

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم

الجزء الأول

ريادة الأعمال

المسار المهني

فريق التأليف:

م. أحمد سمحان (منسقاً)

م. أبان برغوثي

م. عبد الله السيلاوي

م. ماهر يعقوب



مركز المشايع

قررت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين
تدريس هذا الكتاب في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م

الإشراف العام

د. صبري صيدم	رئيس لجنة المناهج
د. بصري صالح	نائب رئيس لجنة المناهج
أ. ثروت زيد	رئيس مركز المناهج

الدائرة الفنية

كمال فحماوي	إشراف فني
شروق صعيدي	التصميم الفني

د. سهير قاسم	التحرير اللغوي
د. سميرة النخالة	المتابعة للمحافظات الجنوبية

الطبعة التجريبية

٢٠٢٠ م / ١٤٤١ هـ

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم



مركز المناهج

mohe.ps | mohe.pna.ps | moche.gov.ps

facebook.com/MinistryOfEducationWzartAltrbytWaltlym

هاتف +970-2-2969350 | فاكس +970-2-2969377

حي الماصيون، شارع المعاهد

ص. ب 719 - رام الله - فلسطين

pcdc.mohe@gmail.com | pcdc.edu.ps

يتصف الإصلاح التربوي بأنه المدخل العقلاني العلمي النابع من ضرورات الحالة، المستند إلى واقعية النشأة، الأمر الذي انعكس على الرؤية الوطنية المطورة للنظام التعليمي الفلسطيني في محاكاة الخصوصية الفلسطينية والاحتياجات الاجتماعية، والعمل على إرساء قيم تعزز مفهوم المواطنة والمشاركة في بناء دولة القانون، من خلال عقد اجتماعي قائم على الحقوق والواجبات، يتفاعل المواطن معها، ويعي تراكيبها وأدواتها، ويسهم في صياغة برنامج إصلاح يحقق الآمال، ويلامس الأماني، ويرنو لتحقيق الغايات والأهداف.

ولما كانت المناهج أداة التربية في تطوير المشهد التربوي، بوصفها علماً له قواعده ومفاهيمه، فقد جاءت ضمن خطة متكاملة عالجت أركان العملية التعليمية التعلمية بجميع جوانبها، بما يسهم في تجاوز تحديات النوعية بكل اقتدار، والإعداد لجيل قادر على مواجهة متطلبات عصر المعرفة، دون التورط بإشكالية التشتت بين العولمة والبحث عن الأصالة والانتماء، والانتقال إلى المشاركة الفاعلة في عالم يكون العيش فيه أكثر إنسانية وعدالة، وينعم بالرفاهية في وطن نحمله ونعظمه.

ومن منطلق الحرص على تجاوز نمطية تلقّي المعرفة، وصولاً لما يجب أن يكون من إنتاجها، وباستحضار واعٍ لعديد المنطلقات التي تحكم رؤيتنا للطالب الذي نريد، وللبنية المعرفية والفكرية المتوخّاة، جاء تطوير المناهج الفلسطينية وفق رؤية محكومة بإطار قوامه الوصول إلى مجتمع فلسطيني ممتلك للقيم، والعلم، والثقافة، والتكنولوجيا، وتلبية المتطلبات الكفيلة بجعل تحقيق هذه الرؤية حقيقة واقعة، وهو ما كان له ليكون لولا التناغم بين الأهداف والغايات والمنطلقات والمرجعيات، فقد تألفت وتكاملت؛ ليكون الناتج تعبيراً عن توليفة تحقق المطلوب معرفياً وتربوياً وفكرياً.

ثمّة مرجعيات تؤطر لهذا التطوير، بما يعزّز أخذ جزئية الكتب المقرّرة من المنهاج دورها المأمول في التأسيس؛ لتوازن إبداعي خلاق بين المطلوب معرفياً، وفكرياً، ووطنياً، وفي هذا الإطار جاءت المرجعيات التي تم الاستناد إليها، وفي طليعتها وثيقة الاستقلال والقانون الأساسي الفلسطيني، بالإضافة إلى وثيقة المنهاج الوطني الأول؛ لتوجّه الجهد، وتعكس ذاتها على مجمل المخرجات.

ومع إنجاز هذه المرحلة من الجهد، يغدو إزجاء الشكر للطواقم العاملة جميعها؛ من فرق التأليف والمراجعة، والتدقيق، والإشراف، والتصميم، وللجنة العليا أقل ما يمكن تقديمه، فقد تجاوزنا مرحلة الحديث عن التطوير، ونحن واثقون من تواصل هذه الحالة من العمل.

وزارة التربية والتعليم

مركز المناهج الفلسطينية

آب / ٢٠١٨

رَكَزَت عديد من الجهات الحكومية، وغير الحكومية، والدولية على تنمية المؤسسات الصغيرة الحجم، والمتوسطة الحجم، وتدريب أصحاب المشاريع على مهارات إدارة الأعمال، وتُعَدُّ التربية الريادية (Entrepreneurship education) عنصراً مهماً لتنمية الاتجاهات الريادية لدى أصحاب المشاريع (الطلبة) في المستقبل، وبهدف سدّ هذه الثغرة، كان لا بدّ من وجود برنامج تدريبي للطلبة؛ من أجل التمرس في البيئة المناسبة؛ لخلق المشاريع الريادية، واستحداث الأفكار، وتنمية الصفات الكامنة في الطلبة.

جاءت وحدات هذا الكتاب بشكل متسلسل؛ حيث بدأت بالمعارف التي يجب أن تُبنى مع الشخص الريادي، ثمّ بالصفات المطلوب من الريادي التحلي بها، إلى أن يصل به المطاف إلى التدريب بخبرة على حالات دراسية، تعزّز المفاهيم السابقة، وتحفّز الرغبة لديه؛ للبدء بمشروعه الخاصّ.

لا تساهم التربية الريادية في استحداث مؤسسات مستدامة جديدة ومبتكرة فحسب، بل تعود بالفائدة أيضاً على المجتمع، من حيث إعداد ريادةيين اجتماعيين، ورياديين يهتمون بالبيئة، يوفّرون حلولاً لمعالجة التحديات المجتمعية والبيئية، ويأتي هذا الكتاب في مواجهة معدلات البطالة المرتفعة، وتراجع القطاع العامّ، وتقليص حجم المؤسسات، وتعزيز المؤسسات الصغيرة، لتأخذ حيزاً كبيراً من الأهمية في كلّ البلدان تقريباً.

وتمثّل الأهداف المباشرة للتربية الريادية في توعية الطلبة بمؤسسات الأعمال، والعمل للحساب الخاصّ؛ لاعتماده كخيار وظيفي مستقبلي، وتطوير المواقف الإيجابية حيال تلك المؤسسات، وتوفير المعرفة، والتمرس في الصفات المطلوبة، والتحديات التي قد تتمّ مواجهتها عند إنشاء مؤسسة ناجحة، وتشغيلها، وبنوع خاصّ المؤسسات الصغيرة، وتطوير المهارات والميزات الريادية لدى الشابات والشباب، وإعدادهم للعمل بشكل منتج، سواء في المؤسسات الصغيرة الحجم، والمتوسطة الحجم، أو في الوظيفة، وليس مطلوباً من الطالب بعد إكمال وحدات هذا الكتاب أن يفتح مشروعه الخاص مباشرة، إنّما هي فرصة له للتفكير بشكل صحيح؛ لاختيار الوقت المناسب؛ متى يفتح مشروعه الخاصّ، وأين، وكيف، وهنا لا بدّ من الإشارة لمعلمي التربية الريادية إلى أنّ هذا الكتاب يراعي التنوّع في الأساليب التدريسية للطلاب؛ فهو يوازن بين أسلوب المحاضرة، والعرض، والحالات الدراسية، والتعلم بالألعاب، والتعلم بلعب الأدوار، والتمثيل، وكذلك استضافة الضيف المحاضر، وجميع هذه الأساليب مهمة للتدريب؛ ليتمكن الطالب من الوصول إلى مخرجات الكتاب المطلوبة.

وأخيراً نرجو من الله أن نُوفّق في تيسير هذه الفائدة للطلبة.

المحتويات

4	الدرس الأول: مفهوم الريادة، ونظامها	الوحدة الأولى: الريادة Entrepreneurship
7	الدرس الثاني: وضع الأهداف الريادية	
11	الدرس الثالث: مهارات إدارة الذات والوقت	
15	الدرس الرابع: مهارات صنع القرارات، وحل المشكلات	
23	الدرس الأول: المؤسسات، وتصنيفها	الوحدة الثانية: الريادة والأعمال Entrepreneurship & Business
28	الدرس الثاني: أهمية الريادة	
33	الدرس الثالث: الدافع الريادي	
41	الدرس الأول: تقييم الإمكانيات الريادية	الوحدة الثالثة: الرياديون Entrepreneurs
45	الدرس الثاني: تحديد الميزات الريادية	
48	الدرس الثالث: القيادة الريادية	
52	الدرس الرابع: مبادئ التفاوض	
55	الدرس الخامس: مهارات الإصغاء	
58	الدرس السادس: خوض المخاطر	
65	الدرس الأول: عمل الأشخاص لحسابهم الخاص	الوحدة الرابعة: كيف أصبح رياديًا How to Be Entrepreneurs
68	الدرس الثاني: عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة	
71	الدرس الثالث: قرار الشخص أن يصبح رياديًا	
74	الدرس الرابع: الحفاظ على وجهة النظر الريادية	

الوَحْدَةُ الأولى

1

الرَّيَاذَةُ (Entrepreneurship)



أَتَأْمَلُ ثُمَّ أُنَاقِشُ: الرَّيَاذَةُ لَا تَحْتَاجُ إِلَى أَقْدَامٍ، بَلْ تَحْتَاجُ إِلَى إِقْدَامٍ



يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على توظيف مفهوم الريادة في سياقات حياتية، من خلال الآتي:



- 1 استخدام مفهوم الريادة في مواقف حقيقية.
- 2 اختيار الموارد التي يحتاجها الريادي لتحقيق النتائج المرجوة.
- 3 تحديد النتائج الإبداعية.
- 4 إدارة الوقت والذات بطريقة ريادية.
- 5 إيجاد الحل الإبداعي للمشكلات واتخاذ القرارات.



1

الدرس الأول: مفهوم الريادة، ونطاقها:



نشاط 1-1: قصة حسام وعبير: (عمل فردي)



حسام وعبير يدرسان تخصص (تصنيع غذائي) في مدرسة العروب الزراعية، وقد لاحظا من خلال تعاملهما مع كثير من الطلبة أنّ مقصف المدرسة لا يغطي حاجة الطلبة من الساندويشات المختلفة، خطرت ببالهما فكرة مساعدة ضامن المقصف؛ لتقديم هذه الساندويشات، وإضافة خدمة (ساندويشات) حسب الطلب، عرض حسام وعبير الفكرة على ضامن المقصف، واتفقوا على إدارة المطعم، وتنظيمه، بحيث يقوم كلّ منهم بإعداد الساندويشات، والمساعدة في البيع للطلبة وقت الاستراحة، والتزم ضامن المقصف بإعطائهما أجراً يومياً، ولاقت فكرة حسام وعبير هذه استحسان الطلبة في المدرسة؛ حيث زادت نسبة مبيعات المقصف خلال عملهما فيه.

من خلال قراءة القصة السابقة، ناقش:

1 يُعدّ عمل حسام وعبير عملاً ريادياً.

2 هل كان هدف حسام وعبير تحقيق الأرباح فقط، أم تحقيق منفعة مجتمعية؟

نشاط 2-1: قصة ميسون:



ميسون تعيش في منزل والدها في قرية سنجل الفلسطينية، لاحظت ميسون انعدام وجود محلّ لتكثيف الملابس في قريتها، فقررت الالتحاق بمركز مهني رام الله، تخصص خياطة الملابس وتفصيلها، وعملت على شراء ماكينة خياطة؛ من أجل التدرّب والعمل عليها، وتخصيص غرفة في منزل والدها من أجل ذلك، وتمكنت خلال فترة قليلة من إتقان مهنة خياطة الملابس وتفصيلها بأشكالها كافة، وتحقّق ميسون دخلاً يساعدها على إكمال دراستها الآن في جامعة القدس المفتوحة.

من خلال قراءة القصة السابقة، ناقش:

■ أعرف الريادة.



مما سبق، أستنتج أنّ مفهوم الريادة (Entrepreneurship) بشكل عام، هي نهج منظم يتمثل في مراقبة البيئة، وتحديد الأفكار أو الفرص، والتخطيط لتنفيذها، وتجميع الموارد اللازمة لها، وتنفيذها بفاعلية ومسؤولية تجاه البيئة، والحصول على المكافآت.

يكون نطاق الريادة إما على الصعيد الشخصي، حيث يتصرف الرياديون في المواقف المختلفة بشكل منهجي يتمثل في تحديد أفكار، أو فرص نابعة 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 مشروع؛ بهدف الربح، أو تحقيق منفعة خاصة.

أتعلم:



ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship): تهدف إلى تحقيق الربح المادي، وهو ما سيتم التركيز عليه في هذه الموضوعات.

الريادة المجتمعية (Social Entrepreneurship): تهدف إلى تحقيق منفعة مجتمعية عن طريق إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل المجتمعية.

يصبح المرء ريادياً إذا كان ثابتاً في أتباعه المراحل المذكورة أعلاه بشكلٍ نظامي عند تعاطيه مع شؤون حياته، فمن خلال استيعاب مفهوم الريادة، كما ورد سابقاً، يدرك المرء أنّ غالبية الأشخاص عندهم القدرة على أن يصبحوا رياديين؛ حيث إنّ الرياديين قادرون على التعاطي بشكلٍ إيجابي مع التحديات والمشاكل التي تعترضهم في حياتهم اليومية.

نشاط 1-3: كيف أتصرف في المواقف الآتية، وفقاً لمفهوم الريادة؟ (عمل مجموعات)



- 1 العيش في قرية لا تتوفر فيها خدمات الإنترنت.
- 2 العيش في منطقة تنقطع عنها خدمة الكهرباء بشكل متكرر.
- 3 تعرّض الحديقة العامة في منطقتي للتخريب.
- 4 تلوث مياه الشرب، أو انقطاعها بشكل متكرر في منطقتي.
- 5 وجود نفايات أمام مدخل مدرستي.

أناقش: مواقف أخرى مستوحاة من البيئة المحلية، والحلول الريادية لها.





الموارد الأساسية التي يحتاجها الريادي؛ لتحقيق أهدافه:



يُستخدم الريادي موارد أساسية؛ من أجل تحقيق أهدافه تتلخص في:

▲ توفير المال.

▲ الطاقة الجسدية والمعنوية.

▲ المهارات المختلفة.

▲ المعرفة.

▲ الوقت.

أناقش: هل يُعدّ تسويق البضائع من خلال مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة عملاً ريادياً؟





نشاط 1-4: قصة حنين: (عمل مجموعات)



تفضّل حنين صنع الأشياء بيديها، وقد درست عدداً متنوعاً من الحرف، إلا أنها لم تتابع أيّاً منها، وتفضل أن تتعلّم التقنيات الجديدة، إلا أنها ما إن تبرع في إحداها حتى تفقد شعورها بالتحديّ. وبما أنها لا تملك كثيراً من المال؛ لتنفقه على حرفها هذه، فهي تشعر أنها محدودة، ولكي تتمكن من ممارسة إحدى حرفها أكثر، تدرك أنّ عليها أن تستثمر أموالها في أجهزة خاصة، وأن تجد نفسها في حرفة واحدة، ولطالما اهتمت حنين 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 بعض من قطع الأثاث الفريدة التي صمّمتها.

تودّ حنين أن تشتري ما يكفي من الأدوات اليدوية والآلية الأساسية؛ لتأسيس مشغل صغير للنجارة، وتشعر أنّ مجال النجارة واسع بما فيه الكفاية؛ ليعطيها شعوراً بالتحدي الدائم، إنّ ما يهم حنين الآن هو العمل في النجارة كهواية، إلا أنها قد ترغب مع الوقت في البدء بمؤسستها الخاصة.

من خلال قراءة القصة السابقة، أناقش:

■ أهداف حنين قصيرة المدى، وطويلة المدى.

تعد الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط السليم في المشروعات الاقتصادية؛ فهي الغايات التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، وتمثل فوائد تحديد الأهداف في تحفيز العاملين في المشروع، وتوجيه جهودهم نحو الهدف، وفي اختيار الطرق المناسبة لتحقيقها، كما تُعدّ الأهداف بمثابة معايير للمتابعة، والرقابة، وتقويم مدى نجاح الجهود المبذولة في المشروع.

وعملية تحديد الأهداف الريادية لأي مشروع هي من المهام القيادية الأساسية للشخص الريادي، وتُعدّ من المعايير المستخدمة في قياس فاعلية إدارته، وتُقسم الأهداف وفق الفترة الزمنية إلى:

1 أهداف قصيرة المدى (مدتها من يوم إلى أقل من سنة).

2 أهداف متوسطة المدى (من سنة إلى أقل من 5 سنوات).

3 أهداف طويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).



أتعلم:



● **الهدف الريادي:** هو ما يسعى الشخص الريادي إلى تحقيقه، من خلال التطبيق العملي، والتنفيذ الحقيقي لفكرة مشروع، ومن الشروط الواجب توفرها فيه: القابلية للقياس، والقابلية للتحقيق، والصياغة المحددة والواضحة، وأن يكون مرتبطاً بالشخص الريادي، ومحدداً بزمن.

سمات الأهداف الريادية:



حتى تُحقّق الأهداف الريادية الفوائد المرجوة منها، لا بدّ من توفر مجموعة من الشروط فيها، هذه الشروط تجعل من الأهداف جيدة الصياغة والبناء، وبشكل عامّ، هناك مجموعة من السمات الواجب توفرها في الأهداف الريادية؛ كأهداف جيدة، وهي:

1 **محدّدة (Specific):** يجب أن تكون الأهداف واضحة وملموسة لجميع العاملين في المشروع، وخطية (مكتوبة)؛ فكتابة هذه الأهداف على ورق يحفز على إدراك ما نريده، وإنّ عملية وضع وصياغة أهدافنا على شكل كلمات، قد يساعد على إدراك إلى أي حد كان تفكيرنا مبهم أو غامض، كما أنّ تدوينها يساعد على توضيحها، وعلى تطوير الشعور بالالتزام الشخصي تجاهها.

