

المتطلبات العشرة للتفكير الاستراتيجي لرائد الأعمال

The Ten Requirements of Strategic
Thinking for The Entrepreneur



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم

إيماناً بدور مركز ريادة الأعمال (Entrepreneurship Center) في نشر ثقافة الريادة وتعزيز التوجه نحو الفكر الريادي بين أفراد المجتمع، فإنه يسره أن يقدم هذه السلسلة التوعوية التي تهدف إلى إيضاح بعض مفاهيم ريادة الأعمال، وتقديم للرائد (Entrepreneur) أهم الإرشادات والتعليمات التي يحتاجها في مسيرته الريادية بالإضافة إلى تقديم نماذج عملية أساسية لإنشاء المشاريع الصغيرة. ويمكن التواصل معنا عبر بوابة مركز ريادة الأعمال الإلكترونية وجمعية ريادة الأعمال عبر المواقع الإلكترونية www.en-center.org www.e-nas.org راجين أن تتحقق لرائد الأعمال والقارئ الكريم الفائدة المرجوة، ومتطلعين إلى استقبال آرائكم ومقترحاتكم ومشاركاتكم في فعالياتنا المختلفة، والله ولي التوفيق.

المشرف العام

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري

مقدمة

من الأهمية أن نؤكد أن تفهم الريادي كصاحب مشروع أو مدير يتمتع بالسمات القيادية، ومخطط ومتخذ قرارات، واستيعابه لمنهج التفكير الإستراتيجي وممارسته لهذا المنهج في العملية الإدارية، يعد من الاشتراطات الأساسية للإدارة الإستراتيجية الناجحة في إدارة وتشغيل المشروع الصغير والمتوسط.

ويعنى هذا أن مجرد التحدث عن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فقط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يعد مضيعة للوقت والجهد ما لم تتوفر مقومات الممارسة السليمة للتفكير الإستراتيجي لدى العناصر الريادية وفي المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة.

توجد مجموعة من المتطلبات الأساسية للممارسة السليمة لمنهج التفكير الإستراتيجي وهي ضرورة لضمان جودة التفكير لدى العناصر الريادية من الشباب والشابات وذات تأثير واسع وعميق في كفاءة وفعالية قرارات إنشاء وإدارة المشروع الريادي.

المطلب الأول:

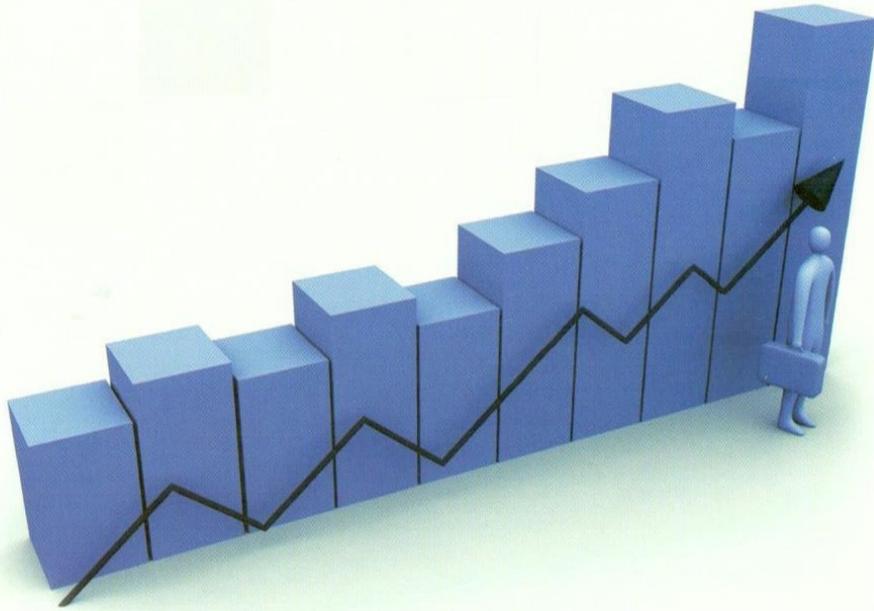
أن يدرك الريادي من أصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويرى بوضوح النتائج المستهدفة من القرارات وكأنها قد تحققت قبل أن يتخذ القرارات ذاتها، ومنها قرار إنشاء المشروع ذاته).

