



جامعة فلسطين التقنية خضوري

فرع رام الله



برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

ملف الانشطة / ريادة الأعمال (1)

مدرس المساق: الدكتور عاصم عبيد

2018-2019 / الفصل الثاني

اسم الطالب/ة: \_\_\_\_\_

التخصص: \_\_\_\_\_

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

## التربية الريادية

في المدارس الثانوية ومعاهد التدريب المهني والتقني والتعليم العالي

### الوحدة الأولى

ما هي الريادة؟

(ص 4)

### الوحدة الثانية

لم الريادة في الأعمال؟

(ص 22)

### الوحدة الثالثة

من هم الرياديون؟

(ص 30)

### الوحدة الرابعة

كيف أصبح ريادياً؟

(ص 45)

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلاوس هافتندورن

تحرير

رانيا بخعازي

سميح جابر

منظمة العمل الدولية - جنيف

المكتب الإقليمي للدول العربية/بيروت - لبنان

مركز التدريب الدولي - تورين

حقوق النشر محفوظة © لمنظمة العمل الدولية 2015م

الطبعة الأولى بالعربية 2006

الطبعة الثانية بالعربية 2009

الطبعة الثالثة بالعربية 2015

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

## تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية 2015

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

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

### Also available in English:

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

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

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

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

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

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

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

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. 11-4088

رياض الصلح بيروت 11072150

بيروت - لبنان

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

طبع في لبنان

## الوحدة (1)

### ما هي الريادة؟

#### أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

#### موضوعات الوحدة

- الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها ..... 5
- الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية ..... 6
- الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت ..... 9
- الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات ..... 13
- الموضوع (5): الإبداع والابتكار ..... 17

## الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها

الوحدة (1): الموضوع (1)



معين تدريبي (2)

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

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

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

**الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية**

الوحدة (1): الموضوع (2)

ورقة عمل (1)

**دراسة حالة**

لطالما أحبّت ناديا صنع الأشياء بيديها. وقد درست عدداً متنوعاً من الحرف، إلا أنّها لم تلاحق أيّاً منها. تحب ناديا تعلّم التقنيات الجديدة إلا أنّها ما أن تبرع في إحداها حتى تفقد شعورها بالتحدي. وبما أنّها لا تملك الكثير من المال لتنفقه على حرفها هذه، فهي تشعر أنّها محدودة. ولكي تتمكن من ممارسة إحدى حرفها أكثر، تدرك ناديا أنّ عليها أن تستثمر أموالها في أجهزة خاصة، وأن تحد نفسها في حرفة واحدة. ولطالما اهتمت ناديا بالنجارة، وقد طوّرت مهارات كبيرة في الأدوات اليدوية. كما اكتسبت بعض الخبرة في استخدام الأدوات الآلية، وهي تشعر بسعادة كبيرة في تصميم جميع أنواع المفروشات، وترغب كثيراً في تنفيذ البعض من قطع الأثاث الفريدة التي صمّمتها. تود ناديا أن تبدأ بشراء ما يكفي من الأدوات اليدوية والآلية الأساسية لتأسيس متجر صغير للنجارة، وتشعر بأنّ مجال النجارة واسع بما فيه الكفاية ليعطيها شعوراً بالتحدي الدائم. إنّ ما يهم ناديا الآن هو العمل في النجارة كهواية، إلا أنّها قد ترغب مع الوقت في البدء بمؤسستها الخاصة.

**المطلوب:**

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

الوحدة (1): الموضوع (2)

ورقة عمل (2)

**دراسة حالة****قروية صماء تصبح ريادية ناجحة**

كونها صماء غير قادرة على السمع، تعرضت الشابة هنادي للرفض من جميع أصحاب العمل. لكن القروية، البالغة من العمر (25) عاماً، أصبحت اليوم ريادية ناجحة وصاحبة دخل سنوي منتظم. فقد تمكنت هنادي، بفضل عنادها وتصميمها على تحديد الأهداف والتحرر من عالم الصمت والتواصل مع الآخرين، من استخدام كامل طاقاتها البشرية من أجل تغيير حياتها تغييراً كاملاً. في طفولتها، واجهت هنادي صعوبة في الإلتحاق بالمدرسة بسبب إعاقتها. ولم تتعلم يوماً لغة الإشارات. ولم تعثر سوى على عمل غير منتظم من أجل كسب لقمة العيش. وكان هدفها إنشاء مشروعها الخاص، وتحقيق الإستقلالية، ونيل إحترام المجتمع، والمساعدة في دفع الأقساط المدرسية لأختها الصغرى والبقاء قرب عائلتها. وفي إطار البحث عن فرص ريادية، قرّرت أن تحذو حذو جاراها الناجح في مجال زراعة الخضار. فاكسبت الخبرة العملية في مزرعة جاراها وتعلّمت الكثير من المهارات الزراعية.

وعندما شعرت هنادي بأنها إمتلكت ما يكفي من الخبرة، جمعت (600) وحدة نقدية لإنشاء مشروعها الخاص كما يأتي: (250) وحدة نقدية من أسرتها، و(50) وحدة نقدية من أصدقائها و(300) وحدة نقدية على شكل

قرض من منظمة مجتمعية محلية تركز على مساعدة الرياديين غير المؤهلين للحصول على قروض مصرفية. وفي غضون سنة، تمكنت هنادي من جني ما يكفي من المال لشراء قطعة أرض أخرى من أجل توسيع مشروعها الزراعي. وبعد ثلاثة أعوام فقط، بدأت تجني دخلاً سنوياً منتظماً شكّل أكثر من ضعف عائداتها السنوية السابقة كعامله يومية والبالغة (500) وحدة نقدية. وهكذا تمكّنت هنادي من سداد قروضها وحققت هدفها بأن تصبح ريادية ناجحة. وباتت اليوم حرة من أي دين وصاحبة دخل منتظم وقادرة على العناية بنفسها وبأسرتها، ما يشعرها بالفخر الكبير. كما نالت الاحترام الكبير في مجتمعها بصفقتها مزارعة وريادية ناجحة. ولم تعتقد يوماً أن إعاقتها السمعية تحول دون تحقيق هدف الإستقلالية والريادة.

