
برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

التربية الريادية
في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

الوحدة (٣)

من هم الرياديون؟

اعداد

جورج مانو
روبرت نيلسون
جون ثيونغو
كلاوس هافتدورن

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 ٢٠١٥ م

الطبعة الأولى بالعربية ٢٠٠٦

الطبعة الثانية بالعربية ٢٠٠٩

الطبعة الثالثة بالعربية ٢٠١٥

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (٢) 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 ٢٠١٥

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 تنطوي 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 <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. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org/arabstates

طبع في لبنان

الوحدة (٣)

من هم الرياديون؟

أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

موضوعات الوحدة:

- الموضوع (١): تقييم الإمكانيات الريادية ٤
- الموضوع (٢): تحديد الميّزات الريادية ١٥
- الموضوع (٣): القيادة الريادية ٢٩
- الموضوع (٤): مبادئ التفاوض ٣٩
- الموضوع (٥): مهارات الإصغاء ٥٥
- الموضوع (٦): خوض المخاطر ٦٦

الموضوع (١): تقييم الإمكانيات الريادية

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تقييم إمكانياتهم لكي يصبحوا رياديين في المستقبل.
- تحديد ووصف المهارات الأساسية المطلوبة من أجل تأسيس مؤسسة صغيرة ناجحة.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

عرض الأسباب

- ستساعد اختبارات التقييم الذاتي المتعلمين على اكتساب فهم أفضل لصفات الشخصية مقارنة مع الصفات الريادية. وسيتمكّن المتعلمون، بالاستناد إلى أجوبتهم، من تحديد صفات معينة قد يتعيّن عليهم تحسينها أو تطويرها، إذا أرادوا أن يُصبحوا رياديين في المستقبل.
- لدى قيام المتعلمين بدراسة إمكانية العمل لحسابهم الخاص، أو تشكيل مشروع خاص بهم، كخيار مهني، عليهم أن يدركوا الصفات المطلوبة لكي يكونوا رياديين ناجحين. فمن خلال اكتسابهم لهذا النوع من الوعي، سيتمكّن المتعلمون من تحسين المهارات المطلوبة لديهم أو اكتسابها.

النشاطات

- ١- وضح أهمية موضوع الجلسة لأنه يتيح للمشاركين تقييم مدى امتلاكهم للميزات الريادية الشخصية الضرورية لنجاحهم في إنشاء وإدارة مؤسساتهم الخاصة، والعمل على تحسين هذه الميزات وتطويرها. وضح الأهداف التدريبية للجلسة باستخدام المعين التدريبي المعد لهذه الغاية.

٢- إمنح المتعلمين حوالي (١٥) دقيقة للإجابة عن الأسئلة الخمسين الواردة في ورقة العمل (١). واطلب من كل منهم وضع إجاباته على ورقة منفصلة. استخدم المعين التدريبي (١) لإظهار كيف يجب الرياديون: وقد تمّ التشديد على ميزات ريادية محدّدة بين مزدوجين. الرجاء التنبّه إلى أن هذه المعلومات تمثّل "توجّهاتٍ ريادية" وليس حقائق عالمية تنطبق على الرياديين كافة. أطلب من الصف مناقشة أجوبتهم عن كلّ من الأسئلة.

تمّ جمع الإجابات عن الأسئلة الخمسين ضمن ثلاث فئات: الخلفية الشخصية والأنماط السلوكية وطريقة العيش. أطلب من المتعلمين جمع عدد أجوبتهم التي أتت مشابهة لأجوبة الرياديين في كلّ من الفئات الثلاث:

- الخلفية الشخصية (٢١ سؤالاً)
- الأنماط السلوكية (٦ أسئلة)
- نمط المعيشة (٢٣ سؤالاً)

يُعتبر المتعلّمون الذين نالوا مجموع علامات يقارب الخمسين أنّهم الأكثر ريادة. ويجدر تذكيرهم من جديد أنّ هذه العلامات لا تمثّل سوى "توجّهات" قد تتغيّر مع الوقت.

إجمع إجابات المتعلمين على ورقة العمل (١) لاستخدامها لاحقاً. يُمكن أن تطلب من المتعلمين إجراء هذا الاختبار مجدّداً في نهاية البرنامج. وعندئذٍ، سيُمكنهم إجراء مقارنة بين أجوبتهم، ومناقشة الأسباب التي دفعتهم إلى إجراء تغييرات فيها. أما السؤال الذي يطرح نفسه فهو: "هل سيصبح المتعلّمون رياديين أكثر أو أقل عند انتهاء البرنامج؟"

في بعض الحالات، قد يقرّر المتعلّمون ألاّ يصبحوا رياديين. وتُعتبر هذه القرارات سديدة، لأنها تكون مبنية على اطلاع واسع يستند إلى مضمون البرنامج.

انطلاقاً من إجابات نتائج اختبار التقييم الذاتي، إطرح على المتعلمين الأسئلة الآتية:

- ما هي نقاط ضعفك التي اكتشفتها؟
- هل تعتقد أنّه بإمكانك أن تكون ريادياً بالرغم من نقاط الضعف هذه؟
- ماذا يمكنك أن تفعل لتحسين نقاط ضعفك؟
- ما هي نقاط القوة لديك؟
- هل تعوّض نقاط قوتك عن نقاط ضعفك؟
- هل تتوافق طريقة عيشك مع المتطلّبات المفروضة على الريادي؟

- ماذا يمكن أن تفعل لتكييف أسلوب حياتك مع هذه المطالب؟ ومن يمكنه أن يساعدك في القيام بالتغييرات الضرورية؟
- استناداً إلى نتائج التقييم، هل الرجال أكثر ريادة من النساء؟
- بشكل عام، هل يمكن للأشخاص ذوي الإعاقة أن يكونوا رياديين كالأخرين؟

لقد تم تصميم الاختبار في ورقة العمل (١) بحيث يحدّد المتعلّمون توجّهاتهم الريادية. وليست هذه التوجّهات سوى مؤشر على ما يشعر به المتعلّمون حيال أنفسهم من حيث قدراتهم الريادية. يمكن للرجال والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة النجاح في الأعمال في حال توافرت لديهم الرغبة بهذا الشأن إلى جانب الالتزام الضروري والجهوزية من أجل ضمان اكتسابهم للأصول الضرورية (مثل رأس المال) والمهارات. ويجب عليهم الاعتراف بما يجيدون القيام به وما يحتاجون إلى تحسينه بمعزل عن جنسهم أو إعاقاتهم. وفي كل مجتمع، تسود معايير وقيم بشأن مواطن قوة وضعف الرياديين المحتملين وتأثيرها على نجاح أو فشل المشروع الريادي. ويكون عادة الرياديون الذين يجمعون ما بين الصفات الأنثوية والذكورية معاً أكثر الرياديين نجاحاً. من خلال برنامج "تعرف الى عالم الاعمال"، سيكتسب المتعلّمون معلومات بشأن أنفسهم وحول العمل لحسابهم الخاص. ويُمكن إجراء الاختبار مجدداً في نهاية البرنامج لإبراز الاختلاف في العلامات.

ومن المهم المقارنة بين أجوبة المتعلمين والمتعلمات من أجل الوقوف على الاختلافات. ثم يمكن للصف أن يناقش أسباب الاختلافات في الأجوبة. كما يمكن للصف أن يناقش اختلاف الأجوبة بالنسبة إلى شخص فقد ذراعه أو في كرسي متحرك أو أصم.

إذا كانت العلامات أعلى في نهاية البرنامج، سيبين ذلك أنّ المتعلّمين قد اكتسبوا وعياً أكبر بشأن ميّزات الرياديين، وستكون مواقفهم أكثر إيجابية حيال تحوّلهم إلى الرياديين في المستقبل. أمّا إذا كانت العلامات أدنى في نهاية البرنامج، فيعني ذلك أنّ المتعلّمين أصبحوا يدركون ميّزات الرياديين، وقرّروا أنّ العمل لحسابهم الخاص قد لا يكون خياراً مهنياً مناسباً لهم.

٣- بالاستعانة بالمعين التدريبي (٢)، قم بتحديد ووصف كلّ من الكفايات الثلاث اللازمة لكي تكون ريادياً ناجحاً.

٤- ورّع الصف على ثلاث مجموعات. اطلب من المتعلّمين وضع لائحة بما يعتبرونه مهماً من أجل تحقيق النجاح في المؤسسات، من حيث المعرفة والمهارات والميزات. إمنح المتعلّمين (١٥) دقيقة لاستكمال هذا التمرين، وضع أجوبة المجموعات على لوح أو لوحة أوراق.

٥- اعط بيان المعلومات (١) إلى المتعلّمين وقارن/ناقش آية فوارق قد تكون موجودة مقارنة مع أجوبتهم. أشر إليهم، مع إعطائهم بعض الأمثلة، أنّ امتلاك واحدة أو اثنتين من هذه الكفايات فقط، قد لا يكون كافياً للبدء بمؤسسة ناجحة وإدارتها. وأخيراً، اشرح لهم أن عدم امتلاك واحدة أو أكثر من هذه

الكفايات ليس بنهاية العالم في ما يتعلّق بالبدء بمؤسسة معيّنة، إذ أنه يمكن تنمية أو اكتساب معظم هذه الكفايات مع مرور الوقت. أشر مثلاً إلى إمكانية قيام شريكين أو أكثر في العمل للتعويض عن عدم تواجد هذه الكفايات كافة لدى الشخص نفسه.

٦- اطلب من المتعلّمين وضع لائحة بكفاياتهم (المعرفة والمهارات والميزات) على ورقة منفصلة. ثم اطلب منهم اختيار فكرة مؤسسة واحدة، حيث يمكنهم وضع كفاياتهم هذه موضع التنفيذ. قسم الصف إلى مجموعات، واطلب من المتعلّمين في كلّ منها عرض هذه الكفايات وتبريرها.

٧- اطلب من كلّ من المجموعات وضع لائحة بكفايات أعضائها مجتمعين، واختيار فكرة مؤسسة، حيث يمكنهم تطبيق هذه الكفايات، واطلب من كلّ منها كذلك اختيار مقرّر يقوم بعرض استنتاجات مجموعته أمام الصف.

الوحدة (٣): الموضوع (١)



ورقة عمل (١)

اختبار ميولك الشخصية

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

غالباً أو نعم	نادراً أو لا	الأسئلة
		١- هل يساورك القلق بشأن ما يفكر عنك الآخرون؟
		٢- هل تقرأ الكتب؟
		٣- هل تخوض المخاطر من أجل الإثارة المقرونة بها؟
		٤- هل تعتقد أنه من السهل جعل الآخرين يقومون بعمل ما من أجلك؟
		٥- هل ناقش معك أحد أفراد عائلتك تجربة البدء بمؤسسة أعمال؟
		٦- هل تؤمن بضرورة تنظيم مهامك قبل البدء بالعمل؟
		٧- هل تمرض غالباً؟
		٨- هل تستمتع بالقيام بعملٍ ما لمجرد الإثبات أنه باستطاعتك إنجازه؟
		٩- هل سبق لك أن طردت من صفك؟
		١٠- هل تجد نفسك مستحدثاً أفكاراً جديدة باستمرار؟
		١١- هل تفضل أن تترك أحد أصدقائك يختار نشاطاتك الاجتماعية؟
		١٢- هل تحب المدرسة؟
		١٣- هل أنت تلميذ صالح؟
		١٤- هل أنت عضو في مجموعة ما في المدرسة الثانوية؟
		١٥- هل تساهم في نشاطات مدرسية أو في الرياضة؟
		١٦- هل تحب أن تهتم بالتفاصيل؟
		١٧- هل تعتقد أنه من المهم أن يتوفر الأمن الوظيفي؟
		١٨- هل تسعى لافتعال مواجهة مباشرة للحصول على النتائج المتوخاة؟
		١٩- هل كنت الطفل المولود الأول في عائلتك؟
		٢٠- هل تواجد والدك في المنزل غالباً، في المرحلة المبكرة من حياتك؟
		٢١- هل كنت تقوم بأعمال إضافية في المنزل قبل بلوغك سن العاشرة؟

