



جامعة فلسطين التقنية خضوري

فرع رام الله



برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

ريادة الأعمال (1)

مدرس المساق: الدكتور عاصم عبيد

2019-2018

الفصل الثاني

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

## التربية الريادية

في المدارس الثانوية ومعاهد التدريب المهني والتقني والتعليم العالي

### الوحدة الأولى

ما هي الريادة؟

(ص 4)

### الوحدة الثانية

لم الريادة في الأعمال؟

(ص 24)

### الوحدة الثالثة

من هم الرياديون؟

(ص 52)

### الوحدة الرابعة

كيف أصبح رياديا؟

(ص 75)

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلاوس هافتندورن

تحرير

رانيا بخعازي

سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية 2015م

الطبعة الأولى بالعربية 2006

الطبعة الثانية بالعربية 2009

الطبعة الثالثة بالعربية 2015

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (2) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

## تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية 2015

ISBN 978-92-2-628207-0 (print)

ISBN 978-92-2-628207-0 (web pdf)

### Also available in English:

Know About Business, ISBN 92-9049-396-8, Turin, 2011

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات المركز الإقليمي للدول العربية، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد منها للمادة التي تتضمنها على التعبير عن أي رأي كان من جانب المركز الإقليمي للدول العربية بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم أو لسلطات أي منها أو بشأن تعيين حدودها. ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم. ولا يمثل نشر هذه المطبوعة مصادقة من جانب المركز الإقليمي للدول العربية على الآراء الواردة فيها.

ويمكن الحصول على مطبوعات المركز وعلى قائمة أو لائحة بالمنشورات الجديدة من العنوان التالي:

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

Tel: +39 11 693-6693 Fax: +39 11 696-6352

Email: [publications@itcilo.org](mailto:publications@itcilo.org) <http://www.itcilo.org>

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. 11-4088

رياض الصلح بيروت 11072150

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: [www.ilo.org/arabstates](http://www.ilo.org/arabstates)

طبع في لبنان

# 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

### موضوعات الوحدة

- الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها ..... 5
- الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية ..... 12
- الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت ..... 14
- الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات ..... 17
- الموضوع (5): الإبداع والابتكار ..... 20

## الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها

الوحدة (1): الموضوع (1)

معين تدريبي (1)



### مفهوم الريادة وعناصرها ونطاقها

#### مفهوم الريادة

هي نهج منظم يتمثل في العناصر الآتية:

- 1- مراقبة البيئة
- 2- تحديد الفكرة أو الفرصة
- 3- التخطيط للتنفيذ
- 4- تجميع الموارد اللازمة
- 5- تنفيذ النشاط بفاعلية ومسؤولية تجاه البيئة
- 6- الحصول على المكافآت

#### نطاق الريادة

- على نطاق الأشخاص < تصرف ريادي في موقف ما والشعور بالرضا الذاتي عند تحقيق الإنجاز
  - على نطاق الأعمال < إنشاء مؤسسة أعمال أو تعهد بهدف الربح أو تحقيق منفعة اجتماعية
- ← **ملاحظة:** يتم التركيز في هذا البرنامج على معنى الريادة في نطاق الأعمال



## بيان معلومات (1)

الوحدة (1): الموضوع (1)

### 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 قروضاً 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 (Micro lending).

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 قادرين 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، ويساعده 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 أيّاً كانت الظروف. وسيساعده ذلك على تقدير تحديات الحياة، وسيتمكنه، 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 بباله 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 وبنيت 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 لمبادرتها.

### 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 مسون عودة: راديو "نساء إف إم" في رام الله - فلسطين

كانت مسون ترى ان النساء في العالم العربي عامة وفي البيئة التي تسكنها خاصة لا يتمتعن بحقوقهن كاملة بل وانهن يجهلن تلك الحقوق. كما ان العديد منهن كن بحاجة الى زيادة الثقة بالنفس وبقدراتهن. انشأت مسون 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 ايضا العديد من البرامج الترفيهية والموسيقية التي تجذب الشباب رجالاً ونساءً وهو بذلك يوصل المعلومات ويزيد الوعي بقضايا المرأة عند شرائح مجتمعية اوسع. وبالطبع يعمل راديو "نساء إف إم" على تدريب السيدات لكي يصبحن ممرضات بالعمل الاعلامي لقاء بدل مادي ، كما يجذب النجاح الذي يلقاه الراديو المعلنين، مما يؤمن المصاريف التشغيلية واستمرارية العمل.



## بيان معلومات (2)

الوحدة (1): الموضوع (1)

## تغير 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 مباشر.
- 2- أيّاً كانت الأوضاع، يمكن دائماً المبادرة إلى القيام بما قد يخفف من حدة المشاكل. وإن ما يميّز 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 أيّ وضع كان، في حال توفرت 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 تتحوّل 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 قادرون على تحديد الفرص، والاستفادة منها طالما ظلّت الفرص مفتوحة أمامهم. كما أنهم لا ينتظرون ردود فعل الآخرين، إذ يتوافق ذلك مع طبيعة المخاطرة والقدرة على التصرف التي يميّزون بها.
- 6- يتعيّن 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 يتمكّن المرء من التعاطي مع الوضع المتغيّر والتكيف معه، عليه استخدام الأدوات (أي المبادئ والمهارات والمعرفة) التي تتناسب مع ذلك الوضع. فمن خلال التخطيط المناسب، يمكن التّعرف إلى الموارد المطلوبة، سواء كانت ماديّة أو بشرية، من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وفي سياق عمليّة التخطيط عيها، يمكن تحديد كميّة الموارد المطلوبة فضلاً عن مصادرها.
- 8- يشكّل الابتكار ومقدرة التّحمّل ميزتين أساسيّتين أخريين 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، تقم على عاتقك مسؤوليّة 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، وبمكّنك من استخدام مواهبك وقدراتك ومؤهلاتك وإمكانياتك الفطرية.
- 10- يتم ثني الشابات 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 تتسحب على حياتهم العملية.

الوحدة (1): الموضوع (1)

معين تدريبي (3)



## أهمية الريادة في الأعمال

- استحداث الوظائف وفرص العمل اللائق
- استثمار واستغلال الموارد المحلية
- تحقيق التغطية الجغرافية وتلبية الحاجات المتنوعة
- تعزيز التكنولوجيا
- تكوين رأس المال وتحقيق الغنى والثروة
- ترويج الثقافة الريادية والعمل الحر
- استغلال الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة
- تحسين الظروف الاجتماعية



## بيان معلومات (4)

الوحدة (1): الموضوع (1)

# 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 موقعها في مناطق ملائمة، بما فيها المناطق الريفية.

### 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 نموذجاً 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، تلبّي مؤسسات الأعمال الحاجات المتغيرة للأفراد مما ينعكس إيجاباً على نوعية الحياة.



## بيان معلومات (5)

الوحدة (1): الموضوع (1)

## 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 تحدهم 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 محدودي فقط بإعاقتهم. في المقابل، قد يكون أصحاب احتياجات محددة محدودي بيئة 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 كمّية معينة من المعرفة عن طريق تطوير مهارات الاتصال كالقراءة والكتابة والتحدث والإصغاء.

**الوقت:** يعد الوقت مورداً ثميناً، ويملك الجميع كمّية الوقت عينها (أي 24 ساعة يومياً و168 ساعة أسبوعياً). وتستحوذ الأنشطة اليومية، كالأكل والنوم والمدرسة والعمل والنظافة الشخصية، على جزء كبير من الوقت، بينما ينبغي تفضية الوقت المتبقي في أنشطة ترفيهية، واهتمامات خاصة تمنح شعوراً بالرضا.



## معين تدريبي (4)

الوحدة (1): الموضوع (1)

## الموارد التي يحتاجها الرياديون لتنفيذ أفكارهم

- المال
- الطاقة الجسدية والمعنوية
- المهارات
- المعرفة
- الوقت

## الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية

الوحدة (1): الموضوع (2)

معين تدريبي (1)



## الإرشادات الخاصة بتحديد الأهداف

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

محددة	Specific
قابلة للقياس	Measurable
قابلة للتحقيق	Achievable
خاصة ومرتبطة	Relevant
محددة بزمان	Time-bound

ب- إعادة النظر في الأهداف بشكل دوري

الوحدة (1): الموضوع (2)

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. وإنّ عملية وضع أهدافك على شكل كلمات، قد يساعدك على إدراك إلى أيّ 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 أنظّم أموري" أو "يجب أن أحافظ على رشاقتي" أو "علي أن أحضّر لمستقبلي" أو "علي ألاّ أضيّع المزيد من الوقت في....". ومن النادر أن يتم تنفيذ هذه الأهداف لأنها عامة جداً، ومن الأفضل وضعها بشكلٍ 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 إلخ.. 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 ستتواجد لدى تحقيق الهدف بشكلٍ دقيق قد يكون مفيداً. إن تحديد أهداف قابلة للقياس ضروري لسببين. فإنّه يساعدك أولاً على معرفة إلى أين تهدف تحديداً، فأن يكون لديك هدف لا يمكن قياسه شبيه بالتوجّه نحو هدف لا تعرف مكانه بالتحديد. كما أنّ وضع أهداف قابلة للقياس يمنحك ثانياً فرصة تحقيق النجاح، إذ أنّك ستدرك إلى أي مدى تكون قد حققت نجاحاً. ويعتقد الكثيرون أنّ عليهم أن يتخطّوا هدفهم بعض الشيء لكي يعتبروا أنفسهم ناجحين. وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة إلى الأشخاص المتفوّقين الذين لا يشعرون باليأس أبداً، أما الأشخاص العاديون فقد يكون ذلك كافياً لثيهم 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. أمّا 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 وحشدها. 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 تحدّد أهدافاً لأموماً ترغب فعلاً في تحقيقها، علماً أنّك قد تميل أكثر إلى تحقيق أهداف تضعها أنت لنفسك أكثر من تلك التي يحتكّ الآخرون على تحقيقها. ويجب أن "تضع قلبك" في أهدافك، فقد ترغب أحياناً في قبول أهداف يحددها أشخاص آخرون، إنّما عليك أن تبذل جهداً واعياً للتفكير في حسنات هذه الأهداف وسيئاتها وللتحدّث بشأنها. فإذا كان لديك التزام شخصي تجاه هذه الأهداف، ستحقّق نجاحاً أكبر في تحقيقها، سواء كانت أهدافك الخاصة أم أهداف الآخرين. وإنّ أحد الأمثلة عن شخص قد يقبل بأهداف أشخاص آخرين هو رائج بين الأهل وأولادهم. فطالما أراد أهل أحمد مثلاً أن يصبح ابنهم محامياً وقد تقبل أحمد هذه الفكرة من دون أي تردّد منذ طفولته، إلى أن نال علامات ممتازة في الكلية وتم قبوله في كلية الحقوق. إلا أنّه ما أن أمضى بضعة أشهر في هذه الكلية، حتى أدرك أنّه ليس مهتماً بالقانون. فقد شعر أنّه يمكنه أن ينجح فيه، إلا أنّ قلبه لم يكن يميل إلى هذا المجال. أدرك أحمد كم سيخيب ظن أهله في حال لم يكمل دروسه، إلا أنّه فكّر كذلك أنّه من الضروري أن يقوم بما يريده هو، ونتيجة لذلك بدأ يفكّر بأهدافه الخاصة للمرة الأولى.

**هـ- يحدد الأهداف بإطار زمني Time-bound**

من الضروري تحديد مواعيد زمنية لاستكمال تحقيق الأهداف. يقول الكثير من الأشخاص أنّهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، لأنّهم يميلون إلى ترك أعمالهم حتى اللحظة الأخيرة مع أنّهم يدركون أنّهم قد يكونون أكثر

دقة إذا بدأوا بأعمالهم باكراً، ووضعوا خطة لكيفية تمضية أوقاتهم. عندما نسعى إلى تحقيق أهدافنا الخاصة، قد لا نتعرض إلى أيّ ضغوطٍ خارجية، إلا أنّ وضع المواعيد الزمنية من شأنه أن يشكّل نوعاً من الضغط الذي سيساعدنا على تحقيق أهدافنا. ولعلّ أكبر عائق يحول دون تحقيق أهدافنا هو التأجيل، إذ يقول القول القديم أن الغد لن يأتي أبداً. إن وضع أوقات زمنية محدّدة لتحقيق الأهداف يساعدنا على تجنب التأجيل، كما أنّه 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 تشكّل جزءاً من أهداف أكبر. أما النوع الآخر من الأهداف القصيرة المدى، فهو مستقلّ عن الأهداف الطويلة المدى الأوسع. وإنّ كلاً من نوعي الأهداف القصيرة المدى ضروريّ. 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.