### المطلوب:

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

الوحدة (1): الموضوع (2)

ورقة عمل (3)



## دراسة حالة شاب يحاول حل مشكلة بيئية مزمنة

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

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

### المطلوب:

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

الوحدة (1): الموضوع (2)

ورقة عمل (4)



## وضع الأهداف الشخصية

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

الرقم	الأهداف	الأولويات (أ، ب، ج)



## الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت

الوحدة (1): الموضوع (3)



## ورقة عمل (1)

## تحقق من مهارات إدارة الذات والوقت لديك

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

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

الوحدة (1): الموضوع (3)



معين تدريبي (2)

## لائحة الأعمال الواجب إنجازها

اليوم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_

1- المواعيد

الاسم	العنوان	الهاتف

2- المهام الواجب إنجازها

المهام	الأولوية * (ع، م، ق)	ملاحظات عن الإنجاز

\* الأولوية: ع: عالية، م: متوسطة، ق: قليلة

## الوحدة (1): الموضوع (3)



## ورقة عمل (2)

## تحليل طريقة استخدامك للوقت

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

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

المطلوب:

1- استخدام الجدول لمدة ثلاثة أو أربعة أسابيع لتحديد كيف يُمضون أوقاتهم في مسعاها لبولوج الأهداف. وفي بعض الحالات، قد يقوم المتعلّمون بنشاطات لا تمت بأيّة صلة بهدفيها الأساسي. ولا يمكنهم جعل نشاطاتهم ذات مغزى إلا إذا أدركوا مدى أهميّة الوقت. ويتّسع الفراغ المبيّن في الخانة الواردة في أعلى الجدول الزمنيّ للمهمّة الأساسيّة في ذلك اليوم والتاريخ. ومن شأن التركيز على المهمة الأساسيّة أن يُساعد المتعلّمين على تحقيق نتائجٍ إجابيّة في نهاية كلّ يوم. ويمكنك استخدام الجدول أيضاً لأيام عطلة نهاية الأسبوع.

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

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

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

الوحدة (1): الموضوع (3)

ورقة عمل (2)



## جدول الأنشطة اليومية

اليوم: ..... التاريخ: .....

المهمة الأساسية: .....

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

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

الوحدة (1): الموضوع (4)

ورقة عمل (1)



## تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

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

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

الوحدة (1): الموضوع (4)

ورقة عمل (2)



## خريطة صنع القرارات وحل المشكلات

**المشكلة:** افترض أنّك تملك مؤسسة صغيرة توظّف أربعة أشخاص، اثنان منهم بدوام كامل واثنان بدوام جزئي. وتستطيع الاعتماد عليهم باستثناء أحد العاملين بدوام كامل، الذي غالباً يصل متأخراً، ويطلب أيام إجازات إضافية. ويسبّب لك ذلك مشكلة مع الموظفين الآخرين.

**التوجيهات:** امأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات حل، وإيجابيات كلّ منها وسلبياتها وتبعاتها المُحتملة.

الخيارات الحل	الإيجابيات المُحتملة	السلبيات المُحتملة	النتائج المُحتملة للحل

الوحدة (1): الموضوع (4)

ورقة عمل (3)



## استمارة تقييم الحلول

### التوجيهات:

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

## استمارة تقييم الحلول

وصف المشكلة

.....

.....

.....

الحل المُحتمل

.....

.....

.....

