



خالد سليمان الراجحي

# تحويل الفكرة إلى فرصة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تحويل الفكرة إلى فرصة

ح/ خالد سليمان عبد العزيز الراجحي، ١٤٣٣هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الراجحي، خالد سليمان عبد العزيز  
تحويل الفكرة إلى فرصة/ خالد سليمان عبد العزيز الراجحي  
الرياض، ١٤٣٣هـ  
٤٠ ص؛ ١٧ سم ٢٤X  
ردمك: ٩-٠٠٦٩-٠١-٠٠٦٣-٦٧٨  
١- الاستثمار - السعودية - أ.العنوان  
ديوي ٦٧، ٣٣٢ ١٤٣٣ / ٤٧١٢

رقم الإيداع: ١٤٣٣ / ٤٧١٢  
ردمك: ٩-٠٠٦٩-٠١-٠٠٦٣-٦٧٨



تحويل  
الفكرة  
إلى  
فرصة

## « تهيد »

هذا الكتاب هو بالأصل محاضرة تم إلقائها في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض - بدعوة كريمة من قبل لجنة شباب الأعمال.  
وقد تم تحويلها إلى كتاب رغبة في تعميم الفائدة، والله أسأل التوفيق والسداد.



## تقديم

المشروع التجاري يبدأ بفكرة ، إلا أن أفكاراً كهذه - أياً كانت - غالباً ما تنتهي من حيث بدأت ، وقد تتعثر في منتصف الطريق أو عند إحدى منعطفاته ما لم يتم بلورتها وتحويلها لفرص عمل ذات جدوى حقيقية .

وقد يصل الأمر لأن تتضاعف خسارة الاقتصاد والمجتمع .. فضلاً عن خسارة من تفتق ذهنه عن فكرة ما ، عندما يتم وأد هذه الفكرة في مهدها في الوقت الذي تكون عوامل قابليتها للتطبيق مواتية وواسعة ومتعددة .

تحويل الفكرة إلى فرصة - ببساطة - تبدأ بالتوكل على الله ثم بالعزيمة والإصرار وبالتخطيط المتأنى وعندها فليس على صاحبها إلا أن يحصد النجاح تلو النجاح ، يعزز ذلك التوقع قوة ومثانة اقتصادنا وأسواقه المفتوحة والكبيرة .

الدكتور خالد بن سليمان الراجحي قدم محاضرة ناجحة عن " تحويل الفكرة إلى فرصة " تناولت أهمية التركيز والبحث عن نقاط النجاح .

وأمام غزارة المعلومات والنصائح التي تضمنتها المحاضرة التي حظيت بحضور كبير من الجنسين ، وفي إطار حرص لجنة شباب الأعمال بغرفة الرياض على توفير مثل هذه المحاضرات القيمة ، فقد رأت الغرفة طباعتها في هذا الكتيب لتعم الفائدة .

مع شكرنا وتقديرنا للدكتور خالد الراجحي .

فهد بن ثنيان بن فهد الثنيان

عضو مجلس الإدارة

رئيس لجنة شباب الأعمال

## إهداء

### والدي:

تعلمت منك مالم ولن أجده في كتب الإدارة وجامعات الدنيا.

### والدتي:

حنانك ودعائك سار بي بتوفيق من الله إلى آخر الطريق.

### زوجتي وأبنائي:

### نواف

سلمان

طلال



مها

عبدالملك

بكم تكون الحياة بطعم التوت ....

## المقدمة

الفكرة هي هاجس عند كثير من الناس، هناك الكثير من الأفكار والتي يمكن تحويلها إلى فرص تجارية وتتنوع هذه الأفكار ويتنوع أصحابها ولكنها تبقى أفكار ليس لها قيمة إذا لم تتبلور وتتحول إلى فرص. وهذه الأفكار إذا لم تتحول إلى فرص هي ليست خسارة لصاحبها فقط! بل هي خسارة للمجتمع وللإقتصاد.

الدول النامية تولي هذه الأفكار كل الإهتمام وتؤسس لها كيانات لاحتضانها وتطويرها وتحويلها إلى فرص، وهناك اعتقاد أن التعامل مع هذه الأفكار يخلق الفرق بين الدول، فمن يتعامل معها بجدية واهتمام يتطور ومن يتغافل عنها يبقى في آخر الركب.

هذا الكتاب هو محاولة للمساعدة في تحويل الفكرة إلى فرصة بطريقة علمية سهلة التطبيق موجّه إلى الشباب المبادر الراغب في أن يكون له دور إيجابي في اقتصاد بلاده. في هذا الكتاب سيتم في البداية عمل اختبار للتأكد من أن الشخص صاحب الفكرة مبادر وبالتالي يمكن أن يكون مهياً لأن ينفذ الفكرة بنفسه، ثم سيتم عمل اختبار آخر للتأكد أن الفكرة نفسها مهيئة لأن تكون فرصة ناجحة.

في حال كان صاحب الفكرة مبادر وفكرته قابلة للتطبيق والنجاح يكون أهم العناصر للنجاح قد تحققت وبالتالي سيتم استعراض الخطوات العلمية والعملية لتحويل الفكرة إلى فرصة كاملة المواصفات.

وفي الختام سيتم تحصين الفكرة ببعض المشاهدات من التجربة والخبرة بما يكفل بإذن الله نجاحها، وتحويلها إلى فرصة ناجحة، ولنتذكر أن كل الشركات الكبيرة بدأت من أفكار صغيرة وتطورت ونجحت وأصبحت من المشاريع التي يشار لها بالبنان.



# في البدء مهم أن يثار سؤال:

## هل تعلم كم نسبة المشاريع الصغيرة التي تنجح وتستمر؟ !

إن مفهوم الاستمرار علمياً هو الاستمرار لعشر سنوات فمن الممكن أن تنجح في مشروعك لمدة سنتين أو ثلاث ثم تتوقف فإذا لم تتجاوز العشر سنوات فالمشروع ليس مستمر وغير ناجح.

حسب الإحصاءات العالمية ، إن نسبة المشاريع الجديدة الصغيرة التي تبدأ وتستمر هي فقط 10 % .

وهذا بلا شك رقم مخيف ويعنى أن هناك 90 % من المشاريع تفشل، أي أنه إذا كان هناك 1000 مشروع جديد سيفشل منها 900 مشروع وهو بلا شك رقم كبير.