2 **قابلة للقياس (Measurable):** علينا أن ندرك أنّ أسهل الأهداف التي يمكن قياسها هي المالية منها؛ إذ يمكن تحديدها بالدنانير، أو بالدولارات، أو بالدراهم، أو بالجنيهات، وغيرها من أنواع العملات، أمّا الأهداف الأخرى، فقد يكون أمر قياسها أصعب؛ حيث تكمن ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للقياس، لسببين: الأول يساعد على معرفة إلى أين تهدف تحديداً، ويمنح فرصة تحقيق النجاح. من هنا فإنّ الأهداف القابلة للقياس هي أهداف مصاغة صياغة محددة وواضحة؛ فالوضوح في الهدف يساعد على تحديد أساليب الوصول إليها، وطرقها. إنّ وضع الأهداف في عبارات غامضة وفضفاضة يكون سبباً رئيساً في عدم معرفة نقطة البداية والاتجاه لتحقيقها، ومثال ذلك: أن تضع مؤسسة ما هدفاً لها برفع مبيعاتها من سلعة معينة بمقدار 30% في فترة 6 أشهر، فالهدف يجب أن يكون كمياً قدر الإمكان، فلا يُعدّ الهدف ريادياً إذا فقد القابلية للقياس؛ فهو يساعدنا في التعرف إلى عملية التنفيذ.

3 **قابلة للتحقيق (Achievable):** ينبغي أن يكون الهدف ممكناً في تحقيقه، وفي الوقت ذاته، يجب ألا يكون سهلاً جداً، بحيث يمكن تحقيقه بجهد قليل، بل يجب أن ينضوي على مستوى من التحدي، ويستثمر جهوداً يمكن توفيرها، وحشدها، كما أنّ الأهداف الصعبة والتعجيزية لا تُحبّد؛ كونها تقترب لتصبح أحلاماً وأمنيات، ويؤدي عدم تحقيقها إلى الشعور بالإحباط؛ من هنا، فإنّ واقعية الأهداف تعني البعد عن الخيال، والتصورات المبنية على أسس غير سليمة.



4

الأهداف خاصة ومرتبطة بالشخص الريادي (Relevant): ينبغي لنا أن نحدد أهدافاً لأشياء نرغب فعلاً في تحقيقها، علماً أننا قد نميل أكثر إلى تحقيق أهداف نضعها بأنفسنا لأنفسنا، أكثر من تلك التي يحثنا الآخرون لتحقيقها، كما يجب أن تظهر شخصيتنا في أهدافنا؛ فقد نرغب أحياناً في قبول أهداف يحددها أشخاص آخرون، إنمّا علينا أن نبذل جهداً واعياً للتفكير في حسنة هذه الأهداف وسيئاتها، وكلّ ما يتعلق بشأنها؛ فإذا كان لدينا التزام شخصي تجاه هذه الأهداف، سنحقق نجاحاً أكبر في تحقيقها، سواءً أكانت أهدافنا الخاصة، أم أهداف الآخرين، لكنّ الارتباطية بين شخص الريادي والأهداف التي يسعى لتحقيقها، لا يعني أنها تتعارض مع بيئة المشروع، أو أنّها تتعارض مع القيم والثقافة السائدة في المجتمع.

5

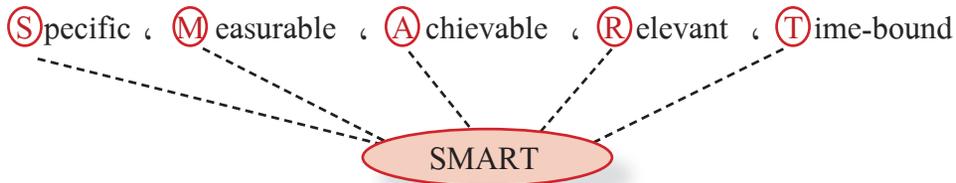
محددة الأهداف بإطار زمني (Time-bound): من الضروري تحديد مواعيد زمنية لاستكمال تحقيق الأهداف، حيث يدّعي البعض العمل بشكل أفضل تحت الضغط؛ لأنهم يميلون إلى ترك أعمالهم حتى اللحظة الأخيرة، مع أنهم يدركون أنهم قد يكونون أكثر دقة إذا بدؤوا بأعمالهم باكراً، ووضعوا خطة لكيفية قضاء أوقاتهم، ولكن عندما نسعى إلى تحقيق أهدافنا الخاصة، قد لا نتعرض إلى أيّ ضغوط خارجية، إلا أنّ وضع المواعيد الزمنية من شأنه أن يشكّل نوعاً من الضغط الذي سيساعدنا على تحقيق أهدافنا، بعيداً عن التأجيل والتسويف، والأهداف في إطارها الزمني تُقسم إلى أهداف طويلة المدى، وأهداف أخرى قصيرة المدى.

أتعلم:



تحديد الهدف بإطار زمني يكون بهدف المحافظة على الموارد، والإمكانات، والطاقات، وعدم هدرها دون جدوى.

يُعبّر الاختصار (SMART) عن خصائص الهدف الجيد، التي تتكوّن من الحرف الأول من الكلمات الإنجليزية التي تُعبّر عن هذه الخصائص، وهي:



نشاط 5-1: (عمل فردي)



أحدّد هدفاً ريادياً (SMART) أحققه خلال دقيقة واحدة؟

قد تبرز اختلافات بشأن كيفية تحديد الأشخاص لأولويات أهدافهم، حيث إنّ بعض الأشخاص لا يقومون بتحديد أهداف طموحة، كما أنّ المهتمين بالريادة المجتمعية قد يواجهون صعوبة في تحديد أهداف مجتمعية، ومادية متجانسة، ومكمّلة لبعضها بعضاً، وعندها يجب مناقشة هذه الاختلافات، وتشجيعهم على التحلي بالثقة بالنفس، وبطموح أكبر.





أتعلم:



- تحقيق الأهداف هي أحد نواتج عملية التخطيط السليم للمشروع.
- أهداف المشروع كجزء من عملية التخطيط له تتصل بالمستقبل؛ لأنّ التخطيط يتعلق بالمستقبل.
- الأهداف طويلة المدى (تكون أهداف عامة للإدارة العليا للمشروع)، والأهداف قصيرة المدى (تكون هدفاً تنفيذياً للإدارة الدنيا في المشروع)، أمّا الأهداف متوسطة المدى، (فهي من اختصاص الأقسام، والإدارات في المشروع).

نشاط 1-6: (عمل فردي)



أقترح على الطلبة وضع أهداف لجميع نواحي حياتهم، متعلّقة بالعمل، أو المشاريع، والحياة العائلية، والاستراحات، وأوقات الفراغ.

أناقش الأهداف التي تمّ تحديدها من الطلبة، وأولوياتها، وأكتبها على السبورة.

أناقش:



- يجب وضع هدف لكلّ شخص، حتّى لو لم يتمّ تحقيقه.
- قد يؤدي تحقيق الأهداف إلى شعور مؤقت بالرضا، إلّا أنّه يدفعنا كذلك إلى اختيار أهداف جديدة.



الوقت فترة من الزمن، وحياة الإنسان ما هي إلا لحظات من الوقت، وهو مورد اقتصاديٍّ ثمين، يتساوى فيه جميع الناس، فلكلّ منهم (٢٤) ساعة في اليوم، علماً أنّه إذا لم يتمكّن الشخص من إدارة ذاته ووقته بشكلٍ فعّال، فلن يتمكّن من إدارة الآخرين، فالوقت من أهمّ مكامن القوة عند الرياديين؛ فالوقت كالسيف، إن لم تقطعه قطعك.

نشاط 1-7: أملأ الجداول الآتية؛ لتنمية إدارة الوقت لديّ. (نشاط فردي)



جدول (١): (المواعيد) أكتب أسماء الأشخاص الذين أخطّط لمقابلتهم اليوم

اليوم:

التاريخ:

الرقم	الاسم	عنوان الشخص، أو مكان اللقاء	الهدف من اللقاء	مدة اللقاء
1-				
2-				
3-				

جدول (٢): (المهامّ الواجب إنجازها) أكتب خمس مهامّ على الأقل؛ لإنجازها هذا اليوم، موضّحاً أولوياتها

الرقم	المهام	الأولوية * (ع، م، ق)	ملاحظات
1-	زيارة صديق مريض	م	إبلاغ المريض بالاتصال، تمّت.
2-			
3-			
4-			
5-			

* الأولوية: ع: عالية. م: متوسطة. ق: قليلة.

أذكر المعوقات التي قد أواجهها في إنجاز المهام التي وضعتها. 

أناقش: (عمل جماعي)



لكي أتمكن من تطوير مهاراتي في إدارة الوقت بشكلٍ مناسبٍ، عليّ أن أطرح الأسئلة الآتية:

- هل أقوم بتحديد الأولويات عند اختيار النشاطات التي أقوم بها؟
- ما النشاطات التي أقوم بها، والتي يجب ألا أقوم بها شخصياً، بل يجب أن أفوضها إلى الآخرين؟
- هل النشاطات التي أقوم بها مبرمجة، بحيث يمكن إنجازها ضمن فترة زمنية معقولة؟

طرق تحسين إدارة الذات والوقت:



أن مهارة إدارة الذات والوقت هي مهارة مكتسبة، يمكن تحسينها من خلال الممارسة والتدريب، وفيما يأتي بعض هذه الطرق:

- 1 **التخطيط الفعال:** يقول بعض الأشخاص: إنهم لا يملكون الوقت للتخطيط؛ بسبب انهماكهم في العمل. وعلى الأرجح، فإن هؤلاء الأشخاص ليسوا فعالين. فمن خلال قيامي بتخصيص بعض الوقت للتخطيط، فإنني في الواقع أقوم بتوفير الوقت. وفي نهاية كل يوم عمل، أخطّط لما أريد تحقيقه في اليوم التالي، وأضع جدولاً زمنياً بذلك.
- 2 **تحديد مواعيد للإنجاز:** أستطيع إنجاز قدر أكبر من الأعمال إذا وضعت مواعيد زمنية واقعية لتحقيقها، وما أن تحدّد هذه المواعيد، يتعيّن عليّ أن أبذل ما في وسعي؛ للتقيّد بها.
- 3 **تحديد المهام اليومية، ووضع أولوياتها:** يدرك الرياديون الذين ينجرون الجزء الأكبر من أعمالهم خلال النهار ما يريدون إنجازه تمام الإدراك كلّ يوم. لذا، عليّ وضع لائحة بالمهام اليومية، وترتيبها من حيث الأهمية، وينبغي أن يكون للأهداف الطويلة المدى وقعها على المهام اليومية، وأن تكون على لائحة (المهام اليومية الواجب إنجازها).
- 4 **استكمال المهام ذات الأولوية العالية أولاً:** يؤدّي معظم الأشخاص مهامهم السهلة أولاً، غير أن ما يحدث في أغلب الأحيان، هو أن مهامهم الصعبة تبقى غير منجزة؛ إذ يكونون قد أمضوا كثيراً من وقتهم في تأدية المهام السهلة، وقد يفوتهم الوقت قبل إنجاز المهام الصعبة، لذلك يبادر معظم الرياديين إلى تأدية المهام



المهمّة أولاً عندما يكون نشاطهم عالياً، وتخصيص الوقت اللازم لذلك، وإذا توفّر 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 مهامّ أساسيّة أخرى، وكقاعدة عامة: إذا كان بإمكان العامل تأدية المهامّ، كما يؤدّيها صاحب المشروع، ينبغي تفويضها إليه.

6 تجميع المهامّ ضمن مجموعات: من شأن هذه الطريقة أن تساعد في الحدّ من إهدار الوقت، وتوفير الموارد والجهود، فعلى سبيل المثال: بدلاً من القيام بالاتصالات الهاتفية بشكلٍ متقطعٍ خلال النهار، من الأفضل القيام بها خلال أوقاتٍ محدّدة من اليوم، كما يمكن إبلاغ الأشخاص الذين يتصلون بشكلٍ متكرّرٍ بالأوقات المناسبة للاتصال.

7 استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف، والبريد الإلكتروني): يُشكّل الهاتف المحمول، والبريد الإلكتروني صلة تواصل أساسيّة بيني وبين عالم الأعمال، وقد تكون الرسائل مهمّةً في بعض الأحيان، لكن أعمل على إبقائها ضمن الحدّ الأدنى، ويُمكن معالجة المشاكل بسرعة أكبر عبر استخدام الهاتف المحمول، أو البريد الإلكتروني.

نشاط 8-1: (عمل فردي)



من خلال الشبكة العنكبوتية، أبحث عن تطبيقاتٍ للهاتف المحمول، تساعد في إدارة الذات والوقت.

8 تدوين الملاحظات: أحتفظ بدفتر ملاحظات طوال الوقت، فمن شأن تدوين النقاط الأساسية أن يُشكّل سجلاً دائماً لاجتماعاتي، ومحادثاتي الهاتفية، ونقاشاتي مع طاقم العمل، أو زبائني، أو بكلّ بساطة، أسجّل فيه أفكارتي وخواتمي، وأدوّن معلوماتي فيه، مثل: مواعيدي المقبلة، وما يتعيّن عليّ القيام به، والأسماء، وأرقام الهواتف.

9 المحافظة على ترتيب المكتب: أفرغ مكتبي من الأغراض كافّة، باستثناء العمل الذي أنوي إنجازَه على الفور، فالرياديون الفعّالون منظمّون، ويعملون على مكاتب مرتّبة. ولا أتعامل مع كلّ ورقة أكثر من مرّة واحدة فقط؛ إذ إنّ خلط الأوراق مضیعة للوقت، أحتفظ بالأوراق المهمّة فقط، وأعيد تدوير الأوراق الأخرى.

10 الاستعداد لقول: (لا): إذا أُتيح للموظّفين فرصة إلقاء أعمالهم على صاحب المشروع، فلن يتوانوا عن ذلك؛ فأكثرية الضغط الذي يتعرّض له الرياديون ينتج عن افتقارهم لمهارة (القول: لا، بكلّ بساطة)؛ خوفاً من إزعاج الآخرين. ويطلب الناس باستمرار من صاحب المشروع تخصيص وقته لهم، وبدلاً من أن يكون صريحاً معهم، ويرفض طلبهم، قد يميل إلى قبول مسؤولية لا يريدُها أصلاً، ولا يملك الوقت لتحملها؛ لذا فإنّ قول: (لا)، يتطلّب شجاعة، ولباقة.

11 **عدم التردد في اتخاذ القرار:** لا أتردد في اتخاذ القرارات بعد دراستها جيداً، فمن شأن اختصار الوقت الذي يلزمني لاتخاذ القرار أن يزيد الوقت المتوفّر لديّ بشكل كبير.

12 **تقييم استخدام الوقت، والتعلم من التجارب السابقة:** من شأن مراجعتي لتجاربي الماضية أن تساعدني في تحديد تلك التي كانت مثيرة للاهتمام، ومثمرة، وتلك التي كانت ممّلة، واستلزمت وقتاً أطول، ولم تكن منتجة، ففي آخر كلّ يوم عمل، أقيم طريقة استخدامي للوقت، وأكتب العوامل المسبّبة لإضاعته، وأعمل على تفاديها في المستقبل.

أتعلم:



أسباب ضياع الوقت عند الأشخاص بشكل عامّ، تعود الى الأمور الآتية:

التحدث مع الآخرين بشأن مسائل لا علاقة لها بالعمل.

عقد اجتماعات غير ضروريّة، أو طويلة للغاية.

السماح بمقاطعات كثيرة خارج الموضوع.

الافتقار إلى التنظيم.

عدم تفويض العمل، أو تفويضه بشكلٍ محدود.

التردد في اتخاذ القرارات.

التأخّر، أو التغيّب.



عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة، وتتطلب فهماً واضحاً لطبيعتها، ويمكن القول: إنها عملية رشيدة؛ بعيدة كل البعد عن العواطف، فأَيُّ قرار خاطئ يتمّ اتخاذه، يمكن أن يعود إلى عوامل عدّة، منها: النقص في البيانات، وعدم الدقة فيها، وعدم تخصيص وقت كافٍ لدراسة القرارات البديلة المتاحة، علاوة على عدم توفّر الدقة في تحديد الأهداف، علماً أنّ اتخاذ قرار خاطئ في المشروع قد يخفض من ربحيته، وقد يؤدي إلى خسائر، تكون نتيجتها كارثية.

الرياديون أكثر إبداعاً من المدراء التقليديين في صنع القرارات، وحل المشكلات؛ إذ عليهم أن يبادروا إلى التعامل مع المشاكل من وجهات نظر متعدّدة، وأن يبحثوا عن سبل مبتكرة لمعالجتها.

نشاط 1-9: (عمل فردي)



أفترض أنّي أملك مؤسسة صغيرة توظّف أربعة أشخاص، اثنان منهم بدوام كامل، وآخران بدوام جزئي، وأستطيع الاعتماد عليهم باستثناء أحد العاملين بدوام كامل الذي غالباً يصل متأخراً، ويطلب أيام إجازات إضافية، ويسبّب ذلك مشكلة مع الموظفين الآخرين.

أملأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات لحلّ المشكلة، وإيجابيات كلّ منها، وسلبياتها، وتبعاتها المُحتملة:

خيارات الحل	الإيجابيات المُحتملة	السلبيات المُحتملة	النتائج المُحتملة للحلّ
-1			
-2			
-3			

ولكي نكون رياديين، علينا أن نكون مبدعين، وبالذات في صنع القرارات، وحلّ المشكلات، وينبغي أن نتحلّى بثقة قوية بأنفسنا، وبقدراتنا على صنع القرارات السديدة، وتشكّل هذه القدرة علامة فارقة للريادي، وتنشّق القدرة الفطرية على صنع القرارات من تجربتهم في صنعها في ظروف معقّدة للغاية.

إنّ كثيراً من القرارات الرياديّة ذاتية، لا يمكنها أن تكون مجردة كلياً من العواطف، ولكي يتمكن الرياديون من النظر إلى أبعد من النواحي العاطفيّة لقرارٍ معيّن، عليهم أن يُحدّدوا حسنات قرارٍ محتمل وسيئاته؛ ما سيُساعدهم على النظر إلى تبعاته بموضوعيّة أكبر.

خطوات صنع القرارات، وحلّ المشكلات:

يُشير الأسلوب العلمي لصنع القرارات، وحل المشكلات إلى أنّه ينبغي اتّباع إجراءات محدّدة لمعالجة مشكلة ما، واتّخاذ قرار بشأنها، وعادةً ما تشمل هذه العمليّة الخطوات الآتية:

1 تحديد المشكلة الأساسيّة.

2 تحديد الأسباب الرئيسيّة للمشكلة.

3 تحديد الحلول المحتملة للمشكلة.

4 تقييم الحلول المحتملة.

5 اختيار الحلّ الأفضل.

6 تنفيذ الحلّ.

7 التأكّد من صواب الحلّ.

نشاط 10-1: (عمل فردي)

بالرجوع إلى النشاط 8-1، أنفذ النشاط باستخدام خطوات صنع القرارات، وحل المشكلات.

أناقش (عمل مجموعات): يُعدّ البعض أنّ الاعتراف بوجود المشكلة هو بداية لحلّها.

