



المنظمة العربية للتنمية الادارية

جامعة الدول العربية

الريادة

فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة

وسام ربحي شمروخ

حائز على جائزة الاتحاد الأوروبي للريادة والإبداع

عضو شبكة المحاضرين المبدعين العالمية

مقيّم دولي لبرامج الابتكار واختيار المبدعين

أول مدرب إنتركومب معتمد

2024

المقر الرئيس
2 شارع الحجاز- روكسي - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 22580006 (+202) فاكس: 22580077 (+202)
E-mail: arado@arado.org

المقر الإقليمي
قناة القصباء المائية - بحيرة خالد
الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 6 5563399 (+971) فاكس: 6 5567007 (+971)
E-mail: aradosh@arado.org

Website: www.arado.org



منشورات
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
2024

- حقوق الطبع محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية 2024.
- عند أي اقتباس من هذا الكتاب يتعين الإشارة إلى المصدر.
- الآراء الواردة بالكتاب لا تعبر بالضرورة عن توجهات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المحتويات

05	وصف مختصر للكتاب
07	تقديم رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين
09	تقديم نعيم
11	مقدمة المؤلف
13	الفصل صفر: هذا الكتاب
21	الفصل الأول: الكفاءة... والجدارة... ومخرجات التعلم
45	الفصل الثاني: مفاهيم ريادة... وأشياء أخرى
61	الفصل الثالث: أباوت إنتركومب EntreComp
81	الفصل الرابع: التقييم والتقدير
101	الفصل الخامس: اقتناص الفرص
119	الفصل السادس: الرؤية
139	الفصل السابع: الإبداع والابتكار
167	الفصل الثامن: تقدير قيمة الأفكار
185	الفصل التاسع: التفكير الاخلاقي والمستدام
205	الفصل العاشر: الوعي الذاتي والفعالية الذاتية
229	الفصل الحادي عشر: الدافع والمثابرة
255	الفصل الثاني عشر: تعبئة/حشد الموارد
273	الفصل الثالث عشر: المعرفة المالية والاقتصادية
291	الفصل الرابع عشر: حشد وتعبئة الآخرين
313	الفصل الخامس عشر: أخذ زمام المبادرة
329	الفصل السادس عشر: التخطيط والإدارة
353	الفصل السابع عشر: التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر

369	الفصل الثامن عشر: العمل مع الآخرين
397	الفصل التاسع عشر: التعلم من خلال التجربة "التعلم أثناء العمل"
417	الفصل العشرون: جائزة الاتحاد الأوروبي العالمية للريادة والإبداع
426	المراجع
427	ختاماً

وصف مختصر للكتاب

يخدم هذا الكتاب كل من يقوم بدور في عملية تعليم وتدريب الريادة، مستجيباً للتوجه العام في المجتمعات نحو تعليم وتدريب وتدرّيس الريادة، ونشر ثقافة التفكير الريادي، وفي مختلف التخصصات والمستويات التعليمية، ومختلف الفئات المجتمعية، وبالتحديد، وبشكل خاص، باللغة العربية، لذلك، فإن أحد الأهداف المهمة لهذا الكتاب هو تقديم مادة الريادة بشكل منهجي، للمجتمع العربي، ولدعم وإثراء المحتوى العربي ذو العلاقة بالريادة، وذلك بناء على إطار الريادة الأوروبي، مع إضافة قيمة إبداعية، تتمثل في بناء نماذج التقييم التعليمي لكفاءات الريادة.

فهذا الكتاب:

- يتبنى تعريفاً موحداً شاملاً لمفهوم الريادة والريادي، يساعد صانع القرار والمعلم والمتعلم
 - يوفر مرجعاً علمياً موحداً لتدريب وتعليم الريادة بناء على واحدة من أهم اطارات كفاءة الريادة EntreComp
 - يربط بين منهج التعليم القائم على الكفاءة، والمهارات في كل كفاءة، ومخرجات التعليم، وعملية التقييم.
 - يبني منظومة جديدة شاملة لتقييم مخرجات التعلم الريادي، لجميع الكفاءات الريادية.
 - يقدم التدريب الاختياري، حيث اختيار الكفاءات لتعليمها بدون الحاجة إلى تسلسل معين أو خلفية محددة.
 - يتميز بأنه مبني على تجربة المؤلف المباشرة في العمل الريادي وتدريب وتدرّيس الريادة والرياديين، على مدار سنوات طويلة، وعلى دور أساسي اضطلع به ضمن فريق العمل على تحويل جامعة بوليتكنك فلسطين إلى الجامعة الريادية الأولى، وهذا ما تم، وبنجاح كبير.
- بقي أن نقول، أن **المنتج الرئيسي** الذي عمل على تطويره المؤلف، وهو اعداد مساق بعنوان "الريادة والإبداع" لطلبة الجامعة، قد تم تقييمه من قبل لجنة خاصة في المفوضية الأوروبية، وعبرت اللجنة عن دهشها من تصميم وفعاليات ومخرجات هذا المساق، وكنتيجة فقد حصل المؤلف على الجائزة العالمية للريادة والإبداع من مفوضية الاتحاد الأوروبي في بروكسل.



تقديم

رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

الدكتور أمجد برهم

منذ أن وضعت خطتها الاستراتيجية للتحويل الريادي، صنعت جامعة بوليتكنك فلسطين قصة إبداع فريدة، وقدمت للوطن وللعالم خريجين ريادين، استطاعوا دخول سوق منافسة عالمي وإقليمي بكفاءة وجدارة مميزتين بالريادية التي تقوم على إيجاد القيمة والإبداع والإبتكار والتفرد، وتعدت ذلك إلى حمل المهارات المتقدمة والانتقالية حتى أصبح منتج هذه الجامعة قيمة إضافية بحد ذاته في مكان العمل وفي سوق التنافس العالمي.

وتفخر جامعتنا بتصميم وعقد أول مساق ريادة وإبداع عربي قائم على الكفاءة والجدارة الريادية المبني على إطار كفاءة الريادة، فرادت جامعتنا مثيلاتها على مساحة الوطن العربي، ومضت تشق طريق العالمية، كل هذا في ظل ظروف صعبة وتحديات قاسية، وبيئة نامية بإمكانات متواضعة تكاد تسد الرق، واحتياجات نهضة حثيثة فرضتها ظروف العالم والمنطقة، لنقدم خريجاً جامعياً بمواصفات ومعايير القرن الحادي والعشرين، يحمل تجربة وعملاً، متمسلاً بمهارات الإبداع والبحث، وكانت تجربة الخريجين هي الدافع للبحث عن برامج أكاديمية تضع الريادة والكفاءات الشاملة قيد التطبيق، بما في ذلك تعزيز البحث العلمي وتوظيفه لدعم الأداء الأكاديمي، وللاستمرار في خدمة المجتمع والوطن والعالم.

أقدم لكم هنا، أيقونة الانتاج الريادي العربي، المتمثلة في منهج ريادي متوافق مع تطورات وخطط القطاع الأكاديمي والتعليمي، ومستجيباً لتطورات المجتمعات العربية الحديثة في عالم يضع الطالب محوراً للعملية التعليمية، وقد بذل الاستاذ شمروخ جهداً كبيراً موفقاً في هذا المجال، ووضع خلاصة تجربة الأداء الأكاديمي الريادي.

داعياً الله العليّ القدير، أن يشكل هذا الكتاب إضافة نوعية جديدة للقطاعات الأكاديمية والتعليمية والتدريبية.

الدكتور أمجد برهم

رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

الخليل – سبتمبر 2023

تقديم نعيم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه ومن والاه

أما وقد شرفني صديقي الأستاذ وسام شمروخ بتقديم كتابه هذا، والذي يوجّهه لكلّ فردٍ له من الريادة نصيب، متلقياً كان أم مُنتجاً، مُلهماً كان أم شغوفاً، مُخططاً كان أم مُنفذاً، ولكلّ مؤسسة تُعنى بالتعليم والتدريب وتضع الريادة بوصلتها، فإنّي قد بتّ في حيرةٍ من أمري، وسؤالٍ واحدٍ يحتلّ ذهني: هل أقدم الكتاب أم الكاتب؟ أيّهما أولى؟ حتّى تهادت بي سطور الكتاب على ضفاف فكرة استحالة الفصل ما بين الريادة والريادي، وما الأولى إلا ثمرة جهد الثاني.

ها أنا أول المتأثرين بما ضمّته دفتنا الكتاب، وأحاول أن أكون ريادياً في التقديم، فلا أقدم ما هو مألوف من الإشادة بمتانة النصّ، وعمق المتن، وسلاسة السرد، فمثلُ هذا التقديم يبدو لي استباقاً للقراء واستعلاءً على أذهانهم، إنّما تقديمي للمفكّر قبل الفكرة، للمؤلف صاحب التجارب التي بلورت ما ستقلّبه أناملكم بعد قليل.

شمروخ الذي أعرف: "ريادة تمثي على الأرض"، مُد أن تعثرت أقدامنا سويّة في الطريق إلى مدرستنا التي شهدت لقاءاتنا الأولى، المدرسة الشرعية. بعد أن أنهى ابتعائاً للدراسة في كلية العالم المتحد بإيطاليا عن طريق وكالة غوث اللاجئين، حيث كان هذا شيئاً فريداً من نوعه في مطلع ثمانينات القرن الماضي.

بقيت أقدامنا تخطوا ذات الخطوات، وتعتلي الدرجات ذاتها، من المدرسة إلى الجامعة علماً وعملاً، وحين أصبح لكلّ منّا زوجة ونسله، تصادقت الأُسرتان. هي رحلة من الصحبة الصالحة، التي تخوّلي لأقول: مؤلّف كتابنا هذا ممّن منّ الله عليهم بثقل العقل وخفة النّقل، إن حدّث أمتع، وإن حاور أقنع وإن استمع فطن، مجالسته تعني ترحالاً ما بين فكرٍ وسياسة وثقافة وفنون، محاضراً تارةً، ومحاوراً أو قاصّاً فصيح اللسان تارةً أخرى.

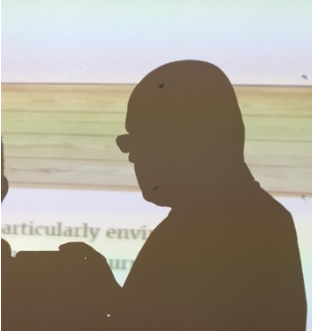
وسام الذي له من اسمه نصيب الأسد، حصل على الجائزة العالمية للريادة والإبداع من مفوضية الاتحاد الأوروبي عن مساق "الريادة والإبداع". كانت هذه الجائزة التي ازدانت به أكثر

ممّا ازدان بها، محفّزاً للمضيّ قدماً في إتمام هذا الكتاب، وهو خلاصة علم وعمل، يقدّمه كمرشدٍ للريادة والإبداع، وكمساهم في إنماء وإثراء وتعزيز المحتوى العربي في هذا الحقل المعرفي. تلك هي الريادة: فعلٌ يسبق القول.

لا أستطيع ختام تقديمي هذا دون أنّ أطلّ على ما أحمله من عاطفة تجاهه، فصداقتنا التي تمتد عقوداً مع ثلّة من الأصدقاء، ممّا ينبغي للعبد أن يحمد الله عليها، صداقة لن تقف عند حدود الدنيا، إنما تستأنف روعتها حتى الآخرة " فسلام لك من أصحاب اليمين". أرجو من الله أن يلقى هذا الكتاب قبولاً في جامعاتنا ومؤسساتنا لعمل نقلة نوعية من التفكير التقليدي إلى التفكير الإبداعي الريادي والذي نطمح للوصول إليه جميعاً.

نعيم الداعور
مدير دائرة التعليم
المستمر والتنمية
المجتمعية

مقدمة المؤلف



هذه هي مقدمة المؤلف للكتاب، وهي تقع في الجزء الأول منه، وهي التي تقوم بقراءتها الان، عزيزي القارئ، بهدف معرفة ما يمكن أن أقوله لك، وهي مجرد جزء من الكتاب ألزمت بكتابته حتى اتحدث فيه عما لم يرد في الكتاب، وعن أفكار وشطحاتي، لذلك أحاول عصر افكاري هنا، متشياً بأصحاب الأقلام والمؤلفات الأدبية والفكرية والعلمية، فالحديث هو تجربة حياتية مهنية حول واحدة من النشاطات الفارقة في عملي الأكاديمي، وهذا ما وصلت إليه، فهذا كتابي أقدمه، هو ريادي بذاته، وقد تبنيتُ التفكيرَ الريادي منذ أن طلب مني عميد الكلية أن أعقد مساقاً في الريادة والإبداع، وكانت جامعتنا من أوائل من تعامل وطبّق مشاريع ريادة في الوطن، ودعمننا رياديين، فجاء المساق، متسقاً متناغماً مع التحول الريادي في الجامعة، وأعدنا عقد المساق فصلاً دراسياً بعد آخر، وعملتُ على تطوير وتحسين المساق مستفيداً من التجارب متعلماً منها، حتى أصبح المساق نموذجاً فريداً بطريقتي، كأول مساق جامعي عربي مبني على تطبيق إطار كفاءة الريادة الأوروبي إنتركومب، وعندما تم تقييمه من قبل لجنة الاتحاد الأوروبي لمسابقة الريادة والإبداع، والتي عقدتها المفوضية الأوروبية، وإذا باللجنة تكتب أنها دُهِشت من تفاصيل ما يقدمه هذا المساق وكيفية تقديمه، وأعلنت فوزي بجائزة الريادة والإبداع العالمية، وفي مقر الاتحاد الأوروبي في بروكسل التقيتُ المفوضة الأوروبية ماريانا ثايسن، التي سلّمتني درعاً من الكريستال، والتقيتُ مدير مؤسسة التدريب الأوروبي سيزار أونيسي الذي قدمني لجمهور الحضور بمنتهى الشغف والاهتمام، وكانت المصادفة اللطيفة أن هذا الرجل خريج كلية العالم المتحد في تريسته بإيطاليا، والتي كنت ضمن أول فوج يدرس فيها عام 1982، وبعد احتفال بروكسل هذا، عدت

إلى الوطن مرورًا بعمّان، فباركت لي عمتي الحاجة نعيمة إنجازي وأهدتني ساعة يد فاخرة وطقم قلم فاخر، كانت تحتفظ بهما منذ سنين، وقابلتني محطات الإذاعة المحلية وبعض الفضائيات حول هذا الانجاز، وعقدت ورشات تعريفية حول إنتريكومب، في أنحاء الوطن، ثم قدمت التدريب تلو الآخر هنا وهناك، وكان أكثرها تشويقاً ومتعةً، في قلب الصعيد، حيث سفينة الفندق العائم في نهر النيل، شارك في تلقي التدريب مدرسو ومدرسات المدارس المهنية في سوهاج، وقدموا أفضل ما عندهم، وقدمتُ تدريباً مماثلاً في بوليتكنكو دي جواردا بالبرتغال، وفي أثينا، وفي كوريا الجنوبية، وفي دبي، ثم توالى اللقاءات التدريبية أثناء الجائحة عبر تطبيق زووم لأنواع متعددة من المستمعين والمهتمين والمتدربين من أنحاء العالم العربي والبلاد الأوروبية. وصممتُ برامج تدريبية ومساقات وورشات عمل ريادية، ثم شاركتُ مع المؤسسة التي تقوم على تنفيذ مشاريع تطبيق إطار إنتريكومب وهي **Bantani Education** في تدريب المدربين الرياديين، وكنت أول من انتج لوحة التدريس **EntreCompEdu Canvas**، وتلقيت تكريماً لطيفاً من السيدة إلين ماكالين مديرة بنتاني، وبعد ذلك شاركتُ في جميع لقاءات إنتريكومب كإحدى منصات زووم، والتي كان موضوعها كفاءات الريادة وتدريبها، تحدثتُ وشاركتُ واستمعتُ وتعلّمتُ وقدمتُ وترجمتُ وشجّعتُ...

قارني العزيز... وصلنا إلى نهاية هذه المقدمة فسأتوقف هنا وأفتح فصلاً جديداً منه نطلق، فانظر فيما يلي، واصدقني القول، وجد عليّ برأي وتعليق وملاحظة، فإنني أريدك صديقاً صدوقاً، وأنشوق لكل مشاركة تقدّمها لي حتى نبني سوية تجربة جديدة ونقدم قيمة أخرى معاً...

الأستاذ/ وسام ربحي شمروخ

الهدف من الكتاب

تأتي عملية إعداد هذا الكتاب للأفراد والمؤسسات التي تقوم بدور من أي نوع في تحديد وكتابة مخرجات التعلم في عملية تعليم وتدريب الريادة، وجاء إطلاقه في وقت يتناسب مع التوجه العام في المجتمعات العربية المختلفة نحو تعليم وتدريب وتدرّيس الريادة، ونشر ثقافة التفكير الريادي، وفي مختلف التخصصات والمستويات التعليمية، ولمختلف الفئات المجتمعية، وبالتحديد، وبشكل خاص، باللغة العربية، لذلك، فإن أحد الأهداف المهمة لهذا الكتاب هو تقديم مادة الريادة بشكل منهجي، للمجتمع العربي، ولدعم وإثراء المحتوى العربي ذو العلاقة بالريادة، وذلك بناء على إطار الريادة الأوروبي، مع إضافة قيّمة إبداعية، تتمثل في بناء نماذج التقييم التعلي لكفاءات الريادة، وبهذا، فإن الكتاب:

- **يتبنى** تعريفاً موحداً شاملاً لمفهوم الريادة والريادي، يساعد صانع القرار والمدرب والمحاضر والمتعلم
- **يوفر** مرجعاً علمياً موحداً لتدريب وتعليم الريادة بناء على واحدة من أهم اطارات كفاءة الريادة EntreComp
- **يربط** بين منهج التعليم القائم على الكفاءة، والمهارات في كل كفاءة، ومخرجات التعليم، وعملية التقييم.
- **يبني** منظومة جديدة شاملة لتقييم مخرجات التعلم الريادي، لجميع الكفاءات الريادية.
- **يقدم** التدريب الاختياري، حيث اختيار الكفاءات لتعليمها بدون الحاجة إلى تسلسل معين أو خلفية محددة.
- **يتميز** بأنه مبني على تجربة المؤلف المباشرة في العمل الريادي وتدريب وتدرّيس الريادة والرياديين، على مدار سنوات طويلة، وعلى دور أساسي اضطلع به ضمن فريق العمل على تحويل جامعة بوليتكنك فلسطين إلى الجامعة الريادية الأولى، وهذا ما تم، وبنجاح كبير.
- **ويلخص** مشاركات الخبراء مع المؤلف في جلسات الحوار التي تمت وجاهياً وعن بعد حول بناء منظومات وأدوات التقييم لكفاءات الريادة مع الشركاء الاوروبيين، بما فيها تدريبات

وجاهية في كل من مصر والبرتغال وفلسطين والولايات المتحدة الأمريكية والامارات العربية المتحدة واليونان وكوريا الجنوبية، تناولت الكفاءات الريادية والتعليم الريادي.

