



جامعة فلسطين التقنية- خضوري
كلية فلسطين التقنية
قسم برنامج الأعمال الإدارية والمالية

برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال
KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

مساق ريادة الأعمال (1)
(الدبلوم)

KAB (1)

متطلب كلية إجباري

فهرس المحتويات

الوحدة الأولى - ما هي الريادة ؟

الصفحة	العنوان	الموضوع
3	معنى الريادة ونطاقها	1
10	وضع الأهداف الريادية	2
17	مهارات إدارة الذات والوقت	3
24	مهارات صنع القرار وحل المشكلات	4
33	الإبداع والإبتكار	5

الوحدة الثانية- لم الريادة في الأعمال ؟

43	المؤسسات في مجتمعك	1
56	الدافع الريادي	2
63	أهمية الريادة في المجتمع	3
76	المؤسسات الصغيرة	4

الوحدة الثالثة- من هم الرياديون ؟

86	تقييم الإمكانيات الريادية	1
92	تحديد الميزات الريادية	2
100	القيادة الريادية	3
105	مبادئ التفاوض	4
111	مهارات الإصغاء	5
118	خوض المخاطر	6

الوحدة الرابعة- كيف أصبح رياديا؟

126	عمل الأشخاص لحسابهم الخاص	1
135	عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة	2
140	الشخص بأن يصبح رياديا	3
148	الحفاظ على وجهة نظر ريادية	4

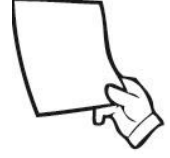
الوحدة (1)

ما هي الريادة؟

أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← تحديد مفهوم الريادة وعناصرها وأهميتها ونطاقها سواء على نطاق الأشخاص أو الأعمال
- ← وضع الأهداف الريادية بطريقة صحيحة "ذكية" SMART
- ← تقييم مهارات إدارة الذات والوقت لديهم وتنميتها باستخدام عدد من الطرق والأساليب المقترحة
- ← تحديد مراحل عملية صنع القرارات وحل المشكلات واستخدام هذه المنظومة لحل المشكلات
- ← تحديد مفهوم الإبداع وتقنياته واستخدامها في التعامل مع المواقف الحياتية المختلفة



مفهوم الريادة وعناصرها ونطاقها

يمكن تحديد الريادة، بأنها نهج منظم يتمثل في مراقبة البيئة وتحديد الأفكار أو الفرص والتخطيط لتنفيذها وتجميع الموارد اللازمة لها وتنفيذها بفاعلية ومسؤولية تجاه البيئة والحصول على المكافآت.

فعلى الصعيد الشخصي، يتصرف الأشخاص الرياديون في المواقف المختلفة بشكل منهجي يتمثل في تحديد أفكار أو فرص نابعة من هذه المواقف، ويخططون لتنفيذ هذه الأفكار أو الفرص، ويجمعون الموارد اللازمة لها، وينفذونها، ويحصلون على المكافأة التي تتمثل في شعورهم بالرضا الشخصي عند تحقيق الإنجاز. أما في نطاق الأعمال، فتعني الريادة إنشاء مؤسسة أعمال أو تعهد بهدف الربح أو تحقيق منفعة اجتماعية.

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الريادة هما ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship) التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي، والريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship) التي تهدف إلى تحقيق منفعة اجتماعية عن طريق إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل الاجتماعية.

ويعتبر محمد يونس من بنغلاديش الاب الروحي ومن أكبر المروجين لفكرة الريادة الاجتماعية، وقد حاز على جائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٦ تقديراً لعمله هذا. أسس محمد يونس عام ١٩٦٧ بنك غرامين في بنغلاديش والذي يعطي قروضا متناهية الصغر بفائدة متدنية جداً للفقراء ولأصحاب الأعمال الصغيرة الراغبين بإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمالهم. وتواجه هذه الشرائح صعوبات كثيرة في الحصول على أي دعم من المصارف التقليدية. وقد ساعد بنك غرامين الملايين على تحسين أعمالهم ورفع مستوى معيشتهم والتخلص من الفقر، كما أسس لحركة عالمية في مجال القروض المتناهية الصغر (Microlending).

يصبح المرء ريادياً إذا كان ثابتاً في اتباعه المراحل المذكورة أعلاه بشكلٍ نظامي لدى تعاطيه مع شؤون حياته. فمن خلال استيعاب مفهوم الريادة كما ورد سابقاً، يدرك المرء بأن غالبية الأشخاص لديهم القدرة على أن يصبحوا رياديين. إن الرجال والنساء الرياديين قادرون على التعاطي بشكلٍ إيجابي مع التحديات والمشاكل التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

إن من شأن المرء، إذا كان ريادياً، أن يتمكن من جني المنافع على الصعيد الفردي، ويُساعده ذلك على أن يصبح فرداً له مقامه في عائلته، ومجتمعه المحلي، ومكان عمله ومجتمعه بصورة عامة. كما أنه سيتمكن، بشكل خاص، من إنجاز الكثير. كما سيجعله يبرز بين الناس بفضل مواقفه ونظراته النظامية إلى الأمور. فمن خلال اعتماده على النهج الريادي، سيتمكن من معرفة كيفية التصرف أياً كانت الظروف. وسيساعده ذلك على تقدير تحديات الحياة، وسيكفنه، بشكل عام، من تحويلها إلى نتائج إيجابية.

أمثلة عن الريادة

قصة عزيز

يعمل عزيز موظفاً في إحدى الدوائر الحكومية وقد فاز بعضوية المجلس المحلي لبلدته. تقع البلدية على قطعة أرض واسعة عند أحد أطراف البلدة. وخلال الاستراحة في أحد اجتماعات المجلس، وبينما كان السيد عزيز ينظر من نافذة غرفة الاجتماعات المطلّة على الأرض الفارغة التي تقع خلف المبنى، خطرت بباليه فكرة استغلال الأرض وتحويلها إلى متنزه لأهل البلدة، وبناء بعض المحال التجارية المحاذية للشارع الرئيسي بهدف توفير دخل للبلدية وتوفير مكان يستمتع به أهل القرية. بعد أخذ موافقة المجلس على الفكرة أشرف السيد عزيز

على إعداد خطة للمشروع وإجراء الاتصالات لتوفير الموارد اللازمة من الجهات المانحة الدولية والمحلية والتنفيذ. وتم افتتاح المشروع ومنح السيد عزيز شهادة تقدير على فكرته الجيدة وتنفيذها متطوعاً.

قصة زين

تعمل زين معلمة في إحدى المدارس الحكومية الأساسية، وتتمتع بحب طالبات المدرسة لها لإخلاصها وحبها لعملها. وفي إحدى الرحلات المدرسية التي تنظمها المدرسة للمنطقة الأثرية التي تقع على بعد 50 كيلومتراً من المدينة، وبينما كانت المعلمة زين في مقدمة طالباتها تستمع لشرح المرشدة السياحية، لاحظت كثرة الأكياس البلاستيكية وعلب العصير وغيرها من الفضلات التي يلقي بها الزوار في المنطقة. فقررت على الفور عمل شيء بهذا الخصوص. فجمعت الطالبات وبيّنت لهن أهمية تنظيف المكان لجعله لائقاً بالزوار فتجاوبت الطالبات معها وقررت شراء بعض الأكياس من أحد المحال التجارية القريبة، وبدأت مع الطالبات حملة التنظيف التي استمرت حوالي ساعة. حملت زين أكياس القمامة التي تم جمعها في الحافلة وألقت بها في حاوية النفايات التي تقع عند المدخل. شعرت زين بالرضى والسعادة لأنها عملت شيئاً مفيداً، وأحست بالفخر والاعتزاز لتلبية الطالبات لمبادراتها.

قصة صالح

غادر صالح بلدته في اليمن إلى الأردن لإكمال دراسته العليا في إحدى الجامعات الخاصة، مثل الكثير من اليمنيين الملتحقين في الجامعات هناك. وقد وجد من خلال تعامله مع الكثير منهم حاجتهم إلى الوجبات اليمنية المختلفة التي لا تتوفر في الأردن. خطرت على باله فكرة فتح مطعم صغير يقدم هذه الوجبات مقابل مدخل الجامعة. عرض الفكرة على أحد زملائه الأردنيين الذي أعجب بالفكرة وأبدى استعداداً للمشاركة في تنفيذها. قام صالح وزميله بإعداد الدراسات اللازمة وخطة إنشاء المطعم وتحديد رأس المال المطلوب واتفقا على طريقة إدارة المطعم وتنظيمه بحيث يستقدم المطعم أحد الطباخين من اليمن ليكون مسؤولاً عن إعداد الطعام. وتم اختيار الموقع وتجهيزه وتوظيف الكادر اللازم وافتتاح المطعم.

يعمل المطعم الآن بشكل جيد، حيث تلاقي الوجبات اليمنية إقبالاً متزايداً حتى من قبل الأردنيين، ويحقق المطعم أرباحاً سنوية يتقاسمها صالح وشريكه بالتساوي.

قصة ميسون عودة: راديو "نساء إف إم" في رام الله - فلسطين

كانت ميسون ترى أن النساء في العالم العربي عامة وفي البيئة التي تسكنها خاصة لا يتمتعن بحقوقهن كاملة بل وإنهن يجهلن تلك الحقوق. كما أن العديد منهن كن بحاجة إلى زيادة الثقة بالنفس وبقدراتهن. أنشأت ميسون راديو "نساء إف إم" والذي تعمل به النساء فقط ويقدم برامجاً تتوجه للنساء. وتتضمن برامج الراديو العديد من البرامج الحوارية والمعلومات الحقوقية المتعلقة بمشاكل المرأة والتي تناقش وتقدم الحلول. ولكنه يقدم أيضاً العديد من البرامج الترفيهية والموسيقية التي تجذب الشباب رجالاً ونساءً وهو بذلك يوصل المعلومات ويزيد الوعي بقضايا المرأة عند شرائح مجتمعية أوسع. وبالطبع يعمل راديو "نساء إف إم" على تدريب السيدات لكي يصبحن ممرضات بالعمل الإعلامي لقاء بدل مادي، كما يجذب النجاح الذي يلقاه الراديو المعنيتين، مما يؤمن المصاريف التشغيلية واستمرارية العمل.

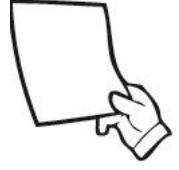


معين تدريبي (2)

كيف يمكن أن يكون الرجال والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة ريادةيين في المواقف التالية؟

ما هي مواطن القوة لديهم؟ هل يوجد أي اختلاف بشأن طرق استجاباتهم وتصرفهم؟ كيف يمكنهم أن يتعلموا ويستفيدوا من مواطن القوة لدى بعضهم البعض؟

- اجتماع عام
- زيارة حديقة عامة
- الزراعة لسد الحاجات
- حملة سياسية
- العيش في الريف
- نسبة بطالة عالية في المجتمع المحلي
- استعمال شبكة الانترنت
- غياب الكهرباء
- التدريب المهني
- ارتفاع مستويات التلوث
- شح الموارد الطبيعية (مثلا المياه أو الوقود)
- الأسرة والمنزل
- التواجد في بلد أجنبي
- مؤسسة أعمال عائلية



تغيير الأوضاع في الحياة

1- تتميز الأنشطة والأوضاع في الحياة بتنوعها وتعددتها، كما تتغير هذه الأوضاع مع الزمن ووفقاً للمكان. فقد تحدث أمورٌ لك ولعائلتك ضمن مجتمعك، أو حتى داخل الحكومة، تتطلب إجراء بعض التغييرات أو إنجازها بطريقة مختلفة. كما قد تدفعك الأحداث في بيئتك الطبيعية وفي القطاع القانوني والمالي وسوق العمل أو حتى عامل الطقس، إلى القيام بالأمور بشكلٍ مختلف. حتى أن الأحداث التي تقع بعيداً عن منطقتك، من شأنها التأثير عليك بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ.

2- أيّاً كانت الأوضاع، يمكن دائماً المبادرة إلى القيام بما قد يخفف من حدة المشاكل. وإن ما يميز الرياديين الرجال والنساء هو استعدادهم وتأهبهم، للتعاطي مع الأوضاع الجديدة التي يجدون أنفسهم فيها. ويكمن التحدي الأول الذي يواجهونه في دراسة الوضع وتحليله وتفسيره. ومن خلال هذه العملية، يمكن التعرف بشكل واضح إلى التحديات الجديدة التي يواجهها الأشخاص في بيئتهم الجديدة. بينما يكمن التحدي الثاني في إيجاد الحلول الممكنة لمواجهة هذه التحديات الجديدة، علماً أن تطبيقها سيأتي بالكثير من المكافآت للرياديين.

3- يملك الجميع القدرة على البدء بالعمل في أي وضع كان، في حال توقفت لديهم الإرادة والاندفاع والدوافع لذلك. ويتمتع معظم الرجال والنساء بمهارات وقدرات فطرية، تمكنهم من استحداث سبل قيمة للتعاطي مع التحديات الناجمة عن الأوضاع الجديدة. غير أن معظم الأشخاص يميلون إلى التفاعل بشكلٍ بطيء، أو ينتظرون ردة فعل الآخرين. أما الرياديون، فهم موجّهون للإقدام على المبادرات، أو تأدية المهام الموكولة إليهم، كما أنهم استباقيون ومستعدون لتولي أدوار قيادية.

4- تسود معظم المجتمعات معتقدات وتوقعات شائعة بشأن ما يجب أن تقوم به/ لا تقوم به النساء وما يجب أن يقوم/ لا يقوم به الرجال وكيف يمكنهم/لا يمكنهم أن يتصرفوا. وتؤثر هذه المعتقدات والتوقعات السائدة على طريقة تحليل وتفسير الأفراد للحالات، وقد تتحول إلى معوقات أمام تبلور إرادتهم وحماسهم وحوافزهم إلى مبادرات ريادية. وعليه، يُعتبر تحديد هذه المعوقات والإعتراف بها أساسياً من أجل تقييم التحديات، وتقييم المخاطر واعتماد حلول بديلة مبتكرة.

5- إذا بادر الإنسان إلى التحرك عندما تواجهه أوضاع غير مألوفة، ينال منافع مادية أو معنوية. ويميل الرجال والنساء الرياديون إلى التفاعل مع الأوضاع الجديدة بشكلٍ أسرع من الأشخاص العاديين. فهم قادرين على تحديد الفرص، والاستفادة منها طالما ظلت الفرص مفتوحة أمامهم. كما أنهم لا ينتظرون ردود فعل الآخرين، إذ يتوافق ذلك مع طبيعة المخاطرة والقدرة على التصرف التي يتميزون بها.

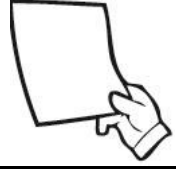
6- يتعين على المرء أن يتحرك على الفور عندما يواجه وضعاً حياتياً غير مألوف. فتنفيذ الأنشطة وإنجازها ميزة أساسية يتسم بها الرجال والنساء الرياديون. فهم لا يترددون أو يماطلون أو يؤجلون التنفيذ. كما أنهم حاسمون، ويعملون على تطوير خطط تطبيقية واضحة، يحاولون اتباعها بأكبر قدر ممكن من الدقة.

7- لكي يتمكن المرء من التعاطي مع الوضع المتغير والتكيف معه، عليه استخدام الأدوات (أي المبادئ والمهارات والمعرفة) التي تتناسب مع ذلك الوضع. فمن خلال التخطيط المناسب، يمكن التعرف إلى الموارد المطلوبة، سواء كانت مادية أو بشرية، من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وفي سياق عملية التخطيط عينها، يمكن تحديد كمية الموارد المطلوبة فضلاً عن مصادرهما.

8- يشكّل الابتكار ومقدرة التّحمّل ميزتين أساسيتين أُخرين تمكّن الرياديين الرجال والنساء من إنجاز الأنشطة التي ينطلقون بها. فهم يختارون طرقاً جديدة لإنجاز الأعمال، ولا يستسلمون بسهولة قبل إتمام ما عقدوا العزم عليه.

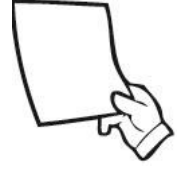
9- قد تواجه في المستقبل أوضاعاً جديدة تحمل إليك الكثير من الفرص، بحيث يمكنك أن تترجم البعض منها إلى مؤسسات أعمال مربحة. لذا، تقع على عاتقك مسؤولية تحديد النّجاح وصنعه، وأياً كان الوضع الذي قد تجد نفسك فيه. وعليك أن تفكّر ملياً، وأن تكون واضحاً بشأن ما تود الإقدام عليه في المستقبل، وكيف تريد مواجهة ذلك الوضع. كما عليك أن تعتمد موقفاً يتيح لك حل المشاكل، واتخاذ القرارات، ويمكنك من استخدام مواهبك وقدراتك ومؤهلاتك وإمكاناتك الفطرية.

10- يتم ثني الشباب في أغلب الأحيان عن إظهار سمات ريادية واستباقية في الكثير من المجتمعات، لكن الريادة في الأعمال تعني الإستعداد لتجاوز المعوقات وإيجاد السبل إلى تحقيق الغايات المرجوة. وعليه، تعترف النساء بأنهن محطّ أنظار وتقدير الكثير من النساء الأخريات بسبب إظهار الريادة في الأعمال، وإبراز روح المبادرة والثقة في السلوك. في المقابل، يواجه الكثير من الأشخاص ذوي الإعاقة بسبب إعاقتهم معوقات وتحديات يومية تستدعي منهم الحل. ونتيجة لذلك، يبادرون إلى تحسين مهارات حل المشاكل الخاصة بهم بحيث تنسحب على حياتهم العملية.



أهمية الريادة في الأعمال

- 1- استحداث الوظائف وفرص العمل اللائق:
يستحدث الرياديون الوظائف لأنفسهم وللآخرين. فهم أرباب العمل، وبالتالي يساهمون في حلّ مشكلة البطالة. كما أنهم يساهمون في تحسين ظروف العمل اللائق من حيث شروط السلامة والصحة المهنية، وحقوق العاملين والمساواة بين الرجال والنساء وذوي الإعاقة، والأجور والمنافع الأخرى وغيرها.
- 2- استثمار الموارد المحليّة
عندما يستخدم الرياديون الموارد المحليّة، تزداد قيمة هذه الموارد.
- 3- تحقيق التغطية الجغرافية وتلبية الحاجات المتنوعة
يملك الرياديون القدرة على تحديد فرص الأعمال، وتحديد مواقعها في مناطق ملائمة، بما فيها المناطق الريفيّة.
- 4- تعزيز التكنولوجيا
يتمكّن الرياديون من المساهمة، من خلال إبداعهم، في استخدام التكنولوجيا وتطويرها.
- 5- تكوين رأس المال وتحقيق الغنى والثروة
تزيد الريادة من تكوين رأس المال والاستثمارات.
- 6- ترويج الثقافة الريادية والعمل الحر
من خلال عكس صور ناجحة، يشكّل الرياديون نموذجا يقتدي به الشباب.
- 7- استغلال الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة
عندما يستخدم الرياديون الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، يساهمون في ضمان توافر هذه المواد على المدى الطويل.
- 8- تحسين الظروف الاجتماعية
تتحسن الظروف الاجتماعية للعاملين في مؤسسات الأعمال في ضوء الأجور والمنافع التي يتقاضونها من هذه المؤسسات. وينعكس ذلك على الأسرة والمجتمع. في الوقت ذاته، تلبي مؤسسات الأعمال الحاجات المتغيرة للأفراد مما ينعكس إيجابا على نوعية الحياة.



الموارد التي يحتاجها الرياديون لتنفيذ أفكارهم

يستخدم الرياديون الموارد التالية لتساعدهم في تنفيذ أفكارهم:

المال

يحتاج الرياديون المال لتنفيذ أفكارهم. وتشكل مدخراتهم الخاصة فضلاً عن اقتراضهم المال من الأصدقاء والعائلة والمؤسسات المقرضة موارد أساسية لتمويل مؤسسة عمل ما. ويستخدم الريادي المال لشراء المواد الأولية والأدوات والتجهيزات وتوفير المكان وتغطية أجور العاملين وكافة المستلزمات الضرورية للعمل.

الطاقة الجسدية والمعنوية

تعد الصحة الجيدة أساسية للحفاظ على مستوى مرتفع من النشاط. إذ تشكل التغذية الملائمة، والراحة والتمارين، ضروريات أساسية. كما تتميز المواقف الشخصية بتأثيرها القوي على الطاقة التي يتمتع بها الفرد. فعادةً ما يتحلى الأشخاص الذين يحققون إنجازات كبيرة بموقف إيجابي، وأهداف تحوهم إلى العمل.

المهارات

يتم تطوير المهارات عندما يتعلم المرء كيفية إنجاز مهمة معينة بكفاءة. ويمكن لأي شخص أن يطور مهاراته إذا كان مستعداً لبذل الجهود الضرورية لهذه الغاية. وتتعدد أنواع المهارات: كالمهارات العملية اليومية مثل، الكتابة بشكل مقروء، أو إنجاز الأعمال المنزلية اليومية، والمهارات المهنية التي تمكن الشخص من إنجاز عمل معين، والمهارات الترفيهية مثل، التمثيل أو الرسم أو الرياضة. إذ بإمكانك أن تبادر إلى تحسين حياتك عن طريق تطوير مهاراتك بشكل مناسب.

ويملك الأشخاص ذوي الإعاقة المهارات وليسوا محدودين فقط بإعاقاتهم. في المقابل، قد يكون أصحاب احتياجات محددة محدودين ببيئة معينة دون أخرى، في حال كانت البيئة المذكورة مفتوحة لهم، ويمكنهم الوصول إليها.

المعرفة

يحفز حب الاستمتاع بالحياة والفضول الإيجابي التعلم. كما تشكل القراءة والمراقبة والإصغاء سبلاً تتيح للمرء البقاء على بيّنة من متغيرات الحياة. وعليه، يتعين على كل فرد أن يأخذ على عاتقه مسؤولية اكتساب كمية معينة من المعرفة عن طريق تطوير مهارات الاتصال كالقراءة والكتابة والتحدث والإصغاء.

الوقت

بعد الوقت مورداً ثميناً، ويملك الجميع كمية الوقت عينيها (أي 24 ساعة يومياً و168 ساعة أسبوعياً). وتستحوذ الأنشطة اليومية، كالأكل والنوم والمدرسة والعمل والنظافة الشخصية، على جزء كبير من الوقت، بينما ينبغي تمضية الوقت المتبقي في أنشطة ترفيهية، واهتمامات خاصة تمنح شعوراً بالرضا.

الإرشادات الخاصة بتحديد الأهداف

أ- أن يتم تحديد الأهداف بشكل "ذكي" (SMART)

Specific محددة

Measurable قابلة للقياس

Achievable قابلة للتحقيق

Relevant خاصة ومرتبطة

Time-bound محددة بزمن

ب- إعادة النظر في الأهداف بشكل دوري



دراسة حالة

لطالما أحببت ناديا صنع الأشياء بيديها. وقد درست عدداً متنوعاً من الحرف، إلا أنها لم تلاحق أيّاً منها. تحب ناديا تعلّم التقنيّات الجديدة إلا أنها ما أن تبرع في إحداها حتى تفقد شعورها بالتحديّ. وبما أنها لا تملك الكثير من المال لتنفقه على حرفها هذه، فهي تشعر أنها محدودة. ولكي تتمكن من ممارسة إحدى حرفها أكثر، تدرك ناديا أنّ عليها أن تستثمر أموالها في أجهزة خاصة، وأن تحد نفسها في حرفة واحدة. ولطالما اهتمت ناديا بالنجارة، وقد طوّرت مهارات كبيرة في الأدوات اليدوية. كما اكتسبت بعض الخبرة في استخدام الأدوات الآلية، وهي تشعر بسعادة كبيرة في تصميم جميع أنواع المفروشات، وترغب كثيراً في تنفيذ البعض من قطع الأثاث الفريدة التي صمّمتها.

تود ناديا أن تبدأ بشراء ما يكفي من الأدوات اليدوية والآلية الأساسية لتأسيس متجر صغير للنجارة، وتشعر بأنّ مجال النجارة واسع بما فيه الكفاية ليعطيها شعوراً بالتحديّ الدائم. إنّ ما يهم ناديا الآن هو العمل في النجارة كهواية، إلا أنها قد ترغب مع الوقت في البدء بمؤسستها الخاصة.

المطلوب:

بالاستعانة بالتوجيهات التي تمّت مناقشتها في الصف، قم بإعداد لائحة أهدافٍ لناديا. كن واقعياً وتذكّر أن تورد كلاً من الأهداف الطويلة والقصيرة المدى.



دراسة حالة قروية صماء تصبح ريادية ناجحة

كونها صماء غير قادرة على السمع، تعرضت الشابة هنادي للرفض من جميع أصحاب العمل. لكن القروية، البالغة من العمر (25) عاماً، أصبحت اليوم ريادية ناجحة وصاحبة دخل سنوي منتظم. فقد تمكنت هنادي، بفضل عنادها وتصميمها على تحديد الأهداف والتحرر من عالم الصمت والتواصل مع الآخرين، من إستخدام كامل طاقتها البشرية من أجل تغيير حياتها تغييراً كاملاً.

في طفولتها، واجهت هنادي صعوبة في الإلتحاق بالمدرسة بسبب إعاقتها. ولم تتعلم يوماً لغة الإشارات. ولم تعثر سوى على عمل غير منتظم من أجل كسب لقمة العيش. وكان هدفها إنشاء مشروعها الخاص، وتحقيق الإستقلالية، ونيل إحترام المجتمع، والمساعدة في دفع الأقساط المدرسية لأختها الصغرى والبقاء قرب عائلتها. وفي إطار البحث عن فرص ريادية، قرّرت أن تحذو حذو جاراها الناجح في مجال زراعة الخضار. فاكتمت الخبرة العملية في مزرعة جاراها وتعلّمت الكثير من المهارات الزراعية.

وعندما شعرت هنادي بأنها إمتلكت ما يكفي من الخبرة، جمعت (600) وحدة نقدية لإنشاء مشروعها الخاص كما يأتي: (250) وحدة نقدية من أسرتها، و(50) وحدة نقدية من أصدقائها و(300) وحدة نقدية على شكل قرض من منظمة مجتمعية محلية تركّز على مساعدة الرياديين غير المؤهلين للحصول على قروض مصرفية. وفي غضون سنة، تمكنت هنادي من جني ما يكفي من المال لشراء قطعة أرض أخرى من أجل توسيع مشروعها الزراعي. وبعد ثلاثة أعوام فقط، بدأت تجني دخلاً سنوياً منتظماً شكّل أكثر من ضعف عائداتها السنوية السابقة كعامله يومية والبالغة (500) وحدة نقدية.

وهكذا تمكنت هنادي من سداد قروضها وحققت هدفها بأن تصبح ريادية ناجحة. وباتت اليوم حرة من أي دين وصاحبة دخل منتظم وقادرة على العناية بنفسها وبأسرتها، ما يشعرها بالفخر الكبير. كما نالت الإحترام الكبير في مجتمعها بصفتها مزارعة وريادية ناجحة. ولم تعتقد يوماً أن إعاقتها السمعية تحول دون تحقيق هدف الإستقلالية والريادة.

المطلوب:

على ضوء الخطوط التوجيهية التي نوقشت في الصف والمعلومات المذكورة أعلاه، ضع لائحة بالأهداف التي حدّتها هنادي لنفسها كريادية.



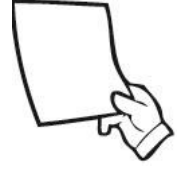
دراسة حالة شاب يحاول حل مشكلة بيئية مزمنة

كان طارق خلال نشأته يرى أكوام النفايات التي تتكدس في الحي الذي يسكن فيه والتي باتت مشكلة مزمنة تتسبب بتشويه المنظر والروائح الكريهة بالإضافة الى الأوبئة وتجمع الحشرات والقوارض. وكانت المشكلة تكمن في تقاعس الهيئات المسؤولة عن إيجاد حل جدي للمشكلة بالإضافة الى عدم قدرة عمال النظافة على التعامل مع الكميات الكبيرة من المخلفات التي ترمى يوميا. هذا بالإضافة الى عدم وجود الوعي الكافي لدى الأهالي الذين يقومون برمي النفايات، ليس فقط في كل مكان وخارج الاماكن المخصصة لذلك، ولكن أيضا دون أي محاولة لفرزها بحسب النوع.

وكان طارق يشعر أنه لا بد من وجود طريقة تحل هذه المشكلة نهائيا أو على الأقل تحد من حجمها. وكان كذلك مقتنعا أن الحل لا يجب أن يكون في إطار المنظمات الاهلية وغير الحكومية التي تعمل على مشاريع مؤقتة تنتهي بانتهاء التمويل فتعود المشكلة من جديد. ولذلك قرر طارق أن ينشئ شركة يكون هدفها التصدي لهذه المشكلة من جوانبها المتعددة، بحيث يجد طريقة لزيادة الوعي عند الأهالي الذين يجب إقناعهم بالفائدة العامة، وربما أيضا مشاركتهم الأرباح بطريقة ما. هذا طبعا بالإضافة الى إيجاد ما يمكن أن يصنعه بتلك النفايات بعد فرزها وجمعها ومعالجتها للاستفادة منها في إدخال عائدات على الشركة تغطي المصاريف وتؤمن الاستمرارية، ولاحقا قد تدر الأرباح أيضا.

المطلوب:

على ضوء الخطوط التوجيهية التي نوقشت في الصف والمعلومات المذكورة أعلاه، ضع لائحة بالأهداف التي يجب أن يضعها طارق في المدى القصير والمتوسط، على أن تشمل اللائحة الأهداف الاجتماعية.



بيان معلومات (1)

تحديد الأهداف الريادية

أ- يجب أن تكون الأهداف محددة Specific

يجب أن تكون الأهداف واضحة وملموسة وخطية، فتدوين أهدافك سيساعدك على توضيح ما تريد القيام به فعلاً في ذهنك، إذ أن كتابة هذه الأهداف على ورق سيرغمك على إدراك ما تريده. وإن عملية وضع أهدافك على شكل كلمات، قد يساعدك على إدراك إلى أي حد تفكيرك مبهم، كما أن تدوينها سيساعدك على توضيحها، وعلى تطوير شعور بالالتزام الشخصي تجاهها.

يحمل معظم الأشخاص عدداً من الأهداف المحتملة المبهمة في رأسهم مثل "يجب أن أنظم أموري" أو "يجب أن أحافظ على رشاقتي" أو "علي أن أحضر لمستقبلي" أو "علي ألا أضيع المزيد من الوقت في....". ومن النادر أن يتم تنفيذ هذه الأهداف لأنها عامة جداً، ومن الأفضل وضعها بشكل يمكنك من اتخاذ قرار بشأن كيفية التصرف من أجل تحقيقها. لنأخذ مثلاً هدف "الحفاظ على الرشاقة"، فقد يعني ذلك حسب الشخص، إما حضور صفوف للتمارين الجسدية أو السباحة، أو إعداد برنامج للركض الخ.. فالنقطة الأساسية هي أن عليك أن تعرف ما يعنيه الحفاظ على الرشاقة بالنسبة إليك، قبل أن تقدم على عمل ما.

مثال: إن الهدف "زيادة مبيعات المنشأة من الزي المدرسي" قد يكون هدفاً فضفاضاً، ويجب أن تتم صياغته بشكل محدد ودقيق لا يختلف تفسيره من شخص لآخر كما يأتي:

• زيادة معدل المبيعات الشهرية من الزي المدرسي موديل (1) بنسبة 20%.

ب- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس Measurable

يجب أن تدرك متى تكون قد حققت هدفاً ما. ولعلّ أسهل الأهداف التي يمكن قياسها هي المالية منها، إذ يمكن تحديدها بالدنانير والريالات والليرات والدرهم. أما الأهداف الأخرى فقد يكون قياسها أصعب، إلا أن وصف الظروف التي ستواجهك لدى تحقيق الهدف بشكل دقيق قد يكون مفيداً. إن تحديد أهداف قابلة للقياس ضروري لسببين. فإنه يساعدك أولاً على معرفة إلى أين تهدف تحديداً، فإن يكون لديك هدف لا يمكن قياسه شبيه بالتوجه نحو هدف لا تعرف مكانه بالتحديد. كما أن وضع أهداف قابلة للقياس يمنحك ثانياً فرصة تحقيق النجاح، إذ أنك ستدرك إلى أي مدى تكون قد حققت نجاحاً ويعتقد الكثيرون أن عليهم أن يتخطوا هدفهم بعض الشيء لكي يعتبروا أنفسهم ناجحين. وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة إلى الأشخاص المتفوقين الذين لا يشعرون باليأس أبداً، أما الأشخاص العاديين فقد يكون ذلك كافياً لتثبيهم عن تحديد أهدافهم. وقد أظهرت الدراسات أن إحدى الوسائل الأكثر فعالية لتطوير عادة ما تقضي بتخصيص مكافأة لها. وإن شعور الرضا الذي ينتج عن تحقيق هدف معين هو نوع من المكافأة بحد ذاته. أما إذا قمت بتحديد أهداف لا يمكنك قياسها، فسيثبتك ذلك عن ممارسة عادة تحديد الأهداف، لأنك تكون قد حرمت نفسك من فرصة تحقيق النجاح.

ج- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق Achievable

ينبغي أن يكون الهدف ممكناً تحقيقه، على سبيل المثال هل يمكن للمتدربين أن يستوعبوا الخطة التسويقية بأكملها في ساعة واحدة أم لا؟ وفي الوقت ذاته يجب ألا يكون الهدف سهلاً جداً بحيث يمكن تحقيقه بجهد قليل، بل أن ينطوي على مستوى من التحدي ويستثمر جهوداً يمكن توفيرها وحشدتها. كما أن الأهداف الصعبة والتعجيزية لا تحبذ كونها تقترب لتصبح أحلاماً وأمنيات ويؤدي عدم تحقيقها إلى الشعور بالإحباط.

د- يجب أن تكون الأهداف خاصة ومرتبطة بك Relevant

ينبغي أن تحدد أهدافاً لأمر ترغب فعلاً في تحقيقها، علماً أنك قد تميل أكثر إلى تحقيق أهداف تضعها أنت لنفسك أكثر من تلك التي يحددها الآخرون على تحقيقها. ويجب أن "تضع قلبك" في أهدافك، فقد ترغب أحياناً في قبول أهداف يحددها أشخاص آخرون، إنما عليك أن تبدل جهداً واعياً للتفكير في حسنات هذه الأهداف وسيئاتها وللتحدث بشأنها. فإذا كان لديك التزام شخصي تجاه هذه الأهداف، ستحقق نجاحاً أكبر في تحقيقها، سواء كانت أهدافك الخاصة أم أهداف الآخرين. وإن أحد الأمثلة عن شخص قد يقبل بأهداف أشخاص آخرين هو رائج بين

الأهل وأولادهم. فلطالما أراد أهل أحمد مثلاً أن يصبح ابنهم محامياً وقد تقبل أحمد هذه الفكرة من دون أي تردد منذ طفولته، إلى أن نال علامات ممتازة في الكلية وتم قبوله في كلية الحقوق. إلا أنه ما أن أمضى بضعة أشهر في هذه الكلية، حتى أدرك أنه ليس مهتماً بالقانون. فقد شعر أنه يمكنه أن ينجح فيه، إلا أن قلبه لم يكن يميل إلى هذا المجال. أدرك أحمد كم سيخيب ظن أهله في حال لم يكمل دروسه، إلا أنه فكر كذلك أنه من الضروري أن يقوم بما يريده هو، ونتيجة لذلك بدأ يفكر بأهدافه الخاصة للمرة الأولى.

هـ- يجدر تحديد الأهداف بإطار زمني Time-bound

من الضروري تحديد مواعيد زمنية لاستكمال تحقيق الأهداف. يقول الكثير من الأشخاص أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، لأنهم يميلون إلى ترك أعمالهم حتى اللحظة الأخيرة مع أنهم يدركون أنهم قد يكونون أكثر دقة إذا بدأوا بأعمالهم باكراً، ووضعوا خطة لكيفية تمضية أوقاتهم. عندما نسعى إلى تحقيق أهدافنا الخاصة، قد لا نتعرض إلى أي ضغوط خارجية، إلا أن وضع المواعيد الزمنية من شأنه أن يشكل نوعاً من الضغط الذي سيساعدنا على تحقيق أهدافنا. ولعل أكبر عائق يحول دون تحقيق أهدافنا هو التأجيل، إذ يقول القول القديم أن الغد لن يأتي أبداً. إن وضع أوقات زمنية محددة لتحقيق الأهداف يساعدنا على تجنب التأجيل، كما أنه يجعلنا أكثر وعياً بشأن التأجيل.

وفيما يتعلق بالزمن، يمكن تصنيف الأهداف إلى: أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى. ويوجد نوعان من الأهداف القصيرة المدى، النوع الأول هو خطوة نحو الهدف الطويل المدى، ويدعو البعض هذا النوع من الأهداف أهدافاً فرعية لأنها تشكل جزءاً من أهداف أكبر. أما النوع الآخر من الأهداف القصيرة المدى، فهو مستقل عن الأهداف الطويلة المدى الأوسع. وإن كلاً من نوعي الأهداف القصيرة المدى ضروري. فالأول يساعدك على العمل من أجل الهدف الطويل المدى الذي يكون هاماً بالنسبة إليك أما النوع الثاني فيمكنه أن يساعدك على تحسين ثقتك بقدرتك على تحقيق أهداف أصعب وأكثر تعقيداً.

وتعبر كلمة SMART عن خصائص الهدف الجيد، والتي تتكون من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية التي تعبر عن هذه الخصائص وهي: Specific و Measurable و Achievable و Relevant و Time-bound.



وضع الأهداف الشخصية

- 1- قم بإعداد لائحة تتضمن أربعة أهداف تريد تحقيقها في نواحي حياتك الشخصية كافة في السنتين المقبلتين.
- 2- استخدم بيان المعلومات "التوجيهات الخاصة بتحديد الأهداف" لتقييم الأهداف التي دوّنتها. أعد تدوين أية أهداف ينبغي تحسينها.
- 3- يجدر تخصيص كلّ من أهدافك بحرف يدل على أولويتها مثل (أ) أو (ب) أو (ج). ينبغي أن تكون الأهداف "أ" ذات أولوية عليا والأهداف "ج" ذات الأولوية الدنيا. ويتم تخصيص الحرف "ب" إلى هدف ما عندما لا يكون يوازي الهدف "أ" إنّما تعتبره أهم من الهدف "ج".

الرقم	الأهداف	الأولويات (أ، ب، ج)

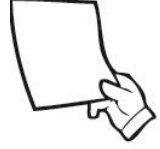
الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت

ورقة عمل (1)

تحقق من مهارات إدارة الذات والوقت لديك

توجيهات: أجب عن كلِّ من الأسئلة التالية بـ "نعم" أم "لا".

لا	نعم	هل تقوم بما يأتي:
		1- تفكّر فيما يجب إتمامه قبل بدء النهار؟
		2- تفكّر ملياً في العمل المطلوب قبل البدء به؟
		3- تستمر في تنفيذ العمل حتى إتمامه؟
		4- تنجز الأعمال الأكثر أهمية (والتي قد تكون الأقل جاذبية) أولاً؟
		5- تقوّض/تطلب من أحدهم مساعدتك في إتمام المهام عوضاً عن القيام بها بنفسك؟
		6- تستعمل الآلات لإنجاز أعمال يمكن إتمامها يدوياً؟
		7- تقوم بالأعمال التي تقوم بها عادة والتي تجيد القيام بها؟
		8- تحاول إيجاد طرق جديدة وأفضل لإنجاز الأعمال؟
		9- تبدأ بأعمال لا تستهويك كثيراً مدركاً أنك قد لا تستكملها؟
		10- تحرص على إنجاز المهام الأصعب أولاً؟
		11- تفترض أو تتوقع حدوث الأزمات الممكنة المحتملة؟
		12- لديك القدرة على تأدية عدة وظائف مختلفة في الوقت ذاته؟
		13- تجمع المهمات الخارجية القصيرة معاً في رحلة واحدة بدلاً من القيام بعدة رحلات؟
		14- تتجنّب التلهّي (الصحف والأصدقاء والعائلة) خلال العمل؟
		15- تخصص وقتاً معيناً خلال اليوم للتحدّث مع الأصدقاء/الجيران؟
		16- تسأل نفسك باستمرار "ما الطريقة الفضلى لاستثمار وقتي في الوقت الحاضر؟"
		17- تضع مواعيد زمنية لنفسك لإنجاز المهمات؟
		18- تركّز على المسائل التي تتميز بمنافع طويلة المدى؟
		19- تركّز على مسألة واحدة في كلّ حين؟
		20- تتجنّب الانخراط في نشاطات غير منتجة؟
		21- تفكر دائماً في تأثير أعمالك على الأشخاص الآخرين والعالم الأوسع والبيئة؟



بيان معلومات (1)

طرق تحسين مهارات إدارة الذات والوقت

1- التخطيط الفعال

يقول بعض الأشخاص أنهم لا يملكون الوقت للتخطيط بسبب انهماكهم في العمل. وعلى الأرجح فإن هؤلاء الأشخاص ليسوا بفعالين. فمن خلال قيامك بتخصيص بعض الوقت للتخطيط، فإنك في الواقع تقوم بتوفير الوقت. وفي نهاية كل يوم عمل، خطط لما تريد تحقيقه في اليوم التالي وضع جدولاً زمنياً بذلك.

2- تحديد مواعيد للإنجاز

تستطيع إنجاز قدر أكبر من الأعمال إذا وضعت مواعيد زمنية واقعية لتحقيقها. وما أن تحدّد هذه المواعيد، يتعيّن عليك أن تبدل ما في وسعك للتقيّد بها.

3- تحديد المهام اليومية ووضع أولوياتها

إن الرياديين الذين ينجزون الجزء الأكبر من أعمالهم خلال النهار يدركون ما يريدون إنجازه تمام الإدراك كل يوم. لذا، عليك وضع لائحة بالمهام اليومية وترتيبها من حيث الأهمية. وينبغي أن يكون للأهداف الطويلة المدى وقعها على المهام اليومية، وأن ترد على لائحة "المهام اليومية الواجب إنجازها".

4- استكمال المهام ذات الأولوية العالية أولاً

يؤدّي معظم الأشخاص مهامهم السهلة أولاً. غير أنّ ما يحدث في أغلب الأحيان، هو أنّ مهامهم الصعبة تبقى غير منجزة، إذ يكونوا قد أمضوا الكثير من وقتهم في تأدية المهام السهلة. وقد يفوتهم الوقت قبل إنجاز المهام الصعبة. لذلك يبادر معظم الرياديين إلى تأدية المهام الهامة أولاً فيما يكون نشاطهم عالياً وتخصيص الوقت اللازم لذلك. وإذا توفر لديهم الوقت في نهاية اليوم، يستكملون المهام ذات الأولوية الدنيا.

5- تفويض المهام

يؤدي تفويض المهام للموظفين إلى رفع معنوياتهم. كما يتيح لمالك المشروع التركيز على مهام أساسية أخرى. وكقاعدة عامة، إذا كان بإمكان العامل تأدية المهام كما يؤديها صاحب المشروع، ينبغي تفويض المهام إليه.

6- تجميع المهام ضمن مجموعات

من شأن هذه الطريقة أن تساعد في الحد من المقاطعات، والاقتصاد في استعمال الموارد والجهود. فعلى سبيل المثال، بدلاً من القيام بالاتصالات الهاتفية بشكل متقطع خلال النهار، من الأفضل القيام بها خلال أوقات محدّدة من اليوم. كما يمكن إبلاغ الأشخاص الذين يتصلون بشكل متكرّر بالأوقات المناسبة للاتصال.

7- استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف والبريد الإلكتروني)

يُشكّل الهاتف/الخليوي والبريد الإلكتروني صلة تواصل أساسية بينك وبين عالم الأعمال. وقد تكون الرسائل مهمة في بعض الأحيان، لكن اعمل على إبقائها ضمن الحد الأدنى. ويُمكن معالجة المشاكل بسرعة أكبر عبر استخدام الهاتف/الخليوي أو البريد الإلكتروني. وتُشكل الرسائل وسيلة اتصال في اتجاه واحد، في حين أنّ المحادثات الهاتفية هي ثنائية الاتجاه.

8- تدوين الملاحظات

احتفظ بدفتر ملاحظات بمتناول يدك طوال الوقت. فمن شأن تدوين النقاط الأساسية أن يُشكّل سجلاً دائماً لاجتماعاتك، ومحادثاتك الهاتفية، ونقاشاتك مع طاقم العمل أو زبائنك، أو بكلّ بساطة لأفكارك الخاصة. سجّل أفكارك وخواطرك ودون المعلومات مثل: مواعيدك المقبلة، وما يتعيّن عليك القيام به، والأسماء وأرقام الهاتف.

9- المحافظة على ترتيب المكتب

حاول أن تخلي مكتبك من كافة الأغراض باستثناء العمل الذي تنوي إنجازه على الفور، فالرياديون الفعالون منظمون ويعملون على مكاتب مرتّبة. لا تتعامل مع كلّ ورقة أكثر من مرّة واحدة فقط، إذ أن خلط الأوراق مضيعة للوقت. إحفظ الأوراق الهامة فقط وأعد تدوير الأوراق الأخرى

10- الاستعداد لقول "لا"

إذا تسنى للموظفين فرصة إلقاء أعمالهم على صاحب المشروع، فلن يتوانوا عن ذلك. فأكثرية الضغط الذي يتعرض له الرياديون ينتج عن افتقارهم لمهارة "القول لا بكل بساطة" خوفاً من إزعاج الآخرين. يطلب الناس باستمرار من صاحب المشروع تخصيص وقته لهم، وبدلاً من أن يكون صريحاً معهم وأن يرفض طلبهم، قد يميل إلى قبول مسؤولية لا يريد لها أصلاً، ولا يملك الوقت لتحملها. فإن القول "لا" يتطلب شجاعة ولباقة.

