



ست وستون قاعدةً سهلةً لرواد الأعمال

خارطة طريق لتحسين الأداء

المؤلفون

دين أ. شيبرد

هولجر باتزلت

نيكولا برويجيست

ترجمة

فاطمة بنت خميس العلوية

1447هـ/2025م

إصدار مركز الترجمة والتعريب والاهتمام باللغة العربية

تأليف

دين أ. شيبيرد، هولجر باتزلت، نيكولا برويجيست

ست وستون قاعدةً سهلةً لرواد الأعمال

خارطة طريق لتحسين الأداء

ترجمة

فاطمة بنت خميس العلوية

1447هـ/2025م

إصدار مركز الترجمة والتعريب والاهتمام باللغة العربية

اسم الكتاب: ستُّ وستون قاعدةً سهلةً لرواد الأعمال
المؤلفون: دين أ. شيرد، هولجر باتزلت، نيكولا برويجيست
الرقم الدولي: 7-367-1-99992-978
رقم الإيداع: 2025/10061
الطبعة الأولى: 1447 هـ - 2025 م
نُشر في مسقط، سلطنة عُمان

الناشر:

مركز الترجمة والتعريب والاهتمام باللغة العربية

الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية

ص. ب (539) - مسقط - سلطنة عُمان
هاتف: 24968870 (+968) فاكس: 24607550 (+968)
البريد الإلكتروني: ctapa@gccsg.org
الموقع الإلكتروني:

<https://gcc-sg.org/ar/JointGulf/Cooperation/GCCTAB/Pages/default.aspx>

© جميع الحقوق محفوظة لمركز الترجمة والتعريب والاهتمام باللغة العربية التابع للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ويمنع استخدام أي من المواد التي يتضمنها الكتاب أو استنساخها أو نقلها كلياً أو جزئياً في أي شكل وبأية وسيلة، سواء بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو أي نظام من نظم تخزين المعلومات أو استرجاعها إلا بإذن خطي من الناشر.



الإشراف العام:

أ.د. عبد الله بن سيف التويي
مدير مركز الترجمة والتعريب والاهتمام باللغة العربية

ترجمة:

أ. فاطمة بنت خميس العلوية
مترجمة - سلطنة عمان

المتابعة والتنسيق الإداري:

أ. يحيى بن ناصر البوصافي
رئيس قسم الرصد والنشر

التحرير والمتابعة الفنية:

أ. عهود بنت خميس المخينية
خبيرة الترجمة والتعريب بالمركز



1. مقدمة

يَعْرِضُ هذا الكتابُ سِتًّا وستين قاعدةً سهلةً لروادِ الأعمالِ. إِنَّه ليس كتابًا أكاديميًا بحثًا؛ لأنَّه لا يعرضُ نتائجَ بحثيةٍ مُحدَّدةٍ. ولكنَّ يُمْكِنُنَا أَنْ نُؤَكِّدَ لكم أَنَّ هذه الأبحاثُ التي تقومُ عليها هذه القواعدُ راسخةٌ وصحيحةٌ. إذا كنتَ مهتمًّا بالجانبِ العلمي وراءَ هذه الأقسامِ، فقد أعدنا قائمةً بالقراءاتِ الإضافيةِ في نهايةِ الكتابِ.

ويختلفُ هذا الكتابُ أيضًا عن الكتابِ المدرسيِّ؛ لأنَّه لا يستخدمُ أمثلةً مُفضَّلةً. على الرغم من أنَّ الأمثلةَ يُمْكِنُ أَنْ تساعدَ في توضيحِ المفاهيمِ المُجرَّدةِ، إلَّا أنَّنا نركِّزُ مباشرةً على الأمورِ العمليَّةِ. ونأملُ أَنْ تتمكنَ من تطبيقِ القواعدِ السَّهلةِ في سياقِكَ دونَ الحاجةِ لأنْ نُقدِّمَ لك هذا السِّياقَ. وبطبيعةِ الحالِ، هناك تفاصيلٌ دقيقةٌ في كُلِّ قاعدةٍ من هذه القواعدِ. ولكن، إذا تعمَّقنا في هذه التفاصيلِ، ستصبحُ أكثرَ تعقيدًا. وكما قالتِ إحدى عالماتِ ريادةِ الأعمالِ البارَّاتِ؛ كاثيري آيزنهارت، كُلَّمَا كانتِ البيئةُ أكثرَ تعقيدًا وديناميكية لروادِ الأعمالِ، زادتْ أهميَّةُ إيجازِ القواعدِ. وقد أخذنا هذه النَّصيحةَ في الحسبان. قد تنطبقُ بعضُ هذه القواعدِ السَّهلةِ عليك، بينما قد لا تنطبقُ غيرها. وعلى الرغم من أنَّ هذا الكتابَ يُقدِّمُ العديدَ من القواعدِ السَّهلةِ، إلَّا أنَّ هناك الكثيرَ من القواعدِ الأخرى التي لم تُذكر. لقد اخترنا القواعدِ السَّهلةِ التي نراها الأكثرَ أهميَّة لروادِ الأعمالِ.

وليس الغرض من هذا الكتاب الذي يحتوي على القواعد السهلة شرح عملية ريادة الأعمال بالتفصيل، ولا تحديد أسباب نجاح بعض رُؤَاد الأعمال أكثر من غيرهم، بل تقديم أدوات عملية يُمكن أن تُساعدك في تحسين أدائك الريادي. لقد قَسَمنا هذه القواعد وفقًا لمراحل رحلة ريادة الأعمال. سَتَجِدُ قواعدَ لِلتَّعَرُّفِ على الفُرَصِ واختيار الأسواقِ لِلدُّخُولِ إليها، واتخاذِ القراراتِ، وتطويرِ الخُطَطِ والاستراتيجياتِ. وأدرجنا قواعدَ لِلتَّعاوُنِ مع الآخرينَ المُهمِّينَ، مثل: التَّعاملِ مع أصحابِ المصلحةِ الخارجيينَ، والعملُ مع الشُّركاءِ المؤسَّسينَ، وإدارةِ الموظَّفينَ. ستجدُ أيضًا أدواتَ لتنميةِ مَشروعِكَ، والتَّعاملِ مع التَّحدياتِ العاطفية التي ترافقُ رحلةَ ريادةِ الأعمالِ، وتنميةِ الجوانبِ الاجتماعيةِ لمَشروعِكَ. وأخيرًا، يتضمَّنُ الكتابُ أيضًا قواعدَ لإدارةِ الأخطاءِ والفشلِ وكيفيةِ إنهاءِ مشروعِكَ.

نضعُ هذه القواعدَ السَّهلةَ ضَمَنَ سياقِ ريادةِ الأعمالِ الذي يَتَّسمُ بالتَّعقيدِ الكبيرِ، والديناميكيةِ، واللامتوقعِ، والعاطفيةِ، وضغطِ الوقتِ، والنتائجِ التَّبعيةِ، وغيرها من العواملِ. وفي هذا السِّياقِ، لا يمكنُ صياغةُ عمليةِ اتخاذِ القراراتِ بناءً على التَّحليلِ التَّقليديِّ للقراراتِ. لا يوجدُ نهجٌ صحيحٌ لِلوُصُولِ إلى الحَلِّ المثالي. ولذلك، يمكنُ لقراراتِكَ أن تُؤثِّرَ تأثيرًا كبيرًا في جودتها وبالتالي في أداءِ مشروعِكَ.

نأملُ أن تُساعدَكَ هذه القواعدُ السَّهلةُ للنظرِ مليًا في بيئَتِكَ ومشروعِكَ وفريقِكَ الريادي ونفسِكَ عند اتِّخاذِ قراراتِكَ. نرجو لك التَّوفيقَ!



2. قواعد سهلة للتعرف على الفرص

1- القاعدة الأولى: عندما يُقَيِّدُ الآخرونَ مساركَ المهني، ابحث عن فُرْصَةٍ ريادة

✓ اِتَّبِعْ مسارًا ريادةً لتجاوز قيودِ العملِ لديك

قد تُقَيِّدُنَا العديدُ من العوامل؛ فقد يُملِي عليك المديرون في العمل ما يجبُ عليك فعله، وقد يُقَلِّلُونَ من تقديرِ إسهاماتك، ويعتقدون أنَّ عملك لا يُقدِّمُ لك فرصًا كبيرةً لتطوير مهاراتك. أمَّا في المسارِ الريادي، فأنتَ الرياديُّ. فَكَّرْ في المسارِ الريادي بوصفه فُرْصَةً لاكتشاف معنى أعمق في عملك وحياتك.

✓ استخدم حُرِّيَّةَ ريادة الأعمال لصياغة عملك ومسيرتك المهنيَّة

تعني الصياغة ببساطة تغيير المهمة لتناسب قدراتك ورغباتك بشكل أفضل، وكذلك لتناسب معك ومع عملك بشكل أفضل. تُوفِّرُ ريادة الأعمال الاستقلالية والحُرِّيَّةَ لإجراء تغييراتٍ جوهرية في كيفية أداء مهامك. ويُمكِّنُك صياغة مهامك الريادية لتلبية احتياجاتك النفسيَّة، واهتماماتك العائلية، والعوامل الأخرى التي تُعزِّزُ من معنى

عملِكَ وحياتِكَ. فَكَّرْ في ما تريدهُ في عملِكَ وصمِّمَ مشروعَكَ ودورَكَ لتوفيرِ هذه الاحتياجاتِ الأساسيةِ.

✓ فَكَّرْ في كيفيةِ تحويلِ التزاماتِكَ أو عوائقِكَ إلى نقاطِ قُوَّةٍ

ما هي الالتزاماتُ أو العوائقُ في العمل؟ هل يمكنُ أن تتحولَ إلى مزايا في سياقِ ريادةِ الأعمال؟ إذا كنتَ تواجهُ قيودًا مثل هذه في وظيفتِكَ، فَكَّرْ في اتِّخَاذِ مسارٍ رياديٍّ.

2- القاعدةُ الثانيةُ: استثمرْ جهدَكَ في بناءِ الخبرةِ من تجربتِكَ

✓ الاعترافُ بأنَّ الخبرةَ ليست دائمًا مرادفةً للإتقانِ

الخبرةُ: هي عددُ السَّنَوَاتِ التي أمضيتها في أداءِ مُهِمَّةٍ مُعَيَّنَةٍ، بينما الإتقانُ يعني القدرةَ على أداءِ تلكِ المهمةِ بمستوى عالٍ أو مُتَفَوِّقٍ. طبيعيٌّ أنْ تأملَ بأنْ تقودَكَ خِبرَتُكَ إلى الإتقانِ، لكنَّ الأمرَ ليس حتميًّا. على سبيل المثال، قد يقضي شخصٌ سنواتٍ طويلةً وهو يُكَرِّرُ نفسَ الأخطاءِ دونَ تصحيحِها، فيصبحُ خبيرًا من حيثُ عددِ السَّنَوَاتِ، لكنَّهُ لا يمتلكُ الإتقانَ الحقيقي. تكمنُ المشكلةُ عندما يعتقِدُ البعضُ أنَّهم خُبراءُ مُجَرَّدِ أنَّهم أمضوا فترةً طويلةً في ممارسةِ عملٍ مُعَيَّنٍ. لذلك، أدركْ أنَّ خِبرَتَكَ وحدها قد لا تكفي لتحقيقِ الإتقانِ. عليك أنْ تتعلَّمْ من تجاربِكَ وتُطوِّرْ من مهارتِكَ باستمرارٍ لِلوُصُولِ إلى مُستوى الاحترافِ الحقيقيِّ.



✓ استفد من إخفاقاتك في بناء خبرتك

المشكلة هي أن الكثير من الناس يحاولون نسيان إخفاقاتهم ويتعلمون فقط من نجاحاتهم، وبذلك لا تؤدي خبراتهم إلى إتقان حقيقي. ولتطور خبرتك، تعلّم من إخفاقاتك بإجراء مراجعات تحليلية. تتضمن هذه المراجعات التأمل العميق في الفشل لفهم أسبابه الجذرية. هناك طريقة أخرى للتعلم من حالات الإخفاقات؛ وهي التركيز على الحالات التي شارفت على الفشل. غالبًا ما تتجاهل هذه الحالات؛ لأنك قد تعزو تجنب العواقب السلبية إلى الحظ. ومع ذلك، فإنها تمثل فرصًا مثالية للتعلم؛ لكونها إخفاقات لكن دون التأثير العاطفي المرتبط بها. إنها فرصة مثالية لاكتساب المعرفة وتحسين حدسك. على سبيل المثال: إذا قادتك حدسك إلى موقف كاذب أن ينتهي بالفشل، فإنها فرصة ممتازة لتحليل عواقب قراراتك المبنية على الحدس، وأيضًا فرصة تعليمية عظيمة.

✓ خالف رأي المجموعة، أحيانًا

غالبًا ما يقع الناس في فخ التفكير الجماعي؛ حيث يسعون للاتفاق مع الآخرين للحفاظ على الانسجام داخل المجموعة. ورغم أن العمل في مجموعة متوافقة قد يبدو مريحًا، إلا أن وجود خلافات حول المهام يعزز جودة اتخاذ القرارات. لذلك، من المفيد أحيانًا أن تسير عكس التيار وتعارض رأي المجموعة.

قد يؤدي الاختلاف إلى توليد تجارب قيّمة تسهم في بناء خبرتك وتطوير قدرتك على التفكير النقدي واتخاذ القرارات بدقة أكبر.

✓ ابحث عن الأدلة التي تناقض افتراضاتك

مثل معظم النَّاسِ، ربما تميلُ للبحثِ عن المعلوماتِ التي تُؤيِّدُ آراءَكَ وتتجاهلُ أو تُقلِّلُ من شأنِ المعلوماتِ التي تخالفها. لكنَّ من الأفضلِ أَنْ تُفَكِّرَ مثلَ العالم؛ حيثُ تضعُ فرضياتٍ وتسعى للعثورِ على أدلَّةٍ تدحضها لاختبارِ مدى صحتها. فَمِنْ الأفضلِ أَنْ تكتشفَ نقاطَ ضعفِ فرضياتِكَ مبكرًا بنفسِكَ، بدلاً من أَنْ يُثَبِّتَ الآخَرُونَ خطأها لاحقًا، حينها يكونُ الثَّمَنُ أعلى. وإذا بذلتَ جهدًا في محاولةِ دحضِ فرضيتِكَ ولم تستطعَ، فهذا يمنحكُ ثَقَّةً أكبرَ بها، ويسمحُ لكُ بالتَّصَرُّفِ بناءً عليها.

✓ أحيانًا، ابتعد عن التَّركيزِ المُفرطِ

قد تعتقدُ أَنَّ قُدْرَتَكَ على التَّركيزِ ميزةٌ مُهمَّةٌ، حيثُ يُساعدُكَ التَّركيزُ على التَّعاملِ مع القضاياِ المُتوقَّعةِ والمشكلاتِ والفرصِ والتَّحدياتِ بفعاليةٍ. ومع ذلك، في بعضِ الأحيان، من المُفيدِ أَنْ تبتعدَ عن التَّفصيلِ لترى الصورةَ الكاملةَ. فقد تكشفُ لكُ الرؤيةُ الشَّاملةُ عن جوانبٍ لم تتنبَّهَ إليها أثناءَ تركيزِكَ على التَّفصيلِ الدَّقِيقَةِ. تتماشى هذه الفكرةُ مع المثلِ القديمِ: «لا ترى الغابةَ بسببِ الأشجارِ» لا نقولُ إِنَّ عليكُ دائِمًا التَّفكيرِ في الصورةَ الكبرى فقط، ولكنَّ التَّوازنَ بينَ التَّركيزِ على التَّفصيلِ الدَّقِيقَةِ (الأشجارِ) والتَّنظُّرِ إلى المشهدِ الأوسعِ (الغابةِ) يمكنُ أَنْ يكونَ نهجًا أكثرَ فاعليَّةً في اتِّخاذِ القراراتِ.



3- القاعدةُ الثالثة: لا تتخدعُ بتجربَتِكَ السَّابقة

❑ لا تعتمدُ بالضرورةِ على تجربَتِكَ بصفتهِا دليلًا، فقد
تقوِّدُكَ تصوُّراتُكَ إلى الخطأ

قد تعتقد أنَّ تجربَتَكَ تمنحُكَ الخبرةَ، لكنَّ الواقعَ أنَّ البيئةَ
المُحيطةَ بنا تمرُّ عبرَ مرشحاتٍ ذهنيَّةٍ قبلَ أنْ تصلَ إلى وعينا. نحنُ
نعملُ ضِمَّنَ حُدُودٍ عقليَّةٍ؛ حيثُ لدينا قدرةٌ محدودةٌ على الانتباهِ
ومُعَالَجَةِ المعلوماتِ. وللتعاملِ مع هذه المحدودية، نميلُ إلى الاقتصادِ
في الجهدِ الذهني من خلالِ استخدامِ اختصاراتٍ عقليَّةٍ.

❑ تَجَنَّبِ التَّركيزَ فقط على ما تراهُ أمامَكَ

قد تعتقدُ أنَّكَ ترى كُلَّ ما يجري من حولكَ، لكنَّكَ -مثل جميع
البشر- تفوِّتُ أحيانًا أمورًا واضحةً تمامًا. لديك نقاطُ عمياءَ
معرفيَّةٍ، وإذا لم تعترفَ بوجودِ هذه الفجواتِ في إدراكِكَ، فقد تثقُ
أكثرَ ممَّا ينبغي في قراراتِكَ، ممَّا يُعرضُكَ للمفاجآتِ عند حدوثِ
شيءٍ غيرِ مُتَوَقَّعٍ.

❑ لا تعرُ التَّائجَ إلى نَفْسِكَ لحمايةِ ذاتِكَ

مثل الجميع، تميلُ إلى نَسَبِ نجاحاتِكَ إلى مهاراتِكَ وقدراتِكَ،
بينما تعرِزو إخفاقاتِكَ إلى عواملٍ خارجيَّةٍ. يُعرفُ هذا بخطأِ الإسنادِ
الأساسي، وهو قد يكونُ مفيدًا لحمايةِ الأنا، لكنَّهُ يضرُّ بقدرتِكَ

على التَّعلُّمِ. بالإضافة إلى ذلك، من الطبيعي أن تتذكر نجاحاتك أكثر من إخفاقاتك. ولهذا، عند البحث في ذاكرتك لاتخاذ القرارات، قد تميل إلى التركيز على المعلومات المرتبطة بالنجاحات وتهمل المعلومات المستخلصة من الإخفاقات. يمكن أن يؤدي هذا النمط إلى تعلُّمٍ خادعٍ؛ حيث تبني قراراتك بناءً على النجاحات فقط، متجاهلاً الدروس المهمة المستخلصة من الفشل.

✓ ركز على العملية أكثر من نتائج أفعالك

قد يضلُّك التركيز على نتائج أفعالك وحدها. وفي بيئةٍ غير مؤكدة، لا يمكن ضمان أن أداء الأشياء «الصَّحيحة» سيؤدي دائماً إلى أفضل النتائج. إذا اتبعت عمليةً سليمةً على المدى الطويل، فمن المرجَّح أن تحقق نتائج إيجابية في المتوسط. لذا، إنَّ التركيز على نتيجةٍ واحدةٍ، وتغيير أفعالك بناءً عليها قد يؤدي إلى تعلُّمٍ وهميٍّ؛ حيث تعتقد أن النَّجاح أو الفشل كان نتيجة قرارٍ معيَّن، بينما الواقع قد يكون أكثر تعقيداً.

✓ تجنّب الانحياز التأكيدي⁽¹⁾ بالبحث عن الأدلة المُخالفة

يميل النَّاسُ غالباً إلى انتقاء المعلومات التي تؤكد وجهات نظرهم، متجاهلين أو مقللين من أهمية المعلومات التي تتعارض معها. قد يمنحك هذا الراحة على المدى القصير، لكنَّه يؤدي إلى صورة مشوَّهة عن الواقع، وقد يضرُّ بأدائك على المدى البعيد. تصرَّف



بصفتك عالمًا، وابحث عن المعلومات التي تدحض فرضياتك؛ فإذا لم تجد أدلة تنقض فرضيتك بعد البحث الجاد، ستعزز ثقتك بها.

✓ **تجنّب تحيز الإدراك المتأخر وتذكّر أنّ القرارات الريادية غالبًا ما تكون غامضة**

ربما سمعتَ بمقولة: «العقل يكون في أوج حكمته بعد فوات الأوان» أو «الإدراك بعد الحدث يكون أوضح». تعني هذه العبارات أنّ القرارات تبدو أسهل بعد وقوع الأحداث. ولكن في الواقع، فإنّ القرارات الريادية غالبًا ما تكون غامضة وغير واضحة في لحظتها بسبب عدم اليقين. لذلك، لا تدع ما تعرفه بعد وقوع الحدث يجعلك تعتقد أنّ القرارات كانت واضحة أو سهلة وقت اتخاذها.

4- القاعدة الرابعة: استخدم ريادة الأعمال وسيلة للتعبير عن ذاتك

✓ **اعمل على فرصة تتماشى مع تفضيلاتك وقيمك الشخصية**

يمكن لريادة الأعمال أن تكون وسيلة للتعبير عن قيمك وشخصيتك؛ حيث يمكن أن تكون قيمك وتفضيلاتك الشخصية الفريدة مصدرًا لفرص عمل جديدة. خصّص وقتًا لتحديد ما تقدّره وتستمتع به في حياتك، واجعله جزءًا أساسيًا مما تطوره في مشروعك التجاري.

✓ ابن مشروعك بطريقة تتناسب مع شخصيتك

عند تأسيس مشروعك، حدّد مهامك وأدوارك بحيث تتوافق مع طبيعتك الشخصية. إذا كنت اجتماعيًا، فقد ترغب في التركيز على جذب المستثمرين وأصحاب المصلحة. وإذا كنت شغوفًا بالأرقام، يَمَكِّنُكَ تولّي مسؤولية المحاسبة والمالية في مشروعك. أمّا إذا كنت تهوى التكنولوجيا، فَيَمَكِّنُكَ أَنْ تُصَبِّحَ المسؤول عن التطوير التكنولوجي لمشروعك. ابحث عن شركاء مؤسسين أو موظفين لتولي المهام التي لا تستمتع بها كثيرًا.

✓ ركّز على الجوانب الإيجابية لعيوبك

قد تواجه بعض التحديات وتشعر أنها تُعيق مسارك المهني، لكن أحيانًا يمكن أن تُمثّل هذه التحديات فرصًا لتعزيز مسيرتك الريادية. في الواقع، لبعض العيوب ميزة في ظل ظروف مُعيّنة. على سبيل المثال، يُعتقَدُ أَنَّ رُودَادَ أعمال مشهورين مثل إنغفار كامبراد (IKEA) وديفيد نيلمان (Azul Airlines) وريتشارد برانسون (Virgin) يُعانون من اضطراب فرط الحركة ونقص الانتباه (ADHD)، وهو ما يساعدهم على اتّخاذ قرارات سريعة في المواقف المُعقّدة. كذلك، قد تجعلك بعض العيوب أكثر وعيًا بمشكلات مُعيّنة يمكنك حلّها من خلال مشروعك. على سبيل المثال، حولت ويتي وولف هيرد (Bumble) تجربتها مع التّحرّش الإلكتروني إلى تطبيق مواعدة بديل لكسر الأنماط التّقليدية في هذا المجال. لذا، حتى العيوب يُمكن أن تُصبح جزءًا من فرصتك التّجارية.

✓ طَوْرُ «هوائيات»^(٢) لاستشعار بيئتك

يُقَالُ إِنَّ بعضَ الأشخاصِ لديهم «هوائياتٌ» تُمكنهم من التقاطِ التَّطَوُّراتِ البيئيةِ المهمةِ. هؤلاءِ الأشخاصُ دائماً في حالةِ تأهُّبٍ تَجَاةَ الفرصِ التي تنشأُ نتيجةَ التَّغْيِراتِ في البيئةِ المُحيطةِ. يمكنكُ أنتَ أيضاً تطويرَ هذهِ «الهوائياتِ» لما تعتقدُ أَنَّهُ مُهمٌّ في حياتِكَ، من خلالِ الملاحظةِ المنهجيةِ للتَّطَوُّراتِ التي تحدثُ حولَكَ وحولَ مشروعِكَ، والتي قد تتحوّلُ إلى فرصٍ تجاريةٍ جديدةٍ. وإذا شعرتَ أَنَّ هذهِ الفرصَ قد تزدادُ أهميَّةً في وقتٍ لاحقٍ، سجِّلها (دوَّنْها) وارجعْ إليها بانتظامٍ لإعادةِ تقييَمِها.

5- القاعدةُ الخامسةُ: لتصميمِ القيمةِ، ابحثْ عن الاضطراباتِ (في المستخدمينِ وبيئتكِ)

✓ ابدعْ في حلِّ المُشكلاتِ

يعني الإبداعُ الحصولَ على نتائجَ جديدةٍ ومُفيدةٍ. الجِدَّةُ تتمثلُ في تقديمِ شيءٍ جديدٍ، بينما الفائدةُ تساعدُ النَّاسَ في التَّغَلُّبِ على المُشكلاتِ الموجودةِ، أو أداءِ المهامِّ الحاليةِ بفعاليةٍ أكبر. بدونِ الإبداعِ، يُستبعدُ أَنَّ تتمكنَ من تقديمِ قيمةٍ كافيةٍ للعملاءِ المحتملينَ تجعلهم يطلبونَ مُنتجَكَ أو خدمتَكَ. ويساعدُ التَّركيزُ على حلِّ مشكلاتِ النَّاسِ في ضمانِ توليدِ نتائجَ جديدةٍ ومُفيدةٍ للبعضِ.

✓ ركّز على البشر مصدرًا للإلهام والتفكير والتنفيذ

يمكن أن تكمن أحد مصادر الفرص في المشكلات التي يواجهها الأفراد (بما في ذلك أنت) أثناء أداء المهام أو تحقيق نتائج مرجوة في ريادة الأعمال. ومع ذلك، يجب على رواد الأعمال أيضًا تقديم حلول لهذه المشكلات، واستغلال الفرصة المستهدفة حتى يتمكن الناس من شراء المنتج/الخدمة.

✓ استفد من عواطفك وأدواتك المعرفية لتبذل

يمكن للعواطف أن تكون مصدرًا ممتازًا للمعلومات. يعني التعاطف أنك قادر على فهم تجارب الآخرين العاطفية والمعرفية ومشاركتها. يمكن أن يساعدك هذا الفهم المشترك في فهم أفضل للمشكلات التي يواجهها الناس وكيفية حلها. يمكنك أيضًا الاعتماد على تفاؤلك لأنه يُوفّر رؤية إيجابية للمستقبل، ويُعزّز الإيمان بقدرتك على حل المشكلات الحالية بنجاح. وبالمثل، يمكنك استخدام المنهج العلمي لتكون مبدعًا من خلال تكوين الفرضيات واختبارها للكشف عن معلومات جديدة يمكنك استخدامها لتشكيل فرضيات جديدة لاختبارها والاستمرار في دفع فكرة مبتكرة للأمام.

✓ إشراك الآخرين لتوليد أفكار جديدة

يمكنك إشراك الآخرين في العصف الذهني وبقية العمليات للوصول إلى معلومات متنوعة من أشخاص ذوي مرجعيات مختلفة.



يمكنك أيضاً تطوير نماذج أولية بدائية لعرض الفرص بصرياً لتسهيل النقاش. يُوفّر النقاش حول النموذج الأولي تعليقات مهمة لتحسين الفرصة الحالية؛ حيث يُقدّم مداخلات حاسمة للإبداع. النموذج الأولي يحتاج فقط إلى أن يكون متطوراً بما يكفي لتوليد النقاش. إذا كان النموذج الأولي متطوراً للغاية، لن يرغب الناس في تغييره وبالتالي ستضيع الفرصة للتعلّم.

✓ ابحث في الأماكن المعتادة عن فرص تدريجية، وفي الأماكن غير المتوقعة عن فرص جذرية

تسهم معرفتك وخبرتك في رسم خريطة ذهنية توجه انتباهك للأماكن التي تتوقع حدوث تغييرات فيها. من المحتمل أن تكون هذه التغييرات فرصاً تدريجية. ومع ذلك، قد يؤدي الاعتماد على خريطةك الذهنية إلى تفويت إشارات الفرص الراديكالية التي ليست في نطاق انتباهك المباشر. لاكتشاف الفرص الراديكالية^(٣)، عليك أن تضع تركيزك لتوسيع انتباهك والتقاط التغييرات البيئية غير المتوقعة. ضعف التركيز (أي فصل خريطةك الذهنية) يسمح لانتباهك بأن ينصرف إلى التغييرات البيئية البارزة. ومن خلال التبديل بين التركيز وضعفه، يمكنك محاولة اكتشاف الفرص التدريجية والراديكالية على حدّ سواء. ومع ذلك، فإنّ تطبيق ضعف التركيز قد يكون مهمة صعبة.

6- القاعدة السادسة: حَقِّزِ الإبداعَ لتوليدِ الفرص

✓ ابدع لتوليد الفرص

بصفتك رائد أعمالٍ، يجبُ أن تكونَ مبدعًا. تحتاجُ إلى الإبداعِ من أجلِ اكتشافِ الفرصِ المحتملةِ، ودمجِ المواردِ للتغلبِ على قيودِ المواردِ، وسردِ القصصِ للحصولِ على المواردِ. وعليكِ أيضًا أن تكونَ مبدعًا بطرقٍ متعددةٍ، مثلَ توليدِ نتائجٍ جديدةٍ ومفيدةٍ. بالإضافةِ إلى ذلك، من أجلِ أن يكونَ مشروعُكَ مبدعًا، يجبُ أن تشجّعَ أعضاءَ المشروعِ على أن يكونوا مبدعينَ أيضًا.

✓ قدِّز أشكالَ الإبداعِ المختلفةِ

يمكنُ أن يأتيَ الإبداعُ بأشكالٍ مختلفةٍ. من ناحيةٍ، يمكنكُ أن تكونَ مبدعًا باتباعِ بعضِ القواعدِ والتفكيرِ في تحسينِ الأفكارِ. وتُدعى هذه الطريقةُ إبداعًا تقاربيًا^(٤). على سبيلِ المثال: يمكنكُ التفكيرُ في كيفيةِ تطبيقِ بعضِ الأفكارِ على مجالاتٍ مختلفةٍ، مثلَ أخذِ أفكارٍ من سوقٍ معيّنٍ وتقديمها إلى سوقٍ آخر. من ناحيةٍ أخرى، يمكنُ أن يكونَ الإبداعُ تفكيرًا متباينًا، ويشملُ بعضَ الأفكارِ الثوريةِ الجديدةِ التي تكسُرُ الأنماطَ الفكريةَ القائمةَ. في حين يمكنكُ تحفيزُ الإبداعِ التقاربيِّ من خلالِ الانخراطِ في عملياتٍ منظّمةٍ لمقارنةِ الأفكارِ وتوسيعها، فإنَّ الإبداعَ المتباينَ^(٥) أقلُّ قابليةً للتحكّمِ. ومع ذلك، يمكنُ للإبداعِ التقاربيِّ مساعدتكِ في تقييمِ الأفكارِ التي تنشأُ من الإبداعِ المتباينِ وتحسينها.

استخدم التحفيز الداخلي لتسهيل الإبداع

يتطلب الإبداع جهداً. حفّز نفسك والآخرين لاستثمار الجهد اللازم لتكونوا مبدعين. ويُعزّز التحفيز الداخلي الإبداع، ويعكس الاهتمام بعملية الاستكشاف - الرحلة نفسها. أمّا التحفيز الخارجي فيعكس الرغبة في المكافآت من الآخرين، ويركّز تركيزاً أساسياً على النتائج، ويمكن أن يقلّل من التحفيز الداخلي الذي يركّز على العملية. من الصعب تعزيز الإبداع من خلال التركيز على النتائج؛ إذ يجب أن تركز على العملية.

استخدم التحفيز الاجتماعي لتسهيل الإبداع

التحفيز الاجتماعي هو الرغبة في استثمار الجهد والموارد الأخرى بهدف أساسي هو إفادة الآخرين. مساعدة الآخرين يمكن أن تُوفّر الطاقة اللازمة لدعم عملية الإبداع. ركّز على مشكلات الناس لتحفيز دافعك الاجتماعي نحو الإبداع.

7- القاعدة السابعة: تبّن العقلية الريادية للتعلم وابتكار أشياء جديدة

استخدم عقليتك الريادية لتحديد الفرص المحتملة وتقييمها

تأتي الفرص المحتملة بعدة أشكالٍ: يمكنك التعرف على فرصة لا تُعرض فيها منتجات أو خدمات بعد، أو تطوير سوق جديد وتكنولوجيا

لخلق الفرصة، أو العمل مع الأطراف المعنية المحتملة لإنشاء فرصة مشتركة. يمكنك استخدام عقليتك الريادية لتحديد الفرصة المحتملة من خلال الأنشطة التالية.

✓ أشرك عقليتك الريادية من خلال ربط الأشياء

يعني الارتباط ربط الأشياء ببعضها. وقد تأتي هذه الأشياء من مصادر مختلفة وقد لا تكون مرتبطة عادةً، لكنها قد تنتج شيئاً جديداً وربما مفيداً عند دمجها. يمكنك الربط من خلال البريكولاج (البناء باستخدام الأدوات والموارد المتاحة) بملاحظة الموارد المتوفرة لديك ودمجها لهدف لم يكن في الحسبان أصلاً. يمكنك الربط أيضاً من خلال جمع أفكار ووجهات نظر و موارد متباينة أو دمجها لربط النقاط من أجل حل مبتكر.

✓ استخدم عقليتك الريادية بالتساؤل

على سبيل المثال: يمكنك أن تسأل «لماذا» ثلاث مرات لبدء فهم الأسباب الجذرية للمشكلة. سؤال آخر قد يكون، «ما هو الجانب الآخر؟» أي: إذا كان الجميع ينظرون إلى ظاهرة من منظور واحد، يمكنك كشف رؤى جديدة من خلال تناول وجهة نظر معاكسة أو مختلفة عن نفس الظاهرة. مع عقليتك الريادية، من المحتمل أن تسأل عن القيود الحالية وإذا كانت تحد من التفكير والعمل بشكل غير ضروري.

استخدم عقليتك الريادية من خلال ملاحظة الآخرين

يمكنك الحصول على رؤى حول مشكلات المنتجات أو الخدمات بمراقبة الآخرين. على سبيل المثال: قد يبتكر الناس حلولاً بديلةً لحلّ مشكلاتهم ولكنهم قد لا يدركون ذلك. تُوفّر الملاحظة نوعاً من المعلومات التي قد لا يرغب أو لا يقدر الناس على التواصل بها. الشكل النهائي للملاحظة هو الانغماس في سياق شخص ما للحصول على رؤى حول تجاربه، خاصةً إحياءاته.

استخدم عقليتك الريادية من خلال التجربة

يمكنك التجربة من خلال وضع فرضية، على سبيل المثال: (افتراض حول أحد المبادئ الأساسية لفرصة ما)، واختبار هذه الفرضية، واستخدام المعلومات الناتجة من الاختبار لدعم الفرضية (عندما يكشف الاختبار عن دليل داعم) أو رفض الفرضية (عندما يكشف الاختبار عن دليل مناقض). يمكنك استخدام هذه المعلومات لوضع فرضية جديدة إذا رُفضت الفرضية الأصلية. قد ترغب في اختبار الافتراضات الأكثر أهمية في الفرصة أولاً (من الأفضل معرفة العيوب القاتلة في وقت مبكر، أفضل من اكتشافها في وقت متأخر) أو اختبار الافتراض الأقل تكلفة أولاً (التعلم بأقل خسائر ممكنة).

استخدم عقليتك الريادية من خلال الشبكات

يمكن أن توفر الشبكات الوصول إلى الموارد. في الواقع، يمكن

للشبكات (من خلال المعارف) أن توفر أجزاء متنوعة من المعلومات الحاسمة لتوليد حلول مبتكرة ومفيدة. يمكنك أيضاً استخدام شبكتك من العائلة والأصدقاء (أي الروابط القوية) عندما يكون للثقة أهمية كبيرة في نشاطك الريادي. قد تشمل الشبكات أيضاً إعادة الاتصال بالروابط القديمة، والتواصل مع شخص أو شركة ذات مكانة عالية، والتواصل مع وسيط (أي شخص أو مشروع يمكنه ربطك بأشخاص أو مجموعات جديدة).