◆ وبعد معرفة هذه المعلومة السؤال المطروح الآن **هل نتوقف عن خلق مشاريع جديدة؟**

**إذا توقفنا سيحصل التالي :**

1- سنخسر الـ 10 % الناجحة وهي بلا شك إضافة إيجابية للاقتصاد، لو افترضنا نجاح 100 مشروع من أصل 1000 مشروع فستكون لهذه المشاريع الناجحة مردود إيجابي للمجتمع ككل.

2- سنخسر الخبرة والمعرفة التي ستجنى من الـ 90 % الفاشلة، وجميع هذه الخبرة من الـ 90 % بالرغم من الخسارة المادية والجهد إلا أن أي مشروع فاشل هو خبرة ومعرفة ووقود لمشروع ناجح قادم.

3- والأهم هو أنه هناك طريقة علمية مبسطة ليكون مشروعك بإذن الله من ضمن الـ 10 % ، وبالتالي ممكن أن تختصر الطريق وتكون ضمن الـ 10 % الناجحين دون أن تبدأ بالطريق الصعب من ضمن الـ 90 % الغير ناجحين.



## الأفكار كثيرة ومتنوعة

بإمكانك الآن مراجعة أفكارك لتتذكر كم مرة فكرت في مشروع، لكن المشكلة تكمن بأن الأفكار ستبقى أفكار إذا لم تحول إلى فرص، فكم من مبادرات لديه فكرة لم يتعامل معها كما يجب وبعد عدة سنوات اكتشف أن الفكرة تم تطبيقها وتنفيذها من قبل شخص آخر ونجحت وتميزت.

◆ فما الفرق بينك وبين من نفذها ؟

أنت أبقيتها كفكرة فقط دون أن تقوم بتنفيذها، فلذلك يجب على المبادر أن يحسن التعامل مع الأفكار المتميزة لأن الأفكار لها قيمة كبيرة في حال تحويلها إلى فرص. وهذه النقطة تقودنا إلى نقطة هامة جداً وهي الطريقة المثلى للتفريق بين الناجح والفاشل من المبادرين أو بين من يفكر فقط وبين من يفكر وينفذ وينجح، فهناك فروق شخصية بينهما.





## فما هو الفرق بين الناجح والفاشل؟

◆ **الناجح:** لديه قدرة على تحويل الأفكار إلى فرص.

◆ **الفاشل:** لديه قدرة على تحويل الأفكار إلى فرص.

إذا كان كلاهما لديه نفس القدرات فما هو الفرق ؟؟

## الفرق:

◆ **أن الفاشل** يركز تفكيره على العوائق ويتحدث عنها ليل نهار، ويجعلها عائق للنجاح ومع الوقت يفقد تركيزه على أهدافه ويبقى في دوامة هذه العوائق فيسقط ويفشل مشروعه.

◆ **بينما الناجح** يركز تفكيره على الأهداف، لا ينسى العوائق بل يتعامل معها ويعالجها ولكن تفكيره مركّز على أهدافه وبالتالي ينجح بتوفيق الله، قد يكون الفرق بسيط ولكن نتائجه مختلفة وكبيرة جداً.

والآن بعد هذه المقدمة لننتقل إلى منطقة الحلول ونبحث عن السبل الكفيلة بنجاح أفكارنا وتحويلها إلى فرصة. وكما ذكر في المقدمة هناك اختاران، أحدهما للشخص نفسه والآخر للفكرة.

# الاختبار الأول: هل أنت مبادر؟

سيتم عمل اختبار على الشخص نفسه للتأكد من أنه مبادر، وبالتالي يتم التأكد أنه يملك الصفات المعتمدة للمبادر.



فالمبادر صفات محددة يجب أن تتوفر فيه ليكون مبادراً فعلاً وهذه الصفات مبنية على دراسات علمية فكل مبادر في العالم يجب أن يحمل هذه الصفات، ومن المهم التأكيد بأن عدم وجود هذه الصفات في الشخص لا تعني أنه شخص غير ناجح بل هو غير مبادر.

فالوزير قد يكون ناجح وقد يكون غير مبادر، والطبيب والمهندس قد يكونا ناجحين

ولا يكونوا مبادرين، **فصفات المبادرين** ليست هي الوصفة الوحيدة للنجاح بل هي التي تفرق بين المبادر من غيره فهناك أحد عشر صفة للمبادر وهي:

# صفات

## 1- الرغبة بالمبادرة.

المبادر دائماً لديه الرغبة بالمساعدة بتبني الأفكار الجديدة، حتى في اجتماعاته مع أصدقاءه تجده دائماً سباق لعرض خدماته. فمثلاً لو كان الأصدقاء يرتبون بينهم لرحلة فتجده يبادر بالترتيب للرحلة ويكون على استعداد ليقوم بالدور الأكبر في الترتيبات بصرف النظر عن ما يقوم به الآخرين ولن يقلل من رغبته إحجام البعض عن المساعدة فهو مستمتع بهذا الجهد وبلا شك ينتظر من أصدقائه تقدير هذا الجهد معنوياً فقط لا غير.

## 2- الاستعداد لأخذ المخاطرة المعتدلة.

المبادر شخص يهوى المخاطرة ولكن ليست المخاطرة الغير محسوبة فهو مخاطر بحذر واستعداده جيد لهذه المخاطرة. فمثلاً لو تم جدلاً الطلب من ثلاث أشخاص بينهم مبادر للقفز من الدور الثالث في مبنى ليحصل على مكافأة من المال:   
♦ الأول سيحجم تماماً عن القفز ولن يفكر حتى بالقفز وسيقول لا أريد المكافأة فهو ليس مبادر.   
♦ أما الثاني فسيقفز مباشرة بدون تفكير وبالتالي سيفقد المكافأة لأنه لن يكون على قيد الحياة (غالباً) فهو أيضاً ليس مبادر.

♦ أما الثالث فسيقوم بالاستعدادات و سيذهب وينظر للأسفل ويحسب الإرتفاع ويجهز المكان في الأسفل مثل إحضار مسبح متحرك أو أي شيء آخر ليضمن أن القفزة ستكون بشكل سليم ويحصل على المكافأة فهو مبادر.



