
برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

الوحدة (٢)

لم الريادة في الأعمال؟

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلوس هافتندورن

تحرير

رانيا بخعازي

سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

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

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

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

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

Email: publications@itcilo.org <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 (٢)

لم الريادة في الأعمال؟

أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

موضوعات الوحدة

- ✓ الموضوع (١): المؤسسات في مجتمعك ٤
- ✓ الموضوع (٢): الدافع الريادي ٢١
- ✓ الموضوع (٣): أهمية الريادة في المجتمع ٣٥
- ✓ الموضوع (٤): المؤسسات الصغيرة ٥١

الموضوع (١): المؤسسات في مجتمعك

الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أنواع المؤسسات المختلفة الموجودة في المجتمع وأهميتها في تأمين السلع والوظائف.
- تحديد مفهوم المؤسسة الخضراء وأنواعها وإعطاء أمثلة عنها محلية وإقليمية.
- فهم الأشكال المختلفة للمؤسسات الاجتماعية ومدى ملاءمتها للريادة الاجتماعية.

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

- إثر استيعابهم للمعايير المختلفة التي يمكن تصنيف المؤسسات وفقها، سيدرك المتعلمون أن المؤسسات قائمة بهدف التوفيق بين مختلف المصالح والحاجات في المجتمع.

النشاطات

- ١- قدم الموضوع عن طريق الإشارة إلى أن المؤسسات موجودة في المجتمع، وأنه لتسهيل دراستها وتحديد أثرها وأهميتها في المجتمع، ينبغي تصنيفها وفق معايير مختلفة. وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذا الغرض.
- ٢- أطلب من المتعلمين إعطاء أمثلة عن المؤسسات المتواجدة في مجتمعهم وسجل إجاباتهم على اللوح القلاب.
- ٣- إعرض المعين التدريبي (١) وناقش أنواع المؤسسات المختلفة في مجتمع الأعمال. يمكن أن تكون بعض هذه المشاريع مدارة بمعظمها من الرجال، وأن تكون مشاريع أخرى مدارة من النساء. أطلب من المتعلمين إعطاء أمثلة عن المشاريع الأكثر ملاءمة لـ: (أ) النساء، (ب) الرجال، (ج) الأشخاص ذوي الإعاقة.

وفي حال وجود إختلاف، هل يعتبر المتعلّمون أن الإختلاف يعود إلى تنميط بيولوجي (على أساس الجنس) أو اجتماعي (على أساس النوع الإجتماعي)؟ شدّد على إمكانية نجاح الرجال والنساء بشكل عام، بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة، في إدارة مشاريع من اختيارهم.

٤- إشرح مفهوم المؤسسات الخضراء مستعيناً بالمعيار التدريبي (٢) واطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) للإطلاع على الامثلة المعطاة عن تلك المؤسسات.

٥- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٣) ومناقشة الفروقات بين الاشكال المختلفة للمؤسسات الاجتماعية. حاول أن تجعل المتعلمين يفهمون أن المؤسسات الاجتماعية هي الاكثر ملاءمة للمفهوم الحقيقي للريادة الاجتماعية. استعن بالمعيار التدريبي (٣) لتبيان أوجه الاختلاف بين نوعي المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية.

٦- قسم الصف الى مجموعات صغيرة واطلب منها قراءة ورقة العمل (١) ومناقشة الأسئلة الموجودة في نهايته. ثم اطلب من كل فريق أن يقدم بايجاز ما تمت مناقشته.

٧- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١)، في المنزل بغرض الاطلاع على مختلف أنواع مؤسسات الأعمال.

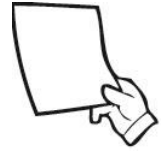
٨- استعن بورقة العمل (٢)، واطلب من المتعلمين إجراء مسح لمؤسسات الأعمال القائمة ضمن مجتمعهم. قسم الصف إلى مجموعات مؤلّفة من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. ثم قسم المجتمع إلى أجزاء جغرافية، بحيث تغطي كلٌّ من المجموعات منطقة محدّدة من مؤسسات الأعمال من دون أن تتشابك المناطق فيما بينها. اطلب من كلٍّ من المجموعات تحديد (١٥) مؤسسة ضمن المنطقة الخاصة بها. اطلب من المتعلمين ملاحظة جنس صاحب المشروع وإذا ما كان صاحب المشروع يملك شكلاً ظاهراً من أشكال الإعاقة. (على أن لا يكونوا جميعاً من الجنس نفسه). وضح للمجموعات أنه سيكون عليهم تقديم نتائج المسح الذي أجرته في الجلسة المقبلة.

٩- اعرض المعيار التدريبي (٤)، وناقش أوجه الاختلاف بين نوعي المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية.

١٠- اطلب من الصف تحليل نماذج المؤسسات الخمسة عشر التي حدّدها وفقاً للتصنيفات الواردة في المعيار التدريبي (٤) (يمكن وضع النموذج الواحد في أكثر من تصنيف). ناقش كلاً من أنواع التصنيف مستعيناً بالنقاط الواردة في المعيار التدريبي. اسأل المتعلمين إذا لاحظوا أي اختلافات بين المؤسسات المملوكة من قبل رجال والمؤسسات المملوكة من قبل نساء.

ملاحظة: قد يركّز نوع المؤسسات غير الربحية على النشاطات التي تعيد المجتمع ككل، على سبيل المثال حفر بئر مياه بمحاذاة البلدة لتقادي نقل المياه من الأماكن النائية.

الوحدة (٢): الموضوع (١)



بيان معلومات (١)

أنواع المؤسسات المختلفة

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

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

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

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (١)



معين تدريبي (١)

أمثلة عن المؤسسات الصغيرة

المؤسسات التصنيعية

- ١- المأكولات والمنتجات
- ٢- مصنّعو التبغ
- ٣- منتجات مصانع النسيج
- ٤- العدة والمنتجات التامة الصنع الأخرى
- ٥- المنتجات الخشبية
- ٦- الأثاث والملحقات
- ٧- المنتجات الورقية والمماثلة
- ٨- الطباعة والنشر والصناعات المماثلة
- ٩- المنتجات الكيماوية ومشتقاتها
- ١٠- تكرير النفط والصناعات التابعة لها
- ١١- المنتجات المطاطية والمتنوعة
- ١٢- الجلود والمنتجات الجلدية
- ١٣- المنتجات الصخرية والفخارية والزجاجية والإسمنتية
- ١٤- الصناعات المعدنية الأولية
- ١٥- المنتجات المعدنية المصنّعة (باستثناء الآلات ومعدات النقل)
- ١٦- الآلات (باستثناء الكهربائية منها)
- ١٧- الآلات والإمدادات الكهربائية والالكترونية
- ١٨- معدات النقل
- ١٩- أدوات القياس والتحليل والتحكّم (السلع التصويرية والطبية والبصرية والساعات)
- ٢٠- توليد الطاقة (بعضها متجدد)
- ٢١- المعينات الفنية وأجهزة المساعدة الفردية للأشخاص ذوي الإعاقة

تجارة التحزئة

- ٢٢- تجار أدوات البناء وإمدادات الحدائق ومنتجات الطاقة الشمسية
- ٢٣- متاجر البضائع العامة
- ٢٤- متاجر المأكولات

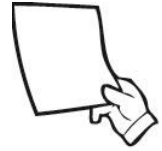
تجارة الجملة

- ٢٥- تجار السيارات ومحطات الوقود
- ٢٦- متاجر العدة والمواد الإضافية
- ٢٧- الآثاث والمفروشات والمعدّات المنزلية
- ٢٨- منشآت المأكولات والمشروبات
- ٢٩- متاجر البيع المتنوع الأخرى
- ٣٠- التجارة بالجملة (بالسلع الدائمة)
- ٣١- التجارة بالجملة (بالسلع غير الدائمة)

الخدمات

- ٣٢- الفنادق والنزل والمخيمات وأماكن الإقامة الأخرى
- ٣٣- خدمات وكاراجات تصليح السيارات
- ٣٤- الخدمات الشخصية
- ٣٥- خدمات الترفيه والاستجمام
- ٣٦- خدمات الأعمال
- ٣٧- خدمات التصليح المتنوعة
- ٣٨- الخدمات الصحية
- ٣٩- الخدمات القانونية
- ٤٠- الخدمات التربوية
- ٤١- الخدمات الاجتماعية
- ٤٢- الخدمات المتنوعة
- ٤٣- خدمات السمسرة
- ٤٤- خدمات مستحضرات التجميل والتجميل
- ٤٥- خدمات المعلوماتية/المكاتب
- ٤٦- خدمات تكنولوجيا المعلومات
- ٤٧- خدمات الأمن
- ٤٨- الخدمات البريدية/التوصيل
- ٤٩- خدمات إنتاج الأفلام والتصوير
- ٥٠- تنظيم الفعاليات
- ٥١- جمع/إعادة تدوير النفايات

الوحدة (٢): الموضوع (١)



بيان معلومات (٢)

المؤسسة الخضراء

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

تساهم المؤسسات الخضراء بشكل عام في ما يلي:

✓ خفض استهلاك الطاقة والمواد الخام.

✓ الحدّ من إنبعاثات غازات الدفيئة^١

✓ التقليل من النفايات والتلوث.

✓ حماية وإحياء المنظومات البيئية.