العوامل التي تؤثر في الحل المُحتمل

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



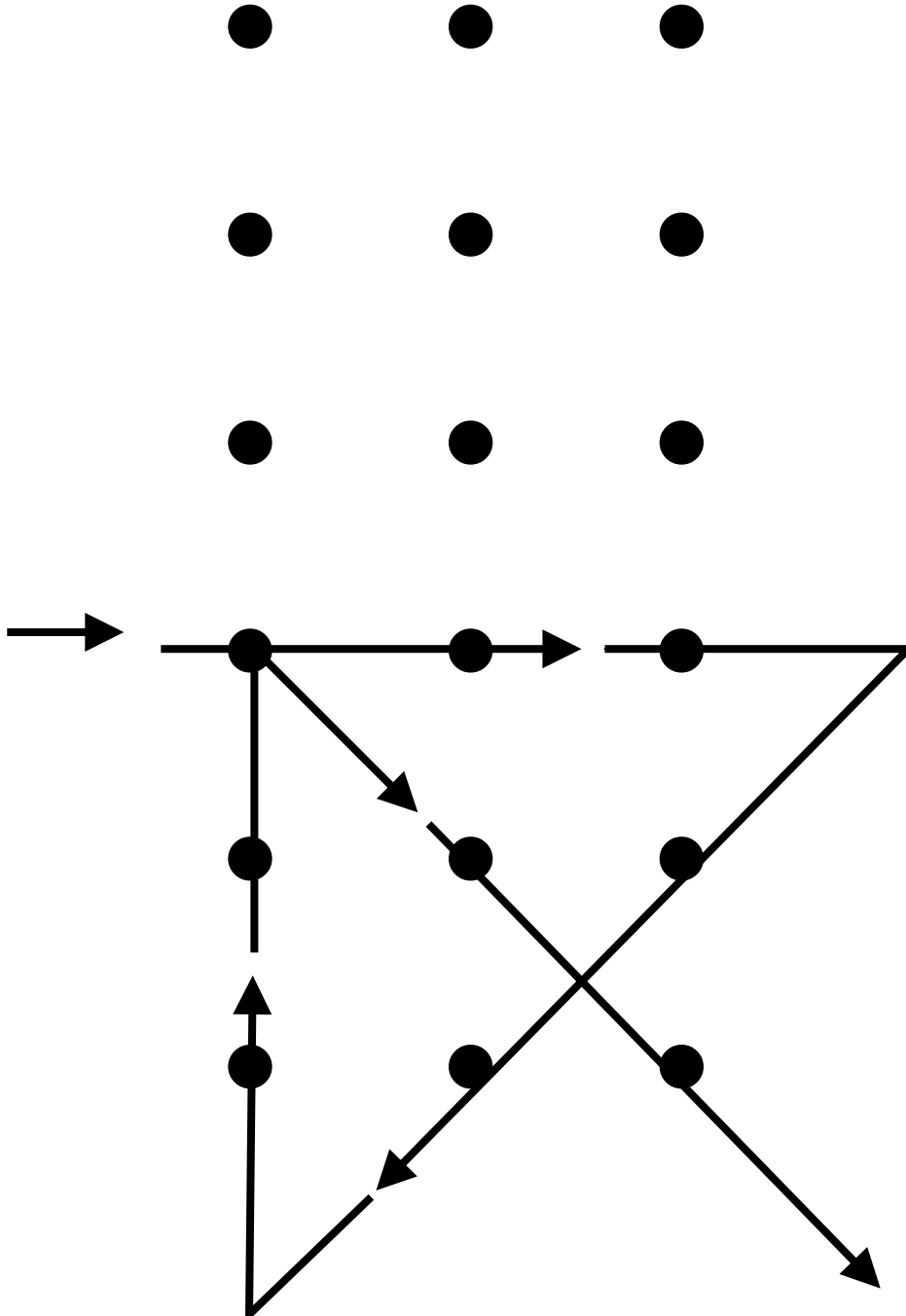
الموضوع (5): الإبداع والابتكار

الوحدة (1): الموضوع (5)

معين تدريبي (2)



النقاط التسع

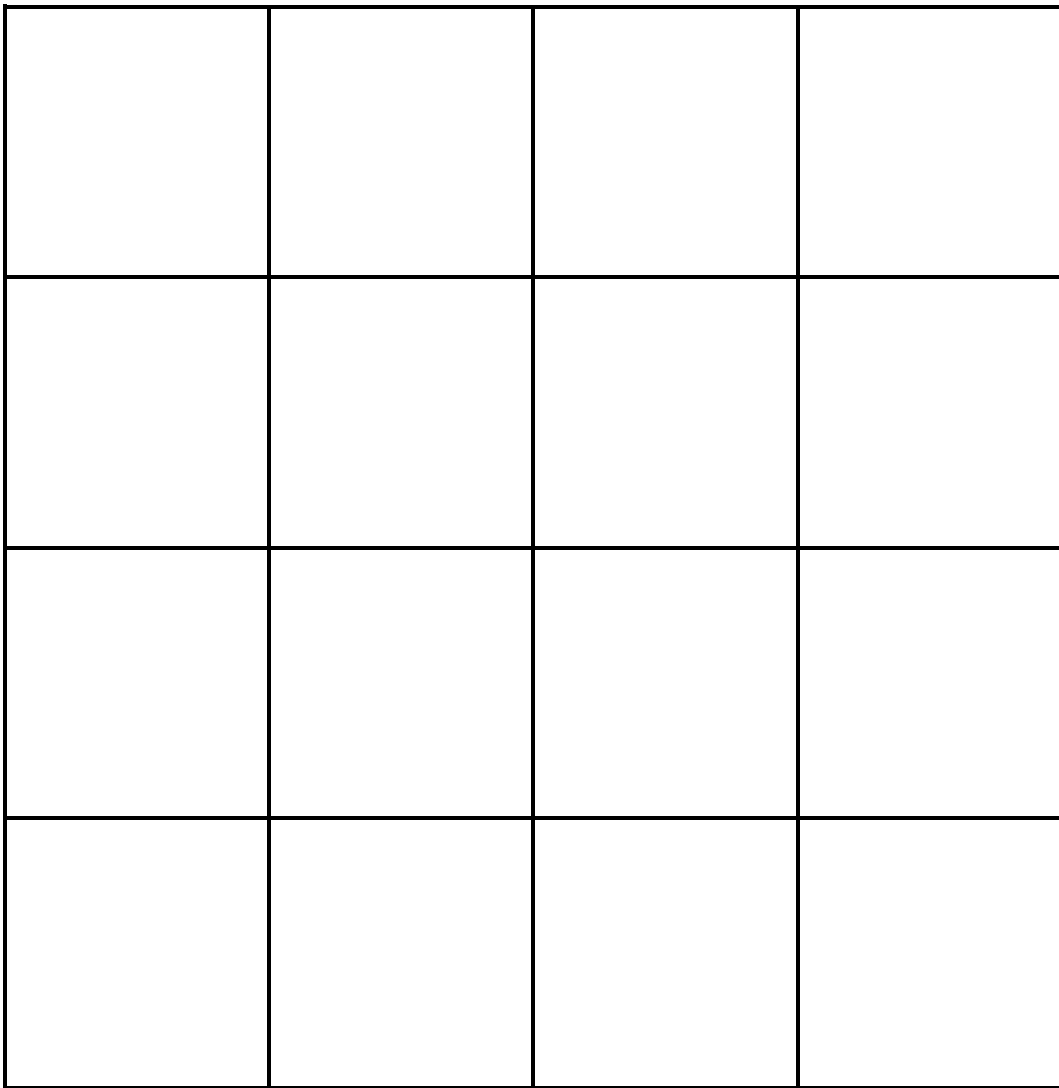


الوحدة (1): الموضوع (5)



معين تدريبي (3)

**كم مربعًا يوجد في الشكل الآتي؟**



الوحدة (1): الموضوع (5)



## ورقة عمل (1)

## قيّم إمكاناتك الإبداعية

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

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



## ورقة عمل (2)

الوحدة (1): الموضوع (5)

## الأوصاف الثلاثة

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

## الوصف (1)

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

## الوصف (2)

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

## الوصف (3)

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

الوحدة (1): الموضوع (5)



## ورقة عمل (3)

## الأفكار الجديدة من القديمة

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

الوحدة (1): الموضوع (5)

ورقة عمل (4)



## أخذ المبادرات المبتكرة

الريادة هي كناية عن أخذ مبادرات مبتكرة كلما وجد الشخص نفسه في ظروف تغيير مختلفة.

املا الفراغ بمبادرة مبتكرة قد يأخذها الريادي للاستجابة مع التغيير الذي يتم تحديده.