وتعتبر 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.

### الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت

الوحدة (1): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)



### طرق تحسين مهارات إدارة الذات والوقت

- 1- التخطيط الفعال
- 2- تحديد مواعيد للإنجاز
- 3- تحديد المهام اليومية ووضع أولوياتها
- 4- استكمال المهام ذات الأولوية العالية أولاً
- 5- تفويض المهام
- 6- تجميع المهام ضمن مجموعات
- 7- استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف والبريد الإلكتروني)
- 8- تدوين الملاحظات
- 9- المحافظة على ترتيب المكتب
- 10- الاستعداد لقول "لا"
- 11- عدم التردد في اتخاذ القرارات
- 12- تقييم استخدام الوقت والتعلم من التجارب السابقة

## بيان معلومات (1)

## الوحدة (1): الموضوع (3)

**طرق تحسن 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 تبذل 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 مُنجزّة، 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 توفّر لديهم الوقت في نهاية اليوم، يستكملون المهام ذات الأولوية الدنيا.
- 5- **تفويض المهام:** يؤدّي تفويض المهام للموظفين إلى رفع معنوياتهم. كما يتيح لمالك المشروع التركيز على مهام أساسية أخرى. وكقاعدة عامة، إذا كان بإمكان العامل تأدية المهام كما يؤدّيها 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 مهمّة في بعض الأحيان، لكن اعمل على إبقائها ضمن الحد الأدنى. ويُمكن معالجة المشاكل بسرعة أكبر عبر استخدام الهاتف/الخليوي أو البريد الإلكتروني. وتُشكّل 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 وخواتمك 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 الفعّالون منظّمون ويعملون على مكاتب مرتّبة. لا تتعامل مع كلّ ورقة أكثر من مرّة واحدة فقط، إذ أنّ خلط الأوراق مضيعة للوقت. إحفظ الأوراق الهامة فقط وأعد تدوير الأوراق الأخرى

10- **الاستعداد لقول "لا":** إذا تسنّى للموظّفين فرصة إلقاء أعمالهم على صاحب المشروع، فلن يتوانوا عن ذلك. فأكثرية الضغط الذي يتعرّض 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 اتّخاذ القرارات بعد دراستها جيداً. فمن شأن اختصار الوقت الذي يلزمك لاتّخاذ القرار أن يزيد الوقت المتوفّر لديك بشكل كبير.

12- **تقسيم استخدام الوقت والتعلم من التجارب السابقة:** من شأن مراجعتك لتجاربك الماضية أن تساعدك في تحديد تلك التي كانت مثيرة للاهتمام ومثمرة، وتلك التي كانت ممّلة واستلزمت وقتاً، ولم تكن منتجة. لذلك، في آخر كل يوم عمل، قيم طريقة استخدامك للوقت، ودوّن العوامل المسبّبة 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 كلّ من النشاطات على حدة؟

**ملخص:** ستساعدك قدرتك على إدارة ذاتك ووقتك بشكلٍ فعّال في تميّزك عن الآخرين، علماً أنّك إذا لم تتمكن من إدارة ذاتك ووقتك بشكلٍ فعّال، فلن تتمكن من إدارة الآخرين. ويحتاج الرياديون إلى التخطيط من أجل تحقيق أهدافهم. ويجدر بك إعادة النظر في خطتك بشكلٍ متكرّر وتعديلها بينما تقوم بتحقيق أهدافك.

ليست مهارات إدارة الذات والوقت صعبة التحقيق، إذا كنت ملتزماً بممارستها في أعمالك الروتينية اليومية.

الوحدة (1): الموضوع (3)

معين تدريبي (3)



### 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
- التردّد في اتخاذ القرارات
- التأخّر أو التغيب



**الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات**

الوحدة (1): الموضوع (4)

معين تدريبي (1)

**خطوات عملية صنع القرارات وحل المشكلات**

- 1- تحديد المشكلة الأساسية
- 2- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة
- 3- تحديد الحلول المحتملة
- 4- تقييم الحلول المُحتملة
- 5- اختيار الحل الأفضل
- 6- تنفيذ الحل
- 7- التحقق من صواب الحل

الوحدة (1): الموضوع (4)

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 يتحلّى الرياديون بثقةٍ قويةٍ بأنفسهم وبقدرتهم على صنع القرارات السديدة. وتشكّل هذه القدرة علامة فارقة لديهم. إذ أنّهم يتّخذون كافة القرارات الأساسية التي تؤثر على مستقبل مؤسستهم. وتتبنق القدرة الفطرية على صنع القرارات، وهي مورد ريادي قيم، من تجربتهم في صنع القرارات في ظروف معقّدة 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 متعدّدة، وأن يبحثوا عن سبل مبتكرة لمعالجتها. ففي مواجهة حالة معيّنة، عليهم أن يعتمدوا على نفاذ بصيرتهم، لتصوّر نتائج خيارات الحلول وتبعاتها.

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

يُشير "الأسلوب العلمي" لصنع القرارات وحل المشكلات إلى أنّه 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 وبسلطته، لتنفيذ قرارٍ معيّن بنجاح. كما ينبغي التحلّي ببعض الحزم والحماسة. ويتعيّن على الرياديين ان يكونوا إيجابيين بشأن النتائج المستقبلية لحلّ معيّن. 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، لأنّهم لا يهابون الفشل. فهم يضعون معايير خاصة بهم للنجاح.

ويعد التوقيت في غاية الأهميّة عند صنع القرارات، وبخاصة عندما تكون المؤسسة في طور النمو. وفي بعض الحالات، ينبغي اتّخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها على الفور. وتُتخذ بعض القرارات الريادية دون أيّ معرفة للظروف، أو التطوّرات المستقبلية أو الظروف المتغيّرة. ومن شأن مراقبة تنفيذ القرار اكتشاف أيّة نقاط ضعف يتميّز بها القرار المتّخذ، وتوفير المعلومات لتدابير المتابعة التي سيّخذها الريادي.

وليست القرارات الحاسمة سهلةً، إلا أنّها قد تلزم بشكلٍ متكرّر. والأسوأ من اتخاذ قرار خاطئ، هو تقادي 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 لاستشارة (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 صائب" إلاّ أنّه يتعيّن على الريادي تحديد الحلّ المحتمل الأفضل.

تُظهر ورقة العمل (2) طريقةً لتقييم خيارات الحلول لمشكلة معيّنة. وتكمن أولى حسنات استخدام خريطة صنع القرار في توفّر إمكانية إجراء مقارنة بين خيارات الحلول المختلفة في ما يتعلّق بالإيجابيات والسلبيات والتبعات المحتملة. فمن شأن تعداد الإيجابيات المحتملة أن يُشير إلى المنفعة في كلّ من الحلول المحتملة، بينما تبين 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 سيجمّد نتائج تحليل الإيجابيات والسلبيات المحتملة، ويمثّل النتيجة النهائية المحتملة لتنفيذ حلّ معيّن. كما سيساعد اعتماد خريطة صنع القرار الرياديين على تحليل المشاكل الأساسيّة التي ستؤثر بشكل كبير في مؤسساتهم.



## بيان معلومات (2)

الوحدة (1): الموضوع (4)

### العصف الذهني وصنع القرارات

إن إشراك أفراد فريق العمل في عملية صنع القرارات ينطوي على الكثير من الحسنات. 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، ولكيفية تقييمها أن يساعد فريق العمل على تقبّل التغيير. وينطبق ذلك خاصة إذا كان الأشخاص المعنيون بتنفيذ القرار هم من ساهم في اتخاذه.

يقترن العصف الذهني **Brainstorming** ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفردية أفضل في بعض الحالات. وبما أنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلب المزيد من الوقت، عادةً ما تكون القرارات الفردية هي الأفضل في حال وجود مهلة زمنية حاسمة. وتتمثل 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 حادةً إلى حدّ يصبح فيه الفوز أكثر أهميةً 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 أهميةً 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 بتوليد أفكارٍ للحلول. وبهدف تشجيع التدفق الحر للأفكار، يُمنع انتقاد الحلول المُقترحة. ولا يتم تقييم الأفكار إلّا بعد عرض كافة الأفكار وتسجيلها. ويقضي النهج الأساسي بتشجيع جميع المشاركين على التعبير عن أي فكرة تراودهم. وقد تبدو الأفكار غير عمليةً، إلّا 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 وطاولة مستديرة لتشجيع التدفق الحرّ لعملية التواصل.

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

**الموضوع (5): الإبداع والابتكار**

الوحدة (1): الموضوع (5)

معين تدريبي (1)

**معنى الإبداع**

- الإبداع هو القدرة علي 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 (4)

**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.



## بيان معلومات (1)

الوحدة (1): الموضوع (5)

## 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 أنّ 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 أنّهم ليسوا مبدعين، فيتغاضون عن الحالات التي يستحدثون فيها أفكاراً سديدة، أو يتجنّبون مشاركة أفكارهم مع الآخرين. فمن خلال التعرّف إلى أفكارهم ومشاركتها يمكن أن يبدأوا بتنمية قدراتهم الإبداعية.

بما أنّ 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 عدّة تقنيات لتطوير عادات تفكير أكثر إبداعاً على سبيل المثال: رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعني، والعصف الذهني، وتبادل الأفكار الموجودة وتطويرها، والنظر إلى المشاكل كحلول.

## 1- رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعني

يعني رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعني 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 عدّة 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، مواقد الطبخ المحسّنة، ولمبات الإضاءة الموفّرة 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 والمنتزهات والآلات. فإعادة تنظيم المنتزهات قد تزيد من سهولة وصول المسنين والأشخاص ذوي الإعاقة إليها.

**و- اقلب أجزاء منها**

ويتوقّر أحد الأمثلة في قلب الأجزاء في السيارات، حيث يتم قلب مكان الصندوق بمكان المحرك. أما المثل الآخر فيتمثّل 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 بالكيروسين 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 إرضاءً وفعاليةً 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 تتمثّل في إيجاد حلّ عملي، هذا في حال كان الأشخاص المتضررون مستعدين لدفع الثمن مقابل حلّ مشكلتهم. فعندما نجوع في الصباح، نواجه مشكلة يحلّها المطعم الذي يفتح أبوابه باكراً مقابل مبلغ من المال. والأمر سيان 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 المواقف الكفوءة من حيث الوقود أو بالنسبة لصانعي القوالب من النفايات العضوية (كبديل من الحطب) أو بالنسبة إلى صانعي حلول الطبخ البديلة مثل الطباخة العاملة بواسطة الطاقة الشمسية. وبالنسبة للرياديين المجتمعين فإن النظر للمشاكل كفرص لابتكار 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، بشكلٍ 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 التحدّث 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 كلّهُ (إدراك جسدك). ففي الوقت الذي يتحرّك فيه الجسم، يتمكّن الدماغ اليساري واليميني، أي الجانبان التخيلي والعاقل، 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 تثير فضولك حتى ولو لم تكن تدرك سبب ذلك. خربش وارسم بشكل عبثي، ومهما فعلت، حاول ألاّ تقيّد 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.

### موضوعات الوحدة

- الموضوع (1): المؤسسات في مجتمعك..... 25
- الموضوع (2): الدافع الريادي ..... 34
- الموضوع (3): أهمية الريادة في المجتمع ..... 38
- الموضوع (4): المؤسسات الصغيرة..... 45



## 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 محدّدة 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 والخدماتية، والاستهلاكية والصناعية. وتقدم المؤسسات التي تتجح، 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 تقدّم المشاريع التجارية الأرباح كمكافآت، تؤمّن المشاريع غير التجارية أنواعاً أخرى من المكافآت المادية أو المعنوية. وبالتالي يدخل النساء والرجال الرياديين إلى المؤسسات، بحسب المكافآت التي يتوقعون كسبها منها.

تتمتع المؤسسات في المجتمع المحليّ بالقدرة على الاستعادة من بعضها البعض. فعادة ما تصبح مخرجات مؤسسة ما مدخلات لمؤسسات أخرى، مما يساعد على تداول الأموال بين المؤسسات وضمن المجتمع المحليّ. وكلّما كثر المال المتداول داخل المجتمع المحليّ، كلّما ازداد المجتمع ازدهاراً. وتولد الطبيعة التآزرية بين جميع مؤسسات المجتمع المحليّ بيئةً مليئةً بالفرص، يمكن للنساء والرجال الرياديين الاستفادة منها بمن فيهم الأشخاص ذووا الإعاقة. لذلك، يتعيّن 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 تؤدّي إلى خوض مهن مختلفة. ويتم توظيف هذه المهارات في المؤسسات التي تُعنى بالتجارة والخدمات والتصنيع، والترفيه، والمعلومات والتواصل وأنواع المؤسسات الأخرى. ويشكل ذلك مكاناً قوياً كبيرة، يحق للنساء والرجال أن يفخروا بها. كما أن تعدّد أنواع المؤسسات ضمن المجتمع المحليّ 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 ذووا الإعاقة، بالحسبان توافق قيمهم واهتماماتهم وتوقعاتهم الخاصة، مع نوع المؤسسة التي يرغبون في التعامل معها.

