الأفكار  
إلى مشاريع

دروس في تحويل  
الأفكار إلى مشاريع

بناء المشاريع  
نماذج وخلاصات

المشروعات بين  
النظرية والتطبيق

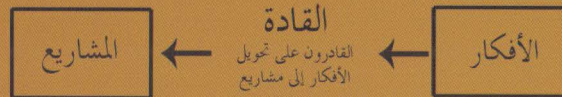
الشعرة الفاصلة أو الجسر الواصل بين عالم الفكر وعالم المشاريع هو التحدي الكبير الذي يواجه أعمق المفكرين وقادة الأمم والعاملين المميزين؛ إذ أن هذا الجسر أو هذه الشعرة تعطي للأفكار قيمتها وفائدتها وتعطي للأعمال معناها ومغزاها، ففكر لا يطبق ولا أثر له هرطقة لا قيمة له! وأعمال ليس ورائها فكر يحدد لها اتجاهها ومغزاها عبثية لا قيمة لها.

التحدي الكبير أمام القادة والمفكرين وأصحاب المشاريع في كيفية الوصل بين هذين العالمين وصلاً يحقق المصلحة المرجوة من الفكر والأفكار وآفاقهما والمصلحة المرجوة من الفعل والمشاريع وعوالمها.

الذين استطاعوا أن يصلوا بين هذين العالمين، واستطاعوا أن يردموا الهوة بينهما، واستطاعوا أن ينشئوا جسراً بينهما، واستطاعوا أن يخترقوا الشعرة الفاصلة بينهما، هؤلاء القادة هم أخطر الناس على وجه الأرض!، هم قواد الدنيا ومحركوا الفكر ومقیمی المشاريع.

هؤلاء هم الرواحل كما قال صلى الله عليه وسلم (الناس كإبل مائة لا تكاد تجد فيها راحلة) (رواه البخاري)، رواحل النصر ورواحل التمكين ورواحل الفكر ورواحل العمل ورواحل الإنجاز.

هذا الكتاب لك أخي القارئ لتكون من هؤلاء، بل أنت منهم!، هذا الكتاب لتصبح من القادة الذين يجمعون بين العالمين ويردمون الفجوة بينهما، هذا الكتاب لا يقدم لك الوصفة السهلة لتحقيق النصر، بل هو محاولة متواضعة لإعطائك الأدوات التي تحتاجها لتحويل هذه الأفكار لمشاريع ومعالم الأعمال اللازمة لذلك لتحقيق نصرك بنفسك.



إننا نبحت إذن عن ذلك الشخص الذي يمكن أن يجمع بين العالمين، ليقود أمتنا للرفعة ويقود مجتمعه وأسرته وبيته وأصدقائه ومعارفه لما فيه صلاح دينه ودينه، بأفكار قوية تتحول لمشاريع عظيمة.

## تحويل الأفكار إلى مشاريع

رحلة في عالم الفكر والعمل



القادة صناع الحياة وخدمهم  
القادرون على تحويل أفكارهم  
إلى واقع فكن منهم

كثير من الناس يفشلون في  
تحويل الأفكار لأنهم لا يعرفون  
كيف يتم ذلك

أدوات ومهارات ودروس  
فكرية وعملية لتجاوز الشعرة  
الفاصلة بين الفكر والعمل

رقم الايداع: 1430/3480

ردمك: 4-2649-00-603-978