بقي أن نقول، أن **المنتج الرئيس** الذي عمل على تطويره المؤلف، وهو اعداد مساق بعنوان "الريادة والإبداع" لطلبة الجامعة، قد تم تقييمه من قبل لجنة خاصة في المفوضية الأوروبية، وعبرت اللجنة عن دهشتها من تصميم وفعاليات ومخرجات هذا المساق، وكنتيجة فقد حصل المؤلف على الجائزة العالمية للريادة والإبداع من مفوضية الاتحاد الأوروبي في بروكسل.

مخرجات التعلم والتقييم Learning Outcomes and Assessment

يقدم هذا الكتاب ميزة إضافية فريدة، هي **الربط** بين مخرجات التعلم، وعملية التقييم، لكل مهارة في كل كفاءة من كفاءات الريادة، وأضع هنا بين يدي الخبراء محاولة متواضعة لسدّ ثغرة طالما برزت الحاجة لها عند تدريس وتدريب الريادة في مختلف المستويات التعليمية، حيث تحتاج بعض الأنظمة التعليمية في الجامعات والمدارس والمراكز التعليمية إلى تقدير تقييمي كمي رقي، ويجب أن يتم التعبير عن هذا التقييم لكفاءات مثل الإبداع، وكفاءة تقدير القيمة، وكفاءة اقتناص الفرص، لهذا يأتي هذا الكتاب محتملاً بمجموعة من الأدوات التي تساعد كلاً من المعلمين والمحاضرين والمتعلمين أنفسهم على إجراء هذا التقييم الكمي لمستوى التحصيل والتقدم، مستفيدين من العدد الكبير للمخرجات التعليمية المفصلة والشاملة في إطار الريادة إنتريكومب، والموزّع على ثمانية مستويات التقدم الفريدة التي تميز بها هذا الإطار، أملاً أن تكون محاولة موفقة لإضفاء قيمة على تعليم الريادة أولاً ثم على التعليم الريادي والتعليم بالكفاءات الذي نحن بصددده.

بناء على ما ورد أعلاه، فإن مخرجات التعلم يكون لها تأثير كبير على أساليب التقييم، ويكون هذا التأثير من حيث الكمّ كافيّاً لتغطية جميع كفاءات الريادة الواردة في إنتريكومب، ذلك أن إنتريكومب فيها 442 مخرجاً تعليمياً، ومن حيث الكيفية يتم صياغة عناصر التقييم بالموائمة الكاملة والتدرج الوارد في هذه المخرجات التعليمية.

بالضبط أهداف في هذا الكتاب، إلى بناء وتوضيح الطريق نحو تقديم مخرجات تعلم ريادية، كطريقة فعالة لتوجيه ممارسة التقييم، واستبدال مفاهيم تقليدية مثل إكمال اللقاءات التعليمية والاختبارات لتقييم التمكن من المحتوى، وتحديد مستوى التقدم، ويساعد هذا المنهج على الاعتراف بالمهارات المكتسبة بشكل رسمي وغير رسمي في مكان العمل أو الدراسة والتدريب والتعليم. تعتمد أساليب التقييم هذه بشدة على أدوات تقييم مثل استخدام حافظات الطلاب **Students Portfolio**، وتقديم المشاريع **Project-based Learning** والواجبات **Assignments and Cases** التي أنتجها المتعلم بعد التشاور أو التوجيه أو الاتفاق أو التوجيه مع المعلمين أو المدربين، والتقييم لتجربة التعلم في المجتمع أو مكان العمل، وبهذا أيضاً يتزايد الربط بين التقييم ودورة التعلم النشط، مما يعزز الحاجة إلى التقييم التكويني، وبناء ثقافة التقييم الذاتي كجزء واضح من التقييم من أجل التعلم، ومع ذلك، يجب التذكر دائماً، والإقرار بأن التقييم مشروع له أغراض متنوعة، وفي الممارسة العملية، يسعى جميع صانعي السياسات والممارسين والباحثين إلى مزيج من الفائدة **والموثوقية والثقة** من التقييم. في نفس الوقت، يجد المحاضر والمدرّب والمعلم مساحةً كافية ضمن منهجية الكتاب لتنفيذ النشاطات التعليمية والمهارات والفعاليات التي يقوم بتطويرها لتلائم مجموعات المستفيدين، ويطلق العنان، ريادياً، لإبداعاته التعليمية والتربوية وتخصيصها وتكييفها لتلائم المراحل والمستفيدين والأهداف الاستراتيجية التعليمية والتدريبية.

ماذا يجد هؤلاء في الكتاب

- يتطلع **واضع السياسات والمخططون** إلى بناء الفهم المشترك والوصول إلى لغة مشتركة مع جميع الأطراف المعنية بالعملية الريادية، وإلى تغذية وتعزيز السياسات المرتبطة بالتعليم أو الاقتصاد أو التوظيف أو تنمية المجتمع، وإلى تحديد مؤشرات تأثير برامج وفعاليات الريادة على جميع المستويات والأنواع، وعندما يتمكن واضع السياسة والمخطّط من بناء وتطوير الفهم المشترك للريادة وبناء إطار محلي/ وطني، فإنه يتمكن من خدمة الغايات والأهداف الاستراتيجية للريادة ودورها التنموي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ويصل لخدمة وتطوير الفرد والمؤسسات والمجتمع، ولمواكبة التطور الريادي الاقليمي والعالمي. يجد هنا ما يحتاجه من معرفة وتفصيل حول مفاهيم الريادة الأساسية وما يلحق هذه المفاهيم من

تفاصيل وعلاقات، فيستطيع توجيه اختيار ما يلزم من مجموعة الكفاءات لخدمة أهداف وغايات استراتيجية عامة وخاصة، ويصل إلى تعزيز التعليم والتوظيف، ويعمل أيضاً على تخصيص ما يلزم من كفاءات لخدمة الأهداف والغايات المرتبطة بتنمية المجتمع.

• يحتاج كل **مدرس ومدرّب ومحاضر** وكل من يعمل في مجال التعليم والتدريب إلى تخصيص نتائج التعلم الريادي وفقاً لسياق محدد، ولبناء أنشطة تعليمية وتعلمية جديدة أو تحسين القائم منها لتطوير كفاءات الريادة، وإلى تقييم تصميم التعلم الريادي، حيث يجد فيه ما يحتاجه من أدوات ليقوم بالعملية التعليمية الريادية على أكمل وجه، بل ويتمكن من إضافة مساهمته الخاصة واختيار المخرجات التعليمية المطلوبة والمتوافقة مع مستوى الطلبة ومع المحتوى الموضوعي المطلوب وتكييف هذه المخرجات بشكل فعال ليلتئم الأهداف العامة والخاصة للمسابقات التي يتولى عقدها، فيجد المقدمة المطلوبة للتمهيد لعرض الكفاءة، ثم المهارات التي تمثل هذه الكفاءة، ثم **المخرجات التعليمية** لكل مهارة، متدرجة حسب نموذج التقدم الوارد، وللمستوى والحال المطلوب، واخيراً يجد أدوات التقييم، والتي تم تخصيصها لتتوافق بشكل مباشر مع المخرجات التعليمية لكل كفاءة ومهارة، ولكي يتمكن من استخدامها بأشكال وطرق عديدة، بدءاً من إجراء التقييم في أي مرحلة من البرنامج التعليمي ولأي مستوى ولأي محتوى موضوعي، إلى أن يسمح للمتعلمين أنفسهم بتنفيذ التقييم الذاتي وتقييم الأقران، للوصول إلى تجربة تعليمية فريدة تتناول التعليم النشط والتفاعلي والمبني على أي تدرج مطلوب والمبني على المشاريع والقائم على الفريق، وفي كل ما يجسد تعليماً معيارياً متمحوراً حول الطالب بجميع المكونات والفعاليات المطلوبة. هنا يكتشف ويعمل على ريادته.

• يحتاج **الموجه والمرشد** إلى فهم كيفية مساهمة الأنشطة الحالية في كفاءات الريادة، ومساعدة الرياديين على تحديد وتوظيف الكفاءات الريادية، وإلى تصميم تدريب وتوجيه جديد لدعم إنشاء وتطوير الأعمال، كما ويحتاج إلى تصميم أنشطة تعزز تجارب التعليم الريادي ومساعدة الأفراد على فهم مدى ريادتهم، فيجد هنا الأدوات الكافية ويختار الكفاءات المطلوبة حسب

السياق وحسب مستوى الفرد وحسب مجال التطبيق، ويستطيع بناء تسلسل معيناً يؤدي لتحقيق الأهداف المطلوبة لتوجيه الرياديين وإرشاد المشاريع وفرق العمل للوصول إلى غاياتهم.

- يعمل **المدرء** في مختلف انواع المؤسسات والشركات والجمعيات إلى المساعدة في تحديد الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة، والتخطيط للتعلم والتطوير المؤسسي وبناء الاستراتيجيات والأنشطة وتكوين الفرق والمجموعات الريادية، وتجد هنا المؤسسات، بما فيها المؤسسات الداعمة للمشاريع الريادية وللرياديين، مجموعةً كافية من الكفاءات الريادية التي يمكن اختيار من بينها بدون أي تسلسل معين بما يخدم أهداف المؤسسة وخطط تطويرها والمستوى المطلوب لموظفيها.

سياق الكتاب

تتأثر التطورات التعليمية في العالم العربي بشكل مباشر بالتطورات الدولية الأوسع نطاقاً في جميع مجالات التعليم ومستوياته، والتي تتمثل في حركة "التعليم القائم على النتائج **Results Based**". يمكن أيضاً إعادة الخطوط إلى حركات إصلاح التعليم المختلفة التي تعزز النهج القائم على النتائج تحت عناوين مثل "المناهج العلمية" و"الأهداف التعليمية" و"التقييم القائم على المعايير" و"التعليم المتمركز حول المتعلم"، وتستخدم معظم الدول الآن مخرجات التعلم للتعبير عما يتوقع من الطالب أو التلميذ أن يعرفه ويكون قادراً على فعله وفهمه في نهاية البرنامج أو تسلسل المنهج التعليمي، والطريقة التي يتم بها تحديد هذه النتائج وكتابتها توجه التدريس والتعلم، وتؤثر على جودة وأهمية التعليم والتدريب، وهي عملية مهمة للمتعلمين الأفراد ولسوق العمل والمجتمع بشكل عام، كما تُستخدم مخرجات التعلم بشكل شائع لتحديد مستويات أطر المؤهلات والكفاءات **Competence Frameworks**، ووضع معايير التأهيل **Certification Standards**، ووصف البرامج والدورات الدراسية والتعليمية والتدريبية، وتوجيه المناهج الدراسية، وتحديد مواصفات التقييم.

مصادر الكتاب

يعتمد الكتاب على مواد من أجزاء مختلفة من المطبوعات والمنشورات المعتمدة في الاتحاد الأوروبي حول إطار كفاءة الريادة إنتريكومب **Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)** والمنشورات والمطبوعات الأخرى المساندة، وكلها تلخص في عرض الكفاءات والمهارات في كل كفاءة، والمخرجات التعليمية في كل مهارة، وتدرج التحصيل أو نموذج التقدم، كما ويتبنى الكتابُ تعريفَ الريادة الذي يقوم عليه هذا الإطار، والذي ورد في جميع المنشورات والمطبوعات، ويبقى محور الكتاب هو إطار كفاءة الريادة الأوروبي، بصفته واحداً من أكثر الإطارات الريادية فعاليةً وتطبيقاً ونجاحاً في العالم، إذ يتم تبنيه بشكل واضح من جميع دول الاتحاد الأوروبي، والمشاريع الممولة المنفذة في دول الجوار الأوروبي.

هيكل الكتاب

يوضح الفصل الأول من الكتاب مفاهيم التعليم القائم على الكفاءة ومخرجات التعلم والأغراض التي تستخدم من أجلها نواتج التعلم واستخدام الكفاءات في أطر المؤهلات ومعايير التأهيل والمناهج ومعايير التقييم وترابطها، ثم يقدم الفصل الثاني عرضاً لتعريفات الريادة ويقود إلى التعريف المعتمد في هذا الكتاب، ومباشرة يأتي الفصل الثالث ليقدم تفصيلاً شاملاً لإطار كفاءة الريادة الأوروبي إنتريكومب، ثم يقدم الفصل الرابع كيفية عقد وتنفيذ عملية التقييم التعليمي لهذه الكفاءات بما يتلاءم مع إطار إنتريكومب ومحتوياته ويتوافق مع منهجيته.

تتناول الفصول من الخامس إلى التاسع المجموعة الأولى من كفاءات إنتريكومب حول الأفكار والفرص، وتشمل بناء وتقييم الأفكار واقتناص الفرص وبناء الرؤية والتفكير الأخلاقي المستدام والوعي الذاتي، وذلك بعرض مقدمة عامة أو تمهيد حول الكفاءة نفسها ومفهومها وعلاقتها بالريادة، ثم مجموعة المهارات المتضمنة في هذه الكفاءة، ومجموعة المخرجات التعليمية لكل كفاءة ومهارة، حتى نصل إلى طريقة تقييم كل مهارة باستعراض الأدوات المقترحة للتقييم وتفسيرها حسب إطار الكفاءة الأوروبي.

يلي ذلك الفصول من العاشر إلى الرابع عشر والتي تحتوي على المجموعة الثانية من الكفاءات حول استخدام المصادر في العملية الريادية، وتشمل كفاءات تقدير ووعي الذات والدافع والمثابرة واستخدام المصادر والمعرفة المالية والاقتصادية واستخدام الآخرين، وعلى نفس النمط من مقدمة أو تمهيد ثم شرح الكفاءات ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية ونماذج التقييم حسب إطار إنتريكومب.

تطرح الفصول من الخامس عشر على التاسع عشر مجموعة كفاءات عملية تطبيق وتنفيذ الفكرة الريادية واخراجها إلى حيز الوجود، باستخدام كفاءات المبادأة والمبادرة والتخطيط والادارة والتعامل مع الغموض والمخاطرة والعمل مع الآخرين والتعلم بالتجربة أثناء العمل، مع تمهيد مناسب لكل من هذه الكفاءات وشرح مهارات كل كفاءة ومخرجاتها التعليمية ونماذج التقييم التعليمي وتحليل نتائجها.

يختم الفصل العشرون بعرض موجز حول جائزة الاتحاد الأوروبي العالمية للريادة والإبداع التي حصل عليها المؤلف بعد انتاجه لأول مساق عربي للريادة والإبداع تم تصميمه بناء على إطار كفاءة الريادة إنتريكومب.

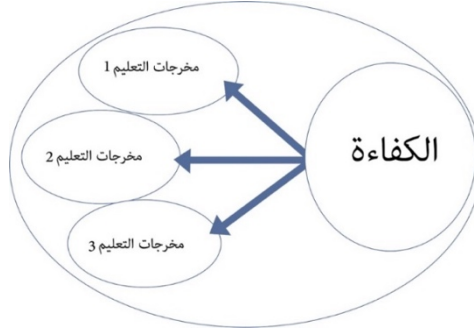
تشكل مخرجات التعلم **Learning Outcomes** جزءاً أساسياً من عملية التحول العصري المبتكر لتقنيات وطرائق ومناهج التعليم والتعلم، وهي محور التركيز في هذا التحول، وتلعب دوراً رئيسياً في تنظيم الأهداف المنهجية للتعليم والمناهج وطرق التدريس والتقييم وضمان الجودة في العملية التعليمية، وتساعد في جعل الأنظمة التعليمية أكثر تركيزاً على المتعلم، والمناهج الدراسية، وأدوار المعلمين، والمدرسين، وتدريبهم، وتأهيلهم.

تُفهم مخرجات التعلم على أنها مجموعة عمليات وأدوات مفيدة يمكن تطبيقها بطرق متنوعة في إعدادات سياسات ومنهجيات وطرائق التعليم والتعلم، ويترتب على ذلك أنه لا توجد طريقة وحيدة صحيحة أو مناسبة للتعامل معها، فيمكن أن يكون للمصطلح مجموعة من الدلالات والوظائف، لأنه يستخدم في سياقات مختلفة، ويجب مراعاة السياق الخاص الذي يتم فيه استخدام مصطلح وصياغة ومحتوى مخرجات التعلم.

ينصب التركيز على تحديد مخرجات التعلم لتشكيل تجربة المتعلم، ويعمل تحديد مخرجات التعلم الواضحة والملائمة كمبدأ يوجه العمليات التعليمية، ولها تأثير مباشر وتكويني على المناهج وطرق التدريس، وصياغتها تساهم بشكل كبير في ماذا وكيف يتعلم الأفراد، ولها تأثير مباشر على كيفية وأساليب تقييم التعلم، فيتم صياغة أساليب وطرائق التقييم بناء على المخرجات التعليمية المقصودة، وتبعاً لسياقتها الموضوعية والتطبيقية، وبدأ استخدام مخرجات التعلم في بناء أطر التأهيل والتعليم والتدريب في العديد من البلدان، وتم دمج المخرجات التعليمية في مستويات التعليم المختلفة، من تعليم رسمي وغير رسمي إلى تعليم مستمر مدى الحياة، إلى التعليم الجامعي والتعليم العام والتعليم المهني، وحتى في التعلم الذاتي، وبناء أنظمة التدريب والتأهيل.