وتتمثل الخطوة الأولى بتقييم المؤسسات المختلفة القائمة ضمن مجتمعك المحليّ وبالتنبّه إلى إمكانياتها. أمّا الخطوة الثانية، فتعني بتحديد الطريقة التي تتوافق فيها مهاراتك مع المؤسسات المُحتملة المختلفة. إذاً يمكنك أن تحقّق ما تقدر عليه بما يتوفّر لديك أينما تواجدت وأن تحقّق نجاحاً بالرغم من ذلك.



## معين تدريبي (1)

الوحدة (2): الموضوع (1)

## أمثلة عن المؤسسات الصغيرة

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

الوحدة (2): الموضوع (1)

## بيان معلومات (2)



## 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 وتقادي 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 الخدمائية 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 الدفيئة<sup>1</sup>
- 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 يتميز 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 بالإنثنين 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 يفضي 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).

(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.

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

**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 إستدامة.

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 بالبني الفاتح! على سبيل المثال، تُعتبر شركة إعادة 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 تشكّل 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 تتجنّب 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.

الوحدة (2): الموضوع (1)



معين تدريبي (2)

## 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.**  
**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

الوحدة (2): الموضوع (1)

بيان معلومات (3)



## 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 نسبياً 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 ثانويًا ويهدف إلى دعم الهدف الأساسي أي هدف التغيير الاجتماعي.

وهناك بعض النقاش عن كيفية التوفيق بين الأهداف التنموية التي يرى البعض أنها تنتمي إلى عالم المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، وبين الأهداف الربحية التي تنتمي إلى عالم الأعمال، حيث تتناقض في الكثير من الأحيان المصالح مع المنفعة العامة. إلا أن العديد من الشركات الاجتماعية التي انشأت حول العالم تحددت هذه الأفكار التقليدية وبدأت فعلياً في إدارة أعمال ناجحة تحدث أثراً وتغييراً إيجابياً في المجتمع. هذا بالإضافة إلى أن العديد من العاملين في المجال التنموي بدأوا بنشر مفهوم المؤسسات الاجتماعية كحل للمشاكل التي تواجه العمل التنموي التقليدي كالاعتماد على التمويل الخارجي وعدم القدرة على تكبير الأثر وعدم القدرة على جذب المواهب نظراً للمرتبات القليلة نسبياً. ويقول هؤلاء بضرورة أن يخضع العمل التنموي للمعايير نفسها التي تخضع لها الأعمال الربحية العادية من حيث الانتباه أكثر إلى الإنتاجية (Productivity) وعدم هدر الموارد والاصرار على نتائج ملموسة وتقييم أثر جدي، ولكن أيضاً من الجانب الآخر الاستفادة من الفرص ذاتها المتاحة للأعمال الربحية كالتمويل من قبل مستثمرين وآليات التسويق والدعاية والتطلع إلى تكبير الأثر وزيادة حجم المشاريع.

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه في معظم الأحيان 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 إلى مردود مادي لاستثماراتهم كأى مستثمر عادي ولكنهم يفهمون أن العائد المادي من المؤسسات الاجتماعية هو أقل منه في الأعمال التي تهدف بشكل أساسي إلى الربح المادي فقط. كما أنه يكون لديهم اهتمام أساسي 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 الأرباح 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 الإدارية.

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 تتجح هذه المؤسسات بتأمين تمويلها ذاتيا بقدر ما تضمن الاستقلال المادي وبالتالي الاستمرارية لمشاريعها التنموية.





الوحدة (2): الموضوع (1)

معين تدريبي (3)

## 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

الوحدة (2): الموضوع (1)

معين تدريبي (4)



## تصنيف المؤسسات

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

**الموضوع (2): الدافع الريادي**

الوحدة (2): الموضوع (2)

معين تدريبي (1)

**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. وعندها 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.

=====

الوحدة (2): الموضوع (2)

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 تحليهم بموقفٍ فكريٍّ إيجابي، وعن عدد من العادات الريادية التي اكتسبها والاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة بما فيها الحاجة إلى تحقيق النجاح.

**1- المواقف الفكرية الإيجابية Positive mental attitude**

يتعلم الرياديون من كلّ تجربة يمرّون بها، ويحاولون الاستفادة منها. إلا أنّ تحسين اندفاعهم وتحليهم بموقف فكري إيجابي يتطلب وقتاً طويلاً.

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

- ركّز على الفرص للتعلم من كلّ خبرة
- اشترك في نشاطات إيجابية
- اختر أهداف العمل الممكنة التحقيق، والتي يكون لها وقع
- طوّر علاقات صداقة مع الرياديين الآخرين

- اكتسب طريقة تفكير الرياديين الناجحين، وسلوكهم وميَّزاتهم
- 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
- تؤثر 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 المتوخَّاة
- ثق بنفسك، فالنجاح يحل على أولئك الذين يستخدمون مواهبهم وقدراتهم إلى أقصى حد
- وجه تركيزك نحو العمل والنتائج، وركّز على مشاكل محدّدة، وما أن تأخذ قراراً معيَّناً، بادر إلى حل هذه المشكلة
- إنّ التحلّي بموقف فكري إيجابي ضروري من أجل تحقيق النجاح. فكيفية تصرّف 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 مبكرٍ أكثر من العادة قد يشكّل 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 الحسّ المشترك بالمسؤولية والإنجاز.

وبغية استخدام هذا الوقت المبكر من الصباح بشكلٍ 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 الجيّدة تعطي اندفاعاً للرياديين.

من خلال قيام الريادي بممارسة نشاطٍ معيّن على أساس يومي في غضون فترة شهر واحد، قد يصبح مندفعاً للاستمرار فيه على أساسٍ 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 ريادةيون لأنهم يستفيدون من فرص امتلاك المؤسسات وتشغيلها. كما أن الرياديين الحقيقيين يتغيرون ويتوسعون باستمرار، فإنّ اعتماد مواقف ايجابية، وصورة ذاتية سليمة أساسي 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 ممكنٍ.

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

=====

الوحدة (2): الموضوع (2)

معين تدريبي (2)



## المكافآت المحفزة والجهود الريادية

### المكافآت المحفزة للرياديين

- 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

### الجهود الشخصية المطلوبة من الريادي

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



## بيان معلومات (2)

الوحدة (2): الموضوع (2)

## المكافآت والجهود الريادية

يشكّل الرياديون عاملاً أساسياً في التنمية الاقتصادية، إذ أنّهم يوفّرون الاندفاع اللازم لتفعيل النشاط الاقتصادي وتحفيزه. فأنواع الاقتصاد الأكثر تطوراً هي تلك التي تنطوي على أكبر عددٍ من الرياديين، ومن شأنّ الاقتصاد الايجابي والبيئة القانونية أن يشجّعا الناس ويحفّزاهم على أن يصبحوا أصحاب مشاريع، وأن يمتلكوا مؤسساتهم الخاصة ويشغّلوها.

## 1- المكافآت المحفزة للرياديين

تعدّ 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 بذلها 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. ويبدّل 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.

يوفّر الرياديون الطاقة والإبداع والاندفاع للبدء بمؤسسات جديدة، ويبحثون عن فرصٍ لمؤسسات أعمال قد تلقى نجاحاً من خلال تلبية حاجات الزبائن التي لم تتم تلبيةها بعد، فيحدّدون بذلك حاجات الزبائن، ويجدون سبلاً لتلبيةها. إنّ الرياديين ذوي الاندفاع العالي متفائلون ومتوجّهون نحو المستقبل، فهم يعتقدون أنّ النجاح ممكن، 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 وتدفعاتها المالية وإيراداتها باستمرار.

يجب أن يطرح الرياديون المحتملون الأسئلة التالية على أنفسهم:

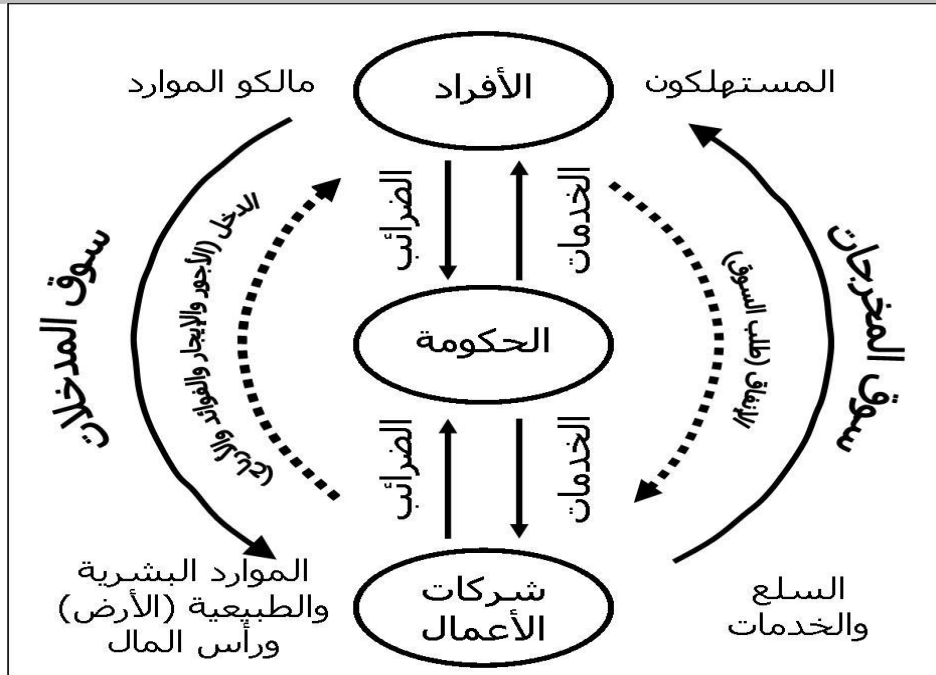
- ما هي فرص الأعمال الثلاث التي يمكنني تحديدها اليوم؟
- كيف يمكنني عرض منتجات أو خدمات جديدة يريدها الناس ويحتاجونها، ويكونون مستعدين لدفع ثمنها؟
- ما هي فرص الأعمال الفضلى؟
- كيف يمكنني جمع أشخاص وأموال وعوامل أخرى، من أجل استحداث منتجات وخدمات جديدة يريدها الناس؟
- كيف يمكنني أن أستخدم الإبداع بدلاً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

### الموضوع (3): أهمية الريادة في المجتمع

الوحدة (2): الموضوع (3)

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**)، وتدقق موازٍ 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 كمواطن.



## بيان معلومات (2)

الوحدة (2): الموضوع (3)

### 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. ويؤدّي الرياديون دوراً أساسياً في مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص، إذ تنتج معظم الثروات في المجتمع أو الوطن عن نشاطات مؤسسات الأعمال.

#### **1- توفير السلع والخدمات:**

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

#### **2- توفير الوظائف والحد من المشاكل الاجتماعية**

تشكّل مؤسسات الأعمال المزود الحقيقي للوظائف، أي أنّها توفرّ الوظائف لمن يحتاج ويرغب في العمل. وتعد نسبة التوظيف المريح عاملاً حاسماً بالنسبة لتحقيق الرفاه في بلد معيّن. 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 يتعلّق بالرواتب والأجور للعاملين والأرباح لأصحاب المؤسسات. ويعتبر هذا الدور مهما 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 والمتوفّر 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: تمثّل 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** إمّا 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 والتّحديث، وتوسيع الأصول الإنتاجية والمحافظة على البيئة.

### 7- الاستدامة السئية

تستخدم جميع الأنشطة الريادية موارد طبيعية وتؤثر على توافرها في الحاضر والمستقبل. لذا، فالمؤسسات المستدامة لا تساهم وحسب في تعظيم الأرباح، بل تسعى أيضا إلى ضمان استدامة الموارد الطبيعية والاستدامة السئية **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 آثارها وإلى تقليل تكاليفها.