يُعدّ الوقت 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 أيّ نقاط ضعف يميّز بها القرار المتّخذ، وتوفير المعلومات لتدابير المتابعة التي سيّتخذها الريادي.

إنّ صنع القرارات هو بمثابة فنٍّ، وكلّما تمرّس فيه الريادي، ازداد خبرته، وما أن يتمّ تحديد المشكلة، وجمع مختلف المعلومات والبيانات بشأنها، يتعيّن على الرياديين تحديد الحلول المُحتملة لها، ويمكنهم البدء بجلسةٍ لاستشارة (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 حلٌّ صائب، إلاّ أنّه يتعيّن على الريادي تحديد الحلّ المحتمل الأفضل.

نشاط 1- 11: (عمل مجموعات)



أشكّل أربع مجموعات، وأختار أربع قضايا مهمّة، بحيث تتناول كلّ مجموعة قضية معينة، وفقاً لأسلوب العصف الذهني، على أن تكون المشاكل أو القضايا المختارة قضايا مهمّة، وتتطلّب أفكاراً مبدعة، مثل:

- 1 تسمية سلعة، أو خدمة جديدة.
- 2 استحداث استعمالات جديدة لمنتج معيّن.
- 3 تحديد سُبل جديدة؛ للحدّ من ضياع الوقت.
- 4 تفعيل دور المكتبة في المدرسة.

العصف الذهني، وصنع القرارات:



ينضوي إشراك أفراد فريق العمل في عمليّة صنع القرارات على كثير من الحسنات؛ فمن شأن مشاركة كثير من الأشخاص أن يزيد من الموارد المُمكن اعتمادها، وعادةً ما يُفضي ذلك إلى توليد خيارات حلول أكثر، وأفضل، أمّا الحسنة الثانية، فهي التزام أفراد فريق العمل بالقرار المتخذ، بحيث يكونون أكثر استعداداً لتقبّل القرارات التي قد يساهمون فيها، من تلك التي تُفرض عليهم. فعادةً ما يشعر مَنْ يُشارك في التوصل إلى قرار ما بالالتزام في سبيل إنجاحه، ويقترن العصف الذهني (Brain Storming) ببعض العوائق التي تجعل القرارات الفرديّة أفضل في بعض الحالات، وبما أنّ القرارات ضمن الفريق غالباً ما تتطلّب مزيداً من الوقت، قد تكون القرارات الفردية هي الأفضل في حال وجود مهلة زمنية حاسمة، وباختصار: تكون القرارات ضمن الفريق أفضل عندما يكون تفاعلي ارتكاب الأخطاء أكثر أهميّة من السرعة.

أناقش: تعتمد عملية صنع القرارات، وحل المشكلات على جنس الشخص.





أتعلم:



يُعرّف العصف الذهني: بأنه تقنية، يولد من خلالها الأشخاص عدداً كبيراً من الأفكار، فيما يتم تشجيع الأفكار غير الاعتيادية منها، ولا يتم الحكم عليها، أو انتقادها إطلاقاً خلال العصف الذهني، ويمكن أن يجمع المشاركون بين الأفكار، أو أن يبادروا إلى تحسينها خلال العصف الذهني، وفي جلسات العصف، لا يُسمح للمشاركين انتقاد أفكار الآخرين، وتجربتهم؛ إذ لا بدّ من احترامها مهما كان الأمر. ومع نهاية العصف الذهني، يتم تلخيص جميع ما ذُكر.

نشاط 1-12: (عمل مجموعات)



أنفذ لعبة (المفقودون في البحر) (السفينة)، من خلال دليل المعلم، وأناقش الدروس المستفادة منها.

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:



1 ما العنصر الأول لعناصر الريادة؟

أ- تنفيذ الأفكار. ب- التخطيط للأفكار. ج- مراقبة البيئة. د- الحصول على المكافأة.

2 ما المدة الزمنية للهدف الريادي متوسط المدى؟

أ- أقل من سنة. ب- من ١-٥ سنوات. ج- من ٦-١٠ سنوات. د- أكثر من ١٠ سنوات.

3 أي من السمات الآتية ليست من سمات الهدف الريادي؟

أ- معقد. ب- محدد. ج- قابل للقياس. د- محدد بإطار زمني.

4 متى تُستخدم طريقة العصف الذهني لصنع القرارات، وحل المشكلات؟

أ- عدم وجود وقت لاتخاذ القرار الصحيح. ب- الحاجة الى السرعة في اتخاذ القرار.

ج- وجود وقت، والاحتياج لقرار صحيح دون أخطاء. د- الحاجة لتأجيل اتخاذ القرار.

5 أي من الآتية تُعدّ من مضيعات الوقت؟

أ- تفويض المهام. ب- تدوين الملاحظات. ج- التخطيط الفعّال. د- عقد الاجتماعات اليومية.

6 ما الخطوة الأولى لخطوات اتخاذ القرار، وحلّ المشكلات؟

أ- اختيار الحلّ الأفضل. ب- التأكد من صوابية الحلّ.

ج- تحديد الأسباب الأساسية للمشكلة. د- تحديد المشكلة الأساسية.

السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:



أ- الريادة. ب- الهدف الريادي. ج- العصف الذهني؟

السؤال الثالث: أوضّح سمات الهدف الريادي.



السؤال الرابع: أذكر خطوات صنع القرارات، وحلّ المشكلات.



السؤال الخامس: ما الفرق بين صنع القرار، واتخاذ القرار؟



السؤال السادس: أعدّد خمس طرق تساعد في إدارة الوقت والذات.



السؤال السابع: أقرن بين الريادة المجتمعية، وريادة الأعمال؟



السؤال الثامن: أعلّل ما يأتي:



1 مهارة إدارة الذات والوقت هي مهارة مكتسبة.

1

2 يجب تحديد أولوية المهامّ الواجب القيام بها.

2

3 يُعدّ (الاستعداد لقول: لا) طريقة فعّالة في إدارة الوقت والذات.

3

السؤال التاسع: أذكر خمساً من مضيعّات الوقت.



دراسة حالة:



لديّ الحالة الدراسية الآتية: أفترض أنّي موظّف في شركة، أعمل فيها 8 ساعات يومياً، إلا أنّي أعاني من تكرار التأخر الصباحي عن الشركة، أملأ الجدول الآتي بثلاثة خيارات لحل المشكلة، وإيجابيات كلّ منها، وسلبياتها، وتبعاتها المُحتملة:

خيارات الحل	الإيجابيّات المُحتملة	السلبيّات المُحتملة	النتائج المُحتملة للحلّ
-1			
-2			
-3			

الوَحْدَةُ الثَّانِيَّةُ

2

الرِّيَاذَةُ وَالْأَعْمَالُ (Entrepreneurship & Business)



أَتَأْمَلُ ثُمَّ أُنَاقِشُ: مِنَ الْمَسْئُولِ لِجَعْلِ الْمَجْتَمَعِ مَتَطَوِّرًا وَمُنِيرًا؟!!



يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوَحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على توظيف ريادة الأعمال في حياتهم اليومية، من خلال الآتي:



- 1 تحديد قدرات المؤسسة .
- 2 تمييز المؤسسات المختلفة .
- 3 تصنيف المؤسسات .
- 4 تحديد أهمية الريادة في المجتمع .
- 5 تحديد العوامل المحفزة للريادي .



1

الدرس الأول: المؤسسات، وتصنيفها:



نشاط 1-2: المؤسسات من حولنا: (عمل فردي)



أُسجِّل 10 مؤسسات محلية من الحي الذي أعيش فيه، بحيث تتنوع هذه المؤسسات في نشاطاتها، وفي السلع والخدمات التي تقدِّمها، ثمّ أملأ الجدول بالمعلومات المطلوبة عن كل مؤسسة:

الرقم	اسم المؤسسة	السلعة أو الخدمة التي تقدِّمها	مالك/ مالكو المؤسسة	عدد موظفيها
-1				
-2				
-3				
-4				
-5				
-6				
-7				
-8				
-9				
-10				

المؤسسات، وتصنيفها:



تختلف اهتمامات الأشخاص، وحاجاتهم، ورغباتهم في الحياة، ويتمثل دور الرياديين في تحديدها، وتأسيس مؤسسة محدّدة لذلك، تُعنى بتليتها من ناحية، وتحقيق الأرباح للريادي من ناحية أخرى.

فالمؤسسة -بمفهومها البسيط- هي: فرد، أو مجموعة من الأفراد، يقومون بمجموعة من النشاطات؛ لإنتاج سلعة، أو تقديم خدمة لجهات مستهدفة؛ بهدف تحقيق الربح المادي والمعنوي، ولتصنيف المؤسسات، تُستخدم مصطلحات كثيرة، منها مصطلح المؤسسات الخاصة والعامة، والنظامية وغير النظامية، والفردية والشركات، والمحلية والأجنبية، والصغيرة والكبيرة، والربحية والاجتماعية، والتصنيعية والخدماتية، والاستهلاكية والصناعية.

نشاط 2-2: تصنيف المؤسسات: (عمل فردي)



بالرجوع إلى النشاط (1-2)، أختار 6 من المؤسسات، وأصنّفها ضمن المعايير الموضحة في الجدول أدناه:

الرقم	اسم المؤسسة	خاصة- عامة	ربحية - غير ربحية	نظامية- غير نظامية	فردية- شراكة	صغيرة- متوسطة- كبيرة
1-						
2-						
3-						
4-						
5-						
6-						

المؤسسات التي لا تعود ملكيتها للدولة هي مؤسسات خاصة، قد يمتلكها فرد، أو مجموعة من الأفراد، وقد تكون ربحية؛ أي تهدف لتحقيق الربح، أو غير ربحية، كأن تقدم خدمة للأفراد دون مقابل مادي، أو مقابل مادي قليل؛ ليتمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها.

يُلاحظ أنّ بعض المؤسسات تُعدّ نظامية؛ أي مسجلة رسمياً لدى الجهات المختصة، وتمارس نشاطاتها بشكل قانوني، وبعضها غير نظامي.

وتصنف المؤسسة على أنّها صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة وفق عدد العاملين فيها، فتعدّ المؤسسات التي تحتوي على عدد دون العاملين الأربعة بأنّها صغيرة، وتلك التي تحتوي على أكثر من أربعة ودون الخمسة عشر، بأنّها متوسطة، وأكثر من ذلك كبيرة.

أتعلم:



تُعدُّ المؤسسة التي تراعي التأثير على البيئة في منتجاتها وخدماتها مؤسسة مستدامة بيئياً، في حين تُسمَّى تلك التي لا تراعي البيئة المؤسسة الملوثة.

المؤسسات الخضراء: هي المؤسسات التي تمارس نشاطاتها بإنتاج السلع، أو تقديم الخدمات، دون إلحاق أي ضرر بالبيئة، بل على العكس من ذلك، قد تعمل على حلّ مشاكل بيئية، ويمكن عمل مؤسسات من هذا النوع في القطاعات المختلفة، كالصناعة، والزراعة، والخدمات، وغيرها.

هناك عدة معايير لتصنيف المؤسسات من ناحية الحجم، كرأس المال، وعدد العاملين، وأحياناً بناءً على نشاط المؤسسة، ومدى انتشارها، وتوزيع سلعها وخدماتها.

نشاط 2-3:



أبحث في مواقع الشبكة العنكبوتية عن الوسائل التي يمكن للمؤسسة اتّباعها لتكون خضراء، (عمل فردي) مستعيناً ب:

- 1 مدخلات خضراء: إعادة تدوير للنفايات.
- 2 أساليب خضراء: مؤسسة تستخدم الطاقة الشمسية في تشغيل معدّاتها.
- 3 مخرجات خضراء: مؤسسة تصنع الألواح الشمسية.

نقاط الضعف والقوة للمؤسسات الصغيرة:



نشاط 2-4: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الصغيرة: (عمل مجموعات)



أناقش ضمن مجموعتي كلاً من النقاط الآتية؛ لأتمكّن من تصنيفها كنقطة قوة للمؤسسة الصغيرة، أو نقطة ضعف لها.

- 1 محدودية الموارد الماليّة: رأسمال محدود، ومرتبطة بقدرات صاحب المؤسسة.
- 2 مشاكل التوظيف: يتوجّه معظم العاملين الخبراء للوظائف في المؤسسات الكبيرة.
- 3 دوافع أكبر: يمتلك صاحب المؤسسة دافعية كبيرة لإثبات وجوده، ونمو مؤسسته.

* التأثير بظروف السوق: تتأثر المبيعات والأرباح إذا ما تعرّض السوق لركود، أو ظروف اقتصادية صعبة.

- 4 مرونة أكثر: نتيجة سهولة اتخاذ القرارات، يمتلك صاحب المؤسسة القرار، بينما المؤسسات الكبيرة تواجه صعوبة في اتخاذ قرارات مصيرية.
- 5 اللمسة الخاصة: تقدم المؤسسات الصغيرة خدماتها ومنتجاتها بلمسة خاصة، بناء على الاحتياجات الخاصة لكلّ زبون، وغالباً ما يدفع الزبائن مبلغاً إضافياً لقاء حصولهم على ذلك.
- 6 تكاليف مباشرة عالية: نتيجة محدودية الأموال، أو احتجازها كمستحقات، قد لا يستطيع صاحب المؤسسة التحكم بسعر المواد الأولية التي قد يحتاجها.
- 7 حدّ أقل من البيروقراطية: سرعة التجاوب مع المتغيرات؛ لسهولة اتخاذ القرار.
- 8 ضعف المصدقيّة: يتجه معظم الزبائن لشراء سلع المؤسسات الكبيرة، والمشهورة.

الرقم	نقاط قوة	نقاط ضعف
-1		
-2		
-3		
-4		
-5		

نشاط 2-5:



أبحث في الشبكة العنكبوتية عن أي نقاط ضعف للمؤسسات الصغيرة، أو نقاط قوة إضافية لها بشكل عام.

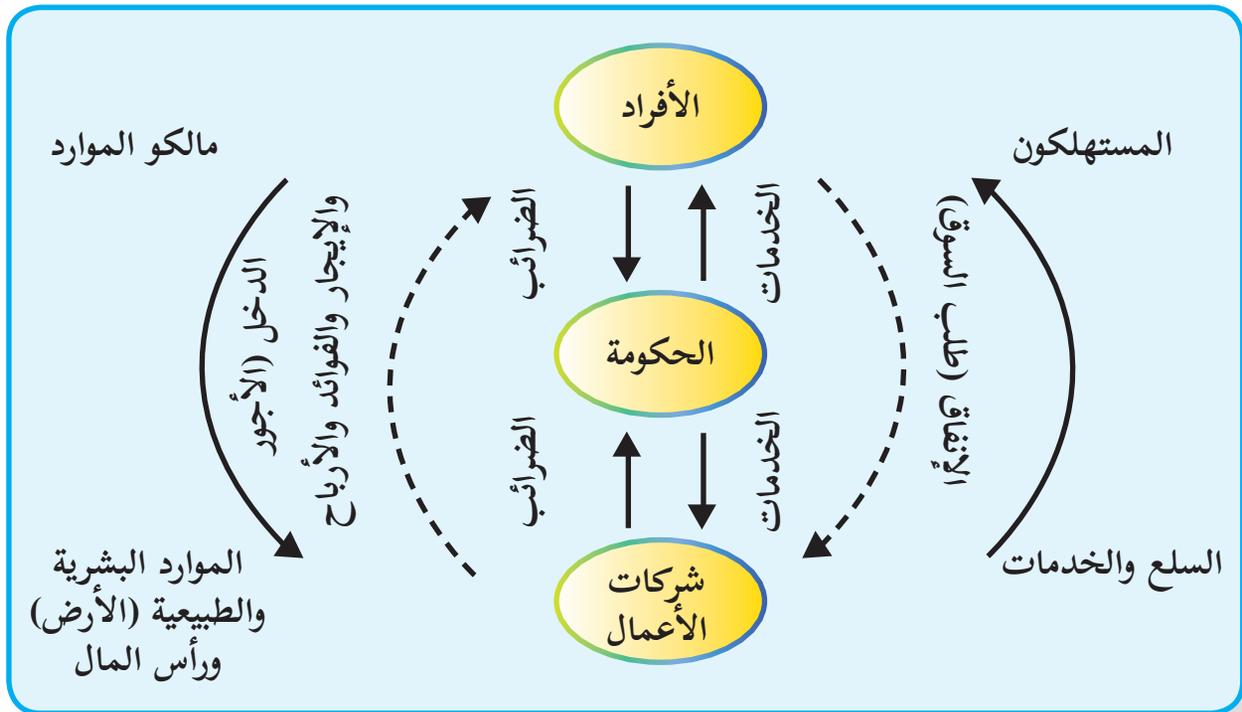
أتعلم:



- أكثر من (90%) من المشاريع في معظم البلدان هي مؤسسات صغيرة.
- يولّد قطاع المؤسسات الصغيرة، والصغرى حوالي (75%) من الوظائف الجديدة.
- (60%) من الأموال المُستخدمة للبدء بمؤسسات صغيرة، يتمّ الحصول عليها من موارد خاصة، كالمدخرات الشخصية، والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.
- كلفة استحداث الوظائف في المؤسسات الصغيرة أقلّ كثيراً من كلفتها في المؤسسات الكبيرة.
- توفر المؤسسات الصغيرة الحصة الأكبر من فرص التوظيف في قطاع البيع بالمتفرّق، والبيع بالجملة، وقطاع الخدمات.
- الإدارة السيئة هي السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة، والصغرى.

