

---

# برنامج كاب: تعرّف إلى عالم الأعمال

## KNOW ABOUT BUSINESS (KAB)

---

### التربية الريادية

في المدارس الثانوية والتدريب المهني والتقني والتعليم العالي

## الوحدة (٤) كيف أصبح ريادةيا؟

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 ٢٠١٥ م

الطبعة الأولى بالعربية ٢٠٠٦

الطبعة الثانية بالعربية ٢٠٠٩

الطبعة الثالثة بالعربية ٢٠١٥

تتمتع هذه المنشورات بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم (٢) المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف. ينبغي أن يوجه أي طلب للحصول على حق نقل محتوياتها كافة أو ترجمتها أو اقتباسها إلى مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية، علماً أنّ المكتب يرحب دائماً بهذه الطلبات إلاّ أنّه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها من دون إذن، على أن يُشار حسب الأصول إلى مصدرها.

## تعرف إلى عالم الأعمال

بيروت، منظمة العمل الدولية ٢٠١٥

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

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

### Also available in English:

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

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

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

International Training Center of the ILO

Viale Maestri del Lavoro 10

10127 Turin, Italy

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

Email: [publications@itcilo.org](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. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

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

طبع في لبنان

## الوحدة (٤)

# 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 (١): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص ..... ٤
- الموضوع (٢): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة..... ١٦
- الموضوع (٣): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً ..... ٢٣
- الموضوع (٤): الحفاظ على وجهة نظر ريادية..... ٣٤

## الموضوع (١): عمل الأشخاص لحسابهم الخاص

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد إيجابيات وسلبيات العمل للحساب الخاص.
- تحديد إيجابيات وسلبيات العمل بأجر لدى الآخرين.

### التحضيرات اللازمة

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

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

### عرض الأسباب

- بعد استيعاب المتعلمين أنّ من شأن العمل لحسابهم الخاص أن يشكّل طريقة عيش مرضية لهم، قد يدفعهم ذلك إلى اعتماده كخيار بديل في حياتهم المهنية.

### النشاطات

١- وضح أهمية دراسة ومناقشة هذا الموضوع لأن معرفة الرياديين لإيجابيات وسلبيات العمل للحساب الخاص مقابل إيجابيات وسلبيات العمل بأجر لدى الآخرين، قد يدفعهم لاعتماد العمل للحساب الخاص كخيار مهني في حياتهم.

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

٣- قسّم الصف إلى مجموعات مؤلفة من ثلاثة إلى خمسة متعلمين. اكتب التعريف التالي للعمل للحساب الخاص على اللوح:

"إنّ العمل للحساب الخاص هو كناية عن نشاط يستحدث فيه الأفراد فرص عملهم الخاصة من خلال إنشاء مؤسسة معيّنة."

أطلب من كلٍّ من المجموعات تفسير مفهومها لهذه الجملة، واطلب من أحد الأعضاء في كلٍّ منها عرض استنتاجاتها على الصف.

٤- أطلب من المتعلمين ضمن مجموعات عمل صغيرة مناقشة بيان المعلومات (١) لتحديد أهمية القيم الشخصية لدى اتخاذ خيارٍ يتعلّق بالحياة المهنية في المستقبل. أطلب من ممثلي المجموعات عرض النتائج التي توصلوا إليها، وناقش ذلك مع الصف. يجب أن يفهم ويدرك المتعلّمون طرق ارتباط القيم والمصالح والخبرات الشخصية بعملهم وأسلوب حياتهم.

٥- أطلب من المتعلّمين استكمال ورقة العمل (١)، وتدوين خمسة أسباب لعمل الشخص لحسابه الخاص، وخمسة أسباب لعملهم لدى الآخرين. واطلب من الصف مناقشة النتائج.

٦- أطلب من الصف استكمال النشاط الوارد في ورقة العمل (٢)، ناقش نقاط الاختلاف بين العمل في وظيفة ما، وامتلاك مؤسسة لها صلة بتلك الوظيفة وتشغيلها.

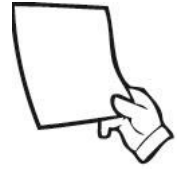
يجب أن ينتبه المدرسون إلى الاختلافات بين كيفية إجابة المتعلمين والمتعلمات وذوي الإعاقة عن التمرين. في المقابل، يجب تشجيع جميع المتعلمين على اختيار نوع المؤسسات والوظائف التي قد ينجحون فيها، بغض النظر عن جنسهم أو إعاقاتهم. وهنا يمكن للمدرّس أن يستعرض لوائح المتعلمين لمعرفة إذا ما وقع اختيارهم على مشاريع منمطة وأن يحاول ربما استكشاف الأسباب الكامنة وراء هذه الخيارات من خلال النقاش في الصف.

٧- أطلب من المتعلّمين العمل ضمن مجموعات صغيرة لتحديد ومناقشة إيجابيات عمل الشخص لحسابه الخاص وسلبياته، بإمكانهم استخدام بيان المعلومات (٢) لهذه الغاية. أطلب من ممثلي المجموعات عرض نتائج عملهم على الصف، ولخص الموضوع مستخدماً المعين التدريبي (١)، وقارنه مع استنتاجات الصف.

٨- إسأل المتعلمين عن الأسباب التي تدعو الأشخاص لإنشاء مؤسسات خاصة. اكتب إجابات المتعلمين على اللوح القلاب (يمكنك الاستعانة بأحدهم للقيام بذلك). لخص الموضوع عن طريق عرض المعين التدريبي (٢) وقارنه بالنقاط التي أوردها المتعلمون.

٩- أطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٣) كواجب منزلي.

الوحدة (٤): الموضوع (١)



## بيان معلومات (١)

## تأثير القيم الشخصية والاهتمامات والخبرات على العمل وطريقة العيش اللذين قد تختارهما

إن قيمك الشخصية واهتماماتك هما ذات أهمية قصوى بالنسبة إليك، وقد يعتمد خيارك الوظيفي على الأمور التي تقيّمها وتهتمّك إلى أقصى حد.

١- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على مكان إقامتك: إذا قرّرت أن تكون حارس مدرسة، قد تضطر إلى الإقامة بالقرب من المدرسة. وإذا قرّرت أن تعمل في مجال السينما، قد يكون عليك أن تقيم بالقرب من مدينة كبرى.

٢- قد يؤثر مبلغ المال الذي تكسبه على طريقة عيشك: على سبيل المثال، إذا كنت تكسب بفضل وظيفتك عشرة آلاف وحدة نقدية في السنة، ستعيش بطريقة تختلف عن شخص يكسب مئة ألف وحدة نقدية سنوياً. لذا، عليك أن تقرّر ما مدى أهمية المال بالنسبة إليك.

٣- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على طريقة عيشك:

- غالباً ما يضطر علي، الذي يعمل كمساعد ممرض، إلى العمل لساعات متأخرة أو طيلة الليل. ولا يمكنه أن يحظى بفرصة النوم طوال الليل. لكنه يحب مساعدة الناس ليشعروا بالتحسن.
- تعمل أسماء في مصنع للبلاستيك في مناوبة الليل، بينما تنام في النهار. إلا أنّها تفضّل مناوبة الليل، لأنّها تكسب فيها المزيد من المال. كما أنّها تحب العمل في الآلات والمعدّات.
- يعمل توفيق في المبيعات لمدة (٧٠) ساعة في الأسبوع بما فيها السفر. لكنه يحب رؤية الأماكن الجديدة.

٤- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على من هم أصدقاؤك: سيصبح الكثير من زملائك في العمل أصدقاءك بينما قد تفقد الاتصال بأصدقاؤك الحاليين الذين هم خارج نطاق العمل.

٥- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على حياتك العائلية: على سبيل المثال، تعمل ندى مديرة لفندق لمدة (٨٠) ساعة في الأسبوع. وقد قرّرت أنّها لا تملك الوقت للأقرباء أو الأولاد.

٦- قد تؤثر الوظيفة التي تختارها على شخصيتك: بعض الوظائف تسبّب ضغوطاً أكثر من غيرها، مما يجعلك عصبياً أو سريع الانفعال.

بإمكانك أنت فقط أن تقرّر كيف تريد أن تعيش، فاختر حياة مهنية تتناسب مع أكثر ما تقيّمه.

الوحدة (٤): الموضوع (١)

ورقة عمل (١)



## العمل لدى الآخرين أو للحساب الخاص

الأسباب التي تدعو للعمل لدى الآخرين:

---

---

---

---

---

---

---

---

الأسباب التي تدعو للعمل للحساب الخاص:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

الوحدة (٤): الموضوع (١)



ورقة عمل (٢)

## 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 ومصالح 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 نفساني	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



الوحدة (٤): الموضوع (١)



معين تدريبي (١)

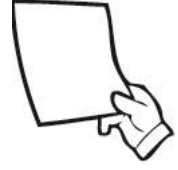
## عمل الشخص لحسابه الخاص

التحديات	الإيجابيات
١- ساعات عمل طويلة وغير منتظمة	١- القيادة بدلاً من التبعية
٢- مسؤوليات كبيرة	٢- إمكانية تنفيذ الأفكار
٣- ضرورة خوض المخاطر	٣- إمكانية الإبداع
٤- الدخل غير ثابت وغير مضمون	٤- إمكانية تحصيل دخل غير محدود
٥- عدم الحصول على مزايا إضافية	٥- الاستقلالية
٦- الانهماك الدائم بالحسابات المالية	٦- إمكانية أخذ المبادرات
٧- قيود الوقت	٧- إعطاء الأوامر
٨- مستقبل يشوبه الشك	٨- تحقيق الذات
٩- ضرورة استمرارية التعلّم	
١٠- صعوبة تفويض الأعمال للآخرين	
١١- الكثير من العمل الورقي	
١٢- الاعتماد على أعمال الموظفين	