3. قواعد سهلة لاختيار السوق والدخول إليه

1- القاعدة الأولى: حدّد مجموعة واسعة من الفرص لاختيار «الأفضل» منها

✓ **ابحث في الأماكن المتوقعة لتلاحظ التغييرات والفرص التدريجية**

يبدو بديهياً أن تُنصَح بالبحث عن الفرص في الأماكن التي تتوقع العثور عليها، لكن من المهم أن تدرك أن هذه الفرص ستكون غالباً تدريجية. فهي تقدم تعديلات سهلة على ما تقدمه حالياً. هذه الفرص تدريجية؛ لأن معرفتك وخبرتك توجّهانك إلى مجالات تتوافق مع الماضي، وبالتالي فهي استمرار لمسار منتجاتك أو خدماتك أو تقنياتك الحالية.

✓ **حول تركيزك بدءاً من الأسفل إلى الأعلى (٦) لتحديد التغييرات المفاجئة والفرص**

لتحديد الفرص في أماكن غير متوقعة، قد تحتاج إلى فك ارتباطك بخبرتك ومعرفتك للسماح للإشارات البيئية بشد انتباهك.

قد تشير هذه الإشارات إلى فرص غير متوقعة وربما تكون أكثر راديكالية أو مدمرة لمشارك الحالي. يعتمد هذا على العمليات البيئية لجذب انتباهك، وهو ما يمثل عملية الانتباه التصاعدي.

✓ عند استخدام النهج التصاعدي، احذر من توجيه تركيزك على أمر غير ذي صلة

من خلال النهج التصاعدي، تلفت انتباهك المحفزات البيئية البارزة. لكنَّ البروز لا يعني بالضرورة أنَّها ذات صلة أو مربحة. لذلك، يجب أن تكون حذرًا من أنَّ عملية الانتباه التصاعدي (من أسفل إلى أعلى) قد تشغلك بالإشارات البيئية البارزة ولكن غير المهمة.

✓ استخدم عمليات موجهة للانتباه من أسفل إلى أعلى

بدلاً من التركيز فقط على الانتباه من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، تستطيع التبديل بين الاثنين. بهذه الطريقة، بمقدورك تحديد الفرص الجذرية المحتملة التي تتوافق مع معرفتك، مما يسمح بالتقييم السريع وتوفير الإمكانيات اللازمة للاستفادة منها.



2- القاعدةُ الثانيةُ: فَحْزُ بصفتك عَالِمًا لتوليدِ نماذجِ أعمالٍ أو فُرَصٍ جديدةٍ

✓ كَوْنُ فرضياتٍ لِلتَّحْقِيقِ من الافتراضاتِ (المهمة جدًا أو غير المكلفة)

سواءً كانت من معرفتك وخبرتك أو حدسك أو إشاراتٍ بيئية، فإنَّ النهجَ العلميَّ يتضمَّنُ تكوينَ فرضية واختبارها. تعكسُ الفرضيةُ افتراضًا تعتمدُ عليه فرصة ما. من الأفضلِ اختبارُ الافتراضِ الأكثرَ أهميَّةً أولاً. والافتراضُ الأكثرُ أهميَّةً: هو الذي تعتمدُ عليه الفرصة، أي: إذا وُجِدَ أنَّ الافتراضَ خاطئًا، فإنَّ جدوى الفرصةِ بالكاملِ مُعرضٌ للتهديد. حتى لو رغبت في دعم فرضيتك، فإن معرفة الخطأ الفادح في بداية العملية وليس آجلًا هو الخيار الأمثل. لاحقًا، سيُسْتَمَرُّ المزيد من الوقتِ والمالِ في الفرصة. وفي أفضلِ الحالات، يعني أنَّ إنهاءِ الفرصةِ سَيُكَلِّفُ أكثرَ ممَّا يجبُ. وفي أسوأِ الحالاتِ، قد تشجُّعُ هذه التكاليفُ غير القابلة للاسترداد على الاستمرارِ في المسارِ الفاشلِ. البديلُ عن اختبارِ الافتراضِ الأهم هو أولاً صياغة الافتراضِ الرخيصِ واختبارهُ. إذا كانَ اختبارُ الافتراضِ الرخيصِ يرفضُ الفرضيةَ، فالمعنى أنَّكَ قد تعلَّمتَ (أنَّ وقتَ إنهاءِ الفرصةِ قد حان) بأقلِّ تكلفةٍ.

✓ صمّم اختبارات لرفض الفرضيات

من الطبيعي نوعًا ما أن تتقّع في حُبِّ فكرتك، وتبحث عن معلومات تدعمها، وتتجاهل أو تقلل من أهمية المعلومات التي لا تدعمها. ولكن، يمكن أن يؤدي هذا إلى انحرافك، ممّا يجعلك تستمر في فرصة لا تتمتع بإمكانات واعدة. العالم عكس ذلك؛ يختبر فرضياته بالبحث عن معلومات لرفض فرضياته. عليك البحث عن معلومات قد تبطل الافتراض المفترض الذي تعتمد عليه الفرصة المركزية. ابحث عن أدلة تدحض فرضيتك وحين لا تجدها، عُدّ الفرضية صحيحة. ومن الأفضل أن تنتقل بعدها إلى تكوين الفرضية التالية واختبارها.

✓ تقبل شكوكك لدفع الاستفسار

غالبًا ما يغفل الناس عن محدودية تفكيرهم. قد يؤدي هذا الجهل إلى التزامك بقرار ثم تظهر لك ملاحظات أو نتائج تشير إلى أنه كان من الأفضل لو لم تتبع هذا المسار في المقام الأول. وبدلاً من تجاهل هذه المحدوديات، يمكنك تقبلها بصفاتها شكوكًا. في حين أن الشكوك قد تعيق اتخاذ القرارات، فقد تدفعك للاستفسار، مثل تكوين الفرضيات واختبارها. يمكن لاختبار الفرضيات أن يقلل من الشكوك، وبالتالي يقلل من العوائق أمام العمل الريادي. ومع ذلك، قد تؤكد اختبارات الفرضيات الشكوك، ممّا يمنحك ثقة أكبر في تغيير نهجك الحالي (على سبيل المثال: الفرصة الحالية، نموذج العمل، و/أو الإستراتيجية).



☑ انتبه للأخطاء في نتائج الفرضيات

حتى النهج العلمي في العملية الريادية قد تنتج عنه أخطاء (ليس مفاجئاً نظراً للشكوك العالية). يمكن أن يؤدي الاختبار إلى خطأ من النوع الأول، وهو إيجابي كاذب، ومعناه أنك تستنتج من الأدلة أن فرضيتك مدعومة (على سبيل المثال: الإشارات تمثل فرصة جذابة) بينما في الواقع كان يجب رفض الفرضية. يمكن أن يؤدي الاختبار أيضاً إلى خطأ من النوع الثاني، وهو سلبي كاذب، ويعني أنك ترفض فرضيتك؛ لأن الأدلة تشير إلى أنها خاطئة، لكن هذا الاستنتاج غير صحيح (أي: أن الفرضية صحيحة). بالطبع، من الصعب معرفة ما إذا كنت قد ارتكبت خطأ. ولكن، من المفيد أن تتذكر أن الاختبارات قد تكشف عن معلومات قد تقودك إلى استنتاج خاطئ. من المفيد أحياناً إجراء إعادة تقييم وإعادة اختبار للفرضية أو الفرضية ذات الصلة.

3- القاعدة الثالثة: مع القيود المفروضة على الموارد، اعتنق نهج الشركات الناشئة الضعيفة

☑ بناء نموذج عمل

يشرح نموذج العمل كيف سيستفيد المشروع (الجديد أو القائم) من فرصة ما، ويجني المال منها. تتولد العديد من التجارب التي توفر معلومات حول نموذج العمل. وقد تكشف هذه التجارب أن نموذج العمل يحتاج إلى تعديلات أو تغييرات بطريقة ما (انظر أيضاً النقطة قبل الأخيرة حول التغيير أو الإلغاء).

✓ ممارسة التعلُّم المعتمد^(٧)

يشمل التعلُّم المعتمد البحث وتحليل الافتراضات التي تقوم عليها الفرصة (أو نموذج العمل) والبحث عن الأدلة التي تدعم أو ترفض هذه الافتراضات. يمكنك توليد معلومات للتعلُّم المعتمد من خلال تكوين واختبار فرضيات حول الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها الفرصة المحتملة، والبحث عن أدلة تدحض هذه الفرضيات. يمكن للمعلومات أن تأتي من تجارب في ذهيك؛ حيث تُكوّن وتُختبر هذه الفرضيات للكشف عن معلومات للتعلُّم.

✓ بناء الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق

المنتج القابل للتطبيق الأدنى هو نسخة من المنتج، بدائية لكنها كافية لتوضيح مفهوم المنتج للآخرين، مثل: أصحاب المصلحة المحتملين. من خلال توصيل مفهوم المنتج، يمكن للمنتج القابل للتطبيق الأدنى أن يُحفِّز النقاش والتعليقات، ممَّا يمكنك من التعلُّم وتحسين الأفكار التي تقف وراء المنتج. قد يؤدي ذلك إلى منتج قابل لتطبيق أدنى محسَّن وجديد.

✓ تجاوز القيود النفسية لتغيير أو إنهاء فرصة لا تحقق النتائج المرجوة

التغيير الجذري (pivot): هو تحوُّل كبير في الاتجاه من نهجك السابق. أمَّا الإنهاء فيحدث عندما تُفقد الفرصة المحتملة؛ لأنَّ



المؤشرات تشير إلى ضعف الأداء؛ ثم بعدها يمكن إعادة توجيه الموارد إلى الفرص المحتملة التي تظهر آفاقاً أوسع. قد تجد صعوبة في التغيير أو إنهاء فكرتك الأصلية؛ لأنك قد تلتزم بها شخصياً. فكر في فكرتك الأصلية على أنها أساس للتعلّم، فإذا غيرتها أو أنهيتها، ستظل تخلق قيمة بصفاتها مصدراً حاسماً للتعلّم والمضي قدماً.

تطوير محفظة من الفرص

تسمح لك محفظة الفرص بالتجربة مع فرص مختلفة تعمل بصفاتها أدوات لاستكشاف البيئة غير المؤكدة. وتكشف عن معلومات لا يمكن الحصول عليها بطريقة أخرى. استخدم هذه المعلومات لإنهاء الفرص المحتملة التي لا تعد بنجاح أكبر، وأعد توجيه الموارد لتلك الواعدة بنجاح أكبر. إن التجربة والاستكشاف بهذه الطريقة تمنحك الحق في متابعة الفرصة المحتملة، ولكن ليس الالتزام بها؛ يمكنك إنهاؤها بتكلفة منخفضة. تأكد أن الفرص في محفظتك ليست متشابهة أو ذات علاقة قوية؛ لأن التجارب المتعددة في نفس المجال تُقدّم معلومات متداخلة ولا «تكشف» عن الكثير من المعلومات حول البيئة كما تفعل التجارب الأكثر تنوعاً.

4- القاعدة الرابعة: أنشئ مجتمعًا بحثيًا واستخدمه وتكيف معه لبناء فرصة تجارية وتقييمها

❑ لا تنتظر لحظة الإلهام الفردية

يمكن أن يأتي الابتكار بأشكالٍ مختلفة، وقد يتضمن الآخرين في عملية تطوير الفرص. قد ترغب في إشراك الآخرين في جلسات العصف الذهني، وتوليد الأفكار، وصقلها. إن التنوع الذي يجلبه الآخرون يمكن أن يعرض وجهات نظر حاسمة لإنتاج نتائج إبداعية. وبدلاً من انتظار أن تخطر فكرة رائعة ببالك، تفاعل مع الآخرين بالطريقة الموضحة أدناه.

❑ أنشئ واستخدم مجتمع الاستفسار للمشاركة في بناء الفرصة

مجتمع الاستفسار: هو مجموعة من المجموعات التي قد تكون (أو هي بالفعل) أصحاب المصلحة^(٨) لديك. يمكن أن يوفر مجتمع الاستفسار معلومات ودعمًا لفرصة محتملة أثناء تطويرها وصقلها. يمكنك اختيار مجتمع استفسار حول الفرصة المحتملة لمساعدتك في بنائها - أي: بناء الفرصة المحتملة وصقلها. قد يكون المجتمع الحوارية أيضاً حاسماً في استغلال الفرصة. اختر أعضاء مجتمع الاستفسار الذين يمكنهم مساعدتك في بناء الفرصة، والذين سيستفيدون من فرصة مكررة، والذين يمكنهم تسهيل استغلال الفرصة.



✓ تطوير تدقيق المعلومات ثنائي الاتجاه

يُخبر رواد الأعمال باستمرار بضرورة تقديم مشاريعهم. رغم ذلك أحياناً عليك أن تتوقف بعد تقديم فكرتك وتصفي. الاستماع النشط للتعليقات - حتى السلبية منها - من مجتمعك للاستفسار يمكن أن يكشف عن معلومات ضرورية، ويقوي التزام أصحاب المصلحة المحتملين بفرصتك ومشروعك الناشئ.

✓ التركيز على التعلّم الاجتماعي ونقل الفرص

بدلاً من الاعتماد على تجاربك ومعرفتك السابقة، بإمكانك الاستفادة من معرفة الآخرين لتحسين عملية التأسيس. ولتعظيم التعلّم الاجتماعي، ابق منفثاً على مدخلات الآخرين (مبكراً وبشكل متكرر)، بما في ذلك التعليقات السلبية. في الواقع، يمكنك أن تتعلم أكثر من التفاعلات الاجتماعية التي تكشف معلومات تعارض الافتراضات الأساسية لفرصة محتملة. استخدم هذه المعلومات لإجراء مزيد من التعديلات على الفرصة (بما في ذلك التغيير أو عدم المواصلة). قد تجد أن تغيير الاتجاه أو إيقاف الفرصة يتطلب منك مخالفة ميولك الطبيعية للاستمرار.

✓ استعداد لتغيير تكوين مجتمع بحثك

بينما تُصقل الفرصة أو تُغيّر بطريقة أخرى، قد يحتاج مجتمع الاستفسار المحيط بها إلى التغيير أيضاً بناءً على طبيعة الفرصة

الجديدة والمجتمع المطلوب لدفعها إلى الأمام. على سبيل المثال: عندما تأخذ الفرصة شكلاً ملموساً (من خلال البناء المشترك)، يصبح الخبراء وغيرهم من المشاركين في عملية التفكير الإبداعي أقل أهمية، ويصبح من الضروري إضافة الموردين والموزعين المحتملين إلى مجتمع الاستفسار. عدّل تكوين مجتمع الاستفسار ليتناسب مع مرحلة عملية تطوير الفرصة التي أنت فيها.

5- القاعدة الخامسة: إذا لم تنجح فرصتك، تَمَحَّوْزْ

✓ استعد لتغيير اتجاه مشروعك

التَّحَوُّلُ: هو تغيير كبير في الاتجاه عن النَّهْجِ السَّابِقِ. على الرغم من أن هذه التغييرات قد تتطلب منك ومن مشروعك موارد كبيرة، إلا أنها غالباً ما تكون ضرورية للعثور على أفضل سوق لتقنية أو منتج ما. إن إجراء هذه التغييرات ليس أمراً استثنائياً؛ في الواقع، العديد من المشروعات تتحول في مراحل مختلفة من تطويرها (وغالباً في المراحل المبكرة أكثر من المتأخرة). لا تخف من هذه التغييرات؛ فهي غالباً ما تؤدي إلى نتائج أفضل لك ولشروعك.

✓ اعتمد على تجربتك لتعمل بطريقة أفضل

إذا قرَّرت التَّحَوُّلُ، فإنَّ أحد الأسئلة الأساسية هي: إلى أين تذهب بعد ذلك؟ يمكن لتجربتك مساعدتك في العثور على السوق



أو التكنولوجيا الجديدة المناسبة. تجربتك السابقة تُوفّر لك معرفةً عن الأسواق والعملاء والتقنيات التي قد توجّهك إلى اتجاهٍ جديدٍ وتساعدك في تحديدِ فرصةٍ جديدةٍ. وربما الأكثرُ أهميةً هو أنّه بناءً على تجربتك، يمكنكُ أيضًا تحديدُ الخبراء الذين يمكنهم مساعدتك في التّحقّق من الأفكارِ حولِ الأسواق والتقنيات الجديدة، ويمكنك استخدام شبكاتك لاكتساب العملاء الأولين لمنتجات مشروعك الجديدة. إذا تحولت سابقًا، فسيكون أفضل - فهذا النوع من الخبرة يمكن أن يساعدك في الحصول على دعمٍ من مؤسّسي المشروع وزملائك، وبالتالي الحصول على الرّخم لمسار مشروعك الجديد.

✓ تجاوز القيود النفسية للتحويل أو إنهاء فرصة لا تحقق النتائج المرجوة

في بعض الأحيان، نصبحُ حبيسين لمسار العمل، حتى لو كانت بيئتنا تشير إلى الحاجة إلى التّغيير. ربما تجد صعوبةً في تغيير فكرتك الأصلية أو إنهاؤها؛ لأنّ لديك التزامًا شخصيًا بها. فكّر في فكرتك الأصلية بوصفها أساسًا للتّعلّم، فإذا تحولت أو أنهيتها، فما زالت تخلق لك قيمةً بصفاتها مصدرًا حاسمًا للتّعلّم والمضي قدّمًا.

✓ فكّر في أنواع مختلفة من التّحويلات

ليست كلّ التّحويلات متشابهة، وتنفيذ التّحول قد يكون عمليةً طويلةً في بعض الأحيان. عند البحث عن فرص للتّحول، قد تفكّر في إضافة عناصر جديدة (منتجات، تقنيات) إلى عملك. ومع ذلك،

قد تقرر (ومن الممكن أيضاً) إنهاء بعض الأنشطة السابقة لمشروعك، والتركيز على العناصر المتبقية فقط. قرر الطريقة التي ستسلكها بناءً على المعلومات التي تحصل عليها من الخبراء والعملاء المحتملين (وربما العملاء الحاليين). كلا الطريقتين يمكن أن تأخذا مشروعك في اتجاه جديد، مما يجعله أكثر استعداداً لتحديات السوق.



4. قواعدُ سهلةٌ لاتخاذِ القراراتِ الرّياديةِ

1- القاعدةُ الأولى: قراراتُ الدُخولِ إلى السوقِ مُعَقَّدةٌ، لذا اختر الوقتَ المناسبَ

✓ اختر التوقيتَ المناسبَ لدخولِ السُّوقِ

يُعَدُّ توقيتُ دُخولِ السوقِ أمرًا بالغَ الأهميةِ لجميعِ رُؤَادِ الأعمالِ. إذا دخلتَ السوقَ مبكرًا، فقد تستفيدُ من ميزةِ الرّيادةِ، ممّا يتيحُ لكَ التَّعلُّمَ قبلَ المنافسينَ، وتأمينَ العملاءِ أو الموردَيْنِ المُهمَّينِ. لكنَّ على الجانبِ الآخر، قد ترتكبَ العديدَ من الأخطاءِ حيث لا أحدَ يمكنكَ التَّعلُّمَ من تجربتهِ في السُّوقِ. أمّا إذا دخلتَ السوقَ متأخرًا، فيمكنكَ التَّعلُّمَ من أخطاءِ الآخرينَ، ممّا يساعدُ على تقليلِ تكاليفِ التطويرِ والمخاطرِ. ومع ذلك، فقد يُصعبُ عليكِ المنافسينَ الذين سبقوكَ تأمينَ المواردِ الحيويّةِ، وكسبِ العملاءِ. لذا، عند تحديدِ توقيتِ دخولِ السُّوقِ، قارنْ بينَ الإيجابياتِ والسلبياتِ، وحاولْ أنْ تكونَ الأوَّلَ في السُّوقِ.

✓ قيِّمِ مواردَكَ عند التّفكيرِ في دخولِ السوقِ

يميلُ رُؤَادُ الأعمالِ إلى دخولِ السوقِ مبكرًا عندما يمتلكونَ مواردَ قويّةً تدعمهم. عند التّفكيرِ في دخولِ السوقِ، قيِّمِ مدى القيمةِ التي

سيرى العملاء المحتملون وجودها في منتجك، ومدى كفاءة التكنولوجيا التي تستخدمها، ومستوى الدعم الذي تحصل عليه من المستثمرين أو الشركاء. خاصة إذا كانت هذه الموارد متطورة وجاهزة، ستدعم دخولك إلى السوق قبل منافسيك بوقت كافٍ.

✓ كُونُ فريقًا قويًا قبل دخول السوق

بمجرد أن تُقرّر أن الوقت مناسب لدخول السوق، يجب أن يكون مشروعك قادرًا على تنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة المُعقّدة، مثل: تكثيف الإنتاج، وبناء علاقات العملاء، وإنشاء قنوات التوزيع. لضمان نجاح هذه المهام، تأكّد أن لديك فريقًا قويًا ومؤهلًا يتمتع بالمهارات اللازمة؛ لأنك لن تقدر على إدارة جميع المهام بمُفرّدك.

✓ كن على علم بأنّ شغفك قد يدفعك للدخول مبكرًا

عندما تشعر بالحماس والفرح أثناء العمل على مشروعك، ربما تتحمس جدًا لدخول السوق في أقرب وقت ممكن. ومع أنّ الدخول المبكر قد يكون ميزة، لكن انتبه من أن لا يجعلك شغفك تتسرّع في دخول السوق دون أن تُطوّر مواردك بالشكل الكافي.

✓ راعِ أنّ حياتك الشخصية قد تؤثر في قرار دخولك السوق

على الرغم من أنّ ريادة الأعمال تتطلب الكثير من التركيز والوقت، فإنّ تجاربك الشخصية خارج عملك يُحتمل أن تؤثر في



قراراتك. على سبيل المثال: إذا كنت تعيش تجربة إيجابية في حياتك الشخصية، فقد تعزز هذه التجربة من حماسك لدرجة تجعلك تتسرع في دخول السوق. إذا كان شغفك يتحول إلى هوس - أي أنك تشعر بالاضطرار للعمل على مشروعك كي تثبت قدرتك أو لتتال القبول الاجتماعي - فقد يؤدي ذلك إلى قرارات متسارعة. لذا، احرص على التحكم في مشاعرك الخارجية عند اتخاذ قرار دخول السوق.

**2- القاعدة الثانية: إذا اعتقدت أنك لا تمتلك
تحيزات ضمنية، فأنت على الأرجح مخطئ
(لأننا جميعًا لدينا تحيزات)، لذا ضع إجراءات
للحد منها**

✓ كن منفتحًا على فكرة أنك قد تمتلك تحيزات ضمنية

في دراسة حول مستثمري رأس المال المغامر من الرجال والنساء، طُرحت على رائدات الأعمال أسئلة حول كيفية تجنب الخسائر، بينما طُرحت على رواد الأعمال الرجال أسئلة حول كيفية تنمية أعمالهم. لم يكن مفاجئًا حصول الرجال على التمويل أكثر من النساء، رغم تماثل جودة المشروعات. لم يكن المستثمرون مدركين لتأثير النوع الاجتماعي (Gender) على طريقة طرح الأسئلة. هذا يوضح أننا قد لا نكون على دراية كاملة بتحيزاتنا الضمنية. لذا، افترض دائمًا أنك قد تمتلك تحيزات ضمنية، واعمل على الحد منها.

✓ طَوَّرَ واستخدم إجراءات منهجية لتجاوز التحيزات الضمنية

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقليل تأثير التحيزات الضمنية في عملية اتخاذ القرار. إحدى هذه الطرق: هي توحيد الأسئلة المطروحة على جميع المرشحين، سواء أكانوا موظفين محتملين، موردين، أم مستثمرين، لضمان التقييم العادل لكل منهم. يمكن أيضًا استخدام قوائم تدقيق تضمن النظر في جميع السمات المهمة للمرشحين بدلاً من الاعتماد على الانطباعات العامة، والتي قد تتأثر بسهولة بالتحيزات. إضافة إلى ذلك، يمكن إشراك عدة أشخاص في عملية التقييم لضمان تعدد وجهات النظر. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن وجود أكثر من شخص في التقييم لا يعني بالضرورة غياب التحيزات، فقد يشتركون في نفس التوجهات غير الواعية. لذا، من الأفضل جعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحًا ومنهجية، مما يساعد على تقليل الاعتماد على الحدس؛ حيث تكون التحيزات أكثر تأثيرًا عند اتخاذ القرارات السريعة. لكن من المهم أن نتذكر أن استخدام نهج منهجي لا يعني بالضرورة التخلص التام من التحيزات، ولكنه يقلل من تأثيرها بصورة ملحوظة.

✓ أوجد وقتًا كافيًا لاتخاذ القرارات المهمة

عندما يُمنح الفريق وقتًا كافيًا لاتخاذ القرارات، يصبح تطبيق الإجراءات المنهجية المذكورة آنفًا ممكنًا، مما يقلل الحاجة إلى الاعتماد على الحدس. فكلما زاد الوقت المخصص للتفكير والتقييم، قلت احتمالية تأثير التحيزات الضمنية في القرار النهائي.



استخدم طرق التقييم العمياء لتجنب التحيزات الضمنية

من المفيد التفكير في كيفية جعل عملية التقييم محايدة قدر الإمكان، بحيث لا تتأثر بعوامل غير مرتبطة بالكفاءة. على سبيل المثال: يمكن إزالة الأسماء والعناوين من السير الذاتية عند مراجعتها، بحيث يركز التقييم على مؤهلات الأفراد وإنجازاتهم فقط، دون التأثير بعوامل أخرى، مثل: النوع الاجتماعي (gender)، العرق، أو المرجعية الاجتماعية والاقتصادية.

حدّث تصنيفاتك الأولية للحد من التحيزات الضمنية

يميل الناس بشكل طبيعي إلى تصنيف الأفراد الذين يقابلونهم لأول مرة بناءً على تصورات مسبقة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات سريعة. إلّا أنّ هذه التصنيفات الأولية قد تصبح مشكلة إذا لم تُحدّث عند اكتساب معلومات جديدة عن الشخص. ولذلك، من المهمّ أن يبذل المرء جهداً في إعادة تقييم الأشخاص باستمرار بناءً على المعلومات التي تتكشف مع مرور الوقت؛ حيث لا تكمن المشكلة في التصنيف نفسه، ولكن في التمسك به دون مراجعته أو تعديله بناءً على الحقائق الجديدة.

3- القاعدة الثالثة: قلّ من ثقتك المفرطة عند التنبؤ بالمستقبل

✓ أجرِ تقديراتٍ متعددةٍ لتقليلِ ثقتك المفرطة

بدلاً من تقديم تقديرٍ واحدٍ فقط، حاول وضع تقديرين مختلفين، ثمّ احسب متوسطهما. يمكن أن تساعد هذه الطريقة في تحسين دقة توقعاتك وتوسيع منظورك لرؤية أكثر من احتمالٍ واحدٍ.

✓ استخدم تقنية «التشريح المسبق» للحدّ من الثقة المفرطة

يقصدُ بالتشريح المسبق: التفكير في جميع السيناريوهات السلبية التي قد تؤدي إلى فشل خطتك المستقبلية. يساعدك هذا الأسلوب في تقليل ثقتك الزائدة من خلال إجبارك على مواجهة الأخطاء المحتملة مسبقاً، ويجعلك أكثر استعداداً للتعامل مع المشكلات إذا وقعت بالفعل.

✓ انظر إلى الأمور من منظورٍ خارجيٍّ للحدّ من الثقة المفرطة

بدلاً من تحليل موقفك من وجهة نظرك الشخصية، حاول أن تتنظر إليه من منظور شخصٍ خارجيٍّ - مراقب مستقل لكنه مطلع. اسأل نفسك: كيف يمكن لهذا الشخص أن يرى الموقف؟ وما القرارات



التي قد يتخذها بناءً على المعطيات المتاحة؟ يساعدك هذا النهج في اكتساب رؤيةٍ أوسع وأكثر موضوعيةً، ممّا يجعل قراراتك أكثر عقلانيةً ووعياً.

✓ تذكر أن الحصول على المزيد من المعلومات لا يعني دائماً اتخاذ قرارات أفضل

في بعض الأحيان، قد يؤدي تراكم المعلومات إلى تعزيز قناعاتك الحالية بدلاً من تحسين دقة قراراتك. فحتى لو لم تضيف المعلومات الجديدة قيمةً حقيقيةً، فقد تُعطيك شعوراً زائفاً بالثقة بأن قراراتك سيكون صحيحاً. يجعلك هذا النوع من التحيز عرضةً أكثر للوقوع في فخ الثقة المفرطة، لذا كن واعياً عند التعامل مع المعلومات الإضافية.

4- القاعدة الرابعة: رغم أن توفر الموارد مريح، لكن الحاجة أم الاختراع

✓ استخدم التحديات للاستفادة من الموارد المتاحة بطرق مبتكرة

بدلاً من الاعتماد على الموارد الفائضة لتجربة الأفكار الجديدة، حاول تبني عقلية تركز على الضرورة. التفكير من منطلق الحاجة، والقيود المفروضة على الموارد يمكن أن يدفعك إلى تبني أسلوب «البريكولاج»، وهو أسلوب يعتمد على استخدام الموارد المتاحة، وإعادة توظيفها بطرق إبداعية لحل المشكلة التي تواجهها. يمكنك أن تتخيل

شخصية «ماكجيفر» مثالاً على ذلك. في الهند، يُستخدم مصطلح «جوجاد»، وهو مفهوم مشابه لكنه يركز على الطبيعة التكرارية لعملية حل المشكلات، والتي تتطلب الكثير من التجربة والخطأ. كما يعكس «جوجاد» عقلية المبتكر؛ حيث تتبني تحدياً جريئاً لتحقيق النجاح، وترفض القيود التي يفرضها الآخرون، بل وقد تكسر بعض القواعد لتحقيق أهداف ذات قيمة حقيقية.

✓ ضع في حسابك إشراك فئات أوسع من أصحاب المصلحة عند الابتكار والنمو

لم يعد تركيز رواد الأعمال على تحقيق الأرباح للمساهمين فقط، بل أصبحوا ينظرون إلى تأثير مشاريعهم في جميع أصحاب المصلحة. وقد تطور هذا التوجه ليشمل مفهوم «النمو الشامل» أو «الابتكار الشامل»، والذي يتجاوز مجرد حساب هيكل التكلفة، وتحديد الجمهور المستهدف بناءً على قدرتهم على الدفع مقابل منتجك أو خدمتك. بدلاً من ذلك، يعتمد النهج الشامل على التفكير في مَنْ سيحتاج إلى هذه المنتجات والخدمات، وما هي التكاليف التي يجب ضبطها بحيث يمكن للجميع، بمن فيهم الفئات الفقيرة، الاستفادة من القيمة التي تقدمها.



5- القاعدة الخامسة: عندما تفتقر إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، اعتمد على المتاح لديك

✓ دغ معرفتك ومواردك ترشد قراراتك

عند دخولك إلى سوقٍ جديدٍ، قد تجد صعوبة في جمع المعلومات لاتخاذ قراراتٍ حاسمةٍ. في هذه الحالة، وبدلاً من البحث عن بياناتٍ غير متاحةٍ، انظر إلى داخلك. يمكنك اتخاذ قراراتٍ بناءً على معرفتك الحالية، والموارد المتاحة لديك. اجرد هذه الموارد، وفكر بطريقةٍ إبداعيةٍ في كيفية استخدامها لتحقيق أهدافٍ مختلفةٍ. بعد ذلك، اختر الهدف الملائم لك أكثر. وإذا اكتشفت لاحقاً أن تحقيقه أصعب مما كنت تتخيل، ابق مرناً وانتقل إلى هدفٍ آخر. في النهاية، قد يبدو مشروعك مختلفاً تماماً عن رؤيتك الأولى، لكنه قد يكون أقوى بكثير مما كنت تتوقع.

✓ استعن بالآخرين لتعزيز مواردك المتاحة

لكل شخصٍ مواردٌ ومعرفةٌ أكثر مما يدركه عادةً، لكن يمكنك أيضاً توسيع قاعدة مواردك من خلال الآخرين. في الواقع، شبكتك الاجتماعية والمهنية نفسها تُعدُّ مورداً قيماً. من خلال التحدث مع الآخرين في بيئتك، يمكنك اختبار صحة قراراتك، بل وربما تكسب دعمهم والتزامهم تجاه مشروعك، مما يعزز الموارد المتاحة لديك.

✓ استخدم مواردك لتحديد استثماراتك

عندما تقل معرفتك بالسوق أو العوائد المالية المحتملة، يصعب اتخاذ قرارات قائمة على التوقعات المالية أو القيمة الحالية الصافية. بدلاً من التركيز على الإيرادات المستقبلية، حدد الحد الأقصى الذي يمكنك تحمله للخسارة عند الاستثمار في مشروعك. ضع الحد الأقصى في الحسبان ليس فقط من حيث المال، ولكن أيضاً بالوقت والجهد الذي ستبذله. وإذا استنفدت الحد الأقصى من الموارد دون تحقيق النتائج المرجوة، فلعل من الحكمة إيقاف المشروع قبل التورط أكثر.

✓ كوّن شراكات

بصفتك مالكا لمشروع صغير، قد لا تمتلك الموارد الكافية لمنافسة الشركات الكبرى. لذلك، فكر في بناء تحالفات حتى مع منافسيك. يمكنك مشاركة التكاليف، والمعدات، ومساحات العمل مع شركات أخرى في بيئتك. ويمكنك إقامة شراكات مع شركات كبرى للاستفادة من بنيتها التحتية في التوزيع والتسويق. من خلال تكوين شراكات إستراتيجية، يمكنك الاستفادة من الموارد والمعرفة والقدرات التي لا تمتلكها داخل شركتك، مما يمنحك ميزة تنافسية قوية.



6- القاعدة السادسة: إذا أردت اغتنام الفرص العابرة، فسرّع عملية اتخاذ القرار

❑ لا تقلل من المعلومات التي تحصل عليها، بل احرص على أن تكون آنية

تقليل كمية المعلومات لتسريع عملية اتخاذ القرار قد يكون مغرياً، لكن ذلك قد يؤثر سلباً في جودة القرار. لذلك وبدلاً من تقليل المعلومات، احرص على أن تكون المعلومات التي تعتمد عليها فوريةً وآنيةً. المعلومات الآنية تتعلق بعمليات مشروعك في الوقت الفعلي، وكذلك بالبيئة الخارجية التي تؤثر فيه. هذه المعلومات تكون خاماً ومتغيرةً باستمرار، مما يجعل تفسيرها أمراً معقداً. هنا يأتي دور الحدس؛ حيث يمكنك الاعتماد عليه لاستخلاص إشارات تدل على الفرص (أو التهديدات) من هذه البيانات المتغيرة باستمرار.

❑ استخدم الاجتماعات لتوليد معلومات فورية

على الرغم من أن بعض الاجتماعات ربما تكون مضيعة للوقت، إلا أن الاجتماعات الفعالة يمكنها أن تساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار. الاجتماعات الجيدة تجمع أعضاء الفريق لمناقشة القضايا والمشكلات الآنية. تُوفّر هذه النقاشات رؤيةً شاملةً لعمليات المشروع المختلفة في الوقت الحالي، كما يمكن أن تكشف عن طرق استغلال المعلومات الفورية لاتخاذ إجراءات ريادية.

✓ ابن عدة بدائل متزامنة للاختيار بينها

قد يبدو تصنيف البدائل حسب الأولوية ثم اختيار البديل الأكثر قبولاً هو الطريقة الأسرع، لكن هذا ليس النهج الأمثل لاتخاذ القرار. من الأفضل توليد عدة بدائل تغطي نطاق القرار الذي تحاول اتخاذه، ثم ترتيب هذه البدائل. ليست هذه الطريقة أسرع من تصنيف البدائل بشكل فردي فقط، ولكنها أيضاً تزيد من الثقة في القرار النهائي، كما تتيح لك خطة بديلة (Plan B) إذا لزم الأمر.

✓ شجع النقاش والاختلاف حول المهام لاختيار أفضل الحلول

عند مناقشة المعلومات الفورية في الاجتماعات، من الضروري تشجيع الاختلاف في وجهات النظر حول المهام وكيفية تنفيذها. يساهم هذا النوع من الخلاف في توليد معلومات أفضل ويساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة. يجب أن تمنح الجميع الفرصة للتعبير عن آرائهم والاستماع إليها بجدية، ولكن في النهاية عليك أن تتخذ القرار النهائي. يشير أحد الباحثين «إيزنهاورد» إلى هذه الإستراتيجية باسم «التوافق مع التحفظات»، أي أنه من الجيد الوصول إلى توافق في الآراء، لكن لا يمكن أن تستمر الاجتماعات إلى الأبد؛ لا بد من اتخاذ القرار في النهاية. ومن المرجح أن يقبل أعضاء الفريق هذا النهج طالما أنك تمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم والاستماع إليهم، حتى لو لم تأخذ بتوصياتهم.