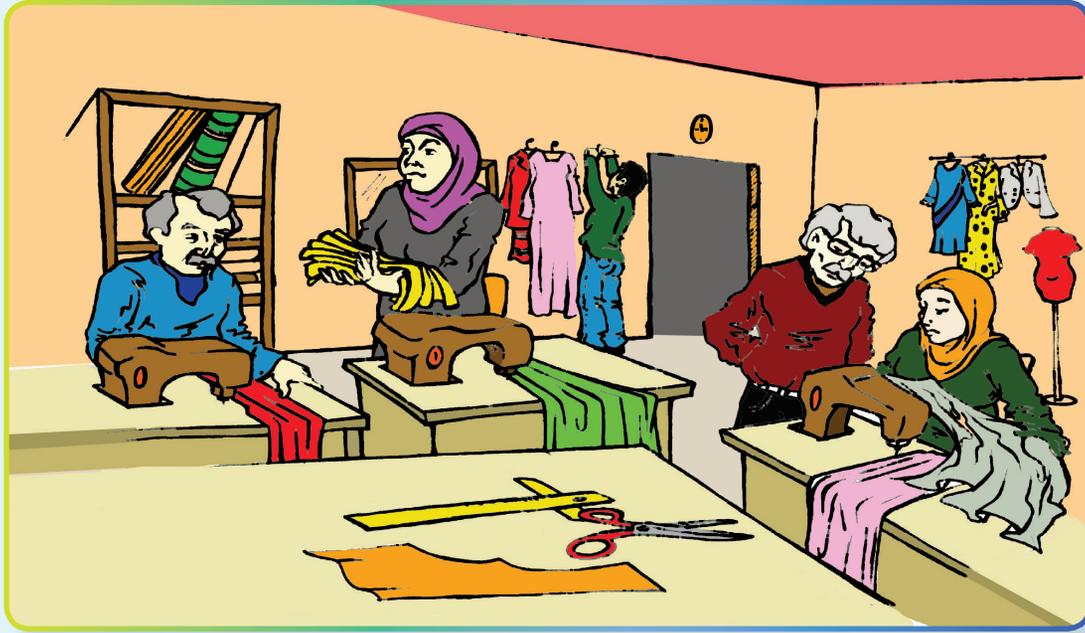


في الشكل (2-1)، يبيّن كيف يتلاقى سوق المدخلات مع سوق المخرجات؛ من أجل تنسيق كميّة استخدام الموارد ضمن اقتصاد المؤسسات الخاصة بنوع خاص، وتحديدّه، كما يشير إلى موقع الحكومة التي تؤدّي دور الحارس والحكم، فيما له صلة بالأنظمة، وتصبح الثروات متوفّرة للجميع لدى تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، وبيعها بشكل ناجح في الأسواق. ويقوم الريادي بدور مركزي في عمليات الاقتصاد كموظف في الحكومة، أو لدى القطاع الخاص، أو كصاحب مؤسسة أعمال، أو كمواطن.



الشكل (2-1)

نشاط 2-6: مشغل جمال للملابس: (عمل جماعي)



انتسب جمال في دورة خياطة امتدت على مدى سنتين، وعند انتهاء الدورة، حصل على وظيفة في مشغل للخياطة في المنطقة الصناعيّة، حيث عمل لمدة 5 سنوات، قرّر بعدها البدء بمشروعه الخاص، مستخدماً المال الذي ادّخره من عمله.

استأجر جمال متجرّاً في مركز تجاري على مقربة من منزله؛ ليتمكّن من الدّهاب إلى العمل سيراً على الأقدام، واشترى أربع ماكينات خياطة، وقماشاً، ووظّف (4) خيّاطين مؤهلين؛ ليقصّوا القماش، ويخيطوه. صنع جمال في البداية الفساتين، والسراويل، والقمصان، وعرضها في متجره؛ لبيعها للزبائن. وبعد فترة معيّنة، زار جمال عدداً من المتاجر وسط المدينة، حيث يتمّ إنتاج الملابس بكميات كبيرة، فطلبت منه شركتان تزويدهما بالملابس. ولتلبية طلباتهما، كان عليه توظيف خمسة عمّال مؤهلين بدوام كامل، وعاملين بدوام جزئي، ويعاني اثنان من الخيّاطين من إعاقات، لكنّ جمال قال: إنّ إعاقتهم لا تؤثر على عملهم، واشترى ثلاث ماكينات خياطة إضافيّة، وقد تمكّن من تلبية الطلبات، فلاقت منتجاته رضا زبائنه.

وكلّما توسّعت أعمال جمال، تطلّب ذلك مساحات إضافيّة، فاستأجر قاعة أكبر في منطقة شعبيّة في المدينة؛ ما أتاح له أن يصبح على مسافة أقرب من زبائنه المحتملين والحاليين، واستمرّ في تزويد الشركتين بالملابس، فيما أخذ يصنّع الملابس؛ لبيعها إلى زبائن آخرين. واعتمد جمال سياسة الاستفادة من بقايا الأقمشة، عن طريق إعادة تدويرها، واستعمالها لإنتاج الوسائد، وعلى الرغم من أنّ إعادة التدوير تستلزم بعض الاستثمارات، تمكّن جمال من استرداد الكلفة، من خلال بيع الوسائد التي أنتجها.



استخدم جمال بائعين، وبائعتين؛ لأنّ العملاء هم من الرجال، والنساء، وفي تلك المرحلة، كان عليه أن يوظّف محاسباً يهتمّ بالسجلات، ويتحكم بالأموال التقديّة في المشروع، فضلاً عن ساعٍ ينقل له الطلبات، فيما تولّى هو مسؤوليات المدير العامّ.

كما نظّم جمال معارض في العاصمة؛ لتسويق منتجاته للمستهلكين المحليّين، والمستهلكين في الأسواق الخارجيّة. وبعد المعرضين الأوّلين، بدأ يصدرّ بعض منتجاته إلى الدّول المجاورة، فزاد بذلك دخله الصافي بسرعة.

يتميّز جمال بتعامله الوُدّيّ مع زبائنه، ويتميز أسلوبه في إنتاج الملابس بأنّه صديق للبيئة، والعملاء يحبّونه؛ بسبب جودة منتجاته، وحرصه على الاستدامة البيئية في مشروعه الريادي، ونزاهته، كما يحبّه موظّفوه، ويعملون عنده بإخلاص والتزام، علماً أنّ خمسةً منهم قد أمضوا أكثر من عشرة أعوام في هذا المجال. وقد أطلق عليه موظّفوه وزبائنه لقب (رجل الأزياء الحديثة)، فقبل بالاسم، وأحبّه.

يعطي جمال موظّفيه أجوراً جيّدة نسبياً، ويدفع لهم بدل نقل إلى جانب رواتبهم الشهريّة، وقد وضع لهم نظاماً خاصاً للتأمين الصحي؛ لأنّه يؤمن بأهمية توفير وظائف جيدة النوعية لموظّفيه، وظروف عمل لائق لهم.

<p>(1) كيف قام جمال باستحداث وظائف للشباب؟ (2) كيف رفع جمال مستوى المعيشة لدى موظّفيه؟ (3) كيف أثر استخدام الخياطين ذوي الإعاقة على المجتمع؟</p>	<p>الفريق (أ):</p>
<p>(1) كيف ساهم جمال في زيادة حدّة التنافس في صناعة المنسوجات؟ (2) كيف ساعد الحكومة في كسب النقد الأجنبي؟ (3) لماذا يُعدّ استخدام جمال لبائعين، وبائعتين (قراراً ريادياً صائباً)؟</p>	<p>الفريق (ب):</p>
<p>(1) كيف ساعد جمال بلده في رفع إجمالي الناتج القومي؟ (2) كيف ساهم جمال في تطوير الروح، والثقافة الريادية؟ (3) كيف تمكّن جمال من التقليل من الآثار السلبية لمشروعه على البيئة؟</p>	<p>الفريق (ج):</p>
<p>(1) كيف استخدم جمال الموارد المحليّة؟ (2) كيف ساهم ذلك في تحقيق الرفاه القومي؟ (3) كيف تمكّن جمال من توفير المهارات بأسعار منخفضة عبر التعلّم خلال العمل؟</p>	<p>الفريق (د):</p>

دور الريادة في المجتمع:



مما لا شك فيه أن الريادة تلعب دوراً مهماً في تطوير المجتمع من عدة نواحٍ، نذكر منها:

1 توفير السلع والخدمات: تتمثل الوظيفة الاقتصادية الأساسية التي تؤديها مؤسسات الأعمال بصنع المنتجات والخدمات التي يحتاجها الناس، ثم توزيعها. ويؤدي الرياديون دور اكتشاف طلبات المستهلكين، واتخاذ التدابير المناسبة لتلبيتها.

2 توفير الوظائف، والحد من المشاكل الاجتماعية: تشكل مؤسسات الأعمال المزود الحقيقي للوظائف؛ أي أنها توفر الوظائف لمن يحتاج العمل، ويرغب فيه، وتعد نسبة التوظيف المربح عاملاً حاسماً بالنسبة لتحقيق الرفاه في بلد معين، كما تساهم المؤسسات في الحد من المشاكل الاجتماعية (التخفيف من الفقر، وتأمين المياه، أو الكهرباء للمجتمعات الفقيرة... إلخ)، من خلال تحويلها إلى فرص ريادية.

3 تأمين الدخل؛ أي الرواتب، والأجور، والأرباح: تؤمن مؤسسات الأعمال، من خلال استحداثها للوظائف، وأساساً يدر الدخل للأطراف المعنية فيما يتعلق بالرواتب، والأجور للعاملين، والأرباح لأصحاب المؤسسات.

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

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

5 الدخل المتيسر: يشير الدخل المتيسر إلى الدخل المتبقي لدى الأفراد بعد استيفاء الضرائب، والمتوفر لإنفاقه على السلع الاستهلاكية، أو لادخاره، كما هو مبين فيما يأتي:

أ النفقات الاستهلاكية: ليست النفقات الاستهلاكية ضرورية فقط لتلبية الحاجات الأساسية، بل كذلك؛ لخلق الطلب على إنتاج السلع والخدمات.

ب المدخرات الشخصية: تمثل المدخرات الشخصية الدخل غير المخصص للإنفاق الاستهلاكي المباشر.



6 الاستثمار في الأصول الإنتاجية: يمكن تمويل المؤسسات، أو الاستثمار في الأصول الإنتاجية الجديدة فيها، إما من رصد المخصصات، أو الأرباح غير الموزعة، أو من القروض، أو من بيع الأسهم. أما في المؤسسات غير الربحية، فتكون مصادر التمويل هذه محدودةً. كما تحتاج مؤسسة الأعمال إلى استثمارات رأسمالية؛ بهدف تعزيز القدرة الإنتاجية؛ أي التكنولوجيا الابتكارية، والتحديث، وتوسيع الأصول الإنتاجية، والمحافظة على البيئة.

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

8 الرفاه القومي: يتم إنتاج معظم السلع الرأسمالية، والخدمات التجارية والاجتماعية، والمعرفة التكنولوجية اللازمة لتلبية حاجات المرء؛ من نشاطات مؤسسات الأعمال، عن طريق التطوير الاقتصادي للموارد الخاصة، ويُطلق على العناصر سالفة الذكر مصطلح الرفاه القومي.



بعد الاطلاع على أهمية المؤسسات الصغيرة، والدور المهم الذي تلعبه الريادة في الأعمال، وفي تطوير المجتمع، وسد حاجته، لا بد أن الدافع تزايد لدي لأصبح جزءاً فعالاً في المجتمع، ويتكامل دوري مع باقي الجهات؛ لتطوير المجتمع، وتطوير ذاتي، والنشاط الآتي سيساعدني في التعرف إلى نفسي أكثر، ومعرفة مدى الدافعية والتفكير الريادي لديّ:

(عمل فردي)

نشاط 3-7:



أختار الإجابة التي أراها مناسبة لي؛ من أجل تحديد التقييم الشخصي للدافع الريادي لديّ:

1 عندما يواجه الريادي مشكلة، على الأرجح أنه:

أ سيقصد صديقاً مقرباً؛ لالتماس مساعدته.

ب سيستعين بشخص غريب معروف بخبرته في هذا الشأن.

ج سيحاول أن يحلّ المشكلة وحده.

2 الريادي مثل العداء الذي يركض مسافة طويلة؛ من أجل:

أ أن يشغل طاقته، ويحافظ على لياقته البدنية.

ب أن يحظى بسعادة التفوق على المنافسين الآخرين في السباق.

ج أن يحاول تحسين نتيجته السابقة في المسافة نفسها، من حيث الوقت.

3 ما يدفع الرياديين هو الحاجة إلى:

أ تحقيق هدف له أهمية شخصية أكبر.

ب جذب اهتمام الناس، وتقديرهم.

ج التحكم بالثروات، وبالأشخاص الآخرين.

4 يعتقد الرياديون أن نجاح المؤسسة الجديدة، أو فشلها يعتمد على:

أ الحظ، أو القدر.

ب دعم الآخرين، وموافقتهم.

ج قواهم، وإمكاناتهم.

5 إذا ما أعطي الرياديون فرصة لكسب مكافأة كبيرة، فأَيّ من الخيارات الثلاثة الآتية قد يعتمدونها:

أ لعب النرد مع فرصة تحقيق ربحٍ نسبتها واحد على ثلاثة.

ب العمل على مشكلة ما، مع إمكانية حلّها ما نسبته واحد على ثلاثة في الوقت المناسب.

ج عدم الاعتماد على الخيارين (أ، ب)؛ لأنّ فرص النجاح ضئيلة جداً.

6 على الأرجح أن يختار الريادي مهمّة:

أ تنطوي على درجة معتدلة من المخاطرة، وفيها بعض التحدي.

ب تكون فيها المخاطرة كبيرة، والمكافآت المالية عالية.

ج سهلة نسبياً، ومتدنية المخاطر.

7 تتميز الأرباح بأهميتها بالنسبة للرياديين؛ لأنّ:

أ الأرباح توفر المال الذي يمكنهم من تطوير أفكار أخرى، والاستفادة من فرص أخرى.

ب الأرباح توفر مقياساً موضوعياً لمدى نجاحهم، وهي وسيلة أساسية لتأمين المعيشة، وتحسين رفاه الأسرة.

ج السبب الأساسي الذي جعلهم يتقبلون مخاطر البدء بمؤسسة جديدة، هو تجميع ثروة شخصية (كسب أرباح طائلة).

8 من بين الخيارات الآتية، ما الأمور التي يعطيها الرياديون القيمة الأكبر؟

أ الأهمية التي يتمّ إيلاؤها إلى الكفاءة، والفعالية.

ب حرية التحكم بكيفية استخدام وقتهم.

ج فرصة خلق أمور جديدة، والقيام بها.

بعد الانتهاء من إجاباتي، أحصل على نتيجتي، من خلال المعلم، ثمّ أحلّلها.

الدافع الريادي:



يُقصد بالدافع الريادي بأنه القوة التي تدفع الريادي لسلوك ما، ويكون محصلة لثلاثة قوى رئيسية، هي:

- 1 المواقف الفكرية الإيجابية: تأتي كمحصلة لكل التجارب والخبرات التي مرّ بها الرياديون، واستفادوا منها.
- 2 العادات الريادية: عندما يتكرر سلوك الريادي الصحيح يتطور ليصبح عادة، وعندها يصبح هذا السلوك ميزة يتصف الريادي بها.
- 3 الاندفاع لتلبية الحاجات المختلفة: تعتمد قوة اندفاع الريادي لتلبية حاجة ما على إدراك الريادي لهذه الحاجة، وأهميتها له، في ضوء القيم التي يؤمن بها، والعادات الريادية التي يتسم بها.

لدافعية لريادة الأعمال:



تعمل المكافآت على زيادة الدافعية لدى الأفراد؛ للمضي بمؤسساتهم الريادية، من خلال:

- 1 تحقيق الذات، والإنجازات.
- 2 الشعور بالحرية والاستقلالية.
- 3 توفير المنافع والوظائف في المجتمع.
- 4 تحقيق فوائد اقتصادية (تطوير السلع، والخدمات، والأسواق، والثروة الوطنية، والازدهار).
- 5 تحقيق الربح المادي، وتعظيم الثروة.



استحقاقات الريادة على الريادي:



لكي يتمكن الريادي من الحصول على المكافآت، يتطلب منه:

- ▲ العمل لساعات طويلة.
- ▲ الجهد الكبير المبذول.
- ▲ التضحية بنواحٍ مهمة في الحياة.
- ▲ حياة اجتماعية محدودة (أوقات الفراغ).
- ▲ تضييع وقت أقل مع العائلة، والأصدقاء.
- ▲ الاستثمار المالي الكبير.

أناقش: أجد استحقاقات الريادة في قول الشاعر:



(أحمد شوقي)

ولكن تؤخذ الدنيا غلابا

وما نيل المطالب بالتمني

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:



1 مؤسسة يعمل بها 8 عاملين، تُعدّ:

- أ- صغيرة. ب- متوسطة. ج- كبيرة. د- كبيرة جداً.

2 المؤسسة التي تركز في نشاطاتها ومنتجاتها على الحفاظ على البيئة، تُسمّى:

- أ- مؤسسة ربحية. ب- مؤسسة خضراء. ج- مؤسسة خاصة. د- مؤسسة نظامية.

3 إذا امتلك شخص واحد لمؤسسة ما، فتكون هذه المؤسسة:

- أ- عامة. ب- غير نظامية. ج- فردية. د- تعاونية.

4 تشكّل المؤسسات الصغيرة في معظم البلدان ما نسبته:

- أ- (25%). ب- (50%). ج- (75%). د- أكثر من (90%).

5 إحدى النقاط الآتية تُعدّ من نقاط القوة للمؤسسات الصغيرة:

- أ- محدودة مصادر التمويل. ب- تناثر بالركود في السوق.
ج- تكاليف مباشرة عالية. د- وجود دوافع أكبر.

6 إحدى النقاط الآتية من نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة:

- أ- اللبنة الخاصة. ب- الحدّ من البيروقراطية.
ج- صعوبة التوظيف. د- المرونة.

7 من بين الخيارات الآتية، ما الأمور التي يعطيها الرياديون القيمة الأكبر:

- أ- الأهمية التي يتم إيلائها إلى الكفاءة والفعالية.
ب- حرية التحكم بكيفية استخدام وقتهم.
ج- فرصة خلق أمور جديدة، والقيام بها.

د- التحكم بالآخرين، وإصدار الأوامر. وصلت هنا



8

أيّ من الآتية لا يُعدّ من النشاطات التي تدعم الاستدامة البيئية؟

- أ- الصيد الجائر.
ب- استغلال الطاقة الشمسية.
ج- الحدّ من المواد الكيماوية الناتجة.
د- تنقية المياه العادمة.

السؤال الثاني: أعرّف المصطلحات الآتية:



- أ- المؤسسة. ب- الاستدامة البيئية. ج- الدافع الريادي.

السؤال الثالث: أذكر خمس فوائد للريادة في المجتمع.



السؤال الرابع: أعدّد بعض المكافآت التي تزيد من الدافعية لدى الشخص الريادي.



السؤال الخامس: أذكر أربعة من استحقاقات الريادة على الريادي.



السؤال السادس: أقرن في جدول بين نقاط القوة للمؤسسات الصغيرة، ونقاط الضعف لها.



السؤال السابع: أعلّل ما يأتي:



أ- من دور الريادة في الأعمال تحقيق التطور الاقتصادي.

ب- العادات الريادية تنمّي الدافع الريادي.

ج- من نقاط الضعف للمؤسسات الصغيرة (مشاكل التوظيف).

السؤال الثامن: أبيّن القوى المؤثرة على الدافع الريادي عند الأفراد.



