

تنفيذ الإبداع  
الأساسيات والمبادئ

obeikandi.com

لماذا نبدع؟



obeikandi.com

يتمتع مناخ العمل التجاري الحالي بالتغير السريع، حيث أجبرت التقنيات الحديثة والتنظيمات الحكومية، والسوق العالمية العديد من الشركات على تطوير منتجات جديدة وعلى تمييز خدماتها وفي الوقت نفسه زيادة الإنتاجية وتدني التكاليف، ولكي تحتفظ بمميزاتها التنافسية فإنه على الشركات أن تجدد وتبدع بصفة مستمرة.

عندما تسمع كلمة «الإبداع»، فربما تفكر في الخدمات القائمة على التقنية مثل الشراء عبر الإنترنت (أون لاين)، أو منتجات خارقة مثل الهواتف النقالة الذكية، ومع ذلك، فإن الإبداع يأتي في صور وأشكال مختلفة، على سبيل المثال، عملية جديدة لشراكة المعرفة والمعلومات بصورة أكفأ في شركة إنتاج برمجيات حاسوبية في نيويورك (أمريكا) وبرلين (ألمانيا)، يمكن للموظفين الذين لم يحدث أن تعارفوا من قبل التواصل بخصوص معلومات عن عملائهم أو حتى مراجعة مواصفات المنتج في وقت أقل بكثير من ذي قبل، وقد لا تحتوي مثل هذه العملية الإبداعية على تقنية جديدة أو أن تسفر عن منتج جديد، لكنها قد تعطي الشركة مزية تنافسية كبيرة عن طريق زيادة قاعدة المعرفة بخصوص موظفيها أو تحسين خدمة العملاء.

**الإبداع: منتج جديد أو خدمة جديدة أو طريقة مبتكرة لتنفيذ العمل التجاري يمكن المنشأة من زيادة مزيّتها التنافسيّة**

ومع ذلك، فإن الأفكار الخلاقة للمنتجات والخدمات الجديدة أو العمليات قد لا تصبح بالضرورة إبداعاً، يحدث الإبداع عندما يتم تطوير أفكار جديدة، وتنفيذ هذه الأفكار أو وضعها موضع التطبيق؛ لهذا فإن المبدعين الناجحين يبدؤون من حيث انتهت عملية التفكير الخلاق؛ ذلك لأنهم يأخذون فكرة جديدة ويقومون بتطبيقها على مشكلة حقيقية، مما ينتج عنه منتج جديد أو خدمة أو عملية لها استخدام واسع النطاق، وبتفهمنا لأنواع الإبداع والمبدعين والخطوات اللازمة لتنفيذ إبداع من الإبداعات، فإننا نبدأ في زيادة معرفتنا عن كيفية تحويل فكرة خلاقة إلى منتج ذي قيمة أو خدمة ضرورية أو عملية من عمليات المنظمات التي نعمل بها.

## أنواع المبدعين

تصبح الأفكار الجديدة حقيقة من خلال عمل المبدعين. إلا أن المبدعين نادراً ما يعملون بمفردهم، هناك العديد من أنواع المبدعين، يقوم كل منهم بدور فريد في العملية الإبداعية.

- صاحب الفكرة: يمكن أن تولد الفكرة في أي مكان في المنظمة، وليس فقط قسم البحوث والتطوير R&D والذي يراه معظم الناس على أنه المصدر الرئيس للأفكار الجديدة.
- داعم الفكرة: يساعد داعم «مسهل» الفكرة في خلق المناخ

المناسب لتنفيذها، يقدم هؤلاء الأشخاص المعلومات والمواد اللازمة والدعم المطلوب للمساعدة في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات حقيقية أو خدمات أو عمليات.

• أبطال الإبداع: يتحمل هؤلاء المؤازرون مسؤولية تنفيذ الأفكار، ليس من الضروري أن يكون هؤلاء الأشخاص هم أصحاب الفكرة، لكنهم يتوافر لديهم الحماسة والالتزام الكافيان لقيادة عملية ترويج وتطبيق الأفكار الجديدة.

تقترح الأبحاث المنشورة في هذا المجال أن هؤلاء المؤازرين هم أهم العوامل في نجاح تنفيذ الفكرة - خصوصاً إذا كانت الفكرة تتعلق بفرصة إبداعية قوية، أو أن الحاجة إليها لا يدركها بعض الناس. قد تكون هذه الفكرة الجيدة داخل شركة ما لسنوات طويلة؛ لأنه لا يوجد من يتحمل مسؤولية تنفيذها، يمتلك المؤازرون الطاقة والجرأة والالتزام والمثابرة المطلوبة لتحويل الفكرة إلى واقع، وبينما يستطيع الكثير من الناس خلق الأفكار، أو خلق المناخ الذي يشجع الإبداع، فإن القليل جداً هم الذين يلتزمون بوضع هذه الأفكار في حيز التنفيذ. يقول «تيودور ليفت» الخلاقية (Creativity) هي التفكير في أمور جديدة أما الإبداع فهو عمل الأشياء الجديدة.

ربما يختار القليل من الناس قبول التحدي؛ لأن مؤازري الإبداع غالباً ما يواجهون المقاومة أو المعارضة. خذ مثلاً عملية بناء طائرة.

فالمبدعون الذين أسهمت رؤاهم في تحويل فكرة الطيران إلى واقع قاموا بعمل ذلك بالرغم من المتشائمين الذين لم يستطيعوا تخيل أننا نستطيع أن نسافر باستخدام طائرة، ومما لا شك فيه أن هؤلاء المؤازرين أثبتوا عدم صحة وجهة نظر المتشائمين.

## تسليط الضوء على مؤازري الإبداع

إذا أردت أن تتبنى فكرة ما، فعليك أن تأخذ في الاعتبار مستوى التزامك بهذه الفكرة، وعمّا إذا كانت هذه الفكرة قابلة للتطبيق. تقدم القائمة - «هل تستطيع أن تكون مؤازرا للإبداع» في القسم المتعلق بـ «أدوات تنفيذ الإبداع» - لك المساعدة كي تحدد ما إذا كان بإمكانك أن تقوم بهذا الدور.

## الأدوات السبع، خطوات لتنفيذ الإبداع

إن استعدادك لمؤازرة فكرة معينة ورغبتك فيها فإن ذلك يعني أنك مستعد للعمل الجاد المتعلق بتنفيذها، يضع هذا الكتاب عملية من سبع خطوات تمكنك من تنفيذ الأفكار:

1 - خلق الرؤية الطموحة للإبداع، ضع هذه الرؤية في عبارة تصف الفكرة وتساعد في كسب الدعم لها.

2 - تعريف من يهمهم الأمر، حدد الأشخاص الذين سوف يتأثرون بفكرتك الإبداعية أو الذين يتحكمون في الموارد

التي تحتاجها لتطبيق هذه الفكرة، يجب الأخذ في الاعتبار المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الفكرة حتى تستطيع مخاطبة اهتمامات هؤلاء الأشخاص في بداية العملية.

3 - صقل ورعاية شبكة الدعم غير الرسمي، سوف تحتاج إلى الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم الدعم التقني والسياسي، والمالي وكذلك الأشكال الأخرى للدعم حتى تتحول فكرتك إلى واقع، في المراحل الأولية، سوف تحتاج إلى الداعمين غير الرسميين الذين قد تعتمد عليهم وقت الحاجة.

4 - بناء حالة عملية. توضح هذه الحالة قيمة الفكرة التي تتقدم بها وذلك من خلال توضيح الفوائد التي ستعود على عملائك وعلى شركتك، وسوف تستخدم هذه الحالة لكسب الدعم الضروري للفكرة.

5 - التواصل مع من يهمهم الأمر، عليك أن توضح للأشخاص داخل وخارج منظماتك قيمة هذه الفكرة؛ حتى تستطيع الحصول على الموارد والدعم الذي تحتاجه.

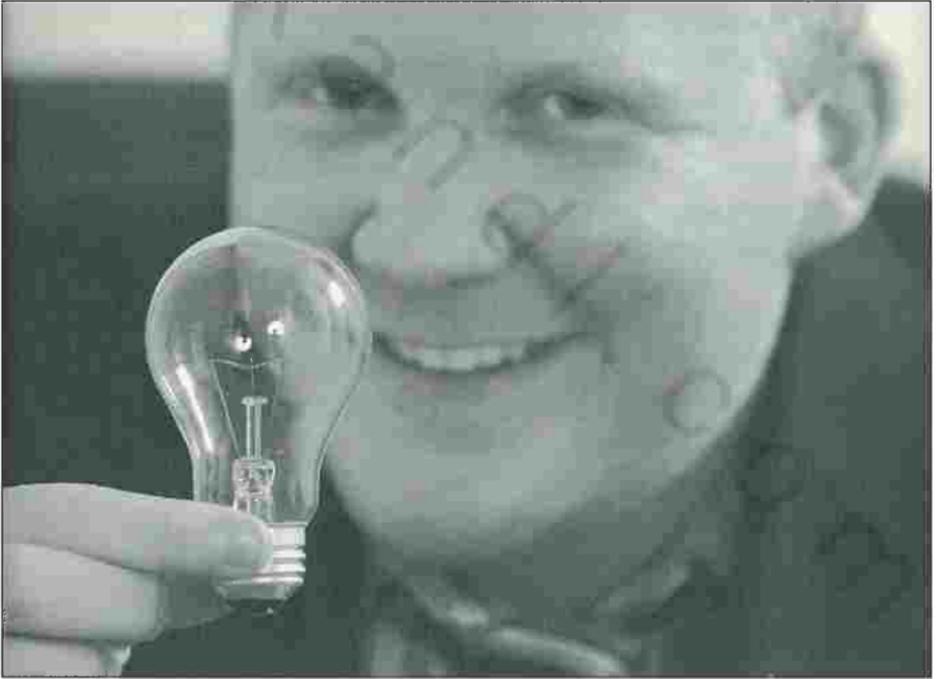
6 - إدارة المقاومة أو المعارضة. من المؤكد أنه سوف يعارض بعض الناس الفكرة التي تتقدم بها، وعندئذ عليك أن تعمل جيداً لإدارة اهتمامات هؤلاء الأشخاص؛ حتى لا يقفون عقبة في طريق مشروعك.

7- التعلق بالفكرة الإبداعية. يحتاج الإبداع إلى بعض الوقت. لكي تُوَازر من القوى الداعمة لمشروعك، فإنك تحتاج إلى أن تستمر في حماسك لهذه الفكرة.

إن الخطوات التي سبق ذكرها والخاصة بتنفيذ الإبداع ليس من الضروري أن تكون بنفس ترتيب سردها أعلاه، ربما تقوم ببعض هذه الخطوات في تواز أو بترتيب مختلف، يتوقف ذلك على تفاصيل وطبيعة الموقف. يقول بيتر دراكر: «كل منظمة - ليس مجرد العمل التجاري - تحتاج إلى قدرة أساسية: الإبداع».



## الخطوة الأولى : تطوير رؤية مُلهمة



obeikandi.com

اعتبر الموقف الآتي:

بصفتك مدير إنتاج لشركة تقوم بصناعة التروس المسننة للأبواب الخارجية، لاحظت أن العملاء يهتمون بصورة كبيرة بالرياضيات المتطرفة (المفرطة) التي لا تقوم شركتكم بتقديم خدمة فيها. وحينما قمت بتصفح بعض المجالات التي تهتم بهذه الرياضة عنت لك فكرة إنتاج بعض الملابس الرياضية التي تستخدم مواد جديدة عالية التقنية والتي قد تجذب انتباه هذه الفئة من المستهلكين، وعلى الرغم من أن هذه السوق قد تكون صغيرة في حجمها، فإنك تعتقد أن هذه السوق سوف تزداد نمواً في المستقبل القريب. ربما لا تستجيب الإدارة لهذه الفكرة نتيجة أن حجم السوق الحالية محدودة.

كيف يمكنك إثارة الإدارة بخصوص هذه الفكرة؟ إن الرؤية القوية صورة في مخيلتك لإدراك النجاح الكامل للفكرة - هي بداية نجاحك كمؤازر للإبداع.