11- عدم التردد في اتخاذ القرار

لا تتردد في اتخاذ القرارات بعد دراستها جيداً. فمن شأن اختصار الوقت الذي يلزمك لاتخاذ القرار أن يزيد الوقت المتوفر لديك بشكل كبير.

12- تقييم استخدام الوقت والتعلم من التجارب السابقة

من شأن مراجعتك لتجاربك الماضية أن تساعدك في تحديد تلك التي كانت مثيرة للاهتمام ومثمرة، وتلك التي كانت مملّة واستلزمت وقتاً، ولم تكن منتجة. لذلك، في آخر كل يوم عمل، قيم طريقة استخدامك للوقت، ودون العوامل المسببة لإضاعته، واعمل على تفاديها في المستقبل.

ولكي تتمكن من تطوير مهاراتك في إدارة الوقت بشكل مناسب، عليك أن تطرح الأسئلة الآتية:

- ما النشاطات التي أقوم بها، والتي يجدر بي ألا أتولاها شخصياً بل أن أفوضها إلى آخرين؟
- هل أقوم بتحديد الأولويات لدى اختيار النشاطات التي علي القيام بها؟
- هل النشاطات التي أقوم بها مبرمجة بحيث يمكن إنجازها ضمن فترة زمنية معقولة؟
- هل أنا قادر على التركيز على كلٍّ من النشاطات على حدة؟

ملخص

ستساعدك قدرتك على إدارة ذاتك ووقتك بشكل فعال في تمييزك عن الآخرين، علماً أنك إذا لم تتمكن من إدارة ذاتك ووقتك بشكل فعال، فلن تتمكن من إدارة الآخرين. ويحتاج الرياديون إلى التخطيط من أجل تحقيق أهدافهم. ويجدر بك إعادة النظر في خططك بشكل متكرر وتعديلها بينما تقوم بتحقيق أهدافك. ليست مهارات إدارة الذات والوقت صعبة التحقيق، إذا كنت ملتزماً بممارستها في أعمالك الروتينية اليومية.



تحليل طريقة استخدامك للوقت

يشكل الجدول الزمنيّ للأنشطة اليومية حيث يتم تدوين نشاطات محدّدة أحد سبل تحديد سواء كانت تلك النشاطات أساسية أم لا. ويبين الجدول على الصفحة اللاحقة مثالاً لهذا الجدول، ويتضمّن فراغات لست عشرة ساعة من النشاطات (وهو متوسط عدد الساعات التي يكون فيها أغلب الناس مستيقظين). ويوزّع هذا الجدول الزمنيّ إلى أقسام تبلغ مدة كلّ منها (30) دقيقة، ويتعيّن على المتعلّمين الإشارة إلى الساعة في عامود "الوقت" لأنّ الأشخاص يبدأون بنشاطاتهم اليومية في أوقاتٍ مختلفة.

ويتضمّن الجدول فراغات حيث يتم تسجيل الوقت والنشاط والهدف والنتيجة. وينبغي أن يكون لكلّ نشاط هدفٌ محدّد، وإن يتم تسجيل نتيجته في عامود "النتيجة". ومن شأن الوقت المحدّد "النتيجة" والهدف أن يبيّن فعالية تمضية الوقت في القيام بأيّ من النشاطات المحدّدة. وفي نهاية كلّ يوم، ضع علامة بالقرب من تلك النشاطات التي لم تكن أساسية وحاول أن تتفادها في المستقبل.

المطلوب:

1- استخدام الجدول لمدة ثلاثة أو أربعة أسابيع لتحديد كيف يُمضون أوقاتهم في مسعاهم لبلوغ الأهداف. وفي بعض الحالات، قد يقوم المتعلّمون بنشاطات لا تمت بأية صلة بهدفهم الأساسي. ولا يمكنهم جعل نشاطاتهم ذات مغزى إلا إذا أدركوا مدى أهمية الوقت. ويتسّع الفراغ المبيّن في الخانة الواردة في أعلى الجدول الزمنيّ للمهمّة الأساسية في ذلك اليوم والتاريخ. ومن شأن التركيز على المهمة الأساسية أن يُساعد المتعلّمين على تحقيق نتائج إيجابية في نهاية كلّ يوم. ويمكنك استخدام الجدول أيضاً لأيام عطلة نهاية الأسبوع.

2- حلل طريقة استخدامك للوقت لتحديد طريقة استخدامك للوقت، وأسباب ضياعه.

3- أكتب في أدناه أسباب ضياع الوقت التي توصلت إليها في ضوء تحليل طريقة استخدامك للوقت.

الوحدة (1): الموضوع (3)

ورقة عمل (2)



جدول الأنشطة اليومية

اليوم: التاريخ:
المهمة الأساسية:

النتيجة (ملاحظات عن الإنجاز)	الأنشطة	الوقت	
		ساعة	دقيقة
		8	00
			30
		9	00
			30
		10	00
			30
		11	00
			30
		12	00
			30
		13	00
			30
		14	00
			30
		15	00
			30
		16	00
			30
		17	00
			30
		18	00
			30
		19	00
			30
		20	00
			30
		21	00
			30
		22	00
			30



بعض أسباب ضياع وقت أصحاب المؤسسات

- التحدث مع الآخرين بشأن مسائل لا علاقة لها بالعمل
- عقد اجتماعات غير ضرورية أو طويلة للغاية
- السماح بمقاطعات كثيرة
- الافتقار إلى التنظيم
- عدم تفويض العمل أو تفويضه بشكلٍ محدودٍ
- التردد في اتخاذ القرارات
- التأخر أو التغيب

بيان معلومات (1)

نظرة عامة على صنع القرارات وحل المشكلات Decision-making and problem solving

لكي يكون الرجال والنساء رياديين، عليهم أن يكون مبدعين، وبنوع خاص لدى صنع القرارات وحل المشكلات. وينبغي أن يتحلى الرياديون بثقة قوية بأنفسهم وبقدرتهم على صنع القرارات السديدة. وتشكل هذه القدرة علامة فارقة لديهم. إذ أنهم يتخذون كافة القرارات الأساسية التي تؤثر على مستقبل مؤسستهم. وتنبثق القدرة الفطرية على صنع القرارات، وهي مورد ريادي قيم، من تجربتهم في صنع القرارات في ظروف معقدة للغاية.

يجدر أن يكون الرياديون أكثر إبداعاً من المدراء التقليديين في منحى صنع القرارات وحل المشكلات. إذ عليهم أن يبادروا إلى التعامل مع المشاكل من وجهات نظر متعددة، وأن يبحثوا عن سبل مبتكرة لمعالجتها. ففي مواجهة حالة معينة، عليهم أن يعتمدوا على نفاذ بصيرتهم، لتصور نتائج خيارات الحلول وتبعاتها.

بما أن الكثير من القرارات الريادية ذاتية، لا يمكنها أن تكون مجردة كلياً من العواطف. ولكي يتمكن الرياديون من النظر إلى أبعد من النواحي العاطفية لقرار معين، عليهم أن يُحدّدوا حسنات قرارٍ محتمل وسيئاته، مما سيساعدهم على النظر إلى تبعاته بموضوعية أكبر.

يُشير "الأسلوب العلمي" لصنع القرارات وحل المشكلات إلى أنه ينبغي إتباع إجراءات محدّدة لمعالجة مشكلة ما، واتخاذ قرارٍ بشأنها. وعادةً ما تشمل هذه العملية الخطوات الآتية:

(1) تحديد المشكلة الأساسية

(2) تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة

(3) تحديد الحلول المحتملة للمشكلة

(4) تقييم الحلول المحتملة

(5) اختيار الحلّ الأفضل

(6) تنفيذ الحلّ

(7) التأكد من صواب الحل

وبالرغم من أنّ هذا المنحى العقلاني منطقي ومعقول، إلا أنّ هذا "المنهج العلمي" لن يشكّل بالضرورة حلاً لمشكلة العمل. فلا بدّ من الاستعانة بروح الريادي القيادية وسلطته، لتنفيذ قرارٍ معينٍ بنجاح. كما ينبغي التحلي ببعض الحزم والحماسة. ويتعيّن على الرياديين ان يكونوا إيجابيين بشأن النتائج المستقبلية لحلّ معين. إذ عليهم عدم هدر الوقت في إعادة التفكير في قرارٍ ما، بل العمل على وضع شكوكهم ومخاوفهم جانباً، ما ان يشرعوا بتنفيذ القرار.

على الرياديين أن يكونوا حاسمين في خطواتهم. كما ينبغي أن يكون لدى المؤسسة أهدافاً محدّدة، وغايات واضحة. ويتميّز معظم الرياديين بعدم خوفهم من اتخاذ القرارات، لأنهم لا يهابون الفشل. فهم يضعون معايير خاصة بهم للنجاح.

ويعد التوقيت في غاية الأهمية عند صنع القرارات، وبخاصة عندما تكون المؤسسة في طور النمو. وفي بعض الحالات، ينبغي اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها على الفور. وتُتخذ بعض القرارات الريادية دون أي معرفة للظروف، أو التطورات المستقبلية أو الظروف المتغيرة. ومن شأن مراقبة تنفيذ القرار اكتشاف أية نقاط ضعف يَتميّز بها القرار المتخذ، وتوفير المعلومات لتدابير المتابعة التي سيُتخذها الريادي.

وليست القرارات الحاسمة سهلةً، إلا أنها قد تلزم بشكلٍ متكرّر. والأسوأ من اتخاذ قرار خاطئ، هو تفادي اتخاذ أيّ قرار على الإطلاق. فعلى المرء أن يتذكّر، أن صنع القرارات هو بمثابة فنٍّ، وكلّما تمرّس فيه الريادي، ازداد خبرةً.

وما أن يتم تحديد المشكلة، وجمع مختلف المعلومات والبيانات بشأنها، يتعيّن على الرياديين تحديد الحلول المُحتملة لها. ويمكنهم البدء بجلسةٍ لاستئارة (عصف) الأفكار، حيث يتفاعل فريقٌ من الموظفين، ويعملون على تطوير لائحة من خيارات القرارات المُحتملة. ومع أنّ المشاكل التي تستدعي درجة عالية من الإبداع ليس لديها "حل صائبٌ" إلا أنه يتعيّن على الريادي تحديد الحلّ المُحتمل الأفضل.

تُظهر ورقة العمل (2) طريقةً لتقييم خيارات الحلول لمشكلة معينة. وتكمن أولى حسنات استخدام خريطة صنع القرار في توفير إمكانية إجراء مقارنة بين خيارات الحلول المختلفة في ما يتعلّق بالإيجابيات والسلبيات والتبعات المُحتملة. فمن شأن تعداد الإيجابيات المُحتملة أن يُشير إلى المنفعة في كلّ من الحلول المُحتملة، بينما تبيّن السلبيات المُحتملة عدم الإفادة من بعض الحلول المُحتملة. وقد تتشابه الإيجابيات أو السلبيات في إثنين أو أكثر من خيارات الحل.

ينبغي تحديد التبعات المُحتملة في العامود الأخير الذي سيجسّد نتائج تحليل الإيجابيات والسلبيات المُحتملة، ويمثّل النتيجة النهائية المُحتملة لتنفيذ حلٍّ معين. كما سيساعد اعتماد خريطة صنع القرار الرياديين على تحليل المشاكل الأساسية التي ستؤثر بشكل كبير في مؤسساتهم.



ورقة عمل (1)

تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

سيساعدك هذا الاختبار في تقييم مهاراتك في صنع القرارات وحل المشكلات. لن يتم وضع علامات لك نتيجة لهذا التقييم. ضع دائرة حول الحرف ص (صح) أو الحرف خ (خطأ) لكل من الأقوال الآتية:

1	ص	تولد القدرة على صنع القرارات وحل المشكلات بشكلٍ فعالٍ مع الشخص، وهو إما يتحلّى بهذه الصفة إما لا.
2	ص	ينطوي كلُّ قرارٍ على حل مناسب واحدٍ.
3	ص	عندما أتخذ قراراً، اعتمد الفكرة الأولى التي تبادر إلى ذهني.
4	ص	يقضي النهج الأفضل لاتخاذ قرارٍ بطرحه على شكل سؤال.
5	ص	عدم فهم المشكلة هو أحد العوامل التي قد تجعل القرار أكثر صعوبةً.
6	ص	إنها فكرة جيدة أن يسعى المرء لاتخاذ قراره بأسرع ما يمكن.
7	ص	يعتمد صنع القرارات على التجربة والخطأ.
8	ص	لدى اتخاذي قراراً، أحاول التفكير في كلِّ الخيارات قبل الاعتماد على أحدها.
9	ص	عندما تختار أحد الخيارات كحلٍ تكون قد انتهيت من صنع قرارك.
10	ص	عندما أواجه مشكلة يصعب حلها، أحب أن أستعين بأفكار الآخرين قبل اتخاذ قرارٍ.
11	ص	عندما أواجه مشكلة، أحاول أن أعرف قدر الإمكان عن المشكلة قبل اتخاذ قرارٍ.
12	ص	إذا توقّف المرء عن التفكير بالقرار لفترة، يظل ذهنه يعمل على القرار الذي ينبغي اتّخاذُه.
13	ص	عندما أتخذ قراراً، غالباً أفاجأ بنتائج الحل الذي اخترته.
14	ص	عندما أتخذ قراراً أحاول أن أتوقّع ما قد تكون نتائج أفعالي.



تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

- 1- **خطأ.** قد يطور الأشخاص قدرتهم على صنع القرارات وحل المشكلات عن طريق التعلّم والممارسة. انظر إلى مهارات صنع القرارات وحل المشكلات كما ولو كانت عضلات، كلما مرّنتها ازدادت قوّة.
- 2- **خطأ.** قد تكون لبعض القرارات حلولاً جيّدة كثيرة، بينما لا يكون لبعضها الآخر أية حلول جيّدة. لسوء الحظ، علينا أحياناً، الاختيار بين عدة حلول "سيئة".
- 3- **خطأ.** لدى صنع قرار، إن النهج الأفضل هو التفكير في أكبر قدر ممكن من الحلول قبل اختيار أحدها. وكلّما ازداد عدد الأفكار التي تخطر ببالك، كلّما ازدادت إمكانية تفكيرك في حل أفضل.
- 4- **صح.** إن طرحك القرار على شكل سؤال، سيوضّح لك المشكلة، ويمنحك نقطة تنطلق منها للتفكير في أفضل الحلول الممكنة.
- 5- **صح.** غالباً ما يُشكّل عدم فهم المشكلة الفعلية الحاجز الأكبر لتحديد حلّ معيّن. لنفترض مثلاً أنّك تعاني من سعالٍ، قد تكون مشكلتك الحقيقية أنّك تعاني من ذات الرئة. أما في العمل، لنفترض أنّ المسؤول عنك ينتقدك باستمرار، فقد تكون المشكلة الحقيقية أنّك لا تتّبع التعليمات. ما هي الأمثلة الأخرى التي قد تكون فيها المشكلة خفية، أو غير واضحة؟
- 6- **خطأ.** كلما استطعت، إقضِ القدر الأكبر الممكن من الوقت في بلورة قرار معيّن. فقد تتسبّب بمشاكل أكثر لنفسك، إذا تسرّعت في حلّ قبل التفكير ملياً في القرار.
- 7- **خطأ.** يُساعدك اعتماد نهج الخطوة تلو الخطوة على تفادي الأخطاء كلما أمكن. فبدراسة الكثير من الحلول الممكنة، وتصور النتائج الممكنة لحلولك، يمكنك تفادي الأخطاء، وتجنّب أسلوب المحاولة التجريبية في صنع القرارات.
- 8- **صح.** من خلال التفكير في العديد من خيارات الحلول، قد تتمكن من المزج في ما بينها وتحسينها. ومن شأن هذا النهج أن يساعدك على تحديد أفضل حلّ ممكن.



تكملة تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

- 9- **خطأ.** بعد التفكير في حلّ عليك أن (1) تضعه قيد التنفيذ و (2) تقيّم النتائج. ولن يجدي أيّ حلّ نفعاً إذا لم يتم وضعه قيد التنفيذ. إلا أن هذه الخطوة ليست الأخيرة. عليك أن تجري تقييماً لتعرف إذا ما نجح قرارك. وإذا لم ينجح قرارك، عليك أن تكتشف السبب والمحاولة مجدداً.
- 10- **صحّ.** قد يتمتع الآخرون بخبرات من شأنها أن تُساعدك في معالجة مشكلتك. إنما يتعيّن عليك بالطبع، أن تتخذ قراراتك بنفسك. ومن خلال طلب النصائح من الآخرين، يمكنك اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.
- 11- **صحّ.** يُشكّل تجميع الحقائق الخطوة الأولى في صنع قرار معيّن. يُخيّل إلينا أحياناً أننا نعرف عن مشكلة معيّنة أكثر مما نعرفه في الواقع. وبالتالي، نقوم بالافتراضات، وإذا أخطأنا في افتراضاتنا، قد نتخذ قراراً سيئاً.
- 12- **صحّ.** هل سمعت في حياتك بالتعبير القائل "نم على الموضوع"؟ فحتّى عندما تكون بصدد القيام بأمر آخر، أو عندما تكون نائماً، يستمر عقلك بالتفكير في الحلّ. كما أنّ الابتعاد عن أيّ قرار لفترة من الوقت يُساعدك على الرجوع إليه بأفكار جديدة.
- 13- **خطأ.** تتمثّل إحدى خطوات عمليّة صنع القرارات بمحاولة تصوّر نتائج الحلّ. إذ يتمكن صانع القرار الجيّد من تصوّر كافة النتائج الممكنة لحلّ معيّن قبل تنفيذه.
- 14- **صحّ.** تعتمد إحدى الوسائل المهمة لتفادي ارتكاب الأخطاء بالتفكير في ما يأتي "إذا أقدمت على هذا الأمر، سيؤدّي إلى ما يأتي". فكّر في لعبة شطرنج، تشكّل كلّ خطوة فيها تمريناً صغيراً في معالجة المشاكل. فلدى اتخاذك قراراً بشأن خطوة معيّنة، عليك أن تأخذ بالحسبان ما قد يُقدم عليه الطرف الآخر نتيجة لتحركك. ولدى اتخاذك قراراً، قد يكون عليك أن تنظر في تبعات قرارك على الموظفين وعلى مؤسستك والمجتمع والبيئة.



خريطة صنع القرارات وحل المشكلات

المشكلة: افترض أنك تملك مؤسسة صغيرة توظف أربعة أشخاص، اثنان منهم بدوام كامل واثنان بدوام جزئي. وتستطيع الاعتماد عليهم باستثناء أحد العاملين بدوام كامل، الذي غالباً يصل متأخراً، ويطلب أيام إجازات إضافية. ويسبب لك ذلك مشكلة مع الموظفين الآخرين.
التوجيهات: املأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات حل، وإيجابيات كلٍ منها وسلبياتها وتبعاتها المُحتملة.

خيارات الحل	الإيجابيات المُحتملة	السلبيات المُحتملة	النتائج المُحتملة للحل



استمارة تقييم الحلول

التوجيهات:

- استعمل استمارة تقييم الحلول لأفضل حلين توصلت إليهما في خريطة صنع القرارات في ورقة العمل (2) بحيث تخصص استمارة لكل حل.
- اكتب وصفاً مختصراً عن المشكلة في أعلى الاستمارة.
- اكتب وصفاً مختصراً عن الحل المحتمل.
- في عامود "عوامل في صالح الحل"، أدرج العوامل المهمة التي قد تكون في صالح تنفيذ الحل المقترح.
- في عامود "عوامل ضدّ الحل" أدرج العوامل المهمة لعدم تطبيق الحل المقترح.
- صنّف كلاً من العوامل وفقاً لأهميّتها بالنسبة إليك، واستعمل التصنيفات الرقمية (1) و (2) و (3) و (4) و (5). يشير التصنيف المنخفض كالرقم (1) إلى أنّ هذا العامل يؤثر في المشكلة بدرجة متدنية، في حين أنّ التصنيف المرتفع أي (5) يُشير إلى أنّ هذا العامل مهمٌ للغاية في صنع القرار.
- يجب أن تحظى كلّ من العوامل في عامود "عوامل في صالح الحل" وكلّ من العوامل في عامود "عوامل ضدّ الحل" بتصنيف رقمي.
- إجمع التصنيفات في كلّ من عامودي "التصنيف". وسيشير العامود الذي يحظى بالمجموع الأعلى إلى الإمكانية المُحتملة التي يميّز بها حلّ معيّن. وإذا سُجّل فرق كبير بين المجموعين لمصلحة "عوامل في صالح الحل"، قد تشعر بأمان أكثر لدى تنفيذ هذا الحل. أما إذا سُجّل فرقٌ محدود في مجموعي كلا العامودين، فقد يُشير ذلك إلى أنّه يلزمك المزيد من المعلومات حول المشكلة.
- قارن النتائج في استمارتي تقييم الحلين لاختيار الحل الأفضل في ضوء التقييم.

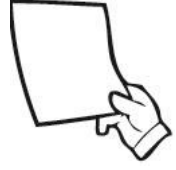
استمارة تقييم الحلول

وصف المشكلة

الحل المُحتمل

العوامل التي تؤثر في الحل المُحتمل

تقييم العوامل (5-1)	عوامل ضد الحل	تقييم العوامل (5-1)	عوامل في صالح الحل



العصف الذهني وصنع القرارات

إن إشراك أفراد فريق العمل في عملية صنع القرارات ينطوي على الكثير من الحسّنات. فمن شأن مشاركة الكثير من الأشخاص أن يزيد من الموارد المُمكن اعتمادها. وعادةً ما يُفضي ذلك إلى توليد خيارات حلول أكثر وأفضل. أما الحسنة الثانية، فهي التزام أفراد فريق العمل بالقرار المتخذ، بحيث يكونون أكثر استعداداً لتقبّل القرارات التي قد ساهموا فيها من تلك التي تُفرض عليهم. فعادة ما يشعر من يُشارك في التوصل إلى قرار ما بالالتزام في سبيل إنجاحه. ولا تقتصر أهمية هذا النهج على القرار النهائي فيه فحسب، بل من شأن الاستيعاب الأشمل لخيارات الحلول التي أُخذت في الاعتبار، وكيفية تقييمها أن يساعد فريق العمل على تقبّل التغيير. وينطبق ذلك خاصة إذا كان الأشخاص المعنيون بتنفيذ القرار هم من ساهموا في اتّخاذه.

يقترن **العصف الذهني Brainstorming** ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفرديّة أفضل في بعض الحالات. وبما أنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلب المزيد من الوقت، عادةً ما تكون القرارات الفرديّة هي الأفضل في حال وجود مهلة زمنية حاسمة. وتتمثّل المشكلة المُحتملة الأخرى بميل شخص واحد إلى الهيمنة على الفريق والسيطرة عليه، فضلاً عن أنّ الضغط الطبيعي الناجم عن ضرورة الالتزام قد يعيق أفراد الفريق من الكلام. وقد تصبح المنافسة ضمن الفريق حادة إلى حدّ يصبح فيه الفوز أكثر أهمية من المسألة نفسها. وتميل فرق العمل إلى قبول الحلّ الإيجابي المُحتمل الأول، وإيلاء القليل من الاهتمام إلى خيارات الحلول الأخرى. وباختصار، تكون القرارات ضمن الفريق أفضل عندما يكون تقادي ارتكاب الأخطاء أكثر أهمية من السرعة.

الإجراءات

يشكّل العصف الذهني أحد الأدوات والأساليب المستخدمة في صنع القرارات وحل المشكلات ضمن الفريق، وينطوي على عرض المشكلة، ومن ثمّ إتاحة الفرصة للفريق لتوليد أفكار للحلول. وبهدف تشجيع التدفق الحر للأفكار، يُمنع انتقاد الحلول المُقترحة. ولا يتم تقييم الأفكار إلا بعد عرض كافة الأفكار وتسجيلها. ويقضي النهج الأساسي بتشجيع جميع المشاركين على التعبير عن أي فكرة تراودهم. وقد تبدو الأفكار غير عملية، إلا أنّها قد تؤدي إلى حل مبدع. وينبغي أن تدوم هذه الجلسة بشكل مثالي بين (30) و (45) دقيقة، ولا يتم النقاش بشأن المشكلة التي هي قيد الدرس قبل انعقاد الجلسة. ويمكن كذلك استخدام قاعة صغيرة وطولة مستديرة لتشجيع التدفق الحرّ لعملية التواصل.

يمكن تطبيق العصف الذهني بنوع خاص في المشاكل التي تتطلب أفكاراً مبدعةً مثل: تسمية سلعة أو خدمة جديدين، أو استحداث وجهة استعمال جديدة لمنتج معيّن، أو تحديد سبل جديدة للحد من الوقت المهدور.

الموضوع (5): الإبداع والابتكار



معين تدريبي (1)

معنى الإبداع

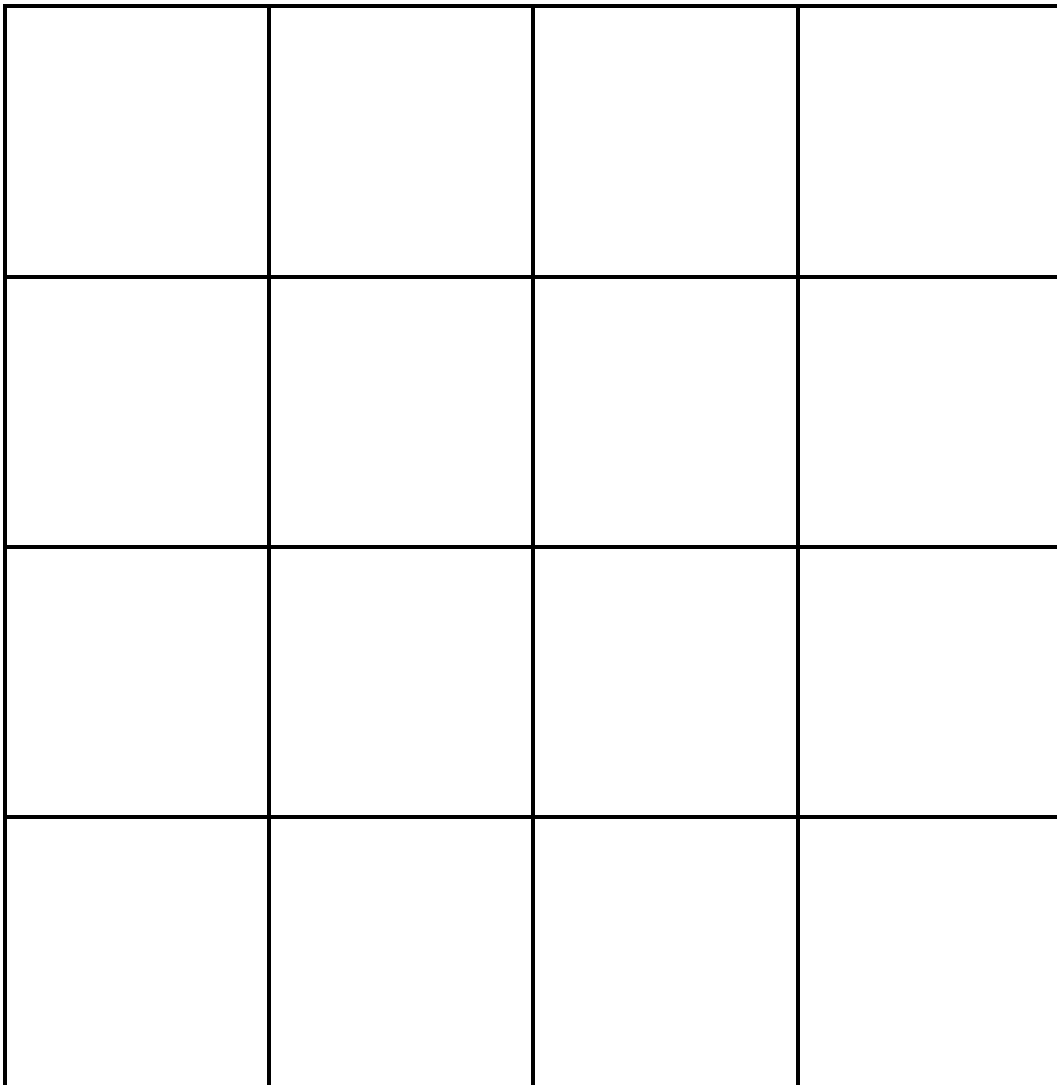
- الإبداع هو القدرة على تصميم أمرٍ ما، أو إعطائه شكلاً مختلفاً، أو إنجازه بطريقة جديدة أو مختلفة.
- الإبداع هو القدرة على استحداث حلول مبدعة للحاجات أو المشاكل وتسويقها. فالإبداع الريادي غالباً ما يشكّل الفارق بين النجاح والفشل في مؤسسات الأعمال.
- غالباً ما يميّز الإبداع المؤسسات الديناميكية أو التي تشهد نمواً كبيراً من الشركات العادية ذات الأداء المعتدل.
- لكي يكون الرياديون مبدعين، عليهم أن يُبقوا أذهانهم وعيونهم مفتوحة على محيطهم الاجتماعي (الأفراد) والطبيعي (الطبيعة) والاقتصادي (المؤسسات).
- الرياديون المبدعون يفكرون خارج الأطر التقليدية (Outside the box) ويستطيعون رؤية التفاصيل، ويدركون العلاقات بين الأجزاء المختلفة.

الوحدة (1): الموضوع (5)

معين تدريبي (3)



كم مربعًا يوجد في الشكل الآتي؟





قيّم إمكاناتك الإبداعية

أجب عن كلّ من الجمل التالية من خلال وضع إشارة في إحدى الخانات الواردة على يسار الجملة. وفكّر بتمعّن في كلّ من الجمل قبل الإجابة.

غير متأكد	خطأ	صح	عناصر التقييم	
			يصعب عليّ دائماً شرح أفكاري للآخرين.	أ
			أفضّل أن أعمل على اكتشاف وقائع جديدة على تعليم الآخرين.	ب
			لا أحب أن أضيع وقتي وطاقتي في أفكارٍ قد لا تنجح.	ج
			أعتقد أنّ التعبير عن الأفكار أسهل من التفكير بأفكار جديدة.	د
			أفضّل الحلول السريعة للمشاكل بدلاً من التعامل مع نتائج غير أكيدة.	هـ
			غالباً ما تُعتبر طريقة تفكيري مختلفة أو غير اعتيادية.	و
			يسهل عليّ مقاطعة العمل الذي أقوم به عندما يتصل بي الأصدقاء أو يزورونني.	ز
			أشعر بالراحة في التعامل مع الوقائع أكثر من النظريات.	ح
			أفضّل أن أكون بارعاً في اختلاق القصص بدلاً من تلاوتها.	ط
			يصعب عليّ التخلّي عن أفكاري فقط لإرضاء الآخرين.	ي
			أفضّل أن أصمّم الأزياء أكثر من أن أعرضها.	ك
			أفضّل العمل على أفكاري بمفردي على العمل مع الآخرين.	ل
			تعجّبني الأمور الغريبة أكثر من الأمور الطبيعية.	م
			عندما تبادر فكرة ما إلى ذهني أعمل عليها حتى ولو اعتقد الآخرون أنّها "غريبة" وغير عملية.	ن
			ألاحق أفكارٍ حتى ولو كان ذلك يعني الإنفراد بنفسٍ كثيراً.	ش



الأوصاف الثلاثة

في ما يأتي أوصاف عن ثلاثة أنواع من الأشخاص. اقرأ الأوصاف الثلاثة وضع إشارة X بالقرب من الوصف الذي تعتبر أنه يصفك على أفضل نحو.

(1) الوصف

لست مقيداً بطرق التفكير العادية، بل يمكنك أن تطوّر وتحدّد سبلاً لجمع الأفكار بطرق جديدة. فأنت مستعدّ لخوض التجارب، حتى ولو لم تكن متأكدّاً أن عملك سيقى مكافأة. وبما أنك نادراً ما تعتمد على الآخرين، يمكنك أن توفرّ لنفسك الوقت والطاقة والانعزال اللازمين لتأدية الأنشطة الإبداعية. وليس من المحتمل أن يلهيك أو يثنيك الآخرون ما أن تسترعي انتباهك مهمةً مليئةً بالتحدي.

(2) الوصف

يمكنك أن تحدّد فكرة إبداعية وأن تقدّر لها بالرغم من أنّك لا تنتج عادة هذه الأفكار بنفسك. فلعلّك تشترك في نشاطات إبداعية تستخدم فيها يديك، أو تنطوي على أمور يمكنك رؤيتها ولمسها. فأنت تبدأ ببعض المؤسسات الإبداعية أحياناً، إلا أنك لا تلبث أن تفقد صبرك واهتمامك، عندما تستلزم منك المؤسسة المعينة العمل لوقت طويل بنفسك.

(3) الوصف

أنت تهتم عادة بالأمر العمليّة والواقعيّة أكثر من ملاحقة الأحلام. وبما أنّك تميل لأن تكون واقعياً للغاية في تفكيرك، قد لا تعي مدى ضرورة الأفكار غير الاعتيادية من أجل حل المشاكل بشكل مبدع. وبما أنك تفضّل العمل مع الآخرين، فأنت نادراً ما تخصصّ الوقت للعمل على أفكارك بنفسك. فعلى الأرجح أنّك ستعمل في نشاطات تعطيك نتائج فورية، ويمكنك مشاركتها مع الآخرين.



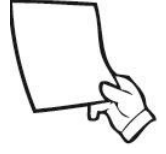
الأفكار الجديدة من القديمة

- جعلها أكبر أو إضافة أجزاء جديدة عليها.
- جعلها أصغر أو إزالة أجزاء منها.
- تعديل أجزاء منها.
- إعادة ترتيب أجزاء منها.
- قلب الأجزاء.
- استبدال المواد أو الأجزاء أو الأساليب.
- جمع الأجزاء أو الأفكار.
- إعادة استخدام وتدوير النفايات والمواد.



الأفكار الجديدة من القديمة

- 1- فكّر بغرضٍ تمّ استخدامه أو إنتاجه خلال العمل ودوّن اسمه.
- 2- سمّ الأجزاء الأساسية منه.
- 3- كيف يمكن جعل الغرض أو جزءاً منه أكبر أو أصغر أو تعديله؟
- 4- كيف يمكن إعادة ترتيب أجزاء منه أو قلبها أو استبدالها أو صنعها من مواد أخرى؟
- 5- كيف يمكن تجميع أفكارك لتكون مفيدة في صنع منتج جديد؟
- 6- كيف يمكن إعادة استخدام وتدوير الغرض بعد التخلص منه؟ وما هو نوع النفايات الناتجة من إنتاج الغرض والممكن إعادة استخدامها وكيف؟



بيان معلومات (1)

الإبداع Creativity

قد يفكر معظم الأشخاص بعدة وظائف تقتضي الإبداع ، كالفنان والموسيقي والراقص والمصمم والعالم. بيد أن الحاجة إلى الإبداع لا تقتصر على هذه الوظائف فحسب، علماً أن الأفكار المبدعة تلزم في أي مكان تبرز فيه مشاكل لا تُعرف حلولها. ففي عالم الأعمال، يستخدم الرياديون الإبداع من أجل حلّ مشاكلهم اليومية، والنهوض بمنتجاتهم وخدماتهم وتحديثها، والاستفادة من الموارد المحدودة.

يعتقد بعض الأشخاص أنهم ليسوا مبدعين، فيتغاضون عن الحالات التي يستحدثون فيها أفكاراً سديدة، أو يتجنبون مشاركة أفكارهم مع الآخرين. فمن خلال التعرّف إلى أفكارهم ومشاركتها يمكن أن يبدأوا بتنمية قدراتهم الإبداعية.

بما أن الأشخاص، عادة ما يعتادون على التفكير بطرق محدّدة، قد يصعب عليهم التفكير بأفكار مبتكرة. إنّما يمكنهم أن ينموا إمكانياتهم الإبداعية من خلال التعلّم والتمرّس. ويمكن اعتماد عدة تقنيات لتطوير عادات تفكير أكثر إبداعاً على سبيل المثال: رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى، والعصف الذهني، وتبادل الأفكار الموجودة وتطويرها، والنظر إلى المشاكل كحلول.

1- رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى

يعني رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى أن يتعلّم المرء أن يولي اهتماماً للمشاهد والأصوات التي يتجاهلها عادة. إذ أنّ معظم الأشخاص معتادون على حجب بعض المشاهد والأصوات بهدف التركيز على كلّ أمر على حدة. فمن خلال إيلاء اهتمام أكبر لما نتغاضى عنه عادة، يمكننا أن نفتح أذهاننا على طرق تفكير جديدة.

2- العصف الذهني

العصف الذهني هو تقنية يولّد من خلالها الأشخاص عدداً كبيراً من الأفكار، فيما يتم تشجيع الأفكار غير الاعتيادية منها. ولا يتم الحكم على الأفكار أو انتقادها إطلاقاً خلال العصف الذهني، ويمكن أن يجمع المشاركون بين الأفكار، أو أن يبادروا إلى تحسينها خلال العصف الذهني.

3- تطوير الأفكار الجديدة من القديمة

يمكن تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال استخدام أفكار موجودة كنقطة انطلاق. ويمكن تحقيق ذلك بطرق عدة منها:

أ- اجعلها أكبر أو أضف أجزاء جديدة عليها

ويمكن إعطاء مثلين في هذا السياق هما " أحجام الاقتصاد العملاق" من المنتجات وزيادة حجم المؤسسة المعينة ليشمل عدد أكبر من المنتجات، أو ليخدم منطقة أوسع.

ب- اجعلها أصغر أو أزل أجزاء منها

كما هو حال راديو الترانزيستور والآلة الحاسبة للجيب والآي بود IPOD (مشغل الموسيقى) والهاتف الخليوي.

ج- إجعلها أكثر كفاءة

وبعض الأمثلة عن ذلك، مواعد الطبخ المحسنة، ولمبات الإضاءة الموقرة للطاقة، والأجهزة الأكثر كفاءة أو المباني المعزولة بشكل أفضل.

د- عدّل أجزاء منها

كشأن تغيير الألوان والأذواق والروائح والأشكال. فغالباً ما يتم تغيير ألوان ألواح الصابون وروائحها، كما يتم تغيير أشكال السيارات بشكلٍ سنوي.

هـ- أعد ترتيب أجزاء منها

وبعض الأمثلة عن ذلك هي تصميم المباني والمنزهات والآلات. فإعادة تنظيم المنزهات قد تزيد من سهولة وصول المسنين والأشخاص ذوي الإعاقة إليها.

و- اقلب أجزاء منها

ويتوقّف أحد الأمثلة في قلب الأجزاء في السيارات، حيث يتم قلب مكان الصندوق بمكان المحرك. أما المثل الآخر فيتمثل بقلب أدوار الأشخاص، بحيث يتولّى الزوج مسؤولية تدبير شؤون المنزل بينما تتولّى زوجته دور كسب العيش.

ز- استبدل المواد أو الأجزاء أو الأساليب

ويتمثل أحد الأمثلة الرائجة باستبدال البلاستيك بالخشب أو المعدن، أو استبدال محرك كهربائي بمحرك ذي احتراق داخلي في السيارة. وبعض الأمثلة المبتكرة عن ذلك إستبدال المصابيح العاملة بالكبروسين بالمصابيح العاملة بالطاقة الشمسية.

ح- اجمع الأجزاء أو الأفكار

وأحد الأمثلة هو "وحدة التسلية المنزلية" التي تجمع بين التلفزيون والراديو وآلة لعب الأشرطة وآلة التسجيل. أما المثل الثاني فهو المنزل المتحرك الذي يجمع بين منزل وعربة.

ط- أعد استخدام وتدوير النفايات والمواد

وأحد الأمثلة هو صناعة القوالب البيئية من النفايات العضوية لبيعها كوقود للطبخ. وأحد الأمثلة الأخرى تصفية زيوت المحركات المستخدمة لبيعها كزيوت مستعملة.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب كذلك من أجل مساعدة الرياديين على جعل ظروف عملهم أكثر إرضاء وفعالية وصديقة للبيئة. وفي هذا الإطار، تُعتبر السياحة السهلة الوصول أمام المسنين أو الأشخاص ذوي الإعاقة مثلاً جيداً على تنمية فرص ريادية جديدة. وبالتالي، باستطاعة الرياديين زيادة إمكانيات نجاحهم من خلال تطوير إبداعهم واستخدامه.

4- النظر إلى المشاكل كحلول

كل مشكلة بشرية تعني وجود فرصة ريادية تتمثل في إيجاد حلّ عملي، هذا في حال كان الأشخاص المتضررون مستعدين لدفع الثمن مقابل حلّ مشكلتهم. فعندما نجوع في الصباح، نواجه مشكلة يحلها المطعم الذي يفتح أبوابه باكراً مقابل مبلغ من المال. والأمر سياتي بالنسبة إلى المشاكل الناتجة من التلوث أو استنفاد الموارد الطبيعية، وإلى مشكلة نقص حطب التدفئة الناتجة من إزالة الغابات. صحيح أنها مشكلة، لكنها أيضاً فرصة بالنسبة لصانعي الموقد الكفوءة من حيث الوقود أو بالنسبة لصانعي القوالب من النفايات العضوية (كبدل من الحطب) أو بالنسبة إلى صانعي حلول الطبخ البديلة مثل الطباخة العاملة بواسطة الطاقة الشمسية.

وبالنسبة للرياديين المجتمعيين فإن النظر للمشاكل كفرص لايتكار حلول تكسر نمطية التفكير وفي أحيان كثيرة تؤسس لتغييرات جذرية وحركات جديدة هو شيء أساسي كما سنفصل في جزء لاحق. واللافت أنه كثيراً ما

توجد نواة تلك الحلول عند الناس أنفسهم الذين يعانون من مشكلة ما والذين يرغب الريادي المجتمعي في مساعدتهم، مما يثبت مقولة أن الحاجة أم الاختراع!

لقد أصبح تقدير الإبداع يحتل أهمية متزايدة لدى الرياديين في السنوات السبع الماضية. وقد أصبح معروفاً، بشكل متزايد، أن الفكر والمؤهلات أصبحا يحتلان مرتبة ثانية بعد القدرة على الاستجابة بشكل مبدع مع حالات التحدي.

5- خطوات سبع لتوسيع إمكانياتك الإبداعية

في ما يأتي خطوات سبع لتوسيع إمكانياتك الإبداعية:

- أ- فكّر في مفهومك بشأن الإبداع والأشخاص المبدعين. فلطالما مالت ثقافتنا الموجهة نحو النتائج إلى اعتبار الأشخاص الذين صنعوا منتجاً معيناً بفضل إبداعهم، سواء كان كتاباً أم لوحة أم قالب حلوى، على أنهم مبدعون حقاً. إلا أننا أقل قدرة على الاعتراف بأن الأشخاص الذين يجدون طرقاً جديدة للتفكير والتصرف في حياتهم اليومية والعملية، بنوع خاص، هم مبدعون بنفس المستوى.
- ب- امض بعض الوقت مع أشخاص مبدعين، وراقب كيف يتصرفون ويفكرون ويستريحون ويتجاوبون. واطلب منهم التحدث بشأن أحداث حياتهم التي أثرت على إبداعهم.
- ج- حاول أن تدرك ما هي مرحلة الاستعداد الخاصة بك. فمن شأن هذه المرحلة أن تزيد من قدرتك على تحضير نفسك لبلورة فكرة مبدعة، وأخذ مخاطر إيجابية من شأنها إحداث تغييرات مهما كانت صغيرة. فما الأحداث والمحيطات التي تشجع أعمالك الإبداعية؟
- د- تحرّك وارقص وتمرن، واركب على دراجة وامش وتمدّد، وحاول القيام باليوغا والتاي تشي، فمن شأن هذه الأنشطة الجسدية أن تُخرجك من إطار عقلك المفكّر، وتسمح لك بأن تسكن جسدك كله (إدراك جسدك). ففي الوقت الذي يتحرّك فيه الجسم، يتمكّن الدماغ اليساري واليميني، أي الجانبان التخيلي والعقل، من العمل سوياً بطريقة أكثر فعالية.
- هـ- استمع إلى الموسيقى وقم ببعض التمارين الارتجالية. لاحظ كيف تعزّز أنواع الموسيقى مختلف مستويات الطاقة لديك. وستساعدك التمارين المسرحية والدرامية كذلك على التمرن على طرق التجاوب المختلفة، التي تشكّل جزءاً من أدوارك الاعتيادية.
- و- احتفظ بدفتر للملاحظات لتدوين أفكارك وملاحظاتك المبدعة. الصق بعض الصور من المجالات التي تهتمّك أو تنير فضولك حتى ولو لم تكن تدرك سبب ذلك. خربش وارسم بشكل عشوائي، ومهما فعلت، حاول ألاّ تقيد نفسك وانتظر النتيجة.
- ز- ابحث عن ناصح أو مدرّب يمكنه أن يساعدك على تنمية إبداعك ليصل إلى مستوى أعلى.