الوَحْدَةُ الثالثة

3

الرَّيَّادِيُونَ (Entrepreneurs)



أَتَأْمَلُ ثُمَّ أُنَاقِشُ: هل يُولد المرء رِيَادِيًّا أم أَنَّ الرِيَادَةَ مَكْتَسِبَةٌ!؟



يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على تحديد كفايات الريادة، وتحديد الميزات والمهارات التي عليهم تطويرها؛ ليصبحوا ريادةيين ناجحين، من خلال الآتي:

- 1 ● تقييم الإمكانيات الريادية.
- 2 ● تحديد الميزات الريادية.
- 3 ● تحديد قدرات القيادة الريادية.
- 4 ● استخدام مبادئ التفاوض.
- 5 ● استعمال مهارات الإصغاء.
- 6 ● خوض المخاطر.



1

الدرس الأول: تقييم الإمكانيات الريادية:



نشاط 3-1: أختبر ميولي الشخصية: (عمل فردي)



أقيم ذاتي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديّ، بالاجابة عن الأسئلة الآتية:

غالباً، أو نعم	نادراً، أو لا	الأسئلة
		1- هل تعتقد أنه من السهل جعل الآخرين يقومون بعمل ما من أجلك؟
		2- هل ناقش معك أحد أفراد عائلتك تجربة البدء بمؤسسة أعمال؟
		3- هل تؤمن بضرورة تنظيم مهامك قبل البدء بالعمل؟
		4- هل تقرأ الكتب؟
		5- هل تستمتع بالقيام بعملٍ ما لمجرد الإثبات أنه باستطاعتك إنجازه؟
		6- هل تستمتع بخوض المخاطر؟
		7- هل تجد نفسك تستحدث أفكاراً جديدة باستمرار؟
		8- هل تفضّل أن تترك أحد أصدقائك يختار نشاطك الاجتماعي؟
		9- هل تلاحق فضولك؛ لمعرفة التفاصيل؟
		10- هل تساهم في نشاطات مدرسية، أو في الرياضة؟
		11- هل تعتقد بأهمية توفر الأمن الوظيفي لك في عملك المستقبلي؟
		12- هل كنت تقوم بأعمال إضافية في المنزل قبل بلوغك سن العاشرة؟
		13- هل تتباهى أحياناً بشأن إنجازاتك؟
		14- هل تحتاج إلى تشجيع الآخرين من حين لآخر؛ لتتمكن من الاستمرار؟
		15- هل يعني لك الرضا الشخصي أكثر من المال الذي تصرفه على نفسك؟



		16- هل تحاول أن تجد المنافع بظرف سيئ قد تواجهه؟
		17- هل تستمع في تأدية مهمة ما، دون أن تعرف مشاكلها المحتملة كافة؟
		18- هل من الممكن أن تعمل لساعات طويلة؛ لبلوغ هدفك؟
		19- هل تسعى للاستفادة من أخطائك السابقة كعملية تعليمية؟
		20- هل يمكنك تقبل الفشل دون الاعتراف بخسارتك؟
		21- هل تفضل أخذ قراراتك بمفردك؟
		22- هل تأخذ رفض الآخرين لآرائك بشكل شخصي؟
		23- هل تشعر بالرضا عن نفسك، على الرغم من انتقاد الآخرين؟
		24- هل تتأبر في عمل ما، على الرغم من قول الآخرين لك: إنّه لا يمكن إنجازه؟
		25- هل تخطط دائماً لأعمالك؟

من خلال مناقشة نتيجتي مع المعلم، أناقش:

- ▲ نقاط ضعفي التي اكتشفتها هي . . .
- ▲ هل بإمكانني أن أكون ريادياً، على الرغم من نقاط ضعفي؟
- ▲ ماذا أفعل؛ لتقليل نقاط ضعفي؟
- ▲ نقاط القوة لديّ هي . . .
- ▲ هل تتوافق طريقة عيشي مع المتطلبات المفروضة على الريادي؟
- ▲ ما يمكن أن أفعله لتكييف أسلوب حياتي مع هذه المطالب؟ ومن يمكنه أن يساعدني في التغييرات الضرورية؟
- ▲ هل الرجال أكثر ريادة من النساء؟
- ▲ هل يمكن للأشخاص ذوي الإعاقة أن يكونوا رياديين كالأخرين؟



أتعلم:



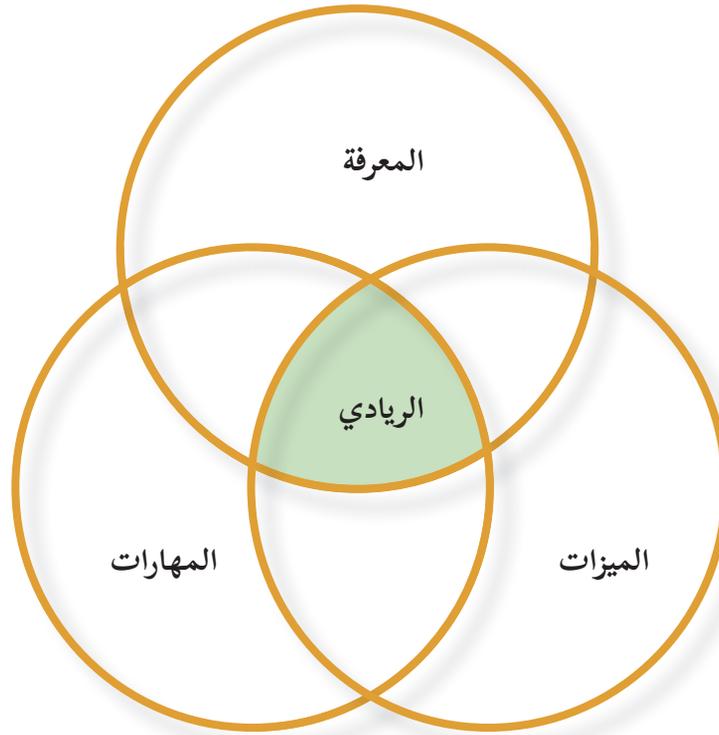
■ الكفايات الأساسية المطلوبة لريادة ناجحة:

يمكن تعريف الكفايات: بأنها قدر من المعرفة، ومجموعة من المهارات، وحزمة من الميزات، والشكل (1-3) يوضح مكان الريادة في هذه الكفايات.

■ المعرفة (Knowledge): هي مجموعة، أو قدر من المعلومات المخزنة التي يمكن استذكارها في الوقت المناسب.

■ المهارة (Skill): هي القدرة على تطبيق المعرفة.

■ الميزات (Traits): هي مجموعة من الصفات أو الخصائص المتميزة التي تكوّن شخصية الفرد.



شكل رقم 1-3



نشاط 2-3: (عمل مجموعات)



أحدّد الكفايات اللازمة والضرورية للأشخاص الرياديين الذين سيقومون بالعمل لحسابهم الخاص في المستقبل، عبر افتتاح المشاريع الآتية:

- 1 صالون تجميل، وتصفيف شعر للسيدات.
- 2 محلّ لصناعة الحلويات الشرقية.
- 3 مشغل لصيانة الأجهزة الخليوية.
- 4 مكتب خدمات عامّة.
- 5 مشغل لصيانة أجهزة التكييف والتبريد، وتركيبها.

أناقش:



الشخص الذي لا يتمتّع بالكفايات الثلاث مجتمعةً في مشروعه، سيواجه صعوبات، على الأرجح، في تشغيل مؤسسته بشكلٍ ناجح. أناقش ما قد يحدث، إذا كان الشخص يتمتّع بالآتي:

- المعرفة، والمهارات فقط.
- المعرفة، والميزات فقط.
- المهارات، والميزات فقط.

أتعلّم:



في حال رأى الرياديون أنّهم يفتقرون إلى الخبرة في أيّ من الكفايات، فإنّهم:

- قد يركزون على تحسين الكفاية.
- قد يستخدمون موظفاً يملك الكفاية الضرورية.
- قد يُنشئون شراكة مع شخص يتمتّع بالكفايات في المجال المطلوب.



نشاط 3-3:



بالرجوع إلى نشاط (2-3)، أذكر أهم الميزات الريادية الواجب توفرها في الرياديين وفق مشاريعهم المستقبلية:

الرقم	اسم المشروع	أهم الميزات الريادية
1-	صالون تجميل، وتصفيف شعر للسيدات	
2-	محل لصنع الحلويات الشرقية	
3-	مشغل لصيانة الأجهزة الخليوية	
4-	مكتب خدمات عامة	
5-	مشغل لصيانة أجهزة التكييف والتبريد، وتركيبها	

الميزات الريادية المهمة:



يتحلّى الأشخاص ببعض الميزات الريادية، أو بالقدرة على تطويرها، إذا أرادوا أن يكونوا رياديين؛ ليمكنوا من تأسيس مؤسساتهم، وإدارتها بنجاح. وفيما يأتي أهم الميزات الريادية:

- ▲ الاجتهاد في العمل لساعات طويلة.
- ▲ الثقة بالنفس.
- ▲ البناء من أجل المستقبل؛ للحصول على عمل يتناسب مع رغباتهم.
- ▲ التوجه نحو تحقيق الأرباح، واستثمارها في تطوير أعمالهم.
- ▲ التوجّه نحو بلوغ الأهداف، من حيث ترتيب الأولوية، وتجديد الأهداف باستمرار.
- ▲ المثابرة حتى النجاح.
- ▲ التعامل مع الفشل.
- ▲ التجاوب مع التغذية الراجعة.
- ▲ المبادرة عند وجود فرص حقيقية.

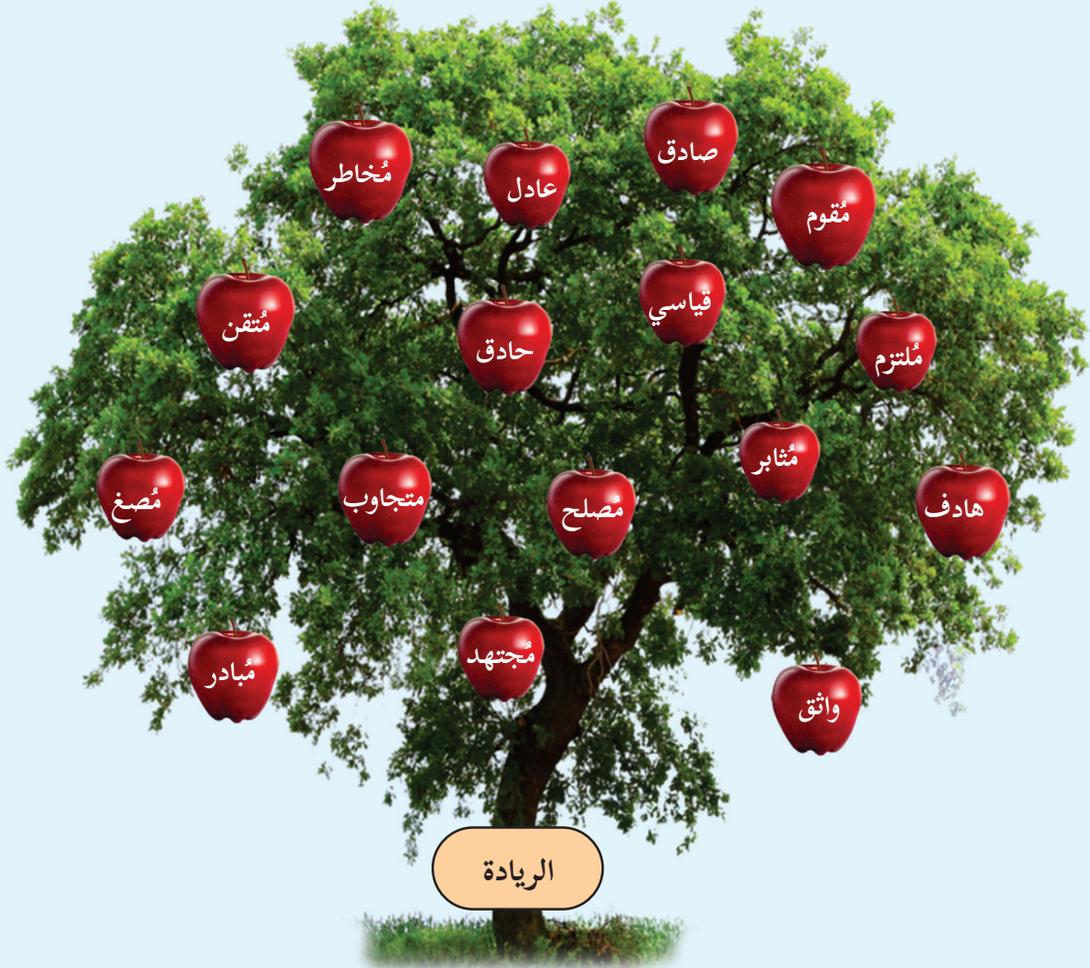


- ▲ الاستعداد للإصغاء من الآخرين .
- ▲ وضع المعايير واللمسة الخاصة في الأعمال .
- ▲ التعامل مع الشكوك، وتأثيرها في مجال المنافسين والسوق .
- ▲ الالتزام، من حيث الوقت، والمال، وطريقة العيش .
- ▲ الاعتماد على نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف .
- ▲ الاعتمادية والاستقامة، مثل صفات الصدق، والتعامل العادل، واعتمادية الشخص من حيث وفاءه بوعوده، وميزات أساسية لدى الريادي .
- ▲ خوض المخاطر المحسوبة، وتوقع النتائج .

نشاط 3-4:



بالرجوع إلى نشاط 3-3، أذكر أهم الميزات الريادية الواجب توفرها في الرياديين وفق مشاريعهم المستقبلية.



نشاط 3-5: لعبة من غير كلام: (عمل مجموعات)



بالرجوع إلى دليل المعلم، أطيّق لعبة من غير كلام (الصفات الريادية).

أناقش:



هل الميزات الستّة عشرة مختلفة بالنسبة إلى:

- الرجال.
- النساء.
- الأشخاص ذوي الإعاقة.
- الرياديين الاجتماعيين.

ما الميزات الريادية الضعيفة لديّ؟ وكيف يمكن تطويرها؟

أتعلّم:



يمكن العمل على اكتساب الميزات الريادية مع الوقت، وتطويرها؟



3

الدرس الثالث: القيادة الريادية:



يتولّى الرياديون مسؤولية وضع الأهداف لمؤسساتهم، وإعداد الخطط بشأنها، ويؤدي الموظفون إلى حدٍّ بعيدٍ دوراً كبيراً في تنفيذ هذه الخطط، وبلوغ الأهداف، ويشكّل رفع معنويات الموظفين، والمحافظة عليها مهمة أساسية بالنسبة للريادي.

ينبغي أن يعمل الشخص المعني على تطوير صفاته القيادية بنفسه؛ لأنها تختلف بين شخصٍ وآخر، فتحسين الصفات الريادية تساعد الريادي على إدارة مؤسسته، وتحقيق أهدافه.

وتقسم أساليب القيادة إلى الأنماط الثلاثة الآتية:



▲ القائد الدكتاتوري صاحب (القبضة الحديدية) أو الاستبدادي (Autocratic leader): يصدر القرارات والأوامر، من دون استشارة الموظفين.

▲ القائد الديمقراطي (Democratic leader): يُشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

▲ القائد المُهمل (Laissez-faire)، أو غير المتدخل أو اللامبالي (Hands-off): يترك القرارات لأفراد الفريق، ولا يتدخل فيها.

أناقش:



● هل تعتقد أنّ الرجال والنساء يميلون إلى التحلّي بأسلوب القيادة ذاته؟

● أيّ من أنماط القادة أفضل أن أكون؟ لماذا؟

أتعلّم:



القائد يتخذ القرار السليم وفق الموقف، فبعض المواقف تتطلب من الريادي أن يكون ديمقراطياً، أو ديمقراطياً، أو مهملًا.

تقنيات تحفيز القائد الديمقراطي (المتوجه نحو الأشخاص) للعاملين:

الرياديون محفزون ناجحون لموظفيهم؛ فقد يُحفّز بعضهم الآخرين من خلال كونهم قدوة في عملهم الدؤوب، إلا أنّ ذلك قد لا يكون الأسلوب القيادي الأفضل؛ فقد يميل الرياديون المتوجهون إلى الأفراد لأن يكونوا المحفزين الأكثر نجاحاً.

وفيما يأتي التقنيات التي يستخدمها الريادي، أو القائد المتوجه بشكل خاص نحو الأشخاص؛ من أجل تحفيز موظفيه، وقيادتهم:

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

نشاط 3-6: معمل غسان لصناعة الحجر الصناعي: (عمل جماعي)



يدير غسان معملاً لصناعة الحجر الصناعي في مدينة نابلس، حيث يعمل عنده 8 عمّال بدوام كامل، ويزداد الطلب على منتجات المعمل في فصل الصيف، وهي الفترة التي يعتمد عليها غسان لجني معظم أرباحه السنوية، ولكن غسان يعاني من عدّة مشاكل، أهمها: ترك بعض العمّال المعمل خلال فترة الصيف، وتدني نسبة الإنتاج اليومي، وازدياد طلب العمّال للإجازات، والتأخر الصباحي لبعضهم، وزيادة المشاكل اليومية بينهم، علماً أنّ مشغل غسان يواجه منافسة من عدّة معامل في المنطقة نفسها، وفي حال لم يُنتج الطلبات والكميات المطلوبة للزبائن، فإنّ المعمل سيواجه خطر الإغلاق.



نناقش:



بشكل جماعي الحلول المحتملة أمام غسان لتحفيز العُمَّال؛ لاستمرار تشغيل المعمل بنجاح.

الميزات القيادية الأساسية لعجاح الرياديين:



يُنظر إلى الرياديين أولاً كمالكي المؤسسات (مدرائها)، كما يمكن النظر إليهم كقيادة في المجتمع المحلي. ويُمكن تطبيق عددٍ كبيرٍ من المهارات القيادية المُعتمدة في مؤسسات الأعمال لغرض تطوير المجتمع المحلي. ونظراً لطبيعة عمل الرياديين، يتعيّن عليهم أن يكونوا قياديين، ويعتمد القادة الناجحون على الآخرين لبلوغ أهدافهم، ومن شأن نظرة الرياديين إلى موظفيهم أن تحدّد أسلوبهم في القيادة؛ ففي حالات عدّة، يقوم الموظفون تماماً بما يتوقّعه منهم أرباب العمل؛ أي بما معناه: أنه إذا سمح لهم أرباب العمل بأن يكونوا خاملين، وغير مسؤولين، فمن الأرجح أنّهم سيتصرّفون على هذا النحو، أمّا إذا توقّع ربّ العمل من موظفيهِ أن يتحمّلوا المسؤولية، فعلى الأرجح أنّهم سيتصرّفون بمسؤوليّة.

نشاط 3-7: (لعب أدوار)



(يتم التحضير مسبقاً؛ ليمثّل طالبان من طلبة الصف الحوار الآتي، وبعد سماع الحوار، نناقش الأسئلة اللاحقة):

يملك كل من سمير وسيرين مطبعة صغيرة، وقد تناولا طعام الغداء سوياً اليوم، وتبادلا الحوار الآتي:

سمير: أتساءل أحياناً، كيف يُنجز العمل في مكنتي؟ فاليوم مثلاً، عدتُ من إحدى جولاتي لأجد جميع العُمَّال مجتمعين، يضحكون، ويتبادلون النكات، عليّ أن أذكرهم باستمرار بضرورة العمل.