فإذا لم يدرك ويرى نتائج إنشاء المشروع قبل تأسيسه يكون القرار الصحيح حينئذ تأجيل إنشاء المشروع. إنه من الممارسات الخاطئة والشائعة ، أن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطة وبعد اتخاذ القرارات وبعد التنفيذ وإنفاق الأموال والوقت والجهد، وبعد تحقق النتائج ، وهي فلسفة قديمة تستند على التقييم ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء والتصرف ، وعادة ما يترتب على هذا المنهج مزيداً من الأخطاء المرتبطة بمزيد من الجهد والوقت والتكلفة وقليل من المنافع ، وبما يهدد بقاء واستقرار ونمو المشروع الصغير والمتوسط، والمنهج البديل لذلك هو الممارسة السليمة لمنهج التفكير الإستراتيجي لإدراك ورؤية النتائج قبل اتخاذ القرارات، ويتحقق ذلك من خلال :

- التأكد من توفر مقومات ضمان جودة التفكير قبل الانشغال بجودة التصرف .
- التأكد من دقة ووضوح المخرجات من المنافع من المشروع وموضوعيتها قبل التفكير في المدخلات والعمليات المطلوبة

للمشروع.

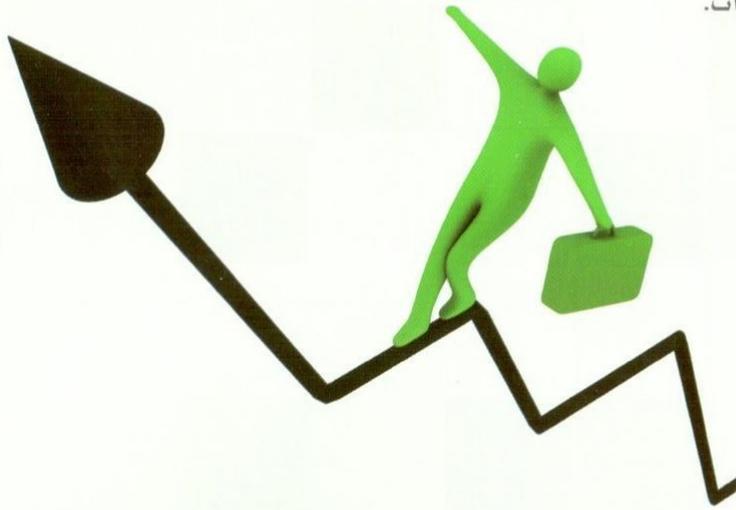
- التأكد من جودة النظام الداخلي والعمليات بالمشروع قبل التفكير في جودة المدخلات المطلوبة للمشروع.
- التأكد من امتلاك صاحب المشروع لمقومات توفير المدخلات اللازمة لتشغيل العمليات والتي تحقق المخرجات المستهدفة من المشروع.
- التأكد من اكتمال الحقائق لدى صاحب المشروع ورؤية الأمور المرتبطة بالمشروع على حقيقتها وليس على ظواهرها .
- التأكد من الجاهزية والاستعداد للتعامل مع كافة الاحتمالات، وعليه أن يكثر من التساؤل: ماذا... لو...؟



(أن يرى الريادي بوضوح مرمى بصره ، وفي نفس الوقت يدرك موضع قدمه، ويستفيد من الأحداث والمواقف الهامة في تاريخه وفي تاريخ نشاط المشروع).