## العمل بأجر

التحديات	الإيجابيات
١- التقيّد بالأوامر	١- مسؤوليات محدّدة (أو ثابتة)
٢- عدم سهولة التعرّف إلى القدرات	٢- دخل ثابت (مستقر)
٣- دخل محدود	٣- مزايا إضافية
٤- مسؤوليات محدودة	٤- ساعات عمل محدّدة
٥- صعوبة تنفيذ الأفكار	٥- مستقبل أكثر وضوحاً
٦- الاعتماد على صاحب العمل	٦- مدىّ محدّد من التحكم
	٧- حد أدنى من المخاطرة

الوحدة (٤): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٢)

## إيجابيات العمل للحساب الخاص وسلبياته

## ١- إيجابيات العمل للحساب الخاص

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

## أ- الشعور بالرضا

يعتقد بعض الأشخاص أنّ المكافأة الأساسية التي يحصل عليها من يعمل لحسابه الخاص هي الشعور بالرضا. ويعني هذا الشعور، أنّ بإمكان المرء أن يتصرّف كما يحلو له في حياته، لأنّ العمل لحسابه الخاص سيّتيح له تمضية أيام عمله في وظيفة يحبّها. فإذا كان يحبّ التصوير مثلاً، يمكنه أن ينشئ استديو خاصاً به. وكلّما أُعجب أحد زبائنه بصورة التقطها، يمنحه ذلك شعوراً بالرضا. كما أنّه قد يشعر بالرضا عند مساعدته للمجتمع المحلي الذي يعيش فيه، علماً أنّ الأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص يؤمنون بالسلع والخدمات للآخرين، ويستحدثون الوظائف لهم. كما أنهم يشترون السلع والخدمات من مؤسسات محلية أخرى، ويقترضون المال من المصارف المحليّة ويدفعون الضرائب.

## ب- الاستقلالية

تشكل الاستقلالية إحدى الحسنات الأخرى لعمل الشخص لحسابه الخاص. فالاستقلالية هي التحرّر من سيطرة الآخرين، بحيث يمكن للمرء استخدام معارفه ومهاراته وقدراته وفق ما يرى ذلك ملائماً. وعندما يعمل الشخص لحسابه الخاص، تقوده روحية الاعتماد على ذاته، والاستمرارية على الصعيد الفردي. كما يتمتّع بحريّة تصرّف أكبر، مقارنةً مع شخص يعمل لدى الآخرين. فهو من يتحمّل المسؤولية، ويتخذ القرارات دون أن يكون عليه نيل موافقة شخص آخر.

## ج- الأمن الوظيفي

يتم تأسيس الكثير من الشركات على يد أشخاص يبحثون عن أمن وظيفي لا يتوفّر لهم في أيّ مكان آخر. إنّ الأمن الوظيفي هو ضمان استمرارية العمل والدخل. إذ لا يمكن أن يُصرف من يعمل لحسابه الخاص، أو أن يُطرد أو أن يُرغم على الاستقالة لدى بلوغه عمراً معيّناً.

## د- الربح والدخل

يشكّل الربح إحدى المكافآت الأساسية المتوقعة عند البدء بمؤسسة جديدة. والربح هو ما يتبقى من الدخل بعد دفع النفقات كافة. وتعود الأرباح إلى صاحب المؤسسة. فعندما يعمل الشخص لحسابه الخاص، يتمكّن من التّحكّم بدخله. وفي أغلب الأحيان تؤدّي مضاعفة الأوقات والجهود المستثمرة في المشروع إلى ارتفاع الدخل. إلا إن تلك ليست هي الحال لدى العمل لحساب شخص آخر. فكم تريد أن تكسب سنوياً بعد أن يسير عملك جيّداً؟ هل تريد أن تجني (٢٠٠٠) أو (٥٠٠٠) أو (١٠٠٠٠) أو أكثر في السنة؟ من الضروري أن يقرّر الشخص ما الدخل الذي يريد أن يجنيه، لأنّ إمكانيّات تحقيق الدّخل تختلف مع اختلاف أنواع المؤسسات. فعلى سبيل المثال، قد تختلف القدرة على تحقيق الدخل بين أحد مطاعم الوجبات السريعة، واحدى المؤسسات الصناعيّة الصغيرة. ولعلّه يكون من المغري تحديد أهدافاً عالية مثل (١٥٠٠٠) سنوياً مثلاً. وتتميّز معظم المؤسسات بإمكانية تحقيق النّجاح على المدى الطّويل، إلا إن الكثير منها لا يتحوّل إلى عمليّات مربحة بسرعة. وقد تكون إحدى سبل تحديد الدخل الشّخصي المستهدف هي طرح السّؤال التّالي: ما المبلغ الذي أود كسبه بعد ستّ سنوات من اليوم؟

## هـ- المكانة

تُستخدم عبارة المكانة لوصف مرتبة الشخص، أو موقعه الاجتماعي. فمن يعمل لحسابه الخاص يولى انتباهاً وتقديراً من خلال علاقته بزبائنه واحتكاكه بالناس. ونتيجة لذلك، قد يحظى بمكانة تتخطّى مكانة الموظّفين المنتمين إلى فئات أخرى. وتقترن المكانة الاجتماعية بشعور الافتخار بالملكيّة، إذ إن معظم الأشخاص يسرهم رؤية أسمائهم على المباني والسيّارات والقرطاسيّة والإعلانات. ويسعى جميع النّاس، إلى حدّ ما، إلى تحقيق هذه المكانة. كما تتمتع المؤسسات بمكانتها، هي الأخرى، فمنها ما يتميّز بمكانة مرتفعة، وغيرها بمكانة دنيا. فعلى سبيل المثال، يعد المشروع الذي يُعنى بجمع المهملات ذات مكانة متدنية. وقد تعني المكانة الكثير إلى بعض الأشخاص، بينما لا يعدها أشخاص آخرون ذات أهمية على الإطلاق. إذاً، قد تشكّل المكانة عاملاً هاماً ينبغي أخذه بالحسبان لدى اختيار المؤسسة. فالأسلوب الذي ينبغي اعتماده هو اختيار المشروع الذي يحظى بمكانة تعطي الشخص شعوراً بالارتياح.

## و- المرونة

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

بالنسبة لبعض الأشخاص ذوي الإعاقة، فإن امتلاكهم لعملهم الخاص يؤمن لهم المرونة، ويسمح لهم بالعمل بسهولة أكثر. على سبيل المثال، في بعض الدول، حيث يعد فيها النقل مشكلة، فإن العمل من المنزل أو مكان العمل القريب من السكن يجعل الحياة أسهل، وهذا بالتأكيد صحيح للأشخاص الذين يقدمون الرعاية والمعنيين بالأطفال سواء كانوا نساء أو رجالاً.

## ٢- سلبيات العمل للحساب الخاص

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

### أ- إمكانية خسارة رأس المال المُستثمر

تتمثّل إحدى مخاطر العمل للحساب الخاص بالخسارة المُحتملة لرأس المال المُستثمر. تُشير عبارة رأس المال المُستثمر إلى المال الذي يوظّفه الريادي من أجل إطلاق مشروع مؤسسته. وبشكل عام، كلما ازدادت حدة المخاطرة في المشروع، ازدادت إمكانية الرّيح فيه. وإذا نجح المشروع، فقد يحقّق أرباحاً عالية. أما إذا فشل، فقد يُواجه رأس المال المُستثمر بالخسارة، ومن الممكن أن يؤوّل الأمر بصاحب المشروع إلى خسارة مدّخراته الشخصية والعائليّة. كما قد يتطلّب إعادة تسديد المال المُقترض للبدء بالمشروع من المصارف والمزودين والأفراد سنوات طويلة.

### ب- دخل غير أكيد أو متدنّي

تشكّل إمكانية الحصول على دخل غير أكيد أو متدنّي إحدى السيئات الأخرى التي يقترن بها العمل للحساب الخاص. فخلافاً لرواتب العمّال الموظّفين، تختلف عادة الأرباح بين شهر وآخر، ويصحّ ذلك حتّى في المؤسسات التي تتميّز بسير عملها الجيّد. وعندما يتوقّف الدّخل، قد لا يكون كافياً لتلبية الحاجات الشخصية والعائليّة، وغالباً ما تكون تلك هي الحال خلال الأشهر الستة إلى الإثني عشرة الأولى من العمل.

### ج- ساعات العمل الطويلة

لا يعمل أصحاب المؤسسات أربعين ساعة في الأسبوع فقط، إذ إنهم لا يسجّلون أوقات دخولهم وخروجهم في كشوف الدوام. فالكثير من العاملين لحسابهم الخاص يعملون لمدة (١٤) ساعة في النّهار على الأقلّ، وستّة أو سبعة أيّام في الأسبوع. وغالباً ما يكون صاحب المؤسسة أوّل الواصلين إلى مكان العمل صباحاً، وآخر المغادرين ليلاً. كما تُحدّد ساعات العمل وفق ما يناسب الرّبائن، وليس حسب رغبة صاحب المؤسسة. فعلى سبيل المثال، تفتح متاجر كثيرة من الثّامنة صباحاً حتّى التاسعة ليلاً، فيشعر بعض أصحاب المؤسسات بأنهم يعجزون عن مغادرة مؤسساتهم لأكثر من يوم أو يومين متتاليين.

### د- الأعمال اليوميّة الروتينية

قد تتطلّب إدارة مؤسسة خاصة إنجاز أعمال يوميّة لا يحبّ المرء القيام بها. كما يتعيّن عليه أن يؤدّي مهاماً متنوعة في الوقت عينه. وقد يشكّل ذلك تحدّي في حال لم يدخل مع أشخاص آخرين في شراكة معيّنة، أو إذا تعدّر عليه جمع التمويل الكافي لتوظيف أشخاص آخرين.

## هـ- المخاطر

قد تتسنى للمرء أوفر حظوظ النّجاح إذا كان مستعدّاً لخوض مخاطر مدروسة. وتتيح له المخاطر المدروسة تقييم فرص الفشل أو النّجاح دون المجازفة بشكل عشوائي. إلا أن المجازفات ذات المخاطر المتدنية تؤول إلى مكافآت أقلّ من حيث الأرباح، كما قد تؤدّي إلى الحدّ من أفكار الشخص وقدرته على متابعة تلك الأفكار.