ومع الاستخدام المتزايد لمخرجات التعلم، وفي مختلف المستويات، ومع مراعاة أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك واضعي السياسات، والمعلمين والمدرسين، والمدرسين والمحاضرين، وقيادي العملية التعليمية، ومجتمعات البحث، فقد تم إدراج المتعلمين والمتدربين أيضاً، كشركاء في العملية التعليمية والتدريبية المبنية على المخرجات التعليمية، وهؤلاء أصحاب المصلحة الرئيسيين في مجالات التعليم والتدريب لهم دور في إحداث التغيير وفي تطوير وتنفيذ مخرجات

وهنا، يتم الربط بين مخرجات التعلم ومصطلح الكفاءة **Competence**. وتصبح مخرجات التعلم مكونات أساسية في بناء الكفاءة، أي تصف مخرجات التعلم بشكل واضح وحصري، مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تشكل كفاءة معينة، وبناء على ذلك يتم تقييم الكفاءة من خلال تقييم مخرجات التعلم، وهذا بالطبع يساعد في بناء منظومة التقييم لأية كفاءة مقترحة، خاصة عند الحاجة إلى تقييم كمي رقي لأداء المتعلم في كفاءة معينة.



شكل: الربط بين مخرجات التعلم والكفاءة، الكفاءة هي مجموعة من مخرجات التعلم

عند استخدام مجموعات مخرجات التعلم، غالبًا ما يتم التعبير عنها على أنها كفاءات **Competences**، أو جزءاً من وصف الكفاءات، من هنا، يتم وصف ما يُتوقع من المتعلم أن يعرف ويفهم و/أو يكون قادرًا على التوضيح أو التطبيق بعد الانتهاء من التعلم، وهذا ما يتم صياغته كمخرجات تعليمية، وهنا أيضا، تمثل الكفاءات مزيجًا ديناميكيًا من السمات **Attributes** والقدرات **Abilities** والمواقف/السلوكيات/التوجهات **Attitudes**، يمكن تطويرها إلى مستوى أعلى مما تتطلبه مخرجات التعلم، ويجدر التنويه هنا إلى أنه يتردد الأكاديميون والاختصاصيون في التعليم العالي الجامعي في قبول مصطلح الكفاءة، ويرون أنه ضيق للغاية ويركز إلى حد كبير على المهارات لسوق العمل، وأنه لا بد من صياغة مستقلة تساعد على التعلم من أجل العلم والدراسة والتحصيل الأكاديمي البحت، بحد ذاتها، بعيداً عن التفكير المحصور للخريج في سوق العمل، وهنا تكمن قضية مهمة وهي المحافظة على التوازن المناسب عندما تقوم

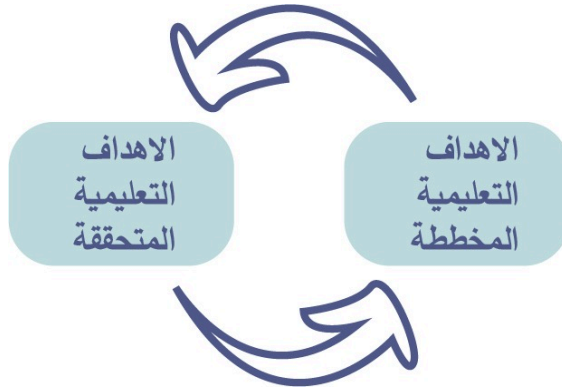
المؤسسات التعليمية المختلفة بتطوير استخدام مخرجات التعلم، يتطلب التوازن المناسب في أجزاء مختلفة من الأنظمة الوطنية بين مدخلات التعلم، وعمليات التدريس والتعلم، ومخرجات التعلم حكماً دقيقاً، وذلك لمراعاة العملية التالية وهي التقييم **Assessment**، وينطبق الشيء نفسه على التوازن بين تصميم العديد من الأهداف المحددة بدقة للعملية التعليمية، والحاجة إلى اتباع نهج أوسع وشامل.



تمثل الكفاءات مزيجاً ديناميكياً ثلاثياً من السمات المعرفية **Attributes** والقدرات **Abilities** والمواقف/السلوكيات/التوجهات **Attitudes**

مخرجات التعلم المقصودة...والمتحققة Intended /Achieved Learning Outcomes

تتخذ مخرجات التعلم شكليين، أولهما أهدافاً تعليمية بناء على ما هو متوقع من العملية التعليمية أثناء التصميم والتطوير والتخطيط للتعليم، وثانيهما مخرجات متحققة بالفعل من العملية التعليمية بعد انتهاء المتعلم من التفاعل مع المحتوى أو البرنامج التعليمي، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الشكلين كحلقة متصلة، حيث التفاعل بين ما هو مقصود وما تم تحقيقه بالفعل يغذي عملية التحسين المستمر.

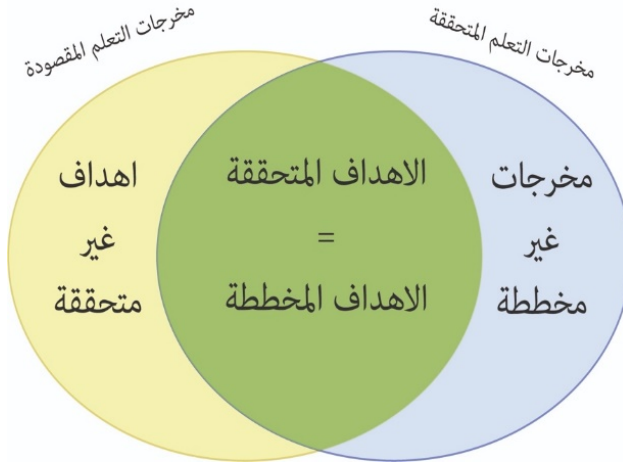


العلاقة بين الأهداف التعليمية المخططة والمتحققة

مخرجات التعلم المقصودة، أو المخططة، أو الأهداف التعليمية المنوي العمل على تحقيقها، هي مجموعة المخرجات التعليمية التي يتفق مطورو البرنامج التعليمي وواضعو السياسة التعليمية والمعلمون على توجيه جميع نشاطات التعليم لتحقيقها والوصول بالمتعلم إلى تحقيقها، وفي نفس الوقت تخطيط العمل على ما يأتي بعدها من أهداف وغايات تعليمية وتطبيقية.

مخرجات التعليم الحقيقية أو الفعلية أو المتحققة، هي ما يتم الوصول اليه فعلياً عند تطبيق الأنشطة والفعاليات التعليمية، وبعد اندماج المتعلم في العملية التعليمية، مهما كان شكلها وطريقتهما، حيث يتم معرفة هذه المخرجات التي تحققت بالفعل من خلال اجراء عملية التقييم، وقد يتباين الطلبة في تحقيق مخرجات التعلم.

يمكن بعد التقييم تحديد الأهداف التعليمية التي لم تتحقق، ويتخذ المسؤولون عن العملية التعليمية قراراً بشأنها، مثل إعادة النظر في الأنشطة التعليمية، أو إعادة النظر في صياغة الأهداف التعليمية في مرحلة التطوير، كما وقد يتم اكتشاف تحقق أهداف تعليمية لم تكن مخططة، وهنا يُستفاد من التغذية الراجعة في تحسين متواصل ومستمر في العملية التعليمية.



العلاقة بين المخرجات التعليمية، بعد الانتهاء من عملية التعليم والتعلم

إن تعريفات وأوصاف مخرجات التعلم كما هي مستخدمة في أطر المؤهلات ومعايير التأهيل والمناهج والمنظومات التعليمية المختلفة، هي بيانات وتعبيرات عن النوايا المقصودة والمرغوب الوصول إليها، فهي ليست نتائج تعلم، لكنها أهداف مرغوبة، ولا يمكن تحديد مخرجات التعلم المحققة إلا بعد عملية التعلم، وذلك من خلال التقييمات وإثبات التعلم المحقق في الحياة الواقعية، ويتطلب تطبيق مخرجات التعلم إجراء مقارنة مستمرة بين النتائج المقصودة المرغوبة والنتائج الفعلية، سعياً لتحسين التوقعات المعلنة (نتائج التعلم المقصودة) بناءً على النتائج التي تم تحقيقها بالفعل، ويشير الجدول التالي إلى بعض أهم الفروق بين نتائج التعلم المقصودة والفعلية المتحققة:

العلاقة بين مخرجات التعلم المقصودة والفعالية

مخرجات التعلم المتحققة Achieved learning outcomes	مخرجات التعلم المقصودة Intended Learning Outcomes
<ul style="list-style-type: none"> • لها معنى عملي • ترتبط بالنظرية والتطبيق • يمكن ملاحظتها نتيجةً للتعليم والتدريب والتقييم • الأشخاص المشاركون في تطوير مخرجات التعلم هم <ul style="list-style-type: none"> - من يحددون شكلها، - متخصصون لكتابة مخرجات التعلم بشكل عام، لأي قطاع أو مهنة أو برنامج تعليمي - يشملون الباحثين والمتخصصين من سلطات وإدارات التعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> • لها معنى رسمي • ترتبط بالمبادئ والمفاهيم • يمكن ملاحظتها: أوصاف، مناهج، معايير • الأشخاص المشاركون في تطوير مخرجات التعلم هم <ul style="list-style-type: none"> - من يحددون شكلها، - متخصصون لكتابة مخرجات التعلم بشكل عام، لأي قطاع أو مهنة أو برنامج تعليمي - يشملون الباحثين والمتخصصين من سلطات وإدارات التعليم.
<p>يتم ضمان التوازن وإمكانية المقارنة بين المقصود والمحقق عندما يعملان معًا، وبهذه الطريقة، يتم أيضًا ضمان المرونة والقدرة على التكيف مع نتائج التعلم، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المختلفة لاستخدام مخرجات التعلم.</p>	

مخرجات التعلم... الانفتاح على التعلم النشط

في المناهج التقليدية (السلوكية Behaviorist والمعرفية Cognitive) يوصف التعلم الناجح بأنه تراكم ثابت للكيانات والوحدات المعرفية المنفصلة لما يتم تقديمه للمتعلمين، وأن التعليم يبقى نشاطاً فردياً يركز على نقل الحقائق والأدلة، وغالباً تبقى طريقة التعلم الفضلى واحدة حسب السياق لموضوع التعليم والفئة المستهدفة، ويجري نسخ أو تكرار هذه الطريقة متى تكرر هذا السياق.

من ناحية أخرى، ترى مناهج التعلم النشط **Active Learning** (البنائي Constructivist) التعلم على أنه عملية انتقائية يبني فيها الناس معناهم الخاص للمعلومات، ويضطلعون بمهمة إنتاج المعرفة، ويتمكنون من التطبيق وبناء نموذج المعرفة والمهارة بطريقتهم، ويتفاعلون باستمرار مع بيئاتهم المختلفة، حيث يستند المتعلمون على المعنى القائم لما يعرفونه مسبقاً وكيف يرون العالم من حولهم، ويعطي مختلف الأشخاص معانٍ وتفسيرات مختلفة لنفس الشيء، مع الاحتفاظ بتصرفات مختلفة بناءً على نفس المعلومات، ويتعلم الأفراد بطرق متعددة اعتادوا عليها أو طوروها، بتركيز أقل على شخص آخر لنقل أجزاء المعرفة، بل إن التعلم هنا يصبح نشاطاً اجتماعياً تشاركياً، وديناميكياً متجديداً متطوراً يرتبط بالسياق وبيئة التعلم التي تكتسب أهمية متزايدة في هذا النوع من التعلم، وتلقائياً، تنشأ الحاجة إلى معايير جديدة لمخرجات التعلم، وأنواع جديدة من مخرجات التعلم، وذلك لملائمة تطور العصر والاحتياجات والسياقات والبيئات.

النقطة المهمة هي أن النهج المعرفي يميل إلى التأكيد على الإدراك الفردي لأنواع معينة من التعلم، بينما تميل المناهج القائمة على أفكار التعلم النشط إلى التأكيد على الدور الديناميكي للعلاقات الاجتماعية والمواقف التي يحدث فيها التعلم، وتنشأ هنا ما يعرف بمجتمعات الممارسة **Community of Practice**، مع التأكيد على أن مفهوم مجتمعات الممارسة ليس جدولاً للمخرجات، ولكنه ممارسة حقيقية وتأثير قوي على كيفية حدوث التعلم، وبالتالي على المخرجات.



التعلم النشط هو عملية انتقائية يبني فيها الناس معانهم الخاص للمعلومات، ويضطلعون بمهمة إنتاج المعرفة، ويتمكنون من التطبيق وبناء نموذج المعرفة والمهارة بطريقتهم، ويتفاعلون باستمرار مع بيئاتهم المختلفة


مخرجات التعلم... والتقييم Learning Outcomes and Assessment

تحتاج الأنظمة التعليمية في الجامعات والمدارس والمراكز التعليمية إلى تقدير تقييبي كَثِي رقي لأداء المتعلم وإتقانه للمخرجات التعليمية، ويجب أن يتم التعبير عن هذا التقييم لكفاءات مثل الإبداع، وكفاءة تقدير القيمة، وكفاءة اقتناص الفرص، وما تتضمنه من مخرجات تعليمية، لهذا يأتي هذا الكتاب محملاً بمجموعة من الأدوات التي تساعد كلاً من المعلمين والمحاضرين والمتعلمين أنفسهم على إجراء هذا التقييم الكَثِي لمستوى التحصيل والتقدم، مستفيدين من العدد الكبير للمخرجات التعليمية المفصلة والشاملة في إطار الريادة إنتركومب، والموزع على ثمانية مستويات التقدم الفريدة التي تميزها هذا الإطار، أملين أن تكون محاولة موفقة لإضفاء قيمة على تعليم الريادة الذي نحن بصددده أولاً، ثم على التعليم الريادي والتعليم بالكفاءات.

ولذلك، فإن مخرجات التعلم يكون لها تأثير كبير على أساليب التقييم، ويكون هذا التأثير من حيث الكمّ كافياً لتغطية جميع كفاءات الريادة الواردة في إنتركومب، ذلك أن إنتركومب فيها 442 مخرجاً تعليمياً، ومن حيث الكيفية يتم صياغة عناصر التقييم بالموائمة الكاملة والتدرج الوارد في هذه المخرجات التعليمية.

نهدف في هذا الكتاب إلى توضيح كيفية تقديم مخرجات التعلم كطريقة فعالة لتوجيه ممارسة التقييم، واستبدال مفاهيم تقليدية مثل إكمال اللقاءات التعليمية والاختبارات لتقييم التمكن من المحتوى، وتحديد مستوى التقدم، ويساعد هذا المنهج على تقييم المهارات المكتسبة بشكل غير رسمي من قبل البالغين في مكان العمل، تعتمد أساليب التقييم هذه بشدة على أدوات التقييم مثل استخدام حافظات الطلاب **Students Portfolio**، وتقديم المشاريع **Project-based Learning** والواجبات **Assignments and Cases** التي أنتجها المتعلم بعد التنسيق أو الاتفاق أو التوجيه مع المعلمين أو المدربين، والتقييم لتجربة التعلم في المجتمع أو مكان العمل، وبهذا أيضاً يتزايد الربط بين التقييم ودورة التعلم النشط، مما يعزز الحاجة إلى التقييم التكويني، وبناء ثقافة التقييم الذاتي كجزء واضح من التقييم من أجل التعلم، ومع ذلك، يجب التذكر دائماً، والإقرار بأن التقييم مشروع له أغراض متنوعة، وفي الممارسة العملية، يسعى جميع صانعي السياسات والممارسين والباحثين إلى مزيج من الفائدة والاعتمادية والموثوقية من التقييم.

إن تطبيق مخرجات التعلم، هو أيضاً مسألة موازنة مخرجات التعلم مع التقييم، والتأكد من أن مهام التقييم تعكس مخرجات التعلم، ويوضح الجدول التالي عملية موازنة العملية التعليمية والتقييم لمخرجات التعليم المقصودة:

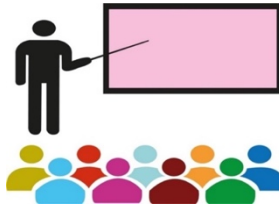
موازنة العملية التعليمية والتقييم لمخرجات التعليم المقصودة		
التعليم/التعلم	مخرجات التعليم المقصودة	مهام التقييم
 تنسيق وصياغة النشاطات التعليمية والفعاليات حتى يتم دمج المخرجات المقصودة وتضمينها في السياق التعليمي. معايير محددة بوضوح للسماح بالحكم على أداء المتعلم	تضمين الأفعال التي يجب على الطلاب أن يصيغوها بما يتناسب مع السياق	 مصممة لبناء الفعاليات المرغوبة في صفوف كبيرة أو صغيرة أو في مجموعات أو أنشطة فردية. تكون هذه الأنشطة: • بإدارة المعلم • بإدارة الاقران (الزملاء) • بإدارة ذاتية وذلك على أفضل ما يناسب المخرجات التعليمية المقصودة
	أفضل المخرجات التي يمكن توقعها بشكل معقول تحتوي على أفعال مثل الفرضية، والتفكير، والتطبيق، والارتباط بالمبدأ.	
	مخرجات مرضية للغاية تحتوي على عبارات مثل حل المشكلات المتوقعة، وشرح الأفكار المعقدة، وتطبيق على الممارسة المهنية	
	مخرجات مرضية تماماً فيها عبارات مثل حل المشكلات الأساسية، وشرح الأفكار الأساسية، واستخدام الإجراءات القياسية.	
 الحد الأدنى من المخرجات والتطبيقات المقبولة: محاولة مستوى أعلى غير كافية، ولكن قابلة للإصلاح		

يحقق المتعلمون نتائج التعلم المقصودة بدرجات متفاوتة، فالبعض يلبي الحد الأدنى من المعايير المقبولة، ويصل البعض الآخر إلى التميز، والبعض يقع بينهما، ويتم توضيح مستويات الأداء هذه - التي يتم التعبير عنها من خلال مواصفات التقييم - باستخدام صياغات مخرجات التعلم، وباستخدام مستويات التقدم.

دور المعلمين والمدرسين

يساعد نهج مخرجات التعلم في توجيه التدريس واختيار الأساليب ودعم عملية التعلم، وتعتبر مخرجات التعلم، من خلال تركيزها على مستويات التعلم ومتطلباته، أمراً بالغ الأهمية لتعزيز التفكير المنهجي في بناء وتطوير معايير وأساليب التقييم وكيفية تفاعلها مع عملية التعلم ودعمها، ولهذا يقع المتخصصون في التدريس والتدريب في صميم التطوير التعليمي المبني على مخرجات التعلم، فهنا يجري التركيز على احتياجات المتعلم ومتطلبات الحياة العملية والمجتمع الأوسع، ويتم التركيز على تغيير وتحسين الممارسة المهنية التعليمية، مما يقتضي بالتأكيد إعداد وتأهيل المدرسين والمعلمين بشكل صحيح، ذلك أن صياغة وتحديد مخرجات التعلم تؤدي بدور المعلم أن يتحرك نحو التيسير، واستخدام أساليب تربوية تعليمية مدروسة لتسهيل الوصول إلى مخرجات التعلم بتجسيد درجة أعلى من التعاون مع المتعلم ومساعدته، وتسهيل وتيسير ومتابعة كل أشكال التعلم النشط.