حيث تعد النظرة الجزئية أو الأحادية أو الضيقة من صاحب المشروع ، أحد أهم أسباب فشل خطط الأعمال وعدم فعالية القرارات ، حيث يرتبط ذلك بعدم اكتمال وعدم وضوح الرؤية عند بدء المشروع الريادي ، هذا بينما تستند الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي على النظرة الكلية المتصلة المترابطة ، ومن ثم وضوح الرؤية بشأن العناصر الأربعة التالية :

1. وضوح المسار التاريخي لنشاط المشروع الريادي واستيعاب المواقف والأحداث ، واستخلاص الدروس المستفادة.
2. وضوح الأهداف و المنافع والمكاسب التي يستهدفها الريادي ، ويكون لديه مؤشرات وأدوات محددة لقياس الأداء وتقييم مستوى تحقيق الانجازات.
3. وضوح آلية وأدوات الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وآلية وأدوات استثمار الفرص والتعامل مع القيود أو العوائق التي تواجه المشروع.
4. وضوح مسارات تحرك صاحب المشروع من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، مع توفير متطلبات ضمان جودة هذا التحرك على تلك المسارات.



(أن يجمع الريادي في تفكيره وتصرفه بين رؤية ومنهج النملة ورؤية منهج النحلة).

حيث تؤكد الشواهد العملية أن الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة يرتكب أحد الخطأين التاليين أو كليهما:

الخطأ الأول: الاكتفاء بالعموميات، ويحدث هذا الخطأ استناداً على التفسير السطحي لظواهر الأشياء، سواء بالتعامل مع ظواهر عناصر البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، دون الحرص على التدقيق في المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر، وفي هذه الحالة فإن رؤية صاحب المشروع تشبه رؤية فريق من النحل يحوم حول بستان لا يدرك مشتملاته، وما به من فرص أو قيود وتهديدات.

الخطأ الثاني: الاستغراق في الجزئيات التفصيلية والتعمق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة وعلى نطاق ضيق، دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل بين تلك الأجزاء، ودون تفهم الخصائص العامة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمشروع ككل باعتباره كيان واحد مترابط،

وفي هذه الحالة تشبه رؤية صاحب المشروع رؤية فريق من النمل يتحرك خطوة بخطوة وكثيراً ما يعاود التحرك في نطاق الخطوات السابقة ثم يعود إلى نقطة البداية وعادة لا تتعدى رؤيته نطاق تحركه، ومن ثم لا يدرك ما في الموقف من فرص أو قيود وتهديدات.

وعلى خلاف ذلك، تستند الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين النظرة الكلية العامة وكذلك النظرة الجزئية التفصيلية لمكونات وعناصر بيئة المشروع، ويعني ذلك أن صاحب المشروع الريادي عليه أن يدرك خصائص الجزئيات على حقيقتها، وأن يكون هذا الإدراك للجزئيات داخل منظومة الإطار العام ككل ومن خلال علاقات التفاعل التشابكية بين مكونات المشروع ومكونات بيئة العمل لهذا المشروع.



(يجب أن لا ينجذب الشخص الريادي لبريق الفرص غير الحقيقية كما ينجذب البعوض إلى ضياء الجهاز الصاعق).

إنه من الظواهر الملفتة للنظر أن عددا غير قليل من الشباب ، سرعان ما تجذبهم الأشياء أو المواضيع ذات البريق اللامع في بيئة الأعمال، ويظنون أنها فرصة لا يجب أن تفوتهم، دون أن يتأكدوا من جوهر وحقيقة هذه الفرص وما إذا كانت حقيقية أم وهمية، وما إذا كانت مستمرة أم عرضية، وما إذا كانت تتوافق مع طموحاتهم وأهدافهم وقدراتهم أم أنها ليست كذلك. ونقصد، بهذا أنه ليس بالضرورة أن كل شيء له بريق لامع يعد فرصة حقيقية، وأن ما يعد فرصة لشخص ما، ليس بالضرورة أن يكون فرصة لشخص آخر، وأن الشخص ليس مهياً لأن يتبنى كل فرصة تتاح أمامه ، وليس كل موقف يبدو أن به مكاسب أو منافع معينة يعد فرصة حقيقية لأي شخص.



(أن لا تكون البيانات والمعلومات لديك مجرد مخزون راكد متقادم لا يتم تحديثه ولا الانتفاع به).