## خلق الرؤية

لما كانت رؤيتك تحتل مساحة عريضة في تفكيرك؛ فإنك بحاجة إلى وسيلة معينة لتواصل هذه الرؤية مع الآخرين، تعمل العبارة المتعلقة بالرؤية بوصفها وسيلة لإخراج رؤيتك للآخرين، وتحقق هذه العبارة الأهداف الآتية:

إنها تعبر بطريقة مثيرة عن الناتج المثالي الذي تريد تحقيقه.  
إن عبارة الرؤية يجب أن تعطي الصورة الكبيرة للتغيرات الإيجابية  
التي سوف تحدث عندما يتم تنفيذ هذه الرؤية.

إنها تحفز وتلهم الأشخاص على اتخاذ خطوة في الاتجاه السليم.  
مثلاً، فإن عبارة الرؤية تخاطب الأهداف أو الأسباب المشتركة التي  
يستطيع جمهور المستمعين تحديدها. وبوضعك للصورة التي تجذب  
انتباه هذا الجمهور والقيم التي تهتم بها، فإنه من المحتمل أن تلهم  
هذا الجمهور للالتزام بهذه الرؤية.

يقول «إليكي أوزبورن»: «إن العملية الإبداعية لا تنتهي عند فكرة  
محددة؛ إنها تبدأ من هذه الفكرة. كما أن الأفكار الخلاقة هي  
مجرد الخطوة الأولى في عملية كبيرة لتحويل الأفكار إلى واقع».  
وبمجرد تجديدهم للفكرة أو المنتج أو المشروع الذي تعتقد أنه  
يستحق التنفيذ، اكتب إجاباتك عن هذه الأسئلة.

ما هو الإبداع؟

هل لديك اسماً لهذه الفكرة أو هذا المشروع؟

ما هو دورك؟ على سبيل المثال: هل أنت صاحب هذه الفكرة؟

أم أنك المؤازر لها؟ أم هل لديك دور آخر؟

ما هي الفوائد التي تجعل تنفيذ هذه الفكرة ممكناً؟ ما هو

تأثيرها على العملاء، أو المستخدم النهائي للمنتج أو المستفيدين  
الآخرين منها.

## ماذا تفعل؟

يعتبر (مارتن) مدير المشروع بشركة (كلينكو)، منشأة هندسية صغيرة متخصصة في تصميم إستراتيجيات النظافة للمنازل (العقارات) الملوثة، لاحظ مارتن أن عملاء الشركة يريدون التخلص من هذه المنازل (العقارات)، كما أنه يعلم السياسات الجديدة لاستخدام الأرض تلك التي (السياسات) تجبر الشركات على إعادة استخدام المواقع الصناعية بدلاً من البناء على الأراضي الأصلية (القديمة)، يرى مارتن أن هناك فرصة في أعمال العقار لشركة (كلينكو). يعتقد مارتن أن شركته تستطيع شراء المنازل الملوثة بأقل الأسعار ثم تقوم بتنظيف هذه الأماكن، ثم تعيد بيعها بأسعار عالية تحقق ربحاً كبيراً. يعلم مارتن أن رئيس شركة (كلينكو) يتطلع إلى زيادة نمو شركته في اتجاهات جديدة، يريد مارتن أن يتواصل مع رئيسه بخصوص هذه الفكرة الجديدة ويريد إقناعها أن تنفذ هذه الفكرة قبل أن يقوم المنافسون بذلك، ولكنه، لما كانت هذه هي أول مرة يأتي فيها مارتن بفكرة جديدة، فإنه غير متأكد من أن التواصل مع رئيسه بخصوص هذه الفكرة هو خطوة جيدة.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان (ما يمكنك عمله) في جزء لاحق من هذا الفصل.

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة. ربما تغمض عينيك وتتخيل المستقبل حيث تكون الفكرة قد طبقت بنجاح، عليك أن تركز على الناتج الأمثل وليس كيفية التنفيذ، بعد ذلك اكتب ما يدور بمخيلتك، ربما تقوم بعمل هذا التمرين الذهني مراراً حتى تستطيع خلق الصورة الواضحة لفكرتك.

## خطوات خلق وتطوير رؤيتك

1 - وفّر المكان المريح للتفكير، عليك أن تبحث عن مكان هادئ حيث تقضي فيه وقتاً دون مقاطعة أو تشوش، اجلس مسترخياً، وأغمض عينيك.

2 - التركيز على فكرتك. عليك أن تفكر في المستقبل حيث تكون الفكرة قد طبقت، تخيل كيف تم تنفيذها.

في أحسن الحالات (السيناريوهات)، كيف يبدو هذا الإبداع؟ كيف يستجيب الآخرون لفكرتك؟ ما هو تأثير هذه الفكرة على الشركة التي تعمل فيها؟

3 - تحول التركيز إلى ذاتك. بعد ذلك، تخيل شعورك بالمكافأة عندما تتجسّع عملية تطبيق هذه الفكرة. مرة أخرى، عليك أن تفكر في أحسن الحالات (السيناريوهات). كيف يبدو النجاح؟ بماذا تشعر؟ عليك أن تفكر في نتائج هذه الفكرة وليس كيفية تنفيذها.

4 - دُونَ رؤيتك. بعد حوالي خمسة دقائق من التأمل والتخيل، دُونَ هذه الرؤية بطريقة تعتقد أنها الأفضل، ربما تقوم برسم صورة معينة، أو بناء نموذج، أو كتابة فقرة تصف رؤيتك، ارجع إلى نموذج العمل المتعلق بصياغة عبارة الرؤية واستخدمه في شرح رؤيتك.

5 - استعادة الرؤية للذاكرة بطريقة مستمرة.

بانتظام، أعد هذه الرؤية إلى ذاكرتك. سوف يساعدك ذلك في التركيز على التنفيذ الخلاق للفكرة كما أنه سوف يساعدك أيضا على أن تبقى على درجة عالية من التحفيز إذا ما واجهت بعض العقبات أو المعارضة، كما هو متوقع.

6 - التعبير عن رؤيتك بدرجة عالية من الحمس والإثارة. بمجرد أن تستطيع وصف فكرتك، يكون قد حان الوقت لاختبارها، إن توصيل رؤيتك للآخرين بدرجة عالية من الحمس والإثارة سوف يساعد في جذبهم إلى هذه الرؤية، سل الأصدقاء والزملاء عن ردود أفعالهم ومساعدتك في تنقيح هذه الرؤية لكي تستطيع أن تجعلها أكثر وضوحا.

---

بالإشارة إلى المثال السابق، ربما يكون بإمكانك إيجاد عبارة الرؤية الأولية الآتية:

لدينا فرصة عظيمة للاستفادة من الماركة القوية التي ننتجها في تطوير سوق جديدة - الرياضة المتطرفة - وسوف تصبح هذه السوق جزءاً كبيراً في السنوات الخمس القادمة. وبالإستفادة من خبرتنا بالإضافة إلى المواد خفيفة الوزن والتقنية العالية لإنتاج الخط الجديد من الملابس الرياضية لهذه السوق، سوف نكسب سمعة جديدة لشركتنا، إنني أرى أن خط (أوميجا) من هذه الملابس قد أصبح الخيار المفضل لدى العديد من المستهلكين الذين يهتمون بالرياضة المتطرفة، ويمكن أن نسمي هذا الخط (أوميجا - اكستريم) وقد صُمم خصيصاً لأوميجا اكسبريس. يمكننا أن نتقاضى أسعاراً خيالية في هذه السوق ومن ثم تحقيق معدلات ربحية عالية، إن الخبرة التي سنكتسبها في هذه السوق الجديد سوف تساعدنا في إنتاج منتجات أخرى جديدة بتكلفة أقل لقطاعات السوق الأخرى التي نقوم بخدمتها.

---

سوف يساعدك الجدول المعنون: «مدى دقة عبارة الرؤية». الذي سيأتي سرده في قسم «أدوات تنفيذ الإبداع» من هذا الكتاب من التأكد من أن عبارة الرؤية تحتوي على المكونات السليمة.

## اختبار وصقل رؤيتك

بمجرد أن تقوم بكتابة العبارات المتعلقة برؤيتك المبدئية، تكون قد وصلت إلى المرحلة التي تقوم فيها باختبار هذه الرؤية وصقلها. تأكد من العوامل الآتية:

- اطلب التغذية الراجعة وقم بتدوين الملاحظات، ثم قم بجمع بعض زملاء العمل والأصدقاء أو الأشخاص الآخرين الذين تثق بهم وتكن لهم تقديراً واحتراماً خاصاً، وسل كل واحد منهم أن يبدي رأيه عن فكرتك من وجهة نظر الجمهور الحقيقي للمستمعين. دوّن الأسئلة التي يسألونها واستمع بانتباه شديد لمقترحاتهم.
- قم بتعديل فكرتك المبدئية بناء على التغذية الراجعة التي تسلمتها، إن عملية بناء رؤيتك هي عملية تكرارية، وسوف تعطيك ردود الفعل التي تحصل عليها فرصة لتحسين رؤيتك الميدانية، وإعادة اختبارها، وجعلها أكثر جذبا للانتباه.
- كن صبورا. بينما يكون بعض المبدعين أكثر وضوحا بخصوص ما يقترحونه من رؤى وأفكار فإن بعضهم الآخر يقومون ببناء رؤاهم على مدار مدة معينة من الوقت، حيث تنشأ وتتطور هذه الفكرة، وربما تحتاج إلى تعديل رؤيتك

عدة مرات قبل أن تتأكد من جاهزيتك للتواصل بشأن هذه الرؤية مع جمهور المستمعين.

إن هدفك هنا هو وضع عبارة قوية لرؤيتك في نهاية هذه العملية، لكنه ليس من الضروري أن تكون هذه العبارة في غاية الكمال، بعد أن تقوم بتحديد من يهمهم الأمر (من المهتمين بأمر المنشأة) وتطوير الحالة العملية، فمن المحتمل أن تبدأ العمل مع داعميك ومؤازريك لإعادة كتابة عبارة الرؤية بطريقة أوضح.

## ما يمكنك عمله:

تذكر سؤال (مارتن) بخصوص أفضل الطرق لتقديم فكرته الجديدة.

إليك ما يقترحه الموجه.

مارتن لديه فكرة جيدة، وعنده قدر كبير من الحماسة لتنفيذها لا يجب أن يتعجل مارتن في طلب الدعم من رئيسه، يجب أن يستمر مارتن في تطوير عبارة قوية لرؤيته، وأن يحدد من يهمهم هذا الأمر، وأن يأخذ في الحسبان المعايير التي قد يستخدمونها في تقييم فكرته، وأخيرا طلب التغذية الراجعة من أنداده ونظرائه.

على سبيل المثال: يجب أن يتواصل مارتن مع زملائه في قسم الهندسة بخصوص التكلفة والمخاطر لعملية التنظيف، كما يجب

على مارتن -أيضاً- أن يستشير الهيئات المنظمة والخبراء القانونيين بخصوص نقل ملكية العقارات والمنازل الملوثة، وبينما يقوم مارتن بالتواصل مع شبكات الدعم غير الرسمية، فإنه باستطاعته أيضاً تحديد الداعم أو المؤازر الذي يفهم سياسات المنظمة وذلك لمساعدته في ترويج الفكرة، وبعد أن يقوم مارتن ببناء شبكة الدعم من أنداده ونظرائه لفكرته، وتجميع البيانات التي تدعم فكرته؛ حينئذ يكون مارتن في موقف يسمح له بتواصل هذه الفكرة مع رئيسه.

---

obeikandi.com

## الخطوة الثانية : تحديد من يهمهم أمر المنشأة



obeikandi.com

المهتمون بأمر المنشأة هم الفريق الذي سوف يتأثر بفكرتك أو إبداعك، فيإمكانهم تسهيل نجاح تنفيذ هذه الرؤية، أو أن يقفوا عثرة في طريق التنفيذ، وبينما تقوم بتطوير فكرتك، عليك أن تأخذ في الاعتبار احتياجات هذا الفريق، وكذلك الأمور التي يهتم بها.

قد لا يكون بإمكانك التواصل مع كل من يهمهم الأمر في بداية مشروعك، يجب أن تكون مدركا لهذا الفريق حتى تستطيع التعامل مع احتياجاتهم خلال مدة التخطيط. فيما بعد، ربما تطلب الدعم من هذا الفريق، فالعمل الذي تقوم به الآن قد يؤثر عليهم فيما بعد.