أنواع المؤسسات الخضراء

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

^١ يتم احتباس حرارة الشمس المنعكسة من سطح الأرض في الجو بسبب وجود بعض الغازات مثل أبخرة المياه وثنائي أكسيد الكربون والميثان، ما يزيد من احترار العالم. ويُشار إلى هذه الغازات بغازات الدفيئة.

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

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

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

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

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

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

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

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

الخضرة الزائفة هي بمثابة عملية يتم فيها استخدام العلاقات العامة الخضراء أو التسويق الأخضر بشكل مخادع من أجل الترويج لفكرة أن غايات المؤسسة وسياساتها مراعية للبيئة. ويمكن استخدام الخضرة الزائفة سواء من أجل زيادة الربح أو كسب الدعم السياسي بهدف التلاعب بالرأي العام ودفعه إلى دعم أهداف مريبة ومشكوك فيها. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأكثرية الساحقة من المنتجات في الأسواق أي (٩٥%) منها مشمولة بأساليب الخضرة الزائفة. لذا تأكد من أنك تختار المنتجات ذات الشهادات الموثوقة.

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

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

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

أمثلة عن المؤسسات الخضراء في المنطقة العربية

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

١- السياحة البيئية في الأردن

تشهد السياحة البيئية في الأردن توسعاً وتجذب عدداً أكبر من الزوار حيث زاد عددهم عن مليون سائح زاروا المحميات الطبيعية المختلفة في المملكة في العام ٢٠١٠. وتُعتبر المحميات الطبيعية خط الدفاع الأخير الذي يحمي المنظومات البيئية من التدهور والخسائر كما تشكّل خزناً لملايين النباتات والحيوانات. وتضم المملكة ثماني محميات طبيعية منها حوض نهر اليرموك الذي يتميز بتنوع المنظومات البيئية ويحتوي على أجناس حيوانية ونباتية مهددة محلياً وعالمياً. وعليه، يتم إستغلال الكثير من الفرص الريادية الخضراء مثل المرافق السياحية بما فيها أمكنة التخيم ودور الضيافة والأنزل البيئية الصديقة للبيئة والأنشطة الخارجية مثل المشي لمسافات طويلة وركوب الدراجات الهوائية والهبوط من قمم الجبال.

٢- المباني الكفوءة من حيث الطاقة

المباني الكفوءة من حيث الطاقة، المعروفة أيضاً بالمباني الخضراء أو الفائقة الأداء، تساهم بشكل جذري في خفض الانبعاثات والمواد وإستخدام المياه كما قد تساهم في خفض إستهلاك الطاقة بنسبة ٨٠% أو أكثر. إلى هذا، تساهم المباني الخضراء في خفض حمل الطاقة من خلال إدماج أنظمة كفوءة (التدفئة، والتبريد، والإضاءة والمياه) وفي إستخدام مصادر الطاقة البديلة (الطاقة الشمسية) وفي الإحتفاظ بالطاقة (مواد العزل والنوافذ الكفوءة) وفي إستخدام مواد البناء المعاد تدويرها وإستخدامها أو المنخفضة الطاقة.

٣- الطاقة الشمسية في مصانع تحلية المياه في السعودية

أطلقت السعودية مبادرة جديدة من أجل بناء مصانع تحلية تعمل بالطاقة الشمسية بهدف التقليل من كلفة إستهلاك المياه والطاقة بنسبة ٤٠%. ونظراً إلى شح المياه في السعودية، تُعتبر تحلية المياه خياراً إستراتيجياً يهدف إلى توفير كمية مناسبة من مياه الشرب لسكان المملكة، وهي عملية تستهلك كمية كبيرة من الطاقة. لذا تساعد المعامل العاملة بالطاقة الشمسية في خفض الكلفة. إلى هذا، تساهم هذه المبادرة الجديدة في تقليل إعتداد المملكة على النفط من أجل سدّ حاجاتها من الكهرباء.

٤- الزراعة العضوية

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

٥- الريّ بالتنقيط في المنطقة العربية

الموارد المائية في المنطقة العربية محدودة من حيث الكمية والنوعية. وحرصاً على الإستجابة لهذا التحدي، تم تركيب أنظمة الري بالتنقيط والري الجوفي. وعليه، يتم تصنيع أنابيب ومعدات الري بالتنقيط محلياً فيما يقوم المقاولون المحليون بتركيب أنظمة الري بالتنقيط. ويمكن بواسطة هذه الأنظمة ري مجموعة واسعة من المحاصيل بما فيها المحاصيل من الحبوب والأشجار المثمرة. ومن منافع الري بالتنقيط توفير ملحوظ في مياه الري، وتحقيق ٩٥% من كفاءة الري، وخفض كلفة اليد العاملة وكلفة الطاقة، والتقليل من الأمراض النباتية والحشرات والأعشاب الضارة، إلى جانب تعظيم استخدام الأسمدة، وزيادة المردود بالمقارنة مع أنظمة الري الأخرى.

الوحدة (٢): الموضوع (١)



معين تدريبي (٢)

المؤسسة الخضراء

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

المؤسسات الخضراء:

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

أنواع المؤسسات الخضراء

١- مؤسسات بأساليب عمل خضراء

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

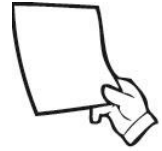
٢- مؤسسات بمخرجات خضراء

أمثلة: مؤسسات تنتج الألواح الشمسية، ومواد البناء الطبيعية

٣- مؤسسات بأساليب عمل خضراء ومخرجات خضراء

مثال: مؤسسة إعادة تدوير من خلال استخدام الطاقة الشمسية

الوحدة (٢): الموضوع (١)



بيان معلومات (٣)

أشكال المؤسسات الاجتماعية وتطورها

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

١- المؤسسات غير الحكومية أو غير الربحية

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

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

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

٢- المؤسسات الاجتماعية

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

وهناك بعض النقاش عن كيفية التوفيق بين الأهداف التنموية التي يرى البعض أنها تنتمي إلى عالم المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية، وبين الأهداف الربحية التي تنتمي إلى عالم الأعمال، حيث تتناقض في الكثير من الأحيان المصالح مع المنفعة العامة. إلا أن العديد من الشركات الاجتماعية التي انشأت حول العالم تحددت

هذه الافكار التقليدية وبدأت فعليا في إدارة أعمال ناجحة تحدث أثرا و تغييرا إيجابيين في المجتمع. هذا بالإضافة الى أن العديد من العاملين في المجال التنموي بدأوا بنشر مفهوم المؤسسات الاجتماعية كحل للمشاكل التي تواجه العمل التنموي التقليدي كالاتماد على التمويل الخارجي وعدم القدرة على تكبير الأثر وعدم القدرة على جذب المواهب نظرا للمرتبات القليلة نسبيا. ويقول هؤلاء بضرورة أن يخضع العمل التنموي للمعايير نفسها التي تخضع لها الاعمال الربحية العادية من حيث الانتباه أكثر الى الانتاجية (Productivity) وعدم هدر الموارد والاصرار على نتائج ملموسة وتقييم اثر جدي، ولكن أيضا من الجانب الاخر الاستفادة من الفرص ذاتها المتاحة للاعمال الربحية كالتمويل من قبل مستثمرين وآليات التسويق والدعاية والتطلع إلى تكبير الأثر وزيادة حجم المشاريع.

ولكن تجدر الاشارة الى أنه في معظم الاحيان يتعين على المؤسسات الاجتماعية جذب نوع جديد من المستثمرين الذين هم قليلون ولكن في تزايد مع زيادة الوعي. يعرف هؤلاء بالمستثمرين الاجتماعيين (Impact Investors) وهم يتطلعون الى مردود مادي لاستثماراتهم كأى مستثمر عادي ولكنهم يفهمون أن العائد المادي من المؤسسات الاجتماعية هو أقل منه في الأعمال التي تهدف بشكل أساسي الى الربح المادي فقط. كما أنه يكون لديهم اهتمام اساسي وتقدير للمردود الاجتماعي لهذه المؤسسات.

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

ويجب على أي مؤسسة اجتماعية أن يكون نشاطها الأساسي المدر للأرباح متعلقا بشكل أساسي بهدفها الاجتماعي فمثلا تعمل شركة كارم سولار (KarmSolar) المصرية والتي تهدف الى توسيع استخدام الطاقة الشمسية الى إنتاج مضخات مياه تعمل بالطاقة الشمسية وبيعها الى المزارعين بأسعار مقبولة حيث يستفيد هؤلاء من التكلفة التشغيلية القليلة في زيادة انتاجيتهم وفي نفس الوقت يقللون من استخدام الوقود العضوي ومن التلوث .

وأخيرا، يوجد نقاش أيضا حول كيفية استخدام الأرباح الناتجة عن المؤسسات الاجتماعية (أي الفائض من الإيرادات بعد تغطية مصاريف المؤسسة كافة). وثمة ثلاثة آراء حول ذلك:

أ- يجب إعادة كل الأرباح الى رصيد المؤسسة واستخدامها في تطوير الاعمال فقط.

ب- يجب استخدامها في تغطية الاستثمارات الأصلية والعائدات المتفق عليها مع المستثمرين وبعد ذلك تستخدم فقط في تطوير الاعمال دون توزيع أرباح.

ج- لا مانع من توزيع الارباح على المستثمرين ومالكي الاسهم في المؤسسة كأى مؤسسة عادية.