التجارب الريادي الممكن	التغيير
	هيكلية التغيرات السكانية
	التغيير في القيم وطرق العيش
	انخفاض مستوى الدخل والقوة الشرائية
	إعادة النظر في السياسات الحكومية بشأن النوع الاجتماعي
	نفاذ أو تلوث الموارد الطبيعية
	تغيير ملكية مصانع الإنتاج
	إعلان المصارف عن توفّر القروض
	زيادة استخدام أجهزة الحاسوب
	زيادة استخدام الهواتف الخليوية
	زيادة استخدام أجهزة الحاسوب وتسهيلات الانترنت في المنازل
	قيام المنافس في العمل بشراء أجهزة جديدة متطورة
	استراتيجيات جديدة لتكييف الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية
	غياب الوظائف المتاحة أمام الشباب (ارتفاع مستوى البطالة)
	عدم وجود رياض الأطفال في المجتمع المحلي
	تزايد عدد الفقراء في المجتمع المحلي
	تزايد عدد الأعاصير والعواصف والفيضانات
	ارتفاع درجات الحرارة وحدث مزيد من موجات الجفاف

## الوحدة (2)

# لم الريادة في الأعمال؟

### أهداف الوحدة

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

### موضوعات الوحدة

- الموضوع (1): المؤسسات في مجتمعك..... 23
- الموضوع (2): الدافع الريادي..... 25
- الموضوع (3): أهمية الريادة في المجتمع..... 27

**الموضوع (1): المؤسسات في مجتمعك****ورقة عمل (1)**

الوحدة (2): الموضوع (1)

**زينه صعب و"شبكة نوايا"**

بعد أن أتمت زينه صعب البكالوريوس في العلوم السياسية والماجستير في التنمية الدولية من جامعات الولايات المتحدة، عملت في عدة مشاريع تنموية تعنى بتنمية وتمكين الشباب لدى إحدى هيئات 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 الارض في وطنها لبنان.

وبعد العودة الى لبنان قررت زينة 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 2013 ([www.nawaya.org](http://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 مجالا كبيرا للاعلانات المركزة.

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

## أسئلة للنقاش

1- ما هو الشكل المؤسسي المناسب لشبكة نوايا؟ هل الأفضل أن تكون منظمة غير حكومية و غير ربحية

ام شركة تجارية عادية؟ ما إيجابيات وسلبيات كل خيار؟

2- هل هناك تضارب مع الاهداف التنموية فيما لو كانت شبكة نوايا مسجلة كشركة تجارية ربحية؟ ماذا لو

كانت مسجلة كشركة تجارية ولكن مع نظام داخلي يمنع توزيع الارباح على أحد؟ هل هناك من مشكلة

لو سمح نظام شبكة نوايا الداخلي بتوزيع أية أرباح على المستثمرين والشركاء شرط أن لا يؤثر ذلك

على المخرجات التنموية؟

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

الوحدة (2): الموضوع (1)

## ورقة عمل (2)



### المؤسسات الصغيرة المحلية

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

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

-11

-12

-13

-14



## الموضوع (2): الدافع الريادي

الوحدة (2): الموضوع (2)

ورقة عمل (1)



## التقييم الشخصي

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

## 6- على الأرجح أن يختار الريادي مهمة:

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

## 7- تتميز الأرباح بأهميتها بالنسبة للرياديين لأنّ:

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

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

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

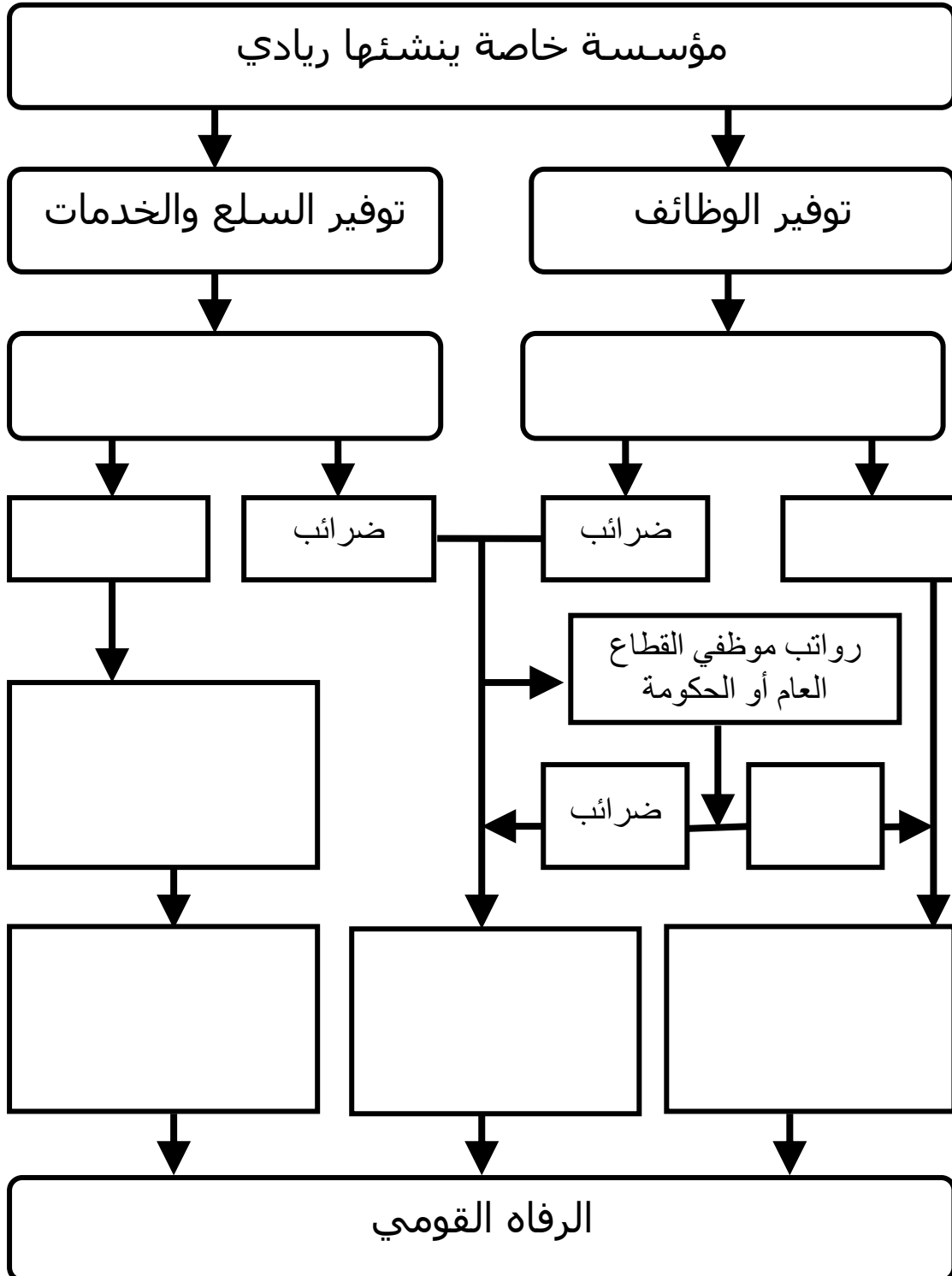
## الموضوع (3): أهمية الريادة في المجتمع