سيرين: هذا مؤسف حقاً، فأنا راضية فعلاً عن المجهود الإضافي الذي يبذله موظفيّ خلال فترة الأعياد.

سمير: أعتقد أنّ البشر بطبيعتهم يكرهون العمل.

سيرين: لا أوافقك الرأي؛ لأنه يبدو لي أنّ موظفيّ يُحبّون وظائفهم.

سمير: على عكس موظفيّ. أحاول أن أسهّل لهم العمل قدر الإمكان، ولكنهم لا يقدرّون ذلك. ليست المسألة أنّهم لا يعرفون مَنْ هو ربّ العمل، فأنا أذكرهم بذلك يومياً.

سيرين: أتعلم؟ أتساءل ما إذا كان العمل السهل هو ما يريده الناس فعلاً. يبدو لي أنّه لو كان سهلاً لشعروا بالملل.



سمير: لست متأكداً من ذلك. كل ما أعرفه هو أنه عليّ أن أدفع موظفيّ باستمرار إلى العمل بجهد، وإذا توقفت عن حثهم أصابهم الكسل.

سيرين: لعلك تبالح في حثهم على العمل؛ فموظفيّ يتخذون معظم القرارات بشأن عملهم بأنفسهم، وبالكدأ أحثهم على العمل.

سمير: لا يابهُ موظفيّ، سواء أنجزوا عملهم أو لم يُنجزوه، ولو كانوا هم من يتخذ القرارات، ما كانوا ليعملوا على الإطلاق، فكلّ ما يهمهم هو استلام رواتبهم.

سيرين: أنا أخالفك الرأي فعلاً. إنّ الناس برأبي يريدون فعلاً القيام بوظيفة جيّدة؛ ففي الشهر الماضي، تمكّن موظفيّ من إيجاد وسيلة لإعادة ترتيب مساحة العمل، بحيث يسهل عليهم مساعدة بعضهم بعضاً. لم لا

تطلب من موظفيك اقتراح سبل لتحسين مكتبك؟

سمير: هل تمازحيني؟ إنهم لا يابهُون إطلاقاً، فلو عاد الأمر لهم، لنظّموا حفلاً مستمراً.

ملاحظة: يُنتج موظفو مطبعتي سَمير وسيرين كميّة العمل نفسها تقريباً، بيد أنّ طريقتيهما في التعاطي مع موظفيهما تختلف كثيراً.

هل توافق سَمير قوله: إنّ الأشخاص يكرهون العمل بطبيعتهم؟

أبيّن سبب الفرق الشاسع بين رأي سَمير، وسيرين؟

إذا أُتيح لك الاختيار، هل كنت ستختار سَمير، أم سيرين كرتّ عمل لك؟ لماذا؟

نشاط 8-3:



أستخرج من النشاط (7-3) الصفات القيادية الواجب اكتسابها وتطويرها من الرياديين.

أتعلّم:



تكتسب المهارات القيادية من خلال التنشئة الاجتماعية.



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

والتفاوض هو عملية تهدف للوصول إلى اتّفاق، أو تسوية بين طرفين، أو عدة أطراف، على مسألة مختلف عليها بينهم. وفي أيّ اختلافات بين الأفراد والمجموعات، يسعى كلّ طرف للوصول إلى أفضل نتيجة لصالحه، أو لصالح مؤسسته التي يمثلها. ومع ذلك، فإنّ مبدأ الإنصاف، والعمل على تحقيق منفعة مشتركة لكلا الطرفين المتفاوضين، والسعي إلى الحفاظ على علاقات جيدة، تُعدّ المفاتيح الرئيسة للوصول إلى نتيجة ناجحة يشعر بها كلّ طرف من الأطراف المتفاوضة بأنّه رابح (Win-Win Situation). ومن أجل أن تكون نتائج التفاوض مربحة للطرفين، يجب أن يشعر الطرفان بإيجابية نحو المفاوضات بعد انتهائها؛ لأنّ ذلك يساعد في الحفاظ على علاقات جيدة بينهما.

أتعلّم:



التفاوض عملية تهدف إلى الوصول إلى اتّفاق، أو تسوية بين طرفين، أو عدة أطراف، على مسألة مختلف عليها بينهم.

أنواع التفاوض:



عند الانتهاء من أيّ عملية تفاوض، وإتمامها بين طرفين، أو أكثر، فإنّ نتائجها تكون على النحو الآتي:

▲ تفاوض رابح - رابح (Win-Win).

▲ تفاوض رابح - خاسر (Win-lose).

صفات المفاوض الجيد:



يتحلّى المفاوض بالصفات الآتية؛ بهدف إنجاز عملية التفاوض، وبناء الثقة مع الأطراف الأخرى عند حصول عملية تفاوض مستقبلية:

▲ الاستقامة؛ لخلق الثقة، والتعاون.

▲ التعاطف؛ أي محاولة فهم موقف الطرف الآخر.

▲ الصبر، والتكيّف، وضبط النفس، والسيطرة على العواطف.



أتعلم:

على المفاوضات الجيد الوصول إلى نتيجة ترضي كلّ الأطراف.

التحضير للتفاوض:



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

▲ أحدّد أهداف التفاوض: ما الذي أريد تحقيقه من المفاوضات، وما الذي يريده الطرف الآخر؟

▲ أعرف قدر المستطاع عن الرجل الذي أواجهه، أو المرأة التي أواجهها: ما خلفيته. وترتيبه؟ وسمعته؟ وما نوع الصفقات التي وُقّع عليها مؤخراً؟ وما أهدافه وحاجاته الحقيقيّة؟ وما نقاط قوة كلّ من طرفي التفاوض؟ ومن الذي سيخسر كثيراً في حال فشلت المفاوضات؟ وما مدى قوة الطرف الآخر في تقديم ما تأمل تحقيقه؟

▲ أضع لائحة بالمسائل التي ستبرز خلال المفاوضات كافة، ثمّ أقرّر أيّاً منها قد تكون قابلة للتفاوض، أو غير قابلة للتفاوض بالنسبة للطرف الآخر، وإلى أيّ حدّ قد أكون مستعداً للتنازل عن المسائل القابلة للتفاوض؟ أذكر أنّ النقطة التي قد يعطيها الطرف الآخر لها أهميّة كبرى، قد تكون من دون أهميّة بالنسبة لي، والعكس صحيح؛ فإذا كنت قد درست هذه الإمكانيات مسبقاً، تصبح عملية القيام بهذه المبادلات خلال التفاوض أقلّ عذاباً، كما لا أنسى البحث عن حلول (متعادلة) للمسائل قيد التفاوض، ويعني (التعادل) أنّ الاتّفاق الذي تمّ التوصل إليه من خلال التفاوض، يشمل بعض المنافع، أو المزايا الجديدة لكلا الطرفين.

▲ أحدّد البدائل الممكنة في حال لم أتمكن من الاتّفاق مع الطرف الآخر، وهل هذه البدائل جيدة أم سيئة؟ وما النتائج الممكنة في حال عدم التوصل إلى اتّفاق؟ وما البدائل أمام الطرف الآخر؟

▲ أحدّد النتائج المتوقعة من التفاوض: ما النتائج التي حصلت عليها في الماضي عن مثل هذه المفاوضات؟ وما الآثار المترتبة عليّ في حال ربحت هذه المفاوضات، أم خسرتها، وما الآثار على الطرف الآخر؟



أتعلم:

يؤدي التحضير الجيد لعملية التفاوض إلى نتائج إيجابية أفضل.

مهارات التفاوض:



ينبغي على الشخص الريادي التحلي بعدد من المهارات؛ بهدف إنجاز عملية التفاوض، وفيما يأتي أهم هذه المهارات:

- ▲ أحافظ على جوّ منفتح أثناء التفاوض.
- ▲ أنظّم استراحات.
- ▲ لا أفرض رأبي.
- ▲ أكسب ثقة الطرف الآخر.
- ▲ أكون واضحاً.
- ▲ أكون مستمعاً جيّداً.
- ▲ أراقب لغة جسد الطرف الآخر.
- ▲ أكون منضبطاً.
- ▲ لا أكشف أوراقى من البداية.

أناقش:



- يمتلك جميع الأشخاص بمن فيهم النساء، وذوو الإعاقة مهارات التفاوض نفسها.
- أذكر عدداً من مواقف التفاوض اليومية التي أتعرض لها، وكيف سأتعامل معها مستقبلاً، بناء على ما سبق.

نشاط 3-9: لعبة سوق التفاح: (عمل جماعي)



من خلال دليل المعلم، أنفذ لعبة سوق التفاح مع طلبة الصف، بحيث يلعب نصفهم دور البائع، والنصف الآخر دور المشتري. وبعد تنفيذ اللعبة، أناقش الدروس المستفادة منها.



تأخذ عملية الإصغاء حوالي (45%) من وقت عملية التواصل. ولفهم كلّ محتوى الرسائل الشفوية، يُعدّ الإصغاء شرطاً لعملية تواصل فعالة. أمّا تطوير مهارات الإصغاء ستمكن الرياديين من إجراء الاتصالات بطريقة أفضل، حيث نمضي (7) دقائق في التواصل من أصل كلّ (10) دقائق من وقتنا.

نشاط 3-10: التقييم الذاتي لمهارات الإصغاء: (تمرين فردي)



أقرأ التعبيرات الآتية، وأشير إلى أيّ مدى تتوافق مع مضمونها.

الرقم	العناصر	التقييم الذاتي			
		أوافق تماماً	أوافق إلى حدّ ما	أعارض إلى حدّ ما	أعارض تماماً
أ-	القدرة على تحديد هدف الإصغاء:				
	1- أفكّر في السبب الذي يدفعني إلى الإصغاء.				
	2- أدرك أهمية الإصغاء.				
ب-	القدرة على الإصغاء بتمعّن إلى المتحدث:				
	1- عندما أسمع أصواتاً غريبة، لا أسمع لنفسي بأن أفقد تركيزي بسببها.				
	2- أركّز على رسالة المتحدث أكثر من شكله، أو صوته.				
	3- أستمع إلى المتحدث، من دون أن أحكم عليه، أو أنتقده.				
	4- أترك المتحدث ينهي كلامه، من دون أن أقاطعه.				



التقييم الذاتي				العناصر	الرقم
أعارض تماماً	أعارض إلى حدّ ما	أوافق إلى حدّ ما	أوافق تماماً		
				1- أعطيت مؤشرات كلامية، و/أو غير كلامية خلال التفاعل، مبيّناً أنّ المتحدث يحظى باهتمامي التام.	
				2- أدون الملاحظات عند اللزوم؛ لتساعدني على الاستيعاب، والتذكّر.	
				ج- القدرة على تحليل الرسالة:	
				1- أحاول أن أتنبّه إلى أيّة تلميحات قد تعكس ما قد يشعر به المتحدث (كعدم الثقة، أو القلق، أو الغضب، ... إلخ).	
				2- أفكّر بما يقصده المتحدث، وبالمعلومات الإضافية التي يجدر بي معرفتها.	
				3- أحاول أن أضع نفسي في مكان المتحدث.	
				د- القدرة على صياغة استجابة:	
				1- أعيد قول (أو صياغة) الرسائل؛ لأتحقق من مدى استيعابي لها.	
				2- أفكّر بعمق في الأشياء؛ من أجل الحصول على معلومات إضافية.	
				3- أقيم مدى حسن إصغائي، بناء على كيفية تجاوب الشخص الآخر مع إجاباتي، (فعلى سبيل المثال: هل ينزعج الطرف الآخر، إذا لم أدرك المقصد؟)	

أناقش: سبب تحديد الإجابات في التقييم الذاتي .



أتعلم:



لكي أكون مستمعاً جيداً، عليّ أن:

- أحدّد هدف إصغائي .
- أصغي إلى الرسالة .
- أحلّل (أعالج) الرسالة .
- أستجيب للرسالة .

تطوير مهارات الإصغاء:



على الرياديين تطوير مهارات إصغائهم باستمرار؛ لكي يستخدموها بشكل فاعل في مؤسساتهم، وفي تعاملهم مع الجميع (زبائن، وموظفين، وموردين،...)، ويمكن تطوير مهارات الإصغاء عبر الإرشادات الآتية:

- أنتبه! أغير انتباهي إلى الشخص المتحدث.
- أركّز! أركّز على المتحدث، وعلى ما يقوله.
- أترك للشخص الآخر مجالاً؛ لإنهاء كلامه.
- النقاط المهمّة: عندما أبدأ بالكلام، أعيد النظر في النقاط المهمّة التي أشار إليها المتحدث، وأتأكد من أنني سمعتها بشكل صحيح.
- أطرح بعض الأسئلة: عادة ما يحبّ الناس أن يطرح عليهم الآخرون أسئلة.
- أعطي معلومات مرتدّة: أترك للشخص الآخر يعرف رأبي بتعليقاته، وأفكاره.
- ألتزم الصمت: إنّه لمن المفيد أن يتكلّم المرء بقدرٍ أقلّ، وأن يصغي أكثر.

نشاط 3-11: لعبة الأشكال الهندسية: (عمل جماعي)



من خلال دليل المعلم، أنفّذ لعبة الأشكال الهندسية مع طلبة الصف، وأختار خمسة أشخاص؛ لتنفيذها. وبعد تنفيذ اللعبة، أناقش الدروس المستفادة منها.



يخوض معظم الرياديين مخاطر محسوبة (Calculated risks)، ومُعتدلة، فهم يتفادون الحالات المقرونة بمخاطر متدنية؛ بسبب قلة التحديّ فيها، بينما يتجنّبون الحالات ذات المخاطر العالية؛ لأنّهم يرغبون في تحقيق النجاح. إنهم يضعون أهدافاً عاليةً، ويستمتعون بالتحدي، لكنّهم لا يُقامرون، وبالتالي، يتفادون الحالات ذات المخاطر العالية، كما الحالات ذات المخاطر المتدنية؛ لأنّ أيّاً منها لا يرضيهم؛ فهم باختصار يحبّذون التحديات الصعبة، إنّما الممكنة.

تعريف المخاطرة:



تنشأ حالة المخاطرة (Risk situation) عندما يتطلب الاختيار بين خيارين، أو أكثر، وتكون نتائجهما غير معروفة، ويقتضيان إجراء تقييم غير موضوعي. وتقترن المخاطرة بنجاح محتمل، وبخسارة محتملة، وكلّما ازداد احتمال الخسارة، أو الربح، ازدادت حدّة المخاطرة.

أنعلم:



- يتّخذ الرياديون القرارات في ظروف من الشكّ؛ فيزنون النجاح المُحتمل مقابل الخسارة المُحتملة.
- الريادي يخوض المخاطر المحسوبة، لكنّه لا يقامر.

على الرغم من أنّ خوض المخاطر هو نمط سلوكي، إلّا أنّ المخاطرة المحسوبة هي مهارة قابلة للتحسين. ويتعيّن على الرياديين تقييم حاجاتهم قبل اتّخاذ القرار بخوض المخاطر، ويندرج السؤالان الآتيان ضمن الأسئلة التي يتعيّن طرحها قبل اتخاذ أيّ قرار ينطوي على مخاطرة:

● هل يستحق الهدف خوض المخاطر المقرونة به؟

● ما العراقيل الأساسيّة التي تحول دون تحقيق الهدف؟

ليس من سبيل لتفادي خوض المخاطر في مؤسسات الأعمال كما في الحياة، ويكتسب الرياديون ثقة أكبر بأنفسهم، ونظرة أكثر إيجابية حيال خوض المخاطر؛ لأنّهم يتقبّلون المخاطر كتحديات تتطلّب منهم بذل قصارى جهودهم لبلوغ أهدافهم.

أناقش: متى يتمّ اللجوء للمخاطرة المحسوبة في المشاريع الصغيرة؟ أعطي أمثلة واقعية.



إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة:



فيما يأتي إجراءات مقترحة لتحليل حالة المخاطرة:

- ▲ **تقييم المخاطرة:** تقضي الخطوة الأولى بتحديد ما إذا كانت المخاطرة موجودة أم لا، فهل ينطوي اختيار خيار حلّ معيّن على خسارة محتملة.
- ▲ **تحديد الغايات والأهداف:** تقضي الخطوة الآتية بالنظر في سياسات الشركة وأهدافها، فقد يقضي هدف الشركة بتحقيق نموّ بطيء، أو ثابت، أو بتحقيق نموّ، أو عدم تحقيقه في مجالات إنتاج أخرى.
- ▲ **توضيح خيارات الحلول:** دراسة خيارات الحلول المختلفة، وينبغي تفصيل خيارات الحلول هذه بشكلٍ كافٍ.
- ▲ **جمع المعلومات، ووزن خيارات الحلول:** جمع المعلومات بشكلٍ مكثّف، بحيث يمكن إجراء تقييم واقعي لاحتمالات كلّ من خيارات الحلول.
- ▲ **التخفيف من المخاطر:** إنّ معرفة إمكانيات المؤسسة في القدرة على وضع استراتيجية وتكتيكات تؤثر في التغيير، تساعد -وبشكل كبير- على تخفيف حدّة المخاطرة، ونتائجها.
- ▲ **التخطيط لأفضل خيار حلّ، وتنفيذه:** ما أن يقع الاختيار على حلّ حتّى يتم إعداد خطة لتنفيذه، ويشمل ذلك جدولاً زمنياً، وتحديداً واضحاً للهدف، ومجموعة خطط طوارئ حول النتائج المحتملة، وعمليّة استدرج للمعلومات المرتدة، بحيث يمكن إجراء التغييرات اللازمة بسرعة.

أتعلم:



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

- الإبداع والابتكار، ويشكّلان جزءاً أساسياً من ترجمة الأفكار إلى واقع.
- الثقة بالنفس، فكلّما ازدادت ثقتك بقدراتك الشخصية، تمكّنت من التأثير على حصيللة القرارات، وازداد استعدادك لخوض المخاطر.



نشاط 3-12: المخاطرة في حياتنا: (عمل مجموعات)



أفكر في إحدى الحالات التي تضمنت نوعاً من المخاطرة في حياتنا، أكتب هذه المخاطرة، ثم أجب عن الأسئلة الآتية المتعلقة بها:

- هل حددتُ هدفي من هذه المخاطرة؟
- ما التحضيرات التي كان عليّ القيام بها قبل خوض المخاطرة؟
- ما العراقيل التي اعترضت تحقيقي لهدفي؟
- هل بذلتُ قصارى جهدي لبلوغ ذلك الهدف؟
- كيف كان من الممكن أن يساعد الأشخاص الآخرون، والموارد الأخرى؛ للتخفيف من مخاطر بلوغ ذلك الهدف؟
- هل كان الهدف يستحق المخاطر المقرونة به؟

أتعلم:



يتمّ تعزيز قدرة الرياديين على خوض المخاطر المحسوبة عن طريق ما يأتي:

- استعدادهم لاستخدام قدراتهم إلى أقصى حدّ لتحويل السلبيات لصالحهم.
- قدرتهم على تقييم حالة المخاطرة بواقعية، وعلى تغيير السلبيات.
- النظر إلى المخاطر من زاوية الأهداف الموضوعية.
- الخطط الشاملة، والتطبيق المناسب.