وهنا نرى مخرجات التعلم بشكل عام مفتاحاً للنهج المتغير والمتطور للتعليم والتعلم، ويعني أيضاً مشاركة المعلمين والمدرسين على جميع المستويات في التخطيط وكذلك في تنفيذ عمليات التطوير التعليمية التي تعتمد على مخرجات التعلم، فيعد تحديد مخرجات التعلم المقصودة، يعمل المدرسون والمعلمون والمدرسون على اختيار أنشطة التدريس/ التعلم التي من المحتمل أن تؤدي إلى ومساعدة وتشجيع الطلاب على تحقيق نتائج التعلم المقصودة، ثم إشراك ودمج الطلاب في هذه الأنشطة التعليمية من خلال عملية التدريس، يلي ذلك تقييم ما تعلمه الطلاب باستخدام الأساليب التي تمكن الطلاب من إظهار التعلم المقصود، بما في ذلك تقديم التغذية الراجعة لمساعدة الطلاب على تحسين تعلمهم، ثم يأتي بعد ذلك تقييم مدى مطابقتهم وتحقيق الطلاب لمخرجات التعلم المقصودة، ومن ثم تحديد الدرجات و/ أو منح المؤهلات.



نعرض في هذا الكتاب جميع المخرجات التعليمية المتوقعة، أو المقصودة لكل واحدة من الكفاءات الريادية الواردة في إطار الريادة الأوروبي، مع توزيعها على مستويات التقدم، كما سيأتي تفصيلها لاحقاً، ونترك للمدرس والمعلم والمحاضر والمدرّب اختيار أنشطة التعليم التي تساعد وتشجع الطلاب على تحقيق نتائج التعلم المقصودة، ثم إشراك ودمج الطلاب في هذه الأنشطة التعليمية من خلال عملية التدريس، حسب ما يحتاجه المستوى التعليمي وما تفرضه الأهداف الاستراتيجية للبرنامج التعليمي ومستوى الطلاب وغايات التعليم والتدريب، بمنتهى المرونة.

بعد ذلك، تجري عملية تقييم ما تعلمه الطلاب باستخدام الأدوات الواردة في نهاية كل فصل لكل مهارة على حدة، والتي تمكن الطلاب من إظهار التعلم المتحقق، بما في ذلك تقديم التغذية الراجعة لمساعدة الطلاب على تحسين تعلمهم.

دور المتعلمين واهتماماتهم

توضح صياغات مخرجات التعلم ما يتوقع من المتعلم أن يعرفه ويكون قادرًا على القيام به وفهمه بعد إكمال تسلسل تعليمي أو وحدة نمطية أو برنامج تعليمي، ولكي تُحدث عبارات مخرجات التعلم أي فرق للمتعلمين، يجب أن تكون مرئية وواضحة للمتعلمين أنفسهم قبل الشروع بالعملية التعليمية ودخول البرنامج التعليمي، حتى يرسم المتعلم طريقه التعليمي، وحتى يبني مراحل التعلم التالي المرغوبة، ويكون على دراية بجميع مراحل عملية التعليم والتعلم، وكذلك في ترتيبات التقييم، ولذلك ومنطقيًا، يجب أن يكون المتعلمون من أصحاب المصلحة المحددين في أي منظومة تعليمية، حيث يمكن لإشراك المتعلمين أن يتخذ أشكالاً نشطة من خلال المشاركة في التخطيط، أو دور أكثر محدودية، على سبيل المثال من خلال أخذ العينات أو الاستجابة المفتوحة للاستبيانات عبر الإنترنت، ويرتبط التحول نحو مخرجات التعلم في العديد من الإعدادات مع التوجه نحو التعلم الفردي بشكل أكبر، بما في ذلك استخدام خطط التعلم الفردية، وفي هذه الحالة، يكون المتعلم بحكم التعريف تقريبًا مشاركًا في تحديد واختيار جوانب برنامج التعلم، وتحديد الأشكال المناسبة للمراجعة والتقييم، وهذا يعني إشراك المتعلم على مستوى التعلم الأصغر كشريك هام أساسي.

الكفاءة Competence

يقودنا التركيزُ على مخرجات التعلم التي تم تحقيقها بالفعل إلى مفهوم الكفاءة، الذي حدده Cedefop كمفهوم بأنه "القدرة على تطبيق نتائج التعلم بشكل مناسب في سياق محدد"، ويمكن فهم الكفاءة على أنها نتائج تعليمية محققة بالفعل، أو تمثل الكفاءة مجموعة من مخرجات التعلم المترابطة ذات العلاقة وتخدم مهمة كلية، ويتم التحقق من صحتها من خلال قدرة المتعلم بشكل مستقل على تطبيق المعرفة والمهارات في الممارسة وفي المجتمع والعمل، ويتم التحقق من صحة نتائج التعلم من خلال علاقتها بالكفاءات، وقد تبنت أطر الكفاءات الأوروبية تعريفاً حيث "الكفاءة تعني القدرة المثبتة على استخدام المعرفة والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية و/ أو المنهجية، في مواقف العمل أو الدراسة وفي التطوير المهني والشخصي".

إذاً، تُفهم "الكفاءة Competence"، عموماً على أنها تصف "ما يمكن للفرد فعله"، وينطبق المفهوم على الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات، وفي هذا السياق، غالباً ما يتم استخدام كلمتي "الكفاءة Competence" التي تجمع على كفاءات Competences و"الجدارة Competency" التي تجمع على جدارات Competencies.

تعتبر الكفاءات والجدارات عوامل مهمة في بناء ونمو النشاط الريادي، وتستخدم هذه المصطلحات لتعريف شامل ومتعدد الاختصاص للريادة، والجدارة تعبر عن سمات الفرد وسلوكياته ودافعيته، فيما تعبر الكفاءة عن النتائج والمخرجات الملموسة والمعتبرة، مثل الأفعال والإجراءات الأدائية التي يمكن قياسها بناء على معايير محددة.

وفي إطار الريادة الأوروبي إنتركومب، نجد أنه قد تم اعتماد مقارنة بين المفهومين اعتماداً على إطار مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات، حيث يشترك المفهومان في المعارف والمهارات، أما من حيث السلوكيات والممارسات التطبيقية فهي أكثر انطباقاً في الجدارات.



المقارنة والعلاقة بين الكفاءات والجدارات

تشير الكفاءة إلى مزيج معقد من المعرفة، والمهارات، والفهم، والقيم، والمواقف، والرغبة، التي تؤدي إلى عمل بشري فعال ومتجسد في العالم في مجال معين، ولا يعتمد إنجاز الفرد في العمل أو العلاقات الشخصية أو في المجتمع ببساطة على تراكم المعرفة المستعملة المخزنة كبيانات، ولكن كمزيج من هذه المعرفة مع المهارات والقيم والمواقف والرغبات والدوافع وتطبيقها في وضع معين في نقطة زمنية معينة، ويضاف لهذا أن الكفاءة تتضمن الشعور بالوكالة **Agency**، والعمل **Action**، والقيمة **Value**.

الكفاءات الرئيسية للتعلم مدى الحياة Key Competences for Lifelong Learning



الكفاءات الرئيسية للتعلم مدى الحياة

عملت مجموعة الاتحاد الأوروبي على بناء منظومات الكفاءات الرئيسية التي يحتاجها الأفراد لتحقيق الذات والتنمية والمواطنة والاندماج الاجتماعي والتوظيف، وتم بناء الإطار المرجعي الرئيسي ليشتمل على ثمانية اختصاصات رئيسية، وكل منها يمثل إطاراً مرجعياً مستقلاً، ويمثل كل إطار أداة مرجعية لأصحاب المصلحة في التعليم والتدريب، حيث إنها تبني فهماً مشتركاً للكفاءات المطلوبة في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويقدم الإطار المرجعي طرقاً ناجحة لتعزيز تطوير الكفاءات من خلال مناهج التعلم المبتكرة أو طرق التقييم أو دعم الطاقم التعليمي.

يتم تطوير الكفاءات الرئيسية مدى الحياة، بالتعلم الرسمي وغير الرسمي في بيئات مختلفة، بما في ذلك الأسرة والمدرسة ومكان العمل والحي، وتعتبر جميع الكفاءات الرئيسية على نفس القدر من الأهمية، وسوف تدعم الجوانب الأساسية لمجال كفاءة واحد تطوير الكفاءة في مجال آخر، على سبيل المثال، يتم تضمين مهارات معينة في جميع الكفاءات الرئيسية، مثل التفكير النقدي وحل المشكلات والعمل الجماعي والتواصل والإبداع والتفاوض والمهارات التحليلية والمتعددة الثقافات، وهذه هي الكفاءات الثمانية الرئيسية التي تم انتاجها في الاتحاد الأوروبي:

1. كفاءة محو الأمية Literacy Competence

معرفة القراءة والكتابة هي القدرة على تحديد وفهم والتعبير وخلق وتفسير المفاهيم والمشاعر والحقائق والآراء في كل من الأشكال الشفوية والمكتوبة، باستخدام المواد المرئية والصوتية والرقمية عبر التخصصات والسياقات، وهذه الكفاءة تعني القدرة على التواصل والتواصل بشكل فعال مع الآخرين، بطريقة مناسبة ومبتكرة، ويشكل تطوير معرفة القراءة والكتابة الأساس لمزيد من التعلم والمزيد من التفاعل اللغوي، واعتماداً على السياق، يمكن تطوير كفاءة محو الأمية في اللغة الأم، لغة التعليم و/أو اللغة الرسمية في بلد أو منطقة.



2. كفاءة تعدد اللغات Multilingual Competence

تحدد هذه الكفاءة القدرة على استخدام لغات مختلفة بشكل مناسب وفعال للتواصل، وتشترك على نطاق واسع في أبعاد المهارة الرئيسية لمحو الأمية: فهي تستند إلى القدرة على فهم المفاهيم والأفكار والمشاعر والحقائق والآراء والتعبير عنها وتفسيرها في شكل شفهي وكتابي (الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة) في نطاق مناسب من السياقات المجتمعية والثقافية وفقاً لرغبات الفرد أو احتياجاته، وتدمج كفاءات اللغات البعد التاريخي والكفاءات بين الثقافات، وهذا يعتمد على القدرة على التوسط بين اللغات ووسائل الإعلام المختلفة، وحسب الاقتضاء، يمكن أن يشمل الحفاظ على كفاءات اللغة الأم وتطويرها، فضلاً عن اكتساب اللغة (اللغات) الرسمية للبلد.



3. كفاءة الرياضيات وكفاءة العلوم والتكنولوجيا والهندسة Mathematical Competence & Competence in Science, Technology & Engineering

كفاءة الرياضيات هي القدرة على تطوير التفكير الرياضي وتطبيقه والبصيرة من أجل حل مجموعة من المشكلات في مواقف الحياة اليومية، وبناءً على إتقان سليم للحساب، ينصبّ التركيز على العملية والنشاط، فضلاً عن المعرفة، وتتضمن الكفاءة الرياضية، بدرجات مختلفة، القدرة والاستعداد لاستخدام الأساليب الرياضية للفكر والعرض التقديمي (الصيغ، النماذج، التركيبات، الرسوم التوضيحية، الرسوم البيانية).

وكفاءة العلوم والتكنولوجيا والهندسة تشير إلى القدرة على الاستمرارية والرغبة في تفسير العالم الطبيعي من خلال الاستفادة من مجموعة المعارف والمنهجيات المستخدمة، بما في ذلك الملاحظة والتجريب، من أجل تحديد الأسئلة واستخلاص الاستنتاجات القائمة على الأدلة، والكفاءات في التكنولوجيا والهندسة هي تطبيقات لتلك المعرفة والمنهجية استجابة لرغبات أو احتياجات الإنسان المتصورة، وتتضمن الكفاءة في العلوم والتكنولوجيا والهندسة فهم التغييرات التي يسببها النشاط البشري والمسؤولية كمواطن فردي.



4. الكفاءة الرقمية (DigComp) Digital Competence

تتضمن الكفاءة الرقمية الاستخدام الواثق والحاسم والمسؤول للتقنيات الرقمية للتعلم والعمل والتطبيق والمشاركة في المجتمع، ويشمل هذا محو الأمية المعلوماتية والبيانات، والتواصل والتعاون، ومحو الأمية الرقمية، وإنشاء المحتوى الرقمي (بما في ذلك البرمجة)، والسلامة (بما في ذلك الرفاهية الرقمية والكفاءات المتعلقة بالأمن الفضائي)، والمسائل المتعلقة بالملكية الفكرية، وحل المشكلات والتفكير النقدي.



5. الكفاءة الشخصية والاجتماعية وتعلم التعلم (Personal, Social and Learning to Learn Competence (LifeComp))

الكفاءة الشخصية والاجتماعية وتعلم التعلم هي القدرة على التفكير في الذات، وإدارة الوقت والمعلومات بشكل فعال، والعمل مع الآخرين بطريقة بناءة، والبقاء مرناً وإدارة تعلم الفرد وحياته المهنية، وتشمل القدرة على التعامل مع عدم اليقين والتعقيد، وتعلم التعلم، ودعم الرفاهية الجسدية والعاطفية للفرد، والحفاظ على الصحة البدنية والعقلية، والقدرة على عيش حياة واعية بالصحة وموجهة نحو المستقبل، والتعاطف وإدارة النزاع في سياق شامل وداعم.



6. كفاءة المواطنة Citizenship Competence

كفاءة المواطنة هي القدرة على التصرف كمواطنين مسؤولين والمشاركة الكاملة في الحياة المدنية والاجتماعية، بناءً على فهم المفاهيم والهياكل الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية، فضلاً عن التطورات العالمية والاستدامة.

المواطنة النشطة

الحياة السياسية



المجتمع المدني



الحياة الاجتماعية



القيم



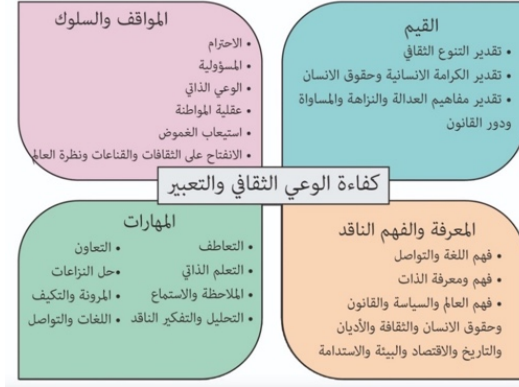
7. كفاءة الريادة Entrepreneurship Competence

تشير كفاءة الريادة إلى القدرة على العمل بناءً على الفرص والأفكار، وتحويلها إلى قيمة للآخرين، وتقوم الريادة على الإبداع والتفكير النقدي وحل المشكلات وأخذ المبادرة والمثابرة والقدرة على العمل بشكل تعاوني من أجل تخطيط وإدارة المشاريع ذات القيمة الثقافية أو الاجتماعية أو المالية.



8. كفاءة الوعي الثقافي والتعبير Cultural Awareness and Expression Competence

تتضمن الكفاءة في الوعي والتعبير الثقافي فهم واحترام كيفية التعبير عن الأفكار والمعنى بطريقة إبداعية وتوصيلها في الثقافات المختلفة ومن خلال مجموعة من الفنون والأشكال الثقافية الأخرى. إنه ينطوي على المشاركة في فهم وتطوير والتعبير عن أفكار الفرد وإحساسه بالمكان أو الدور في المجتمع في مجموعة متنوعة من الطرق والسياقات.



تعتبر جميع الكفاءات الثماني الواردة أعلاه للتعلم مدى الحياة على نفس القدر من الأهمية، لأن كل منها يمكن أن يساهم في حياة ناجحة في مجتمع متطور وبيئة متجددة متغيرة، وتتداخل العديد من الكفاءات وتتشابك: فالجوانب الأساسية لمجال ما ستدعم الكفاءة في مجال آخر، كما تعد الكفاءة في المهارات الأساسية للغة ومحو الأمية والحساب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أساساً هاماً للتعلم، كما أن تعلم التعلم يدعم جميع أنشطة التعلم، وهناك عدد من الموضوعات التي يتم تطبيقها في جميع مكونات الإطارات المرجعية للكفاءات الرئيسية، فيلعب التفكير النقدي، والإبداع، والمبادرة، وحل المشكلات، وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار، والإدارة البناءة للمشاعر دوراً في جميع الكفاءات الرئيسية الثمانية.



الفصل الثاني مفاهيم ريادة... وأشياء أخرى



- الريادي والريادة
- الريادة... كفاءة
- الريادة... وأشياء أخرى
 - والتعليم
 - وخلق القيمة
 - والبيئة/الخضراء
 - الاجتماعية
 - والتكنولوجيا
 - والمرأة
 - ومهارات العمل
 - وكفاءات الحياة

نتناول في هذا الفصل مفهوم الريادة منذ أن نشأ مصطلح "الريادي" لأول مرة موثقة، ونستعرض التعريفات المتداولة ذات العلاقة، وعلاقة مفهوم وتعريف الريادة ببعض المواضيع الأخرى التي نشأ بينها وبين الريادة علاقة من نوع ما، وذلك بهدف بناء الفهم الصحيح والدقيق للريادة. وبما يكفي لفهم وتناول وتوظيف واستخدام إطار الريادة الأوروبي، الذي هو واحد من أهم إطارات الريادة عبر العالم، والذي ثبت فعاليته وجدوى تطبيقه في دول الاتحاد الأوروبي ودول الجوار، وانبثق منه مجموعة من الإطارات الفرعية والمشاركة، بما يخدم بشكل كبير جداً تنفيذ كفاءات التعلم مدى الحياة.

الريادي... والريادة

سبق تعريفُ الريادي كاسم الفاعل تعريفَ الريادة كمصدر، وتم منح الرياديين أوصافاً بناءً على اجتهاداتهم فيما يقومون به، وبعد ذلك انطلق الحديث والبحث حول ماهية العمل الريادي، وأوصاف الحالة الريادية، وانطلقت الأوصاف لتتحدث حول الريادي الذي يقوم بأعمال الريادة، وأوصاف الريادة التي يقدمها الريادي.