الوحدة (2)

لم الريادة في الأعمال؟

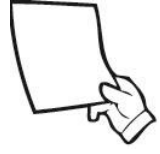
أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← التعرف على أنواع المؤسسات وتصنيفاتها المختلفة بما فيها المؤسسات الخضراء والمؤسسات الاجتماعية.
- ← تحديد مفهوم الدافع الريادي وأهميته والعوامل التي تساهم في تطويره لدى الرياديين.
- ← تحديد أهمية الريادة على مستوى الأفراد والمجتمع والاقتصاد والأعمال.
- ← تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة وتصنيفها ونقاط قوتها وضعفها.

الموضوع (1): المؤسسات في مجتمعك

الوحدة (2): الموضوع (1)



بيان معلومات (1)

أنواع المؤسسات المختلفة

تكثر اهتمامات الأفراد، وتختلف حاجاتهم ورغباتهم في الحياة ضمن المجتمع الواحد. ويتمثل دور الرياديين في تحديد هذه الاهتمامات والحاجات والرغبات، وتأسيس مؤسسات محددة تُعنى بتلبيتها. وتؤمن المؤسسات كافة مكافآت مرضية لمن ينجح في إنشائها.

ولتصنيف المؤسسات تستخدم مصطلحات كثيرة منها مصطلح المؤسسات الخاصة والعامة، والنظامية وغير النظامية، والفردية والشركات، والمحلية والأجنبية، والصغيرة والكبيرة، والربحية والاجتماعية، والتصنيعية والخدمية، والاستهلاكية والصناعية. وتقدم المؤسسات التي تنجح، بغض النظر عن طبيعتها، مبادرات لا تقاوم، وتلقى تقديراً واسعاً. فهي تساهم في إيجاد حلول للمشاكل، وفي تلبية الحاجات والخدمات. ويكمن وجه الاختلاف الأساسي بين جميع أنواع المؤسسات في ما توفره من مكافآت. فبينما تقدم المشاريع التجارية الأرباح كمكافآت، تؤمن المشاريع غير التجارية أنواعاً أخرى من المكافآت المادية أو المعنوية. وبالتالي يدخل النساء والرجال الرياديون إلى المؤسسات، بحسب المكافآت التي يتوقعون كسبها منها.

تتمتع المؤسسات في المجتمع المحلي بالقدرة على الاستفادة من بعضها البعض. فعادة ما تصبح مخرجات مؤسسة ما مدخلات لمؤسسات أخرى، مما يساعد على تداول الأموال بين المؤسسات وضمن المجتمع المحلي. وكلما كثر المال المتداول داخل المجتمع المحلي، كلما ازداد المجتمع ازدهاراً. وتولد الطبيعة التآزرية بين جميع مؤسسات المجتمع المحلي بيئةً مليئةً بالفرص، يمكن للنساء والرجال الرياديين الاستفادة منها بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة. لذلك، يتعين عليهم تحديد الفرص المتوفرة واستغلالها، علماً أن جميع المجتمعات المحلية تقريباً، تزخر بالفرص غير المستغلة، التي من شأنها تعزيز هذا التآزر في حال تم تسخيرها بشكل مناسب.

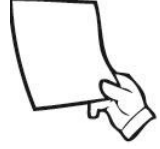
يكتسب النساء والرجال، في سياق التدريب والتعليم، مهارات متنوعة تؤدي إلى خوض مهن مختلفة. ويتم توظيف هذه المهارات في المؤسسات التي تعنى بالتجارة والخدمات والتصنيع، والترفيه، والمعلومات والتواصل وأنواع المؤسسات الأخرى. وبشكل ذلك مكامن قوة كبيرة، يحق للنساء والرجال أن يفخروا بها. كما أن تعدد أنواع المؤسسات ضمن المجتمع المحلي يتيح للمرء فرص ممارسة المهارات التي اكتسبها في التدريب. ومن الممكن ممارسة المهارات المكتسبة كافة، إذا تم السعي إلى إيجاد الفرص المناسبة في جميع أنواع المؤسسات. كما أنه من الطبيعي أن يأخذ النساء والرجال، بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة، بالحسبان توافق قيمهم واهتماماتهم وتوقعاتهم الخاصة، مع نوع المؤسسة التي يرغبون في التعامل معها.

وتتمثل الخطوة الأولى بتقييم المؤسسات المختلفة القائمة ضمن مجتمعك المحلي وبالتنبه إلى إمكانياتها. أما الخطوة الثانية، فتقضي بتحديد الطريقة التي تتوافق فيها مهاراتك مع المؤسسات المحتملة المختلفة. إذاً يمكنك أن تحقق ما تقدر عليه بما يتوفر لديك أينما تواجدت وأن تحقق نجاحاً بالرغم من ذلك.



أمثلة عن المؤسسات الصغيرة

- المؤسسات التصنيعية**
- 1- الماكولات والمنتجات
 - 2- مصنّعو التبغ
 - 3- منتجات مصانع النسيج
 - 4- العدة والمنتجات التامة الصنع الأخرى
 - 5- المنتجات الخشبية
 - 6- الأثاث والملحقات
 - 7- المنتجات الورقية والمماثلة
 - 8- الطباعة والنشر والصناعات المماثلة
 - 9- المنتجات الكيماوية ومشتقاتها
 - 10- تكرير النفط والصناعات التابعة لها
 - 11- المنتجات المطاطية والمتنوعة
 - 12- الجلود والمنتجات الجلدية
 - 13- المنتجات الصخرية والفخارية والزجاجية والإسمنتية
 - 14- الصناعات المعدنية الأولية
 - 15- المنتجات المعدنية المصنّعة (باستثناء الآلات ومعدات النقل)
 - 16- الآلات (باستثناء الكهربائية منها)
 - 17- الآلات والإمدادات الكهربائية والإلكترونية
 - 18- معدات النقل
 - 19- أدوات القياس والتحليل والتحكّم (السلع التصويرية والطبية والبصرية والساعات)
 - 20- توليد الطاقة (بعضها متجدد)
 - 21- المعينات الفنية وأجهزة المساعدة الفردية للأشخاص ذوي الإعاقة
- تجارة التجزئة**
- 22 - تجار أدوات البناء وإمدادات الحدائق ومنتجات الطاقة الشمسية
 - 23- متاجر البضائع العامة
 - 24- متاجر المأكولات
- تجارة الجملة**
- 25- تجار السيارات ومحطات الوقود
 - 26- متاجر العدة والمواد الإضافية
 - 27- الآثاث والمفروشات والمعدات المنزلية
 - 28- منشآت المأكولات والمشروبات
 - 29- متاجر البيع المتنوع الأخرى
 - 30- التجارة بالجملة (بالسلع الدائمة)
 - 31- التجارة بالجملة (بالسلع غير الدائمة)
- الخدمات**
- 32- الفنادق والنزل والمخيمات وأماكن الإقامة الأخرى
 - 33- خدمات وكاراجات تصليح السيارات
 - 34- الخدمات الشخصية
 - 35- خدمات الترفيه والاستجمام
 - 36- خدمات الأعمال
 - 37- خدمات التصليح المتنوعة
 - 38- الخدمات الصحية
 - 39- الخدمات القانونية
 - 40- الخدمات التربوية
 - 41- الخدمات الاجتماعية
 - 42- الخدمات المتنوعة
 - 43- خدمات السمسة
 - 44- خدمات مستحضرات التجميل والتجميل
 - 45- خدمات المعلوماتية/المكاتب
 - 46- خدمات تكنولوجيا المعلومات
 - 47- خدمات الأمن
 - 48- الخدمات البريدية/التوصيل
 - 49- خدمات إنتاج الأفلام والتصوير
 - 50- تنظيم الفعاليات
 - 51- جمع/إعادة تدوير النفايات



المؤسسة الخضراء

يتكوّن تعبير "مؤسسة خضراء" من عنصرين هما: "مؤسسة" و"خضراء". وبالتالي، يُقصد بالمؤسسة الخضراء تحقيق هدف المؤسسة، المتمثل في جني المال أو تحقيق المنفعة الاجتماعية، من خلال الحفاظ على نوعية البيئة أو إحيائها وتفادي الأذى الذي قد يلحق بها في المستقبل. ويمكن إنشاء المؤسسات الخضراء في جميع القطاعات مثل الزراعة، والصناعة، والأبحاث، والتنمية، والهندسة والهندسة المعمارية، وتخطيط وإدارة المشاريع إلى جانب الأنشطة الخدمية وأنشطة التجزئة التي تساهم بشكل أساسي في الحفاظ على نوعية البيئة أو في إحيائها. ويشمل هذا المساعدة في حماية المنظومات البيئية، والتقليل من استخدام الطاقة والمواد وإستهلاك المياه من خلال إستراتيجيات عالية الكفاءة، وتحويل الإقتصاد إلى إقتصاد خال من الكربون، فضلاً عن التقليل من جميع أشكال النفايات والتلوث أو تفادي إنتاجها. وبالتالي، يساهم الريادي في إستحداث وظائف خضراء مستدامة.

تساهم المؤسسات الخضراء بشكل عام في ما يلي:

- خفض استهلاك الطاقة والمواد الخام.
- الحدّ من إنبعاثات غازات الدفيئة¹
- التقليل من النفايات والتلوث.
- حماية وإحياء المنظومات البيئية.

أنواع المؤسسات الخضراء

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تعتبر خضراء تماماً أو بنية تماماً. وعليه، نستخدم تعبير "ظلال الأخضر" من باب الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تعود أكثر من غيرها من المؤسسات بالفائدة البيئية. فقد يتميّز بعض المؤسسات بأساليب عمل أكثر خضاراً من سواها أو بمنتجات أكثر بنية من سواها. لكن، طالما أن أساليب العمل و/أو المنتجات خضراء كاملاً أو جزئياً، تُعتبر المؤسسات خضراء.

يمكن للمؤسسة الخضراء أن تتسم بأسلوب عمل أخضر أو بمخرجة خضراء أو بالإثنين معاً.

(أ) **المؤسسات بأساليب عمل خضراء** يمكن أن تتواجد في أي قطاع من القطاعات الإقتصادية. خضرة المؤسسات تفترض تحويل أسلوب إنتاج السلع والخدمات إلى أسلوب أكثر كفاءة من حيث الطاقة والمواد، ما يفرضي إلى الحفاظ على نوعية البيئة وتحسينها وإلى تحقيق أرباح تجارية أكبر. ويمكن أن يشمل ذلك إختيار المواد الخضراء ذات الأثر المحدود على البيئة أو المواد المعاد تدويرها من النوعية ذاتها، فضلاً عن الحدّ من النفايات الناتجة من أساليب الإنتاج واستخدام أساليب التعبئة والتغليف الخضراء.

مثال: مؤسسة لبيع الألعاب (مخرجة بنية) لكن يستخدم لمبات كفاءة ويعيد تدوير نفاياته (أسلوب عمل أخضر).

¹ يتم احتباس حرارة الشمس المنعكسة من سطح الأرض في الجو بسبب وجود بعض الغازات مثل أبخرة المياه وثنائي أكسيد الكربون والميثان ، ما يزيد من احترار العالم. ويُشار إلى هذه الغازات بغازات الدفيئة.

(ب) **المؤسسات بمخرجات خضراء** تتواجد عادة في قطاعات محددة من الإقتصاد وتنتج السلع والخدمات ذات المنفعة البيئية. وتشمل هذه القطاعات إنتاج الطاقة النظيفة والمتجددة، وكفاءة الطاقة والموارد، والمحافظة على الموارد الطبيعية والزراعية، وإدارة ومعالجة النفايات والمباني الخضراء.

مثال: مؤسسة تنتج ألواح الطاقة الشمسية (مخرجة خضراء) لكن يستخدم الكهرباء التي تنتجها معامل الطاقة العاملة بالوقود (أسلوب عمل بني).

(ج) **المؤسسات بمخرجات وأساليب عمل خضراء**

مثال: شركة لإعادة التدوير (مخرجة خضراء) تستخدم الطاقة الشمسية كمصدر للطاقة (أسلوب عمل أخضر).

تنبيه: يتمتع الكثير من المؤسسات بمنتجات وأساليب عمل خضراء زائفة: **الخضرة الزائفة**
Greenwashing

الخضرة الزائفة هي بمثابة عملية يتم فيها استخدام العلاقات العامة الخضراء أو التسويق الأخضر بشكل مخادع من أجل الترويج لفكرة أن غايات المؤسسة وسياساتها مراعية للبيئة. ويمكن استخدام الخضرة الزائفة سواء من أجل زيادة الربح أو كسب الدعم السياسي بهدف التلاعب بالرأي العام ودفعه إلى دعم أهداف مريبة ومشكوك فيها. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأكثرية الساحقة من المنتجات في الأسواق أي (95%) منها مشمولة بأساليب الخضرة الزائفة. لذا تأكد من أنك تختار المنتجات ذات الشهادات الموثوقة.

تدارك التلوث أفضل من التحكم بالتلوث، وإنتاج المواد القابلة للتحلل البيولوجي أفضل من تجميع السلع لإعادة تدويرها. لكن، لا تزال ظلال الأخضر الفاتح تلعب دوراً مهماً في جعل كامل المؤسسة والوظائف التي تستحدثها والإقتصاد أكثر استدامة.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن أساليب العمل قد تكون بنية ولو أن منتجات المؤسسة خضراء، بحيث ترخي بظلالها على المنتجات الخضراء وتجعلها مظلمة بالأخضر الفاتح أو حتى بالبيني الفاتح! على سبيل المثال، تُعتبر شركة إعاد التدوير ذات منتجات خضراء بما أنها تعالج الورق المستعمل الذي يُعتبر من النفايات وتنتج بالتالي ورقاً جديداً. لكن شركات إعادة التدوير تستخدم كميات كبيرة من المياه في عملية إعادة التدوير. وفي حال لم تتم معالجة المياه المستعملة بالشكل السليم قبل التخلص منها (أسلوب العمل الأخضر)، قد تتسبب بضرر بيئي أكبر من المنافع الناتجة من إنتاج الورق المعاد تدويره.

ومن السبل المعتمدة لقياس حجم خضار المؤسسة هي **تحليل البصمة الكربونية**. فالبصمة الكربونية هي إجمالي انبعاثات غازات الدفيئة الناتجة من المشروع. وكلما تدنت الانبعاثات الإجمالية من الغازات الناتجة من ممارسات المؤسسة، قلّت البصمة الكربونية وانحسرت.

أمثلة عن المؤسسات الخضراء في المنطقة العربية

في مختلف أنحاء العالم، يتم إنشاء عدد متزايد من المؤسسات الخضراء الناجحة. وفي ما يلي بعض الأمثلة عن مؤسسات خضراء وأفكار مؤسسات ريادية خضراء:

1- السياحة البيئية في الأردن

تشهد السياحة البيئية في الأردن توسعاً وتجذب عدداً أكبر من الزوار حيث زاد عددهم عن مليون سائح زاروا المحميات الطبيعية المختلفة في المملكة في العام 2010. وتُعتبر المحميات الطبيعية خط الدفاع الأخير الذي يحمي المنظومات البيئية من التدهور والخسائر كما تشكل خزاناً لملايين النباتات والحيوانات. وتضم المملكة ثماني محميات طبيعية منها حوض نهر اليرموك الذي يميّز بتنوع المنظومات البيئية ويحتوي على أجناس حيوانية ونباتية مهددة محلياً وعالمياً. وعليه، يتم إستغلال الكثير من الفرص الريادية الخضراء مثل المرافق السياحية بما فيها أمكنة التخيم ودور الضيافة والأنزال البيئية الصديقة للبيئة والأنشطة الخارجية مثل المشي لمسافات طويلة وركوب الدراجات الهوائية والهبوط من قمم الجبال.

2- المباني الكفوءة من حيث الطاقة

المباني الكفوءة من حيث الطاقة، المعروفة أيضاً بالمباني الخضراء أو الفائقة الأداء، تساهم بشكل جذري في خفض الإنبعاثات والمواد وإستخدام المياه كما قد تساهم في خفض إستهلاك الطاقة بنسبة 80% أو أكثر. إلى هذا، تساهم المباني الخضراء في خفض حمل الطاقة من خلال إدماج أنظمة كفوءة (التدفئة، والتبريد، والإضاءة والمياه) وفي إستخدام مصادر الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية) وفي الإحتفاظ بالطاقة (مواد العزل والنوافذ الكفوءة) وفي إستخدام مواد البناء المعاد تدويرها وإستخدامها أو المنخفضة الطاقة.

3- الطاقة الشمسية في مصانع تحلية المياه في السعودية

أطلقت السعودية مبادرة جديدة من أجل بناء مصانع تحلية تعمل بالطاقة الشمسية بهدف التقليل من كلفة إستهلاك المياه والطاقة بنسبة 40%. ونظراً إلى شح المياه في السعودية، تُعتبر تحلية المياه خياراً إستراتيجياً يهدف إلى توفير كمية مناسبة من مياه الشرب لسكان المملكة، وهي عملية تستهلك كمية كبيرة من الطاقة. لذا تساعد المعامل العاملة بالطاقة الشمسية في خفض الكلفة. إلى هذا، تساهم هذه المبادرة الجديدة في تقليل إعتداد المملكة على النفط من أجل سدّ حاجاتها من الكهرباء.

4- الزراعة العضوية

الزراعة العضوية تتجنب إستخدام الأسمدة ومبيدات الآفات. واليوم، يتحوّل الكثير من المزارعين إلى الزراعة العضوية فيما يتزايد الدعم الحكومي في بلدان كثيرة من أجل مساعدة المزارعين على التحول إلى الزراعة العضوية أو طرق الإنتاج الزراعي الأكثر إستدامة والأقل كثافة. ومن منافع الزراعة العضوية القضاء على إستخدام مبيدات الآفات الكيميائية، ورشح الأسمدة في الأنهار ومجري المياه، وإنخفاض تآكل التربة وإنتاج المحاصيل الصحية.

5- الريّ بالتنقيط في المنطقة العربية

الموارد المائية في المنطقة العربية محدودة من حيث الكمية والنوعية. وحرصاً على الإستجابة لهذا التحدي، تم تركيب أنظمة الري بالتنقيط والري الجوفي. وعليه، يتم تصنيع أنابيب ومعدات الري بالتنقيط محلياً فيما يقوم المقاولون المحليون بتركيب أنظمة الري بالتنقيط. ويمكن بواسطة هذه الأنظمة ري مجموعة واسعة من المحاصيل بما فيها المحاصيل من الحبوب والأشجار المثمرة. ومن منافع الري بالتنقيط توفير ملحوظ في مياه الري، وتحقيق 95% من كفاءة الري، وخفض كلفة اليد العاملة وكلفة الطاقة، والتقليل من الأمراض النباتية والحشرات والأعشاب الضارة، إلى جانب تعظيم إستخدام الأسمدة، وزيادة المردود بالمقارنة مع أنظمة الري الأخرى.



المؤسسة الخضراء

المؤسسة الخضراء هو جني المال أو تحقيق المنفعة الاجتماعية من خلال المحافظة على نوعية البيئة أو إحيائها وتفاذي أي أذى قد يلحق بالبيئة في المستقبل.

(د) المؤسسات الخضراء:

- تخفّض من استهلاك الطاقة والمواد الخام
- تحدّ من إنبعاثات غازات الدفيئة
- تقلّل من النفايات والتلوث
- تحمي وتحيي المنظومات البيئية

أنواع المؤسسات الخضراء

1- مؤسسات بأساليب عمل خضراء

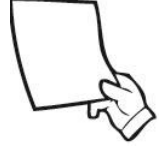
أمثلة: مؤسسات تستخدم المصابيح/اللمبات الكفوءة، وإعادة التدوير، والتحكم بدرجة حرارة المكاتب والإنارة عن طريق استخدام كواشف الحركة

2- مؤسسات بمخرجات خضراء

أمثلة: مؤسسات تنتج الألواح الشمسية، ومواد البناء الطبيعية

3- مؤسسات بأساليب عمل خضراء ومخرجات خضراء

مثال: مؤسسة إعادة تدوير من خلال استخدام الطاقة الشمسية



أشكال المؤسسات الاجتماعية وتطورها

مع انتشار فكرة ومصطلح الريادة الاجتماعية أصبح العديد من الأشخاص والمؤسسات يستخدمونها لوصف الأعمال التي يقومون بها، حتى ولو لم ينطبق هذا الوصف على ما يقومون به بشكل دقيق. وبشكل عام تقع المؤسسات التي قد توصف بالاجتماعية حتى لو لم يتفق الجميع على ذلك في ثلاث فئات هي:

1- المؤسسات غير الحكومية أو غير الربحية

وهي مؤسسات المجتمع المدني التي لها دور أساسي في شتى أنواع التنمية الاجتماعية والبشرية والاقتصادية الخ. وتعمل هذه المؤسسات على قضايا أو مشاريع تنموية تدرج في إطار اهتمامها، وتعتمد بشكل رئيسي على نظام العمل التنموي التقليدي، أي أنها تعتمد إلى تقديم المشاريع وخطط العمل إلى الجهات المانحة التي تمويل المشروع في حال وافقت عليه وعلى مخرجاته .

وبالطبع فإن هذه المؤسسات تعمل على حل العديد من المشاكل الاجتماعية، لكن اعتمادها في التمويل على المنح والتمويل الخارجي يجعل البعض يعترض على وصف ما تقوم به بالريادة الاجتماعية. ومن السلبيات الأساسية لهذه الفئة أن المشاريع التنموية المنفذة تقف عن العمل في العديد من الحالات بانتهاء التمويل، وأنها حتى ولو حققت أهدافها الأساسية فإنها غير قادرة على الاستمرار أو على تكبير حجم المشروع أو الأثر دون الحصول على تمويل جديد.

وبطبيعة الحال لا يمكن الحديث عن أية أرباح، إذ لا تقوم هذه المؤسسات بأي أعمال تهدف إلى الربح المادي.

2- المؤسسات الاجتماعية

ان فكرة إنشاء مؤسسات اجتماعية هي فكرة جديدة نسبيا ولكنها التطور الطبيعي والتجسيد الملائم لمبدأ الريادة الاجتماعية. ويمكن تعريف المؤسسة الاجتماعية على أنها مؤسسات تعمل بطرق وآليات أي مؤسسة ريادية عادية، ولكن هدفها الأساسي هو إحداث تغيير اجتماعي أو ثقافي أو بيئي ما، بينما يكون هدف تحقيق الأرباح ثانويا ويهدف الى دعم الهدف الأساسي أي هدف التغيير الاجتماعي.

وهناك بعض النقاش عن كيفية التوفيق بين الأهداف التنموية التي يرى البعض أنها تنتمي الى عالم المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، وبين الأهداف الربحية التي تنتمي الى عالم الاعمال، حيث تتناقض في الكثير من الأحيان المصالح مع المنفعة العامة. الا أن العديد من الشركات الاجتماعية التي انشأت حول العالم تحدث هذه الافكار التقليدية وبدأت فعليا في إدارة أعمال ناجحة تحدث أثرا و تغييرا إيجابيين في المجتمع. هذا بالإضافة الى أن العديد من العاملين في المجال التنموي بدأوا بنشر مفهوم المؤسسات الاجتماعية كحل للمشاكل التي تواجه العمل التنموي التقليدي كالاتحاد على التمويل الخارجي وعدم القدرة على تكبير الأثر وعدم القدرة على جذب المواهب نظرا للمرتبات القليلة نسبيا. ويقول هؤلاء بضرورة أن يخضع العمل التنموي للمعايير نفسها التي تخضع لها الاعمال الربحية العادية من حيث الانتباه أكثر الى الانتاجية (Productivity) وعدم هدر الموارد والاصرار على نتائج ملموسة وتقييم اثر جدي، ولكن أيضا من الجانب الاخر الاستفادة من الفرص ذاتها المتاحة للاعمال الربحية كالتمويل من قبل مستثمرين وآليات التسويق والدعاية والتطلع إلى تكبير الأثر وزيادة حجم المشاريع.

ولكن تجدر الإشارة الى أنه في معظم الاحيان يتعين على المؤسسات الاجتماعية جذب نوع جديد من المستثمرين الذين هم قليلون ولكن في تزايد مع زيادة الوعي. يعرف هؤلاء بالمستثمرين الاجتماعيين (Impact

Investors) وهم يتطلعون الى مردود مادي لاستثماراتهم كأى مستثمر عادي ولكنهم يفهمون أن العائد المادي من المؤسسات الاجتماعية هو أقل منه في الأعمال التي تهدف بشكل أساسي الى الربح المادي فقط. كما أنه يكون لديهم اهتمام اساسي وتقدير للمردود الاجتماعي لهذه المؤسسات.

كما يمكن للرياديين الاجتماعيين اللجوء إلى المنح من المؤسسات المتخصصة أو حتى الأفراد للبدء في العمل ولكنهم في جميع الاحوال يعملون على أن تكون مؤسساتهم منتجة ومربحة وقادرة على ضمان استمراريتها من خلال ما تنتجه من إيرادات.

ويجب على أي مؤسسة اجتماعية أن يكون نشاطها الأساسي المدر للأرباح متعلقا بشكل أساسي بهدفها الاجتماعي فمثلا تعمل شركة كارم سولار (KarmSolar) المصرية والتي تهدف الى توسيع استخدام الطاقة الشمسية الى إنتاج مضخات مياه تعمل بالطاقة الشمسية وبيعها الى المزارعين بأسعار مقبولة حيث يستفيد هؤلاء من التكلفة التشغيلية القليلة في زيادة انتاجيتهم وفي نفس الوقت يقللون من استخدام الوقود العضوي ومن التلوث . وأخيرا، يوجد نقاش أيضا حول كيفية استخدام الأرباح الناتجة عن المؤسسات الاجتماعية (أي الفائض من الإيرادات بعد تغطية مصاريف المؤسسة كافة). وثمة ثلاثة آراء حول ذلك:

- أ- يجب إعادة كل الأرباح الى رصيد المؤسسة واستخدامها في تطوير الاعمال فقط.
- ب- يجب استخدامها في تغطية الاستثمارات الأصلية والعائدات المتفق عليها مع المستثمرين وبعد ذلك تستخدم فقط في تطوير الاعمال دون توزيع أرباح.
- ج- لا مانع من توزيع الارباح على المستثمرين ومالكي الاسهم في المؤسسة كأى مؤسسة عادية.

3- المؤسسات الهجينة

وهي المؤسسات التي تعمل بنظام يدمج بين الفئة الاولى والثانية و تشمل أيضا المؤسسات التي هي في طور الخروج من الفئة الاولى الى الثانية. تعتمد هذه المؤسسات لبلوغ أهدافها التنموية بشكل جزئي على التمويل الخارجي والمنح. ولكنها تعتمد أيضا على القيام ببعض الخدمات والنشاطات التي تنتج لها دخلا ماديا يساعد على تمويل العمل. وقد تكون هذه النشاطات ذات علاقة مباشرة بالموضوع التنموي الذي تقوم به (مثلا مؤسسة تعطي دروسا مجانية للتخلص من الامية لدى الكبار تقدم دروسا خاصة للتلاميذ لقاء بدل مادي)، أو قد تكون تلك النشاطات غير متعلقة مباشرة بالموضوع (مثلا حفلات العشاء الخيرية أو بيع بعض المنتجات الحرفية).

وهنا لا يمكن أيضا الحديث بشكل جدي عن الأرباح إذ في معظم الحالات تكون الإيرادات من المنح والنشاطات الربحية مستخدمة كليا في تنفيذ المشاريع التنموية وفي تغطية المصاريف الادارية.

وبما أن هذه المؤسسات الهجينة تستخدم الافكار المبتكرة والحلول غير التقليدية لتأمين جزء من احتياجاتها المادية، فمن الممكن اعتبارها ريادية الى حد ما، وبالطبع فهي ريادية أكثر من تلك التي في الفئة الاولى. وبقدر ما تنتج هذه المؤسسات بتأمين تمويلها ذاتيا بقدر ما تضمن الاستقلال المادي وبالتالي الاستمرارية لمشاريعها التنموية.



ورقة عمل (1)

زينه صعب و"شبكة نوايا"

بعد أن أتمت زينه صعب البكالوريوس في العلوم السياسية والماجستير في التنمية الدولية من جامعات الولايات المتحدة، عملت في عدة مشاريع تنموية تعنى بتنمية وتمكين الشباب لدى إحدى هيئات الأمم المتحدة في نيويورك. ولكن بعد عدة أشهر أحست زينه أن ما تفعله لا يحقق لها الرضا التام وشعرت أن بإمكانها أن يكون لها أثر أكبر وفائدة أكثر لو عملت في مجال تنمية الشباب مباشرة على الأرض في وطنها لبنان.

وبعد العودة الى لبنان قررت زينه انها ترغب في اتاحة الفرص امام الشباب المهتمش الذي يملك طاقات ومواهب، ولكن تمنعه ظروفه الاجتماعية او الاقتصادية او حتى المنطقة التي يسكن فيها من تطوير وتنقيف تلك المواهب ومن ثم الاستفادة منها في تحسين اوضاعه وتحقيق احلامها.

وبناء على ذلك أسست زينه "شبكة نوايا" التي تسلط الضوء على المواهب التي تعيش في ظروف صعبة وتقوم بتدريبهم وتشبيكهم مع مرشدين واختصاصيين يعملون في مجالات مناسبة من أجل صقل وتنمية تلك المواهب.

وتهدف الشبكة الى الوصول الى حوالي مئة شاب وشابة في مختلف المناطق اللبنانية سنويا وإلى تدريبهم على المهارات الحياتية لزيادة ثقتهم بنفسهم وزيادة وعيهم وتمكينهم من اخذ المبادرات والتفكير في طرق للتغلب على الصعوبات. هذا بالإضافة طبعا الى تشبيك كل منهم مع المرشد المناسب لمدة لا تقل عن ستة شهور وتسجيلهم في دورات تعنى بتنمية المواهب التي يتمتعون بها.

وتستفيد شبكة نوايا بشكل كبير من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن الشبكة الالكترونية اذ أنها تنتج لكل شاب او شابة لديهم موهبة ما فيلما قصيرا لا تتعدى مدته ال ٤٥ الى ٦٠ ثانية يبرز بايقاع سريع ومشوق قصة كل موهبة. وتعرض هذه الأفلام القصيرة على موقع شبكة نوايا الذي أطلق في حزيران 2013 (www.nawaya.org). ويستطيع المشاهد حين يدخل الى الموقع أن يختار المجال الذي يرغب أن يشاهد المواهب الموجودة فيه كالرياضة والتصميم والموسيقى الخ. وعند مشاهدة أي فيلم يتيح الموقع للمتفرج عدة اختيارات: إما المساعدة على الترويج لتلك الموهبة أو تبنيها تماما، أو إعطائها فرصة عمل، أو تدريبها، أو طلب أن يصبح مرشدا لها. كما يمكن للمشاهد أن يتبرع عبر الموقع بأي مبلغ مالي يرغب به ليستخدم في تغطية جزء من مصاريف التدريب والدورات التي تقدمها نوايا لتطوير موهبة ذلك الشاب أو الشابة. ويعتبر هذا استخداما لطريقة تمويل جديدة تعرف بال "Crowdfunding" أو التمويل الجماعي أي تمويل مشروع ما عبر مبالغ صغيرة من عدد كبير من المانحين أو المستثمرين.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد موقع شبكة نوايا الى الاستفادة من الإيرادات التي تأتي من الراعين والمعلنين عبر الموقع، إذ يتيح الموقع مجالا كبيرا للاعلانات المركزة.

وتعمل زينه وفريق العمل على تطوير المؤسسة في لبنان وتوسيعها لتشمل كل المناطق، وعلى تثبيت وزيادة الإيرادات عبر طرق مختلفة من أجل ضمان استمرارية العمل. ويأمل الفريق أيضا في توسيع أعمال شبكة نوايا الى بلاد عربية أخرى في المستقبل بدءا من الأردن.

أسئلة للنقاش

- 1- ما هو الشكل المؤسسي المناسب لشبكة نوايا؟ هل الأفضل أن تكون منظمة غير حكومية و غير ربحية ام شركة تجارية عادية؟ ما إيجابيات وسلبيات كل خيار؟

2- هل هناك تضارب مع الاهداف التنموية فيما لو كانت شبكة نوايا مسجلة كشركة تجارية ربحية؟ ماذا لو كانت مسجلة كشركة تجارية ولكن مع نظام داخلي يمنع توزيع الارباح على أحد؟ هل هناك من مشكلة لو سمح نظام شبكة نوايا الداخلي بتوزيع أية أرباح على المستثمرين والشركاء شرط أن لا يؤثر ذلك على المخرجات التنموية؟

3- عدد كل الطرق التي يمكن لشبكة نوايا أن تقوم من خلالها بتحقيق الإيرادات وبالتالي الاستمرارية.



أوجه الاختلاف بين المؤسسات التجارية والمؤسسات الاجتماعية

المؤسسات الاجتماعية	المؤسسات التجارية
■ لا تتوخى الربح فقط بل تدر أيضا الفوائد المجتمعية.	■ مشاريع ربحية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق عائد استثماري مالي
■ تدير الأنشطة التجارية من أجل تحقيق غاية مجتمعية	■ تدير الأنشطة التجارية من أجل تحقيق الربح
■ تستخدم كامل الأرباح أو جزء منها لزيادة الأثر المجتمعي	■ توزع الأرباح على أصحاب المؤسسة / المساهمين
■ تسخر للطلب في السوق لتحقيق الهدف المجتمعي	■ تستجيب للطلب في السوق من أجل تعظيم الأرباح
■ يشارك فيها مستفيدون ومستثمرون على حد سواء	■ مملوكة من المستثمرين



المؤسسات الصغيرة المحلية

سجّل (15) مؤسسة موجودة في مجتمعك المحلي تعتبرها فعّالة أو مربحة أو مناسبة أو ذات فكرة ذكية. وبما أنك قد تجد أكثر من (15) مثالا عن مؤسسات صغيرة، ركّز على الأنواع التي تهّمك إلى حد كبير. ودون التالي: السلع والخدمات المتاحة، وسبل تنافس المؤسسات من أجل اجتذاب الزبائن واكتساب حصة من الأسواق، والأثر البيئي لكل مشروع من المشاريع، وجنس مالك المؤسسة، وأي إعاقات ظاهرة لدى مالك المؤسسة وإمكانية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى موقع المؤسسة.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-
- 11-
- 12-
- 13-
- 14-
- 15-



تصنيف المؤسسات

الخاصة	مقابل	العامّة	■
الربحية	مقابل	غير الربحية	■
النظامية	مقابل	غير النظامية	■
الفردية	مقابل	الشراكة	■
الشركة	مقابل	التعاونية	■
المحلية	مقابل	الأجنبية	■
التجارية	مقابل	الاجتماعية	■
الصغرى/الصغيرة	مقابل	المتوسطة/الكبيرة	■
السلع الاستهلاكية	مقابل	السلع الصناعية	■
المستدامة بيئيا	مقابل	الملوثة	■

الموضوع (2): الدافع الريادي

الوحدة (2): الموضوع (2)



ورقة عمل (1)

التقييم الشخصي

- 1- عندما يواجه الريادي مشكلة، على الأرجح أنه:
 - أ) سيقصد صديقاً مقرباً لالتماس مساعدته
 - ب) سيستعين بشخص غريب معروف بخبرته في هذا الشأن
 - ج) سيحاول أن يحل المشكلة لوحده
- 2- الريادي مثل العداء الذي يركض مسافة طويلة من أجل:
 - أ) أن يشغل طاقته، ويحافظ على لياقته البدنية
 - ب) أن يحظى بسعادة التفوق على المنافسين الآخرين في السباق
 - ج) أن يحاول تحسين نتيجته السابقة، من حيث الوقت في المسافة نفسها
- 3- ما يدفع الرياديين هو الحاجة إلى:
 - أ) تحقيق هدف له أهمية شخصية أكبر
 - ب) جذب اهتمام الناس وتقديرهم
 - ج) التحكم بالثروات وبالأشخاص الآخرين
- 4- يعتقد الرياديون أن نجاح المؤسسة الجديدة أو فشلها يعتمد على:
 - أ) الحظ أو القدر
 - ب) دعم الآخرين وموافقتهم
 - ج) قواهم وإمكانياتهم
- 5- إذا ما أعطي الرياديون فرصة لكسب مكافأة كبيرة، أي من الخيارات الثلاثة الآتية قد يعتمدونها:
 - أ) لعب النرد مع فرصة تحقيق ربح نسبتها واحد على ثلاثة
 - ب) العمل على مشكلة ما، مع إمكانية نسبتها واحد على ثلاثة في حلها في الوقت المناسب
 - ج) عدم الاعتماد على الخيار (أ) والخيار (ب) لأن فرص النجاح ضئيلة جداً.
- 6- على الأرجح أن يختار الريادي مهمة:
 - أ) تنطوي على درجة معتدلة من المخاطرة، إنَّما فيها بعض التحدي
 - ب) تكون فيها المخاطرة كبيرة، إنَّما المكافآت المالية عالية كذلك
 - ج) سهلة نسبياً، إنَّما متدنية المخاطر

7- تتميز الأرباح بأهميتها بالنسبة للرياديين لأن:

- (أ) الأرباح توفر المال الذي يمكنهم من تطوير أفكار أخرى، والاستفادة من فرص أخرى
- (ب) الأرباح توفر مقياساً موضوعياً لمدى نجاحهم، وهي وسيلة أساسية لتأمين المعيشة وتحسين رفاه الأسرة
- (ج) السبب الأساسي الذي جعلهم يتقبلون مخاطر البدء بمؤسسة جديدة، هو تجميع ثروة شخصية (كسب أرباح طائلة).

8- من بين الخيارات التالية، ما هي الأمور التي يعطيها الرياديون القيمة الأكبر:

- (أ) الأهمية التي يتم إيلاؤها إلى الكفاءة والفعالية
- (ب) حرية التحكم بكيفية استخدام وقتهم
- (ج) فرصة خلق أمور جديدة والقيام بها



العوامل التي تؤثر في بناء وتطوير الدافع الريادي

الدافع الريادي: هو القوة التي تدفع الريادي لسلوك ما، وتكون محصلة للقوى الثلاثة الآتية:

-1 المواقف الفكرية الإيجابية

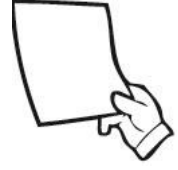
تأتي كمحصلة لكل التجارب والخبرات التي مر بها الرياديون، واستفادوا منها.

-2 العادات الريادية

عندما يتكرر سلوك الريادي الصحيح يتطور ليصبح عادة. وعندما يصبح هذا السلوك ميزة يتصف الريادي بها.

-3 الاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة

تعتمد قوة اندفاع الريادي لتلبية حاجة ما على إدراك الريادي لهذه الحاجة وأهميتها له في ضوء القيم التي يؤمن بها والعادات الريادية التي يتسم بها.



بيان معلومات (1)

الدافع والاتجاهات (المواقف) Motivation and Attitudes

من شأن الرياديين الذين يتميزون باندفاع عالٍ أن يتمكنوا من التحكم ببيئتهم. فإن اعتمادهم موقفاً فكرياً إيجابياً من شأنه أن يساعدهم على التركيز على النشاطات والأحداث المطلوبة، وعلى النتائج التي يودون تحقيقها. فاندفاعهم ينتج عن تحليلهم بموقف فكري إيجابي، وعن عدد من العادات الريادية التي اكتسبوها والاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة بما فيها الحاجة إلى تحقيق النجاح.

1- المواقف الفكرية الإيجابية Positive mental attitude

يتعلم الرياديون من كل تجربة يمرون بها، ويحاولون الاستفادة منها. إلا أن تحسين اندفاعهم وتحليلهم بموقف فكري إيجابي يتطلب وقتاً طويلاً.

خذ بالاعتبار العوامل التالية التي تساعد الرياديين على تطوير موقف فكري إيجابي:

- ركّز على الفرص للتعلم من كل خبرة
- اشترك في نشاطات إيجابية
- اختر أهداف العمل الممكنة التحقيق، والتي يكون لها وقع
- طور علاقات صداقة مع الرياديين الآخرين
- اكتسب طريقة تفكير الرياديين الناجحين، وسلوكهم وميزاتهم
- اطلب من الرياديين الناجحين لعب دور القدوة ودور المعلمين
- تجنّب الأفكار السلبية
- استفد من فرص تحسين وضعك، سواء كان ذلك في حياتك الشخصية أو العملية أو حياتك ضمن المجتمع المحلي
- تؤثّر البيئة على أدائك، وإذا لم تتناسب البيئة مع حاجاتك، غير بيئتك أو انتقل إلى بيئة أخرى تكون أكثر إيجابية، وقد تساعدك أكثر على تحقيق أهدافك المتوخاة
- ثق بنفسك، فالنجاح يحل على أولئك الذين يستخدمون مواهبهم وقدراتهم إلى أقصى حد
- وجه تركيزك نحو العمل والنتائج، وركّز على مشاكل محددة، وما أن تأخذ قراراً معيناً، بادر إلى حل هذه المشكلة
- إن التحلّي بموقف فكري إيجابي ضروري من أجل تحقيق النجاح. فكيفية تصرف الرياديين تعكس كيف ينظرون إلى أنفسهم وإلى بيئتهم.

2- العادات الريادية Entrepreneurial habits

لقد اكتسب بعض الرياديين عادة البدء بالعمل في ساعات الصباح الأولى، علماً أنّ القيام بذلك في وقت مبكر أكثر من العادة قد يشكل إحدى طرق التحلّي بالاندفاع. وقد يتطلّب تطوير ذلك قدراً كبيراً من الجهود، إنّما إذا تمكّن الريادي من التقيد بهذه الممارسة في غضون شهرين، قد يصبح نشاطه هذا عادة.

لكن تغيير العادة قد يعني تغيير عادات الآخرين أيضاً مثل عادات شريكك/شريكتك أو أفراد أسرتك، وبخاصة لجهة توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الأسرة. مثلاً، عندما يبدأ أحد الشريكين العمل باكراً في الصباح، يترتب على الشريك الآخر الإضطلاع بدور أكبر لجهة العناية بالأطفال خلال ساعات الصباح المبكرة. مثل آخر، إضطرار الأب إلى العناية بالأطفال في حال تولت الأم إدارة مشروعها الخاص. هذا ممكن ومفيد بالنسبة إلى الأسرة برمتها. وبالتالي، يمكن للريادي إشراك فرد من أسرته في قراره لتغيير العادة السائدة بحيث يتم تعزيز الحس المشترك بالمسؤولية والإنجاز.

وبغية استخدام هذا الوقت المبكر من الصباح بشكل منتج، قد يكون من المفيد تحديد كيف سيتم استخدامه (منذ الليلة السابقة). وسيؤدّي ذلك إلى اكتساب عادة جيّدة أخرى، هي تخطيط النشاطات الهامة لليوم التالي، قبل الخلود إلى النوم. فإنّ العادات الجيدة تعطي اندفاعاً للرياديين.

من خلال قيام الريادي بممارسة نشاطٍ معيّن على أساس يومي في غضون فترة شهر واحد، قد يصبح مندفعاً للاستمرار فيه على أساس منتظم بعد انقضاء فترة الشهر هذه، ومن ثم يصبح هذا النشاط عادة جيّدة لديه تحثّه على زيادة أدائه.

ينبغي أن تعيد النظر في عاداتك الحالية تبعاً لأهدافك المستقبلية كما ينبغي أن تناقش هذه التغييرات مع الشخص الآخر الذي قد تتغيّر أدواره نتيجة تغيير عاداتك. وفي هذه الحال، قد يتم إستبدال العادات القديمة بعادات جديدة من أجل المساعدة في توفير الحوافز الضرورية لضمان النجاح في المستقبل.

ونسبة الأشخاص المستعدين للمخاطرة بتغيير حياتهم نحو الأفضل هي نسبة صغيرة. ويُعتبر هؤلاء الأشخاص رياديين لأنهم يستفيدون من فرص امتلاك المؤسسات وتشغيلها. كما أن الرياديين الحقيقيين يتغيّرون ويتوسّعون باستمرار، فإنّ اعتماد مواقف ايجابية، وصورة ذاتية سليمة أساسية للرياديين جميعاً.

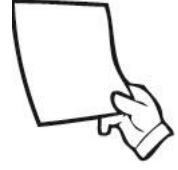
3- الاندفاع الفكري لتلبية الحاجات المختلفة Mental motivation

يتمتع الرياديون برؤيتهم الإيجابية للحياة ونظرتهم إلى التجارب كافة بطريقة سليمة، ويتميزون عن غيرهم بحاجتهم إلى تحقيق الإنجازات. لذا، فإنهم يندفعون للعمل ويشعرون بالرضا والفخر حيال الإنجازات التي يحققونها. وبالتالي، عليك أن تعتمد مواقف فكرية إيجابية حيال عملك، لأنّ هذا الاندفاع بالذات سيساهم في تحديد نجاحك.

خصّص بعض الوقت كلّ يوم للتفكير التأملي، واترك ذهنك يعمل في نشاطات فكرية بشأن مؤسستك. لا تحد أفكارك في المشاكل والنشاطات اليومية فقط، بل تحلّ بالاندفاع لتوسيع نمط أفكارك، وللتفكير على نطاق واسع. فالأشخاص الذين يرون "الصورة العامة" هم الأشخاص الرياديون، وقادة المشاريع والمجتمع المحلي المحتملون.