### 8- الرفاه القومي

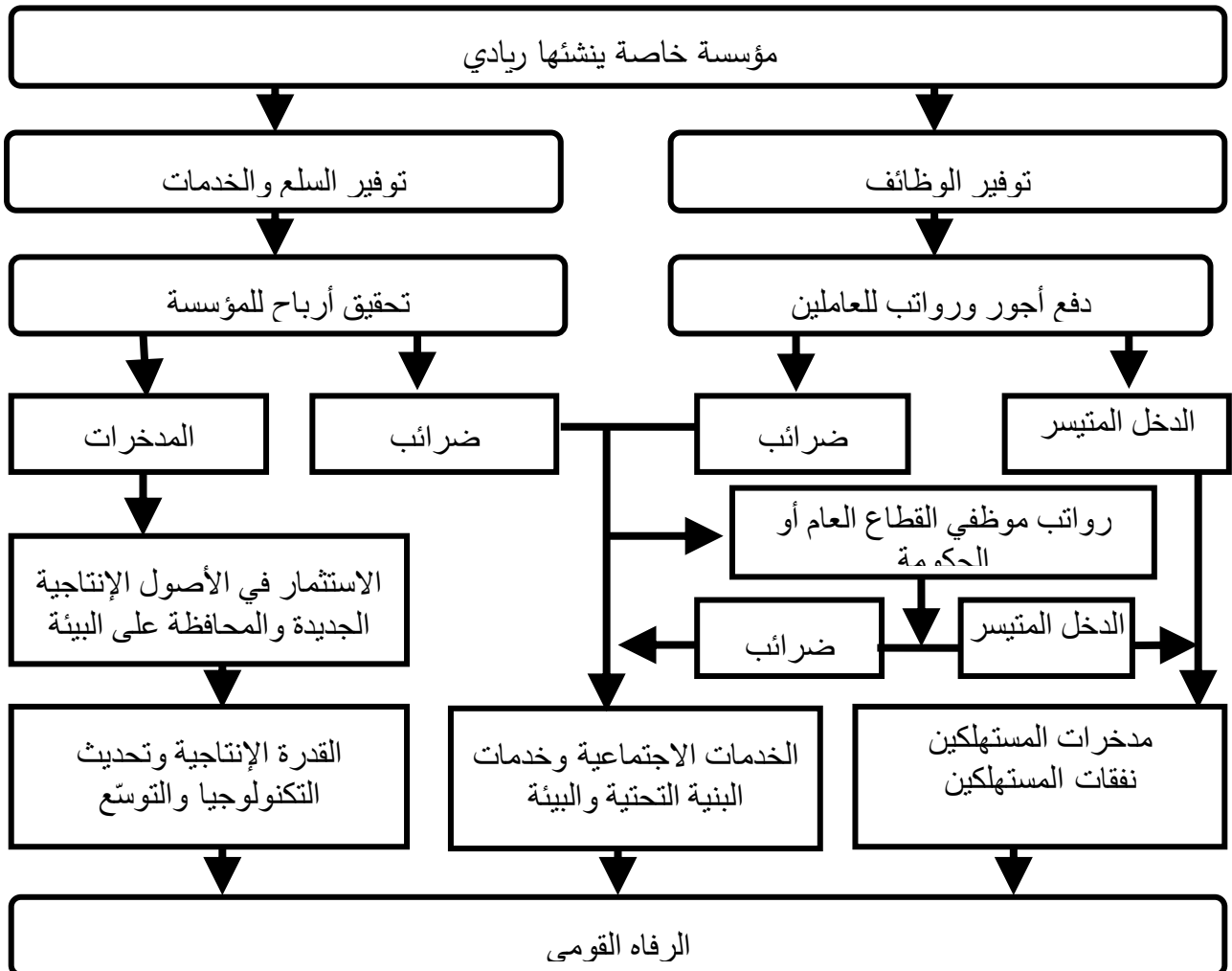
يتم إنتاج معظم السلع الرأسمالية والخدمات التّجارية والاجتماعية، فضلاً عن المعرفة التكنولوجية اللازمة لتلبية حاجات المرء، من نشاطات مؤسسات الأعمال، أي عن طريق التطوير الاقتصادي للموارد الخاصة. ويطلق على العناصر سالفة الذكر مصطلح **National well-being** الرفاه القومي

الوحدة (2): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)



## دور الريادة في المجتمع







الوحدة (2): الموضوع (3)

معين تدريبي (2)

## 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

الوحدة (2): الموضوع (3)

معين تدريبي (3)



## 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 ذوو الإعاقة

الوحدة (2): الموضوع (3)

معين تدريبي (4)



## 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

الوحدة (2): الموضوع (3)

معين تدريبي (5)



## 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

الوحدة (2): الموضوع (3)

بيان معلومات (3)



## استجابة الرياديين لأهداف الأفراد والمجتمع أهداف الأفراد والمجتمع

يشكل تحديد الأهداف، والعمل بعد ذلك على تحقيقها، مؤشّر 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 بشكلٍ فعّال. فما مدى سلامة الطريقة المعتمدة في تحقيق هدف التوظيف الكامل والإنتاج الكامل؟ في الواقع لا يمكن للدولة أن تتوقع توفير الوظائف باستمرار ل(100%) من الرجال والنساء القادرين على العمل والزراعيين فيه. إذ لا بد أن تظل نسبة ضئيلة من البطالة قائمة - ما يقارب (2%) إلى (5%) من اليد العاملة. لكن، عندما يبلغ عدد

العاطلين عن العمل حد الملايين، على نحوٍ غير ضروري، يعني ذلك أنهم لا يقومون بأية مساهمة إنتاجية في البلاد، ولا يكسبون أيّ دخل. ولذلك، يشكّل هدف تحقيق الإنتاج الكامل - الذي يتطلّب الاستخدام الكامل والكفاءة في آن 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 حدّ ما، يبلغ (4%) أو (5%) سنوياً (تقديرات القطاع غير الرسمي)، دون أن يواجهوا أيّ 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. أمّا في ما يتعلّق ببعض الأهداف الاقتصادية الأخرى، يتعيّن 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 أنّ علماء الاقتصاد أشاروا إلى أهميتها بالنسبة إلى المستهلكين والعمّال ومؤسسات الأعمال.

فحرية الخيار الاستهلاكي هي أن يتمكّن المستهلكون من اختيار السلع التي يريدون شراءها من بين مجموعة خيارات واسعة إلى حدّ 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 حرية الخيار المهني (**Occupational choice**) عاملاً هاماً في الحرية الاقتصادية. إذ يرغب النساء والرجال في أن يتمكّنوا من اختيار نوع العمل الذي يستمتعون بممارسته، ويمنحهم أجوراً مناسبة وشعوراً بالرضا الشخصي.

أخيراً، يكثر القول عن أهمية "حرية المؤسسة" (**Free enterprise**) لأنها تمثّل ناحية بالغة الأهمية من حرية الاختيار. فهي تمنح الناس حرية البدء بمؤسساتهم الخاصة، واستخدام عوامل الإنتاج، بشكلٍ يتيح لهم تحقيق الأرباح. ويستند جزء كبير من النظام الاقتصادي الحالي على هذه الحرية 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 ذوو 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 بشكل 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 جدية حول مدى تحقيق هدف العدالة الاجتماعية في المجتمع. ولا يتفق الجميع على معنى الإنصاف والعدالة في الحياة الاقتصادية، إلا أنه هدف يشعر الجميع بأهميته 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 ومترنة في إطار التجارة الخارجية (**Foreign trade**) والمدفوعات الدولية. وإنّ الفشل في تحقيق هذا الهدف لا يسبب مشاكل اقتصادية جدية على الصّاعدين المحلي والخارجي، فحسب، بل يزيد أيضاً من حدة التوتّرات الدولية 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 كفوء 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؟**

يشكل 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 التّنبه إلى كميّة تعاطي السّوق مع كلٍّ منها. فعلى سبيل المثال، في حال لم يشتر المستهلكون بعض السلع المنتجة، يكون ذلك إشارة ليتوقّف المشروع عن إنتاجها (ما الذي ينبغي إنتاجه؟). وإذا لم يدفع المستهلك ثمن سلعة ما بالرغم من نوعيتها الجيدة، يتعيّن على المنتجين أن يجدوا سبباً لاستخدام تقنيات أخرى من شأنها جعل السلعة أقلّ كلفةً (كيف سيتم إنتاجه؟). والأشخاص الذين يختارون الدّخول إلى وظائف أو إنشاء مؤسسات تنتج سلعاً وخدمات يكثر الطلب عليها، سيحصلون على قسم أكبر من المخرجات (لمن ينبغي إنتاجه؟).

**الموضوع (4): المؤسسات الصغيرة**

الوحدة (2): الموضوع (4)

معين تدريبي (1)

**مفهوم المؤسسة الصغيرة**

العناصر التي تحدد مفهوم المؤسسة الصغيرة:

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

الوحدة (2): الموضوع (4)

معين تدريبي (2)

**إحصائيات وملاحظات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة**

- 1) حوالي (90%) من المؤسسات في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة وصغرى.
- 2) يولد قطاع المؤسسات الصغيرة حوالي (75%) من الوظائف الجديدة.
- 3) يفشل (50%) من المؤسسات الصغيرة في السنتين الأوليتين.

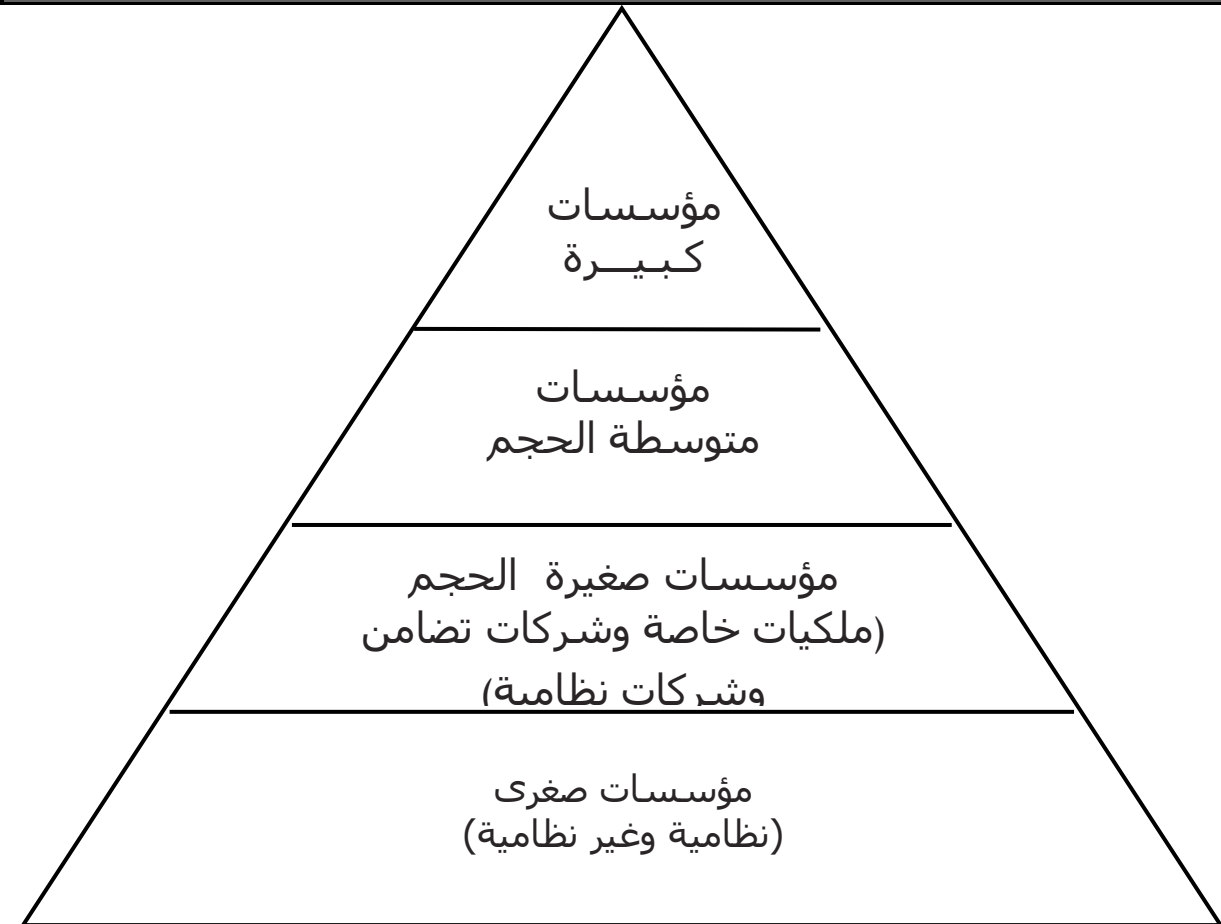
- (4) 60% من الأموال المُستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة يتم الحصول عليها من موارد خاصة كالمخدرات الشخصية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- (5) كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة أقل كثيرا من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- (6) توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمفرق والبيع 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 ريادة الأعمال أو من العاملين لحسابهم الخاص أو من أصحاب /مدراء المؤسسات الصغيرة.