الوحدة (2): الموضوع (3)

ورقة عمل (1)



### دور الريادة في المجتمع



الوحدة (2): الموضوع (3)

ورقة عمل (2)



## 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 بمُدّخراته 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 (4) خياطين مؤهلين ليقصوا القماش ويخيطوه. صنع جمال في البداية الفساتين والسرراويل والقمصان، وعرضها في متجره لبيعها للزبائن. وبعد فترة معينة، زار جمال عدداً من المتاجر في وسط المدينة، حيث يتم إنتاج الملابس بكميات كبيرة، فطلبت منه شركتان تزويدهما بالملابس. ولتلبية طلباتهما، كان عليه توظيف خمسة عمال مؤهلين بدوام كامل، وعاملين بدوام جزئي، ويعاني إثنان من الخياطين من إعاقات، لكن جمال قال إن إعاقتهم لا تؤثر على عملهم. واشترى ثلاث ماكينات خياطة إضافية. وقد تمكّن من تلبية الطلبات فلاقت منتجاته رضا زبائنه.

وكلّما 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 موظّفه 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 لموظّفه 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):** (1) كيف قام جمال باستحداث وظائف للشباب؟

(2) كيف رفع جمال مستوى المعيشة لدى موظّفه؟

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

**الفريق (ب):** (1) كيف ساهم جمال في زيادة حدّة التنافس في صناعة المنسوجات؟

(2) كيف ساعد الحكومة في كسب النقد الأجنبي؟

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

**الفريق (ج):** (1) كيف ساعد جمال بلده في رفع إجمالي الناتج القومي؟

(2) كيف ساهم في تطوير الروح والثقافة الريادية؟

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

**الفريق (د):** (1) كيف استخدم جمال الموارد المحلية؟ وكيف ساهم ذلك في تحقيق الرفاه القومي؟

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

## الوحدة (3)

### من هم الرياديون؟

#### أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

#### موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): تقييم الإمكانيات الريادية ..... 31
- الموضوع (2): تحديد الميّزات الريادية ..... 34
- الموضوع (3): القيادة الريادية ..... 38
- الموضوع (4): مبادئ التفاوض ..... 39
- الموضوع (5): مهارات الإصغاء ..... 43

## الموضوع (1): تقييم الإمكانيات الريادية

الوحدة (3): الموضوع (1)

ورقة عمل (1)



## اختبار ميولك الشخصية

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

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

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



الوحدة (3): الموضوع (1)



## معين تدريبي (1)

## الإجابات: اختبار ميولك الشخصية

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

## الموضوع (2): تحديد الميّزات الريادية

الوحدة (3): الموضوع (2)

## بيان معلومات (3)



## 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، فاكسبت معرفة أساسية في هذا المجال. ثم أمضيت فترة من الوقت في مطعمين آخرين في المدينة، وتعلّمت كيفية إدارة المطاعم. يعتقد كثير من الناس أنهم إذا كانوا ماهرين في الطبخ، فيكون 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 تتنظّف الطاولة". 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 (12) موظفاً حالياً، وأشعر بالسرور عندما يطلبون مني النصائح. قد يصعب علي العمل لدى شخص آخر، ولكن من الممكن أن أصبح موظفاً في المستقبل، إذ إنني لم أتجاوز الثامنة والعشرين بعد، وقد تتخذ سيرتي المهنية منعطفات عدّة. فحتى لو اضطررت أن أعمل لحساب شخص آخر، أتمنى لو استطيع القيام بما أشاء، لأنني أحبّ أن اتخذ القرارات، وأن أكون قائداً.

## الريادي (ب): يارا (تملك يارا صيدلية، منذ ست سنوات).

أعتقد أنه 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 عملي لحساب شركة ما، يشعر أرباب العمل بأنّ حياتك ملكهم. لذا، من الأفضل أن تكون سيّد نفسك. وبالرغم من أنّني أأغار 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 يسرني في مؤسستي، هو منح النساء الأخريات وظائف جيدة وتمكني من إثبات قدرتي على العمل كما الرجال. ولعلّ السبب الآخر الذي دفعني إلى امتلاك الصيدلية، هو أنّ صافي الموجودات لدي قد تحسّن. إلّا أن دخلي المتيسّر بات أقل لأنني استثمر النسبة الأكبر من أموالي مجدداً في المؤسسة لتوسيعها. أمّا الصيدليات الست الأخرى في الحي، فيملكها رجال وأنا المرأة الوحيدة التي تملك واحدةً.