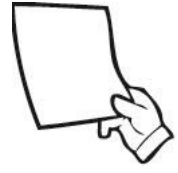
## و- المشاركة في العمل

يتطلّب البدء بمؤسسات صغيرة الكثير من العمل الشّاق، وقد يستحوذ ذلك على معظم ساعات اليقظة في السنين الأولى. ولكن قد يختلف ما يبذله مالك المؤسسة الصّغيرة من جهود ومشاركة شخصيّة في العمل على المدى الطّويل. ففي الكثير من المؤسسات الصغيرة التي تتميّز بحسن سير عملها، يمكن تفويض النشاطات اليومية إلى مدير ما. إذاً، يتعيّن على صاحب المؤسسة أن يقرّر مدى المشاركة الشخصية، وجهود العمل التي يودّ بذلها في مشروعه في المستقبل (بعد ست سنوات). وقد يرغب في الاستمرار في المشاركة بشكل كليّ، أو ربما قد يفضّل المشاركة بشكل جزئي فقط، أو عدم المشاركة على الإطلاق.

## ز- الاحتكاك بالآخرين

ما رأيك بالعمل مع أشخاص آخرين؟ هل ترى في ذلك متعة، أم أنّك تتمنّى لو تعمل وحدك دائماً؟ أو أنّك تفضل حلاً وسطاً بين الاثنين؟ يوجد في المؤسسة الصّغيرة ثلاثة أنواع من الاحتكاك بالآخرين، وهي الاحتكاك بالمستهلكين والموظّفين والموردين. وغالباً، لا يمانع أصحاب المؤسسات الصّغيرة الاحتكاك بالموظّفين والموردين نظراً إلى تواجدهم عادة في الجانب المريح من العلاقة. بيد أنّ العلاقة القائمة بين صاحب العمل والمستهلك تختلف كثيراً مع اختلاف نوع المؤسسة. ففي مجال بيع العقارات مثلاً، من الضروري التحلّي بقوة الشخصيّة. وفي حال كان الشخص لا يحبّ البيع الشّخصي، عليه ألا يختار مشروعاً يتطلّب منه ذلك، علماً أنّ عمليات البيع في الكثير من المؤسسات الصغيرة تتطلّب درجات أقلّ من التوجهات الشخصية. ففي معظم عمليّات البيع بالتجزئة مثلاً، يعتمد نجاح المبيعات على البضائع الجيدة والأسعار المعقولة والنّسويق، أكثر من الاحتكاك الشّخصي بالزبائن. إن المثل الأكثر دلالة على البيع غير الشّخصي هو الطلبات عبر البريد، أو شبكة الإنترنت، أو البريد الإلكتروني، حيث لا تتم رؤية الزبون أبداً (يرسل الزبون الطلبات إلى مؤسسة الأعمال، فيرسل إليه صاحب المؤسسة البضائع).

الوحدة (٤): الموضوع (١)



## بيان معلومات (٣)

## الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة

### ١- أسباب طارئة أو ظروف حاسمة

- وراثة ثروة من العائلة
- تعرّض الشخص إلى الطرد/الفصل من الخدمة/تصنيفه كفائض/أو تقاعده.
- نقله إلى وظيفة أخرى، أو إلى موقع آخر.
- مواجهة التحدي/المنافسة من الآخرين.
- الشعور بعدم الرضا من صاحب العمل أو الزملاء.
- عدم الحصول على فرصة عمل بعد إنهاء الدراسة، أو انتهاء التدريب المهني.

### ٢- الأسباب العملية

- السعي لكسب مورد رزق لتغطية تكاليف المعيشة/أو ليصبح غنياً.
- الاستعداد للتقاعد، أي إيجاد ما يمكن عمله عند التقاعد، أو لتوفير دخل إضافي أو كليهما.
- الحصول على دخل إضافي، أو أملاك ثابتة، كما هو الحال في العقارات.
- تفضية وقت الفراغ (التخلّص من الشعور بالملل).
- خلق قضية مشتركة للعائلة بكاملها، أي تحقيق نوع من التلاحم.

### ٣- الأسباب الشخصية غير الملموسة

- تشمل الأسباب الشخصية غير الملموسة ما يأتي:
- الحصول على مكافآت عاطفية، وتحقيق الذات، والإبداع والنمو والتوسع.
- الهروب من العمل لدى الآخرين.
- الحصول على ساعات عمل مرنة، أي حرية القيام بما تريده وفي الوقت الذي ترغب فيه.
- التوقّف عن تلقّي الأوامر.

الوحدة (٤): الموضوع (١)

معين تدريبي (٢)



## الأسباب التي تدعو للتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة

- أ- اقتصادية
- ب- نفسية
- ج- اجتماعية
- د- أسباب طارئة أو ظروف حاسمة
- هـ- أسباب عملية عقلانية
- و- أسباب شخصية عاطفية

## الموضوع (٢): عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد وتفسير العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح إنشاء مؤسسة صغيرة وتشغيلها، والدور الأساسي للريادي في كل منها.
- تخفيف المخاطر المصاحبة لإنشاء مؤسسة صغيرة في ضوء معرفتهم لعناصر النجاح والعمل عليها عند إنشاء مؤسساتهم.

### التحضيرات اللازمة

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

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

### عرض الأسباب

- إن إدراك المتعلمين للعوامل التي تؤدي إلى النجاح لن يمكنهم من تقييم أنفسهم من حيث استعدادهم، ومدى استيفائهم لشروط الخوض في مؤسسة الأعمال فحسب، بل سيساعدهم كذلك، على الاستعداد أو تجهيز أنفسهم للعمل لحسابهم الخاص.
- يعتمد النجاح على المقدرة المتميزة على اكتشاف الفرص في السوق والعمل عليها من خلال تنظيم الموارد الضرورية من أجل عرض منتجات جذابة للعملاء ومن خلال تحمل المخاطر.
- الريادي هو مكون أساسي من مكونات إنشاء مؤسسة صغيرة. فهو يأخذ المبادرة ويتحمل المخاطر لجهة تحضير و/أو تنظيم عرض مغر وقيم للعملاء المحتملين. وفي هذا الإطار، ما من صيغة خالية من المخاطر أو وصفة للنجاح في إنشاء وإدارة مشروع صغير ناجح.

### النشاطات

- ١- وضح للمتعلمين أهمية معرفة العوامل التي تساهم في إنشاء مؤسسات صغيرة ناجحة لما لذلك من أثر على الريادي ومستقبله ومستقبل أسرته. بين أن الريادي الذي ينوي إنشاء مؤسسة خاصة يتحمل المسؤولية الأكبر في التعامل مع هذه العوامل.
- ٢- وضح الأهداف التدريبية للجلسة مستعينا بالمعين التدريبي المعد لهذه الغاية. أربط أهداف الجلسة بأهمية موضوعها.



- ٣- ثم بإدارة تمرين للعصف الذهني: اطلب من الصف تعداد العوامل التي يعدونها أساسية، والتي تحدّد مدى إمكانية النجاح في إنشاء مؤسسة صغيرة، ثم ضع لائحة الإجابات على اللوح القلاب.
- ٤- اطلب من الصف إعداد لائحة بالعوامل التي تسبّب فشل المؤسسات الصغيرة، ومناقشة الأعمال التي قد ينفذونها من أجل تجنّب فشل المؤسسات الصغيرة، ثم ضع لائحة الإجابات على اللوح القلاب.
- ٥- بالاستعانة ببيان المعلومات (١)، اعرض على المتعلّمين واطرح لهم عوامل النجاح الأساسية لدى إنشاء مؤسسة معينة، ثم قارن إجاباتهم بالإطار الوارد في المعين التدريبي (١)، واطلب منهم أن يحاولوا أن يوفّقوا بين إجاباتهم والعناوين التالية: الدافع والتصميم، والقدرة، والفكرة والسوق والموارد.
- ٦- قسم الصف إلى مجموعات عمل ثم اطلب من كلّ منها اختيار فكرة أو سلعة أو خدمة وتحديد ما قد يلزم من مكوّنات أخرى (مثلاً ما هي الموارد أو القدرات المطلوبة لفكرة إنشاء مؤسسة لبناء مساكن ذات كلفة متدنية وتسويقها). قبل البدء بهذا التمرين، اعرض المعين التدريبي (٢) (مثال عن مقهى انترنت).
- ٧- أطلب من كل مجموعة اختيار أحد المتعلّمين لعرض استنتاجاتها، معللاً بذلك إجاباتها. اجر مناقشة بشأن العروض التي قدّمت في الصف. ويمكنك أن تطلب من الصف التصويت على أفضل عرض مجموعة بشأن مؤسستها المقترحة.
- ٨- أكد على أن الريادي هو العنصر الأساسي في عملية إنشاء المؤسسة الصغيرة في نطاق سوق حرّة. فهو من يأخذ المبادرة، ويخوض مخاطر إنشاء المؤسسة وتنظيمها. الفيت النظر أيضاً، إلى الحاجة لتوفّر العوامل أو المكوّنات الأربعة الواردة في الإطار، من أجل تحقيق النجاح، بما معناه أن امتلاك اثنين منها أو حتى ثلاثة، لا يضمن النجاح. شدّد أيضاً، على أنه من الممكن اكتساب أو تطوير المكوّنات الأربعة.