# المبادر

## 3- الثقة بالنفس.

يجب أن يكون المبادر على ثقة في نفسه وقدراته على أن لا يصل ذلك إلى حد الغرور، فهناك شعرة تفصل بين الثقة بالنفس والغرور، المبادر يعرف قدراته جيداً ومدرك لها ويثق بها.

الثقة بالنفس داعم إيجابي للإنجاز والتقدم في سبيل تحقيق الأهداف فإذا لم يكن الشخص على ثقة بنفسه بلا شك سيكون متردد وبالتالي لن يستطيع تحقيق أهدافه.

## 4- اعتمادية عالية على النفس.

المبادر يحتاج إلى العلاقات وبينها بشكل متميز ولكن لا يعتمد عليها، فهو متجه بقوة لتحقيق أهدافه بدون النظر لدعم الآخرين.

لا يمنع أن يجد المبادر الدعم من الأقارب والأصدقاء ولكنه لا يعتمد على هذا الدعم كأساس لنجاحه، فتجاهه مرتهن بعد الله في اعتماده على نفسه وقدرته. فمثلاً على ذلك قد يبدأ شخص مشروعه بحيث يكون مرتبط نجاحه بمشروع قريب أو صديق فيكون نجاح مشروعه مرتهن بهذا القريب أو الصديق فهذا مخالف لصفات المبادر، فالمبادر لا يرتبط نجاحه بقريب أو صديق.

## 5- الإصرار:

قد يفشل المبادر أكثر من مرة وقد يتكرر فشله ولكنه لا يكل ولا يمل في سبيل الوصول إلى أهدافه بالتالي ينجح ولا يفشل ولا يتوقف بسهولة، من الصعب أن ينجح المبادر من أول محاولة، ولأنه مبادر سيستمر في المحاولات وسينجح بإذن الله.

راجع سير المبادرين الناجحين ستجد نجاحهم بنى على تجارب لهم فاشلة ومنها انطلقوا إلى النجاح، وهذا أمر هام وتأثيره مهم في إيقاد شعلة النجاح في المبادر.

# صفات

## 6- الرغبة بالنتائج

يتميز المبادر عن غيره برغبة في رؤية نتائج أعماله، فلا يكفيه أن يقوم بالعمل وينهيه بدون معرفة نتائجه.

مثال على ذلك أن الموظف في الشركات الكبيرة قد يقوم بإنهاء عمله كامل بدون أن يهتم لما نتج عن هذا العمل فالمهم إنهائه فقط، أما المبادر فلا يكفيه ذلك فهو يحب أن يعرف نتيجة أي عمل يقوم به وبالتالي يبدأ عمله الخاص ليستطيع تحقيق هذه الرغبة.

## 7- المبادر ذو طاقة عالية

من صفات المبادر أن لديه طاقة عالية فمن الدراسات أن المعدل العالمي لعمل المبادرين هو 16 ساعة يومياً وقد يصل إلى 20 ساعة يومياً.

فالعمل الوظيفي وهو 8 ساعات لا يتطابق إطلاقاً مع المبادر ولا يشعره بالإنجاز فلذلك تجده يبحث عن عمل يستطيع أن يحول هذه الطاقة إلى أمر إيجابي.

ومن الملاحظ عادة على المبادر أنه قد يعمل أياماً بدون نوم كافٍ وأحياناً بدون نوم وكذلك قد يتجاوز الأكل لينتهي أعماله المهمة بدون أن يشعر بالجوع إطلاقاً حيث أن تركيزه الذهني في العمل يبعد عن ذهنه الرغبة في الأكل أو النوم.



# المبادر

## 8- تنافسي الطباع

المبادر بطبعه يحب المنافسة حتى في هواياته تجده دائماً يريد أن يكون الأول ولا يتنازل أو لا يتقبل الهزيمة بسهولة، وهذا ينعكس على أداءه في مشروعه، فرغبته بأن يكون الأول وحبّه للمنافسة تعطيه الطاقة للإنجاز وبالتالي النجاح.

## 9- ينظر للمستقبل

المبادر يتحدث قليلاً عن الماضي وقليلاً عن الحاضر وكثيراً عن المستقبل، يستمتع بالحديث عن ما سيكون ويتوقعه بعد سنوات لمجتمعه ولنفسه. المبادر كثير التوقع لما سيكون عليه الوضع مستقبلاً ليستطيع خلق موضع له في هذا المستقبل ومن ثم يبدأ في رسم خطته للوصول لهذا المستقبل، فلا يستمر بالحديث والأحلام فقط.

## 10- لديه القدرة على التنظيم

القدرة على التنظيم خاصة فيما يتعلق بالوقت فإن لم تستطع تنظيم الوقت فكن على علم بأن الوقت سوف يضيع من بين يديك، و من أهم صفات المبادر فبدون التنظيم لن يكون بإمكانه إنجاز الكثير، ومن أهم جوانب التنظيم الإهتمام وإدارة الوقت، إدارة الوقت تساعد على ترتيب الأولويات

وبالتالي ترفع مستوى الإنجاز. المبادر منظم جداً ولديه قدرة على الاستفادة القصوى من يومه فلو حسبت ما يستطيع إنجاز في يومه ومقارنته مع غيره ستفاجئ بحجم الإنجاز الذي يمكن أن يقوم به.





## 11- يهتم بالإنجاز أكثر من المال:

من أهم الصفات كذلك أن المبادر يريد المال ويهتم به ولكن أكثر ما يغيره هو الإنجاز، يبحث عن اسم لنفسه ولمشروعه يريد أن يكون ما يقوم به مشاهد ومرحب به في المجتمع. لوخير المبادر في فرصة تجارية يكسب منها 100 ألف ريال أو مشروع يكسب منه اسم وسمعة و 50 ألف ريال سيختار الثاني بلا شك.

◆ بناءً على هذه الصفات يمكن أن يتم تقييم الشخص لنفسه إذا كان مبادر أو غير مبادر، واعتقد أنه من يملك سبعة / ثمانية وأكثر من هذه الصفات يكون قد دخل في منطقة المبادرة وبالتالي هو مبادر.

ويكون بذلك قد تم تجاوز الاختبار الأول وهو أن صاحب الفكرة مبادر ومهياً أن يكون من أصحاب المبادرات الناجحة.