نشاط 3-13: لعبة المخاطرة (قذف الكرات): (عمل جماعي)



من خلال دليل المعلم، أنفذ لعبة المخاطرة مع طلبة الصف، بحيث تُنفذ اللعبة على مرحلتين.

وبعد تنفيذ لعبة المخاطرة، ناقش الدروس المستفادة من هذه اللعبة.

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:



1 من الكفايات الأساسية للريادة الناجحة:

- أ- التجربة. ب- التمرين. ج- المعرفة. د- الأمانة.

2 أيّ من الإجابات ليس من الميزات الريادية؟

- أ- الثقة بالنفس. ب- المقامرة. ج- المثابرة. د- المبادرة.

3 من تقنيات القائد الديمقراطي في تحفيز العاملين:

- أ- التأكد من معرفة العاملين لما ينبغي إنجازه. ب- عدم إعطاء الإجازات.
ج- معرفة أماكن سكنهم. د- تأخير الحوافز المادية.

4 أيّ من الآتية تُعدّ من الميزات القيادية الأساسية؟

- أ- خجول. ب- يكره الفشل. ج- متشائم. د- متعاون.

5 ما الخطوة الأولى لخطوات خوض المخاطرة المحسوبة؟

- أ- توفير الأموال اللازمة. ب- تحديد سبب الخسائر.
ج- تسديد القروض. د- تقييم المخاطرة.

6 لكي أكون مستمعاً جيّداً، عليّ أولاً أن:

- أ- أتخذ القرار المناسب. ب- أراقب البيئة.
ج- أحدد هدفي من الإصغاء. د- أخطّط للمخاطرة.

السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:



- أ- الميزات. ب- التفاوض. ج- الإصغاء. د- المخاطرة؟



السؤال الثالث: أحدّد الكفايات الأساسية للريادة الناجحة. 

السؤال الرابع: أذكر ثمانية من الميزات الريادية. 

السؤال الخامس: أوضّح الأساليب القيادية الثلاث. 

السؤال السادس: أعدّد صفات المفاوض الجيد. 

السؤال السابع: أذكر إجراءات خوض المخاطرة المحسوبة. 

السؤال الثامن: أعدّد خمساً من تقنيات القائد الديمقراطي في تحفيز العاملين. 

السؤال التاسع: أعللّ ما يأتي: 

1 يمكن اكتساب الميزات الريادية، وتطويرها.

2 القائد الديمقراطي يُشرك العاملين في عملية اتّخاذ القرار.

3 يتّخذ القائد القرار وفق الموقف.

السؤال العاشر: أذكر خمساً من الميزات القيادية الأساسية. 

دراسة حالة: 

يودّ حمزة افتتاح مشغل لصيانة أجهزة الحاسوب، وتصليحها، حيث يمتلك الميزات الريادية، والمعرفة المطلوبة لافتتاح المشغل، ولكنّه يفتقد لقسم كبير من المهارات العملية اللازمة والضرورية لعمليات الصيانة، والتصليح، بناءً على ذلك، أجب عن الأسئلة الآتية:

1 هل يستطيع حمزة تشغيل مؤسسته بنجاح لوقت طويل؟

2 ما الوسائل والحلول التي من الممكن أن تساعد حمزة على افتتاح مؤسسته، وتشغيلها بنجاح لفترة طويلة؟

دراسة حالة: 

يمتلك عمر مطعماً للوجبات الخفيفة، ويعمل عنده ٥ أشخاص بدوام كامل، ويضطرّ عمر للغياب كثيراً عن المطعم؛ بسبب إكمال دراسته الجامعية، وبسبب وجود المطعم في منطقة تجارية وسط مدينة الخليل، ووجود أعداد كبيرة من الزبائن، فقد تمّ افتتاح مطعمين في الشارع نفسه. كيف يمكن لعمر تحفيز موظفيه بالعمل بنشاط وكفاءة عالية؛ لتقديم مستوى جيد من الطعام، والخدمة للزبائن، على الرغم من غيابه المتكرر عن المطعم؟

الوَحْدَةُ الرَّابِعَةُ

4

كَيْفَ أَصْبِحَ رِيَادِيًّا؟ (How To Be Entrepreneur)



أَتَأْمَلُ ثُمَّ أُنَاقِشُ: عَمَلِي فِي الْمُسْتَقْبَلِ.. قَرَارِي وَحَدِي.



يُتَوَقَّع من الطلبة بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، والتفاعل مع أنشطتها، أن يكونوا قادرين على توجيه أنفسهم نحو العمل الخاصّ، من خلال الآتي:



- 1 تحديد إيجابيات العمل للحساب الخاصّ، والعمل بأجر، وسلبياته عند الآخرين.
- 2 تفسير عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة خاصّة، وتشغيلها.
- 3 اتّخاذ القرار بإنشاء مؤسسة خاصّة وتشغيلها.
- 4 اتباع اجراءات العمل وفق مفهوم الريادة.



(عمل فردي)

نشاط 1-4:



أفترض أنّ لديّ فرصة الحصول على وظيفة، تتمثّل في الأعمال الواردة أدناه، أحدّد لكلّ منها فرصة عمل للحساب الخاصّ، وعنوانها، مستعيناً بالمثل الأول:

- 1 عامل غسيل سيارات: يمكن البدء بعمل خاصّ بإنشاء (مغسلة لغسيل السيارات)، تكون ما في مكان داخل القرية التي أعيش فيها.
- 2 مساعد نجّار.
- 3 عامل في صيانة الأجهزة الكهربائية.
- 4 حلاق/ صالون تجميل.
- 5 مربية أطفال (حضانة).

أتعلّم:



العمل للحساب الخاصّ هو نشاط يستحدث فيه الأفراد فرص عملهم الخاصّة، من خلال إنشاء مؤسسة معيّنة.

نشاط 2-4: (عمل مجموعات)



أكتب أدناه الأسباب التي تدعوني للعمل عند الآخرين، أو العمل للحساب الخاصّ.

الرقم	الأسباب التي تدعو للعمل عند الآخرين	الأسباب التي تدعو للعمل للحساب الخاصّ
-1		
-2		
-3		
-4		

الأسباب التي تدعو الأشخاص للتوجه نحو العمل الخاص:

تختلف الأسباب التي تدعو الأشخاص للتوجه نحو العمل للحساب الخاص (إنشاء مؤسسة خاصة) من شخص لآخر، ويمكن تلخيصها في ثلاثة محاور، هي:

- 1 أسباب طارئة أو ظروف حاسمة: مثل وراثة أموال من العائلة، أو تعرّض الشخص إلى الطرد من الوظيفة، أو تقاعده، أو نقله إلى وظيفة أخرى، أو شعور صاحب العمل أو الزملاء في العمل بعدم الرضا، أو عدم الحصول على فرصة عمل بعد إنهاء الدراسة، أو انتهاء التدريب المهني.
- 2 الأسباب العملية: مثل السعي لكسب مورد رزق؛ لتغطية تكاليف المعيشة، أو الاستعداد للتقاعد؛ لتوفير دخل إضافي، أو لتمضية وقت الفراغ، أو لخلق عمل مشترك للعائلة.
- 3 الأسباب الشخصية غير الملموسة: مثل الهروب من العمل عند الآخرين، أو الحصول على ساعات عمل مرنة، أو التوقف عن تلقّي الأوامر من الآخرين، أو الحصول على مكافآت عاطفية، وتحقيق الذات.

إيجابيات العمل للحساب الخاص، وسلبياته:

تتفاوت إيجابيات العمل للحساب الخاص، وسلبياته من شخص لآخر، وغالباً ما يلجأ الأشخاص للعمل لحسابهم الخاص لستة أسباب رئيسة، هي:

- 1 الشعور بالرضا: شعور الشخص أنه يُمضي وقته في عمل يحبه.
- 2 الاستقلالية: حرية الشخص اتخاذ القرار، والاعتماد على ذاته.
- 3 الأرباح: التحكم بها، ومضاعفتها، من خلال نجاح المشروع، وتطويره.
- 4 الأمن الوظيفي: ضمان استمرارية العمل، والدخل لفترة طويلة.
- 5 المكانة: تقدير الشخص في المجتمع، ومكانته المختلفة عن الآخرين.
- 6 المرونة: يحدّد الشخص حجم المؤسسة، وتطورها، والعاملين فيها، ومكانها.

وعلى المرء أن يدرك أنه، إلى جانب الإيجابيات التي يميّز بها العمل للحساب الخاص، فقد تتعدّد سلبياته كذلك من حيث:

- 1 الخسارة المحتملة لرأس المال المستثمر.
- 2 الدخل غير الأكيد، أو المتدنّي.
- 3 الساعات الطويلة، والأعمال اليومية الروتينية.
- 4 المخاطر الدائمة.
- 5 الاحتكاك مع الآخرين.
- 6 المشاركة في العمل.



أتعلم:



تتأثر القيم الشخصية، والاهتمامات، والخبرات على العمل (الخاص، أو عند الآخرين)، ومن هذه التأثيرات ما يأتي:

- تؤثر الوظيفة التي أختارها على مكان إقامتي .
- تؤثر الوظيفة التي أختارها على حياتي الاجتماعية .
- تؤثر الوظيفة التي أختارها على اختيار أصدقائي .
- تؤثر الوظيفة التي أختارها على حياتي العائلية .
- تؤثر الوظيفة التي أختارها على شخصيتي .
- يؤثر المال الذي أكسبه على طريقة عيشي .

ومما سبق، أستنتج أنني بإمكانني أن أقرر كيف أعيش، فأختار حياة مهنية تتناسب مع قيمتي .

أناقش: كيف يؤثر عمل حارس بدوام مسائي على قيمه الشخصية، واهتماماته؟





نشاط ٤-٣: قصة سامر (عمل مجموعات)



تخرّج سامر في مدرسة كفر نعمة الثانوية الصناعية متخصصاً في الحاسوب، فاكتمب من خلال دراسته خبرة إنشاء الشبكات المحلية، وإدارتها، فبدأ بالإعداد لإنشاء مقهى إنترنت، فاستأجر محلاً وسط البلدة لمشروعه، ثمّ تقدّم بطلب لشركة الاتصالات الفلسطينية؛ لتزويده بخدمة الإنترنت فائقة السرعة، وبدأ التحضيرات الخاصّة بافتتاح المقهى، من حيث أجهزة الحاسوب، والطاولات، والكراسي، والبرمجيات اللازمة. ويرغب سامر من خلال مشروعه في مساعدة سكان المنطقة والطلبة في كتابة الأبحاث، وطباعتها، وتصوير الوثائق، بالإضافة إلى التدريب على استخدام برامج الحاسوب المختلفة، من خلال الدورات التدريبية التي يعقدّها، وتوفير خدمة إنترنت لا سلكية، وسلكية للسكّان المجاورين لمحله، بأسعار مميزة.

من خلال قراءة قصة سامر، أناقش مع مجموعتي ما يأتي:

- الدافع والتصميم عند سامر هو
- القدرة والخبرات عند سامر هي
- الفكرة والسوق عند سامر هي
- الموارد التي جمعها سامر هي

عوامل النجاح الأساسية في إنشاء مؤسسة صغيرة:



يعتمد النجاح على القدرة في تحديد الفرص المُتاحة في السوق، وانتهازها عن طريق تنظيم الموارد اللازمة لتوفير عروض جذّابة للزبائن، واتّخاذ التدابير اللازمة لذلك، وهذا جوهر الريادة في نطاق الأعمال. والريادي هو العنصر الأساسي في هذه العملية كلّها، وتعتمد قدرة نجاح الريادي على أربعة عوامل، هي: الدافع والتصميم، والقدرة، والفكرة، والموارد.

1 الدافع والتصميم (Motivation and determination): يتعيّن على الفرد أو الفريق الذي يسعى للنجاح، أن يتميّز بدوافع قويّة، وتصميم كبير؛ لإنشاء المشروع، وإنجاحه، وأن يُظهر مثابته على تخطّي العوائق التي قد تعترضه، وأن يبدي مدى سعيه للحصول على المعلومات، وانتهاز الفرص المُتاحة.

2 القدرة (Ability): يتعين على الفرد، أو الأشخاص الآخرين المشتركين في المؤسسة أن يتمتعوا بمهارات خاصة، قد تتمثل بالمعرفة، والمهارات الإدارية، أو التقنية ذات الصلة بالأعمال، أو بالمؤسسة، ويمكن التعاون مع أشخاص يتمتعون بهذه الخبرة، أو شرائها.

3 الفكرة والسوق (Idea and market): ينبغي تحديد الجدوى الاقتصادية للفكرة، أو المشروع، أو السلعة، أو الخدمة التي سيتم عرضها، ويجب طرح هذه التساؤلات: هل تلبّي الفكرة، أو السلعة، أو الخدمة حاجةً أو رغبةً عند زبائن محتملين؟ وهل الزبائن قادرون على تحمّل تكاليفها؟ وهل هم مستعدون فعلاً لاستعمالها (شرائها) بكمّيات كافية؟ وكيف يمكن عرض الاقتراح بشكل أكثر جاذبية؟ وماذا ستكون ردّة فعل المنافسين؟

4 الموارد (Resources): مدى قدرة الشخص، أو الأشخاص المشتركين في المؤسسة على توفير الموارد، أو تنظيمها، مثل: توفير رأس المال والنقّد، وموقع المشروع، والتجهيزات، والعمّال؛ لتوفّر البنى التحتية (المنشآت، الكهراء، والهاتف، والطرق)، والخدمات الداعمة للمشروع.

5 خطة العمل (Business plan): من أجل تحويل المكونات الأربعة المذكورة أعلاه إلى واقع، من الضروري وضع خطة، وعادة ما يشار إليها في مجال الأعمال بـ (خطة العمل).

6 التنظيم والإدارة (Organization and management): يحتاج أيّ مشروع لإدارة حكيمة تنظّم أموره، من حيث إدارة السلع والخدمات، وترويجها، وإدارة الأموال، وتنظيم العمل، وتوزيع المهام. ومن هنا أرى أنّ عدم تحقّق العوامل السابقة هو مؤشّر لفشل العمل الخاصّ؛ لذا لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الريادي هو العنصر الأساسي في إنشاء مؤسسة صغيرة، فهو من يأخذ المبادرات، ويتحمّل المخاطر في صنع أيّ عرض، أو سلعة، أو تنظيمها، سواء كانت منتجاً، أو خدمةً قد تكون ذات قيمة للزبائن المحتملين، ولا يوجد صيغة، أو وصفة مضمونة للنجاح في إنشاء مؤسسة صغيرة.

أتعلم:



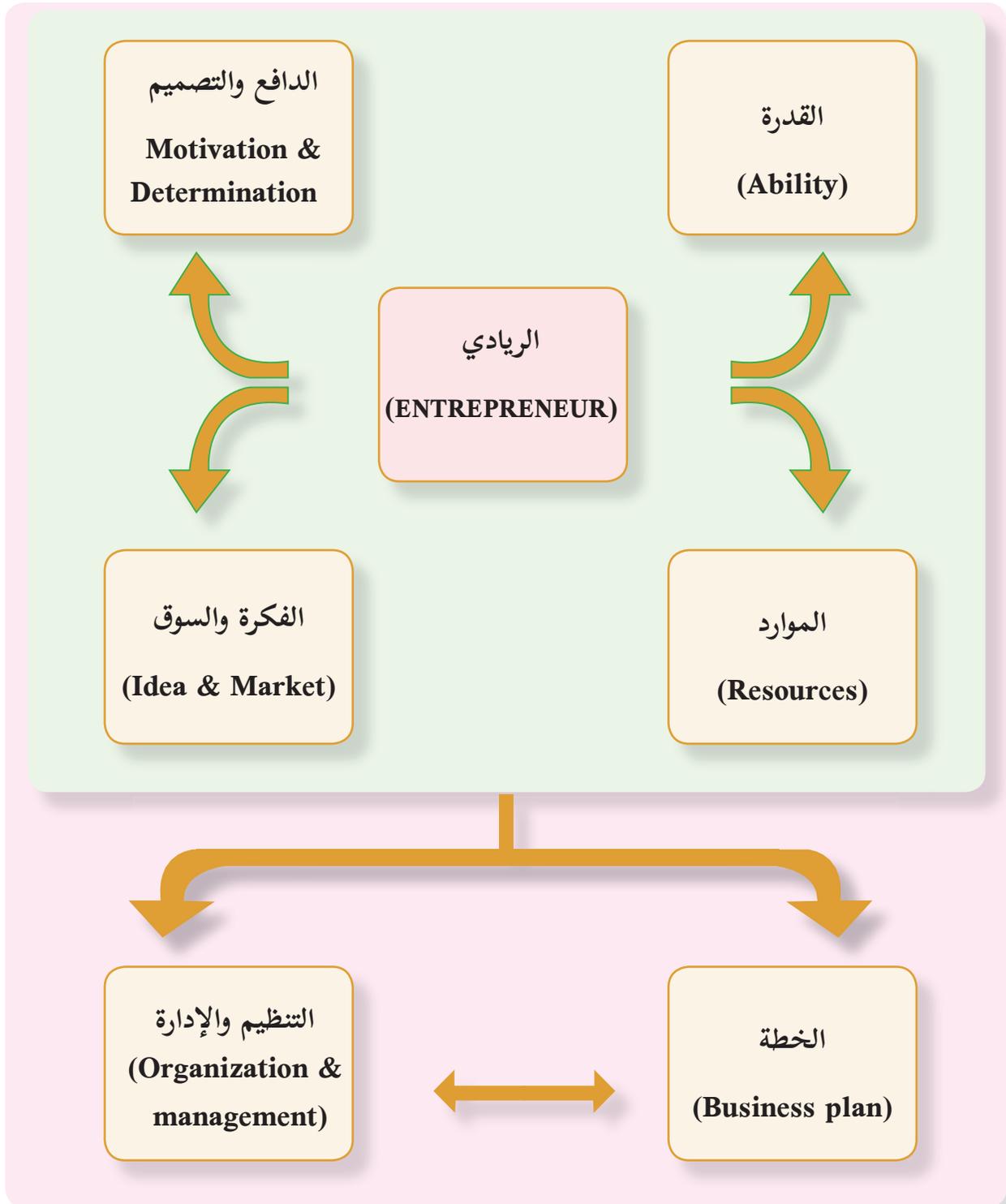
يساعد المصطلح المختصر (MAIR) على تذكّر هذه العوامل بسهولة أكبر.