### لخص النقاط الآتية مستعينا بالمعين التدريبي (١):

- الريادي هو العنصر الأساسي في إنشاء مؤسسة صغيرة، فهو من يأخذ المبادرات ويتحمّل المخاطر في صنع و/أو تنظيم عرض مغرٍ يكون ذات قيمة للزبائن المحتملين.
- لا يوجد صيغة أو وصفة مضمونة للنجاح في إنشاء مؤسسة صغيرة.
- يعتمد النجاح على القدرة المميّزة على تحديد الفرص المتاحة في السوق وانتهازها، عن طريق تنظيم الموارد اللازمة، لتوفير عروض جذّابة للزبائن، واتخاذ التدابير اللازمة لها.
- إن العوامل الآتية المأخوذة من نموذج الحوافز والقدرات والفكرة والسوق والموارد (MAIR) الذي تم اقتباسه من:

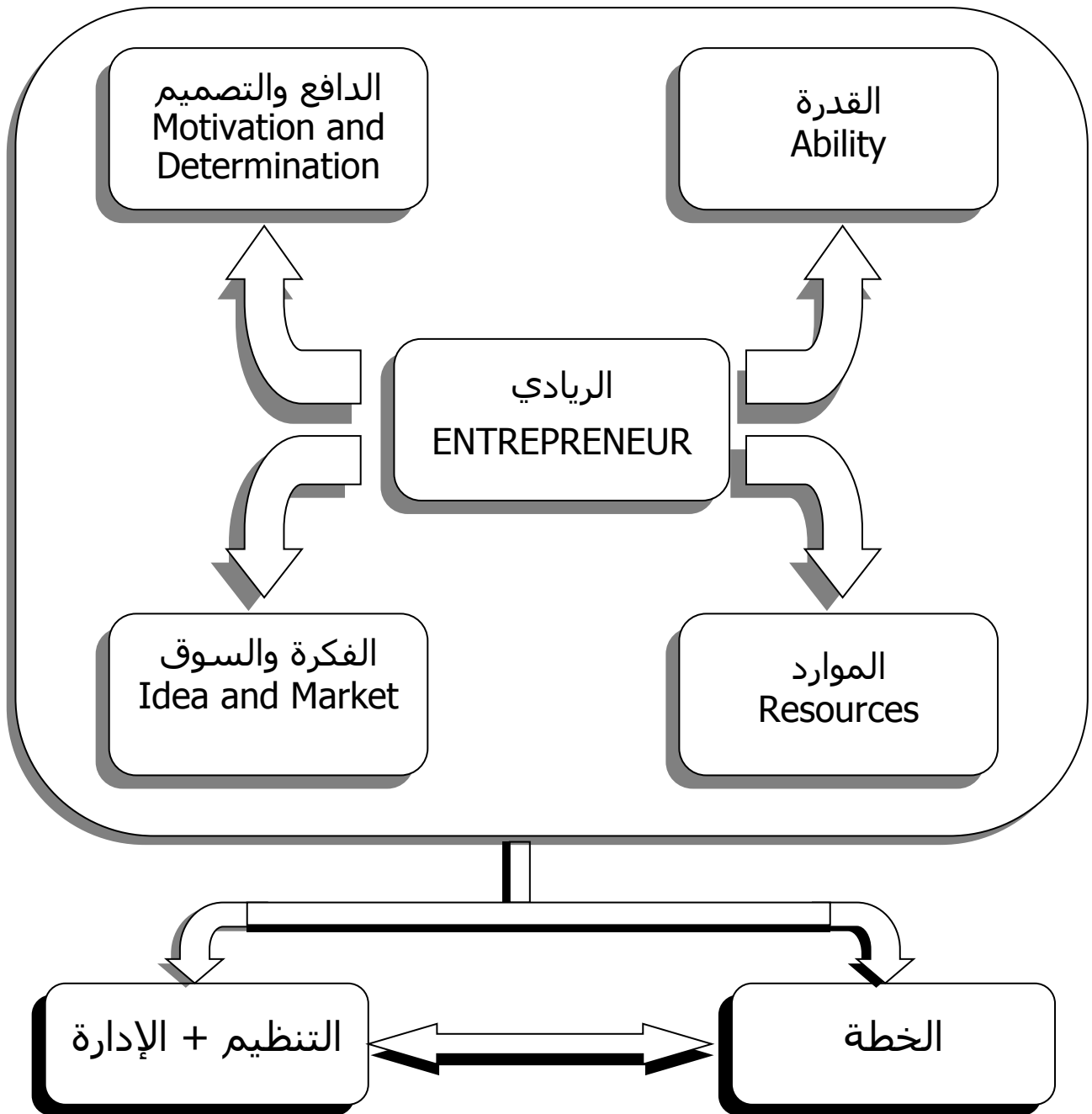
Gib, A.A 1981, A workshop approach for stimulating new enterprise development. Durham University Business Scholl, UK

- هي عوامل هامة لتحديد النجاح وهي: الحوافز والتصميم، والقدرات، والفكرة والسوق، والموارد.
- بغية تحويل العناصر المذكورة أعلاه إلى واقع، ينبغي إعداد خطة. وما أن يتم إنشاء المؤسسة حتى تصبح بحاجة إلى إدارة.



معين تدريبي (١)

## عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة صغيرة (MAIR)



الوحدة (٤): الموضوع (٢)

## بيان معلومات (١)



## عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة

كيف أصبح ريادياً؟ كيف يمكنني إنشاء مؤسسة ناجحة؟

غالباً يطرح الناس هذه الأسئلة. إنما لسوء الحظ، لم يتم حتى الآن التوصل إلى تحديد إجابات مضمونة عن هذه الأسئلة. بالرغم من ذلك، واستناداً إلى الكتابات والملاحظات والخبرة، فإنّ النجاح يعتمد على القدرة المميّزة على تحديد الفرص المتاحة في السوق وانتهازها، عن طريق تنظيم الموارد اللازمة لتوفير عروض جذّابة للزبائن، واتخاذ التدابير اللازمة لذلك. فإنّ هذا هو جوهر الريادة في نطاق الأعمال.

والريادي هو العنصر الأساسي في هذه العملية كلها. فهو من يتّخذ المبادرات، ويتحمّل المخاطر في صنع و/أو تنظيم عروض مغرية تكون ذات قيمة للزبائن المحتملين. وتعتمد قدرة الريادي على تحقيق ذلك بنجاح على أربعة عوامل هي: الدافع والتصميم، والقدرة، والفكرة، والموارد. وقد يساعد المصطلح المختصر MAIR على تذكر هذه العوامل بسهولة أكبر، ويتم شرحها تباعاً في ما يأتي:

## ١- الدافع والتصميم Motivation and determination

من المتعارف عليه أنه يتعيّن على الفرد أو الفريق الذي يسعى للنجاح، أن يتميز بدوافع قويّة وتصميم كبير لإنشاء المشروع وإنجاحه. وسينعكس ذلك مثلاً، على مدى مثابرتة على تخطّي العوائق التي قد تعترضه، ومدى سعيه للحصول على المعلومات، وانتهاز الفرص المتاحة. وقد تكون المؤشّرات الإضافية التزامه بالعمل، وموقفه حياله (النوعية، الفعالية، الساعات الطويلة) ومحاولاته السابقة لإنشاء مؤسسات، ومساندة أهله وشركائه له.

## ٢- القدرة Ability

السؤال المهم الآخر هو إذا كان الفرد أو الأشخاص الآخرون المشتركون في المؤسسة يتمتعون بمهارات خاصة، قد تتمثّل بالمعرفة والمهارات الإدارية، أو التقنيّة ذات الصلة بالأعمال، أو بالمؤسسة. فقد تقضي إحدى طرق التعويض عن أي نقص في هذا المجال، بالتعاون مع أشخاص يتمتعون بالخبرة اللازمة أو بشراء هذه الخبرة.

### ٣- الفكرة والسوق Idea and market

ما ينبغي تحديده في هذا السياق هو الجدوى الاقتصادية للفكرة أو المشروع أو السلعة أو الخدمة التي سيتم عرضها. وبعبارة أخرى، هل تلبي الفكرة أو السلعة أو الخدمة حاجةً أو رغبةً لدى زبائن قادرين على تحمّل تكاليفها، ومستعدين فعلاً لاستعمالها/شراؤها بكميات كافية كي يعود مجمل العمل بالفائدة (أي كي يدرّ ربحاً في سياق الأعمال)؟ كيف يمكن عرض الاقتراح بشكل أكثر جاذبية، أو أفضل ممّا هو عليه في الوقت الحاضر؟ وماذا ستكون ردة فعل المنافسين؟

### ٤- الموارد Resources

إن مدى قدرة الشخص أو الأشخاص المشتركين في المؤسسة على نيل الموارد بنسبٍ كافية أو تنظيمها لن يؤثر على الأداء فحسب، بل كذلك في بعض الحالات، على بدئهم بالمؤسسة بالمطلق. وتتضمّن الأمثلة في هذا الصدد رأس المال والنقد، وموقع المشروع، والتجهيزات والعمّال. كما قد يكون لتوفّر البنى التحتية (أي المنشآت كالكهرباء والهاتف والطرق) والخدمات الداعمة أهميتها.

### ٥- خطة العمل Business plan

بغية تحويل المكونات الأربعة المذكورة أعلاه إلى واقع، من الضروري وضع خطة، عادة ما يشار إليها في مجال الأعمال بـ"خطة العمل". وبشكلٍ عام، ينبغي أن تُظهر خطة العمل أربع نقاط أساسية هي:

- أين أنت الآن في فكرتك أو مؤسستك أو عملك؟
- ما العمل الذي ترغب في القيام به؟
- كيف تقترح المضي في العمل؟
- مدى استحقاق المؤسسة للعناء.

وتتوفّر معلومات إضافية عن كيفية وضع خطة العمل في الوحدات الخامسة حتى الثامنة من برنامج (كاب)

### ٦- التنظيم والإدارة Organisation and management

بعد ذلك، ينبغي أن تبدأ المؤسسة بالعمل الفعلي. وعند تحقيق ذلك، ستبرز الحاجة إلى إدارتها. كما ستتربّب مستلزمات قانونية أو نظامية أخرى ينبغي التقيد بها لدى إنشاء المؤسسة، أو قبل البدء بتشغيلها. فقد تبرز الحاجة إلى استشارة أشخاص محترفين من محامين ومحاسبين و/أو موظّفين في وكالات داعمة للمؤسسات الصغيرة. وسيؤثر مدى حسن تنفيذ كل ذلك على أداء العمل، خاصة في ما يتعلّق بإيجاد الزبائن والتعاطي معهم، وإدارة الشؤون المالية، والتسويق، والتعامل مع الموظفين والموردين، وأنظمة الرقابة. وتتوفّر في الوحدات (٧) و (٨) معلومات إضافية حول كيفية تنظيم المؤسسة وإدارتها.