في القرن الثامن عشر الميلادي ظهر مصطلح "الريادي Entrepreneur"، كلمة فرنسية الأصل، طرحها لأول مرة ريتشارد كانتيلون في نظريته الاقتصادية عام 1755، وذلك في مؤلفه "بحث حول التجارة بشكل عام *Essay sur la Nature du Commerce en Général*"، وعرف فيه الريادي بأنه متخصص في المخاطرة، ويغامر بضمن المنتجين من خلال شراء منتجاتهم لإعادة بيعها بغض النظر عن استعداد المستهلكين لعملية الشراء، وبالتالي يحصل هؤلاء المنتجون على عائد مضمون مقابل انتاجهم، وفي نفس الوقت يتحمل الريادي المخاطر الناتجة عن تقلبات الأسعار في السوق وتردد المستهلكين.

ثم يتنامى تعريف الريادي بمرور الوقت، فهو الشخص الذي لديه عمل تجاري أو فكرة، وعلى استعداد لتحمل المخاطر، ولديه توجه نحو تحصيل النتائج، ويتخذ وصفاً جديداً متطوراً، فهو الشخص الذي يبذل ويتكرب لبناء شيء يوفّر قيمة، ويبقى المصطلح مربوط بالأعمال التجارية إلى حد كبير، ويوصف بأنه سلوك يظهره الفرد يتحدى فيه أنماط السوق المعروفة، ويشمل هذا

المنشآت وإداراتها، ويأتي وصف آخر يتعلق ببناء القيمة طويلة الأجل، وخاصة عندما تأتي القيمة من لا شيء، فيظهر هنا الرياديون وهم يعملون بهدوء بعيداً عن الأضواء.

ويتطور مفهوم "الريادي" وتضاف له خصائص ومواصفات، فهناك من يركز على المخاطر وعدم اليقين والريخ، بحيث يبقى الريادي مربوطاً بالسوق وطرح المنتجات والخدمات وتحقيق الأرباح، ويجب ان يكون قادراً على سد الثغرات في السوق، والاستفادة من مواطن الفشل واعادة تلبية احتياجات السوق، ويصبح الريادي هو من لديه القدرة على الجمع بين المدخلات المختلفة في ابتكار جديد لتلبية طلب السوق المطلوب أو غير المغطى.

وفيما بعد يوصف الريادي بأنه يبحث دائماً عن التغيير ويستجيب له ويتخذة فرصة، ويستخدم الابتكار كأداة لاستغلال التغيير كفرصة للأعمال التجارية أو الخدمات المطلوبة، ويحتاج إلى البحث عن مصادر للابتكارات والتغييرات ومواطن الفرص لتحقيق نجاحات وإدارتها بشكل صحيح.

وفي "الكتلة المعرفية للريادة" فقد حصر دوهار ستومورانج وزملاؤه مجموعة تعريفات للريادة، في جدول يلخصون بعض هذه التعريفات التي قدمها علماء وباحثون عديدون وعلى مراحل زمنية مختلفة:

المجال المعرفي	المصطلح/الوصف/التعريف	الباحث
المخاطرة Risk	الريادي هو الذي يدير شركة أو عملاً تجارياً في ظل المخاطرة.	ريتشارد كانتيلون 1755
الانتاجية	يرفع الريادي درجة الانتاجية في الموارد ويزيد من عائدها	جان-بابتستي ساي 1803
القيادة	يعمل الريادي على قيادة مجموعة من الناس لبناء كينونة منتجة	
الإنتاج	الريادي هو محرك أساسي في المنشأة الخاصة، وهو العنصر الرابع في العملية الانتاجية بعد الأرض والعمل ورأس المال	جون ستيوات ميل 1848
اقتصادي	يمثل الريادي خليطاً اقتصادياً يحوّل الموارد إلى منتجات وخدمات، ويضيف قيمة.	كارل منجر 1871
اقتصادي	ترتبط الريادة بالنمو الاقتصادي بشكل وثيق، وذلك من خلال زيادة عدد الرياديين الذين يقودون إلى تحسين الاقتصاد.	جوزيف أ. شومبيتر 1934
	الريادي محرك رئيس للتنمية الاقتصادية ويعمل على ابتكار أو إدارة تركيبة جديدة.	
الأرباح	يحصل الريادي على أرباح خالصة، وهي الدخل المتبقي بعد خصم المدفوعات من الأرباح، وهذا الربح هو مكافأة الريادي مقابل عمله في ظل عدم اليقين.	فرانك هـ نايت 1921
إداري	الريادة هي عملية تراكمية، وتتطور من ملكية خاصة إلى شركة عامة.	الفرد مارشال 1936
الانتاجية	الريادي هو شخص بحاجة ماسة إلى تحقيق الانجاز، والحاجة إلى تحقيق الانجاز ترتبط بشكل مباشر بعملية الريادة.	دافيد مكلياند 1967
التسويق	يملك الريادي قدرة خاصة على ربط الأسواق المختلفة وتحسين إخفاقاتها وقصورها.	هارفي لينبشتاين 1968
الإبداع	في كل محطة زمنية، قليل من القطاعات السكانية تجد فرصتها، ولذلك تنشأ الحاجة إلى ممارسات ابداعية لتوقع لهذه الفرص.	اسراييل م. كيرزير 1973
الإبداع	قدم الابتكار وممارسات الريادة والابتكار المنهجي	بيتر ف. دركر 1985
فرصة، موارد، فريق	تبدأ عملية ريادة الأعمال من الفرص، مدعومة بالموارد، ومتوازنة من قبل الفريق. يمكن التعرف على فرصة جيدة من متطلبات السوق، وهيكلته وحجمه، وتحليلاته. تشمل الموارد في العملية الريادية كلا من المالية والبشرية وخطط العمل، ويحافظ الفريق على عوامل التوازن بين الفرص والموارد.	جيفري أ. تيمونز 1990

المجال المعرفي	المصطلح/الوصف/التعريف	الباحث
فرصة، تقييم، اكتشاف،	تُعرّف ريادة الأعمال بأنها الدراسة العلمية لـ "كيف، وبواسطة من، وبأي آثار يتم اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص لخلق سلع وخدمات مستقبلية"	سكوت أ. شين وسانكاران فينكاتارامان 1997
الكفاءة التعليمية	ريادة الأعمال هي عندما تعمل على الفرص والأفكار وتحولها إلى قيمة للأخرين. يمكن أن تكون القيمة المتولدة اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD
التعليم بالتجربة	الريادة هي عملية تعليمية	مينيت وبايغريف 2001

المصدر: Body of Knowledge of Entrepreneurship, Dohar Bob M. Situmorang et al.

الريادة... كفاءة

" الريادة هي عندما تعمل على الفرص والأفكار وتحولها إلى قيمة للأخرين. يمكن أن تكون

القيمة الناتجة اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية"

تم تبني هذا التعريف للريادة من قبل المفوضية الأوروبية ضمن مساعيها لتعريف الريادة على أنها كفاءة واسعة يمكن تعلمها من خلال التعليم الرسمي ومن خلال مسارات التعليم والتعلم غير الرسمية وغير النظامية.

هذا يعني أن الريادة هي كفاءة فردية وجماعية على حد سواء، وتتضمن تركيبتها مجموعة من القدرات المفيدة في الحياة، ويمكن نقلها من مجال إلى آخر، وأنه ينبغي منح جميع الافراد إمكانية التطور من خلال تعليمهم الريادة، وبالتالي، فإن الريادة باعتبارها اختصاصاً لا تقتصر على إنشاء مشاريع تجارية، ولكنها تتطلب، على نطاق أوسع، القدرة على التصرف بشكل ريادي في العمل وفي المجتمع، لخلق أي نوع من القيمة.

خصائص كفاءة الريادة

وتمهيداً للوصول إلى بناء مفهوم كفاءة الريادة، والتعليم بالكفاءات، وتطبيق ذلك على تعليم الريادة، فمن الضروري أن نتناول جوانب الريادة من حيث كونها كفاءة بحد ذاتها وبشكل واضح،

وهذا يتضمن عشرة خصائص تضمن نجاح الأداء الريادي وتمييز الخصائص الريادية، وهذه الخصائص تتناول كفاءة الريادة من أكثر من منظور، **وذلك كما يلي:**

1- المعرفية، التي تشير إلى امتلاك المعرفة الموضوعية المناسبة المتعلقة بالعمل والقدرة على استخدامها بفعالية في المشروع الريادي.

2- الموازية (الفوقية) meta-competences، أي القدرات العليا، والتي تشمل القدرة على التعلم والتكيف والتوقع والانتاج، كما وتشمل أيضًا التواصل والتطوير الذاتي والإبداع والتحليل وحل المشكلات، والرشاقة الذهنية، والتفكير، والتأمل.

3- الاتصال والعلاقات، بما في ذلك المهارات الشخصية، ومهارات الاتصال الشفوي، وبناء العلاقات، والتواصل، والنزاهة، والثقة بالنفس، وتحفيز الذات، والنشاط، والرغبة في النجاح والمثابرة.

4- التجارية والإدارية، بما في ذلك مهارات إعداد الميزانية، والمهارات المحاسبية والمالية، والمهارات التشغيلية، وتطوير أنظمة الإدارة، وصياغة وتنفيذ استراتيجيات استغلال الفرص، وإعداد خطة العمل وكتابتها، وتطوير الأنظمة التشغيلية، وتخطيط الأنشطة التجارية وإدارة التمويل.

5- الأداء المهني والتطوير، بما في ذلك تطوير الموظفين، وإدارة أداء الموظفين، ومهارات إدارة العلاقات الإنسانية، وعلاقات الموظفين، ومهارات التوظيف، ومهارات القيادة، وتحفيز الآخرين، وأسلوب ومهارات الإدارة.

6- الاستعداد والقدرة، الاستعداد لتحمل المخاطر، ومسح البيئات بحثًا عن الفرص والمخاطرة، وتوليد الأفكار، ومهارات الابتكار، والرؤية، وتصور الفرص، وابتكار المنتجات، والإبداع.

7- العمل، على إطلاق المبادرات وتطويرها من خلال العمل مع الآخرين بالتعاون والتواصل والشراكة، وبما في ذلك القدرة على تحليل وإدارة الشؤون المالية والموارد والمخاطر، والتواصل بشكل هادف، والتنظيم، وتحديد الأهداف وقيادة الأنشطة.

8- الإبداع، ويُفهم على أنه القدرة على اكتشاف الفرص لخلق القيمة والقدرة على توليد الأفكار لهذا الغرض، من خلال التفكير المتشعب، وبالجمع بين المعرفة من مختلف المجالات بطرق

جديدة، ويستلزم الإبداع القدرة على إنشاء ومراجعة التصورات الشخصية، والتجربة والارتجال لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

9- التوجه الخارجي، يُنظر إليه على أنه القدرة على مراقبة وتحليل وبناء سياق اجتماعي وثقافي واقتصادي كميدان لأنشطة وفعاليات خلق القيمة، مع التركيز القوي على بناء فهم للعالم على المستويين المحلي والعالمي، بما في ذلك نظرة نقدية للفرص والتحديات العالمية.

10- التوجه الذاتي، ويتعامل مع براعة الافراد الشخصية والمتداخلة في مواجهة المهام والتحديات والصعوبات والعقبات، وهذا يستلزم القدرة على المبادأة والشروع في أعمال التغيير، والعمل بإصرار، والقبول والتعلم من أخطاء الآخرين والأخطاء الذاتية، وإجراء تقييمات وتأملات أخلاقية، كما إنه إيمان بامتلاك القدرة على تغيير العالم من خلال العمل وخلق القيمة، وبالتالي تحقيق الأحلام والخطط أثناء التعلم.



من هذا كله، وبوجود التمايز حسب كل منظور، وفي نفس الوقت بوجود عناصر مشتركة بين مجموعات الخصائص، إلا أنها تنشئ لنا خليطاً فريداً، وتُظهر الحاجة في مختلف المجالات (التطوير المهني والإنتاجية، والنمو الاقتصادي والابتكار، والتعليم والتدريب)، إلى وضع اختلاف أنواع المتعلمين والمتدربين والمتلقين في الاعتبار (اصحاب عمل، رياديون، طلبة)، ونشأت الحاجة لبناء مفهوم الريادة ككفاءة محددة تحمل خصائص فريدة، ضمن إطار عملي شامل ومركز، يمكن تطبيقه في العملية التعليمية والتدريبية لمختلف المستويات وفي مختلف المجالات، فعملت

المفوضية الأوروبية على إنتاج إطار كفاءة الريادة الأوروبي إنتركومب European Entrepreneurship Competence Framework EntreComp، وتم بناء مجالات الريادة ومجموعة الكفاءات للريادة ومخرجاتها التعليمية ومستويات تقدمها، وفي هذا الكتاب نقدم هذا الإطار بالتفصيل، كما ونقدم مناهج تقييم هذه الكفاءات في العملية التعليمية والتدريبية.

الريادة... وأشياء أخرى

الريادة والتعليم Education... and Entrepreneurship

تعددت المصطلحات المتداولة في التعليم ، فمنها "التعليم الإلهامي Enterprise Education"، وهو التركيز على التطوير الشخصي والعقلية والمهارات والقدرات، ومن المصطلحات أيضا "تعليم الريادة Entrepreneurship Education"، يستخدم مصطلح تعليم الريادة لوصف محتوى تعليمي محدد خاص بإنشاء الأعمال التجارية والتوظيف الذاتي، كما ويستخدم أحيانا المصطلح الطويل "الريادة والتعليم الإلهامي Enterprise and Entrepreneurship Education" بشكل متداخل، أما المصطلح الأقرب فهو "التعليم الريادي Entrepreneurial Education" الذي يتضمن التعليم الإلهامي وتعليم الريادة.

التعليم حول الريادة، والتعليم للريادة، والتعليم بالريادة

يصنف التعليم الريادي إلى ثلاث فئات

- **التعليم حول الريادة "Teaching About Entrepreneurship"** يعني وجود محتوى تعليمي نظري وبنهج نظري يهدف إلى اعطاء فهم عام حول هذه الظاهرة، وهو مستخدم كثيرا في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على شكل تخصصات قائمة مستقلة أو على شكل مسارات أو تخصصات فرعية في تخصصات الإدارة،
- **التعليم للريادة "Teaching for Entrepreneurship"** يعني وجود محتوى مهني المنحى يهدف إلى اعطاء الرياديين المعرفة والمهارة المطلوبة لإنتاج الأفكار وتحويلها إلى مشاريع ريادية وإقناع الممولين،

- التعليم بالريادة "Teaching through Entrepreneurship" فيعني وجود محتوى باستخدام المنهج التطبيقي التجريبي experiential حيث يمارس الطالب اجراءات تعليمية ريادة حقيقية، بغض النظر عن البرنامج التعليمي والاختصاص. ويستخدم التعليم حول الريادة والتعليم للريادة للطلبة في مراحل التعليم الثانوي والتعليم العالي، أما التعليم بالريادة فيمكن استخدامه مع جميع مستويات التعليم المعروفة، رغم وجود بعض التحديات الخاصة بعملية التقييم ووجود المصادر المطلوبة وتكاليفها لتطبيق التعليم بالريادة.



الريادة وخلق القيمة Value Creation

يجب أن تكون عملية خلق القيمة في أي مجال، ريادة بحد ذاتها، أي ان القيمة الناتجة هي جديدة وتتطلب نوعا من المبادرة وتنطوي على استخدام الموارد المتاحة، ويتم إدارة عملية خلق القيمة من قبل الريادي الذي في نفس الوقت يتقبل مخاطر الفشل، وباعتبار أن الابتكار يقع ضمن جوهر عملية النمو الشامل والتنمية المستدامة، فإن إنشاء أو خلق القيمة يشير إلى قدرة الشخص على الابتكار والتصرف في النشاط الريادي، بشكل عام، من خلال اتخاذ وتنفيذ إجراءات مستنيرة واعية مسؤولة تساعد كمحرك للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية التي تعالج التحديات الملحة، بما في ذلك التحديات العالمية مثل التحولات الديموغرافية وندرة الموارد وتغير المناخ، ويشكل الابتكار ضرورة لخلق وظائف جديدة، وأعمال تجارية جديدة، ومنتجات وخدمات جديدة، لا سيما في ضوء وتيرة التغيير المتسارع في القرن

الحادي والعشرين، بل وأكثر من ذلك، يتعلق الأمر أيضًا بتطوير المعرفة والرؤى والأفكار والتقنيات والاستراتيجيات والحلول الجديدة وتطبيقها على المشكلات القديمة والجديدة، إنها تتطلب رؤية للاستدامة والمرونة، لكل من المجتمع والاقتصاد، حيث أن القيمة الجديدة التي تم إنشاؤها ليست اقتصادية فحسب، بل اجتماعية وثقافية أيضًا.

عندما ينشئ المتعلمون قيمة جديدة، فإنهم يطرحون أسئلة ويتعاونون مع الآخرين ويحاولون التفكير "خارج الصندوق"، وعند القيام بذلك، يمكن أن يصبحوا أكثر استعدادًا ومرونة عند مواجهة عدم اليقين والتغيير، ويمكن أن يطوروا إحساسًا أكبر بالهدف وتقدير الذات، ويتجهون، بمساعدة المناهج التربوية والمعلمين على تطوير تفكير وأفكار ورؤى جديدة، إلى تطبيق تعلمهم على سيناريوهات الحياة الواقعية والتحديات، مثل كيفية تحقيق الأمن الغذائي والمائي، وكيفية الحد من بطالة الشباب أو كيفية التكيف مع التغييرات الثقافية والتكنولوجية ووسائل التواصل، ومن أجل خلق قيمة جديدة، يحتاج الطلاب إلى الشعور بالهدف والفضول والعقلية المنفتحة تجاه الأفكار ووجهات النظر والخبرات الجديدة، ويتطلب إنشاء قيمة جديدة تفكيرًا نقديًا وإبداعًا في إيجاد مناهج مختلفة لحل المشكلات، والتعاون مع الآخرين لإيجاد حلول للمشكلات المعقدة، وقد يحتاج الطلاب إلى المرونة في تجربة أفكار جديدة وقد يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على إدارة المخاطر المرتبطة بهذه الأفكار الجديدة، ويحتاج الطلاب أيضًا إلى القدرة على التكيف حيث يغيرون مناهجهم بناءً على رؤى ونتائج جديدة وناشئة.