## تحديد الفرق الرئيسية

من هم الذين يهمهم هذا الأمر؟ ربما تكون هذه الفئة داخلية (في منطقتك) أو خارجية وفي الغالب الأعم تشتمل هذه الفئة على:

العملاء (المستهلكين). وهؤلاء هم المستهلكون المحتملون أو المستخدمون النهائيون للمنتج، بغض النظر عما إذا كانوا داخلين أم خارجيين، فهم السبب الرئيس وراء تنمية وتطوير المنتجات والعمليات والخدمات، على أي حال؛ فإن الإبداع (المنتج الجديد) سوف يؤثر عليهم بطريقة مباشرة في أغلب الحالات. على سبيل المثال، ربما

تؤدي فكرتك إلى تخفيض الأسعار للخدمات التي يحصلون عليها، أو قد تمدهم بمنتج جديد أفضل من المنتج الحالي.

• المستثمرون. تشمل هذه المجموعة الأشخاص الذين يتحكمون في الموارد الضرورية مثل المال، العمال، المعدات والتي تؤثر على التطبيق الناجح لفكرتك. ربما تكون هذه الفئة على أي مستوى (المديرون التنفيذيون بالشركة مثل المدير المالي وحتى مستوى رؤساء الأقسام) وذلك حسب الهيكل الإداري بشركتكم.

• الوسطاء. هؤلاء هم الأشخاص الذين يشتركون في تطوير وتعزيد إبداعك بطريقة ما. وهم في مكانة متوسطة بينك وبين المستخدم النهائي أو المستهلكين.

يمكن أن تشمل هذه الفئة على الأشخاص في الأقسام الداخلية مثل قسم المالية، قسم الإنتاج، أو قسم البيع، وكذلك الفئات الخارجية مثل الموردين والموزعين.

يقول مايكل جربير: «تتبع قوة أي فكرة من الحاجات الضرورية، الأولويات المفهومة (المدركة) والتوقعات اللاإرادية للناس الذين يتوقع أن تخدمهم الفكرة.

ربما يكون هناك نوع آخر ممن يهتمون بهذا الأمر، لكنهم غير واضحين بالصورة مثل الفئات السالف ذكرها، وبينما تكون

هذه الفئة أكثر صعوبة في تحديدها فإن عليك أن تأخذ في الاعتبار اهتماماتهم وأنت تقوم بالتخطيط للمضي قدما بفكرتك، ربما تشمل هذه المجموعة الآتي:

الأشخاص داخل المنظمة وخارجها والذين تسمح لهم سمعتهم وخبرتهم وإنجازاتهم بالتأثير على متخذي القرارات.

أي شخص سوف يستفيد أو يخسر بمجرد تطبيق فكرتك.

الأشخاص الداعمون لفكرة «الموقف على ما هو عليه» ويرجع ذلك إلى الدور الذي يقومون به في الاحتفاظ بهذا الموقف.

أشخاص آخرون ممن لديهم أفكار إبداعية تتنافس مع فكرتك في الحصول على بعض الموارد.

## تفهم اهتمامات ومصالح من يهمهم الأمر

وبأخذك في الاعتبار اهتمامات ومصالح هذه الفئة مبكرا، فإنك تكون أكثر استعدادا لطلب الدعم حينما تحتاج إليه، وتكون أكثر قدرة على توقع المقاومة أو المعارضة، على سبيل المثال: إذا كان هدفك هو تغيير نظام متابعة المخزون بالشركة، يمكنك أن تتوقع أن قسم التوزيع قد يحتاج للعمل وقتا إضافيا للإلمام بالنظام الجديد بينما لا يزالون يقومون بالإيفاء بالطلبات القديمة، عليك أن تحدد

طريقة لتحسين موقف هؤلاء العمال، مثل التعويض المادي للعمل الإضافي الذي يقومون به، ثم التواصل مع أعضاء فريق التوزيع بخصوص فكرتك الجديدة.

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الأشخاص الذين يقدمون إبداعات جديدة، هو التركيز على سمات وخصائص هذه الإبداعات وقضاء وقت أقل في وصف الفوائد التي تعود على الجميع من هذه الإبداعات، وعندما يأتي الوقت لتقديم أفكارك للآخرين، فمن المحتمل أن تنجح إذا كنت تفكر في هذه الإبداعات من وجهة نظر من يهمهم هذا الأمر، ما هو الشيء الذي يهمهم معرفته بخصوص هذه الفكرة؟ عليك أن تحدد هذه الأمور مبكراً وذلك لمساعدتك في التركيز على التفاصيل الملائمة لفكرتك حينما تلتقي هؤلاء الأشخاص.

---

نصيحة: حاول ربط فكرتك وإبداعك مع حاجات ورغبات وأولويات كل عضو ممن يهمهم هذا الأمر، وحينما تطلب مساعدة هؤلاء، قم بتصميم عرضك التقديمي لمخاطبة الاهتمامات الشخصية لجمهور المستمعين.

---

لكل فئة أو مجموعة ممن يهمهم الأمر اهتماماتها وخطتها، وسوف يقومون بتقويم فكرتك باستخدام معايير مختلفة، يوضح الجدول الآتي «معايير التقويم لكل فئة» قائمة بالمعايير المحتملة التي يمكن أن تأخذها في الاعتبار لكل فئة من هذه الفئات.

## معايير التقويم التي يستخدمها من يهتمهم الأمر

معايير التقويم المحتملة	المجموعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل نحتاج أو نريد هذا الإبداع؟</li> <li>• ما مدى أهمية فوائد هذا الإبداع؟</li> <li>• ما هي أفضلية فكرتك على ما عندنا الآن؟</li> <li>• هل تستحق الفوائد الإضافية الثمن</li> <li>• هل من السهل استخدامها وتحقيق الفوائد المحتملة لها؟</li> <li>• ما هي المخاطر التي سنواجهها إذا لم تحقق فكرتك المتوقع منها؟</li> </ul>	العملاء (المستهلكون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو العائد على الاستثمار؟</li> <li>• ما هي الفوائد غير المالية التي يمكن تحقيقها؟</li> <li>• هل هذا هو الاستخدام الأمثل للموارد؟</li> <li>• كيف تحقق هذه الفكرة أهداف وإستراتيجيات وثقافة منظمنا؟</li> <li>• ما هي احتمالات الفشل؟</li> <li>• ما هي النتائج المترتبة على هذا الفشل؟</li> </ul>	المستثمرون الداخليون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي تتطلبه هذه الفكرة أو هذا الإبداع؟</li> <li>• ما هو تأثير هذا الإبداع على موقفنا أو جدولة العمل؟</li> <li>• كيف تدعم هذه الفكرة دورنا أو وظيفتنا</li> </ul>	الوسطاء

وبينما تقوم بتجميع البيانات وتطوير فكرتك، قم بسرد من يهتمهم الأمر واهتماماتهم المحتملة، ربما تريد التواصل مع بعض هؤلاء المهتمين بالأمر وذلك للنصيحة أو حثهم على مساندة فكرتك:

سل داعميك ومؤازريك مساعدتك في تحديد اهتماماتهم المحتملة ثم قم بتصميم وتطوير الإستراتيجيات لمخاطبة هذه الاهتمامات.

## خطوات بناء دعم فكرتك

### 1 - سل الأفكار والنصيحة.

بينما تقوم بتطوير فكرتك، سل رأي الأشخاص والأصدقاء الذين تثق بهم. لا تحاول الترويج لفكرتك في هذه اللحظة. عوضا عن ذلك، سل هؤلاء أن يحددوا المشكلات المحتملة أو نقاط الضعف في تفكيرك، سلهم أيضا أن يتحدوا فرضياتك وأن يقترحوا طرقا لتحسين وتطوير فكرتك، بعد ذلك قم بمراجعة فكرتك على أساس التغذية الراجعة التي تحصل عليها.

### 2 - تحديد من يهمهم الأمر.

خذ في الاعتبار الأشخاص الذين سوف يتأثرون بفكرتك وفي الوقت نفسه هم الذين يتحكمون في الموارد التي سوف تحتاج إليها لتنفيذ هذه الفكرة. سل نفسك عن كيفية استجابة هؤلاء الأشخاص لفكرتك، قبل أن تجتمع معهم، عليك أن تتوقع اهتماماتهم وكن على أهبة الاستعداد للإجابة عن أسئلتهم، أما الشخص الذي تختاره ليكون داعما لك، فيجب أن يكون قادرا على توصيل فكرتك لمتخذي القرارات والفئات المتعددة

لمن يهتمهم الأمر (العملاء، والمستثمرون، والوسطاء) والذين تحتاج إلى تعضيدهم ومساندتهم.

### 3 - تصميم إستراتيجية التواصل.

بعد أن تكون قد اكتشفت تفاصيل مشروعك وتشعر أنك مستعد للبحث عن الدعم الخارجي، قم بتصميم إستراتيجية للتأثير على من يهتمهم الأمر، عليك أن تعمل مع مؤازرك أو الخبراء الذين تشق بهم لتحديد كيفية التواصل مع كل شخص، ربما يكون الاجتماع غير الرسمي كافيا للبعض. وبالنسبة للآخرين، ربما يكون العرض التقديمي المفضل أكثر ملاءمة. تأكد من تحديد أهدافك عند الحديث مع أي ممن يهتمهم الأمر، حتى تعرف ما تقوم بالسؤال عنه قبل أن تلتقي بهم.

### 4 - مقابلة من يهتمهم الأمر. قم بتنفيذ إستراتيجية التواصل التي

قمت بتطويرها، ثم قدم أفكارك وسل عن ردود الفعل والدعم. راجع إستراتيجيتك في التواصل بناءً على التغذية الراجعة التي حصلت عليها في الاجتماعات السابقة، إذا قابلت أو واجهت معارضة أو مقاومة شديدة، تمهل لكي تتفهم أسباب هذه المعارضة أو المقاومة، ولكي تستطيع مخاطبتها بطريقة ملائمة.

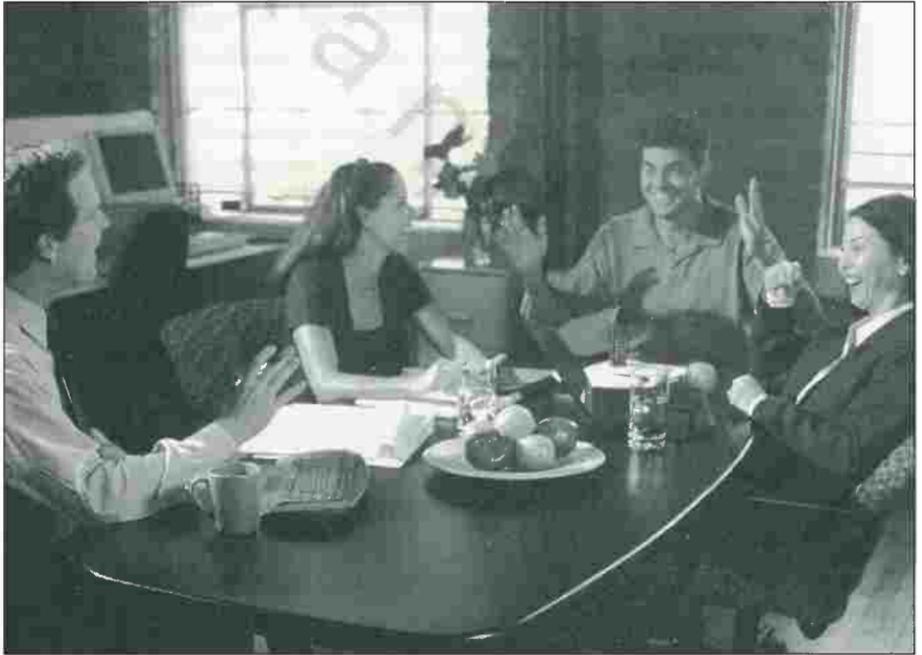
### 5 - إمداد داعميك ومؤازريك بالمعلومات التي توضح مدى

تقدمك.