✓ اعتمد على الحدس، ويفضل أن يكون مدعومًا بمشورة خبير

عند التعامل مع المعلومات الفورية، قد يكون الحدس أداة مفيدة لملاحظة الأنماط أو الإشارات التي قد تشير إلى فرص أو تهديدات. لكن الحدس يجب أن يستند إلى الخبرة، وإلا فقد يؤدي إلى قرارات خاطئة. إحدى الطرق لتعزيز حدسك هي الاستعانة بمستشار أو مرشد لديه خبرة في مجال مشروعك - شخص تثق به ويمكنه توجيهك بناءً على معرفته الواسعة بالمجال.

7- القاعدة السابعة: للتحليل التقليدي للقرارات حُدوده، لذا استعن بفضول الطفل داخلك ل طرح الأسئلة

✓ لا تعتمد على تحليل القرار التقليدي عندما تواجه قدرًا كبيرًا من عدم اليقين

يعتمد تحليل القرارات التقليدي على صياغة المشكلة، وتحديد الحلول الممكنة، وتقييمها بشكل منهجي، ثم اختيار الحل الذي يقدم أعلى قيمة متوقعة. لكن هذا النهج يصبح غير مجدٍ في البيئات التي تسودها حالة من عدم اليقين، مثل تعرف فرصة جديدة والسعي وراءها؛ حيث لا تكون المسارات المتاحة واضحة، ومن غير الممكن تحديد احتمالات نجاح كل مسار لحساب قيمته المتوقعة. لذلك، في حين أن تحليل القرارات فعال في بيئات المخاطر المعروفة، فإنه يفقد فعاليته عند التعامل مع المجهول، كما هو الحال في ريادة الأعمال.

❑ لا تخف من طرح الأسئلة

الأطفال لا يشعرون بالخوف من طرح الأسئلة، فهم فضوليون ويتعلمون الكثير من خلال الاستفسار المستمر. لا تخشَ طرح الأسئلة خوفاً من أن يعتقد الآخرون أنك تجهل الإجابات، ففي بيئة عدم اليقين، لا أحد يعرف كل الإجابات. الطريقة الوحيدة للتعلم والتقدم هي طرح الأسئلة، وجمع المعلومات، والتصرف بناءً على ذلك.

❑ اسأل «لماذا؟» و«لماذا لا؟»

كما يفعل الأطفال، عندما تطرحُ أسئلة مثل «لماذا؟» و«لماذا لا؟»، فإنَّك تتحدَّى الوضع القائمَ وتفتحُ البابَ لاكتسابِ معرفةٍ جديدة. أحياناً يتَّبِعُ الناسُ الإجراءاتِ دونَ التساؤلِ عمَّا إذا كانتَ قابلةً للتحسين. بصفتك رائد أعمال، سيكونُ عليك أحياناً تحدِّي الوضع الراهنِ للبحثِ عن طرقٍ أفضلَ للقيامِ بالأشياء.

❑ اطرَحْ أسئلةً توضيحيةً لفهم القضايا بعمق

الأسئلة التوضيحية تساعدك على استيعاب طبيعة المشكلة أو القضية التي تواجهها. على سبيل المثال: يمكنك أن تسأل: ما المشكلة التي نواجهها هنا؟ كيف تشبه هذه المشكلة مشكلات أخرى تعاملنا معها؟ كيف تختلف عن المشكلات السابقة؟ وما الهدف الذي نرغب في تحقيقه بمعالجتها؟ دونَ فهمٍ عميقٍ للوضع الحالي، ستكون قراراتك ضعيفةً وغيرَ مدروسة.



✓ اسأل أسئلةً توسعيةً لاستكشاف الجوانب ذات الصلة

الأسئلة التوسعية تساعدك على استكشافِ حدودِ المشكلةِ أو القضية. على سبيلِ المثال: يمكنكُ أنْ تسأل: كيفَ يمكنُ استخدامُ هذه التقنيةِ في سوقٍ مختلفٍ؟ ما المنتجاتُ الأخرى التي يمكنُ تطويرها باستخدامِ هذه التكنولوجيا؟ يساعدُك هذا النوعُ من الأسئلةِ على توسيعِ نطاقِ تفكيرك وربما التَّوصلِ إلى حلولٍ مبتكرة.

✓ استخدمِ الأسئلةَ التدريجيةَ للوصولِ إلى فهمٍ أعمق

تساعدُك الأسئلةُ التدريجيةُ على الانتقالِ من مستوى سطحيٍّ إلى مستوى أعمقٍ في تحليلِ المشكلة. على سبيلِ المثال: عندما تطرحُ سؤالَ «لماذا؟» ثلاثَ مراتٍ متتاليةً، فإنَّ الإجابةَ عن السؤالِ الأخيرِ ستكشفُ غالبًا عن الأسبابِ الجذريةَ للمشكلة.

✓ استخدمِ الأسئلةَ الارتقائيةَ لرؤية الصورة الكبيرة

عند التعاملِ مع مشكلةٍ معينةٍ، قد تجدُ نفسك غارقًا في التفاصيلِ الدقيقة، ممَّا يمنعُك من رؤيةِ الصورةِ الشاملة. تساعدُك الأسئلةُ الارتقائيةُ على الارتقاءِ بنظرتك، ممَّا يمنحُك فهمًا أوسعَ لكيفيةِ ترابطِ مختلفِ العناصرِ أو اكتشافِ الأجزاءِ المفقودةِ في المشهدِ العام.

✓ اطرح الأسئلة التأملية (ميتامعرفية)^(٩) لمراجعة الافتراضات

في بعض الأحيان، نتخذ قرارات بشكل تلقائي دون أن ندرك الافتراضات التي بُنيت عليها. تساعدك الأسئلة التأملية (ميتامعرفية) على التفكير في طريقة تفكيرك نفسها. يمكنك أن تسأل: ما الموقف الذي أواجهه هنا؟ كيف يشبه أو يختلف عن مواقف أخرى واجهتها؟ ما الإستراتيجيات المختلفة التي يمكن استخدامها لمعالجة هذه القضية؟ بعد اتخاذ قرار معين، يمكنك أن تسأل نفسك: «كيف تسيّر الأمور؟» سيساعدك هذا على تقييم ما إذا كنت تسيّر في الاتجاه الصحيح أم أنك بحاجة إلى تعديل المسار قبل الالتزام به تمامًا. عندما تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحًا لنفسك وللآخرين، يصبح من الأسهل مراجعة الافتراضات الكامنة وراء قراراتك وإجراء التعديلات اللازمة قبل اتخاذ خطوات حاسمة.



5. قواعدُ سهلةٌ لتطوير الخطط والإستراتيجيات

1- القاعدةُ الأولى: فَكِّرْ في أهدافِكَ الشَّخصية عند وضعِ الإستراتيجيات الريادية

✓ **تأكَّد من أنَّ تصوُّرك لمشروعك يحققُ النتائجَ التي
ترغبُ فيها**

تختلفُ طريقةُ تفكيرك في الإستراتيجية الريادية عن طريقة
تفكيرك في الإستراتيجية المؤسَّسية. في الإستراتيجية المؤسَّسية،
يُطلبُ من المديرين السَّعيُّ لتحقيقِ أهدافٍ يحدِّدها المساهمون. لكنَّ
المشروعَ الرياديَّ يمكنُ أن يكونَ وسيلةً لتحقيقِ أهدافِكَ الشَّخصية.
لذلك، يجبُ أن تكونَ لديك فكرة واضحة عمَّا ترغبُ في تحقيقه من
خلالِ تأسيسِ وإدارة مشروعك. قد تكونُ هذه الرغباتُ هي تحقيق
مكاسبٍ ماليةٍ ضخمةٍ، أو بناء عملٍ يضمنُ نمطَ حياةٍ مريحٍ، أو
مساعدةُ الأشخاصِ المحتاجين.

✓ **فكِّرْ في الجدوى، لكن لا تشعر بأنك مقيد بها**

بالإضافة إلى تقييم مدى رغبتك في اتخاذ إجراءٍ ريادي،
عليك أيضًا تقييمُ إمكانية تنفيذه. يعتمد تصوُّرك لإمكانية التنفيذ

على تقييمك وما إذا كنت تمتلك المهارات والمعرفة والموارد اللازمة لاستغلال الفرصة بنجاح. رغم ذلك، غالبًا لا يهتم رواد الأعمال بتوفر جميع الموارد اللازمة لتحقيق النجاح؛ لإيمانهم لحظة اكتشاف فرصة جذابة إمكانية الوصول للموارد المطلوبة لاستغلالها. لذلك، لا تجعل هذا يقيدك بشكلٍ مفرط بالموارد المتاحة لديك لتحقيق الفرصة.

❑ أسأل نفسك: هل تريد أن تكون غنيًا أم أن تكون الملك/الملكة؟

يُسلط هذا السؤال الضوء على معضلة المؤسس؛ حيث إنَّ النجاح الأكبر بصفتك رائد أعمال يعني زيادة احتمالية استبدالك من منصبك مديرًا لمشروعك. يقول المنطق إنه كُلَّمَا كَانَتْ شركتُك أكثر نجاحًا، نَمَتْ بشكلٍ أسرع، وتمويل هذه النمو، عليك جمع أموالٍ من آخرين. يتطلب جمع هذه الأموال تقليص ملكيتك في المشروع. ومع نمو المشروع، قد يدفع المالكين الآخرين لاستبدالك من منصبك قائدًا للشركة؛ لأنَّ إدارة مؤسسة أكبر تتطلب مهارات مختلفة عن تلك التي استخدمتها لبدء المشروع. لذلك، من الضروري أن تعرف ما هي رغبتك، أن تصبح غنيًا أو أن تبقى الملك/الملكة لمشروعك، لأنه في حال رغبت في البقاء قائدًا لمشروعك، فستحتاج إلى اتخاذ قرارات للحفاظ على السيطرة مثل: نمو مشروعك بوتيرة أبطأ وعدم البحث عن تمويل بالأسهم (على الأقل ليس لدرجة قد تفقدك السيطرة).



✓ تعرّف على رغباتك وقرر إنشاء مشروع يحقق تلك الرغبات

يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عن رغباتك لتوجيه قراراتك بشأن نوع المشروع الذي ستشئه، وما نوع التمويل الذي يجب أن تطلبه، وكيف ستدير نمو المشروع. على سبيل المثال: قد لا يُشكل استبدال الأشخاص المهتمين بتحقيق الثروة من مناصبهم بصفاتهم المؤسسين مصدر قلق حقيقي لهم؛ لأنهم قد حصلوا على ثروة كبيرة بناءً على نمو مشاريعهم ونجاحها. ومع ذلك، يشعر أولئك الذين يسعون للحفاظ على السيطرة على مشاريعهم بالإحباط والاستياء من فكرة استبدالهم.

✓ ابن واختبر معرفتك الذاتية حول ما ترغب فيه من نشاطك الريادي

يمكنك تطوير هذه المعرفة الذاتية من خلال التأمل في خطة مشروعك وهل ستنتج نتائج متوافقة مع رغباتك. ويمكنك أيضًا تنمية هذه المعرفة من خلال إجراء تجارب ذهنية، «فكر في النتائج المحتملة لمشروعك، وكيف ستفاعل مع هذه النتائج، وأي منها تفضل على الأخرى». ستساعدك هذه المعلومات على فهم تفضيلاتك وبالتالي تحديد النتائج التي ترغب في تحقيقها من مشروعك. من الأفضل اكتساب هذه المعرفة الذاتية مبكرًا؛ لأنّ التصحيحات المتأخرة قد تكون مكلفة أو تأتي بعد فوات الأوان.

✓ توقف بشكل متكرر واسأل نفسك إن كان مشروعك يسير في الاتجاه الذي سيوفر لك النتائج التي ترغب فيها

إذا لم تكن تعرف رغباتك في مشروعك، أو لم تكتشفها أثناء تقدمك، فسيقرر الآخرون، الذين يمكنهم دفع مشروعك في اتجاهات تتماشى مع أهدافهم، بدلاً منك. عندما يتخذ الآخرون هذه القرارات، يُحتمل أن تكتشف رغباتك في وقت متأخر جداً بحيث لا تستطيع تغيير شيء.

2- القاعدة الثانية: فُكّر في مستقبل مشروعك ومستقبلك فيه

✓ اكتب خطة عمل

في العديد من الأحيان، سيُطلب منك تقديم خطة عمل لمشروعك. في الواقع، يمكن أن يكون التخطيط التجاري مفيداً لأداء شركتك. من ناحية، يساعدك على امتلاك وثائق مكتوبة، بما في ذلك الخطوات والأهداف والميزانيات المحددة. تتيح لك الوثائق التحقق من مشروعك وهل لا يزال يسير على المسار الصحيح. علاوة على ذلك، فإن مثل هذه الخطة أساسية للتواصل مع أصحاب المصلحة وتقليل شكوكهم المحتملة حول مشروعك. من ناحية أخرى، فإن الأنشطة المرتبطة بالتخطيط التجاري، مثل إجراء التحليل السوقي أو التنبؤات المفصلة، يمكن أن تُعزز أداء شركتك. تسهم جميع هذه الأنشطة في تعلمك عن



شركتك. لذلك، فإنَّ امتلاك خطة عمل مكتوبة (النتيجة) والانخراط في عملية التخطيط التجاري (العملية) يمكن أن يفيدك.

✓ استفد من معرفة أعضاء فريقك

قد يكونُ التخطيطُ التجاريُّ مفيداً أيضاً؛ لأنَّه يساعدك في تنسيق مشروعك. على وجه الخصوص، عندما تعمل مع فريق من الشركاءِ المؤسَّسين، يمكن أن تمثل خطة العمل هيكلاً يجمع الأنشطة اللازمة لتطوير مشروعك. قد يكون لدى زملائك في الفريق مجالات خبرة وآراء ومسؤوليات مختلفة. استناداً إلى خطة العمل، تستطيع دمج جميع هذه المساهمات للاستفادة القصوى من رؤى أعضاء الفريق الفريدة. وبالتالي، يمكن للتخطيط أن يدعم العمل الجماعي ويساعد في دمج المساهمات المتنوعة لأعضاء الفريق في مشروعك.

✓ فكّر في نفسك فيما يتعلق بمستقبل مشروعك

سيخبرك الكثير من الناس بتطوير رؤية لمشروعك. ستُمكنك هذه الرؤية من رؤية التطور المثالي لمشروعك واستخلاص القيم الأساسية له. إضافةً إلى ذلك، يمكن لهذه الرؤية أن تُلهم موظفيك والمستثمرين المحتملين. في الواقع، بالنسبة لمشروع ناشئ، فإنَّ رؤيتك تمثل مشروعك الحالي في المستقبل. بدلاً من تطوير رؤية مستقلة لمشروعك عن رؤيتك لمستقبلك، اسأل نفسك: كم من الوقت ترغب في البقاء في مشروعك؟ هل ترى نفسك تقضي حياتك المهنية بالكامل في هذا المشروع بصفتك أحد الملاك؟ هل تفكر في بدء مشروع جديد

بعد بضع سنوات؟ هل يمكنك تخيل أن تستحوذ شركة أخرى على مشروعك وأن تعمل لصالحهم؟

إجاباتك عن هذه الأسئلة لها آثار مختلفة في كيفية تطويرك لمشروعك. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي جذب المستثمرين المؤسسيين إلى زيادة احتمالية خروجك من مشروعك بعد بضع سنوات. وبالتالي، تساعدك الرؤية الريادية على تطوير فكرة عن نفسك وعن مشروعك في المستقبل بينما تقدم لك أفكاراً واضحة حول كيفية تطوير (نفسك ومشروعك) في الوقت الحاضر.

3- القاعدة الثالثة: عند مواجهة عدم اليقين، ابحث عن طرق للاستفادة من التعلم (لن تكفي بوابة المرحلة)(10)

✓ احترس من استخدام عملية البوابات (قرار المضي قدماً أو التوقف)

على الرغم من أن عملية البوابات (إما «الذهاب» أو «التوقف») تحد من التعقيد⁽¹¹⁾ في الالتزام بمشروع خاسر، إلا أنها تفترض أنه يمكننا تحديد البوابات ومعايير «الذهاب» أو «التوقف» من البداية. ومع الفرص الأكثر ابتكاراً، ستواجه مستوى أعلى من عدم اليقين، مما يجعل من الصعب (إن لم يكن مستحيلاً) تحديد البوابات من البداية. وهذا يقيد قدرتك على التعلم والتكيف مع مسارك في العمل الريادي بشكل كبير.



جرب ✓

بدلاً من البوابات، فَكَّرْ في التجارب. ضَعْ فرضيةً وابحثْ عن معلوماتٍ لتفنيدها هذه الفرضية. سواء دُعِمَتِ الفرضيةُ أم لا، تكشف التجربة معلومات يمكن استخدامها لصياغة خطوتك التالية - ربما فرضيتك التالية. تستمر العملية وتوفر فرصاً للتعلُّم والتكيف بناءً على ذلك.

أنشئ وأدرْ محفظةً من الفرص ✓

فَكَّرْ في كُلِّ فرصةٍ على أَنَّها استكشافٌ لبيئةٍ غير مؤكدة. كُلُّ استكشاف يكشف معلومات. استخدم تلك المعلومات لإنهاء الفرص التي لا تُظهر وعداً بالنجاح وأعد توجيه الموارد لتلك التي تظهر وعوداً بالنجاح أكبر. يتماشى هذا النهج مع تجربة وخطأ الفرص المحتملة عبر العديد من الفرص المحتملة.

استعد لإنهاء الفرص مبكراً أحياناً، ولكن تأكد أنك تتعلم ✓

عندما تنتظر للفرص على أنها تجارب ضمن محفظة من الفرص، فإنك تتبنّى عقليةً رياديةً تجاه إنهاء الفرص المحتملة مبكراً. إنهاء الفرص مبكراً بصفاتها جزءاً من نهج المحفظة يعني أنك استثمرت أقلَّ في كل فرصة على حدة. لذلك، تصبح التكاليف الغارقة^(١٢) أقل مما يقلل من احتمالية استمرارك في الالتزام بمشروع غير ناجح. حتى الفرص المحتملة التي لا تحقق النجاح توفر معلومات مهمة. تعلَّم من تلك المعلومات أثناء تقديم مشروعك.

✓ استفذ من الفرص التي لا تظهر وعودًا بالنجاح بالتعلم منها

بدلاً من إنهاء الفرصة ونسيانها، فكّر في إمكانية الاستفادة من الموارد العديدة التي جمعتها والتّحول إلى اتجاه إستراتيجي جديد. هل يمكنك نقل التقدم المحرز حتى الآن إلى جزء آخر من مؤسستك؟ يمكن أن يستفيد منه أو حتى بيع هذا التقدم لشخص خارج مؤسستك؟ حتى في حالة الإنهاء الكامل، يستحق الأمر التفكير في إمكانية إنقاذ بعض من القيمة التي أنشئت - لا ترم الذهب مع التراب.

✓ أنشئ فريقًا لمراجعة المشاريع الجديدة

إذا أنشأت وطوّرت فرصة معينة، لا يعني بالضرورة أنك الشخص المناسب لتقييم تقدمها وحاجتها للتغيير. من خلال إنشاء فريق لتقييم الفرصة، تزيد احتمالية أن يكون القرار غير متأثر بالتحيزات. يمكنك إنشاء فريق من الأشخاص الذين يشملون خبراء خارجيين، آخرين داخل مشروعك لم يشاركوا في المشروع المعني ولكن يمكنهم الاستفادة من المعرفة المكتسبة، و/ أو أولئك المسؤولين عن استغلال الفرصة المحتملة على نطاق واسع.



4- القاعدةُ الرابعةُ: بسّط قواعدك مع تَعَقُّدِ البيئة وتَغَيُّرها

✓ صغِ إستراتيجيتك الريادية لتصبح قواعد بسيطة

القواعدُ السَّهلةُ: هي قواعدُ إرشاديةٌ تساعدُ أعضاءَ المشروع على اتِّخاذِ الإجراءاتِ ولكنَّها تتيحُ لهم أيضاً العمل ضمن هذه الإرشادات. في بيئة معقدة وديناميكية، توفر القواعدُ السَّهلةُ بعض الإرشادات. ومع ذلك، ضمن هذه الحدود العامة، فإنها تعطي حرية كبيرة في التفاعل مع التغيرات البيئية. تسمح الإستراتيجيات باستخدام القواعد البسيطة باتخاذ قرارات وأفعال سريعة، والحصول على ردود فعل منها. القرارات والإجراءات السريعة في البيئات الديناميكية أمر حاسم للتعلم من خلال التجربة والخطأ والتقدم إلى الأمام.

✓ تقبل فوضى البيئات ذات السرعة العالية

من المحتمل أن تواجه بيئة ذات سرعة عالية لأنها المكان الذي يمكن العثور فيه على الفرص أو بناؤها. من الأفضل الانغماس في الفوضى لالتقاط الفرص السريعة. يمكنك تنفيذ القواعد السَّهلة التي تقدم بعض الإرشادات رغم حالة عدم اليقين الكبيرة. لذا، خُصِّ غمار الفوضى وغيّر بمرونة بناءً على القواعد البسيطة التي لديك.

✓ أنشئ قواعدك البسيطة بناءً على بعض العمليات الإستراتيجية الرئيسية

القواعد السهلة التي تنفذها غالباً ما تُستخلص من تجاربك السابقة وتعكس قدراتك. يمكن تصنيف القواعد السهلة على النحو التالي: قواعد الاختيار للمساعدة في اختيار البدائل بسرعة، قواعد الحدود لمساعدتك على اتخاذ قرارات سريعة حول وجوب متابعة شيء ما أم لا، قواعد العمليات لتوجيهك حول كيفية أداء المهام، وقواعد الخروج لتوجيه قراراتك بشأن متى وكيفية الخروج من مشروع أو فرصة أو مهمة.

✓ صف بين خمس إلى سبع قواعد

يمكن للناس تذكر ما يصل إلى سبع مجموعات من المعلومات. إذا كانت هناك أكثر من سبع قواعد سهلة، فإن البساطة تضيق؛ لأن الناس قد لا يتذكرون كل قاعدة. يجب على أعضاء المشروع تذكر جميع القواعد لضمان أن الجميع على وفاق.

5- القاعدة الخامسة: كُنْ مُطَّلَعًا على نقاط الضعف في مشروعك وقلِّل منها

✓ كُنْ مُطَّلَعًا حيث أن المعلومات التي تتلقاها قد تكون مُصفاة بصورة كبيرة

على الرغم من أن معظم المشروعات الريادية لا تحتوي على هيكل هرمي، إلا أن تلك التي تحتوي على هيكل هرمي خاصة قد تكون عرضة لتصفية المعلومات عند وصولها إليك بصفتك رئيسًا. ربما لكل شخص في كل مستوى دافع لتقديم صورة وردية أو التودُّد للشخص الأعلى منه. إذا قلَّقت بشأن هذه الثغرات الناتجة، فقد ترغب في استخدام هيكل تنظيمي أكثر مرونة لتقليل تصفية المعلومات. ومع ذلك، قد يجعل الهيكل التنظيمي الأكثر مرونة منظمة بأكملها تتحرك ببطء أكبر. طريقة أخرى لتجنب تصفية المعلومات من خلال طبقات الإدارة هي تمكين الموظفين في المستويات الأدنى من الملاحظة والرد على إشارات التهديدات.

✓ اربط الصوامع المعلوماتية^(١٣) لمشروعك

يحتوي المشروع على صوامع معلوماتٍ وتحدث عندما تعمل المجموعات على حدة عن بعضها بعضًا داخل المشروع. تعني هذه الصوامع أن المعلومات لا تُتبادل بفعالية وكفاءة عبر المشروع، ممَّا يؤثر سلبًا في استجابة المشروع للتهديدات. وللتغلب على هذه الصوامع، يمكنك إنشاء فرق متعددة الوظائف تعمل معًا، وتشارك المعلومات،

وربما تأخذ المعلومات إلى مجموعاتهم المعزولة. يمكنك أيضًا استخدام وسطاء معلومات. الوسطاء هم الأشخاص الذين يربطون بين المجموعات المختلفة من صوامع مختلفة. يمكن أن تُسهّل هذه الروابط تبادل المعلومات. علاوة على ذلك، يمكن تبادل المعلومات من خلال الشبكات غير الرسمية داخل مشروعك. ويمكنك إنشاء هذه الشبكات غير الرسمية التي تتجاوز الوظائف والأقسام، مما يُسهّل تبادل المعلومات لاستجابات فعالة للتهديدات.

✓ عند وجود تهديدات، مركز اتخاذ القرار

سيستجيب مشروعك بفعالية أكبر للمشاكل المحلية إذا أضفيت اللامركزية على اتخاذ القرار وتمكين الأقرب إلى حيث تحدث المشكلة. رغم ذلك، قد تتطلب التهديدات التي تواجه مشروعك بأكمله استجابة أكثر تنسيقًا وعملية اتخاذ قرار مركزية. قد يتطلب الأمر أن تكون قادرًا على التحول من اللامركزية إلى المركزية أو من المركزية إلى اللامركزية حسب قرب إشارات التهديد.

✓ أنشئ مناخًا في المشروع يقضي على السياسة

يُحتمل أن ترغب في القضاء على السياسة. من إحدى الطرق لتجنب تأثير السياسة في تدفق المعلومات بين أعضاء المشروع هي إقامة مناخ من الأمان النفسي. في مثل هذا المناخ، يكون أعضاء المشروع مستعدين للتعبير عن مخاوفهم، بما في ذلك المعلومات

حول التهديدات المحتملة. إذا كانت السياسة تعمل من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي وبالتالي تعزز الاختلالات في السلطة، فقد ترغب في الاعتماد على شبكاتك غير الرسمية لفهم نقاط ضعفك. يمكنك أيضاً الاعتماد على حدس الخبراء لاكتشاف الثغرات والاستجابة لها بغض النظر عن مكان وجود الخبراء في الهيكل التنظيمي.

6- القاعدة السادسة: توقّع التهديدات المُحتملةِ وابتعد عنها (أو استعد) لها

✓ تعرّف على إشارات المفاجآت المحتملة

يتطلب منك هذا الوعي ببيئتك وبالأخص الإحساس بالمؤشرات التي قد تشير إلى تهديدات، سواء أكانت في الأماكن المتوقعة أم في أماكن أخرى. قد يصعب ملاحظة إشارات التهديدات، لكن زيادة حوافذك ومعرفتك بالمصادر المحتملة يمكن أن يزيد من حساسيتك لاكتشافها وتفسيرها.

✓ حدّد أولويات إشارات المفاجآت المحتملة

ملاحظة وتفسير إشارات المفاجآت المحتملة ليسا كافيين. من الأفضل تحديد أولويات هذه الإشارات حتى تتمكن من فهم ما قد تعنيه ووضع رد فعل مناسب، بدءاً من الأكثر أهمية.

✓ تعبئة الموارد من أجل الاستجابة

ملاحظة وتفسير وتحديد أولويات إشارات التهديدات أمور مهمة، لكن يجب أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ بعض الإجراءات للرد. قد تكون تلك الإجراءات شكلاً من أشكال التحضير للحدث المتوقع بحيث تقلل التأثيرات السلبية إذا حدثت.

✓ توقع وتجنب المفاجآت المتوقعة قد يكون أسهل قولاً من فعل

من المنطقي أن ننصحك بأن تلاحظ الإشارات في بيئتك، وتحدد أولويات تلك التي تمثل تهديدات، وتستجيب لتلك التهديدات المحتملة. ولكن، في مواجهة الكثير من عدم اليقين، قد يصعب تحديد ما إذا كانت الإشارة حقيقية أو مجرد ضجة. تجنّب الشك وافترض أن الإشارة تمثل تهديداً (وليست ضجة فحسب) عندما يكون ثمن تجاهل التهديد كبيراً.

7- القاعدة السابعة: يُمكن للاجتماعات أن تساعد في تحقيق انتقالات فعّالة من مشروع إلى آخر

✓ أنشئ وأدر جلسات مراجعة لتعزيز التعلم

جلسة المراجعة: هي اجتماع يحدث عادة في نهاية المشروع. الهدف منه هو مناقشة الأمور التي نجحت والتي فشلت أو لم تسر جيداً،

والنتائج، وما الذي يمكن فعله بنحوٍ مختلفٍ في المستقبل لتحقيق نتائج أفضل. تشير أيضاً جلسات المراجعة إلى أن المشروع قد انتهى وأنَّ الوقت قد حان للانتقال إلى المشروع التالي. تعد جلسات المراجعة أساسيةً للتعلم. وفَّرتُ توقُّفٍ بين المشروعات لتتمكن من التفكير والتَّعلُّم والاستعداد للانتقال. تُعدُّ جلسات المراجعة مفيدةً خاصةً عندما يسير شيءٌ ما على نحوٍ خاطئٍ. وغالبًا ما تُسمَّى هذه الجلساتُ «جلسات ما بعد الوفاة»^(١٤) لأنَّ الهدفَ منها هو التَّعلُّم، ممَّا أدى إلى فشلٍ أو توقف المشروع.

✓ أنشئ وأدر جلسات الإحاطة لتعزيز التعلم

تُعقد جلسة الإحاطة قبل بدء المشروع. وفي هذه الاجتماعات، يناقش الأفراد أهداف المشروع، ومن سينفذ أيَّ من المهام، كيفية تنفيذ الأعمال، وما هي النتائج المتوقعة. تُعدُّ جلسات الإحاطة أساسية؛ لأنَّها تضمن أنَّ جميع أعضاء المشروع متفقين. وتضع هذه الجلسات الافتراضات والمعايير اللازمة لتقييم المشروع بعد التنفيذ.

✓ أنشئ وأدر جلسات ما قبل الانهيار لتعزيز التعلم

جلساتُ «ما قبل الانهيار» هي اجتماعاتُ تناقش كُلَّ ما قد يسير بنحوٍ خاطئٍ في المشروع القادم. من خلال تسليط الضوء على ما قد يحدث من مشكلاتٍ، ستنتبه للإشارات المحتملة لهذه الاضطرابات وبالتالي ستكون أكثرَ جاهزيةً للتعامل معها إذا حدثت. قد يساعد التفكير فيما قد يسير بطريقة خاطئة أيضًا في تقليل الثقة المفرطة.

مثل كل رواد الأعمال، يُحتمل أن تكون لديك ثقة مفرطة في مشاريعك. ولهذا قد تساعدك جلسة ما قبل الانهيار في تقليل الثقة الزائدة.

✓ شارك في نقاشات صارمة

سواءً أكانت جلسة مراجعة أم إحاطة أم ما قبل الانهيار، لن تتجح الاجتماعات إلا إذا كان هناك نقاش صارم. يجب أن تضمن الكشف عن وجهات نظر مختلفة والنقاش حولها لتحسين المهمة. يمكن لهذا الاختلاف في وجهات النظر أن يساعد في اتخاذ قرارات أفضل، ويُسهّل عملية التعلم.

8- القاعدة الثامنة: تجنب وضع مكافحة الحرائق⁽¹⁵⁾ لتحسين الأداء على المدى الطويل

✓ حلّ المشكلات الأكثر أهمية أولاً بناءً على أهدافك وإستراتيجيتك

أحياناً، نميل لحل المشكلات التي تبدو واضحة وبارزة بدلاً من التركيز على تلك الأكثر أهمية لتحقيق أهدافنا. على سبيل المثال: نعلم أنه في المنظمات، غالباً ما تحصل المشكلة الأكثر وضوحاً، مثل: حصول الموظف كثير الشكوى على اهتمام الإدارة. من الضروري تعرّف المشكلات، وتحديد أولوياتها بناءً على أهميتها في تحقيق أهدافك وإستراتيجيتك. بعدها عالج المشكلات الأهم أولاً.



✓ معالجة الأسباب بدلاً من الحلول السريعة

نظرًا لانشغالك، قد تميلُ للإتيان بحل سريع للمشكلة. ولكن هذا النهج يعالج فقط أعراض المشكلة، وستعود الأسباب لتظهر مجددًا. يجب أن تستثمر الوقت الإضافي لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات بدلاً من مجرد التعامل مع الأعراض. يعني هذا النهج أنك ستتحمل خسارة مؤقتة، أي: أن الأعراض ستستمر لفترة أطول، ولكنك ستحقق مكسبًا على المدى الطويل، أي: أن الوقت الذي تقضيه في وضع إطفاء الحرائق سيكون أقل. وعلى العكس، يؤدي الاستمرار في التعامل مع أعراض المشكلة إلى تفاقم المشكلة، ويقلل من فعاليتك بصفتك رائد أعمال.

✓ درب الأشخاص على حل المشكلات

من المحتمل أنك قد تلقيت تدريبًا في العديد من الأشياء، ومن المحتمل أنك قد درّبت الآخرين في مهام وحالات مختلفة. يجب أن يمدّد هذا التدريب لنفسك وللآخرين ليتعلموا كيفية حل المشكلات بفعالية. على الرغم من أنك لا تستطيع التنبؤ مسبقًا بما ستكون عليه تلك المشكلات، إلا أنه يمكنك تدريب الأشخاص على المشاركة في عملية حل المشكلات لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات التي يواجهونها ومعالجة المشكلات الصغيرة قبل أن تكبر.

✓ شارك في إجراءات وقائية

مرّة أخرى، قد لا تتمكن من التنبؤ بما ستظهره المشكلات، لكن من المرجح أن تتكرّر بعض القضايا. شارك في إجراءات وقائية تمكّنك من تجنب المشكلة المحتملة أو تقليلها. تسمح لك الإجراءات الوقائية باختيار الوقت الذي ستتعامل فيه مع المشكلة حتى لا تتفاقم لمشكلة أكبر بدلاً من الرد الانفعالي على الحدث المقلق بعد حدوثه. اختر توقيت استجابتك لمنع تفاقم المشكلات أكثر.





6. قواعد سهلة لإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين⁽¹⁶⁾

1- القاعدة الأولى: كوّن دائرة من المستشارين الموثوقين واستمع إليهم

✓ ابحث عن تعليقات صادقة من نفسك والآخرين لمحاولة التغلب على التحيزات

قد لا تكون صادقاً مع نفسك، أي: لحماية غرورك، وقد لا يصدق معك الآخرون بالكامل. سواء أكنت تخذع نفسك أم يخدعك الآخرون، ستندهور جودة قراراتك. تحتاج للبحث عن تعليقات صادقة حتى لو كان تلقيها غير مريح «لك أو للشخص الذي يقدمها لك».

✓ أدرك أنّ دوافع الآخرين وتحاملهم قد تؤثر في المعلومات التي تتلقاها

قد يخبرك بعض الأشخاص بما تريد سماعه من أجل كسب رضاك أو لتجنب الصراع. ومع ذلك، فإنّ المعلومات المفترقة قد تؤثر سلباً في جودة قراراتك. إضافةً إلى ذلك، قد يكون الأشخاص الذين يقدمون لك المعلومات متحيزين وعرضة للخطأ. من الضروري

فهم جودة المعلومات التي تتلقاها عند تقييمها أثناء اتخاذ قراراتك الريادية.

✓ **كون واستخدم دائرة من المستشارين الموثوقين لمساعدتك في التغلب على تحيز الوضع الراهن**

وجود دائرة من المستشارين الموثوقين يمكن أن يوفر لك المعلومات والثقة لتغيير مسار عملك الريادي. والثقة في المستشارين الموثوقين أساسية؛ لأنك بطلب المساعدة، تجعل نفسك في موضع مكشوف. إن نصائح المستشارين الموثوقين حاسمة في ريادة الأعمال، خاصة عندما يكون هؤلاء المستشارون خبراء في مجالك الخاص. يمكنهم أن يمنحوك البصيرة التي تحتاجها لتعزيز ثقتك واتخاذ إجراءات ريادية يمكن أن تُغيّر الوضع الراهن.

✓ **لا تهاجم من ينقل لك الرسالة**

من الأفضل أن تتلقى تعليقات صادقة من الأشخاص. حيث يمكنك استخدام هذه المعلومات القيمة للتعلم واتخاذ قرارات أفضل وتعزيز الأداء الريادي. إذا هاجمت أو أظهرت استياء من الأشخاص الذين يقدمون لك تعليقات سلبية، فسيترددون أكثر في تقديمها مرة أخرى، وستفقد هذا المصدر الحيوي للتعلم.