الوحدة (2): الموضوع (4)

معين تدريبي (3)



## 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 (مثلا، هي مؤسسات مرخصة من الحكومة)



الوحدة (2): الموضوع (4)

## معين تدريبي (4)

## 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.
- توّفر المؤسسات الصغيرة فرص عمل كثيرة وبخاصة للنساء.
- تخفّف المؤسسات الصغيرة من حدة الفقر، وتساهم في التنمية.

الوحدة (2): الموضوع (4)

## 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.
- يولّد قطاع المؤسسات الصغيرة والصغرى حوالي (75%) من الوظائف الجديدة.
- يفشل (50%) من المؤسسات الصغيرة والصغرى في السنتين الأولى.
- (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 ريادة 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 بالآجل بالسهولة المتوقّرة 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 يَنكَب أصحاب المؤسسات الصغيرة على المشاغل اليومية المرتبطة بإدارة المؤسسة مما لا يتيح لهم، بشكلٍ 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. ونتيجةً لذلك، عادةً ما تكون كلفة إنتاج الوحدة الواحدة أكثر لدى المؤسسات الصغيرة، بينما تكون تكاليفها العامة أدنى بشكلٍ 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**

يُقبَل الجمهور منتجات الشركات الكبيرة، نظراً لما تتمتع به من سمعة واحترام. بينما على المؤسسات الصغيرة والصغرى أن تُكافح لتثبت ذاتها كلما قدّمت سلعةً جديدةً، أو دخلت سوقاً جديدةً. ونادراً ما يكون لسمعته 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. ونتيجةً لذلك، يعملون فيها بجهدٍ أكبر، ولفترةٍ أطول، وباندفاعٍ شخصي أكبر. إذ تعني لهم الأرباح والخسائر أكثر مما تعني الرواتب والعلوات 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 المنظّمة، أو حتّى أن ترفع الأسعار دون تدخّل محتمل من الحكومة، في حين يمكن للمؤسسات الصغيرة والصغرى أن تتكيّف سريعاً مع التغيرات التنافسية. كما تتميز المؤسسات الصغيرة والصغرى بخطوط تواصلٍ أقصر، وخطوط إنتاجٍ أضيق، وأسواقٍ 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، وتفاذي 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.

الوحدة (2): الموضوع (4)

معين تدريبي (5)



### استراتيجيات عمل المؤسسات الصغيرة

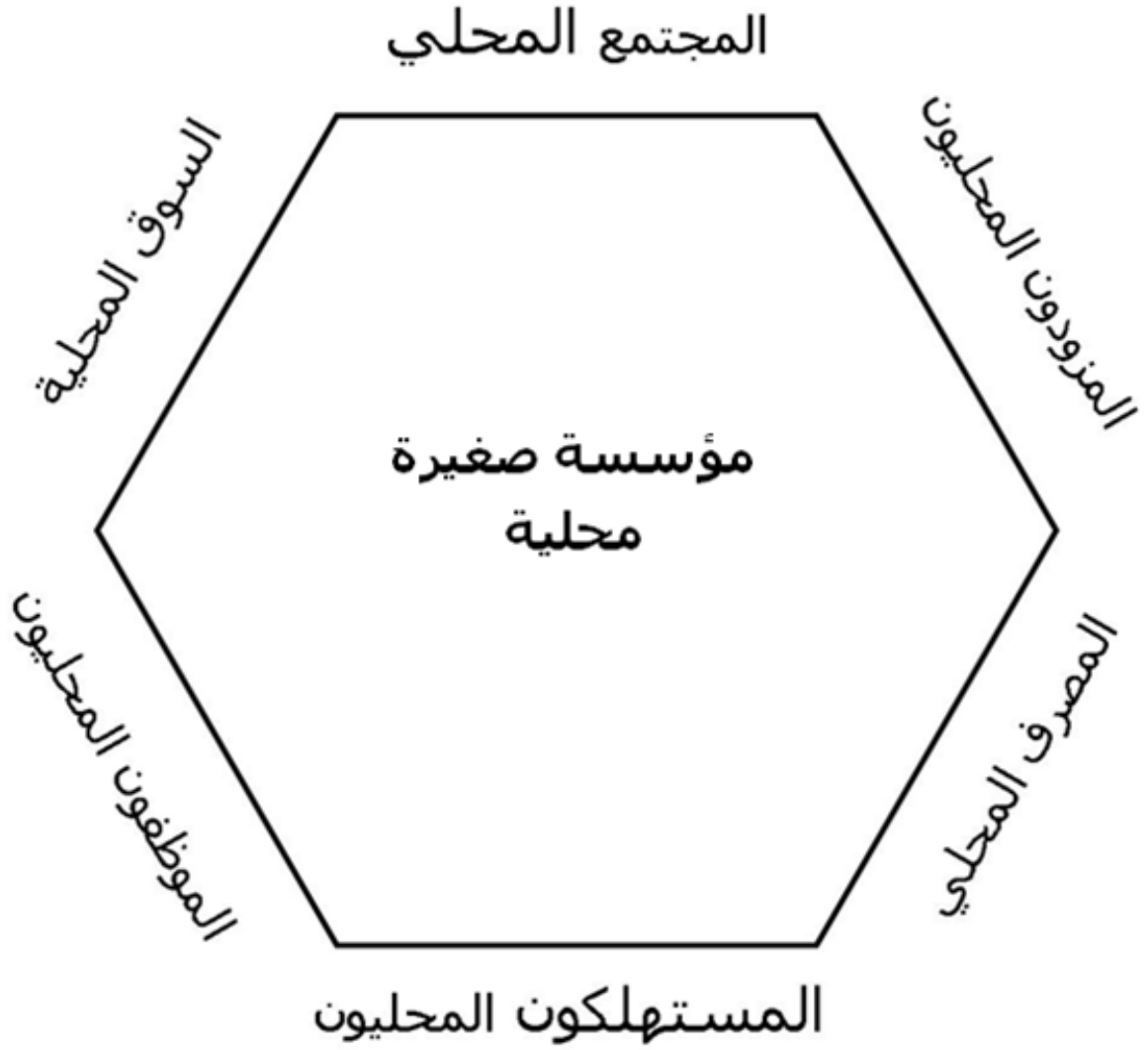
- استهداف قطاعات السوق المتخصصة
- الانخراط في المجتمع المحلي
- إضفاء لمسة خاصة
- استخدام الموارد الطبيعية المحلية
- عدم التنافس مباشرة مع الشركات الكبيرة
- تلبية الطلب المحدد بمنطقة أو مكان ما
- التصنيع الذي يتطلب كميات قليلة أو منتجات خاصة
- تقديم خدمات التصليح التقنية والفنية
- تقديم الخدمات الشخصية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



معين تدريبي (6)

الوحدة (2): الموضوع (4)

## الطابع المحلي للمؤسسات الصغيرة



## الوحدة (3)

# من هم الرياديون؟

### أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

### موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): تقييم الإمكانيات الريادية..... 53
- الموضوع (2): تحديد الميّزات الريادية..... 55
- الموضوع (3): القيادة الريادية..... 59
- الموضوع (4): مبادئ التفاوض..... 62
- الموضوع (5): مهارات الإصغاء..... 65
- الموضوع (6): خوض المخاطر..... 69

## الموضوع (1): تقييم الإمكانيات الريادية

الوحدة (3): الموضوع (1)

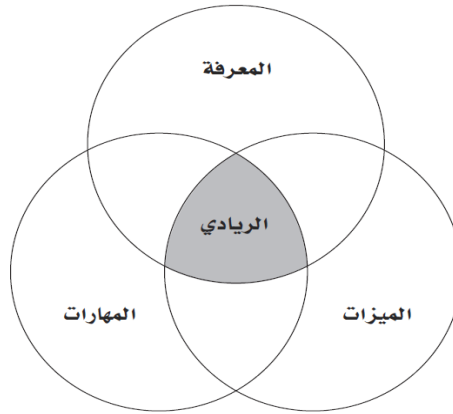
معين تدريبي (2)



## الكفايات الأساسية المطلوبة لريادة ناجحة

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

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



الوحدة (3): الموضوع (1)

بيان معلومات (1)



## الكفايات المطلوبة لريادة ناجحة في المؤسسات الصغيرة

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

- قدر من المعرفة
- مجموعة من المهارات
- حمزة من الميَّزات

## أ- المعرفة (Knowledge):

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

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| • السوق           | • فرصة العمل     |
| • المنافسون       | • الزبائن        |
| • المسائل التقنية | • عمليات الإنتاج |
| • مصادر المساعدة  | • إدارة الأعمال  |

إلا أن حياة المعرفة بشأن المؤسسات أو الريادة لا تكفي لتحقيق النجاح في إنشاء مؤسسة ما وإدارتها، كما هو الحال مثلاً بالنسبة لشخصٍ قد قرأ عن الطيران أو القيادة أو السباحة أو اطلع عليها، إذ أن ذلك لن يمكنه من قيادة طائرة أو سيارة 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 تقنية	مهارات إدارية
• الهندسة	• التسويق
• المحاسبة	• إدارة الوقت
• الخياطة	• الإدارة المالية
• النجارة	• التنظيم
• الميكانيك	• التخطيط
• تقديم الطعام	• القيادة

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 ريادية 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):

تم تحديد الميزات على أنها مجموع الصفات أو الخصائص التي تكوّن شخصية الفرد. وفي دراسة مستعرضة أُجريت لثقافات الهند والمالاي والإكوادور، تمّ تحديد (14) ميزة ريادية شخصية، تصف سلوك الريادي الناجح. قامت وكالة التنمية الدولية الأمريكية (USAID) بتمويل هذه الدراسة التي نفّذتها 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 الفعاليّة
- يرى الفرص ويغتتمها
- يسعى إلى جمع المعلومات بنفسه
- ملتزم بتنفيذ العقود
- يخطّط بشكلٍ نظامي

- يحل المشاكل بطرق مُبتكرة
- يخوض مخاطر محسوبة
- يقنع
- يظهر ثقة 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 ريادية إنّما يفتقر إلى المعرفة أن يبدأ بمؤسسة معيّنة. ولكن 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.

## الموضوع (2): تحديد الميّزات الريادية

الوحدة (3): الموضوع (2)

### 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 بصفتهم 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 شخص 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 تتألفها.





## بيان معلومات (2)

## الوحدة (3): الموضوع (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 وبقدرتهم على بلوغ الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. وغالباً يبرز ذلك من خلال القناعة بأنك إذا أردت أمراً ما بإلحاح، 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 مميّزتين 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، يُشكّل الحصول على معلومات مرتدة مفيدة، ونصائح من الآخرين، ميزة مهمة أخرى من مميزات الرياديين.
- 9- **المبادرة (Demonstrates initiatives):** تظهر البحوث أن الرياديين الناجحين يأخذون المبادرات، 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. وتُشكّل القدرة على الإصغاء إلى نصائح الآخرين ميزة رئيسية من مميزات 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

النوعيّة أو المبيعات أو دورة رأس المال. يسعى معظم أصحاب المشاريع إلى تحسين أدائهم في كلّ 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):** يتطلّب إنشاء مؤسسة ما وتشغيلها التزاماً تاماً من جانب الريادي، من

حيث الوقت والمال، وطريقة العيش. ويجب أن تشكّل 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 لسعة 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 الإستعانة 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):** تشكّل صفات الصدق والتعامل العادل،

واعتمادية الشخص من حيث وفائه بوعوده، ميّزات 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 المُحتملة، وفرص النجاح، وإيمان الشخص بنفسه، لكي تكون المجازفة مربحةً. ويُمكن القول أنّ الرياديين يتفادون المخاطر عندما يخفّفون من حدة الخطر، من خلال تحميل الآخرين جزءاً منه. وقد يكون المصرفيون والموردّون والزملائون هم من يتحمّل المخاطر التي يواجهها الرياديون.