غالباً أو نعم	نادراً أو لا	الأسئلة
		٢٢- هل تشعر بالملل بسهولة؟
		٢٣- هل تتباهى بالعجرفة أحياناً بشأن إنجازاتك؟
		٢٤- هل يمكنك أن تركز على موضوع واحد لفترات مطوّلة؟
		٢٥- هل تحتاج إلى تشجيع الآخرين من حين لآخر للتمكّن من الاستمرار؟
		٢٦- هل تشعر بطاقة غير متوقّعة عندما تتناول أموراً تحبها؟
		٢٧- هل يعني لك الرضا الشخصي أكثر من المال الذي تصرفه على نفسك؟
		٢٨- هل سبق لك أن تعمدت تخطّي السلطة في العمل؟
		٢٩- هل تستمتع بالانخراط الاجتماعي باستمرار؟
		٣٠- هل تحاول أن تجد المنافع في ظرفٍ سيء قد تواجهه؟
		٣١- هل تلوم الآخرين عندما يطرأ خطأ ما؟
		٣٢- هل تستمتع في تأدية مهمة ما دون أن تعرف مشاكلها المحتملة كافة؟
		٣٣- هل تأخذ رفض الآخرين لآرائك بشكل شخصي؟
		٣٤- هل تعتقد عادة، بأنّ الحظ يحالفك بشكلٍ عام، مما يفسّر نجاحاتك؟
		٣٥- هل من الممكن أن تعمل لمدة ساعات طويلة لبلوغ هدفك؟
		٣٦- هل تستمتع بقدرك على أخذ قراراتك الشخصية في الوظيفة؟
		٣٧- هل تستيقظ سعيداً في معظم الأحيان؟
		٣٨- هل يمكنك تقبّل الفشل دون الاعتراف بخسارتك؟
		٣٩- هل لديك مدخرات واستثمارات خاصة أخرى؟
		٤٠- هل تعتقد أن الرياديين يقومون بمجازفات ضخمة؟
		٤١- هل تشعر بأنّ على الرياديين الناجحين أن يحملوا شهادات جامعية؟
		٤٢- هل تسعى إلى الاستفادة من أخطائك السابقة كعملية تعليمية؟
		٤٣- هل أنت أكثر توجهاً نحو الناس من توجهك نحو الأهداف؟
		٤٤- هل تعتقد ان حلول مشاكلك تأتيك من العدم؟
		٤٥- هل تستمتع بإيجاد حلول لمشاكل تسبب لك الاحباط؟
		٤٦- هل تفضّل أخذ قراراتك بمفردك؟
		٤٧- هل تدور نقاشاتك حول الأشخاص أكثر من الأحداث أو الأفكار؟
		٤٨- هل تشعر بالرضا عن نفسك بالرغم من انتقاد الآخرين؟
		٤٩- هل تنام بأقل قدرٍ ممكن؟
		٥٠- هل تتأثر في عمل ما، إذا قال لك الآخرون أنه لا يمكن إنجازه؟

الوحدة (٣): الموضوع (١)



معين تدريبي (١)

الإجابات: اختبار ميولك الشخصية

نمط المعيشة Lifestyle	الخلفية الشخصية Personal background
٢- نادراً أو لا (عدم توقّر الوقت)	٥- غالباً أو نعم (التدريب العائلي)
٦- غالباً أو نعم (الإدارة، تحديد الأهداف)	٧- نادراً أو لا (التوجه، الطاقة، الصحة)
٨- غالباً أو نعم (توجّه نحو تحقيق الإنجازات)	٩- غالباً أو نعم (خبرة الصراف من الخدمة)
١٠- غالباً أو نعم (الإبداع، الابتكار)	١٢- غالباً أو نعم (التربية والتعليم)
١١- نادراً أو لا (السيطرة، المسؤولية)	١٣- نادراً أو لا (معدّل متوسط عموماً)
١٦- نادراً أو لا (متسرع، مخاطر)	١٤- نادراً أو لا (الاستقلالية)
١٧- نادراً أو لا (سيطرة ذاتية)	١٥- غالباً أو نعم (الحاجة إلى تحقيق الإنجازات)
١٨- غالباً أو نعم (التصميم، الجزم)	١٩- غالباً أو نعم (حس المسؤولية)
٢٢- غالباً أو نعم (عدم الصبر، الطاقة)	٢٠- نادراً أو لا (المسؤولية في سن مبكرة)
٢٣- غالباً أو نعم (ثقة بالنفس، استقلالية)	٢١- غالباً أو نعم (الخبرة المبكرة)
٢٤- غالباً أو نعم (المتابعة، التصميم)	٣٠- غالباً أو نعم (التفاؤل والمرونة)
٢٥- نادراً أو لا (مبادر، مسيطر على الذات)	٣١- نادراً أو لا (المسؤولية الشخصية وحل المشكلات)
٢٦- غالباً أو نعم (الطاقة، القدرة على تأمين الموارد)	٣٢- غالباً أو نعم (القدرة على تأمين الموارد والمخاطرة)
٢٧- غالباً أو نعم (الغرور)	٣٣- نادراً أو لا (المرونة والثقة بالنفس)
٢٨- غالباً أو نعم (الثقة بالنفس، الجزم)	٣٤- نادراً أو لا (السيطرة الذاتية وضبط النفس)
٢٩- نادراً أو لا (توجّه نحو الأهداف، إدارة الوقت)	٣٦- غالباً أو نعم (الاستقلالية وتحمل المسؤولية)
٣٥- غالباً أو نعم (متابعة، التصميم)	٣٧- غالباً أو نعم (التفاؤل)
٣٩- غالباً أو نعم (توجّه نحو تحقيق الأرباح)	٣٨- غالباً أو نعم (التصميم والتفاؤل)
٤٣- نادراً أو لا (الحاجة إلى تحقيق الإنجازات)	٤٠- نادراً أو لا (الثقة بالنفس وضبط النفس)
٤٦- غالباً أو نعم (الاستقلالية، الثقة بالذات)	٤١- نادراً أو لا (القدرة على تأمين الموارد والمبادرة)
٤٧- نادراً أو لا (توجّه نحو الأفكار، الإبداع)	٤٢- غالباً أو نعم (المبادرة والتفاؤل)
٤٨- غالباً أو نعم (تسامح مع الغموض، ثقة بالذات)	
٤٩- غالباً أو نعم (إدارة الوقت، الطاقة)	
	الانماط السلوكية Behaviour patterns
	١- نادراً أو لا (الثقة بالنفس، السيطرة الذاتية)
	٣- غالباً أو نعم (خوض المخاطر، السيطرة الذاتية)
	٤- غالباً أو نعم (القيادة)
	٤٤- غالباً أو نعم (البصيرة، حدّة الملاحظة، المتابعة)
	٤٥- غالباً أو نعم (تسامح مع الغموض، المبادرة)
	٥٠- غالباً أو نعم (التفاؤل)

الوحدة (٣): الموضوع (١)

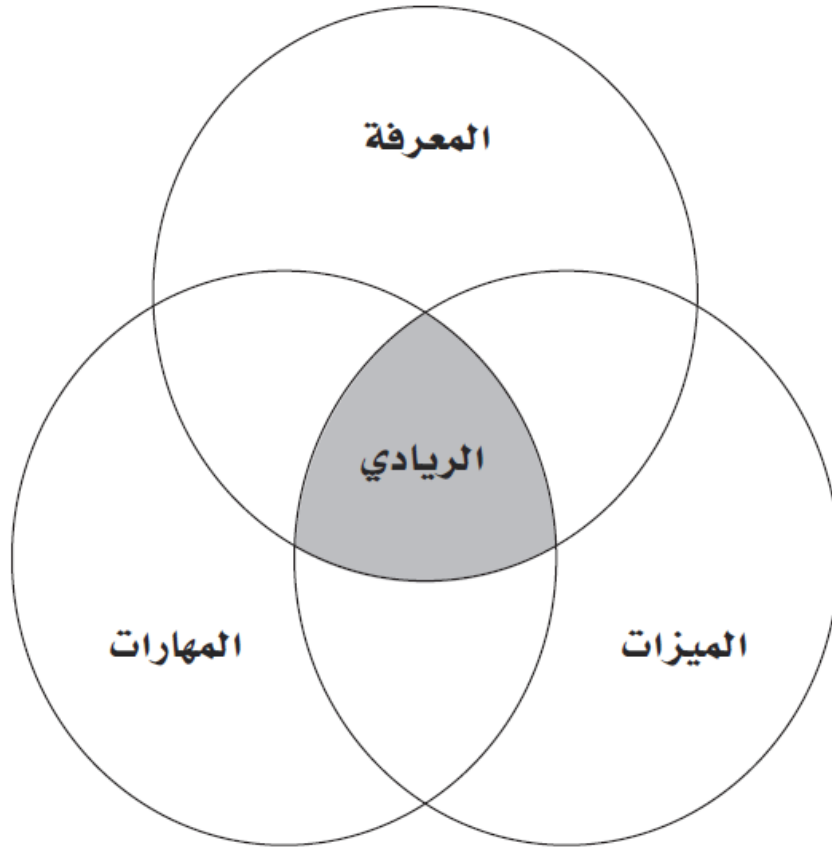


معين تدريبي (٢)

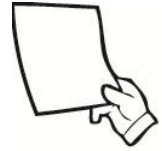
الكفايات الأساسية المطلوبة لريادة ناجحة

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

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



الوحدة (٣): الموضوع (١)



بيان معلومات (١)

الكفايات المطلوبة لريادة ناجحة في المؤسسات الصغيرة

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

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

أ- المعرفة (Knowledge):

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

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

إلا أن حيازة 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 سياراً أو من السباحة في حوض.

ب- المهارات (Skills):

تعرف المهارات بالقدرة على تطبيق المعرفة، ويمكن اكتسابها أو تطويرها عن طريق التمرس، 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- الميَّزَات (Traits):

تم تحديد الميزات على أنها مجموع الصفات أو الخصائص التي تكوّن شخصية الفرد. وفي دراسة مستعرضة أُجريت لثقافات الهند والمالاي والإكوادور، تمّ تحديد (١٤) 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 الميَّزَات الريادية الشخصية بما يأتي.

الريادي الناجح يتصف بأنه:

- مبادر
- يري الفرص ويغتتمها
- متأثر
- يسعى إلى جمع المعلومات بنفسه
- يهتم بالجودة العالية
- ملتزم بتنفيذ العقود
- متوجّه نحو الفعاليّة
- يخطّط بشكلٍ نظامي
- يحل المشاكل بطرق مُبتكرة
- يظهر ثقة بالنفس
- يخوض مخاطر محسوبة
- جازم
- يقنع
- يعتمد استراتيجيات مؤثّرة

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

• المعرفة والمهارات فقط:

من غير المحتمل لشخص يتمنّع 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 يتمتع بالمهارات التقنية، أو قد يجد نفسه كثير الاعتماد على الآخرين، وبالتالي ضعيفاً للغاية. وقد يكمن الحل في إيجاد شريك أو توظيف أشخاص يتمتعون بالمهارات المطلوبة.

- **المهارات والميزات فقط:**

يمكن لأي ريادي محتمل يتمتع بمهارات وميزات ريادية إنما يفتقر إلى المعرفة أن يبدأ بمؤسسة معينة. ولكن افتقاره إلى المعرفة أو قلة إطلاعه مثلاً، على الزبائن أو على السوق (بما في ذلك توجّهاتهما)، قد يؤدي 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 يتمتع بالكفايات في المجال المطلوب.

الموضوع (٢): تحديد الميّزات الريادية

الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد الميّزات الريادية المهمة لتحقيق النجاح في امتلاك مؤسسة ما وإدارتها.
- تفسير معنى الميزات الريادية المهمة.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

عرض الأسباب

- ينبغي أن يتحلّى الأشخاص ببعض الميّزات الريادية، أو بالقدرة على تطويرها، إذا أرادوا أن يكونوا رياديين. وعندما تُقاس مجموعة من الميزات الريادية والمهارات الشخصية ضمن فريق معيّن، تبرز بعض الخصائص (مثل القدرة على خوض المخاطر والقيادة) التي يختلف فيها الأشخاص الرياديون، عن غير الرياديين.

النشاطات

- ١- وضّح أهمية امتلاك الميزات الريادية من قبل الرياديين ليتمكنوا من تأسيس مؤسساتهم وإدارتها بنجاح. وضّح الأهداف التدريبية للجلسة باستخدام المعين التدريبي المعد لهذا الغرض.
- ٢- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١)، وناقش معهم الأسئلة الثمانية المتعلقة بالميّزات الريادية.
- ٣- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢). اعرض عليهم المعين التدريبي (١)، واطلب منهم التباحث بشأن كلّ من الميّزات ال (١٦)، وتحديد الرجال والنساء في مجتمعهم (سواء في الأنشطة الريادية أو غير الريادية) الذين يتحلون بهذه الميّزات. ثم اطلب منهم، انطلاقاً من المعين التدريبي (١)، تحديد أكثر ميزات الريادة أهمية، وأسألهم إذا ما كانت الميزات الستة عشر مختلفة بالنسبة إلى: (أ) الرجال، (ب) النساء، (ج) الأشخاص ذوي الإعاقة، (د) الرياديون الاجتماعيون. وينبغي أن يكون الجواب أنه ما من اختلاف وأن هذه الميزات ضرورية لكل من يريد أن يكون ريادياً.

