



جامعة فلسطين التقنية خضوري / فرع رام الله



Know About Business
تعرّف إلى عالم الأعمال

برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

مساق ريادة الأعمال (1)

مدرس المساق

د. عاصم عبيد

الفصل الدراسي الثاني / 2017-2018

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 54)

الوحدة الثالثة

من هم الرياديون؟

(ص 104)

الوحدة الرابعة

كيف أصبح ريادياً؟

(ص 162)

اعداد

جورج مانو

روبرت نيلسون

جون ثيونغو

كلوس هافتندورن

تحرير

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

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

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavarò 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 جوستينييان – القنطاري

ص.ب. 11-4088

رياض الصلح بيروت 11072150

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org/arabstates

طبع في لبنان

الوحدة الأولى

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.....6
- الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية.....16
- الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت.....24
- الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات.....32
- الموضوع (5): الإبداع والابتكار.....42

ساعتان

الموضوع (1): معنى الريادة ونطاقها

الوحدة (1): الموضوع (1)



معين تدريبي (1)

مفهوم الريادة وعناصرها ونطاقها

مفهوم الريادة

هي نهج منظم يتمثل في العناصر الآتية:

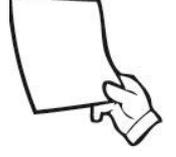
- 1- مراقبة البيئة
- 2- تحديد الفكرة أو الفرصة
- 3- التخطيط للتنفيذ
- 4- تجميع الموارد اللازمة
- 5- تنفيذ النشاط بفاعلية ومسؤولية تجاه البيئة
- 6- الحصول على المكافآت

نطاق الريادة

- على نطاق الأشخاص < تصرف ريادي في موقف ما والشعور بالرضا الذاتي عند تحقيق الإنجاز
- على نطاق الأعمال < إنشاء مؤسسة أعمال أو تعهد بهدف الربح أو تحقيق منفعة اجتماعية

← **ملاحظة:** يتم التركيز في هذا البرنامج على معنى الريادة في نطاق الأعمال

الوحدة (1): الموضوع (1)



بيان معلومات (1)

مفهوم الريادة وعناصرها ونطاقها

يمكن تحديد الريادة، بأنها نهج منظم يتمثل في مراقبة البيئة وتحديد الأفكار أو الفرص والتخطيط لتنفيذها وتجميع الموارد اللازمة لها وتنفيذها بفاعلية ومسؤولية تجاه البيئة والحصول على المكافآت.

فعلى الصعيد الشخصي، يتصرف الأشخاص الرياديون في المواقف المختلفة بشكل منهجي يتمثل في تحديد أفكار أو فرص نابغة من هذه المواقف، ويخططون لتنفيذ هذه الأفكار أو الفرص، ويجمعون الموارد اللازمة لها، وينفذونها، ويحصلون على المكافأة التي تتمثل في شعورهم بالرضا الشخصي عند تحقيق الإنجاز. أما في نطاق الأعمال، فتعني الريادة إنشاء مؤسسة أعمال أو تعهد بهدف الربح أو تحقيق منفعة اجتماعية.

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الريادة هما ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship) التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي، والريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship) التي تهدف إلى تحقيق منفعة اجتماعية عن طريق إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل الاجتماعية.

ويعتبر محمد يونس من بنغلاديش الأب الروحي ومن أكبر المروجين لفكرة الريادة الاجتماعية، وقد حاز على جائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٦ تقديراً لعمله هذا. أسس محمد يونس عام ١٩٦٧ بنك غرامين في بنغلاديش والذي يعطي قروضاً متناهية الصغر بفائدة متدنية جداً للفقراء ولأصحاب الأعمال الصغيرة الراغبين بإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمالهم. وتواجه هذه الشرائح صعوبات كثيرة في الحصول على أي دعم من المصارف التقليدية. وقد ساعد بنك غرامين الملايين على تحسين أعمالهم ورفع مستوى معيشتهم والتخلص من الفقر، كما أسس لحركة عالمية في مجال القروض المتناهية الصغر (Micro lending).

يصبح المرء ريادياً إذا كان ثابتاً في أتباعه المراحل المذكورة أعلاه بشكلٍ نظامي لدى تعاطيه مع شؤون حياته. فمن خلال استيعاب مفهوم الريادة كما ورد سابقاً، يدرك المرء بأن غالبية الأشخاص لديهم القدرة على أن يصبحوا رياديين. إن الرجال والنساء الرياديين قادرون على التعاطي بشكلٍ إيجابي مع التحديات والمشاكل التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

إن من شأن المرء، إذا كان ريادياً، أن يتمكن من جني المنافع على الصعيد الفردي، ويُساعده ذلك على أن يصبح فرداً له مقامه في عائلته، ومجتمعه المحلي، ومكان عمله ومجتمعه بصورة عامة. كما أنه سيتمكن، بشكل خاص، من إنجاز الكثير. كما سيجعله يبرز بين الناس بفضل مواقفه ونظراته النظامية إلى الأمور. فمن خلال اعتماده على النهج الريادي، سيتمكن من معرفة كيفية التصرف أياً كانت الظروف. وسيساعده ذلك على تقدير تحديات الحياة، وسيمكنه، بشكل عام، من تحويلها إلى نتائج إيجابية.

أمثلة عن الريادة

قصة عزيز

يعمل عزيز موظفاً في إحدى الدوائر الحكومية وقد فاز بعضوية المجلس المحلي لبلدته. تقع البلدية على قطعة أرض واسعة عند أحد أطراف البلدة. وخلال الاستراحة في أحد اجتماعات المجلس، وبينما كان السيد عزيز ينظر من نافذة غرفة الاجتماعات المطلّة على الأرض الفارغة التي تقع خلف المبنى، خطرت بباله فكرة استغلال الأرض وتحويلها إلى متنزه لأهل البلدة، وبناء بعض المحال التجارية المحاذية للشارع الرئيسي بهدف توفير دخل للبلدية وتوفير مكان يستمتع به أهل القرية. بعد أخذ موافقة المجلس على الفكرة أشرف السيد عزيز على

إعداد خطة للمشروع وإجراء الاتصالات لتوفير الموارد اللازمة من الجهات المانحة الدولية والمحلية والتنفيذ. وتم افتتاح المشروع ومنح السيد عزيز شهادة تقدير على فكرته الجيدة وتنفيذها متطوعاً.

قصة زين

تعمل زين معلمة في إحدى المدارس الحكومية الأساسية، وتتمتع بحب طالبات المدرسة لها لإخلاصها وحبها لعملها. وفي إحدى الرحلات المدرسية التي تنظمها المدرسة للمنطقة الأثرية التي تقع على بعد 50 كيلومتراً من المدينة، وبينما كانت المعلمة زين في مقدمة طالباتها تستمع لشرح المرشدة السياحية، لاحظت كثرة الأكياس البلاستيكية وعلب العصير وغيرها من الفضلات التي يلقي بها الزوار في المنطقة. فقررت على الفور عمل شيء بهذا الخصوص. فجمعت الطالبات وبينت لهن أهمية تنظيف المكان لجعله لائقاً بالزوار فتجاوبت الطالبات معها وقررت شراء بعض الأكياس من أحد المحال التجارية القريبة، وبدأت مع الطالبات حملة التنظيف التي استمرت حوالي ساعة. حملت زين أكياس القمامة التي تم جمعها في الحافلة وألقت بها في حاوية النفايات التي تقع عند المدخل. شعرت زين بالرضى والسعادة لأنها عملت شيئاً مفيداً، وأحست بالفخر والاعتزاز لتلبية الطالبات لمبادراتها.

قصة صالح

غادر صالح بلدته في اليمن إلى الأردن لإكمال دراسته العليا في إحدى الجامعات الخاصة، مثل الكثير من اليمنيين الملتحقين في الجامعات هناك. وقد وجد من خلال تعامله مع الكثير منهم حاجتهم إلى الوجبات اليمنية المختلفة التي لا تتوفر في الأردن. خطرت على باله فكرة فتح مطعم صغير يقدم هذه الوجبات مقابل مدخل الجامعة. عرض الفكرة على أحد زملائه الأردنيين الذي أعجب بالفكرة وأبدى استعداداً للمشاركة في تنفيذها. قام صالح وزميله بإعداد الدراسات اللازمة وخطة إنشاء المطعم وتحديد رأس المال المطلوب واتفقاً على طريقة إدارة المطعم وتنظيمه بحيث يستقدم المطعم أحد الطباخين من اليمن ليكون مسؤولاً عن إعداد الطعام. وتم اختيار الموقع وتجهيزه وتوظيف الكادر اللازم وافتتاح المطعم.

يعمل المطعم الآن بشكل جيد، حيث تلاقي الوجبات اليمنية إقبالاً متزايداً حتى من قبل الأردنيين، ويحقق المطعم أرباحاً سنوية يتقاسمها صالح وشريكه بالتساوي.

قصة ميسون عودة: راديو "نساء إف إم" في رام الله - فلسطين

كانت ميسون ترى ان النساء في العالم العربي عامة وفي البيئة التي تسكنها خاصة لا يتمتعن بحقوقهن كاملة بل وإنهن يجهلن تلك الحقوق. كما ان العديد منهن كن بحاجة الى زيادة الثقة بالنفس وبقدراتهن. انشأت ميسون راديو "نساء إف إم" والذي تعمل به النساء فقط ويقدم برامج تتوجه للنساء. وتتضمن برامج الراديو العديد من البرامج الحوارية والمعلومات الحقوقية المتعلقة بمشاكل المرأة والتي تناقش وتقدم الحلول. ولكنه يقدم أيضاً العديد من البرامج الترفيهية والموسيقية التي تجذب الشباب رجالاً ونساءً وهو بذلك يوصل المعلومات ويزيد الوعي بقضايا المرأة عند شرائح مجتمعية أوسع. وبالطبع يعمل راديو "نساء إف إم" على تدريب السيدات لكي يصبحن ممرضات بالعمل الاعلامي لقاء بدل مادي، كما يجذب النجاح الذي يلقاه الراديو المعنيتين، مما يؤمن المصاريف التشغيلية واستمرارية العمل.