الوحدة (3): الموضوع (2)

معين تدريبي (1)



## الصفات الريادية المهمة

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 2- المبادرة                  | 1- الاجتهاد في العمل           |
| 4- الاستعداد للإصغاء         | 3- الثقة بالنفس                |
| 6- وضع المعايير الخاصة       | 5- البناء من أجل المستقبل      |
| 8- التعامل مع الشكوك         | 7- التوجّه نحو تحقيق الأرباح   |
| 10- الالتزام                 | 9- التوجّه نحو بلوغ الأهداف    |
| 12- الاعتماد على نقاط القوّة | 11- المثابرة                   |
| 14- الاعتمادية والاستقامة    | 13- التعامل مع الفشل           |
| 16- خوض المخاطر              | 15- التجاوب مع التغذية الراجعة |

## الموضوع (3): القيادة الريادية

الوحدة (3): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)



## أنواع القادة

- 1- القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية" أو الاستبدادي (Autocratic leader) يصدر القرارات والأوامر من دون استشارة الموظفين.
- 2- القائد الديمقراطي (Democratic leader) يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- 3- القائد المُهمَل (Laissez-faire) أو غير المتدخل أو اللامبالي (Hands-off) يترك القرارات لأفراد الفريق ولا يتدخل فيها.

الوحدة (3): الموضوع (3)

معين تدريبي (2)



## تقنيات تحفيز العاملين من قبل القائد الديمقراطي (المتوجه نحو الأشخاص)

- 1- الإشادة بعملهم الجيد، وإظهار التقدير لجهودهم.
- 2- التأكد من معرفة العاملين لما ينبغي إنجازه.
- 3- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين.
- 4- الحفاظ على الاتصال الشخصي مع كافة الموظفين.
- 5- مكافأة السلوك المرغوب فيه، وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه.
- 6- الاستماع الجيد (الإصغاء) للشخص المتحدث.
- 7- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
- 8- مناقشة أداء الموظف على انفراد، وعدم انتقاده بشكل علني.
- 9- أداء دور نموذجي إيجابي.
- 10- إرساء بيئة عمل منتجة وآمنة ولائقة.

الوحدة (3): الموضوع (3)

بيان معلومات (1)



## أنماط القيادة

يتولّى الرياديون مسؤوليّة وضع الأهداف ق 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 - يتخذ 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 كافة لأفراد الفريق.

يستخدم معظم القادة مجموعة من الأساليب وفقاً لفريق العمل وللظرف القائم. ويتولى 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 يتجلى 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 يتعين عليه إنجازها، كما يمكنه تحديد سبل جديدة ومبتكرة لإنجازها. ويتعين 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.

يقيم القائد الناجح توازناً بين النوعين الآتين 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 يساعد الرياديين على التحول إلى قادة أكثر فعالية.

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

وفيما يأتي التقنيات التي يستخدمها الريادي أو القائد المتوجّه بشكل خاص نحو الأشخاص من أجل تحفيز موظفيه 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 وآمنة والمحافظة عليها.

الوحدة (3): الموضوع (3)

معين تدريبي (3)



### 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- اتكالون ينبغي توجيههم، ويلزمهم قائد ليعطيهم 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.	يتميّزون 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، وافق 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

الوحدة (3): الموضوع (3)

معين تدريبي (4)



### ميّزات قيادية مهمة

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

**الموضوع (4): مبادئ التفاوض**

معين تدريبي (1)

الوحدة (3): الموضوع (4)

**عملية التفاوض**

- 1- مفهوم التفاوض: عملية تهدف إلى الوصول إلى اتفاق أو تسوية بين طرفين أو عدة أطراف على مسألة مختلف عليها بينهم
- 2- أنواع التفاوض
  - تفاوض رابح - رابح Win-Win
  - تفاوض رابح - خاسر Win-lose
- 3- صفات المفاوض الجيد
  - الاستقامة لخلق الثقة والتعاون
  - التعاطف، أي محاولة فهم موقف الطرف الآخر
  - الصبر والتكيف وضبط النفس والسيطرة على العواطف



معين تدريبي (2)

الوحدة (3): الموضوع (4)

**التحضير لعملية التفاوض**

- 1- حدّد أهداف التفاوض
- 2- إعرف عن الشخص الذي تفاوضه:
  - ما خلفيته وتربيته وسمعته؟
  - ما نوع الصفقات التي وقّع عليها مؤخراً؟
  - ما أهدافه وحاجاته الحقيقية؟
- 3- ضع لائحة بكافة المسائل التي تتوقع بروزها خلال المفاوضات:
  - أي منها قابلة أو غير قابلة للتفاوض بالنسبة للطرف الآخر
  - إلى أي حدّ تستطيع التنازل عن المسائل القابلة للتفاوض لديك؟
  - فكر في الحلول "المتعادلة" للمسائل قيد التفاوض
- 4- حدد البدائل الممكنة في حال لم تتمكن من الاتفاق مع الطرف الآخر
- 5- حدد النتائج وأثارها المتوقعة على الطرفين



معين تدريبي (3)

الوحدة (3): الموضوع (4)

**مهارات التفاوض**

- 1- حافظ على جو منفتح أثناء التفاوض
- 2- نظم استراتيجيات
- 3- لا تفرض رأيك
- 4- إكسب ثقة الطرف الآخر
- 5- كن واضحاً
- 6- كن مستمعاً جيداً
- 7- راقب لغة الجسد للطرف الآخر
- 8- كن منضبطاً
- 9- لا تكشف أوراقك من البداية



## بيان معلومات (1)

الوحدة (3): الموضوع (4)

### 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 راغباً 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 أيّ حدّ قد تكون مستعداً للتنازل عن المسائل القابلة للتفاوض لديك؟ تذكر أنّ النقطة التي قد يعطيها الطرف الآخر أهمية كبرى، قد تكون من دون أهمية بالنسبة إليك، والعكس بالعكس. فإذا كنت قد درست هذه الإمكانيات مسبقاً، تصبح عملية القيام بهذه المبادلات خلال التفاوض أقلّ عذاباً. كما لا تنس البحث عن حلول "متعادلة" للمسائل قيد التفاوض. ويعني "التعادل" أن الاتفاق 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 سيسهّل 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- **إكسب ثقة الطرف الآخر.** احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وأنت 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. ويدل 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 بوادر 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 بالتدرج 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 الحد

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 تبادلٍ حرٍّ ومنفتحٍ 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.

## الموضوع (5): مهارات الإصغاء

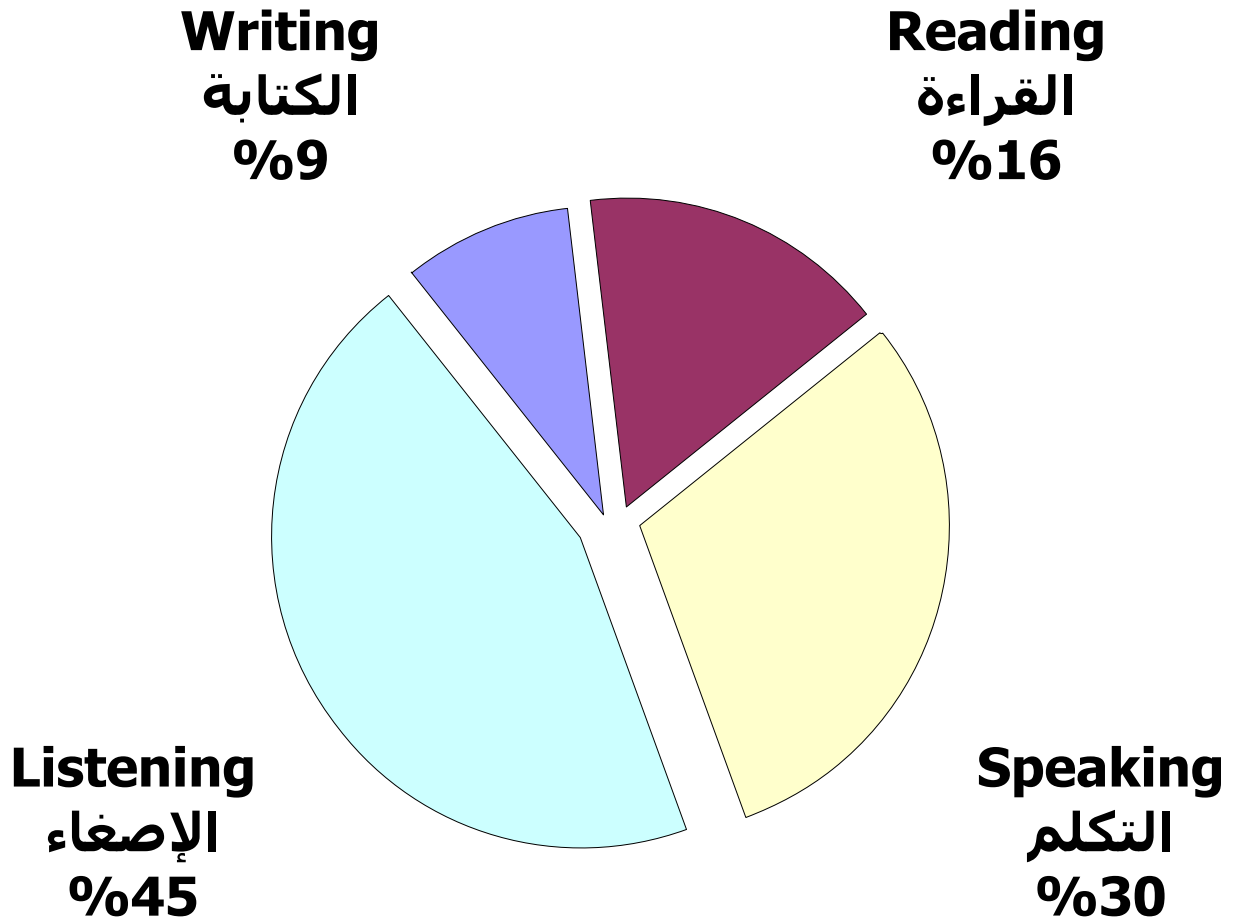
الوحدة (3): الموضوع (5)

معين تدريبي (1)



### أهمية التواصل

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





## بيان معلومات (1)

الوحدة (3): الموضوع (5)

## عملية الإصغاء الفعّال

## 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 ألاّ تنتظر إلى أشياء قد تقلّل من قدرتك على الإصغاء إلى المتحدث.
  - ◀ عندما تتفاعل مع المتحدث شخصياً، حافظ على التواصل بالعين.
- **تكييف وضعيتك الجسدية**
  - ◀ إنّ وضعيتك الجسدية، بما في ذلك وضعيّة الانحناء قليلاً، تظهر أنّك 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 وانحنِ إلى الأمام باتجاهه قليلاً لتبيّن أنّك مصغٍ.
  - ◀ 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 أنّك مصغٍ.
  - ◀ 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- حلّل (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 للحواجز.

## 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.

الوحدة (3): الموضوع (5)

معين تدريبي (2)



## عملية الإصغاء الفعال

لكي تكون مستمعاً جيّداً، عليك أن:

- تحدّد هدف إصغائك
- تصغي إلى الرسالة
- تحلل (تعالج) الرسالة
- تستجيب للرسالة

الوحدة (3): الموضوع (5)

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 تضيعة 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 تتعلّم كيفية الإصغاء، بل كيفية الإصغاء بتمعّن. إن الواقع الحزين هو أنّ معظم الأشخاص لا يعيرون أهمية كبرى لكونهم مستمعين ممتازين. فنحن نريد أن نتكلّم، وأن يصغي إلينا الآخرون من دون أن نصغي بدورنا إليهم. ونريد أن نقول ما يتبادر إلى ذهننا، وأن نكون موقع الاهتمام. إلا أنّنا إذا لم نصغ، فكيف نتوقّع أن يصغي إلينا الآخرون؟ إن منافع الإصغاء ضخمة، فعندما يتعلّم الرياديون كيفية الإصغاء بشكلٍ فعّالٍ، سيتمكّنون من التأثير على أيّة مؤسسة. كما أنّهم سيبتّهون 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 سيتقدّمون كزعماء، جاذبين الناس إليهم. فالنقطة الأهم هي أنك إذا حسّنت 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 التحدّث، وبأن يستمع إليه الآخرون. لكي تبدأ بتمرين الإصغاء بفعالية أكبر، اکتفِ بالتزام الصمت، واترك الشخص الآخر يتكلّم. فقد ترغب في طرح بعض الأسئلة، ومن ثم الإصغاء بتمعّن إلى الإجابة. ومن خلال قيامك بذلك، ستتعلم أموراً أكثر يمكنك ان 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 المتحدّث، وعندما تكون على الهاتف اکتفِ بالإصغاء، واعط اهتمامك إلى المتحدّث.