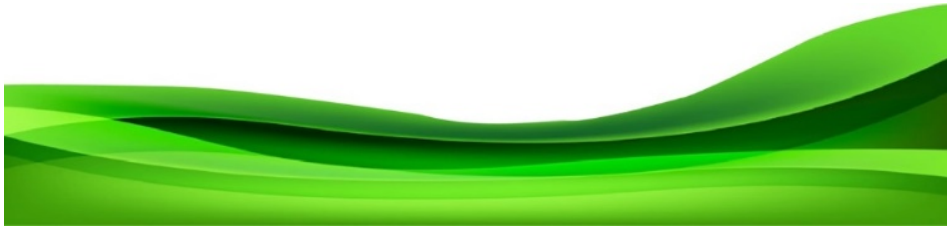
الريادة والبيئة/الخضراء Green Entrepreneurship

تتناول الريادة البيئية والخضراء قضية اجتماعية هادفة ومفيدة وقابلة للحياة اقتصاديًا أيضًا، يجري هنا التركيز على المبادرات التي تحافظ على نظامنا البيئي مثل الطاقة النظيفة والمتجددة، وإدارة النفايات، وبرامج مواجهة تغير المناخ، وتحسين إمدادات المياه، وحماية التنوع البيولوجي، والحد من التدهور البيئي وإزالة الغابات، وتنظيف المحيطات، والنقل والنمو الذكي، وتنقية الهواء والماء والصحة العامة، فضلاً عن خلق فرص العمل في هذه المجالات، وهذا يمثل إضافة قيمة لمصادر الأفكار الريادية.

عادةً، تتميز المشاريع الصديقة للبيئة بأبعاد ثلاثة:

- 1- **الاقتصادي**، حيث تتضمن الفكرة الريادية الخضراء تطبيق مشروع تجاري ربحي
- 2- **الاجتماعي**، تحمل الفكرة الريادية أثراً وقيمة اجتماعية
- 3- **البيئي**، تعالج الفكرة الريادية الخضراء قضية بيئة معينة

الاستدامة، في هذا السياق، هي ممارسة الحفاظ على الموارد والعمل بطريقة مسؤولة بيئيًا على المدى الطويل، وإعطاء الأولوية لاحتياجات جميع أشكال الحياة وكوكب الأرض، هناك وعي متزايد بأن الإجراءات البشرية يمكن أن تضر بالبيئة وتؤذيها. يمكن أن يؤدي تدمير البيئة في النهاية إلى تقليل الموارد وتراجع فرص العمل وانخفاض جودة الحياة.



الريادة الاجتماعية Social Entrepreneurship

تصف الريادة الاجتماعية المشاريع التي يطلقها الرياديون الذين يهتمون بقضايا المجتمع، وهذه المشاريع والافكار الاجتماعية تقدم خدماتها للمجتمع أو لفئة محددة فيه، وتأتي فكرة المشروع الريادي الاجتماعي بشكل أساسي من خلال رؤية أعلى أو غرض أكبر، مما يشكل حافزاً كبيراً للرياديين، ويستفيد هنا الرياديون من قوة موقعهم ومكانتهم في المجتمع والقدرة على التأزر وخلق القيمة المحتملة للمشروع وللمجتمع للنهوض بأهدافهم الاجتماعية، إذ أن المشاريع الريادية الاجتماعية غالباً ما تتضمن حلاً لمشكلة اجتماعية، أو خطأ اجتماعي أو ظلم يجب تصحيحه، أو قضية عالمية تم تجاهلها أو تهيمشها، وفي حين أن الهدف الأساسي والحالة النهائية لريادي الأعمال التجارية هو العائد الاقتصادي والتجاري الربحي، فإن الهدف المهيمن لريادي المشاريع الاجتماعية هو خدمة قضية محددة، لأن المشروع الريادي قد يولد الثروة لدعم هذه القضية، وهذا يعني أن هؤلاء الرياديين الاجتماعيين يعملون على النهوض بالمجتمع بدلاً من تجميع ثروة أكبر للمساهمين أو أصحاب المصلحة، وغالباً ما يشترك الرياديون الاجتماعيون في صفات مثل الإيثار، والالتزام والمسؤولية تجاه فئة ما أو شيء ما، والالتزام القوي بإجراء تغيير، والمرونة لتحمل الفشل.

وقد يحصل عائد اقتصادي وتجاري في المشروع الريادي الاجتماعي، مثل المؤسسات التعاونية **cooperative** والمشاريع غير الربحية، وتختلف المؤسسة التعاونية عن غير الربحية في عودة تدفق الأموال مرة أخرى إلى المجتمع، ففي منظمة غير ربحية، لا يحصل الأعضاء أو المستثمرون على الأرباح، ويبقى المال الفائض في المشروع الاجتماعي، بينما في المشروع التعاوني، يمكن عموماً توزيع الأرباح على الأعضاء بناءً على مشاركة الأعضاء/الملكية المؤقتة. ومعظم التعاونيات تقوم على قيمة إضافية يقدمها الشركاء، بحيث تشكل التعاونية تحالفاً تجارياً بين الشركاء، وفي كلا النوعين من المشاريع الريادية يمتلك الرياديون القدرة على النظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم المالية، وتشارك هذه المنظمات عادةً مع المنظمات الحكومية أو المحلية أو المؤسسات العامة والخاصة أو الأفراد الذين لديهم موارد مالية ومكانة مجتمعية لخدمة الجمهور الأكبر، حيث يستفيد المشروع من المواهب والموارد المالية والموارد الفكرية للرياديين الاجتماعيين وشركائهم للعمل وتقديم قيمة لأعضاء المشروع وللمجتمع والفئات المستهدفة فيه.

الريادة والتكنولوجيا

سهّل ازدهار التقنيات الرقمية والتقدم التكنولوجي إنشاء طرق وأشكال وتداخلات جديدة للريادة، في المقام الأول، ارتبطت الريادة الرقمية برياديين في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع ذلك، امتد التعريف ليشمل استخدام التقنيات الرقمية عند ممارسة الأعمال التجارية أو أعمال المؤسسات والمنشآت، أو في الإنتاج أو العمليات التجارية الأخرى المساندة عبر قطاعات مختلفة، ودخل مصطلح الريادة الرقمية **Digital Entrepreneurship** الذي يشمل جميع المشاريع الجديدة وتحويل الأعمال القائمة التي تدفع القيمة الاقتصادية و/أو الاجتماعية من خلال إنشاء واستخدام تكنولوجيات رقمية جديدة، أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو تقنيات الحوسبة من أي نوع، وتتميز المؤسسات الرقمية بكثافة عالية في استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (لا سيما الاجتماعية والبيانات الضخمة، حلول الأجهزة المحمولة والحوسبة السحابية) لتحسين العمليات الإدارية والتجارية وغير التجارية، وابتكار نماذج أعمال جديدة، وصقل ذكاء الأعمال، والتفاعل مع العملاء وأصحاب المصلحة، فهي تخلق الوظائف وفرص النمو في المستقبل، ويغطي هذا الوصف القيمة الاقتصادية أو الاجتماعية التي تم إنشاؤها باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة في الأعمال التجارية الجديدة أو عن طريق إدخالها في الأعمال الحالية، وقد يتباين المدى الذي يحتاج إليه المرء لاكتساب المعرفة والمهارات والمواقف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل كبير وذلك حسب السياق وطريقة تطبيق الحلول الرقمية وكيفية استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية المتاحة، بالإضافة إلى عمق الحلول المقترحة رقمياً.



الريادة والمرأة

تهدف ريادة الأعمال الشاملة إلى تشجيع النساء على التفكير الريادي وإنشاء المشاريع الريادية من اجتماعية واقتصادية، من أجل معالجة الاختلال الإحصائي في عدد الرياديين من الرجال والنساء، ويهدف دمج المرأة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في خضم التزاماتها العائلية والاجتماعية، وبشكل عام، وفي ظل التقدم التكنولوجي والاتصالات، فإن ما يمنع المرأة من ممارسة مجال عمل ريادي لا يتعدى الصورة النمطية السائدة في بعض المجتمعات حول اقتصار دور المرأة على عمل البيت، فلا شيء جوهري يمنع عمل المرأة في الأعمال التجارية والتعليم والرعاية الاجتماعية والصحية والصناعة والعلوم وغير ذلك، ويمكنها الحصول على التمويل والاندماج في وتطبيق سياسات واجراءات العمل والانتاج، بل ويمكن اعتبار قدرة المرأة على ممارسة النشاطات الريادية الخاصة بالريادة المجتمعية على قدر أعلى من الاحترافية والالتزام.



الريادة... ومهارات العمل (Employee Comp)

الموظف الريادي هو ذلك الفرد الذي يهتم بمجال عمله ووظيفته التي يقوم بها في منشأة خاصة أو عامة، بحيث يعمل على تقديم قيمة للأخرين في مجال عمله هذا، وهؤلاء الآخرون، هم الزملاء داخل المنظمة أو عملاء أو شركاء أو مواطنين خارجيين أو أي أصحاب مصلحة آخرين في المجتمع ممن يستطيعون تقدير وتقديم ملاحظات حول محاولة خلق القيمة، يمكن أن تكون القيمة منتجاً أو خدمةً أو حلاً أو عمليةً أو مفهوماً أو أي شيء آخر مادي أو غير مادي.

هنا يتم وصف القيمة من خلال "إطار الموظف الريادي Entrepreneurial Employee Framework" والذي تم انشاؤه عام 2018 للاستجابة للمتطلبات في دول الاتحاد الأوروبي،

وذلك على الشكل التالي:

- القيمة الاقتصادية
- القيمة الاجتماعية
- القيمة الترفيهية
- قيمة التأثير
- قيمة التناغم



الريادة... وكفاءات الحياة (LifeComp)

يُمكِن إطار كفاءات الحياة الأوروبي LifeComp الأفراد من تطوير إمكاناتهم الكاملة، وبناء حياة ذات مغزى، والتعامل مع التعقيدات - كأفراد يتمتعون بالمرونة، ونشطاء اجتماعيين مسؤولين ومتعلمين، والهدف من هذا الإطار إنشاء فهم مشترك ولغة مشتركة حول ثلاث مجالات كفاءة متشابهة:

- **شخصي**، ويتضمن كفاءات التنظيم الذاتي والمرونة والرفاهية
- **اجتماعي**، ويتضمن كفاءات التعاطف والتواصل والتعاون
- **تعلم التعلم**، ويتضمن عقلية النمو والتفكير الناقد وإدارة التعلم

وكل من هذه الكفاءات تتكون من مخرجات تعليمية محددة، ويمكن اكتسابها من خلال كل أنواع التعليم والتدريب، ويساعد هذا الإطار على أن يصبح الفردُ مفكراً نقدياً، ويمتلك حس الرفاهية، على المستويين الفردي والجماعي، كما يمكن تكييف ودمج الإطار مع السياقات والمواضيع والمستويات التعليمية المختلفة،

ويلتقي هذا الإطار مع إطار الريادة إنتريكومب في التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر، ووصف المرونة عند اتخاذ القرار وتكون نتيجة هذا القرار غير مؤكدة، أو عندما تكون المعلومات المتاحة جزئية أو غامضة، أو عندما ثمة خطر حدوث نتائج غير مقصودة.



الريادة... كفاءة

نعود إلى تعريف الريادة المعتمد لدى مجموعة الاتحاد الأوروبي والدول المجاورة، حيث تم اعتبار الريادة على أنها كفاءة **Competence** يمكن تعلمها من خلال التعليم الرسمي ومن خلال مسارات التعلم غير الرسمية وغير النظامية.

” الريادة هي عندما تعمل على الفرص والأفكار وتحولها إلى قيمة للأخرين.

يمكن أن تكون القيمة الناتجة اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية”

هذا يعني أن الريادة هي كفاءة فردية وجماعية على حد سواء، وتتضمن تركيبها مجموعة من القدرات المفيدة في الحياة، ويمكن نقلها من مجال إلى آخر، وأنه ينبغي منح جميع الافراد إمكانية التطور من خلال تعليمهم الريادة، وبالتالي، فإن الريادة باعتبارها اختصاصاً لا تقتصر على إنشاء مشاريع تجارية، ولكنها تتطلب، على نطاق أوسع، القدرة على التصرف بشكل ريادي في العمل وفي المجتمع، لخلق أي نوع من القيمة.

إطار كفاءة الريادة الأوروبي إنتركومب

يقدم إطار الريادة إنتركومب **EntreComp** وصفاً شاملاً للمعارف والمهارات والمواقف التي يحتاجها الأفراد ليكونوا رياديين وليخلقوا قيمة مالية أو ثقافية أو اجتماعية للأخرين، ويمكن تكييف هذا الإطار وتخصيصه لدعم تطوير وفهم كفاءة الريادة في أي مكان، وتم استخدام إطار إنتركومب في كل من السياسات والممارسات عبر قطاعات متعددة لدعم المواطنة النشطة والابتكار والتوظيف والتعلم من خلال التفكير والعمل الريادي، حيث يوفر هذا الإطار القدرة على دعم تطوير كفاءة الريادة للجميع، ويمكن تصميم وتخصيص الإطار لدعم مستويات المهارات والاحتياجات والأهداف المختلفة.

هنا، عند تعريف الريادة على أنها كفاءة رئيسية للتعلم مدى الحياة، يجب أن يكون المنظور واسعاً وشاملاً ومرناً ومتعدد الأغراض ليشمل التنمية الشخصية وخلق المشاريع التجارية والمشاريع الاجتماعية، ويضع التعريف الواسع والشامل للريادة تركيزاً متساوياً على المهارات الانتقالية

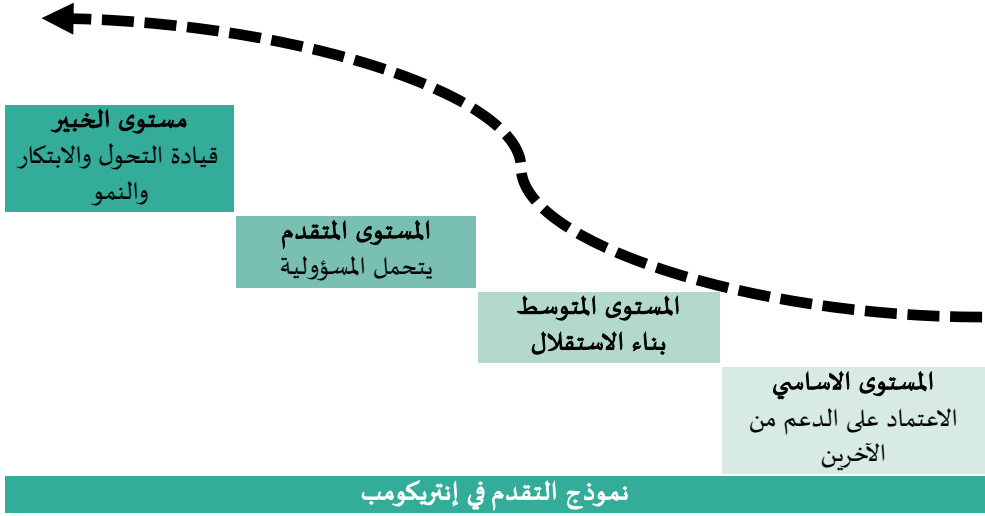
الفصل الثالث: أبوت إنتركومب

والسلوكيات، مثل المثابرة أو حس بالمبادرة، وعلى تلك القدرات المرتبطة تقليدياً بالأعمال التجارية، مثل محو الأمية المالية أو تحليل السوق.

لتحقيق هذا الهدف، وبهذه الشمولية والتكامل، شرعت المفوضية الأوروبية في تطوير إطار كفاءة الريادة، المعروف باسم إنتركومب EntreComp في عام 2016، ويتضمن هذا النموذج ثلاث مجالات رئيسية، وهي الأفكار والفرص، والموارد، والتطبيق، وكل مجال يحتوي على خمس كفاءات، والتي تشكل معاً خمس عشرة كفاءة يستخدمها الأفراد (أو المجموعات) لإخراج الأفكار والفرص إلى حيز الوجود، وفي كل من الكفاءات الخمس عشرة عدد من المسارات المختلفة التي تصف ما تعنيه الكفاءة المعينة من الناحية العملية.



علاوة على ذلك، يطرح إطار إنتركومب نموذج تقدم يتفرع فيه كل مسار إلى ثمانية مستويات تعليمية، شاملة بمجموعها 442 أربع مائة واثنين وأربعين مخرجاً تعليمياً فريداً، وينتشر التعلم على طول عدد من الأبعاد، مثل: الاستقلالية التدريبية للمتعلم، وزيادة تعقيد وضع خلق القيمة وعدم اليقين المرتبط بها، ودرجة متزايدة من الحداثة في الفكرة التي يتم تطويرها، والتقدم من التعلم الموجه إلى التعلم المنظم، والمخرجات التعليمية بذاتها ليست خطية، ويمكن أن تلهم عمليات التعليم الريادي بما يكفي في جميع حالات التعليم ومستوياته، فتسمح بنقاط بداية مختلفة للمتعلمين في أي وقت أو حالة، مع الأخذ في الاعتبار تطور المتعلم بمرور الوقت.



يبني إطار الريادة الأوروبي إنتريكومب **EntreComp** فهماً مشتركاً للمعرفة والمهارات والمواقف التي تجعل الريادة عادة ذهنية، ويمكن تطبيقه في أي حالة: من المناهج الدراسية إلى خلق القيمة في مكان العمل، من المبادرات المجتمعية إلى توسيع نطاق الأعمال التجارية. ويمكن تطبيق هذه المهارات في أي سياق، بل يمكن أيضاً اكتسابها عبر مجموعة متنوعة من أماكن التعلم، ليس فقط في كليات جامعية ومدارس، ولكن أيضاً في المجتمع المدني، داخل مختلف المنظمات القائمة، في التعليم الإلزامي أو في مبادرات الشباب.

إن توسيع مفهوم الريادة ككفاءة للتعلم مدى الحياة، يقدم تعريفاً شاملاً لما يتطلبه الأمر ليصبح الفرد ريادياً، ومثل هذا التعريف الشامل، يناسب احتياجات التعلم المختلفة جميعها، بل الأهم من ذلك أنه يخلق لغة مشتركة عبر مراحل التعليم الريادي، ويربط بين بيئات التعلم الرسمية وغير الرسمية وغير المنتظمة، ويربط بين عالم التعليم وعالم العمل، وتنتظر في الفصل التالي إلى تفاصيل هذا الإطار وهيكلته.