تأكد من تقديم المعلومات لداعميك ومؤازريك بخصوص تقدمك، إنك تريد أن يكون مشروعك في ذاكرة هؤلاء المؤازرين دائما حتى يستطيعوا الاستمرار في رؤية أهميته وتأثيره.

---

## الخطوة الثالثة: رعاية مشكلة الدعم



obeikandi.com

من النادر جداً أن يقوم شخص واحد بتنفيذ فكرة من بدايتها إلى نهايتها، من المنطقي أنه لا يوجد شخص واحد يتحكم في المعلومات أو يمتلك الخبرة أو الموارد اللازمة لوضع فكرة معينة موضع التنفيذ إلى أن تؤتي ثمارها، كما يتطلب تنفيذ الإبداع كل الدعم والمساندة من العديد من الأشخاص.

إن التواصل مع الأشخاص المعروفين لك، والاعتماد على الخبرات الأخرى التي اكتسبتها في تاريخك المهني يُعد نقطة بداية جيدة. كذلك، فإنه إذا كان هناك من يعرفك جيداً ويقدر خطواتك فإنه من المحتمل أن يقوم هؤلاء بمؤازرة مشروعك أكبر من أولئك الذين لا يعرفونك أو غير الملمين بقدراتك.

## الحصول على الدعم المبكر

بينما قد تشترك الفكرة الجديدة وتريد أن تبدأ على وجه السرعة، فإنه من الأفضل أن تتأني لكي تحصل على الدعم الذي تريده، إذا تواصلت مع بعض الأشخاص وقلت شيئاً مثل: «عندي فكرة عظيمة لمنتج جديد وأريدك دعم هذه الفكرة، أريد مساعدتك للحصول على الموارد المالية والبشرية للعمل على تطوير وتنفيذ هذه الفكرة»، فإنك قد تتقل كاهل هذا الشخص وقد تفشل في الحصول على المساعدة المطلوبة منه.

بدلاً من ذلك، فإنه خلال مرحلة تطوير هذه الفكرة، تستطيع أن تسأل أولئك الذين تثق بهم النصيحة والرأي بخصوص رؤيتك. يمكنك أن تقول: «لدي فكرة شائقة وأقدر لك النصيحة بخصوص هذه الفكرة، فهل لديك بضع دقائق لمناقشة هذه الفكرة؟» عليك إذاً أن تقوم باستخدام التغذية الراجعة لتطوير أو تحسين أو نمذجة فكرتك وإعادة صياغتها في إطار فوائدها للآخرين، ثم ارجع إلى أكثر الأشخاص مساعدة، أو الأشخاص المتحمسين لهذه الفكرة، وسل تدريجياً عن مدى التزامهم من حيث الوقت والموارد، يقول جاري هامل: «من النادر أن يكون الإبداع نتاج عمل فكر لشخص متميز. الإبداع هو نتاج تواصل الأشخاص مع أفكارهم».

وعندما تزداد مشاركة الأشخاص في مشروعك، فقد يتطوع بعض منهم في تحمل بعض المسؤوليات لتنفيذ هذا المشروع، وحتى إذا لم يستطع هؤلاء الأشخاص عمل أي شيء سوى النصيحة، فإن سؤالك عن آرائهم مبكراً قد يشركهم في تطوير فكرتك ومن ثم التواصل الذي يمكن أن يساعدك وأنت بصدد وضع فكرتك موضع التنفيذ، كذلك فإن إشراك الأشخاص الآخرين يعطيهم نوعاً من الشعور بملكية هذه الفكرة، وينتج عن ذلك الدعم والالتزام اللذان تحتاج إليهما لتحويل الفكرة إلى واقع.

## تحديد الأدوار الرئيسية

بينما تقوم بتنقيح ومراجعة فكرتك وتوسيع دائرة الدعم فإنك سوف تبدأ في التفكير في الأشخاص الذين تحتاج إلى مساعدتهم ودعمهم لهذه الفكرة، أوضح البحث في هذا المجال أن المساعدة التي تأتي من أشخاص معنيين سوف تزيد من احتمال نجاح مشروعك في الإبداع.

تتمثل هذه الأدوار في الآتي:

- الداعم: هو في الغالب شخص يوجد في المنظمة مدة طويلة ويمتلك السلطة ( في موقع السلطة )، ويساعد هذا الشخص في تقديم المساعدة في مرحلة التنفيذ، وكذلك تقديم فكرتك بطريقة أكثر فاعلية للإدارة، كما يعمل هذا الشخص «خلف الستار» لدعم الفكرة وذلك من خلال المساعدة في الحصول على الموارد الضرورية والدفاع عن الفكرة قبل وأدما قبل أن ترى النور.
- الحارس: هو في الغالب خبير في وظيفة من الوظائف الإدارية أو مشروع ما، مثل البحوث والتطوير R&D أو الإنتاج أو البيع، هذا الشخص حديث الإلمام بالمعلومات والمعرفة في مجاله، ويمكن أن يساعد على أنه مصدر من مصادر المعلومات في أثناء قيامك بتطوير الفكرة، وبناء الحالة

العملية لها. من خلال التوصلات المكثفة داخل المنظمة وخارجها، فإن هذا الشخص يستطيع مساعدتك في بناء علاقات مع أشخاص آخرين بإمكانهم -أيضاً- إمدادك بالمعلومات والخبرة والموارد اللازمة لتنفيذ فكرتك.

• قائد الرأي: هو شخص يحظى بالاحترام الكبير لخبرته وأحكامه وآرائه، وهو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون عند طلب النصيحة أو المشورة قبل اتخاذهم لقرارات معينة، إن دعم هذا الشخص لفكرتك يعطيها ثقلاً، ويساعد في الإسراع بقبولها من جانب الإدارة، وعلى الجانب الآخر، إذا قام هذا الشخص بانتقاد فكرتك فإن ذلك قد يؤدي إلى وأدها مبكراً؛ لهذا فإنه من المهم جداً أن تختار هذا الشخص الذي يدعم فكرتك ويدافع عنها.

هذه الأدوار الثلاثة ليست في الغالب أدواراً ذات صفة تنظيمية رسمية، إذ إنه لا يوجد لهذه الأدوار ألقاب معينة أو مسؤوليات محددة، وأحياناً ما يلعب شخص واحد أكثر من دور من هذه الأدوار، على سبيل المثال: يمكن أن يكون الشخص نفسه الذي يقوم بالدور التالي (الحارس) هو نفس الشخص الذي يحظى باحترام الجميع لخبرته وآرائه (قائد الرأي).

## نصيحة:

اختر مؤازرك بحرص وحذر، وابحث عن الأشخاص الذين يدافعون عن الأفكار ويدعمونها، الأشخاص الذين قاموا بدور المؤازرين في بداية حياتهم المهنية، كما يجب أن تبحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بالالتزام الكبير للإبداع والمبدعين.

## تجميع (جمع) شبكة الأعضاء المؤازرين

يتحمل أعضاء شبكة الدعم أدوارا مختلفة، والتزامات معينة لمشروعك، على سبيل المثال: ربما تلتقي بأحد المؤازرين الذين يتبوؤون مكانا عاليا في المنشأة مرة، أو حسب ما يتطلب الأمر عند طلب النصيحة والإرشاد بخصوص كيفية معالجة الأمور الكبيرة المتعلقة بالتنفيذ، على الجانب الآخر، ربما تسأل مجموعة رئيسة من هؤلاء الأشخاص ذوي الخبرة التقنية أو المعرفة التسويقية أن تجتمع بهم أسبوعيا، أو حتى يوميا لمناقشة التفاصيل المتعلقة بفكرتك من أجل المضي قدما بهذا المشروع.

قد يختلف عدد الأشخاص المؤازرين لمشروعك حسب حجم مشروعك ومنشأتك (منظمتك). قد تتسع هذه الشبكة عندما يحدد المؤازر لمشروعك الموارد الإضافية التي قد يحتاجها المشروع، أو عندما يصبح فريق العمل أكثر إثارة بالفكرة ويتطوعون للمساعدة في تنفيذها.

يبنى المبدعون شبكة الدعم من الأنداد والزملاء، ثم يقومون بعد ذلك بالبحث عن الدعم والالتزام من المستويات الأعلى، يمكن أن يكون توقيت التواصل مع مديري الطبقة العليا خادعا، هذا هو الموقف الذي تكون فحاسة الداعم السياسية، ومعرفته بالعمل داخل المنشأة أمرا مفيدا، وبينما يكون من المهم أن تحصل على موافقة الإدارة العليا في التوقيت المناسب، فإن البحث عن دعم الإدارة العليا قبل وضع إستراتيجية معينة لإقناعهم والتأثير عليهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على مشروعك.

غالبا ما يركز المبدعون على التأثير على صنع القرارات، وأولئك الذين سوف يتأثرون بالإبداع، لكنهم (المبدعون) غالبا ما يهتمون بالبحث عن الدعم من قادة الرأي والعملاء (المستهلكون). على أنه يمكن أن يكون لهذه الفئة تأثير كبير على صانعي القرارات؛ ولهذا يجب أخذ هذه الفئة في الحسبان عند وضعك لإستراتيجيات التواصل مع الآخر وإستراتيجيات تنفيذ الفكرة.

---

#### نصيحة:

عندما تقوم بجمع التغذية الراجعة بخصوص فكرتك لا تنس أن تتحدث مع المصادر الخارجية مثل العملاء المهمين أو قادة الرأي.

---

إن الانتظار الزائد عن اللزوم لكي يتم التواصل مع الأشخاص المهمين في الإدارة العليا يمكن أن يكون مشكلة كبيرة شأنها في

ذلك شأن الاتصال المبكر غير الضروري، من المهم أن تتواصل مع بعض صناعات القرارات مبكرا (بداية حياة المشروع). فهذه الطريقة تستطيع الحصول على الموارد التي تحتاج إليها، سل مؤازريك المساعدة في تطوير إستراتيجية معينة للتواصل مع الأشخاص الذين قد يكون لهم تأثير كبير على مشروعك أو التواصل مع من يهمهم أمر هذا المشروع وذلك في التوقيت المناسب.



obeikandi.com

## الخطوة الرابعة: بناء الحالة العملية



obeikandi.com

بعدها تقوم بوضع قائمة للداعمين لمشروعك، وبعد تحديد من يهمهم أمر هذا المشروع، تكون قد أعددت العدة لبناء الحالة العلمية لفكرتك، تشتمل هذه المهمة على التفكير الخلاق بخصوص إتمام الفكرة، وكذلك على الفكر التحليلي عن كيفية تأثير الفكرة على المنظمة ككل، وعلى الموظفين والعملاء (المستهلكين) وغيرهم ممن يهتمون بأمر هذه المنظمة.

يعتبر هذا التفكير والنقاش بخصوص إيجاد الحالة العملية مستندا مهما يجب عليك إعداده.

تحتوي الحالة العملية على المعلومات التي سوف تحتاج إليها لتحفيز الأشخاص على دعم فكرتك أو مشروعك، ولكي تحصل على الموافقات والموارد التي تحتاج إليها لإنجاح هذه الفكرة، عليك أن توضح للإدارة وإلى من يهمهم أمر المنشأة قيمة الفكرة وتأثيرها.

على سبيل المثال: ربما تعتقد أن فكرتك المقترحة سوف تساعدك في تخفيض الوقت الذي تحتاجه الشركة لاستكمال تقرير أسبوعي عن عملائك، وبينما تقوم بجمع البيانات الإضافية، ربما تستطيع تحديد ذلك الوقت بطريقة معينة، وإثبات كيفية تخفيض ذلك الوقت سوف يترجم في النهاية إلى زيادة في أرباح الشركة.

## نقطة البداية

عليك أن تقوم بإعداد إطار لاستخدامه كدليل في عملية البحث ومدخلات الحالة العملية، يجب أن يحتوي هذا الإطار على الأجزاء الآتية:

الأهداف. صف فكرتك وما تأمل أن تحققه وذلك بخصوص التقنية، السوق أو الأهداف الأخرى المرتبطة بهذا الهدف، إذا كانت فكرتك تتعلق بمنتج جديد أو خدمة جديدة، عليك أن تشرح أثر هذه الفكرة في تمييز شركتكم عن المنافسين وما الذي يجعل عملية تقليد هذا المنتج أمراً صعباً بالنسبة للمنافسين.