رغم ما يقال أننا نعيش عصر المعلومات، ورغم ما يقال بشأن رفع حواجز تبادل البيانات والمعلومات، ورغم ما يقال عن إمكانية ويسر توفر البيانات والمعلومات، إلا أن هناك تباين واسع في رغبة و قدرة الأفراد ، فضلا عن المؤسسات، لتوفير هذه المعلومات والاستفادة منها عند التفكير في تحديد الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل وتنفيذها ومتابعتها في المشروعات عامة والصغيرة والمتوسطة خاصة .

وقد جرى العرف عند الكلام عن بناء قاعدة البيانات ونظام المعلومات أن نبدأ بالمدخلات ثم العمليات ثم المخرجات، وقد نتج عن ذلك، كما هو واضح في واقعنا الذي نعيشه، أن يصبح لدينا رصيد مخزون كبير من بيانات ومعلومات متقادمة لا قيمة لها، وفي نفس الوقت نفتقر إلى بيانات ومعلومات حديثة نحتاج إليها، ثم نبدأ بالبحث عنها عند الاحتياج لها. وعلى خلاف ذلك تكون الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي حيث يكون التعامل المهني مع المعلومات بمدخل مختلف تماما، وذلك وفق المنهج التالي :

- نبدأ بتحديد الأهداف والمنافع ومجال الاستفادة من البيانات والمعلومات في المشروع، أي أننا يجب أن ن فكر أولاً في المخرجات من نظام المعلومات.
- ثم نقوم بتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، أي أن التفكير في المدخلات يبدأ بعد التفكير في المخرجات.



- ثم نقوم بتصميم آلية وأدوات تشغيل وتفسير البيانات والمعلومات، أي أن التفكير في الأدوات والعمليات يكون ثالثاً.
- هذا مع التحديث المستمر للبيانات والمعلومات أي أنها عملية مستمرة متواصلة.

ونقصد بذلك أن الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي تتطلب تحديداً واضحاً للقرارات التي يحتاج إليها الشخص الريادي بشأن المشروع الريادي، وهذا يستلزم وجود آلية للتشخيص والتحليل البيئي المستمر والمتواصل لبيئة المشروع الريادي، وبما يضمن توفر المعلومات المطلوبة وتحديثها وجاهزيتها للاستفادة منها فور الحاجة إليها.

المطلب السادس:

(التتبع المستمر والجاهزية للاستفادة من التجارب والمواقف والأزمات لتطوير خطط وبرامج وأدوات تشغيل وإدارة المشروع).

من المتعارف عليه أن الفئران لا تستفيد من تجاربها ولا تطور سلوكها بناء على ما تتعرض له من مواقف وما تمر به من مشكلات وأزمات. ويقال دائماً أن من لا يستفيد من المواقف والأحداث يشترك مع الفئران في تلك الخاصية، والمخرج الوحيد من ذلك، هو الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي حيث يتم رصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح على المشروع الريادي ومساره وقدرته على تحقيق أهدافه، وتحليل هذه الأحداث والمواقف، والتعرف على دلالاتها واستخلاص الدروس المستفادة منها، ووضع آليات تطبيقها وضمان جودتها. إن المواقف والأحداث بمثابة «كنز» أمام صاحب المشروع إذا أحسن تفسيرها وفهمها والانتفاع بها، كما أن كفاءة وفعالية الانتفاع بدروس المواقف والأحداث تمنع من تكرار الخطأ للمرة الثانية، وهو مبدأ هام في المشروعات الصغيرة: غير مسموح بتكرار الخطأ للمرة الثانية.



(أن لا يقع الريادي في سكرة النجاح المرتبطة بنشوة الإنجاز والتفوق، وكذلك لا تسحقه وطأة العثرات أو القيود والعوائق أو حتى مواقف الأزمات وحالات الفشل إن حدثت).