وعلى الصعيد الفكري، كن في غاية التنظيم، وقادراً على التركيز على عددٍ متنوّعٍ من المشاكل. وعليك أن تكون قادراً على نقل انتباهك من مشكلة معيّنة إلى غيرها بأقل جهدٍ ممكن.

إنّ اعتماد الموقف الفكري الصحيح حيال العمل هو في غاية الأهمية من أجل التحلّي بالاندفاع. فالرياديون الناجحون يتميزون بانديفاعهم الكبير، ويتمتعهم بالعمل وبانخراطهم وشغفهم التام بما يقومون به. فاندفاعهم وموقفهم الفكري الإيجابي هو ما يحوّل وظيفتهم إلى عملٍ مثيرٍ وممتعٍ ومليء بالمكافآت.



المكافآت والجهود الريادية

يشكل الرياديون عاملاً أساسياً في التنمية الاقتصادية، إذ أنهم يوفرون الاندفاع اللازم لتفعيل النشاط الاقتصادي وتحفيزه. فأنواع الاقتصاد الأكثر تطوراً هي تلك التي تنطوي على أكبر عددٍ من الرياديين، ومن شأن الاقتصاد الإيجابي والبيئة القانونية أن يشجعا الناس ويحفزاهم على أن يصبحوا أصحاب مشاريع، وأن يمتلكوا مؤسساتهم الخاصة ويشغلوها.

1- المكافآت المحفزة للرياديين

تعد المكافآت التي يحتاجها الرياديون المحرك الأساسي الذي يدفعهم إلى العمل الدؤوب على تحقيقها. ويمكن تلخيص هذه المكافآت في النقاط الآتية:

- تحقيق الذات والإنجازات.
- الشعور بالحرية والاستقلالية.
- توفير المنافع والوظائف للمستثمرين والموردين، والمصرفيين والمتعاقدين الثانويين، والقوى العاملة والزبائن.
- تحقيق فوائد اقتصادية من حيث تطوير السلع والخدمات والأسواق والثروة الوطنية والازدهار.

2- الجهود التي يبذلها الرياديون

توفر المكافآت التي يحتاجها الرياديون ويطمحون إلى تحقيقها المصدر الأساسي لقوة اندفاعهم واستمرار هذا الاندفاع واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة لذلك لإيجاد سبل فريدة لبيع منتجاتهم وخدماتهم. ويعطيهم هذا الدافع أفضلية على منافسيهم. ويبدل الرياديون جهوداً كبيرة وبشكل مستمر لتحقيق المكافآت التي يحتاجونها والتي تتمثل في النقاط الرئيسية الآتية:

- العمل لساعات طويلة.
- التضحية بنواحٍ هامة في الحياة.
- حياة اجتماعية محدودة (رياضة وأوقات الفراغ).
- تمضية وقت أقل مع العائلة والأصدقاء.
- الاستثمار المالي الكبير.

يوفر الرياديون الطاقة والإبداع والاندفاع للبدء بمؤسسات جديدة، ويبحثون عن فرصٍ لمؤسسات أعمال قد تلقى نجاحاً من خلال تلبية حاجات الزبائن التي لم تتم تلبيتها بعد، فيحددون بذلك حاجات الزبائن، ويجدون سبلاً لتلبيتها.

إنّ الرياديين ذوي الاندفاع العالي متفائلون ومتوجّهون نحو المستقبل، فهم يعتقدون أنّ النجاح ممكنٌ، كما أنّهم مستعدون للمخاطرة من أجل تنفيذ مؤسسة معيّنة. وهم مرنون ومستعدّون للتغيّر سريعاً فيما يتلقّون معلومات جديدة، كما أنّهم مثابرون ومصمّمون على النجاح.

إنّ الرياديين مندفعون لتشغيل مشاريعهم بشكلٍ قانوني ووفق الأنظمة الحكومية.

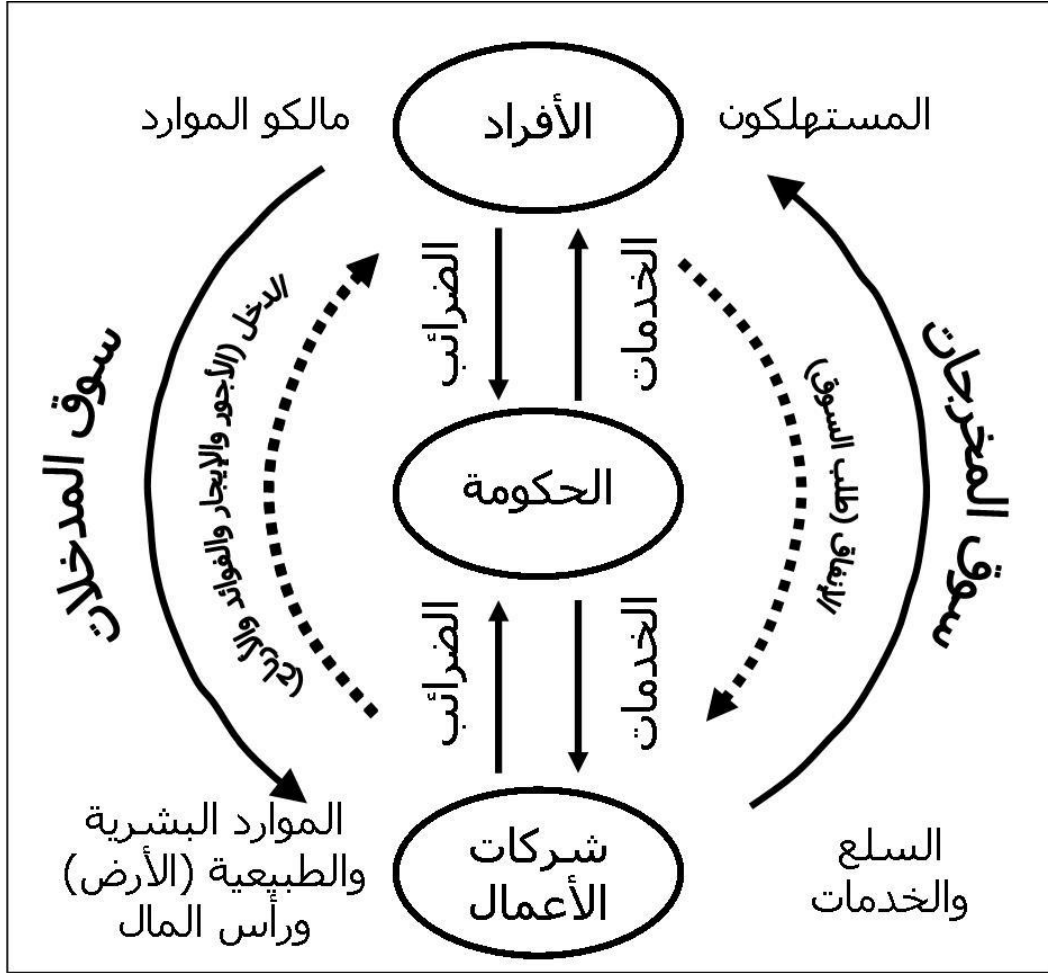
إنّهم يستخدمون إجراءات عملية، كما أنّهم قادرون على مراقبة الأمور المالية لمؤسساتهم بشكلٍ دقيق، ويقومون بمراقبة مبيعات مؤسساتهم وتدفقاتها المالية وإيراداتها باستمرار.

يجب أن يطرح الرياديون المحتملون الأسئلة التالية على أنفسهم:

- ما هي فرص الأعمال الثلاث التي يمكنني تحديدها اليوم؟
- كيف يمكنني عرض منتجات أو خدمات جديدة يريدها الناس ويحتاجونها، ويكونون مستعدّين لدفع ثمنها؟
- ما هي فرص الأعمال الفضلى؟
- كيف يمكنني جمع أشخاص وأموال وعوامل أخرى، من أجل استحداث منتجات وخدمات جديدة يريدها الناس؟
- كيف يمكنني أن أستخدم الإبداع بدلاً من الأموال، من أجل إيجاد سبل جديدة أفضل وأقل كلفة لبيع المنتجات أو الخدمات أو لخفض كلفة التشغيل؟
- كيف يمكنني تجنّب أو الحد من المخاطر التي سأواجهها من أجل البدء بمؤسستي؟

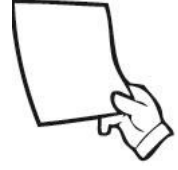
بيان معلومات (1)

عمليات الاقتصاد



يستند جزء كبير من اقتصاد بلد معين على القرارات المتخذة في القطاع الخاص. ويبرز تدفق دائري من المال ينفقه المستهلكون ومؤسسات الأعمال في اتجاه معين (سوق المخرجات **Output market**)، وتدفق مواز من السلع والخدمات من أصحاب الموارد وشركات الأعمال (سوق المدخلات **Input market**) في الاتجاه المعاكس. ويبيّن ذلك كيف يتلاقى سوق المدخلات مع سوق المخرجات من أجل تنسيق وتحديد كيفية استخدام الموارد ضمن اقتصاد المؤسسات الخاصة بنوع خاص. كما يشير إلى موقع الحكومة التي تؤدي دور الحارس والحكم، عادة في ما له صلة بالأنظمة. وتصبح الثروات متوفرة للجميع لدى تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وبيعها بشكل ناجح في الأسواق.

ويقوم الريادي بدور مركزي في عمليات الاقتصاد كموظف في الحكومة أو لدى القطاع الخاص أو كصاحب مؤسسة أعمال أو مواطن.



بيان معلومات (2)

دور الريادة في المجتمع

يسود الظنّ حالياً، أنّ القطاع الخاص أكثر فعالية من القطاع العام من حيث الكلفة، وأكثر كفاءة في تأدية بعض الوظائف الاقتصادية الأساسية. ويؤدي الرياديون دوراً أساسياً في مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص، إذ تنتج معظم الثروات في المجتمع أو الوطن عن نشاطات مؤسسات الأعمال.

1- توفير السلع والخدمات

تتمثل الوظيفة الاقتصادية الأساسية التي تؤديها مؤسسات الأعمال بصنع المنتجات والخدمات التي يحتاجها الناس، ومن ثم توزيعها. ويؤدي الرياديون دور اكتشاف طلبات المستهلكين، واتخاذ التدابير المناسبة لتلبيتها.

2- توفير الوظائف والحد من المشاكل الاجتماعية

تشكل مؤسسات الأعمال المزود الحقيقي للوظائف، أي أنها توفر الوظائف لمن يحتاج ويرغب في العمل. وتعد نسبة التوظيف المربح عاملاً حاسماً بالنسبة لتحقيق الرفاه في بلد معين. كما تساهم المؤسسات في الحد من المشاكل الاجتماعية (التخفيف من الفقر، وتأمين المياه أو الكهرباء للمجتمعات الفقيرة، الخ.) من خلال تحويلها إلى فرص ريادية.

3- تأمين الدخل أي الرواتب والأجور والأرباح

تؤمن مؤسسات الأعمال، من خلال استحداثها للوظائف، أساساً يدر **الدخل Income** للأطراف المعنية في ما يتعلق بالرواتب والأجور للعاملين والأرباح لأصحاب المؤسسات.

ويعتبر هذا الدور مهماً لدفع الضرائب، وتوفير الدخل المتيسر لتمويل نفقات المستهلكين ومدخراتهم على نطاق الأفراد، وتوفير المدخرات على نطاق مؤسسات الأعمال لاستخدامها لغايات الاستثمار في الأصول الإنتاجية الجديدة، أي لزيادة رأس المال المستثمر.

4- توفير الضرائب Taxes

لولا الضرائب على دخل الأفراد والشركات، لما كان من الممكن تغطية نفقات المؤسسات والخدمات الاجتماعية.

5- الدخل المتيسر

يشير **الدخل المتيسر Disposable income** إلى الدخل المتبقي لدى الأفراد بعد استيفاء الضرائب والمتوفر لإنفاقه على السلع الاستهلاكية أو لادخاره، كما هو مبين فيما يأتي:

أ- النفقات الاستهلاكية

ليست النفقات الاستهلاكية Consumer spending ضرورية فقط لتلبية الحاجات الأساسية، بل كذلك، لخلق الطلب على إنتاج السلع والخدمات.

ب- المدخرات الشخصية

تمثل المدخرات الشخصية Personal savings الدخل غير المخصّص للإنفاق الاستهلاكي المباشر.

6- الاستثمار في الأصول الإنتاجية

يمكن تمويل المؤسسات أو الاستثمار في الأصول الإنتاجية الجديدة فيها Investment in productive assets إما من رصد المخصصات أو الأرباح غير الموزعة، أو من القروض، أو من بيع الأسهم. أما في المؤسسات غير الربحية، فتكون مصادر التمويل هذه محدودة. كما تحتاج مؤسسة الأعمال إلى استثمارات رأسمالية، بهدف تعزيز القدرة الإنتاجية: أي التكنولوجيا الابتكارية والتحديث، وتوسيع الأصول الإنتاجية والمحافظة على البيئة.

7- الاستدامة البيئية

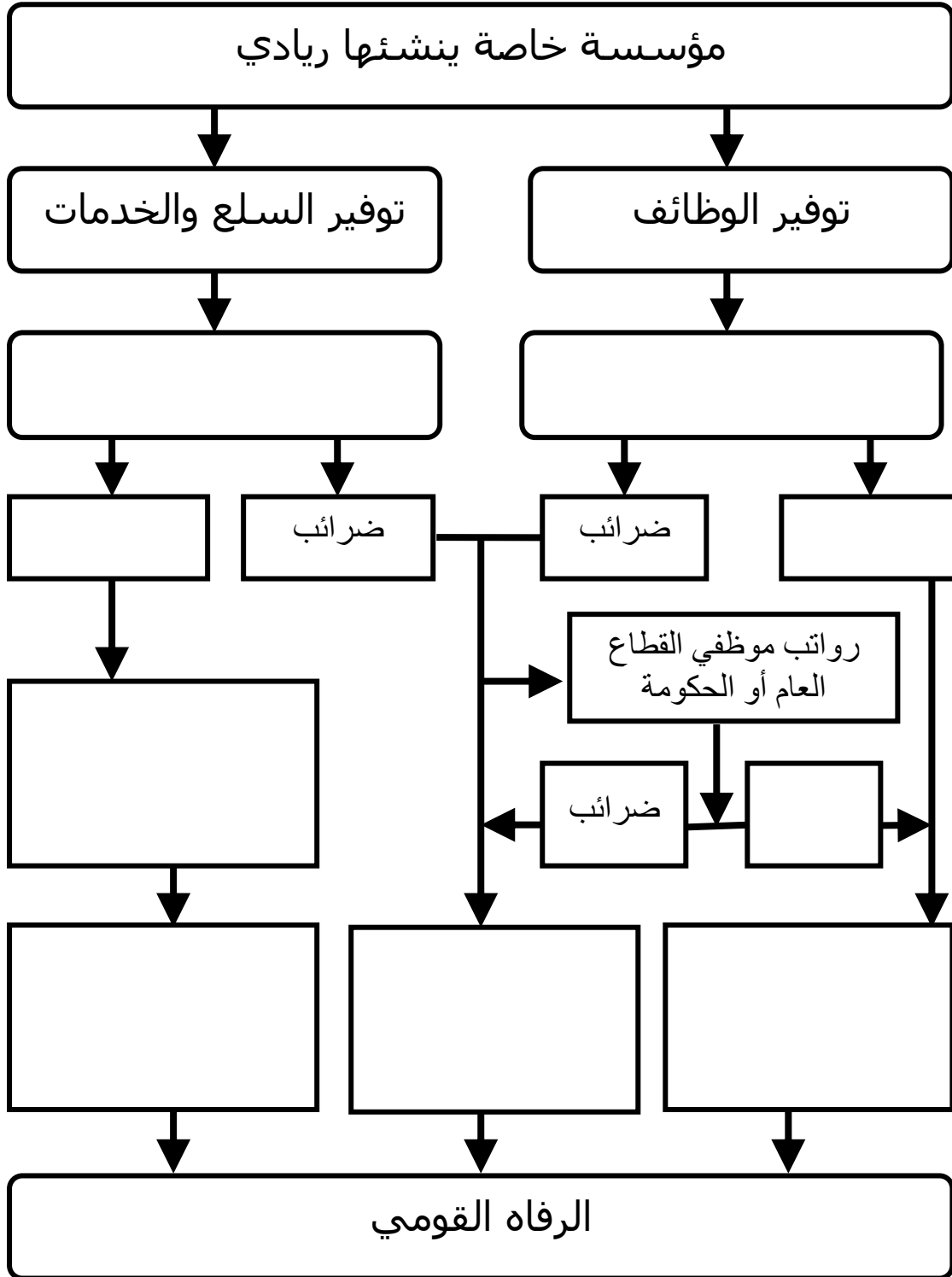
تستخدم جميع الأنشطة الريادية موارد طبيعية وتؤثر على توافرها في الحاضر والمستقبل. لذا، فالمؤسسات المستدامة لا تساهم وحسب في تعظيم الأرباح، بل تسعى أيضاً إلى ضمان استدامة الموارد الطبيعية والاستدامة البيئية Enviromental sustainability على المدى الطويل (مثل تقادي الصيد الجائر وضمان تكاثر الأسماك). كما تهتم المؤسسات المستدامة بالآثار السلبية على البيئة مثل المياه الملوثة أو النفايات الكيماوية وتسعى للحد منها ومن أثارها وإلى تقليل تكاليفها.

8- الرفاه القومي

يتم إنتاج معظم السلع الرأسمالية والخدمات التجارية والاجتماعية، فضلاً عن المعرفة التكنولوجية اللازمة لتلبية حاجات المرء، من نشاطات مؤسسات الأعمال، أي عن طريق التطوير الاقتصادي للموارد الخاصة. ويطلق على العناصر سألفة الذكر مصطلح الرفاه القومي National well-being



دور الريادة في المجتمع





دور الريادة في المجتمع

- توفير السلع والخدمات
- توفير الوظائف
- توفير الدخل (الأجور والرواتب والأرباح)
 - ✓ الدخل المتيسر
 - ✓ النفقات الاستهلاكية
 - ✓ المدخرات الشخصية
- توفير الضرائب
- الاستثمار في الأصول الإنتاجية
- المساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية والطبيعية
- تحقيق الرفاه القومي



أثر الريادة على مؤسسات الأعمال

توفر الريادة مؤسسات صغيرة:

- تنمو لتصبح مؤسسات كبيرة
- ترعى المبدعين والمبتكرين
- تخدم المؤسسات الأكبر وتتعاقد معها
- تعد زبائن للمؤسسات الأكبر
- تؤمن التنافس الذي يؤدي إلى تحسين السلع والخدمات لما فيه مصلحة المجتمع
- تحافظ على البيئة المحلية والطبيعية من أجل استدامة الموارد الطبيعية
- توفر فرص عمل للنساء والرجال، بمن فيهم الأشخاص ذوا الإعاقة



الأهداف الاقتصادية للمجتمع الريادي

- تحقيق الاستخدام (التوظيف) الكامل للموارد
- تحقيق النمو الثابت للاقتصاد
- حرية الاختيار الاستهلاكي والمهني وحرية المؤسسة
- تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة
- تحقيق الضمان/الأمن الاقتصادي والعدالة الاقتصادية
- تحقيق التوازن الاقتصادي الدولي
- استدامة الموارد الطبيعية

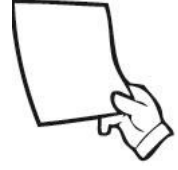
مساهمة الرياديين في الأهداف الاقتصادية للمجتمع الريادي

- زيادة إنتاج السلع والخدمات
- تحسين نوعية السلع والخدمات
- الحد من الأضرار البيئية
- إحراز التقدم في التكنولوجيا
- تحقيق فعالية أكبر
- توليد الثروات



استجابة الرياديين لحاجات المجتمع

- إنتاج وتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها السكان وتوزيعها
- استحداث أفكار جديدة لإعادة إحياء الاقتصاد وتحقيق النمو فيه باستمرار
- اكتشاف الحاجات المتجددة للمجتمع بشكل دائم
- إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المجتمع
- تفادي الركود عن طريق تشجيع الابداع والابتكار
- التقيد بالمعايير الوطنية والدولية والمهنية المتخصصة



استجابة الرياديين لأهداف الأفراد والمجتمع

أهداف الأفراد والمجتمع

يشكل تحديد الأهداف، والعمل بعد ذلك على تحقيقها، مؤشر نضوج ومسؤولية في المجتمع، كما لدى الأفراد. فما الأهداف التي يضعها الأشخاص نصب أعينهم في حياتهم الاقتصادية؟ وما مدى سلامة الطريقة المعتمدة في تحقيق هذه الأهداف؟ تلك هي المسائل التي يعالجها هذا البيان.

1- تحقيق التوظيف الكامل للموارد

يعد تحقيق الإنتاج الكامل (**Full production**) أحد الأهداف الأساسية التي يحددها الناس في اقتصادهم للتوصل إلى التوظيف الكامل (**Full employment**) للموارد. فهم يريدون التوصل إلى الاستفادة القصوى من الموارد الإنتاجية المتوفرة - أي العمالة ورأس المال والموارد الطبيعية - والاستفادة من تلك الموارد بشكل فعال.

فما مدى سلامة الطريقة المعتمدة في تحقيق هدف التوظيف الكامل والإنتاج الكامل؟ في الواقع لا يمكن للدولة أن تتوقع توفير الوظائف باستمرار لـ (100%) من الرجال والنساء القادرين على العمل والراغبين فيه. إذ لا بد أن تظل نسبة ضئيلة من البطالة قائمة - ما يقارب (2%) إلى (5%) من اليد العاملة. لكن، عندما يبلغ عدد عاطلين عن العمل حد الملايين، على نحو غير ضروري، يعني ذلك أنهم لا يقومون بأية مساهمة إنتاجية في البلاد، ولا يكسبون أي دخل. ولذلك، يشكل هدف تحقيق الإنتاج الكامل - الذي يتطلب الاستخدام الكامل والكفاءة في أن واحد، أحد أهم الأهداف في الاقتصاد.

2- تحقيق النمو الثابت للاقتصاد

والهدف الأساسي الثاني هو تحقيق النمو الثابت (**Stable growth**) للاقتصاد. إذ يرغب الناس في أن ينمو اقتصادهم، وأن يتحسن مع مرور السنوات. كما أنهم يقيسون نسبة إنتاجهم القومي من سلع وخدمات بالاستناد إلى إحصاءات إجمالي الناتج القومي (**Gross National Product**). فالنمو الاقتصادي هو كناية عن ارتفاع ثابت في إجمالي الناتج القومي للفرد الواحد (إجمالي الناتج القومي الكلي مقسوماً على سكان البلد). ويرغب الناس في أن يزداد إجمالي الناتج القومي لديهم بمعدل ثابت إلى حد ما، يبلغ (4%) أو (5%) سنوياً (تقديرات القطاع غير الرسمي)، دون أن يواجهوا أي تراجع في مؤسسات الأعمال، أو ارتفاع سريع في الأسعار (أي تضخم)، أو زيادة في معدلات البطالة.

ويسهل، نوعاً ما، قياس الإنتاج والاستخدام وارتفاع إجمالي الناتج القومي. أما في ما يتعلق ببعض الأهداف الاقتصادية الأخرى، يتعين علينا أن نتناولها بطريقة أكثر عمومية.

3- حرية الاختيار الاستهلاكي والمهني وحرية المؤسسة

إن حرية الاختيار (**Freedom of choice**) الاستهلاكي والمهني وحرية المؤسسة هي هدف يدرجه الجميع على رأس قائمته. ولكن ماذا تعني بعبارات ملموسة؟ علماً أن علماء الاقتصاد أشاروا إلى أهميتها بالنسبة إلى المستهلكين والعمال ومؤسسات الأعمال.

فحرية الخيار الاستهلاكي هي أن يتمكن المستهلكون من اختيار السلع التي يريدون شراءها من بين مجموعة خيارات واسعة إلى حد ما، وفقاً إلى الحاجات والخيارات الفردية. فقد لا يرضى الناس مثلاً بنظام يُقال فيه للمستهلك ما يأتي: "يمكنك الحصول على الحجم واللون الذين ترغب فيهما، شرط أن يكون الحجم متوسطاً واللون أسود!"

وتشكّل حرّية الخيار المهني (**Occupational choice**) عاملاً هاماً في الحرّية الاقتصادية. إذ يرغب النساء والرجال في أن يتمكنوا من اختيار نوع العمل الذي يستمتعون بممارسته، ويمنحهم أجوراً مناسبة وشعوراً بالرضا الشخصي.

أخيراً، يكثر القول عن أهمّية "حرية المؤسسة (**Free enterprise**)" لأنّها تمثّل ناحية بالغة الأهمّية من حرّية الاختيار. فهي تمنح الناس حرّية البدء بمؤسساتهم الخاصة، واستخدام عوامل الإنتاج، بشكلٍ يتيح لهم تحقيق الأرباح. ويستند جزء كبير من النّظام الاقتصادي الحالي على هذه الحرّية بالذات.

4- تكافؤ الفرص

يشكّل تكافؤ الفرص (**Equality of opportunity**) بين الرجال والنساء في المجتمع هدفاً آخر. ويُقصد به المساواة في حقوق الإنسان والعمال بين الرجال والنساء، بمن فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة، وتكافؤ الفرص بين المستهلكين والعمال والرياديين. فالمساواة من حيث النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة يعني مجتمعاً عادلاً يتم فيه توزيع المسؤوليات، والفرص، وأعباء العمل، وصنع القرارات والدخل بشكلٍ عادل. ويؤدي تمكين الجميع من الناحية الاقتصادية إلى تحقيق النمو الاقتصادي والحدّ من الفقر. وعليه، لا يُعتبر تعزيز المساواة من حيث النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة أصح الأمور وحسب بل أفطن الأمور على حد سواء.

5- تحقيق الضمان/الأمن الاقتصادي والعدالة الاجتماعية

ويعني هدف الضمان/الأمن الاقتصادي (**Economic security**) رغبة الناس في أن يحظى أفراد المجتمع الاقتصادي بالمال الكافي لشراء الطعام واللباس والمأوى اللائق، وغير ذلك من الحاجات. ولا يعني الفقر الواسع الانتشار الفشل في تحقيق هدف الأمن الاقتصادي لهؤلاء الأشخاص فحسب، بل أنه يثير كذلك أسئلة جدّية حول مدى تحقيق هدف العدالة الاجتماعية في المجتمع. ولا يتفق الجميع على معنى الإنصاف والعدالة في الحياة الاقتصادية، إلا أنه هدف يشعر الجميع بأهمّية تحديده، والعمل على تحقيقه.

6- تحقيق التوازن الاقتصادي الدولي

لا ينحصر هدف التوازن الاقتصادي الدولي (**International balance**) ضمن حدود البلد، إنما يتخطاها ليطال بلداناً أخرى. ويرغب الناس في الحفاظ على علاقة متينة ومتزنة في إطار التجارة الخارجية (**Foreign trade**) والمدفوعات الدوليّة. وإنّ الفشل في تحقيق هذا الهدف لا يسبّب مشاكل اقتصادية جدّية على الصّاعدين المحلي والخارجي، فحسب، بل يزيد أيضاً من حدة التوتّرات الدوليّة ويهدّد السّلم العالمي.

7- تحقيق استدامة الموارد الطبيعية

أصبحت استدامة الموارد الطبيعية **Sustainable natural resources** اليوم تحدياً متنامياً الأهمية بالنسبة للمجتمع. فالأرض تملك موارد محدودة، يستلزم استخدامها بشكل كفوئ لضمان استدامة أنشطتنا الاقتصادية، وبالتالي يجب أن تتعاطى الأجيال الحالية مع موارد الأرض بعناية وتأن بحيث يمكن للأجيال المستقبلية الوصول إليها على حد سواء.

استجابة الرياديين لحاجات المجتمع

1- ما الذي ينبغي إنتاجه؟

يشكّل المستهلكون المجموعة الأكبر التي تحدّد ما ينبغي إنتاجه من السلع والخدمات. وعليه، يعمل الرياديون على تحديد حاجات المستهلكين النهائيين من حيث الكم والنوع والسعر المقبول من الزبائن والعمل على تلبيتها.

2- لمن ينبغي إنتاجه؟

ينبغي على الرياديين تحديد الفئات المستهدفة من المستهلكين وتصنيفهم ضمن شرائح ذات خصائص وحاجات مشتركة.

3- كيف سيتم إنتاجه؟

على الرياديين التقيد بالمعايير الوطنية والدولية والمهنية المتخصصة فيما يتعلق بعملية إنتاج السلع وتقديم الخدمات. ومن الأمثلة على ذلك ما يأتي:

- ✓ عدم تشغيل الأطفال بموجب الاتفاقيات الدولية
- ✓ التقيد باستخدام أساليب العمل المشروعة وقواعد عدم الاحتكار
- ✓ القواعد الدولية المتعلقة بحماية البيئة من التلوث واستخدام الموارد الطبيعية

الخلاصة: لدى معالجة هذه الأسئلة، ينبغي التنبه إلى كيفية تعاطي السوق مع كلٍ منها. فعلى سبيل المثال، في حال لم يشتر المستهلكون بعض السلع المنتجة، يكون ذلك إشارة ليتوقف المشروع عن إنتاجها (ما الذي ينبغي إنتاجه؟). وإذا لم يدفع المستهلك ثمن سلعة ما بالرغم من نوعيتها الجيدة، يتعين على المنتجين أن يجدوا سبلاً لاستخدام تقنيات أخرى من شأنها جعل السلعة أقل كلفة (كيف سيتم إنتاجه؟). والأشخاص الذين يختارون الدخول إلى وظائف أو إنشاء مؤسسات تنتج سلعاً وخدمات يكثر الطلب عليها، سيحصلون على قسم أكبر من المخرجات (لمن ينبغي إنتاجه؟).



مشغل جمال للملابس



يبلغ جمال من العمر أربعين عاماً، وهو يعيش حالياً في العاصمة، حيث أتاها عندما كان شاباً. عمل والده طباًخاً في أحد المطاعم. ارتاد جمال مدرسة ثانوية، وتخرج منها بمعدل لم يؤهله لدخول الجامعة، حيث تم قبوله في معهد فني في دورة خياطة امتدت على مدى سنتين. وعند انتهاء الدورة، حصل على وظيفة في مصنع للخياطة في المنطقة الصناعية، حيث عمل لمدة سنتين، قرر بعدها البدء بمشروعه الخاص، وحصل على قرض من مصرف تجاري ووظفه كرأس مال في مشروعه، وغذاه بمذخراته الخاصة.

بعد ذلك، استأجر جمال متجراً في مركز تجاري على مقربة من منزله ليتمكن من الذهاب إلى العمل سيراً على الأقدام، واشترى أربع ماكينات خياطة، وقماشاً، ووظف (4) خياطين مؤهلين ليقصوا القماش ويخيطوه. صنع جمال في البداية الفساتين والستراويل والقمصان، وعرضها في متجره لبيعها للزبائن. وبعد فترة معينة، زار جمال عدداً من المتاجر في وسط المدينة، حيث يتم إنتاج الملابس بكميات كبيرة، فطلبت منه شركتان تزويدهما بالملابس. ولتلبية طلباتهما، كان عليه توظيف خمسة عمال مؤهلين بدوام كامل، وعاملين بدوام جزئي، ويعاني إثنان من الخياطين من إعاقات، لكن جمال قال إن إعاقتهما لا تؤثر على عملهم. واشترى ثلاث ماكينات خياطة إضافية. وقد تمكن من تلبية الطلبات فلاقته منتجاته رضا زبائنه.

وكما توسعت أعمال جمال، كلما تطلب ذلك مساحات إضافية. فاستأجر قاعة أكبر في منطقة شعبية في المدينة، مما أتاح له أن يصبح على مسافة أقرب من زبائنه المحتملين والحاليين. واستمر في تزويد الشركتين بالملابس، فيما أخذ يصنع الملابس لبيعها إلى زبائن آخرين. واعتمد جمال سياسة الاستفاد من بقايا الأقمشة عن طريق إعادة تدويرها واستعمالها لإنتاج الوسائد. وبالرغم من أن إعادة التدوير تستلزم بعض الاستثمارات، تمكن جمال من إستراداد الكلفة من خلال بيع الوسائد التي تم إنتاجها.

استخدم جمال بائعين وبائعتين لأن العملاء هم من الرجال والنساء. وفي تلك المرحلة، كان عليه أن يوظف محاسباً يهتم بالسجلات، ويمسك بالأموال النقدية في المشروع، فضلاً عن ساع ينقل الطلبات، فيما تولّى هو مسؤوليات المدير العام.

كما نظم جمال معارض في العاصمة لتسويق منتجاته لدى المستهلكين المحليين والمستهلكين في الأسواق الخارجية. وبعد المعرضين الأولين، بدأ يصدر بعض منتجاته إلى الدول المجاورة، فازداد بذلك دخله الصافي بسرعة.

يتميز جمال بتعامله الودي مع زبائنه. ويتميز أسلوبه في إنتاج الملابس بأنه صديق للبيئة. والعملاء يحبونه بسبب جودة منتجاته، وحرصه على الاستدامة البيئية في مشروعه الريادي ونزاهته. كما يحبه موظفوه، ويعملون له بإخلاص والتزام، علماً أن خمسة منهم قد أمضوا أكثر من عشرة أعوام في هذا المجال. وقد أطلق عليه موظفوه وزبائنه لقب "رجل الأزياء الحديثة" فقبل بالاسم وأحبه. يعطي جمال موظفيه أجوراً جيدة نسبياً، ويدفع لهم بدل نقل إلى جانب رواتبهم الشهرية. وقد وضع لهم نظاماً خاصاً للتأمين الصحي، لأنه يؤمن بأهمية توفير وظائف جيدة النوعية لموظفيه وظروف عمل لائق لهم.

تمرين عمل جماعي

ينضم كل من المتعلمين إلى إحدى الفرق الأربعة (أ، ب، ج، د) وتجيب كل من الفرق عن الأسئلة المحددة لها أدناه حول كيف قد ساهم جمال (بصفته صاحب المشغل) في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع الذي يعيش فيه.

يعرض شخص من كل فريق تقريراً بشأن عمل فريقه.

- الفريق (أ):**
- (1) كيف قام جمال باستحداث وظائف للشباب؟
 - (2) كيف رفع جمال مستوى المعيشة لدى موظفيه؟
 - (3) كيف أثر استخدام الخياطين ذوي الإعاقة على المجتمع؟
- الفريق (ب):**
- (1) كيف ساهم جمال في زيادة حدة التنافس في صناعة المنسوجات؟
 - (2) كيف ساعد الحكومة في كسب النقد الأجنبي؟
 - (3) لماذا يُعتبر استخدام جمال لبائعين وبائعتين " قراراً ريادياً صائباً"؟
- الفريق (ج):**
- (1) كيف ساعد جمال بلده في رفع إجمالي الناتج القومي؟
 - (2) كيف ساهم في تطوير الروح والثقافة الريادية؟
 - (3) كيف تمكّن جمال من التقليل من الآثار السلبية لمشروعه على البيئة؟
- الفريق (د):**
- (1) كيف استخدم جمال الموارد المحلية؟ وكيف ساهم ذلك في تحقيق الرفاه القومي؟
 - (2) كيف تمكّن جمال من توفير المهارات بأسعار منخفضة عبر التعلم خلال العمل؟

الموضوع (4): المؤسسات الصغيرة

الوحدة (2): الموضوع (4)

معين تدريبي (1)



مفهوم المؤسسة الصغيرة

العناصر التي تحدد مفهوم المؤسسة الصغيرة:

- إدارتها مستقلة
- رأسمالها يؤمنه مالك المؤسسة
- مكان تشغيلها محلي بشكل عام
- حجمها صغير نسبياً ضمن القطاع الاقتصادي
- لدى مالكيها خطوط تواصل مباشرة مع العاملين
- يملكها ويشغلها شخص واحد غالباً
- تستخدم عدداً لا يتعدى العشرين شخصاً (قد يختلف هذا العدد من بلد لآخر ومن جهة لأخرى)

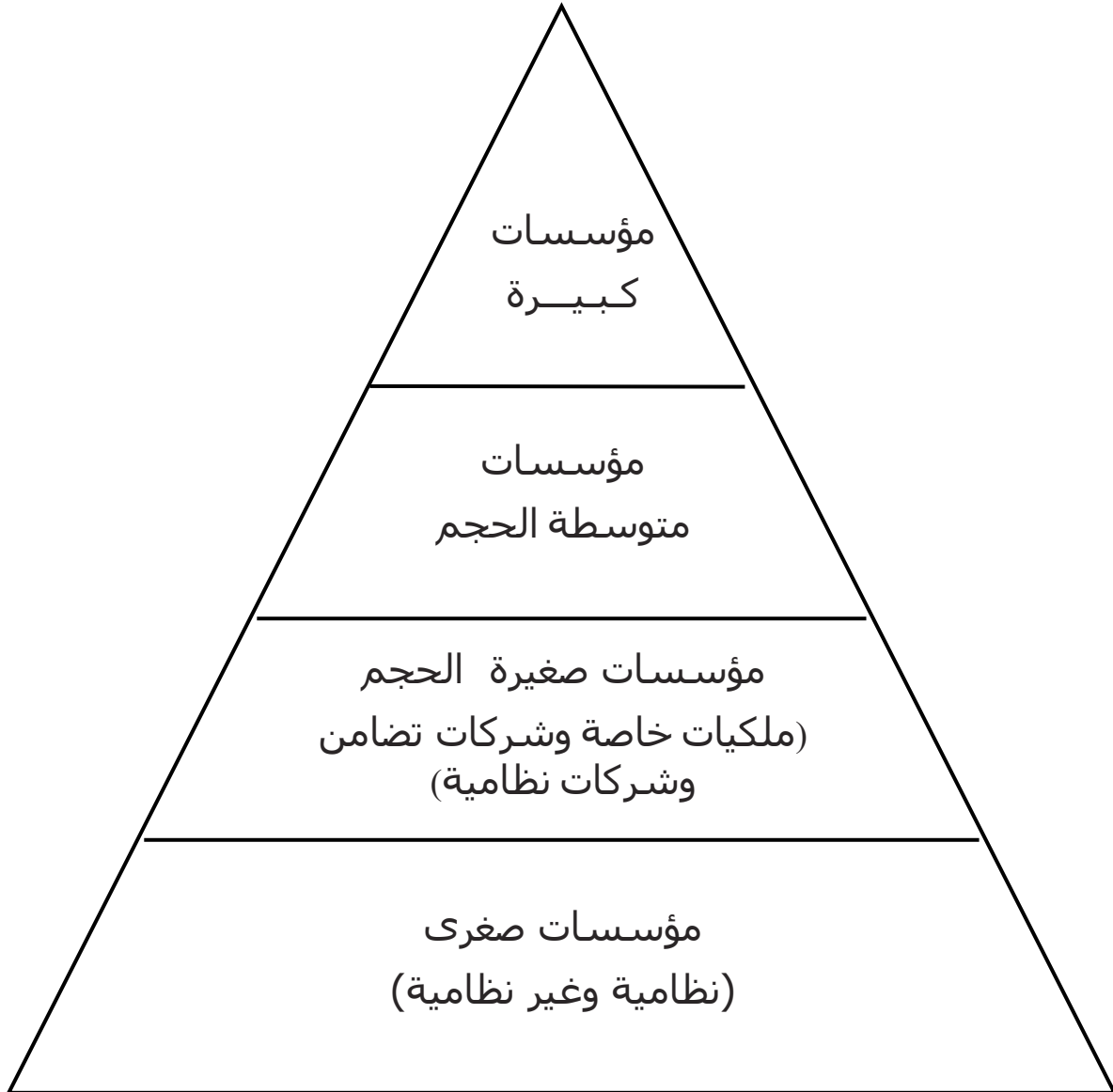


إحصائيات وملاحظات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة

- (1) حوالي (90%) من المؤسسات في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة وصغرى.
- (2) يولّد قطاع المؤسسات الصغيرة حوالي (75%) من الوظائف الجديدة.
- (3) يفشل (50%) من المؤسسات الصغيرة في السنتين الأوليتين.
- (4) (60%) من الأموال المُستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة يتم الحصول عليها من موارد خاصة كالمدخرات الشخصية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- (5) كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة أقل كثيرا من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- (6) توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمفرق والبيع بالجملة وقطاع الخدمات.
- (7) الإدارة السيئة هي السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة.
- (8) حظوظ أي مؤسسة جديدة بالاستمرار لأكثر من خمس سنوات لا تفوق نسبة (25%).
- (9) المؤسسات الصغيرة في معظم البلدان هي الموطن الطبيعي للريادة.
- (10) في معظم البلدان تمثل النساء شريحة كبيرة من ريادي الأعمال أو من العاملين لحسابهم الخاص أو من أصحاب /مدراء المؤسسات الصغيرة.



مثلث المقارنة بين المؤسسات

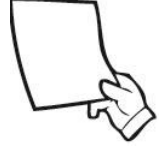


ملاحظة: يقصد بعبارة غير نظامية غير مسجلة. لكن لا تنحصر جميع المؤسسات الصغرى في القطاع غير النظامي. فبعض المؤسسات الصغرى هو بالفعل جزء من الاقتصاد النظامي (مثلاً، هي مؤسسات مرخصة من الحكومة)



أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة

- يشكّل أصحاب المؤسسات الصغيرة فريق ضغط سياسي كبير وصوتا لا يمكن تجاهله
- يشارك عددٌ كبيرٌ من الأشخاص في المؤسسات الصغيرة
- يتصف المشاركون فيها (الموظفون والمالكون أحياناً) بأنهم من ذوي الدخل المحدود.
- توفّر المؤسسات الصغيرة فرص عمل كثيرة وبخاصة للنساء.
- تخفّف المؤسسات الصغيرة من حدة الفقر، وتساهم في التنمية.



بيان معلومات (1)

المؤسسات الصغيرة والصغرى

1- تصنيف المؤسسات

تصنف المؤسسات بناء على عدد من المعايير منها، رأس المال، وإجمالي المبيعات، وعدد العاملين، والملكية والشكل القانوني، ونوع المنتجات والخدمات التي تقدمها وتنوعها، وتغطيتها الجغرافية. وقد تكون المؤسسات مسجلة لدى الدوائر المعنية في الدولة، وتكون بذلك مؤسسات نظامية، أو غير مسجلة، وبالتالي تكون مؤسسات غير نظامية.

ولغايات التدريب، يستخدم التصنيف المبني على عدد العاملين لأن ذلك يؤثر على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات وطبيعة المهارات التي يمارسها مالك أو مالكو المؤسسات والتي تؤثر بالتالي على طبيعة الاحتياجات التدريبية المتوقعة لهم والبرامج التدريبية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات.

وبناء على عدد العاملين، تصنف المؤسسات إلى مؤسسات صغرى، وصغيرة ومتوسطة وكبيرة وكما يأتي:

• مؤسسات صغرى Micro businesses

تدار هذه المؤسسات، بشكل عام، من قبل مالكيها وبمساعدة من أعضاء أسرته. وقد يصل عدد العاملين في المؤسسات الصغرى إلى (4) عاملين. وتمتاز المؤسسات الصغرى بوجود تواصل مباشر بين مالكيها والعاملين فيها، ومشاركة المالك بتنفيذ أنشطتها الفنية المتخصصة والإشراف عليها. ويغلب على المؤسسات الصغرى الطابع المحلي إذ تقدم خدماتها وتبيع منتجاتها للزبائن الموجودين في المحيط القريب.

• مؤسسات صغيرة Small businesses

تدار المؤسسات الصغيرة من قبل مالكيها أو مالكيها ويتراوح عدد العاملين فيها من 5 إلى 19 عاملاً. وتمتاز المؤسسات الصغيرة أيضاً بوجود تواصل مباشر بين مالكيها أو مالكيها والمساعدين والعاملين فيها، ومشاركة المالكين بتنفيذ أنشطتها الفنية المتخصصة والإشراف عليها.

• مؤسسات متوسطة Medium businesses

تدار المؤسسات المتوسطة من قبل مالكيها أو مالكيها وتتطلب بنيتها التنظيمية وجود مستوى إدارة تنفيذية وسطى بين مالكي المؤسسات والعاملين فيها تتولى إدارة الشؤون المتخصصة بالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي. ويتراوح عدد العاملين فيها من 20 إلى 75 عاملاً وقد يصل هذا العدد إلى 100 عاملاً.

• مؤسسات كبيرة Large or big businesses

وهي المؤسسات التي توظف أكثر من 100 عاملاً.

2- أهمية المؤسسات الصغيرة والصغرى

تشير الإحصاءات المختلفة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والصغرى إلى أهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني. وفيما يأتي أبرز المؤشرات التي تدل على أهمية المؤسسات الصغيرة والصغرى:

- أكثر من (90%) من المشاريع في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة وصغرى.
- يولد قطاع المؤسسات الصغيرة والصغرى حوالي (75%) من الوظائف الجديدة.

- يفشل (50%) من المؤسسات الصغيرة والصغرى في السنتين الأوليتين.
- (60%) من الأموال المستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة أو صغرى يتم الحصول عليها من موارد خاصة كالمخدرات الشخصية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة والصغرى أقل كثيراً من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمفرق والبيع بالجملة وقطاع الخدمات.
- الإدارة السيئة هي السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة والصغرى.
- حظوظ أي مؤسسة جديدة بالاستمرار لأكثر من خمس سنوات لا تفوق نسبة الواحد على أربعة.
- المؤسسات الصغيرة والصغرى في معظم البلدان هي الموطن الطبيعي للريادة تقريباً.
- في معظم البلدان تمثل النساء شريحة كبيرة من رياديين الأعمال أو من العاملين لحسابهم الخاص أو من أصحاب/مدراء المؤسسات الصغيرة.

3- نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والصغرى

• محدودية الموارد المالية Financial limitations

يصعب إقامة توازن بين "النقد الداخل" و"النقد الخارج" خاصة لدى محاولة التوسع. وبدلاً من أن ينال رجال الأعمال الصغار من الممولين معاملة الأشخاص ذوي الشأن لدى طلبهم قرضاً منهم، غالباً ما يتم التعاطي معهم وكأنهم مواطنون من الدرجة الثانية. كما لا يمكن للمؤسسات الصغيرة أن تستخدم أسلوب البيع بالأجل بالسهولة المتوفرة للشركات التي لديها احتياطي مالي كبير. ويعاني عددٌ كبير من المؤسسات الصغيرة من صعوبة الاستمرار، بينما تنتظر أن تلقى منتجاتها إقبالاً في السوق.

• مشاكل التوظيف Staffing problems

لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والصغرى أن تدفع رواتب عالية بالمقارنة مع الشركات الكبيرة. كما ينبغي أن يترك أصحاب المؤسسات الصغيرة على المشاغل اليومية المرتبطة بإدارة المؤسسة مما لا يتيح لهم، بشكل عام، الوقت الكافي للتفكير بالأهداف.

• تكاليف مباشرة عالية Higher direct costs

تعجز المؤسسات الصغيرة والصغرى عن شراء المواد الخام أو الآلات أو التجهيزات بأسعار قليلة كما في الشركات الكبيرة، أو عن الحصول على وفورات من المنتجين الكبار. ونتيجة لذلك، عادةً ما تكون كلفة إنتاج الوحدة الواحدة أكثر لدى المؤسسات الصغيرة، بينما تكون تكاليفها العامة أدنى بشكل عام.

• التأثير بظروف السوق

تتأثر المؤسسات الصغيرة والصغرى بسرعة بظروف السوق، وقد تتعرض للخسارة إذا لم تُحقق إحدى سلعها الجديدة رواجاً، أو إذا واجهت إحدى أسواقها فترة ركود حاد، أو إذا أصاب التقادم أحد منتجاتها.

• ضعف المصداقية Lack of credibility

يتقبل الجمهور منتجات الشركات الكبيرة، نظراً لما تتمتع به من سمعة واحترام. بينما على المؤسسات الصغيرة والصغرى أن تُكافح لتثبت ذاتها كلما قدمت سلعة جديدة، أو دخلت سوقاً جديدة. ونادراً ما يكون لسمعتها ونجاحاتها السابقة وزناً في السوق.

4- نقاط قوة المؤسسات الصغيرة والصغرى

• اللمسة الخاصة Personal touch

تقدم المؤسسات الصغيرة والصغرى خدماتها ومنتجاتها بلمسة خاصة وبناء على الاحتياجات الخاصة لكل زبون. وغالباً ما يدفع الزبائن مبلغاً إضافياً لقاء حصولهم على ذلك.

• دوافع أكبر Greater motivation

يُشكّل مالك أو مالكو المؤسسات الصغيرة والصغرى الركن الإداري الأساسي فيها. ونتيجة لذلك، يعملون فيها بجهد أكبر، ولفترة أطول، وباندفاع شخصي أكبر. إذ تعني لهم الأرباح والخسائر أكثر مما تعني الرواتب والعلاوات لموظفي المشاريع الكبيرة.

• مرونة أكثر Greater flexibility

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة. إذ لا يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تُغلق مصنعاً دون الاصطدام بمعارضة اليد العاملة المنظمة، أو حتى أن ترفع الأسعار دون تدخل محتمل من الحكومة، في حين يمكن للمؤسسات الصغيرة والصغرى أن تتكيف سريعاً مع التغيرات التنافسية. كما تتميز المؤسسات الصغيرة والصغرى بخطوط توصل أقصر، وخطوط إنتاج أضيق، وأسواق محدودة، وتتواجد ورشها ومخازنها على مسافة قريبة، مما يمكنها من تحديد المشاكل أو الفرص بسرعة، واتخاذ التدابير المناسبة في هذا الصدد.

• حد أقل من البيروقراطية Less bureaucracy

تمتاز المؤسسات الصغيرة والصغرى بسرعة اتخاذ القرارات بشأن الأمور المختلفة، وإمكانية التحقق من نتائج هذه القرارات بسهولة.

5- استراتيجيات عمل المؤسسات الصغيرة والصغرى

لاستغلال نقاط القوة للمؤسسات الصغيرة والصغرى، وتفادي تأثير نقاط ضعفها، ينبغي اتباع الاستراتيجيات الآتية فيما يتعلق بعمل المؤسسات الصغيرة والصغرى ونجاحها:

- استهداف قطاعات السوق المتخصصة.
- إعطاء المؤسسات الطابع المحلي والعمل ضمن حدود السوق المحلية (المزودين والمستهلكين) والموظفين المحليين والمؤسسات الداعمة المحلية كالبنوك.
- إضفاء لمسة خاصة على خدمات ومنتجات المؤسسات الصغيرة والصغرى.
- مراعاة عدم التنافس مباشرة مع المؤسسات الكبيرة.
- تلبية الطلب المحدد بمنطقة أو مكان ما.
- التصنيع الذي يتطلب كميات قليلة أو منتجات خاصة.
- تقديم خدمات التصليح التقنية والفنية.
- تقديم الخدمات الشخصية.
- التأقلم بسرعة مع تغير الأسواق.

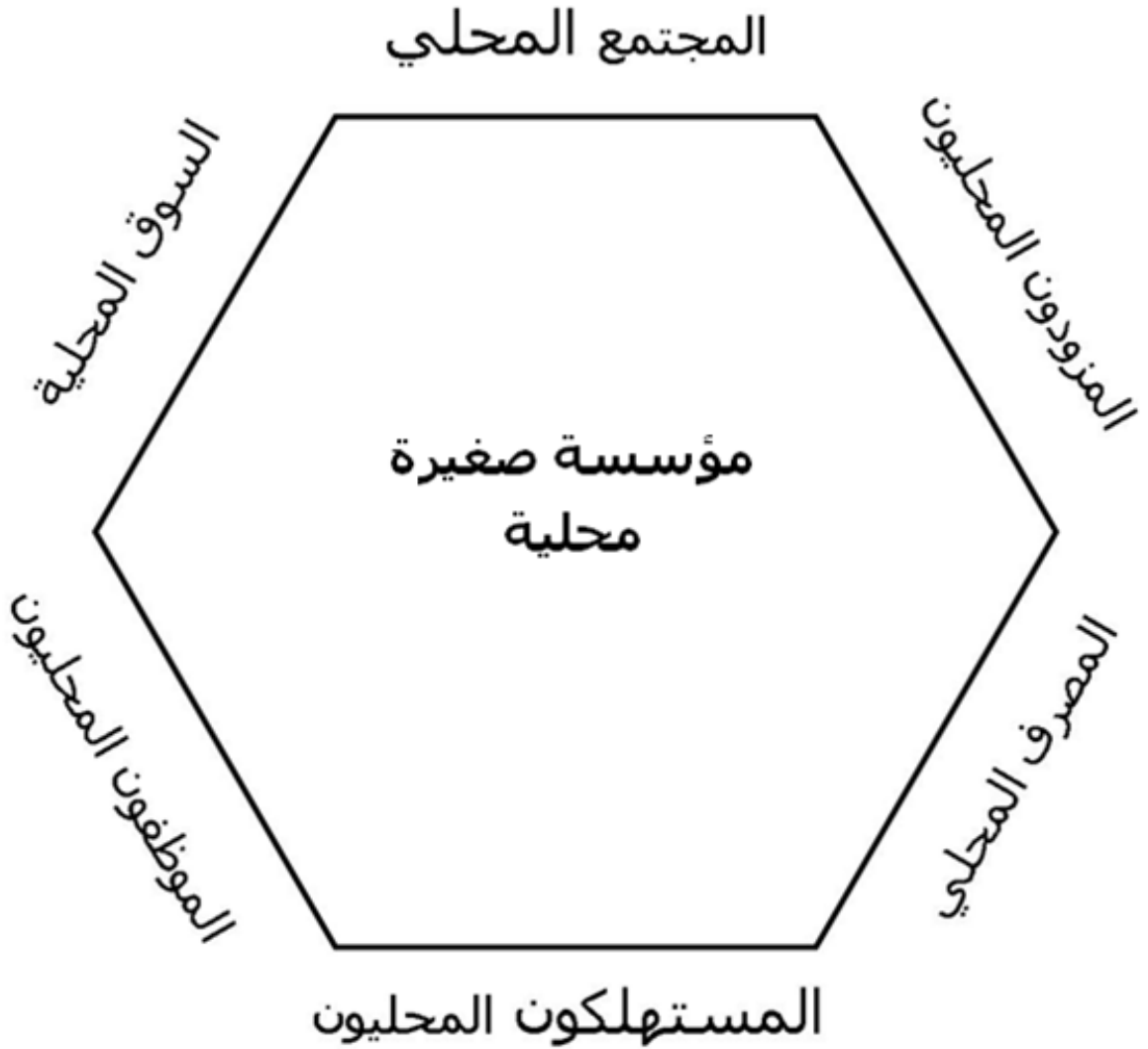


استراتيجيات عمل المؤسسات الصغيرة

- استهداف قطاعات السوق المتخصصة
- الانخراط في المجتمع المحلي
- إضفاء لمسة خاصة
- استخدام الموارد الطبيعية المحلية
- عدم التنافس مباشرة مع الشركات الكبيرة
- تلبية الطلب المحدد بمنطقة أو مكان ما
- التصنيع الذي يتطلب كميات قليلة أو منتجات خاصة
- تقديم خدمات التصليح التقنية والفنية
- تقديم الخدمات الشخصية
- التأقلم بسرعة ومرونة مع تغير الأسواق



الطابع المحلي للمؤسسات الصغيرة



الوحدة (3)

من هم الرياديون؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← تحديد الميَّزات الشخصية المطلوبة لكي يصبحوا رياديين ناجحين، وتقييم مدى امتلاكهم لها.
- ← تحديد أهمية القيادة الريادية، ومبادئ التفاوض، ومهارات الإصغاء، وخوض المخاطر، والعمل على تنميتها.

ورقة عمل (1)

اختبار ميولك الشخصية

الهدف من هذا التقييم هو تحديد نقاط ضعفك ونقاط قوتك. الرجاء الإجابة عن كلِّ من الأسئلة بوضع علامة (X) إما تحت (نادراً أو لا) أو (غالباً أو نعم) في الجدول الآتي:

غالباً أو نعم	نادراً أو لا	الأسئلة
		1- هل يساورك القلق بشأن ما يفكر عنك الآخرون؟
		2- هل تقرأ الكتب؟
		3- هل تخوض المخاطر من أجل الإثارة المقرونة بها؟
		4- هل تعتقد أنه من السهل جعل الآخرين يقومون بعمل ما من أجلك؟
		5- هل ناقش معك أحد أفراد عائلتك تجربة البدء بمؤسسة أعمال؟
		6- هل تؤمن بضرورة تنظيم مهامك قبل البدء بالعمل؟
		7- هل تمرض غالباً؟
		8- هل تستمتع بالقيام بعمل ما لمجرد الإثبات أنه باستطاعتك إنجازه؟
		9- هل سبق لك أن طردت من صفك؟
		10- هل تجد نفسك مستحدثاً أفكاراً جديدة باستمرار؟
		11- هل تفضل أن تترك أحد أصدقائك يختار نشاطاتك الاجتماعية؟
		12- هل تحب المدرسة؟
		13- هل أنت تلميذ صالح؟
		14- هل أنت عضو في مجموعة ما في المدرسة الثانوية؟
		15- هل تساهم في نشاطات مدرسية أو في الرياضة؟
		16- هل تحب أن تهتم بالتفاصيل؟
		17- هل تعتقد أنه من المهم أن يتوفر الأمن الوظيفي؟
		18- هل تسعى لافتعال مواجهة مباشرة للحصول على النتائج المتوخاة؟
		19- هل كنت الطفل المولود الأول في عائلتك؟
		20- هل تواجد والدك في المنزل غالباً، في المرحلة المبكرة من حياتك؟
		21- هل كنت تقوم بأعمال إضافية في المنزل قبل بلوغك سن العاشرة؟

غالباً أو نعم	نادراً أو لا	الأسئلة
		22- هل تشعر بالملل بسهولة؟
		23- هل تتباهى بالعجرفة أحياناً بشأن إنجازاتك؟
		24- هل يمكنك أن تركز على موضوع واحد لفترات مطوّلة؟
		25- هل تحتاج إلى تشجيع الآخرين من حين لآخر للتمكن من الاستمرار؟
		26- هل تشعر بطاقة غير متوقعة عندما تتناول أموراً تحبها؟
		27- هل يعني لك الرضا الشخصي أكثر من المال الذي تصرفه على نفسك؟
		28- هل سبق لك أن تعمدت تخطي السلطة في العمل؟
		29- هل تستمتع بالانخراط الاجتماعي باستمرار؟
		30- هل تحاول أن تجد المنافع في ظرفٍ سيء قد تواجهه؟
		31- هل تلوم الآخرين عندما يطرأ خطأ ما؟
		32- هل تستمتع في تأدية مهمة ما دون أن تعرف مشاكلها المحتملة كافة؟
		33- هل تأخذ رفض الآخرين لأرائك بشكلٍ شخصي؟
		34- هل تعتقد عادة، بأنّ الحظ يحالفك بشكلٍ عام، مما يفسّر نجاحاتك؟
		35- هل من الممكن أن تعمل لمدة ساعات طويلة لبلوغ هدفك؟
		36- هل تستمتع بقدرتك على أخذ قراراتك الشخصية في الوظيفة؟
		37- هل تستيقظ سعيداً في معظم الأحيان؟
		38- هل يمكنك تقبّل الفشل دون الاعتراف بخسارتك؟
		39- هل لديك مدخرات واستثمارات خاصة أخرى؟
		40- هل تعتقد أن الرياديين يقومون بمجازفات ضخمة؟
		41- هل تشعر بأن على الرياديين الناجحين أن يحملوا شهادات جامعية؟
		42- هل تسعى إلى الاستفادة من أخطائك السابقة كعملية تعليمية؟
		43- هل أنت أكثر توجهاً نحو الناس من توجّهك نحو الأهداف؟
		44- هل تعتقد ان حلول مشاكلك تأتيك من العدم؟
		45- هل تستمتع بإيجاد حلول لمشاكل تسبب لك الاحباط؟
		46- هل تفضّل أخذ قراراتك بمفردك؟
		47- هل تدور نقاشاتك حول الأشخاص أكثر من الأحداث أو الأفكار؟
		48- هل تشعر بالرضا عن نفسك بالرغم من انتقاد الآخرين؟
		49- هل تنام بأقل قدرٍ ممكن؟
		50- هل تتأثر في عمل ما، إذا قال لك الآخرون أنه لا يمكن إنجازه؟



معين تدريبي (1)

الإجابات: اختبار ميولك الشخصية

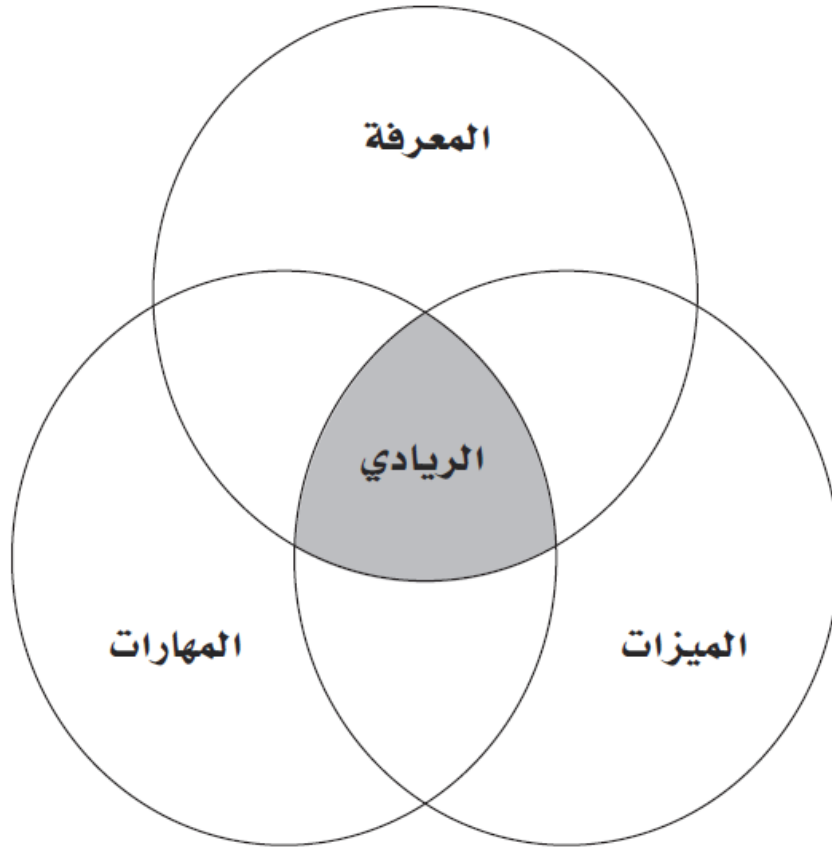
نمط المعيشة Lifestyle	الخلفية الشخصية Personal background
2- نادرا او لا (عدم توفر الوقت)	5- غالبا او نعم (التدريب العائلي)
6- غالبا او نعم (الإدارة، تحديد الاهداف)	7- نادرا او لا (التوجه، الطاقة، الصحة)
8- غالبا او نعم (توجّه نحو تحقيق الإنجازات)	9- غالبا او نعم (خبرة الصرف من الخدمة)
10- غالبا او نعم (الإبداع، الابتكار)	12- غالبا او نعم (التربية والتعليم)
11- نادرا او لا (السيطرة، المسؤولية)	13- نادرا او لا (معدّل متوسط عموما)
16- نادرا او لا (متسرع، مخاطر)	14- نادرا او لا (الاستقلالية)
17- نادرا او لا (سيطرة ذاتية)	15- غالبا او نعم (الحاجة إلى تحقيق الإنجازات)
18- غالبا او نعم (التصميم، الجزم)	19- غالبا او نعم (حس المسؤولية)
22- غالبا او نعم (عدم الصبر، الطاقة)	20- نادرا او لا (المسؤولية في سن مبكرة)
23- غالبا او نعم (ثقة بالنفس، استقلالية)	21- غالبا او نعم (الخبرة المبكرة)
24- غالبا او نعم (المثابرة، التصميم)	30- غالبا او نعم (التفاؤل والمرونة)
25- نادرا او لا (مبادر، مسيطر على الذات)	31- نادرا او لا (المسؤولية الشخصية وحل المشكلات)
26- غالبا او نعم (الطاقة، القدرة على تأمين الموارد)	32- غالبا او نعم (القدرة على تأمين الموارد والمخاطرة)
27- غالبا او نعم (الغرور)	33- نادرا او لا (المرونة والثقة بالنفس)
28- غالبا او نعم (الثقة بالنفس، الجزم)	34- نادرا او لا (السيطرة الذاتية وضبط النفس)
29- نادرا او لا (توجّه نحو الاهداف، إدارة الوقت)	36- غالبا او نعم (الاستقلالية وتحمل المسؤولية)
35- غالبا او نعم (مثابرة، التصميم)	37- غالبا او نعم (التفاؤل)
39- غالبا او نعم (توجّه نحو تحقيق الارباح)	38- غالبا او نعم (التصميم والتفاؤل)
43- نادرا او لا (الحاجة إلى تحقيق الإنجازات)	40- نادرا او لا (الثقة بالنفس وضبط النفس)
46- غالبا او نعم (الاستقلالية، الثقة بالذات)	41- نادرا او لا (القدرة على تأمين الموارد والمبادرة)
47- نادرا او لا (توجّه نحو الافكار، الإبداع)	42- غالبا او نعم (المبادرة والتفاؤل)
48- غالبا او نعم (تسامح مع الغموض، ثقة بالذات)	
49- غالبا او نعم (إدارة الوقت، الطاقة)	
	الانماط السلوكية Behaviour patterns
	1- نادرا او لا (الثقة بالنفس، السيطرة الذاتية)
	3- غالبا او نعم (خوض المخاطر، السيطرة الذاتية)
	4- غالبا او نعم (القيادة)
	44- غالبا او نعم (البصيرة، حدة الملاحظة، المثابرة)
	45- غالبا او نعم (تسامح مع الغموض، المبادرة)
	50- غالبا او نعم (التفاؤل)

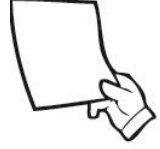


الكفايات الأساسية المطلوبة لريادة ناجحة

يمكن تعريف الكفايات بأنها قدر من المعرفة ومجموعة من المهارات وحزمة من الميَّزات

- **المعرفة Knowledge**: هي مجموعة أو قدر من المعلومات المخزَّنة، والتي يمكن استذكارها في الوقت المناسب.
- **المهارة Skill**: هي القدرة على تطبيق المعرفة
- **الميَّزات Traits**: هي مجموعة من الصفات أو الخصائص المتميِّزة التي تكوّن شخصيَّة الفرد.





الكفايات المطلوبة لريادة ناجحة في المؤسسات الصغيرة

توفّر القوائم الآتية أمثلةً عن الكفايات المطلوبة لريادة ناجحة. ويمكن تحديد هذه الكفايات بأنها:

- قدر من المعرفة
- مجموعة من المهارات
- حزمة من الميزات

أ- المعرفة (Knowledge):

تحدد المعرفة على أنها مجموعة أو قدر من المعلومات المخزنة التي يتم استذكارها في الوقت المناسب. ففي مجال الأعمال، تتجلى المعرفة بامتلاك المعلومات بشأن بعض النواحي والاطلاع عليها ومنها على سبيل المثال:

- فرصة العمل
 - الزبائن
 - عمليات الإنتاج
 - إدارة الأعمال
 - السوق
 - المنافسون
 - المسائل التقنية
 - مصادر المساعدة
- الإلا أن حيازة المعرفة بشأن المؤسسات أو الريادة لا تكفي لتحقيق النجاح في إنشاء مؤسسة ما وإدارتها، كما هو الحال مثلاً بالنسبة لشخص قد قرأ عن الطيران أو القيادة أو السباحة أو اطّلع عليها، إذ أن ذلك لن يمكنه من قيادة طائرة أو سيطرة أو من السباحة في حوض.

ب- المهارات (Skills):

تعرف المهارات بالقدرة على تطبيق المعرفة، ويمكن اكتسابها أو تطويرها عن طريق التمرّس، كما هو الحال في الطيران أو القيادة أو السباحة مثلاً. ويمكن التمييز في سياق المؤسسات بين المهارات التقنية والمهارات الإدارية. وفيما يأتي بعض الأمثلة:

مهارات إدارية

- التسويق
- إدارة الوقت
- الإدارة المالية
- التنظيم
- التخطيط
- القيادة

مهارات تقنية

- الهندسة
- المحاسبة
- الخياطة
- النجارة
- الميكانيك
- تقديم الطعام

في كثير من البلدان يتم توجيه الرجال والنساء نحو اكتساب المهارات الإدارية والتقنية المذكورة أعلاه باعتبارها مناسبة لجنسهم. ولهذا يميل الرجال والنساء في أغلب الأحيان إلى التركيز على قطاعات ريادة محددة، وإن لم تكن أكثر القطاعات ربحية. على سبيل المثال، من المستبعد أن تعمل النساء في مشاريع البناء وأن يعمل الرجال في مجال رعاية الأطفال أو خياطة الملابس الجاهزة للبيع. وفي مجتمعات كثيرة، يمكن للرجال والنساء اكتساب معارف ومهارات بسهولة نسبياً في حال توافر الدعم المناسب. لكن الميزات أو السمات تستلزم الوقت لتتبلور ولا يمكن تغييرها أو اكتسابها بسهولة. إلى هذا، يتم توجيه الأشخاص ذوي الإعاقة أحياناً نحو اكتساب مهارات قد تعتبر على نحو خاطئ مناسبة لإعاقتهم. مثلاً، قد يتم توجيه الأشخاص ذوي الإعاقة نحو المهام أو الحرف أو الوظائف المتدنية المهارات حيث يعتبرون بأمان أو بمنأى عن المخاطر. وعليه، قد يؤدي ذلك إلى تركيز الأشخاص ذوي الإعاقة في مجالات أقل ربحية.

ج- الميزات (Traits):

يتم تحديد الميزات على أنها مجموع الصفات أو الخصائص التي تكوّن شخصية الفرد. وفي دراسة مستعرضة أجريت لثقافات الهند والمالاي والإكوادور، تمّ تحديد (14) ميزة ريادة شخصية، تصف سلوك الريادي الناجح. قامت وكالة التنمية الدولية الأمريكية (USAID) بتمويل هذه الدراسة التي نفذتها شركة (McBer and Company) وشركة (Management Systems International). يمكن اختصار الميزات الريادية الشخصية بما يأتي.

الريادي الناجح يتصف بأنه:

- مبادر
- مثابر
- يهتم بالجودة العالية
- متوجّه نحو الفعالية
- يحل المشاكل بطرق مُبتكرة
- يخوض مخاطر محسوبة
- مفتح
- يرى الفرص ويغتنيها
- يسعى إلى جمع المعلومات بنفسه
- ملتزم بتنفيذ العقود
- يخطّط بشكلٍ نظامي
- يظهر ثقةً بالنفس
- جازم
- يعتمد استراتيجيات مؤثرة

إنّ الشخص الذي لا يتمتّع بالكفايات الثلاث مجتمعةً في مشروعه سيواجه صعوبات على الأرجح في تشغيل مؤسسته بشكلٍ ناجح. ماذا قد يحدث إذا كان الشخص يتمتّع بالآتي:

• المعرفة والمهارات فقط:

من غير المحتمل لشخص يتمتّع بالمعرفة والمهارات فحسب، أن يستمرّ في مؤسسته لوقت طويل، حتى ولو تمكّن من البدء فيها. فالشخص الذي يفتقر إلى الميزات مثلاً، قد يُظهر قدرةً ضئيلة على المثابرة إذا واجهته عوائق أساسية، أو قد لا يتنبّه للفرص المتاحة أمامه، أو قد يفوته انتهازها، أو قد لا يرغب ببساطة في اتّخاذ مخاطرة مدروسة للخوض في مؤسسة معيّنة.

• المعرفة والميزات فقط:

إن الشخص الذي لا يملك سوى المعرفة والميزات الشخصية قد لا يجد شيئاً ذا قيمة يمكنه تطبيقه عليها ما لم يكن يتمتّع بالمهارات التقنية، أو قد يجد نفسه كثير الاعتماد على الآخرين، وبالتالي ضعيفاً للغاية. وقد يكمن الحل في إيجاد شريك أو توظيف أشخاص يتمتّعون بالمهارات المطلوبة.

• المهارات والميزات فقط:

يمكن لأي ريادي محتمل يتمتّع بمهارات وميزات ريادة إنّما يفتقر إلى المعرفة أن يبدأ بمؤسسة معيّنة. ولكنّ افتقاره إلى المعرفة أو قلة إطلاعه مثلاً، على الزبائن أو على السوق (بما في ذلك توجّهاتهما)، قد يؤدّي به في نهاية المطاف، إلى الفشل في بيئة تنافسية. لذا، فإن حيازة المعلومات أساسي من أجل نجاح أي مؤسسة.

ملاحظة: في حال رأى الرياديون بأنهم يفتقرون إلى الخبرة في أي من الكفايات، فإنهم:

- قد يركزون على تحسين الكفاية.
- قد يستخدمون موظفا يملك الكفاية الضرورية.
- قد ينشئون شراكة مع شخص يتمتّع بالكفايات في المجال المطلوب.

بيان معلومات (1)

تحديد الرياديين المحتملين

يزداد عددُ الموظفين غير الراضين عن العمل بأجر لأسباب عدة منها:

- 1- لا يحبّذون التقيّد بالأوامر
- 2- ليست إمكانياتهم موضع تقدير
- 3- مستوى دخلهم ثابت
- 4- مسؤوليتهم محدودة
- 5- يصعب عليهم تنفيذ أفكارهم
- 6- يفتقرون إلى فرص التقدم أو يواجهون مواقف سلبية بشأن قدراتهم.

قد يسعى الموظفون غير الراضين إلى البحث عن فرص جديدة لكي يعملوا لحسابهم الخاص. وهم يميلون إلى البدء بمؤسسات ما لحسابهم الخاص لعدة أسباب هي التالية:

- 1- الاستقلالية، أي يريدون أن يكونوا أسياد أنفسهم.
- 2- الحاجة إلى العمل على الفور.
- 3- رغبتهم في إيجاد دخل إضافي لدخل وظيفتهم.
- 4- رغبتهم في تطوير مؤسسة أعمال لأولادهم.
- 5- رغبتهم في كسب مبالغ أكبر مما يجنونه بصفقتهم موظفين.
- 6- رغبتهم في أن يحظوا بفرصة إثبات قدراتهم.
- 7- الحاجة إلى عمل أكثر تحدياً.
- 8- تحديد فرص ريادية يرغبون في تحقيقها/تطويرها.
- 9- بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة، قد لا يتساوون من حيث فرص التقدم مع سائر المستخدمين.

وبالرغم من أن عبارة ريادي تُستعمل عادة لوصف شخصٍ يعمل لحسابه الخاص، إلا أن كون الشخص ريادياً، لا ينحصر في وظيفته أو سيرته المهنية فحسب، بل يطال طريقة عيشه كذلك. لذلك عليك أن تنظر إلى إمكانياتك الشخصية بطريقة واقعية. وستوفّر الأجوبة عن الأسئلة الآتية بعض المؤشرات عن قدراتك الريادية:

1- هل أنت مندفع عادة، ومستعد للعمل جاهداً لبلوغ أهدافك؟

2- هل تحسن العمل مع أشخاص آخرين؟

3- هل تتولّى عادة، دوراً قيادياً ضمن مجموعة من الناس؟

4- هل تتمتع بالقدرة على التواصل مع الآخرين؟

5- هل أنت مستمع جيد؟

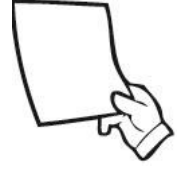
6- هل تتمتع بالثقة بالنفس؟

7- هل لديك صورة إيجابية عن نفسك؟

8- هل أنت حازم لدى اتخاذ القرارات؟

9- هل تود ابتكار أشياء أو تحقيق أفكار جديدة؟

كلّما كثرت الإجابات بـ "نعم" عن الأسئلة الواردة أعلاه، كلما كنت ريادياً أكثر. ومن العوامل الأساسية التي تدل على ريادية الشخص توفير أمورٍ قيّمة للآخرين. فكلّما كثرت حاجة الناس إلى منتجاتك أو خدماتك، كلما ازدادت المنافع المحتملة التي قد تنالها.



بيان معلومات (2)

الميزات الريادية المهمة

- 1- **الاجتهاد في العمل (Hard working):** تتطلب إدارة مؤسسة الأعمال الكثير من الطاقة والاندفاع. ويقتضي ذلك القدرة على العمل لساعات طويلة متى دعت الحاجة إلى ذلك، والعمل المكثف في فترات قصيرة، والتأقلم مع ساعات نوم أقل من عادية.
- 2- **الثقة بالنفس (Self-confident):** لكي يتمكن الرياديون من تحقيق النجاح، يتعين عليهم أن يؤمنوا بأنفسهم ويقدرتهم على بلوغ الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. وغالباً يبرز ذلك من خلال القناعة بأنك إذا أردت أمراً ما بالبحر، وكنت مستعداً للعمل من أجله، فعادة ما تناله.
- 3- **البناء من أجل المستقبل (Builds for the future):** الهدف الذي يسعى إليه معظم رجال الأعمال الناجحين هو إيجاد وظيفة ودخل مضمون لأنفسهم استناداً إلى قدراتهم. ويعني ذلك أن الريادي يدرك أن زيادة الدخل من العمل إلى مستوى مقبول قد يتطلب سنوات عديدة.
- 4- **التوجه نحو تحقيق الأرباح (Profit-oriented):** يُشكّل الاهتمام بكسب المال مؤشراً واضحاً على مدى تأهل الشخص الريادي لأن يمتلك مؤسسة أعمال، مما يقتضي إدراك ذلك الشخص بأن مؤسسة الأعمال تأتي أولاً. وبعد أن يبدأ الريادي بكسب الأرباح، يمكنه أخذ القرارات بشأن كيفية استثمارها، بهدف توسيع المؤسسة أو لغايات شخصية.
- 5- **التوجه نحو بلوغ الأهداف (Goal-oriented):** يعتمد النجاح في المؤسسة على القدرة على تحديد أهداف أو غايات واقعية، والعمل على تحقيقها بعزم. وتعد القدرة على تحديد الأهداف (التي يعتبر الشخص أنها تستحق العناء)، والسعي إلى تحقيقها ميزتين أساسيتين في الشخص الريادي.
- 6- **المثابرة (Persistent):** تواجه مؤسسات الأعمال كافة المشاكل والخيبات. لذا، تعد المثابرة في معالجة مشكلة معينة أحد العناصر الأساسية في الريادي الناجح.
- 7- **التعامل مع الفشل (Copes with failure):** تواجه مؤسسات الأعمال كافة الفشل والنجاح. ويشمل التعامل مع الفشل، تحديد الفشل واستخلاص العبر منه، والسعي إلى فرص جديدة. ودون هذه الميزة، قد يحبط الفشل المبكر محاولة الأشخاص في العمل لحسابهم الخاص.
- 8- **التجاوب مع التغذية الراجعة (Responds to feedback):** يحرص الرياديون على معرفة مدى نجاحهم ومتابعة أدائهم. لذلك، يُشكل الحصول على معلومات مرتدة مفيدة، ونصائح من الآخرين، ميزة مهمة أخرى من ميزات الرياديين.
- 9- **المبادرة (Demonstrates initiatives):** تظهر البحوث أن الرياديين الناجحين يأخذون المبادرة، ويضعون أنفسهم في مواقع، يكونون فيها مسؤولين شخصياً عن النجاح أو الفشل.
- 10- **الاستعداد للإصغاء (Willing to listen):** الريادي الناجح شخص يعتمد على الاستشارة الداخلية والخارجية. ولا يمنع الاعتماد على الذات إمكانية طلب المساعدة، عند الحاجة، من أشخاص مثل، مسؤولي المصارف والمحاسبين، ومستشاري الأعمال. وتُشكل القدرة على الإصغاء إلى نصائح الآخرين ميزة رئيسية من ميزات الرياديين.
- 11- **وضع المعايير الخاصة (Sets own standards):** يُشكّل وضع معايير الأداء ومن ثم العمل على تحقيقها مؤشراً آخر من مؤشرات أصحاب المشاريع الناجحين. يُمكن أن تشمل هذه المعايير الدخل أو النوعية أو المبيعات أو دورة رأس المال. يسعى معظم أصحاب المشاريع إلى تحسين أدائهم في كل عام وإلى وضع معايير أعلى سنة تلو الأخرى والتقيّد بها.
- 12- **التعامل مع الشكوك (Copes with uncertainty):** ينطوي عمل الريادي على شكوك أكثر من العمل المأجور. وتسود هذه الشكوك في مجالي المبيعات والعائدات. إلا أنها غالباً ما تتواجد في مجالات

أخرى مثل تسليم المواد والأسعار، والدعم المصرفي. وتُشكّل قدرة المرء على التعامل مع هذه الشكوك من دون الإذعان للضغوط، ميزة أساسية لدى الريادي.

13- **الالتزام (Commitment):** يتطلب إنشاء مؤسسة ما وتشغيلها التزاماً تاماً من جانب الريادي، من حيث الوقت والمال، وطريقة العيش. ويجب أن تتشكل هذه الميزة أولوية في حياته.

14- **الاعتماد على نقاط القوة (Builds on strengths):** يُسند رجال الأعمال الناجحون عملهم على نقاط القوة لديهم، مثل مهاراتهم اليدوية، ومهاراتهم الاجتماعية، ومهارات البيع، والمهارات التنظيمية، ومهارات الكتابة لديهم، ومعرفتهم لسلعة أو خدمة معينة، ومعارفهم في تجارة ما، وقدرتهم على إنشاء شبكة من المعارف والاستفادة منها. ويحتاج الرياديون إلى التركيز على تعزيز مواطن القوة لديهم وإلى الاستعانة على الأرجح بشريك أو موظف من أجل التركيز على الجوانب الأخرى من جوانب إدارة مشروع ريادي ناجح. مثلاً، سميرة ريادية وبائعة ممتازة. وبالرغم من أنها صماء، تفاوض الأسعار مع الموردّين لوحدها مستعينة بالكتابة والآلة الحاسبة. لكن في المتجر، تستخدم موظفين للتواصل بسهولة مع العملاء. مثل آخر يوسف الذي يملك محطة وقود وهو ميكانيكي ممتاز ومدير المحطة. لكنه لا يجيد مسك الدفاتر ويكره تفاصيل السجلات المالية لذا استخدم ماسك دفاتر للقيام بالعمل المطلوب.

15- **الاعتمادية والاستقامة (Reliable and has integrity):** تتشكّل صفات الصدق والتعامل العادل، واعتمادية الشخص من حيث وفائه بوعوده، وميزات أساسية لدى الريادي.

16- **خوض المخاطر (Risk-taker):** يشمل عمل الريادي بعض المخاطر. ويتمتع الرياديون بقدرتهم على خوض مخاطر محسوبة أو مدروسة. وتشمل هذه المخاطر احتساب التكاليف والأرباح المحتملة، وفرص النجاح، وإيمان الشخص بنفسه، لكي تكون المجازفة مربحة. ويُمكن القول أن الرياديين يتفادون المخاطر عندما يخفّفون من حدة الخطر، من خلال تحميل الآخرين جزءاً منه. وقد يكون المصرفيون والموردّون والزبائن هم من يتحمّل المخاطر التي يواجهها الرياديون.

بيان معلومات (3)

مقابلات مع ستة من الرياديين

الريادي (أ): كمال

(يملك كمال مطعماً صغيراً منذ خمس سنوات)

بدأت بالعمل في أحد المطاعم في مدينة أخرى، حيث تولّيت وظيفة نادلٍ وطاهٍ، ومسؤولية المشتريات، ومسك الحسابات، فاكنتسبت معرفة أساسية في هذا المجال. ثم أمضيت فترة من الوقت في مطعمين آخرين في المدينة، وتعلّمت كيفية إدارة المطاعم. يعتقد كثير من الناس أنهم إذا كانوا ماهرين في الطبخ، فسيكون بإمكانهم افتتاح مطعم، ولكنّ المسألة ليست بهذه البساطة. إذ يتعيّن على الشخص أن يكون ملماً في كل نواحي قطاع المأكولات، كالمشتريات، والإعلانات، والطهي، وإدارة الموظفين، والعلاقات مع الزبائن.

يأتيني أحد الشبّان قائلاً: "أود أن أتعلّم منك إدارة المطعم، لكي أفتح مطعمي الخاص"، فأجيبه: "لا مانع لدي على الإطلاق، عليك أن تطبخ، وتعمل كساقٍ وندلٍ، وأن تنظف الطاولات". فيعترض قائلاً "أنت لا تفهمني، أريد أن أتعلّم كيف أتولّى شؤون الإدارة". بحسب اعتقادي، على المرء أن يتلمّس طريقه في مؤسسة الأعمال من القاعدة، صعوداً إلى القمة قبل أن يتمكن من إدارتها.

أنا استمتع بحريّتي في مجال عملي، فأنا أحبّ أن أكون سيّد نفسي. ويعمل لدي (12) موظفاً حالياً، وأشعر بالسرور عندما يطلبون مني النصائح. قد يصعب علي العمل لدى شخص آخر، ولكن من الممكن أن أصبح موظفاً في المستقبل، إذ إنني لم أتجاوز الثامنة والعشرين بعد، وقد تتخذ سيرتي المهنية منعطفات عدّة. فحتى لو

اضطرت أن أعمل لحساب شخص آخر، أتمنى لو استطعت القيام بما أشاء، لأنني أحب أن اتخذ القرارات، وأن أكون قائداً.

الريادي (ب): يارا

(تملك يارا صيدلية، منذ ست سنوات).

أعتقد أنه يتعين على من يرغب في إنشاء مؤسسة خاصة، أن يضع لنفسه مهلةً زمنيةً لإنشائها. وفي هذه الأثناء، عليه أن يتعلم، قدر الإمكان، عن الأرباح وحجم المبيعات، وتحديد الأسعار، والتدفق النقدي، والموظفين، والإعلانات والمحاسبة. ولا يستحوذ امتلاك مؤسسة خاصة على وقت أطول من العمل لحساب شركة كبيرة. فلدى عمالك لحساب شركة ما، يشعر أرباب العمل بأن حياتك ملكهم. لذا، من الأفضل أن تكون سيد نفسك. وبالرغم من أنني أغادر مكان عملي جسدياً، إلا إنه لا يفارقني فكراً على الإطلاق، بل أفكر فيه بصورة مستمرة. وإذا لم أبادر أنا إلى دفع عجلة العمل في مؤسستي، فلن يحدث ذلك أبداً. وهذه هي فلسفتي الخاصة بشأن مؤسسات الأعمال.

ومع أنني أنتمي شخصياً إلى الأقلية، فإن أكثر ما يسرني في مؤسستي، هو منح النساء الأخريات وظائف جيدة وتمكني من إثبات قدرتي على العمل كما الرجال. ولعلّ السبب الآخر الذي دفعني إلى امتلاك الصيدلية، هو أن صافي الموجودات لدي قد تحسّن. إلا أن دخلي المتيسر بات أقل لأنني استثمر النسبة الأكبر من أموالني مجدداً في المؤسسة لتوسيعها.

أما الصيدليات الست الأخرى في الحي، فيملكها رجال وأنا المرأة الوحيدة التي تملك واحدة.

الريادي (ج): ماريا

(تملك ماريا متجراً لأجهزة الطهي وأدوات المطبخ منذ ستة أشهر).

برأيي إما يكون الشخص ريادياً أو لا يكون. وإذا كان كذلك، فهو يفكر دوماً في البدء بمؤسسته الخاصة. فأي شاب موهوب في مجال الأعمال، ولا يملك رأس مال كبير، سيكون أفضل حالاً في هذه الأيام إذا عمل في مؤسسة خاصة يمكنه التحكم فيها. فإذا أودع شخص ما ماله في حساب توفير، سيتحكم فيه شخص آخر.

اشترت مؤسستي الخاصة بالتعاون مع عدد من الشركاء، علماً أنني لست خبيرة في أجهزة المطبخ. ولا اعتقد أن نوع المؤسسة التي يخوضها المرء مهم طالما أن لديه موهبة التسويق، ومقدرة التخيل، وتطوير الأفكار والمنتجات. لقد اكتسبت خبرة واسعة كمحاسبة في وكالة للإعلانات. إن معظم الرياديين يفكرون في تنمية مؤسساتهم الخاصة. ونحن قد وسعنا أعمالنا، بحيث افتتحنا متجراً كبيراً في مركز تسوق قريب. وأتمنى أن تتمكن من افتتاح متجر آخر هذا الصيف. فإذا كان لدى الشخص فكرة جيدة، وأراد كسب المزيد من المال، عليه افتتاح متاجر جديدة.

وبالرغم من أنني فقدت سمعي منذ الصغر، لا يؤثر ذلك على أعمالي. هناك فقط بعض المهام الصغيرة التي لا أحسن القيام بها والتي يقوم بها شركائي مثل إجراء الاتصالات الهاتفية. لكنني أنا الخبيرة في المحاسبة بخلاف شركائي الذين لا يفقهون الكثير عن الدفاتر والسجلات وتوقعات البيع. وعليه، فهم بحاجة إلي بمقدار حاجتي إليهم.

لا زلت أعمل كموظفة في وكالة الإعلانات. فأنا بحاجة إلى مصدر رزق ثابت، لأن المتجر حديث نسبياً، ولا زالت أرباحي فيه منخفضة. ولا يدرّ علي المتجر في الوقت الراهن ما يكفي من المال لأترك وظيفتي. وأقوم بأعمال المحاسبة للمتجر ليلاً وخلال نهاية الأسبوع. وأنا مشغولة كل الوقت لكنني أستمتع بالتحدي. ولعلّ هذه الفترة ليست الأفضل من الناحية الاقتصادية للبدء بمؤسسة خاصة، لكنني متفائلة. فحتى في الأوقات الاقتصادية الصعبة يظل بإمكان الرياديين جني المال.

الريادي (د): سعيد

(سعيد هو أحد المالكين لمحطة إذاعية محلية بدأت عملها منذ عشر سنوات).

من المهم أن تدخل في مؤسسة أعمال تستهويك، وفي صناعة تعرفها. وقد سبق لي أن عملت في إحدى الإذاعات لسنوات عدة، قبل أن نؤسس محطاتنا الخاصة. وعندما يكون المرء في صدد اتخاذ قرار بشأن المؤسسة الخاصة التي سينشئها، عليه أن يكون مطلعاً على الظروف السائدة في ذلك المجال. ما المستقبل المتوقع فيه؟ منذ عشر سنوات، ارتأينا أن مجال الإذاعات لديه إمكانية التطور، وكان الأوان مؤتياً لي ولشركائي الثلاثة لتأسيس المحطة الإذاعية.