٣- المؤسسات الهجينة

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

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (١)



ورقة عمل (١)

زينه صعب و"شبكة نوايا"

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

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

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

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

وتستفيد شبكة نوايا بشكل كبير من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن الشبكة الالكترونية اذ أنها تنتج لكل شاب او شابة لديهم موهبة ما فيلما قصيرا لا تتعدى مدته ال ٤٥ الى ٦٠ ثانية يبرز بايقاع سريع ومشوق قصة كل موهبة. وتعرض هذه الأفلام القصيرة على موقع شبكة نوايا الذي أطلق في حزيران ٢٠١٣ (www.nawaya.org). ويستطيع المشاهد حين يدخل الى الموقع أن يختار المجال الذي يرغب أن يشاهد المواهب الموجودة فيه كالرياضة والتصميم والموسيقى الخ. وعند مشاهدة أي فيلم يتيح الموقع للمتفرج عدة اختيارات: إما المساعدة على الترويج لتلك الموهبة أو تبنيها تماما، أو إعطائها فرصة عمل، أو تدريبها، أو طلب أن يصبح مرشدا لها. كما يمكن للمشاهد أن يتبرع عبر الموقع بأي مبلغ مالي يرغب به ليستخدم في تغطية جزء من مصاريف التدريب والدورات التي تقدمها نوايا لتطوير موهبة ذلك الشاب أو الشابة. ويعتبر هذا استخداما لطريقة تمويل جديدة تعرف بال "Crowdfunding" أو التمويل الجماعي أي تمويل مشروع ما عبر مبالغ صغيرة من عدد كبير من المانحين أو المستثمرين.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد موقع شبكة نوايا الى الاستفادة من الايرادات التي تأتي من الراعين والمعلنين عبر الموقع، إذ يتيح الموقع مجالاً كبيراً للاعلانات المركزة.

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

أسئلة للنقاش

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

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (١)

معين تدريبي (٢)



أوجه الاختلاف بين المؤسسات التجارية والمؤسسات الاجتماعية

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

الوحدة (٢): الموضوع (١)

ورقة عمل (٢)



المؤسسات الصغيرة المحلية

سجّل (١٥) مؤسسة موجودة في مجتمعك المحلي تعتبرها فعّالة أو مربحة أو مناسبة أو ذات فكرة ذكية. وبما أنّك قد تجد أكثر من (١٥) مثالا عن مؤسسات صغيرة، ركّز على الأنواع التي تهتمك إلى حد كبير. ودون التالي: السلع والخدمات المتاحة، وسبل تنافس المؤسسات من أجل اجتذاب الزبائن واكتساب حصة من الأسواق، والأثر البيئي لكل مشروع من المشاريع، وجنس مالك المؤسسة، وأي إعاقات ظاهرة لدى مالك المؤسسة وإمكانية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة إلى موقع المؤسسة.

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

-٦

-٧

-٨

-٩

-١٠

-١١

-١٢

-١٣

-١٤

-١٥

الوحدة (٢): الموضوع (١)



معين تدريبي (٤)

تصنيف المؤسسات

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

الموضوع (٢): الدافع الريادي

الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد العوامل المحفزة المختلفة التي يستجيب لها الرياديون، ويسعون إلى الحصول عليها وتحقيقها من خلال أنشطتهم اليومية.
- تحديد العوامل والإجراءات التي من شأنها تطوير وزيادة الدافعية الريادية لدى الرياديين.

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 يفهم المتعلمون العلاقة القائمة بين الدافع الريادي والمواقف الفكرية الإيجابية حيال العمل، والعادات الريادية، والاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة والحصول على المكافآت التي يحتاجها الرياديون. إنّ الدافع الريادي أساسي لتحقيق النجاح، وهو صفة يمكن أن يطورها المتعلمون كافة.

النشاطات

- ١- وضح للمتعلمين أهمية الدافع الريادي، حيث يعد عاملاً مهماً لتحقيق النجاح. وضح أيضاً أن الدافع الريادي يتكون ويتطور في سياق عدد من العوامل والمواقف الفكرية والعادات الريادية والاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة التي يحتاجها الرياديون.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذا الغرض.
- ٣- اطلب من المتعلمين عمل التقييم الشخصي الموجود في ورقة العمل (١). اجر نقاشاً مع المتعلمين بشأن إجاباتهم عن أسئلة التقييم الشخصي مستعينا بالتوضيحات الآتية:

تفسير الإجابات عن التقييم الشخصي للريادي:

١- عندما يواجه الريادي مشكلة، على الأرجح أنه:

الإجابة الصحيحة هي: (ب) سيستعين بشخص غريب معروف بخبرته في هذا الشأن.

يميل الرياديون لأن يكونوا أفراداً مستقلين يعتمدون على أنفسهم. وقد يحاولون أن يحلّوا مشاكلهم بأنفسهم. وتدفعهم رغبة كبيرة لتحقيق الإنجازات. إلا أنّ الناجحين منهم ليسوا ملتزمين بتحقيق أهدافهم بمفردهم إلى حدّ يمنعهم من التماس المساعدة من الآخرين. فمهمّة البدء بمؤسسة ما هي مهمة صعبة، تستلزم عادة مساعدة الآخرين. لذا، يبحث الرياديون الناجحون عن أشخاص يمكن أن يكونوا ذوي فائدة لهم، سواء كانوا أصدقاء أم غرباء، بحيث تطغى لديهم الحاجة إلى تحقيق الإنجازات على حاجتهم الاجتماعية في العمل مع الأصدقاء. وبالتالي فإنّ الإجابة (ب) هي الأنسب.

٢- إنّ الريادي هو مثل العداء الذي يركض مسافة طويلة من أجل:

الإجابة الصحيحة هي: (ج) أن يحاول تحسين نتيجته السابقة من حيث الوقت خلال المسافة نفسها.

غالباً ما يميّز الرياديون بطاقة واندفاع كبيرين فضلاً عن قدرتهم على العمل لساعات طويلة. ومن الضروري أن يتمتّعوا بصحة جسدية جيّدة بشكلٍ عام، لكي يتمكّنوا من تحمّل ضغوط إدارة مؤسساتهم الخاصة. إنّ إحدى المخاطر التي عليهم أخذها في الاعتبار هي أن عملهم سيسبّب لهم على الأرجح ضغوطاً جسديّة واجتماعية وعاطفية. والقليل منهم يعمل من أجل سلامة صحته بالرغم من أنّه يبدو وكأنّ ضغوط العمل تدفع الكثير منهم قدماً. ويميل الرياديون لأن يتنافسوا على معايير الإنجازات التي يضعونها لأنفسهم، بدلاً من التنافس على معايير يضعها الآخرون لهم. فهم يشبهون العدائين الذين يركضون ليهزموا الساعة، ولعلّ تحقيق "الوقت الشخصي الأفضل" سيرضيهم أكثر من هزيمة الآخرين. فالخيار الأنسب هو (ج).

٣- إنّ ما يدفع الرياديين هو الحاجة إلى:

الإجابة الصحيحة هي: (أ) تحقيق هدف له أهمية شخصية أكبر.

يملك الرجال والنساء عادة أهدافاً إقتصادية واجتماعية عندما يبدأون بمشروعهم الريادي. إنّ الأشخاص الذين تدفعهم الحاجة إلى جذب الاهتمام والحصول على التقدير والتحكّم بالآخرين عادة ما يدفعهم حبهم للسلطة. وهم عادة ما يكونون أكثر انخراطاً في الحياة السياسية أو المنظّمات الضخمة، حيث يركّزون على التحكّم بقنوات التواصل، سواء كان ذلك نحو الأعلى أم نحو الأسفل، لكي يكونوا على بيّنة من الأمور. أما الرياديون، فإنّ ما يدفعهم هو الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر من النفوذ الشخصي. إذ إنّ كسب السلطة والتقدير قد يكونان نتيجة تحقيق النجاح، إلا أنّهما لا يشكّلان بالنسبة لهم هدفين يدفعانهم قدماً. فإنّ الجواب الأنسب هو (أ).

٤- يعتقد الرياديون أنّ نجاح المؤسسة الجديدة أو فشلها يعتمد على:
الإجابة الصحيحة هي: (ج) قواهم وإمكانياتهم.

يتميز الرياديون الناجحون عادة بدرجة عالية من الثقة بالنفس، فهم يميلون إلى الاعتقاد بأنفسهم وبقدراتهم على تحقيق الأهداف التي يضعونها. كما أنّهم يعتقدون أنّ ما يقدمون عليه بأنفسهم هو ما يحدّد ما يحدث لهم في حياتهم. وهم لا يتردّدون في وضع أنفسهم في مواقع يكونون مسؤولين فيها شخصياً عن نجاح عملية ما أو فشلها. كما أنّهم يأخذون المبادرة لحلّ مشكلة ما، ولتوفير القيادة حيث تمّ الافتقار إليها سابقاً. إنّ الإجابة الأنسب هي (ج).

٥- إذا ما أعطي الرياديون فرصة لكسب مكافأة كبيرة، أيّ من الخيارات الثلاثة التالية قد يعتمدونها:
الإجابة الصحيحة هي: (ب) العمل على مشكلة ما مع إمكانية حلّها في الوقت المناسب بنسبة واحد على ثلاثة.