تشير العلوم السلوكية وتدعمها حالات عملية كثيرة ، أن غياب التوازن النفسي لدى الأفراد عامة وأصحاب المشاريع خاصة، وأن ضعف القدرة على ضبط المشاعر مع سكرة النجاح أو مع ظلمة العوائق يضعف سيطرتهم على الموقف ويفقدهم الرؤية الصحيحة الواضحة للمواقف والأحداث ، مما يجعلهم يرون الأشياء على غير حقيقتها ، ومن ثم يتخذون قراراتهم على أساس تصورات غير صحيحة وافتراسات خاطئة. ويمكن تفسير هذه الظاهرة من خلال الأمثلة البسيطة التالية:

- الإفراط في الإحساس بالأمان وغياب اليقظة والحذر التي تعقب تحقيق الأهداف و الإحساس بجودة التخطيط، وما يترتب على ذلك من احتمال عدم رؤية نقاط الضعف وتناقص الجهد الذي يبذل للتعامل مع القيود أو التهديدات .
 - الإفراط بالشعور باليأس والإحباط والتشاؤم عند عدم تحقق الأهداف أو عند مواجهة قيود أو مشكلات أو أزمات، وما يترتب عليه من ضعف التركيز والتشويش الذهني والنفسي ، مما يجعل مدير المشروع يرى الأمور على غير حقيقتها.
- ونؤكد هنا أن التوازن النفسي أحد أهم متطلبات الممارسة الصحيحة للتفكير الإستراتيجي، لأنه يوفر الحماية الذهنية والنفسية للريادي، ليتمكن من التعامل مع المواقف والأحداث، سواء ذات التأثير الإيجابي (سكرة النجاح) أو التأثير السلبي (وطأة الفشل) ، كما أن التوازن النفسي وما يرتبط به من توازن ورشد ذهني يساعد الريادي على أن يرى الأمور على حقيقتها ومن ثم يضع الافتراضات الصحيحة لأغراض تشغيل وإدارة المشروع .



(لا تقلل من شأن أو أهمية أية عناصر لها علاقة بنشأة المشروع وإدارته وتشغيله).

فإذا تعاملنا مع السيارة على أنها وسيلة انتقال مريحة آمنة ، فإن موتور السيارة ليس أكثر أهمية من مسمار صغير في إطارات السيارة، وقد يكون خطر رداءة المسمار الصغير الرخيص على حياة الراكب أعلى وأعمق من خطر عطل الموتور.

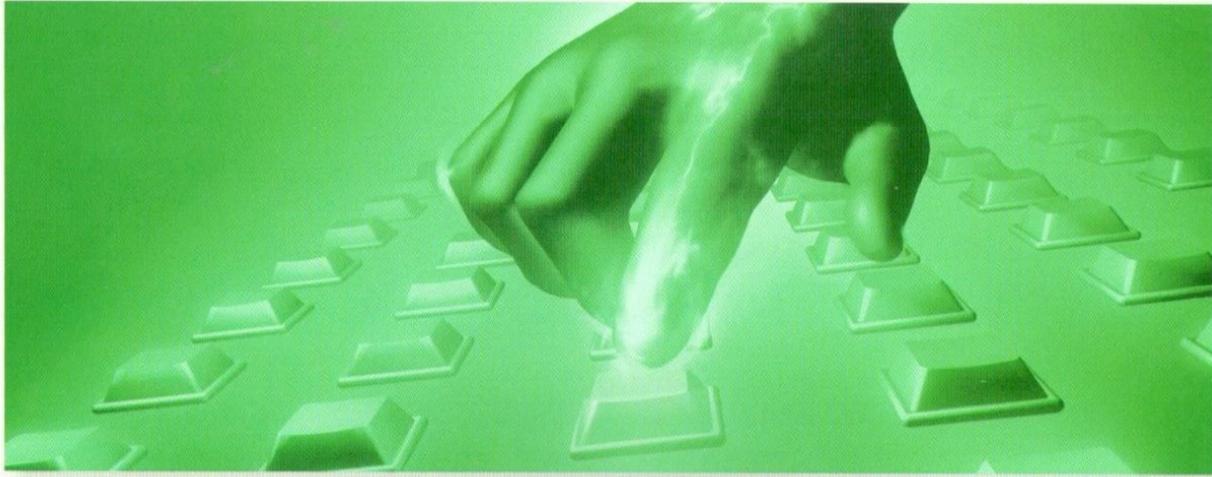
إنه - للأسف - رغم الاعتراف القديم والواضح بمدخل النظم في التفكير واتخاذ القرارات، ورغم الإقرار بأن كفاءة وفعالية خطط وبرامج العمل تتطلب الأخذ بمدخل النظم ، أي الاهتمام بكل شيء وأن كل شيء له أهميته وتأثيره، إلا أن ضغوط العمل في الواقع العملي، أو نقص الكفاءة، كثيراً ما يدفع مدير المشروع إلى عدم الالتفات إلى بعض أبعاد الموقف اعتقاداً بعدم أهميتها أو ضالة تأثيرها على احتمالات نجاح أو فشل المشروع، ويفاجأ بالمخاطر تأتيه من حيث لم يحتسب.