٤- وزع بيان المعلومات (٣) وورقة العمل (١). قسّم الصف إلى فرقٍ مؤلفة من (٤) أو (٥) متعلّمين. اطلب من المتعلّمين قراءة المقابلة الأولى (الريادي أ: كمال). يتعيّن على كلّ فريق مناقشة الميّزات الريادية التي برزت لدى كمال، وتدوينها في الفراغ المناسب في ورقة العمل (١). قد تتضمن الميّزات الريادية التي ظهرت لدى كمال: الاستقلالية والثقة بالنفس والواقعية والاندفاع والطاقة.

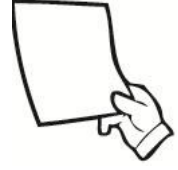
امنح الفرق الوقت لقراءة ميزات الرياديين في المقابلات الخمس المتبقية، والتباحث بشأنها وتحديدها، وكذلك لإكمال ورقة العمل (١). وليعمل الصف على مناقشة الميّزات الريادية التي برزت لدى كلّ من الرياديين الذين تمّ استجوابهم.

أطلب من أحد المتعلّمين إدراج الميّزات الريادية المحددة في دراسات الحالات على اللوح. وقد تتضمن اللائحة الميّزات التالية:

- واثق من نفسه
- مستقل
- متفائل
- قيادي ديناميكي
- أفكاره مبتكرة
- يستند إلى نقاط القوة
- ابتكاري ومبدع
- ذو قدرة على التصرف
- ملتزم
- يأخذ المبادرات
- متعدد الخبرات وذو اطلاع واسع
- يتّفق مع الآخرين
- مرن
- يتجاوب مع المعلومات المرتدة
- متوجّه نحو تحقيق الإنجازات
- يبني من أجل المستقبل
- مندفع
- متوجّه نحو تحقيق الأرباح
- مثابر ومصمّم
- مستعد للاصغاء
- يعمل جاهداً
- نشيط وفعّال
- قوي الملاحظة
- متوجّه نحو بلوغ الأهداف
- مجازف
- يقبل التحدي
- يتواصل بشكلٍ فعّال
- صانع القرارات
- يضع معايير أدائه الخاصة
- يرى الصورة الأشمل
- منظمّ فكرياً
- يفهم نفسه
- يدير منظمة
- يمكن الاعتماد عليه
- الاستقامة
- يتعامل مع الشكوك

أطلب من المتعلّمين دراسة الميّزات الريادية المدرجة على اللوح. اطلب منهم تصنيف أنفسهم بين درجة عالية أو منخفضة بالنسبة لكلّ من الميّزات. شدّد على أهمية هذه الميزات الريادية الشخصية لتحقيق النجاح في مؤسسة الأعمال.

الوحدة (٣): الموضوع (٢)



بيان معلومات (١)

تحديد الرياديين المحتملين

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

- ١- لا يحبّذون التقيد بالأوامر
- ٢- ليست إمكانياتهم موضع تقدير
- ٣- مستوى دخلهم ثابت
- ٤- مسؤوليتهم محدودة
- ٥- يصعب عليهم تنفيذ أفكارهم
- ٦- 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:

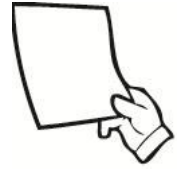
- ١- الاستقلالية، أي يريدون أن يكونوا أسياد أنفسهم.
- ٢- الحاجة إلى العمل على الفور.
- ٣- رغبتهم في إيجاد دخل إضافي لدخل وظيفتهم.
- ٤- رغبتهم في تطوير مؤسسة أعمال لأولادهم.
- ٥- رغبتهم في كسب مبالغ أكبر مما يجنونه بصفتهم موظفين.
- ٦- رغبتهم في أن يحظوا بفرصة إثبات قدراتهم.
- ٧- الحاجة إلى عمل أكثر تحدياً.
- ٨- تحديد فرص ريادية يرغبون في تحقيقها/تطويرها.
- ٩- بالنسبة إلى الأشخاص ذوي الإعاقة، قد لا يتساوون من حيث فرص التقدم مع سائر المستخدمين.

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

- ١- هل أنت مندفع عادة، ومستعد للعمل جاهداً لبلوغ أهدافك؟
- ٢- هل تحسن العمل مع أشخاص آخرين؟
- ٣- هل تتولّى عادة، دوراً قيادياً ضمن مجموعة من الناس؟
- ٤- هل تتمتع بالقدرة على التواصل مع الآخرين؟
- ٥- هل أنت مستمع جيد؟
- ٦- هل تتمتع بالثقة بالنفس؟
- ٧- هل لديك صورة إيجابية عن نفسك؟
- ٨- هل أنت حازم لدى اتخاذ القرارات؟
- ٩- 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.

الوحدة (٣): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٢)

الميزات الريادية المهمة

- ١- **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.
- ٢- **الثقة بالنفس (Self-confident):** لكي يتمكن الرياديون من تحقيق النجاح، يتعين عليهم أن يؤمنوا بأنفسهم ويقدرتهم على بلوغ الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. وغالباً يبرز ذلك من خلال القناعة بأنك إذا أردت أمراً ما بإلحاح، وكنت مستعداً للعمل من أجله، فعادة ما تناله.
- ٣- **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.
- ٤- **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.
- ٥- **التوجه نحو بلوغ الأهداف (Goal-oriented):** يعتمد النجاح في المؤسسة على القدرة على تحديد أهداف أو غايات واقعية، والعمل على تحقيقها بعزم. وتعد القدرة على تحديد الأهداف (التي يعتبر الشخص أنها تستحق العناء)، والسعي إلى تحقيقها ميزتين أساسيتين في الشخص الريادي.
- ٦- **المثابرة (Persistent):** تواجه مؤسسات الأعمال كافة المشاكل والخيبات. لذا، تعد المثابرة في معالجة مشكلة معينة أحد العناصر الأساسية في الريادي الناجح.
- ٧- **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.
- ٨- **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.
- ٩- **المبادرة (Demonstrates initiatives):** تظهر البحوث أن الرياديين الناجحين يأخذون المبادرات، ويضعون أنفسهم في مواقع، يكونون فيها مسؤولين شخصياً عن النجاح أو الفشل.

- ١٠- **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 ميزات الرياديين.
- ١١- **وضع المعايير الخاصة (Sets own standards):** يُشكّل وضع معايير الأداء ومن ثم العمل على تحقيقها مؤشراً آخر من مؤشرات أصحاب المشاريع الناجحين. يُمكن أن تشمل هذه المعايير الدخل أو النوعية أو المبيعات أو دورة رأس المال. يسعى معظم أصحاب المشاريع إلى تحسين أدائهم في كلّ عام وإلى وضع معايير أعلى سنة تلو الأخرى والتقيّد بها.
- ١٢- **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.
- ١٣- **الالتزام (Commitment):** يتطلب إنشاء مؤسسة ما وتشغيلها التزاماً تاماً من جانب الريادي، من حيث الوقت والمال، وطريقة العيش. ويجب أن تشكّل هذه الميزة أولوية في حياته.
- ١٤- **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.
- ١٥- **الاعتمادية والاستقامة (Reliable and has integrity):** تشكّل صفات الصدق والتعامل العادل، واعتمادية الشخص من حيث وفائه بوعوده، ميزات أساسية لدى الريادي.
- ١٦- **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 والزبائن هم من يتحمّل المخاطر التي يواجهها الرياديون.

الوحدة (٣): الموضوع (٢)

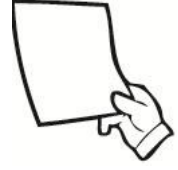


معين تدريبي (١)

الصفات الريادية المهمة

- ١- الاجتهاد في العمل
- ٢- الثقة بالنفس
- ٣- البناء من أجل المستقبل
- ٤- التوجّه نحو تحقيق الأرباح
- ٥- التوجّه نحو بلوغ الأهداف
- ٦- المثابرة
- ٧- التعامل مع الفشل
- ٨- التجاوب مع التغذية الراجعة
- ٩- المبادرة
- ١٠- الاستعداد للإصغاء
- ١١- وضع المعايير الخاصة
- ١٢- التعامل مع الشكوك
- ١٣- الالتزام
- ١٤- الاعتماد على نقاط القوّة
- ١٥- الاعتمادية والاستقامة
- ١٦- خوض المخاطر

الوحدة (٣): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٣)

مقابلات مع ستة من الرياديين

الريادي (أ): كمال

(يملك كمال مطعمًا صغيراً منذ خمس سنوات)

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

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

أنا استمتع بحريّتي في مجال عملي، فأنا أحبّ أن أكون سيّد نفسي. ويعمل لدي (١٢) موظفاً حالياً، وأشعر بالسرور عندما يطلبون مني النصائح. قد يصعب علي العمل لدى شخص آخر، ولكن من الممكن أن أصبح موظفاً في المستقبل، إذ إنني لم أتجاوز الثامنة والعشرين بعد، وقد تتخذ سيرتي المهنية منعطفات عدّة. فحتى لو اضطررت أن أعمل لحساب شخص آخر، أتمنى لو استطيع القيام بما أشاء، لأنّني أحبّ أن اتخذ القرارات، وأن أكون قائداً.

الريادي (ب): يارا

(تملك يارا صيدلية، منذ ست سنوات).

أعتقد أنّه يتعيّن على من يرغب في إنشاء مؤسسة خاصة، أن يضع لنفسه مهلةً زمنيّةً لإنشائها. وفي هذه الأثناء، عليه أن يتعلّم، قدر الإمكان، عن الأرباح وحجم المبيعات، وتحديد الأسعار، والتدفّق النقدي، والموظفين، والإعلانات والمحاسبة. ولا يستحوذ امتلاك مؤسسة خاصة على وقت أطول من العمل لحساب شركة كبيرة. فلدى عمك لحساب شركة ما، يشعر أرباب العمل بأنّ حياتك ملكهم. لذا، من الأفضل أن تكون سيّد نفسك. وبالرغم من أنّني أغادر مكان عملي جسدياً، إلّا أنّه لا يفارقني فكراً على الإطلاق، بل أفكر فيه بصورة مستمرة. وإذا لم أبادر أنا إلى دفع عجلة العمل في مؤسستي، فلن يحدث ذلك أبداً. وهذه هي فلسفتي الخاصة بشأن مؤسسات الأعمال.

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

أمّا الصيدليات الستّ الأخرى في الحي، فيملكها رجال وأنا المرأة الوحيدة التي تملك واحدةً.

الريادي (ج): ماريا

(تملك ماريا متجرًا لأجهزة الطهي وأدوات المطبخ منذ ستّة أشهر).

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

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

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

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

الريادي (د): سعيد

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

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

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

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

الريادي (هـ): مازن

(مازن صاحب مزرعة بن في اليمن).

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

الريادي (و): مايكل

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

تخرجت من كلية الهندسة منذ اربعة سنين وعملت في شركة استشارات هندسية ساعدني والذي على الحصول على وظيفة فيها رغم صعوبة ذلك وقلة الفرص للمتخرجين الجدد. ولطالما كنت أحب منذ الصغر العودة الى مسقط رأسي في قرية صغيرة في جبال شمال لبنان، حيث كنت اقضي وقتي في إكتشاف الطرقات الجبلية القديمة التي لم يعد سوى القلة يعرفونها. وكنت اجد متعة كبيرة في المناظر الطبيعية الخلابة التي اصادفها. وتطور هذا الشغف حيث اصبحت اقصد في كل عطلة نهاية الاسبوع منطقة مختلفة وأبدأ باكتشاف طرقاتها بعد سؤال الاهالي عن ما يمكن ان يعرفوه. وأخذت النقط الصور وأدون الملاحظات لتوثيق ما اكتشف. وكنت غالبا ما اصادف اناسا بسيطين وفقراء في تجوالي ولكنهم كانوا يفتحون بيوتهم ويقدمون الطعام والشراب الذين كنت استمتع بهما بشكل كبير خاصة عند تناولهما في الحديقة او المصطبة الخارجية للمنزل.

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

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

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

الوحدة (٣): الموضوع (٢)



ورقة عمل (١)

الميزات الريادية المهمة

لقد أعطى كلّ من الرياديين التالي ذكرهم معلومات مهمّة وقيّمة حول النجاح الذي حقّقته مؤسساتهم. اقرأ القصص الخمس الواردة في بيان المعلومات (٣)، وضع دائرةً حول العبارات والجمل التي تشير إلى الميزات الريادية التي تعتقد أنّها قد تكون الأكثر أهميّة في امتلاك مؤسسة خاصة وتشغيلها. دَوّن هذه الميزات في الفراغات المناسبة أدناه.