ومن المهم بأن تعلم بأنك إن لم تكن مبادراً فتوقف ولا تبادر وقم بمراجعة نفسك قبل أن تبادر.

### ◆ وتبرز هنا نقطتان مهمة:

◆ الأولى: أن الشخص ذاته هو أفضل من يقيم نفسه ويستطيع بالتالي تحديد إذا كان مبادر أو غير مبادر.

◆ الثانية: إجابة على السؤال المتكرر وهو هل المبادر يولد مبادر أم أن الصفات المذكورة مكتسبة؟

المبادر يولد بصفات المبادر ولكن ذلك لا يكفي فيجب أن يصقل المبادر هذه الصفات في نفسه ليكون مبادر متميز.

مثال على ذلك، الرغبة بالمخاطرة المعتدلة، يستطيع المبادر بالحصول على دورات أو من خلال الخبرة أن يطور قدراته على تقييم المخاطر على أن يعمل بجده فقط.

## الاختبار الثاني

هو التأكد من أصلية الفكرة نفسها فقد يكون الشخص مبادر بامتياز ولكن تكمن المشكلة بالفكره ذاتها ، بالتالي وللتأكد من أن الفكرة قابلة للنجاح سيتم اختبارها بالسؤال التالي:

### ♦ هل لديك (أيها المبادر) في فكرتك ميزة نسبية؟

وقبل التعليق على هذا الجواب لنتحدث عن تعريف الميزة النسبية: لوقمنا بجمع الأفكار ومراجعتها لوجدناها أفكاراً مكررة فالأفكار التي لاتملك ميزة نسبية وتنافسية تدخل ضمن المشاريع الـ 90% الفاشلة.





## تعريف الميزة النسبية:

هي أي ميزة في مشروعك تميزك عن منافسيك، ولا يمكن بسهولة تقليدها من المنافسين. فالميزة هي عنصر أو مجموعة عناصر تميز مشروعك عن المنافسين وتتصف بأنها لا يمكن تقليدها بسهولة، فهي عنصر إيجابي مختلف عن المنافسين ولن يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة، فإذا كانت الفكرة خالية من العنصرين إذاً أنت لا تملك ميزة نسبية وإذا لم تملك الميزة النسبية فليس لديك فكرة.

وللميزة النسبية أشكال متعددة يمكن تلخيصها بالعناصر الثلاث التالية:

### 1- مزايا طبيعية (موقع ، مواد أولية، غاز.... إلخ).

ويمكن أن يضرب مثال للمشاريع الصغيرة بهذه الميزة النسبية بالتالي: لو حصل أحد المبادرين على إنشاء مطعم أو مقهى في أحد الجامعات أو المراكز الطبية بشكل حصري فهذه تعتبر ميزة نسبية في الموقع.

### 2- مزايا تشغيلية ( خدمة العملاء ، الجودة ، السعر.... إلخ).

وهذه الميزة يمكن بسهولة التفوق بها من قبل المبادرين في المشاريع الصغيرة فيمكن بسهولة السيطرة على التكلفة مثلاً أو تقديم خدمة مميزة للزبائن بحكم صغر عددهم وبالتالي يمكن أن تحقق ميزة نسبية للمشروع.

### 3- مزايا فكرية ( براءة اختراع )

أكثر الاختراعات في العالم يقدمها المبادرون وبالتالي يحصل المبادر على الميزة النسبية الفكرية ويحصل على حماية لها لمدة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة. وهناك أنواع أخرى من المزايا النسبية وما ذكر هو أهمها.

### وبناءً على خلاصة الاختبار الثاني يمكن أن نلخص النتائج إلى:

◆ إذا اتضح أن للفكرة ميزة نسبية من خلال هذا الاختبار فتكون الفكرة جاهزة للخطوات العلمية لتحويلها إلى فرصة كاملة المواصفات.

◆ مهم أن نؤكد أن في حال عدم وجود ميزة نسبية للفكرة فهي مرشحة بقوة لتكون من ضمن المشاريع الـ 90٪ الفاشلة.

◆ من الأجدى والأسلم أن توفر جهدك ومالك ولا تبدأ هذا المشروع وابحث عن فكرة أخرى تتوفر فيها الميزة النسبية.

عندما تكون قد اختبرت ذاتك وتأكدت بأنك مبادر ومن ثم اختبرت فكرتك وثبتت تميزها عن غيرها وتبين أن فيها ميزة نسبية تجعل من فرص نجاحها مكتملة، يمكن الآن أن تنتقل إلى الخطوات العملية والعلمية التي يمكن أن تحول الفكرة إلى فرصة.

هذه الخطوات ليست على الإطلاق من بنات أفكار بل هي خطوات علمية مجربة ومدروسة ويفترض أن تجدها في غير قليل من الكتب الإدارية، ما يجعلها مختلفة هنا أنها مبسطة وسهلة التطبيق حيث لا أؤمن إطلاقاً بتعقيد الخطوات، بل أؤمن بشدة بأن تبسيط الإجراءات والخطوات من القدرات التي تميز من يريد النجاح.

أما عن الخطوات فهي عشر خطوات ستنقل فكرتك بكل بساطة من الفكرة الهلامية إلى واقع ملموس، وقبل البدء أؤكد على ضرورة أن تكتب الخطوات ولا يعتمد في تطبيقها على الذاكرة فقط.

## أولاً: وضوح الرؤية والرسالة :



### الرؤية:

الحلم القابل للتطبيق بجهد مستمر ومكثف، فالرؤية حلم لكنها قابلة للتطبيق فالحلم الذي لا يمكن أن يطبق ليس برؤية، ولكن لا يمكن تطبيقه بجهد بسيط أو قصير بل يجب أن يبذل الجهد لتطبيقه وهذا الجهد يجب أن يستمر لفترات طويلة. فمن أهم صفات الرؤية أنها بعيدة وقريبة بنفس الوقت، بعيدة على من لا يرغب لأي سبباً كان لبذل الجهد أو ليس لديه قدرة على أن يكون جهده مستمر.



### الرسالة:

وهي عبارة عن طريقته الخاصة لتحقيق الهدف على أن تكون متوافقة مع قيم ومبادئ المجتمع.