الوحدة (٤): الموضوع (٢)



معين تدريبي (٢)

## عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة مثال: مقهى انترنت

### الموارد

- أجهزة حاسوب شخصي مكتبية موصولة جميعها إلى الشبكة
- اشتراك لدى مقدّم خدمات الانترنت، أو مقدّم الاتصالات اللاسلكية ذو اعتمادية عالية
- برمجيات لإدارة الحسابات والاشتراكات
- مكاتب وكراسي
- مكيفات هواء أو مراوح
- موظفون للتشغيل والإشراف
- مكان

### القدرة

- المعرفة والمهارات في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب
- القدرة على إنشاء البرمجيات والقيام بأعمال الصيانة والتصليح الروتينية
- مسك الحسابات والتنظيم
- القدرة على تعليم/تدريب الزبائن على أساسيات استخدام الحاسوب، وتصفح الانترنت
- معرفة محركات البحث على الانترنت والبريد الالكتروني

## الدافع والتصميم

- الاستعداد للعمل لساعات طويلة في (٦) أو (٧) أيام من الأسبوع
- الابتكار
- القدرة على استعمال استراتيجيات مؤثرة
- حل المشاكل
- أخذ المبادرات
- الاهتمام بالفعالية

## الفكرة والسوق

- الجدوى الاقتصادية Viability: عدد وطبيعة مقاهي الانترنت في الجوار، وكلّما كان عددها أقل كان ذلك أفضل
- ينبغي أن تكون السرعة والأسعار تنافسية مقارنة مع مقاهي الانترنت الأخرى في المنطقة
- عدد الأشخاص الذين يعيشون و/أو يعملون في المنطقة- وكلّما كثر عددهم كان ذلك أفضل
- لمحة عن الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون في المنطقة، من الأفضل أن يكونوا من ذوي الدخل المنخفض أو المتوسط، أي لا يكونوا بدرجة من الثراء تسمح لهم بشراء أجهزة حواسيبهم الخاصة، والاتصال على الانترنت، ولا يكون فقرهم حاداً لدرجة عدم قدرتهم على تحمّل تكاليف خدمة الانترنت
- بيئة مناسبة، توفير مشروبات خفيفة، ووجبات سريعة للبيع، وموسيقى مصاحبة في غرفة فيها تهوية جيدة
- توفير خدمات إضافية مثل: الهاتف والفاكس والطباعة والمساحة وآلة للنسخ، وبيع الأقراص المرنة والمدمجة وغير ذلك.
- تلبية حاجات شرائح محددة في السوق مثل الأشخاص العاملين من خلال فتح أبواب المؤسسة حتى ساعة متأخرة أو الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال معالجة حاجاتهم للوصول إليها.

## الموضوع (٣): قرار الشخص بأن يصبح ريادياً

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد أسباب وكيفية اتخاذ الأشخاص قراراتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة.
- تقييم مدى امتلاك الأشخاص للميزات الريادية.
- تقييم خلفية الأشخاص (القدوة الحسنة) التي تؤثر على قراراتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة.

### التحضيرات اللازمة

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

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

### عرض الأسباب

- إن تقدير العوامل التي تحفز الأشخاص على إنشاء مؤسساتهم الخاصة من شأنه أن يُجيب عن سؤال مهم، أو أن يلبي فضولاً أشخاص كثيرين، وأن يساعد المتعلمين في الوقت نفسه، على تحليل أنفسهم ومحيطهم، ليروا مدى توقّر هذه العوامل لديهم.

### النشاطات

١- اكتب هدف الجلسة التالي على اللوح: " تفسير أسباب وكيفية اتخاذ الأشخاص قراراتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة وإدارتها"، ثم قم بإدارة جلسة للعصف الذهني، أو بتقسيم الصف إلى فرق. أطلب من المتعلمين ذكر أكبر قدر ممكن من التوضيحات، بشأن كيفية إنشاء الفرد (أو الفريق) لمؤسسته الخاصة. اكتب الإجابات على اللوح.

٢- إعرض المعين التدريبي (١) الذي يبين أسباب اتخاذ الأشخاص لقراراتهم بإنشاء مؤسساتهم الخاصة. ناقش كلاً من العوامل تبعاً مستشهداً ببعض الأمثلة لتوضيح النقاط.

بيّن أهمية وجود الدعم الأسري ووجود الأشخاص النموذجيين (القدوة الحسنة)، وبخاصة الرياديات الناجحات، ووجود مؤسسات وخدمات داعمة موجهة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة.

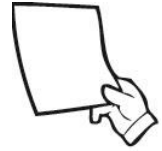
٣- أطلب من المتعلّمين قراءة بيان المعلومات (١) في المنزل لمعرفة المزيد من المعلومات حول الموضوع.

٤- أطلب من المتعلّمين استكمال التقييم الذاتي للميزات الريادية الشخصية في ورقة العمل (١) وتصنيف أنفسهم، ومن ثم اشرح لهم معاني نتائج العلامات. وإذا نال المتعلّم تصنيفاً تغلب فيه ال (أ)، فلعلّه يتميّز بالصفات اللازمة لتشغيل مؤسسة معيّنة. أما إذا اختار المتعلّمون إجابات تغلب فيها ال (ج)، فيكونون بحاجة إلى التركيز أكثر على مهاراتهم الريادية. ويمكنهم أن يشكّلوا شراكة مع شخصٍ واحد أو اثنين ممن يتمتّعون بالمهارات التي يفتقرون هم إليها.

٥- أطلب من المتعلّمين إجراء اختبار الخلفية الموجز في ورقة العمل (٢)، وراجع إجاباتهم وفقاً لورقة تسجيل النتائج الواردة في المعين التدريبي (٢).



الوحدة (٤): الموضوع (٣)



## بيان معلومات (١)

## قرار الشخص بأن يصبح ريادياً

غالباً، يبادر إلى ذهنك سؤالٌ مهم في معرض دراسة الريادة، وهو كيف يتوصّل المرء إلى اتخاذ قرار إنشاء مؤسسة ما، أي بمعنى آخر، ما القوى أو العوامل التي تحفّزه على المجازفة في مجال الريادة.

أما بخصوص ريادة النساء Women's entrepreneurship، فقد تقبل النساء على الريادة في الأعمال في الحالات التالية: (١) تشارك المسؤوليات العائلية والمنزلية بشكل متساو وحصول النساء على دعم الأسرة، (٢) توافر نماذج ناجحة عن رياديات ناجحات، (٣) تسهيل وصول الرياديات إلى خدمات التطوير المهني والمشورة والتوجيه، (٤) دعم السياق التنظيمي والمالي والسياسي والمؤسسي للرياديات.

يمكن تصنيف التفسيرات المتوفرة في البحوث والكتابات تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي: تغيير الوضع الحالي، ودور القدوة الحسنة، والتمتع بالكفايات الريادية اللازمة. كما يلزم، بالإضافة إلى ذلك، وجود بيئة مؤاتية. ويعرض المعين التدريبي (١) مخططاً بهذه العوامل التي نشرحها في ما يأتي.

## ١- تغيير الوضع الحالي

## • ظرف الانتقال

ينشأ قرار البدء بمؤسسة ما لدى عددٍ كبيرٍ من الناس بُعيد انتقالهم من مكانٍ إلى آخر، بينما يميل كثير غيرهم إلى البدء بمؤسسات في مجالات شبيهة للبيئة التي عملوا فيها سابقاً.

يؤدي تنقل الريادي في عدد من الوظائف المتتابعة إلى رغبته أو اضطراره إلى إنشاء مؤسسة. وقد يبرز ذلك بشكل مباشر: لدى فقدان الشخص وظيفته، في حال كان قد هاجر حديثاً، أو في حال انتمائه إلى أقلية إثنية، أو عدم تمكنه من إيجاد وظيفة ملائمة بسبب عوائق لغوية و/أو تحيز عرقي، أو إصابته بإعاقة في العمل وعجزه عن أداء المهام المطلوبة منه، أو في حال كونه لاجئاً في بيئة جديدة، وعليه أن يبدأ حياته من جديد.

وتشمل الأمثلة الأخرى: المغترب العائد إلى وطنه، الذي كان يتمتع بمكافآت ومكانة في الخارج، ولا تتوقّر له في بلده الأم، أو كبار المسؤولين في الشركات أو المؤسسات الكبيرة، الذين يعانون من الإحباط في عملهم.

## • التغيير المناخي

كما يمكن للتغيير المناخي أن يكون سبباً من الأسباب، فدمار مرافق المؤسسة وزوال الوظائف نتيجة هبوب عاصفة أو وقوع فيضان أو حدوث موجة جفاف قد يكون سبباً آخر من الأسباب الداعية إلى بدء مؤسسة جديدة.

## ٢- دور القدوة الحسنة

يمكن المثل الأفضل عن القدوة ذات المصدقية في وظيفة والديّ الريادي المبتدئ، وتشير الأبحاث في هذا الصدد إلى أن ما بين (٢٥) و (٣٤٪) من والديّ الرياديين (وخاصة الآباء منهم)، كانوا أصحاب مؤسسات صغيرة، وإذا أخذنا المزارعين وأصحاب الحرف المستقلة كمالكي المؤسسات الصغيرة، لارتفعت هذه النسبة إلى (٥٤٪). إلا أنّ المصدقية لا تقتصر في كونها دافعاً محفزاً على العائلات فحسب، بل تشمل الزملاء والأصدقاء كذلك. فمثلاً، يعود أحد الأسباب لتطور ال "سيليكون فالي Silicon Valley" في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى انفصال مهندسين عن مؤسسات كبيرة، لكي ينشئوا مؤسسة خاصة بهم. ويبدو أن دور القدوة ذات المصدقية، يفسّر أيضاً سبب ارتباط الريادة بشكل وثيق ببعض المجموعات الإثنية أو الوطنية، مثل اليهود، واللبنانيين، والكوريين، في الولايات المتحدة الأمريكية، وعدد من المجموعات الآسيوية في المملكة المتحدة، وكوجاراتيس في الهند.