يُعتبر الريادي شخصاً مخاطراً علماً أنّ النشاط الريادي حافل بالمخاطر. وقد أظهرت الفحوصات النفسية التي أجريت على الرياديين أنّهم ليسوا أكثر اندفاعاً من غيرهم على خوض مخاطرة ما، فهم ليسوا متهورين ولا مقامرين طائشين. إنّ الناجحين منهم يجيدون تقييم درجة المخاطرة المقرونة بمؤسسة معيّنة، وقد يختارون تقبّل تلك المخاطرة إذا ما شعروا بأنّ لديهم حظوظ عالية بتحقيق النجاح.

على الأرجح أن يختار الريادي الخيار (ب) في العمل على مشكلة ما بالرغم من أن لعب النرد يتطلّب عملاً أقلّ بطبيعة الحال. يتجنّب الرياديون الحالات التي تعتمد فيها النتائج بنوع خاص على الحظ أو على جهود الآخرين. ففرصة تحقيق الذات أكثر أهمية بالنسبة إليهم من حجم المكافأة المقدّمة.

٦- على الأرجح أن يختار الريادي مهمّة:

الإجابة الصحيحة هي: (أ) تنطوي على درجة معتدلة من المخاطرة إنّما فيها بعض التحدي.

يميل الرياديون لأن يكونوا من نوع الأشخاص الإيجابيين والمتفائلين، فهم يركّزون اهتمامهم على حظوظ النجاح أكثر من حظوظ الفشل. ويميل الأفراد الذين يخافون من الفشل، إما إلى اختيار المهام السهلة جداً، أو تلك التي تكون المخاطرة عالية جداً فيها. أما الرياديون، فهم يتجنّبون كلاً من البعدين، ويختارون المهام التي تنطوي على تحدّي، إنّما تكون فرص النجاح جيدة فيها نسبياً. إنّ الحل الأنسب هو (أ).

٧- تميّز الأرباح بأهميتها بالنسبة للرياديين لأنّ:

الإجابة الصحيحة هي: أ- الأرباح توفرّ المال الذي يمكنهم من تطوير أفكار أخرى والاستفادة من فرص أخرى
ب- الأرباح توفرّ مقياساً موضوعياً لمدى نجاحهم وهي وسيلة أساسية لتأمين المعيشة

وتحسين رفاه الأسرة

يسود اعتقاد شائع خاطئ بأنّ الرياديين هم في الأصل أفراد جشعون واكتسابيون يدخلون في المشاريع بهدف تجميع ثروات طائلة. بيد أنّ ما يدفع الرياديين هو تأسيس مؤسسة ما، بدلاً من الدخول فيها والخروج منها بسرعة، وفي حوزتهم أموال أشخاص آخرين. فهم يستفيدون من المنافع المقرونة بكسب دخل أعلى، إلا أنّهم لا ينفقون عادة سوى جزءاً من أرباحهم وذلك على استهلاكهم الشخصي.

يميل الرياديون الذين يميّزون بتوقعهم الكبير إلى تحقيق الإنجازات باهتمامهم بالتفوق بحدّ ذاته بدلاً من مكافآت المال أو المقامات أو السلطة، علماً أنّ الدراسات أظهرت أنّهم لن يعملوا بجهد أكبر إذا ما كان المال معروضاً كمكافأة. ويعتبر الرياديون الأرباح وسيلة للوصول إلى الهدف وليس كهدفٍ جدير بحد ذاته للكفاح من أجله. فالأرباح بالنسبة للرياديين هي وسيلة لحفظ النتائج وقياس لمدى براعتهم في تحقيق الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. وهم يستعملونها كأدوات لتقييم حسن سير المؤسسة بشكلٍ عام، وتحديد مكامن قواهم ونقاط ضعفهم. كما ينظر الرياديون إلى الأرباح كمصدرٍ لرأس المال، من شأنه أن يزيد من حريتهم وقدرتهم على توسيع مؤسساتهم، أو الدخول في مؤسسات جديدة. وبالنسبة إلى الكثير من الرياديين ذوي الدخل المحدود، وهم بمعظمهم من النساء، يُعتبر الرّيح وسيلة أساسية لتأمين المعيشة وتحسين رفاه أسرهم وأطفالهم. إذًا، كل من الإجابتين (أ) و(ب) أنسب من الإجابة (ج).

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

الإجابة الصحيحة هي: (ج) فرصة إيجاد أشياء جديدة والقيام بها.

تحدو الكثير من الرياديين الرغبة في أن يكونوا مدراءً على أنفسهم، ويدركون أنّ ذلك يعني عادة عدم توفرّ الوقت لديهم لإنجاز أمورٍ أخرى، وخاصة عندما يبدأون بمؤسسة جديدة. فعادة ما يولي أساتذة الجامعة مثلاً لحريتهم في التحكّم بوقتهم أهمية أكبر من تلك التي يوليها الرياديون.

إنّ صنع القرارات بشكلٍ كفؤ في ما يتعلّق بإنتاج سلعة أو خدمة من النوعية المتوخّاة لقاء أقلّ مقابلٍ ممكن هو مقوّمٌ أساسي في الإدارة الناجحة لأي مؤسسة، علماً أنّ ذلك يشكّل الاهتمام الأساسي لدى المدراء. وغالباً ما يواجه الرياديون صعوبات فيما تتوسّع مشاريعهم، لأنّ إدارتها لا تستهويهم بشكلٍ كافٍ. إذ تجذبهم فرصة إيجاد أمور جديدة وإنجازها أكثر من خيار الاستمرار بإدارة مؤسسة ناجحة وراسخة. إن الإجابة الأنسب لهذا السؤال هي (ج).

- ٤- بعد مناقشة إجابات التقييم الشخصي للرياديين، إعرض المعين التدريبي (١) الذي يبين العوامل الرئيسية الثلاثة التي تؤثر في تطوير وزيادة الدافعية الريادية، وهي: أ- المواقف الفكرية الإيجابية، ب- العادات الريادية، ج- الاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة التي يحتاجها الرياديون.
- ٥- اطلب من المتعلمين العمل ضمن ثلاث مجموعات لدراسة كل من المحاور الثلاثة المبينة في أعلاه بواقع محور لكل مجموعة، والخروج باقتراحات وتوصيات لتطوير هذه المحاور. ناقش عروض المشاركين.
- ٦- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) للاطلاع على مزيد من المعلومات حول الموضوع في المنزل.
- ٧- أطلب من المتعلمين العمل ضمن مجموعات عمل صغيرة لمناقشة وتحديد المكافآت الشخصية التي تحفز الرياديين للسعي للريادة في الأعمال من جهة والجهود الشخصية التي ينبغي عليهم بذلها للحصول عليها من جهة أخرى.
- ٨- ناقش عمل مجموعات المتعلمين واعررض المعين التدريبي (٢) لتلخيص ما توصلوا إليه.
- ٩- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) في المنزل للاطلاع أكثر على سبب اعتبار الحافز القوة الدافعة المحركة للرياديين.

الوحدة (٢): الموضوع (٢)



ورقة عمل (١)

التقييم الشخصي

- ١- عندما يواجه الريادي مشكلة، على الأرجح أنه:
 - أ) سيقصد صديقاً مقرباً لالتماس مساعدته
 - ب) سيستعين بشخص غريب معروف بخبرته في هذا الشأن
 - ج) سيحاول أن يحل المشكلة لوحده
- ٢- الريادي مثل العذاء الذي يركض مسافة طويلة من أجل:
 - أ) أن يشغل طاقته، ويحافظ على لياقته البدنية
 - ب) أن يحظى بسعادة التفوق على المنافسين الآخرين في السباق
 - ج) أن يحاول تحسين نتيجته السابقة، من حيث الوقت في المسافة نفسها
- ٣- ما يدفع الرياديين هو الحاجة إلى:
 - أ) تحقيق هدف له أهمية شخصية أكبر
 - ب) جذب اهتمام الناس وتقديرهم
 - ج) التحكم بالثروات وبالأشخاص الآخرين
- ٤- يعتقد الرياديون أنّ نجاح المؤسسة الجديدة أو فشلها يعتمد على:
 - أ) الحظ أو القدر
 - ب) دعم الآخرين وموافقتهم
 - ج) قواهم وإمكانياتهم
- ٥- إذا ما أُعطي الرياديون فرصة لكسب مكافأة كبيرة، أيّ من الخيارات الثلاثة الآتية قد يعتمدونها:
 - أ) لعب النرد مع فرصة تحقيق ربح نسبتها واحد على ثلاثة
 - ب) العمل على مشكلة ما، مع إمكانية نسبتها واحد على ثلاثة في حلّها في الوقت المناسب
 - ج) عدم الاعتماد على الخيار (أ) والخيار (ب) لأن فرص النجاح ضئيلة جداً.