2- القاعدةُ الثانيةُ: لا تُخْضِ الرحلةَ بمفردك؛ وأشركَ الآخرين؛ لأنَّ ريادةَ الأعمالِ يجبُ أنْ تكونَ مسعىً اجتماعيًّا

✓ افهم، وابتن، واستخدم رأس المال الاجتماعي

يُشيرُ رأسُ المالِ الاجتماعي إلى حسنِ النيةِ التي طورتها مع الآخرين. ولأجل هذا الكرمِ يَعدُّك الآخرون شخصًا طيبًا، متعاونًا، وودودًا، ممَّا يخلقُ علاقاتٍ قويَّة. الثقةُ والتبادلُ والقربُ التي تكمنُ وراءَ رأسِ المالِ الاجتماعي، يمكنُ أنْ تساعدك في الوصولِ إلى معلوماتٍ لتحديد الفرص، والموارد لاستغلال الفرص، والدعم في حال حدوثِ مشكلات.

✓ افهم وأدر هويتك الاجتماعية

بصفتك رائد أعمال، هُويُّك مبنيةٌ على أدوارٍ متعددة، مثل: رائد الأعمال، الوالد، الأخ، وعضو في المجتمع. قد تتعارض هذا الأدوار في بعض الأحيان، لذا عليك إدارتها لتقليل التعارض. يمكنك وضعُ حدودٍ حول أدوارك المختلفة وقواعد حول متى يتعين على دورٍ ما أن تكون له الأولوية على آخر، مثل: «المكان، الوقت، والشخص». كيف يصنّفك الآخرون وأعمالك يمكنُ أنْ تعكسَ هويتك. هويتك تؤثر في دوافعك الاجتماعية بصفتك رائدًا، وكيف تقيّم أداءك الريادي، ومن تقارنه بنفسك عند مقارنة أدائك الريادي.

✓ كون فريقًا لإنشاء وإدارة مشروعك

تُشكّل الفرق أكثر من نصف المشروعات الجديدة. حتى المؤسسون الفرديون يميلون إلى تكوين فريق في النهاية. يمكن للفرق أن تكون فعالة للغاية في القيام بالأنشطة الريادية، خاصة عندما يكون أعضاء الفريق لديهم خبرة مشتركة سابقة مع بعضهم بعضًا. يمكن للفريق أن يوفر لك نطاقًا أوسع من المعرفة، ولكن عليك أن تعرف من يعرف ماذا، «من يجب أن تلجأ إليه عندما تحتاج إلى أداء وظائف مختلفة». إذا أنشأت فريقًا متنوعًا، فمن المرجح أن تكون أكثر إبداعًا، لكنك تريد أيضًا التأكد من وجود بعض أوجه التشابه بين أعضاء الفريق، مثل: القيم الأخلاقية المشتركة.

✓ اللعب دور الوسيط و/أو تواصل مع الوسطاء

الوسيط: هو من يربط بين مجموعات مختلفة. يضعك دور الوسيط في موضع قوة لصالح مشروعك. ومن ناحية أخرى؛ وبما أن رواد الأعمال غالبًا ما يحددون الفرص دون النظر مسبقًا للموارد، قد تحتاج للوصول إلى موارد مهمة لا تمتلكها. قد يربطك الوسيط بمجموعة من الأشخاص ذوي خصائص ومعرفة وموارد مختلفة.

استخدم الروابط القوية عندما تكون الثقة مطلوبة، والروابط الضعيفة عندما تكون الموارد المتنوعة مطلوبة

تربطك الروابط القوية بأشخاص قريبين منك، مثل: العائلة والأصدقاء. وهي مفيدة عندما تحتاج إلى الثقة لدفع مشروعك للأمام، مثل: تمويل مشروعك الناشئ في البداية. حيث أن أصدقاءك وعائلتك يشبهونك إلى حد كبير، فإن الروابط الضعيفة هم معارفك الذين غالباً ما يختلفون عنك وعن الذين تربطك بهم روابط قوية. لذلك، الروابط الضعيفة مفيدة عندما يتطلب المشروع معلومات وموارد أخرى قد لا تمتلكها أنت وأصدقاؤك المقربون. على سبيل المثال: يمكن للروابط الضعيفة أن توفر معلومات متنوعة وقيمة لتحديد وتقييم فرصة محتملة.

3- القاعدة الثالثة: عندما يتعلق الأمر ببناء العلاقات، لا تتجه دائماً للسهل والطبيعي

ابحث عن الأشخاص المختلفين لإضفاء الإثارة على عقلك

بناءً العلاقات مع الأشخاص المتشابهين والقريبين منك أمر جيد؛ لأنه سهل وممتع. هؤلاء هم روابطك القوية. ويشبهونك، وهذا سبب سهولة بناء علاقات معهم. إلا أنه، يجب أن يكون لديك أيضاً روابط ضعيفة. الروابط الضعيفة لا تشبهك، ومن المحتمل أنها ليست قريبة

منك. لذلك، من الصعب العثور عليها والتواصل معها. ومع ذلك، فإنها تقدّم معلوماتٍ مختلفة ومواردٍ أخرى مفيدة لتطوير الإبداع والابتكار اللّازمين لريادة الأعمال.

✓ تفاعل مع الناس المختلفين من خلال الأنشطة المشتركة

وللعثور على الناس المختلفين، انضمّ إلى نادٍ رياضي، مجموعة تطوعية، أو مجموعة لركوب الدراجات. ستربطك هذه الأنواع من الأنشطة على الأرجح بأشخاصٍ أكثر تنوعاً من أصدقائك وعائلتك الحاليين. بالإضافة إلى ذلك، ستثير هذه الأنشطة المشتركة التفاعل وتساعدك على تطوير علاقات مع هؤلاء «الأشخاص المختلفين». لذلك، يمكنك بناء علاقاتٍ قويةٍ مع أشخاصٍ متنوعين عندما تجد وتشارك في مصلحة مشتركة.

✓ ابحث عن وسطاء لربطك بالآخرين

يقوم الوسطاء بدور الجسر بين مجموعتين منفصلتين من الأشخاص؛ يمكنهم توفير الرابط إلى مجموعات خارج شبكتك الحالية. توسيع شبكتك بهذه الطريقة قد يزيد من وصولك إلى معلوماتٍ ومواردٍ مختلفةٍ ضرورية للعمل الإبداعي والابتكاري في ريادة الأعمال. فكّر فيمن هم الوسطاء بين المجموعات المتنوعة واتصل بهم، ربما من خلال عرض خدماتك.



العرب دور الوسيط



استخدم موقعك في الشبكة لإقامة روابط بين مجموعتين غير مترابطتين نسبياً مع بعضهما بعضاً. على سبيل المثال: استخدم شبكتك لمساعدة الأشخاص في العثور على الموارد التي يحتاجونها من خلال ربطهم بالأشخاص الذين تعرفهم. ربما يمكنك تطوير سمعة في ربط الناس ببعضهم. وقد يعطيك موضع قوة لتحفظ به. ولكن، أثناء ربط الأشخاص ببعضهم بعضاً، قد يستغنون عنك.

4- القاعدة الرابعة: أشرك الآخرين في الحوار مثلاً يفعل الأستاذ «الجيد» في مناقشة الحالة

حقّ الحوار والنقاش لتحسين جودة القرار



لا يقتصر الأستاذ الجيد على إلقاء المحاضرات فقط؛ فهو لا يخبر الطلاب ما يعرفه فحسب، بل يُحفز الأستاذ الجيد الحوار والنقاش حول القضايا الحيوية. ولأنك رائد أعمال، سترغب في تحفيز الحوار والنقاش مع أعضاء المشروع الآخرين لتوليد أفكار إبداعية وابتكارية. قد يؤدي هذا الحوار والنقاش إلى نزاع، لكنه يكون وظيفياً عندما يدور حول المهمة وكيفية تنفيذها.

✓ شجّع وجهات النظر البديلة لتحفيز التفكير

لا يُوجد حوارٌ أو نقاشٌ إذا كان لدى الجميع نفس وجهة النظر. من الأفضل أن تستفيد من وجهات النظر البديلة لإحداث حوار ونقاش. تتيح هذه الوجهات البديلة لأعضاء المشروع استكشاف البدائل، والنظر في الاحتمالات، وتطوير خطط احتياطية. قد يتردد الأشخاص في مشاركة وجهات نظرهم البديلة. دورك هنا هو تشجيعهم على التعبير عنها. في الواقع، غالبًا ما يشارك الأشخاص المعلومات المشتركة بين الجميع في الاجتماع، ولكنهم لا يشاركون المعلومات الفريدة التي يمتلكونها ولا يمتلكها الآخرون. هذه المعلومات الفريدة أساسية لتحفيز الحوار والنقاش من أجل اتخاذ قرارات أفضل.

✓ لا تهتم بالإجابة الصحيحة لدى الأشخاص بل اهتم أكثر بكيفية تفكيرهم في القضايا بطريقة صحيحة

عند مناقشة حالة معينة، يقول الأستاذ دائمًا إنَّ الأهم هو التفكير في القضية على نحو صحيح أكثر من معرفة نتيجة القضية. على الرغم من اختلاف الطلاب مع هذا الرأي، إلا أنَّ الأستاذ يركّز على العملية أكثر من النتيجة. يمكنك أن تفعل الشيء نفسه. بالنظر إلى حالة عدم اليقين، فإن العملية المثالية لا تعني بالضرورة وعلى الدوام نتائج جيدة. ولكن، إذا ركزت على العملية، فستحصل عمومًا على نتائج أفضل مع مرور الوقت.



5- القاعدة الخامسة: التركيز على الاستفسارات مع الآخرين (بدلاً من الدفاع) لتحقيق نتائج إبداعية وابتكارية

✓ خُص الصراع بدافع الفضول

يمكن أن يكون الصراع حول طبيعة المهمة مفيداً للغاية. قد تحدث أشياء جيّدة عندما يكون لدى الفريق وجهات نظر متنوعة ويشعرون بالراحة في مشاركتها داخل الفريق. يمكن أن تؤدي وجهات النظر المتنوعة إلى حوارٍ ونقاش. وقد يُولّد الحوار والنقاش نتائج إبداعية وابتكارية. لكن من المهم ضمان أن الصراع المتعلق بالمهمة لا يتحول إلى صراع في العلاقات الشخصية. يحدث صراع العلاقات عندما تصبح القضايا شخصية وسلبية. أفضل طريقة لضمان أن يؤدي الحوار والنقاش إلى الإبداع بدلاً من صراع العلاقات الشخصية هي الاقتراب من هذه التفاعلات بفارغ الصبر والفضول. يشير الفضول إلى اهتمامك بفهم وجهة نظر شخص آخر، وفي هذه الحالة، طبيعة المشكلة أو القضية أو الاستجابة الريادية.

✓ شجّع الآراء المختلفة

حتى في الفرق المتنوعة للغاية، غالباً لا يشارك أعضاء الفريق معلوماتهم الفريدة والتي قد تكون مفيدة لأداء العمل الريادي. تأكد أنك تشجّع الأشخاص ذوي الآراء المختلفة للتعبير عن آرائهم لتعزيز الصراع المرتبط بالمهمة للحصول على حلول أكثر إبداعاً وابتكاراً. من

الأفضل خلق بيئة نفسية آمنة لتشجيع الأشخاص ذوي الآراء المختلفة على التعبير عنها. تسمح البيئة النفسية الآمنة للأشخاص بالتعبير عن معلومات تختلف عما عبّر عنه مسبقاً، ويمكن أن تكون هذه المعلومات حاسمة للعملية الريادية.

✓ ابقِ منفتحاً ومرناً من الناحية المعرفية

إذا اقتربت من صراع المهام^(١٧) بشغف وفضول لعملية التفكير، فستكون منفتحاً ومرناً عقلياً بما يكفي لتمكين أفضل البدائل من الظهور. يمكن أن يؤدي هذا المزيج من الانفتاح والمرونة إلى نتائج إبداعية وابتكارية للغاية. من الأفضل أن يكون لديك فريق متنوع وعقلية سليمة لتحقيق ذلك (مساعدة بالنقاط السابقة).

✓ استخدم العدالة الإجرائية^(١٨) ليعلم الناس أنهم موضع تقدير

إذا سمحت للناس بالتعبير عن آرائهم وأخذت تلك الآراء في عملية اتخاذ القرارات، فأنت بذلك تقدّم العدالة الإجرائية. تعتمد العدالة الإجرائية على عملية توليد صراع المهام واتخاذ القرار. قد لا تختار بالضرورة توصيات أعضاء الفريق، ولكن العدالة الإجرائية تعني ببساطة أن هؤلاء الأفراد جزء مهم من العملية؛ إنهم مقدّرون، وتؤخذ آراءهم وآراء الآخرين في الحسبان عند اتخاذ قراراتك.



دع الشغف يقودك في هذه العملية

على الرغم من اهتمامك بنتيجة عمل فريقك الريادي، فمن الأفضل التركيزُ على العملية بدلاً من النتيجة. يمكنك التحكم في العملية وتحسينها، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج جيّدة. في بيئات غير مؤكدة، لا يمكن قول الشيء نفسه عن النتيجة المحددة، إذ قد تكونُ نتجتٌ عن حظٍّ سيئٍ وليس عن عمليةٍ سيئة.

6- القاعدة السادسة: للوصول إلى الموارد، تعلّم كيفية سرد قصةٍ جيّدةٍ

اسرد قصصًا معقولة عن مستقبلك الريادي

غالبًا ما تتضمن ريادة الأعمال توليدَ فكرةٍ لفرصة محتملة دون النظر إلى الموارد المطلوبة لاستغلالها. وهذا لا يعني أنّ الموارد ليست ضرورية. بل يعني فقط أنّه يجب الوصول إليها من حائزي الموارد. ولتصل، عليك أن تروي قصةً مثيرةً عن المستقبل المتوقع الذي تُستغل فيه الفرصة المركزية وتُحقق النتائج المرجوة. وبما أنّ هذه القصة تتعلّق بالمستقبل - فهي مجردةٌ وافتراضية - فإنّ نجاح القصة يعتمدُ إلى حدٍّ كبيرٍ على الراوي. تعلّم أنّ تكونَ راويًا ممتازًا للوصول إلى الموارد واستغلال الفرص.

✓ رغم أنه أمر متوقع إلى حد ما، احذر من الأكاذيب التي تدعي الشرعية

على الرغم من أن مشروعك قد يفتقر إلى الشرعية، فإن جميع المشروعات الجديدة تفتقر إلى الشرعية، مثل: أعباء الجدة. يكذب بعض رواد الأعمال لجعل مشاريعهم الجديدة تبدو أكثر شرعية، على سبيل المثال: بالقول إن المشروع سيتضاعف حجمه كل عام، أو أن المشروع على وشك توقيع صفقة مع Walmart، أو أن المشروع ليس لديه منافسون. في أفضل الأحوال، يتجاهل مزودو الموارد مثل هذه الأكاذيب لأنها تكتيكات متوقعة يستخدمها رواد الأعمال لمحاولة رسم صورة وريديّة للوصول إلى الموارد. في أسوأ الأحوال، يحذر مزودو الموارد من الكاذبين بغض النظر عن مدى شيوع ذلك في الصناعة. عليك تأسيس شرعية مشروعك في القصة التي ترويها، وهنا لن تساعدك الأكاذيب وقد تضر بقضيتك. في سرد قصتك الريادية، ابق صريحاً بشأن من أنت؟ وماذا تريد أن تفعل؟ يرى الجمهور هذه الصراحة على أنها أصالة.

✓ اسرد قصة جذابة

يمكنك تحفيز جمهورك بتقديم قصة معقولة ومتماسكة تُقدّم خارطة طريق جيدة لنتيجة ناجحة. كلما رويت القصة لنفسك وللآخرين، تلقّيت المزيد من التعليقات وأصبحت قصتك أكثر مصداقية. أدرج رغبتك في القصة؛ لأن ذلك يبرز دافعك لاستغلال الفرصة المركزية، والصبر في مواجهة العقبات التي من المحتمل أن



تظهر في مراحل مختلفة طوال عملية ريادة الأعمال. لا تُزيّن القصة أو تروّ قصةً ورديةً عن مشروعك حتى الآن. تحدّث عن الصعوبات التي واجهتها، وكيف تغلّبت على العقبات. تجعل هذه الصراعات قصّتك أكثر إثارة، وتظهر مرونتك، وهو على الأرجح ما سيطلب أيضاً في المستقبل.

✓ قد تحتاج قصتك إلى التركيز على الفارس أو الحصان

سيركز بعضُ حائزي المواردِ على شخصك «أنت بصفتك رائد الأعمال» أي: الفارس أكثر من تركيزهم على الفرصة التي يُقدّمها مشروعك، أي: الحصان. هؤلاء عادةً أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة. يعتقدون أنّ العديد من التغييرات ستحدث في هذه المرحلة المبكرة وأنّ المفاجآت ستحدث. يسألون أنفسهم عنك، «هل يمكن لهذا الشخص التكيف مع هذه التغيرات غير المتوقعة؟» عند سرد قصة هؤلاء المستثمرين، تحدّث عن فرصة مشروعك، لكنّ اعلّم أنّهم سيقيّمونك بصفتك رائد أعمال عامة. قدّم لهم المعلومات التي يبحثون عنها في قصتك. سيركز المستثمرون الآخرون على فرصة مشروعك. عادة ما يكون هؤلاء المستثمرون معنيين في مرحلة لاحقة، عندما يقل عدم اليقين حول جاذبية الفرصة. ويعتقدون أن بإمكانهم دائماً استبدالك إذا كانت فرصتك جذابة بما فيه الكفاية. في مثل هذه الحالة، قدم قصةً تركز على فرصة مشروعك، وتطوِّره، وتصحيحات المسار التي قد تحدث.

7- القاعدة السابعة: اعرف قيمتك وعبر عنها للآخرين للحصول على تسعير فعال

❑ لا تقلل من قيمة نفسك

على الرغم من إيمانك بنفسك وبمشروعك، فقد تقلل أحياناً من قيمتك أو من القيمة المضافة التي يقدمها مشروعك. إذا فعلت، فسيقلل الآخرون من قيمتك أيضاً، مما سيؤثر في نجاح مشروعك. لتحسين إدراكك لقيمته، فكّر في الطريقة التي يصفك بها صديق مقرب للآخرين. سيساعدك هذا المنظور الخارجي على فهم صفاتك الإيجابية.

❑ عبّر عن القيمة التي تقدمها للآخرين

قد تتردد في التحدث عن إنجازاتك خوفاً من أن يبدو ذلك نوعاً من التفاخر أو الغرور. ولكن في عالم ريادة الأعمال، لا يتعلّق الأمر بالتباهي، بل بالتواصل الفعال حول القيمة التي يمكن أن يوفرها مشروعك للعملاء. لا تقلل من أهمية جهودك أو نتائجك، بل تحدّث عن كيفية تقديمك للحلول والخدمات التي يحتاجها السوق. عبّر عن ذلك بعبارات مثل: «أريد أن أساهم، وأعتقد أنني أستطيع ذلك بالطرق التالية»



❑ لا تقلل من أهمية نفسك أو مشروعك أو عروضك السوقية

في حين أنَّ التواضع هو سِمَةٌ مُحَبَّبَةٌ، لكن لا ينبغي أن يمنعك من بناء صورة إيجابية وسمعة قوية لمشروعك. لا تستخدم لغةً تقلل من أهميتك أو من قيمة مشروعك؛ لأنَّ الطريقة التي تتحدث بها عن نفسك ومشروعك تؤثر مباشرةً في إدراك الآخرين لقيمتك. تجنب استخدام لغة متواضعة بشكل مبالغ فيه عند تقديم مشروعك؛ قد يكون لذلك تأثير عكسي في نجاحك.

8- القاعدة الثامنة: اطلب المساعدة

❑ اطلب المساعدة عند الحاجة إليها

طلب المساعدة ليس علامة ضعف، بل هو دليل على القوة والثقة بالنفس. ويشير إلى أنك لست متعجرفاً لدرجة تجعلك تعتقد أن طلب المساعدة يقلل من مكانتك أمام الآخرين. على العكس، فهو يعكس ثققتك في الآخرين، وفضولك للتعلم، والتزامك بنجاح مشروعك. ويظهر استعدادك لمساعدة الآخرين عند الحاجة، ممَّا يعزز علاقتك بأعضاء فريق العمل.

❑ تذكر أن الجميع يحتاجون إلى المساعدة في بعض الأحيان، وهذا أمر طبيعي في الأعمال الإبداعية

قد يواجه البعض مشكلةً ويحتاجون إلى المساعدة لحلها، لكنهم يمتنعون عن طلبها بسبب الخجل أو الخوف من أن يُنظر إليهم على

أنهم غير أكفاء. من المهم أن تتذكر أن الجميع يمرُّ بهذه المرحلة. بدلاً من العزلة، تواصل مع الآخرين وساعدهم عندما يحتاجون، مما يعزز ثقافة التعاون داخل مشروعك.

✓ ساعد من يساعدك من خلال مشاركة تفاصيل المشكلة أو العائق الذي تواجهه

استعد لطلب المساعدة، فذلك يُظهر احترامك لوقت الشخص الذي يساعدك ويزيد من فائدة التفاعل. ابحث عن الشخص المناسب، سواء أكان خبيراً أم شخصاً تثق به ولن يستغل ضعفك. وتأكد أيضاً من أن الشخص متاح ولديه الوقت الكافي لمساعدتك. ولا تنس شكره، فقد خصص جزءاً من وقته لمساعدتك في أمر ليس بالضرورة جزءاً من عمله.

✓ لا تقلق بشأن إضاعة وقت الآخرين

القلق من إضاعة وقت الآخرين هو سبب شائع لعدم طلب المساعدة، لكن ربما في الأمر مبالغة. غالباً ما يشعر الأشخاص بالسعادة عند مساعدة الآخرين، ممّا يعزز علاقتهم بك وبمشروعك. إضافةً إلى ذلك، تقوم المساعدة على مبدأ المعاملة بالمثل، فهم يعلمون مدى استعدادك لمساعدتهم في المستقبل عند الحاجة.



7. قواعدُ سهلةٌ للعمل مع الشُّركاءِ المؤسَّسينَ

1- القاعدةُ الأولى: لا تتسرَّعْ في اتِّخاذِ القرارِ

✓ تعرَّف على مشروعك جيّدًا قبل إضافة أعضاء جُدِّدٍ إلى الفريق

اختيارُ الشُّركاءِ المؤسَّسينَ هو قرارٌ جوهريٌّ يؤثّر كثيرًا في دورك ومستقبل مشروعك. قبل أن تُضيفَ شريكًا جديدًا، حدِّدِ المهارات والخبرات التي يحتاجها المشروع لتحقيق النّجاح. وفكّر في دورك الحالي، وكيف تريد أن يتطوّر مع الوقت. عندما يكون لديك فهمٌ واضحٌ لمتطلبات المشروع ودورك فيه، يمكنك تحديد الصفات المثالية للشريك المؤسس الذي يكمل مهاراتك ويتمشى مع رؤيتك طويلة المدى.

✓ فكّر جيّدًا قبل العملِ مع أفراد العائلة والأصدقاء المقربين

يلجأ العديدُ من رواد الأعمال إلى شبكاتهم الشخصية عند البحث عن شركاء مؤسسين، نظرًا للثقة المتبادلة والقيم المشتركة. ومع ذلك، قبل أن تُقرّر العمل مع شخصٍ مُقرَّبٍ، اسأل نفسك: هل

كنت سأختار هذا الشخص لو لم يكن من العائلة أو الأصدقاء؟ تأكد من أن كل شريك مؤسس يضيف قيمة حقيقية للمشروع بناءً على مهاراته وخبراته، وليس بسبب معرفتك الشخصية به فحسب.

✓ ابحث بعناية عن الشركاء المؤسسين لتعزيز قدرات الفريق

إذا وجدت أنك تفتقر إلى بعض المهارات الأساسية لنجاح مشروعك، فركز في البحث عن شركاء مؤسسين يكملون نقاط ضعفك. قد تجد المرشحين المناسبين عن طريق زملاء العمل السابقين، «زملاء الدراسة، الأندية، أو فعاليات ريادة الأعمال». ولكن احذر من العمل مع أشخاص لا تعرفهم جيداً. إذا لم يسبق لك العمل مع شخص معين، فمن الأفضل الاتفاق على مشروع تجريبي صغير لاختبار مدى توافقكما في أسلوب العمل واتخاذ القرارات.

✓ ضغ في حسابك دور المستثمرين في تشكيل فريقك

لعل لديك تفضيلات واضحة حول الأشخاص الذين ترغب في ضمهم إلى فريقك المؤسس، وكذلك الأشخاص الذين لا تفضل العمل معهم. ورغم ذلك، قد يسعى بعض أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين، إلى التأثير في تكوين فريقك. غالباً ما يحاول المستثمرون «إضفاء الطابع الاحترافي» على الفرق المؤسسية، مما قد يشمل تعيين مدير محترف ضمن الفريق أو تقليص دورك الإداري أو دور شركائك

المُؤسَّسِينَ. يمكن لهذه المواقف أن تُشكل تحديًا على المستويين المهني والشخصي، لذا من الضروري التفكير في الاحتمالات ومناقشتها قبل الدخول في شراكة مع المستثمرين. والسؤال المهم الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو هل تفضّل بناء مشروع أكبر حتى لو كان ذلك يعني الحصول على حصّة أصغر منه؟ أي: التخلي عن شيء من السيطرة مقابل تحقيق ثروة أكبر؟ أم أنك تفضّل الاحتفاظ بسيطرة أكبر على المشروع، حتى لو كان أصغر حجمًا؟ أي امتلاك حصّة أكبر ولكن بثروة أقل؟ إنَّ اختيارك بين هذين المسارين سيحدّد بصورة أكبر الطريقة التي تُدير بها مشروعك الناشئ، وعلاقاتك مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين.

2- القاعدة الثانية: تأكّد من استثمار الوقت في تشكيل فريقك المؤسّس

 لا تضع دائمًا الأولوية للعمل على المهام على حساب تطوير فريقك

عند بدء العمل مع فريقك المؤسّس، ستواجه غالبًا ضغوطًا زمنية كبيرة والعديد من المهام العاجلة. في مثل هذه الظروف، قد تميل إلى استثمار كل وقتك في المهام التشغيلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية دون تخصيص وقت كافٍ لضمان تأسيس فريقك على أسس قوية للتعاون الناجح. احرص على إيجاد وقت لمناقشة التوقعات والتفضيلات المتعلقة بمشروعك وفريقك المؤسّس. يمكنك

العثور على العديد من الموارد عبر الإنترنت، مثل قوائم الأسئلة التي يجب طرحها على المؤسسين المشاركين، والتي يمكن أن تساعدك في فهم أفكارهم بصورة أفضل، وبناء أساس متين للتعاون.

✓ اعتمد على اتفاقيات وعقود الشراكة لتأسيس فريقك

قد يكون العمل المشترك في فريق ريادي ناشئ صعبًا؛ لأنك لا تعرف الكثير عن الأعضاء الآخرين ومدى انسجامكم في العمل معًا. لذا، يمكنك تدوين توقعاتكم مع بعضكم بعضًا، ومن المشروع إجمالًا لتقليل الغموض. يمكن للاتفاقيات والعقود أن توضح كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وما الذي سيحدث إذا لم يلتزم أحد الأعضاء بالتوقعات، وكيفية تنظيم العمل داخل المشروع. تُقدم العديد من مراكز ريادة الأعمال استشارات قانونية يمكن أن تساعدك في صياغة هذه الاتفاقيات وتكييفها لتناسب احتياجاتك المحددة.

✓ فكر جيدًا في كيفية تقسيم الحصص بين أعضاء الفريق

لا توجد صيغة واحدة مثالية لتقسيم الملكية بين المؤسسين، فقد يقدّر كل منهم مساهمته بطريقة مختلفة. قد تبالغ في تقييم مساهماتك، وكذلك قد يفعل شركاؤك. استمع إلى وجهات نظرهم وتأكد من أن وجهة نظرك مسموعة أيضًا. لضمان تطوير فريقك بشكل إيجابي، يجب أن تتوصلوا لتقسيم الحصص بما يراه جميع الأعضاء عادلًا.

✓ ضغ في حسابك تقسيم الحصص الديناميكي (١٩)

لن تتضح مساهماتك أنت وشركاؤك في المشروع إلا بمرور الوقت، ما يجعل تحديد نسبة الملكية أمراً أكثر تعقيداً في المراحل المبكرة. لكنك لست مضطراً لتحديد نسبة ثابتة منذ البداية. بدلاً من ذلك، يمكنك الاعتماد على خُطَطِ «استحقاق الملكية»؛ حيث لا يحصل المؤسسون على حصصهم بالكامل دفعةً واحدة، بل يكسبونها تدريجياً مع مرور الوقت أو عند تحقيق أهدافٍ معيّنة. يمكن لهذه الخُطَطِ أن تتضمن «فتراتٍ تجريبية» (Cliffs)، بحيث لا يحصل المؤسسون على حصصهم المستحقة إلا بعد مرور فترةٍ محدّدة، مثل: إكمال عامٍ كامل في المشروع.

3- القاعدةُ الثالثة: إذا أردتَ لفريقك المؤسّس أن يعمل بشكلٍ جيدٍ، ارعهُ

✓ اعمل برؤية زملائك في الفريق، حتى لو لم تتطابق تماماً مع رؤيتك

قد يكون امتلاك رؤيةٍ مشتركةٍ مع أعضاء فريقك المؤسّس مصدرَ تحفيزٍ؛ لأنها توفّر اتجاهاً واضحاً للفريق. ومع ذلك، قد يكون من الصعب التوصل إلى رؤيةٍ موحّدةٍ، خاصّةً عندما يكون لكلِّ عضوٍ آراءٌ مختلفةٌ حول المهام المطلوبة من الفريق وكيفية تحقيقها. يمكن أن تمنحك الاختلافات مرونةً أكبرَ لاستكشاف فرص متعددة، ولكن من الضروري أن تعملوا بصفّتكم فريقاً متماسكاً، وأن تكونوا جميعاً على

وفاق باحترافية عالية. تعامل بذكاء مع دمج وجهات النظر المختلفة والأنشطة المتنوعة ضمن إطار عمل منظم.

✓ حفز أعضاء فريقك باستمرار

يُفْتَرَضُ من أعضاء الفريق أن يحفزوا بعضهم بعضًا تلقائيًا، ولكن في الواقع، قد لا يتبادل الجهد بنفس الدرجة بين الجميع. قد يرى البعض أن عمل أحد الأعضاء بجديّة كافية يعفيهم من بذل المزيد من الجهد. لذلك، إذا كنت ترغب في خلق بيئة تحفيزية حقيقية، ركّز على ترسيخ الشعور بأنكم جميعًا مسؤولون عن نجاح المشروع أو فشله، ممّا يُعزّز الالتزام الجماعي والمنافسة الإيجابية داخل الفريق.

✓ شارك المعلومات الحصرية التي يمتلكها كل عضو في الفريق

عندما تُركّز فقط على معرفتك الخاصة، قد تتخذ قرارات منخفضة الجودة؛ لأنّ معلوماتك الفردية قد تكون مُضللة. لذلك، أثناء المناقشات، تأكّد من أن جميع المعلومات التي يمتلكها أعضاء الفريق المُؤسّس متاحة للجميع. ومع ذلك، غالبًا ما يُغض الطرف عن المعلومات الحصرية التي لدى بعض الأعضاء؛ لأنّ الفرق تميل للتركيز على ما يعرفونه بالفعل. لذا، حاول إبراز هذه المعلومات القيمة من خلال تسليط الضوء على الرؤى الجديدة التي تحصل عليها خلال اجتماعات الفريق.

اطلب من الأعضاء ممن لديهم معلومات فريدة مشاركتها مع الفريق. إذا فعل الجميع ذلك، فسيقدر فريقك المؤسس على اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً أو ذكاءً. أيضاً التفكير الجماعي في كيفية تأثير هذه الرؤى الجديدة في القرارات التي تحتاجون لاتخاذها يمكن أن يساعدكم في تحسين عملية اتخاذ القرار. لاحظ العوامل التي دفعت الأعضاء إلى مشاركة معلوماتهم الفريدة، فقد يساعدك في خلق بيئة أكثر شفافية وتعاوناً.

✓ خصصوا وقتاً للتفكير المشترك في العمل الجماعي وعملية اتخاذ القرار

رغم أهمية إنجاز المهام واتخاذ القرارات، على الفريق أن يُخصص وقتاً للتفكير في كيفية العمل معاً، وكيفية اتخاذ القرارات. عندما يراجع الفريق طريقة عمله، يمكنه تعديل عملياته وأهدافه لتعزيز كفاءة العمل الجماعي، والاستفادة المثلى من المعلومات المتاحة. إضافة إلى ذلك، يُعد التفكير الجماعي أمراً بالغ الأهمية في البيئات غير المستقرة، حيث يمكن أن يساعد الفريق على إجراء التعديلات الضرورية لمواكبة التغيرات. ويُعد انتهاء المشروع فرصة مناسبة لتقييم ما أنجز، وما لم يُنفذ وفق المطلوب، وكيف يمكن تحسين الأداء مستقبلاً. ولكن لا ينبغي أن يقتصر هذا النوع من التفكير على نهاية المشروع فقط، بل يمكن تطبيقه أيضاً بعمل وقف تأملية أثناء عملية اتخاذ القرارات الجارية، مما يساعد الفريق على تحسين أساليبه وتجنب الأخطاء.

4- القاعدةُ الرابعةُ: تأخّذ من قُدْرَةِ فَرِيقِكَ على التَّعَامُلِ مع المُشْكِلَاتِ الدَّاخِلِيَةِ

✓ ضَعِ قَوَاعِدَ واضحةً للتواصلِ قبلَ وقوعِ المشكلاتِ

قد يصبحُ العملُ ضمنَ فريقٍ صعبًا في بعضِ الأحيان. قد لا ترضى عن أداءِ بعضِ الأعضاء، وربما هُم غيرُ سعداءٍ بأدائِكَ أيضًا. لذا، فَكِّرْ في كَيْفِيَةِ تقديمِ ملاحظاتٍ بِنَاءَةٍ تساعدُ الجميعَ على النُّمُوِّ بدلًا من اللُّجُوءِ إلى اللُّومِ أو الانتقادِ السلبي. التوضيحُ والتواصلُ الفعَّالُ أفضلُ من إلقاءِ اللومِ، والأفضلُ من ذلك هو مناقشةُ كَيْفِيَةِ التصرفِ بفاعليّةٍ أكبرِ في المستقبلِ عند مواجهةِ مواقفٍ مماثِلَةٍ.

✓ اعْلَمْ أَنَّ الخِلافَاتِ ليست دائمًا سَلِبيّةً

لا يُمْكِنُ تجنُّبُ النزاعاتِ داخلَ الفريقِ، ولكنَّ لَيْسَ كُلُّ صِراعٍ ضارًّا بالمشروع. من المهمِّ التمييزُ بينَ «الصِّراعِ العاطفيِّ»، الذي ينشأُ من التوتُّراتِ الشَّخصِيَّةِ، و«الصِّراعِ العمليِّ»، الذي يتعلَّقُ باختلافِ وجهاتِ النَّظَرِ حولَ آليَّاتِ العملِ أو تنفيذِ المهام. يُمْكِنُ للصِّراعِ العمليِّ أَنْ يَكُونَ صَحِيحًا؛ حيثُ يساهمُ في تحسينِ جُودَةِ القراراتِ عبرَ مناقشةِ وجهاتِ نظرٍ متعدِّدةٍ. ومع ذلك، إذا شعرتَ أَنَّ الخِلافَ سيزدادُ حِدَّةً، فَمِنَ الأفضَلِ التوقُّفُ مؤقتًا قبلَ أَنْ يتحوَّلَ إلى نِزاعٍ شَخْصِيٍّ.



✓ حافظ على تركيز الخلافات على العمل وليس على الأشخاص

إذا حدث صراعٌ في الفريق، حاول تحليله من منظورٍ أوسع. ربما يكون أحد زملائك متوترًا بسبب ضغطِ العمل، وليس بسبب مشكلةٍ شخصيةٍ معك. يساعدك البحثُ عن تفسيراتٍ لسلوك الآخرين على عدم أخذ الأمور بحساسيةٍ زائدة. حافظ على توازنك العاطفي، وتجنّب تضخيم المشكلات أكثر مما تستحق.