الغرض من إنتريكومب

- إنشاء لغة مشتركة لربط عالم التعلم والعمل
- تعزيز فهم الريادة باعتبارها اختصاصاً رئيسياً

- المساعدة في تعميم التعلم لدعم خلق القيمة
- تحديد الكفاءات التي يمكن تطويرها من خلال التعلم
- خلق تفاهم بين أصحاب المصلحة حول النتائج المتوقعة لمستويات الكفاءة المختلفة عبر جميع مستويات التعلم

القيمة... بمنظور إنتركومب

- قيمة اجتماعية: مشاريع الريادة الاجتماعية، إيجاد حلول مبتكرة للتحديات البيئية، توليد أفكار لحملات حول القضايا الاجتماعية، مثلاً إنشاء نادي رياضي أو جمعية تعاونية.
- قيمة ثقافية: تعزيز الوعي والتعلم بين الثقافات، تحديد وإيجاد حلول للتحديات الثقافية في المجتمع أو تصميم أنشطة ثقافية جديدة تدعم أفكار المسرح أو الموسيقى أو التراث الثقافي.
- قيمة مالية: بدء عمل تجاري أو مشروع اجتماعي، أو أنشطة جمع التبرعات للجمعيات الخيرية أو توليد أفكار لحل تحديات محددة تواجهها الشركات وخطوط الإنتاج والتسويق.

مكونات إنتركومب: اللبنة الأساسية

يتكون إطار إنتركومب من خمس عشرة كفاءة رئيسية، مقسمة إلى مزيد من الفروع أو "الخيوط" التي تصف ما تعنيه الكفاءة المعينة حقاً من الناحية العملية، ويتم تحديد هذه الفروع بوضوح من خلال نتائج التعلم، أو المخرجات التعليمية المحددة، والتي بدورها تصف ما يعرفه المتعلم ويفهمه ويمكنه القيام به، ويتم تعيين نتائج التعلم هذه من خلال ثمانية مستويات مختلفة من التقدم، من المبتدئين إلى الخبراء.

نفهم إنتركومب من خلال خمس لبنات أساسية:

- التعريف Definition
- المجالات Areas
- الكفاءات Competences
- الخيوط Threads
- مستويات التقدم Progression Levels

1. التعريف

يتبنى إطار إنتريكومب تعريف الريادة على أنها:

القدرة على التصرف بناءً على الفرص والأفكار وتحويلها إلى قيمة للأخرين. يمكن أن تكون القيمة التي يتم إنشاؤها مالية أو ثقافية أو اجتماعية.

2. المجالات

يحدد إطار إنتريكومب مجالات اختصاص ثلاثة:

- الأفكار والفرص Ideas and Opportunities
- المصادر Resources
- التطبيق والتنفيذ... إلى العمل Into Action



3. الكفاءات

يحتوي كل مجال على خمس كفاءات، بمجموع خمس عشرة كفاءة، لتخلق عقلية ريادية، وهنا يتم شرح كل كفاءة من خلال

- تلميح Hint
- ووصف موجز Description.
- ثم يتم تطويرها إلى مسارات موضوعية Thematic threads
- ونتائج/مخرجات تعليمية Learning Outcomes



كفاءات مجال: الأفكار والفرص

الوصف	التلميح	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد واغتنام الفرص لخلق قيمة من خلال استكشاف المشهد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي • إنشاء اتصالات جديدة والجمع بين العناصر المتناثرة من المناظر الطبيعية لخلق فرص لخلق القيمة • تحديد الاحتياجات والتحديات التي يجب تلبيتها 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم خيالك وقدراتك لتحديد الفرص لخلق القيمة 	اكتشاف الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الأفكار والفرص لخلق قيمة بما في ذلك حلول أفضل للتحديات القائمة والجديدة • الجمع بين المعرفة والموارد لتحقيق تأثيرات قيمة • استكشاف وتجربة الأساليب المبتكرة 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير الأفكار الإبداعية والهادفة 	الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> • تخيل المستقبل • تطوير رؤية لتحويل الأفكار إلى أفعال • تصور السيناريوهات المستقبلية للمساعدة في توجيه الجهد والعمل 	<ul style="list-style-type: none"> • اعمل على تحقيق رؤيتك للمستقبل 	رؤية
<ul style="list-style-type: none"> • الحكم على القيمة من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية • التعرف على قدرة الفكرة على خلق القيمة وتحديد الطرق المناسبة لتحقيق أقصى استفادة منها 	<ul style="list-style-type: none"> • حقق أقصى استفادة من الأفكار والفرص 	تأمين الأفكار
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم عواقب الأفكار التي تحقق قيمة وتأثير عمل الريادة على المجتمع المستهدف والسوق والبيئة • التفكير في استدامة الأهداف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية طويلة الأجل ، ومسار العمل. • التصرف بمسؤولية 	<ul style="list-style-type: none"> • قم بتقييم عواقب وتأثير الأفكار والفرص والإجراءات 	التفكير الأخلاقي والمستدام



كفاءات مجال: المصادر

الوصف	التلميح	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية • فكر في احتياجاتك وتطلعاتك ورغباتك على المدى القصير والمتوسط والطويل • آمن بقدرتك على التأثير في مجرى الأحداث ، رغم عدم اليقين والنكسات والفشل المؤقت 	<p>ثق بنفسك واستمر في التطور</p>	<p>الوعي الذاتي والكفاءة الذاتية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التحلي بالمرونة تحت الضغط والشدائد والفشل المؤقت • كن مصمماً على تحويل الأفكار إلى أفعال وإشباع حاجتك إلى تحقيقها • كن مستعداً للتحلي بالصبر والاستمرار في تحقيق أهدافك الفردية أو الجماعية طويلة المدى 	<p>حافظ على تركيزك ولا تستسلم</p>	<p>الدافع والمثابرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة • الحصول على الموارد المادية وغير المادية والرقمية اللازمة لتحويل الأفكار إلى أفعال وإدارتها • الحصول على الكفاءات المطلوبة (الفنية والقانونية والضريبية والرقمية) وإدارتها في أي مرحلة. 	<p>جمع وإدارة الموارد التي تحتاجها</p>	<p>حشد الموارد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقدير تكلفة تحويل فكرة إلى نشاط خلق القيمة • تخطيط القرارات المالية وتنفيذها وتقييمها بمرور الوقت • إدارة التمويل للتأكد من أن نشاط خلق القيمة الخاص بك يمكن أن يستمر على المدى الطويل 	<p>تطوير المعرفة المالية والاقتصادية</p>	<p>محو الأمية المالية والاقتصادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إلهام وحماس أصحاب المصلحة المعنيين • الحصول على الدعم اللازم لتحقيق نتائج قيّمة • إظهار التواصل الفعال والإقناع والتفاوض والقيادة 	<p>ألهم وحماسة واجعل الآخرين معك</p>	<p>حشد الآخرين</p>



كفاءات مجال: التطبيق والتنفيذ

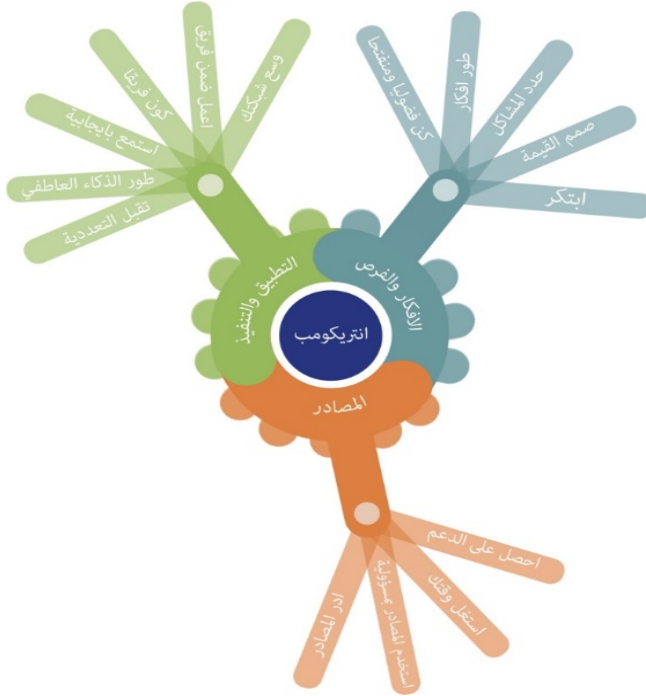
الوصف	التلميح	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> • مواجهة التحديات • بدء العمليات التي تخلق القيمة • التصرف والعمل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف والتمسك بالنواتيا وتنفيذ المهام المخطط لها 	إنطلق...	أخذ زمام المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى • تحديد الأولويات وخطط العمل • التكيف مع التغييرات غير المتوقعة 	تحديد الأولويات والتنظيم والمتابعة	التخطيط والإدارة
<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ القرارات عندما تكون نتيجة ذلك القرار غير مؤكدة، أو عندما تكون المعلومات المتاحة جزئية أو غامضة، أو عندما يكون هناك خطر حدوث نتائج غير مقصودة • ضمن عملية خلق القيمة، قم بتضمين طرق منظمة لاختبار الأفكار والنماذج الأولية من المراحل المبكرة، لتقليل مخاطر الفشل • التعامل مع المواقف سريعة الحركة بسرعة ومرونة 	اتخاذ قرارات التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر	التعامل مع عدم اليقين والغموض والمخاطر
<ul style="list-style-type: none"> • العمل معا والتعاون مع الآخرين لتطوير الأفكار وتحويلها إلى أفعال • طور شبكات العلاقات • حل النزاعات وواجه المنافسة بشكل إيجابي عند الضرورة 	إعمل في فريق، وتعاون وتواصل	العمل مع الآخرين
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم أي مبادرة لخلق القيمة كفرصة للتعلم • تعلم مع الآخرين، بما في ذلك الأقران والموجهين • التفكير والتعلم من كل من النجاح والفشل 	التعلم بالممارسة	التعلم من خلال التجربة

4. خيوط

في كل من الكفاءات الخمس عشرة عدد من الخيوط المختلفة التي تصف ما تعنيه الكفاءة المعينة حقًا من الناحية العملية، وتوضح الصورة التالية خيوط ثلاث كفاءات: الإبداع والعمل مع الآخرين وتعبئة الموارد.

على سبيل المثال، المهارات الخاصة بكفاءة الإبداع هي:

- كن فضوليًا ومنفتحًا
- طوّر الأفكار
- حدد المشاكل
- صمم القيمة
- ابتكر

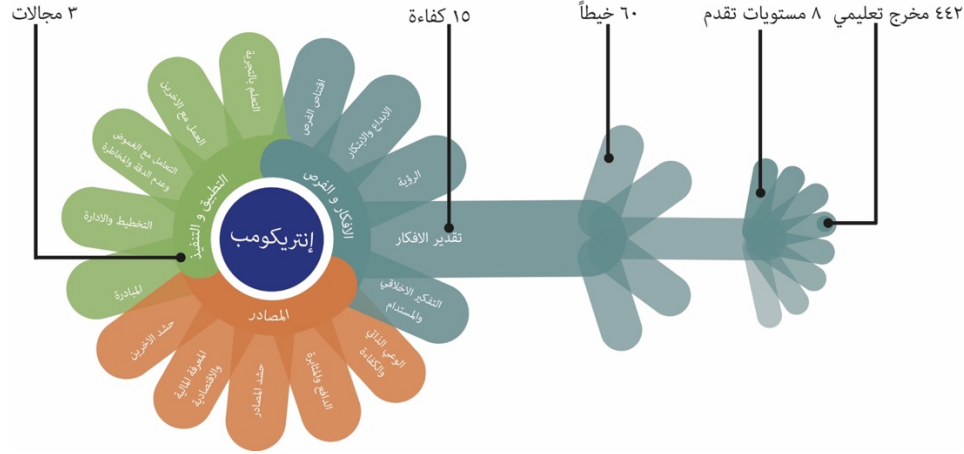


5. مستويات التقدم

يحتوي كل موضوع كفاءة على نتائج ومخرجات تعليمية مرتبطة تم تعيينها عبر ثمانية مستويات تقدم، من المستوى التأسيسي إلى المستوى المتوسط والمتقدم ومستوى الخبراء، ويعد تخطيط التقدم مهمًا عند التفكير في تطوير المتعلم بمرور الوقت، أو نقاط البداية المختلفة للمتعلمين أو إنشاء مسار مخصص لمهارات الريادة.

نموذج التقدم في إنتريكومب							
المستوى العالي من الخبرة		المستوى المتطور		المستوى المتوسط		المستوى الأساسي	
التغيير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو		تحمل المسؤولية		بناء الاستقلالية		الاعتماد على الدعم من الآخرين	
المساهمة في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع معين	تحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المعقدة في مجال معين	بتحمل مسؤولية القرارات والعمل مع الآخرين	ببعض التوجهات، والعمل مع الآخرين	أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات	بمفردتي ومع زملائي	دعم قليل، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بالإشراف المباشر
8. التغيير	7. النمو	6. التعزيز	5. التطور	4. التحدي	3. التجربة	2. البحث	1. الاكتشاف
التحديات الناشئة من خلال تطوير المعرفة الجديدة، من خلال قدرات البحث والتطوير والابتكار لتحقيق التميز والأبداع	كفاءات للتعامل مع التحديات المعقدة، والتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار حيث تكون درجة عدم اليقين عالية.	العمل مع الآخرين، واستخدام المعرفة التي لديك لتوليد القيمة، والتعامل مع التحديات متزايدة التعقيد.	تحسين مهاراتك لتحويل الأفكار إلى أفعال، وتحمل مسؤولية متزايدة لخلق القيمة، وتطوير المعرفة حول الريادة.	تحويل الأفكار إلى أفعال في "الحياة الواقعية" وتحمل مسؤولية ذلك.	التفكير النقدي وتجربة خلق القيمة، من خلال تجارب ريادية عملية.	استكشاف الأساليب المختلفة للمشاكل، والتركيز على التنوع وتطوير المهارات والمواقف الاجتماعية.	اكتشاف صفاتك وإمكانياتك واهتماماتك ورغباتك، وعلى تطوير المهارات والمواقف الفردية.

الفصل الثالث: أبوت إنتركومب



حشد الاهتمام بالريادة وتوفير الإلهام نحو العمل

خلق قيمة من خلال تكييف الإطار مع سياقات محددة

تقييم وتقدير مستويات كفاءات الريادة

تنفيذ الأفكار والمشاريع الريادية

التعرف على المهارات الريادية

استخدام إنتريكومب

إنتريكومب عبارة عن إطار عمل يتكون من 15 كفاءة ريادة، مقسمة إلى مزيد من الخيوط، محددة بوضوح من خلال مخرجات التعلم التي تم تعيينها عبر 8 مستويات مختلفة من التقدم من المبتدئين إلى الخبراء.

استخدام إنتريكومب لتحقيق الغايات

تم تطبيق إنتريكومب بطرق مختلفة وأثبتت فائدتها في مساعدة المشاريع الريادية والمؤسسات على تحقيق عدد من الغايات، وكانت هذه الغايات:

- **حشد الاهتمام** بالريادة وتوفير الإلهام نحو العمل
- **خلق قيمة** من خلال تكييف الإطار مع سياقات محددة
- **تقييم وتقدير** مستويات كفاءات الريادة
- **تنفيذ الأفكار** والمشاريع الريادية
- **التعرف على المهارات** الريادية

يساعد إنتريكومب على تحقيق عدد من الغايات:

<p>الغاية: التقدير والتقييم</p> <p>التقييم والتقييم هو فهم نقطة البداية أو إظهار التقدم المحرز، وذلك باستخدام إنتريكومب:</p> <ul style="list-style-type: none">• لتعيين الإجراءات أو الموارد الحالية• لاكتشاف فجوات المهارات• لتحديد نقاط القوة والضعف الفردية• للتفكير في التعلم أو تقييمه• للتقييم الذاتي للتعلم• ولإثبات التقدم.	<p>الغاية: حشد الاهتمام</p> <p>حشد مجموعة استخدام يعني مشاركة الاهتمام بالريادة والإلهام نحو العمل، وهي تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none">• الأهداف الفرعية لعملية زيادة الوعي وفهم الريادة باعتبارها كفاءة رئيسية• وتعليم الريادة والتعليم الريادي• وخلق رؤية ولغة مشتركة للجهات الفاعلة واصحاب العلاقة.• وإقامة شراكات في البيئة المحلية باستخدام إطار إنتريكومب كمرجع.
<p>الغاية: التعرف على المهارات</p> <p>يتعلق الأمر باستخدام إنتريكومب:</p> <ul style="list-style-type: none">• للتعرف على تنمية المهارات• وتحديد الكفاءات المهنية• ولإثبات تأثير البرامج أو الأنشطة.	<p>الغاية: تنفيذ الأفكار أو المشروع</p> <p>يعني استخدام إنتريكومب للمساعدة في تنفيذ المشروع والأفكار:</p> <ul style="list-style-type: none">• بتصميم التعلم الريادي أو الخبرات العملية• وتحديد تنمية المهارات والمسارات المهنية أو مسارات بدء التشغيل• وتضمين إنتريكومب أو الارتباط بالكفاءات الرئيسية الأخرى• وبإنشاء أو تعزيز مبادرات دعم بدء التشغيل الحالية• وبتطوير منظمات ريادية
<p>الغاية: إنشاء القيمة</p> <p>إنشاء قيمة يعني تكيف إطار إنتريكومب للسباق الخاص، وهذا يعني:</p> <ul style="list-style-type: none">• ترجمة إطار إنتريكومب إلى لغات مختلفة• وتكييفها مع جماهير جديدة• واستخدامها لدعم الممارسة القائمة على الأدلة• ولمواءمة المهارات القائمة وأطر التوظيف	

لمن إنتريكومب

يمكن استخدام إنتريكومب من قبل كل الجهات الفاعلة، فهذا الإطار وثيق الصلة بالمهتمين والعاملين في التعليم الرسمي والتعلم غير الرسمي وأنشطة الإدماج وكذلك في المنظمات والشركات من جميع الأحجام والمجالات:

إذا كنت تعمل في بناء السياسات وتؤثر فيها، فيمكنك استخدام إنتريكومب من أجل:

- تطوير فهم مشترك ولغة مشتركة مع جميع الأطراف المعنية
- تحديد مؤشرات تأثير برامج وفعاليات الريادة على جميع المستويات والأنواع
- تغذية وتعزيز السياسات المرتبطة بالتعليم أو الاقتصاد أو التوظيف أو تنمية المجتمع

إذا كنت تعمل في مجال التعليم والتدريب، يمكنك استخدام إنتريكومب من أجل:

- تقييم تصميم التعلم الريادي
- تخصيص نتائج التعلم الريادي وفقاً لسياق محدد
- إنشاء أنشطة تعليمية وتعلمية جديدة أو تحسينها لتطوير كفاءات الريادة

إذا كنت تعمل خارج برامج التعليم الرسمي فيمكنك:

- التعرف على كفاءاتك الريادية
- مساعدة الأفراد على فهم مدى رياديتهم
- تصميم أنشطة تعزز تجارب التعليم الريادي

إذا كنت تعمل مع الشركات الناشئة والرياديين، فيمكنك استخدام إنتركومب من أجل:

- تصميم تدريب جديد لدعم إنشاء وتطوير الأعمال
- فهم كيفية مساهمة الأنشطة الحالية في كفاءات الريادة
- مساعدة الرياديين على تحديد وتوظيف كفاءاتهم الريادية

إذا كنت تشارك في توظيف وإدارة الموارد البشرية، فيمكنك استخدام إنتركومب من أجل:

- تكوين فرق ريادية
- المساعدة في تحديد الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة
- التخطيط للتعليم والتطوير المؤسسي وبناء الاستراتيجيات والأنشطة

تلميحات الاستخدام

يوفر إنتريكومب مرجعاً عملياً مرناً، مصمم ليتم تكييفه وتطبيقه لتعزيز وتمكين الأفراد والمنظمات من استخدام وتطبيق وتطوير وتخصيص ودمج كفاءات ومهارات الريادة والمخرجات التعليمية. فيما يلي بعض النصائح والتلميحات للمساعدة في التعامل مع إنتريكومب:

إنشاء فهم مشترك

استخدم إنتريكومب كأساس لخلق فهم مشترك لما يعنيه أن تكون ريادياً واستخدم لغتها لبناء نهج واضح ومتسق لتطوير الاستراتيجيات والإجراءات.