الفوائد والمزايا المترتبة على تنفيذ هذه الفكرة، ما هي فوائد هذه الفكرة إذا ما تم تطبيقها، لكل من المستهلكين والمستخدمين؟ عليك أن تشرح كيف أن فكرتك هي تحسين وتغيير «الموقف الحالي»، وعليك أيضاً أن تحدد المزايا التنافسية المحتملة التي يمكن أن تحققها هذه الفكرة لشركتكم، عليك أيضاً مناقشة لماذا تعتبر هذه الفكرة مهمة للشركة؟ وذلك بخصوص استكمالها لتقنية حالية أو خطة إستراتيجية أو القدرات الإنتاجية أو خطط التوسع المستقبلية. في بعض الشركات قد تحتاج إلى أن توضح (تستعرض) تحسينات محددة يمكن قياسها من زاوية التكاليف، أو الإيرادات أو الأرباح أو درجة رضا المستهلك.

المعالم. حاول أن تسرد المعالم التي تقدمها لتنفيذ هذه الفكرة،  
يستحسن ألا تقع في هوة التفاصيل المملة لكل خطوة من خطوات  
تنفيذ الفكرة.

المعوقات المحتملة وطرق تفاديها، عليك أن تدرك المشكلات  
المحتملة، أو المخاطر لكي توضح أنك تأخذ هذه العوامل في  
الحسبان. قم بإعداد خطة عمل للتعامل مع هذه المشكلات، على  
سبيل المثال: ربما ينظر المستهلكون لهذه الفكرة على أن دمج أدوار  
ممثلي إدارة المشروع والمحاسبة في قسم واحد على أنها تخفيض في  
مستوى الخدمة المقدمة لهم. ولكي تتغلب على هذه المشكلة، ربما  
تحتاج إلى تطوير إستراتيجية معينة لتوضيح كيف أن هذا التغيير  
سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة.

تقدير تكاليف تنفيذ الفكرة. باستخدام الأرقام ما أمكن.

الموارد المطلوبة: حدد الموارد التي سوف تحتاج إليها كالعائلة،  
المعدات، الميزانية، وهكذا. حاول توفير الأرقام ما أمكن، مثلاً: عدد  
الأفراد الذين سوف نحتاج إليهم وتخصصاتهم... إلخ.

قبل أن يحضر متخذو القرارات أو الأفراد الذين بإمكانهم  
تحديد مصير فكرتك كأى عرض تقديمي لهذه الفكرة، أو يقومون  
بمراجعة الحالة العملية، يجب أن يكونوا قد ألموا بفكرتك بل  
وينظرون إليها باستحسان، حاول أن تتواصل مع صانعي القرارات

وأن تقوم بتزويدهم بالمعلومات المهمة بالنسبة للمقترح الذي تتقدم به، حاول أيضا طلب النصيحة منهم، إذا لم يكن باستطاعتك الإجابة عن أسئلتهم في الحال، حاول أن تبحث في عملية الحصول على الإجابات، عليك أيضا أن تقوم بتحديث كل مستنداتك لتعكس مدخلات وآراء هؤلاء الأشخاص، وكذلك الإشارة لإسهاماتهم وتقديرك لهذه الإسهامات.

يختلف هيكل وشكل الحالة العملية من شركة لأخرى، ولهذا فإنه لا يوجد ما يسمى بالحجم الأمثل لهذه الحالة. سوف يختلف شكل وتفاصيل حالتك العملية.

يختلف هيكل الحالة العملية من شركة لأخرى؛ ولهذا فإنه لا يوجد حجم أمثل (من حيث الطول) لهذه الحالات. سوف تختلف تفاصيل حالتك العملية بناءً على الفكرة التي تروج لها وتوقعات الأشخاص الذين سيقومون بقراءتها.

على سبيل المثال، إن فكرة تغيير التغليف لنوع ما من العصائر لكي يجعل من السهل تخزين هذا العصير داخل الثلاجة يحتاج إلى عرض تقديمي تقدم فيه أبحاث السوق، تكلفة هذا النوع من التغليف والمبيعات المتوقعة، لكن فكرة مختلفة (أكثر اختلافا) مثل إنتاج نوع جديد من العصير قد يحتاج إلى أدلة أكثر دعما بالوثائق والمستندات.

## وجود أشكال متعددة للحالة العملية

ولأن الحالة العملية تخدم أغراضاً متعددة، فلربما يكون من المهم أن تقوم بإعداد شكلين، على الأقل، لهذه الحالة:

خطة مفصلة توضح الفوائد والمعوقات وكل خطوات التنفيذ وذلك لتوزيعها على الأشخاص المسؤولين عن تطبيق الفكرة أو المقترح.

خطة أقل تفصيلاً لاستخدامها عن القيام بعرض فكرتك لمؤازري هذه الفكرة. يجب أن تكون هذه الخطة محددة وواضحة ولا يزيد عرضك للفكرة عن عشر دقائق - ويجب أن توضح الخطة قيمة وأهمية هذا الإبداع.

ربما تريد - أيضاً - أن تضع نبذة مختصرة تتكون من أربع إلى خمس عبارات تصف الإبداع أو الفكرة. والفوائد التي سوف تترتب على تطبيقها، يمكن أن يستخدم هذا العرض في جذب انتباه أحد الأشخاص المهتمين بفكرتك والذين لا يتوافر لديهم الوقت لقراءة التفاصيل، عليك أن تقوم بتحديث هذه المستندات عندما تقوم بجمع معلومات جديدة أو تحصل على الآراء والتغذية الراجعة بخصوص اهتمام هؤلاء الأشخاص بفكرتك أو مشروعك.

وبمجرد بناء الحالة العملية، فكر جيداً في كيفية تقديمها لمن يهمهم أمر المنشأة، ما هي احتياجاتهم؟ ما هي خططهم؟. يعتمد

نجاح الإبداع على مدى معرفتك بمن يهتمهم أمر المنشأة وكيف  
تستطيع التواصل معهم بخصوص خطتك.

## الخطوات المبدئية لبناء الحالة العملية

### 1 - وضع الإطار العام.

وباستخدام عبارة الرؤية كدليل، قم بإعداد إطار مبدئي  
للموضوعات التي تريد أن تشتمل عليها الحالة العملية، يجب  
أن تحتوي هذه الموضوعات على: الأهداف، العملاء المتوقعين،  
المنافسة، الفوائد المتوقعة، والوقت اللازم للتنفيذ، وتقديرات  
التكلفة والعمالة. من المفيد أن يتضمن هذا الإطار العام بعض  
المعوقات المحتملة وكيفية التغلب على هذه المعوقات؛ ذلك لأن  
متخذي القرارات والمهتمين بأمر المنشأة سوف يسألون عن هذه  
المعوقات وكيفية التعامل معها.

### 2 - وضع التفاصيل ما أمكن.

العمل، بمفردك أو مع مجموعة من الأشخاص، على توثيق  
المعلومات التي تعرفها عن الموضوعات التي تقوم بوضع إطار لها.  
ربما تحتاج إلى عمل بعض التوقعات أو التقديرات بخصوص الأرباح  
الموارد المطلوبة، الوقت المطلوب، والتكاليف. تأكد من صياغة بعض  
الافتراضات عن هذه التوقعات، ربما يقوم أحد الأشخاص بتحدي

هذه الافتراضات ومناقشتها، ولذا يجب عليك أن تكون مستعداً للدفاع عن هذه الافتراضات وتبريرها.

### 3 - جمع البيانات.

عليك أن تقوم بجمع البيانات والبحث وذلك لمعالجة نقاط الضعف في خطتك، عليك أيضاً أن تستكشف افتراضاتك لتحديد ما إذا كان بإمكانك جمع الحقائق التي قد تعضد هذه الافتراضات أو تدحضها، بناء على ما تعلمته، قم بتحديث الحالة العلمية. تذكر أن عملية بناء الحالة العملية تتساوى في قيمتها مع المستندات التي تعدها (الخطة)، وباستكشاف تفاصيل المشروع الذي تقوم به، ستصبح خبيراً في الموضوع الذي تقترحه.

### 4 - البحث عن التغذية الراجعة.

اعرض الحالة العملية على المستشارين الموثوق بهم والمؤازرين لخطتك في شبكة التواصل غير الرسمية، سل النصيحة التي تقوي حالتك العملية وقم بمراجعة هذا المستند بناء على الآراء والنصائح التي حصلت عليها.

### 5 - الترويج للفكرة.

قبل أن يقوم الأشخاص الذين سوف يقررون مصير فكرتك بمراجعة الحالة العملية أو حضور عرضك التقديمي لهذه الحالة

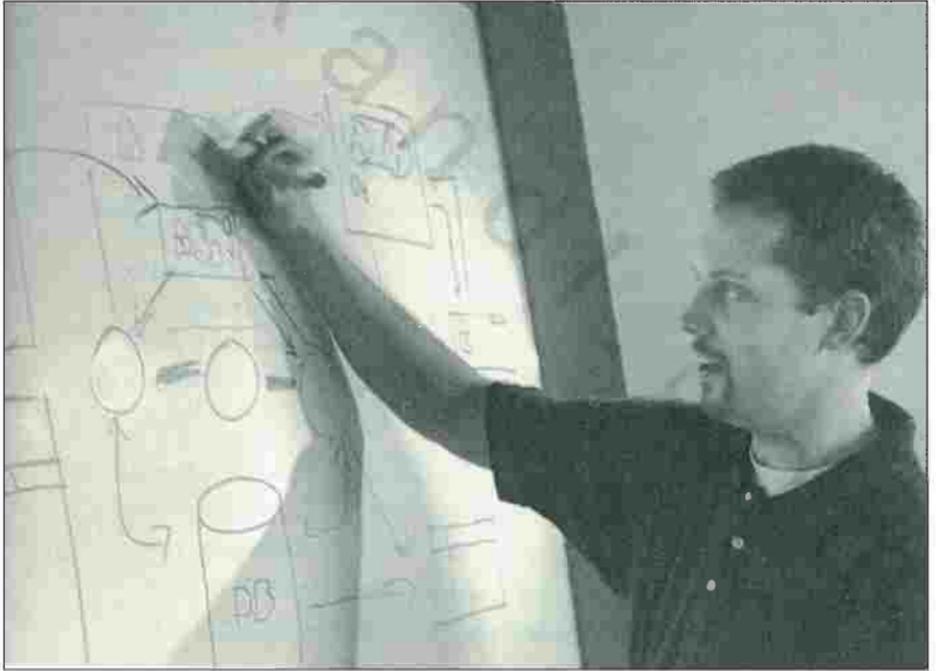
يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص في موقف يفضلون فيه فكرتك ويعضدونها، حاول ترتيب اجتماع غير رسمي مع هؤلاء الأشخاص لكي تسألهم النصيحة بخصوص فكرتك، حاول ألا تقدم الحالة العملية آنذاك، عوضاً عن ذلك، ناقش هذه الحالة باختصار. يمكنك أن تقوم بتحسين وتطوير مستنداتك وذلك بإضافة النصائح والتغذية الراجعة التي حصلت عليها إلى هذه المستندات.

#### 6 - وجود مستندات متعددة لمجموعات جمهور المستمعين.

باستخدام المعلومات التي قمت بتجميعها، حاول إيجاد أشكالٍ وصور مختلفة من المستند (الحالة العملية) لتلائم احتياجات المجموعات المختلفة من الذين يهمهم أمر المنشأة.

على سبيل المثال: ربما تريد مستندا أكثر تفصيلاً للفريق الذي تعمل معه، وربما تريد وضع عرض تقديمي مفصل للتواصل مع مؤازريك المحتملين بخصوص فكرتك أو المقترح الذي تتقدم به. عليك أيضاً، أن تأخذ في الاعتبار كتابة ملخص تنفيذي يلقي الضوء على النقاط المهمة في حالتك العملية لكل مجموعة من المجموعات التي يهمها أمر المشروع، سوف يذكر هنا المستند المختصر هذه المجموعات بفكرتك المقترحة وفوائدها، كذلك فإن هذا المستند قد يسهل عملية مناقشة فكرتك المقترحة.