٦- على الأرجح أن يختار الريادي مهمة:

- (أ) تتطوي على درجة معتدلة من المخاطرة، إنّما فيها بعض التحديّ
- (ب) تكون فيها المخاطرة كبيرة، إنّما المكافآت المالية عالية كذلك
- (ج) سهلة نسبياً، إنّما متدنية المخاطر

٧- تتميز الأرباح بأهميتها بالنسبة للرياديين لأنّ:

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

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (٢)



معين تدريبي (١)

العوامل التي تؤثر في بناء وتطوير الدافع الريادي

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

١- المواقف الفكرية الإيجابية

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

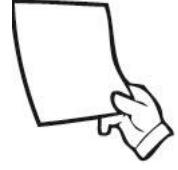
٢- العادات الريادية

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

٣- الاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة

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

الوحدة (٢): الموضوع (٢)



بيان معلومات (١)

الدافع والاتجاهات (المواقف) Motivation and Attitudes

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

١- المواقف الفكرية الإيجابية Positive mental attitude

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

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

- ركّز على الفرص للتعلم من كلّ خبرة
- اشترك في نشاطات إيجابية
- اختر أهداف العمل الممكنة التحقيق، والتي يكون لها وقع
- طور علاقات صداقة مع الرياديين الآخرين
- اكتسب طريقة تفكير الرياديين الناجحين، وسلوكهم وميَّزاتهم
- اطلب من الرياديين الناجحين لعب دور القدوة ودور المعلمين
- تجنّب الأفكار السلبية
- استفد من فرص تحسين وضعك، سواء كان ذلك في حياتك الشخصية أو العملية أو حياتك ضمن المجتمع المحلي
- توتّر البيئة على أدائك، وإذا لم تتناسب البيئة مع حاجاتك، غير بيئتك أو انتقل إلى بيئة أخرى تكون أكثر إيجابية، وقد تساعدك أكثر على تحقيق أهدافك المتوخّاة
- ثق بنفسك، فالنجاح يحل على أولئك الذين يستخدمون مواهبهم وقدراتهم إلى أقصى حد

- وجّه تركيزك نحو العمل والنتائج، وركّز على مشاكل محدّدة، وما أن تأخذ قراراً معيّنًا، بادر إلى حل هذه المشكلة
- إنّ التحلّي بموقف فكري إيجابي ضروري من أجل تحقيق النجاح. فكيفية تصرّف الرياديين تعكس كيف ينظرون إلى أنفسهم وإلى بيئتهم.

٢- العادات الرياديّة Entrepreneurial habits

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

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

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

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

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

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

٣- الاندفاع الفكري لتلبية الحاجات المختلفة Mental motivation

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

خصّص بعض الوقت كلّ يوم للتفكير التأملي، واترك ذهنك يعمل في نشاطات فكرية بشأن مؤسستك. لا تحد أفكارك في المشاكل والنشاطات اليومية فقط، بل تحلّ بالاندفاع لتوسيع نمط أفكارك، وللتفكير على نطاق واسع. فالأشخاص الذين يرون "الصورة العامة" هم الأشخاص الرياديون، وقادة المشاريع والمجتمع المحلي المحتملون. وعلى الصعيد الفكري، كن في غاية التنظيم، وقادراً على التركيز على عددٍ متنوّعٍ من المشاكل. وعليك أن تكون قادراً على نقل انتباهك من مشكلة معيّنة إلى غيرها بأقل جهدٍ ممكنٍ.

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

الوحدة (٢): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٢)

المكافآت المحفزة والجهود الريادية

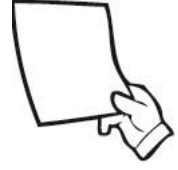
المكافآت المحفزة للرياديين

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

الجهود الشخصية المطلوبة من الريادي

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

الوحدة (٢): الموضوع (٢)



بيان معلومات (٢)

المكافآت والجهود الريادية

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

١- المكافآت المحفزة للرياديين

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

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

٢- الجهود التي يبذلها الرياديون

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

- العمل لساعات طويلة.
- التضحية بنواحٍ هامة في الحياة.
- حياة اجتماعية محدودة (رياضة وأوقات الفراغ).

- تمضية وقت أقل مع العائلة والأصدقاء .
- الاستثمار المالي الكبير .

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

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

إنّ الرياديين مندفعون لتشغيل مشاريعهم بشكلٍ قانوني ووفق الأنظمة الحكومية.

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

يجب أن يطرح الرياديون المحتملون الأسئلة التالية على أنفسهم:

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

الموضوع (٣): أهمية الريادة في المجتمع

الوقت المقترح

- (٤) أربع ساعات

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تفسير المخطط الأساسي لعمليات الاقتصاد، وتحديد اللاعبين فيها وأدوارهم.
- تحديد وتفسير دور الريادة في المجتمع.
- تحديد اثر الريادة على مؤسسات الأعمال.

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.
- إعداد مخطط عمليات الاقتصاد الموجود في بيان المعلومات (١) كمعين تدريبي على اللوح القلاب.

عرض الأسباب

- من خلال تفسير المخطط الأساسي لعمليات الاقتصاد وتحديد اللاعبين الرئيسيين فيها، سيتمكن المتعلمون من تحديد الدور المهم للريادي في عمليات الاقتصاد أينما كان موقعه سواء كموظف في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كمواطن أو كصاحب مؤسسة أعمال.
- يمكن لجميع الرجال والنساء أن يكونوا ريادةيين في حياتهم الخاصة والعائلية وفي المجتمع والوظيفة ولدى امتلاكهم لمؤسسة خاصة، وبالتالي يستطيعون المساهمة في خدمة المجتمع ومؤسسات الأعمال.

النشاطات

- ١- وضح الأهداف التدريبية للجلسة باستخدام المعين التدريبي الخاص بالأهداف.
- ٢- اطلب من المتعلمين النظر في مخطط عمليات الاقتصاد الوارد في بيان المعلومات (١). اعرض المعين التدريبي الذي تم إعداده على اللوح القلاب، وناقش أدوار اللاعبين الأساسيين في الاقتصاد.

ركز على الدور الأساسي الذي يلعبه الريادي كموظف في الحكومة أو لدى القطاع الخاص أو كصاحب مؤسسة أعمال أو كمواطن.

٣- اطلب من المتعلمين العمل ضمن مجموعات صغيرة على استكمال ورقة العمل (١) مستعينين ببيان المعلومات (٢) وتحديد دور الريادة في المجتمع، ومن ثم، ناقش معهم حل ورقة العمل (١) عن طريق عرض المعين التدريبي (١).

اعرض المعين التدريبي (٢) الذي يبين ملخصاً لدور الريادة في المجتمع اعتماداً على ورقة العمل (١) وبيان المعلومات (٢).

٤- ناقش مع المشاركين أثر الريادة على مؤسسات الأعمال مستعيناً بالمعين التدريبي (٣).

٥- ناقش مع المشاركين الأهداف الاقتصادية للمجتمع الريادي، ودور الريادة في المساهمة في تحقيق هذه الأهداف مستعيناً بالمعين التدريبي (٤).

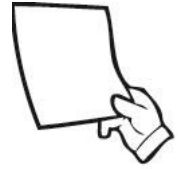
٦- ناقش مع المشاركين كيفية استجابة الرياديين لحاجات المجتمع مستعيناً بالمعين التدريبي (٥).

٧- اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٣) المتعلق باستجابة الرياديين لأهداف الأفراد والمجتمع في المنزل لمزيد من المعلومات.

٨- وزّع ورقة العمل (٢) على المتعلمين، وهي دراسة حالة لمؤسسة جمال، واطلب منهم قراءتها.

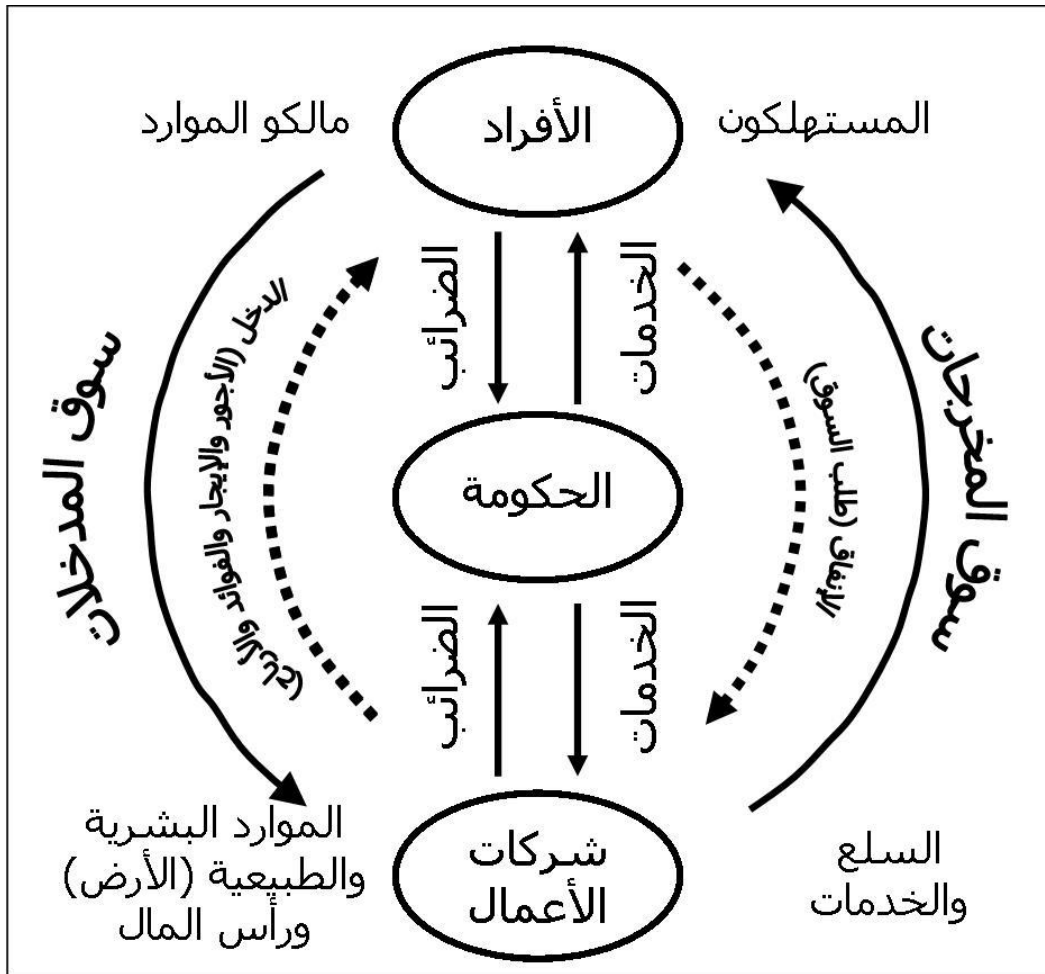
- قسم الصف إلى أربع مجموعات (أ و ب و ج و د) وكلّف كلاً منها بالأسئلة وفق ما هو محدّد في مهمة العمل ضمن المجموعة في نهاية ورقة العمل.
- بالاعتماد على تقارير كل من المجموعات وعروضها، اعمل على إجراء مناقشة بشأن كيف ساهم جمال، بصفته ريادي، في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه.