2- ركّز! ركّز على المتحدّث 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 بالتحدّث قبل أن ينهي الشخص الآخر كلامه. يجوز لك أن تطرح عليه بعض الأسئلة لدى انتهائه، إنّما لا تبدأ بالتكلّم على الفور، بل اترك مجالاً لكلامه بأن يخرق تفكيرك، ومن ثم فكّر بما تريد قوله. ومن الممكن أن تتخلّل هذه المحادثات بعض فترات الصمت.

4- النقاط الهامة. عندما تبدأ بالكلام، أعد النظر في النقاط الهامة التي أشار إليها المتحدّث. 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 نجوماً. يرغب الناس في أن يتألّقوا. فهم يريدون أن يصغي إليهم الآخرون، وأن يكونوا نجوماً، اترك لهم المجال. إذ، ليس عليك أن تكون متألقاً في كافة الأوقات. فمن خلال إعطاء الآخرين فرصة التألّق، نكون في صدد تنمية قياديين آخرين مبيّنين بذلك أفضل ما لديهم.

## الموضوع (6): خوض المخاطر

### بيان معلومات (1)

الوحدة (3): الموضوع (6)

## خوض المخاطرة المحسوبة

يخوض معظم الرياديين مخاطر محسوبة (Calculated risks) ومُعتدلة. فهم يتقادون الحالات المقرونة بمخاطر متدنية بسبب قلة التحديّ فيها، بينما يتجنّبون الحالات ذات المخاطر العالية لأنهم يرغبون في تحقيق النجاح. إنهم يضعون أهدافاً عاليةً ويستمتعون بالتحدي، لكنهم لا يُقامرون. وبالتالي، يتقادى الرياديون الحالات ذات المخاطر العالية كما الحالات ذات المخاطر المتدنية، لأنّ أياً منها لا يرضيهم. وهم باختصار يحبّون 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. وتقرن المخاطرة بنجاحٍ محتملٍ وبخسارةٍ 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:

- مدى جاذبيّة الخيار
- مدى استعداد الشخص الذي يخوض المخاطرة لتقبّل الخسارة المحتملة
- احتمالات النجاح والفشل النسبية
- 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 الترقى كلّ سنتين على الأرجح. فتُتاح له فرصة شراء شركة مستقبلها مليء بالشكوك، إلا أن عائدات مالكاها 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 أيّاً 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 التأمّر 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- تقسيم 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 كمؤشرٍ على خوض الرياديين لمخاطر مدروسة، علماً أنه يقيهم من صعوبات لاحقة يمكنهم استباقها. وإذا كان بإمكان الرياديين التأثير على نجاح أو فشل المؤسسة، فعلى الأرجح أنهم سيقدمون 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 صعوبةً 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 التدخل الحكومي. ويرفض هؤلاء الأشخاص الحالات التي تتضمن مخاطرة، لأنهم يعتقدون أنهم عاجزون عن التأثير على النتيجة.

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

- الإبداع والابتكار، ويشكلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
- الثقة بالنفس، فكلاً ازادت ثققت بقدراتك الشخصية كلما تمكنت من التأثير على حصلة القرارات، وكلما 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 نوعٍ من المخاطرين أنت إلى حدٍ ما، على مدى تأثرك بالآخرين، وعلى تجاربك الماضية، وظرفك الزاهن وتوقعاتك المستقبلية. كما تبرز الحاجة داخل مؤسستك إلى تواجد عدة أنواعٍ 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، ويحصرّون 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.

يعد الرياديون، ذوو الدرجات العالية من الإبداع والابتكار، مخاطرين إلى حد كبير نسبياً. فهم مستعدون لتقبل التغيير، كما أنهم يختبرون خيارات متعدّدة، ويُطوِّرون 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 أنّ مسؤوليتهم تقضي ببناء فرق العمل، وتحقيق الأهداف المؤسسية. وبما أنّهم قادة لمؤسسات تضمّ 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 سلبيةً أو إيجابيةً، وعلى الرياديين التعايش مع هذه النتائج. ولتحقيق درجة قصوى من المنافع، ينبغي أن يتمتع الموظفون بدرجة معيّنة من السلطة والحرية لإنجاز وظائفهم، وتولّي مسؤولياتهم. 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 والمسؤولية إلى طاقم العمل. بينما يشكّل السماح للآخرين بمشاركة السلطة ميزة يتصّف بها الرياديون المتوجّهون إلى النمو. فكأما 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 التغيرات

في أيّ نشاط، يتعيّن على الرياديين أولاً 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 التصحيحية اللازمة. وعندما تكون المخاطرة جلية، يصبح القرار بشأن خوض المخاطرة أم الإحجام عنها في غاية الأهمية. فإذا قرّر الرياديون خوض المخاطرة، عليهم إتباع خطةٍ محدّدة لإطلاق المبادرة، كما يمكنهم ابتكار خطط بديلة في حال لم تتجح الخطة الأولى. وتنسح خيارات الحلول هذه المجال للمرونة في حال تبدّلت ظروف المخاطرة.

وما أن يتم إعداد خطة عملٍ 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 يوّلّد 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 مجرى محدداً من التدابير سيحل المشكلة، حتى تُساعد هذه التدابير المحدّدة على تحديد النتيجة. إن ترويج القرار وكسب دعم الآخرين من شأنه أن يُساعد على إنجاحه.

**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 الموضوعية
- 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 يفرض على سلع وخدمات أفضل نوعيّةً يَنبُج عادةً عن تدابير يتّخذها الرياديون المستعدّون لتقبّل التحديات وخوض مخاطر مدروسة.

الوحدة (3): الموضوع (6)

معين تدريبي (1)



### 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 (بعبارة كمية) متى أكون قد حققت هدفي؟
- ما العراقيل الأكبر التي تعترض بلوغي هدفي؟

الوحدة (3): الموضوع (6)

بيان معلومات (2)



### إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة

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

#### 1- تقسيم 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 بائدةً بفعل الابتكارات التنافسية، أو قد يدخل عددٌ أكبر 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 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 ماليةً، إنّما يتعيّن إدراج التكاليف الشخصية والاجتماعية والمادية كذلك عندما يكون ذلك مناسباً. فهل يتطلّب خيار حلّ ما مثلاً جهداً ذاتياً مفرطاً؟ وهل سيؤدي الفشل إلى خسارة المقام الاجتماعي؟ يجب تحديد التكاليف المالية 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 التشبّع، هل يمكن أن يحفّز تعديل المنتج زيادة الطلب في أسواق جديدة؟
- هل تتوفّر أسواق جديدة إذا أدّت المنافسة إلى انخفاض حصّة السوق الحالية؟
- هل يمكن تعديل الآلات بسهولة لإنتاج منتجات أخرى؟
- هل يمكن أن يزيد الموردون والمتعاقدون الفرعيون رسومهم إذا ازداد الطلب؟

يجب تقييم عائدات كلٍّ 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.

## 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 حلٍ حتّى يتم إعداد خطة لتنفيذه. ويشمل ذلك جدولاً زمنياً، وتحديداً واضحاً للهدف، ومجموعة خطط طوارئ حول النتائج المحتملة، وعملية استدرج للمعلومات المرتدة بحيث يمكن إجراء التغييرات اللازمة بسرعة.

الوحدة (3): الموضوع (6)

معين تدريبي (2)



### 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

الوحدة (3): الموضوع (6)

معين تدريبي (3)



### كن شخصاً 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 التحكم بمستقبلك. كما أنّك ستكتسب المزيد من الثقة بالنفس. وسيكون لديك نظرة أكثر إيجابية حيال المخاطرة، لأنه سيكون لديك إيمان أكبر بقدراتك. وستتقبل 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 وتسييرها.
- ← تحديد الأساليب والإجراءات التي ينبغي على الريادي القيام بها للحفاظ على وجهة نظر ريادية.

### موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص ..... 76
- الموضوع (2): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة..... 82
- الموضوع (3): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً ..... 86
- الموضوع (4): الحفاظ على وجهة نظر ريادية..... 89

## الموضوع (1): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص

الوحدة (4): الموضوع (1)

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 نقيّمها وتهمك 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 بفضّل 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 بالتحسّن.
- تعمل أسماء في مصنع للبلاستيك في مناوبة الليل، بينما تنام في النهار. إلا أنّها تفضّل مناوبة الليل، لأنّها تكسب فيها المزيد من المال. كما أنّها 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 أنّها 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.



## معين تدريبي (1)

الوحدة (4): الموضوع (1)

## 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 التعلّم	
10- صعوبة تفويض الأعمال للآخرين	
11- الكثير من العمل الورقي	
12- الاعتماد على أعمال الموظفين	

## العمل بأجر

التحديات	الإيجابيات
1- التقيّد 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

الوحدة (4): الموضوع (1)

## بيان معلومات (2)



## إيجابيات العمل للحساب الخاص وسلبياته

## 1- إيجابيات العمل للحساب الخاص

عادة ما يختار الأشخاص العمل لحسابهم الخاص لستة أسباب رئيسية هي: الشّعور بالرّضا، والاستقلالية، والأرباح، والأمن الوظيفي، والمكانة والمرونة.

## أ- الشّعور بالرّضا

يعتقد بعض الأشخاص أنّ المكافأة الأساسية التي يحصل عليها من يعمل لحسابه الخاص هي الشعور بالرّضا. ويعني هذا الشّعور، أنّ بإمكان المرء أن يتصرّف كما يحلو له في حياته، لأنّ العمل لحسابه

الخاص سيتيح له تمضية أيام عمله في وظيفة يحبّها. فإذا كان يحبّ التصوير مثلاً، يمكنه أن ينشئ استديو خاصاً به. وكلّما أعجب أحد زبائنه بصورة التقطها، يمنحه ذلك شعوراً بالرضا. كما أنّه 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، ويقترضون المال من المصارف المحلية ويدفعون الضرائب.

### ب- الاستقلالية

تشكل الاستقلالية إحدى الحسات 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 بحريّة تصرف أكبر، مقارنةً مع شخص يعمل لدى الآخرين. فهو من يتحمّل المسؤولية، ويتخذ القرارات دون أن يكون عليه نيل موافقة شخصٍ آخر.

### ج- الأمن الوظيفي

يتم تأسيس الكثير من الشركات على يد أشخاص يبحثون عن أمن وظيفي لا يتوفّر لهم في أيّ مكان آخر. إنّ 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 معيّناً.

### 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، يتمكّن 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 جيّداً؟ هل تريد أن تجني (2000) أو (5000) أو (10000) أو أكثر في السنة؟ من الضروري أن يقرّر الشخص ما الدخل الذي يريد أن يجنيه، لأنّ 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. ولعلّه يكون من المغري تحديد أهدافاً عالية مثل (15000) سنوياً مثلاً. وتتميّز معظم المؤسسات بإمكانية تحقيق النجاح على المدى الطويل، إلا إن الكثير منها لا يتحوّل إلى عمليات مربحة بسرعة. وقد تكون إحدى سبل تحديد الدخل الشخصي المستهدف هي طرح السؤال التالي: ما المبلغ الذي أود كسبه بعد ست 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. وتقترب المكانة الاجتماعية بشعور الافتخار بالملكية، إذ إن معظم الأشخاص يسرهم رؤية أسمائهم على المباني والسيارات والقرطاسية والإعلانات. ويسعى جميع الناس، إلى حدّ ما، إلى تحقيق هذه المكانة. كما تتمتع المؤسسات بمكانتها، هي الأخرى، فمنها ما يتميّز 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. إذاً، 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.

## 9- المرونة

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

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- سليات العمل للحساب الخاص

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

### أ- إمكانية خسارة رأس المال المُستثمر

تتمثّل إحدى مخاطر العمل للحساب الخاص بالخسارة المحتملة لرأس المال المُستثمر. تُشير عبارة رأس المال المُستثمر إلى المال الذي يوظّفه الريادي من أجل إطلاق مشروع مؤسسته. وبشكل عام، كلما ازدادت حدة المخاطرة في المشروع، ازدادت إمكانية الرّبح فيه. وإذا نجح المشروع، فقد يحقّق أرباحاً عالية. أما إذا فشل، فقد يُواجه رأس المال المُستثمر بالخسارة، ومن الممكن أن يؤوّل الأمر بصاحب المشروع إلى خسارة مدّخراته الشخصية 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 الموظّفين، تختلف عادة الأرباح بين شهر وآخر، ويصحّ ذلك حتّى في المؤسسات التي تتميّر بسير عملها الجيّد. وعندما يتوقّف الدّخل، قد لا يكون كافياً لتلبية الحاجات الشخصية والعائليّة، وغالباً ما تكون تلك هي الحال خلال الأشهر السّنة إلى الإثني عشرة الأولى من العمل.

