# الموضوع (6): خوض المخاطر

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

* + تحديد مفهوم خوض المخاطرة المحسوبة وأهميتها كميزة أساسية للريادي.
  + اتباع الإجراءات الصحيحة لخوض المخاطرة المحسوبة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (1) | الوحدة (3): الموضوع (6) |

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 لأنّهم يرغبون في تحقيق النجاح. إنّهم يضعون أهدافاً عاليةً ويستمتعون بالتحدي، لكنّهم لا يُقامرون. وبالتالي، يتفادى الرياديون الحالات ذات المخاطر العالية كما الحالات ذات المخاطر المتدنية، لأنّ أياً 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 نتائجهما غير معروفة، ويقتضيان إجراء تقييمٍ غير موضوعي. وتقترن 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:

1. مدى جاذبيّة الخيار
2. مدى استعداد الشخص الذي يخوض المخاطرة لتقبّل الخسارة المحتملة
3. احتمالات النجاح والفشل النسبيّة
4. 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 جيّدٍ، وبفرصة في الترقي كلّ سنتين على الأرجح. فتُتاح له فرصة شراء شركة مستقبلها مليء بالشكوك، إلا أن عائدات مالكها 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 يفضّلون 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 التأثّر بحجم المكافأة المُحتملة 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 ربحيّة الخطوط البديلة من مؤسسات الأعمال، والمنتجات والآلات والعمليّات 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 كمؤشّرٍ 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 سيقدمون على شرائها كما هو مذكور في المثل أعلاه.

إنّ الرياديين مستعدون لتحمّل مسؤوليّة شخصيّة عن تبعات قراراتهم، بغض النظر عما إذا كانت تلك التبعات إيجابية أو سلبية. بينما قد يجد أشخاص آخرون صعوبةً في تقبّل مسؤوليّة شخصيّة عن القرارات التي قد تؤدّي 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 تتضمّن مخاطرة، لأنّهم يعتقدون أنّهم عاجزون عن التأثير على النتيجة.

إنّ غالبيّة الميّزات الرياديّة متصّل بعضها ببعض. ويرتبط سلوك خوض المخاطر بما يأتي:

* الإبداع والابتكار، ويشكّلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
* الثقة بالنفس، فكلّما ازدادت ثقتك بقدراتك الشخصيّة كلّما تمكّنت من التأثير على حصيلة القرارات، وكلّما ازداد استعدادك لخوض المخاطر.

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

3- أنواع الأشخاص المخاطرين

يعتمد أي نوعٍ من المخاطرين أنت إلى حدٍّ ما، على مدى تأثّرك بالآخرين، وعلى تجاربك الماضيّة، وظرفك الراهن وتوقعاتك المستقبليّة. كما تبرز الحاجة داخل مؤسستك إلى تواجد عدة أنواعٍ من المخاطرين.

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

أما على مستوى الإدارة الوسّطى، فتبرز إمكانيةٌ أكبر لخوض المخاطر. إذ ينبغي أن يتمتّع المدير في المستوى الوسطي، ببعض الحريّة لكي يكون مبتكراً، وليدخل تعديلات بسيطة على الإجراءات والوظائف. يمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص مخاطرين، إلاً أن تأثيرهم على المؤسسة بكاملها ينبغي أن يظل محدوداً. ويتمتّع 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.

يتميّز الرياديون بتوجّههم نحو تحقيق الأهداف، وبتحلّيهم بالثقة الكافية لتقبّل المخاطر بغية جعل أفكارهم تنجح. ولكنهم عمليون في الوقت عينه، بحيث يعون حدودهم، ويحصرون نشاطاتهم "في ما هو ممكنٌ".

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 سلوكا إيجابيا جدا.