في سبيل تحقيقك لرؤيتك يجب أن يكون لك طريقة خاصة لذلك وطريقة مختلفة وفعالة وتتوافق مع قيم ومبادئ المجتمع. فلكل شخص أو منظمة أسلوب خاص ومتميز لتحقيق الأهداف وكل ما كانت هذه الطريقة فعالة ومتوافقة مع المجتمع كل ما كان تحقيق الأهداف أسهل وأضمن بإذن الله.

## ثانياً: الأهداف :

بعد تحديد الرؤية والرسالة للمشروع يتطلب أن يتم تحديد الأهداف التي سيبنى عليها المشروع وجديرٌ بالذكر في هذه المرحلة أن يوضح أن الخطوات العشر لا يتطلب أن تتم بهذه الخطوات تحديداً فقد يتم تعديل الخطوات والمهم أن تكون خطة العمل متكونة من جميع هذه البنود. وكذلك لا يمنع من العودة على أي من الخطوات وتعديلها بعد إنهاء جميع



الخطوات لضمان اتساق الأهداف مثلاً مع الاستراتيجية وغيرها من الخطوات.

عودة للأهداف فهناك خمسة عناصر لهذه الأهداف لتكون أهداف حقيقة وليست أمنيات، فهناك خلط دائم بين الأمنيات والأهداف فكل الأهداف التي لا تكتب بشكل علمي ومدروس لا يمكن أن تعتبر أهداف.

وهناك كلمة باللغة الإنجليزية تسهل تذكر العناصر الأساسية للأهداف وهي (SMART) والتي يجب أن تبني أهدافك عليها وهي:

### 1- محددة (Specific):

أول عنصر من عناصر الأهداف هو أن تكون الأهداف محددة ويعني ذلك أن لا تكون الأهداف غير واضحة المعالم مثل أن يكون الهدف أكبر أو أفضل فهي عبارات غير محددة

## 2- قابلة للقياس (Measurable) :

إكمالاً للعنصر السابق فيجب أن يكون الهدف قابل للقياس أي عند نهاية المدة يمكن قياس نسبة الإنجاز وبالتالي نسبة النجاح لتحقيق الهدف، لو افترضنا مثلاً أنك قمت بتحديد فرعين لمشروعك في مدينة الرياض فبإمكانك قياس ذلك بعد فترة إن كنت حققت ذلك أم لا.

## 3- محددة المسؤولية (Assignable) :

لا بد أن يكون هناك مسؤول مُحدد للهدف حتى لاتضيع المسؤولية في حال عدم تحقيق الهدف وكذلك ليتم متابعة الهدف وتطور تحقيقه على مدار المدة المحددة لتطبيقه.

## 4- قابلة للتحقيق (Reachable) :

أي هدف غير قابل للتطبيق فهو حلم وهو إحباط للعاملين، فلو شعر العاملون باستحالة تحقيق الهدف فقد يصابون بالإحباط، ولا يعني ذلك بأن يكون الهدف سهل التحقيق بل يكون ممكن التطبيق بجهد استثنائي، لأن سهولة تحقيق الهدف محبط أيضاً مثل استحالة تحقيقه.

## 5- محددة المدة (Time) :

أي هدف مفتوح المدة فهو مدعاة للتسيب وعدم التحقيق، فلا بد أن يعلم العاملون المدة المتاحة لتحقيق الهدف حتى يمكن محاسبتهم على نسبة الإنجاز.   
♦ مرة أخرى وأي أهداف لا تتصف بهذه العناصر فهي ليست أهداف بل أمنيات لا يمكن إلزام أحد بتحقيقها ولا محاسبة شخص على عدم تحقيقها.

## ثالثاً: تحليل المنافسين :



تحليل المنافسين هو قلب الاستراتيجية وبالتالي قلب خطة العمل النابض وهي نقطة الانطلاق لأي مشروع، وانصح دائماً بقضاء أكبر وقت ممكن في تحليل المنافسين لأنها برأيي المدرسة التي يتعلم منها المبادر، ففي تحليل المنافسين يمكن أن تعرف الميزة النسبية وكذلك الإستراتيجية الأنسب.

وتحليل المنافسين يعطي صورة كاملة عن القطاع الذي ستدخله لذلك أنصح دائماً أن يقوم المبادر بنفسه بعمل تحليل المنافسين ولا يعتمد على الغير أو على المعلومات الثانوية الموجودة في الإنترنت أو من خلال الدراسات السابقة، لا يمنع أن يتم الإستعانة بهذه المعلومات ولكن ليس الإعتماد عليها.

سيتم عرض مجموعة من الأسئلة والتي في حال الإجابة عليها ستكون قد قمت كما يجب بعمل تحليل كامل للمنافسين ، وهذه الأسئلة هي :



## من هم المنافسين الرئيسيين؟

السؤال الأول هو عن المنافسين ومن هم، فمعرفة المنافسين كلهم سواء المحليين أو المستوردين.  
فيجب أن تعرف من هم اللاعبين الرئيسيين في السوق وكم الحصة السوقية لكل واحد منهم، وعادةً يوضع في عين الاعتبار المنافسين الذين يملكون مجتمعين 70 % من الحصة السوقية.

## ماهي عناصر ضعفهم وقوتهم؟

يجب أن يتم معرفة ضعفهم وقوتهم حيث أن بتحليل ضعف وقوة المنافسين تستطيع أن تتعلم من القوة كيف تكون قوياً في السوق ومن الضعف كيف أن تتحاشى الضعف الذي يوجد عند منافسيك.

هذا التحليل يجب أن يعمل لكل المنافسين الرئيسيين في السوق كلاً على حدة ومن ثم يعمل تحليل لكامل السوق حتى يتكون لديك صورة كاملة عن السوق.

## ماهي استراتيجياتهم؟

لكل منافس أسلوب خاص به فمنهم من يركز على الجودة كأساس لاستراتيجيته ومنهم من يركز على السعر وآخر على التواجد في كل مكان، فيجب معرفة كل هذه المعلومات عن جميع المنافسين وهذه المعلومات ستساعد بشكل مهم لتشكيل استراتيجيتك.