الخطوة الخامسة: التواصل مع من يهمهم  
أمر المنشأة



obeikandi.com

إن نجاحك في الحصول على دعم فكرتك، سوف يعتمد بصورة كبيرة على قدرتك في التأثير على المجموعات المختلفة التي يهتمها أمر المنشأة، وقبل أن تقوم ببناء الحالة العملية، فإن من المفيد أن تحدد المجموعات المختلفة التي يهتمها أمر المنشأة من حيث اهتماماتهم وأسئلتهم بخصوص فكرتك، سوف تساعدك هذه المعلومات في إعداد إستراتيجية لكسب دعم كل مجموعة من هذه المجموعات لفكرتك، وعليك أن تفكر في هذه الإستراتيجية من منظور مستوى مساهمة هؤلاء الأشخاص (المجموعات) في المشروع، وكيفية قيام هذه المجموعات بتقويم فكرتك وطرق التواصل التي يفضلونها.

## تكييف منهجك أو تهيئته

لكي تحصل على الدعم الذي تريده من هذه المجموعات، عليك أن تهيئ أو تعد منهجك أو مدخلك لهذا الأمر، على سبيل المثال:

لكي تحصل على دعم نائب الرئيس للشؤون المالية، ربما تقوم بإعداد عرض تقديمي بطريقة رسمية مع العديد من المواد المطبوعة بخصوص تقدير التكاليف، اتجاهات الصناعة بخصوص الإنفاق، والمزية التنافسية التي تحققها فكرتك.

لكي تحصل على مساندة مدير الإنتاج الذي سيقوم القسم الذي يعمل فيه بتطبيق فكرتك، ربما تحتاج إلى منهجية أو طريقة مختلفة في عرض فكرتك، ربما لا تحتاج إلى العرض التقديمي، عوضاً عن

ذلك، فإنك قد تحتاج إلى اجتماع غير رسمي مع هذا المدير وربما تبدأ هذا الاجتماع بالإشارة إلى مدى أهمية هذا القسم (الإنتاج) للشركة ككل، وبسؤال مدير الإنتاج لمساعدتك وإرشادك إلى أفضل الطرق لتنفيذ وتطبيق فكرتك، عليك أن تأخذ في الاعتبار شرح الفوائد المترتبة على فكرتك وكيف أن هذه الفوائد سوف تساعد في تسهيل عمل الموظفين في المستقبل.

## الترويج لفكرتك

إن الهدف الرئيس من التواصل بخصوص فكرتك هو التأثير على المجموعات التي يهملها أمر المنشأة، والحصول على دعمها لهذه الفكرة، مبدئياً، فإنك تقوم «بتسويق» هذه الفكرة. وعندما تقوم بشرح فكرتك لكل مجموعة من هذه المجموعات، فإنك تحتاج إلى أن تتذكر الكلمات التي تبدأ بالأحرف (AIDA):

- 1 - وجود التوعية لفكرتك (Awareness).
- 2 - إثارة الاهتمام بهذه الفكرة (Interests).
- 3 - وجود الرغبة في فكرتك بعرض فوائدها (Desire).
- 4 - السؤال عن المساعدة (قرار/فعل) في تطبيق فكرتك بنجاح (Actions).

يقول «دين راسك»: إن أفضل طريقة لحث الآخرين هو استخدام أذنيك في الاستماع إليهم».

---

**نصيحة:** هل تكمل فكرتك مبادرة حالية ناجحة؟ إذا كان الأمر كذلك، حاول أن تجد الأشخاص الآخرين الذين يقومون بإدارة هذه المبادرة، واستكشف طرقاً محددة لربط فكرتك بمبادراتهم. بهذه الطريقة ربما تستطيع أن تستغل الموارد المشتركة.

---

## ماذا تفعل؟

لا تهدر الهدر!!

(إيلا) مديرة تسويق بشركة (نيوجين)، شركة متوسطة الحجم لتسويق الأغذية. تهتم (إيلا) بالمناخ وتقوم بالدفاع عن عملية (إعادة الاستخدام). نما إلى علمها حديثاً أن شركتها تقوم بالتخلص من العديد من أطنان الغذاء كل شهر في إحدى (مقالب القمامة) في المنطقة.

تستخدم شركة (نيوجين) العديد من المستشارين الذين يقومون بمراقبة عملية المواءمة مع المناخ حسب القوانين الفيدرالية وقانون الولاية المتعلقة بالتخلص من القمامة والمخلفات، وعلى الرغم من أن شركة نيوجين لم تخرق هذه القوانين، فإن إيلا تعتقد أنه يجب أن تكون هناك طريقة أفضل للتعامل مع الهدر، اكتشفت إيلا أنه

إذا قامت شركتها بفصل القمامة في مجموعتين يباع النصف منها إلى شركة محلية لإعداد هذه المخلفات لتكون سمادا يستفاد منه. قامت إيلا بالاتصال بهذه الشركة، وعلمت أن هذه الشركة تتطلع إلى شراء كمًّا هائلًا من هذه المخلفات - وأن هذه الشركة في بحث دائم عن شريك في هذا المجال.

كان هذا التوقيت مناسبًا لكلا الشركتين، أحببت إيلا هذه الفكرة لفوائدها وتريد الإسراع في هذه الشراكة، قامت إيلا بوضع (عبارة الرؤية) ونجحت في جذب العديد من المؤازرين لفكرتها هذه، أدركت إيلا أنها تحتاج إلى داعم، ذلك أن الفكرة التي تقوم بالترويج لها لا تقع في نطاق مسؤولياتها الإدارية، لذلك قامت إيلا بدعوة نائب رئيس الشركة لشؤون البيئة ليكون الداعم الرئيس لهذا المشروع. وبالمساعدة التي سوف يقدمها هذا الداعم، قامت إيلا بكتابة الحالة العملية، وبعد محاولة الحصول على دعم العديد من مدير الإدارة الوسطى، أصبحت إيلا أكثر قناعة بدفع فكرتها. لكنها غير متأكدة ما هي الخطوة القادمة؟ هل يجب أن تتحدث إيلا عن فكرتها مع متخذي القرارات بالإدارة العليا؟ سؤال الشخص الداعم للفكرة لحضور اجتماع معها ليقوم بتقديم الفكرة للإدارة العليا؟ تحديد كل من يهتمهم أمر المنشأة ممن لم تقم بالتواصل معهم بعد والإعداد للاجتماع بهم؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) حلا لذلك في جزء لاحق من هذا الكتاب تحت عنوان (ما يمكنك عمله).

ربما يكون العرض التقديمي أفضل الطرق لفكرتك، إليك بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعدك في إعداد هذا العرض التقديمي:

- تحديد الحاجة إلى المشروع الذي تتقدم به، عليك أن تقوم بوصف وشرح الحاجة إلى مشروعك، خصوصاً المشكلات التي يمكن حلها أو المساعدة التي يقدمها هذا المشروع في استغلال فرصة مهمة يدركها جمهور المستمعين.
- وضع هذا الإبداع. حاول أن تخاطب الحاجات والأولويات والاهتمامات والمشكلات التي يفكر فيها الأشخاص الذين تتواصل معهم.
- استخدام لغة يفهمها الجميع، توخى البساطة وتجنب الكلمات غير المفهومة ما أمكن، استخدم أمثلة ذات الصلة الوثيقة باحتياجات جمهور المستمعين.
- قدم مقترحاً فريداً للقيمة، وذلك باستخدام عبارات قوية ودقيقة والتي توضح الفوائد الحقيقية لفكرتك. حاول أن تميز فكرتك عن الأفكار الأخرى بإلقاء مزيد من الضوء على مزايا هذه الفكرة.
- لتكن فكرتك واضحة بخصوص ما تطلبه من الناس، هل تطلب الدعم من هؤلاء الأشخاص؟ هل تحتاج إلى الموارد.

يحتاج الناس إلى معرفة كيف يؤدي مشروعك إلى إشراكهم بطريقة أو بأخرى.

• انظر إلى المقاومة والانتقادات على أنها تغذية ارتجاعية مفيدة، يمكنك أن تشجع الأشخاص لتقديم التغذية الراجعة، وأن يحددوا اهتماماتهم، وتريد أيضا أن تكون قادرا على فهم هذه الاهتمامات حتى تستطيع التعامل معها بطريقة مباشرة، حاول أن تشرح لهؤلاء الأشخاص أن ردود أفعالهم سوف تؤدي إلى التطوير والتحسين في المشروع أو الفكرة المقترحة.

• استخدام المنتديات والاجتماعات المتعددة، حاول تطويع الوسيلة التي تستخدمها للتواصل بشأن أفكارك حسب احتياجات جمهور المستمعين، على سبيل المثال: ربما تريد استخدام اجتماع رسمي مع بعض من يهتمهم أمر المنشأة، بينما قد يكون العرض التقديمي أكثر ملاءمة للآخرين.

## الصورة النهائية للمشروع

بينما تقوم بالتواصل مع من يهتمهم أمر المشروع، عليك أن تعمل مع داعمي المشروع لتحديد الأشخاص الذين ستكون موافقهم ضرورية للاستمرار في مشروعك، وبمجرد أن تحصل على مساندة متخذي القرارات، تكون في موقف يسمح لك بطلب

الموارد التي تحتاج إليها لتنفيذ فكرتك، سوف تشتمل هذه الموارد على الأشخاص الذين سيعملون في تنفيذها (العمالة)، والتمويل اللازم للتنفيذ.

في هذا الوقت، يأخذ مشروعك الصيغة الرسمية وتحتاج إلى مدير لهذا المشروع، وهو الشخص الذي يهتم بالتفاصيل ويساعد في التخطيط والتنسيق لعملية تطبيق وتنفيذ فكرتك. بالطبع يجب أن يكون هذا الشخص ملماً بالعمليات التنظيمية. ربما تختار أن تقوم بهذا الدور بنفسك أو أن تختار شخصاً ملائماً للقيام به.

---

## ما يمكنك عمله:

تذكر موقف إيلا وعدم تأكدها لتقديم فكرتها المتعلقة بإعادة استخدام القمامة قدماً. إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

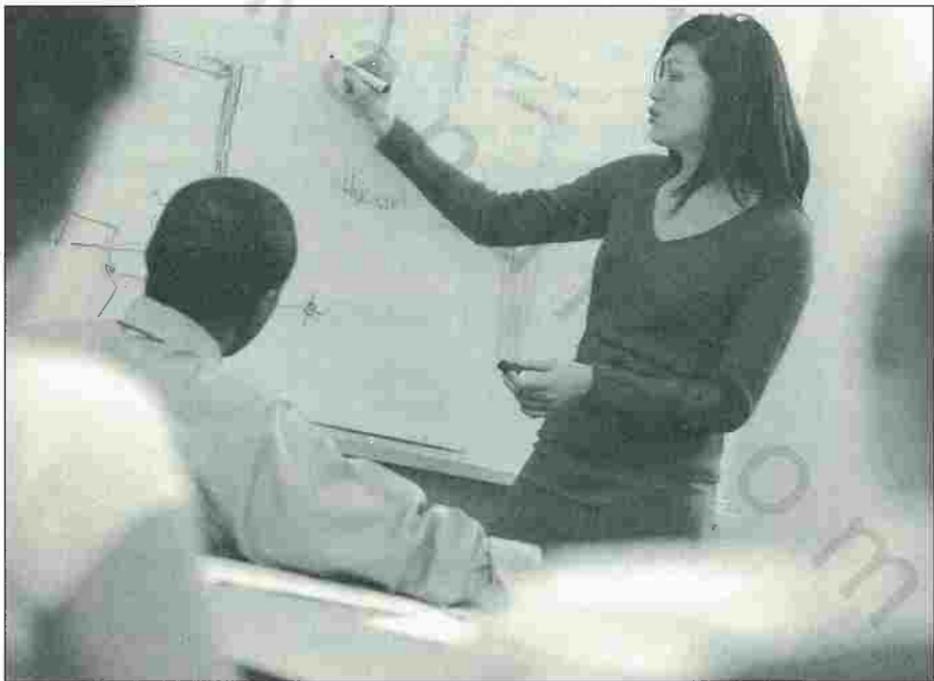
قبل اللقاء مع متخذي القرارات، تحتاج إيلا إلى التأكد من أنها قد تعرفت على الفئات المهمة ممن يهمهم أمر المشروع وتطوير إستراتيجية للتأثير عليهم، وإلا فإن المشروع المقترح لن يرى النور. في هذه الحالة فإن دور المستشارين يعتبر حرجاً، ذلك لأن متخذي القرارات ربما يسألون عن رأيهم في مشروع إيلا. تعرف إيلا أن

عملية بناء الدعم تحتاج إلى مناورات وفهم جيد للشركة ككل. قامت إيلا بسؤال داعمياها بمساعدتها في تطوير هذه الإستراتيجية المتعلقة بكيفية التواصل مع من يهمهم الأمر وكذلك الأشخاص المؤثرين قبل أن تطلب الدعم من الإدارة العليا.