الوحدة (1): الموضوع (1)



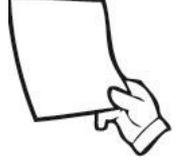
معين تدريبي (2)

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

ما هي مواطن القوة لديهم؟ هل يوجد أي اختلاف بشأن طرق استجابتهم
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

الوحدة (1): الموضوع (1)



بيان معلومات (2)

تغيّر الأوضاع في الحياة

- 1- تتميز الأنشطة والأوضاع في الحياة بتنوّعها وتعدّدها، كما تتغيّر هذه الأوضاع مع الزمن ووفقاً للمكان. فقد تحدث أمورٌ لك ولعائلتك ضمن مجتمعك، أو حتّى داخل الحكومة، تتطلّب إجراء بعض التغييرات أو إنجازها بطريقة مختلفة. كما قد تدفعك الأحداث في بيئتك الطبيعيّة وفي القطاع القانوني والمالي وسوق العمل أو حتّى عامل الطقس، إلى القيام بالأمر بشكلٍ مختلف. حتى أنّ الأحداث التي تقع بعيداً عن منطقتك، من شأنها التأثير عليك بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشر.
- 2- أيّاً كانت الأوضاع، يمكن دائماً المبادرة إلى القيام بما قد يخفّف من حدّة المشاكل. وإن ما يميّز الرياديين الرجال والنساء هو استعدادهم وتأهبهم، للتعاطي مع الأوضاع الجديدة التي يجدون أنفسهم فيها. ويكمن التّحدّي الأوّل الذي يواجهونه في دراسة الوضع وتحليله وتفسيره. ومن خلال هذه العمليّة، يمكن التّعرّف بشكل واضح إلى التّحديات الجديدة التي يواجهها الأشخاص في بيئتهم الجديدة. بينما يكمن التّحدّي الثاني في إيجاد الحلول الممكنة لمواجهة هذه التّحديات الجديدة، علماً أنّ تطبيقها سيأتي بالكثير من المكافآت للرياديين.
- 3- يملك الجميع القدرة على البدء بالعمل في أيّ وضع كان، في حال توقّرت لديهم الإرادة والاندفاع والدوافع لذلك. ويتمنّع معظم الرجال والنساء بمهارات وقدرات فطريّة، تمكّنهم من استحداث سبل قيمة للتعاطي مع التّحديات النّاجمة عن الأوضاع الجديدة. غير أنّ معظم الأشخاص يميلون إلى التفاعل بشكلٍ بطيء، أو ينتظرون ردة فعل الآخرين. أمّا الرياديون، فهم موجهون للإقدام على المبادرات، أو تأدية المهام الموكولة إليهم، كما أنهم استباقيون ومستعدّون لتولي أدوار قياديّة.
- 4- تسود معظم المجتمعات معتقدات وتوقعات شائعة بشأن ما يجب أن تقوم به/ لا تقوم به النساء وما يجب أن يقوم/ لا يقوم به الرجال وكيف يمكنهم/لا يمكنهم أن يتصرفوا. وتؤثر هذه المعتقدات والتوقعات السائدة على طريقة تحليل وتفسير الأفراد للحالات، وقد تتحوّل إلى معوقات أمام تبلور إرادتهم وحماسهم وحوافزهم إلى مبادرات ريادية. وعليه، يُعتبر تحديد هذه المعوقات والإعتراف بها أساسياً من أجل تقييم التحديات، وتقييم المخاطر واعتماد حلول بديلة مبتكرة.
- 5- إذا بادر الإنسان إلى التحرك عندما تواجهه أوضاع غير مألوفة، ينال منافع مادية أو معنوية. ويميل الرجال والنساء الرياديون إلى التفاعل مع الأوضاع الجديدة بشكلٍ أسرع من الأشخاص العاديين. فهم قادرين على تحديد الفرص، والاستفادة منها طالما ظلّت الفرص مفتوحة أمامهم. كما أنّهم لا ينتظرون ردود فعل الآخرين، إذ يتوافق ذلك مع طبيعة المخاطرة والقدرة على التصرف التي يميّزون بها.
- 6- يتعيّن على المرء أن يتحرّك على الفور عندما يواجه وضعاً حياتياً غير مألوف. فتنفيذ الأنشطة وإنجازها ميزة أساسية يتّسم بها الرجال والنساء الرياديون. فهم لا يتردّدون أو يماطلون أو يؤجّلون التنفيذ. كما أنّهم حاسمون، ويعملون على تطوير خطط تطبيقية واضحة، يحاولون اتّباعها بأكبر قدر ممكن من الدقّة.
- 7- لكي يتمكّن المرء من التعاطي مع الوضع المتغيّر والتكيّف معه، عليه استخدام الأدوات (أي المبادئ والمهارات والمعرفة) التي تتناسب مع ذلك الوضع. فمن خلال التخطيط المناسب، يمكن التّعرّف إلى الموارد المطلوبة،

سواء كانت ماديّة أو بشرية، من أجل إنجاز المهام المطلوبة. وفي سياق عمليّة التخطيط عليها، يمكن تحديد كميّة الموارد المطلوبة فضلاً عن مصادرها.

8- يشكّل الابتكار ومقدرة التّحمّل ميزتين أساسيتين أخريين تمكّن الرياديين الرجال والنساء من إنجاز الأنشطة التي ينطلقون بها. فهم يختارون طرقاً جديدة لإنجاز الأعمال، ولا يستسلمون بسهولة قبل إتمام ما عقدوا العزم عليه.

9- قد تواجه في المستقبل أوضاعاً جديدة تحمل إليك الكثير من الفرص، بحيث يمكنك أن تترجم البعض منها إلى مؤسسات أعمال مربحة. لذا، تقع على عاتقك مسؤوليّة تحديد النّجاح وصنعه، وأياً كان الوضع الذي قد تجد نفسك فيه. و عليك أن تفكّر ملياً، وأن تكون واضحاً بشأن ما تود الإقدام عليه في المستقبل، وكيف تريد مواجهة ذلك الوضع. كما عليك أن تعتمد موقفاً يتيح لك حل المشاكل، واتخاذ القرارات، ويمكنك من استخدام مواهبك وقدراتك ومؤهلاتك وإمكانياتك الفطرية.

10- يتم ثني الشباب في أغلب الأحيان عن إظهار سمات ريادية واستباقية في الكثير من المجتمعات، لكن الريادة في الأعمال تعني الإستعداد لتجاوز المعوقات وإيجاد السبل إلى تحقيق الغايات المرجوة. وعليه، تعترف النساء بأنهن محطّ أنظار وتقدير الكثير من النساء الأخريات بسبب إظهار الريادة في الأعمال، وإبراز روح المبادرة والثقة في السلوك. في المقابل، يواجه الكثير من الأشخاص ذوي الإعاقة بسبب إعاقتهم معوقات وتحديات يومية تستدعي منهم الحل. ونتيجة لذلك، يبادرون إلى تحسين مهارات حل المشاكل الخاصة بهم بحيث تنسحب على حياتهم العملية.

الوحدة (1): الموضوع (1)

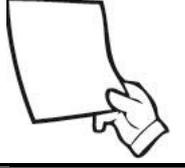
معين تدريبي (3)



أهمية الريادة في الأعمال

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

الوحدة (1): الموضوع (1)



بيان معلومات (4)

أهمية الريادة في الأعمال

1- استحداث الوظائف وفرص العمل اللائق:

يستحدث الرياديون الوظائف لأنفسهم وللآخرين. فهم أرباب العمل، وبالتالي يساهمون في حلّ مشكلة البطالة. كما أنهم يساهمون في تحسين ظروف العمل اللائق من حيث شروط السلامة والصحة المهنية، وحقوق العاملين والمساواة بين الرجال والنساء وذوي الإعاقة، والأجور والمنافع الأخرى وغيرها.

2- استثمار الموارد المحليّة

عندما يستخدم الرياديون الموارد المحليّة، تزداد قيمة هذه الموارد.

3- تحقيق التغطية الجغرافية وتلبية الحاجات المتنوعة

يملك الرياديون القدرة على تحديد فرص الأعمال، وتحديد موقعها في مناطق ملائمة، بما فيها المناطق الريفيّة.

4- تعزيز التكنولوجيا

يتمكّن الرياديون من المساهمة، من خلال إبداعهم، في استخدام التكنولوجيا وتطويرها.

5- تكوين رأس المال وتحقيق الغنى والثروة

تزيد الرّيادة من تكوين رأس المال والاستثمارات.

6- ترويج الثقافة الريادية والعمل الحر

من خلال عكس صور ناجحة، يشكّل الرياديون نموذجا يقتدي به الشباب.

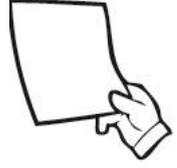
7- استغلال الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة

عندما يستخدم الرياديون الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، يساهمون في ضمان توافر هذه المواد على المدى الطويل.