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

الموضوع (٣): القيادة الريادية

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد الميزات القيادية الأساسية لنجاح الرياديين.
- تحديد أنماط القيادة المختلفة وخصائصها الإيجابية والسلبية.
- تحديد كيف ينظر القادة إلى موظفيهم بموجب النظرية (س) والنظرية (ص) وانعكاس ذلك على نمط قيادتهم.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- اختيار اثنين من المتعلمين لتمثيل الحوار المبين في ورقة العمل (١)، والاتفاق معهما على تحضير أنفسهم.

عرض الأسباب

- ينظر إلى الرياديين أولاً كمالكي المؤسسات/مدرائها، كما يمكن النظر إليهم كقادة في المجتمع المحلي. ويُمكن تطبيق عددٍ كبيرٍ من المهارات القيادية المُعتمدة في مؤسسات الأعمال لغرض تطوير المجتمع المحلي. ونظراً لطبيعة عمل الرياديين، يتعيّن عليهم أن يكونوا قياديين. ويعتمد القادة الناجحون على الآخرين لبلوغ أهدافهم. ومن شأن نظرة الرياديين إلى موظفيهم، أن تحدّد أسلوبهم في القيادة. ففي حالات عدّة، يقوم الموظفون تماماً بما يتوقّعه منهم أرباب العمل. أي بما معناه، أنّه إذا سمح لهم أرباب العمل بأن يكونوا خمولين وغير مسؤولين، من الأرجح أنّهم سيتصرفون على هذا النحو. أمّا إذا توقّع رب العمل من موظفيه أن يتحمّلوا المسؤولية، فعلى الأرجح أنّهم سيتصرفون بمسؤوليّة.

- يتم اكتساب المهارات القيادية من خلال التنشئة الاجتماعية. ويتم تنشئة الفتيات والشابات في أغلب الأحيان على الخجل والعمل بصمت بعيدا عن الأضواء والعناية بالآخرين. أما الفتيان والشبان فيتم تنشئتهم على القيادة والمجازفة وصنع القرار. وعليه، فقد لا تعتاد النساء على أداء الأدوار القيادية والاعتراف بمهارتهن القيادية. أما الأشخاص ذوو الإعاقة فقد تتوافر امامهم فرص محدودة للانخراط في المجتمع أو للمجازفة أثناء نموهم. وعليه، يجب على المدرسين تزويد جميع المتعلمين بفرص اختبار وتحسين مهاراتهم القيادية. ومن المهم تعريف المتعلمين إلى وجود أساليب قيادية مختلفة.

النشاطات

- ١- وضّح للمتعلمين أهمية الدور القيادي المطلوب من الرياديين في إدارة مؤسساتهم أو في سياق عملهم كقادة في المجتمع المحلي. وضّح أيضا أن المهارات القيادية لدى الأشخاص يمكن تطويرها. وضّح الأهداف التدريبية للجلسة باستخدام المعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٢- إسأل المتعلمين عن أنواع القادة من واقع خبرتهم ومعلوماتهم. سجّل إجابات المتعلمين على اللوح القلاب. لخص الموضوع عن طريق عرض المعين التدريبي (١) الذي يبين أنواع القادة الثلاثة. ناقش مع المتعلمين التقنيات العشرة التي قد يستخدمها القائد الديمقراطي (المتوجه نحو الأشخاص) من أجل تحفيز موظفيه مستعينا بالمعين التدريبي (٢).
- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل للاطلاع على مزيد من المعلومات عن الموضوع.
- ٣- ورّع ورقة العمل (١)، واطلب من المتعلمين اللذين تم اختيارهما للحضور إلى مقدّمة الصف لتمثيل الحوار الوارد فيها. أطلب من الصف مراقبة التمثيلية وتسجيل ملاحظاتهم.

إطرح الأسئلة الآتية لمناقشة الحوار الذي تم تمثيله:

 - هل توافق أحمد قوله أنّ الأشخاص يكرهون العمل بطبيعتهم؟ لم توافقه الرأي أو لم تعارضه؟
 - لم يتواجد برأيك هذا الفرق الشاسع بين الرأيين؟
 - إذا أُتيح لك الاختيار، هل كنت لتختار أحمد أو مصطفى كرب عمل لك؟ ولماذا؟
- ٤- إعرض المعين التدريبي (٣). واجر مناقشة بشأن النظريتين، مقارناً بين النقاط المدرجة في المعين التدريبي. أطلب من المتعلمين التعليق على كلّ من النقاط، وتبيان ما إذا كانوا يوافقون على كلّ من النظريتين، أو يُعارضونها.

أطلب من المتعلمين الإجابة عن الأسئلة التالية:

 - أي نوع من القادة تفضّل أن تكون؟ ولماذا؟
 - لنفترض أنّك تؤمن بالنظرية (س X)، كيف قد يتجاوب موظفوك مع أسلوبك القيادي؟

- كيف يمكن أن تختلف العلاقة بينك كـرب عمل وبين الموظّف، إذا كنت تؤمن بالنظرية (صY) بدلاً من النظرية (سX)؟
- ٥- إعرض المعين التدريبي (٤) للتشديد على الميّزات القيادية الهامة، وناقش بعض الأمثلة عن كيفية إظهار الرياديين لهذه الميّزات في مؤسسات الأعمال.
- ٦- إ طرح الأسئلة التالية على المتعلمين:
 - هل تعتقد أن الرجال والنساء يميلون إلى التحلي بأسلوب القيادة ذاته؟
 - وفي حال كان الجواب بالنفي، ما هو وجه الاختلاف الأساسي؟ (هل هو أقرب إلى النظرية سX أو النظري صY)؟
 - ما الذي قد يتعلمونه برأيك من بعضهم البعض من أجل تحسين المهارات القيادية؟

الوحدة (٣): الموضوع (٣)



معين تدريبي (١)

أنواع القادة

١- القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية" أو الاستبدادي
(Autocratic leader)

يصدر القرارات والأوامر من دون استشارة الموظفين.

٢- القائد الديمقراطي (Democratic leader)

يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

٣- القائد المُهمَل (Laissez-faire) أو غير المتدخل أو اللامبالي
(Hands-off)

يترك القرارات لأفراد الفريق ولا يتدخل فيها.

الوحدة (٣): الموضوع (٣)

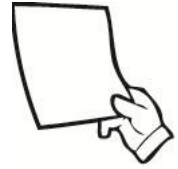


معين تدريبي (٢)

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

- ١- الإشادة بعملهم الجيد، وإظهار التقدير لجهودهم.
- ٢- التأكد من معرفة العاملين لما ينبغي إنجازه.
- ٣- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين.
- ٤- الحفاظ على الاتصال الشخصي مع كافة الموظفين.
- ٥- مكافأة السلوك المرغوب فيه، وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه.
- ٦- الاستماع الجيد (الإصغاء) للشخص المتحدث.
- ٧- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
- ٨- مناقشة أداء الموظف على انفراد، وعدم انتقاده بشكل علني.
- ٩- أداء دور نموذجي إيجابي.
- ١٠- إرساء بيئة عمل منتجة وآمنة ولائقة

الوحدة (٣): الموضوع (٣)



بيان معلومات (١)

أنماط القيادة

يتولّى الرياديون مسؤوليّة وضع الأهداف لمؤسساتهم، وإعداد الخطط بشأنها. ويؤدي الموظفون إلى حدٍ بعيدٍ دوراً كبيراً في تنفيذ هذه الخطط وبلوغ الأهداف. وبالتالي، يشكّل رفع معنويات الموظفين والمحافظة عليها مهمّة أساسية بالنسبة للريادي.

ينبغي أن يعمل الشخص المعني على تطوير صفاته القيادية بنفسه لأنّها تختلف بين شخصٍ وآخر. ومتى أيقن أنّه مسؤولٌ 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:

- ١ - يتّخذ **القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية"** أو **الاستبدادي (Autocratic leader)** القرارات، ويصدر الأوامر من دون استشارة الموظفين.
- ٢ - **يشرك القائد الديمقراطي (Democratic leader)** أفراد فريق العمل في عملية اتّخاذ القرارات (Let's vote).
- ٣ - **يترك القائد المهمل (Laissez-faire)** أو **غير المتدخل أو اللامبالي (Hands-off)** القرارات كافة لأفراد الفريق.

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

(أ) مسؤوليات وظيفية أو "إنجاز المهمة"،

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

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

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

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

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

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

- ١- بناء ثقة الموظفين وإيمانهم بأنفسهم من خلال الإشادة بعملهم الجيد، وإظهار التقدير الدائم لجهودهم الفضلى.
- ٢- إعلام الموظفين بما ينبغي إنجازه، إذ يُشكّل التواصل الجيد مفتاح النجاح.
- ٣- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين.
- ٤- استعمال الدور القيادي للحفاظ على الاتصال الشخصي مع الموظفين كافة.
- ٥- 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.
- ٦- الاستماع الجيد للشخص المتحدث، حيث يعطي ذلك معلومات مرتدّة للشخص المتحدث.
- ٧- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
- ٨- اتّخاذ تدابير تصحيحية، ومناقشة النواحي السلبية في أداء موظّف ما على انفراد، وعدم انتقاد أي عامل بشكل علني.
- ٩- إلهام الآخرين من خلال أداء دور نموذجي إيجابي.
- ١٠- إرساء بيئة عمل منتجة وآمنة والمحافظة عليها.

الوحدة (٣): الموضوع (٣)



ورقة عمل (١)

لعب أدوار: حوار بين اثنين من الرياديين

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

الوحدة (٣): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٣)

كيف ينظر القادة إلى موظفيهم؟

النظرية (ص ٧)	النظرية (س X)
نشيطون بطبيعتهم ومجتهدون	١- كسولون وخمولون وينبغي حثّهم
يعملون لبلوغ أهدافهم، ولتحقيق رضا ذاتياً، ولتوفير حياة صالحة.	٢- يعملون خوفاً من الجوع، ومن فقدان وظائفهم، ومن المذلة
دوافعهم كثيرة: تحقيق الإنجازات، ونيل القبول والتقدير، والخدمة، وتحقيق الذات.	٣- دافعهم الوحيد هو أجرهم
مستقلّون وقادرون على توجيه أنفسهم، وتحديد أهدافهم الخاصة، وينبغي إطلاق حريتهم ومؤازرتهم	٤- اتكاليون ينبغي توجيههم، ويلزمهم قائد يعطيهم الوحي والدوافع والاندفاع
ناضجون ومسؤولون، وقادرون على تصحيح أخطائهم بأنفسهم	٥- لا يتحلّون بالمسؤولية أو بالنضج، وينبغي مراقبتهم عن كثب، والتدقيق في أعمالهم
يتميّزون بالابتكار وقدرتهم على التكيف والإبداع، وبحاجتهم إلى استنباط أساليب جديدة	٦- ملتزمون، ويلزمهم إتباع روتين محدّد، ويقاومون التغيير.
اجتماعيون، وبطبيعتهم يهتمون بالاندماج والتعاون	٧- فرديون، وأنانيون، ويسعون ليكونوا الأوائل
يسعون إلى أفق أوسع في العمل والحياة، ويحتاجون إلى النظر إلى أبعد من مكانهم الحالي وحاضرهم	٨- راضون عن أجورهم الجيدة ومعاملتهم الحسنة، وأفق تفكيرهم ضيق، وتهمهم مصالحهم الشخصية
لديهم إمكانيات غير مطوّرة	٩- محدودون بما قد أنجزوه
يمكن الوثوق بهم عادة	١٠- لا يمكن الوثوق بهم بشكل عام

الوحدة (٣): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٤)

ميّزات قيادية مهمة

- ١- يعامل الآخرين كأشخاص، وليس كأرقام
- ٢- لبق وثابت في علاقاته مع الآخرين
- ٣- منصف وصادق في تعامله مع الآخرين
- ٤- يشكّل قدوة للآخرين
- ٥- متعاون
- ٦- يمكن الاعتماد عليه
- ٧- مصغ جيد، ويحترم آراء الآخرين
- ٨- مبتهج ومتفائل
- ٩- يساعد الآخرين على تأدية عملهم بطريقة أفضل
- ١٠- منفتح ويتقبّل الأفكار الجديدة
- ١١- مستقر عاطفياً لدى تعاطيه مع الناس
- ١٢- مجتهد في العمل
- ١٣- مخلص لموظفيه
- ١٤- يتحمل المسؤولية
- ١٥- يقر بأخطائه
- ١٦- يحقق نتائج جيدة في العمل
- ١٧- لديه عادات عمل جيدة
- ١٨- ينمي العلاقات الإنسانية بين موظفيه

الموضوع (٤): مبادئ التفاوض

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم وخطوات وقواعد المفاوضات الناجحة.
- تفسير مفهوم وقواعد التفاوض في بيئة الأعمال وبخاصة ضمن عمليات البيع والشراء.
- تحديد معيقات التفاوض عند التعامل مع النساء والأشخاص ذوي الإعاقة.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- تحضير نسخا بعدد المتعلمين من النموذج الفردي لتسجيل صفقات بيع/شراء التفاح الوارد في ورقة العمل (٣).
- تحضير لوحة تسجيل صفقات الصف لبيع/شراء التفاح المبينة في المعين التدريبي (٤) على اللوح القلاب
- تحضير بطاقات بائع التفاح وبطاقات مشتري التفاح حسب العدد المطلوب وتثبيت الأسعار عليها. يمكنك استخدام البطاقات المعدة من قبلك في السنوات السابقة أو من قبل زملائك.