ولتوضيح ذلك نشير إلى حالة المدير المعروف عنه ذكاه الحاد، وهو يدير اجتماع هام يتناول قضايا حرجة وهو يرتدى حذاءً ضيقاً لا يشعر بالراحة من خلاله، ولك أن تتخيل تأثير الحذاء الضيق على ذكاء المدير وقدرته على التركيز والتفكير الصحيح، وحالة مندوب المشتريات الذي يتفاوض مع مورد بشأن صفقة كبيرة وهامة وهو مشغول بسيارته التي تركها في مكان محظور الوقوف فيه وفق قواعد المرور، وغير ذلك من المواقف ذات العناصر المتداخلة والمتشابكة.



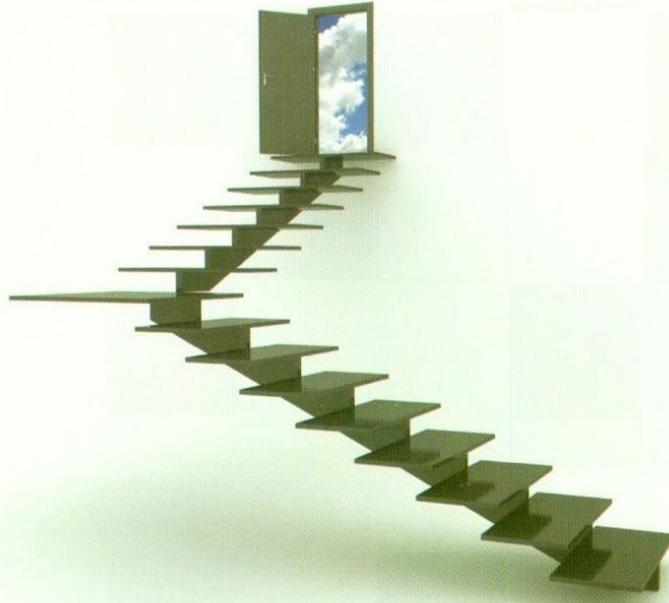
(لا تَبْنِ تصوراتك ولا تضع أهدافك ولا تحدد مسارات العمل بالمشروع على شواهد وظواهر لم تدرك حقيقتها).

إنه من الخطأ والخطورة أن يتم وضع تصورات ورؤى استناداً على ظواهر الأمور دون أن تقف بوعي على حقيقة هذه الأمور من المواقف والأحداث، ودون أن يكون لديك إدراك صحيح لمحدداتها ودلالاتها واتجاهاتها. لأن ذلك يؤدي بك إلى أن تضع توجهات وأهداف وخطط وبرامج العمل بالمشروع على افتراضات خاطئة . وقبل أن تقرر الدخول في مجال أو نشاط معين، عليك أن تشير عشرات التساؤلات عن تاريخ هذا النشاط وتطوره وحالته ومستقبله حتى تصل إلى حقيقة كل شيء يتعلق بهذا النشاط أو المشروع. ولذلك تستند الممارسات الصحيحة للتفكير الإستراتيجي على منهجية محددة للتعرف على حقائق المواقف والأحداث ، وتحديد خصائصها واتجاهاتها، دون الاكتفاء بتوصيف ظاهرها ، وذلك بغرض التوصل إلى افتراضات حقيقية عنها كأساس لصياغة دقيقة وصحيحة للأهداف ولتحديد سليم لخطط وبرامج العمل بالمشروع، وعليك أن تتذكر دائماً أن جودة وكفاية التساؤلات أثناء التفكير والتجهيز وقبل التصرف تنقلك من حالة «العمى والقلق» الذهني والنفسي إلى حالة «البصيرة والاطمئنان» الذهني والنفسي.