8- تحسين الظروف الاجتماعية

تتحسن الظروف الاجتماعية للعاملين في مؤسسات الأعمال في ضوء الأجور والمنافع التي يتقاضونها من هذه المؤسسات. وينعكس ذلك على الأسرة والمجتمع. في الوقت ذاته، تلبّي مؤسسات الأعمال الحاجات المتغيرة للأفراد مما ينعكس إيجابا على نوعية الحياة.

الوحدة (1): الموضوع (1)



بيان معلومات (5)

الموارد التي يحتاجها الرياديون لتنفيذ أفكارهم

يستخدم الرياديون الموارد التالية لتساعدهم في تنفيذ أفكارهم:

المال

يحتاج الرياديون المال لتنفيذ أفكارهم. وتشكل مدخراتهم الخاصة فضلاً عن اقتراضهم المال من الأصدقاء والعائلة والمؤسسات المقرضة موارد أساسية لتمويل مؤسسة عمل ما. ويستخدم الريادي المال لشراء المواد الأولية والأدوات والتجهيزات وتوفير المكان وتغطية أجور العاملين وكافة المستلزمات الضرورية للعمل.

الطاقة الجسدية والمعنوية

تعد الصّحة الجيّدة أساسية للحفاظ على مستوى مرتفع من النشاط. إذ تشكّل التّغذية الملائمة، والرّاحة والتّمارين، ضروريّات أساسية. كما تتميّز المواقف الشخصيّة بتأثيرها القوي على الطّاقة التي يتمتّع بها الفرد. فعادةً ما يتحلّى الأشخاص الذين يحققون إنجازات كبيرة بموقف إيجابي، وأهداف تحدوهم إلى العمل.

المهارات

يتم تطوير المهارات عندما يتعلّم المرء كيفية إنجاز مهمّة معيّنة بكفاءة. ويمكن لأيّ شخص أن يطور مهاراته إذا كان مستعداً لبذل الجهود الضرورية لهذه الغاية. وتتعدّد أنواع المهارات: كالمهارات العمليّة اليوميّة مثل، الكتابة بشكل مقروء، أو إنجاز الأعمال المنزليّة اليوميّة، والمهارات المهنيّة التي تمكّن الشخص من إنجاز عمل معيّن، والمهارات التّرفيهيّة مثل، التمثيل أو الرّسم أو الرّياضة. إذ بإمكانك أن تبادر إلى تحسين حياتك عن طريق تطوير مهارتك بشكل مناسب.

ويملك الأشخاص ذوي الإعاقة المهارات وليسوا محدودين فقط بإعاقتهم. في المقابل، قد يكون أصحاب احتياجات محددة محدودين ببيئة معينة دون أخرى، في حال كانت البيئة المذكورة مفتوحة لهم، ويمكنهم الوصول إليها.

المعرفة

يحفّز حب الاستمتاع بالحياة والفضول الإيجابي التعلّم. كما تشكّل القراءة والمراقبة والإصغاء سبلاً تتيح للمرء البقاء على بيّنة من متغيّرات الحياة. وعليه، يتعين على كلّ فرد أن يأخذ على عاتقه مسؤوليّة اكتساب كميّة معيّنة من المعرفة عن طريق تطوير مهارات الاتصال كالقراءة والكتابة والتحدّث والإصغاء.

الوقت

يعد الوقت مورداً ثميناً، ويملك الجميع كميّة الوقت عينها (أي 24 ساعة يومياً و168 ساعة أسبوعياً). وتستحوذ الأنشطة اليوميّة، كالأكل والنوم والمدرسة والعمل والنظافة الشخصيّة، على جزء كبير من الوقت، بينما ينبغي تفضية الوقت المتبقي في أنشطة ترفيهيّة، واهتمامات خاصّة تمنح شعوراً بالرّضا.

الوحدة (1): الموضوع (1)

معين تدريبي (4)



الموارد التي يحتاجها الرياديون لتنفيذ أفكارهم

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

ساعتان

الموضوع (2): وضع الأهداف الريادية

الوحدة (1): الموضوع (2)

معين تدريبي (1)



الإرشادات الخاصة بتحديد الأهداف

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

Specific محددة

Measurable قابلة للقياس

Achievable قابلة للتحقيق

Relevant خاصة ومرتبطة

Time-bound محددة بزمن

ب- إعادة النظر في الأهداف بشكل دوري

الوحدة (1): الموضوع (2)

ورقة عمل (1)



دراسة حالة

لطالما أحببت ناديا صنع الأشياء بيديها. وقد درست عدداً متنوعاً من الحرف، إلا أنها لم تلاحق أيّاً منها. تحب ناديا تعلّم التقنيات الجديدة إلا أنها ما أن تبرع في إحداها حتى تفقد شعورها بالتحدي. وبما أنها لا تملك الكثير من المال لتنفقه على حرفها هذه، فهي تشعر أنها 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 صممتها.

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 أنها 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 إستخدام كامل طاقتها 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. فاكنتسبت 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 تركّز 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 وحقّقت 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 الإحترام الكبير في مجتمعها بصفتها 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

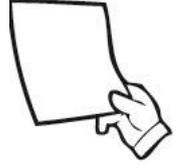
كان طارق خلال نشأته يرى أكوام النفايات التي تتكدس في الحي الذي يسكن فيه والتي باتت مشكلة مزمنة تتسبب بتشويه المنظر والروائح الكريهة بالإضافة إلى الأوبئة وتجمع الحشرات والقوارض. وكانت المشكلة تكمن في تقاعس الهيئات المسؤولة عن إيجاد حل جدي للمشكلة بالإضافة إلى عدم قدرة عمال النظافة على التعامل مع الكميات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

وكان طارق يشعر أنه لا بد من وجود طريقة تحل هذه المشكلة نهائيا أو على الأقل تحد من حجمها. وكان كذلك مقتنعا أن الحل لا يجب أن يكون في إطار المنظمات الأهلية 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 أيضا مشاركتهم الأرباح بطريقة ما. هذا طبعا بالإضافة إلى إيجاد ما يمكن أن يصنعه بتلك النفايات بعد فرزها وجمعها ومعالجتها للاستفادة منها في إدخال عائدات على الشركة تغطي المصاريف وتؤمن الاستمرارية، ولاحقا قد تدر الأرباح أيضا.

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)



بيان معلومات (1)

تحديد الأهداف الريادية

أ- يجب أن تكون الأهداف محدّدة Specific

يجب أن تكون الأهداف واضحة وملموسة وخطيّة، فتدوين أهدافك سيساعدك على توضيح ما تريد القيام به فعلاً في ذهنك، إذ أن كتابة هذه الأهداف على ورق سيرغمك على إدراك ما تريده. وإن عملية وضع أهدافك على شكل كلمات، قد يساعدك على إدراك إلى أيّ حدّ تفكيرك مبهم، كما أن تدوينها سيساعدك على توضيحها، وعلى تطوير شعور بالالتزام الشخصي تجاهها.

يحمل معظم الأشخاص عدداً من الأهداف المحتملة المبهمة في رأسهم مثل "يجب أن أنظّم أموري" أو "يجب أن أحافظ على رشاقتي" أو "علي أن أحضّر لمستقبلي" أو "علي ألا أضيع المزيد من الوقت في...". ومن النادر أن يتم تنفيذ هذه الأهداف لأنها عامة جداً، ومن الأفضل وضعها بشكل يمكنك من اتخاذ قرار بشأن كيفية التصرف من أجل تحقيقها. لنأخذ مثلاً هدف "الحفاظ على الرشاقة"، فقد يعنى ذلك حسب الشخص، إما حضور صفوف للتمارين الجسدية أو السباحة، أو إعداد برنامج للركض إلخ.. فالنقطة الأساسية هي أن عليك أن تعرف ما يعنيه الحفاظ على الرشاقة بالنسبة إليك، قبل أن تقدم على عمل ما.

مثال: إن الهدف "زيادة مبيعات المنشأة من الزي المدرسي" قد يكون هدفاً فضفاضاً، ويجب أن تتم صياغته بشكل محدد ودقيق لا يختلف تفسيره من شخص لآخر كما يأتي:

- **زيادة معدل المبيعات الشهرية من الزي المدرسي موديل (1) بنسبة 20%.**

ب- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس Measurable

يجب أن تدرك متى تكون قد حققت هدفاً ما. ولعلّ أسهل الأهداف التي يمكن قياسها هي المالية منها، إذ يمكن تحديدها بالدنانير والريالات والليرات والدرهم. أما الأهداف الأخرى فقد يكون قياسها أصعب، إلا أن وصف الظروف التي ستواجهك لدى تحقيق الهدف بشكل دقيق قد يكون مفيداً. إن تحديد أهداف قابلة للقياس ضروري لسببين. فإنه يساعدك أولاً على معرفة إلى أين تهذب تحديداً، فإن يكون لديك هدف لا يمكن قياسه شبيه بالتوجه نحو هدف لا تعرف مكانه بالتحديد. كما أن وضع أهداف قابلة للقياس يمنحك ثانياً فرصة تحقيق النجاح، إذ أنك ستدرك إلى أي مدى تكون قد حققت نجاحاً. ويعتقد الكثيرون أن عليهم أن يتخطوا هدفهم بعض الشيء لكي يعتبروا أنفسهم ناجحين. وقد يكون ذلك ممكناً بالنسبة إلى الأشخاص المتفوقين الذين لا يشعرون باليأس أبداً، أما الأشخاص العاديين فقد يكون ذلك كافياً لثنيهم عن تحديد أهدافهم. وقد أظهرت الدراسات أن إحدى الوسائل الأكثر فعالية لتطوير عادة ما تقضي بتخصيص مكافأة لها. وإن شعور الرضا الذي ينتج عن تحقيق هدف معين هو نوع من المكافأة بحد ذاته. أما إذا قمت بتحديد أهداف لا يمكنك قياسها، فسيثنيك ذلك عن ممارسة عادة تحديد الأهداف، لأنك تكون قد حرمت نفسك من فرصة تحقيق النجاح.