## ماهى الصورة الذهنية عنهم؟

يجب أن تعرف من المستهلكين الصورة الذهنية عن كل منافس من المنافسين، وما هو رأي المستهلكين عنهم فمعرفة رأي المنافسين مهم لتحديد مَنْ مِنَ المنافسين الذي يجب أن يتم الاستفادة من صورته الذهنية الإيجابية ومن لديه صورة ذهنية سلبية، ويجب أن يتم تحاشي مسببات هذه الصورة الذهنية لتحاشي الوقوع فى نفس الصورة السلبية الذي وقع بها.

## هل هم ناجحين؟

مهم أن نعرف مَنْ مِنَ المنافسين ناجح لتتعلم من نجاحه ومسببات نجاحه وقد يكون هناك منافسٌ مشهور ولديه حصة كبيرة فى السوق ولكن غير ناجح فيجب أن لا يتم الاعتماد على شهرة المنافس واعتبارة ناجح، فالنجاح يعني أن المنافس يحقق أرباح منطقية إذا كان المنافس فاشل فتتعلم من فشله وأسباب فشله.

## ماهى الفرص التى لم يستغلوها؟

وهذا السؤال هو أهم سؤال من هذه الأسئلة ، حيث أن الجواب عنه بكل دقة سيمكن المبادر من معرفة ما لم يعمله المنافسون ولم يستغلوه وبالتالي معرفة الميزة النسبية التى يمكن أن يستخدمها لنجاح مشروعة.

وللتذكير، أنه وكما ذكر في البداية بأن وجود الميزة النسبية تعني أن لديك فكرة قابلة للنجاح وعدم وجود هذه الميزة يعني أن فكرتك ليست جديرة بالتنفيذ، فإذا لم يتمكن المبادر من إيجاد هذه الفرص ولم يستطيع الإجابة على هذا السؤال فمن الأفضل أن يتوقف عند هذا الحد.

## رابعاً: استراتيجية المشروع:

من المهم في هذه المرحلة أن نؤكد على أن الاستراتيجية كلمة مهمة ولكنها أخذت أكثر من حجمها من ناحية تصويرها بأنها عملية معقدة وصعبة التنفيذ علماً بأن عمل الاستراتيجية للمشاريع الصغيرة عملية ليست بالصعبة ويمكن بجهد مقنن أن يتم عمل استراتيجية تكفل للفكرة النجاح بإذن الله.

## والاستراتيجية هي:

معرفة الطريق وتوقع العقبات في السبيل للوصول إلى الهدف. وكما ذكر في تحليل المنافسين يمكن بسهولة إذا تم تحليل المنافسين وتحديد الفرص التي لم يستغلها وبالنظر إلى استراتيجيات المنافسين تحديد الطريق الذي يجب أن يسلك لتحقيق الهدف ويجب أن يكون الطريق المتبع منطقي ومتطابق مع عناصر القوة والضعف لمشروعك، وتحديد الاستراتيجية عمل مهم لمعرفة الطريق الأمثل فيجب تحليل جميع الخيارات المتاحة للوصول إلى نفس الهدف ومن ثم اختيار أفضلها للوصول. ويجب أن تكون لديك خطة بديلة حتى تضمن تجاوز العقبات من خلال الخطة البديلة.

**مثال على ذلك:** لو كان هدفنا الخروج من جامعة اليمامة في مدينة الرياض

التي تقع في طريق القصيم متجهين إلى وزارة الداخلية فهناك مجموعة من الطرق للوصول إلى الوزارة، هذه الخيارات قد تصل إلى العشرات ولكن بلا شك هناك طريق أمثل من ناحية قصر المسافة وسلامة الطريق وبالتالي سنصل بأقصر وقت وأقل تكلفة. فهذا يسمى



الطريق الأمثل أو الاستراتيجية الأفضل لتحقيق هدف الوصول للوزارة.  
هناك نقطة مهمة وهي أنه في سبيل التأكد من الوصول للهدف يجب أن لا يتم الاعتماد على خطة واحدة للوصول إليه فقد يقع إشكال في الطريق ولا تصل أو تصل بعد فوات الأوان، فلو أكملنا نفس المثل ونحن في طريقنا لوزارة الداخلية ووجدنا الطريق الذي تم اختياره مقفلاً، فلا يجب العودة إلى مكان الإنطلاق.  
بل يجب أن يكون لدينا خطة بديلة - خطة ب - أي مجرد ما وجد الطريق مغلق يتم استخدام الطريق البديل قد تتأخر قليلاً أو تتكلف أكثر قليلاً ولكن لا تخسر كل مجهودك وبالتالي تحقق الهدف.  
أي بعبارة أخرى اجعل لك أكثر من خيار لاستثمار الإمكانيات وعدم صرف الجهد والمال في طريق قد لا يوصلك للهدف.



## خامساً : الاستراتيجية التسويقية :



وهي جزء من الاستراتيجية العامة، و الاستراتيجية التسويقية تعطى في الغالب حجم أكبر من الطبيعي وهذا ليس تقليلاً من أهميتها بل إعطائها حجمها الطبيعي فيه مصلحة كبيرة. تتكون الإستراتيجية التسويقية من أربع عناصر رئيسية في حال تم تحديدها بشكل واضح ومتربط يكون لدينا استراتيجية تسويقية محكمة ، و العناصر هي :

◆ **المنتج:** يجب تحديد استراتيجية المنتج وأي منتج سنقوم بإنتاجه هل هو الرخيص أو ذو الجودة العالية... إلخ.

◆ **السعر:** ماهو المستوى السعري المقبول والذي يتناسب مع جودة المنتج والذي يمكن أن يقبله السوق ويجعل من منتجي منافس ومريح بنفس الوقت.

◆ **التوزيع:** سياسة التوزيع بما يتناسب مع المنتج وسعره، فلا يمكن أن يتم توزيع منتج مرتفع السعر في البقالات الصغيرة مثلاً.

◆ **الترويج:** استخدام الوسائل الترويجية المناسبة للمنتج فلا يمكن أن يتم الإعلان في مجلة نسائية مثلاً عن منتجات مواد بناء.

◆ **الخلاصة:** تأكد أنه يجب أن تتطابق الأربع استراتيجيات وإذا تغيرت إحداها

يجب أن تتغير الأخرى.