عرض الأسباب

- يتضمن التفاوض بالنسبة للرياديين العمل مع الزبائن والموظفين والجهات الأخرى للوصول إلى اتفاقات. وينطوي التفاوض على تنظيم الأوضاع من أجل مصلحة الأفراد والجهات ذات العلاقة. وتشمل الأعراض المتكررة الحدوث في التفاوض ظهور: بحث العاملين عن الفجوات في الإجراءات الإدارية والسياسات، والتخفيض غير الضروري في الانتاج، والتغذية الراجعة السلبية بشأن الأجور والأسعار، وتخزين المواد، والاحتفاظ بمخزون من الأعمال الجاهزة من أجل خلق توازن لدى أوقات الانتاجية الدنيا.

- غالبا ما يذكر التفاوض كأحد المعوقات التي تعترض النساء في الأعمال. وقد بينت الحقائق أنه يتم إعطاء النساء فرصا أقل لتطوير مهارات التفاوض لديهن، وبخاصة عندما يتم التفاوض مع الرجال. ويؤثر التمييز السائد في المجتمع والعلاقات القوية فيه بقوة على مقدرة النساء على التفاوض مع الرجال. لهذا السبب، ينبغي على المدرسين توفير الدعم اللازم للفتيات والشابات وتأمين الظروف المناسبة لهن لتنمية الثقة بالنفس وتطوير وممارسة مهارات التفاوض.
- قد يتم عزل بعض الأشخاص ذوي الإعاقة اثناء فترة نموهم والتعامل معهم بسلبية بخصوص قدرتهم ودورهم في المجتمع. وبناء عليه، فإن معرفتهم بالميزات والمهارات الريادية بما فيها مهارات التفاوض، سيساعدهم في تحديد دورهم في مجتمعهم.

النشاطات

- ١- وضّح أسباب الاهتمام بالتفاوض المبينة في فقرة عرض الأسباب.
- ٢- وضّح أهداف الجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- ناقش مع المتعلمين مفهوم التفاوض وأنواعه وصفات المفاوض الجيد مستعينا بالمعين التدريبي (١).
- ٤- ناقش مع المتعلمين التحضيرات اللازمة لعملية التفاوض مستعينا بالمعين التدريبي (٢)، ومهارات التفاوض مستعينا بالمعين التدريبي (٣). أطلب منهم قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل للاطلاع على مزيد من المعلومات.
- ٥- أطلب من المتعلمين لعب الأدوار الواردة في ورقة العمل (٢)، ثم اطلب منهم مناقشة الأسئلة المطروحة في آخر ورقة العمل.
- ٦- إشرح للمتعلمين أنهم سيشتركون في نشاطٍ من شأنه تحفيز السوق. وتشمل التوجيهات المحددة ما يأتي:
 - أ- إفراغ وسط الصف من محتوياته لأنه سيكون بمثابة سوق.
 - ب- اختر اثنين من المتعلمين لمساعدتك في حفظ (حماية) بطاقات النقّاحات الكبيرة. اصنع (٣٦) بطاقة للمشتريين و (٣٦) بطاقة للبائعين كما يأتي:

بطاقات للمشتريين: عدد (٢) بسعر: (٧٥) وعدد (٤) بسعر (٦٥) وعدد (١٢) بسعر (٦٠)
وعدد (١١) بسعر (٥٠) وعدد (٧) بسعر (٤٠) وحدة نقدية، بما يبلغ مجموعه (٣٦) بطاقة.
بطاقات البائعين: عدد (٢) بسعر: (٨٠) وعدد (٤) بسعر (٧٥) وعدد (٨) بسعر (٧٠) وعدد (٦) بسعر (٦٠) وعدد (٥) بسعر (٥٠) وعدد (٧) بسعر (٤٥) وعدد (٤) بسعر (٣٥) وحدة نقدية، بما يبلغ مجموعه (٣٦) بطاقة.

 ويكون إجمالي عدد هذه البطاقات (٧٢) بطاقة.

- ج- اختر أحد المتعلّمين لتسجيل كافة الصفقات على لوحة تسجيل صفقات الصف لبيع/شراء النفاّح التي تم رسمها على اللوح القلاب بالاستعانة بالمعين التدريبي(٤). ضع اللوح في مكان يتمكّن الجميع من رؤيته بوضوح.
- د- قسّم الصف إلى مجموعتين متساويتين. تلعب إحدى المجموعتين دور البائعين بينما تلعب المجموعة الأخرى دور المشترين. اشرح لهم أنّه ما إن يجد البائع مشتر، ويتوافقان على السعر، يذهبان إلى ورقة تسجيل صفقات بيع/شراء النفاّح لتسجيل هذه الصفقة. ومن ثم، يأخذ كلٌّ منهما بطاقة جديدة من حامي بطاقات النفاّح، ويدخلان مجدداً إلى السوق.
- ملاحظة:** يفضل أن يبقى حامي بطاقات النفاّح في نفس المكان الذي تتواجد فيه ورقة تسجيل صفقات بيع/شراء النفاّح.
- هـ- اشرح لهم أن المشترين والبائعين يمكنهم أن يشتروا/يبيعوا بأسعار من مضاعفات الخمسة.
- و- وّرّع نماذج فردية لكل متعلم لتسجيل النتائج، واطلب من كلٍّ من المشترين تسجيل صفقاته كما تمّت. اشرح التفاصيل الواردة على ورقة النتائج إذا اقتضى الأمر.
- ز- اشرح لهم أن هدف كلٍّ من المشترين والبائعين هو كسب الأرباح.
- ح- اشرح لهم أنّك ستجري دورتين من جلسات المقايضة تستغرق كلٌّ منها (١٠) دقائق (يمكن تقليص وقت المقايضة من أجل التكيف مع فترات الصف القصيرة، على أن تدوم كل من هذه الدورات خلال فترة مماثلة من الوقت).
- ط- بعد كل من دورات المقايضة، اعط المتعلّمين بعض الوقت لحساب خسائرهم أو أرباحهم الصافية.
- ي- شجّع المتعلّمين على عقد ما يمكنهم من الصفقات خلال الوقت المتاح لديهم، واطلبهم من شرح لهم أنّه يُسمح لهم بتكبّد خسارة معيّنة من أجل الحصول على بطاقة جديدة من صفقات النفاّحات الكبيرة. حاول ألاّ تفصح عن الواقع الذي يقضي بأن المتعلّمين الذين يحققون أكبر نسبة من الأرباح هم عادة أولئك الذين يشتركون بأكثر عددٍ من الصفقات. إذ سيتم "اكتشاف" هذا الواقع خلال المناقشة التي ستجرى بعد انتهاء اللعبة.
- ك- خلال فترة الاستراحة بين الدورة (١) والدورة (٢)، وجّه اهتمام المتعلّمين إلى لوحة تسجيل صفقات بيع/شراء النفاّح. أخبرهم أنّها تتضمّن معلومات مفيدة لهم، ولا تتوسّع في الشرح.
- ل- لتحديد مدى تنافسية الأشخاص ذوي الإعاقة، اطلب من اثنين من المتعلمين تمثيل دور شخصين لا يستطيعان السمع، وأنه يتوجب عليهما استعمال أصابعهما والآلات الحاسبة أو الأوراق لإنجاز عملية التفاوض مع الآخرين.

أطلب أيضا من اثنين من المعلمين تمثيل دور شخصين أعميين، يمكنهما استخدام صوتيهما فقط في عملية التفاوض مع الآخرين. كما يمكنك الطلب من اثنين من المتعلمين أيضا تمثيل دور من يتحدثون بلغة مختلفة.

م- خلال فترة المناقشة التي يتم إجراؤها بعد اللعبة، ناقش الأسئلة التالية:

• ما السعر الذي يتم فيه بيع أكثرية التفاح في الدورة (١)؟ والدورة (٢)؟ (ادرس المعطيات).

• في أيّ من الدورات كانت الأسعار أكثر اختلافاً؟ (ادرس المعطيات)

• لم أصبحت الأسعار أكثر تقارباً؟ (الإجابة: إن اشتداد المنافسة هو السبب الأكثر أهمية لتقارب الأسعار. تعكس هذه الظاهرة ميل السوق التنافسية إلى التوجّه نحو توازن الأسعار)

• من حدّد "سعر سوق" التفاح؟ هل هم البائعون أم المشترون؟ (الإجابة: إن كلاً من المشترين والبائعين يتفاعلون في السوق).

• كيف أثر العرض والطلب (البائعون والمشترون) على الأسعار؟ (الإجابة: حاول البائعون الحصول على أسعار أعلى، بينما حاول المشترون الحصول على أسعار أدنى. وبما أن التنافس كان سائداً بين أعضاء المجموعتين، لم يتحكّم أيّ منهما في الأسعار).

• إلى أي مدى تمكن الأشخاص ذوو الإعاقة من المنافسة؟ وما الاستراتيجيات التي استخدموها للمنافسة؟ وما شعور الصف حيال منافسة الأشخاص ذوي الإعاقة؟

• لم تمكّن بعض المتعلمين من كسب أرباح أكثر من الآخرين؟ (الإجابة الممكنة: لقد تمكّنوا من إنجاز صفقات كثيرة ولعلّ كلاً منها حققت ربحاً صغيراً).

• يجب إبراز ديناميكية النوع الاجتماعي في لعبة التفاوض ومعالجتها. ويمكن للمدرسين استخدام الأسئلة الآتية من أجل تنشيط النقاش بشأن هذا الموضوع:

◀ هل يميل الرجال والنساء إلى استخدام أسلوب التفاوض ذاته؟

◀ إذا كان الجواب بالنفي، فما هي الاختلافات الرئيسية في أساليب التفاوض؟

◀ ما هو رأي المتعلمين في مواطن قوة وضعف المفاوضين من الرجال والنساء؟

وما الذي يتعلمونه من بعضهم البعض؟

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



معين تدريبي (١)

عملية التفاوض

١- مفهوم التفاوض

عملية تهدف إلى الوصول إلى اتفاق أو تسوية بين طرفين أو عدة أطراف على مسألة مختلف عليها بينهم

٢- أنواع التفاوض

- تفاوض رابح - رابح Win-Win
- تفاوض رابح - خاسر Win-lose

٣- صفات المفاوض الجيد

- الاستقامة لخلق الثقة والتعاون
- التعاطف، أي محاولة فهم موقف الطرف الآخر
- الصبر والتكيّف وضبط النفس والسيطرة على العواطف

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٢)

التحضير لعملية التفاوض

١- حدّد أهداف التفاوض

٢- إعرف عن الشخص الذي تفاوضه:

- ما خلفيته وتربيته وسمعته؟
- ما نوع الصفقات التي وقّع عليها مؤخراً؟
- ما أهدافه وحاجاته الحقيقيّة؟

٣- ضع لائحة بكافة المسائل التي تتوقع بروزها خلال المفاوضات:

- أي منها قابلة أو غير قابلة للتفاوض بالنسبة للطرف الآخر
- إلى أيّ حدّ تستطيع التنازل عن المسائل القابلة للتفاوض لديك؟
- فكر في الحلول "المتعادلة" للمسائل قيد التفاوض

٤- حدّد البدائل الممكنة في حال لم تتمكن من الاتفاق مع الطرف الآخر

٥- حدّد النتائج وآثارها المتوقعة على الطرفين

الوحدة (٣): الموضوع (٤)

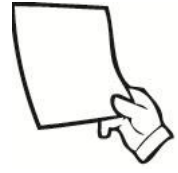


معين تدريبي (٣)

مهارات التفاوض

- ١- حافظ على جو منفتح أثناء التفاوض
- ٢- نظّم استراحات
- ٣- لا تفرض رأيك
- ٤- إكسب ثقة الطرف الآخر
- ٥- كن واضحاً
- ٦- كن مستمعاً جيداً
- ٧- راقب لغة الجسد للطرف الآخر
- ٨- كن منضبطاً
- ٩- لا تكشف أوراقك من البداية

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



بيان معلومات (١)

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 مريحة 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:

١- 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 يملي 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.