ج- يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق Achievable

ينبغي أن يكون الهدف ممكناً تحقيقه، على سبيل المثال هل يمكن للمتدربين أن يستوعبوا الخطة التسويقية بأكملها في ساعة واحدة أم لا؟ وفي الوقت ذاته يجب ألا يكون الهدف سهلاً جداً بحيث يمكن تحقيقه بجهد قليل، بل أن ينطوي على مستوى من التحدي ويستثمر جهوداً يمكن توفيرها وحشدتها. كما أن الأهداف الصعبة والتعجيزية لا تحبذ كونها تقترب لتصبح أحلاماً وأمنيات ويؤدي عدم تحقيقها إلى الشعور بالإحباط.

د- يجب أن تكون الأهداف خاصة ومرتبطة بك Relevant

ينبغي أن تحدّد أهدافاً لأمرٍ ترغب فعلاً في تحقيقها، علماً أنك قد تميل أكثر إلى تحقيق أهداف تضعها أنت لنفسك أكثر من تلك التي يحددها الآخرون على تحقيقها. ويجب أن "تضع قلبك" في أهدافك، فقد ترغب أحياناً في قبول أهداف يحددها أشخاص آخرون، إنما عليك أن تبذل جهداً واعياً للتفكير في حسنات هذه الأهداف وسيئاتها ولتحدث بشأنها. فإذا كان لديك التزام شخصي تجاه هذه الأهداف، ستحقق نجاحاً أكبر في تحقيقها، سواء كانت أهدافك الخاصة أم أهداف الآخرين. وإن أحد الأمثلة عن شخص قد يقبل بأهداف أشخاص آخرين هو رائج بين الأهل

وأولادهم. فلطالما أراد أهل أحمد مثلاً أن يصبح ابنهم محامياً وقد تقبل أحمد هذه الفكرة من دون أي تردد منذ طفولته، إلى أن نال علامات ممتازة في الكلية وتم قبوله في كلية الحقوق. إلا أنه ما أن أمضى بضعة أشهر في هذه الكلية، حتى أدرك أنه ليس مهتماً بالقانون. فقد شعر أنه يمكنه أن ينجح فيه، إلا أن قلبه لم يكن يميل إلى هذا المجال. أدرك أحمد كم سيخيب ظن أهله في حال لم يكمل دروسه، إلا أنه فكر كذلك أنه من الضروري أن يقوم بما يريده هو، ونتيجة لذلك بدأ يفكر بأهدافه الخاصة للمرة الأولى.

هـ- يجدر تحديد الأهداف بإطار زمني Time-bound

من الضروري تحديد مواعيد زمنية لاستكمال تحقيق الأهداف. يقول الكثير من الأشخاص أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط، لأنهم يميلون إلى ترك أعمالهم حتى اللحظة الأخيرة مع أنهم يدركون أنهم قد يكونون أكثر دقة إذا بدأوا بأعمالهم باكراً، ووضعوا خطة لكيفية تمضية أوقاتهم. عندما نسعي إلى تحقيق أهدافنا الخاصة، قد لا نتعرض إلى أي ضغوط خارجية، إلا أن وضع المواعيد الزمنية من شأنه أن يشكل نوعاً من الضغط الذي سيساعدنا على تحقيق أهدافنا. ولعل أكبر عائق يحول دون تحقيق أهدافنا هو التأجيل، إذ يقول القول القديم أن الغد لن يأتي أبداً. إن وضع أوقات زمنية محددة لتحقيق الأهداف يساعدنا على تجنب التأجيل، كما أنه يجعلنا أكثر وعياً بشأن التأجيل.

وفيما يتعلق بالزمن، يمكن تصنيف الأهداف إلى: أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى. ويوجد نوعان من الأهداف القصيرة المدى، النوع الأول هو خطوة نحو الهدف الطويل المدى، ويدعو البعض هذا النوع من الأهداف أهدافاً فرعية لأنها تشكل جزءاً من أهداف أكبر. أما النوع الآخر من الأهداف القصيرة المدى، فهو مستقل عن الأهداف الطويلة المدى الأوسع. وإن كلاً من نوعي الأهداف القصيرة المدى ضروري. فالأول يساعدك على العمل من أجل الهدف الطويل المدى الذي يكون هاماً بالنسبة إليك أما النوع الثاني فيمكنه أن يساعدك على تحسين ثقتك بقدرتك على تحقيق أهداف أصعب وأكثر تعقيداً.

وتعبر كلمة SMART عن خصائص الهدف الجيد، والتي تتكون من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية التي تعبر عن هذه الخصائص وهي: Specific و Measurable و Achievable و Relevant و Time-bound.

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 أية 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)

ساعتان

الموضوع (3): مهارات إدارة الذات والوقت

الوحدة (1): الموضوع (3)



ورقة عمل (1)

تحقق من مهارات إدارة الذات والوقت لديك

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

لا	نعم	هل تقوم بما يأتي:
		1- تفكّر فيما يجب إتمامه قبل بدء النهار؟
		2- تفكّر 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 المحتملة؟
		12- لديك القدرة على تأدية عدة وظائف مختلفة في الوقت ذاته؟
		13- تجمع المهمات الخارجية القصيرة معاً في رحلة واحدة بدلاً من القيام بعدة رحلات؟
		14- تتجنب التلهّي (الصحف والأصدقاء والعائلة) خلال العمل؟
		15- تخصص وقتاً معيناً خلال اليوم للتحدّث مع الأصدقاء/الجيران؟
		16- تسأل نفسك باستمرار "ما الطريقة الفضلى لاستثمار وقتي في الوقت الحاضر؟"
		17- تضع مواعيد زمنية لنفسك لإنجاز المهمات؟
		18- تركز على المسائل التي تتميز بمنافع طويلة المدى؟
		19- تركز على مسألة واحدة في كلّ حين؟
		20- تتجنب الانخراط في نشاطات غير منتجة؟
		21- تفكر دائماً في تأثير أعمالك على الأشخاص الآخرين والعالم الأوسع والبيئة؟

الوحدة (1): الموضوع (3)



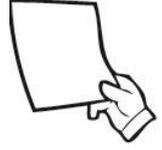
معين تدريبي (1)

طرق تحسين مهارات إدارة الذات والوقت

1- التخطيط الفعال

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

الوحدة (1): الموضوع (3)



بيان معلومات (1)

طرق تحسين مهارات إدارة الذات والوقت

1- التخطيط الفعال

يقول بعض الأشخاص أنهم لا يملكون الوقت للتخطيط بسبب انهماكهم في العمل. وعلى الأرجح فإن هؤلاء الأشخاص ليسوا بفعالين. فمن خلال قيامك بتخصيص بعض الوقت للتخطيط، فإنك في الواقع تقوم بتوفير الوقت. وفي نهاية كل يوم عمل، خطط لما تريد تحقيقه في اليوم التالي وضع جدولاً زمنياً بذلك.

2- تحديد مواعيد للإنجاز

تستطيع إنجاز قدر أكبر من الأعمال إذا وضعت مواعيد زمنية واقعية لتحقيقها. وما أن تحدّد هذه المواعيد، يتعيّن عليك أن تبدل ما في وسعك للتقيّد بها.

3- تحديد المهام اليومية ووضع أولوياتها

إن الرياديين الذين ينجزون الجزء الأكبر من أعمالهم خلال النهار يدركون ما يريدون إنجازه تمام الإدراك كل يوم. لذا، عليك وضع لائحة بالمهام اليومية وترتيبها من حيث الأهمية. وينبغي أن يكون للأهداف الطويلة المدى وقعها على المهام اليومية، وأن ترد على لائحة "المهام اليومية الواجب إنجازها".

4- استكمال المهام ذات الأولوية العالية أولاً

يؤدّي معظم الأشخاص مهامهم السهلة أولاً. غير أنّ ما يحدث في أغلب الأحيان، هو أنّ مهامهم الصعبة تبقى غير منجزة، إذ يكونوا قد أمضوا الكثير من وقتهم في تأدية المهام السهلة. وقد يفوتهم الوقت قبل إنجاز المهام الصعبة. لذلك يبادر معظم الرياديين إلى تأدية المهام الهامة أولاً فيما يكون نشاطهم عالياً وتخصيص الوقت اللازم لذلك. وإذا توفر لديهم الوقت في نهاية اليوم، يستكملون المهام ذات الأولوية الدنيا.

5- تفويض المهام

يؤدي تفويض المهام للموظفين إلى رفع معنوياتهم. كما يتيح لمالك المشروع التركيز على مهام أساسية أخرى. وكقاعدة عامة، إذا كان بإمكان العامل تأدية المهام كما يؤديها صاحب المشروع، ينبغي تفويض المهام إليه.

6- تجميع المهام ضمن مجموعات

من شأن هذه الطريقة أن تساعد في الحد من المقاطعات، والاقتصاد في استعمال الموارد والجهود. فعلى سبيل المثال، بدلاً من القيام بالاتصالات الهاتفية بشكل متقطع خلال النهار، من الأفضل القيام بها خلال أوقات محدّدة من اليوم. كما يمكن إبلاغ الأشخاص الذين يتصلون بشكل متكرّر بالأوقات المناسبة للاتصال.

7- استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف والبريد الإلكتروني)

يُشكّل الهاتف/الخليوي والبريد الإلكتروني صلة تواصل أساسية بينك وبين عالم الأعمال. وقد تكون الرسائل مهمة في بعض الأحيان، لكنّ العمل على إبقائها ضمن الحد الأدنى. ويُمكن معالجة المشاكل بسرعة أكبر عبر استخدام الهاتف/الخليوي أو البريد الإلكتروني. وتُشكّل الرسائل وسيلة اتصال في اتجاه واحد، في حين أنّ المحادثات الهاتفية هي ثنائية الاتجاه.

8- تدوين الملاحظات

احتفظ بدفتر ملاحظات بمتناول يدك طوال الوقت. فمن شأن تدوين النقاط الأساسية أن يُشكّل سجلاً دائماً لاجتماعاتك، ومحادثاتك الهاتفية، ونقاشاتك مع طاقم العمل أو زبائنك، أو بكلّ بساطة لأفكارك الخاصة. سجّل أفكارك وخواطرِك ودون المعلومات مثل: مواعيدك المقبلة، وما يتعيّن عليك القيام به، والأسماء وأرقام الهاتف.

9- المحافظة على ترتيب المكتب

حاول أن تخلي مكتبك من كافة الأغراض باستثناء العمل الذي تنوي إنجازه على الفور، فالرياديون الفعالون منظمون ويعملون على مكاتب مرتّبة. لا تتعامل مع كلّ ورقة أكثر من مرّة واحدة فقط، إذ إنّ خلط الأوراق مضيعة للوقت. إحفظ الأوراق الهامة فقط وأعد تدوير الأوراق الأخرى

10- الاستعداد لقول "لا"

إذا تسنى للموظفين فرصة إلقاء أعمالهم على صاحب المشروع، فلن يتوانوا عن ذلك. فأكثرية الضغط الذي يتعرّض له الرياديون ينتج عن افتقارهم لمهارة "القول لا بكل بساطة" خوفاً من إزعاج الآخرين. يطلب الناس باستمرار من صاحب المشروع تخصيص وقته لهم، وبدلاً من أن يكون صريحاً معهم وأن يرفض طلبهم، قد يميل إلى قبول مسؤولية لا يريد لها أصلاً، ولا يملك الوقت لتحملها. فإن القول "لا" يتطلب شجاعة ولباقة.

11- عدم التردد في اتخاذ القرار

لا تتردد في اتخاذ القرارات بعد دراستها جيداً. فمن شأن اختصار الوقت الذي يلزمك لاتخاذ القرار أن يزيد الوقت المتوفر لديك بشكل كبير.

12- تقييم استخدام الوقت والتعلم من التجارب السابقة

من شأن مراجعتك لتجاربك الماضية أن تساعدك في تحديد تلك التي كانت مثيرة للاهتمام ومثمرة، وتلك التي كانت مملة واستلزمت وقتاً، ولم تكن منتجة. لذلك، في آخر كل يوم عمل، قيم طريقة استخدامك للوقت، ودون العوامل المسببة لإضاعته، واعمل على تفاديها في المستقبل.

ولكي تتمكن من تطوير مهاراتك في إدارة الوقت بشكل مناسب، عليك أن تطرح الأسئلة الآتية:

- ما النشاطات التي أقوم بها، والتي يجدر بي ألا أتولاها شخصياً بل أن أفوضها إلى آخرين؟
- هل أقوم بتحديد الأولويات لدى اختيار النشاطات التي علي القيام بها؟
- هل النشاطات التي أقوم بها مبرمجة بحيث يمكن إنجازها ضمن فترة زمنية معقولة؟
- هل أنا قادر على التركيز على كلٍ من النشاطات على حدة؟

ملخص

ستساعدك قدرتك على إدارة ذاتك ووقتك بشكل فعال في تمييزك عن الآخرين، علماً أنك إذا لم تتمكن من إدارة ذاتك ووقتك بشكل فعال، فلن تتمكن من إدارة الآخرين. ويحتاج الرياديون إلى التخطيط من أجل تحقيق أهدافهم. ويجدر بك إعادة النظر في خططك بشكل متكرر وتعديلها بينما تقوم بتحقيق أهدافك. ليست مهارات إدارة الذات والوقت صعبة التحقيق، إذا كنت ملتزماً بممارستها في أعمالك الروتينية اليومية.

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 الزمنيّ إلى أقسام تبلغ مدة كلّ منها (30) دقيقة، ويتعيّن على المتعلمين الإشارة إلى الساعة في عامود "الوقت" لأن 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 أساسية وحاول أن تتفادها في المستقبل.

المطلوب:

- 1- استخدام الجدول لمدة ثلاثة أو أربعة أسابيع لتحديد كيف يُمضون أوقاتهم في مساعهم لبلوغ الأهداف. وفي بعض الحالات، قد يقوم المتعلمون بنشاطات لا تمت بأية صلة بهدفهم الأساسي. ولا يمكنهم جعل نشاطاتهم ذات مغزى إلا إذا أدركوا مدى أهمية الوقت. ويتسّع الفراغ المبين في الخانة الواردة في أعلى الجدول الزمني للمهمة الأساسية في ذلك اليوم والتاريخ. ومن شأن التركيز على المهمة الأساسية أن يساعد المتعلمين على تحقيق نتائج إيجابية في نهاية كلّ يوم. ويمكنك استخدام الجدول أيضاً لأيام عطلة نهاية الأسبوع.
- 2- حلل 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

الوحدة (1): الموضوع (3)



معين تدريبي (3)

بعض أسباب ضياع وقت أصحاب المؤسسات

- التحدث مع الآخرين بشأن مسائل لا علاقة لها بالعمل
- عقد اجتماعات غير ضرورية أو طويلة للغاية
- السماح بمقاطعات كثيرة
- الافتقار إلى التنظيم
- عدم تفويض العمل أو تفويضه بشكلٍ محدودٍ
- التردد في اتخاذ القرارات
- التأخر أو التغيب

الموضوع (4): مهارات صنع القرارات وحل المشكلات أربع ساعات

الوحدة (1): الموضوع (4)



معين تدريبي (1)

خطوات عملية صنع القرارات وحل المشكلات

1- تحديد المشكلة الأساسية

2- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة

3- تحديد الحلول المحتملة

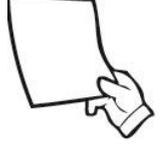
4- تقييم الحلول المُحتملة

5- اختيار الحل الأفضل

6- تنفيذ الحل

7- التحقق من صواب الحل

الوحدة (1): الموضوع (4)



بيان معلومات (1)

نظرة عامة على صنع القرارات وحل المشكلات Decision-making and problem solving

لكي يكون الرجال والنساء رياديين، عليهم أن يكون مبدعين، وبنوع خاص لدى صنع القرارات وحل المشكلات. وينبغي أن يتحلّى الرياديون بثقةٍ قويةٍ بأنفسهم وبقدرتهم على صنع القرارات السديدة. وتشكّل هذه القدرة علامة فارقة لديهم. إذ أنهم يتّخذون كافة القرارات الأساسية التي تؤثر على مستقبل مؤسستهم. وتنبثق القدرة الفطرية على صنع القرارات، وهي مورد ريادي قيم، من تجربتهم في صنع القرارات في ظروف معقّدة للغاية.

يجدر أن يكون الرياديون أكثر إبداعاً من المدراء التقليديين في منحى صنع القرارات وحل المشكلات. إذ عليهم أن يبادروا إلى التعامل مع المشاكل من وجهات نظر متعدّدة، وأن يبحثوا عن سبل مبتكرة لمعالجتها. ففي مواجهة حالة معيّنة، عليهم أن يعتمدوا على نفاذ بصيرتهم، لتصوّر نتائج خيارات الحلول وتبعاتها.

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

يُشير "الأسلوب العلمي" لصنع القرارات وحل المشكلات إلى أنّه ينبغي إتباع إجراءات محدّدة لمعالجة مشكلة ما، واتخاذ قرارٍ بشأنها. وعادةً ما تشمل هذه العملية الخطوات الآتية:

(1) تحديد المشكلة الأساسية

(2) تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة

(3) تحديد الحلول المحتملة للمشكلة

(4) تقييم الحلول المحتملة

(5) اختيار الحلّ الأفضل

(6) تنفيذ الحلّ

(7) التأكد من صواب الحل

وبالرغم من أنّ هذا المنحى العقلاني منطقي ومعقول، إلا أنّ هذا "المنهج العلمي" لن يشكّل بالضرورة حلاً لمشكلة العمل. فلا بدّ من الاستعانة بروح الريادي القيادية وبسلطته، لتنفيذ قرارٍ معيّن بنجاح. كما ينبغي التحلّي ببعض الحزم والحماسة. ويتعيّن على الرياديين ان يكونوا إيجابيين بشأن النتائج المستقبلية لحلّ معيّن. إذ عليهم عدم هدر الوقت في إعادة التفكير في قرارٍ ما، بل العمل على وضع شكوكهم ومخاوفهم جانباً، ما ان يشرعوا بتنفيذ القرار.

على الرياديين أن يكونوا حاسمين في خطواتهم. كما ينبغي أن يكون لدى المؤسسة أهدافاً محدّدة، وغايات واضحة. ويتميّز معظم الرياديين بعدم خوفهم من اتخاذ القرارات، لأنّهم لا يهابون الفشل. فهم يضعون معايير خاصة بهم للنجاح.

