

## المحور الأول: إشكالية المشروع

- تحديد المشكل
- الحاجة المراد تلبيتها في السوق

### أولاً- تحديد المشكل

من الواضح أن نجاح أي مشروع هو رهين بوجود مشكلة حقيقية تحدد الإتجاه العام للمشروع، فإذا ما اهتدى الطالب المنشيء إلى تحديد مشكلة واقعية فقد قطع نصف الطريق نحو تجسيد مشروعه التجاري. وقد أوضحت دراسة نشرتها مجلة **journal of business venturing** عام 2020 أن اختيار المشكلة المناسبة يؤثر بشكل كبير في قدرته على النمو والازدهار، وأن الشركات التي اختارت فكرة مشروع مناسبة كانت أكثر قدرة على تحقيق النمو والازدهار على المدى الطويل. وحتى يكون المشكل فعالاً فإنه يجب أن تكون متصلة بالواقع المحلي للطالب.

#### **1- خطوات اكتشاف وتحديد المشكل:**

مشكلة المشروع هي عبارة عن إحساس بأمر مستعصي وملح يواجه العملاء في حياتهم اليومية. وتعتبر المشكلة ذات أهمية كبيرة في نجاح المشاريع.

وفيما يلي أهم الخطوات المعتمدة في اكتشاف وتحديد مشكلة المشروع:

#### **الخطوة الأولى: التعريف بالمشكلة (Define):**

ابدأ شرحك بتحديد المشكلة التي يقوم مشروعك بعلاجها، وبيّن سبب الحاجة لحلّ هذه المشكلة، ثمّ قم بجعل الجمهور أو الأشخاص الذين تقدّم لهم مشروعك يرون المشكلة كما تراها أنت. ويُستحسن عرض المشكلة بإيجاز ودقة دون الإسهاب في التفاصيل.

#### **الخطوة الثانية: تحليل المشكلة:**

حيث يتم تحديد الأسباب (السياق) التي أدت إلى ظهور المشكلة، وبيان أهم الآثار المترتبة عليها. وفي هذه المرحلة، يُركز المنشيء على فهم المستخدمين واحتياجاتهم، وغالباً ما يتم ذلك من خلال إجراء مقابلات، ورصد السلوكيات، واستطلاع الآراء.

#### **الخطوة الثالثة: تحويل المشكل إلى أهداف:**

بعد أن حددت المشكلة وحللتها حان الآن وقت التفكير في تحويل المشكلة المرصدة إلى أهداف دقيقة وواضحة، تصف الوضع بعد تنفيذ المشروع (الإنجازات الإيجابية).

وحتى يكون المشروع واقعياً وفعالاً يُستحسن التركيز على عدد قليل من الأهداف التي يمكن تحقيقها فعلاً (من 2-4 أهداف).

## 2- خصائص المشكلة الحقيقية:

### § المرونة:

وتعني الانفتاح على كافة التفسيرات والمقترحات، وعدم الجمود والإصرار على نوع محدد من الحلول. فالمنشيء الناجح هو الذي يغير الوجهة الذهنية لمواجهة ما يستجد من المشكلات والعراقيل.

### § الأصالة والتمايز:

من شروط اعتماد المؤسسات الناشئة أن تعتمد على أفكار جديدة غير مألوفة لم يُسبق طرحها من قبل.

### § الواقعية:

من شروط نجاح أي مشكلة أن تكون ذات منفعة اجتماعية، متصلة بالواقع تنبثق عنه وتعود إليه، فلا مجال للأفكار الخيالية.

### § المنفعة والجاذبية:

يجب أن تحقق المشكلة قيمة مضافة (Added Value)

## ثانياً- الحاجة المراد تلبيتها في السوق:

إن التسويق عبارة عن تبادل قيم، حيث يقوم المنشيء بإرضاء الزبون بقيمة يطلبها، ويعطيك هو مقابل ذلك شيئاً من ماله، وهي القيمة التي يطلبها المنشيء.

وفي هذا الصدد اقترح خبراء التسويق جملة من المقاربات والأساليب التي تساعد على إبتكار مشاريع جديدة وتقليل مخاطر الإخفاق.