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



بيان معلومات (١)

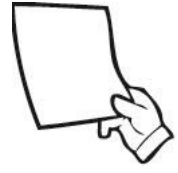
عمليات الاقتصاد



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

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



بيان معلومات (٢)

دور الريادة في المجتمع

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

١- توفير السلع والخدمات

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

٢- توفير الوظائف والحد من المشاكل الاجتماعية

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

٣- تأمين الدخل أي الرواتب والأجور والأرباح

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

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

٤- توفير الضرائب Taxes

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

٥- الدخل المتيسر

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

أ- النفقات الاستهلاكية

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

ب- المدخرات الشخصية

تمثّل **المدخرات الشخصية** **Personal savings** الدخل غير المخصّص للإنفاق الاستهلاكي المباشر.

٦- الاستثمار في الأصول الإنتاجية

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

٧- الاستدامة البيئية

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

٨- الرفاه القومي

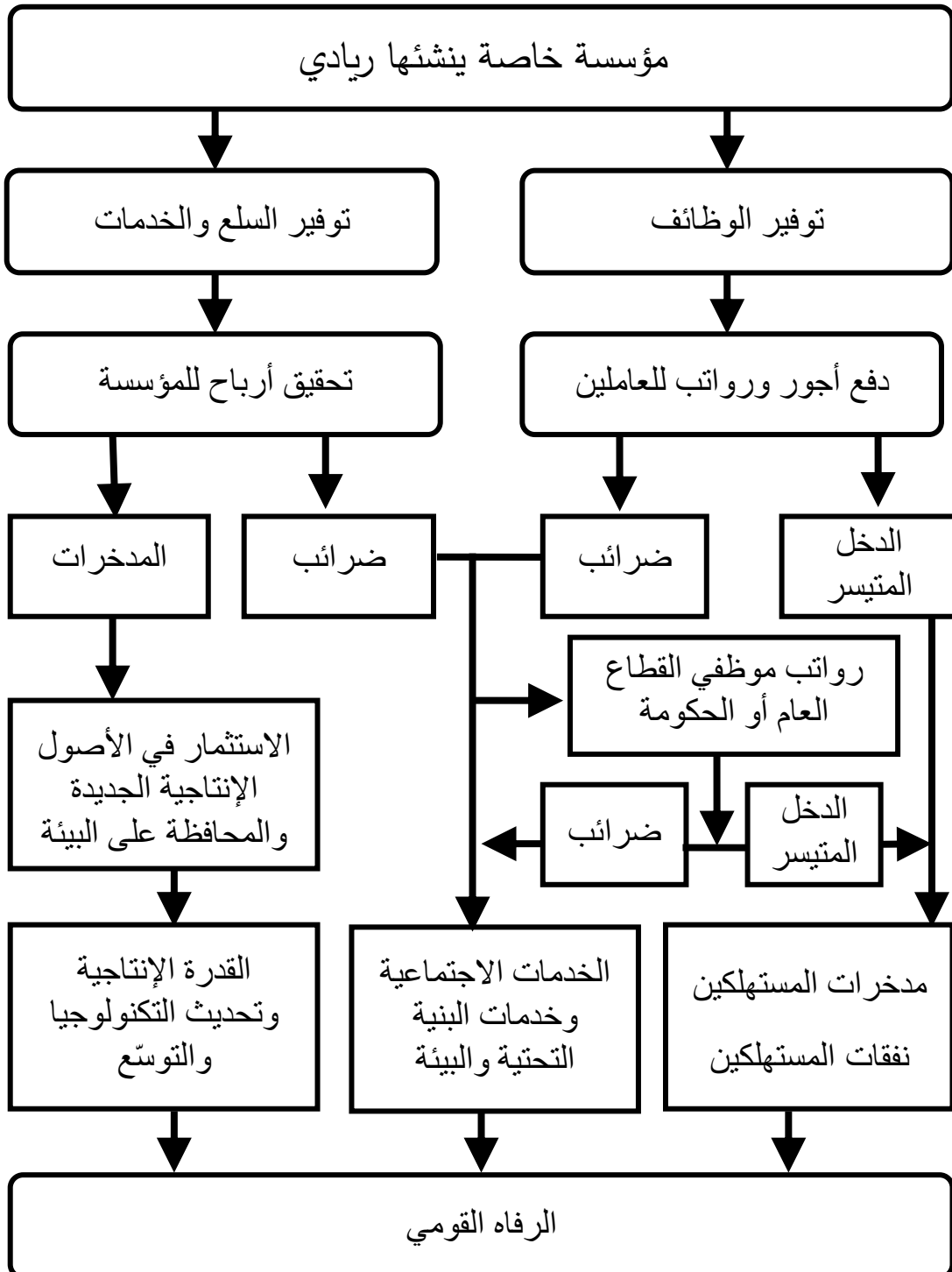
يتم إنتاج معظم السلع الرأسمالية والخدمات التجاريّة والاجتماعية، فضلاً عن المعرفة التكنولوجية اللازمة لتلبية حاجات المرء، من نشاطات مؤسسات الأعمال، أي عن طريق التطوير الاقتصادي للموارد الخاصّة. ويطلق على العناصر سالفة الذكر مصطلح **الرفاه القومي** **National well-being**

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



معين تدريبي (١)

دور الريادة في المجتمع



الوحدة (٢): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٢)

دور الريادة في المجتمع

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٣)

أثر الريادة على مؤسسات الأعمال

توفر الريادة مؤسسات صغيرة:

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



معين تدريبي (٤)

الأهداف الاقتصادية للمجتمع الريادي

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

مساهمة الرياديين في الأهداف الاقتصادية للمجتمع الريادي

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)

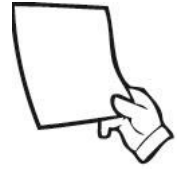


معين تدريبي (٥)

استجابة الرياديين لحاجات المجتمع

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)



بيان معلومات (٣)

استجابة الرياديين لأهداف الأفراد والمجتمع

أهداف الأفراد والمجتمع

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

١ - تحقيق التوظيف الكامل للموارد

يعد تحقيق الإنتاج الكامل (**Full production**) أحد الأهداف الأساسية التي يحددها الناس في اقتصادهم للتوصّل إلى التوظيف الكامل (**Full employment**) للموارد. فهم يريدون التوصل إلى الاستفادة القصوى من الموارد الإنتاجية المتوفرة - أي العمالة ورأس المال والموارد الطبيعية - والاستفادة من تلك الموارد بشكلٍ فعّال. فما مدى سلامة الطريقة المعتمدة في تحقيق هدف التوظيف الكامل والإنتاج الكامل؟ في الواقع لا يمكن للدولة أن تتوقّع توفير الوظائف باستمرار ل(١٠٠٪) من الرجال والنساء القادرين على العمل والزّاعين فيه. إذ لا بد أن تظل نسبة ضئيلة من البطالة قائمة - ما يقارب (٢٪) إلى (٥٪) من اليد العاملة. لكن، عندما يبلغ عدد العاطلين عن العمل حد الملايين، على نحو غير ضروري، يعني ذلك أنّهم لا يقومون بأية مساهمة إنتاجية في البلاد، ولا يكسبون أيّ دخل. ولذلك، يشكّل هدف تحقيق الإنتاج الكامل - الذي يتطلّب الاستخدام الكامل والكفاءة في آن واحد، أحد أهم الأهداف في الاقتصاد.

٢ - تحقيق النمو الثابت للاقتصاد

والهدف الأساسي الثاني هو تحقيق النمو الثابت (**Stable growth**) للاقتصاد. إذ يرغب الناس في أن ينمو اقتصادهم، وأن يتحسن مع مرور السنوات. كما أنهم يقيسون نسبة إنتاجهم القومي من سلع وخدمات بالاستناد إلى إحصاءات إجمالي الناتج القومي (**Gross National Product**). فالنمو الاقتصادي هو كناية عن ارتفاع ثابت في إجمالي الناتج القومي للفرد الواحد (إجمالي الناتج القومي الكلي مقسوماً على سكان البلد). ويرغب الناس في أن يزداد إجمالي الناتج القومي لديهم بمعدّل ثابت إلى حدّ ما، يبلغ (٤٪) أو (٥٪) سنويّاً (تقديرات القطاع غير الرّسمي)، دون أن يواجهوا أيّ تراجع في مؤسسات الأعمال، أو ارتفاع سريع في الأسعار (أي تضخّم)، أو زيادة في معدلات البطالة.