ويعد التوقيت في غاية الأهميّة عند صنع القرارات، وبخاصة عندما تكون المؤسسة في طور النمو. وفي بعض الحالات، ينبغي اتّخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها على الفور. وتُتخذ بعض القرارات الريادية دون أيّ معرفة

للظروف، أو التطوّرات المستقبلية أو الظروف المتغيّرة. ومن شأن مراقبة تنفيذ القرار اكتشاف أيّة نقاط ضعف يتميّز بها القرار المتّخذ، وتوفير المعلومات لتدابير المتابعة التي سيّخذها الريادي.

وليست القرارات الحاسمة سهلةً، إلا أنّها قد تلزم بشكلٍ متكرّر. والأسوأ من اتخاذ قرار خاطئ، هو تفادي اتخاذ أيّ قرار على الإطلاق. فعلى المرء أن يتذكّر، أن صنع القرارات هو بمثابة فنٍّ، وكلّما تمرّس فيه الريادي، ازداد خبرةً.

وما أن يتم تحديد المشكلة، وجمع مختلف المعلومات والبيانات بشأنها، يتعيّن على الرياديين تحديد الحلول المُحتملة لها. ويمكنهم البدء بجلسةٍ لاستئثار (عصف) الأفكار، حيث يتفاعل فريقٌ من الموظفين، ويعملون على تطوير لائحة من خيارات القرارات المُحتملة. ومع أنّ المشاكل التي تستدعي درجة عالية من الإبداع ليس لديها "حل صائب" إلاّ أنّه يتعيّن على الريادي تحديد الحلّ المحتمل الأفضل.

تُظهر ورقة العمل (2) طريقةً لتقييم خيارات الحلول لمشكلة معيّنة. وتكمن أولى حسنات استخدام خريطة صنع القرار في توقّر إمكانية إجراء مقارنة بين خيارات الحلول المختلفة في ما يتعلّق بالإيجابيات والسلبيات والتبعات المحتملة. فمن شأن تعداد الإيجابيات المحتملة أن يُشير إلى المنفعة في كلّ من الحلول المحتملة، بينما تبيّن السلبيات المُحتملة عدم الإفادة من بعض الحلول المُحتملة. وقد تتشابه الإيجابيات أو السلبيات في اثنين أو أكثر من خيارات الحل.

ينبغي تحديد التبعات المُحتملة في العامود الأخير الذي سيجسّد نتائج تحليل الإيجابيات والسلبيات المحتملة، ويمثّل النتيجة النهائية المحتملة لتنفيذ حلٍّ معيّن. كما سيساعد اعتماد خريطة صنع القرار الرياديين على تحليل المشاكل الأساسية التي ستؤثر بشكل كبير في مؤسساتهم.

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

الوحدة (1): الموضوع (4)



معين تدريبي (2)

تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

- 1- **خطأ.** قد يطور الأشخاص قدرتهم على صنع القرارات وحل المشكلات عن طريق التعلّم والممارسة. انظر إلى مهارات صنع القرارات وحل المشكلات كما ولو كانت عضلات، كلما مرّتها ازدادت قوّة.
- 2- **خطأ.** قد تكون لبعض القرارات حلولاً جيّدة كثيرة، بينما لا يكون لبعضها الآخر أية حلول جيّدة. لسوء الحظ، علينا أحياناً، الاختيار بين عدة حلول "سيئة".
- 3- **خطأ.** لدى صنع قرار، إن النهج الأفضل هو التفكير في أكبر قدر ممكن من الحلول قبل اختيار أحدها. وكلما ازداد عدد الأفكار التي تخطر ببالك، كلما ازدادت إمكانية تفكيرك في حل أفضل.
- 4- **صح.** إن طرحك القرار على شكل سؤال، سيوضّح لك المشكلة، ويمنحك نقطة تنطلق منها للتفكير في أفضل الحلول الممكنة.
- 5- **صح.** غالباً ما يُشكّل عدم فهم المشكلة الفعلية الحاجز الأكبر لتحديد حلّ معيّن. لنفترض مثلاً أنّك تعاني من سعال، قد تكون مشكلتك الحقيقية أنّك تعاني من ذات الرئة. أما في العمل، لنفترض أنّ المسؤول عنك ينتقدك باستمرار، فقد تكون المشكلة الحقيقية أنّك لا تتّبع التعليمات. ما هي الأمثلة الأخرى التي قد تكون فيها المشكلة خفية، أو غير واضحة؟
- 6- **خطأ.** كلما استطعت، إقضِ القدر الأكبر الممكن من الوقت في بلورة قرار معيّن. فقد تتسبّب بمشاكل أكثر لنفسك، إذا تسرّعت في حلّ قبل التفكير ملياً في القرار.
- 7- **خطأ.** يُساعدك اعتماد نهج الخطوة تلو الخطوة على تفادي الأخطاء كلما أمكن. فبدراسة الكثير من الحلول الممكنة، وتصور النتائج الممكنة لحلولك، يمكنك تفادي الأخطاء، وتجنّب أسلوب المحاولة التجريبية في صنع القرارات.
- 8- **صح.** من خلال التفكير في العديد من خيارات الحلول، قد تتمكّن من المزج في ما بينها وتحسينها. ومن شأن هذا النهج أن يساعدك على تحديد أفضل حلّ ممكن.

الوحدة (1): الموضوع (4)



معين تدريبي (2)

تكملة تقييم مهارات صنع القرارات وحل المشكلات

- 9- **خطأ.** بعد التفكير في حلّ عليك أن (1) تضعه قيد التنفيذ و (2) تقيّم النتائج. ولن يجدي أيّ حلّ نفعاً إذا لم يتم وضعه قيد التنفيذ. إلا أنّ هذه الخطوة ليست الأخيرة. عليك أن تجري تقييماً لتعرف إذا ما نجح قرارك. وإذا لم ينجح قرارك، عليك أن تكتشف السبب والمحاولة مجدداً.
- 10- **صحّ.** قد يتمتع الآخرون بخبرات من شأنها أن تُساعدك في معالجة مشكلتك. إنما يتعيّن عليك بالطبع، أن تتخذ قراراتك بنفسك. ومن خلال طلب النصائح من الآخرين، يمكنك اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.
- 11- **صحّ.** يُشكّل تجميع الحقائق الخطوة الأولى في صنع قرار معيّن. يُخيّل إلينا أحياناً أننا نعرف عن مشكلة معيّنة أكثر مما نعرفه في الواقع. وبالتالي، نقوم بالافتراضات، وإذا أخطأنا في افتراضاتنا، قد نتخذ قراراً سيئاً.
- 12- **صحّ.** هل سمعت في حياتك بالتعبير القائل "نم على الموضوع"؟ فحتّى عندما تكون بصدد القيام بأمر آخر، أو عندما تكون نائماً، يستمر عقلك بالتفكير في الحلّ. كما أنّ الابتعاد عن أيّ قرار لفترة من الوقت يُساعدك على الرجوع إليه بأفكار جديدة.
- 13- **خطأ.** تتمثّل إحدى خطوات عمليّة صنع القرارات بمحاولة تصوّر نتائج الحلّ. إذ يتمكنّ صانع القرار الجيّد من تصوّر كافة النتائج الممكنة لحلّ معيّن قبل تنفيذه.
- 14- **صحّ.** تعتمد إحدى الوسائل المهمة لتفادي ارتكاب الأخطاء بالتفكير في ما يأتي "إذا أقدمت على هذا الأمر، سيؤدّي إلى ما يأتي". فكّر في لعبة شطرنج، تشكّل كلّ خطوة فيها تمريناً صغيراً في معالجة المشاكل. فلدى اتخاذك قراراً بشأن خطوة معيّنة، عليك أن تأخذ بالحسبان ما قد يُقدم عليه الطرف الآخر نتيجة لتحركك. ولدى اتخاذك قراراً، قد يكون عليك أن تنظر في تبعات قرارك على الموظفين وعلى مؤسستك والمجتمع والبيئة.

الوحدة (1): الموضوع (4)

ورقة عمل (2)



خريطة صنع القرارات وحل المشكلات

المشكلة: افترض أنك 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. ويسبب لك ذلك مشكلة مع الموظفين الآخرين.

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

خيارات 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 يؤثر 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 يميّز 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 الحلّ الأفضل في ضوء التقييم.

استمارة تقييم الحلول

وصف المشكلة

.....
.....
.....

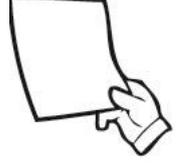
الحل المُحتمل

.....
.....
.....

العوامل التي تؤثر في الحل المُحتمل

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

الوحدة (1): الموضوع (4)



بيان معلومات (2)

العصف الذهني وصنع القرارات

إن إشراك أفراد فريق العمل في عملية صنع القرارات ينطوي على الكثير من الحسنات. فمن شأن مشاركة الكثير من الأشخاص أن يزيد من الموارد الممكنة اعتمادها. وعادةً ما يُفضي ذلك إلى توليد خيارات حلول أكثر وأفضل. أما الحسنة الثانية، فهي التزام أفراد فريق العمل بالقرار المتخذ، بحيث يكونون أكثر استعداداً لتقبل القرارات التي قد ساهموا فيها من تلك التي تُفرض عليهم. فعادةً ما يشعر من يُشارك في التوصل إلى قرار ما بالالتزام في سبيل إنجاحه. ولا تقتصر أهمية هذا النهج على القرار النهائي فيه فحسب، بل من شأن الاستيعاب الأشمل لخيارات الحلول التي أخذت في الاعتبار، ولكيفية تقييمها أن يساعد فريق العمل على تقبل التغيير. وينطبق ذلك بخاصة إذا كان الأشخاص المعنيون بتنفيذ القرار هم من ساهموا في اتّخاذها.