✓ فُكّر في دورك عند حدوث نزاعٍ

غالبًا نجد أن من السَّهل إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات، لكنَّ هذا لا يساعد الفريق على المُضيِّ قدماً. خذ وقتًا لتحليل دورك في النزاع، وحاول فهم وجهة نظر زملائك. أحيانًا تكون نفسُ المواقف قابلةً للتفسير بطرقٍ مختلفةٍ تبعًا لوجهات النظر المختلفة. إذا لم تقدر على رؤية منظور زميلك، اطلب رأي طرفٍ مُحايدٍ. تساعدك محاولة فهم الخلاف من عدّة زوايا على التعامل معه بنضج أكبر، ممَّا يؤدي إلى حلّ المشكلة بدلًا من تعقيدها.

5- القاعدة الخامسة: قد يفصل فريقك، ولكن لا يجب أن يكون الانفصال كارثة

✓ فخر في انفصال أعضاء الفريق المؤسس قبل حدوثه

سبق أن أشرنا إلى فوائد العقود في تشكيل الفريق، ولكنها أيضًا يمكن أن تحميك وتحمي مشروعك عندما يُقرر أحد المؤسسين المغادرة. ناقش سيناريوهات الخروج المحتملة قبل أن يبدأ أي عضو في التفكير في المغادرة. ماذا ستفعل إذا وجد أحد الأعضاء فرصة أفضل؟ ماذا لو شعرت أن أحدهم لا يؤدي المطلوب منه؟ هل تريدون الاتفاق على شروط شراء محددة؟ لا توجد إجابات سهلة أو عامة لهذه الأسئلة، لكن التفكير فيها مسبقًا قد يمنع حدوث أزمة كبيرة.

✓ قد يكون انفصال أعضاء الفريق المؤسس مؤلمًا. احصل على مساعدة خارجية

قد تكون الانفصالات بين أعضاء الفريق المؤسس مشحونة بالعواطف. ربما تكون مشاعرُك ومشاعرُ زملائك مجروحة، مما يجعل من الصعب الحفاظ على الاحترافية واتخاذ قرارات عقلانية بشأن المشروع. حاول العثور على شخص يستطيع تقديم وجهة نظر محايدة للمساعدة في تحليل الوضع بعيدًا عن العواطف، والتمييز بين التحديات المتعلقة بالمشروع وتلك الشخصية. يمكنك أيضًا التفكير في إشراك وسيط أو مدرب للمساعدة في المفاوضات؛ حيث يمكن للمهني المحايد أن يقلل من المشاحنات غير الضرورية التي تستنزف طاقتك دون تقديم أي حلول.

✓ تجنب الإضرار بالسمعة من خلال الاتفاق على قصة خروج موحدة

قد يؤدي انفصال الفريق المؤسس بطريقةٍ عدائيةٍ إلى الإضرار بسمعة الأعضاء والمشروع، وأصحاب المصلحة الحاليين. وقد يتردد المستثمرون في الاستثمار إذا شككوا في استقرار الفريق. ولتجنب ذلك، من المفيد تطوير قصة خروج يتفق عليها جميع المؤسسين، بحيث تقدم أسباباً مقنعة للانفصال دون الإضرار بسمعة أي طرف. مشاركة رواية متسقة مع أصحاب المصلحة قد تمنع الضرر أو تقلله مقارنةً بانفصال عدائي؛ حيث تُتبادل الاتهامات علناً.

✓ استغل انفصال أحد أعضاء الفريق لصالح مشروعك

رغم أن مغادرة أحد المؤسسين قد تكون تحدياً، فإن التعامل الناجح معها يمكن أن يعود بفوائد على المشروع. فبعد استيعاب الانفصال، تحتاج إلى إعادة التفكير في مشروعك، والتعامل مع فقدان الموارد والمهارات التي كان يجلبها العضو المغادر. كما يجب عليك إعادة توزيع المسؤوليات بين الأعضاء المتبقين بطريقة تجعل المشروع أكثر مرونة في مواجهة التغييرات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، إذا بدأت مشروعاً جديداً في المستقبل، ستساعدك هذه التجربة في صياغة عقود أقوى مع المؤسسين الجدد، وربما بناء مشروع أقل اعتماداً على الأفراد وأكثر استدامة.





8. قواعد سهلة لإدارة الموظفين

1- القاعدة الأولى: فُكِّر في الأشخاص الذين يمكنك استقطابهم لشركتك الناشئة

✓ فُكِّر في توظيف من عملوا في شركات ناشئة من قبل

بيئة الشركات الناشئة ديناميكية، وغامضة المعالم، وغالبًا ما تكون مرهقة، مما يتطلب مهارات محددة من موظفيك. عند توظيف شخص جديد، ابحث عن أصحاب الخبرة في بيئة الشركات الناشئة. حيث من المرجح أن يتأقلموا مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة بسرعة ويظلوا معك حتى في الأوقات الصعبة (كما هو الحال مع كل الشركات الناشئة في أحيان كثيرة).

✓ ابحث عن أشخاص ذوي مهارات متعددة

تمامًا مثلما تتغير بيئة الشركات الناشئة بسرعة، ستتغير أيضًا المهام المفروضة على موظفيك. وفي مثل هذه الحالة، قد يفيدك امتلاك موظفيك للمهارات العامة بدلًا من المهارات المتخصصة للغاية. بهذه الطريقة، يمكنك تخصيصهم للمهام الجديدة أثناء تطوير المشروع التي لم تتمكن من التنبؤ بها عند التوظيف.

✓ قد يكون التخلي عن شيء من السيطرة على مشروعك تحديًا

يصف العديد من رواد الأعمال مشاريعهم بأنها «أطفالهم». يبرزون الروابط الوثيقة مع مشاريعهم ومستوى التفاني الذي يقدمونه. إلا أنه، قد لا يتسنى لك العمل على جميع المهام المطلوبة لإدارة مشروعك بمفردك، وبالتالي، في مرحلة ما ستحتاج غالبًا إلى توظيف موظفين لدعمك. مجازيًا، سيصبحون «مُربّين» لمشروعك. تأكد من التواصل بشأن توقعاتك حول فكرة مشروعك بشكل عام وأبرز القيم التي تُعدها مهمة لك. في الوقت نفسه، ضع في حسابك منح موظفيك الاستقلالية ليشعروا بالمسؤولية الكافية تجاه المشروع (أو على الأقل تجاه مهامهم داخل المشروع). قد يقدّمون اقتراحاتهم ويدمجون أفكارهم.

2- القاعدة الثانية: ستشغل موظفيك، وسيشكلونك أيضًا

✓ من الرائع أن تكون شغوفًا، لكن ابق واعيًا لما تشير إليه للموظفين

عندما تُظهر شغفك الريادي، يمكن أن يُصاب الموظفون بحماسك ويستثمرون مزيدًا من الجهد في مشروعك. ولكن، احذر من تأثير الإشارات المختلفة في دافع الموظفين بشكل مختلف. افترض أنك تظهر شغفك بتطوير منتج لمشروعك، وجعل المشروع ناجحًا. هذا رائع؛ لأنه يُشير للموظفين أنك تبذل جهدًا كبيرًا في المشروع الحالي. ومع ذلك، يمكن أن ينقلب الأمر عليك إذا أشرت بشغفك بتأسيس المشروعات



عامّة. قد يخشى الموظفون أنّك بالفعل تُفكّر في المشروع التالي الذي ستؤسّسه، وبالتالي تكون أقلّ التزامًا بنموّ وتوسّع المشروع الحالي.

✓ مكن الموظفين من تشكيل مهامهم وأدوارهم

من المحتمل أن يُقدّم الموظفون اقتراحاتٍ حول كيفية أداء مهامهم وربما حتى حول المهام التي عليهم القيام بها. نظرًا لأنّ موظفيك سيصبحون خبراء في الأدوار التي يُعينون لها، فمن المرجّح أن يكون لديهم رؤية قيمة حول هذه الأدوار ويقدمون اقتراحاتٍ مهمة لتحسينها. إذا كانت هذه الاقتراحات تتناسب مع أفكارك حول كيفية عمل مشروعك، فقد لا تُقدّر بثمن في جعل المشروع أكثر كفاءة. قد يبدي الموظفون المستعدون لتحمل المزيد من المسؤولية الرغبة في تولي بعض مهامك، مما يقلص عبء عملك؛ وبالتالي يمكنك حينها إعادة توجيه انتباهك إلى قضايا أخرى حاسمة.

وجّه الموظفين في بناء ثقافة مشروعك

بجانب مهامهم العادية، قد يُطوّر الموظفون أيضًا بعض الأدوار غير الرسمية في مشروعك. على سبيل المثال: قد ينشئ الموظفون بعض الطقوس لمشروعك أو ينظمون فعاليات لأعضاء المشروع. إذا كانت هذه الأنشطة تتماشى مع قيمك وأفكارك لمشروعك، فمن المنطقيّ دعمها وتشجيعها. بهذه الطريقة، يمكن للموظفين أن يصبحوا الناشرين المثاليين لقيم مشروعك، ويساعدونك في بناء ثقافته مع نموّه.

✓ عندما تفشل مشاريعُ موظفيك، ساعدهم على تجاوز الأمر مبكرًا

غالبًا ما تفشل المشروعات في الشركات الناشئة، ممّا يخلق مشاعر سلبية لدى الموظفين حيث تؤثر في تعلّمهم وتحفيزهم. ومع ذلك، يمكنك مساعدتهم في تجاوز هذه المشاعر. قدّم لهم الدعم العاطفي وأخبرهم أنّ الفشل يحدث لأيّ شخص؛ بل في الواقع، قد يكون الفشل إيجابيًا إذا تعلموا منه. هذه الجهود في الدعم تكون فعالة خاصة بعد حدوث الفشل مباشرة.

3- القاعدة الثالثة: ابن ثقافة يزدهر فيها موظفوك

✓ أرسِ التعاون داخل مشروعك بدلًا من التنافس

على الرغم من أنّ التنافس يمكن أن يُبرز أفضل ما في الأفراد (أو الفرق مقابل الفرق الأخرى)، فإنّه قد يحدّ من تبادل المعلومات عبر الوحدات المتنافسة. يعدّ تبادل المعلومات والتعلّم أمرين حاسمين لتقدّم المشروع عند التعامل مع بيئة غير مؤكدة. بدلًا من تحفيز روح التنافس، من الأفضل تحفيز التعاون والتشارك. أنشئ ثقافة حيث يساعد أعضاء المشروع بعضهم بعضًا في أداء مهامهم الأساسية لتعزيز الابتكار ورضا الأعضاء.

✓ عند مساعدة شخص ما على التعلّم، وفهم المشكلة الأساسية شارك بفعالية في عملية الاستماع

يساعدُ الاستماعُ النّشِطُ على فهم أفضل لتقديم مساعدة أكثر فاعلية. لا يعني الاستماعُ النّشِطُ الصّمتَ. يمكنُ أن يشملَ طرحَ أسئلةٍ دقيقةٍ لفهم أفضل للوضع. الشّخصُ الذي يطلبُ المساعدةَ يُعرّضُ نفسه للضعف، أي أنّه يعترفُ بأنّه لا يملكُ الإجابات، لذا عليك إظهارُ الاحترامِ لهم في كيفية التعاملِ مع ضعفهم. تذكّر أنّ الجميعَ يحتاجُ إلى شيءٍ من المساعدة في بعض الأحيان. إضافةً إلى ذلك، يجبُ أن تُظهرَ أنّك موثوقٌ ويمكنُ الوصولُ إليك. إذا أظهرتَ أنّك مشغولٌ للغاية، فلن يقتربَ الناسُ منك لطلبِ المساعدة. وهذه الإشاراتُ لتعذّر الوصولِ إليك قد تُقلّلُ من ثقافة المساعدة، وتؤثّرُ سلباً في ابتكارِ مشروعك.

✓ عزز ثقافة المساعدة بتوفير بعض الوقت والمرونة

تتطلّبُ المساعدةُ وجودَ بعض وقت الفراغ لأعضاءِ المشروع ليتسنى لهم مساعدة الآخرين في مهمةٍ غير مُكلفةٍ لهم رسمياً. هم بحاجة لتصديق حقيقة توفر وقت كافٍ لأداء مهامهم وبعض الوقت الإضافي لمساعدة الآخرين. ولتكونَ فعّالةً، يجبُ أن تكون المساعدة سعيّاً طوعياً. عليك منحُ أعضاءِ المشروع الحرية في تحديد متى وأين وكيف يساعدون.

4- القاعدة الرابعة: إذا أردت أن تكون رائد أعمال، عليك أن تكون قائدًا يتحمل الفشل

✓ القضاء على التحيز ضد الفشل في مشروعك أو تقليبه

عليك أن تدرك أن الأشخاص يحاولون إخفاء أخطائهم وفشلهم. وعندما يفعلون ذلك، يفقد مشروعك فرصة ممتازة للتعلم. من الأفضل أن تخلق ثقافة تنظيمية يشعر فيها الناس بالراحة للكشف عن الأنشطة التي أدت إلى الفشل، مما يتيح لمشروعك فرصة التعلم. ومن المثير للدهشة أنه في حال كان لديك تحيز ضد الفشل في مشروعك، فسيكلفك الفشل أكثر.

✓ أظهر التعاطف

يعني التعاطف أنك قادر على فهم التجارب العاطفية والمعرفية للشخص ومشاركتها. بصفتك قائدًا يتحمل الفشل، يمكنك بناء التعاطف مع أعضاء المشروع بشرح كيف مررت بالفشل، وكيف شعرت عندما حدث الفشل، وما الذي فعلته للتعلم من تلك التجارب التي أدت في النهاية إلى النجاح. هذه الإشارات من التعاطف توضح لأعضاء المشروع أن الفشل مقبول بعددٍ جزءًا من العملية الريادية. قد تكون مشاركة قصص فشلك صعبة، لكن ذلك يبني المصداقية، ويظهر الشجاعة، ويعزز المناخ الإبداعي والمبتكر في مشروعك.

✓ أظهر الاهتمام بتفاعلات الفريق الداخلية

يُظهر الاهتمام بتفاعلات الفريق الداخلية أن التفاعلات مهمة وأن النتائج لا تعكس دائماً عملية جيدة. ابقَ فضولياً حول كيفية بدء أعضاء المشروع لمهامهم، وكيف يتقدمون، وما هي التحديات التي يواجهونها، وكيف يعالجون تلك التحديات، وما إلى ذلك. الميزة الإضافية من إظهار الاهتمام بعمليات الأعضاء هي المساعدة على تسهيل تحفيزهم الداخلي، وهو أمر حاسم للإبداع.

✓ شجع التعاون بدلاً من التنافس

في حين يمكن أن يُولد التنافس طاقة لتحسين الأداء في مهام معينة، إلا أن التعاون أكثر أهمية في المساعي الإبداعية. يشجع التعاون أعضاء المشروع على تبادل المعلومات عبر المنظمة، مما يعزز الإبداع والابتكار.

✓ تحمل الفشل الذي يعزز التعلم؛ ولا تتحمل الفشل الآخر

ليس كل الفشل قابلاً للتحمل. الفشل القابل للتحمل هو فشل مدروس، يوفر فرصة للتعلم، ويُنفذ بعناية. أما الفشل غير القابل للتحمل هو الفشل غير المدروس، الذي يقدم القليل من التعلم، أو يعتمد على الإهمال. عليك تحمل الفشل المحتمل ولكن ليس العكس.





9. قواعدُ سهلةٌ لتنميةِ مشرُوعك

1- القاعدةُ الأولى: التُّمُوُّ رحلةٌ مليئةٌ بالتحدياتِ؛ فَاستعدِ جيّدًا

✓ خطّ مَبكرًا للاستفادة من كفاءات فريقك

ستواجه العديد من التحديات عندما يدخل مشروعك مرحلة النمو، مثل: توسيع الإنتاج، وزيادة الأنشطة التسويقية، وتعزيز التعامل مع العملاء، وإدارة الأمور المالية الأكثر تعقيدًا. ولكن حتى مع توفر الكفاءات المطلوبة في فريقك، يجب تنسيق هذه الكفاءات بشكل جيّد لتسهيل النمو. وللتخطيط المبكر دور في المساعدة في تنسيق الكفاءات المتنوعة في فريقك وضمان استخدامها بأفضل طريقة لتوسيع مشروعك.

✓ جَرِّب، ولكن ليس من دون خُطّة

بوسعك تجربة أساليب مختلفة للعثور على الطريقة المناسبة للنمو. تعد هذه المقاربة جيدة، ولكن قد لا تتجح دائمًا. يتطلّب النجاح وجود فريق ذي كفاءات متنوعة، والأهم من ذلك، وجود خُطّة. تساعد

الخُطة في تنسيق كفاءات الفرق والمعلومات الناتجة من تجارب النمو المختلفة. حاول تطوير الثلاثة معاً «التجربة، تنوع معرفة الفريق، والخطة المبكرة» لمضاعفة نمو مشروعك.

✓ اعتمد موقفاً إستراتيجياً ريادياً

خصوصاً في البيئات التي تتغير فيها التكنولوجيا^(٢٠)، واحتياجات العملاء بسرعة، غالباً ما تنمو المشروعات التي تتمتع بموقف إستراتيجي ريادي بشكل أسرع من تلك التي لا تتبنى ذات الموقف. الموقف الإستراتيجي الريادي هو موقف استباقي، جريء، ومبتكر. إذا دُمجت هذه المبادئ الثلاثة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، قد تتفوق على منافسيك بسرعة.

✓ اعلم أنك ستحتاج الكثير من الموارد، أظهر إبداعك في الوصول عليها

يتطلب النمو الكثير من الموارد. يُفضل أن تبني منشآت إنتاج جديدة، وتستقطب مواهب جديدة، وتوسع أنشطتك التسويقية، وتبني قنوات توزيع جديدة. لكن الخبر الجيد هنا هو أنك قد لا تحتاج إلى فعل كل هذه الأشياء بمفردك. يمكن أن تساعدك التحالفات الإستراتيجية في الوصول إلى بعض هذه الموارد. على سبيل المثال: قد توفر لك الشراكة مع شركات كبيرة الوصول إلى قدراتها التسويقية والتوزيعية، مما يوفر الموارد ويعزز نجاحك في مسار النمو. كذلك



التعاون مع مشروعاتٍ أخرى لإعدادِ منشأةٍ إنتاجٍ جديدةٍ أو مركزٍ للبحثِ والتطويرِ قدَّ يوفِّرُ المالَ ويُسهِّلُ الوصولَ إلى المواهبِ. إنَّ تحديدَ مثلِ هذهِ الفرصِ مسبقاً يساعُذكُ على تخصيصِ مواردِ النموِّ لمشروعكُ بكفاءةٍ أكبر.

2- القاعدةُ الثانيةُ: بدِّلْ مشروعَكَ عِدَّةَ مرَّاتٍ

✓ **عندما يتوقف الإبداعُ عن دفع مشروعكُ قدماً، اخترِ قائداً**

قد يأخذك الحماسُ في المرحلةِ المبكرة؛ لأنَّ الجميعَ في مشروعكُ يعملُونَ على المهامِّ التي يحبونها، وبيدعوا في تنفيذها. وأيضاً التَّسيقُ غيرُ رسميٍّ، والتواصلُ متكرِّرٌ. ولكنَّ مع زيادةِ عددِ الموظَّفينَ، تُصبحُ هذه الطريقةُ المعتمدةُ على الإبداعِ صعبةً. لن يتمكنَ الجميعُ من التَّسيقِ والتواصلِ مع الآخرينَ كما في السَّابق، ممَّا يؤدي إلى تكرارِ العملِ وعدمِ الكفاءة. لتجاوزِ هذه المشكلة، اخترِ قائداً (سواءً أكنتِ أنتِ أم شخصاً آخر) يُعيِّنُ المسؤولياتِ بوضوحٍ لأعضاءِ الفريقِ، ويُدخِلُ قنواتِ تواصلٍ جديدةٍ وعملياتِ تجارية، ويوزعُ المواردَ. يمكنُ أنْ توفِّرَ هذه الممارساتُ الطريقَ للمرحلةِ التاليةِ من التَّموُّ.

✓ **إذا شعرتِ بالإرهاق، عزِّزِ التفويضَ**

على الرغمِ من استطاعتك قيادة مشروعكُ إلى مستوىٍ جديدٍ مع مزيدٍ من التَّموُّ، فَمِنَ المحتملِ أنْ تشعرَ بالإرهاقِ مع مرورِ الوقتِ

ومن تعقيد وكثرة القرارات التي عليك اتخاذها. بالإضافة إلى ذلك، قد يشعر الأشخاص في المناصب الإدارية الدنيا الذين ظهروا نتيجة للنمو بالإحباط بسبب ضرورة التنسيق معك في قراراتهم. قد يتركون مشروعك في النهاية. لتجاوز هذه المشكلة، يجب إنشاء هيكل التفويض وتمكين المديرين في المستويات الدنيا للنمو المستقبلي.

✓ عندما يصبح مشروعك معقدًا للغاية، أضف الطابع الرسمي على أنظمتك

قد تضيق، للنمو بمشروعك، المزيد من المنتجات، وتدخل أسواقًا متنوعة وتنشئ وحدات متعددة ضمن المشروع وتقدم حوافز فردية. يخلق كل هذا تعقيدًا، مما يصعب إشرافك على مشروعك. ولذلك، في هذه المرحلة، يجب أن تكون منظمتك رسمية أكثر. ويتطلب هذا دمج بعض المنتجات والوحدات، وإعادة تقييم ما إذا كانت جميع الأسواق التي تخدمها تستحق الجهد أو ما إذا كان من الأفضل التركيز على الأكثر ربحية، وإدخال نظام حوافز رسمي ينطبق عبر المنظمة. قد يشمل ذلك أيضًا توسيع الإدارة المركزية في مقر الشركة.

✓ للحفاظ على ريادة الأعمال في وحدات المشروع، افصلها

قد تحتاج بعض الوحدات ضمن المشروعات، مثل الشركات الناشئة، إلى الإبداع عند تطوير تقنيات أو منتجات مبتكرة للغاية.



فَكَرَّ في منجها الاستقلالية. لتُصبح مشروعاتٍ مستقلةً مع احتفاظك بحصّةٍ كبيرةٍ منها، أو مشروعاتٍ داخلَ شركتك، مثل: مراكز التميز التي تتمتع بحرية اتخاذ القرار، ولديها القدرة على ممارسة الأعمال بطريقتها الخاصة.

3- القاعدةُ الثالثة: ابن ذكائك الثقافيّ لدخول الأسواق الأجنبية

✓ اعترف بأنّ القيام بالأعمال في دولٍ أخرى أمرٌ شائعٌ لرواد الأعمال

مع منصّات الإنترنت وآليات الاتصال الأخرى، تستهدفُ العديدُ من الشركات الناشئة العملاء الدوليين، وتحصلُ على إمداداتٍ من مصادرٍ دوليةٍ. تُنشأ بعضُ المشروعات الجديدة وفي مقدمة أهدافها الأسواق الدولية، وتتطوّل للعالمية. ابقَ منفتحاً على نقلِ عملك إلى دولٍ أخرى.

✓ ابن ذكائك الثقافي

يُشيرُ الذكاء الثقافي إلى قدرتك على تمييز سلوك الشخص من خلال تصنيفه على أنّه مُميّزٌ لذلك الشخص، أو متسقٌ مع ثقافةٍ معينة، أو شيءٌ يفعله جميعُ الناس. يساعدك القيام بهذه التصنيفات بطريقة صحيحة على فهم أفضل للشخص الذي تتعامل معه. ويساعدك في

معرفة متى تُعمّم معرفتك عن التفاعلات مع شخصٍ ما على الآخرين من نفس الثقافة، ومتى من غير المناسب القيام بذلك.

استخدم عقلك لبناء الذكاء الثقافي

من خلال تفكيرك في سلوك الأشخاص يمكنك بناء ذكائك الثقافي. ويمكنك إرجاء الحكم عند تقييم سلوك شخص ما لتحديد إذا كان سلوكًا ثقافيًا أو فريدًا. ويمكنك تحسين تفكيرك بممارسة الأنشطة التي تتعلم منها عن الأنشطة الثقافية. وتستطيع أيضًا استخدام إستراتيجيات تعلمٍ آخر، مثل قراءة الكتب، ومشاهدة مقاطع الفيديو التعليمية للتعرف على الثقافات الأخرى.

استخدم جسدك لبناء الذكاء الثقافي

بوسعك بناء الذكاء الثقافي بتبني بعض عادات الثقافة التي ترغب في تعلمها. يمكن أن يساعدك هذا في فهم الأشخاص من تلك الثقافة، وبناء الثقة معهم. لا تُبالغ في تقليد بعض السلوكيات بإفراط؛ فقد يظهر ذلك على أنه تهكم أو زيف. حافظ على حدود أصالتك وأجر تغييرات طفيفة في عاداتك لتعكس السياق الثقافي.

استخدم قلبك لبناء الذكاء الثقافي

يمكنك بناء الذكاء الثقافي من خلال تحفيز نفسك للتحضير بصورة أفضل للتفاعلات عبر الثقافات. يمكنك أيضًا بناء الكفاءة



الذاتية الثقافية بنجاحك في التفاعلات الثقافية الأولية. تعني الكفاءة الذاتية الثقافية إيمانك بإمكانية نجاحك في التفاعلات عبر الثقافات، مما يُمكنك من الاستمرار في مثل هذه المواقف وتحقيق النجاح. ولبناء الكفاءة الذاتية، شارك في بعض الأنشطة السهلة التي تمنحك فرصة للنجاح، أي أن تحقق بعض الانتصارات الصغيرة. ثم يُمكنك التوسُّع نحو تحديات ثقافية أكبر.

✓ استخدم شبكتك لبناء الذكاء الثقافي

ابحث في شبكتك لتحديد ما إذا كنت تعرف أشخاصًا من الثقافة المستهدفة. قد يُوفِّر هؤلاء الأشخاص معلومات حيوية عن الثقافة. وقد يُقدِّمون فرصة مثالية لممارسة الأدوار الثقافية في بيئة نفسية آمنة - فرصة ممتازة للتعلُّم بتكلفة فشل منخفضة.

✓ لتتعلَّم ثقافة ما، انغمس فيها

يتطلَّب الانغماس العقلي والعاطفي والجسدي لفهم بيئتك بشكل كامل وفَعَال. أزل الدعم الثقافي^(٢١) من منزلك، واغمر نفسك في الثقافة الجديدة. يقول الخبراء: إنَّ أفضل طريقة لتعلُّم لغة هي أن تغمر نفسك في بيئة تُستخدم فيها تلك اللغة فقط. لا خيار لديك سوى التعلُّم.

4- القاعدةُ الرابعةُ: لتجعلَ مؤسستك رائدةً في مجالِ الأعمالِ، عَزِّزْ قُدْرَتَهَا لِلتَّعَلُّمِ

✓ تعلِّم من الملاحظات للتكيف

عندما تواجهُ بيئةً ديناميكيةً، قد يفقدُ مشروعُكَ التوافقَ الأوَّلِيَّ مع البيئةِ؛ حيثُ قد يتسقُ نهجُكَ مع الماضي وليس مع الظروفِ الحاليةِ. لا يمكنُكَ التنبُّ بِكُلِّ التغيراتِ البيئيةِ مسبقاً، ولكنَّ يمكنُكَ محاولةً ملاحظتها عند حدوثها، والتَّعلُّمُ من نتائجِ مشروعِكَ في هذه البيئةِ الجديدةِ، والتكيفُ معها لِيُظَلَّ مشروعُكَ متماشياً مع البيئةِ مجدداً. يتطلَّبُ منك ومن مشروعِكَ أَنْ تتعلَّم من الملاحظاتِ الناتجةِ عن إجراءاتِ المشروع^(٢٢). كُنْ منفتحاً على التعليقاتِ حولِ التَّغيُّراتِ التي حدثتْ.

✓ التركيزُ على التَّعلُّمِ من أجلِ ديناميكيةِ المفامرةِ

القدرةُ الديناميكيةُ: هِيَ القدرةُ على تغييرِ روتين^(٢٣) ونظمِ المشروعِ. التَّعلُّمُ هو القدرةُ الديناميكيةُ القصوى. من خلالِ التَّعلُّمِ من أفعالِ مشروعِكَ، يمكنُكَ تغييرُ قدراتِكَ لاستعادةِ التوافقِ مع البيئةِ، ممَّا سينعكسُ بدوره على تحسينِ أداءِ المشروعِ. لذا، يُعدُّ التَّعلُّمُ قدرةً يمكنُ أَنْ تساعدَ في دفعِ التغيراتِ في القدراتِ الحاليةِ وتطويرِ قدراتٍ جديدةٍ.



توفير الأمان النفسي ✓

الأمان النفسي هو سمة من سمات مناخ المشروع التي تسمح للأعضاء بمشاركة المعلومات، بما في ذلك الأفكار الجديدة، دون أن يقلل الآخرون من شأنهم. يُعدُّ تبادل المعلومات بين أعضاء المشروع أمرًا ضروريًا لخلق معرفة جديدة ونشر التفوق عبر المنظمة. الأمان النفسي أمر بالغ الأهمية للتعلُّم من الفشل. عندما تشعر بالأمان النفسي لمشاركة معلومات حول مساهمتك في مشروع فاشل، يمكنك والآخرون التعلُّم من ذلك الفشل. ولكن، عندما ينعدم الأمان النفسي، سيخفي الناس الأخطاء والفشل، ممَّا يؤدي إلى هدر مصادر التعلُّم المهمة.

توظيف التنوع وتعزيزه ✓

يمكن أن يُقدِّم أعضاء المشروع المتنوعون مصادر مختلفة من المعلومات ووجهات نظر حول نفس الحدث أو المهمة. يشجع هذا التنوع توفير مجال أكبر لمشروعك للتعلُّم، وبالتالي يمكن أن يحسِّن الإبداع والابتكار.

حدِّد فترات توقف لتتمكن من التفكير ✓

غالبًا ما يتحرك رواد الأعمال بسرعة. السرعة أمر جيّد. ولكن في بعض الأحيان، تحتاج للتوقّف والتفكير فيما حدث لتعطي عقلك فرصة للمتابعة والتعلُّم. التعلُّم ليس تلقائيًا أو فوريًا. قد تتحرك

بسرعةٍ في الاتجاهِ الخطأ دونَ التَّوقُّفِ للتفكيرِ. لذلك التَّأملُ ضروريٌّ لتصحيحِ المسارِ.

5- القاعدةُ الخامسةُ: أضِفِ طابَعًا رَسميًّا على شخصيَّتكِ لبناءِ ثقافةٍ مَشروعِكَ

استخدمِ شخصيَّتكِ لبناءِ ثقافةٍ مشروعكِ ✓

تُعَدُّ الثقافةُ جزءًا أساسيًا في أيِّ مشروعٍ لإدارةِ الأعضاءِ وضمانِ أنَّ لديهم قيمًا ومعتقداتٍ وفرضياتٍ مشتركةً تؤدي إلى سلوكياتٍ تنظيميةٍ. في حين أنَّ المشروعاتِ القائمةَ قد تمتلكُ ثقافةً تنظيميةً، عليكِ بناءً واحدةٍ عندما تبدأ مشروعًا جديدًا. ستعكسُ هذه الثقافةُ غالبًا شخصيَّتكِ بصفتكِ رائد أعمالٍ؛ لأنَّ المشروعَ أنشئَ لتحقيقِ أهدافِكَ ورغباتِكَ.

قَدِّمِ رؤيةً واضحةً ✓

تصوِّرِ الرؤيةَ ما تريدُ أن يبدوَ عليه مشروعُكِ. التواصَلُ حولَ هذه الرؤيةِ داخلِ المشروعِ أمرٌ بالغُ الأهمية؛ لأنَّه يضمنُ أن يتبنَّى جميعُ الأعضاءِ نفسَ القيمِ، ممَّا يُوفِّرُ هدفًا لأنشطتهم. ويكون لديهم قيمٌ مشتركة، وفهم واضح لغرضِ المشروع، يمكنُ للأعضاءِ التعاونُ والتنسيقُ واتخاذُ القرارات، وتعزيزُ التعلُّمِ والأداء الجماعي المتميز.

✓ احكِ قصصًا، سلط الضوء على الرموز، وأنظمة الوثائق

حين تؤثر شخصيتك في سلوك الأعضاء، تحتاج إلى تأسيس ثقافةٍ يمكن أن تعمل على المدى الطويل ومع نمو المشروع. يمكنك تحويل شخصيتك إلى ثقافة تنظيمية^(٢٤) بتوضيح القيم والمعتقدات والافتراضات التي تدعم مشروعك. بعد تحديد الثقافة التنظيمية، يمكنك البدء في توثيقها. التوثيق يعني كتابة جوانب الثقافة التنظيمية. على سبيل المثال: يكتب بعض رواد الأعمال عن ثقافة مشروعهم في بيان. ولإعمال الثقافة؛ يجب أن تكون مشتركة بين جميع الأعضاء، ويمكن تسهيل ذلك من خلال سرد القصص وعرض الرموز الأخرى التي تعكس الثقافة.

✓ وُظِّف ودرب الأشخاص «المناسبين» ليتناسبوا مع ثقافة المشروع

يمكنك الحفاظ على الثقافة التنظيمية مع نمو مشروعك بتوظيف الأشخاص المناسبين. وبـ «المناسبين» نعني الأشخاص الذين يتناسبون مع الثقافة التنظيمية الحالية، أو الذين تثق باستعدادهم لتبنيها. سواءً للمستجدين أو الأعضاء الحاليين، من الضروري أن يتضمن تدريبك تعزيز الثقافة التنظيمية، مثل: سرد القصص، وتبسيط الضوء على الرموز التي تعكس القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية للمشروع.

✓ اعترف بأن ثقافة مشروعك يمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية

قد تُوفّر الثقافة التنظيمية القوية والشائعة لمشروعك العديد من المزايا التنافسية. ثقافة مشروعك فريدة؛ لأنها مبنية على شخصيتك وتطورت بناءً على اللقاءات المختلفة التي مرّ بها المشروع. هذه الثقافة الفريدة تجعل الثقافة التنظيمية مصدرًا للميزة التنافسية التي يصعب على الآخرين تقليدها.

✓ ابن ثقافة مشروعك بالتزامن مع القدرات التنظيمية

في حين أن الثقافة التنظيمية قد توفر فوائد عديدة، يجب أن يكون المشروع قادرًا على دعمها. المشروع الذي يمتلك ثقافة ولكن بدون قدرات يشبه وجود الإثارة دون الجوهر.

✓ لا تتجاوز ثقافة مشروعك

قد ترغب في نمو مشروعك بأسرع وقت ممكن، لكن النمو السريع يحمل بعض المخاطر. غالبًا ما يكون النمو مدعومًا بثقافة المشروع. ومع ذلك، قد يؤدي النمو إلى تمدد الثقافة التنظيمية إلى حد أن يفقد فيه المشروع «جوهره». من المهم التعرف على حدود ثقافة مشروعك والضغط التي يضعها النمو عليها. قد يكون من الحكمة أن تنمو بالسرعة التي تستطيع معها الحفاظ على ثقافة مشروعك.



10. قواعد سهلة لِرُكُوبِ قطار الأحداث العاطفية

1- القاعدة الأولى: لا تتجاهل مَشَاعِرَكَ السَّلبية

❑ لا تدع خوفك يمنعك، بل حوّل تركيزك إلى التفاصيل الأساسية

قد يعيق الخوف من الفشل الناس عن اتخاذ الإجراءات، ولكنه يجعلك أكثر وعياً بالتحديات المحتملة التي قد تظهر أثناء رحلتك. في الواقع، يساعدك الخوف على البحث عن التفاصيل التي قد تسير على نحو خاطئ وتحديد قابلية فكرتك للتنفيذ. لذلك، قد تبدي استعداداً أكثر للرحلة الريادية إذا استمعت إلى خوفك وحميت نفسك من النتائج السلبية التي تخشى حدوثها. رغم ذلك، وبينما يُعدُّ الخوف رائعاً للتركيز على التفاصيل، لا تنسَ السماح للمشاعر الإيجابية بالظهور؛ لأنها ستتيح لك النظر إلى مشروعك بشكل شامل. إنَّ التوازن بين المشاعر السلبية والإيجابية سيساعدك على رؤية الأفكار الواسعة، والجوانب المحددة لمشروعك.

✓ استخدم مشاعرك السلبية أداة للحصول على معلومات

يمكن أن يواجه كل مشروع أوقاتاً صعبة، ممّا قد يخلق مشاعر سلبية. مع أنّه لا أحد يحبّ الشعور بالسُّوء، إلّا أنّ عليك الانتباه لمشاعرك السلبية وألّا تتجاهلها. قد تتضمن هذه المشاعر معلومات مهمة عن جوانب من مشروعك التي لا تحقق النتائج المرجوة. محاولتك لفهم مشاعرك السلبية، قد توصلك أيضاً إلى معرفة ما تحتاج لتحسينه لإعادة مشروعك إلى المسار الصحيح.