يعد الرياديون، ذوو الدرجات العالية من الإبداع والابتكار، مخاطرين إلى حد كبير نسبياً. فهم مستعدّون لتقبّل التغيير، كما أنّهم يختبرون خيارات متعدّدة، ويُطوّرون 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 مؤسساتية، علماً أنّ مسؤوليّتهم تقضي ببناء فرق العمل، وتحقيق الأهداف المؤسساتية. وبما أنّهم قادة لمؤسسات تضمّ عدداً من الأشخاص، عليهم أن يكونوا مستعدين لتفويض السلطة والمسؤوليّة في عددٍ من النشاطات إلى طاقم العمل لديهم.

ينطوي تفويض السلطة والمسؤوليّة إلى الآخرين على بعض المخاطر، وقد تكون نتائجها إما سلبيةً أو إيجابيةً، وعلى الرياديين التعايش مع هذه النتائج. ولتحقيق درجة قصوى من المنافع، ينبغي أن يتمتّع الموظفون بدرجة معيّنة من السلطة والحريّة لإنجاز وظائفهم، وتولّي مسؤوليّاتهم. ويحتاج الرياديون إلى مساعدة الآخرين، إلا أنّهم على الأرجح، لا يحظون بالوقت الكافي لمراقبة عملهم عن كثب.

يعد خوض المخاطر في غاية الأهمية لدى تفويض السلطة والمسؤوليّة إلى طاقم العمل. بينما يشكّل السماح للآخرين بمشاركة السلطة ميزة يتصّف بها الرياديون المتوجّهون إلى النمو. فكلّما ازدادت المسؤوليات التي يمكن تفويضها بشكلٍ 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 أيّ نشاط، يتعيّن على الرياديين أولا تحديد فيما إذا كان هذا النشاط يتضمّن مخاطرةً 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، يتعيّن على الريادي تقييم الحالة بشكلٍ واقعي، ومحاولة معالجة المشكلة. كما عليهم أن يتمكنوا من اتخاذ التدابير التصحيحيّة اللازمة. وعندما تكون المخاطرة جلية، يصبح القرار بشأن خوض المخاطرة أم الإحجام عنها في غاية الأهميّة. فإذا قرّر الرياديون خوض المخاطرة، عليهم إتباع خطّة محدّدة لإطلاق المبادرة، كما يمكنهم ابتكار خطط بديلة في حال لم تنجح الخطّة الأولى. وتفسح خيارات الحلول هذه المجال للمرونة في حال تبدّلت ظروف المخاطرة.

وما أن يتم إعداد خطّة عملٍ حتى يتعيّن وضعها موضع التنفيذ. ولا يمكن للرياديين أن يدركوا المخاطر المقرونة بها إلاّ متى بدأت الخطّة. ففي البدء، لن يتلقّوا سوى معلومات مرتدة قليلة بشأن قرارهم، وقد يولّد هذا النقص في المعلومات شكوكاً لديهم. وعلى الرياديين أن يبدوا التزاماً تاماً بقرارهم في المراحل الأولى من تنفيذه إلى أن تكون المشكلة قد حُلّت. فما أن يقتنعوا بأنّ مجرىً محدداً من التدابير سيُحل المشكلة، حتى تُساعد هذه التدابير المحدّدة على تحديد النتيجة. إن ترويج القرار وكسب دعم الآخرين من شأنه أن يُساعد على إنجاحه.

6- ملخّص

يتم تعزيز قدرة الرياديين على خوض المخاطر عن طريق:

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

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (1) | الوحدة (3): الموضوع (6) |
| الأسئلة التي ينبغي طرحها قبل المخاطرة | | |

* + هل يستحق الهدف المخاطرة المقرونة به؟
  + كيف يمكن التخفيف من حدة المخاطرة؟
  + ما المعلومات التي تلزم قبل المخاطرة؟
  + من الأشخاص، وما الموارد التي ستساعد في التخفيف من المخاطر؟
  + ما المخاوف التي تساورني لدى خوض المخاطرة؟
  + هل أنا مستعد لبذل قُصارى جهدي لبلوغ الهدف؟
  + ما الذي سيتم تحقيقه من خلال المخاطرة؟
  + ما التحضيرات التي يتعيّن علي القيام بها قبل المخاطرة؟
  + كيف سأعرف (بعبارات كميّة) متى أكون قد حقّقت هدفي؟
  + ما العراقيل الأكبر التي تعترض بلوغي هدفي؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Handout | بيان معلومات (2) | الوحدة (3): الموضوع (6) |

إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة

مع أنّ خوض المخاطر هو أسلوب سلوكي، إلاً أنّ خوض المخاطر المحسوبة مهارةٌ من الممكن تحسينها. تندرج في ما يلي إجراءات مقترحةٌ 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 محتملةً؟ وقد تبرز الحاجة مثلاً، إلى زيادة الإنتاج لتلبية الطلب المتزايد. وستكون خياراتك:

* الحفاظ على مستوى الطلبات الحاليّ
* شراء المزيد من المعدّات 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 احتياط نقدي قوي أو تسهيلات ائتمانية جيدة، وإذا كان من الأكيد أنّ الطلب سيزداد في المستقبل القريب، فلن يترتّب عن اختيار أيٍّ 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 بائدةً بفعل الابتكارات التنافسيّة، أو قد يدخل عددٌ اكبر من الشركات في مجال العمل، أو قد تقترب 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 المُختلفة تنطوي على درجات مختلفة من المخاطر، ودرجات موازية من العائدات المحتملة (النجاح المحتمل). فكيف يمكنك تقييم الخيارات؟

1. تحديد الغايات والأهداف

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

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

1. 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 موضوعيّة. وستكون معظم التكاليف ماليّةً، إنّما يتعيّن إدراج التكاليف الشخصيّة والاجتماعيّة والماديّة كذلك عندما يكون ذلك مناسباً. فهل يتطلّب خيار حلّ ما مثلاً جهداً ذاتياً مفرطاً؟ وهل سيؤدي الفشل إلى خسارة المقام الاجتماعي؟ يجب تحديد التكاليف الماليّة لكلّ من خيارات الحلول القابلة للتطبيق.

1. جمع المعلومات ووزن خيارات الحلول

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

* إذا قارب الطلب حد التشبّع، هل يمكن أن يحفّز تعديل المنتج زيادة الطلب في أسواق جديدة؟
* هل تتوفّر أسواق جديدة إذا أدّت المنافسة إلى انخفاض حصّة السوق الحاليّة؟
* هل يمكن تعديل الآلات بسهولة لانتاج منتجات أخرى؟
* هل يمكن أن يزيد الموردون والمتعاقدون الفرعيون رسومهم إذا ازداد الطلب؟

يجب تقييم عائدات كلًّ من خيارات الحلول للشركة انطلاقاً من معلومات السوق، وتوقعات الطلب في المستقبل، وتقييم التفاعلات التنافسيّة وغيرها من التوقعات التي تشمل سلوك المعنيين بتلك الحالة مثل الشركات الماليّة أو مصنّعي المعدّات.

1. 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 تؤثّر في التغيير
* الاندفاع والطاقة والحماس لتنفيذ الإستراتيجية

1. التخطيط لأفضل خيار حلّ وتنفيذه

ما أن يقع الاختيار على حلٍ حتّى يتم إعداد خطّة لتنفيذه. ويشمل ذلك جدولاً زمنياً، وتحديداً واضحاً للهدف، ومجموعة خطط طوارئ حول النتائج المحتملة، وعمليّة استدراج للمعلومات المرتدّة بحيث يمكن إجراء التغييرات اللازمة بسرعة.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (2) | الوحدة (3): الموضوع (6) |
| إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة | | |

* + تقييم المخاطرة
  + تحديد الغايات والأهداف
  + توضيح خيارات الحلول
  + جمع المعلومات ووزن خيارات الحلول
  + التخفيف من المخاطر
  + التخطيط لأفضل خيار حل وتنفيذه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Transp | معين تدريبي (3) | الوحدة (3): الموضوع (6) |
| 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.