ترى الإدارة العليا في شركة (نيوجن) المستشارين الخارجيين كخبراء البيئة وسوف تسألهم النصيحة بخصوص هذا المشروع. وإذا لم تقم إيلا بالتواصل مع هؤلاء الخبراء مبكرا فإنها بذلك قد تتعرض لمخاطرة أن يقوم هذا الفريق من المستشارين بانتقاد مشروعها أمام الإدارة العليا، ومن ثم تقليل سمعتها وموقفها، يجب أن تعمل إيلا مع داعمياها في تطوير إستراتيجية للتواصل مع كل من يهمهم أمر المشروع وكذلك بالأشخاص المؤثرين وذلك قبل أن تجتمع مع متخذي القرارات المهمين، مع الداعمين دونهم.

---

## الخطوة السادسة: إدارة المقاومة أو المعارضة



obeikandi.com

غالباً ما تُقابل الأفكار الجديدة بالمقاومة أو المعارضة، وذلك لأن الإبداع يهدد حالة «الموقف على ما هو عليه»، تكون المقاومة أو المعارضة رد فعلٍ طبيعي، على سبيل المثال: ربما يشعر مدير البحث والتطوير (R&D) بالتهديد من جراء الفكرة التي تتقدم بها لمعادلة جديدة لمواد طلاء المنازل، ربما يرى هذا المدير فكرتك على أنها تدخل في طبيعة عمله. أو ربما يرى المدير الهندسي لوحة الوقت الإلكترونية على أنها شيء غير ضروري على الرغم من أنها قد تزيد الكفاءة لقسم المحاسبة.

وأنت بصدد تقديم فكرة جديدة، قد تتعرض لنوعين من المقاومة: مباشرة وغير مباشرة. ولكي تكون مؤازراً ناجحاً للإبداع، يجب أن تتوقع كلا النوعين من المقاومة وأن تكون مستعداً لمواجهة كل منهما، ولكن عليك أن تتواصل مع داعميك ومؤازريك لمساعدتك في تطوير إستراتيجية للتغلب على هذين النوعين من المقاومة.

## فهم المقاومة المباشرة وغير المباشرة

تأتي المقاومة المباشرة في شكل الانتقادات المفتوحة، وهذا النوع من المقاومة من السهل إدارته لأنه واضح ومباشر، خذ مثلاً فكرة تغيير معادلة مواد الطلاء، ربما تسمع بأن فكرتك هذه:

ليس هناك حاجة إليها في السوق أو في الصناعة ككل، «الطلاء الحالي له نصيب جيد من السوق، ويشعر ومستهلكونا بالرضا عند

استخدامه، إذن لماذا نحتاج إلى معادلة جديدة؟ أو «إننا نؤدي عملياتنا بدقة في حالتها الحالية. ليس هناك حاجة للتغيير».

• مخاطر عالية. «هناك العديد من المتغيرات المجهولة بخصوص عمل هذه المعادلة الجديدة، ربما نخسر بعض المستهلكين إن لم تكن هذه المعادلة على القدر نفسه من الجودة كالعملية الحالية».

• أكثر تكلفة. «لدينا ضائقة مالية وليس لدينا المال الكثير للإنفاق على هذه المبادرة الجديدة».

• سوف تبوء بالفشل. «منذ سنتين قمنا بإعادة تكوين اللون الأحمر لجعله أكثر وضوحاً، كانت هذه العملية فشلاً ذريعاً وخسرنا الكثير من المستهلكين».

• ليست ممكنة تكنولوجياً. «لا يمكن تصنيع المادة الجديدة حسب معايير جودتنا، ولن يقاوم هذا النوع من الطلاء حالات الطقس الشديدة».

أما بخصوص المقاومة المستترة (غير المباشرة) فهو تحد كبير أيضاً، ولأنها غالباً ما تكون غير واضحة، فإنه غالباً لا يمكن إدراكها، وتبدو هذه المقاومة على السطح في مرحلة التنفيذ، مثل عندما تقوم بشحن مجموعة العمل، وحثهم على المضي قدماً في هذا

المشروع. ربما يتخلف بعض الأشخاص عن التوقيت المحدد لعمل شيء ما، أو التأخر في الاستجابة للطلبات، أو الجدل بخصوص تخصيص الوقت والموارد بين المشروعات، قد تحدث هذه الأمور لأسباب حقيقة أو ربما تتم هذه الأمور عن المقاومة المستترة، يقول «نيكولا مايكافيللي»: «ليس هناك شيء أصعب في تنفيذه أو أكثر شكا في نجاحه أو أكثر صعوبة في إدارته من خلق نظام جديد».

على سبيل المثال: ربما تكون قد بحثت عن تقديرات السعر والتكلفة لمعادلة الطلاء الحديثة من المديرين في أقسام مختلفة، بما فيها الإنتاج والمبيعات والبحوث والتطوير، وبينما قد يبدو على السطح أن هؤلاء المديرين لديهم انطباعات إيجابية عن مشروعك خلال الاجتماع المبدئي معهم، فلربما يتراجعون في أفكارهم حينما تحاول أن تنفذ أفكارك أو مقترحاتك، وحينئذ عليك أن تحدد أسباب هذه المقاومة المستترة وأن تتعامل معها بفاعلية من أجل أن تمضي قدما في مشروعك.

---

نصيحة: حاول أن ترسم الفكرة أو تقدم نموذجا مصغرا لها، أو تقدم الأدلة والبراهين على أهميتها؛ لكي تعطي الآخرين فكرة محددة لشكل الإبداع أو الاقتراح الذي تتقدم به.

---

## تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة

قد يسبب شخص مهم معارضٌ لفكرتك في تشتت جهودك. لهذا فإن الخطوة الأولى هو أن تجد داعماً أو مؤازراً لك إذا كان هذا الشخص من الأشخاص المهمين ذوي النفوذ، أو من متخذي القرارات المهمين، إذا لم يكن لهذا الشخص حضور في مشروعك، فربما يكون باستطاعتك أن تتجاهل مقاومته أو معارضته لفكرتك. بالرغم من ذلك، فإنه في معظم الحالات يجب عليك أن تتناول اهتمامات الآخرين، وذلك لحثهم في العمل تجاه تطبيق فكرتك ووضعها في حيز التنفيذ.

في العادة، لا تكون المقاومة أو المعارضة مشكلة في حد ذاتها، إذ إنها قد تكون ظاهرة أو عرضاً لمشكلة أخرى. في هذه الحالة فإنه من بين أسباب ذلك:

- الخوف من المجهول.
- الاعتقاد بأن هذا الإبداع أو تلك الفكرة غير ضرورية.
- الصراعات الشخصية.
- الرغبة في الحماية من المخاطرة وعدم التأكد.
- تقويم أو فهم فرصة معينة تختلف عن فكرتك.
- غياب المكافأة للإبداع أو قبول التغيير.

• الخوف من الاضطراب والخلل في النظام التنظيمي أو الثقافة المؤسسية.

• الأعباء الجديدة التي تأتي مع تنفيذ الفكرة أو الموارد المتاحة.

إذا كان باستطاعتك أن تحدد مسببات المقاومة أو المعارضة، ستكون في موقف أفضل لمعالجة هذه المسببات أو التعامل معها، على سبيل المثال: فإن مدير البحوث والتطوير الذي يقول إن معادلة الطلاب الجديدة ليست شيئاً جيداً من منظور التقنية، ربما يفكر أن المواد التي تدخل في هذه المعادلة الجديدة قد تفشل عند اختبارها. أو ربما يكون السبب في المقاومة أو المعارضة أقل وضوحاً، على سبيل المثال: ربما يريد هذا المدير حماية سمعته أو موقفه، أو ربما يشعر هذا المدير بعدم الأمان لأنك قد قمت بتحديد طريقة أفضل في عمل الأشياء، وإذا علمت أن هذا الخوف هو السبب وراء معارضة هذا المدير لفكرتك، يصبح بإمكانك تطوير إستراتيجيتك لكسب موافقة هذا المدير، قم بالاجتماع معه واعترف بخبرته في هذا المجال. ثم سل هذا المدير أن يشرح أسباب مقاومته والأمور موضع اهتمامه وعما إذا كان لديه بعض النصائح لتحسين فكرتك أو مقترحك؟ ادرس، الجزء المهم في انتقاداته واشكره على المساعدة.

قد تساعد عملية إشراك الآخرين في التغلب على المعارضة أو المقاومة لفكرتك، إذا قمت بإشراك هذا المدير من خلال البحث

الدائم عن رأيه، فإن هناك فرصة كبيرة في أن يرى هذا المدير نفسه جزءاً من نظام الدعم، وربما يشعر بالأمان وعدم الخوف من مشروعه عندئذ سيتحول إلى مؤيد لك وداعم لفكرتك.

## التغلب على المقاومة والمعارضة

هناك العديد من الأساليب التي تساعد على التغلب على المقاومة لفكرتك أو إبداعك، يوفر الجدول الآتي «أساليب التغلب على المقاومة» وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

### أساليب التغلب على المقاومة

الأسلوب	الطريقة	المثال
الحث	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدم البيانات والحقائق والمنطق</li> <li>• التواصل بشأن سمات الفوائد التي تحققها هذه الفكرة</li> </ul>	<p>إذا قام مدير البيع بمعارضة المعادلة الجديدة للطلاب، لأنه يخشى خسارة العملاء، قم بمراجعة دراسة السوق مع هذا المدير وذلك بإلقاء الضوء على فوائد هذا المنتج. وهل تساهم هذه الفكرة في تدنية أو تقليل الهدر ومن ثم تبدو جديدة في نظر المستهلك الذي يهتم بشؤون البيئة. هل ستخفض التكلفة بدرجة أكبر من المنتج الحالي؟ عليك أن توضح لهذا المدير الحاجة إلى هذا المنتج الجديد وحاول إقناعه بأن استجابة العملاء لهذا المنتج سوف تكون إيجابية</p>

<p>ربما يشعر رئيس قسم المشتريات بالتهديد باقتراحك في تغيير سلسلة أمداد الشركة، حاول أن تشرك هذا الشخص في مشروعك مبكراً. حاول أن تثني عليه وأن تقدر أفكاره الجيدة خلال اجتماع المجموعة أو الفريق لكي يشعر بأهميته واشترائه في المشروع</p>	<p>• إشراك الشخص وذلك بسؤاله عن بعض الأفكار والآراء أو مساهمته في هذا المشروع</p> <p>• شراكة ملكية الفكرة التي تتقدم بها أو حتى الشراكة في تنفيذها</p> <p>• الشكر والثناء لهذا الشخص لمشاركته ومساعدته والاعتراف بمجهوداته أمام المديرين الآخرين وأمام الأشخاص ذوي التأثير والسلطة في المشاة</p>	<p>المشاركة</p>
<p>قد تركز فكرة إعادة هيكلة فريق المبيعات على القطاعات الصناعية وهذا قد يعني جهداً أكبر لرجال البيع، بينما يحاولون أن يكونوا خبراء في نواح لا يعلمون عنها الكثير. لتكن مسؤوليتك مساعدة هؤلاء الأشخاص بالتدريب والموارد الأخرى وذلك بهدف تسهيل عملية قبولهم لفكرة أو الإبداع، استغل الفرص لمساعدتهم في زيادة معرفتهم بسرعة، حتى يستطيعون التركيز على عملية البيع</p>	<p>• توفير المهارات والتدريب والأشكال الأخرى لتحويل الدعم والمساعدة للشخص الآخر</p> <p>• مساعدة من سوف يتأثرون بالفكرة لتكيف معها</p> <p>• الحصول على الموارد الإضافية والضرورية لجعل الشخص الآخر أكثر أريحية بفكرتك</p>	<p>التسهيل</p>