✓ تخبرك مشاعرك السلبية باحتياجاتك الشخصية

تحمّل المشاعر السلبية أيضاً إشاراتٍ ضرورية لك. إذا كنت تشعر بالإحباط والغضب، فكّر في المصادر المحتملة لهذه المشاعر. هل لديك انطباع بأنّ نتائجك لا تتماشى مع ما بذلته من جهد؟ هل تشعر بأنّ الآخرين (أو الحياة عامة) يعاملونك بطريقة غير عادلة؟ هل تشعر بأنّ عبء العمل قد أصبح مرهقاً؟ يمكن أن تكون هذه المشاعر السلبية صحيحة «على الأقل إلى حدّ ما». قد تخبرك بحاجتك لأخذ استراحة من مشروعك، أو أنّ تتحدث مع شريك مؤسّس أو موظّف، أو أنّ تُعيد التفاوض على بعض الاتفاقات. بينما قد يكون من المنطقي تأجيل القرارات المهمة حتى تهدأ مشاعرك السلبية، تمثل هذه المشاعر إشاراتٍ مهمة حول القرارات التي يجب أن تتخذها وأولوية تلك القرارات.



✓ قد يحفزك الجشع، لكن اعتمد على السيطرة الاجتماعية لتفادي تعقيد الأمور

إنَّ الشعورَ «بالجوع»^(٢٥) والطموح والرغبة في المزيد قد يُؤثِّر إيجاباً في رواد الأعمال ويحفزهم لبذل جهدٍ أكبر. ولكن، إذا أدركتَ شعورك بالجشع، يجب أن تُفكِّر في المشاعر التي تثيرها هذه الرغبة. قد تكون هذه المشاعر صعبة التحكُّم فيها، وقد تتفاقم إلى سلوكيات تُعرِّضُك (أنت) ومشروعك للخطر. من الأفضل الاعتمادُ على آلياتِ التحكُّم الاجتماعي^(٢٦)، مثل الشركاء المؤسسين المتمكنين، أو المستثمرين الذين يراقبون مشروعك لتجنبِ العواقبِ السلبية، بينما تستفيدُ من الدافع الناتج عن الجشع.

2- القاعدةُ الثانيةُ: أدِر طاقتك الريادية إدارة صحيحة لضمان الرفاهية

✓ تأكد من وجود ما يكفي من الطاقة لديك لبناء مشروعك وضمان الرفاهية

سيخبرُك معظمُ روادِ الأعمال أنَّ بناءَ مشروعٍ قد يكونُ مرهقاً. مستوى طاقتك الشخصية هو أحدُ المواردِ الأكثر أهمية للتغلُّبِ بنجاح في تقلباتِ رحلةِ ريادةِ الأعمال. رغم أنَّ بناءَ المشروع قد يكون مُحفزاً، إلا أن التحديات التي ترافقه مثل عدم اليقين الكبير، عبء العمل، قيود الموارد، والنكسات المحتملة يمكن أن تستنزفَ طاقتك بصورة كبيرة. راقبَ مستوياتِ طاقتك، وتأكد من أنَّها كافيةٌ للتعامل مع المستقبلِ المليءِ بالتحديات.

✓ وازن بين المهام التي تستنزف طاقتك وتلك التي تغذيها

نكتسب جميعًا طاقةً من بعض المهام أكثر من غيرها. على سبيل المثال: جمع ردود فعل إيجابية من العملاء يمكن أن يغذي طاقتك، بينما التحدث إلى مستثمرين غير راضين قد يستنزف طاقتك. تأكد من التوازن بين هذه المهام للحفاظ على طاقة كافية. إذا شعرت أن العديد من المهام تستنزف طاقتك بدلًا من أن تغذيها، ففكر في إشراك شركائك المؤسسين أكثر.

✓ التزم بالوعود التي تقدمها لنفسك وللآخرين

أثناء بناء مشروعك، تُقدّم وعودًا لنفسك وللآخرين «شركاء مؤسسين، موظفين، مستثمرين، عملاء، شركاء تعاون» حول ما بوسعك فعله أنت ومشروعك. سيُحفز الوفاء بالوعود طاقتك ويوفر لك دافعًا رئيسًا. إلا أنه، في بعض الأحيان قد لا تستطيع الوفاء بما وعدت به، وقد تستنزف هذه الإخفاقات طاقتك وتؤدي إلى الإحباط. فتأكد من تقديم وعود واقعية «لنفسك وللآخرين» وأعدّ التفاوض عليها إذا أصبحت غير قابلة للتحقيق.

✓ إذا استنزفت طاقتك، خذ استراحة من مشروعك لتجنب التعب

يعاني بعض رواد الأعمال من انخفاض الحافز للعمل، وقلة التركيز، واضطراب في جدول النوم. قد تكون كل هذه الأعراض إشارات على أن طاقتك منخفضة، وأنك بحاجة إلى استراحة. وعندما

يحدث ذلك، حاول أن تشارك في أنشطة خارج مشروعك بكثافة أكبر. مارس هواياتك أواقض وقتاً أطول مع عائلتك وأصدقائك أو اذهب في عطلة. في معظم الحالات، تُعد هذه الأنشطة كافية لإعادة شحن طاقتك. والأهم من ذلك، احصل على نوم جيد- اذهب إلى طبيب متخصص إذا كانت هذه مشكلة. تتفاقم المشكلات المتعلقة بالعمل عندما لا تأخذ كفايتك من النوم في الليلة السابقة.

✓ عندما تتعب، التفث إلى أعضاء مشروعك

إذا أصبحت طاقتك منخفضة جداً أو نفذت تماماً، غالباً لا يكفي تشتيت انتباهك عن مشروعك لاستعادة طاقتك للعمل عليه مرة أخرى. أنت تواجه «إرهاقاً ريادياً» وهو نقص مستمر في النشاط والطاقة لبناء مشروعك. في هذه الحالة، ناقش وضعك مع شركائك المؤسسين أو المرشدين، واطلب دعمهم. أيضاً، ابحث عن إشارات إيجابية تشير إلى أن بعض جوانب مشروعك تسير جيداً. قد لا تتمكن من الوفاء بـ كل الوعود التي قطعتها، ولكن ربما يمكنك الوفاء ببعضها- وربما أكثر مما كنت تعتقد في البداية.

3- القاعدة الثالثة: اَبغ شغفك في ريادة الأعمال

✓ يمكن للشغف أن يكون أساس مشروعك

يؤكد العديد من رواد الأعمال على أهمية الشغف لمشروعاتهم. يمكنك أن تكون شغوفاً بمنتج معين أو مشكلة معينة، ويمكنك لشغفك

بالعمل عليه أن يُشعل روحك المبادرة. وبصفتك رائد أعمال، يمكنك أيضاً أن تكون شغوفاً بالأنشطة المحددة التي يمارسها رواد الأعمال، مثل التجريب غير الرسمي لأفكار جديدة، مثل تأسيس مشروع أو رعاية شركتك الناشئة. إن التفكير في الأنشطة أو المواضيع التي تحرك فيك الشغف هو أساس ممتاز لبدء مشروع. التفكير في الأنشطة التي تحبها هو نصيحة مهنية مثالية.

❑ قد يختلف الشغف بين الأنشطة والأدوار في مشروعك

قد تلاحظ أن بعض الأنشطة تُشعرك بالراحة والسعادة بينما لا تجذبك أنشطة أخرى. على سبيل المثال: قد يستمتع بعض رواد الأعمال بتأسيس مشروع جديد، لكنهم يشعرون بالملل عندما ينمو المشروع ويصبح أكثر استقراراً. يمكن للوعي بمشاعرك مساعدتك في اتخاذ قرارات بشأن مسيرتك الريادية. يمكنك تصميم دورك بما يتماشى مع شغفك. إذا كنت تستمتع أساساً بتأسيس المشروعات، فقد ترغب في التفكير في الوقت المناسب للخروج من مشروعك الحالي وبدء مشروع جديد، لتصبح رائد أعمال متسلسل^(٢٧). قد تكون أيضاً الشخص الذي يحب تطوير المنتجات وتحسينها باستمرار، ومن المفيد في هذه الحالة البحث عن شريك مؤسس شغوف برعاية مشروعك عندما يبدأ في النمو.

✓ اتبع شغفك، لكن تأكد من أن شغفك متوازن وليس مفرطاً

الشَّغْفُ المتوازن هو عندما يشارك الشخص في نشاطٍ لأنه مرتبطٌ بشخصيته ويؤدُّ مشاعرٍ إيجابية. الشَّغْفُ المتوازن نحو الرحلة الريادية قد يوفر الطاقة اللازمة لدفع عملية الإبداع لفترةٍ طويلة. في المقابل، يصبح الشخص مفرط الشغف (أو لديه شغف قهري) إذا شعر بأنه مضطَّر للعمل على شيءٍ ما لتجنب العواقب السلبية. قد يوفر الشغف المفرط في البداية الطاقة للعمل على مشروعك، لكن نادراً ما يكون مستداماً. ربما تسمع قصصاً عن رؤاد أعمالٍ مفرطين في شغفهم لمشروعاتهم لدرجة أنهم يعملون عشرون ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع. إذا أصبحت مفرطاً في الشَّغْف لدرجة يرتبط فيها تقديرُك لذاتك بقيمة مشروعك، عندها ستتهور جوانب أخرى من حياتك، وقد تحترق^(٢٨) من الإرهاق. وفي المقابل، يساعدك اتباع شغفك المتوازن في إيجاد مسارٍ يمنحك الرضا الشخصي، ويساعدك على استعادة طاقتك.

4- القاعدة الرابعة: ابن ذكاءك العاطفي

✓ طوّر ذكاءك العاطفي تجاه نفسك

طوّر فهمك لمشاعرك -كيف تشعر في مواقف مختلفة- وطوّر بعض القدرات لتنظيم تلك المشاعر. قد يزيد التأمل في الأحداث السابقة من ذكاءك العاطفي. يمكنك أيضاً تحسين ذكاءك العاطفي بالحصول على ملاحظات صادقة من الأشخاص الذين يعرفونك جيداً.

✓ طَوِّر ذكاءك العاطفي تجاه الآخرين

عمِّق فهمَك بتجارب الآخرين الشعورية، ولماذا يشعرون بتلك المشاعر، وستكون قادرًا على مساعدتهم في تنظيم ردود أفعالهم العاطفية. مرَّةً أخرى، يمكنك تطوير ذكاءك العاطفي تجاه الآخرين بالتأمل في تفاعلاتك الشخصية والحصول على ملاحظاتٍ من هؤلاء الأشخاص. اسألهم كيف شعروا بعد الحدث، وكيف استطعت مساعدتهم في تنظيم ردود أفعالهم العاطفية.

✓ قدِّم وتلقَّ ملاحظاتٍ صادقةً عن المشاعر

قد تساعدك هذه التبادلات العاطفية في تحسين ذكاءك العاطفي، ويمكن لشريكك في التفاعل أيضًا تحسين ذكائه العاطفي. وقد تقوي التبادلات علاقتك معهم. في الحقيقة، وجود أصدقاء ذوي ذكاء عاطفي عالٍ هو من الأصول الكبيرة. ولكن، يجب أن تكون مستعدًا لتلقي ملاحظاتٍ صادقة، وهو ما قد يكون تحديًا أحيانًا. وبالمثل، قد يكون من الصعب تقديم ملاحظاتٍ للآخرين عن ردود أفعالهم العاطفية، ولكنَّ الفوائد كبيرة.

✓ اخلق مشاعر إيجابية للتفكير بشكلٍ إبداعي

يمكن للمشاعر الإيجابية أن تزيد من وعيك الانتباهي وقدراتك الإدراكية للتفكير بطريقة إبداعية، وتوليد الابتكارات التي تُعدُّ ضروريةً للعملية الريادية. تستطيع أيضًا تحسين أدائك الريادي



والشعور بمزيدٍ من الرِّضَا في العملِ من خلالِ خلقِ مشاعرٍ إيجابيةٍ في نفسك وفي زملائك. ولّد المشاعر الإيجابية «في نفسك والآخرين» للتفكير بطريقة إبداعية.

✓ طَوَّر ذكاءَكَ العاطفي لتحسين أدائك ورضاكَ الوظيفي

لأداءٍ جيّدٍ في المهامّ الريادية، من المهمّ أن تنظّم مشاعرك ومشاعر الآخرين. فمن خلال تحسين ذكاءك العاطفي، يمكنك تحسين أدائك الريادي ومساعدة الآخرين في تنظيم مشاعرهم من أجل تحسين أدائهم. تنظّم مشاعرك، وتحسين أدائك الريادي، ومساعدة الآخرين في تحسين أدائهم قد يزيد من رضاك بمسيرتك الريادية وحياتك عامة.

5- القاعدة الخامسة: توحّ الإجهاد المُعتدل في العمل لتحسين حياتك

✓ افهم أنّ التوتر هو تقييم

ينشأ التوتر من تقييمك للوضع وقلقك بشأن عدم امتلاكك للموارد الكافية للتعامل مع ذلك الوضع أو التهديد. قد يكون التوتر مستنداً إلى الوقائع المرتبطة بالموقف، لكن من المهم أيضاً أن تدرك أنّ تقييمك وتفسيرك للموقف «مقارنة بقدراتك ومهاراتك في التعامل مع الضغوط» هو ما يسبب التوتر، وليس الموقف الموضوعي نفسه.

✓ التوتّر يعني أنّ شيئاً مهماً على المحك

لا تتوتر تجاه أحداثٍ غير مهمةٍ في نظرك. بل تشعر بالتوتر عندما تواجه مواقفَ صعبةً ومهمةً. إخبار نفسك أنّ التوتّر يشير إلى أهمية الموقف، ويجعل الموقف يبدو في ضوءٍ أكثر إيجابية - كونه موقفًا يتطلب استجابةً، وربما شيءٍ يمكنك التحضير له بصورة أفضل في المستقبل.

✓ يمكن أن يساعدك التوتّر

يمكن أن يدفعك التوتّر للتواصل مع الآخرين. والتواصل معهم قد يكون حاسماً في معالجة التهديد الذي يوترك، كما أنّه مهمٌ لحياة ذات مغزى. يمكن للتوتر أيضاً أن يشجعك على رعاية الآخرين، وعندما تتواصل معهم، يمكنهم رعايتك أيضاً. قد يُشعرك بالراحة إدراكك لهذه الرعاية. قد يساعدك التوتر وتجربة رعاية الآخرين في بناء مواردٍ للتعامل مع الأحداث السلبية المستقبلية. التوتّر يمكن أن يساعدك في بناء قدرتك على التّحمل. في المرة القادمة التي تواجه فيها موقفًا مشابهًا «لذلك الذي سبب لك التوتر في البداية»، ربما يقل التوتر لأنك ستقيّمه على أنّه أقلّ تهديدًا؛ حيث ستكون لديك الموارد اللازمة للتعامل معه.



✓ حاول توليد مشاعر إيجابية في المواقف العصيبة

قد تكون هذه القاعدة صعبة التنفيذ، لكن المشاعر الإيجابية تزيد من وعيك الانتباهي وقدراتك الإدراكية على التفكير الإبداعي، مما يساعدك في التعامل مع المواقف المتوترة.

✓ استخدم التوتر لدفع نفسك

عندما تُقيّم الموقف على أنه أمر حاسم وملئ بالتحديات، يُعدُّ التوتر بمثابة محفز لبذل جهد أكبر في الموقف الحالي. باستطاعتك استخدام التوتر لدفع نفسك عقليًا، ولكن احذر وترقّب علامات الإجهاد البدني. بعض التوتر جيّد، لكن الكثير منه قد يسبب ضررًا بدنيًا.

6- القاعدة السادسة: ابن الذكاء العاطفي لفريقك الريادي لتعزيز أدائه

✓ عزّز فهمك الشخصي للأشخاص في فريقك

إذا كان فهمك أعمق حول الأشخاص الذين تتفاعل معهم، يمكنك تطوير معرفتك بتجارِبهم العاطفية، وكيفية مساعدتهم على تنظيم تلك التجارب والردود العاطفية المرتبطة بها. قد لا تأتي هذه المعرفة الشخصية من التجارب في سياق العمل فحسب، ولهذا السبب يمكن أن تكون تمارين بناء الفريق فعالة خارج سياق العمل أيضًا.

✓ فُكِّرْ فِي عَمَلِيَّاتِ فَرِيقِكَ وَنَتَائِجِهِ

من الأفضل أن تُفكِّرَ في عمليَّاتِ الفريقِ ونتائجِهِ لتحسينِ تلكَ العمليَّاتِ وتعزيزِ الأداءِ الرِّياضي. يمكنُ أن يساعدَ التفكيرُ في المدخلاتِ والنتائجِ العاطفيةِ طوالَ العمليةِ الرياديةِ في بناءِ الذكاءِ العاطفيِّ على مستوى الفريق. يجبُ أن يكونَ التفكيرُ على مستوى الفريقِ في بيئةٍ نفسيةٍ آمنةٍ؛ حيثُ يحتاجُ الأفرادُ إلى الشعورِ بالراحةِ في الحديثِ عن مشاعرهم ومشاعرِ الآخرين. ينبغي خلقُ بيئةٍ نفسيةٍ آمنةٍ لتمكينِ أعضاءِ الفريقِ من التفكيرِ في الجوانبِ العاطفيةِ لعمليَّاتهم ونتائجهم.

✓ اطلبِ ملاحظاتٍ من الخارجِ حولَ الذكاءِ العاطفيِ لفريقك

بينما من المهمُّ أن يفكِّرَ فريقُك ويقدمَ الملاحظاتِ لأعضاءِ الفريقِ، من الضروريِّ أيضًا الحصولُ على ملاحظاتٍ من خارجِ الفريقِ. حيثُ قد تساعدُ هذه الرؤيةُ الخارجيةُ للذكاءِ العاطفيِّ لفريقك في توفيرِ ملاحظاتٍ حاسمةٍ لتصبحَ مصدرًا أساسيًا للتَّحسينِ والتَّعلُّمِ.

✓ واجهِ سلوكياتِ الفريقِ الخاطئةَ

لأن الفريقَ يمتلك ذكاءً عاطفيًا لا يعني أنَّ الفريقَ يجبُ أن يكونَ «لطيفًا». في الواقع، العكسُ هو الصحيحُ: إذا انحرفَ أحدُ أعضاءِ الفريقِ عن معاييرِ الفريقِ الخاصة، يجبُ أن يكونَ لدى الفريقِ آليَّةٌ للتواصلِ حولَ هذا المصدرِ من الخللِ. قد يكونُ الأمرُ سهلًا مثل قول

«هل استيقظت من السرير على الجانب الخطأ هذا الصباح؟» أو
«لماذا أنت عابس اليوم؟!» قد يكون لدى العضو المعني سبباً لمشاعره
السلبية، ويمكن أن يساعد الحديث عن هذا السبب في مساعدته في
التعامل مع المشكلة الأساسية والتجربة العاطفية السلبية.

✓ اعتنوا ببعضكم بعضاً

يصبح الفريق الريادي أكثر فعالية عندما يتعاون أعضاؤه
وينسقون مع بعضهم بعضاً. يزداد التعاون والتنسيق عندما يهتم
الأعضاء ببعضهم بعضاً، وبالفريق كله. يمكن أن يظهر هذا الاهتمام
على صورة تعاطف عندما يعاني أحد أعضاء الفريق من حدث
خارجي، أو عندما يعاني الفريق من حدث سلبي يتعلق بالمنظمة.
الفريق التي تتمتع بذكاء عاطفي تتسم بالرحمة الذاتية، وتظهر
الرحمة تجاه الفريق الأخرى داخل المشروع وخارجه.

✓ حدد معايير لتنظيم العواطف

يمكن أن يمثل الذكاء العاطفي قدرةً لفريق أو لمشروع ريادي إذا
حددت معايير أو عمليات أو روتين للتعامل مع العواطف، مثل: اكتشاف
العواطف وتقييمها وتنظيمها. على سبيل المثال: قد ترغب في توفير
منفذ لمشاعر الفريق السلبية، مثل: وضع كيس ملاكمة في زاوية المكتب.







11. قواعدُ سهلةٌ لتطوِيرِ الجوانِبِ الاجتماعيةِ لِمْشَارِيعِكَ

1- القاعدةُ الأولى: افعلْ أشياءَ مذهبَةً في مَشْرُوعَاتِكَ لِمْسَاعَدَةِ مَنْ يُعَانُونَ

✓ **استثمرْ موارِدَكَ الشَّخْصِيَّةَ (بدلاً من الحفاظِ عليها) لمساعدة من يعانون**

قد تؤدي الأحداثُ السلبيةُ (مثل الكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان) إلى فقدانِ بعضِ موارِدِكَ الماديةِ والمعنويةِ. واستثمارِ موارِدِكَ لمساعدةِ الأشخاصِ الذين يعانونَ يمكنُ أنْ يُحسِّنَ حياتهم ويُعزِّزَ قدرتكِ على الأداء.

✓ **تعاطف مع من يعانون**

اتَّخِذْ إجراءً رياديًا استجابةً لعدم اليقين في الأزماتِ وساعد الآخرين. حيث يمكنُ لإجراءاتِكَ الرياديةِ أنْ تساعدَ في تجاوزِ القيودِ لتقديمِ منتجاتٍ وخدماتٍ تعاطفيةٍ تُخصَّصُ وتُسلمُ عاجلاً وعلى نطاقٍ واسعٍ.

✓ استثمار مواردك الشخصية لبناء موارد شخصية

إنَّ استثمارَ مواردك لمساعدة مَنْ يعانون يمكنُ أن يزيدَ من قدرتكِ على التكيفِ. بالمشاركةِ في «الرَّيادةِ الرَّحيمةِ» (الإجراءاتِ الرياديةِ لتخفيفِ معاناةِ الآخرين)، ربما تقابلِ أشخاصًا إيجابيينَ قد يُحدثوا فرقًا إيجابيًا. وقد تؤثر هذه التفاعلاتُ تأثيرًا إيجابيًا فيكِ. ربما تُؤدي مساعدتكِ أيضًا إلى تغييرِ الناسِ عن الامتنانِ، ممَّا يساعدُكِ على توليدِ مشاعرٍ إيجابيةٍ، والتي تمثلُ أيضًا موردًا. على سبيلِ المثال: يمكنُ أن تقويِ المساعدةُ العلاقاتِ، وهذه العلاقاتُ حاسمةٌ في بناءِ القدرةِ على التَّحمُّلِ. إضافةً إلى ذلك، فإنَّ اتخاذَ الإجراءاتِ وإحداثِ فرقٍ إيجابيٍّ يُعزِّزان ثقتكِ بقدرتكِ على التعاملِ مع الأحداثِ السلبيةِ في المستقبلِ.

✓ ربما لديك موارد أكثر ممَّا تتخيل

رغمُ أنَّ الأحداثِ السلبيةَ قد تؤدي إلى فقدانِ العديدِ من المواردِ الماديةِ، فإنَّ الناسَ غالبًا ما يحتفظونَ بالمواردِ غيرِ الملموسةِ. من خلالِ استثمارِ المواردِ غيرِ الملموسةِ، يمكنكِ المساعدةُ في تخفيفِ المعاناةِ. تشملُ هذه المواردُ غيرَ الملموسةِ المعرفةَ المحليةِ، والعاداتِ، والعلاقاتِ. استخدمها لإحداثِ فرقٍ إيجابيٍّ في حياةِ الناسِ.



استخدم «البريكولاج» للاستفادة القصوى من الموارد المتبقية

البريكولاج: هو استخدام الموارد المتاحة لديك ودمجها وإعادة دمجها لاستخدامها بطرق لم تكن مُصممة لها في الأصل. يمكن لهذا السلوك الإبداعي أن يولد حلولاً أساسية تساعد في تخفيف معاناة الآخرين.

2- القاعدة الثانية: وائم دوافعك مع نوع المشروعات الذي تريد بناءه

اعرف سبب رغبتك في مساعدة من يعانون

بينما يؤسس بعض رواد الأعمال مشروعات لتخفيف المعاناة بناءً على التعاطف الذي يشعرون به تجاه المحتاجين، يستخدم آخرون هذه المشروعات أيضاً لتحقيق أهدافهم الشخصية، مثل: الاستقلال أو التعلّم. عند معرفة دوافعك، يمكنك بناء المشروع الذي يتناسب معك بناءً أفضل. إذا كنت مدفوعاً أساساً بالتعاطف، يجب أن يوفر مشروعك مساعدة سريعة وقابلة للتوسع بالحصول على قاعدة كبيرة من مزودي الموارد. إذا كنت ترى مشروعك وسيلة لتحقيق الاستقلال وتطوير نفسك، حاول أن تطور نموذج عمل مستدام بتقييم الفرص المتعددة للمساعدة وبناء فريق قوي حولك.

✓ ركز على الأنشطة المناسبة لمضاعفة تأثيرك

اعتمادًا على نوع المشروع الذي تبنيه، قد تركز على أنشطة مختلفة لتحقيق أهدافك. إذا رغبت في مساعدة العديد من المحتاجين بسرعة، ركز على التنفيذ. في هذه الحالة، ركز على إنشاء هيكل واضح لمشروعك يسمح لك بتوزيع المهام والموارد بطريقة فعالة. إذا كنت تهدف إلى إيجاد حل طويل الأجل، يجب أن يتصف هيكلك بالمرونة للتكيف مع الملاحظات البناءة واحتياجات الأشخاص الذين تساعدكم ومع أصحاب المصلحة.

✓ طوّر ووازن بين المنطقين المتوازيين^(٢٩)

افتراض أنك ترغب في بناء مشروع يساعد الآخرين. في هذه الحالة، تحتاج إلى متابعة أهداف متعددة: أهداف مالية للحفاظ على مشروعك قيد التشغيل، وأهداف اجتماعية لمساعدة الآخرين، وأهداف بيئية إذا كنت تريد معالجة القضايا البيئية. يجب دمج هذه الأساليب المختلفة في مهمة مشروعك. إن الموازنة أو التأكيد على الأساليب المختلفة ليست سهلة، بل تتطلب تفكيرًا دقيقًا لأن مهمة مشروعك يمكن أن تؤثر في نوع أصحاب المصلحة ومزودي الموارد الذين قد تجذبهم إلى مشروعك وقدرتك على العثور على الفرص.



✓ يجدر بك أن تعلم بأن المهمة تتجرف

أحد التحديات التي تواجهها عند السَّعي لتحقيق ازدواجية المنطق أو (المنطقين المتوازيين) هو أنَّ مهمتك قد تتجرف نحو هدفٍ واحدٍ مع مرور الوقت، مع إهمال الأهداف الأخرى. على الرغم من وجود أسباباً وجيهةً لذلك، إلَّا أنَّ انجراف المهمة قد يقلل من التزام أصحاب المصلحة ويضرُّ بسمعتك. إذا لاحظت أنَّ مهمة مشروعك تتجرف، فاشرح لأصحاب المصلحة لماذا يحدث ذلك، وركِّز على التأثير الإيجابي لمشروعك.

✓ كن منفتحاً على النقد وتقبل مسؤولية مهمتك (وانجرافها)

حتى لو كنت حسن النية، وساعدت العديد من الناس، فقد ينتقد البعض جوانب من مشروعك لكونها غير اجتماعية أو غير مستدامة بما فيه الكفاية. بدلاً من تبرير هذا النقد بالإشارة إلى الأشياء الجيدة التي حققتها، حاول تقبله. من خلال التفكير النقدي في كيفية تحسين مشروعك، يمكنك بناء مشروع أقوى بأثر أكبر.

3- القاعدة الثالثة: راعِ احتياجات أعضاء مشروعك

✓ استقطب الأشخاص ذوي الدوافع الاجتماعية القوية

لزيادة تأثير مشروعك إلى أقصى حدٍّ، قد تفكر في جذب الأشخاص بناءً على مؤهلاتهم لأداء المهام المطلوبة. لكن، ونظراً لأنَّ المهمة الاجتماعية القوية للمشروع غالباً لا تسمح لك بدفع رواتب

عالية، تأكد من أنهم يشاركونك الحافز الاجتماعي لمشروعك؛ وإلا فقد يتركون العمل بسرعة بمجرد تلقيهم عروضاً برواتب أعلى وفرص ترقية أفضل.

✓ استثمار الوقت لتحفيز أعضاء مشروعك

في حين أن تحفيز الموظفين أمر حاسم لأي مشروع، فإنه يمثل تحدياً خاصاً للمشروعات ذات الطابع الاجتماعي نظراً لمحدودية الموارد المالية للتعويضات. لذا، يجب أن تستثمر الوقت والجهد في خلق بيئة عمل يستمتع بها الموظفون، وخصوصاً المتطوعون. قد تضطر إلى تخصيص وقت كبير في التواصل، وإدارة الصراعات، وبناء الثقة، وتعزيز هوية وثقافة تنظيميتين قويتين، مما يضمن أن جميع الأعضاء يعملون في الاتجاه الصحيح.

✓ اجعل الموظفين والمتطوعين مرتبطين عاطفياً بمشروعك

قد تؤدي الأهداف المتعددة التي يسعى مشروعك لتحقيقها إلى شعور بعض الأعضاء بالتناقض أو الرفض تجاه بعض الأنشطة. لفهم مشاعرهم، ضع نفسك مكانهم من خلال عقد اجتماعات ومنصات يشاركون فيها تجاربهم ونزاعاتهم ومشاعرهم تجاه ازدواجية أهداف المشروع. لمواجهة المشاعر السلبية، حفّز موظفيك ومتطوعيك بإثارة الحماس والتفائل حول مستقبل المشروع. يمكنك تحقيق ذلك بتقديم رؤية واضحة حول النتائج المستقبلية لأنشطة المشروع أو إنشاء طقوس وأنشطة تُعزز التفاعل والارتباط العاطفي بالمشروع.



✓ عالج تراجع التزام المتطوعين بشكل استباقي

في بعض الأحيان، قد تؤدي التطورات الخارجية غير المتوقعة، مثل الأزمات الاقتصادية أو سوء السلوك من بعض الأفراد الذين تحاول مساعدتهم، إلى تقليل دافع المتطوعين. راقب بيئتك عن كثب لاكتشاف هذه التهديدات المحتملة. إذا لاحظت تراجعاً في التزام المتطوعين، حاول معالجة الأمر بشكل استباقي. ركّز على الجوانب الإيجابية لما أنجز حتى الآن، وذكّر المتطوعين بأن الأشخاص المحتاجين هم الأكثر تضرراً من الأزمات ويحتاجون إلى مساعدة أكبر، وأن تصرفات القلة لا يجب أن تؤثر في الدعم الجماعي. يمكنك أيضاً تعزيز هوية وثقافة المشروع من خلال عقد اجتماعات أكثر تكراراً وتعزيز قنوات التواصل مع أعضاء المشروع.

4- القاعدة الرابعة: لا تُنهك نفسك أثناء تحقيق المهمة الاجتماعية لمشروعك

✓ تحكّم في تعاطفك

تعاطفك مع من يعانون هو ما دفعك لجعل الأهداف الاجتماعية جزءاً من مهمة مشروعك. لكن، هناك دائماً معاناة تفوق قدرة رائد أعمال واحد أو مشروع واحد على معالجتها. مثل الكثيرين في العمل الاجتماعي، قد يدفعك تعاطفك إلى استثمار موارد نفسية وشخصية أكثر مما تستطيع، مما يؤدي إلى الإرهاق. لذا، راقب مستويات طاقتك بانتظام، وخذ فترات راحة لاستعادة نشاطك العاطفي.

راقب شفقتك بمساعدة المحتاجين ✓

يمكنك تجنب الإرهاق من خلال شفقتك بالمهمة الاجتماعية لمشروعك. إذا كان شفقتك عاليًا، فستشعر بالحيوية بدلًا من الإرهاق عند مساعدة الآخرين. ولكن إذا بدأت تشعر بانخفاض شفقتك، خذ استراحة لإعادة شحن طاقتك واستعادة حماسك لعملك.

ارحم نفسك ✓

غالبًا ما نشعر بالتعاطف مع الآخرين، لكننا نكون قاسيين على أنفسنا. كلما زاد اهتمامك بنفسك واعترافك بأن الجميع يرتكبون أخطاءً، زادت طاقتك لمساعدة الآخرين. امنح نفسك نفس القدر من الرحمة الذي تقدمه للآخرين.

ابن شبكات دعم قوية ✓

يرى بعض رواد الأعمال أنفسهم أبطالًا وحيدون يقودون مشروعهم، خاصة إذا كان لديهم مهمة اجتماعية، لكن قد تكون هذه النظرة خطيرة. حيث أن الدعم من العائلة، الأصدقاء، الموجهين، ورواد الأعمال الآخرين ضروري للتعامل مع ضغوط المشروعات الاجتماعية. يمكن أن توفر شبكات الدعم موارد مهمة وتشجيعًا عاطفيًا، مما يجعلك أكثر قدرة على تحمل متطلبات العمل الاجتماعي. حاول بناء هذه الشبكات من خلال فعاليات التواصل وبرامج الحاضنات والتفاعل المستمر مع الآخرين داخل مشروعك وخارجه.



استعد للتعامل مع النقد السلبي



لأنك تساعد الآخرين، تتوقع الامتنان بدلاً من الشكاوى، لكنّ الواقع مختلف. قد يكون النقد السلبي محبطاً في البداية، لكنّ ربما هو فرصة للتّحسين. يمكنك تحسين أنشطة مشروعاتك الاجتماعية بحيث تخدم عدداً أكبر من الأشخاص، أو استمع بإصغاء إلى احتياجات المستفيدين لجعل مساعدتك أكثر تأثيراً.







12. قواعدُ سهلةٌ لإدارةِ الأخطاءِ والإخفاقاتِ

1- القاعدةُ الأولى: لتنجح، عليك أن تستعد للفشلِ وتتعلمَ كيفيةَ إدارتهِ

✓ فكَرٌّ في العلاقة بينَ عدم اليقين والفرصِ والفشلِ

تُكتشفُ الفرصُ عادةً في البيئاتِ غير مؤكدة؛ حيثُ يتطلبُ اتخاذُ القراراتِ في ظلِّ عدم اليقين المخاطرةَ بارتكابِ الأخطاءِ، ممَّا قد يؤدي أحياناً إلى الفشلِ. الفشلُ هو نتيجةٌ طبيعيةٌ في رحلةِ البحثِ عن الفرصِ، لذا لا تنظرْ إليه على أنه شيءٌ يعزلك عن الآخرين، بل كونه جزاءً مشتركاً من تجربةِ كُلِّ رائدِ أعمال. الأهمُّ هو أن تتعلمَ من الفشلِ وتحافظَ على تكاليفهِ منخفضةً.

✓ فكَرٌّ في النجاحِ من خلالِ زيادةِ محاولاتك

النجاحُ يأتي من تكرارِ المحاولة. كلما زادت محاولاتك، زادت فرصك في التعلم وتحقيق النجاح. لكن تذكر أن الفشل جزء لا يتجزأ من ريادة الأعمال، لذا من المهم أن تكون قادراً على التعامل معه والاستفادة منه.

✓ استخدم الفشل لخلق شعور بالإلحاح (٣٠)

الفشل ليس شعورًا جيدًا، لكنه مؤشر على خسارة شيء مهم، مما يخلق إحساسًا بضرورة التعلم والتطور. استغل هذا الإحساس بدلاً من تجاهله، لأنه يمكن أن يحفزك على اتخاذ إجراءات ريادية جديدة بوعي أكبر.

✓ حل وتعلم من الأخطاء الوشيكة من الفشل

عندما تتفادى الفشل بصعوبة بالغة، ستعد نفسك محظوظًا وتمضي قدمًا دون استخلاص العبر. رغم ذلك، فإن الأخطاء الوشيكة من الفشل تحمل نفس خصائص الفشل الفعلي لكنها تخلصك من العبء العاطفي. لهذا السبب، يجب أن تستفيد منها بصفاتها مصدرًا غنيًا بالمعلومات للتعلم، حتى لو لم يكن لديك الحافز العاطفي الذي يرافق الفشل الحقيقي.

✓ استخدم منهج «الخيارات الحقيقية» لإنهاء المشاريع غير الواعدة

فكر في مشروعك بمثابة حقيقة من الفرص؛ حيث تمنحك كل فرصة الحق في استغلالها دون إلزامك بذلك. عندما تكتشف غياب بوادر النجاح في إحدى الفرص عليك إنهاؤها وإعادة توجيه الموارد لفرص أكثر جدوى. قد تُعد هذه القرارات «فشلًا»، لكنها في الواقع تزيد من فرص نجاح مشروعك كلها، خاصة إذا تمكنت من تنفيذها بسرعة وبتكلفة منخفضة.