منها: منهجية ريادة الأعمال **Lean Startup** أو “البدء الخالي من الهدر”، وهي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:

• إعداد نموذج عمل (بدلاً من كتابة خطة عمل) وهو عبارة عن رسم تخطيطي لكيفية إنشاء شركة (الاقتصاد في الجهد).

• الخروج من المبنى (الخروج إلى الميدان) للحصول على آراء العملاء بسرعة.

• التجريب المتكرر

ومنهما: طريقة **Google SPRINT** التفاعلية التي تساعد رواد الأعمال على ابتداء أفكار لمشاريعهم وتحويلها نماذج لمنتجات أو خدمات خلال خمسة أيام ووفقاً لخطوات تنفيذية محددة.

ومنهما: طريقة **Growth Hacking** التي تركز على استخدامات التسويق الإلكتروني للوصول لانتشار عالمي واسع للمشروع.

ومنهما: طريقة **Traction Gap** التي تستند على فكرة بناء المنتج وتطوره وفقاً لنتائج اختبارا.

وسوف يتم الاعتماد في محاضراتنا هذه على منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)، وهي عبارة عن نهج ابتكار موجه نحو العملاء يعتمد على التجريب، ويهدف إلى توليد وتطوير أفكار عمل إبداعية قابلة للتطبيق من الناحيتين الاقتصادية والتقنية،

فهو يركز أساسًا على الخروج إلى الميدان والعلاقات المباشرة والشخصية (personal Relationships) للوقوف على ما يحتاجه الناس فعلا، وهذا لن يتم إلا بالفهم العميق للجمهور المستهدف (أناس حقيقيين لا أرقام)، والتعرف على احتياجاتهم الحقيقية (رؤية العالم من خلال عيون العملاء)، مما يساعد على إيجاد حلول مبتكرة وتكاملية.

فإذا أردت أن تبتكر - مثلا- مشروعًا في مجال الفلاحة، عليك أن تراقب وتقابل الذين يقومون بهذا النشاط. ولذا يمكن القول: إن ابتكار حلول جديدة وفعّالة لا يتأتى بالبحوث النظرية والافتراضات الشخصية، وإنما يتطلب المراقبة الميدانية والمقابلات والاستطلاعات.

كما أن منهج التفكير التصميمي يعتمد على عنصر التجريب، حيث يختص كل مشروع بتجربة جديدة ومستقلة، بعيدا عن تقليد ومحاكاة تجارب الآخرين.

وبالإضافة إلى هتين الخاصيتين، فإن التفكير التصميمي يجب أن يكون مجديا من الناحية الاقتصادية وممكنا من الناحية التقنية.

## 2- أهمية التفكير التصميمي:

إن توظيف التفكير التصميمي له فوائد مهمة نوجزها في النقاط الآتية:

- نشر ثقافة الابتكار، فمن شأن التفكير التصميمي أن يحفز ثقافة الابتكار والتفكير خارج الأطر التقليدية ما يؤدي إلى أفكار مبتكرة مؤثرة.

- حلّ المشكلات الواقعية وتحديد أسبابها الجذرية وبالتالي توليد حلول متعددة.

- تعزيز العمل الجماعي، حيث يُشجع هذا الأسلوب في التفكير على دمج الخبرات والخلفيات المتنوعة لأعضاء الفريق، مما يُثري النهج التعاوني في حلّ المشكلات ويساهم في إيجاد أفكار أكثر ابتكارًا وشمولية.

- زيادة نسبة الإيرادات، وقد كشف تقرير صادر عن شركة مَكِنزِي McKinsey Company أن الشركات التي تعطي الأولوية للتفكير التصميمي تزيد إيراداتها بنسبة 32% وتحقق عوائد أعلى للمساهمين بنسبة 56% مقارنة بأقرانها.

- زيادة عائدات الاستثمار بنسبة 300 بالمائة وفقًا لما أفادته شركة IBM

## 3- مراحل التفكير التصميمي:

تتصف مراحل التفكير التصميمي (Design Thinking) بأنها خطوات مترابطة (شبكة) وليست خطية تراتبية، فيمكن أن تسبق خطوة معينة خطوة أخرى في مشروع ما، ويمكن أن تتأخر عنها مرة ثانية.