### ج- ساعات العمل الطويلة

لا يعمل أصحاب المؤسسات أربعين ساعة في الأسبوع فقط، إذ إنهم لا يسجّلون أوقات دخولهم وخروجهم في كشوف الدوام. فالكثير من العاملين لحسابهم الخاص يعملون لمدة (14) ساعة في النّهار على الأقلّ، وستّة أو سبعة أيّام في الأسبوع. وغالباً ما يكون صاحب المؤسسة أوّل الواصلين إلى مكان العمل صباحاً، وآخر المغادرين ليلاً. كما تُحدّد ساعات العمل وفق ما يناسب الرّبائين، 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 تعدّر 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 شخصية في العمل على المدى الطّويل. ففي الكثير من المؤسسات الصغيرة التي تتميز بحسن سير عملها، يمكن تفويض النشاطات اليومية إلى مدير ما. إذاً، 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 كليّ، 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 تتمّنّى 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 الشّخصية. وفي حال كان الشخص لا يحبّ البيع الشّخصي، عليه ألا يختار مشروعاً يتطلّب منه ذلك، علماً أنّ عمليات البيع في الكثير من المؤسسات الصغيرة تتطلب درجات أقلّ من التوجهات الشخصية. ففي معظم عمليات البيع بالتجزئة مثلاً، يعتمد نجاح المبيعات على البضائع الجيدة والأسعار المعقولة والتسويق، أكثر من الاحتكاك الشّخصي بالزّبائن. إن المثل الأكثر دلالة على البيع غير الشّخصي هو الطّلابات عبر البريد، أو شبكة الإنترنت، أو البريد الإلكتروني، حيث لا تتم رؤية الزّبون أبداً (يرسل الزّبون الطّلابات إلى مؤسسة الأعمال، فيرسل إليه صاحب المؤسسة البضائع).





## بيان معلومات (3)

الوحدة (4): الموضوع (1)

## الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة

## 1- أسباب طارئة أو ظروف حاسمة

- وراثثة ثروة من العائلة
- تعرّض الشخص إلى الطرد/الفصل من الخدمة/تصنيفه كفائضٍ/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.
- تمضية 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.



## معين تدريبي (2)

الوحدة (4): الموضوع (1)

## 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

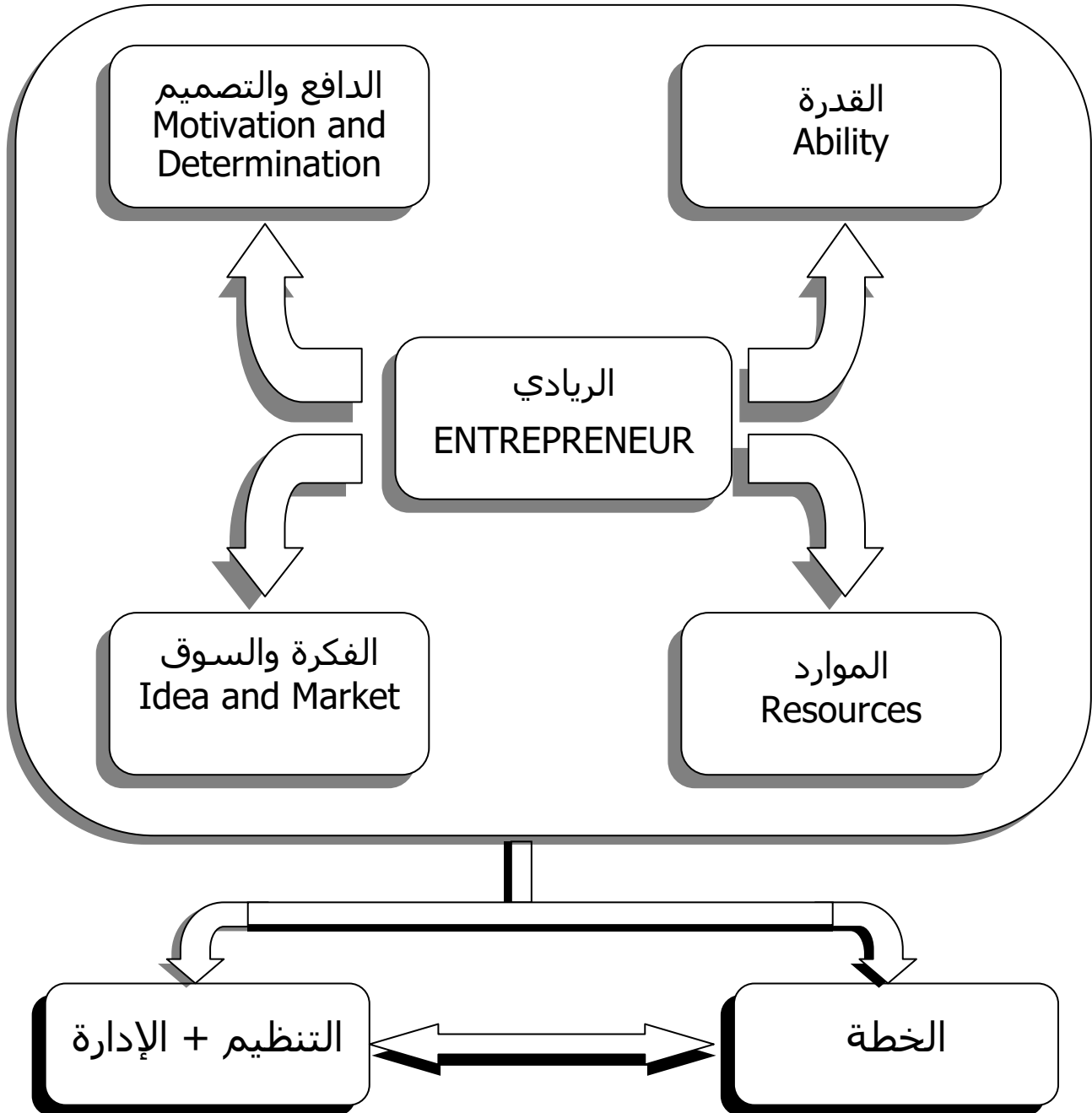
## الموضوع (2): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة

الوحدة (4): الموضوع (2)

معين تدريبي (1)



### عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة صغيرة (MAIR)





## بيان معلومات (1)

الوحدة (4): الموضوع (2)

### 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 المميّزة على تحديد الفرص المتاحة في السوق وانتهازها، 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 يتّخذ 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 تدكّر 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، وانتهاز 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 يتمتعون 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 يتمتعون 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/شرائها بكميّات 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 يؤثّر على الأداء فحسب، بل كذلك في بعض الحالات، على بدئهم بالمؤسسة بالمطلق. وتتضمّن الأمثلة في هذا الصدد رأس المال والنقد، وموقع المشروع، والتجهيزات والعمّال. كما قد يكون لتوفّر البنى التحتيّة (أي المنشآت كالكهرباء والهاتف والطرق) والخدمات الداعمة أهميّتها.

## 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". وبشكل 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.

وتتوفّر 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 التقيّد بها لدى إنشاء المؤسسة، أو قبل البدء بتشغيلها. فقد تبرز الحاجة إلى استشارة أشخاص محترفين من محامين ومحاسبين و/أو موظّفين في وكالات داعمة للمؤسسات الصغيرة. وسيؤثر مدى حسن تنفيذ كل ذلك على أداء العمل، خاصة في ما يتعلّق بإيجاد الزبائن والتعاطي معهم، وإدارة الشؤون المالية، والتسويق، والتعامل مع الموظّفين والموردين، وأنظمة الرقابة. وتتوفّر في الوحدات (7) و (8) معلومات إضافية حول كيفية تنظيم المؤسسة وإدارتها.

الوحدة (4): الموضوع (2)

معين تدريبي (2)



### 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.

## الموضوع (3): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً

الوحدة (4): الموضوع (3)

بيان معلومات (1)



### قرار الشخص بأن يصبح ريادياً

غالباً، يبادر إلى ذهنك سؤالٌ مهم في معرض دراسة الريادة، وهو كيف يتوصّل المرء إلى اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة ما، أي بمعنى آخر، ما القوى أو العوامل التي تحفّزه 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 عددٍ كبيرٍ من الناس بُعيد انتقالهم من مكانٍ إلى آخر، بينما يميل كثير غيرهم إلى البدء بمؤسسات في مجالاتٍ 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 تتوفّر 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

يمكن المثل الأفضل عن القدوة ذات المصدقية في وظيفة والديّ الريادي المبتدئ، وتشير الأبحاث في هذا الصدد إلى أن ما بين (25) و (34%) من والديّ الرياديين (وخاصة الآباء منهم)، كانوا أصحاب مؤسسات

صغيرة، وإذا أخذنا المزارعين وأصحاب الحرف المستقلة كمالكي المؤسسات الصغيرة، لارتفعت هذه النسبة إلى (54%). إلا أنّ المصداقية 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 المصداقية، 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 خاصة 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 (Personal entrepreneurial competencies (PEC).

- 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، وأسسوا 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، والمصداقية، إلا أنّها 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 إمكانيات في النمو. كما يلعب الطلب في السوق، والمعرفة التسويقية لتلبية حاجات/رغبات الزبائن دوراً حاسماً في إنشاء المؤسسة وعملها.

ونظراً للمعيقات 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 المعيقات والصعوبات.



الوحدة (4): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)

## 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

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



تم 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.



## الموضوع (4): الحفاظ على وجهة نظر ريادية

الوحدة (4): الموضوع (4)

معين تدريبي (1)



## فكر كريادي

- فكر بطريقة غير تقليدية وغير مقيدة
- فكر بالبدء بمشروع حجمه صغير
- فكر بالموارد المالية بطريقة واقعية
- فكر بالمؤسسات المجدية اقتصادياً
- 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 المعقدة التي قد تواجهك
- فكر كيف تخدم مجتمعك
- فكر كيف تحافظ على البيئة ومواردها

الوحدة (4): الموضوع (4)

معين تدريبي (2)



## تصرف كريادي

- وفر 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 وماندفعاً 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



## معين تدريبي (4)

الوحدة (4): الموضوع (4)

## الوسائل الرامية للتخفيف من بصمتك البيئية

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



## معين تدريبي (3)

الوحدة (4): الموضوع (4)

## 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**

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

(البيانات مستقاة من الشبكة العالمية للبصمة البيئية للعام 2007)

Global Footprint Network, <http://www.footprintnetwork.org>

الهكتار يساوي (10000) متر مربع



## بيان معلومات (1)

الوحدة (4): الموضوع (4)

### كن واثقاً 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 يتقادون أو يتقاعسون عن إتمامه إذا أمكن. فهم يخلقون شتى أنواع الأعدار لأصدقائهم ولأنفسهم، وغالباً يؤجلون ما عليهم إنجازه. يتّسم 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 بتمية إيمانه بنفسه، وبقدرته على حسن القيام ببعض الأمور. وعليه أن ينجز أعماله متسلّحاً بإيمانه في قدرته على تحقيق النجاح. وإذا فشل، يجدر به ألاّ يستسلم، بل عليه أن يحاول إتمام كل مهامه بشكلٍ ناجحٍ مهما كانت صغيرة أو بسيطة. ومن شأن تحقيقه للنجاح في الأمور الصغيرة أن يزوّده بالشجاعة لكي يحاول العمل على أمور أكثر صعوبةً.

إن الشخص الذي يرغب في الاستفادة من التدريب إلى أقصى حدٍّ، لن يفوّت 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 بشكلٍ صحيحٍ وكامل وفي الوقت المناسب، تزداد ثقة المتعلّم بنفسه. كما أن المتعلّم الذي يلقي مداخلة ممتازة، أو يكتب دراسة جيّدة، يبني ثقته بنفسه. وكذلك هو حال المتعلّم الذي يكون مواظباً في عمله، ويؤدّي دوراً نشطاً في النشاطات المدرسية، أو يساعد في الأعمال المنزلية.



## بيان معلومات (2)

الوحدة (4): الموضوع (4)

### تحسين الميزات الرياديّة

قم بما يلي من أجل تحسين ميزاتك الرياديّة:

#### الخطوة الاولى: إجراء التحليل الذاتي

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

- أتمتّع بها
- أتمتّع بالبعض منها
- لا أتمتّع بأيّ منها.

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

#### الخطوة 2: تطوير خطة إجرائية لتنمية الشخصية

أ- اقنع 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 بجهد 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 تحسّنت.

ب- اعمل على تحسين النقاط الضعيفة.

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