وتظهر أهمية القدوة الحسنة بخاصة للنساء الرياديات وللأشخاص ذوي الإعاقة، حيث يشكل ذلك مصدر إلهام ومثالا عمليا يبرهن على إمكانية نجاح النساء والأشخاص ذوي الإعاقة في مؤسساتهم الخاصة إذا تم توفير الدعم المناسب لهم.

## ٣- التمتع بالكفايات الريادية

### • الميزات الريادية والمعارف والمهارات

ينبغي التركيز على امتلاك الرياديين للمعارف والمهارات والميزات أو الخصائص الشخصية للرياديين الناجحين (Personal entrepreneurial competencies (PEC).

### • بيئة العمل Work environment

ليس مستغرباً أن ينشئ عددٌ كبيرٌ من الأشخاص مؤسساتهم في مجالات شبيهة لبيئة عملهم السابقة. ومن الطبيعي أن يكونوا قد اكتسبوا خبرةً، وأسّسوا علاقاتٍ في بيئة كهذه و/أو حدّدوا الفرص التي يرغبون في اغتنامها. ويُقال أن كلاً من ميادين البحوث والتنمية والتسويق، قد أدّت إلى نشوء الكثير من المؤسسات الجديدة.

## ٤- البيئة المؤاتية

بالرغم من صحة العوامل المشار إليها أعلاه، كالانتقال إلى مكان آخر، وبيئة العمل، والمصدقية، إلا أنّها لا تكفي لإنشاء مؤسسة جديدة دون توفر بنية تحتية ملائمة، وبخاصة من حيث إمكانيات التمويل، والكهرباء والطرق، والمواد الأولية، والأجهزة والمعلومات. بالإضافة إلى ذلك، من شأن عدم توفر العمالة الماهرة، والهيكليات الداعمة، والالتزام الحكومي، والسياسات الاقتصادية، أن يعيق نمو المؤسسات الصغيرة وبخاصة، تلك التي تملك إمكانية في النمو. كما يلعب الطلب في السوق، والمعرفة التسويقية لتلبية حاجات/رغبات الزبائن دوراً حاسماً في إنشاء المؤسسة وعملها.

ونظراً للمعوقات الكثيرة التي تمنع أو تحد من قيام النساء والأشخاص ذوي الإعاقة بإنشاء مؤسساتهم الخاصة، ينبغي وجود برامج دعم موجهة خصيصاً للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة لمساعدتهم في تخطي هذه المعوقات والصعوبات.

الوحدة (٤): الموضوع (3)



معين تدريبي (١)

## القرار الريادي

### القدوة الحسنة

- الثقافة
- العائلة
- النظراء والأصدقاء
- الأشخاص النموذجيون وبخاصة النساء الرياديات الناجحات



### تغيير الوضع الحالي

- الانتقال إلى مكان آخر
- فقدان الوظيفة
- هجرة/لجوء
- إحباط في الوظيفة الحالية
- حدوث أزمة عائلية
- التغيير المناخي



### البيئة المؤاتية/المشجعة

- السياسات الحكومية
- البنية التحتية المؤاتية، مثل:
  - ◀ خدمات التمويل
  - ◀ الخدمات الداعمة للأعمال وبخاصة الموجهة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة
- دعم الأسرة للنساء الرياديات



### التمتع بالكفايات الريادية

- الميّزات أو الخصائص: (١٦) ميزة ريادية شخصية
- المعرفة
- المهارات
- بيئة العمل (الخبرة)

تمّ اقتباس هذا النص من

(1) Hisrich, R D. 1986. Entrepreneurship and intrapreneurship: Methods of creating new companies that have an impact on the economic renaissance of an area, in *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital* by Hisrich, R D ed. Lexington Books, MA

(2) Introduction to entrepreneurship. Module 1, Start Your Own Business Programme. Hungarian Foundation for Enterprise Foundation. Undated. Budapest.

الوحدة (٤): الموضوع (3)



## ورقة عمل (١)

## 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.

- ١- أ- أنجز واجباتي بنفسي، وليس على أحدٍ أن يحثني على الاستمرار في العمل  
ب- إذا حثني أحدهم على البدء بالعمل، أستمر فيه بشكلٍ جيّد  
ج- السهولة شعاري، فأنا لا أزعج نفسي إلا إذا اضطررت إلى ذلك
- ٢- أ- أحب الناس، ويمكنني أن أتفق مع أيّ كان  
ب- لدي الكثير من الأصدقاء، لست بحاجة إلى غيرهم  
ج- أجد معظم الأشخاص مزعجين
- ٣- 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
- ٤- 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
- ٥- أ- أحب أن يكون لدي خطة قبل الشروع بالعمل. فأنا من ينظّم الأمور عادةً، عندما يرغب أصدقائي في الإقدام على عمل ما  
ب- أندبّر أموري إلى أن تتفاقم الصعوبات، وعندها أستسلم  
ج- عادةً يكون المرء قد أعدّ كل ما يلزم، إنما يطرأ حدثٌ فجأة وينسف كل ذلك، لذلك أتقبّل الأمور وفق ما تأتي

- ٦- 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
- ٧- 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
- ٨- 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 عليّ قول الحقيقة، طالما لا يستطيع الآخرون التمييز؟
- ٩- أ- إذا عزمت على القيام بأمر ما، لا أدع شيئاً يردعني  
ب- عادة أنهى ما أبدأ به، إذا لم تعاكسني الظروف  
ج- إذا بدأت بعملٍ ما ولم ينجح على الفور، أتوقف وأتخلّى عنه، فلم أتعب نفسي؟
- ١٠- 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 (٤): الموضوع (3)



## ورقة عمل (٢)

## 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.

- ١- كيف وأين ترى نفسك بعد عشر سنوات من اليوم في سيرتك المهنية أو وظيفتك (الرجاء إعطاء إجابة واضحة)؟
- .....
- .....
- ٢- أدرج أسماء ووظائف ثلاثة أشخاص تعتبرهم قدوة مثالية، وتود أن تكون مثلهم في حياتك.
- (أ)
- (ب)
- (ج)
- ٣- هل لديك أصدقاء أو أقرباء يديرون مؤسساتهم الخاصة؟ (أو يعملون لحسابهم الخاص)؟
- (أ) نعم
- (ب) لا
- ٤- 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
- ٥- هل تنتمي إلى أقلية في هذا البلد؟
- (أ) نعم
- (ب) لا
- ٦- 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

- ٧- إذا أُجبت بنعم عن السؤال رقم (٦)، فهل تفضّل أن تعمل لحسابك الخاص، أو أن تكون موظفاً في شركة؟
- (أ) أفضل العمل موظفاً في شركة  
(ب) أفضل العمل لحسابي الخاص
- ٨- هل ترى أنّه 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
- ٩- 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
- ١٠- أيّ من الاحتمالات الواردة أدناه تتناسب مع وضعك في عائلتك؟
- (أ) الولد الأصغر  
(ب) الولد الأوسط  
(ج) الولد الأكبر  
(د) غير ذلك
- ١١- هل تعتقد أنّ الرجال والنساء يحظون بفرص متكافئة للوصول للعمل وخدمات الدعم في هذا البلد؟
- (أ) نعم  
(ب) لا
- ١٢- ما جنسك؟
- (أ) ذكر  
(ب) أنثى
- ١٣- هل سبق لك أن بدأت بمؤسسة صغرى في وقت فراغك؟
- (أ) نعم  
(ب) لا
- ١٤- هل تعرف شخصاً من الأشخاص ذوي الإعاقة، نجح في إنشاء مؤسسته الخاصة في مجتمعك؟
- (أ) نعم  
(ب) لا

الوحدة (٤): الموضوع (3)



## معين تدريبي (٢)

## نتائج استمارة تقييم الخلفية الموجز

فيما يأتي العلامات التي سيتم إعطاؤها لكل من أسئلة امتحان الخلفية الموجز في ورقة العمل (٢). وتفسير هذه العلامات. الرجاء وضع علامات لنفسك، وفقاً لأجوبتك على ورقة العمل (٢).

السؤال	العلامات
١-	اعط (٣) علامات إذا كنت تنوي إنشاء مؤسستك الخاصة وإدارتها. اعط (١) علامة واحدة لأية إجابات أخرى.
٢-	اعط (٢) علامتين إذا كان أحدهم ريادياً أو يدير مؤسسته الخاصة. اعط (١) علامة واحدة لأية إجابات أخرى.
٣-	(أ) (٢) علامتان (ب) (١) علامة واحدة
٤-	(أ) (٣) ثلاث علامات (ب) (٣) ثلاث علامات (ج) (١) علامة واحدة
٥-	(أ) (٢) علامتان (ب) (١) علامة واحدة
٦-	(أ) (٣) ثلاث علامات (ب) (٢) علامتان (ج) (١) علامة واحدة
٧-	(أ) (١) علامة واحدة (ب) (٢) علامتان
٨-	(أ) (١) علامة واحدة (ب) (٢) علامتان (ج) (٣) ثلاث علامات
٩-	(أ) (٢) علامتان (ب) (١) علامة واحدة



السؤال	العلامات
١٠-	(أ) (٢) علامتان (ب) (٢) علامتان (ج) (٣) ثلاث علامات (د) (١) علامة واحدة
١١-	(أ) (١) علامة واحدة (ب) (٢) علامتان
١٢-	(أ) (٣) ثلاث علامات إذا كانت إجابة السؤال السابق كلا (١) علامة واحدة إذا كانت إجابة السؤال السابق نعم (ب) (١) علامة واحدة
١٣-	(أ) (٢) علامتان (ب) (١) علامة واحدة
١٤-	(أ) (٢) علامتان (ب) (١) علامة واحدة

والآن، إجمع علاماتك للحصول على مجموع العلامات.

## تفسير العلامات

إذا كان مجموع العلامات:

٢٧-٣٤ 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.

٢٠-٢٦ 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.

١٣-١٩ 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 سائدة، وحول وقعها على القرار الريادي.