٢- التفاوض الناجح رابح-خاسر Win-lose

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

ج- التحضير للتفاوض

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

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

- ٢- إعرف قدر المستطاع عن الرجل الذي تواجهه أو المرأة التي تواجهها. ما خلفيته وتربيته وسمعته؟ ما نوع الصفقات التي وقع 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؟
- ٣- 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 الإتفاق الذي تم التوصل إليه من خلال التفاوض يشمل بعض المنافع أو المزايا الجديدة لكلا الطرفين.
- ٤- 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؟
- ٥- 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

- ١- حافظ على جوّ منفتح أثناء التفاوض. وقد يساهم المزاح بين الحين والآخر في التخفيف من حدة التوتر، كما أنّه سيسهّل على الطرفين التنازل عن النقاط القابلة للتنازل. أظهر أنك تبحث عن الحقيقة لأن رداك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.
- ٢- نظم استراحات. عندما يصبح تقدّم عملية التفاوض بطيئاً للغاية، أطلب استراحة، فقل لهم مثلاً، أنّ عليك أن تناقش نقطة معيّنة مع شريكك. وإن لم يكن ذلك ممكناً، اقترح إحضار بعض الشاي، أو قم بأي عمل لكسر وتيرة الاجتماع.
- ٣- 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.
- ٤- إكسب ثقة الطرف الآخر. احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيسهره بأهمية كلامه لديك وأنت تحترمه وتهتم بكلامه ، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته.
- ٥- 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.
- ٦- كن مستمعا جيدا. اصغ للطرف الآخر وأظهر اهتماما لما يقوله من خلال إظهار الارتياح والاستجابة وهز الرأس مراراً.

٧- راقب لغة الجسد للطرف الآخر. فمن السهل علينا أن نتعلم قراءة الرسائل العريضة للغة الجسد، فمثلاً: أن يكون الفرد منشرحاً 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.

٨- **كن منضبطاً.** سيطر على عواطفك واضبط أعصابك. وقد يعطي إظهار بوادر الغضب مفعولاً بين الحين والآخر.

٩- **لا تكشف أوراقك من البداية.** لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك في بداية المفاوضات، بل اعمل ذلك بالتدريج مع تطور المفاوضات وحسب مواقف الطرف الآخر. وبعد أن تتوطد الثقة تدريجياً أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

الصفات الشخصية للمفاوض الجيد

على المفاوض أن يظهر الصفات الشخصية التالية:

١- الاستقامة Integrity

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

٢- التعاطف Empathy

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

٣- 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.

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



ورقة عمل (٢)

الريادي ومدير المصرف

الخلفية: أحمد شاب ريادي، يريد البدء بمشروع لاستخراج زيت الزيتون، و سيرينا تعمل مديرة للمصرف منذ (٨) أعوام، وتمتلك خبرة واسعة في تقييم طلبات القروض.

أحمد: صباح الخير سيد المدير .

سيرينا: صباح الخير أهلاً بك، تفضّل بالجلوس.

أحمد: اسمي أحمد، وقد أتيت لأستعلم عن القرض الممنوح للبدء بمصنع صغير لاستخراج زيت الزيتون.

سيرينا: هل أنت ممثل السيد جابر؟

أحمد: لا، بل إنني المدير والمالك.

سيرينا: مديرٌ يرتدي الجينز، وشعره مبعثر يا للعجب!

أحمد: هذه هي طريقة عيشي، كما إنني زبون لديكم منذ سبع سنوات.

سيرينا: زبون لدينا، كيف ذلك؟

أحمد: نعم إذ لدي حساب في مصرفكم.

سيرينا: أنا آسفة بشأن ملاحظتي، فقد أردت أن أعرف من تكون. هل أحضرت المستندات التي طلبتها منك في كتاب تحديد الموعد؟

أحمد: أجل، ها هي (يعطيها مغلفاً مجعّداً)، ستجدين في داخلها بيان التدفق النقدي، ودراسة الجدوى ومشروع مقترح أعدّه صديقي يوسف.

سيرينا: حسناً إنّ كافة المستندات موجودة، إلّا أنّها مكتوبة بشكلٍ رديء، عليك أن تقدّمها وفق الصيغة المقترحة. اتّصل بالموظّف المسؤول عن ترويج المؤسسات الصغيرة، وهو سيعلمك بما عليك القيام به.

أحمد: أتعني بأنّ عليّ أن أبدأ من الصفر؟

أحمد: حضرة المدير، إنّ صديقي يوسف خبير في هذه الأمور، كما أنّه يفوق موظّفك في علمه. وبالإضافة إلى أنّ إعداد هذه المستندات يتطلّب الكثير من الوقت، فأنت تؤخّرين من حصولي على القرض في وقتٍ حان فيه موسم زيت الزيتون. فأنا بحاجة إلى هذا المال.

- سيرينا: ما هي توقّعاتك بالنسبة لهذا المشروع؟ وهل تعرف زبائنك وأسواقك ومصادر موادك الأولية؟
- أحمد: يقول السيد يوسف أنّ زيت الزيتون منتشر في هذه المنطقة، ولربّما يقدم الجيش والشرطة على شراء الزيت، وقد يتقدّم زبائن آخرون، ما أن يتم عرض منتجاتنا للبيع.
- سيرينا: شكراً لك. إذهب وقم بما طلبته منك من أجل الحصول على القرض. إلى اللقاء.
- أحمد: أه، لقد أضعت وقتي (يشتكي أحمد)، هل سأتي مجدداً؟
- سيرينا: لست مقتنعة! أنا بحاجة إلى خطة ريادية حسب النموذج المعتمد من المصرف. رجاءً، قابل زميلي الذي سيطلعك على الوثائق الضرورية لدعم طلب القرض. شكراً لزيارتك، إلى اللقاء!!

الأسئلة:

- ١- هل هناك خطأ في سلوك أحمد؟
- ٢- هل أحمد ملّمّ بشؤون مشروعه؟ قدّم المزيد من الشرح.
- ٣- ما الذي يجب على أحمد القيام به لكي يقنع مدير المصرف؟
- ٤- دوّن عشر نقاط تظهر أن أحمد ليس بمفاوضٍ جيّد.
- ٥- ما الذي يجب على أحمد القيام به من أجل تحسين مهاراته التفاوضية؟



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر



بائع تفاح

أنت تبيع صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أعلى سعر ممكن. يجب ألا تبيع بأقل من

.....
إلا إذا قرّرت أن تخسر

<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>	<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>
<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>	<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>
<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>	<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>
<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>	<p>مشتري تفاح</p> <p>أنت تشتري صندوقاً واحداً من التفاح. حاول الحصول على أقل سعر ممكن. يجب ألاّ تدفع أكثر من</p> <p>إلاّ إذا قرّرت أن تخسر</p>

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



ورقة عمل (٣)

نموذج فردي لتسجيل صفقات بيع/شراء التفاض

الاسم:

التوجيهات: عندما تحصل على بطاقة في كل من الصفقات، ضع السعر المحدد في العمود رقم (٢). وبعد أن تكون قد عقدت الصفقة، سجّل السعر في العمود (٣) من الصف نفسه. ثم احسب الأرباح والخسائر والمجموع في نهاية اللعبة. احسب خسارتك وأرباحك بحساب الفرق بين سعر صفقتك والسعر المدون على بطاقتك في كل من الصفقات. فعلى سبيل المثال، البائع الذي يبيع بسعر أعلى من ذلك المحدد على البطاقة يكون قد حقق ربحاً، أما إذا باع بسعر أدنى، فيكون قد تكبد خسارة. أما المشتري الذي يشتري بسعر أدنى من ذلك المحدد على البطاقة، فيكون قد حقق ربحاً، بينما يدل السعر الأعلى على خسارة. تغاض عن أي تعادل. اجمع أرباحك وخسائرِك ودونها في المكان المناسب في أسفل الصفحة. وستكون أرباحك أو خسائرِك الصافية الفرق بين مجموع الأرباح ومجموع الخسائر. أشر إلى حيث تنتهي الدورات (١) و (٢) بخط فاصل.

رقم الصفقة (١)	السعر المدون على بطاقتك (٢)	سعر الصفقة (٣)	الأرباح (٤)	الخسائر (٥)
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				

الوحدة (٣): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٤)

لوحة تسجيل صفقات الصف لبيع/شراء التفاح

الدورة الثانية (عشر دقائق)	الدورة الأولى (عشر دقائق)	سعر الصفقة
		١٠٠
		٩٥
		٩٠
		٨٥
		٨٠
		٧٥
		٧٠
		٦٥
		٦٠
		٥٥
		٥٠
		٤٥
		٤٠
		٣٥
		٣٠
		٢٥
		٢٠
		١٥
		١٠
		٥

الموضوع (٥): مهارات الإصغاء

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم الإصغاء وأهميته في عملية التواصل.
- تقييم مهارات الإصغاء لديهم ولدى الآخرين.
- تحديد الإجراءات الممكنة لتطوير مهارات الإصغاء.

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.

عرض الأسباب

- تأخذ عملية الإصغاء حوالي (٤٥%) من وقت عملية التواصل. ولفهم كل محتوى الرسائل الشفوية، يعتبر الإصغاء شرطاً أساسياً لعملية تواصل فعالة. وتطوير مهارات الإصغاء سيمنح المتعلمين من إجراء الاتصالات بطريقة أفضل.

النشاطات

- ١- إعرض المعين التدريبي (١) لتحديد استخدام وقت التواصل لبيان أهمية الإصغاء.
- ٢- وضّح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية.
- ٣- اطلب من المتعلمين استكمال التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء في ورقة العمل (١)، واطلب منهم مناقشة سبب طريقة تجاوبهم مع كلٍّ من البنود.
- ٤- ناقش مع المتعلمين خطوات الإصغاء الفعال مستعينا بالمعين التدريبي (٢)، واطرح السؤال الآتي:
لماذا يجب أن يتحلّى الرياديون بحسن الإصغاء؟

٥- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل.

٦- القيام بلعب الأدوار: اطلب من المتعلمين تحديد عشرة مواضيع جدلية على الأقل. يتم تسجيل المواضيع على لوحة الأوراق. وزّع المتعلمين على مجموعات مؤلفة من ثلاثة أشخاص، يؤدّي الأفراد في كلٍّ من المجموعات الأدوار التالية:

المتحدّث: سيتحدّث هذا الفرد عن أحد المواضيع التي يحددها الصف. يجب أن يتكلم المتحدّث من دون انقطاع لمدة دقيقتين أو ثلاث دقائق.

المستمع: سيصغي إلى المتحدّث، ومن ثم سيتذكّر الوقائع الهامة.

المراقب: يراقب هذا الفرد التفاعل، ومن ثم يقدّم معلومات مرتدة إلى المستمع بشأن مدى حسن إصغائه إلى المتحدّث، ومدى حسن تذكره للوقائع الهامة.

يمكن أن يستخدم المراقب ورقة العمل (٢)، بشأن مهارات الإصغاء من أجل تسجيل ملاحظاته. وبعد أن يقدّم المراقب معلوماته المرتدة، يُطلب من المتحدّث أن يعلّق إذا ما كانت صحيحة. قم بتناوب الأدوار بحيث يحظى كل شخص بفرصة لعب دور الإصغاء.

٧- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢)، بشأن كيفية تطوير مهارات إصغاء ممتازة ومناقشته.