ويسهّل، نوعاً ما، قياس الإنتاج والاستخدام وارتفاع إجمالي الناتج القومي. أمّا في ما يتعلّق ببعض الأهداف الاقتصادية الأخرى، يتعيّن علينا أن نتناولها بطريقة أكثر عمومية.

٣- حرية الاختيار الاستهلاكي والمهني وحرية المؤسسة

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

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

وتشكّل حرّيّة الخيار المهني (**Occupational choice**) عاملاً هاماً في الحرّيّة الاقتصادية. إذ يرغب النّساء والرّجال في أن يتمكّنوا من اختيار نوع العمل الذي يستمتعون بممارسته، ويمنحهم أجوراً مناسبة وشعوراً بالرضا الشخصي.

أخيراً، يكثر القول عن أهميّة "حرية المؤسسة" (**Free enterprise**) لأنّها تمثّل ناحية بالغة الأهميّة من حرّيّة الاختيار. فهي تمنح النّاس حرّيّة البدء بمؤسساتهم الخاصة، واستخدام عوامل الإنتاج، بشكلٍ يتيح لهم تحقيق الأرباح. ويستند جزء كبير من النّظام الاقتصادي الحالي على هذه الحرّيّة بالذّات.

٤- تكافؤ الفرص

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

٥- تحقيق الضمان/الأمن الإقتصادي والعدالة الاجتماعية

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

٦- تحقيق التوازن الاقتصادي الدولي

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

٧- تحقيق استدامة الموارد الطبيعية

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

استجابة الرياديين لحاجات المجتمع

١- ما الذي ينبغي إنتاجه؟

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

٢- لمن ينبغي إنتاجه؟

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

٣- كيف سيتم إنتاجه؟

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

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (٣)

ورقة عمل (٢)



مشغل جمال للملابس



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

بعد ذلك، استأجر جمال متجراً في مركز تجاري على مقربة من منزله ليتمكّن من الذهاب إلى العمل سيراً على الأقدام، واشترى أربع ماكينات خياطة، وقماشاً، ووظّف (٤) خياطين مؤهلين ليقصوا القماش ويخيطوه. صنع جمال في البداية الفساتين والسراويل والقمصان، وعرضها في متجره لبيعها للزبائن. وبعد فترة معينة، زار جمال عدداً من المتاجر في وسط المدينة، حيث يتم إنتاج الملابس بكميات كبيرة، فطلبت منه شركتان تزويدهما بالملابس. وتلبية لطلبتهما، كان عليه توظيف خمسة عمال مؤهلين بدوام كامل، وعاملين بدوام جزئي، ويعاني إثنان من الخياطين من إعاقات، لكن جمال قال إن إعاقتهم لا تؤثر على عملهم. واشترى ثلاث ماكينات خياطة إضافية. وقد تمكّن من تلبية الطلبات فلاقت منتجاته رضا زبائنه.

وكَلَمَا توسّعت أعمال جمال، كلما تطلب ذلك مساحات إضافية. فاستأجر قاعة أكبر في منطقة شعبية في المدينة، مما أتاح له أن يصبح على مسافة أقرب من زبائنه المحتملين والحاليين. واستمرّ في تزويد الشريكتين بالملابس، فيما أخذ يصنّع الملابس لبيعها إلى زبائن آخرين. واعتمد جمال سياسة الاستعادة من بقايا الأقمشة عن طريق إعادة تدويرها واستعمالها لإنتاج الوسائد وبالرغم من أن إعادة التدوير تستلزم بعض الإستثمارات، تمكّن جمال من إسترداد الكلفة من خلال بيع الوسادات التي تم إنتاجها.

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

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

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

تمرين عمل جماعي

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

يعرض شخصٌ من كلّ فريق تقريراً بشأن عمل فريقه.

الفريق (أ): (١) كيف قام جمال باستحداث وظائف للشباب؟

(٢) كيف رفع جمال مستوى المعيشة لدى موظّفيه؟

(٣) كيف أثر استخدام الخياطين ذوي الإعاقة على المجتمع؟

الفريق (ب): (١) كيف ساهم جمال في زيادة حدّة التنافس في صناعة المنسوجات؟

(٢) كيف ساعد الحكومة في كسب النقد الأجنبي؟

(٣) لماذا يُعتبر استخدام جمال لبائعين وبائعتين " قراراً ريادياً صائباً"؟

الفريق (ج): (١) كيف ساعد جمال بلده في رفع إجمالي الناتج القومي؟

(٢) كيف ساهم في تطوير الروح والثقافة الريادية؟

(٣) كيف تمكّن جمال من التقليل من الآثار السلبية لمشروعه على البيئة؟

الفريق (د): (١) كيف استخدم جمال الموارد المحلية؟ وكيف ساهم ذلك في تحقيق الرفاه القومي؟

(٢) كيف تمكّن جمال من توفير المهارات بأسعار منخفضة عبر التعلّم خلال العمل؟

الموضوع (٤): المؤسسات الصغيرة

الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفاتها وأسباب الاهتمام بها.
- تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسات الصغيرة واستراتيجيات عملها.

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

- في ضوء استيعاب الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة وخصائصها وميزاتها وأنواعها وجدواها، ستتشكل لدى المتعلمين نظرة إيجابية عن هذه المؤسسات، وسيصبحون قادرين على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر واقعية، فيما إذا قرروا إنشاء مؤسساتهم الخاصة.

النشاطات

- ١- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستخدماً المعين التدريبي المعد لهذا الغرض.
- ٢- إسأل المتعلمين عن مفهومهم للمؤسسة الصغيرة، وبعد أخذ عدد من الإجابات منهم وضح المفهوم مستعينا بالمعين التدريبي (١).
- ٣- قد يأتي المعلم بصحيفة محلية، ويُدعي قراءة مقال صادر عن وزارة الصناعة ينص على ما يأتي:
"ليست المشاريع الصغيرة حاسمة لنمو البلد الاقتصادي، بل ينبغي إغلاق المؤسسات الصغيرة كافة لصالح النمو الاقتصادي والتنافسية"

قسم المتعلّمين إلى مجموعتين، واطلب منهم مناقشة هذا القول. مجموعة تؤيد إقبال جميع المؤسسات الصغيرة ومجموعة تؤيد تشريع المؤسسات الصغيرة، ثم اطلب من كل مجموعة مناقشة الموضوع لمدة (١٥) دقيقة. ثم اطلب من كل مجموعة اختيار ناطق باسمها لمناقشة البيان.

٤- ناقش مع المتعلمين الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة مستعينا بالمعين التدريبي (٢).
إعرض المعين التدريبي (٣) الذي يبين مثلث المقارنة بين المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. قد يكون عدد المؤسسات المتوسطة الحجم في البلدان النامية أقل، أي ربما ثلث الرسم البياني. في هذه الحالة، يسمى ذلك، الوسط المفقود. ومن أجل تحقيق التنمية الفعلية، يجب أن ينبثق عدد أكبر من المؤسسات المتوسطة الحجم من رحم المؤسسات الصغيرة الحجم. وهذا سبب آخر من الأسباب الداعية إلى دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة.

وضّح أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة مستعينا بالمعين التدريبي (٤).

٥- أطلب من المتعلّمين العمل ضمن مجموعات صغيرة لمناقشة ميزات المؤسسات الصغيرة سواء كانت نقاط قوة أم نقاط ضعف مستعنيين ببيان المعلومات (١). أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عملهم وناقش ذلك مع الصف. أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) للاطلاع على مزيد من المعلومات حول الموضوع في المنزل.

٦- إعرض المعين التدريبي (٥) والمعين التدريبي (٦)، وناقش مع الصف الاستراتيجيات النموذجية لعمل المؤسسات الصغيرة وطبيعتها المحليّة، والمجالات التي تبرع فيها. وشدّد على ما يأتي:

- للمؤسسات الصغيرة دورٌ تلعبه في الدول كافة، وفي جميع قطاعات الاقتصاد.
- تتمتع المؤسسات الصغيرة بميزات فريدة تمكّنها من البروز والتوسّع، فضلاً عن تكاملها مع الشركات الوسطى والكبيرة.

٧- قد يدعو المعلّم موظّفاً من إحدى الوكالات المعنيّة بتعزيز المؤسسات الصغيرة ليتكلّم عن قطاع المؤسسات الصغيرة، بما في ذلك المؤسسات في القطاع غير النظامي.