أتعلم:



عوامل النجاح الأساسية لإنشاء مؤسسة صغيرة (MAIR):





نشاط 4-4: (عمل مجموعات)



أجيب عن الفقرتين الأولى والثانية، وأضع دائرة حول رمز الإجابة للأسئلة التي تليها:

1 أين أرى نفسي بعد عشر سنوات من اليوم في سيرتي المهنية، أو في وظيفتي؟

.....

.....

.....

2 أكتب أسماء ثلاثة أشخاص أعدُّهم قدوة لي، وأودُّ أن أكون مثلهم في حياتي، ثم أكتب وظيفتهم:

.....	اسم:	صلة القرابة:
.....	الوظيفة:	صلة القرابة:
.....	اسم:	صلة القرابة:
.....	الوظيفة:	صلة القرابة:
.....	اسم:	صلة القرابة:
.....	الوظيفة:	صلة القرابة:

3 هل لديك أصدقاء، أو أقرباء يديرون مؤسساتهم الخاصّة؟، (أو يعملون لحسابهم الخاصّ)؟

أ نعم. ب لا.

4 هل تعيش وسط أعمامك، وأجدادك؟

أ نعم. ب لا.

5 هل كان أهلك مهاجرين؟

أ نعم، وُلِدْتُ خارج بلدي الأصلي. ب لا، فجميع أفراد أسرتي وُلِدوا في البلد نفسه.

6 هل تنتمي إلى أقلّيّة في بلدك، أم إلى الأكثرية؟

أ نعم، فنحن أقلّيّة. ب لا، فنحن الأكثرية.



- 7 هل سبق لأحد والديك، أو كليهما أن عمل فيما مضى، في مؤسسته الخاصة، أو أدارها؟
أ نعم، من فترة طويلة. ب نعم، من فترة وجيزة. ج لا. د لا.
- 8 في حال كانت إجابة الفرع السابق (نعم)، فهل تفضّل أن تعمل لحسابك الخاصّ، أم تعمل موظفًا عند الآخرين؟
أ أفضل العمل لحسابي الخاصّ. ب أفضل العمل عند الآخرين.
- 9 هل ترى صعوبة في إنشاء مؤسستك الخاصة في الوقت الحالي؟
أ من غير الممكن التفكير في الموضوع.
ب من الصعب البدء بإنشاء مؤسسة خاصّة.
ج من السهل إنشاء مؤسسة خاصّة.
- 10 هل تعتقد أنّ بلدك (مؤسسات الدولة) تدعم إنشاء مؤسسات خاصّة؟
أ نعم. ب لا.
- 11 أيّ من الاحتمالات الآتية أنت في العائلة؟
أ الولد الأصغر ب الولد الأوسط. ج الولد الأكبر. د غير ذلك.
- 12 هل تعتقد أنّ الرجال والنساء يحظون بفرص متكافئة للوصول للعمل الخاصّ، وخدمات الدعم من الدولة؟
أ نعم. ب لا.
- 13 ما جنسك؟
أ ذكر. ب أنثى.
- 14 هل تعرف شخصاً من ذوي الإعاقة، نجح في إنشاء مؤسسته الخاصّة في مجتمعك؟
أ نعم. ب لا.
- أستعين بتوجيهات المعلم؛ لرصد نتيجة التقييم الذاتي لك (ما نتيجتك؟)، وأناقش كيف تزيد من فرصتك في اتخاذ قراراتك بإنشاء مؤسسة أعمال، أو عمل خاصّ لك.

العوامل المحفزة على الريادة:

تبدأ خطوات الفرد نحو الريادة من اللحظة التي يتخذ فيها قرار إنشاء مؤسسته، حيث تتنوع العوامل التي تحفزه على المجازفة في مجال الريادة، وهي تتلخص فيما يأتي:

- 1 تغيير الوضع الحالي.
- 2 دور القدوة الحسنة.
- 3 التمتع بالكفايات الريادية اللازمة.
- 4 وجود بيئة مؤاتية.

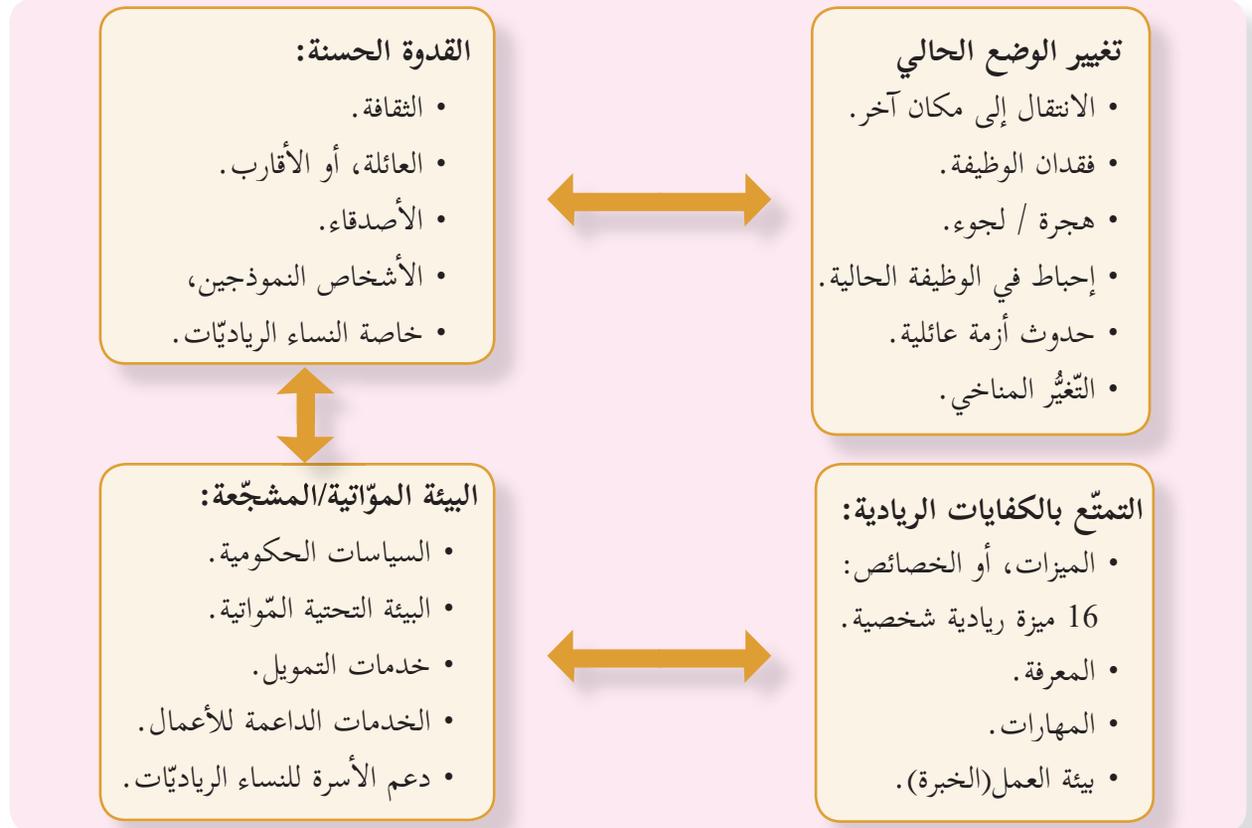
أما بخصوص ريادة النساء (Women's entrepreneurship)، فقد تُقبل النساء على الريادة في الأعمال، في الحالات الآتية:

- 1 مشاركة المسؤوليات العائلية، ودعم الأسرة.
- 2 وجود نماذج لرياديات ناجحات.
- 3 وصول الرياديات إلى خدمات التطوير المهني، والمشورة، والتوجيه.
- 4 سهولة الدعم المالي المؤسسي للرياديات.

أتعلم:



العوامل الأساسية المحفزة على ريادة الأعمال بشكل عام:





نشاط 4-5: مؤسّسة فادي السياحية (عمل مجموعات)



فادي يحب التّنزّه في أماكن مختلفة من فلسطين؛ ليتعرّف إلى طبيعة هذه الأماكن، وتاريخها، وتراثها، وسكانها، وفي أثناء إحدى رحلاته الأسبوعية في منطقة وادي قانا شرقيّ محافظة قلقيلية، وجد متنزهاً جميلاً، يقضي فيه المرء وقتاً ممتعاً، ينعم بجمال الطبيعة الأخاذ، وبعقب رائحة زهور البرتقال، فخطرت بباله فكرة تسيير رحلات شبابية، وأخرى عائلية لمثل هذه الأماكن، وأخذ على عاتقه أن يقوم في أثناء تنظيم هذه الرحلات أن تكون داعمة للبيئة، بحيث يعمل مع المتنزهين على المحافظة على الأماكن التي يزورونها، ويكون مسار الرحلة متنوعاً، من حيث المشي لمسافات، وأحياناً اللعب بكرة القدم، وتسلّق الجبال، وتنظيم مسابقات ثقافية عن المنطقة التي يزورها المتنزهون؛ إذ يحصل الفائز فيها على خصومات في الرحلات القادمة.

من خلال قراءة قصة فادي، ناقش ما يأتي:

- 1 التحديات والفرص في قطاع السياحة في فلسطين.
- 2 لا يحتاج مشروع فادي إلى تمويل.
- 3 ما الميزات الريادية عند فادي؟
- 4 يُمكن اعتبار مشروع فادي مؤسّسة خضراء.

كيف أحافظ على وجهة النظر الريادية؟



يبدو على بعض الأشخاص الخوف من محاولة إنجاز عملٍ صعبٍ؛ فهم يختلقون شتى أنواع الأعذار لأصدقائهم، ولأنفسهم، وغالباً ما يؤجّلون ما عليهم إنجازه، حيث يتّسم هؤلاء الأشخاص بالحياء، والخجل؛ لأنهم أقنعوا أنفسهم أنّ الآخرين يملكون قدرات تفوق قدراتهم، فيشعرون بأنهم ليسوا بارعين مثل غيرهم؛ ما يتوجّب على مَنْ يفتقر إلى الثقة بنفسه أن:

- 1 يبدأ بتنمية إيمانه بنفسه، وبقدرته على حسن القيام ببعض الأمور.
- 2 ينجز أعماله، متسلّحاً بإيمانه في قدرته على تحقيق النجاح.
- 3 إذا فشل، يجدر به ألا يستسلم، بل عليه أن يحاول إتمام مهامه كلّها.
- 4 تحقيق النجاح في الأمور الصغيرة، يزوّده بالشجاعة؛ كي يحاول العمل على أمور أكثر صعوبةً.

خطوات تحسين الميزات الريادية:

أقوم بما يأتي؛ من أجل تحسين ميزاتي الريادية:

● الخطوة الأولى: إجراء التحليل الذاتي (أفكر كريادي، ثم أتصرف كريادي):

1 أضع لائحة بالخصائص والميزات الريادية التي تعلمتها خلال الوحدات السابقة: أصنّف شخصيّي

وخصائصي الاجتماعية بالمقارنة مع هذه اللائحة، بأكبر قدر من الصراحة، وفقاً للميزان الآتي:

● أتمتع بها.

● أتمتع ببعض منها.

● لا أتمتع بأيّ منها.

2 أطلب من عائلتي وأصدقائي تصنيفي، بالاستناد إلى الاختبار نفسه، وأقارن تصنيفهم بتصنيفي.

● الخطوة الثانية: تطوير خطة لتنمية الشخصية، من خلال ما يأتي:

1 أضع نفسي بآني أريد تحسين شخصيّي، وخصائصي الاجتماعية.

2 أبحث عن الأصدقاء، والأهل، والأساتذة الذين سيساعدوني على تطوير خطة قد تساعدني على التغيير.

3 أطلب من الأصدقاء، والأهل، والأساتذة أن يساعدوني على تطوير خطة من شأنها أن تساعدني على التغيير.

● الخطوة الثالثة: تنفيذ الخطة، من خلال ما يأتي:

1 أعمل بجد على تحسين خصائصي الريادية.

2 أحاول أن أتخلص من عاداتي السيئة.

3 أضع أهدافاً قصيرة المدى لكل أسبوع بحدّ ذاته.

● الخطوة الرابعة: أفضص نفسي بشكل دوريّ، من خلال ما يأتي:

1 إعادة الخطوات الثلاث السابقة.

2 التأكد من النجاح دوماً.



نشاط 4-6: البصمة البيئية: (عمل فردي)



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

1 أجب عن الأسئلة أدناه، وأجمع كامل نقاطي:

كيف أذهب إلى المدرسة؟		ما عدد الأشخاص الذين يعيشون في منزلي؟	
النقاط	الجواب	النقاط	الجواب
0	مشياً، أو باستخدام درّاجة هوائية.	500	1
200	باستخدام حافلة مدرسية.	400	2
250	بوساطة التّقل العامّ.	300	3
500	بالسيّارة.	200	4
		100	5، وأكثر
ما عدد أكياس النّفايات التي تخلفها أسرتي أسبوعياً؟		ما وسائل النقل التي أملكها أنا أو عائلتي؟ أجمع كامل النقاط لكلّ وسيلة نقل أملكها أنا، أو عائلتي.	
0	0	150	درّاجة نارية
50	1	400	سيّارة
200	3-2	600	حافلة/ شاحنة
400	5-4		لا شيء
500	6 فأكثر		
ما عدد المرّات التي تقوم بها عائلتي بتدوير الورق، والكرتون، والزجاج، والبلاستيك؟		ما عدد المرّات التي أتناول فيها لحوماً، أو أسماكاً أسبوعياً؟	
0	دائماً	0	0
100	أحياناً	100	3-1
200	نادراً	200	6-4
300	أبداً	350	10-7
		500	أكثر من 10

2 أستخدم الجدول الآتي لحساب بصمتي البيئية بالهكتارات (الهكتار يساوي ١٠٠٠٠ متر مربع):

البصمة البيئية	النقاط
أقل من 2,0	أقل من 1000
4,0 - 2,0	1500 - 1000
6,0 - 4,0	2000 - 1500
8,0 - 6,0	2500 - 2000
10,0 - 8,0	3000 - 2500
أكثر من 10,0	أكثر من 3000

3 بعد حساب بصمتي البيئية، أدرج في الجدول الآتي بعض الطرق والإجراءات لخفضها:

الرقم	طرق خفض بصمتي البيئية، وإجراءاتها
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	

أتعلم:



حقائق مهمة؛ للتخفيف من البصمة البيئية:

- إقفال صُنُبور المياه خلال تنظيف الأسنان يوفر (14600) لتر من المياه سنوياً.
- تقليل مدة الاستحمام بواقع دقيقة يومياً يوفر (2920) لتراً من المياه سنوياً.
- وقف تنقيط صُنُبور الماء يوفر (15000) حتى (20000) لتر سنوياً.
- استخدام المواصلات العامة ليوم واحد في الأسبوع يخفف من استهلاك السيَّارة للوقود بنحو (20%) أسبوعياً.
- الطباعة على وجهي الورق يوفر قطعاً أكثر من نصف شجرة سنوياً.
- تعديل حرارة الغرفة بواقع درجة واحدة مئوية تبعاً للفصول يوفر نحو (200) كيلوغرام من ثاني أكسيد الكربون سنوياً.

نشاط 4-7: (عمل فردي)



من خلال الشبكة العنكبوتية، أبحث عن متوسط البصمة البيئية العالمية، ومعدل البصمة البيئية لبعض البلدان (أيها أعلى بصمة بيئية؟) ولماذا؟

أسئلة الوحدة

السؤال الأول: أضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة فيما يأتي:

- 1 أي من الآتية من سليات العمل الخاص؟
أ- الاحتكاك مع الآخرين. ب- المرونة. ج- الأرباح. د- المكانة.
- 2 تُعدُّ الأسباب التي تجعلني أترك العمل عند الآخرين؛ بسبب زملاء، والتوجه للعمل الخاص:
أ- أسباباً شخصية ملموسة. ب- أسباباً عملية.
ج- أسباباً طارئة. د- أسباباً إنسانية.
- 3 لخفض بصمتي البيئية، أقوم ب:
أ- استخدام سيارة خاصة في جميع تنقلاتي.
ب- استغلال سطح المنزل؛ لتجميع مياه الأمطار شتاءً.
ج- إضاءة جميع مصابيح المنزل؛ لتوضيح الرؤية ليلاً.
د- الكتابة على وجه واحد من الدفتر، والمحافظة على نظافة الوجه الآخر.
- 4 كيف أزيد من الثقة بنفسي؟
أ- لا أؤمن بقدرتي على حسن القيام ببعض الأمور.
ب- لا أنجز أعمالي، بل أؤجلها كلما سنحت لي الفرصة.
ج- إذا فشلت، يجدر بي ألا أستسلم، بل عليّ أن أحاول إتمام مهامي كلها.
د- تحقيق النجاح في الأمور الكبيرة فقط يزودني بالشجاعة.
- 5 أي من الآتية لا تُعدُّ من الكفايات الريادية؟
أ- المعرفة. ب- الخبرة (المهارة). ج- الميزات. د- الدعم الحكومي.
- 6 الإمّ الكلمة الأولى من الاختصار (MAIR)؟
أ- إلى القدرة. ب- إلى الموارد.
ج- إلى الفكرة، والسوق. د- إلى الدافع، والتصميم.
- 7 واحدة من الآتية لا تُعدُّ قدوة حسنة:
أ- الأشخاص المحظوظون. ب- الأشخاص النموذجيون.
ج- العائلة، أو الأقارب. د- الأصدقاء.



السؤال الثاني: ما المقصود بالمصطلحات الآتية:

- أ- العمل الخاصّ. ب- الهكتار. ج- البصمة البيئية.

السؤال الثالث: أقرن بين إيجابيات العمل الخاصّ، وسلبياته.

السؤال الرابع: أذكر العوامل الأساسية المحفّزة لريادة الأعمال.

السؤال الخامس: كيف أحافظ على وجهة النظر الريادية؟

السؤال السادس: أوضّح خطوات تحسين الميزات الريادية.

السؤال السابع: علّل ما يأتي:

- 1 ارتفاع البصمة البيئية في الدُول الغنية.
- 2 القدوة الريادية محفّزة لإنشاء مشروع ريادي.
- 3 فشل بعض المؤسسات، على الرغم من توفّر المعرفة، والخبرة، والميزات، والموارد.

السؤال الثامن: أذكر خمسةً من العوامل الأساسية لنجاح إنشاء مؤسّسة صغيرة؟

● لجنة المناهج الوزارية:

أ. ثروت زيد

د. بصري صالح

د. صبري صيدم

د. سميرة النخالة

م. وسام نخلة