**الريادي (ج): ماريا** (تملك ماريا متجرّاً 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. فأني 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. اشتريت 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 متجرّاً كبيراً في مركز تسوّق قريب. وأتمنى أن نتمكّن 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 للإعلانات. فأنا بحاجة إلى مصدر رزق ثابت، لأنّ المتجر حديث نسبياً، ولا زالت أرباحي فيه منخفضة. ولا يدرّ علي المتجر في الوقت الراهن ما يكفي من المال لأترك وظيفتي. وأقوم بأعمال المحاسبة للمتجر ليلاً وخلال نهاية الأسبوع. وأنا مشغولة كل الوقت لكنني أستمتع بالتحدي. ولعلّ هذه الفترة ليست الأفضل من الناحية الاقتصادية للبدء بمؤسسة خاصة، لكنني متفائلة. 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 محطتنا 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 إمكانيّة التطور، وكان الأوان مؤتياً لي ولشركائي الثلاثة لتأسيس المحطة الإذاعية. يتطلّب بناء مؤسسة خاصة مخيلاً وابداعاً يفوقان ما يُخيّل للكثيرين. إذ يفترض ذلك التحلّي 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 تأمين 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 تتأكّد من أنّكم 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، بأنه لا يمكن للمرء أن يتصادق مع شركائه، بل يمكنه أن ينجح في ذلك إذا أحسن التواصل معهم.

### الريادي (ه): مازن (مازن صاحب مزرعة بن في اليمن).

مزرعة البن التي أملكها هي ملك لعائلتي منذ أجيال وتؤمن لنا 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 إلي، 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 مزروعاتي بشكل مناسب وزيادة إنتاجي. وخلال السنة الماضية، شاركت في مؤتمر دولي للقهوة في اليمن حيث تمكنت من إقامة اتصالات مع مستوردي البن في أوروبا. وأنا بانتظار الحصول على شهادة بالقهوة التي أنتجها كمنتج طبيعي عضوي من اليمن.

### الريادي (و): مايكل (مايكل صاحب شركة سياحة بيئية في لبنان منذ سنتين).

تخرجت من كلية الهندسة منذ اربعة سنين وعملت في شركة استشارات هندسية ساعدني والدي على الحصول على وظيفة فيها رغم صعوبة ذلك وقلة الفرص للمتخرجين الجدد. ولطالما كنت أحب منذ الصغر العودة الى مسقط رأسي في قرية صغيرة في جبال شمال لبنان، حيث كنت اقضي وقتي في إكتشاف الطرقات الجبلية القديمة التي لم يعد سوى القلة يعرفونها. وكنت اجد متعة كبيرة في المناظر الطبيعية الخلابة التي اصادفها. وتطور هذا الشغف حيث اصبحت اقصد في كل عطلة نهاية الاسبوع منطقة مختلفة وأبدأ باكتشاف طرقاتها بعد سؤال الاهالي عن ما يمكن ان يعرفوه. وأخذت 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 مدخولهم. وبالفعل بعد بضعة شهور من دراسة ما يحتاجه الموضوع، أسست شركة صغيرة تعمل على تنظيم رحلات في نهاية الاسبوع لمجموعات صغيرة ترغب في المشي في الطبيعة والتعرف على المناطق. ومن شروط الانضمام الى الرحلات ان لا يحضر احد اية مأكولات بل ان يتناول الجميع الغذاء والوجبات الخفيفة مما ينتجه سكان المنطقة التي نزرها وما يحضره لنا، طبعا لقاء مبلغ تدفعه الشركة. وبالطبع يستطيع المشاركون ايضا شراء ما يرغبون به من خضار وفواكه والمنتجات القروية مباشرة من الاهالي. لقد واجهت صعوبات كثيرة عندما اتخذت القرار بتاسيس الشركة ليس اقلها معارضة اهلي الشديدة لانهم اعتبروا انني أضحي بمستقبلي المهني. وكانت هناك صعوبة ايضا في تأمين المبلغ

المطلوب لتأسيس الشركة الذي اقترضته من صديق لي وافق ان ارد له المبلغ خلال ثلاثة سنوات مع فائدة صغيرة، وذلك لانه اعجب بهدف المشروع.

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

الوحدة (3): الموضوع (2)

## ورقة عمل (1)



### الميزات الريادية المهمة

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

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

## الموضوع (3): القيادة الريادية

الوحدة (3): الموضوع (3)



## ورقة عمل (1)

## لعب أدوار: حوار بين اثنين من الرياديين

- يملك كل من أحمد ومصطفى مطبعة صغيرة. وقد تناولوا طعام الغداء 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 أذكّهم 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 أذكّهم 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 حتّمهم أصابهم الكسل.
- مصطفى: لعلّك تغالي 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.

## الموضوع (4): مبادئ التفاوض

الوحدة (3): الموضوع (4)

ورقة عمل (2)



### الريادي ومدير المصرف

**الخلفية:** أحمد شاب ريادي، يريد البدء بمشروع لاستخراج زيت الزيتون، و سيرينا تعمل مديرة للمصرف منذ (8) أعوام، وتملك خبرة واسعة في تقييم طلبات القروض.

أحمد: صباح الخير سيد المدير .

سيرينا: صباح الخير أهلاً بك، تفضّل بالجلوس.

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

سيرينا: هل أنت ممثّل 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 مَجْعَداً)، 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 المؤسّسات 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:

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



الوحدة (3): الموضوع (4)



ورقة عمل (3)

## نموذج فردي لتسجيل صفقات بيع/شراء التفاض

الاسم: ..... بائع/مشتري

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

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

الوحدة (3): الموضوع (4)



معين تدريبي (4)

## لوحة تسجيل صفقات الصف لبيع/شراء التفاح

الدورة الأولى (عشر دقائق)	الدورة الثانية (عشر دقائق)	سعر الصفقة
		100
		95
		90
		85
		80
		75
		70
		65
		60
		55
		50
		45
		40
		35
		30
		25
		20
		15
		10
		5

## الموضوع (5): مهارات الإصغاء

الوحدة (3): الموضوع (5)

ورقة عمل (1)



## التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء

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

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
أ	القدرة على تحديد هدف الإصغاء				
	1- أفكر بالسبب الذي يدفعني إلى الإصغاء				
	2- أدرك أهمية الإصغاء				
ب	القدرة على الإصغاء بتمعن إلى المتحدث				
	3- عندما أسمع أصواتاً غريبة، لا أسمح لنفسي بأن أفقد تركيزي بسببها				
	4- أركز على رسالة المتحدث أكثر من شكله أو صوته				
	5- أستمع إلى المتحدث من دون أن أحكم عليه أو أنتقده				
	6- أترك المتحدث ينهي كلامه من دون أن أقاطعه				
	7- أعطي مؤشرات كلامية و/أو غير كلامية خلال التفاعل مبيّناً أن المتحدث يحظى باهتمامي التام				
	8- أدون الملاحظات عند اللزوم، لتساعدني على الاستيعاب والتذكّر				
ج	القدرة على تحليل الرسالة				
	9- أحاول أن أتنبّه إلى أية تلميحات قد تعكس ما قد يشعر به المتحدث (كعدم الثقة أو القلق أو الغضب الخ)				
	10- أفكر بما يقصده المتحدث، وبالمعلومات الإضافية التي يجدر بي معرفتها				
	11- أحاول أن أضع نفسي في مكان المتحدث				

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	أعارض إلى حد ما	أعارض تماماً
د	القدرة على صياغة استجابة				
	12- أعيد قول (أو صياغة) الرسائل لأتحدّق من مدى استيعابي لها				
	13- أفكر بعمق في الأشياء من أجل الحصول على معلومات إضافية				
	14- أقيّم مدى حسن إصغائي بناء على كيفية تجاوب الشخص الآخر مع إجاباتي (فعلى سبيل المثال، هل ينزجج الطرف الآخر إذا لم أدرك المقصد؟)				

الوحدة (3): الموضوع (5)

## ورقة عمل (2)



## 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 كميّة 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 (4)

### كيف أصبح ريادياً؟

#### أهداف الوحدة:

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذه الوحدة وتطبيق أنشطتها من:

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

#### موضوعات الوحدة:

- الموضوع (1): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص ..... 46
- الموضوع (3): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً ..... 48
- الموضوع (4): الحفاظ على وجهة نظر ريادية ..... 54

## الموضوع (1): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص

الوحدة (4): الموضوع (1)

ورقة عمل (1)



### العمل لدى الآخرين أو للحساب الخاص

الأسباب التي تدعو للعمل لدى الآخرين:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

الأسباب التي تدعو للعمل للحساب الخاص:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## الوحدة (4): الموضوع (1)

## ورقة عمل (2)



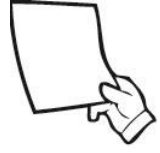
## فرص العمل للحساب الخاص

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

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

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

الوحدة (4): الموضوع (3)



## ورقة عمل (1)

## التقييم الذاتي للميزات الريادية الشخصية

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

- 1- أ- أنجز واجباتي بنفسي، وليس على أحدٍ أن يحتني على الاستمرار في العمل  
ب- إذا حتني أحدهم على البدء بالعمل، أستمر فيه بشكلٍ جيّد  
ج- السهولة شعاري، فأنا لا أزعج نفسي إلا إذا اضطررت إلى ذلك
- 2- أ- أحب الناس، ويمكنني أن أتفق مع أيّ كان  
ب- لدي الكثير من الأصدقاء، لست بحاجة إلى غيرهم  
ج- أجد معظم الأشخاص مزعجين
- 3- أ- يمكنني أن أجعل معظم الأشخاص يتعاونون معي عندما أبدأ بعملٍ ما  
ب- يمكنني أن أعطي الأوامر إذا أرشدني أحدهم بشأن ما علي القيام به  
ج- أترك غيري يسيّر الأمور، ثم أتعاون معه إذا رغبت بذلك
- 4- أ- أحب أن أتولّى مسؤولية الأمور، وأن أشرف على إتمامها  
ب- سأتولّى المسؤولية إذا اضطررت، لكنني أفضل أن يتولاها غيري  
ج- يتواجد دائماً حولي أشخاص يرغبون في إثبات مدى ذكائهم، أعتقد أنّه من الأفضل أن نتركهم يقومون بذلك
- 5- أ- أحب أن يكون لدي خطة قبل الشروع بالعمل. فأنا من ينظّم الأمور عادةً، عندما يرغب أصدقائي في الإقدام على عمل ما  
ب- أتدبّر أموري إلى أن تتفاقم الصعوبات، وعندها أستسلم  
ج- عادةً يكون المرء قد أعدّ كل ما يلزم، إنما يطرأ حدثٌ فجأةً وينسف كل ذلك، لذلك أتقبّل الأمور وفق ما تأتي



- 6- أ- يمكنني أن أستمر في العمل طالما برزت الحاجة إلى ذلك، ولا أمانع أن أعمل جاهداً لتحقيق ما أريده  
 ب- أعمل جاهداً لفترة من الوقت، وأتوقف عندما أشعر بالملل  
 ج- لا أرى أن العمل الشاق يؤدي إلى أية نتيجة
- 7- أ- يمكنني أخذ قراراتي على عجلة إذا اضطررت إلى ذلك، وعادة تسير الأمور على ما يرام.  
 ب- يمكنني أن أتخذ قراراً إذا تسنى لدي الكثير من الوقت. وإذا أخذت قراراً على عجلة، أبدأ بالتفكير لاحقاً أنه كان علي أن أتخذ قراراً مختلفاً  
 ج- لا أحب أن أكون من يتخذ القرارات، فقد ارتكب خطأ ما
- 8- أ- يمكن أن يثق الناس بما أقوله، فأنا لا أقول ما لا أعنيه  
 ب- أحاول أن أكون صادقاً معظم الأوقات، إلا إنني أعمد أحياناً إلى قول الأسهل لي بكل بساطة.  
 ج- لماذا علي قول الحقيقة، طالما لا يستطيع الآخرون التمييز؟
- 9- أ- إذا عزمت على القيام بأمر ما، لا أدع شيئاً يردعني  
 ب- عادة أنني ما أبدأ به، إذا لم تعاكسني الظروف  
 ج- إذا بدأت بعمل ما ولم ينجح على الفور، أتوقف وأتخلّى عنه، فلم أتعب نفسي؟
- 10- أ- أتمتع بصحة جيّدة، ولا أكف عن العمل أبداً  
 ب- لدي ما يكفي من الطاقة للقيام بمعظم ما أريده  
 ج- عادة، تنفذ طاقتي أسرع من أصدقائي الآخرين