## الموضوع (٤): الحفاظ على وجهة نظر ريادية

### الوقت المقترح

- (٢) ساعتان

### الأهداف

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد الأساليب والسلوكيات التي تشير إلى امتلاك الأشخاص لوجهة نظر ريادية.
- تحديد البصمة البيئية الشخصية وكيفية تحسينها.
- تقييم مدى تحلي الشخص بالثقة بالنفس وكيفية تنمية هذه الميزة لديه.
- إعداد خطة تنفيذية لتحسين وتطوير الميزات الريادية الشخصية.

### التحضيرات اللازمة

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

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

### عرض الأسباب

- متى احتفظ المتعلمون بذهنية منفتحة بشأن الريادة، سيتمكنون من إنشاء مؤسسات صغيرة بشكل أسهل، واتخاذ الخطوات اللازمة باتجاه تحقيق هذا الهدف.

### النشاطات

١- وضح أهمية تحلي الرياديين والأشخاص على حد سواء بوجهة نظر ريادية لما لذلك من أثر على مؤسساتهم الخاصة أو حياتهم. بين أن وجهة النظر الريادية هي محصلة لما تم دراسته في الموضوعات السابقة وما سيتم عرضه ضمن هذا الموضوع.

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

٣- اعرض المعين التدريبي (١) بشأن التفكير كريادي، والمعين التدريبي (٢) بشأن التصرف كريادي. واطلب من المتعلمين مناقشة الأمثلة الواردة.

٤- إشرح للمتعلمين تعريف البصمة البيئية (Ecological Footprint) مستخدماً المعين التدريبي (٣)، وشدد على أن أسلوب حياة الأفراد يحدّد بصمتهم البيئية. أطلب من المتعلمين استكمال ورقة العمل (١) وناقش النتائج معهم.

ثم ناقش مع المتعلمين الأجوبة عن السؤال (٣) وأشار إلى النقاط المذكورة في المعين التدريبي (٤) كوسائل ممكنة من أجل التخفيف من البصمة البيئية.

أما بالنسبة إلى المشروعات، يمكن أن تذكر للمتعلمين بعض الممارسات الخضراء التي بدأت الشركات بتطبيقها في المنطقة. مثلاً، تستخدم شركة أرامكس الأردنية، الرائدة في العالم في مجال اللوجيستيات وحلول النقل، تقنيات غسل السيارات من دون مياه على جميع عرباتها في الفرع الكائن في الفجيرة، فيما يستخدم مطعم شترومف اللبناني المواد المعاد تدويرها مثل فوط المائدة وقوائم الطعام. في المقابل، تُعتبر وكالة السفر غاغانانا أول وكالة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تحصل على شهادة صفر إنبعاثات كربونية<sup>١</sup>. إلى ذلك، تقوم سلسلات مختلفة من الفنادق بالتقليل من استخدام المياه والمنظّفات من خلال التخفيف من غسل المناشف والشراشف وضبط حرارة الغرف والإضاءة بواسطة أجهزة استشعار الحركة.

إعرض المعين التدريبي (٣) بشأن البصمة البيئية للأفراد من بلدان أخرى والأسباب الكامنة وراءها. تأكّد من عدم خلط المتعلمين بين البصمة البيئية ومفهوم البصمة الكربونية المشروح سابقاً وهو إجمالي إنبعاثات غازات الدفيئة الناتجة من الفرد أو المشروع. وانكر أيضاً أنه يمكن استخدام البصمة البيئية من أجل قياس طبيعة المشروع الأخضر.

٥- قسّم الصف إلى مجموعات مؤلفة من ثلاثة إلى خمسة متعلمين. واطلب من كل مجموعة قراءة قصة بيار ضاهر، صاحب مشروع أخضر من لبنان في ورقة عمل (٢). ثم اطلب من كل مجموعة الإجابة عن سؤال من مجموعة الأسئلة الواردة في نهاية ورقة العمل. اطلب من الصف مناقشة الأجوبة وأشار إلى النقاط أدناه عن السياحة المسؤولة عند مناقشة السؤال السابع:

- تقلّل من الآثار السلبية الإقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- تولّد منافع إقتصادية أكبر لصالح السكان المحليين وتحسّن مستوى الرخاء لدى المجتمعات المضيفة، وتنهض بظروف وشروط العمل وتعزّز الوصول إلى القطاع السياحي.
- تشرك السكان المحليين في إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم وعلى الفرص المتاحة أمامهم.

- تساهم إيجاباً في المحافظة على الإرث الطبيعي والثقافي وعلى التنوع في العالم.
- تتيح التجارب الأكثر متعة أمام السياح من خلال التواصل بصورة متينة مع السكان المحليين وزيادة فهم الثقافة المحلية والقضايا الإجتماعية والبيئية؛
- تتيح الوصول أمام الأشخاص ذوي الإعاقات؛
- تراعي الجوانب الثقافية وتعزز الإحترام بين السياح والمضيفين وتبني الفخر والثقة على المستوى المحلي.

٦- اطلب من المتعلمين استكمال ورقة العمل (٣) حول الثقة بالنفس ومناقشة إجاباتهم. سوف يجيب الأشخاص الواصلون عن الاسئلة (٨) و(١٢) و(٢٧) بالإيجاب، بينما يجيب غير الواصلين بالنفي. اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (١) لمعرفة كيفية تعزيز الثقة بالنفس.

٧- ينبغي على المتعلمين إدراك أن الميزات الريادية الشخصية التي تم عرضها ضمن الموضوعات السابقة ضرورية لإدارة المشاريع الريادية بنجاح. اطلب من المتعلمين قراءة بيان المعلومات (٢) بشأن الأمور التي عليهم القيام بها من أجل تحسين ميزاتهم الريادية، ومن ثم اطلب منهم تطوير خطة تنفيذية خاصة بهم بالاستعانة بورقة العمل (٤).

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



معين تدريبي (١)

## فكر كريادي

- فكر بطريقة غير تقليدية وغير مقيّدة
- فكر بالبدء بمشروع حجمه صغير
- فكر بالموارد المالية بطريقة واقعية
- فكر بالمؤسسات المجدية اقتصاديا
- فكر بما قد يرغب الأشخاص بشراؤه
- فكر بإنشاء مشروع خاص بك
- فكر بالتكاليف والمنافع من الانخراط في الأعمال
- فكر في إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة
- فكر بأفراد العائلة والأشخاص الذين يمكنهم أن يدعموك ويساعدوك
- فكر ملياً بالمشاكل المعقّدة التي قد تواجهك
- فكر كيف تخدم مجتمعك
- فكر كيف تحافظ على البيئة ومواردها

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٢)

## تصرّف كريادي

- وفرّ منتجاً أو خدمة ذات قيمة للأشخاص الآخرين
- استثمر المهارات والخبرات والقدرات التي تتميز بها وطورها
- اسع إلى تحقيق الإنجازات
- اعمل وفق نمطك الخاص
- كن إيجابياً وتحّد نفسك
- كن مصمماً ومندفعاً في أي عملٍ تقوم به
- وجّه الأشخاص الآخرين وارشدهم
- طوّر الخطط بشأن ما تود القيام به
- كن مبادراً في كل الظروف
- كن متفائلاً ولا تستسلم بسهولة
- كن أنيقاً لجذب الانتباه وكسب الاحترام
- كن نشيطاً ومتحمساً
- التزم بتعهداتك بشكل كامل
- إصعد السلم درجة درجة
- إخدم مجتمعك
- حافظ على البيئة ومواردها في بيتك وعملك ومجتمعك



## ورقة عمل (١)

الوحدة (٤): الموضوع (٤)

## بصمتك البيئية- دليل تقريبي

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

١- أجب عن الأسئلة أدناه واجمع كامل نقاطك.

كيف تذهب إلى المدرسة؟		ما عدد الأشخاص الذين يعيشون في منزلك؟	
النقاط	الجواب	النقاط	الجواب
٠	مشياً أو باستخدام دراجة هوائية	٥٠٠	١
٢٠٠	باستخدام باص مدرسة	٤٠٠	٢
٢٥٠	بواسطة النقل العام	٣٠٠	٣
٥٠٠	بالسيارة	٢٠٠	٤
		١٠٠	٥ 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.	
٠	٠	١٥٠	دراجة نارية
٥٠	١	٤٠٠	سيارة
٢٠٠	٢-٣	٦٠٠	حافلة/شاحنة
٤٠٠	٤-٥		لا شيء
٥٠٠	٦ فأكثر		
ما عدد المرات التي تقوم بها عائلتك بتدوير الورق، الكرتون، الزجاج والبلاستيك؟		ما عدد المرات التي تتناول فيها لحوم أو أسماك أسبوعياً؟	
٠	دائماً	٠	٠
١٠٠	أحياناً	١٠٠	١-٣
٢٠٠	نادراً	٢٠٠	٤-٦
٣٠٠	أبداً	٣٥٠	٧-١٠
		٥٠٠	أكثر من ١٠

٢- إستخدم الجدول التالي لحساب بصمتك البيئية بالهكتارات (الهكتار يساوي ١٠٠٠٠ متر مربع)

النقاط	البصمة البيئية
أقل من ١٠٠٠	أقل من ٢,٠
١٠٠٠ - ١٥٠٠	٢,٠ - ٤,٠
١٥٠٠ - ٢٠٠٠	٤,٠ - ٦,٠
٢٠٠٠ - ٢٥٠٠	٦,٠ - ٨,٠
٢٥٠٠ - ٣٠٠٠	٨,٠ - ١٠,٠
أكثر من ٣٠٠٠	أكثر من ١٠,٠

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

١	
٢	
٣	
٤	
٥	



الوحدة (٤): الموضوع (٤)

معين تدريبي (٤)



## الوسائل الرامية للتخفيف من بصمتك البيئية

- إقفال صمام المياه خلال تنظيف الأسنان يوفر (١٤٦٠٠) لتر من المياه سنوياً.
- إختصار مدة الاستحمام بواقع دقيقة يومياً يوفر (٢٩٢٠) لتر من المياه سنوياً.
- وقف تنقيط الصنبور يوفر (١٥٠٠٠) حتى (٢٠٠٠٠) لتر سنوياً.
- استخدام وسائل النقل العام ليوم واحد في الأسبوع يخفّف من إستهلاك السيارة للوقود بنحو (٢٠%) أسبوعياً
- الطباعة على وجه وخلف الصفحة الواحدة يوفر قطع أكثر من نصف شجرة سنوياً.
- تعديل حرارة الغرفة بواقع درجة واحدة مئوية تبعاً للفصول يوفر نحو (٢٠٠) كيلوغرام من ثاني أكسيد الكربون سنوياً.
- يمكن إعادة تدوير النفايات الورقية إلى كرتون في ساعة واحدة، لكن تحلله في الطبيعة يستلزم شهرين.