مثال: لديك منتج ذو جودة عالية ووضعت له سعر مرتفع، فلا تقوم بالإعلان عنه من خلال الأوراق الموزعة أو البرشورات بل اختر وسائل أفضل من ذلك حتى تبرز فخامة منتجك أيضاً في التوزيع لا يمكن استخدام منافذ البيع العادية بل استخدم له منافذ بيع تليق بجودة وسعر المنتج.



**بعد الانتهاء** من عمل الاستراتيجية التسويقية، هناك طريقة للتأكد أن ما تم عمله هو فعلاً استراتيجية تسويقية وهي مجموعة أسئلة مجموعة بـ (5 Ws and How).

**أولاً:** من هم المستهلكين (Who) : يجب أن يتضح من خلال الاستراتيجية التسويقية من هم المستهلكين المستهدفين بشكل واضح ومحدد.

**ثانياً:** أين مواقعهم (Where) : لا بد أن تعرف أين يمكن أن تجد المستهلكين المستهدفين ليتم اختيار الوسيلة المناسبة للوصول لهم.

**ثالثاً:** متى يشترون (When) : مهم أن نعرف الوقت المناسب للشراء ليتم إيجاد المنتج فى هذا الوقت تحديداً.

**رابعاً:** ماذا يشترون (What) : مهم أن نعرف ماذا يشترون ليتم مطابقة المنتج لرغباتهم، فإن كانوا يفضلون العبوات الكبيرة مثلاً فنتجها لهم.

**خامساً:** لماذا يشترون (Why) : معرفة سبب الشراء مهم فقد نفاجئ باستخدامات مختلفة للمنتج، ومعرفة سبب الشراء قد تمنحنا سبب إضافي لتحسين المنتج.

**سادساً:** كيف يشترون (How) : هل هم الذين يشترون بأنفسهم، وهل يشترون المنتج لوحده أو مع منتجات أخرى، وهل الزوجة أو الزوج أو كلاهما الذي يشتري ؟ إذا كانت أجوبة الأسئلة الستة موجودة فإن لديك استراتيجية تسويقية مكتملة، وفي حال لم تكن موجودة فقم بمراجعتها وتعديلها حتى تصبح مكتملة، لأن استراتيجتك غير مكتملة.

## سادساً : الإدارة

### في الإدارة يجب التركيز على أمرين رئيسيين : أولاً: استثمار العاملين وأكسب ولائهم:

من أهم وأصعب التحديات أن تكسب ولاء العاملين ولا يتم ذلك إلا في جعلهم يشعرون بأنهم شركاء في العمل، واخلق لهم نظام يكفل تكوّن هذا الشعور لديهم من حوافز وحسن تعامل وتقبل لأرائهم، فمن السهل شراء الآلات والمعدات، ولكن ولاء العاملين لا يشتري بالمال، بل يكون بالتعامل وبطريقة الاهتمام فيهم وتدريبهم وتطويرهم.

واستثمر بهم ليشعروا بأن هذا العمل هو حياتهم المستقبلية ويتوقعون بالتالي تطورهم الشخصي مع تطور العمل.

### ثانياً: استقطب من يعلمك وليس من تعلم:

من أكبر الأخطاء أن تبدأ مشروعك بعاملين ليس لديهم أي خبرة الا إذا كانت لديك شخصياً الخبرة المطلوبة، وإذا لم تكن خبيراً بها فيجب أن تختار من يعلمك وتستفيد أنت ومشروعك من خبرته.

مثال على ذلك: تريد إنشاء مشروع للقهوة (كوفي شوب) وأنت لاتعرف كيفية إعداد القهوة، واستقطبت عاملين لا يعرفون أيضاً كيف يعدون القهوة، فإذا فشل المشروع فانت السبب في ذلك، فاستقطب من يعلمك إذا لم تكن متخصص في ذلك، ولا تستقطب من تعلمه.



## سابعاً : الموازنة : وفيها ثلاث عناصر مهمة جداً يجب الإنتباه لها : أولاً: تأكد من فرضياتك بل كن متحفظاً :

من أسوء الأخطاء هو أن تكون فرضياتك مبالغ بها مثل أن تفترض السعر مرتفعاً بما يعكس نتائج مشجعة أو أن تخفض تكلفة الإنتاج لنفس السبب.

المطلوب في هذه المرحلة أن تكون متحفظاً جداً في الفرضيات وبأن تخفض السعر أقل من السوق وترفع التكلفة كذلك ليتم التأكد بأن المشروع سيربح في أصعب الظروف.

## ثانياً: تأكد بأن لديك مصادر تمويل أكثر مما تحتاج:

من الطبيعي أن يكون لديك ماتحتاج من تمويل قبل البدء بمشروعك ولكن للأسف في كثير من الحالات لا يفي ماتحتاج بالفرض فالتجربة والخبرة تقول أنه عند التطبيق دائماً تظهر بعض العوامل والتي تجعلك في احتياج أكبر من المخطط له.

ومثالاً على ذلك : لو افترضنا أنك ستذهب إلى منطقة القصيم من الرياض عن طريق البر وقدرت احتياجك للرحلة ب 50 ريال للوقود، و 5 ريال للماء، و5 ريال للقهوة والشاي، بالتالي يكون ماتحتاجة للرحلة 60 ريال.

وعند الإنطلاق بالرحلة حدث أن تعطل إطار السيارة وتكلفة إصلاحه 10 ريالاً، فهذا الحدث لم يكن مخطط له عندها ستضطر للتضحية إما بالماء أو القهوة أو قد يصل الأمر إلى العودة لعدم وجود تمويل كافي للرحلة.

لذلك دائماً يجب أن تضع بحد أدنى 10 ٪ تمويل إضافي جاهز لأي طارئ وبذلك تضمن بإذن الله أنك لن تتوقف في منتصف الطريق أو المشروع.

### ثالثاً : لا تضيع أموالك بالدراسات:

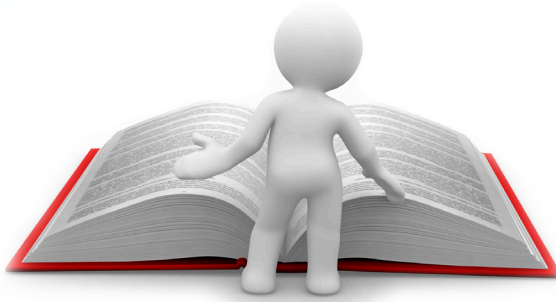
يصرف كثير من المبادرين أموالاً في الدراسات والتي دائماً ما تكون مكلفة وفي حال توقف المشروع لا يمكن أن تكون لها أي قيمة.