تمّ اقتباس النص من:

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

الوحدة (4): الموضوع (3)



ورقة عمل (2)

## استمارة تقييم الخلفية الموجز

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

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

- 7- إذا أُجبت بنعم عن السؤال رقم (6)، فهل تفضّل أن تعمل لحسابك الخاص، أو أن تكون موظفاً في شركة؟
- (أ) أفضل العمل موظفاً في شركة  
(ب) أفضل العمل لحسابي الخاص
- 8- هل ترى أنه من غير الممكن، أو من الصعب، أو من السهل لك أن تنشئ مؤسستك الخاصة في الوقت الحالي؟
- (أ) من غير الممكن  
(ب) من الصعب  
(ج) من السهل
- 9- هل تعتقد بوجود بعض الدعم حالياً في هذا البلد (أي المساعدة في التمويل ومكان العمل والبنية التحتية من حيث الطرقات والكهرباء) لكي تنشئ مؤسستك الخاصة؟
- (أ) نعم  
(ب) لا
- 10- أيّ من الاحتمالات الواردة أدناه تتناسب مع وضعك في عائلتك؟
- (أ) الولد الأصغر  
(ب) الولد الأوسط  
(ج) الولد الأكبر  
(د) غير ذلك
- 11- هل تعتقد أنّ الرجال والنساء يحظون بفرص متكافئة للوصول للعمل وخدمات الدعم في هذا البلد؟
- (أ) نعم  
(ب) لا
- 12- ما جنسك؟
- (أ) ذكر  
(ب) أنثى
- 13- هل سبق لك أن بدأت بمؤسسة صغرى في وقت فراغك؟
- (أ) نعم  
(ب) لا
- 14- هل تعرف شخصاً من الأشخاص ذوي الإعاقة، نجح في إنشاء مؤسسته الخاصة في مجتمعك؟
- (أ) نعم  
(ب) لا

الوحدة (4): الموضوع (3)



## معين تدريبي (2)

## نتائج استمارة تقييم الخلفية الموجز

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

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

السؤال	العلامات
(د) (1) علامة واحدة	
-11 (أ) (1) علامة واحدة	
(ب) (2) علامتان	
-12 (أ) (3) ثلاث علامات إذا كانت إجابة السؤال السابق كلا	
(1) علامة واحدة إذا كانت إجابة السؤال السابق نعم	
(ب) (1) علامة واحدة	
-13 (أ) (2) علامتان	
(ب) (1) علامة واحدة	
-14 (أ) (2) علامتان	
(ب) (1) علامة واحدة	

والآن، إجمع علاماتك للحصول على مجموع العلامات.

## تفسير العلامات

إذا كان مجموع العلامات:

- 34-27 لديك خلفية مماثلة لعدد كبير من الرياديين الناجحين في أماكن أخرى. وقد يبدو لك من الطبيعي إنشاء مؤسستك الخاصة وإدارتها. كما أنّ ذلك لن يشكّل أية مفاجأة كبرى لك.
- 26-20 إن خلفيتك مماثلة لبعض الشيء لعدد كبير من الرياديين الناجحين. ولكي تحقّق النجاح، عليك أن تبقى واعياً ومهيئاً لأية تحديات واعتبارات، تنتج عن إنشاء مؤسستك الخاصة.
- 19-13 قد لا يكون اتخاذ القرار بإنشاء مؤسستك الخاصة وإدارتها سهلاً بالنسبة لك. وفي أيّ حال، ولكي تحقّق نجاحاً، ينبغي أن تكون في غاية الاندفاع والتصميم، وأن تكون مستعداً لكسر التقاليد، والعمل جاهداً على فكرتك. وعليك ألاّ تيأس، إذ يمكنك أن تعمل على كفاياتك اللازمة وأن تطورها. كما يمكنك عقد شراكة مع أشخاص، يمكنهم أن يأتوا ببعض الصفات المطلوبة إلى المؤسسة.

عند الانتهاء، أجر نقاشاً مع الصف بشأن مسألة عدم المساواة بين الجنسين في حال كانت سائدةً، وحول وقعها على القرار الريادي.

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

الوحدة (4): الموضوع (4)

ورقة عمل (1)



## بصمتك البيئية- دليل تقريبي

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

1- أجب عن الأسئلة أدناه واجمع كامل نقاطك.

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

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

البصمة البيئية	النقاط
أقل من 2.0	أقل من 1000
2.0 - 4.0	1000 - 1500
4.0 - 6.0	1500 - 2000
6.0 - 8.0	2000 - 2500
8.0 - 10.0	2500 - 3000
أكثر من 10.0	أكثر من 3000

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

	1
	2
	3
	4
	5

## الوحدة (4): الموضوع (4)



## ورقة عمل (2)

## قصة بيار ضاهر

## صاحب مشروع أخضر من لبنان1

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup>تستند هذه الرواية إلى قصة حياة بيار ضاهر وهو شاب ريادي من لبنان.



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

وتقوم تورتويست بكافة نشاطاتها عن طريق شبكة الانترنت ومنها الربط بين السائحين والمرشدين المحليين. كما يعمل موظفو الشركة من بيوتهم ويستخدمون بطاقات تعريفية مطبوعة على ورق تم تدويره، وتطبق الاستراتيجية الثلاثية في التعامل مع النفايات الناتجة عن عملياتها والتي تتضمن تقليل استخدام المواد والسلع وإعادة استخدامها وتدوير النفايات الناتجة كخيار أخير. وأخيرا، يعمل موقع تورتويست على شبكة الانترنت من خلال أجهزة حاسوب خادمة خضراء سعرها مرتفع بالمقارنة مع غيرها، لكنها ذات كفاءة عالية تصل الى 100% وتستخدم ألواح توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

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

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

## أسئلة للنقاش

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

الوحدة (4): الموضوع (4)

ورقة عمل (3)



## هل تتحلّى بالثقة؟

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

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

الوحدة (4): الموضوع (4)

ورقة عمل (4)



## تحسين الميزات الريادية

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

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