يقترن العصف الذهني **Brainstorming** ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفردية أفضل في بعض الحالات. وبما أنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلب المزيد من الوقت، عادةً ما تكون القرارات الفردية هي الأفضل في حال وجود مهلة زمنية حاسمة. وتتمثل المشكلة المحتملة الأخرى بميل شخص واحد إلى الهيمنة على الفريق والسيطرة عليه، فضلاً عن أنّ الضغط الطبيعي الناجم عن ضرورة الالتزام قد يعيق أفراد الفريق من الكلام. وقد تصبح المنافسة ضمن الفريق حادة إلى حدّ يصبح فيه الفوز أكثر أهمية من المسألة نفسها. وتميل فرق العمل إلى قبول الحلّ الإيجابي المحتمل الأول، وإيلاء القليل من الاهتمام إلى خيارات الحلول الأخرى. وباختصار، تكون القرارات ضمن الفريق أفضل عندما يكون تقادي ارتكاب الأخطاء أكثر أهمية من السرعة.

الإجراءات

يشكّل العصف الذهني أحد الأدوات والأساليب المستخدمة في صنع القرارات وحل المشكلات ضمن الفريق، وينطوي على عرض المشكلة، ومن ثمّ إتاحة الفرصة للفريق بتوليد أفكار للحلول. وبهدف تشجيع التدفق الحر للأفكار، يُمنع انتقاد الحلول المقترحة. ولا يتم تقييم الأفكار إلا بعد عرض كافة الأفكار وتسجيلها. ويقضي النهج الأساسي بتشجيع جميع المشاركين على التعبير عن أي فكرة تراودهم. وقد تبدو الأفكار غير عملية، إلا أنّها قد تؤدي إلى حل مبدع. وينبغي أن تدوم هذه الجلسة بشكل مثالي بين (30) و (45) دقيقة، ولا يتم النقاش بشأن المشكلة التي هي قيد الدرس قبل انعقاد الجلسة. ويمكن كذلك استخدام قاعة صغيرة وطاولة مستديرة لتشجيع التدفق الحرّ لعملية التواصل.

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

الوحدة (1): الموضوع (5)

معين تدريبي (1)



معنى الإبداع

- الإبداع هو القدرة على تصميم أمرٍ ما، أو إعطائه شكلاً مختلفاً، أو إنجازه بطريقة جديدة أو مختلفة.
- الإبداع هو القدرة على استحداث حلول مبدعة للحاجات أو المشاكل وتسويقها. فالإبداع الريادي غالباً ما يشكّل الفارق بين النجاح والفشل في مؤسسات الأعمال.
- غالباً ما يميّز الإبداع المؤسسات الديناميكية أو التي تشهد نمواً كبيراً من الشركات العادية ذات الأداء المعتدل.
- لكي يكون الرياديون مبدعين، عليهم أن يُبقوا أذهانهم وعيونهم مفتوحة على محيطهم الاجتماعي (الأفراد) والطبيعي (الطبيعة) والاقتصادي (المؤسسات).

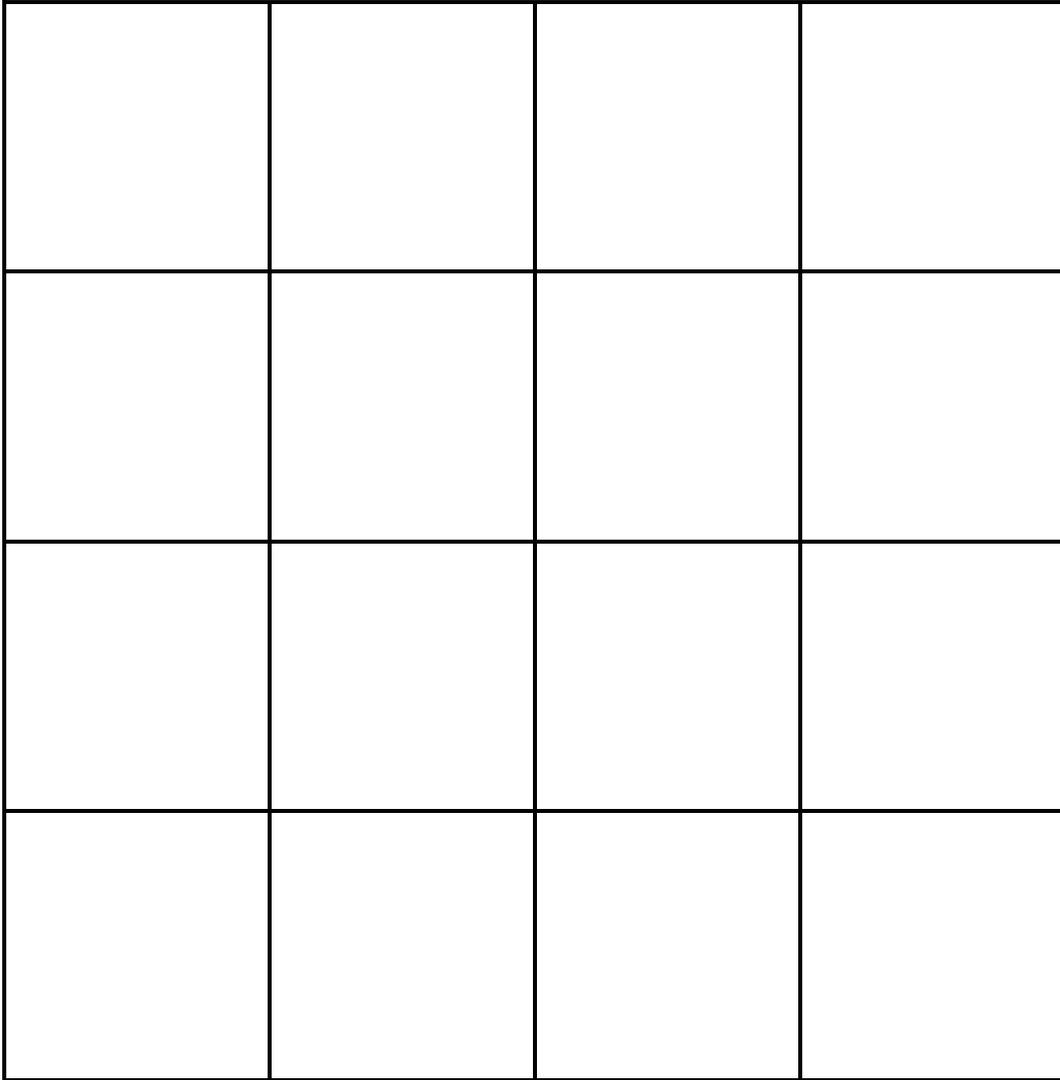
الرياديون المبدعون يفكرون خارج الأطر التقليدية (Outside the box) ويستطيعون رؤية التفاصيل، ويدركون العلاقات بين الأجزاء المختلفة.

الوحدة (1): الموضوع (5)

معين تدريبي (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.

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

الوحدة (1): الموضوع (5)

ورقة عمل (2)



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.

(1) الوصف

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

(2) الوصف

يمكنك أن تحدّد فكرة إبداعية وأن تقدّر ها بالرغم من أنك لا تنتج عادة هذه الأفكار بنفسك. فلعلك تشترك في نشاطات إبداعية تستخدم فيها يديك، أو تنطوي 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.

(3) الوصف

أنت تهتم عادة بالأمور العملية والواقعية 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)



معين تدريبي (4)

الأفكار الجديدة من القديمة

- جعلها أكبر أو إضافة أجزاء جديدة عليها.
- جعلها أصغر أو إزالة أجزاء منها.
- تعديل أجزاء منها.
- إعادة ترتيب أجزاء منها.
- قلب الأجزاء.
- استبدال المواد أو الأجزاء أو الأساليب.
- جمع الأجزاء أو الأفكار.
- إعادة استخدام وتدوير النفايات والمواد.

الوحدة (1): الموضوع (5)

ورقة عمل (3)



الأفكار الجديدة من القديمة

- 1- فكر بغرضٍ تمّ استخدامه أو إنتاجه خلال العمل ودوّن اسمه.
- 2- سمّ الأجزاء الأساسية 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)



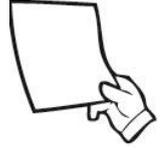
أخذ المبادرات المبتكرة

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.

التجاوب الريادي الممكن	التغيير
	هيكلية التغييرات 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 (إرتفاع مستوى البطالة)
	عدم وجود رياض الأطفال في المجتمع المحلي
	تزايد عدد الفقراء في المجتمع المحلي
	تزايد عدد الأعاصير والعواصف والفيضانات
	إرتفاع درجات الحرارة وحدوث مزيد من موجات الجفاف

الوحدة (1): الموضوع (5)



بيان معلومات (1)

الإبداع Creativity

قد يفكر معظم الأشخاص بعدة وظائف تقتضي الإبداع، كالفنان والموسيقي والراقص والمصمم والعالم. بيد أن الحاجة إلى الإبداع لا تقتصر على هذه الوظائف فحسب، علماً أن الأفكار المبدعة تلزم في أي مكان تبرز فيه مشاكل لا تُعرف حلولها. ففي عالم الأعمال، يستخدم الرياديون الإبداع من أجل حلّ مشاكلهم اليومية، والنهوض بمنتجاتهم وخدماتهم وتحديثها، والاستفادة من الموارد المحدودة.

يعتقد بعض الأشخاص أنهم ليسوا مبدعين، فيتغاضون عن الحالات التي يستحدثون فيها أفكاراً جديدة، أو يتجنبون مشاركة أفكارهم مع الآخرين. فمن خلال التعرّف إلى أفكارهم ومشاركتها يمكن أن يبدأوا بتنمية قدراتهم الإبداعية.