ويعر التفكير التصميمي بخمس مراحل وفقا لمعهد هاسو بلاتنر الألماني لتصميم التفكير (Hasso Plattner Institute)، وهي:

## المرحلة الأولى: تعاطف واكتشف (Empathize & Discover)

وتعنى مقابلة المستخدمين أو مراقبتهم في بيئتهم الطبيعية وذلك بغرض فهم مشكلاتهم والتعاطف معهم (الانغماس معهم).

والمقصود بالتعاطف هنا هو أنك تحاول أن تضع نفسك في مكان هؤلاء العملاء حتى تتعامل مع المشكلة باعتبارك مستخدما لا منشئا.

مثال: شركة الطيران السنغافورية جمعت مجموعة من المسافرين وسألتهم عن كيفية تصميم قاعة الانتظار

مثال آخر: شركة أمريكية مختصة في مرض الربو، اجتمعت مع أهالي المرضى وسألتهم عن كيفية تصميم خدمة مناسبة لأبنائهم.

## المرحلة الثانية: تحديد وتأطير المشكلة (Define)

بعد فهم احتياجات المستخدم وجمع المعلومات اللازمة يمكن البدء في تحديد وتأطير المشكلة التي تحتاج إلى حل، وهذه خطوة مهمة جداً لأنها تساعد على تركيز الجهود وتشكيل رؤية واضحة لتجنب حل المشكلة الخاطئة.

وبناء على ما ذكرناه أن التفكير التصميمي ليس خطياً فيمكنك الرجوع إلى المرحلة الأولى وسؤال المستخدمين: هل فهمت مشكلتك كما تراها أنت؟

## المرحلة الثالثة: توليد التفكير (Ideate)

بمجرد تحديد المشكلة الحقيقية التي يعاني منها المستخدم، تبدأ بعدها عملية توليد الأفكار عبر ورشات عمل بهدف اقتراح أكبر عدد ممكن من الحلول، وفي هذه مرحلة يُمنع إطلاق الأحكام إزاء هذه الحلول، أو إقصاء الأفكار المقترحة، بل تحاول أن تُشجع الفريق على الإبداع والتفكير خارج الصندوق.

ويمكن أن تستعين بأدوات مساعدة مثل: العصف الذهني والرسوم والخرائط الذهنية.

## المرحلة الرابعة: صناعة النموذج الأولي لعرضه على المستخدمين (Prototype)

وهنا نقوم بإقتناء أفضل الأفكار التي تم اقتراحها في الخطوة السابقة، ووضع نماذج أولية بسيطة (غير نهائية) لهذه الأفكار بغية تطبيقها على المستخدمين.

وهذه الخطوة مهمة لأنها تُتيح اختبار الفكرة وإجراء تحسينات قبل إطلاق المنتج أو الخدمة النهائية، وبالتالي التقليل من الكلفة.

مثال: لنفترض أن مستثمرا أراد أن يشيد مركزا تجاريا يتناسب مع تطلعات الزبائن في منطقتهم، ففي هذه الحالة يضع مجسما بالعجين أو الكرتون، ثم يعود (لأن التفكير التصميمي ليس خطيا) إلى سؤال المستخدمين الحقيقيين عن رأيهم في هذا النموذج الأولي.

## المرحلة الخامسة: التنفيذ والتكرار (Iteration)

بمجرد اختبار النماذج الأولية وإجراء التحسينات، يمكن إطلاق المنتج أو الخدمة النهائية لمعرفة آراء مجموعة محددة من المستخدمين الحقيقيين، وذلك بغرض تصحيح الأخطاء قبل اعتماد المنتج بصفة نهائية.

وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في مجال الإبداع والابتكار. يقول James Dyson: قمت بجوالي 4500 اختبار لتطوير أول مكنسة كهربائية.

مثال: ضبط لقاءات الأطفال بطريقة التفكير التصميمي (خطوات تحديد المشكلة في هذا المثال):

- تعاطف مع المستخدمين: نسيان الأولياء مواعيد (متابعة) اللقاءات، والتعاطف معهم.