يتطلب بناء مؤسسة خاصة مهيئةً وابداعاً يفوقان ما يُخيّل للكثيرين. إذ يفترض ذلك التحلي بالنضج والقدرة على العمل بفعالية مع الآخرين، بمن فيهم الموظفين. يعمل عددٌ كبيرٌ من الموظفين لحسابنا حالياً، وعلينا أن ندرك كيفية التعاطي معهم. كما يتعين علينا الحصول على مساعدة جيدة من محامٍ ومحاسبٍ، ووكيل تأمين ومصرفي، جديرين بالثقة. ولا بدّ من توفر المال، علماً أنّه من الصعب جمع رأس المال، وبخاصة وفق الشروط التي يريدها الشخص. وقد استغرقت عملية جمع المال اللازم لشراء المحطة الإذاعية ثلاث سنوات.

إذا دخلت في مؤسسة الأعمال مع أشخاص آخرين، سواء كان ذلك ضمن أسلوب التضامن أو الشركة، من الأفضل أن تتأكد من أنّك تتشاركون الأهداف والغايات نفسها. عليك أن تدرك ما يبرع كلّ شخصٍ به، وما المهارات التي يمكنه المساهمة فيها في المؤسسة. كما أنّه من المفيد أن يتصادق المرء مع الآخرين. فأنا لا أقبل المنطق القائل، بأنّه لا يمكن للمرء أن يتصادق مع شركائه، بل يمكنه أن ينجح في ذلك إذا أحسن التواصل معهم.

الريادي (ه): مازن

(مازن صاحب مزرعة بن في اليمن).

مزرعة البن التي أملكها هي ملك لعائلتي منذ أجيال وتؤمن لنا دخلاً جيداً. وقد ورثت المزرعة من والدي منذ تسع سنوات. ومنذ ذلك الوقت، أنا أعمل بكد وجهد لاعتماد تكنولوجيات وتقنيات جديدة في المزرعة وبناء اتصالات جديدة وشبكات من العملاء في الخارج. وقد نجحت في توسيع الانتاج وزيادة الأرباح خلال السنوات القليلة الأخيرة وبت أوّمن وظائف ثابتة لعدد كبير من السكان المحليين. وهذا مهم بالنسبة إليّ، لأنني أوّمن في الاستثمار في المجتمع المحلي. وليس خافياً على أحد أن مزارع البن تحتاج إلى الكثير من المياه وأن إمدادات المياه شحيحة في اليمن. وقد دعمت جمعية القهوة اليمنية مشروعني وساعدتني في مد نظام الري بالتنقيط وبناء حاويات للمياه من أجل تجميع مياه الأمطار، ما سمح لي بري مزروعاتي بشكل مناسب وزيادة إنتاجي. وخلال السنة الماضية، شاركت في مؤتمر دولي للقهوة في اليمن حيث تمكنت من إقامة اتصالات مع مستوردي البن في أوروبا. وأنا بانتظار الحصول على شهادة بالقهوة التي أنتجها كمنتج طبيعي عضوي من اليمن.

الريادي (و): مايكل

(مايكل صاحب شركة سياحة بيئية في لبنان منذ سنتين).

تخرجت من كلية الهندسة منذ أربعة سنين وعملت في شركة استشارات هندسية ساعدني والدي على الحصول على وظيفة فيها رغم صعوبة ذلك وقلة الفرص للمتخرجين الجدد. ولطالما كنت أحب منذ الصغر العودة الى مسقط رأسي في قرية صغيرة في جبال شمال لبنان، حيث كنت اقضي وقتي في إكتشاف الطرقات الجبلية القديمة التي لم يعد سوى القلة يعرفونها. وكنت اجد متعة كبيرة في المناظر الطبيعية الخلابة التي اصادفها. وتطور هذا الشغف حيث اصبحت اقصد في كل عطلة نهاية الاسبوع منطقة مختلفة وأبدأ باكتشاف طرقاتها بعد سؤال الاهالي عن ما يمكن ان يعرفوه. وأخذت التقط الصور وأدون الملاحظات لتوثيق ما اكتشف. وكنت غالباً

ما اصادف اناسا بسيطين وفقراء في تجوالي ولكنهم كانوا يفتحون بيوتهم ويقدمون الطعام والشراب الذين كنت استمتع بهما بشكل كبير خاصة عند تناولهما في الحديقة او المصطبة الخارجية للمنزل.

واستطعت بسهولة ان اكسب محبة وثقة هؤلاء الناس كما احببتهم ايضا وتعاطفت مع مشاكلهم الناتجة بمعظمها عن الفقر. ومع الوقت بدأت تتبلور في رأسي ملامح مشروع شركة جديدة تجمع بين شغفي بالمشي في الطبيعة وبين رغبتني بمساعدة الاهالي عن طريق زيادة مدخولهم. وبالفعل بعد بضعة شهور من دراسة ما يحتاجه الموضوع، أسست شركة صغيرة تعمل على تنظيم رحلات في نهاية الاسبوع لمجموعات صغيرة ترغب في المشي في الطبيعة والتعرف على المناطق. ومن شروط الانضمام الى الرحلات ان لا يحضر احد اية مأكولات بل ان يتناول الجميع الغذاء والوجبات الخفيفة مما ينتجه سكان المنطقة التي نزورها وما يحضرونه لنا، طبعا لقاء مبلغ تدفعه الشركة. وبالطبع يستطيع المشاركون ايضا شراء ما يرغبون به من خضار وفواكه والمنتجات القروية مباشرة من الاهالي.

لقد واجهت صعوبات كثيرة عندما اتخذت القرار بتأسيس الشركة ليس اقلها معارضة اهلي الشديدة لانهم اعتبروا انني أضحي بمستقبلي المهني. وكانت هناك صعوبة ايضا في تأمين المبلغ المطلوب لتأسيس الشركة الذي اقتترضته من صديق لي وافق ان ارد له المبلغ خلال ثلاثة سنوات مع فائدة صغيرة، وذلك لانه اعجب بهدف المشروع.

واليوم وبعد سنتين من التأسيس يدر علي المشروع ما يكفي لتغطية مصاريف الشركة ومصاريفي الشخصية. وانا بالطبع اطمح الى توسيع العمل اكثر والى العمل مع شركات سياحية كبيرة، ولكنني سعيد انني بدأت بتحقيق ما اردته وهو تحسين اوضاع اهالي تلك المناطق النائية وفي نفس الوقت ممارسة عمل احبه كثيرا. وانا ليس لدي اي شك انه في يوم ما لو تعارضت مصالح الشركة مع مصلحة الاهالي فانني سوف اختار مصلحة الاهالي اذ انني اسست هذه الشركة لافادتهم وليس للاستفادة منهم.



الميزات الريادية المهمة

لقد أعطى كلّ من الرياديين التالي ذكرهم معلومات مهمة وقيمة حول النجاح الذي حقّقه مؤسساتهم. اقرأ القصص الخمس الواردة في بيان المعلومات (3)، وضع دائرةً حول العبارات والجمل التي تشير إلى الميزات الريادية التي تعتقد أنّها قد تكون الأكثر أهميّة في امتلاك مؤسسة خاصة وتشغيلها. دوّن هذه الميزات في الفراغات المناسبة أدناه.

الميزات الريادية	الريادي
	أ- كمال
	ب- يارا
	ج- ماريّا
	د- سعيد
	هـ- مازن
	و- مايكل

بيان معلومات (1)

أنماط القيادة

يتولّى الرياديون مسؤولية وضع الأهداف لمؤسساتهم، وإعداد الخطط بشأنها. ويؤدي الموظفون إلى حد بعيد دوراً كبيراً في تنفيذ هذه الخطط وبلوغ الأهداف. وبالتالي، يشكّل رفع معنويات الموظفين والمحافظة عليها مهمة أساسية بالنسبة للريادي.

ينبغي أن يعمل الشخص المعني على تطوير صفاته القيادية بنفسه لأنها تختلف بين شخص وآخر. ومتى أيقن أنّه مسؤول شخصياً عن قدراته القيادية، سيساعده ذلك على السعي إلى إجراء التحسينات. ولا توجد طريقة أفضل ليكون الشخص قائداً، إذ أنّ الرياديين هم أشخاص طوّروا أساليبهم القيادية الخاصة. ويسود استعمال الأساليب القيادية الثلاثة الآتية:

- 1 - يتّخذ القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية" أو الاستبدادي (Autocratic leader) القرارات، ويُصدر الأوامر من دون استشارة الموظفين.
- 2 - يشرك القائد الديمقراطي (Democratic leader) أفراد فريق العمل في عملية اتخاذ القرارات (Let's vote).
- 3 - يترك القائد المهمل (Laissez-faire) أو غير المتدخل أو اللامبالي (Hands-off) القرارات كافةً لأفراد الفريق.

يستخدم معظم القادة مجموعةً من الأساليب وفقاً لفريق العمل وللظرف القائم. ويتولّى القادة في عالم الأعمال مسؤوليتين أساسيتين:

(أ) مسؤوليات وظيفية أو "إنجاز المهمة"،

(ب) ومسؤوليات بشأن الأشخاص أو الإبقاء على معنويات الموظفين.

وتشكّل القيادة، إلى حد كبير، سلوكاً يتجلّى من خلال المنحى الذي يعتمده الرياديون حيال إنجاز المهمة. وعادةً ما يرغب القائد في مواجهة تحديات قد تنطوي على مخاطر كبيرة وفرص محتملة هامة.

يستوعب القائد عادةً كامل المهمة التي يتعيّن عليه إنجازها، كما يمكنه تحديد سبل جديدة ومبتكرة لإنجازها. ويتعيّن على القياديين الصالحين إتباع توجيهه الأساسي، حفاظاً على المعنويات يقضي "بأن يعاملوا الأشخاص الآخرين وفق المعاملة التي يريدونها لأنفسهم". فمن شأن محاولة رؤية الوضع من منظار الآخرين، أن يساعد على تطوير موقف إيجابي "خاص بك" حيال الموظفين.

يُقيم القائد الناجح توازناً بين النوعين الآتيين من المسؤوليات. ففي بعض الظروف، كتشكيل فريق عمل جديد، تستدعي أحياناً إيلاء أهمية أكبر للأفراد منها للوظائف. بينما قد تتطلب ظروف أخرى، مثل إدراج إجراءات جديدة، إيلاء أهمية أكبر للمهام منها للأفراد. ومن شأن فهم موضوع القيادة أن يُساعد الرياديين على التحوّل إلى قادة أكثر فعاليةً.

إنّ الرياديين محفّزون ناجحون لموظفيهم. فقد يُحفّز بعضهم الآخرين من خلال كونهم قدوة في عملهم الدؤوب. إلا أنّ ذلك قد لا يكون الأسلوب القيادي الأفضل، إذ يميل الرياديون المتوجّهون إلى الأفراد لأن يكونوا المحفّزين الأكثر نجاحاً.

وفيما يأتي التقنيّات التي يستخدمها الريادي أو القائد المتوجّه بشكلٍ خاص نحو الأشخاص من أجل تحفيز موظفيهم وقيادتهم:

-
- 1- بناء ثقة الموظفين وإيمانهم بأنفسهم من خلال الإشادة بعملهم الجيد، وإظهار التقدير الدائم لجهودهم الفضلى.
 - 2- إعلام الموظفين بما ينبغي إنجازه، إذ يُشكّل التواصل الجيد مفتاح النجاح.
 - 3- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين.
 - 4- استعمال الدور القيادي للحفاظ على الاتصال الشخصي مع الموظفين كافة.
 - 5- مكافأة السلوك المرغوب فيه، باعتبار أنّ الموظفين يميلون إلى تكرار السلوك المكافأ، وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه، لأنّ الموظفين يميلون إلى عدم تكرار السلوك غير المكافأ.
 - 6- الاستماع الجيد للشخص المتحدث، حيث يعطي ذلك معلومات مرتدة للشخص المتحدث.
 - 7- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
 - 8- اتّخاذ تدابير تصحيحية، ومناقشة النواحي السلبية في أداء موظّف ما على انفراد، وعدم انتقاد أي عامل بشكل علني.
 - 9- إلهام الآخرين من خلال أداء دور نموذجي إيجابي.
 - 10- إرساء بيئة عمل منتجة وأمنة والمحافظة عليها.



ورقة عمل (1)

لعب أدوار: حوار بين اثنين من الرياديين

- أحمد: يملك كل من أحمد ومصطفى مطبعة صغيرة. وقد تناولا طعام الغداء سوياً اليوم، وتبادلا الحوار التالي:
- مصطفى: أتساءل أحياناً، كيف يتم انجاز العمل في مكنتي؟ فاليوم مثلاً، عدت من إحدى جولاتي لأجد جميع العمّال مجتمعين، يضحكون ويتبادلون الطرف. عليّ أن أذكرهم باستمرار بضرورة العمل.
- أحمد: هذا مؤسف فأنا راض فعلاً عن المجهود الإضافي الذي يبذله موظفيّ خلال فترة الأعياد.
- مصطفى: أعتقد أنّ البشر بطبيعتهم يكرهون العمل.
- أحمد: لا أوافقك الرأي، لأنّه يبدو لي أن موظفيّ يُحبّون وظائفهم.
- مصطفى: على عكس موظفيّ. أحاول أن أسهّل العمل لهم قدر الإمكان، ولكنهم لا يقدرّون ذلك. ليست المسألة أنّهم لا يعرفون من هو ربّ العمل، فأنا أذكرهم بذلك يومياً.
- أحمد: أتعلم؟ أتساءل إذا كان العمل السهل هو ما يريده الناس فعلاً. يبدو لي أنّه لو كان سهلاً لشعروا بالملل.
- مصطفى: لست متأكداً من ذلك. كلّ ما أعرفه هو أنّه عليّ أن أدفع موظفيّ باستمرار إلى العمل بجد. وإذا توقفت عن حتّم أصابهم الكسل.
- أحمد: لعنك تعالي في حتّم على العمل. فموظفيّ يتّخذون معظم القرارات بشأن عملهم بأنفسهم. وبالكاد أحثهم على العمل.
- مصطفى: لا يابه موظفيّ سواء أنجزوا عملهم أو لم يُنجزوه. ولو كانوا هم من يتخذ القرارات، ما كانوا ليعملوا على الإطلاق. فكلّ ما يهتمهم هو قبض رواتبهم.
- أحمد: أنا أخالفك الرأي فعلاً. إن الناس برأيي يريدون فعلاً القيام بوظيفة جيّدة. ففي الشهر الماضي، تمكّن موظفيّ من إيجاد وسيلة لإعادة ترتيب مساحة العمل، بحيث يسهل عليهم مساعدة بعضهم البعض. لم لا تطلب من موظفيك اقتراح سبل لتحسين مكنتك؟
- أحمد: هل تمارحني؟ إنهم لا يابهون إطلاقاً. لو عاد الأمر لهم، لنظموا حفلاً مستمراً.
- ← ملاحظة: ينتج موظفو مطبعتي أحمد ومصطفى كمية العمل نفسها تقريباً، بيد أن طريقتيهما في التعاطي مع موظفيهما تختلف كثيراً.



كيف ينظر القادة إلى موظفيهم؟

النظرية (س X)	النظرية (ص Y)
1- كسولون وخمولون وينبغي حثهم	نشيطون بطبيعتهم ومجتهدون
2- يعملون خوفاً من الجوع، ومن فقدان وظائفهم، ومن المذلة	يعملون لبلوغ أهدافهم، ولتحقيق رضا ذاتياً، ولتوفير حياة صالحة.
3- دافعهم الوحيد هو أجرهم	دوافعهم كثيرة: تحقيق الإنجازات، ونيل القبول والتقدير، والخدمة، وتحقيق الذات.
4- اتكاليون ينبغي توجيههم، ويلزمهم قائد يعطيهم الوحي والدوافع والاندفاع	مستقلون وقادرون على توجيه أنفسهم، وتحديد أهدافهم الخاصة، وينبغي إطلاق حريتهم ومؤازرتهم
5- لا يتحلون بالمسؤولية أو بالنصح، وينبغي مراقبتهم عن كثب، والتدقيق في أعمالهم	ناضجون ومسؤولون، وقادرون على تصحيح أخطائهم بأنفسهم
6- ملتزمون، ويلزمهم إتباع روتين محدد، ويقاومون التغيير.	يتميزون بالابتكار وقدرتهم على التكيف والإبداع، وبحاجتهم إلى استنباط أساليب جديدة
7- فرديون، وأنانيون، ويسعون ليكونوا الأوائل	اجتماعيون، وبطبيعتهم يهتمون بالاندماج والتعاون
8- راضون عن أجورهم الجيدة ومعاملتهم الحسنة، وأفق تفكيرهم ضيق، وتهمهم مصالحهم الشخصية	يسعون إلى أفق أوسع في العمل والحياة، ويحتاجون إلى النظر إلى أبعد من مكانهم الحالي وحاضرهم
9- محدودون بما قد أنجزوه	لديهم إمكانيات غير مطوّرة
10- لا يمكن الوثوق بهم بشكل عام	يمكن الوثوق بهم عادة



ميّزات قيادية مهمة

- 1- يعامل الآخرين كأشخاص، وليس كأرقام
- 2- لبق وثابت في علاقاته مع الآخرين
- 3- منصف وصادق في تعامله مع الآخرين
- 4- يشكّل قدوة للآخرين
- 5- متعاون
- 6- يمكن الاعتماد عليه
- 7- مصغ جيد، ويحترم آراء الآخرين
- 8- مبتهج ومتفائل
- 9- يساعد الآخرين على تأدية عملهم بطريقة أفضل
- 10- منفتح ويتقبّل الأفكار الجديدة
- 11- مستقر عاطفياً لدى تعاطيه مع الناس
- 12- مجتهد في العمل
- 13- مخلص لموظفيه
- 14- يتحمل المسؤولية
- 15- يقر بأخطائه
- 16- يحقق نتائج جيدة في العمل
- 17- لديه عادات عمل جيدة
- 18- ينمي العلاقات الإنسانية بين موظفيه

عملية التفاوض

أ- مفهوم التفاوض

التفاوض هو عملية تهدف إلى الوصول إلى اتفاق أو تسوية بين طرفين أو عدة أطراف على مسألة مختلف عليها بينهم. وفي أي اختلافات بين الأفراد والمجموعات، يسعى كل طرف للوصول إلى أفضل نتيجة لصالحه أو لصالح مؤسسته التي يمثلها. ومع ذلك، فإن مبدأ الإنصاف، والعمل على تحقيق منفعة مشتركة لكلا الطرفين المتفاوضين والسعي إلى الحفاظ على علاقات جيدة تعد المفاتيح الرئيسية للوصول إلى نتيجة ناجحة يشعر فيها كل طرف من الأطراف المتفاوضة بأنه رابح Win-Win Situation

ومن أجل أن تكون نتائج التفاوض مربحة للطرفين، يجب أن يشعر الطرفان بإيجابية نحو المفاوضات بعد انتهائهما. وسيساعد ذلك في الحفاظ على علاقات جيدة بينهما.

ب- أنواع التفاوض

بناء على نتيجة التفاوض، يوجد النوعان الآتيان من التفاوض:

1- التفاوض الناجح رابح-رابح Win-Win

في الوضع المثالي للتفاوض ستجد أن الطرف الآخر يرغب في قبول ما تعرضه عليه وانك مستعد لإعطائه ما يرغب. أما إذا كان الوضع يميل على أحد الطرفين تقديم تنازل ما، فإنه من العدل والإنصاف أن يقوم هذا الطرف بالتفاوض للحصول على نوع من التعويض عن هذا التنازل. ويعتمد مقدار التعويض المناسب على حجم التنازل المقدم. وفي كل الحالات، على الطرفين أن يشعرا بالارتياح نحو الحل النهائي إذا أحسا بأن كل منهما رابح.

2- التفاوض الناجح رابح-خاسر Win-lose

قد يكون الحل الناتج عن التفاوض هو رابح-خاسر. وقد يقبل أحد الطرفين بهذا الحل إذا لم يكن راغبا أو بحاجة إلى استمرار العلاقة مع الطرف الآخر.

ج- التحضير للتفاوض

يتضمن التحضير للتفاوض الاستعداد الشخصي وجمع المعلومات عن الموضوع قيد التفاوض. وينبغي عليك تحضير ما يأتي:

1- حدّد أهداف التفاوض. ما الذي تريد تحقيقه من المفاوضات؟ وما الذي يريده الطرف الآخر؟

2- إعرف قدر المستطاع عن الرجل الذي تواجهه أو المرأة التي تواجهها. ما خلفيته وتربيته وسمعته؟ ما نوع الصفقات التي وقّع عليها مؤخراً؟ ما أهدافه وحاجاته الحقيقية؟ ما نقاط قوة كل من طرفي التفاوض؟ ومن الذي سيخسر الكثير في حال فشلت المفاوضات؟ وما مدى قوة الطرف الآخر في تقديم ما تأمل تحقيقه؟

3- ضع لائحة بكافة المسائل التي ستبرز خلال المفاوضات. ثم قرّر أيّاً منها قد تكون قابلة للتفاوض، أو غير قابلة للتفاوض بالنسبة للطرف الآخر. وإلى أي حدّ قد تكون مستعداً للتنازل عن المسائل القابلة للتفاوض لديك؟ تذكر أن النقطة التي قد يعطيها الطرف الآخر أهمية كبرى، قد تكون من دون أهمية بالنسبة إليك، والعكس بالعكس. فإذا كنت قد درست هذه الإمكانات مسبقاً، تصبح عملية القيام بهذه المبادلات خلال التفاوض أقلّ عذاباً. كما لا تنس البحث عن حلول "متعادلة" للمسائل قيد التفاوض. ويعني "التعادل" أن الإتفاق الذي تم التوصل إليه من خلال التفاوض يشمل بعض المنافع أو المزايا الجديدة لكلا الطرفين.

4- حدّد البدائل الممكنة في حال لم تتمكن من الاتفاق مع الطرف الآخر. وهل هذه البدائل جيدة أم سيئة؟ وما النتائج الممكنة في حال عدم التوصل إلى اتفاق؟ وما هي البدائل أمام الطرف الآخر؟

5- حدّد النتائج المتوقعة من التفاوض. ما النتائج التي حصلت في الماضي عن مثل هذه المفاوضات؟ ما الآثار عليك في حال ربحت أو خسرت هذه المفاوضات. وما الآثار على الطرف الآخر؟

د- مهارات التفاوض

- 1- **حافظ على جوّ منفتح أثناء التفاوض.** وقد يساهم المزاح بين الحين والآخر في التخفيف من حدّة التوتر، كما أنّه سييسهل على الطرفين التنازل عن النقاط القابلة للتنازل. أظهر أنك تبحث عن الحقيقة لأن رذك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.
- 2- **نظم استراحات.** عندما يصبح تقدّم عملية التفاوض بطيئاً للغاية، أطلب استراحة، فقل لهم مثلاً، أنّ عليك أن تتناقش نقطة معيّنة مع شريكك. وإن لم يكن ذلك ممكناً، اقترح إحضار بعض الشاي، أو قم بأي عمل لكسر وتيرة الاجتماع.
- 3- **لا تفرض رأيك.** اختر العبارات اللينة الهينة، وابتعد عن الشدة والإرهاب والضغط وفرض الرأي على الطرف الآخر. إذ إنّ هدف التفاوض ليس هزم الطرف الآخر، بل عقد صفقة تكون أفضل للجميع من الشروط التي كانت سائدة في الأصل. وعلى كلّ من الطرفين أن يتنازل عن نقاط ذات أهمية قليلة، من أجل الحصول على نقاط ذات أهمية أكبر. وقد لا يتبنّى خصمك وجهة النظر نفسها حيال هذه المسألة، إنّما بالرغم من ذلك، عليك أن تبدأ بعملية التفاوض متحلياً بهذا الموقف.
- 4- **اكتسب ثقة الطرف الآخر.** احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيسهره بأهمية كلامه لديك وأنك تحترمه وتهتم بكلامه، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.
- 5- **كن واضحاً.** استخدم الكلمات الواضحة ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، وحينما يكون.. الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، واحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو تكون ذات معاني واسعة.
- 6- **كن مستمعاً جيداً.** اصغ للطرف الآخر وأظهر اهتماماً لما يقوله من خلال إظهار الارتياح والاستجابة وهز الرأس مراراً.
- 7- **راقب لغة الجسد للطرف الآخر.** فمن السهل علينا أن نتعلم قراءة الرسائل العريضة للغة الجسد، فمثلاً: أن يكون الفرد منشراحاً ويكون مظهره مسترخياً، وكذلك الاتصال البصري الجيد، كلها علامات على أن الفرد واثق من نفسه ومطمئن لما يدلي به وما يسمعه. أما المظهر المشدود، والأذرع المتقاطعة المضمومة وضعف الاتصال البصري، فكلها علامات تدل على المراوغة، والغضب، وعدم الاتفاق. وبدل الميل للأمام عند الجلوس على الاهتمام والموافقة، في حين يدل الميل للوراء على اللامبالاة وعدم الاهتمام، وعلينا استقراء هذه الإشارات الصادرة منا أو من الآخرين.
- 8- **كن منضبطاً.** سيطر على عواطفك واضبط أعصابك. وقد يعطي إظهار بؤادر الغضب مفعولاً بين الحين والآخر.
- 9- **لا تكشف أوراقك من البداية.** لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك في بداية المفاوضات، بل اعمل ذلك بالتدريج مع تطور المفاوضات وحسب مواقف الطرف الآخر. وبعد أن تتوطد الثقة تدريجياً أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

الصفات الشخصية للمفاوض الجيد

على المفاوض أن يظهر الصفات الشخصية التالية:

1- الاستقامة Integrity

على المفاوض أن يكون صريحاً، إذ أنّ الصراحة تساعد في إرساء أسس الثقة المتبادلة والتعاون الذين يُعتبران أساسيين لخلق تبادل حرّ ومنفتح للأفكار.

2- التعاطف Empathy

وهي القدرة على استيعاب، أي فهم وجهة نظر الطرف الآخر. ويمكن استخدامها والمناورة بها لمصلحة أحد الطرفين خلال المفاوضات.

3- الصبر Patience

وهو التحمّل الهادئ للوضع السائد، وهو يجعل الشخص قادراً على التكيف مع وجهة نظر الطرف الآخر خلال عملية التفاوض. وتشمل الصفات الأخرى الثقة بالنفس والبراعة وقوة الاحتمال والإصرار.



ورقة عمل (2)

الريادي ومدير المصرف

- الخلفية:** أحمد شاب ريادي، يريد البدء بمشروع لاستخراج زيت الزيتون، و سيرينا تعمل مديرة للمصرف منذ (8) أعوام، وتملك خبرة واسعة في تقييم طلبات القروض.
- أحمد: صباح الخير سيد المدير.
- سيرينا: صباح الخير أهلاً بك، تفضل بالجلوس.
- أحمد: اسمي أحمد، وقد أتيت لأستعلم عن القرض الممنوح للبدء بمصنع صغير لاستخراج زيت الزيتون.
- سيرينا: هل أنت ممثل السيد جابر؟
- أحمد: لا، بل إنني المدير والمالك.
- سيرينا: مديرٍ يرتدي الجينز، وشعره مبعثر يا للعجب!
- أحمد: هذه هي طريقة عيشي، كما إنني زبون لديكم منذ سبع سنوات.
- سيرينا: زبون لدينا، كيف ذلك؟
- أحمد: نعم إذ لدي حساب في مصرفكم.
- سيرينا: أنا آسفة بشأن ملاحظتي، فقد أردت أن أعرف من تكون. هل أحضرت المستندات التي طلبتها منك في كتاب تحديد الموعد؟
- أحمد: أجل، ها هي (يعطيها مغلفاً مجعداً)، ستجدين في داخلها بيان التدفق النقدي، ودراسة الجدوى ومشروع مقترح أعدّه صديقي يوسف.
- سيرينا: حسناً إن كافة المستندات موجودة، إلا أنها مكتوبة بشكلٍ رديء، عليك أن تقدّمها وفق الصيغة المقترحة. اتّصل بالموظف المسؤول عن ترويج المؤسسات الصغيرة، وهو سيعلمك بما عليك القيام به.
- أحمد: أتعني بأنّ عليّ أن أبدأ من الصفر؟
- أحمد: حضرة المدير، إن صديقي يوسف خبير في هذه الأمور، كما أنّه يفوق موظّفك في علمه. وبالإضافة إلى أنّ إعداد هذه المستندات يتطلّب الكثير من الوقت، فأنت تؤخّرين من حصولي على القرض في وقتٍ حان فيه موسم زيت الزيتون. فأنا بحاجة إلى هذا المال.
- سيرينا: ما هي توقّعاتك بالنسبة لهذا المشروع؟ وهل تعرف زبائنك وأسواقك ومصادر موادك الأولية؟
- أحمد: يقول السيد يوسف أنّ زيت الزيتون منتشر في هذه المنطقة، ولربّما يقدم الجيش والشرطة على شراء الزيت، وقد يتقدّم زبائن آخرون، ما أن يتم عرض منتجاتنا للبيع.
- سيرينا: شكراً لك. إذهب وقم بما طلبته منك من أجل الحصول على القرض. إلى اللقاء.
- أحمد: أه، لقد أضعت وقتي (يشتكّي أحمد)، هل سأتي مجدداً؟
- سيرينا: لست مقتنعة! أنا بحاجة إلى خطة ريادية حسب النموذج المعتمد من المصرف. رجاءً، قابل زميلي الذي سيطلعك على الوثائق الضرورية لدعم طلب القرض. شكراً لزيارتك، إلى اللقاء!!

الأسئلة:

- 1- هل هناك خطأ في سلوك أحمد؟
- 2- هل أحمد ملتمّ بشؤون مشروعه؟ قدّم المزيد من الشرح.
- 3- ما الذي يجب على أحمد القيام به لكي يقنع مدير المصرف؟
- 4- دَوّن عشر نقاط تظهر أن أحمد ليس بمفاوضٍ جيّد.



نموذج فردي لتسجيل صفقات بيع/شراء التفاضل

الاسم: بائع/مشتري

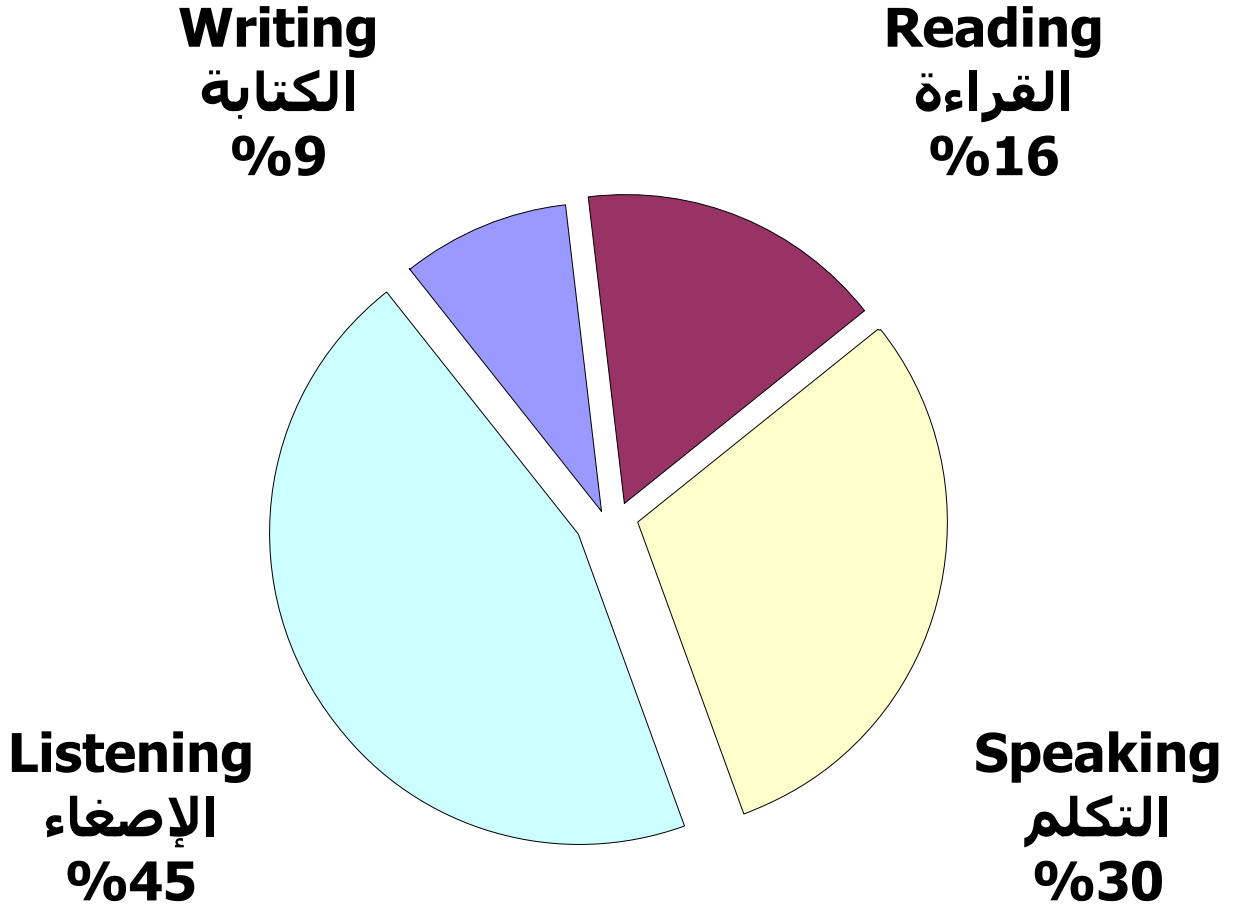
التوجيهات: عندما تحصل على بطاقة في كلٍّ من الصفقات، ضع السعر المحدد في العمود رقم (2). وبعد أن تكون قد عقدت الصفقة، سجّل السعر في العمود (3) من الصف نفسه. ثم احسب الأرباح والخسائر والمجموع في نهاية اللعبة. احسب خسارتك وأرباحك بحساب الفرق بين سعر صفقتك والسعر المدون على بطاقتك في كلٍّ من الصفقات. فعلى سبيل المثال، البائع الذي يبيع بسعر أعلى من ذلك المحدد على البطاقة يكون قد حقق ربحاً، أما إذا باع بسعر أدنى، فيكون قد تكبد خسارة. أما المشتري الذي يشتري بسعر أدنى من ذلك المحدد على البطاقة، فيكون قد حقق ربحاً، بينما يدل السعر الأعلى على خسارة. تغاض عن أي تعادل. اجمع أرباحك وخسائرنا ودونها في المكان المناسب في أسفل الصفحة. وستكون أرباحك أو خسائرنا الصافية الفرق بين مجموع الأرباح ومجموع الخسائر. أشر إلى حيث تنتهي الدورات (1) و (2) بخط فاصل.

رقم الصفقة (1)	السعر المدون على بطاقتك (2)	سعر الصفقة (3)	الأرباح (4)	الخسائر (5)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

أهمية التواصل

نحن نمضي (7) دقائق في التواصل من أصل كل (10) دقائق من وقتنا

استخدام وقت التواصل

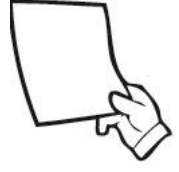


ورقة عمل (1)

التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء

اقرأ كلا من التعابير الآتية، وأشر إلى أي مدى توافق مع مضمونها: أوافق تماماً، أوافق إلى حد ما، أعارض إلى حد ما، أعارض تماماً.

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
أ	القدرة على تحديد هدف الإصغاء				
	1- أفكر بالسبب الذي يدفعني إلى الإصغاء				
	2- أدرك أهمية الإصغاء				
ب	القدرة على الإصغاء بتمعن إلى المتحدث				
	3- عندما أسمع أصواتاً غريبة، لا أسمح لنفسني بأن أفقد تركيزي بسببها				
	4- أركز على رسالة المتحدث أكثر من شكله أو صوته				
	5- أستمع إلى المتحدث من دون أن أحكم عليه أو أنتقده				
	6- أتترك المتحدث ينهي كلامه من دون أن أقاطعه				
	7- أعطي مؤشرات كلامية و/أو غير كلامية خلال التفاعل مبيّناً أن المتحدث يحظى باهتمامي التام				
ج	8- أدون الملاحظات عند اللزوم، لتساعدني على الاستيعاب والتذكر				
	القدرة على تحليل الرسالة				
	9- أحاول أن أنتبه إلى أية تلميحات قد تعكس ما قد يشعر به المتحدث (كعدم الثقة أو القلق أو الغضب الخ)				
	10- أفكر بما يقصده المتحدث، وبالمعلومات الإضافية التي يجدر بي معرفتها				
	11- أحاول أن أضع نفسي في مكان المتحدث				
د	القدرة على صياغة استجابة				
	12- أعيد قول (أو صياغة) الرسائل لأتحقق من مدى استيعابي لها				
	13- أفكر بعمق في الأشياء من أجل الحصول على معلومات إضافية				
	14- أقيم مدى حسن إصغائي بناء على كيفية تجاوب الشخص الآخر مع إجاباتي (فعلى سبيل المثال، هل ينزعج الطرف الآخر إذا لم أدرك المقصد؟)				



بيان معلومات (1)

عملية الإصغاء الفعال

1- حدّد الهدف من الإصغاء

يساعدك تحديد الهدف على:

- التركيز على الاجزاء الهامة من الرسالة.
- استثمار الطاقة اللازمة من أجل الإصغاء بفعالية.
- الاحتفاظ بالطاقة عندما يكون الإصغاء من دون أهمية.
- وستساعدك معرفتك لسبب إصغائك على تركيز طاقتك في الإصغاء.

2- إصغ إلى الرسالة

يتضمن الإصغاء إلى الرسالة ما يأتي:

- **التواصل بالعين**
 - ◀ يزيد التواصل بالعين من فرصتك في "فهم" الرسالة
 - ◀ عندما تتحدث بالهاتف، حاول ألا تنظر إلى أشياء قد تقلل من قدرتك على الإصغاء إلى المتحدث.
 - ◀ عندما تتفاعل مع المتحدث شخصياً، حافظ على التواصل بالعين.
- **تكييف وضعيتك الجسدية**
 - ◀ إن وضعيتك الجسدية، بما في ذلك وضعيّة الانحناء قليلاً، تظهر أنك تصغي بانتباه، وتساعدك في البقاء على تواصل.
 - ◀ عندما تتحدث بالهاتف، حاول أن تكون في موضع يريحك، إنّما ليس إلى حدّ تفقد فيه قدرتك على الإصغاء.
 - ◀ عندما تتفاعل مع المتحدث شخصياً، واجه المتحدث مباشرة وانحن إلى الأمام باتجاهه قليلاً لتبين أنك مصغ.
 - ◀ إعطاء مؤشرات كلامية أم غير كلامية. يساعدك الإقرار بكلام المتحدث بشكلٍ كلامي أو غير كلامي على الاشتراك في عملية التواصل، كما أنّه يجعل المتحدث يدرك أنك مصغ.
 - ◀ عندما تتحدث بالهاتف، استخدم تصرّفات صوتية تعكس إصغائك مثل: "آه" و "نعم".
 - ◀ عندما تتفاعل مع المتحدث شخصياً، استخدم سلوكاً غير كلامي يعكس إصغائك مثل الإيماء برأسك وتعابير وجهك.
 - ◀ تصفية ذهنك. صفّ ذهنك من الأفكار الخاصة من أجل تجنّب التشبّث الفكري.
 - ◀ تجنّب السلوك المشتت الذي يصرف انتباهك عن قدرتك على الإصغاء.

3- حلّ (عالج) الرسالة

إنّ تحليل الرسالة هو تحويلها من تحفيز كلامي إلى تواصل ذي معنى. ولا يُعرف الكثير عن كيفية سير هذه العملية. يدخل الصوت إلى الأذن، ومن ثم تولد الأفكار في عقل الإنسان. وفي هذا السياق، لن نغوص في " الصندوق الأسود" لكيفية معالجة العقل للحوافز.

4- استجب للرسالة

بعد ان تتم معالجة رسالة ما، يمكن أن يقوم المستمع بما يأتي:

- إعادة صياغة الرسالة أمام المتحدث، من أجل التأكّد من استيعابه لها.
- تكرار الرسالة لنفسه، من أجل المساعدة في حفظها.
- التفكير بعمق من أجل إيجاد المعلومات الناقصة.
- القيام بالمبادرة استناداً إلى الرسالة.
- تخزين المعلومات من أجل استخدامها لاحقاً.
- اتخاذ خيار بنسيان المعلومات.



ورقة عمل مهارات الإصغاء

التوجيهات: استخدم ورقة العمل هذه لتسجيل ملاحظتك بشأن مهارات الإصغاء.

التعليقات	التقييم		هل أبدى المستمع التصرفات الآتية؟
	لا	نعم	
			التواصل بالعين
			مواجهة المتحدث مباشرة
			الإنحناء قليلاً باتجاه المتحدث
			إظهار سلوك الإصغاء الكلامي وغير الكلامي
			تجنب السلوك الذي من شأنه صرف الانتباه

صنّف كمّيّة الوقائع الهامة التي تذكرها المستمع بدقة.

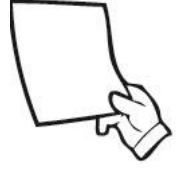
- تذكر بدقة عدداً قليلاً جداً من الوقائع.
- تذكر بدقة بعض الوقائع.
- تذكر بدقة عدداً كبيراً من الوقائع.
- تذكر بدقة معظم الوقائع.

التعليقات:

.....

.....

.....



بيان معلومات (2)

تطوير مهارات الإصغاء

يجب أن يكون الجميع واعين إلى ضرورة تطوير مهارات إصغاء ممتازة. وقد نتج هذا الوعي، لسوء الحظ، من جزاء تمضية الوقت مع أشخاص لا يعرفون كيفية الإصغاء. فتواجدك في موقف حيث لا يصغي إليك الشخص الآخر ليس ممتعاً. فالإصغاء مهارة هامة. وإذا كنت ترغب في أن تصبح ريادياً ممتازاً، يجدر بك أن تتعلم كيفية الإصغاء، بل كيفية الإصغاء بتمعن.

إن الواقع الحزين هو أن معظم الأشخاص لا يعيرون أهمية كبرى لكونهم مستمعين ممتازين. فنحن نريد أن نتكلم، وأن يصغي إلينا الآخرون من دون أن نصغي بدورنا إليهم. ونريد أن نقول ما يتبادر إلى ذهننا، وأن نكون موقع الاهتمام. إلا أننا إذا لم نصغ، فكيف نتوقع أن يصغي إلينا الآخرون؟

إن منافع الإصغاء ضخمة، فعندما يتعلم الرياديون كيفية الإصغاء بشكل فعال، سيتمكنون من التأثير على أية مؤسسة. كما أنهم سينتبهون إلى فرص النمو والانتاجية المتزايدة. وسينجذب الزبائن نحوهم راغبين في العمل معهم. بإمكان الرياديين الذين يجيدون الإصغاء تطوير علاقات مستدامة، كما أنهم سيتمكنون من معالجة النزاعات بفعالية أكبر، وسيكونون أكثر إبداعاً وارتباطاً بالآخرين. فهم سينقدّمون كزعماء، جاذبين الناس إليهم. فالنقطة الأهم هي أنك إذا حسنت قدرتك على الإصغاء، ستكون أكثر نفوذاً في كل ما تقوم به.

لا أحد يرغب في أن يكون بالقرب من شخص يسيطر على الحديث باستمرار، كما لا يريد أحد أن يكتفي بالإصغاء. فالكل يود أن يحظى بفرصة التحدث، وبأن يستمع إليه الآخرون.

لكي تبدأ بتمرين الإصغاء بفعالية أكبر، اكتفِ بالتزام الصمت، واترك الشخص الآخر يتكلم. فقد ترغب في طرح بعض الأسئلة، ومن ثم الإصغاء بتمعن إلى الإجابة. ومن خلال قيامك بذلك، ستتعلم أموراً أكثر يمكنك أن تستجيب معها من خلال الإصغاء بشكلٍ ناشطٍ. فعندما تصغي، تتيح الفرصة للآخرين للتكلم، وعندئذ ستتعلم الكثير.

قد يمارس الجميع فن الإصغاء، ويطوّرونه ليصبح مهارة يتميّزون بها. فالرياديون الذين يبرعون في التواصل يكونون بارعين كذلك في الإصغاء.

إرشادات مفيدة لتطوير مهارات الإصغاء

- 1- انتبه! أعر انتباهك إلى الشخص المتحدث، وعندما تكون على الهاتف اكتفِ بالإصغاء، واعط اهتمامك إلى المتحدث.
- 2- ركّز! ركّز على المتحدث وعلى ما يقوله. لا تخطّط لما ستقوله من بعده، لأنك لن تكون مصغياً إذا كنت تخطّط لما ستقوله لاحقاً.
- 3- اترك للشخص الآخر مجالاً لإنهاء كلامه. لا تبدأ بالتحدث قبل أن ينهي الشخص الآخر كلامه. يجوز لك أن تطرح عليه بعض الأسئلة لدى انتهائه، إنّما لا تبدأ بالتكلم على الفور، بل اترك مجالاً لكلامه بأن يخترق تفكيرك، ومن ثم فكر بما تريد قوله. ومن الممكن أن تتخلل هذه المحادثات بعض فترات الصمت.
- 4- النقاط الهامة. عندما تبدأ بالكلام، أعد النظر في النقاط الهامة التي أشار إليها المتحدث. وتأكد من أنك سمعتها بشكل صحيح.