الوحدة (٣): الموضوع (٥)

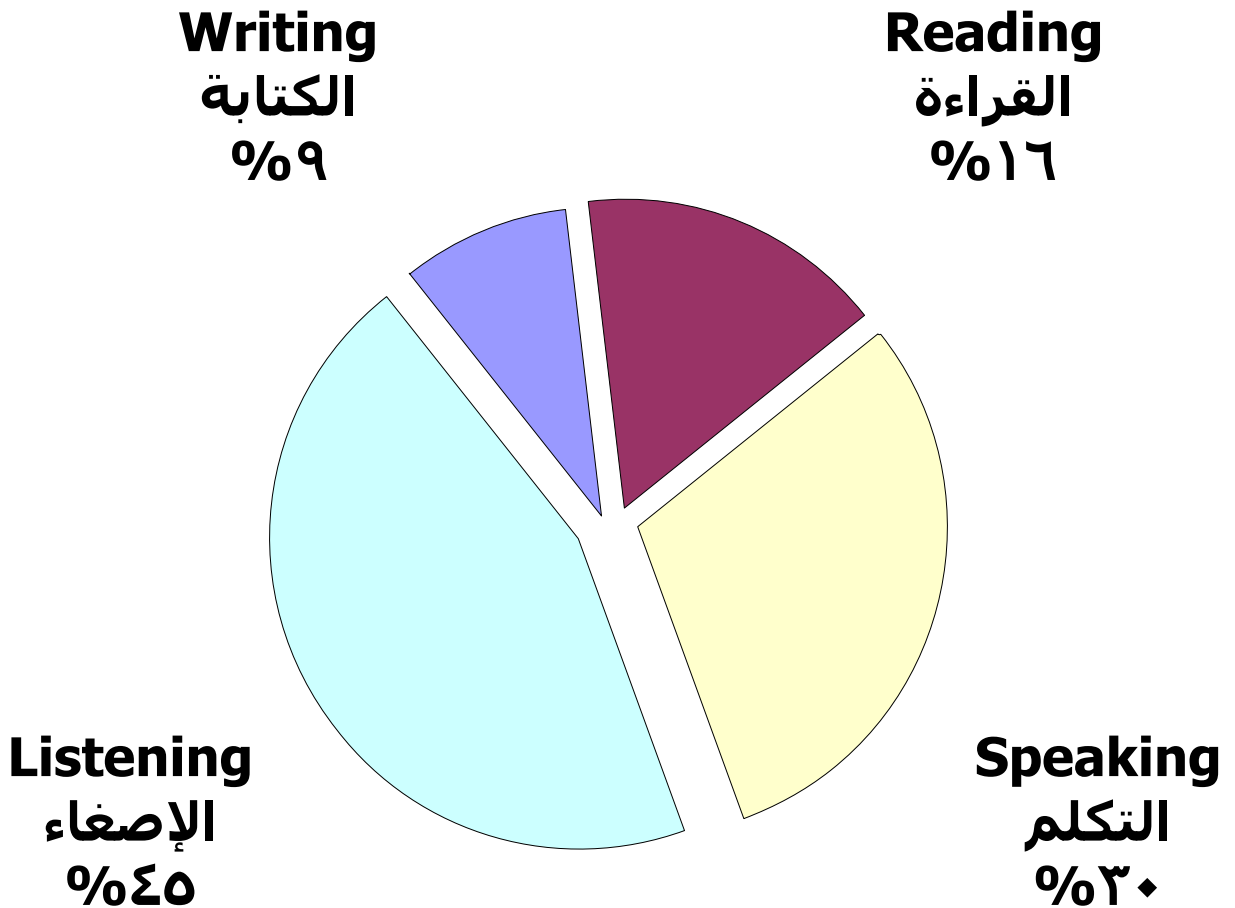
معين تدريبي (١)



أهميّة التواصل

نحن نمضي (٧) دقائق في التواصل من أصل كل (١٠) دقائق من وقتنا

استخدام وقت التواصل



الوحدة (٣): الموضوع (٥)



ورقة عمل (١)

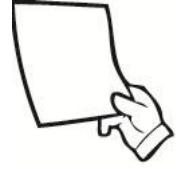
التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء

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

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
أ	القدرة على تحديد هدف الإصغاء				
	١- أفكر بالسبب الذي يدفعني إلى الإصغاء				
	٢- أدرك أهمية الإصغاء				
ب	القدرة على الإصغاء بتمعن إلى المتحدث				
	٣- عندما أسمع أصواتاً غريبة، لا أسمح لنفسي بأن أفقد تركيزي بسببها				
	٤- أركز على رسالة المتحدث أكثر من شكله أو صوته				
	٥- أستمع إلى المتحدث من دون أن أحكم عليه أو أنتقده				
	٦- أترك المتحدث ينهي كلامه من دون أن أقاطعه				
	٧- أعطي مؤشرات كلامية و/أو غير كلامية خلال التفاعل مبيّناً أن المتحدث يحظى باهتمامي التام				
	٨- أدون الملاحظات عند اللزوم، لتساعدني على الاستيعاب والتذكّر				
ج	القدرة على تحليل الرسالة				
	٩- أحاول أن أنتبه إلى أية تلميحات قد تعكس ما قد يشعر به المتحدث (كعدم الثقة أو القلق أو الغضب الخ)				
	١٠- أفكر بما يقصده المتحدث، وبالمعلومات الإضافية التي يجدر بي معرفتها				

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
	١١- أحاول أن أضع نفسي في مكان المتحدث				
د	القدرة على صياغة استجابة				
	١٢- أعيد قول (أو صياغة) الرسائل لأتحقق من مدى استيعابي لها				
	١٣- أفكر بعمق في الأشياء من أجل الحصول على معلومات إضافية				
	١٤- أقيم مدى حسن إصغائي بناء على كيفية تجاوب الشخص الآخر مع إجاباتي (فعلى سبيل المثال، هل ينزعج الطرف الآخر إذا لم أدرك المقصد؟)				

الوحدة (٣): الموضوع (٥)



بيان معلومات (١)

عملية الإصغاء الفعّال

١- حدّد الهدف من الإصغاء

يساعدك تحديد الهدف على:

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

٢- 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.
- **تكيف 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 التشبّت الفكري.
- ◀ تجنّب السلوك المشتت الذي يصرف انتباهك عن قدرتك على الإصغاء.

٣- حلّ (عالج) الرسالة

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

٤- 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 (٣): الموضوع (٥)

معين تدريبي (٢)



عملية الإصغاء الفعال

لكي تكون مستمعاً جيّداً، عليك أن:

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

الوحدة (٣): الموضوع (٥)



ورقة عمل (٢)

ورقة عمل مهارات الإصغاء

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

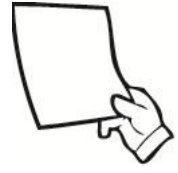
التعليقات	التقييم		هل أبدى المستمع التصرفات الآتية؟
	لا	نعم	
			التواصل بالعين
			مواجهة المتحدث مباشرة
			الإنحناء قليلاً باتجاه المتحدث
			إظهار سلوك الإصغاء الكلامي وغير الكلامي
			تجنّب السلوك الذي من شأنه صرف الانتباه

صنّف كمية الوقائع الهامة التي تذكرها المستمع بدقة.

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

التعليقات:

الوحدة (٣): الموضوع (٥)



بيان معلومات (٢)

تطوير مهارات الإصغاء

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

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

إن منافع الإصغاء ضخمة، فعندما يتعلم الرياديون كيفية الإصغاء بشكلٍ فعّالٍ، سيتمكنون من التأثير على أية مؤسسة. كما أنهم سيتنبهون 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 حسنت قدرتك على الإصغاء، ستكون أكثر نفوذاً في كل ما تقوم به.

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

لكي تبدأ بتمرين الإصغاء بفعالية أكبر، اكتفِ بالتزام الصمت، واترك الشخص الآخر يتكلم. فقد ترغب في طرح بعض الأسئلة، ومن ثم الإصغاء بتمعن إلى الإجابة. ومن خلال قيامك بذلك، ستتعلم أموراً أكثر يمكنك 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

- ١- انتبه! أعر انتباهك إلى الشخص المتحدث، وعندما تكون على الهاتف اكتفِ بالإصغاء، واعط اهتمامك إلى المتحدث.
- ٢- ركّز على المتحدث وعلى ما يقوله. لا تخطّط لما ستقوله من بعده، لأنك لن تكون مصغياً إذا كنت تخطّط لما ستقوله لاحقاً.
- ٣- 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.
- ٤- النقاط الهامة. عندما تبدأ بالكلام، أعد النظر في النقاط الهامة التي أشار إليها المتحدث. وتأكد من أنك سمعتها بشكل صحيح.
- ٥- اطرح بعض الأسئلة. عادة ما يحب الناس أن يطرح عليهم الآخرون أسئلة.
- ٦- اعط معلومات مرتدة. اترك الشخص الآخر يعرف ما رأيك بتعليقاته وأفكاره.
- ٧- التزم بالصمت. إنّه لمن المفيد أن يتكلّم المرء بقدرٍ أقل وأن يصغي أكثر. إذ يقول القول القديم- لديك أذنان وفم واحد لسبب معيّن، لذا، استعمل أذنيك.
- ٨- 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؟
- ٩- 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 (٦): خوض المخاطر

الوقت المقترح

- (٣) ثلاث ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

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

التحضيرات اللازمة

يلزم التأكد من توفر كافة مستلزمات الجلسة من أقلام وأوراق وألواح قلابة وسبورات وتحضير الآتي قبل بدء الجلسة التدريبية:

- إعداد المعينات التدريبية على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- إعداد الأهداف التدريبية للجلسة على اللوح القلاب أو على بطاقات ملونة.
- تحضير مستلزمات لعبة قذف الكرة ولوحات تسجيل النتائج على اللوح القلاب.

عرض الأسباب

- مع أنّ خوض المخاطر هو نمط سلوكي، إلا أن المخاطرة المحسوبة هي مهارة قابلة للتحسين. ويتعيّن على الرياديين تقييم حاجاتهم قبل اتخاذ القرار بخوض المخاطر. ويندرج السؤالان الآتيان ضمن الأسئلة التي يتعيّن طرحها قبل اتخاذ أي قرار ينطوي على مخاطرة:

◀ هل يستحق الهدف خوض المخاطر المقرونة به؟

◀ ما العقاقيل الأساسية التي تحول دون تحقيق الهدف؟

تعد آلية الاستفهام هذه أساسية في عملية خوض المخاطر. وليست الأسئلة الواردة أعلاه سوى بعض من مجموعة أسئلة يتعيّن طرحها قبل المخاطرة. وقد يؤدي الإقدام على خوض المخاطر قبل الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الفشل.

- ليس من سبيل لتفادي خوض المخاطر في مؤسسات الأعمال كما في الحياة. ويكتسب الرياديون ثقة أكبر بأنفسهم، ونظرة أكثر إيجابية حيال خوض المخاطر، لأنهم يتقبلون المخاطر كتحديات تتطلب منهم بذل قصارى جهودهم لبلوغ أهدافهم.

النشاطات

١- قدّم الموضوع للمتعلّمين عن طريق توضيح الأسباب التي تبين أهمية خوض المخاطر بالنسبة للرياديين. بيّن أن خوض المخاطر هي من الميزات المهمة للرياديين.

٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعيار التدريبي المعد لهذه الغاية.

٣- ناقش مع المتعلمين الأسئلة التالية:

- ◀ ما وجه الاختلاف بين المخاطرة والمقاومة؟
- ◀ كيف يمكن أن يساعد تطوير مهاراتك في خوض المخاطر على التعاطي بشكل أفضل مع الظروف الحياتية؟
- ◀ ما المخاطر التي قد تتجم عن تقادي اتخاذ قرار معين؟
- ◀ ما مكافآت المخاطرة؟

أطلب من المتعلّمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل للاطلاع على مزيد من المعلومات عن الموضوع.

٤- أطلب من المتعلّمين ضمن مجموعات عمل صغيرة التفكير بإحدى الحالات التي تضمّنت نوعاً من المخاطرة في حياتهم. أطلب منهم كتابة (٣) فقرات تصف المخاطرة، ثم اطلب منهم الإجابة شفهيّاً أو خطياً عن الأسئلة الآتية المتعلقة بهذه المخاطرة.

- هل حددت هدفك من هذه المخاطرة؟
- ما التحضيرات التي كان عليك القيام بها قبل خوض المخاطرة؟
- ما العراقيل التي اعترضت تحقيقك لهدفك؟
- هل بذلت قصارى جهدك لبلوغ ذلك الهدف؟
- كيف كان من الممكن أن يساعد الأشخاص الآخرون، والموارد الأخرى للتخفيف من مخاطر بلوغ ذلك الهدف؟
- هل كان الهدف يستحق المخاطر المقرونة به؟

ناقش مع الصف إجابات المجموعات للتوصل إلى فهم مشترك حول الموضوع.

لعبة قذف الكرات

الجزء الأول من اللعبة

يمكن استخدام لعبة قذف الكرات لتسليط الضوء على عددٍ من عوامل المخاطرة. ويمكنك أيضاً استخدام سلّتين (متساويتي الحجم) وعشر قطع نقدية أو عشرة أحجار أو عشر كرات ورقية مجعّدة. لا تفصح للمتعلّمين ما الغاية من هذه اللعبة.

الآلية:

- ضع الأهداف (السلتين) على بعد عشرة أقدام عن بعضهما البعض خارج قاعة الصف.
- ضع علامات (إشارات) بواسطة طبشورة أو باستخدام شريط ورقي لاصق تبعد كلٌّ منها مسافة قدم عن الأخرى بدءاً من كل سلة، ورقم هذه الإشارات من (١) إلى (١٠).
- أطلب من المتعلمين الخروج كأزواج من الصفّ وقذف (٢-٥) رميات لكل منهما. ويمكنهم تغيير المسافة في كل رمية.
- اطلب من اثنين من المتعلمين (عند السلتين) العمل كمسجلين، وأن يحددا المسافة من السلة، وعدد المرّات التي دخلت فيها القطعة النقدية أو الكرة في السلة.
- للحصول على العلامة، يجمع المسجّل مسافات كلٍّ من الرميات الناجحة للحصول على مجموع العلامات لكل متعلم.
- يحدد المسجّل على اللوح مجموع علامات المتعلمين من أعلاها إلى أدناها ويحدد المتعلمين الذين حصلوا على المرتبة الأولى والثانية والثالثة.