الوحدة (٢): الموضوع (٤)



معين تدريبي (١)

مفهوم المؤسسة الصغيرة

العناصر التي تحدد مفهوم المؤسسة الصغيرة:

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

الوحدة (٢): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٢)

إحصائيات وملاحظات متعلقة بالمؤسسات الصغيرة

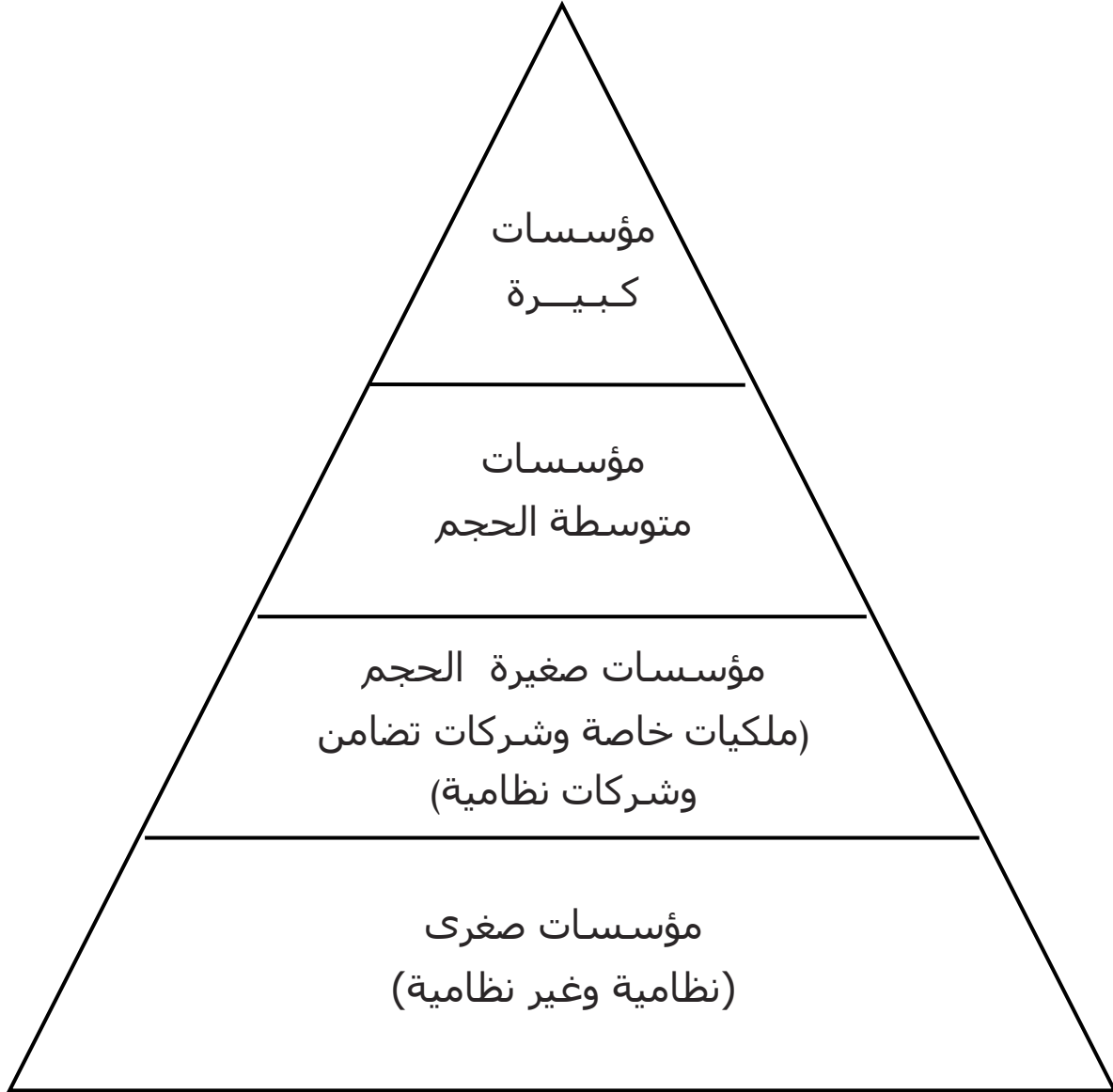
- (١) حوالي (٩٠٪) من المؤسسات في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة وصغرى.
- (٢) يولّد قطاع المؤسسات الصغيرة حوالي (٧٥٪) من الوظائف الجديدة.
- (٣) يفشل (٥٠٪) من المؤسسات الصغيرة في السنتين الأوليتين.
- (٤) (٦٠٪) من الأموال المُستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة يتم الحصول عليها من موارد خاصة كالمدخرات الشخصية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- (٥) كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة أقل كثيرا من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- (٦) توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمفرق والبيع بالجملة وقطاع الخدمات.
- (٧) الإدارة السيئة هي السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة.
- (٨) حظوظ أي مؤسسة جديدة بالاستمرار لأكثر من خمس سنوات لا تفوق نسبة (٢٥٪).
- (٩) المؤسسات الصغيرة في معظم البلدان هي الموطن الطبيعي للريادة.
- (١٠) في معظم البلدان تمثل النساء شريحة كبيرة من رياديي الأعمال أو من العاملين لحسابهم الخاص أو من أصحاب /مدراء المؤسسات الصغيرة.

الوحدة (٢): الموضوع (٤)

معين تدريبي (٣)



مثلث المقارنة بين المؤسسات



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

الوحدة (٢): الموضوع (٤)

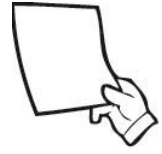


معين تدريبي (٤)

أسباب الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة

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

الوحدة (٢): الموضوع (٤)



بيان معلومات (١)

المؤسسات الصغيرة والصغرى

١- تصنيف المؤسسات

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

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

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

- **مؤسسات صغرى Micro businesses**

تدار هذه المؤسسات، بشكل عام، من قبل مالكيها وبمساعدة من أعضاء أسرته. وقد يصل عدد العاملين في المؤسسات الصغرى إلى (٤) عاملين. وتمتاز المؤسسات الصغرى بوجود تواصل مباشر بين مالكيها والعاملين فيها، ومشاركة المالك بتنفيذ أنشطتها الفنية المتخصصة والإشراف عليها. ويغلب على المؤسسات الصغرى الطابع المحلي إذ تقدم خدماتها وتبيع منتجاتها للزبائن الموجودين في المحيط القريب.

- **مؤسسات صغيرة Small businesses**

تدار المؤسسات الصغيرة من قبل مالكيها أو مالكيها ويتراوح عدد العاملين فيها من ٥ إلى ١٩ عاملاً. وتمتاز المؤسسات الصغيرة أيضاً بوجود تواصل مباشر بين مالكيها والمساعدين والعاملين فيها، ومشاركة المالكين بتنفيذ أنشطتها الفنية المتخصصة والإشراف عليها.

- **مؤسسات متوسطة Medium businesses**

تدار المؤسسات المتوسطة من قبل مالكيها أو مالكيها وتتطلب بنيتها التنظيمية وجود مستوى إدارة تنفيذية وسطى بين مالكي المؤسسات والعاملين فيها تتولى إدارة الشؤون المتخصصة بالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي. ويتراوح عدد العاملين فيها من ٢٠ إلى ٧٥ عاملاً وقد يصل هذا العدد إلى ١٠٠ عاملاً.

• مؤسسات كبيرة Large or big businesses

وهي المؤسسات التي توظف أكثر من ١٠٠ عامل.

٢- أهمية المؤسسات الصغيرة والصغرى

- تشير الاحصاءات المختلفة المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والصغرى إلى أهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني. وفيما يأتي أبرز المؤشرات التي تدل على أهمية المؤسسات الصغيرة والصغرى:
- أكثر من (٩٠٪) من المشاريع في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة وصغرى.
- يولّد قطاع المؤسسات الصغيرة والصغرى حوالي (٧٥٪) من الوظائف الجديدة.
- يفشل (٥٠٪) من المؤسسات الصغيرة والصغرى في السنتين الأولى.
- (٦٠٪) من الأموال المستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة أو صغرى يتم الحصول عليها من موارد خاصة كالمخدرات الشخصية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة والصغرى أقل كثيراً من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمفرق والبيع بالجملة وقطاع الخدمات.
- الإدارة السيئة هي السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة والصغرى.
- حظوظ أي مؤسسة جديدة بالاستمرار لأكثر من خمس سنوات لا تفوق نسبة الواحد على أربعة.
- المؤسسات الصغيرة والصغرى في معظم البلدان هي الموطن الطبيعي للريادة تقريباً.
- في معظم البلدان تمثل النساء شريحة كبيرة من رياديي الأعمال أو من العاملين لحسابهم الخاص أو من أصحاب/مدراء المؤسسات الصغيرة.

٣- نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والصغرى

• محدودية الموارد الماليّة Financial limitations

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

• مشاكل التوظيف Staffing problems

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

- **Higher direct costs تكاليف مباشرة عالية**

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

- **التأثر بظروف السوق**

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

- **Lack of credibility ضعف المصداقية**

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

٤- نقاط قوة المؤسسات الصغيرة والصغرى

- **Personal touch اللمسة الخاصة**

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

- **Greater motivation دوافع أكبر**

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

- **Greater flexibility مرونة أكثر**

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

- **Less bureaucracy حد أقل من البيروقراطية**

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

٥- استراتيجيات عمل المؤسسات الصغيرة والصغرى

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

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

الوحدة (٢): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٥)

استراتيجيات عمل المؤسسات الصغيرة

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

الوحدة (٢): الموضوع (٤)

معين تدريبي (٦)



الطابع المحلي للمؤسسات الصغيرة