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



معين تدريبي (٣)

## البصمة البيئية

البصمة البيئية هي مقدار الأرض والبحر الضروري لإعادة توليد الموارد التي يستهلكها الإنسان ولإستيعاب النفايات الناتجة. بلغ متوسط البصمة البيئية العالمية ٢,٧ هكتار للفرد الواحد في العام ٢٠٠٧. المتوسط حسب البلد

البصمة البيئية (بالهكتارات)	البلد
١٠,٦٨	الإمارات العربية المتحدة
٨	الولايات المتحدة الأمريكية
٥,١	السعودية
٥,٠١	فرنسا
٥	عُمان
٢,٩١	البرازيل
٢,٩	لبنان
٢,٣٢	جنوب أفريقيا
٢,١	الأردن
١,٥	سورية
١,٣	العراق
٠,٩	اليمن
٠,٧	فلسطين

(البيانات مستقاة من الشبكة العالمية للبصمة البيئية للعام ٢٠٠٧)

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

الهكتار يساوي (١٠٠٠٠) متر مربع

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



## ورقة عمل (٢)

## قصة بيار ضاهر

## صاحب مشروع أخضر من لبنان ٢

بيار شاب لبناني يبلغ من العمر (٢٦) 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 أن 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 الشهّي وثقافته الغنية، إلا أن 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 ٢٠٠٢. ويدعو هذا الإعلان إلى تقليص الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة السياحية، وزيادة انخراط السكان المحليين في القرارات المتعلقة بهذا القطاع.

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 هدفاً أساسياً لتورتويست. ولتحقيق ذلك، فهي تقوم بالترويج للأنشطة الصديقة للبيئة التي تتضمن التجوال سيراً على الأقدام، وركوب الدراجات الهوائية وترويج المنتجات الفنية اليدوية. ويتم تشجيع السائحين والمرشدين بالسفر إلى الأماكن المقصودة معاً 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 عوضاً 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. وأخيراً، يعمل موقع تورتويست على شبكة الانترنت من خلال أجهزة حاسوب خادمة خضراء سعرها مرتفع بالمقارنة مع غيرها، لكنها ذات كفاءة عالية تصل إلى ١٠٠% وتستخدم ألواح توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

واصلت تورتويست العمل الجاد مركزة على نهج الابتكار والتطوير المستمر. ويخطّط بيار حالياً 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

- ١- ما هي الثغرة التي شدّد بيار عليها في قطاع السياحة في لبنان؟
- ٢- ما هي بعض التحديات والفرص في قطاع السياحة في لبنان؟
- ٣- ما الذي يجعل "تورتويست" تغرّد خارج سرب الوكالات السياحية الأخرى؟
- ٤- كيف حصل بيار وزملاؤه على تمويل مشروعه؟
- ٥- ما هي الميزات الريادية لدى بيار؟ وما الذي ساعده على النجاح؟
- ٦- لماذا يُمكن اعتبار "تورتويست" مؤسسة خضراء؟
- ٧- كيف تساهم تورتويست في تقليل البصمة البيئية للسياح؟

الوحدة (٤): الموضوع (٤)

ورقة عمل (٣)

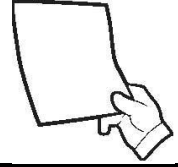


## هل تتحلّى بالثقة؟

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 بشكلٍ عام. وإذا لم تتعرض لإحدى الحالات الواردة أدناه، قرّر كيف كنت ستتصرّف لو فعلت.

لا	نعم	الأسئلة
		١- هل تنسى باستمرار؟
		٢- هل يتغيّر مزاجك إلى حدٍ ما دون أن تدرك السبب؟
		٣- هل تجد عدداً كبيراً من الأشخاص مملين؟
		٤- هل تعاكسك الظروف غالباً دون أن تكون أنت السبب في ذلك؟
		٥- هل تعتبر أنك تواجه الكثير من الفشل؟
		٦- هل يصيبك الإحباط إلى حدٍ يحول دون أدائك لوظيفتك بالشكل الصحيح؟
		٧- هل يصعب عليك التكلّم أمام جمهور من الناس؟
		٨- هل تضبط أعصابك عادة؟
		٩- هل تشعر غالباً بالحزن العميق أو الإحباط؟
		١٠- هل تُجرح مشاعرك بسهولة؟
		١١- هل يمكنك القول أنك شخصٌ خجول؟
		١٢- هل ستكون مستعداً للانضمام إلى فريق من الغرباء؟
		١٣- هل تعتقد إلى الثقة بنفسك؟
		١٤- هل تشعر غالباً بأنك سريع الانفعال؟
		١٥- هل تتعب سريعاً من العمل؟
		١٦- هل تعتقد أن الناس يجدون فيك أخطاءً أكثر مما تستحقه؟
		١٧- هل يصعب عليك اتّخاذ قرارٍ بشأن ما عليك القيام به لاحقاً؟
		١٨- هل يساورك الخوف من الأخطاء المُمكنة؟
		١٩- هل تضع خططاً معيّنة دون أن تبادر إلى تنفيذها؟
		٢٠- هل تعتقد أنك أقل جاذبية من الآخرين؟
		٢١- هل أنت "حساس للغاية" بشأن أمور كثيرة؟
		٢٢- هل تبكي بسهولة؟
		٢٣- هل تعتبر نفسك شخصاً عصبياً؟
		٢٤- هل يصعب عليك تكوين الصداقات؟
		٢٥- هل تنهار عزيمتك بسهولة؟
		٢٦- هل أنت مكتئب في أغلب الأحيان؟
		٢٧- هل يبدو لك المستقبل مشرقاً بشكلٍ عام؟

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



## بيان معلومات (١)

## كن واثقاً من نفسك

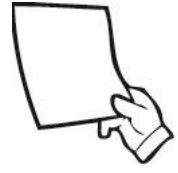
شعورك بقدرتك على تحقيق أيّ هدف تريده، يساعدك في تحقيق هذا الهدف

من منا لا يعرف أشخاصاً يفتقرون إلى الثقة بأنفسهم؟ أشخاص يبدو عليهم الخوف من محاولة إنجاز عملٍ صعبٍ، أو يتفادون أو يتقاعسون عن إتمامه إذا أمكن. فهم يختلفون شتّى أنواع الأعدار لأصدقائهم ولأنفسهم، وغالباً يؤجلون ما عليهم إنجازه. يتّسم بعض الأشخاص بالحياء والخجل أحياناً، لأنّهم أقنعوا أنفسهم بأنّ الآخرين يملكون قدرات تفوق قدراتهم، فيشعرون بأنّهم ليسوا بارعين كسواهم.

يتعيّن على من يفتقر إلى الثقة بنفسه أن يبدأ بتنمية إيمانه بنفسه، وبقدرته على حسن القيام ببعض الأمور. وعليه أن ينجز أعماله متسلحاً بإيمانه في قدرته على تحقيق النجاح. وإذا فشل، يجدر به ألاّ يستسلم، بل عليه أن يحاول إتمام كل مهامه بشكلٍ ناجحٍ مهما كانت صغيرة أو بسيطة. ومن شأن تحقيقه للنجاح في الأمور الصغيرة أن يزوّده بالشجاعة لكي يحاول العمل على أمور أكثر صعوبةً.

إن الشخص الذي يرغب في الاستفادة من التدريب إلى أقصى حدّ، لن يفوّت عليه أية فرصة لتطوير ثقته بنفسه. وتوفّر كلّ من أوراق العمل، أو واجبات القراءة التي يعطيها المدرب فرصةً لتحقيق ذلك. فكل مرّة يتم إنجاز واجب ما بشكلٍ صحيحٍ وكامل وفي الوقت المناسب، تزداد ثقة المتعلّم بنفسه. كما أن المتعلم الذي يلقي مداخلة ممتازة، أو يكتب دراسة جيّدة، يبني ثقته بنفسه. وكذلك هو حال المتعلم الذي يكون مواظباً في عمله، ويؤدّي دوراً نشطاً في النشاطات المدرسية، أو يساعد في الأعمال المنزلية.

الوحدة (٤): الموضوع (٤)



## بيان معلومات (٢)

## تحسين الميزات الريادية

قم بما يلي من أجل تحسين ميزاتك الريادية:

## الخطوة الاولى: إجراء التحليل الذاتي

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

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

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

## الخطوة ٢: تطوير خطة إجرائية لتنمية الشخصية

أ- اقنع نفسك بأنك تريد تحسين شخصيتك وخصائصك الاجتماعية.

ب- ابحث عن الأصدقاء والأهل والأساتذة الذين سيساعدونك على تطوير خطة قد تساعدك على التغيير.

ج- اطلب من الأصدقاء والأهل والأساتذة أن يساعدوك على تطوير خطة من شأنها أن تساعدك على التغيير.

## الخطوة ٣: تنفيذ الخطة

أ- اعمل بجهد على تحسين خصائص جيدة في شخصيتك.

ب- حاول أن تتخلّص من عاداتك السيئة بأسرع ما يمكن.

ج- ضع أهدافاً قصيرة المدى لكل أسبوع بحد ذاته.

## الخطوة ٤: فحص نفسك بشكل دوري

أ- صنّف نفسك مجدداً بالاستناد إلى اختبار الشخصية والخصائص الاجتماعية، لتدرك إذا ما كنت قد تحسّنت.

ب- اعمل على تحسين النقاط الضعيفة.

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

الوحدة (٤): الموضوع (٤)

ورقة عمل (٤)



## 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
١				
٢				
٣				
٤				
٥				