-
- 5- اطرح بعض الأسئلة. عادة ما يحب الناس أن يطرح عليهم الآخرون أسئلة.
 - 6- اعط معلومات مرتدة. اترك الشخص الآخر يعرف ما رأيك بتعليقاته وأفكاره.
 - 7- التزم الصمت. إنّه لمن المفيد أن يتكلّم المرء بقدرٍ أقل وأن يصغي أكثر. إذ يقول القول القديم- لديك أذنان وفم واحد لسبب معيّن، لذا، استعمل أذنيك.
 - 8- التركيز على الآخرين. علينا تذكير أنفسنا في أغلب الأحيان أنّ الحياة لا تدور حولنا باستمرار. لذا، علينا التركيز على الآخرين. فما هي مكامن القوة لديهم؟ وبم يمكنهم أن يساهموا؟ وكيف يمكنك أن تسمح لهم بأن يكونوا محور الحديث؟
 - 9- اتركهم يكونوا نجومًا. يرغب الناس في أن يتألّقوا. فهم يريدون أن يصغي إليهم الآخرون، وأن يكونوا نجومًا، اترك لهم المجال. إذ، ليس عليك أن تكون متألّقاً في كافة الأوقات. فمن خلال إعطاء الآخرين فرصة التألّق، نكون في صدد تنمية قياديين آخرين مبيّنين بذلك أفضل ما لديهم.

الموضوع (6): خوض المخاطر

الوحدة (3): الموضوع (6)

بيان معلومات (1)

خوض المخاطرة المحسوبة

يخوض معظم الرياديين مخاطر محسوبة (Calculated risks) ومُعتدلة. فهم يتفادون الحالات المقرونة بمخاطر متدنية بسبب قلة التحدّي فيها، بينما يتجنّبون الحالات ذات المخاطر العالية لأنهم يرغبون في تحقيق النجاح. إنهم يضعون أهدافاً عاليةً ويستمتعون بالتحدي، لكنهم لا يُقَامرون. وبالتالي، يتفادى الرياديون الحالات ذات المخاطر العالية كما الحالات ذات المخاطر المتدنية، لأنّ أيّاً منها لا يرضيهم. وهم باختصار يحبّذون التحديات الصعبة إنّما الممكنة.

1- تعريف المخاطرة

تنشأ حالة المخاطرة (Risk situation) عندما يتطلب الاختيار بين خيارين أو أكثر، تكون نتائجها غير معروفة، ويقتضيان إجراء تقييم غير موضوعي. وتفتقر المخاطرة بنجاحٍ محتملٍ وبخسارة محتملة، وكلّما ازداد احتمال الخسارة أو الربح، ازدادت حدة المخاطرة.

يتخذ الرياديون القرارات في ظروف من الشكّ، فيزنون النجاح المُحتمل مقابل الخسارة المُحتملة. ويستند اختيار الخيار المحفوف بالمخاطر إلى:

- أ) مدى جاذبيّة الخيار
- ب) مدى استعداد الشخص الذي يخوض المخاطرة لتقبّل الخسارة المحتملة
- ج) احتمالات النجاح والفشل النسبيّة
- د) الحد الذي تزيد فيه جهود الشخص من احتمال النجاح وتخفّف من احتمال الإخفاق

فعلى سبيل المثال، قد يتمتّع شخص ما بوظيفة آمنة حيث يحظى براتب جيّد، وبفرصة في الترقّي كلّ سنتين على الأرجح. فتتّاح له فرصة شراء شركة مستقبلها مليء بالشكوك، إلا أن عائدات مالكةا تفوق بنسبة (50٪) ما يكسبه حالياً كموظّف، علماً أنّه يمكن لهذه الشركة أن تستمر في حصد نجاح كبير، كما يمكنها أن تفشل بعد سنة أو سنتين. وعلى ذلك الشخص الاختيار بين البقاء في وظيفة آمنة مع مكافآت معتدلة ومتوقّعة على المستويين المادي والمهني، أو يمكنه خوض المخاطر، وتحقيق مكافآت عالية على هذين المستويين.

إنّ الكثير من الناس قد لا يفكّرون في خوض مثل هذه المخاطرة أياً كانت احتمالات النجاح، لأنّهم يفضلون البقاء في وظيفة آمنة. في حين قد يتميّز غيرهم بنفاذ صبرهم، وعدم رضاهم عن ظرفهم الحالي، بحيث يتوقون إلى الحصول على "قدر سحري من الذهب" من شأنه أن يغنيهم. ويميل هؤلاء إلى التآثر بحجم المكافأة المحتملة المعروضة عليهم، فلا يأبهون كثيراً لاحتمالات النجاح، ولا يعيرون اهتماماً لمدى الجهود المطلوبة منهم. فتجذب هؤلاء الأشخاص مطامح كسب عائدات وفيرة مقابل بذل القليل من الجهود، متحولين بذلك إلى مغامرين بلا وعي.

2- تقييم المخاطرة

يختلف تقييم الريادي للحالة عن تقييم النوعين السابقين من الأشخاص، بالرغم من أنّ الريادي لديه قواسم مشتركة معهم. ويكمن وجه الاختلاف الأساسي في أنّ الرياديين يجرون تقييماً نظامياً ودقيقاً لاحتمال نجاح الشركة، ولمدى تأثير جهودهم على هذا الاحتمال. فهم يدرسون حالة السوق، وينظرون إلى مدى ربحية الخطوط البديلة من مؤسسات الأعمال، والمنتجات والآلات والعمليات والموارد المالية، كما يجرون مقارنات قبل اتخاذ قرارهم الأخير. فهم يرغبون في التأثير على النتيجة من خلال بذل جهودهم الخاصة، وفي اكتساب شعور تحقيق الذات بعد ذلك. ويمكن اعتبار التخطيط كمؤشّر على خوض الرياديين لمخاطر مدروسة، علماً أنّه يقيهم من صعوبات لاحقة يمكنهم استباقها. وإذا كان بإمكان الرياديين التأثير على نجاح أو فشل المؤسسة، فعلى الأرجح أنّهم سيفقدون على شرائها كما هو مذكور في المثل أعلاه.

إنّ الرياديين مستعدون لتحمل مسؤولية شخصية عن تبعات قراراتهم، بغض النظر عما إذا كانت تلك التبعات إيجابية أو سلبية. بينما قد يجد أشخاص آخرون صعوبة في تقبل مسؤولية شخصية عن القرارات التي قد تؤدي إلى الفشل. فغالباً ما ينسبون الأحداث التي تطرأ على حياتهم إلى الحظّ أو قوى خارجة عن سيطرتهم مثل، التنافس مع مشاريع الأعمال، أو التدخّل الحكومي. ويرفض هؤلاء الأشخاص الحالات التي تتضمن مخاطرة، لأنّهم يعتقدون أنّهم عاجزون عن التأثير على النتيجة.

إنّ غالبية الميزات الريادية متصل بعضها ببعض. ويرتبط سلوك خوض المخاطر بما يأتي:

- الإبداع والابتكار، ويشكّلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
- الثقة بالنفس، فكلاً ازدادت ثقته بقدراتك الشخصية كلما تمكّنت من التأثير على حصيلّة القرارات، وكلّما ازداد استعدادك لخوض المخاطر.

كما تتمثل إحدى العوامل الأخرى بالإثارة التي يشعر بها الرياديون في مواجهة الشكوك، فضلاً عن الاندفاع والحماسة للتأكد من تحقيق تبعات ناجحة.

3- أنواع الأشخاص المخاطرين

يعتمد أي نوع من المخاطرين أنت إلى حد ما، على مدى تأثرك بالآخرين، وعلى تجاربك الماضية، وظرفك الراهن وتوقعاتك المستقبلية. كما تبرز الحاجة داخل مؤسستك إلى تواجد عدة أنواع من المخاطرين.

فعلى مستوى العمال مثلاً، يكون الريادي بحاجة إلى مخاطرين بدرجة متدنية لينجزوا الأعمال الروتينية، ويساهموا في الاستقرار المؤسسي.

أما على مستوى الإدارة الوسطى، فتبرز إمكانية أكبر لخوض المخاطر. إذ ينبغي أن يتمتع المدير في المستوى الوسطى، ببعض الحرية لكي يكون مبتكراً، وليدخل تعديلات بسيطة على الإجراءات والوظائف. يمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص مخاطرين، إلا أن تأثيرهم على المؤسسة بكاملها ينبغي أن يظل محدوداً. ويتمتع الرياديون المتواجدون في قمة الهياكل التنظيمية بالقدرة على بلورة أفكار مبدعة وتنفيذها. ولكي يحققوا النجاح في مؤسساتهم، عليهم أن يخوضوا المخاطر، وأن يترجموا أفكارهم إلى واقع.

يتميز الرياديون بتوجههم نحو تحقيق الأهداف، وبتحليلهم بالثقة الكافية لتقبل المخاطر بغية جعل أفكارهم تنجح. ولكنهم عمليون في الوقت عينه، بحيث يعون حدودهم، ويحصرن نشاطاتهم "في ما هو ممكن".

في أغلب الأحيان، قد تعتبر النساء أكثر نفورا من الرجال من خوض المخاطر. وفي بعض الحالات، يعتبر ذلك على نحو خاطئ سمة سلبية في عالم الريادة والأعمال. في الواقع، تميل النساء أكثر من الرجال إلى الأخذ بالحسبان عناصر مختلفة ومتنوعة لدى تقييم المخاطر، مثل الأثر المحتمل على الأسرة. لكن في نهاية المطاف، يمكن أن تكون هذه السمة سلوكاً إيجابياً جداً.

بعد الرياديون، ذوو الدرجات العالية من الإبداع والابتكار، مخاطرين إلى حد كبير نسبياً. فهم مستعدون لتقبل التغيير، كما أنهم يختبرون خيارات متعددة، ويطورون ابتكارات لسلع وخدمات في مجالات أعمال جديدة. وعادةً ما يكون الرياديون المبتكرون قياديين في مؤسسات الأعمال، فهم يتمتعون بالأفكار، وقادرون على إيجاد التركيبات المناسبة من الأفراد والموارد الأخرى لتنفيذ أفكارهم.

4- المخاطر المصاحبة لتفويض السلطة والمسؤولية

يعد الرياديون قياديين، بحيث يديرون نشاطات الآخرين لغرض تحقيق أهداف مؤسسية، علماً أن مسؤوليتهم تقضي ببناء فرق العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية. وبما أنهم قادة لمؤسسات تضم عدداً من الأشخاص، عليهم أن يكونوا مستعدين لتفويض السلطة والمسؤولية في عددٍ من النشاطات إلى طاقم العمل لديهم.

ينطوي تفويض السلطة والمسؤولية إلى الآخرين على بعض المخاطر، وقد تكون نتائجها إما سلبية أو إيجابية، وعلى الرياديين التعايش مع هذه النتائج. ولتحقيق درجة قصوى من المنافع، ينبغي أن يتمتع الموظفون بدرجة معينة من السلطة والحرية لإنجاز وظائفهم، وتولي مسؤولياتهم. ويحتاج الرياديون إلى مساعدة الآخرين، إلا أنهم على الأرجح، لا يحظون بالوقت الكافي لمراقبة عملهم عن كثب.

بعد خوض المخاطر في غاية الأهمية لدى تفويض السلطة والمسؤولية إلى طاقم العمل. بينما يشكل السماح للآخرين بمشاركة السلطة ميزة يتصف بها الرياديون المتوجهون إلى النمو. فكلما ازدادت المسؤوليات التي يمكن تفويضها بشكل ناجح، ازداد الوقت الذي سيحظى به الرياديون للتعاطي مع النشاطات التي لديها التأثير الأكبر على نجاح المؤسسة في المستقبل.

وتبرز الحاجة إلى تفويض بعض المهام إلى الآخرين في حال عجز الريادي عن أدائها بسبب إعاقة ما. لكن، من المهم بالنسبة إلى هؤلاء الرياديين المحافظة على السلطة والمسؤولية بشكل عام.

5- تطبيق التغييرات

في أي نشاط، يتعين على الرياديين أولاً تحديد فيما إذا كان هذا النشاط يتضمن مخاطر أم لا. ففي حال تواجدت المخاطرة، قد يواجه الريادي تحدياً في نفوذه أو موقعه أو سلطته. وعندما لا تسير الأمور على ما يُرام في المؤسسة، يتعين على الريادي تقييم الحالة بشكل واقعي، ومحاولة معالجة المشكلة. كما عليهم أن يتمكنوا من

اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة. وعندما تكون المخاطرة جلية، يصبح القرار بشأن خوض المخاطرة أم الإحجام عنها في غاية الأهمية. فإذا قرّر الرياديون خوض المخاطرة، عليهم إتباع خطة محددة لإطلاق المبادرة، كما يمكنهم ابتكار خطط بديلة في حال لم تنجح الخطة الأولى. وتفسح خيارات الحلول هذه المجال للمرونة في حال تبدلت ظروف المخاطرة.

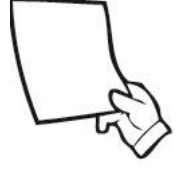
وما أن يتم إعداد خطة عمل حتى يتعيّن وضعها موضع التنفيذ. ولا يمكن للرياديين أن يدركوا المخاطر المقرونة بها إلا متى بدأت الخطة. ففي البدء، لن يتلقوا سوى معلومات مرتدة قليلة بشأن قرارهم، وقد يولد هذا النقص في المعلومات شكوكاً لديهم. وعلى الرياديين أن يبديوا التزاماً تاماً بقرارهم في المراحل الأولى من تنفيذه إلى أن تكون المشكلة قد حُلّت. فما أن يقتنعوا بأنّ مجرىً محدداً من التدابير سيحلّ المشكلة، حتى تُساعد هذه التدابير المحددة على تحديد النتيجة. إن ترويج القرار وكسب دعم الآخرين من شأنه أن يُساعد على إنجازه.

6- ملخص

يتم تعزيز قدرة الرياديين على خوض المخاطر عن طريق:

- استعدادهم لاستخدام قدراتهم إلى أقصى حدٍ لتحويل السلبيات لصالحهم
- قدرتهم على تقييم حالة المخاطرة بواقعية وعلى تغيير السلبيات
- النظر إلى المخاطر من زاوية الأهداف الموضوعة
- الخطط الشاملة والتطبيق المناسب

يُشكّل خوض المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمل الريادي. ويضع الرياديون عادةً أهدافاً عاليةً لأنفسهم، ومن ثم يستخدمون جميع قدراتهم ومواهبهم لبلوغها. وكلما كانت الأهداف عاليةً، ازدادت المخاطر المقرونة بها. والابتكار في مؤسسات الأعمال الذي يفضي إلى سلع وخدمات أفضل نوعيّة يَنبُج عادةً عن تدابير يتّخذها الرياديون المستعدون لتقبّل التحديات وخوض مخاطر مدروسة.



بيان معلومات (2)

إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة

مع أنّ خوض المخاطر هو أسلوب سلوكي، إلا أنّ خوض المخاطر المحسوبة مهارة من الممكن تحسينها. تتدرج في ما يلي إجراءات مقترحة لتحليل حالة مخاطرة:

1- تقييم المخاطرة

تقضي الخطوة الأولى بتحديد إذا ما كانت المخاطرة موجودة أم لا. فهل ينطوي اختيار خيار حلّ معيّن على خسارة محتملة؟ وقد تبرز الحاجة مثلاً، إلى زيادة الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد. وستكون خياراتك:

- الحفاظ على مستوى الطلبات الحالي
- شراء المزيد من المعدات لتلبية الطلب
- استئجار المزيد من المعدات لتلبية الطلب
- التعاقد من الباطن مع مصنّعين أصغر حجماً لأغراض الإنتاج
- توظيف موظف جديد

إذا كان لدى المؤسسة تدفق نقدي جيّد أو احتياطي نقدي قوي أو تسهيلات ائتمانية جيدة، وإذا كان من الأكيد أنّ الطلب سيزداد في المستقبل القريب، فلن يترتب عن اختيار أيّ من خيارات الحلول سوى القليل من المخاطرة، بالرغم من أنّ خيار الحلّ الأوّل سيُسبّب في تجاهل فرصة نمو الأرباح. إلا أنّه ليس من المضمون أن يبقى الطلب مستمراً، فعلى سبيل المثال، قد تصبح إحدى السلع أو الخدمات بائدة بفعل الابتكارات التنافسية، أو قد يدخل عددٌ أكبر من الشركات في مجال العمل، أو قد تفترب السوق من بلوغ حالة التشبّع. فضلاً عن ذلك، قد تكون المؤسسة غير قادرة على تحمّل كلفة استثمار القيمة اللازمة دون نيل عائدات مضمونة في المقابل. وفي هذه الحالة، ينطوي قرار توسيع الإنتاج على مخاطرة واضحة. ولكن، من الواضح أن خيارات الحلول المختلفة تنطوي على درجات مختلفة من المخاطر، ودرجات موازية من العائدات المحتملة (النجاح المحتمل). فكيف يمكنك تقييم الخيارات؟

2- تحديد الغايات والأهداف

تقضي الخطوة التالية بالنظر في سياسات الشركة وأهدافها. فقد يقضي هدف الشركة بتحقيق نمو بطيء أو ثابت، أو بتحقيق نمو أو عدم تحقيقه في مجالات إنتاج أخرى.

فهل تتناسب المخاطرة مع الأهداف؟ إذا كانت كذلك، فستستمر عملية صنع القرارات، وسيتم تقييم خيارات الحلول بشكلٍ مفصّل.

3- توضيح خيارات الحلول

بما أنّ درجة المخاطرة (أي في قرار توسيع الإنتاج) تتوافق مع أهداف الشركة إلى حدٍ ما، تقضي الخطوة التالية بدراسة خيارات الحلول المختلفة. وينبغي تفصيل خيارات الحلول هذه بشكلٍ كافٍ، بحيث يمكن تقييم التكاليف المترتبة عنها بصورة موضوعية. وستكون معظم التكاليف ماديةً، إنّما يتعيّن إدراج التكاليف الشخصية والاجتماعية والمادية كذلك عندما يكون ذلك مناسباً. فهل يتطلب خيار حلّ ما مثلاً جهداً ذاتياً مفرطاً؟ وهل سيؤدي الفشل إلى خسارة المقام الاجتماعي؟ يجب تحديد التكاليف المادية لكلّ من خيارات الحلول القابلة للتطبيق.

4- جمع المعلومات ووزن خيارات الحلول

تقضي الخطوة التالية بجمع المعلومات بشكلٍ مكثّف بحيث يمكن إجراء تقييم واقعي لاحتمالات كلّ من خيارات الحلول. ويشمل ذلك إجراء تقدير للطلب في السوق في ظروف عديدة متوقعة. كما يجب تقييم الردود التنافسية المحتملة وحساب مفعول هذه الردود. ويجدر متابعة التبعات المختلفة وصولاً إلى استنتاجات منطقية بشأنها:

- إذا قارب الطلب حد التشبع، هل يمكن أن يحفز تعديل المنتج زيادة الطلب في أسواق جديدة؟
- هل تتوفر أسواق جديدة إذا أدت المنافسة إلى انخفاض حصة السوق الحالية؟
- هل يمكن تعديل الآلات بسهولة لانتاج منتجات أخرى؟
- هل يمكن أن يزيد الموردون والمتعاقدون الفرعيون رسومهم إذا ازداد الطلب؟

يجب تقييم عائدات كلّ من خيارات الحلول للشركة انطلاقاً من معلومات السوق، وتوقعات الطلب في المستقبل، وتقييم التفاعلات التنافسية وغيرها من التوقعات التي تشمل سلوك المعنيين بتلك الحالة مثل الشركات المادية أو مصنعي المعدات.

5- التخفيف من المخاطر

تشمل هذه الخطوة تقييماً واقعياً لمدى قدرة الريادي على التأثير في الاحتمالات. وتشمل:

- وعياً واضحاً لقدرات الريادي وإمكانات الشركة
- نوعاً من الإبداع في تحديد كيف يمكن تغيير الاحتمالات (المتزايدة لصالح الريادي)
- القدرة على وضع إستراتيجية وتكتيكات تؤثر في التغيير
- الاندفاع والطاقة والحماس لتنفيذ الإستراتيجية

6- التخطيط لأفضل خيار حلّ وتنفيذه

ما أن يقع الاختيار على حلّ حتّى يتم إعداد خطة لتنفيذه. ويشمل ذلك جدولاً زمنياً، وتحديد واضحاً للهدف، ومجموعة خطط طوارئ حول النتائج المحتملة، وعملية استدرج للمعلومات المرتدة بحيث يمكن إجراء التغييرات اللازمة بسرعة.



كن شخصا يخوض مخاطر محسوبة

من الواضح أنّه ليس من سبيلٍ لتجنّب خوض المخاطر في مؤسسات الأعمال، كما في الحياة.

فعندما تخاطر، ستكتشف قدراتك الذاتية، وتصبح أكثر قدرة على التحكّم بمستقبلك.

كما أنّك ستكتسب المزيد من الثقة بالنفس.

وسيكون لديك نظرة أكثر إيجابية حيال المخاطرة، لأنه سيكون لديك إيمان أكبر بقدراتك.

وستتقبّل المخاطر كتحدّيات تستلزم منك بذل قصارى جهودك لبلوغ الأهداف.

الوحدة (4)

كيف أصبح ريادياً؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

- ← تحديد إيجابيات وسلبيات العمل للحساب الخاص والعمل بأجر لدى الآخرين.
- ← تحديد وتفسير عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة خاصة وتشغيلها.
- ← تحديد أسباب وكيفية اتخاذ الأشخاص قراراتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة وتفسيرها.
- ← تحديد الأساليب والإجراءات التي ينبغي على الريادي القيام بها للحفاظ على وجهة نظر ريادية.

بيان معلومات (1)

تأثير القيم الشخصية والاهتمامات والخبرات على العمل وطريقة العيش اللذين قد تختارهما

إن قيمك الشخصية واهتماماتك هما ذات أهمية قصوى بالنسبة إليك، وقد يعتمد خيارك الوظيفي على الأمور التي تقيّمها وتهتمّك إلى أقصى حد.

1- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على مكان إقامتك: إذا قرّرت أن تكون حارس مدرسة، قد تضطر إلى الإقامة بالقرب من المدرسة. وإذا قرّرت أن تعمل في مجال السينما، قد يكون عليك أن تقيم بالقرب من مدينة كبرى.

2- قد يؤثر مبلغ المال الذي تكسبه على طريقة عيشك: على سبيل المثال، إذا كنت تكسب بفضلك وظيفتك عشرة آلاف وحدة نقدية في السنة، ستعيش بطريقة تختلف عن شخص يكسب مئة ألف وحدة نقدية سنوياً. لذا، عليك أن تقرّر ما مدى أهمية المال بالنسبة إليك.

3- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على طريقة عيشك:

- غالباً ما يضطر علي، الذي يعمل كمساعد ممرض، إلى العمل لساعات متأخرة أو طيلة الليل. ولا يمكنه أن يحظى بفرصة النوم طوال الليل. لكنه يحب مساعدة الناس ليشعروا بالتحسن.
- تعمل أسماء في مصنع للبلاستيك في مناوبة الليل، بينما تنام في النهار. إلا أنها تفضّل مناوبة الليل، لأنها تكسب فيها المزيد من المال. كما أنها تحب العمل في الآلات والمعدّات.
- يعمل توفيق في المبيعات لمدة (70) ساعة في الأسبوع بما فيها السفر. لكنه يحب رؤية الأماكن الجديدة.

4- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على من هم أصدقاؤك: سيصبح الكثير من زملائك في العمل أصدقاءك بينما قد تفقد الاتصال بأصدقاؤك الحاليين الذين هم خارج نطاق العمل.

5- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على حياتك العائلية: على سبيل المثال، تعمل ندى مديرة لفندق لمدة (80) ساعة في الأسبوع. وقد قرّرت أنها لا تملك الوقت للأقرباء أو الأولاد.

6- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على شخصيتك: بعض الوظائف تسبّب ضغوطاً أكثر من غيرها، مما يجعلك عصبياً أو سريع الانفعال. بإمكانك أنت فقط أن تقرّر كيف تريد أن تعيش، فاختر حياة مهنية تتناسب مع أكثر ما تقيّمه.

الوحدة (4): الموضوع (1)

ورقة عمل (1)



العمل لدى الآخرين أو للحساب الخاص

الأسباب التي تدعو للعمل لدى الآخرين:

الأسباب التي تدعو للعمل للحساب الخاص:



فرص العمل للحساب الخاص

قد تتسبى لك، بعد تخرجك، فرصة الحصول على وظيفة تقضي بإنجاز أيّ من الأعمال الواردة في العناوين المدرجة أدناه. حدّد لكلّ من عناوين الوظائف، فرصة في العمل للحساب الخاص وعنوانها.

مساعد خباز	عامل في البلدية	شرطي
غاسل صحن	سائق	ساعي بريد
مدقّق في مخزن المأكولات	سمكري تمديدات صحية	عامل في تجميع الآلات والأدوات
مساعد طبيب أسنان	بناء إسمنت	عامل في تصليح سيارات
أخصائي علاج مهني	مرشد	عامل غسيل سيارات
مساعد في مزارع الخضار	دهان (صباغ)	نجار
مساعد في محلات الأزهار	سائق تاكسي	عامل في صيانة الأجهزة
عامل لإحام معادن	مركب ورق ديكور	عامل بدالة هاتف
منقذ سباحة	مركب ومصالح مكيفات الهواء	عامل في مزرعة
سكرتير	ميكانيكي طائرات	بائع للآلات الزراعية
مهندس الصوت	عامل حدائق منزلية	جندي
مصمم جرافيك	كاتب في مخزن	عامل تجميل
مصمم داخلي	ميكانيكي سيارات أو شاحنات	طبّاح
مدرس	لحام (قصاب)	مساعد طبّاح
أخصائي تجميل	طبّاح (طاهي)	مضيف/مضيفة طيران
منظم حفلات	ميكانيكي	حلاق
بائع	صانع ألبان	عامل تركيب أسقف ثانوية
مصمم مواقع إلكترونية	عامل في ملعب رياضي	مساعد بناء
محاسب	عامل في المصبغة	أمين صندوق
طبيب نفسي	حارس/بواب	مراقب النظام في المستشفى
مستشار مهني	مشغل أجهزة عرض أفلام	عامل في مكافحة الآفات الزراعية
مبرمج كمبيوتر	نادل أو نادلة	عامل استقبال
مصمم رقصات	ممرّض/ممرضة	مساعد في حضانة أطفال
		مربية أطفال
		حارس

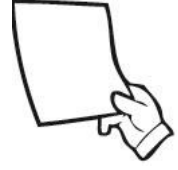


عمل الشخص لحسابه الخاص

التحديات	الإيجابيات
-1 ساعات عمل طويلة وغير منتظمة	-1 القيادة بدلاً من التبعية
-2 مسؤوليات كبيرة	-2 إمكانية تنفيذ الأفكار
-3 ضرورة خوض المخاطر	-3 إمكانية الإبداع
-4 الدخل غير ثابت وغير مضمون	-4 إمكانية تحصيل دخل غير محدود
-5 عدم الحصول على مزايا إضافية	-5 الاستقلالية
-6 الانهماك الدائم بالحسابات المالية	-6 إمكانية أخذ المبادرات
-7 قيود الوقت	-7 إعطاء الأوامر
-8 مستقبل يشوبه الشك	-8 تحقيق الذات
-9 ضرورة استمرارية التعلم	
-10 صعوبة تفويض الأعمال للآخرين	
-11 الكثير من العمل الورقي	
-12 الاعتماد على أعمال الموظفين	

العمل بأجر

التحديات	الإيجابيات
-1 التقيد بالأوامر	-1 مسؤوليات محدّدة (أو ثابتة)
-2 عدم سهولة التعرّف إلى القدرات	-2 دخل ثابت (مستقر)
-3 دخل محدود	-3 مزايا إضافية
-4 مسؤوليات محدودة	-4 ساعات عمل محدّدة
-5 صعوبة تنفيذ الأفكار	-5 مستقبل أكثر وضوحاً
-6 الاعتماد على صاحب العمل	-6 مدىّ محدّد من التحكم
	-7 حد أدنى من المخاطرة



بيان معلومات (2)

إيجابيات العمل للحساب الخاص وسلبياته

1- إيجابيات العمل للحساب الخاص

عادة ما يختار الأشخاص العمل لحسابهم الخاص لسبب رئيسية هي: الشعور بالرضا، والاستقلالية، والأرباح، والأمن الوظيفي، والمكانة والمرونة.

أ- الشعور بالرضا

يعتقد بعض الأشخاص أن المكافأة الأساسية التي يحصل عليها من يعمل لحسابه الخاص هي الشعور بالرضا. ويعني هذا الشعور، أن بإمكان المرء أن يتصرف كما يحلو له في حياته، لأن العمل لحسابه الخاص سيتيح له تمضية أيام عمله في وظيفة يحبها. فإذا كان يحب التصوير مثلاً، يمكنه أن ينشئ استديو خاصاً به. وكلما أعجب أحد زبائنه بصورة التقطها، يمنحه ذلك شعوراً بالرضا. كما أنه قد يشعر بالرضا عند مساعدته للمجتمع المحلي الذي يعيش فيه، علماً أن الأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص يؤمنون السلع والخدمات للآخرين، ويستحدثون الوظائف لهم. كما أنهم يشترون السلع والخدمات من مؤسسات محلية أخرى، ويفترضون المال من المصارف المحلية ويدفعون الضرائب.

ب- الاستقلالية

تشكل الاستقلالية إحدى الحسنات الأخرى لعمل الشخص لحسابه الخاص. فالاستقلالية هي التحرر من سيطرة الآخرين، بحيث يمكن للمرء استخدام معارفه ومهاراته وقدراته وفق ما يرى ذلك ملائماً. وعندما يعمل الشخص لحسابه الخاص، تقوده روحية الاعتماد على ذاته، والاستمرارية على الصعيد الفردي. كما يتمتع بحرية تصرف أكبر، مقارنة مع شخص يعمل لدى الآخرين. فهو من يتحمل المسؤولية، ويتخذ القرارات دون أن يكون عليه نيل موافقة شخص آخر.

ج- الأمن الوظيفي

يتم تأسيس الكثير من الشركات على يد أشخاص يبحثون عن أمن وظيفي لا يتوفر لهم في أي مكان آخر. إن الأمن الوظيفي هو ضمان استمرارية العمل والدخل. إذ لا يمكن أن يُصرف من يعمل لحسابه الخاص، أو أن يُطرد أو أن يُرغم على الاستقالة لدى بلوغه عمراً معيناً.

د- الربح والدخل

يشكل الربح إحدى المكافآت الأساسية المتوقعة عند البدء بمؤسسة جديدة. والربح هو ما يتبقى من الدخل بعد دفع النفقات كافة. وتعود الأرباح إلى صاحب المؤسسة. فعندما يعمل الشخص لحسابه الخاص، يتمكن من التحكم بدخله. وفي أغلب الأحيان تؤدي مضاعفة الأوقات والجهود المستثمرة في المشروع إلى ارتفاع الدخل. إلا إن تلك ليست هي الحال لدى العمل لحساب شخص آخر. فكم تريد أن تكسب سنوياً بعد أن يسير عملك جيداً؟ هل تريد أن تجني (2000) أو (5000) أو (10000) أو أكثر في السنة؟ من الضروري أن يقرر الشخص ما الدخل الذي يريد أن يجنيه، لأن إمكانيات تحقيق الدخل تختلف مع اختلاف أنواع المؤسسات. فعلى سبيل المثال، قد تختلف القدرة على تحقيق الدخل بين أحد مطاعم الوجبات السريعة، وأحدى المؤسسات الصناعية الصغيرة. ولعله يكون من المغري تحديد أهدافاً عالية مثل (15000) سنوياً مثلاً. وتتميز معظم المؤسسات بإمكانية تحقيق النجاح على المدى الطويل، إلا إن الكثير منها لا يتحول إلى عمليات مربحة بسرعة. وقد

تكون إحدى سبل تحديد الدخل الشّخصي المستهدف هي طرح السّؤال التّالي: ما المبلغ الذي أود كسبه بعد ستّ سنوات من اليوم؟

هـ- المكانة

تُستخدم عبارة المكانة لوصف مرتبة الشخص، أو موقعه الاجتماعي. فمن يعمل لحسابه الخاص يولي انتباهاً وتقديراً من خلال علاقته بزبائنه واحتكاكه بالناس. ونتيجة لذلك، قد يحظى بمكانة تتخطى مكانة الموظفين المنتمين إلى فئات أخرى. وتقرن المكانة الاجتماعية بشعور الافتخار بالملكيّة، إذ إن معظم الأشخاص يسرهم رؤية أسمائهم على المباني والسّيارات والقرطاسيّة والإعلانات. ويسعى جميع النّاس، إلى حدّ ما، إلى تحقيق هذه المكانة. كما تتمتع المؤسسات بمكانتها، هي الأخرى، فمنها ما يميّز بمكانة مرتفعة، وغيرها بمكانة دنيا. فعلى سبيل المثال، يعد المشروع الذي يُعنى بجمع المهملات ذات مكانة متدنية. وقد تعني المكانة الكثير إلى بعض الأشخاص، بينما لا يعدها أشخاص آخرون ذات أهمية على الإطلاق. إذًا، قد تشكّل المكانة عاملاً هاماً ينبغي أخذه بالحسبان لدى اختيار المؤسسة. فالأسلوب الذي ينبغي اعتماده هو اختيار المشروع الذي يحظى بمكانة تعطي الشخص شعوراً بالارتياح.

و- المرونة

يحظى الأفراد الذين يتوجّهون إلى العمل لحسابهم الخاص بخيارات تتيح لهم البدء بمؤسسات من فئات وأحجام مختلفة وفقاً لقدراتهم. كما يتولى الفرد الذي يعمل لحسابه الخاص وظيفة صاحب العمل والقائد، بدلاً من وظيفة العامل والتّابع.

بالنسبة لبعض الأشخاص ذوي الإعاقة، فإن امتلاكهم لعملهم الخاص يؤمن لهم المرونة، ويسمح لهم بالعمل بسهولة أكثر. على سبيل المثال، في بعض الدول، حيث يعد فيها النقل مشكلة، فإن العمل من المنزل أو مكان العمل القريب من السكن يجعل الحياة أسهل، وهذا بالتأكيد صحيح للأشخاص الذين يقدمون الرعاية والمعنيين بالأطفال سواء كانوا نساء أو رجالاً.

2- سلبيات العمل للحساب الخاص

يتعيّن على المرء أن يدرك، إلى جانب الإيجابيات التي يميّز بها العمل للحساب الخاص، سلبياته كذلك: أي الخسارة المُحتملة لرأس المال المستثمر، والدخل غير الأكيد أو المتدنّي، والساعات الطويلة والأعمال اليوميّة الروتينية.

أ- إمكانية خسارة رأس المال المُستثمر

تتمثّل إحدى مخاطر العمل للحساب الخاص بالخسارة المُحتملة لرأس المال المُستثمر. تُشير عبارة رأس المال المُستثمر إلى المال الذي يوظّفه الريادي من أجل إطلاق مشروع مؤسسته. وبشكل عام، كلّما ازدادت حدة المخاطرة في المشروع، ازدادت إمكانية الرّبح فيه. وإذا نجح المشروع، فقد يحقق أرباحاً عالية. أما إذا فشل، فقد يُواجه رأس المال المُستثمر بالخسارة، ومن الممكن أن يؤوّل الأمر بصاحب المشروع إلى خسارة مدّخراته الشخصيّة والعائليّة. كما قد يتطلّب إعادة تسديد المال المُقترض للبدء بالمشروع من المصارف والمزودين والأفراد سنوات طويلة.

ب- دخل غير أكيد أو متدنّي

تشكّل إمكانية الحصول على دخل غير أكيد أو متدنّي إحدى السيئات الأخرى التي يقترن بها العمل للحساب الخاص. فخلافاً لرواتب العمّال الموظفين، تختلف عادة الأرباح بين شهر وآخر، ويصحّ ذلك حتّى في المؤسسات التي تتميز بسير عملها الجيّد. وعندما يتوقّف الدّخل، قد لا يكون كافياً لتلبية الحاجات الشخصيّة والعائليّة، وغالباً ما تكون تلك هي الحال خلال الأشهر الستّة إلى الإثني عشرة الأولى من العمل.

ج- ساعات العمل الطويلة

لا يعمل أصحاب المؤسسات أربعين ساعة في الأسبوع فقط، إذ إنهم لا يسجلون أوقات دخولهم وخروجهم في كشوف الدوام. فالكثير من العاملين لحسابهم الخاص يعملون لمدة (14) ساعة في النهار على الأقل، وستة أو سبعة أيام في الأسبوع. وغالباً ما يكون صاحب المؤسسة أول الواصلين إلى مكان العمل صباحاً، وآخر المغادرين ليلاً. كما تُحدّد ساعات العمل وفق ما يناسب الزبائن، وليس حسب رغبة صاحب المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تفتح متاجر كثيرة من الثامنة صباحاً حتى التاسعة ليلاً، فيشعر بعض أصحاب المؤسسات بأنهم يعجزون عن مغادرة مؤسساتهم لأكثر من يوم أو يومين متتاليين.

د- الأعمال اليومية الروتينية

قد تتطلب إدارة مؤسسة خاصة إنجاز أعمال يومية لا يحب المرء القيام بها. كما يتعيّن عليه أن يؤدي مهاماً متنوعة في الوقت عينه. وقد يشكّل ذلك تحدّي في حال لم يدخل مع أشخاص آخرين في شراكة معيّنة، أو إذا تعذّر عليه جمع التمويل الكافي لتوظيف أشخاص آخرين.

هـ- المخاطر

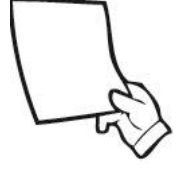
قد تتسبّى للمرء أوفر حظوظ النّجاح إذا كان مستعدّاً لخوض مخاطر مدروسة. وتتيح له المخاطر المدروسة تقييم فرص الفشل أو النّجاح دون المجازفة بشكل عشوائي. إلا أن المجازفات ذات المخاطر المتدنية تؤوّل إلى مكافآت أقلّ من حيث الأرباح، كما قد تؤدي إلى الحدّ من أفكار الشخص وقدرته على متابعة تلك الأفكار.

و- المشاركة في العمل

يتطلّب البدء بمؤسسات صغيرة الكثير من العمل الشّاق، وقد يستحوذ ذلك على معظم ساعات اليقظة في السّنين الأولى. ولكن قد يختلف ما يبذله مالك المؤسسة الصّغيرة من جهود ومشاركة شخصيّة في العمل على المدى الطّويل. ففي الكثير من المؤسسات الصغيرة التي تتميّز بحسن سير عملها، يمكن تفويض النشاطات اليومية إلى مدير ما. إذا، يتعيّن على صاحب المؤسسة أن يقرّر مدى المشاركة الشخصية، وجهود العمل التي يودّ بذلها في مشروعه في المستقبل (بعد ست سنوات). وقد يرغب في الاستمرار في المشاركة بشكل كلي، أو ربما قد يفضّل المشاركة بشكل جزئي فقط، أو عدم المشاركة على الإطلاق.

ز- الاحتكاك بالآخرين

ما رأيك بالعمل مع أشخاص آخرين؟ هل ترى في ذلك متعة، أم أنّك تتمنّى لو تعمل وحدك دائماً؟ أو أنّك تفضل حلاً وسطاً بين الاثنين؟ يوجد في المؤسسة الصّغيرة ثلاثة أنواع من الاحتكاك بالآخرين، وهي الاحتكاك بالمستهلكين والموظّفين والموردين. وغالباً، لا يمانع أصحاب المؤسسات الصّغيرة الاحتكاك بالموظّفين والموردين نظراً إلى تواجدهم عادة في الجانب المريح من العلاقة. بيد أنّ العلاقة القائمة بين صاحب العمل والمستهلك تختلف كثيراً مع اختلاف نوع المؤسسة. ففي مجال بيع العقارات مثلاً، من الضروري التحلّي بقوة الشّخصيّة. وفي حال كان الشخص لا يحبّ البيع الشخصي، عليه ألا يختار مشروعاً يتطلّب منه ذلك، علماً أنّ عمليات البيع في الكثير من المؤسسات الصغيرة تتطلّب درجات أقلّ من التوجهات الشخصية. ففي معظم عمليّات البيع بالتجزئة مثلاً، يعتمد نجاح المبيعات على البضائع الجيدة والأسعار المعقولة والتسويق، أكثر من الاحتكاك الشخصي بالزبائن. إن المثل الأكثر دلالة على البيع غير الشّخصي هو الطلبات عبر البريد، أو شبكة الإنترنت، أو البريد الإلكتروني، حيث لا تتم رؤية الزبون أبداً (يرسل الزبون الطلبات إلى مؤسسة الأعمال، فيرسل إليه صاحب المؤسسة البضائع).



بيان معلومات (3)

الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة

-1 أسباب طارئة أو ظروف حاسمة

- وراثته ثروة من العائلة
- تعرّض الشخص إلى الطرد/الفصل من الخدمة/تصنيفه كفائض/أو تقاعده.
- نقله إلى وظيفة أخرى، أو إلى موقع آخر.
- مواجهة التحدي/المنافسة من الآخرين.
- الشعور بعدم الرضا من صاحب العمل أو الزملاء.
- عدم الحصول على فرصة عمل بعد إنهاء الدراسة، أو انتهاء التدريب المهني.

-2 الأسباب العملية

- السعي لكسب مورد رزق لتغطية تكاليف المعيشة/أو ليصبح غنيا.
- الاستعداد للتقاعد، أي إيجاد ما يمكن عمله عند التقاعد، أو لتوفير دخل إضافي أو كليهما.
- الحصول على دخل إضافي، أو أملاك ثابتة، كما هو الحال في العقارات.
- تفضية وقت الفراغ (التخلّص من الشعور بالملل).
- خلق قضية مشتركة للعائلة بكاملها، أي تحقيق نوع من التلاحم.

-3 الأسباب الشخصية غير الملموسة

- تشمل الأسباب الشخصية غير الملموسة ما يأتي:
- الحصول على مكافآت عاطفية، وتحقيق الذات، والإبداع والنمو والتوسع.
- الهروب من العمل لدى الآخرين.
- الحصول على ساعات عمل مرنة، أي حرية القيام بما تريده وفي الوقت الذي ترغب فيه.
- التوقّف عن تلقّي الأوامر.

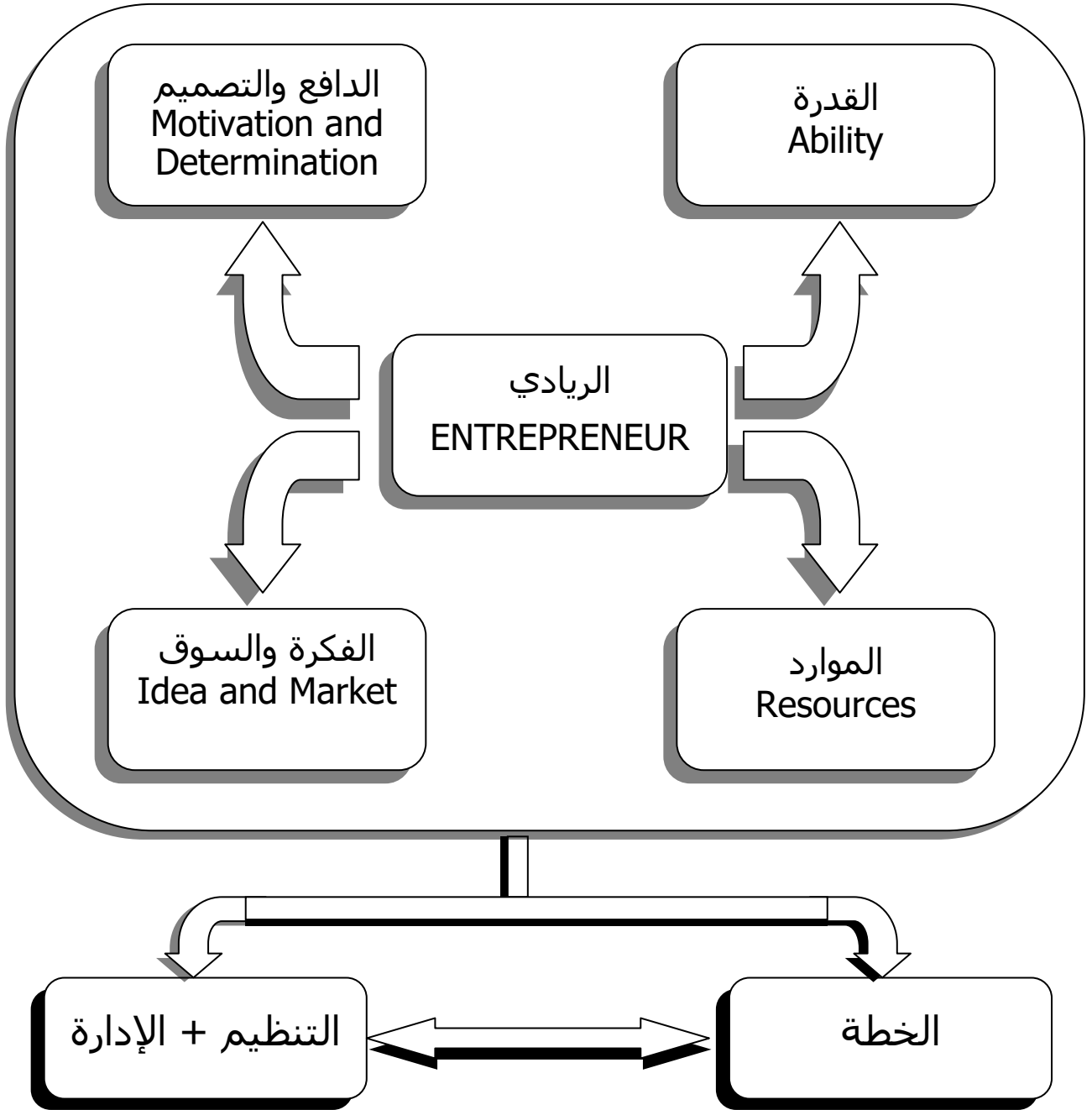


الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة

- أ- اقتصادية
- ب- نفسية
- ج- اجتماعية
- د- أسباب طارئة أو ظروف حاسمة
- هـ- أسباب عملية عقلانية
- و- أسباب شخصية عاطفية

معين تدريبي (1)

عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة صغيرة (MAIR)





بيان معلومات (1)

عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة

كيف أصبح ريادياً؟ كيف يمكنني إنشاء مؤسسة ناجحة؟

غالباً يطرح الناس هذه الأسئلة. إنما لسوء الحظ، لم يتم حتى الآن التوصل إلى تحديد إجابات مضمونة عن هذه الأسئلة. بالرغم من ذلك، واستناداً إلى الكتابات والملاحظات والخبرة، فإنّ النجاح يعتمد على القدرة المميزة على تحديد الفرص المتاحة في السوق وانهازها، عن طريق تنظيم الموارد اللازمة لتوفير عروض جذابة للزبائن، واتخاذ التدابير اللازمة لذلك. فإنّ هذا هو جوهر الريادة في نطاق الأعمال.