✓ اجعلِ الفشل أداةً لبناءِ حدسِك

يمكنك التَّعلُّمُ من الفشلِ أَكْثَرَ من النَّجاحِ، لذا استخدمهُ لصقلِ حدسِك. تجنبِ التركيزَ فقط على النجاحات؛ لأنَّ ذلك قد يؤدي إلى انحيازٍ معرفيٍّ يجعلُكَ تعتمدُ على تجاربٍ غير ممثلةٍ للواقع. استخدمْ كُلًّا من النجاحاتِ والإخفاقاتِ لتطويرِ حدسٍ متزنٍ وواعٍ في عالمِ ريادةِ الأعمالِ.

2- القاعدةُ الثانيةُ: نعم، يُمكنُكَ أَنْ تَتَعَلَّمَ من إخفاقاتِكَ أَكْثَرَ من نجاحاتِكَ، ولكنَّ الأمرَ قد يكونُ أصعبَ ممَّا تتوقَّعُ

✓ كُنْ واعيًّا بانحيازك في نسبةِ الفشلِ والنجاحِ

من الطبيعي أنْ نكرهَ الفشلَ، وغالبًا ما ننسبُ نجاحاتنا إلى مهاراتنا ومعرفتنا، بينما نُرجعُ الفشلَ إلى أسبابٍ خارجيةٍ لحمايةِ ذواتنا. هذا الانحيازُ يمكنُ أَنْ يؤديَ إلى تَعَلُّمٍ خاطئٍ؛ حيثُ نعتقدُ أنَّه ليس لدينا ما نتعلمهُ من الفشلِ إذا كانَ سببهُ خارجيًّا. بدلًا من ذلك، اسأَلْ نفسَكَ: ماذا كانَ بإمكانني أَنْ أفعلَ بشكلٍ مختلفٍ لتجنبِ الفشلِ؟ هذا السؤالُ يضعُكَ في عقليةِ التَّعلُّمِ بدلًا من عقليةِ الاستسلامِ.

✓ تقبّل الشعور بالحزن عند فشل مشروع

الحزن: هو استجابة عاطفية سلبية لفقدان شيء مهم. إذا شعرت بالحزن عند فقدان فرصة أو فشل مشروع، فهذا يعني ببساطة أهميته لك. معظم الناس يشعرون بالحزن عندما يخسرون شيئاً ذا قيمة. وعلى الرغم من أن هذا الحزن يمكن أن يسلط الضوء على أهمية الفشل، إلا أنه قد يشكل عقبة عاطفية أمام التعلّم من التجربة. سيكون التعلّم من الفشل أسهل إذا تمكنت من التغلب على هذه العقبة العاطفية. لذلك، التعلّم من الفشل ليس عملية تلقائية أو فورية. التغلب على هذه العقبة العاطفية يتطلب التعامل مع الحزن - وليس بالضرورة القضاء عليه، بل موازنته حتى لا يطفئ على تفكيرك.

✓ لا تحاول تطبيع الفشل أو أن تصبح غير مبالي به

إحدى الطرق لتقليل العائق العاطفي أمام التعلّم من الفشل هي تطبيع أو التخلص من المشاعر المرتبطة به. ومع ذلك، فإن المشكلة في فصل المشاعر عن نتائج ريادة الأعمال هي أن ذلك قد يؤدي إلى تقليل الشغف والدافع، ممّا يزيد من احتمالية الفشل. ومن دون الشعور بالألم الناتج عن الفشل، تقل الحاجة إلى التعلّم من التجربة. لذا، من الأفضل تعلّم تنظيم المشاعر السلبية الناتجة عن الفشل بدلاً من التخلص منها تماماً.



التأرجح بين التركيز على الفشل والتركيز على التعافي لتنظيم الحزن

يمكنك التعامل مع الحزن الناتج عن الفشل بالتركيز عليه لفهم ما حدث (وهو ما يُعرف بـ «التركيز على فقدان»). يساعدك هذا النهج على كسر الروابط العاطفية بالمشروع أو الفرصة الفاشلة. ولكن، الاستغراق في التفكير في الفشل لفترة طويلة يمكن أن يؤدي إلى مشاعر سلبية أكثر، مثل الاجترار. وعندها، يمكنك التحول إلى «التركيز على التعافي»؛ حيث تركز على حل المشكلات الثانوية الناتجة عن الفشل وتجاهله مؤقتًا لتجنب المشاعر السلبية. لكن تجاهل الفشل بشكل مستمر ليس حلًا دائمًا؛ حيث ستظهر المشاعر لاحقًا بشكل غير متوقع. ولهذا، للتعامل الكامل مع الحزن الناتج عن الفشل، يجب التنقل بين التركيز على فقدان والتركيز على التعافي حتى يخف الحزن تدريجيًا.

اختر أصدقاء أذكاء عاطفيًا لمساعدتك على التعامل مع الفشل

يمكن للأصدقاء الأذكاء عاطفيًا أن يلاحظوا مشاعرَكَ السلبية، ويساعدونك في تنظيمها. يمكنهم مساعدتك في التنقل بين التركيز على فقدان والتركيز على التعافي. من الجيد أن يكون لديك أصدقاء يتمتعون بالذكاء العاطفي. ويمكنك إنشاء بيئة داعمة داخل فريق العمل من خلال وضع روتين لملاحظة المشاعر السلبية والتعامل معها، مثل إنشاء مجموعات دعم اجتماعي وآليات للتعامل مع الفشل داخل المؤسسة.

✓ طَوَّر واستخدم التعاطف مع الذات

يشيرُ التعاطفُ مع الذاتِ إلى القدرة على مساعدةِ نفسك عند المعاناة، مثل الشعور بالحزن بسبب الفشل. يمكنك إظهارَ التعاطفِ مع ذاتك من خلالِ معاملةِ نفسك بلطفٍ عندما تمرُّ بوقتٍ عصيبٍ. فَكَّرْ في الطريقةِ التي قد تخفَّف بها عن صديقٍ يمرُّ بموقفٍ مشابهٍ، وطبِّقْ نفسَ النهجِ على نفسك. تعاطف مع ذاتك بإدراك أنَّ الجميعَ يفشلونَ في مرحلةٍ ما. يمكن لهذا الوعي مساعدتك على تعزيز الشعور بالانتماء؛ حيثُ إنَّ الكثيرَ من الأشخاصِ مروا بنفس مشاعرك. يمكنك أيضًا ممارسةَ اليقظةِ العاطفية - أي: «الاعتراف بمشاعرك السلبية، ولكنَّ دونَ السَّماحِ لها بالتحكُّمِ في قراراتك أو تفكيرك».

3- القاعدةُ الثالثةُ: لا يُمكنُكَ اختيارُ أن تكونَ خاليًا من الأخطاء؛ أنت بحاجةٌ إلى اختيار الخطأ الذي ستندمُّ عليه ندمًا أقل

✓ احسب تكاليف التصرف والوقوع في الخطأ (خطأ

الفعل^(٣١) مقابل التصرف الصحيح (نجاح كبير^(٣٢))

قد تعتقدُ أنَّ مؤشرًا معيَّنًا يمثلُ فرصةً، ولكنَّ قد تكونَ مخطئًا نظرًا لحالة عدم اليقين المحيطة بذلك المؤشر. في المقابل، قد يكونُ تفسيرُك للمؤشر صحيحًا، وهناك فرصة تستحقُّ المتابعة. لذلك، يجبُ أن تزنَ تكاليفَ اتخاذِ القرارِ مقابلَ الفوائدِ المحتملةِ لهذا القرار.

✓ احسب تكاليف عدم التصرف والوقوع في خطأ (خطأ الإغفال^(٣٣) مقابل عدم التصرف بشكل صحيح (رفض صحيح^(٣٤))

نظراً لحالة عدم اليقين المحيطة بمؤشر معين، ربما تُقرّر عدم التصرف بناءً على تقييمك بأنّها مُجرّد ضجة غير مهمة. إلا أنه، قد تكون هناك تكلفة إذا مثل ذلك المؤشر فرصة حقيقية تجاهلتها. لذلك، ينبغي أن تُوازن بين تكاليف عدم اتخاذ القرار والفوائد المحتملة لعدم التصرف.

✓ استخدم مصفوفة العوائد^(٣٥) عند اتخاذ قراراتك

عند التفكير في اتخاذ قرار معين ضع في حسابك السيناريوهات الأربعة التالية التصرف، واتخاذ القرار الصحيح، أي: النجاح والتصرف واتخاذ القرار الخاطئ، أي: الإنذار الكاذب وعدم التصرف، واتخاذ القرار الصحيح أي: الرفض الصحيح وعدم التصرف، واتخاذ القرار الخاطئ، أي: الفرصة الضائعة، وعلى الرغم من أن المقارنة المباشرة بين التكاليف والفوائد المختلفة قد تكون صعبة فإن مصفوفة العوائد تساعد في إبراز أهم الموجبات عند اتخاذ قرار مهم.

✓ فكر في أي الأخطاء ستندم عليها أكثر

غالباً ما يتجاهل الناس مصفوفة العوائد عند التفكير في مشاعر الندم المحتملة، فهم يختارون نوع الخطأ الذي يمكنهم تحمّله بصورة

أفضلٍ سواء أكان خطأ الفعل، أي: «اتخاذ قرار خاطئ» أم خطأ الإغفال، أي: «عدم اتخاذ قرار صحيح بناءً على أي من الخطأين يتوقعون أن يندموا عليه أقل» وبصفتك رائد أعمالٍ قد تشعرُ بالندم إذا ارتكبت خطأ الإغفال، أي: أنك لم تتخذ القرار المناسب وفقدت فرصة مهمةً لذلك فكّر في مصفوفة العوائد، وحاول توقع نوع الندم الذي قد تشعر به، فهل ستندم أكثر على اتخاذ قرارٍ خاطئ؟ أي: «إنذارٌ كاذبٌ» أم ستندم أكثر على عدم اتخاذ قرارٍ كان يجبُ اتخاذه؟ أي: «فرصة ضائعة»

✓ ضغ في حسابك ما هو الطبيعي في هذا السياق

ربما من المفيد في هذا السياق أن تُفكّر فيما هو طبيعي أو شائع في الموقف الذي تواجهه، فإذا كان من الطبيعي التصرف فإنك إذن تصرفت وكنّت مخطئاً فسيكون الندم أقل ممّا لو لم تتصرف وكنّت مخطئاً، وعلى سبيل المثال: فإنّ رجال الإطفاء يميلون إلى الندم أكثر على عدم التدخّل، أي: خطأ الإغفال بدلاً من اتخاذ إجراءٍ خاطئ، أي: (خطأ الفعل) وإذا كان من الطبيعي عدم التصرف فقد يكون ندمك على عدم التصرف أكبر من ندمك على اتخاذ قرارٍ خاطئ، وفي النهاية فكّر في الأخطاء التي يمكنك التّعايشُ، معها وتلك التي لا يمكنك تحملها



4- القاعدة الرابعة: استَعِدُّ للأزماتِ لأنها ستأتي على الأرجح (لكن لا تعرف ما هي أو متى ستحدثُ)

✓ ابن قدرتك على الصُّمودِ استعدادًا لمواجهة الأزمة

المرونة: تعني القدرة على الحفاظ على الأداء الإيجابي في ظل الشدائد. ولكن، قد لا تتمكن من توقع الأحداث السلبية التي ستؤثر فيك وفي مشروعك، لكن يمكنك بناء مرونتك ومرونة مشروعك استعدادًا لهذه الأحداث غير المتوقعة.

✓ بناء المرونة من خلال تطوير الكفاءة الذاتية في التكيف

الكفاءة الذاتية في التكيف: هي الاعتقاد بقدرتك على الانخراط بنجاح في المهام لتجاوز تحديات التهديدات. الأشخاص الذين يحظون بكفاءة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال التجارب السلبية السابقة يكون أدائهم أفضل في مواجهة أحداث أخرى تتطلب التكيف. يمكنك بناء الكفاءة الذاتية في التكيف لديك بالتأمل في المرات التي تجاوزت فيها أحداثًا سلبية بنجاح. التعامل مع الأحداث السلبية الصغيرة قد يساعدك في بناء الكفاءة الذاتية في التكيف للتعامل مع الأحداث السلبية الأكبر.

✓ بناء المرونة من خلال التفاؤل

يعني التفاؤل تصوّر مستقبل إيجابي. سترى الصعوبات مع التفاؤل موقفًا مؤقتًا يمكن تغييره. الإيمان بأنك تستطيع تحسين وضعك يعني أنك ستبادر في البحث عن حل وستستمر في العمل عليه. بالمقابل، يمكن أن يؤدي التوجه المتشائم إلى الشعور بالعجز. يعني العجز الشعور بفقدان السيطرة على ما يحدث لك، وبالتالي الإيمان بأن محاولة تغيير الوضع أمر لا جدوى منه. تفاعل في مواجهة الصعوبات لأنها قد تكون نبوءة تحقق نفسها.

✓ استثمر بدلًا من الحفاظ على الموارد في الأزمات

عندما تضرب الأزمة أو الحدث السلبي، لديك خياران؛ إمّا الحفاظ على مواردك لاستخدامها لاحقًا أو استثمارها الآن. رواد الأعمال الذين يستثمرون مواردهم في الأزمات يميلون إلى الأداء بطريقة أفضل من الذين يحافظون عليها. إذا استثمرت مواردك، فإنك تتخذ إجراءات إيجابية لتحسين حياة الآخرين. ومن خلال ذلك، سترى الآخرين يفعلون الشيء نفسه، ممّا يتيح لك الفرصة لتطوير كفاءتك. هذه النتائج التي تتبع من استثمارك في مساعدة الآخرين تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في مرونتك تجاه الأزمة أو الحدث السلبي، وتساعدك في التغلب على الأزمات المستقبلية.



✓ بناء المرونة من خلال إنشاء علاقات قوية والحفاظ عليها

تُوفّر العلاقات القوية مواردَ حاسمة في مواجهة الأزمات. فهي مبنية على الثقة وتقدم الدعم العاطفي والنفسي. إن الظروف الصعبة التي تدفعك للاعتماد على العلاقات توفر فرصة لتقويتها بنحو أكبر. لذلك، استخدام هذه العلاقات يعكس المرونة ويعزز أيضاً موارد المرونة لديك.

✓ التفكير في تجاربك التي خُضتها في الأوقات العصيبة

«المعركة بالنار» هي عندما تواجه الشدائد وتتجو منها. لقد نجوت وطوّرت بعض العادات والإستراتيجيات العقلية التي يمكن استخدامها الآن في بيئة أكثر ملاءمة بعد الأزمة. لقد سمح لك هذا التحدي بتطوير قدرات عالية الفعالية. إدراكك أنّ الصعوبات التي مررت بها في الماضي هي تجارب «المعركة بالنار» يمنحك الثقة بأنك الآن تمتلك القدرات اللازمة للتعامل مع التحديات الحالية، وتحقيق النجاح.

5- القاعدة الخامسة: إذا تسببت في خطأ يُعدّ انتهاكاً جوهرياً لمشروعك الريادي وأثر سلباً في الآخرين، فعليك أن تُقدّم اعتذاراً جيّداً

✓ كن صريحاً بشأن السبب

كن صريحاً وصادقاً بشأن سبب الخطأ. لا تضاعف من الخطأ بتقديم سبب غير معقول له أو يُكتشف لاحقاً أنّ السبب الذي ذكرته

غير دقيقٍ. من دون ردٍّ صريحٍ على سببِ الفشل، فإنَّ باقيَ عناصرِ الاعتذار الجيِّدِ لن يكونَ لها أيُّ تأثيرٍ.

✓ اشعر بالندم على أخطائك وأظهر ذلك

لقد ألحق الخطأ الضررَ بأشخاصٍ آخرين، وعليك أن تظهرَ مشاعرك المتألمة المناسبة لهذه الأضرار. تشيرُ هذه المشاعر إلى تفهّمك الضررَ الذي تسببت فيه ولديك دافعٌ للتغيير.

✓ وضح التزامك بالتغيير

اشرح للأشخاص المتضررين من خطأك أنك تفهم ما حدث، وتعي الضرر الذي تسببه، وكيف أدت تصرفاتك إلى ذلك. استخدم هذا الفهم لتوضيح كيف ستتغيّر في المستقبل.

✓ تغيّر

عليك أن تتصرفَ بناءً على معرفتك واعترافك بسببِ الخطأ، وأسفك على الخطأ، واهتمامك بالتغيير عن طريق التغيير الفعلي. النَّاسُ يقبلون أن يرتكب الآخرين أخطاءً إذا أظهروا أنهم تعلّموا منها وحاولوا تصحيحها.



13. قواعدُ سهلةٌ للخروج من مشروعك الريادي

1- القاعدةُ الأولى: إذا أردتَ إنهاءَ رحلتك في
ريادةِ الأعمالِ، ففكّر في احتمالاتٍ مُتعدّدةٍ

✓ فكّر في مساراتِ الخروجِ المحتملة في وقتٍ مبكرٍ
من حياة مشروعك

على كُلِّ رائدِ أعمالٍ أنْ يُخطّطَ للخروجِ من مشروعه يومًا ما (إلا إذا كنتَ ترغبُ في «الموتِ على السَّرج»^(٣٦)). ومع هذا، ليس كُلُّ مشروعٍ يناسبُ كُلَّ مسارٍ خروج. إذا رَغِبْتَ في طرحِ شركتكِ للاكتتابِ العامِّ يومًا ما، عليكِ إعدادُ المشروعِ ليكبرَ بما يكفي ليكونَ مؤهلًا للإدراجِ في سوقِ الأسهم. إذا رَغِبْتَ أنْ يبقى المشروعُ حيًّا بعد الخروجِ لتقديمِ مستقبلٍ لموظفيك في الشركة، طوِّرْ توافقًا إستراتيجيًا معِ مشترٍ محتمل. أما إذا رَغِبْتَ في تركِ الشركةِ لأبنائكِ، وظَّفهم مسبقًا ليكتسبوا المعرفةَ بالشَّركةِ ويحصلوا على دعمِ الموظَّفينَ. لذلك، فإنَّ خياراتك للخروجِ من المشروعِ تتأثَّرُ بالقراراتِ التي تتخذها في وقتٍ مبكرٍ من حياة المشروع.

❑ لا تستهن بتكاليف الخروج العاطفية

رغم أنَّ خروجك قد يكون طوعيًا، إلَّا أنَّ هناك مشاعر كبيرة مرتبطة بمغادرة الشركة. يقارن بعض رواد الأعمال هذه العملية بمغادرة الطفل للمنزل. بعد الخروج، قد تشعر أنَّ هناك شيئًا مهمًا مفقودًا في حياتك. توقع هذه المشاعر لتقدر على «التَّخلى» عنها. قد يكون شريكك أو أحيانًا مصدرًا أساسيًا للدعم في هذه العملية. حاول أنَّ تُفكِّرَ في كيفية قضاء وقتك بعد الخروج. شارك في أنشطة خارجية قبل الخروج للحصول على إلهام.

❑ خطط لخروجك من المشروع بمرونة

التَّخطيط لخروجك من المشروع أمرٌ صعبٌ ويمكن أن يستغرق وقتًا طويلًا. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في خيارات خروجك، مثل التَّطورات الاقتصادية، والتي قد تكون خارجة عن إرادتك. لذلك، خطِّط لخروجك قبل فترةٍ من الزَّمن وضع احتمالية حدوث طوارئ. فكِّر في إمكانية أن يطلب منك المشتري المحتمل لمشروعك أن تظلَّ تعمل فيه لبعض الوقت لمشاركة معرفتك. بالمقابل، إذا كنت تعتقد أنَّ مشروعك لديه إمكانات اقتصادية كبيرة، فقد تحتفظ بحصة حتى بعد أن تتوقف عن المشاركة التشغيلية.

❑ فكر في البدء من جديد

بعد الخروج من مشاريعهم، يرغب العديد من رواد الأعمال في الشعور بالإثارة من بدء مشروع جديد. بناءً على جميع تجاربك من



الخروج، أنت في وضع فريد لـ «القيام بذلك مرة أخرى». لم تكتسب فقط المعرفة الأساسية، بل قد يكون لديك أيضًا شبكات فريدة ووسائل مالية لجعل مشروعك الناشئ الجديد ناجحًا.

2- القاعدة الثانية: للحفاظ على مشروعك حيًا بعد الخروج، أدِر العملية إدارة صحيحة

✓ حدّد الوريث المناسب

قد تجد خلفاء محتملين لك داخل الشركة أو خارجها. لا تبحث عن نسخة منك؛ غير وارد أن تجد واحدة. بدلاً من ذلك، ابحث عن شخص يمتلك المهارات المناسبة بناءً على سيرته الذاتية ولديه دافع كبير لجعل الشركة ناجحة. المرشحون الداخليون لديهم ميزة معرفة شركتك، ولكن المرشحين الخارجيين يجلبون أفكارًا جديدة قد ترفع الشركة إلى المستوى التالي. قرّر من المرشح المناسب بناءً على الوضع الحالي والمستقبلي لمشروعك.

✓ خطط لعملية الخلافة بشكل إستراتيجي

الخلافة المؤسسية ليست حدثًا واحدًا، بل هي عملية مُعقّدة قد تستغرق سنوات. خطط للعملية. كلّما أدخلت خليفتك في التخطيط للخلافة في وقت مبكر، زادت احتمالية قبولهم للخطة، والعمل معك على تنفيذها من أجل انتقال سلس.

طوّر خليفتك

يحتاجُ خليفَتُكَ إلى وقتٍ للتَّعلُّمِ منك وفهمِ عملياتِ شركتك وثقافتها، وهويّتها ودورك قائداً. ساعدْ خليفَتَكَ في تولي هذا الدَّور. يمكنُ أنْ يشملَ هذا تطويرَ مهاراتِ خليفَتِكَ التَّقنيّةِ والتَّجاريّةِ، وتقديمِ الإرشادِ والدَّعمِ العاطفي. اعترفْ بتعليمهم وإنجازاتهم. ثقْ في قدراتهم ودعهم يرتكبونَ الأخطاء. وجَّههم، وقَدِّمْ لهم الدَّعمَ غيرَ المشروطِ دونَ توقُّعِ عوائد.

الاستعانة بالمستشارين لإدارة انفعالات عملية الخلافة

عمليةُ الخلافةِ عاطفيّةٌ ومجهدّةٌ لك ولِكُلِّ من، رائدُ الأعمال الذي يغادر، وخليفَتِكَ. يمكنُ للمستشارينَ مساعدتك في كشفِ هذه المشاعرِ وتخفيفِها. ويمكنهم تقليلُ النِّزاعاتِ التي تثيرُ المشاعرَ غيرَ المرغوبِ فيها. من خلالِ فهمِ مشاعرِ خليفَتِكَ، يمكنكِ مساعدتهم بطريقةٍ أفضلَ في تولي دورك. سيُسَهِّلُ هذا الفهمُ عمليةَ الخلافةِ ويجعلها أكثرَ نجاحاً.

دع الخليفة يقوم على عمله

نظراً لأنَّ لا أحدَ يعرفُ المشروعَ مثلُ المؤسِّس، قد تعتقدُ أنَّكَ لا غنىَ عنكَ في شركتك. رغم ذلك، فإنَّ التَّدخُّلَ في عملِ خليفَتِكَ يُصعبُ عليه تنفيذَ أفكاره وكسبَ احترامِ أعضاءِ الشَّرْكةِ الآخرين.



دَعِ نَفْسَكَ مَتَاحًا لَخَلِيفَتِكَ عِنْدَ طَلَبِ الْمَشُورَةِ، وَلَكِنْ تَجَنَّبِ التَّدْخُلَ فِي
اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ وَالْإِدَارَةِ. خِلَافَ ذَلِكَ، فَإِنَّكَ تَعْرِضُ وَجْهَةً نَظَرِ نَجَاحِ
الشَّرْكَةِ لِلخَطَرِ، وَهُوَ عَكْسُ مَا كُنْتَ تُحَاوِلُ تَحْقِيقَهُ عِنْدَ اخْتِيَارِكَ
وَتَعْيِينِكَ لِلخَلِيفَةِ فِي الْمَقَامِ الْأَوَّلِ.







14. الخاتمة

في عملنا، بصفتنا أساتذة في مجال الأعمال، شاهدنا العديد من رواد الأعمال يبدأون مشروعاتٍ جديدةً. فشل بعضهم، وازدهر البعض الآخر، وقلّة منهم حققوا نجاحاتٍ أكبر ممّا كانوا يتصورون (ونحن أيضاً). درّسناهم على مرّ سنواتٍ عديدةٍ، محاولين فهم ما يفسر نجاحاتهم وفشلهم. وبصفتنا أكاديميين، عُصنا عميقاً في مشكلاتهم وتحدياتهم. وكانت العديد من الإجابات التي حصلنا عليها من دراساتنا مُعقّدة وصعبة الشرح للآخرين، بما في ذلك إجابات رواد الأعمال الذين درّسناهم.

في هذا الكتاب، ركّزنا على تقديم إجاباتٍ سهلة الفهم. استخلصناها من دراساتنا العديدة، وأضفنا إليها رؤى من أعمال زملائنا. والنتيجة هي ستّ وستون قاعدةً سهلةً، تحتوي كلّ منها على العديد من القواعد الفرعية. تغطّي هذه القواعد السهلة الرحلة الريادية بالكامل. بدأنا بشرح القواعد السهلة لاكتشاف الفرص التجارية الجديدة. وهذه القواعد تُركّز على مبدأ بدء الرحلة الريادية، وتوضّح كيف ينبغي لك التفكير في إيجاد فكرة مبتكرة بصفتها أساساً لمشروعك المحتمل.

في الفصل التالي، قدّمنا قواعد سهلة لاختيار الأسواق، واتخاذ قراراتٍ تتعلّق بدخول السوق. تُقدّم هذه القواعد أساليب تساعدك

على جمع المعلومات واتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على هذه القرارات. وتوضّح أيضًا كيفية التّقدّم في مشروعك إذا فشل نموذج العمل الأوّل.

يَتَعَيَّن عليك اتّخاذ العديد من القرارات المهمّة في خطوات مختلفة من الرحلة الريّادية. لذلك، قدّمنا قواعد سهلة تتضمّن مبادئ وأدوات سهلة لاتخاذ القرارات في الظروف الريّادية النموذجية، وهي: عدم اليقين العالي ونقص الموارد. جزء أساسي من هذه القواعد أيضًا يُوضّح أنّك - مثل الجميع - قد تتعرّض للتحيزات في اتّخاذ القرارات، لذلك قدّمنا نصائح حول كيفية تقليل هذه التحيزات.

وقدّمنا قواعد سهلة لمساعدتك في تطوير خطط وإستراتيجيات لدفع مشروعك إلى الأمام. تُظهر هذه القواعد كيفية تحويل أهدافك الشخصية وتفضيلاتك إلى خطة لمشروعك. وتُخبرك كيف تجعل مشروعك أكثر قوّة ومرونة في مواجهة العقبات.

تناول الفصل التالي فكرة أنّ ريادة الأعمال تحدث في سياق اجتماعي، لذا قدّمنا قواعد سهلة لإدارة أصحاب المصلحة. تتناول هذه القواعد كيفية التفاعل مع الآخرين لتطوير الفرصة ومشروعك. ركّزنا على مَنْ يجب أن تتفاعل معهم وكيف يجب أن تتواصل وتتعامل معهم لضمان وصولك إلى المعرفة والموارد التي تحتاجها لبناء مشروعك.

ثمّ ركّزنا في الفصل التالي على مجموعة معينة من الأشخاص الذين هم أساس لتطوير المشروع: الفريق الريّادي. في مجموعة أخرى



من القواعد السهلة، قدّمنا لك كيفية بناء فريق قوي، وكيفية التفاعل مع المؤسسين المشاركين للاستفادة القصوى من كفاءات الفريق.

إضافة إلى ذلك، قدّمنا قواعد سهلة لإدارة موظفيك. ناقشنا من قد تجذبهم لمشروعك وكيف يمكنك قيادتهم لبناء ثقافة قوية بصفتها أصلاً حاسماً لمشروعك.

يعدّ نموّ المشاريع للعديد من رواد الأعمال هدفاً مهماً. لذلك، قدّمنا في الفصل التالي عدة قواعد سهلة تساعدك على تعظيم إمكانيات نموّ مشروعك. على وجه الخصوص، ستساعدك القواعد في التحضير لرحلة النّموّ. وتركّز القواعد مرةً أخرى على أهمية الثقافة في تطوير المشروع ونموّه.

خلال الرحلة الريادية، يمرّ جميع المؤسسين بتقلّبات عاطفية. لذلك، قدّمنا في الفصل التالي قواعد ميسّرة تساعدك على إدارة مشاعرك وتوجيهها. تُقدّم هذه القواعد أيضاً بعض النصائح للتعامل مع مستويات الضّغط العالية التي ستواجهها في الأوقات الصعبة.

ليس جميع رواد الأعمال متشابهين، وبعضهم يولي أهميةً لتطوير الجوانب الاجتماعية في مشاريعهم. لذلك، قدّمنا قواعد موجزة توضّح العديد من الأشياء الجيدة التي يمكنك تقديمها لغيرك من خلال مشروعك. ومع ذلك، تعترف هذه القواعد أيضاً أنّ الانخراط في مهمّة اجتماعية قد يستنزف طاقتك ويؤدي إلى الإرهاق. لذلك قدّمنا نصائح حول كيفية تجنّب الإرهاق الناتج عن المشروعات الاجتماعية.

نظرًا لعدم اليقين العالي في الرحلة الريادية، فإن جميع رواد الأعمال يرتكبون أخطاءً، ويواجهون أخطاءً وفشلًا. لذلك، قدّمنا بعض القواعد الموجزة التي يمكن أن تساعدك في التعلّم من هذه الأخطاء والفشل، وهو ليس أمرًا تلقائيًا ولا سهلاً.

وأخيرًا، في يوم من الأيام، تنتهي كل رحلة ريادية. لذلك، اختتمنا هذا الكتاب بقواعد موجزة للخروج من مشروعك، وضمان أن تتم عملية الخلافة بسلاسة.

القيادة على الطريق ست وستون هي مغامرة، وبدء الرحلة الريادية مغامرة. ومثلما تساعد القواعد المرورية السهلة في التنقل عبر أشهر طريق في العالم، نأمل أن تساعدك القواعد السهلة المقدمة في هذا الكتاب كي لا تضيع في رحلتك الريادية، وتصل إلى النتيجة الناجحة التي ترغب في تحقيقها.





التعريفات:

١. هو انحياز سلوكي يُقصد به تفسير البيانات أو المعلومات بطريقة تدعم المعتقدات والافتراضات والتوقعات الموجودة لدى الفرد مسبقاً، بغض النظر إن كان ذلك عن قصد أو دون قصد.
٢. استخدامها هنا مجازي ويعني تعزيز قدرتك على الملاحظة والانتباه والاستشعار لما يدور حولك.
٣. هي الفرص التي تُحدث تغييراً جذرياً أو تحولاً كبيراً في السوق أو طريقة العمل أو حياة الناس.
٤. الأبداع التقاربي هو دمج أفكار أو مجالات مختلفة بطريقة منطقية لإنتاج حلول جديدة ومبتكرة. يركّز على الجمع بين العناصر المتباينة لصنع فكرة متكاملة، وغالباً يُستخدم لحل المشكلات أو تطوير المنتجات.
٥. أو الإبداع التباعدي وهو توليد أفكار كثيرة ومختلفة لحل مشكلة واحدة، ويعتمد على الخيال والانفتاح دون قيود.
٦. أسلوب الانتباه التصاعدي (من البيئة نحوك).
٧. هو تعلم مبني على التجربة والاختبار والتأكد من صحة المعلومات.
٨. هم الأشخاص أو الجهات التي تتأثر بأعمالك أو مشروعك، أو لها مصلحة في نجاحه مثل: العملاء، الموظفون...آلخ.
٩. هي أسئلة تتعلق بالتفكير في طريقة تفكيرك نفسها، أي التفكير عن التفكير.

١٠. هي نقطة انتقال أو مرور مهمة بين مرحلتين في مسار معين، سواء كان مشروعاً، خطة أو تجربة.
١١. يعني اتخاذ إجراءات معينة يمكن أن تساعد على تقليل التمسك غير المنطقي بمشروع يتضح أنه غير ناجح، مما يمنع المزيد من الخسائر.
١٢. هي تكاليف أنفقت بالفعل ولا يمكن استردادها، ويجب ألا تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات مستقبلية.
١٣. هي عزل المعلومات داخل قسم أو فريق دون مشاركتها مع الآخرين داخل المنظمة.
١٤. تحليل أو تقييم لما حدث بعد انتهاء مشروع أو حدث لاستخلاص الدروس وتحسين الأداء.
١٥. هي مصطلح إدراي ويعني هدر الوقت والجهد في التعامل مع المشاكل التي تتطلب تعامل فوري مما يعيق التقدم.
١٦. الأطراف الخارجية المعنية.
١٧. Approach task conflict يعني هذا المصطلح الصراع الداخلي الذي يحدث عندما يكون الشخص مدفوعاً للعمل على مهمة ما، لكنه في نفس الوقت يشعر بالتردد أو أو الضغط أو وجود ما يعوقه نفسياً أو عملياً.
١٨. هو مبدأ قانوني وأخلاقي يشير إلى العدالة في الطريقة التي تُتخذ بها القرارات بغض النظر عن نتائجها.
١٩. هو أسلوب مرن لتوزيع ملكية الشركة (الأسهم أو الحصص) بين المؤسسين أو الشركاء، بحيث لا تُوزع بشكل ثابت منذ



- البداية بل تُعدل الحصص لاحقاً بناءً على مساهمة كل شخص الفعلية (بالجهد، الوقت، المال، النتائج...) مع مرور الوقت.
٢٠. التقنية.
٢١. يشير إلى الجهود أو الوسائل التي تقدّم لتعزيز فهم أو احترام أو حفظ الثقافة، سواء على مستوى فردي أو جماعي أو مؤسسي.
٢٢. هي الخطوات، القرارات، أو الأنشطة التي يقوم بها المشروع لتمام أعماله أو تستجيب للتحديات.
٢٣. المعنى باللغة العربية الرتبة.
٢٤. هي مفهوم عام يشمل جميع معتقدات الشركة وقيمها ومواقفها، وكيف تؤثر هذه المعتقدات والقيم والمواقف على سلوك موظفيها.
٢٥. الجوع هنا مجازي ويشير إلى الطموح الشديد أو الشغف والرغبة العارمة في النجاح والإنجاز.
٢٦. هي وسائل يستخدمها المجتمع لتنظيم سلوك أفراد و ضبطه بما يتوافق مع القيم والمعايير السائدة.
٢٧. هو رائد أعمال يؤسس عدة مشاريع ناشئة بشكل متتابع أو متكرر.
٢٨. المقصود هنا الاحتراق الوظيفي أو الإرهاق الوظيفي.
٢٩. المنطق المزدوج وهو وجود منطقتين مختلفتين يعملان معاً داخل كيان واحد، مثل الجمع بين الربح والتأثير الاجتماعي.

٣٠. هو شعور أو موقف يدفع إلى إنجاز مهمة بسرعة وكثافة عالية. يستخدم هذا المصطلح غالبًا عندما تحتاج المؤسسات إلى حشد الموارد لمعالجة مشكلة عاجلة أو إنجاز مشروع كبير ضمن مهلة زمنية ضيقة.

٣١. هو نوع من الخطأ يحدث عندما يتخذ رائد الأعمال قرارًا أو يقوم بفعل ما، ويتبين لاحقًا أن ذلك القرار أو الفعل كان خاطئًا أو ضارًا.

٣٢. مشروع ناجح ويشير إلى منتج أو خدمة تلقى رواجًا واسعًا.

٣٣. هو نوع من الخطأ يحدث عندما يفشل الشخص في اتخاذ إجراء كان ينبغي عليه القيام به، أي أنه تجاهل أو نسي أو امتنع عن فعل شيء مهم، مما أدى إلى نتيجة سلبية.

٣٤. رفض مبرر وفي سياق ريادة الأعمال أو اتخاذ القرار يعني أنك رفضت فكرة أو عرضًا أو فرصة لم تكن مناسبة، وقد تبين لاحقًا أن هذا القراران صائبًا.

٣٥. جدول يُظهر نتائج كل خيار أو استراتيجية يتخذها الأطراف في موقف تنافسي أو تعاوني.

٣٦. هو تعبير إنجليزي اصطلاحي يشبه التعبير العربي «الموت على السرج» استخدامه المجازي: يشير إلى الشخص الذي لا يتراجع أو يستسلم، بل يظل صامدًا حتى النهاية، حتى لو كان الثمن حياته.