<p>إذا قال القائمون على قسم الإنتاج بأن فكرتك من الصعب أن تضي بمتطلبات ومعايير الجودة الحالية. عليك أن تقوم باستكشاف معادلات بديلة أو مواد بديلة يكون من شأنها أن تعالج أو تخاطب هذه الاهتمامات ومن ثم تعديل معادلة الطلاء بما يناسب ذلك</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بتوضيح النواحي المختلفة للمشروع التي هم محل الاهتمام وحاول استكشاف البدائل المحتملة التي تخاطب مصادر المقاومة والمعارضة</li> <li>• قم بتقديم الحلول الوسيطة أو المقايضات عندما تقوم بتصميم وتنفيذ فكرتك</li> </ul>	<p>التفاوض</p>
<p>بعد إتمام الدراسة الاستطلاعية لمشروعك كلف أحد أعضاء الفريق أن يقدم تقريراً باستنتاجاته خلال الأسبوع الآتي. لقد مضت ثلاثة أسابيع ولم يقدم هذا الشخص تقريره، ربما يكون ذلك دلالة على أن أحد مديري الإدارة العليا يضع تركيزاً معيناً على أهمية مشروعك وكذلك أفضليته في التنفيذ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدم السلطة أو موقعك القيادي في الإسراع بتنفيذ الفكرة. مارس هذه السلطة، أو ابحث عن الأشخاص الذين يعملون في مناصب إدارية أعلى بهدف دعمك ومساندتك</li> </ul>	<p>التوجيه</p>

كن مستعداً لمواجهة المقاومة أو المعارضة خلال مراحل تنفيذ مشروعك على أنه من المهم أن تكون صائفاً في البال وتركز على رؤيتك، إن الاحتفاظ بالسلوك الإيجابي وإدراك أن جميع المبدعين عليهم

مواجهة المقاومة والمعارضة إذا أدركت ذلك فسوف يساعدك هذا في الاستمرار في تنفيذ مشروعك أو فكرتك والنجاح في ذلك، تقول روزايس موسز كانتر «تتضمن الإنجازات الإبداعية على الحصول على السلطة واستخدامها في التأثير».

## خطوات التغلب على المقاومة أو المعارضة

### 1 - الاستماع الفاعل لكل أنواع التغذية الراجعة.

عليك أن تولي اهتماما عندما ينتقد الناس فكرتك. سل الأسئلة التي تكشف عن لب اهتماماتهم، على سبيل المثال، ربما تسأل: «هل يمكن أن تقول لي الكثير بخصوص . . كذا» أو «هل بإمكانك أن تشارك معي الحقائق التي تدعم آراءك؟» غالبا ما يعي الأفراد الذين ينتقدون فكرتك شيئا قد يغيب عنك، كذلك فإن التغذية الراجعة الأمنية التي يقدمونها ربما تساعد في تحسين وتقوية خطتك، أو تحسين الطريقة التي تستخدمها في عرض أفكارك.

### 2 - الأخذ في الاعتبار دور من يقوم بالنقد وسمعته.

إذا لم تكن هذه الانتقادات بناءة، فعليك أن تعمل مع داعميك ومؤازريك أو بعض المستشارين لتقييم أهمية الشخص الذي يقوم بالانتقاد أو المعارضة، هل الشخص الذي يعارض فكرتك سيكون عاملا حاسما في تنفيذها؟ هل هو شخص يستطيع التأثير على

الآخرين أو يتحكم في بعض الموارد التي تحتاج إليها لتنفيذ فكرتك؟ هل تحتاج إلى دعم هذا الشخص لكي تستمر في مشروعك؟ إذا كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة بالإيجاب فربما يحتاج إلى تطوير إستراتيجية للتغلب على هذا النوع من المعارضة أو المقاومة. أما إذا كان هذا الشخص يُعرف عنه أنه يعارض من أجل المعارضة فقد يكون الحل الأمثل هو تجاهله أو إهمال آرائه.

### 3 - تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة.

خذ في الاعتبار سبب معارضة هذا الشخص لفكرتك وتفحص الأمر جيداً. هل يُرجع هذه المعارضة أو المقاومة إلى قصور في الفكرة ذاتها، أو في مدى تأثيرها على هذا الشخص؟ هل يشعر هذا الشخص بالتهديد؟ هل هذا الشخص مدرك للمخاطرة، هل هذا الشخص مشغول إلى حد لا يستطيع معه تحمل مسؤوليات إضافية، ويخشى أنك سوف تسأله المساهمة والمشاركة في هذا المشروع، هل يشعر هذا الشخص بأنه ربما يتم الاستغناء عنه بعد إتمام المشروع؟ ربما تريد أن تسأل داعميك أو شخصاً آخر تم استبعاده من المشروع لمساعدتك في تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة.

### 4 - القيام بتطوير إستراتيجية لإدارة المقاومة.

بناء على ما تعرفه عن الشخص المعارض لفكرتك، والأسباب المحتملة لمقاومته، عليك أن تقرر المنهج أو المدخل الذي ستقوم

باستخدامه لإدارة هذه المقاومة، إذا كانت المخاطر هي أهم اهتمامات هذا الشخص، حاول القيام بحث هذا الشخص باستخدام الحقائق والمنطق وذلك بخصوص كيفية معالجتك لهذه المخاطر، إذا كان هذا الشخص يشعر بالتهديد نتيجة تنفيذ فكرتك هذه، حاول تشجيع هذا الشخص على الاتهام والمشاركة وذلك بسؤاله النصيحة ودعوته إلى حضور الاجتماعات، هناك أساليب أخرى يمكنك أخذها في الحسبان، بما في ذلك التدريب كي لا يشعر هذا الشخص بأنه مثقل بالأعباء، وأيضا توفير المقابل لما يقوم به هذا الشخص نتيجة دعمه ومساهمته، أو توفير بعض البيانات التي تدعم مشروعك، أو توجيه وتدريب هذا الشخص لإتمام الأنشطة الموكلة إليه.

#### 5 - الاستمرار في بناء شبكة الدعم.

عليك أن تدرك أنه قد لا يكون من الممكن إقناع جميع الناس وحثهم لدعم مشروعك، بالرغم من ذلك، فإنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يدعمون مشروعك زادت قدرتك على مجابهة المقاومة والاعتراض على فكرتك أو مشروعك.

obeikandi.com

**الخطوة السابعة: الاستمرار في الانفعال  
بخصوص إبداعاتك أو فكرتك**



obeikandi.com

إن الخطوة النهائية والمهمة في التنفيذ الناجح لفكرتك الجديدة هي أن تحتفظ بحماسك، والقيام بتشجيع الآخرين على ذلك لمشروعك. كذلك فإن تفهمك للتحديات المتعلقة بالحفاظ على هذه الحماسة، ومراجعة الإستراتيجيات التي تمكنك من ذلك فمن الممكن أن يساعدك في هذه الخطوة الحاسمة من خطوات تنفيذ الإبداع.

## فهم التحديات المتعلقة بالنشاط أو القوة الدافعة (الدوافع)

تأخذ الإبداعات وقتاً لتنفيذها، كما أن المحافظة على القوة الدافعة (الدوافع) لمشروعك هو أمر صعب حقاً، فمن السهل إثارة الناس برؤية معينة في بداية حياة المشروع أكثر من الاحتفاظ بحماسك خلال التقدم اليومي تجاه تحقيق أهدافك، يجب أن تحتفظ بتحفيز الآخرين لتصل إلى الهدف، وذلك بأن تكون متحمساً ومثابراً ومدافعاً عن فكرتك.

وبينما يسير مشروعك من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، فإنه يجب أن تدعم فريق العمل وأن تؤكد لأولئك الذين سوف يتأثرون بهذا التغيير أهمية هذا المشروع، وأن توفر المعلومات بصفة مستمرة لأولئك الذين يهمهم أمر المشروع والمنشأة وهم الذين يتحكمون في الموارد التي تحتاج إليها لتنفيذ مشروعك، يقول

«جوزيف شومبتير» إن الإبداعات ليست عملاً بطولياً في الحكمة أو الفطنة لكنها عملٌ بطولي في الرغبة.

## الحفاظ على حماسك للفكرة

لكي تحتفظ بفريق العمل ومن يهتمهم أمر المنشأة في درجة عالية من التحفيز خلال فترة تطبيق (تنفيذ) الإبداع، خذ في الاعتبار هذه الأساليب وذلك بهدف الاحتفاظ بالقوة الدافعة.

- الإيفاء بالوعد. المبدعون الناجحون يقللون من الوعود ويزيدون في العطاء. لا تقدم وعوداً لا تستطيع الإيفاء بها.
- الإتمام في الوقت المطلوب، قم بوضع التوقيت المعقول لتنفيذ الأشياء. إن الوفاء بهذا التوقيت يوضح أن فريق العمل يمضي قدماً بطرق أسهل، وأن هذا الفريق يتمتع بالقدرة على تطبيق المشروع كاملاً.

إذا فشلت في تنفيذ الأشياء حسب ما هو متفق عليه، ربما يتعجب بعض الناس بوجود مشكلة عويصة بهذا المشروع أو أن هناك مشكلة تتعلق بالتزام أعضاء الفريق.

تقديم الفوائد مبكراً، حاول البحث عن طرق توضح بها قيمة مشروعك، على سبيل المثال: في مراحل مبكرة من مراحل تطوير عملية داخلية جديدة.

التركيز على المكاسب قصيرة الأجل، ضع أهدافاً لنفسك يمكنك تحقيقها بسرعة، وبمجرد تحقيقك (إنجازك) لهدف من هذه الأهداف، قم بترويج هذا النجاح، تزيد هذه النجاحات الصغيرة من أهمية خطتك العامة في الإبداع وتزيد من معنويات فريق تطبيق وتنفيذ هذا الإبداع.

إمداد الداعمين بالمعلومات، وبمجرد أن تحصل على دعم الناس، حاول دائماً إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بمدى تقدمك في المشروع، خطط لتقديم عروض تقديمية للإدارة العليا، إن هدفك في هذا الشأن هو الاحتفاظ باهتمام المستويات العليا بمشروعك حتى تستمر رؤيتهم بأن هذا المشروع ضروري ومهم.

تحفيز أعضاء فريق العمل، يركز معظم الناس على إتمام الأنشطة الروتينية، ترك العمل في مشروعات خاصة لأوقات أخرى يقل فيها العمل، إذا ما سألت أعضاء الفريق زيادة الأعباء التي يقومون بها للمساعدة في مشروعك، فإن عملية عدم النشاط تُعد أمراً خطيراً. قم بالاجتماع بأعضاء الفريق بانتظام وفكر جيداً في توزيع تقرير أسبوعي عن المشروع حتى يلم الجميع بموقف المشروع.

الاحتفاظ بالهدوء والسكينة وقت أن تكون معرضاً للهجوم. كن مستعداً لمجابهة المشكلات التي قد تحدث في أثناء تنفيذ المشروع، وحاول حل هذه المشكلات على وجه السرعة. خذ بعض الوقت لإظهار

التقدم في المشروع، وبمجرد أن تحقق معلماً من معالم المشروع، أو قمت بحل مشكلة من المشكلات، أعد الانتباه إلى المشروع ككل.

بينما يكون المشروع مستمرا في تقدمه، عليك أن تكون صبورا. ربما تحتاج لعدة أشهر أو ربما سنوات لتنفيذ إبداعك، حاول أن تذكر نفسك دائما أنه خلال تاريخ الإبداع فإن أبطال هذا الإبداع كانوا دائمين مثابرين، صبورين، متحمسين لكي يتم تطبيق وتعزير أفكارهم.

---

نصيحة: عندما تصل إلى مرحلة تنفيذ مشروعك، تأكد من أن الأفراد الذين سيقومون بالعمل يمتلكون أدوات الدعم، والوقت، والتدريب الضروري لتنفيذ فكرتك، يميل الناس إلى مساندة ودعم العمل إذا توافر لديهم التدريب والاستعداد.

---