أسئلة للنقاش:

- ◀ كيف قرّر أصحاب العلامات الأعلى مسافة موقعهم بعيداً عن السلة؟ كم مرّة بدّلوا مسافة موقعهم في الرميات؟
- ◀ ما المشاكل التي واجهت الأشخاص الذين نالوا العلامات الأدنى؟ ما التغييرات التي أجروها في طريقة أدائهم للعبة؟
- ◀ ما النهج الذي اعتمده المتعلمون الذين نالوا العلامات الوسطى في مخاطرتهم؟
- ◀ إذا كان للعبة أن تتكرّر، ما التغييرات التي قد يُجريها المتعلمون لتحسين نتائجهم؟
- ◀ إذا كان للعبة أن تتكرّر مجدداً ضمن فرق، كيف ينبغي أن يتم اختيار الفرق؟

الجزء الثاني من اللعبة:

- أطلب من المتعلمين اللذين حصلوا على المرتبة الأولى والثانية تشكيل فريقين من المتعلمين يتألف كل منهما من خمسة لاعبين أساسيين وعدد من لاعبي الاحتياط، بينما يقوم باقي المتعلمين بالمراقبة. يحدد كل فريق اسم فريقه واللاعبين فيه ويتم تثبيت ذلك على اللوح القلاب.
- اشرح لهم أنّ كل فريق سيحظى بعد فترة انتظارٍ لثلاث دقائق، بعشر فرص لرمي الكرة، ومن ثم سيتم حساب مجموع علامات كلِّ فريق. راقب ملياً ما يقوم به كل فريق خلال مهلة الثلاث دقائق (لا تقل لهم ما ينبغي أن يقوموا به). قد يقوم البعض بالتمارين، في حين قد يجلس البعض الآخر للتحدّث. إحرص على استجوابهم بشأن سلوكهم هذا في فترة لاحقة من الجلسة.
- امنح الفريقين فرصاً للرمي على التوالي بمعدل رمية لكل فريق. سجل اسم اللاعب الذي يرمي الكرة ونتيجته. ومن ثم احسب مجموع علامات كل فريق في نهاية اللعبة لتحديد الفريق الفائز.

أسئلة للنقاش:

◀ ما الموارد الإضافية التي جرى استخدامها في هذا الجزء من النشاط؟ (مثل العلامات السابقة لكل من الأفراد وآراء المجموعة).

◀ كيف اختلفت هذه اللعبة الثانية عن السابقة؟ (توفرت موارد أكثر لدى اللاعبين، ولعلمهم تعرّضوا لضغوط من المجموعة. ونتيجةً لذلك، لربما نشأ تعارضٌ بين الأهداف الشخصية وأهداف الفريق).

◀ أي من الجزئين كان أكثر واقعيةً في ظروف العمل؟ (ينبغي أن تؤدي هذه المناقشة إلى استعراض الضغوط التي يواجهها صاحب المؤسسة لدى وضعه الأهداف. وتتأتى هذه الضغوط من الزبائن والمرؤوسين، وإدراك المعايير السابقة، وتقدير تكلفة الفشل، والشعور بالفخر في حال النجاح).

◀ هل كانت نتائج اللعب للفريقين في الجزء (٢) أعلى من نتائج الأفراد في الجزء (١)؟ كيف يمكنك تفسير هذا الاختلاف؟ (العمل ضمن فريق، التزود بتقنيات أكثر، النقاشات بين أفراد الفرق، العلامات في الجزء (١)، ضغوط الفريق).

٥- سجل الدروس المستفادة من اللعبة على اللوح القلاب مراعيًا أن تكون محددة وواضحة.

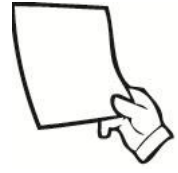
٦- إعرض المعين التدريبي (١)، وراجع الأسئلة التي يتعيّن طرحها قبل خوض المخاطرة. إن آلية الاستجاب هذه في غاية الأهمية في عملية خوض المخاطر. ليست الأسئلة المطروحة سوى أمثلة عن الأسئلة الكثيرة التي يتعيّن طرحها قبل الإقدام على خوض مخاطرة. قد يؤدي خوض المخاطر قبل الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الفشل.

٧- ناقش مع المتعلمين الإجراءات اللازمة لضمان خوض المخاطرة المحسوبة مستعينا بالمعين التدريبي (٢).

٨- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) في المنزل للاطلاع على مزيد من المعلومات حول الموضوع.

٩- اعرض المعين التدريبي (٣) كسبيل إلى اختتام هذا الموضوع.

الوحدة (٣): الموضوع (٦)



بيان معلومات (١)

خوض المخاطرة المحسوبة

يخوض معظم الرياديين مخاطر محسوبة (Calculated risks) ومُعتدلة. فهم يتفادون 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 يُقَامرون. وبالتالي، يتفادى الرياديون الحالات ذات المخاطر العالية كما الحالات ذات المخاطر المتدنية، لأنّ أياً منها لا يرضيهم. وهم باختصار يحبّون التحديات الصعبة إنَّما الممكنة.

١- 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 الريح، ازدادت حدة المخاطرة.

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

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

فعلى سبيل المثال، قد يتمتّع شخص ما بوظيفة آمنة حيث يحظى براتب جيّد، وبفرصة في الترقى كلّ سنتين على الأرجح. فتُتاح له فرصة شراء شركةٍ مستقبلها مليء بالشكوك، إلا أن عائدات مالِكها تفوق بنسبة (٥٠%) 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 مكافآتٍ معتدلة ومتوقّعة على المستويين المادي والمهني، أو يمكنه خوض المخاطر، وتحقيق مكافآتٍ عالية على هذين المستويين.

إنّ الكثير من الناس قد لا يفكّرون في خوض مثل هذه المخاطرة أياً كانت احتمالات النجاح، لأنّهم يفضلون البقاء في وظيفة آمنة. في حين قد يتميّز غيرهم بنفاذ صبرهم، وعدم رضاهم عن ظرفهم الحالي، بحيث يتوقون إلى الحصول على "قدر سحري من الذهب" من شأنه أن يغنيهم. ويميل هؤلاء إلى 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.

٢- تقييم المخاطرة

يختلف تقييم الريادي للحالة عن تقييم النوعين السابقين من الأشخاص، بالرغم من أنّ الريادي لديه قواسم مشتركة معهم. ويكمن وجه الاختلاف الأساسي في أنّ الرياديين يجرون تقييماً نظامياً ودقيقاً لاحتمال نجاح الشركة، ولمدى تأثير جهودهم على هذا الاحتمال. فهم يدرسون حالة السوق، وينظرون إلى مدى ربحية الخطوط البديلة من مؤسسات الأعمال، والمنتجات والآلات والعمليات والموارد المالية، كما يجرون مقارنات قبل اتخاذ قرارهم الأخير. فهم يرغبون في التأثير على النتيجة من خلال بذل جهودهم الخاصة، وفي اكتساب شعور تحقيق الذات بعد ذلك. ويمكن اعتبار التخطيط كمؤشّر على خوض الرياديين لمخاطر مدروسة، علماً أنّه يقيهم من صعوبات لاحقة يمكنهم استباقها. وإذا كان بإمكان الرياديين التأثير على نجاح أو فشل المؤسسة، فعلى الأرجح أنّهم 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 صعوبة في تقبل مسؤولية شخصية عن القرارات التي قد تؤدي إلى الفشل. فغالباً ما ينسبون الأحداث التي تطرأ على حياتهم إلى الحظّ أو قوى خارجة عن سيطرتهم مثل، التنافس مع مشاريع الأعمال، أو التدخّل الحكومي. ويرفض هؤلاء الأشخاص الحالات التي تتضمن مخاطرة، لأنّهم يعتقدون أنّهم عاجزون عن التأثير على النتيجة.

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

- الإبداع والابتكار، ويشكّلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
- الثقة بالنفس، فكّماً ازدادت ثقّتك بقدراتك الشخصية كلّما تمكّنت من التأثير على حصيلة القرارات، وكّماً ازداد استعدادك لخوض المخاطر.

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

٣- أنواع الأشخاص المخاطرين

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

فعلى مستوى العمال مثلاً، يكون الريادي بحاجة إلى مخاطرين بدرجةٍ 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 تتجسّد. 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، ويطورون ابتكارات لسلع وخدمات في مجالات أعمال جديدة. وعادةً ما يكون الرياديون المبتكرون قياديين في مؤسسات الأعمال، فهم يتمتعون بالأفكار، وقادرون على إيجاد التركيبات المناسبة من الأفراد والموارد الأخرى لتنفيذ أفكارهم.

٤- 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 تضم عدداً من الأشخاص، عليهم أن يكونوا مستعدين لتفويض السلطة والمسؤولية في عددٍ من النشاطات إلى طاقم العمل لديهم.

ينطوي تفويض السلطة والمسؤولية إلى الآخرين على بعض المخاطر، وقد تكون نتائجها إما سلبية أو إيجابية، وعلى الرياديين التعايش مع هذه النتائج. ولتحقيق درجة قصوى من المنافع، ينبغي أن يتمتع الموظفون بدرجة معينة من السلطة والحرية لإنجاز وظائفهم، وتوليّ 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. فكلّما ازدادت المسؤوليات التي يمكن تفويضها بشكلٍ ناجح، ازداد الوقت الذي سيحظى به الرياديون للتعاطي مع النشاطات التي لديها التأثير الأكبر على نجاح المؤسسة في المستقبل.

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

٥- تطبيق التغييرات

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. وتفسح 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 إلاّ متى بدأت الخطة. ففي البدء، لن يتلقّوا سوى معلومات مرتدة قليلة بشأن قرارهم، وقد يولّد هذا النقص في المعلومات شكوكاً لديهم. وعلى الرياديين أن يبدوا التزاماً تاماً بقرارهم في المراحل الأولى من تنفيذه إلى أن تكون المشكلة قد حُلّت. فما أن يقتنعوا بأنّ مجرىً محدداً من التدابير سيحل المشكلة، حتى تُساعد هذه التدابير المحدّدة على تحديد النتيجة. إن ترويج القرار وكسب دعم الآخرين من شأنه أن يُساعد على إنجازه.

٦- 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. وكلّما كانت الأهداف عاليةً، ازدادت المخاطر المقرونة بها. والابتكار في مؤسسات الأعمال الذي يفضي إلى سلع وخدمات أفضل نوعياً يَنبُج عادة عن تدابير يتّخذها الرياديون المستعدّون لتقبّل التحديات وخوض مخاطر مدروسة.

الوحدة (٣): الموضوع (٦)

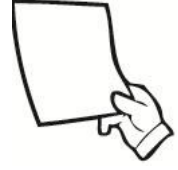


معين تدريبي (١)

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 كميّة) متى أكون قد حققت هدفي؟
- ما العراقيل الأكبر التي تعترض بلوغي هدفي؟

الوحدة (٣): الموضوع (٦)



بيان معلومات (٢)

إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة

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

١- تقييم المخاطرة

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

- الحفاظ على مستوى الطلبات الحاليّ
- شراء المزيد من المعدّات لتلبية الطلب
- استئجار المزيد من المعدّات 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 التنافسيّة، 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 المُختلفة تتطوي على درجات مختلفة من المخاطر، ودرجات موازية من العائدات المحتملة (النجاح المحتمل). فكيف يمكنك تقييم الخيارات؟

٢- 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.

٣- 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.

٤- 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 متوقّعة. كما يجب تقييم الردود التنافسية المُحتملة وحساب مفعول هذه الردود. ويجدر متابعة التبعات المختلفة وصولاً إلى استنتاجات منطقية بشأنها:

- إذا قارب الطلب حد التشبع، 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 كلّ من خيارات الحلول للشركة انطلاقاً من معلومات السوق، وتوقعات الطلب في المستقبل، وتقييم التفاعلات التنافسية وغيرها من التوقعات التي تشمل سلوك المعنيين بتلك الحالة مثل الشركات المالية أو مصنّعي المعدات.

٥- 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

٦- التخطيط لأفضل خيار حلّ وتنفيذه

ما أن يقع الاختيار على حلّ 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 (٣): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٢)

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 (٣): الموضوع (٦)



معين تدريبي (٣)

كن شخصا يخوض مخاطر محسوبة

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

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

كما أنّك ستكتسب المزيد من الثقة بالنفس.

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

وستتقبّل المخاطر كتحدّيات تستلزم منك بذل قصارى جهودك لبلوغ الأهداف.