والريادي هو العنصر الأساسي في هذه العملية كلها. فهو من يتخذ المبادرات، ويتحمّل المخاطر في صنع و/أو تنظيم عروض مغرية تكون ذات قيمة للزبائن المحتملين. وتعتمد قدرة الريادي على تحقيق ذلك بنجاح على أربعة عوامل هي: الدافع والتصميم، والقدرة، والفكرة، والموارد. وقد يساعد المصطلح المختصر MAIR على تذكر هذه العوامل بسهولة أكبر، ويتم شرحها تباعاً في ما يأتي:

1- الدافع والتصميم Motivation and determination

من المتعارف عليه أنّه يتعيّن على الفرد أو الفريق الذي يسعى للنجاح، أن يتميّز بدوافع قويّة وتصميم كبير لإنشاء المشروع وإنجاحه. وسينعكس ذلك مثلاً، على مدى مثابرتة على تخطّي العوائق التي قد تعترضه، ومدى سعيه للحصول على المعلومات، وانهاز الفرص المتاحة. وقد تكون المؤشّرات الإضافية التزامه بالعمل، وموقفه حياله (النوعية، الفعالية، الساعات الطويلة) ومحاولاته السابقة لإنشاء مؤسسات، ومساندة أهله وشركائه له.

2- القدرة Ability

السؤال المهم الآخر هو إذا كان الفرد أو الأشخاص الآخرون المشتركون في المؤسسة يتمتّعون بمهارات خاصة، قد تتمثّل بالمعرفة والمهارات الإدارية، أو التقنيّة ذات الصلة بالأعمال، أو بالمؤسسة. فقد تقضي إحدى طرق التعويض عن أي نقص في هذا المجال، بالتعاون مع أشخاص يتمتّعون بالخبرة اللازمة أو بشراء هذه الخبرة.

3- الفكرة والسوق Idea and market

ما ينبغي تحديده في هذا السياق هو الجدوى الاقتصادية للفكرة أو المشروع أو السلعة أو الخدمة التي سيتم عرضها. وبعبارة أخرى، هل تلبّي الفكرة أو السلعة أو الخدمة حاجةً أو رغبةً لدى زبائن قادرين على تحمّل تكاليفها، ومستعدين فعلاً لاستعمالها/شراؤها بكميات كافية كي يعود مجمل العمل بالفائدة (أي كي يدرّ ربحاً في سياق الأعمال)؟ كيف يمكن عرض الاقتراح بشكل أكثر جاذبية، أو أفضل ممّا هو عليه في الوقت الحاضر؟ وماذا ستكون ردة فعل المنافسين؟

4- الموارد Resources

إن مدى قدرة الشخص أو الأشخاص المشتركين في المؤسسة على نيل الموارد بنسبٍ كافية أو تنظيمها لن يؤثر على الأداء فحسب، بل كذلك في بعض الحالات، على بدئهم بالمؤسسة بالمطلق. وتتضمن الأمثلة في هذا الصدد رأس المال والنقد، وموقع المشروع، والتجهيزات والعمّال. كما قد يكون لتوفر البنى التحتية (أي المنشآت كالكهرباء والهاتف والطرق) والخدمات الداعمة أهميتها.

5- خطة العمل Business plan

بغية تحويل المكونات الأربعة المذكورة أعلاه إلى واقع، من الضروري وضع خطة، عادة ما يشار إليها في مجال الأعمال بـ"خطة العمل". وبشكلٍ عام، ينبغي أن تُظهر خطة العمل أربع نقاط أساسية هي:

- أين أنت الآن في فكرتك أو مؤسستك أو عملك؟
- ما العمل الذي ترغب في القيام به؟
- كيف تقترح المضي في العمل؟
- مدى استحقاق المؤسسة للعناء.

وتتوفر معلومات إضافية عن كيفية وضع خطة العمل في الوحدات الخامسة حتى الثامنة من برنامج (كاب)

6- التنظيم والإدارة Organisation and management

بعد ذلك، ينبغي أن تبدأ المؤسسة بالعمل الفعلي. وعند تحقيق ذلك، ستبرز الحاجة إلى إدارتها. كما ستترتب مستلزمات قانونية أو نظامية أخرى ينبغي التقيد بها لدى إنشاء المؤسسة، أو قبل البدء بتشغيلها. فقد تبرز الحاجة إلى استشارة أشخاص محترفين من محامين ومحاسبين و/أو موظفين في وكالات داعمة للمؤسسات الصغيرة. وسيؤثر مدى حسن تنفيذ كل ذلك على أداء العمل، خاصة في ما يتعلق بإيجاد الزبائن والتعاطي معهم، وإدارة الشؤون المالية، والتسويق، والتعامل مع الموظفين والموردين، وأنظمة الرقابة. وتتوفر في الوجدتين (7) و (8) معلومات إضافية حول كيفية تنظيم المؤسسة وإدارتها.



عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة مثال: مقهى انترنت

الموارد

- أجهزة حاسوب شخصي مكتبية موصولة جميعها إلى الشبكة
- اشتراك لدى مقدّم خدمات الانترنت، أو مقدّم الاتصالات اللاسلكية ذو اعتمادية عالية
- برمجيات لإدارة الحسابات والاشتراكات
- مكاتب وكراسي
- مكيفات هواء أو مراوح
- موظفون للتشغيل والإشراف
- مكان

القدرة

- المعرفة والمهارات في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب
- القدرة على إنشاء البرمجيات والقيام بأعمال الصيانة والتصليح الروتينية
- مسك الحسابات والتنظيم
- القدرة على تعليم/تدريب الزبائن على أساسيات استخدام الحاسوب، وتصفح الانترنت
- معرفة محركات البحث على الانترنت والبريد الالكتروني

الدافع والتصميم

- الاستعداد للعمل لساعات طويلة في (6) أو (7) أيام من الأسبوع
- الابتكار
- القدرة على استعمال استراتيجيات مؤثرة
- حل المشاكل
- أخذ المبادرات
- الاهتمام بالفعالية

الفكرة والسوق

- الجدوى الاقتصادية Viability: عدد وطبيعة مقاهي الانترنت في الجوار، وكلّما كان عددها أقل كان ذلك أفضل
- ينبغي أن تكون السرعة والأسعار تنافسية مقارنة مع مقاهي الانترنت الأخرى في المنطقة
- عدد الأشخاص الذين يعيشون و/أو يعملون في المنطقة- وكلّما كثر عددهم كان ذلك أفضل
- لمحة عن الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون في المنطقة، من الأفضل أن يكونوا من ذوي الدخل المنخفض أو المتوسط، أي لا يكونوا بدرجة من الثراء تسمح لهم بشراء أجهزة حواسيبهم الخاصة، والاتصال على الانترنت، ولا يكون فقرهم حادا لدرجة عدم قدرتهم على تحمّل تكاليف خدمة الانترنت
- بيئة مناسبة، توفير مشروبات خفيفة، ووجبات سريعة للبيع، وموسيقى مصاحبة في غرفة فيها تهوية جيدة
- توفير خدمات إضافية مثل: الهاتف والفاكس والطباعة والمساحة وآلة للنسخ، وبيع الأقراص المرنة والمدمجة وغير ذلك.
- تلبية حاجات شرائح محددة في السوق مثل الأشخاص العاملين من خلال فتح أبواب المؤسسة حتى ساعة متأخرة أو الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال معالجة حاجاتهم للوصول إليها.

بيان معلومات (1)

قرار الشخص بأن يصبح ريادياً

غالباً، يبادر إلى ذهنك سؤال مهم في معرض دراسة الريادة، وهو كيف يتوصل المرء إلى اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة ما، أي بمعنى آخر، ما القوى أو العوامل التي تحفزه على المجازفة في مجال الريادة.

أما بخصوص ريادة النساء Women's entrepreneurship، فقد تقبل النساء على الريادة في الأعمال في الحالات التالية: (1) تشارك المسؤوليات العائلية والمنزلية بشكل متساو وحصول النساء على دعم الأسرة، (2) توافر نماذج ناجحة عن رياديات ناجحات، (3) تسهيل وصول الرياديات إلى خدمات التطوير المهني والمشورة والتوجيه، (4) دعم السياق التنظيمي والمالي والسياسي والمؤسسي للرياديات.

يمكن تصنيف التفسيرات المتوفرة في البحوث والكتابات تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي: تغيير الوضع الحالي، ودور القدوة الحسنة، والتمتع بالكفايات الريادية اللازمة. كما يلزم، بالإضافة إلى ذلك، وجود بيئة مؤاتية. ويعرض المعين التدريبي (1) مخططاً بهذه العوامل التي نشرحها في ما يأتي.

1- تغيير الوضع الحالي

• ظرف الانتقال

ينشأ قرار البدء بمؤسسة ما لدى عدد كبير من الناس بُعيد انتقالهم من مكان إلى آخر، بينما يميل كثير غيرهم إلى البدء بمؤسسات في مجالات شبيهة للبيئة التي عملوا فيها سابقاً.

يؤدي تنقل الريادي في عدد من الوظائف المتتابعة إلى رغبته أو اضطراره إلى إنشاء مؤسسة. وقد يبرز ذلك بشكل مباشر: لدى فقدان الشخص وظيفته، في حال كان قد هاجر حديثاً، أو في حال انتمائه إلى أقلية إثنية، أو عدم تمكنه من إيجاد وظيفة ملائمة بسبب عوائق لغوية و/أو تحيز عرقي، أو إصابته بإعاقة في العمل وعجزه عن أداء المهام المطلوبة منه، أو في حال كونه لاجئاً في بيئة جديدة، وعليه أن يبدأ حياته من جديد.

وتشمل الأمثلة الأخرى: المغترب العائد إلى وطنه، الذي كان يتمتع بمكافآت ومكانة في الخارج، ولا تتوفر له في بلده الأم، أو كبار المسؤولين في الشركات أو المؤسسات الكبيرة، الذين يعانون من الإحباط في عملهم.

• التغيير المناخي

كما يمكن للتغيير المناخي أن يكون سبباً من الأسباب، فدمار مرافق المؤسسة وزوال الوظائف نتيجة هبوب عاصفة أو وقوع فيضان أو حدوث موجة جفاف قد يكون سبباً آخر من الأسباب الداعية إلى بدء مؤسسة جديدة.

2- دور القدوة الحسنة

يكن المثل الأفضل عن القدوة ذات المصدقية في وظيفة والدي الريادي المبتدئ، وتشير الأبحاث في هذا الصدد إلى أن ما بين (25) و (34٪) من والدي الرياديين (وخاصة الآباء منهم)، كانوا أصحاب مؤسسات صغيرة، وإذا أخذنا المزارعين وأصحاب الحرف المستقلة كمالكي المؤسسات الصغيرة، لارتفعت هذه النسبة إلى (54٪). إلا أن المصدقية لا تقتصر في كونها دافعاً محفزاً على العائلات فحسب، بل تشمل الزملاء والأصدقاء كذلك. فمثلاً، يعود أحد الأسباب لتطور الـ "Silicon Valley" في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى انفصال مهندسين عن مؤسسات كبيرة، لكي ينشئوا مؤسسة خاصة بهم. ويبدو أن دور القدوة ذات المصدقية، يفسر أيضاً سبب ارتباط الريادة بشكل وثيق ببعض المجموعات الإثنية أو الوطنية، مثل اليهود، واللبنانيين، والكوريين، في الولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من المجموعات الآسيوية في المملكة المتحدة، وكوجاراتيس في الهند.

وتظهر أهمية القدوة الحسنة بخاصة للنساء الرياديات وللأشخاص ذوي الإعاقة، حيث يشكل ذلك مصدر إلهام ومثالا عمليا يبرهن على إمكانية نجاح النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في مؤسساتهم الخاصة إذا تم توفير الدعم المناسب لهم.

3- التمتع بالكفايات الريادية

• الميزات الريادية والمعارف والمهارات

ينبغي التركيز على امتلاك الرياديين للمعارف والمهارات والميزات أو الخصائص الشخصية للرياديين الناجحين (PEC) Personal entrepreneurial competencies.

• بيئة العمل Work environment

ليس مستغرباً أن ينشئ عددٌ كبيرٌ من الأشخاص مؤسساتهم في مجالات شبيهة لبيئة عملهم السابقة. ومن الطبيعي أن يكونوا قد اكتسبوا خبرةً، وأسّسوا علاقاتٍ في بيئة كهذه و/أو حدّدوا الفرص التي يرغبون في اغتنامها. ويُقال أن كلاً من ميادين البحوث والتنمية والتسويق، قد أدّت إلى نشوء الكثير من المؤسسات الجديدة.

4- البيئة المؤاتية

بالرغم من صحة العوامل المشار إليها أعلاه، كالانتقال إلى مكان آخر، وبيئة العمل، والمصادقية، إلا أنها لا تكفي لإنشاء مؤسسة جديدة دون توفر بنية تحتية ملائمة، وبخاصة من حيث إمكانيات التمويل، والكهرباء والطرق، والمواد الأولية، والأجهزة والمعلومات. بالإضافة إلى ذلك، من شأن عدم توفر العمالة الماهرة، والهيكليات الداعمة، والالتزام الحكومي، والسياسات الاقتصادية، أن يعيق نمو المؤسسات الصغيرة وبخاصة، تلك التي تملك إمكانية في النمو. كما يلعب الطلب في السوق، والمعرفة التسويقية لتلبية حاجات/رغبات الزبائن دوراً حاسماً في إنشاء المؤسسة وعملها.

ونظراً للمعوقات الكثيرة التي تمنع أو تحد من قيام النساء والأشخاص ذوي الإعاقة بإنشاء مؤسساتهم الخاصة، ينبغي وجود برامج دعم موجهة خصيصاً للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة لمساعدتهم في تخطي هذه المعوقات والصعوبات.



القرار الريادي

القُدوة الحسنة

- الثقافة
- العائلة
- النظراء والأصدقاء
- الأشخاص النموذجيون وبخاصة النساء الرياديات الناجحات



تغيير الوضع الحالي

- الانتقال إلى مكان آخر
- فقدان الوظيفة
- هجرة/لجوء
- إحباط في الوظيفة الحالية
- حدوث أزمة عائلية
- التغيير المناخي



البيئة المؤاتية/المشجعة

- السياسات الحكومية
- البنية التحتية المؤاتية، مثل:
 - ◀ خدمات التمويل
 - ◀ الخدمات الداعمة للأعمال
- وبخاصة الموجهة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة
- دعم الأسرة للنساء الرياديات



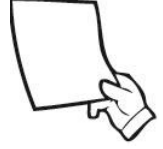
التمتع بالكفايات الريادية

- الميَّزات أو الخصائص: (16) ميزة ريادية شخصية)
- المعرفة
- المهارات
- بيئة العمل (الخبرة)

تمّ اقتباس هذا النص من

(1) Hisrich, R D. 1986. Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods of creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area, in *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital* by Hisrich, R D ed. Lexington Books, MA

(2) Introduction to entrepreneurship. Module 1, Start Your Own Business Programme. Hungarian Foundation for Enterprise Foundation. Undated. Budapest.



ورقة عمل (1)

التقييم الذاتي للميزات الريادية الشخصية

لكل من الأسئلة الآتية، الرجاء وضع إشارة أمام الإجابة التي تعبر عما تشعر به، أو تلك التي تكون أقرب إلى ذلك. كن صريحاً مع نفسك، إذ لا يوجد أجوبة صحيحة أو خاطئة بحد ذاتها.

- 1- أ- أنجز واجباتي بنفسي، وليس على أحدٍ أن يحثني على الاستمرار في العمل
ب- إذا حثني أحدهم على البدء بالعمل، أستمر فيه بشكلٍ جيّد
ج- السهولة شعاري، فأنا لا أزعج نفسي إلا إذا اضطرت إلى ذلك
- 2- أ- أحب الناس، ويمكنني أن أتفق مع أيّ كان
ب- لدي الكثير من الأصدقاء، لست بحاجة إلى غيرهم
ج- أجد معظم الأشخاص مزعجين
- 3- أ- يمكنني أن أجعل معظم الأشخاص يتعاونون معي عندما أبدأ بعملٍ ما
ب- يمكنني أن أعطي الأوامر إذا أرشدني أحدهم بشأن ما علي القيام به
ج- أترك غيري يسيّر الأمور، ثم أتعاون معه إذا رغبت بذلك
- 4- أ- أحب أن أتولّى مسؤولية الأمور، وأن أشرف على إتمامها
ب- سأتولّى المسؤولية إذا اضطرت، لكنني أفضل أن يتولاها غيري
ج- يتواجد دائماً حولي أشخاص يرغبون في إثبات مدى ذكائهم، أعتقد أنه من الأفضل أن نتركهم يقومون بذلك
- 5- أ- أحب أن يكون لدي خطة قبل الشروع بالعمل. فأنا من ينظّم الأمور عادةً، عندما يرغب أصدقاؤني في الإقدام على عمل ما
ب- أتدبّر أموري إلى أن تتفاقم الصعوبات، وعندما أستسلم
ج- عادةً يكون المرء قد أعدّ كل ما يلزم، إنما يطرأ حدثٌ فجأةً وينسف كل ذلك، لذلك أنقبّل الأمور وفق ما تأتي
- 6- أ- يمكنني أن أستمر في العمل طالما برزت الحاجة إلى ذلك، ولا أمانع أن أعمل جاهداً لتحقيق ما أريده
ب- أعمل جاهداً لفترة من الوقت، وأتوقف عندما أشعر بالملل
ج- لا أرى أن العمل الشاق يؤدي إلى أية نتيجة
- 7- أ- يمكنني أخذ قراراتي على عجلة إذا اضطرت إلى ذلك، وعادة تسير الأمور على ما يرام.
ب- يمكنني أن أتخذ قراراً إذا تسنى لدي الكثير من الوقت. وإذا أخذت قراراً على عجلة، أبدأ بالتفكير لاحقاً أنه كان علي أن أتخذ قراراً مختلفاً
ج- لا أحب أن أكون من يتخذ القرارات، فقد ارتكب خطأً ما

-
- 8- أ- يمكن أن يثق الناس بما أقوله، فأنا لا أقول ما لا أعنيه
ب- أحاول أن أكون صادقاً معظم الأوقات، إلا إنني أعمد أحياناً إلى قول الأسهل لي بكل بساطة.
ج- لماذا عليّ قول الحقيقة، طالما لا يستطيع الآخرون التمييز؟
- 9- أ- إذا عزمت على القيام بأمر ما، لا أدع شيئاً يردعني
ب- عادة أنهي ما أبدأ به، إذا لم تعاكسني الظروف
ج- إذا بدأت بعملٍ ما ولم ينجح على الفور، أتوقف وأتخلّى عنه، فلم أتعب نفسي؟
- 10- أ- أتمتع بصحة جيّدة، ولا أكف عن العمل أبداً
ب- لدي ما يكفي من الطاقة للقيام بمعظم ما أريده
ج- عادة، تنفذ طاقتي أسرع من أصدقائي الآخرين

تمّ اقتباس النص من:

Olm K. W. and G. G. Eddy. 1985. *Entrepreneurship and Venture Management: Text and Cases*. Charles E Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio.



استمارة تقييم الخلفية الموجز

أجب عن السؤال الأول والثاني، وضع دائرة حول الإجابة الأكثر توافقاً مع آرائك للأسئلة الباقية. الرجاء توخي الموضوعية والصدق، إذ ليس من إجابة صحيحة أو خاطئة في هذا الاختبار.

- 1- كيف وأين ترى نفسك بعد عشر سنوات من اليوم في سيرتك المهنية أو وظيفتك (الرجاء إعطاء إجابة واضحة)؟
.....
.....
- 2- أدرج أسماء ووظائف ثلاثة أشخاص تعتبرهم قدوة مثالية، وتود أن تكون مثلهم في حياتك.
(أ)
(ب)
(ج)
- 3- هل لديك أصدقاء أو أقرباء يديرون مؤسساتهم الخاصة؟ (أو يعملون لحسابهم الخاص)؟
(أ) نعم
(ب) لا
- 4- هل أنت مهاجر، أو هل كان أهلك مهاجرين؟
(أ) نعم، فقد ولدت في الخارج
(ب) نعم، فقد وُلد أحد والديّ أو كلاهما في الخارج
(ج) كلا
- 5- هل تنتمي إلى أقلية في هذا البلد؟
(أ) نعم
(ب) لا
- 6- هل سبق لأحد والديك أو كلاهما، أن عمل في ما مضى لحسابه الخاص (أو أدار مؤسسته الخاصة)؟
(أ) نعم، في فترة طويلة من حياتهما العملية
(ب) نعم، في فترة وجيزة من الوقت
(ج) كلا
- 7- إذا أجبت بنعم عن السؤال رقم (6)، فهل تفضّل أن تعمل لحسابك الخاص، أو أن تكون موظفاً في شركة؟
(أ) أفضل العمل موظفاً في شركة
(ب) أفضل العمل لحسابي الخاص

- 8- هل ترى أنه من غير الممكن، أو من الصعب، أو من السهل لك أن تنشئ مؤسستك الخاصة في الوقت الحالي؟
(أ) من غير الممكن
(ب) من الصعب
(ج) من السهل
- 9- هل تعتقد بوجود بعض الدعم حالياً في هذا البلد (أي المساعدة في التمويل ومكان العمل والبنية التحتية من حيث الطرقات والكهرباء) لكي تنشئ مؤسستك الخاصة؟
(أ) نعم
(ب) لا
- 10- أي من الاحتمالات الواردة أدناه تتناسب مع وضعك في عائلتك؟
(أ) الولد الأصغر
(ب) الولد الأوسط
(ج) الولد الأكبر
(د) غير ذلك
- 11- هل تعتقد أن الرجال والنساء يحظون بفرص متكافئة للوصول للعمل وخدمات الدعم في هذا البلد؟
(أ) نعم
(ب) لا
- 12- ما جنسك؟
(أ) ذكر
(ب) أنثى
- 13- هل سبق لك أن بدأت بمؤسسة صغرى في وقت فراغك؟
(أ) نعم
(ب) لا
- 14- هل تعرف شخصاً من الأشخاص ذوي الإعاقة، نجح في إنشاء مؤسسته الخاصة في مجتمعك؟
(أ) نعم
(ب) لا



معين تدريبي (2)

نتائج استمارة تقييم الخلفية الموجز

فيما يأتي العلامات التي سيتم إعطاؤها لكل من أسئلة امتحان الخلفية الموجز في ورقة العمل (2). وتفسير هذه العلامات. الرجاء وضع علامات لنفسك، وفقاً لأجوبتك على ورقة العمل (2).

العلامات	السؤال
اعط (3) علامات إذا كنت تنوي إنشاء مؤسستك الخاصة وإدارتها. اعط (1) علامة واحدة لأية إجابات أخرى.	-1
اعط (2) علامتين إذا كان أحدهم ريادياً أو يدير مؤسسته الخاصة. اعط (1) علامة واحدة لأية إجابات أخرى.	-2
(أ) (2) علامتان (ب) (1) علامة واحدة	-3
(أ) (3) ثلاث علامات (ب) (3) ثلاث علامات (ج) (1) علامة واحدة	-4
(أ) (2) علامتان (ب) (1) علامة واحدة	-5
(أ) (3) ثلاث علامات (ب) (2) علامتان (ج) (1) علامة واحدة	-6
(أ) (1) علامة واحدة (ب) (2) علامتان (ج) (3) ثلاث علامات	-7
(أ) (1) علامة واحدة (ب) (2) علامتان (ج) (3) ثلاث علامات	-8
(أ) (1) علامة واحدة (ب) (2) علامتان (ج) (3) ثلاث علامات	-9
(أ) (1) علامة واحدة (ب) (2) علامتان (ج) (3) ثلاث علامات (د) (1) علامة واحدة	-10
(أ) (1) علامة واحدة (ب) (2) علامتان	-11
(أ) (3) ثلاث علامات إذا كانت إجابة السؤال السابق كلا (1) علامة واحدة إذا كانت إجابة السؤال السابق نعم	-12
(ب) (1) علامة واحدة (أ) (2) علامتان	-13
(ب) (1) علامة واحدة (أ) (2) علامتان	-14

معين تدريبي (1)

فكر كريادي

- فكر بطريقة غير تقليدية وغير مقيّدة
- فكر بالبدء بمشروع حجمه صغير
- فكر بالموارد المالية بطريقة واقعية
- فكر بالمؤسسات المجدية اقتصاديا
- فكر بما قد يرغب الأشخاص بشرائه
- فكر بإنشاء مشروع خاص بك
- فكر بالتكاليف والمنافع من الانخراط في الأعمال
- فكر في إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة
- فكر بأفراد العائلة والأشخاص الذين يمكنهم أن يدعموك ويساعدوك
- فكر ملياً بالمشاكل المعقّدة التي قد تواجهك
- فكر كيف تخدم مجتمعك
- فكر كيف تحافظ على البيئة ومواردها



تصرف كريادي

- وفرّ منتجاً أو خدمة ذات قيمة للأشخاص الآخرين
- استثمر المهارات والخبرات والقدرات التي تتميز بها وطورها
- اسع إلى تحقيق الإنجازات
- اعمل وفق نمطك الخاص
- كن إيجابياً وتحّد نفسك
- كن مصمماً ومندفعاً في أي عملٍ تقوم به
- وجّه الأشخاص الآخرين وارشدهم
- طوّر الخطط بشأن ما تود القيام به
- كن مبادراً في كل الظروف
- كن متفائلاً ولا تستسلم بسهولة
- كن أنيقاً لجذب الانتباه وكسب الاحترام
- كن نشيطاً ومتحمساً
- التزم بتعهداتك بشكل كامل
- إصعد السلم درجة درجة
- إخدم مجتمعك
- حافظ على البيئة ومواردها في بيتك وعملك ومجتمعك



ورقة عمل (1)

بصمتك البيئية - دليل تقريبي

البصمة البيئية هي مقدار الأرض والبحر الضروري لإعادة توليد الموارد التي يستهلكها الإنسان ولإستيعاب النفايات الناتجة.

1- أجب عن الأسئلة أدناه واجمع كامل نقاطك.

كيف تذهب إلى المدرسة؟		ما عدد الأشخاص الذين يعيشون في منزلك؟	
النقاط	الجواب	النقاط	الجواب
0	مشيا أو باستخدام دراجة هوائية	500	1
200	باستخدام باص مدرسة	400	2
250	بواسطة النقل العام	300	3
500	بالسيارة	200	4
		100	5 وأكثر
ما عدد أكياس النفايات التي تخلفها أسرتك أسبوعياً؟		ما وسائل النقل التي تملكها أنت أو عائلتك؟ إجمع كامل النقاط لكل وسيلة نقل تملكها أنت أو عائلتك.	
0	0	150	دراجة نارية
50	1	400	سيارة
200	3-2	600	حافلة/شاحنة
400	5-4		لا شيء
500	6 فأكثر		
ما عدد المرات التي تقوم بها عائلتك بتدوير الورق، الكرتون، الزجاج والبلاستيك؟		ما عدد المرات التي تتناول فيها لحوم أو أسماك أسبوعياً؟	
0	دائماً	0	0
100	أحياناً	100	3-1
200	نادراً	200	6-4
300	أبداً	350	10-7
		500	أكثر من 10

2- إستخدم الجدول التالي لحساب بصمتك البيئية بالهكتارات (الهكتار يساوي 10000 متر مربع)

النقاط	البصمة البيئية
أقل من 1000	أقل من 2.0
1000 - 1500	2.0 - 4.0
1500 - 2000	4.0 - 6.0

8.0 – 6.0	2500 – 2000
10.0 – 8.0	3000 – 2500
أكثر من 10.0	أكثر من 3000

3- بعد حساب بصمتك البيئية، أدرج في الجدول التالي بعض الطرق والإجراءات لخفضها.

	1
	2
	3
	4
	5



الوسائل الرامية للتخفيف من بصمتك البيئية

- إقفال صمام المياه خلال تنظيف الأسنان يوفر (14600) لتر من المياه سنوياً.
- إختصار مدة الاستحمام بواقع دقيقة يومياً يوفر (2920) لتر من المياه سنوياً.
- وقف تنقيط الصنبور يوفر (15000) حتى (20000) لتر سنوياً.
- إستخدام وسائل النقل العام ليوم واحد في الأسبوع يخفّف من إستهلاك السيارة للوقود بنحو (20%) أسبوعياً
- الطباعة على وجه وخلف الصفحة الواحدة يوفر قطع أكثر من نصف شجرة سنوياً.
- تعديل حرارة الغرفة بواقع درجة واحدة مئوية تبعاً للفصول يوفر نحو (200) كيلوغرام من ثاني أكسيد الكربون سنوياً.
- يمكن إعادة تدوير النفايات الورقية إلى كرتون في ساعة واحدة، لكن تحلّله في الطبيعة يستلزم شهرين.



البصمة البيئية

البصمة البيئية هي مقدار الأرض والبحر الضروري لإعادة توليد الموارد التي يستهلكها الإنسان ولإستيعاب النفايات الناتجة. بلغ متوسط البصمة البيئية العالمية 2.7 هكتار للفرد الواحد في العام 2007. المتوسط حسب البلد

البصمة البيئية (بالهكتارات)	البلد
10.68	الإمارات العربية المتحدة
8	الولايات المتحدة الأمريكية
5.1	السعودية
5.01	فرنسا
5	عُمان
2.91	البرازيل
2.9	لبنان
2.32	جنوب أفريقيا
2.1	الأردن
1.5	سورية
1.3	العراق
0.9	اليمن
0.7	فلسطين

(البيانات مستقاة من الشبكة العالمية للبصمة البيئية للعام 2007)
Global Footprint Network, <http://www.footprintnetwork.org>

الهكتار يساوي (10000) متر مربع



قصة بيار ضاهر

صاحب مشروع أخضر من لبنان 2

بيار شاب لبناني يبلغ من العمر (26) عاماً وهو يعشق السفر ويدافع عن البيئة، ويلم جيداً بشأن أجمل الأماكن السياحية في لبنان.

حصل بيار على شهادة في إدارة المشاريع بعد إتمامه دراسة الأعمال والتسويق في الجامعة، حيث نمت فيه الروح الريادية من خلال الدروس المتخصصة في المالية، والمبيعات والمفاوضات. استطاع بيار من خلال شهادته أن يتعامل مع القضايا المتعلقة بعالم الأعمال مثل المخاطر، والتكاليف، والموظفين، والجدول الزمني.

عمل بيار لمدة خمس سنوات في لبنان، والمملكة المتحدة، والإمارات العربية المتحدة، والسعودية، والبحرين، والكويت والأردن، حيث استغل المهارات التي اكتسبها من خلال دراسته الجامعية والخبرة العملية وعن طريق المشاركة في العديد من ورش العمل والمؤتمرات حول موضوع الروح الريادية.

كان بيار يسأل نفسه دائماً: لماذا لا يزور أحدُ المواقع السياحية في لبنان علماً أنّ أهميته تتزايد كمقصد سياحي بامتياز في المنطقة؟ علماً أنّ الكثير من السياح يقصدون لبنان لزيارة بيروت والمدن الساحلية المشهورة مثل جبيل وبعثبك دون زيارة عجائب لبنان الحقيقية. ولأن السائح إلى لبنان يستحق أن يستمتع بزيارة لا تقتصر على المواقع السياحية الكائنة قرب الفندق في وسط المدينة فحسب، ولأن لبنان يشتهر بصورة كبيرة في المواقع السياحية الطبيعية الرائعة، ومطبخه الشهى وثقافته الغنية، إلا أنّ تحديات أساسية تقف أمام السياح الراغبين في زيارة لبنان وهي: الإفتقار إلى وسائل النقل العام اللائق، وغياب مراكز الإستعلام السياحية، وغياب التواجد على شبكة الإنترنت، علماً ان تنامي فكرة الميل لدى السياح إلى التقصي عن دول المقصد والمواقع السياحية عبر شبكة الانترنت قبل الزيارة، قد زادت مؤخراً.

إلى ذلك، قرّر بيار وزملاؤه إنشاء شبكة "تورتويست TourTwist" من أجل تمكين السياح من خوض تجربة في جوّ من المسؤولية والمغامرة وذلك سعياً إلى إظهار الوجه الحقيقي للبنان. وقد تمكن بيار من إطلاق مشروعه عندما فاز بجائزة موريس فاضل لخدمة الأعمال، وهي مؤسسة تقدم المنح للرواد الذين يقدمون خطط أعمال مبتكرة وقابلة للتطبيق. وبعد أن استكمل رأسمال المشروع من عدة منظمات لبنانية وحصل على دعم جمعية رجال أعمال الحضانة في طرابلس (BIAT) وجمعية بادر، قام بتسجيل مؤسسته في السجل التجاري وإشهارها.

وبسبب اهتمامه بالبيئة، وضع بيار هاجس كوكب الأرض نصب عينيه وقرّر تشغيل "تورتويست" بموجب الخطوط العريضة المرسومة في إعلان كايب تاون بشأن السياحة المسؤولة **Responsible Tourism** المعتمد في العام 2002. ويدعو هذا الإعلان إلى تقليص الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة السياحية، وزيادة انخراط السكان المحليين في القرارات المتعلقة بهذا القطاع.

تقوم تورتويست بربط السائحين بالسكان المحليين الذين يقومون بتوفير تجربة ثقافية أصيلة لهؤلاء السائحين وترويج التنمية الاقتصادية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، تعد حماية البيئة والطبيعة هدفاً أساسياً لتورتويست. ولتحقيق ذلك، فهي تقوم بالترويج للأنشطة الصديقة للبيئة التي تتضمن التجوال سيراً على الأقدام، وركوب الدراجات الهوائية وترويج المنتجات الفنية اليدوية. ويتم تشجيع السائحين والمرشدين بالسفر إلى الأماكن المقصودة معاً في نفس الحافلات للتقليل من صرف المحروقات وانبعاث الغاز الملوث للبيئة في الجو. كما يقترح المرشدون على السائحين استخدام الفنادق والمنازل المحلية، وتناول وجبات الغداء في منازل السكان المحليين عوضاً عن المطاعم في المدن. ويؤدي ذلك إلى التقليل من المواصلات بين الفنادق التجارية في المدن والمواقع السياحية، وزيادة استخدام الغرف في بيوت الضيافة المحلية.

وتقوم تورتويست بكافة نشاطاتها عن طريق شبكة الانترنت ومنها الربط بين السائحين والمرشدين المحليين. كما يعمل موظفو الشركة من بيوتهم ويستخدمون بطاقات تعريفية مطبوعة على ورق تم تدويره، وتطبق الاستراتيجية الثلاثية في التعامل مع النفايات الناتجة عن عملياتها والتي تتضمن تقليل استخدام المواد والسلع

²تستند هذه الرواية إلى قصة حياة بيار ضاهر وهو شاب ريادي من لبنان.

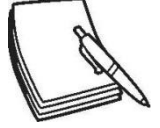
وإعادة استخدامها وتدوير النفايات الناتجة كخيار أخير. وأخيراً، يعمل موقع تور تويست على شبكة الانترنت من خلال أجهزة حاسوب خادمة خضراء سعرها مرتفع بالمقارنة مع غيرها، لكنها ذات كفاءة عالية تصل الى 100% وتستخدم ألواح توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

واصلت تور تويست العمل الجاد مركزة على نهج الابتكار والتطوير المستمر. ويخطّط بيار حالياً لزيادة عدد العاملين فيها إلى جانب افتتاح فروع لها في الدول الأخرى في المنطقة بهدف مساعدة السياح الشغوفين بالمغامرة على الاستمتاع بسياحة بيئية ممتعة.

ويعتبر بيار أن مشروعه قابل للحياة وللنمو بما أنّ منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي المقاصد السياحية الأكثر جذباً والأكثر غنى من حيث الثروات المخفية التي لا يدري بها سوى السكان المحليين.

أسئلة للنقاش

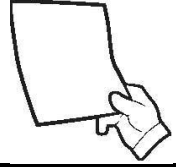
- 1- ما هي الثغرة التي شدّد بيار عليها في قطاع السياحة في لبنان؟
- 2- ما هي بعض التحديات والفرص في قطاع السياحة في لبنان؟
- 3- ما الذي يجعل "تور تويست" تغرّد خارج سرب الوكالات السياحية الأخرى؟
- 4- كيف حصل بيار وزملاؤه على تمويل مشروعه؟
- 5- ما هي الميزات الريادية لدى بيار؟ وما الذي ساعده على النجاح؟
- 6- لماذا يُمكن اعتبار "تور تويست" مؤسسة خضراء؟
- 7- كيف تساهم تور تويست في تقليل البصمة البيئية للسياح؟



هل تتحلّى بالثقة؟

قد تكون قائمة الفحص هذه مهمة بالنسبة إليك، إذ ينبغي أن تجعلك تدرك مدى ثقتك بنفسك. وقد لا تكون واثقاً من الإجابة على بعض هذه الأسئلة، لكن ابدل قُصارى جهدك لتختار الإجابة التي تنطبق عليك أكثر بشكلٍ عام. وإذا لم تتعرض لإحدى الحالات الواردة أدناه، قرّر كيف كنت ستتصرّف لو فعلت.

لا	نعم	الأسئلة
		1- هل تنسى باستمرار؟
		2- هل يتغيّر مزاجك إلى حدٍ ما دون أن تدرك السبب؟
		3- هل تجد عدداً كبيراً من الأشخاص مملين؟
		4- هل تعاكسك الظروف غالباً دون أن تكون أنت السبب في ذلك؟
		5- هل تعتبر أنّك تواجه الكثير من الفشل؟
		6- هل يصيبك الإحباط إلى حدٍ يحول دون أدائك لوظيفتك بالشكل الصحيح؟
		7- هل يصعب عليك التكلّم أمام جمهور من الناس؟
		8- هل تضبط أعصابك عادة؟
		9- هل تشعر غالباً بالحزن العميق أو الإحباط؟
		10- هل تُجرح مشاعرك بسهولة؟
		11- هل يمكنك القول أنّك شخصٌ خجول؟
		12- هل ستكون مستعداً للانضمام إلى فريقٍ من الغرباء؟
		13- هل تفتقر إلى الثقة بنفسك؟
		14- هل تشعر غالباً بأنك سريع الانفعال؟
		15- هل تتعب سريعاً من العمل؟
		16- هل تعتقد أن الناس يجدون فيك أخطاءً أكثر مما تستحقه؟
		17- هل يصعب عليك اتّخاذ قرارٍ بشأن ما عليك القيام به لاحقاً؟
		18- هل يساورك الخوف من الأخطاء المُمكنة؟
		19- هل تضع خططاً معينة دون أن تبادر إلى تنفيذها؟
		20- هل تعتقد أنّك أقل جاذبية من الآخرين؟
		21- هل أنت "حساس للغاية" بشأن أمور كثيرة؟
		22- هل تبكي بسهولة؟
		23- هل تعتبر نفسك شخصاً عصبياً؟
		24- هل يصعب عليك تكوين الصداقات؟
		25- هل تنهار عزيمتك بسهولة؟
		26- هل أنت مكتئب في أغلب الأحيان؟
		27- هل يبدو لك المستقبل مشرقاً بشكلٍ عام؟



بيان معلومات (1)

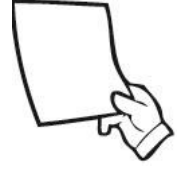
كن واثقا من نفسك

شعورك بقدرتك على تحقيق أيّ هدف تريده، يساعدك في تحقيق هذا الهدف

من منا لا يعرف أشخاصاً يفتقرون إلى الثقة بأنفسهم؟ أشخاص يبدو عليهم الخوف من محاولة إنجاز عملٍ صعبٍ، أو يتفادون أو يتقاعسون عن إتمامه إذا أمكن. فهم يختلقون سبباً أو أنواع الأعداء لأصدقائهم ولأنفسهم، وغالباً يؤجلون ما عليهم إنجازها. يتسم بعض الأشخاص بالحياء والخجل أحياناً، لأنهم أقنعوا أنفسهم بأن الآخرين يملكون قدرات تفوق قدراتهم، فيشعرون بأنهم ليسوا بارعين كسواهم.

يتعيّن على من يفتقر إلى الثقة بنفسه أن يبدأ بتنمية إيمانه بنفسه، وبقدرته على حسن القيام ببعض الأمور. وعليه أن ينجز أعماله متسلحاً بإيمانه في قدرته على تحقيق النجاح. وإذا فشل، يجدر به ألا يستسلم، بل عليه أن يحاول إتمام كل مهمته بشكلٍ ناجح مهما كانت صغيرة أو بسيطة. ومن شأن تحقيقه للنجاح في الأمور الصغيرة أن يزوده بالشجاعة لكي يحاول العمل على أمور أكثر صعوبةً.

إن الشخص الذي يرغب في الاستفادة من التدريب إلى أقصى حدٍّ، لن يفوت عليه أية فرصة لتطوير ثقته بنفسه. وتوفّر كلٌّ من أوراق العمل، أو واجبات القراءة التي يعطيها المدرب فرصةً لتحقيق ذلك. فكل مرّة يتم إنجاز واجب ما بشكل صحيح وكامل وفي الوقت المناسب، تزداد ثقة المتعلّم بنفسه. كما أن المتعلّم الذي يلقي مداخلة ممتازة، أو يكتب دراسةً جيّدة، يبني ثقته بنفسه. وكذلك هو حال المتعلّم الذي يكون مواظباً في عمله، ويؤدي دوراً نشطاً في النشاطات المدرسية، أو يساعد في الأعمال المنزلية.



بيان معلومات (2)

تحسين الميزات الريادية

قم بما يلي من أجل تحسين ميزاتك الريادية:

الخطوة الاولى: إجراء التحليل الذاتي

أ- ضع لائحة بالخصائص والميزات الريادية التي تعلمتها خلال الجلسات السابقة. صنّف شخصيتك وخصائصك الاجتماعية بالمقارنة مع هذه اللائحة بأكبر قدر من الصراحة وفقاً للميزان التالي:

- أتمتع بها
- أتمتع بالبعض منها
- لا أتمتع بأيّ منها.

ب- اطلب من عائلتك واصدقائك تصنيفك بالاستناد إلى الاختبار نفسه، وقارن تصنيفهم بتصنيفك.

الخطوة 2: تطوير خطة إجرائية لتنمية الشخصية

أ- افق نفسك بأنك تريد تحسين شخصيتك وخصائصك الاجتماعية.

ب- ابحث عن الأصدقاء والأهل والأساتذة الذين سيساعدونك على تطوير خطة قد تساعدك على التغيير.

ج- اطلب من الأصدقاء والأهل والأساتذة أن يساعدوك على تطوير خطة من شأنها أن تساعدك على التغيير.

الخطوة 3: تنفيذ الخطة

أ- اعمل بجد على تحسين خصائص جيدة في شخصيتك.

ب- حاول أن تتخلص من عاداتك السيئة بأسرع ما يمكن.

ج- ضع أهدافاً قصيرة المدى لكل أسبوع بحد ذاته.

الخطوة 4: فحص نفسك بشكل دوري

أ- صنّف نفسك مجدداً بالاستناد إلى اختبار الشخصية والخصائص الاجتماعية، لتدرك إذا ما كنت قد تحسنت.

ب- اعمل على تحسين النقاط الضعيفة.

ج- تحقق إذا ما كنت تنزلق مجدداً في عادات سيئة والتزم بخطّتك.

الوحدة (4): الموضوع (4)

ورقة عمل (4)



تحسين الميزات الريادية

بعد وضع لائحة بالميزات، اختر الميزات التي تعاني من ضعف فيها وأكمل الجدول الآتي:

الرقم	الميزات الريادية التي تحتاج إلى تحسين	إجراءات التنفيذ	الإطار الزمني	الوضع
1				
2				
3				
4				
5				