أنصح المبادر أن يقوم بعمل الدراسات بنفسه والإعتماد على بعض الجهات التي قد يكون لديها بعض الدراسات المجانية مثل:

◆ الغرف التجارية.

◆ وبعض الجهات الحكومية التمويلية.

◆ أو حتى من خلال الإنترنت فبإمكانك أن تجد في الإنترنت كثير من الدراسات التي يمكن أن تستعين بها، وتذكر أنه عندما تقوم بالبحث عن المعلومات من تلقاء نفسك فهذا كفيلاً بأن يجعلك قوياً ويجعل منك شخص متمكن من مشروعك بشكل أكبر.





الآن تكون قد انهيت خطة العمل  
ولكن ليس بعد ان تختبر هذه الخطة  
وتتأكد من أنها فعلاً خطة عمل  
مكتملة العناصر وقابلة للتطبيق.



## ثامناً : ثلاث اختبارات مهمة :

بعد الانتهاء من خطة العمل هناك اختبارات يمكن أن تعمل للتأكد من وجود خطة عمل فعلاً لديك، والتي يمكن أن تقوم بعملها وفي حال اجتيازها يمكنك أن تتأكد بأن لديك خطة عمل محكمة.

### الاختبار الأول : اختبار أن السوق حقيقي :

فهناك كثير من الأفكار تبنى على تصور معين عن السوق قد لا يكون حقيقي وبالتالي يتم الاكتشاف أنه لا يوجد سوق للمنتج أو الخدمة، ويجب أن تتأكد من وجود سوق دائم وليس مؤقت

مثال: كثير من الفرص التجارية تأتي في وقت الحروب والأزمات ولكن بلا شك هي فرص مؤقتة وليست دائمة.

## الاختبار الثاني : اختبار أن المشروع منافس:

يجب أن تتأكد من أنك وجدت المشروع منافس بعد عمل تحليل المنافسين، فقد يتم عمل التحليل ولا تتضح قدرة المشروع على المنافسة وبالتالي لا يجب أن ينفذ أو قد لا تجد ميزة نسبية واضحة لمشروعك.

## الاختبار الثالث: اختبار أن المشروع ذو عائد:

من الطبيعي أن يكون المشروع ذو عائد مجزي مقارنة بغيره من المشاريع، ويتيح لك الربح ويسمح لك بتطوير أعمالك ويمكنك من مواجهة أي مشاكل طارئة في السوق، وأيضاً يجب أن يقارن بما يعطيه البنك مرابحة على الاستثمارات.

قد يهتم المبادري في الفكرة ويهتم بتنفيذها حتى لو لم يكن العائد مجزي ولكن ذلك لن يجعل الفكرة قابلة للتطوير والنمو فلذلك أياً كان الحماس للفكرة يجب أن يكون العائد مقبول ومنطقي.



**إذا تجاوزت** الاختبارات الثلاث السابقة فأنت جاهز

للبدء في مشروعك وإذا لم تتجاوزها فتوقف عن البدء في المشروع.



## تاسعاً : مالن تجده فى كتب الإدارة

من خلال الإحتكاك برجال الأعمال السابقين ومن خلال الخبرة أيضاً، تم استبطان أن هناك عوامل للنجاح ليست من ما يكتب فى كتب الإدارة، واسميتها بالكنز وهي فعلاً كنز لأنها ستفيدك فى حياتك وعملك وليست لها علاقة بالنظريات الإدارية ولكن لها تأثير إيجابي على المبادر وعلى مشروعه وكما يقال قد تجعل البركة فى المشروع ويتوفق بإذن الله.

### أولاً: بر الوالدين :

لا يحتاج هذا العنصر إلى كثير من النقاش فدعوة واحدة من قبل والديك قد تفتح لك كنوز الدنيا وتحل لك جميع مشاكلك، فحقوق الوالدين كبيرة والبر هو رد الحق لهما ولو بالقليل وبالتالي توفيق الله.

### ثانياً : الزكاة بـ (المال، البدن، والعلم):

زكاة المال معلومة فى الإسلام وهي زكاة للمال وحفظاً له، وزكاة البدن أن تزكيه بالعمل فى الأعمال الخيرية لأهلك ولمجتمعك، وزكاة العلم أن تمنحه للآخرين دون الخوف من مشاركة الآخرين بما تعلم لأن ذلك بلا شك سيزيد علمك ويرفع شأنك.



### ثالثاً: الصدقة:

عود نفسك على الصدقة حتى لو كانت قليلة فهي بإذن الله تدفع عنك كل مكروه.

### رابعاً: الدعاء:

لا تحرم نفس الدعاء ليل نهار وأوقات الاستجابة المعلومه ، فقد وعدنا سبحانه بالإجابة، قال تعالى " وقال ربكم ادعوني أستجب لكم " ، فلا عليك إلا الدعاء.

### خامساً: الاستخارة:

بعد فعل كل ما ذكر لاتنسى الاستخارة، فلن يدلك الله سبحانه وتعالى إلا إلى ما فيه مصلحتك.

## عاشراً : انطلق على بركة الله ولكن!!

◆ تذكر أن النجاح من أول تجربة هو من الأمنيات الصعبة التحقيق، فجميع الناس قد فشلوا ومروا بالفشل واستطاعوا النجاح بعد ذلك، ولا تأخذ هذا الأمر على أنه محبط ، بل يجب أن تنظر له نظرة إيجابية، واعلم أن فشلك في المرة الأولى سوف يدفعك للقيام والاستمرار وعدم التوقف.

◆ وتذكر أن النجاح يمر من خلال تجارب فاشلة ، ولتكن على علم بأن التجارب الفاشلة هي وقود النجاح.

◆ وتذكر أنه لم يخلق بعد من لم يفشل في مشروع، وبإمكانك أن تسأل أفضل رجال الأعمال في العالم وسوف تجد بأن لديهم مشاريع قد فشلوا فيها، ففشلك في مشروع لا يعني بأن لديك مشكلة.



ختاماً: ابتسم