المراجع والقراءات الإضافية

- أمالي، ت. م. (١٩٩٧). تحفيز الإبداع في المنظمات: حول القيام بما تحب وحب ما تفعله. مراجعة كاليفورنيا للإدارة، ٤٠ (١)، ٣٩-٥٨.
- أمالي، ت.، فيشر، ج. م.، و بيلمر، ج. (٢٠١٤). ثقافة المساعدة في IDEO. مراجعة هارفارد للأعمال، ٩٢ (١)، ٥٤-٦١.
- بهيد، أ. (١٩٩٦). الأسئلة التي يجب أن يجيب عليها كل رائد أعمال. مراجعة هارفارد للأعمال، ٧٤ (٦)، ١٢٠.
- بون، ر. (٢٠٠٠). توقف عن محاربة الحرائق. مراجعة هارفارد للأعمال، ٧٨، ٨٢-٩٢.
- بروغست، ن. (٢٠٢٣). الفرق الريادية. أكسفورد يونيفرسيتي برس.
- بروغست، ن.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠١٧). إذا كنت تتشاجر معي، سأغضب! نموذج اجتماعي للتأثيرات الريادية. نظرية وممارسة قيادة الأعمال، ٤١ (٣)، ٣٧٩-٤١٨.
- بروغست، ن.، دوموراث، أ.، باتزيلت، ه.، و كلاوكين، أ. (٢٠١٢). تصورات الشغف الريادي و التزام الموظفين بالمشروعات الريادية. قيادة الأعمال: النظرية والممارسة، ٣٦ (١)، ١٧١-١٩٢.

- بروغست، ن.، باتزيلت، ه.، و راتجيبير، ب. (٢٠١٥). كيف نقسم الكعكة؟ توزيع الأسهم وتأثيره على الفرق الريادية. مجلة ريادة الأعمال، ٣٠ (١)، ٦٦-٩٤.
- بروغست، ن.، باتزيلت، ه.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢٠). متى يكون الجهد معدياً في فرق إدارة المشاريع الناشئة؟ فهم شروط نظرية الدافع الاجتماعي. مجلة دراسات الإدارة، ٥٧ (٨)، ١٥٥٦-١٥٨٨.
- بروغست، ن.، بريلر، ر.، باتزيلت، ه.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠١٨). موثوقية المعلومات وتأمل الفريق كعوامل مؤثرة في العلاقة بين تفصيل المعلومات وجودة اتخاذ القرارات الفريقية. مجلة سلوكيات المنظمات، ٣٩ (١٠)، ١٣١٤-١٣٢٩.
- برينكمان، ج.، غريشنيك، د.، و كابسا، د. (٢٠١٠). هل يجب على رواد الأعمال التخطيط أم مجرد مهاجمة القلعة؟ تحليل ميتا للعوامل السياقية المؤثرة في علاقة التخطيط للأعمال والأداء في الشركات الصغيرة. مجلة ريادة الأعمال، ٢٥ (١)، ٢٤-٤٠.
- براون، ج. (٢٠١٥). اعرف قيمتك، ثم اطلبها. TEDxColumbus Women. https://www.ted.com/talks/casey_brown-know_your_worth_and_then_ask_for_it?language=en.
- براون، ت. (٢٠٠٨). التفكير التصميمي. مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٦ (٦)، ٨٤-٩٢.
- كاتشيوتي، ج.، هايتون، ج. ج.، ميتشل، ج. ر.، و جيزيتزوغلو، أ. (٢٠١٦). إعادة تصور خوف الفشل في ريادة الأعمال. مجلة ريادة الأعمال، ٣١ (٣)، ٣٠٢-٣٢٥.

- تشوي، ي.، وشيبرد، د. (٢٠٠٤). قرارات رواد الأعمال لاستغلال الفرص. مجلة الإدارة، ٣٠ (٣)، ٣٧٧-٣٩٥.
- ديتين، د. ر.، و كاردون، م. س. (٢٠١٢). تأثير تجربة المؤسس على نوايا الخروج. اقتصاديات الشركات الصغيرة، ٣٨ (٤)، ٣٧٤-٣٥١.
- دوموراث، أ.، تاجار، س.، و باتزيلت، ه. (٢٠٢٣). نموذج الطوارئ لنية مغادرة الموظفين في المشاريع الناشئة. اقتصاديات الشركات الصغيرة، في الطباعة.
- دروسكات، ف. ي.، و وولف، س. ب. (٢٠٠١). بناء الذكاء العاطفي للمجموعات. مراجعة هارفارد للأعمال، ٧٩ (٣)، ٨٠-٩١.
- داير، ج. ه.، غريغرسن، ه. ب.، و كريستسن، ج. م. (٢٠٠٩). دي إن إيه المبتكر. مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٧ (١٢)، ٦٠-٦٧.
- إيرلي، ب. س.، و موساكووكي، إ. (٢٠٠٤). الذكاء الثقافي. مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٢ (١٠)، ١٣٩-١٤٦.
- آيزنهاير، ك. م. (١٩٩٠). السرعة والاختيار الاستراتيجي: كيف يسرع المديرون من اتخاذ القرارات. مراجعة كاليفورنيا للإدارة، ٣٢ (٣)، ٣٩-٥٤.
- آيزنهاير، ك. م.، و سول، د. ن. (٢٠٠١). الإستراتيجية كقواعد بسيطة. مراجعة هارفارد للأعمال، ٧٩ (١)، ١٠٦-١١٩.
- العوض، ز.، براتستروم، أ.، و بروغست، ن. (٢٠٢٢). تجسير النصوص المعرفية في فرق الاستفادة الأكاديمية متعددة

- التخصصات: منظور عملي حول كيفية تعلم الأكاديميين للعمل مع المديرين غير الأكاديميين. سياسة البحث، ٥١ (١٠)، ١٠٤٥٩٢.
- فارني، س.، كيبيلر، إ.، هاي، س.، و لاندوني، ب. (٢٠١٩). الاحتفاظ بالمتطوعين في المشاريع الاجتماعية: دور الاتصال العاطفي. نظرية وممارسة ريادة الأعمال، ٤٣ (٦)، ١٠٩٤-١١٢٣.
- فارسون، ر.، و كيز، ر. (٢٠٠٦). القائد المتسامح مع الفشل. إدارة الابتكار والتغيير، ٢٤٩.
- فوشارت، إ.، و غروبر، م. (٢٠١١). الداروينيون، المجتمعون، والمرسلون: دور هوية المؤسس في ريادة الأعمال. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، ٥٤ (٥)، ٩٣٥-٩٥٧.
- جاليو، س. م.، و كاتز، ج. أ. (٢٠٠١). الأساس النفسي لتحديد الفرص: اليقظة الريادية. اقتصاديات الشركات الصغيرة، ١٦ (٢)، ٩٥-١١١.
- غارفين، د. أ.، و روبرتو، م. أ. (٢٠٠١). ما لا تعرفه عن اتخاذ القرارات. مراجعة هارفارد للأعمال، ٧٩ (٨)، ١٠٨-١١٩.
- غارفين، د. أ.، إدموندسون، أ. س.، و جينو، ف. (٢٠٠٨). هل منظمك منظمة تعليمية؟ مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٦ (٣)، ١٠٩-١١٦.
- غاسبر، ك.، و كلور، ج. ل. (٢٠٠٢). الاهتمام بالصورة الكبيرة: المزاج والمعالجة العامة مقابل المعالجة المحلية للمعلومات البصرية. علم النفس العلمي، ١٣ (١)، ٣٤-٤٠.

- غولمان، د.، و بوياتريس، ر. (٢٠١٧). الذكاء العاطفي له ١٢ عنصرًا. أي منها تحتاج للعمل عليه؟ مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٤(٢)، ١-٥.
- غرينر، ل. هـ. (١٩٧٢). التطور والثورة في نمو المنظمات. مراجعة هارفارد للأعمال، ٥٠(٤)، ٣٧-٤٦.
- غرايمس، م. ج.، ويليامز، ت. أ.، و زهاو، إ. (٢٠١٩). الرسو: مصادر، تنوع، وتحديات انحراف المهمة. مراجعة أكاديمية إدارة الأعمال، ٤٤(٤)، ٨١٩-٨٤٥.
- غروبر، م.، ماكميلان، إ. س.، و طومسون، ج. د. (٢٠٠٨). انظر قبل أن تقفز: تحديد الفرص السوقية في شركات التكنولوجيا الناشئة. علوم الإدارة، ٥٤(٩)، ١٦٥٢-١٦٦٥.
- كامرلاندير، ن.، و بروغست، ن. (٢٠١٩). التصورات مهمة: رسم الصورة الكبيرة أو رسم لمسات فرشاة الشركة العائلية. مراجعة الأعمال العائلية، ٣٢(٣)، ٢٢٢-٢٣٢.
- كانديد، ك.، سامارا، ج.، بارادا، م. ج.، و داوسون، أ. (٢٠٢١). من خلفاء العائلة إلى قادة الأعمال الناجحين: دراسة نوعية حول كيفية تطوير العلاقات عالية الجودة في الشركات العائلية. استراتيجية الأعمال العائلية، ١٢(٢)، ١٠٠٣٣٤.
- كانزي، د.، هوانغ، ل.، كونلي، م. أ.، و هيغينز، إ. ت. (٢٠١٨). نطلب من الرجال الفوز ومن النساء ألا يخسرن: سد الفجوة الجندرية في تمويل الشركات الناشئة. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، ٦١(٢)، ٥٨٦-٦١٤.

- كيني، ر.ل.، و رايفا، هـ. (٢٠٠٦). الفخاخ الخفية في اتخاذ القرارات. مراجعة هارفارد للأعمال، ١١٨، (١)، ١١٨.
- كيرتلي، ج.، و أوماهوني، س. (٢٠٢٣). ما هو التحول؟ شرح متى وكيف تقرر الشركات الريادية إجراء تغيير استراتيجي والتحول. مجلة الإدارة الاستراتيجية، ٤٤ (١)، ١٩٧-٢٣٠.
- كلاوكين، أ.، شيرد، د.أ.، و باتزلت، هـ. (٢٠١٣). ال passion للعمل، الإثارة غير المتعلقة بالعمل، وقرار مديري الابتكار لاستغلال فرص المنتجات الجديدة. مجلة إدارة ابتكار المنتجات، ٣٠ (٣)، ٥٧٤-٥٨٨.
- لازار، م.، ميرون-سبكتور، إ.، أجاروال، ر.، إيريز، م.، غولدفارب، ب.، و تشين، ج. (٢٠٢٠). تشكيل الفرق الريادية. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، ١٤ (١)، ٢٩-٥٩.
- لوكونت، ج. ف. (٢٠٢٢). الرؤساء التنفيذيون المؤسسون: تخطيط الخلافة لنجاح، ونمو، وإرث الشركات العائلية. مجلة إدارة الشركات الصغيرة، ٦٠ (٣)، ٦١٦-٦٣٣.
- لي، ج. م.، يون، د.، و بويقي، س. (٢٠٢٠). خلافة الرؤساء التنفيذيين المؤسسين: دور تحديد هوية الرئيس التنفيذي التنظيمية. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، ٦٣ (١)، ٢٢٤-٢٤٥.
- مالهوترا، د. (٢٠١٤). ١٥ قاعدة للتفاوض على عرض وظيفة. مراجعة هارفارد للأعمال، ٩٢ (٤)، ١١٧-١٢٠.
- مكفرات، ر. ج.، و كايل، ت. (٢٠٠٧). عملية القابض للقيمة: الحصول على أقصى استفادة من مشاريع الأعمال الجديدة. مراجعة هارفارد للأعمال، ٨٥ (٥)، ١٢٨-١٣٦.

- مكملين، ج. س.، شيبيرد، د. أ.، و باتزلت، ه. (٢٠٠٩). الانتباه الإداري (الانشغال) بالتهديدات التنافسية. مجلة دراسات الإدارة، ٤٦(٢)، ١٥٧-١٨١.
- ميترماير، أ.، باتزلت، ه.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢٣). تحفيز المشاريع الريادية الاجتماعية استجابة للأزمات الإنسانية: بناء النظرية من أزمة اللاجئين في ألمانيا. نظرية وممارسة ريادة الأعمال، ٤٧(٣)، ٩٢٤-٩٦٣.
- ميترماير، أ.، شيبيرد، د. أ.، و باتزلت، ه. (٢٠٢٢). لا يمكننا توجيه الرياح، لكن يمكننا تعديل الأشرعة: استجابة المشاريع الاجتماعية لتهديدات الموارد المحتملة. علوم المنظمات، ٣٣(٣)، ١١١٦-١١٤١.
- باتزلت، ه.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢٤). نموذج الإرهاق للمشاريع الاجتماعية. اقتصاديات الأعمال الصغيرة، نشر عبر الإنترنت.
- باتزلت، ه.، بيرنز، ج.، وولف، م. ت.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢٠). دعم الانتقال المشروع المدرك من قبل الموظفين وتقييماتهم لأداء المشروع الريادي. مجلة ريادة الأعمال، ٣٥(١)، ٢٥-١.
- باتزلت، ه.، غارتزيا، ل.، وولف، م.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢١). إدارة المشاعر السلبية من فشل المشاريع الريادية: متى وكيف يساعد القيادة الداعمة الموظفين؟ مجلة ريادة الأعمال، ٣٦(٥)، ١٠٦١٢٨.
- باتزلت، ه.، برييلر، ر.، و بروغست، ن. (٢٠٢١). فهم دورات حياة الفرق الريادية ومشاريعها: جدول أعمال للبحث المستقبلي. نظرية وممارسة ريادة الأعمال، ٤٥(٥)، ١١١٩-١١٥٣.

- بولمان، ت.، و توماس، ن. (٢٠١٥). إعادة تعلم فن طرح الأسئلة. مراجعة هارفارد للأعمال. <https://hbr.org/2015/03/relearn-ing-the-art-of-asking-questions>
- برييلر، ر.، بروغست، ن.، باتزلت، ه.، و ديبورن، ر. (٢٠٢٣). بناء مرونة الفريق استجابة لخروج المؤسسين المشاركين. مجلة ريادة الأعمال، ٣٨ (٦)، ١٠٦٣٢٨.
- برييلر، ر.، باتزلت، ه.، و بروغست، ن. (٢٠٢٠). الرؤى الريادية في فرق التأسيس: التصور، النشوء، وتأثيراتها على تطوير الفرص. مجلة ريادة الأعمال، ٣٥ (٢)، ١٠٥٩١٤.
- روش، م.، و ساويرمان، ه. (٢٠١٥). مؤسس أم مشارك؟ دور التفضيلات والسياق في تشكيل اهتمامات ريادية مختلفة. علوم الإدارة، ٦١ (٩)، ٢١٦٠-٢١٨٤.
- ساراسفاثي، س. د. (٢٠٠١). السببية والفعالية: نحو تحول نظري من الحتمية الاقتصادية إلى الطوارئ الريادية. مراجعة أكاديمية إدارة الأعمال، ٢٦ (٢)، ٢٤٣-٢٦٣.
- ساويرمان، ه. (٢٠١٨). هل هناك نار في البطن؟ دوافع الموظفين والأداء الابتكاري في الشركات الناشئة مقابل الشركات القائمة. مجلة ريادة الأعمال الإستراتيجية، ١٢ (٤)، ٤٢٣-٤٥٤.
- شويتزر، م. إ.، بروكس، أ. و غالينسكي، أ. د. (٢٠١٥). الاعتذار التنظيمي. مراجعة هارفارد للأعمال، ٩٤ (٩)، ٤٤-٥٢.
- سيب، س. ك.، شيبيرد، د. أ.، و ويليامز، ت. أ. (٢٠١٩). الهياكل



- الخارجية، الرياديون، والمجتمعات: نموذج للتعاون في إنشاء فرصة محتملة. مجلة ريادة الأعمال، ٣٤(٦).
- شيبيرد، د. أ. (٢٠٠٣). التعلم من فشل الأعمال: اقتراحات حول التعافي من الحزن للمستقلين. مراجعة أكاديمية لإدارة الأعمال، ٢٨(٢)، ٣٢٨-٣١٨.
- شيبيرد، د. أ.، و غروبر، م. (٢٠٢١). إطار عمل الشركات الناشئة النحيلة: سد الفجوة بين الأكاديميين والممارسين. نظرية وممارسة ريادة الأعمال، ٤٥(٥)، ٩٦٧-٩٩٨.
- شيبيرد، د. أ.، بروغست، ن.، و باتزلت، ه. (٢٠٢٣). نموذج فريق التأسيس لإنشاء ثقافة المشروع. مجلة ريادة الأعمال، ٣٨(٢)، ١٠٦٢٨٦.
- شيبيرد، د. أ.، مكملين، ج. س.، و أوكاسيو، و. (٢٠١٧). هل هذه فرصة؟ نموذج الانتباه لمعتقدات الفرصة لدى كبار المديرين للعمل الاستراتيجي. مجلة الإدارة الاستراتيجية، ٣٨(٣)، ٦٤٤-٦٢٦.
- شيبيرد، د. أ.، باريدا، ف.، و وينسنت، ج. (٢٠٢٠). الازدواجية المفاجئة لجوجاد: نمو الشركات المنخفض والنمو الشامل العالي. مجلة دراسات الإدارة، ٥٧(١)، ١٢٨-٨٧.
- شيبيرد، د. أ.، باتزلت، ه.، و وولف، م. (٢٠١١). التقدم من فشل المشروع: المشاعر السلبية، الالتزام العاطفي، والتعلم من التجربة. مجلة أكاديمية إدارة الأعمال، ٥٤(٦)، ١٢٢٩-١٢٥٩.
- شيبيرد، د. أ.، ساتاري، ر.، و باتزلت، ه. (٢٠٢٢). نموذج اجتماعي

- لتطوير الفرص: بناء وإشراك المجتمعات الاستقصائية. مجلة
ريادة الأعمال، ٣٧، ١٠٦٠٣٣.
- سول، ج. ب.، ميلكمان، ك. ل.، و باين، ج. و. (٢٠١٥). تغلب
على تحيزاتك. مراجعة هارفارد للأعمال، ٩٣(٥)، ٦٤-٧١.
 - سوير، إ.، و هوغارث، ر. م. (٢٠١٥). خداع الخبرة. مراجعة
هارفارد للأعمال، ٩٣(٥)، ٧٢-٧٧.
 - تاكي، ف.، نوكايرت، م.، باتزلت، ه.، و بروغست، ن. (٢٠٢٣).
متى يظهر رواد الأعمال الجشعون سلوكًا غير أخلاقي لصالح
المنظمة؟ دور الثقة في فريق المشروع الجديد. مجلة الإدارة،
٤٩(٣)، ٩٧٤-١٠٠٤.
 - تريبا، أ.، باتزلت، ه.، و بروغست، ن. (٢٠٢٣). تنوع المعرفة
ونمو المشاريع: التأثيرات المشروطة للتخطيط المبكر والتجربة.
المجلة البريطانية للإدارة، ٣٤(١)، ٣٤٣-٣٦٢.
 - أوزي، ب.، و دنلاب، س. (٢٠٠٥). كيف تبني شبكتك. مراجعة
هارفارد للأعمال، ٨٣(١٢)، ٥٣-٦٠.
 - فان لانكر، إ.، نوكايرت، م.، كولويارت، ف.، و بروغست، ن.
(٢٠٢٣). الاستعداد للتوسع: دراسة حول تطور دور المؤسس.
مجلة ريادة الأعمال، ٣٨(٤)، ١٠٦٣١٥.
 - وارنيك، ب. ج.، ميرنيك، س. ي.، مكملين، ج. س.، و بروكس،
و. ت. (٢٠١٨). الانجذاب لريادة الأعمال أم الانجذاب للمنتج؟
تحليل مشترك لقرارات المستثمرين الملائكة ورؤساء رأس المال
الاستثماري. مجلة ريادة الأعمال، ٣٣(٣)، ٣١٥-٣٣٢.

- واسرمان، ن. (٢٠١٢). مأزق المؤسسين: التنبؤ وتجنب الفخاخ التي قد تفرق المشروع الناشئ. مطبعة جامعة برينستون.
- واسرمان، ن. (٢٠١٧). العرش مقابل المملكة: السيطرة المؤسسية وخلق القيمة في الشركات الناشئة. مجلة الإدارة الإستراتيجية، ٣٨(٢)، ٢٥٥-٢٧٧.
- واتكنز، م. د.، و بازيرمان، م. هـ. (٢٠٠٣). المفاجآت القابلة للتنبؤ: الكوارث التي كان يجب أن تراها قادمة. مراجعة هارفارد للأعمال، ٨١(٣)، ٧٢-٨٥.
- وينبرغ، ك.، و يكلوند، ج.، ديتيان، د. ر.، و كاردون، م. س. (٢٠١٠). إعادة تصور الخروج الريادي: مسارات الخروج المتباينة ومحفزاتها. مجلة ريادة الأعمال، ٢٥(٤)، ٣٦١-٣٧٥.
- و يكلوند، ج.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٠٥). الاتجاه الريادي وأداء الأعمال الصغيرة: نهج تكاملي. مجلة ريادة الأعمال، ٢٠، ٧١-٩١.
- و يكلوند، ج.، باتزلت، ه.، و ديموف، د. (٢٠١٦). ريادة الأعمال والاضطرابات النفسية: كيف يمكن الاستفادة من اضطراب فرط النشاط وتشتت الانتباه (ADHD) بشكل منتج. مجلة رؤى ريادة الأعمال، ٦، ١٤-٢٠.
- و يكلوند، ج.، باتزلت، ه.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٠٩). بناء نموذج تكاملي لنمو الأعمال الصغيرة. الاقتصاد للأعمال الصغيرة، ٣٢(٤)، ٣٥١-٣٧٤.
- و يليامز، ت. أ.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠١٦). ريادةيون ضحايا يحققون

- النجاح من خلال فعل الخير: إنشاء المشاريع والرفاهية في أعقاب صدمة الموارد. مجلة ريادة الأعمال، ٣١(٤)، ٣٦٥-٣٨٧.
- ويليامز، ت. أ.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠١٨). إلى الإنقاذ! الوساطة في الاستجابة السريعة والم scaled والمخصصة للمعانة بعد الكوارث. مجلة دراسات الإدارة، ٥٥(٦)، ٩١٠-٩٤٢.
 - ويليامز، ت. أ.، و شيبيرد، د. أ. (٢٠٢١). الحدود والروابط: مسارات ظهور المجتمع-المنظمة بعد الاضطراب الكبير. علوم المنظمة، ٣٢(٣)، ٨٢٤-٨٥٥.



المحتويات

١ . مقدمة.....	٥
٢ . قواعدُ سهلةٌ للتَّعرُّفِ على الفُرصِ	٧
١- القاعدةُ الأولى: عندما يُقَيَّدُ الآخَرُونَ مساركَ المهني، ابحثَ عن فُرصةٍ ريادةية	٧
٢- القاعدةُ الثانيةُ: استثمرْ جهْدَكَ في بناءِ الخبرةِ من تجربتِكَ	٨
٣- القاعدةُ الثالثةُ: لا تتخدَعْ بتجربتِكَ السَّابقة	١١
٤- القاعدةُ الرابعةُ: استخدمْ ريادةَ الأعمالِ وسيلةً للتَّعبيرِ عن ذاتِكَ ..	١٣
٥- القاعدةُ الخامسةُ: لتصميمِ القيمةِ، ابحثَ عن الاضطراباتِ (في المستخدمين وبيئتك)	١٥
٦- القاعدةُ السادسةُ: حَفِّزْ الإبداعَ لتوليدِ الفرص	١٨
٧- القاعدةُ السابعةُ: تَبَنِّ العقلية الريادية للتعليم وابتكار أشياء جديدة ...	١٩
٣ . قواعدُ سهلةٌ لاختيارِ السوقِ والدخولِ إليه	٢٣
١- القاعدةُ الأولى: حدِّدْ مجموعةً واسعةً من الفرصِ لاختيارِ «الأفضل» منها ...	٢٣
٢- القاعدةُ الثانيةُ: فكِّرْ بصفتكِ عالمًا لتوليدِ نماذجِ أعمالٍ أو فُرصٍ جديدةٍ ..	٢٥
٣- القاعدةُ الثالثةُ: مع القيودِ المفروضةِ على الموارد، اعتنقْ نهجَ الشركاتِ الناشئةِ الضعيفة	٢٧

- ٤- القاعدةُ الرابعةُ: أنشئ مجتمعًا بحثيًا واستخدمه وتكيف معه لبناءِ
فُرصةٍ تجاريةٍ وتقييمها ٣٠
- ٥- القاعدةُ الخامسةُ: إذا لم تتجَحْ فرصُك، تَمَحَوَّرْ ٣٢
- ٤. قواعدُ سهلةٌ لاتخاذِ القراراتِ الرياديةِ ٣٥**
- ١- القاعدةُ الأولى: قراراتُ الدُّخولِ إلى السوقِ مُعَقَّدةٌ، لذا اخترِ الوقتَ
المُناسبَ ٣٥
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: إذا اعتقدت أنكَ لا تملكُ تحيزاتٍ ضمنية، فأنتَ
على الأرجح مخطئٌ (لأننا جميعًا لدينا تحيزاتٌ)، لذا ضَعِ إجراءاتٍ
للحد منها ٣٧
- ٣- القاعدةُ الثالثةُ: قَلِّلْ مَنْ ثَقَيْتَ المفرطة عند التنبؤ بالمستقبل ٤٠
- ٤- القاعدةُ الرابعةُ: رَغِمَ أَنَّ توفَرَ المواردِ مريحٌ، لكن الحاجةُ أُمَّ الاختراعِ .. ٤١
- ٥- القاعدةُ الخامسةُ: عندما تفتقرُ إلى المعلوماتِ اللازمة لاتخاذِ القرارات،
اعتمد على المتاح لديك ٤٣
- ٦- القاعدةُ السادسةُ: إذا أردت اغتنامَ الفرصِ العابرة، فَسَرِّعْ عمليةَ
اتخاذِ القرار ٤٥
- ٧- القاعدةُ السابعةُ: لِلتَّحْلِيلِ التقليديِّ للقراراتِ حُدُودٌ، لذا استعِنْ
بفضولِ الطفلِ داخلَكَ لِطرحِ الأسئلة ٤٧
- ٥. قواعدُ سهلةٌ لتطوير الخطط والإستراتيجيات ٥١**
- ١- القاعدةُ الأولى: فَكِّرْ في أهدافِكَ الشَّخصية عند وضعِ الإستراتيجيات
الريادية ٥١
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: فَكِّرْ في مستقبل مشروعك ومستقبلك فيه ٥٤

- ٣- القاعدة الثالثة: عند مواجهة عدم اليقين، ابحث عن طرق للاستفادة من التعلم (لن تكفي بوابة المرحلة) ٥٦
- ٤- القاعدة الرابعة: بسّط قواعذك مع تَعَقُّدِ البيئة وتَغْيِيرِها ٥٩
- ٥- القاعدة الخامسة: كُنْ مُطَّلِعًا على نقاطِ الضَّعْفِ في مشروعك وقلِّل منها ٦١
- ٦- القاعدة السادسة: توقّع التَّهْدِيدَاتِ المُحْتَمَلَةَ وابتعد عنها (أو استعد) لها ٦٣
- ٧- القاعدة السابعة: يُمكنُ للاجتماعات أن تساعد في تحقيق انتقالاتٍ فعّالةٍ من مشروعٍ إلى آخر ٦٤
- ٨- القاعدة الثامنة: تجنب وضع مكافحة الحرائق^(١٥) لتحسين الأداء على المدى الطويل ٦٦
- ٦. قواعد سهلة لإشراك أصحاب المصلحة الخارجيين ٦٩**
- ١- القاعدة الأولى: كوّن دائرةً من المستشارين الموثوقين واستمع إليهم ... ٦٩
- ٢- القاعدة الثانية: لا تحض الرحلة بمفردك؛ وأشرك الآخرين؛ لأنّ ريادة الأعمال يجب أن تكون مسعى اجتماعيًا ٧١
- ٣- القاعدة الثالثة: عندما يتعلق الأمر ببناء العلاقات، لا تتجه دائماً للسهل والطبيعي ٧٣
- ٤- القاعدة الرابعة: أشرك الآخرين في الحوار مثلما يفعل الأستاذ «الجيد» في مناقشة الحالة ٧٥
- ٥- القاعدة الخامسة: التركيز على الاستفسارات مع الآخرين (بدلاً من الدفاع) لتحقيق نتائج إبداعية وابتكارية ٧٧
- ٦- القاعدة السادسة: للوصول إلى الموارد، تعلّم كيفية سرد قصّة جيّدة ... ٧٩

- ٧- القاعدةُ السابعةُ: اعرَفْ قيمتك وعبر عنها للآخرين للحصول على تسعيرٍ فعَّال ٨٢
- ٨- القاعدةُ الثامنةُ: اطلبِ المساعدةَ ٨٣
٧. قواعدُ سهلةٌ للعمل مع الشَّرَكَاءِ المُؤَسَّسِينَ ٨٥
- ١- القاعدةُ الأولى: لا تَسْرِعْ في اتِّخَاذِ القَرَارِ ٨٥
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: تأكَّدْ من استثمارِ الوقتِ في تشكيلِ فريقك المُؤَسَّس ... ٨٧
- ٣- القاعدةُ الثالثةُ: إذا أردتَ لفريقك المُؤَسَّسِ أَنْ يعملَ بشكلٍ جيدٍ، ارعَهُ .. ٨٩
- ٤- القاعدةُ الرابعةُ: تأكَّدْ من قُدْرَةِ فَرِيقِكَ على التَّعَامُلِ مع المُشْكِلَاتِ الدَّاخِلِيَةِ ٩٢
- ٥- القاعدةُ الخامسةُ: قد ينفصل فريقك، ولكن لا يجبُ أَنْ يكونَ الانفصالُ كارثةً ٩٤
٨. قواعدُ سهلةٌ لإدارةِ المُوظَّفينِ ٩٧
- ١- القاعدةُ الأولى: فكِّرْ في الأشخاصِ الذين يمكنك استقطابهم لشركتك الناشئة ٩٧
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: سَتُسَكِّلُ مُوظَّفِيكَ، وسيُشكِّلونَكَ أيضًا ٩٨
- وجَّه الموظفينَ في بناءِ ثقافةٍ مشروعك ٩٩
- ٣- القاعدةُ الثالثةُ: ابنِ ثقافةً يزدهرُ فيها مُوظَّفُوك ١٠٠
- ٤- القاعدةُ الرابعةُ: إذا أردتَ أَنْ تكونَ رائدَ أعمالٍ، عليك أَنْ تكونَ قائدًا يتحمَّلُ الفشل ١٠٢
٩. قواعدُ سهلةٌ لتنميةِ مَشْرُوعِكَ ١٠٥
- ١- القاعدةُ الأولى: النُّمُوُّ رحلةٌ مليئةٌ بالتَّحدِّياتِ؛ فاستعد جيدًا ١٠٥
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: بدِّل مَشْرُوعَكَ عِدَّةَ مَرَّاتٍ ١٠٧

٣- القاعدة الثالثة: ابن ذكائك التَّقَايَ لِدُخُولِ الْأَسْوَاقِ الْأَجْنِبِيَّةِ ١٠٩

٤- القاعدة الرابعة: لتَجْعَلَ مُؤَسَّسَتَكَ رَائِدَةً فِي مَجَالِ الْأَعْمَالِ، عَزَّزْ

قُدْرَتَهَا لِلتَّعَلُّمِ ١١٢

٥- القاعدة الخامسة: أَضِفْ طَائِعًا رَسْمِيًّا عَلَى شَخْصِيَّتِكَ لِبِنَاءِ ثِقَافَةِ

مَشْرُوعِكَ ١١٤

١٠. قواعدُ سهلةٌ لِرُكُوبِ قِطَارِ الْأَحْدَاثِ الْعَاطِفِيَّةِ ١١٧

١- القاعدة الأولى: لَا تَتَجَاهَلَ مَشَاعِرَكَ السَّلْبِيَّةِ ١١٧

٢- القاعدة الثانية: اِدْرِ طَاقَتَكَ الرِّيَادِيَّةَ إِدَارَةً صَحِيحَةً لِمُضْمَانِ الرِّفَاحِيَّةِ .. ١١٩

٣- القاعدة الثالثة: اتَّبِعْ شَغْفَكَ فِي رِيَادَةِ الْأَعْمَالِ ١٢١

٤- القاعدة الرابعة: ابْنِ ذِكَاكَ الْعَاطِفِي ١٢٣

٥- القاعدة الخامسة: تَوَخَّ الإِجْهَادَ الْمُعْتَدِلَ فِي الْعَمَلِ لِتَحْسِينِ حَيَاتِكَ ١٢٥

٦- القاعدة السادسة: ابْنِ الذِّكَاءِ الْعَاطِفِي لِفَرِيقِكَ الرِّيَادِي لِتُعْزِيزِ أَدَائِهِ .. ١٢٧

١١. قواعدُ سهلةٌ لِتَطْوِيرِ الْجَوَانِبِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ لِمَشَارِيعِكَ ١٣١

١- القاعدة الأولى: افْعَلْ أَشْيَاءَ مَذْهَلَةً فِي مَشْرُوعَاتِكَ لِمُسَاعَدَةِ مَنْ يُعَانُونَ .. ١٣١

٢- القاعدة الثانية: وَاثِمِ دَوَافِعَكَ مَعَ نَوْعِ الْمَشْرُوعَاتِ الَّتِي تَرِيدُ بِنَاءَهُ ... ١٣٣

٣- القاعدة الثالثة: رَاعِ احْتِيَاجَاتِ أَعْضَاءِ مَشْرُوعِكَ ١٣٥

٤- القاعدة الرابعة: لَا تُنْهَكْ نَفْسَكَ أَثْنَاءَ تَحْقِيقِ الْمَهْمَةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ

لِمَشْرُوعِكَ ١٣٧

١٢. قواعدُ سهلةٌ لِإِدَارَةِ الْأَخْطَاءِ وَالْإِخْفَاقَاتِ ١٤١

١- القاعدة الأولى: لِتَتَجَحَّ، عَلَيْكَ أَنْ تَسْتَعِدَ لِلْفَشْلِ وَتَتَعَلَّمَ كَيْفِيَّةَ إِدَارَتِهِ .. ١٤١

- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: نعم، يُمكنُكَ أَنْ تَتَعَلَّمَ من إخفاقاتِكَ أكثرَ من نجاحاتِكَ، ولكنَّ الأمرَ قد يكون أصعبَ ممَّا تتوقَّع ١٤٣
- ٣- القاعدةُ الثالثةُ: لا يُمكنُكَ اختيارُ أَنْ تكونَ خاليًا من الأخطاءِ؛ أنتَ بحاجةٌ إلى اختيار الخطأ الذي ستندمُ عليه ندمًا أقل ١٤٦
- ٤- القاعدةُ الرابعةُ: استَعِدْ للأزماتِ لأنَّها ستأتي على الأرجح (لكنَّ لا تعرفُ ما هي أو متى ستحدثُ) ١٤٩
- ٥- القاعدةُ الخامسةُ: إذا تسبَّبتَ في خطأ يُعدُّ انتهاكًا جوهريًا لمشروعِكَ الريادي وأثَّرَ سلبيًا في الآخرين، فعليكَ أَنْ تُقدِّمَ اعتذارًا جيّدًا ١٥١
- ١٣. قواعدُ سهلةٌ للخروج من مشروعِكَ الريادي ١٥٣**
- ١- القاعدةُ الأولى: إذا أرَدْتَ إنهاءَ رحلتِكَ في ريادةِ الأعمالِ، ففكِّرْ في احتمالاتٍ مُتعدِّدةٍ ١٥٣
- ٢- القاعدةُ الثانيةُ: للحفاظِ على مشروعِكَ حيًّا بعدَ الخروجِ، أدِرِ العمليةَ إدارةً صحيحةً ١٥٥
- ١٤. الخاتمة ١٥٩**
- التعريفات: ١٦٣**
- المراجع والقراءات الإضافية ١٦٧**
- المحتويات ١٧٩**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مركز الترجمة والعريب والاهتمام باللغة العربية
GCC Centre for Translation, Arabisation and Promotion of Arabic



☎ (+٩٦٨) ٢٤٩٦٨٨٥٩ | CTAPA@GCCSG.ORG ✉
📠 (+٩٦٨) ٢٤٦٧٥٥٠ | @CTAPA_GCC ✉
ص.ب: ٥٣٩، الرمز البريدي: ١١٨، مسقط، سلطنة عُمان