بما أن الأشخاص، عادة ما يعتادون على التفكير بطرق محدّدة، قد يصعب عليهم التفكير بأفكار مبتكرة. إنّما يمكنهم أن ينموا إمكانياتهم الإبداعية من خلال التعلّم والتمرّس. ويمكن اعتماد عدّة تقنيات لتطوير عادات تفكير أكثر إبداعاً على سبيل المثال: رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى، والعصف الذهني، وتبادل الأفكار الموجودة وتطويرها، والنظر إلى المشاكل كحلول.

1- رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى

يعني رفع الوعي بشأن بيئة الشخص المعنى أن يتعلّم المرء أن يولي اهتماماً للمشاهد والأصوات التي يتجاهلها عادة. إذ أن معظم الأشخاص معتادون على حجب بعض المشاهد والأصوات بهدف التركيز على كل أمر على حدة. فمن خلال إيلاء اهتمام أكبر لما نتغاضى عنه عادة، يمكننا أن نفتح أذهاننا على طرق تفكير جديدة.

2- العصف الذهني

العصف الذهني هو تقنية يولد من خلالها الأشخاص عدداً كبيراً من الأفكار، فيما يتم تشجيع الأفكار غير الاعتيادية منها. ولا يتم الحكم على الأفكار أو انتقادها إطلاقاً خلال العصف الذهني، ويمكن أن يجمع المشاركون بين الأفكار، أو أن يبادروا إلى تحسينها خلال العصف الذهني.

3- تطوير الأفكار الجديدة من القديمة

يمكن تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال استخدام أفكار موجودة كنقطة انطلاق. ويمكن تحقيق ذلك بطرق عدّة منها:

أ- اجعلها **أكبر** أو أضف أجزاء جديدة عليها

ويمكن إعطاء مثلين في هذا السياق هما " أحجام الاقتصاد العملاق" من المنتجات وزيادة حجم المؤسسة المعينة ليشمل عدد أكبر من المنتجات، أو ليقدم منطقة أوسع.

ب- اجعلها **أصغر** أو أزل أجزاء منها

كما هو حال راديو الترانزيستور والآلة الحاسبة للجيب والآي بود IPOD (مشغل الموسيقى) والهاتف الخليوي.

ج- إجعلها أكثر كفاءة

وبعض الأمثلة عن ذلك، مواعد الطبخ المحسّنة، ولمبات الإضاءة الموقرة للطاقة، والأجهزة الأكثر كفاءة أو المباني المعزولة بشكل أفضل.

د- عدّل أجزاء منها

كشأن تغيير الألوان والأذواق والروائح والأشكال. فغالباً ما يتم تغيير ألوان ألواح الصابون وروائحها، كما يتم تغيير أشكال السيارات بشكلٍ سنوي.

هـ- أعد ترتيب أجزاء منها

وبعض الأمثلة عن ذلك هي تصميم المباني والمنزهات والآلات. فإعادة تنظيم المنتزهات قد تزيد من سهولة وصول المسنين والأشخاص ذوي الإعاقة إليها.

و- اقلب أجزاء منها

ويتوقّر أحد الأمثلة في قلب الأجزاء في السيارات، حيث يتم قلب مكان الصندوق بمكان المحرك. أما المثل الآخر فيتمثل بقلب أدوار الأشخاص، بحيث يتولّى الزوج مسؤولية تدبير شؤون المنزل بينما تتولّى زوجته دور كسب العيش.

ز- استبدل المواد أو الأجزاء أو الأساليب

ويتمثل أحد الأمثلة الرائجة باستبدال البلاستيك بالخشب أو المعدن، أو استبدال محرك كهربائي بمحرك ذي احتراق داخلي في السيارة. وبعض الأمثلة المبتكرة عن ذلك إستبدال المصابيح العاملة بالكبروسين بالمصابيح العاملة بالطاقة الشمسية.

ح- اجمع الأجزاء أو الأفكار

وأحد الأمثلة هو "وحدة التسلية المنزلية" التي تجمع بين التلفزيون والراديو وآلة لعب الأشرطة وآلة التسجيل. أما المثل الثاني فهو المنزل المتحرك الذي يجمع بين منزل وعربة.

ط- أعد استخدام وتدوير النفايات والمواد

وأحد الأمثلة هو صناعة القوالب البيئية من النفايات العضوية لبيعها كوقود للطبخ. وأحد الأمثلة الأخرى تصفية زيوت المحركات المستخدمة لبيعها كزيوت مستعملة.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب كذلك من أجل مساعدة الرياديين على جعل ظروف عملهم أكثر إرضاء وفعالية وصديقة للبيئة. وفي هذا الإطار، تُعتبر السياحة السهلة الوصول أمام المسنين أو الأشخاص ذوي الإعاقة مثلاً جيداً على تنمية فرص ريادية جديدة. وبالتالي، باستطاعة الرياديين زيادة إمكانيات نجاحهم من خلال تطوير إبداعهم واستخدامه.

4- النظر إلى المشاكل كحلول

كل مشكلة بشرية تعني وجود فرصة ريادية تتمثل في إيجاد حلّ عملي، هذا في حال كان الأشخاص المتضررون مستعدين لدفع الثمن مقابل حلّ مشكلتهم. فعندما نجوع في الصباح، نواجه مشكلة يحلها المطعم الذي يفتح أبوابه باكراً مقابل مبلغ من المال. والأمر سيان بالنسبة إلى المشاكل الناتجة من التلوث أو استنفاد الموارد الطبيعية، وإلى مشكلة نقص حطب التدفئة الناتجة من إزالة الغابات. صحيح أنها مشكلة، لكنها أيضاً فرصة بالنسبة لصانعي المواقد الكفوءة من حيث الوقود أو بالنسبة لصانعي القوالب من النفايات العضوية (كبديل من الحطب) أو بالنسبة إلى صانعي حلول الطبخ البديلة مثل الطباخة العاملة بواسطة الطاقة الشمسية.

وبالنسبة للرياديين المجتمعيين فإن النظر للمشاكل كفرص لايتكار حلول تكسر نمطية التفكير وفي أحيان كثيرة تؤسس لتغييرات جذرية وحركات جديدة هو شيء أساسي كما سنفصل في جزء لاحق. واللافت أنه كثيراً ما توجد

نواة تلك الحلول عند الناس أنفسهم الذين يعانون من مشكلة ما والذين يرغب الريادي المجتمعي في مساعدتهم، مما يثبت مقولة أن الحاجة أم الاختراع!

لقد أصبح تقدير الإبداع يحتل أهمية متزايدة لدى الرياديين في السنوات السبع الماضية. وقد أصبح معروفاً، بشكل متزايد، أن الفكر والمؤهلات أصبحا يحتلان مرتبة ثانية بعد القدرة على الاستجابة بشكل مبدع مع حالات التحدي.

5- خطوات سبع لتوسيع إمكانياتك الإبداعية

في ما يأتي خطوات سبع لتوسيع إمكانياتك الإبداعية:

- أ- فكّر في مفهومك بشأن الإبداع والأشخاص المبدعين. فلطالما مالت ثقافتنا الموجهة نحو النتائج إلى اعتبار الأشخاص الذين صنعوا منتجاً معيناً بفضل إبداعهم، سواء كان كتاباً أم لوحة أم قالب حلوى، على أنهم مبدعون حقاً. إلا أننا أقل قدرة على الاعتراف بأن الأشخاص الذين يجدون طرقاً جديدة للتفكير والتصرّف في حياتهم اليومية والعملية، بنوع خاص، هم مبدعون بنفس المستوى.
- ب- امض بعض الوقت مع أشخاص مبدعين، وراقب كيف يتصرّفون ويفكّرون ويستريحون ويتجاوبون. واطلب منهم التحدّث بشأن أحداث حياتهم التي أثّرت على إبداعهم.
- ج- حاول أن تدرك ما هي مرحلة الاستعداد الخاصة بك. فمن شأن هذه المرحلة أن تزيد من قدرتك على تحضير نفسك لبلورة فكرة مبدعة، وأخذ مخاطر إيجابية من شأنها إحداث تغييرات مهما كانت صغيرة. فما الأحداث والمحيطات التي تشجع أعمالك الإبداعية؟
- د- تحرّك وارقص وتمرن، واركب على دراجة وامش وتمدّد، وحاول القيام باليوغا والتاي تشي، فمن شأن هذه الأنشطة الجسدية أن تُخرجك من إطار عقلك المفكّر، وتسمح لك بأن تسكن جسدك كلّهُ (إدراك جسدك). ففي الوقت الذي يتحرّك فيه الجسم، يتمكّن الدماغ اليساري واليميني، أي الجانبان التخيلي والعاقل، من العمل سوياً بطريقة أكثر فعالية.
- هـ- استمع إلى الموسيقى وقم ببعض التمارين الارتجالية. لاحظ كيف تعزّز أنواع الموسيقى مختلف مستويات الطاقة لديك. وستساعدك التمارين المسرحية والدرامية كذلك على التمرن على طرق التجاوب المختلفة، التي تشكّل جزءاً من أدوارك الاعتيادية.
- و- احتفظ بدفتر للملاحظات لتدوين أفكارك وملاحظاتك المبدعة. الصق بعض الصور من المجالات التي تهتمّك أو تنير فضولك حتى ولو لم تكن تدرك سبب ذلك. خربش وارسم بشكل عبثي، ومهما فعلت، حاول ألاّ تقيّد نفسك وانتظر النتيجة.
- ز- ابحث عن ناصح أو مدرّب يمكنه أن يساعدك على تنمية إبداعك ليصل إلى مستوى أعلى.