- تحديد المشكلة:

- توليد الأفكار: رسائل نصية،

- نموذج أولي: تطبيق

- التجريب: تجريبه على مجموعة من الأولياء.

#### 4- أدوات التفكير التصميمي:

هناك العديد من أدوات التفكير التصميمي التي يمكن استخدامها أثناء عملية التصميم، وهي عبارة عن أدوات وتطبيقات برمجية تجعل العمل الجماعي وعملية التفكير أسهل وأكثر فاعلية، من هذه الأدوات:

هي أداة لإدارة المشاريع، يمكن استخدامها لإدارة جميع جوانب مشروع التفكير التصميمي من الفكرة إلى النماذج الأولية وصولاً للاختبار النهائي.	<b>ClickUp</b>
هي أداة لإنشاء شخصيات وتمثيلات خيالية للعملاء المستهدفين لمنتج أو خدمة ما، يمكن استخدام هذه التمثيلات الافتراضية لفهم احتياجات العميل ورغباته.	<b>Make My Persona</b>
هي أدوات تحليل تلقائي تقوم بإحصاء تحركات وتفاعل المستخدمين مع المنتج أو الخدمة. تعمل على تحليل جلسات المستخدم وتتبع سلوكه مثل المكان الذي ينقر عليه، والمدة التي يقضيها على صفحة ما في الموقع، ومن ثم يمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين تصميم الخدمة وجعلها أفضل.	<b>Hotjar &amp; SessionLab</b>
هي أداة تُستخدم لاختبار إصدارات مختلفة من موقع الويب أو التطبيق لمعرفة أيهما يعمل بشكل أفضل، يمكن اختبار عدة تصميمات مختلفة لمعرفة أي منها يؤدي إلى تحويلات أعلى لموقعك.	<b>Optimizely</b>
أدوات تُسهل عملية تبادل الأفكار ومشاركة الملاحظات وبناء النماذج الأولية.	<b>Stormboard &amp; Miro</b>
هي أداة نماذج أولية، تقوم بإنشاء نماذج أولية تفاعلية لمواقع الويب والتطبيقات. يمكن بناء نماذج أولية تجريبية تبدو وكأنها حقيقية يمكنك من خلالها الحصول على تعليقات من المستخدمين وإجراء تغييرات قبل إطلاق المنتج النهائي.	<b>InVision</b>

## 5- تجارب ناجحة:

### - تطبيق أوبر (Uber):

من أبرز التجارب الملهمة في الشركات الناشئة هي تجربة شركة أوبر، اتبعت أسلوب التفكير التصميمي لإنشاء تطبيق "Uber" ركزوا من خلاله على الميزات التي تتمحور حول المستخدم مثل التتبع المباشر والدفع السلس وتقييمات السائقين، وذلك عزز التجربة الإجمالية لكل من الركاب والسائقين.

### - تجربة قطر للمياه:

وكذلك من تطبيقات التفكير التصميمي في الوطن العربي استخدام مؤسسة قطر (Qatar) Foundation التفكير التصميمي لمواجهة التحديات المتعلقة بإدارة المياه وتطوير حلول مستدامة، دخلت مؤسسة قطر في شراكة مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) لإنشاء مختبر التفكير التصميمي. يعمل المعمل على ابتكار طرق لجمع المياه وتخزينها، وتطوير طرق جديدة لاستخدام المياه بشكل أكثر كفاءة.

### - شركة (Bibbentuckers) لغسل الملابس:

قرر روبرت أن ينشأ متجر لغسل الملابس بالبخار، حيث أجرى عشرات المقابلات بغرض جمع البيانات الكافية عن احتياجات ورغبات العملاء، وعن إمكانية تميز خدماته في السوق، لتصبح شركته من أفضل شركات تنظيف الملابس بالبخار من حيث جودة الخدمة وراحة العملاء (التسليم في المواعيد المحددة، التقييم الآلي للملابس).

### - شركة النظارات (Warby Parker):

وهي شركة نظارات، استخدمت التفكير التصميمي لتحدي صناعة النظارات التقليدية، حيث طورت منصة تسمح للعملاء بتجربة النظارات في المنزل قبل شرائها.