(أن لا يعمل الريادي في ظل فجوة بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية).

وعليه تجنب التأثير السلبي لهذه الفجوة على ما يجب أن يتمتع به من مهارات الإبداع والابتكار والمبادأة والتطوير والتحديث. من السمات البارزة في عديد من الممارسات الخاطئة في واقع المشاريع والأعمال وجود فجوة عميقة مستمرة بين ما هو جديد وحديث في الجانب المعرفي العلمي المهني والجانب الواقعي المرتبط بالممارسة العملية في واقع المشاريع، وعادة يرتبط بتلك الفجوة تبادل الاتهامات بين طرفي هذه الظاهرة، حيث يواجه أصحاب المعرفة اتهام تقادم المعرفة وتخلف الممارسين عن الجديد والحديث، وفي المقابل يواجه الممارسون اتهام عدم الواقعية والانهماك في العلوم النظرية غير العملية لأصحاب المعرفة. ومع استمرارية وتعمق تلك الاتهامات نفتقد مقومات التفكير الابتكاري الريادي، ومن ثم يتضاءل الدافع للابتكار والتطوير والتحديث كأحد المتطلبات الأساسية للممارسة السليمة للتفكير الاستراتيجي لدى العناصر الريادية وفي المشاريع الريادية.



الأعزاء..العناصر الريادية...أصحاب ومدراء المشروع والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

إن منهج التفكير الاستراتيجي يتطلب منك تجنب خطيئات عشرة نلخصها في النواهي العشر التالية:

- ❌ لا تتخذ قرارا دون أن ترى نتائجه أولا وتطمئن إليها، ولا تتحرك خطوة دون أن ترى توابعها وعواقبها.
- ❌ لا يكن اهتمامك فقط بالمستقبل البعيد، وليكن أيضا بالواقع القائم، وكذلك بالماضي المليء بالدروس المفيدة.
- ❌ لا يقتصر تفكيرك ولا ينحصر فقط في العموميات أو الجزئيات، ولكن عليك بهما معا ودائماً.
- ❌ لا تنجرف وراء كل شيء له بريق جذاب، ولا تترك كل شيء به قيود وتحفه مخاطر أو تهديدات.
- ❌ لا تهمل المعلومات ولا تبخل في الإنفاق عليها، ولا تتخذ قراراً دون الاستناد إلى معلومات دقيقة حديثة.
- ❌ لا تهمل التجارب السابقة والنماذج والحالات المماثلة، وعليك بالانتفاع بذوي الخبرة والمعرفة.
- ❌ لا تنخدع بالنجاح والانجاز، عليك باليقظة الدائمة، ولا تتعثر مع الصعوبات والقيود، وعليك بالمشابرة والتحدي.
- ❌ لا تقلل من أهمية أي عنصر له علاقة بالمشروع، حتى لو كان هذا العنصر صغيرا ورخيصا.
- ❌ لا تستند على ظاهر الأشياء والمواقف والأحداث، وعليك التعمق في معرفة حقيقتها.
- ❌ لا تتوقف عن تتبع كل ما هو جديد وحديث في الجوانب الفنية والإدارية والاقتصادية لمشروعك.



الله وليُّ التوفيق

المتطلبات العشرة للتفكير الاستراتيجي لرائد الأعمال