فهم نقطة البداية للمتعلمين

كل فئات المتعلمين ومستوياتهم وأهدافهم، لديهم نقاط انطلاق مختلفة لتنمية مهاراتهم، إذ لا يُتوقع من المتعلم تطوير جميع الكفاءات إلى مستوى معين، ومن المتوقع أن يكتسب عدد قليل جداً من المتعلمين أعلى مستوى من الكفاءة في جميع الكفاءات.

إبحث عن الكفاءات المناسبة

حدد أولويات الكفاءات الريادية اللازمة لمشروعك أو مؤسستك، وقم بإدراجها في أنشطة التوظيف

افهم نقطة البداية

قيّم أنشطتك ومواردك الحالية مقابل كفاءات إنتريكومب لتحديد دعمك للأخريين لتطوير كفاءاتهم الريادية

ضع خريطة لنشاطك الحالي

حدد الفرص لتوسيع أنشطتك لدعم التعليم الريادي، بملائمة هذه النشاطات مقابل كفاءات إنتريكومب لتحديد أي ثغرات.

استخدم المرئيات

استخدم عناصر إنتريكومب المرئية والرسومات لإشراك المتعلمين والزلاء وأصحاب المصلحة. مثلاً، توفر العجلة صورة مرئية سهلة الفهم يمكن لأصحاب المصلحة والمهتمين استيعابها وتذكرها.

إظهار القيمة

أظهر قيمة أنشطتك ومواردك من خلال تسليط الضوء على تلك التي تتعامل بنجاح مع كفاءات إنتريكومب.

تكييف استراتيجيات التعليم

فكر في منهجك التدريسي والتعليمي، وضع في اعتبارك تكييف نهجك أو تقديم فرص وخبرات وتجارب ريادية لتطوير كفاءات الريادة لدى الآخرين.

إختر المخرجات التعليمية التي تناسب نشاطاتك

قد تحتاج نشاطاتك اختيار مخرجات التعلم ذات صلة من مستويات مختلفة من نموذج التقدم، فتختار مخرجات مختلفة تنتهي إلى كفاءات متعددة لنفس النشاط التعليمي

تقييم ذاتي

قدّم إنتريكومب إلى المتعلمين إطاراً للتفكير أو التقييم الذاتي ليتمكنوا من تقييم مستوى كفاءاتهم ورسم تقدمهم.

تقديم قاعدة أدلة

استخدم إنتريكومب كأساس للأدلة لإجراء تغييرات في أسلوبك في التعليم. تظهر الأبحاث أن هذه هي الكفاءات التي يحتاجها المتعلمون لخلق قيمة اجتماعية أو ثقافية أو مالية بشكل فعال في العمل أو في المجتمع.

إبحث عن المستوى المناسب

فكر في من تعمل معه وحدد مستوى إنتريكومب المناسب لجمهورك - هل تحتاج إلى توضيح النموذج بأكمله، أم أنك تحتاج ببساطة إلى مشاركة ما يعنيه "أن تكون ريادياً"؟

تكيّف، حيشما يلزم

إنتريكومب ليست أداة ثابتة، ويمكن تكييفها بأي شكل من الأشكال. مثلاً، تكون نتائج التعلم عامة، ومن المحتمل أنك تحتاج إلى تكييفها لتلبي احتياجاتك التعليمية.

تصف هذه الوحدة نوع ممارسات التقييم المناسبة لتعلم الريادة، حيث نبدأ بتحديد سبب تقييمنا وإبراز أهمية دمج التقييم من خلال عملية التعلم، ونعرض فرصاً واقتراحات عملية لتقييم التعلم الريادي وتعلم الريادة بالطرق المناسبة لمواجهة التحديات المرتبطة بتقييم مجالات معينة، مثل الشعور بالمبادرة والإبداع، وتعزيز التقييم الذي يقوده المتعلمون من خلال تشجيعهم على تحمل مسؤولية التقييم، والدور الرئيسي للتغذية الراجعة عالية الجودة، وأهمية التغذية الراجعة في تعليم الريادة بشكل خاص، وضرورة احتفال المعلمين بتقديم الطلاب وإنجازاتهم في مجموعة من سياقات الحياة الواقعية.

التقدم والتقييم في التعليم الريادي

يمكن وصف التقدم Progress في التعلم على أنه الفرق فيما يكتسبه الطالب من معرفة وفهم ومهارة وتوجهات بين نقطتين، مثلاً من بداية الدرس إلى نهاية الدرس أو من بداية وحدة دراسية إلى نهايتها.

ويمكن استخدام أدوات التقييم المختلفة لقياس هذه المكاسب، مثلاً، يقوم الطلاب بإكمال نفس الاختبار التمهيدي واللاحق ومقارنة النتائج، مما يساعد في الكشف عن "القيمة المضافة" لتعلم الطلاب خلال فترة زمنية. الأمر الأكثر تعقيداً (والمثير للجدل) هو تحديد السبب المحتمل وراء ذلك، وكيفية استخدام هذه البيانات، على سبيل المثال لقياس فعالية المعلم.

ونظراً لطبيعة ما يعنيه أن تكون ريادياً، فإن من الصعب قياس تقدم الطلاب رقمياً، مثلاً، كيف يمكنك تحديد اكتساب أو تطور الطلاب في كفاءات الإبداع والمخاطرة والتعامل مع الغموض؟ خاصة في ظل أن الطلاب لا يتقدمون بطريقة خطية، بل في فترات متقطعة، وكل طالب هو فرد له ظروف فريدة مما يعني أن أي فحص على "تقدمهم" يكون دائماً مشروطاً.

التقييم Assessment بحد ذاته هو مسألة استنتاج ما يعرفه الطلاب ويفهمونه ويمكنهم القيام به في نقاط زمنية محددة، وأي مهمة تقييم يجب أن تكون صالحة وموثوقة، **صالحة Valid** يعني أنها تقيس ما تدعي أنه يعني أن النتائج ستكون متشابهة للغاية، إذا تكررت في سياق آخر، ويعني الاختبار **الموثوق به Reliable** أن الطلاب الذين سيجرون الاختبار سيحصلون على نفس الدرجة، بغض النظر عن مكان أو وقت إجراء الاختبار.

من المهم أيضاً أن يكون الغرض واضحاً من عملية التقييم لكل من الطالب والمدرس، وكيفية استخدام النتائج، بشكل عام، هناك ثلاثة أسباب رئيسية للتقييم، ولكل منها مكان في التعلم الريادي:

- معرفة المرحلة أو المستوى أو المعيار الذي وصل إليه الطلاب، غالباً بالمقارنة مع أقرانهم، حتى تتمكن من الإبلاغ عن هذا المستوى من التعلم (تقييم التعلم **Assessment OF Learning**)
- تشخيص ما يقوم به الطلاب بشكل جيد، ومجالات التحسين وخطة عمل لمعالجتها (التقييم من أجل التعلم **Assessment FOR Learning**)
- تعزيز مسؤولية الطلاب في تقييم تقدمهم (التقييم كعملية تعليمية **Assessment AS Learning**)

التقييم في إنتريكومب

يوضح الجدول التالي استخدام إنتريكومب لتحقيق أسباب التقييم المذكورة أعلاه:

تقييم كتعلم Assessment AS Learning	تقييم من أجل التعليم Assessment FOR Learning	تقييم التعلم Assessment OF Learning	
للطلاب للتفكير في تعلمهم أثناء تقدمهم حتى يتمكنوا من التحسن	لمعرفة ما يقوم به الطلاب بشكل جيد، وما الذي يجب تحسينه وكيفية القيام بذلك	لتحديد "المستوى" أو المرحلة التي وصل إليها الطلاب، مقارنة بما يتوقع في حالتهم، أو لوضع المعايير	الغرض
الطلاب	المعلم	المعلم	بقيادة
يمكن للطلاب مراقبة ومتابعة ومراجعة تقدمهم نحو إظهار الكفاءات الـريادية.	تستخدم المخرجات التعليمية في إنتريكومب للتعبير عن ما يمكن للطلاب القيام به "يمكنني أن..." ومشاركة معايير النجاح في اللقاء التعليمي.	مستويات التقدم في إنتريكومب، حيث تستخدم للأغراض التلخيصية بهدف التحقق من تقدم الطلاب في محطات زمنية مختلفة.	مرجعية إنتريكومب

تقييم التعلم Assessment OF Learning

من المؤلفات اعتبار التقييم هو الاختبارات وامتحانات لما يعرفه الطلاب ويفهمونه ويمكنهم القيام به، وعادة ما يتم إجراؤها في نهاية مرحلة، حيث يوفر تقييم التعلم هذا معلومات للمعلمين وأصحاب العلاقة والطلاب على المستوى الذي وصلوا إليه، ويساعد في المتابعة وتقارير الأداء. ويستخدم في إنتريكومب وصفاً موجزاً لكل مستوى من مستويات تقدم الكفاءة الأربعة جنباً إلى جنب مع تدرج المهارة من كلمة واحدة تميز كل مستوى (الجدول التالي). في المستوى التأسيسي، يكون الغرض الرئيسي من تجربة الـريادة هو "الاكتشاف" و"البحث". وفي المستوى المتوسط، ينتقل الطلاب إلى "التجربة" و"التحدي". في المستوى المتقدم، يقوم الطلاب بـ"تطوير" و"تعزيز" فهمهم، بينما "النمو" و"التغيير" هما الكلمتان اللتان تميزان أعلى مستوى من كفاءة الخبراء.

تسمح لنا تفسيرات هذه التدرجات المكونة من كلمة واحدة ببناء فهم لكيفية تسلسل تقدم المتعلمين في هذه الكفاءات وتساعدنا على التفكير في كيفية دعم أنشطة التعلم لهذا التقدم.

المستوى	وصف المهارة	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة	المستوى
تدريج المهارة	تحت الإشراف المباشر	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحمل المسؤولية	تحمل المسؤولية	9. الاكتشاف
		تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع زملائي
تدريج المهارة	تحت الإشراف المباشر	تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	11. التجربة
		تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين
تدريج المهارة	تحت الإشراف المباشر	تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	13. التطور
		تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين
تدريج المهارة	تحت الإشراف المباشر	تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	15. النمو
		تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين
تدريج المهارة	تحت الإشراف المباشر	تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	17. التطوير
		تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	بمفردتي ومع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين

التقييم من أجل التعلم Assessment FOR Learning

ممارسات التقييم التي تحدث الفرق الأكبر في تحسين التعلم هي ممارسات تكوينية، حيث يُستخدم التقييم للتعلم. يشير التقييم التكويني إلى مجموعة متنوعة من الأساليب التي يستخدمها المعلم لإجراء تقييمات عملية لفهم الطالب واحتياجات التعلم والتقدم الأكاديمي أثناء الدرس أو الوحدة أو الدورة التدريبية، تساعد التقييمات التكوينية المعلم على تحديد المفاهيم التي يكافح الطلاب لفهمها، والمهارات التي يواجهون صعوبة في اكتسابها، أو معايير التعلم التي لم يحققوها بعد حتى يمكن إجراء تعديلات على المنهج، والتقنيات التعليمية، والدعم الأكاديمي، والتدريبي. والهدف العام من التقييم التكويني هو جمع معلومات مفصلة يمكن استخدامها لتحسين التدريس وتعلم الطلاب. ما يجعل التقييم "تكوينيًا" ليس تصميم اختبار أو أسلوب أو تقييم ذاتي بحد ذاته، ولكن طريقة استخدامه - أي لتخطيط تعديلات التدريس والتعلم أثناء العملية التعليمية.

تحتاج كفاءات إنتريكومب وكفاءاتها ومهاراتها لاستخدام التقييم التكويني، ذلك أن كفاءات مثل الإبداع ومهارات استكشاف أساليب جديدة، وكفاءات الوعي الذاتي والمبادرة والتعامل مع عدم اليقين والغموض وغيرها من الكفاءات، لا يمكن إجراء اختبارات بالورقة والقلم لتقييمها في نهاية فترة التعلم والممارسة، لذا يصلح فيها التقييم التكويني، حيث يتمكن المعلمون والمدرسون من استخدام النوع المناسب من الملاحظات المستمرة للطلاب ومساعدتهم على التعلم من تجاربهم، ويتم تشجيع المعلمين على مشاركة أهداف التعلم ومعايير التقييم مع الطلاب حتى لا تكون هناك أسرار، إذ لا يتعين على الطلاب تخمين ما يبحث عنه المعلمون لأن عملية التقييم تكون مرئية ومفهومة من قبل الجميع.

فيما يلي مثال على واحدة من نماذج تقييم المهارات المبنية على المخرجات التعليمية الخاصة بإنتريكومب، وهذه النماذج تستخدم لتقييم جميع المهارات الواردة في إنتريكومب وتغطي جميع المهارات وجميع المخرجات التعليمية:

الكفاءة: اقتناص الفرص

المهارة: تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

نموذج تقييم كفاءة اقتناص الفرص/ مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

● استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. أستطيع ايجاد الفرص التي تساهم في مساعدة الآخرين
		2. أستطيع التعرف على الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة لمجتمعي وفي محيطي
		3. يمكنني أن أفكر ما الذي يساهم في تقديم الفرصة التي تحقق القيمة
		4. يمكنني المبادرة من أجل البحث عن الفرص لتحقيق القيمة بما في ذلك الفرص ذات الأهمية الكبرى
		5. يمكنني وصف أنواع من الأساليب التحليلية لتعريف الفرص الريادية
		6. يمكنني استخدام معرفتي وفهمي للسياق من أجل خلق الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة
		7. يمكنني تقييم الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة واتخاذ القرار إذا كان الأمر يتطلب متابعة هذه الفرص على كافة المستويات (الصغير، والمتوسط، والكبير)
		8. يمكنني التعرف على الفرصة والاستفادة منها بسرعة

المجموع

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة البحث عن الفرص واكتشافها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تجربة بعض الفرص وتحدي أخرى، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع الفرص، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة التعامل مع الفرص، ويتحمل الريادي المسؤولية الفرص التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في الكشف عن الفرص وتحديدتها وتقييمها، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الفرص لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الفرصة.

يخدم التقييم للتعليم أغراضاً مختلفة في التحقق من مكان الطلاب في تعلمهم وكيف يمكنهم التحسين، كلاهما مهم في حد ذاته، وتساعد القيمة الرقمية الناتجة على تقييم التقدم وامكانية التحسين، ذلك ان هذا النموذج يبني ثماني مخرجات تعليمية متوافقة مع مستويات التقدم الثمانية المذكورة سابقا (الواردة في تقييم التعلم)، وهنا تتكون التغذية الراجعة الكافية للمعلم والمهتم بالتقييم كالأهل والمدير الخ) حول مستوى الطالب واحتياجه رقمياً، وكذلك المقارنة الأولية بين المتعلمين.

التقييم كتعلم AS Learning Assessment

في التعليم الريادي، وتعليم الريادة، نحتاج إلى أن نرى التقييم كفرصة تعلم مع الطلاب، وذلك من باب التفكير بطرق مختلفة وأهداف جديدة لتقييم الكفاءات الريادية، فعندما يخطط الطلاب في المهام، يكون التقييم جزءاً لا يتجزأ مما يقومون به، يركز التقييم كتعلم على عملية كيفية تعامل الطلاب مع الانتكاسات والتعلم من التجربة ووضع خطط واقعية لتحسين تعلمهم.

عملياً، قد يعني هذا أن الطلاب يضعون أهدافاً واقعية للتعلم الريادي في مشروع معين، كجزء من كفاءتهم في التخطيط والإدارة، يمكن أن يشمل الطلاب تقديم ملاحظات لبعضهم البعض حول كيفية تعزيز أفكارهم. قد يشيرون إلى قوائم المراجعة وأطر العمل الأخرى أثناء قيامهم بمراقبة التقدم الذي يحرزونه وتقديم تقرير ذاتي لهم.

هنا، يلعب المعلمون دوراً رئيسياً في مراقبة جودة الأقران والتقييم الذاتي، والتدخل عند الضرورة لتصحيح الأخطاء والمفاهيم الخاطئة. بينما يجب تشجيع الطلاب على تحمل مستويات متزايدة من المسؤولية عن تعلمهم وتقييمهم، أثناء تقدمهم في تعليمهم، يجب ألا ننسى أنهم متعلمون. وهم قد يخطئون في الأمور.

ما يهم هو أن يتعلم الطلاب من النوع الصحيح من التغذية الراجعة. على الرغم من التحديات المرتبطة بالتقييم الذاتي وتقييم الأقران، لكن يمكن اعتبار التقييم باعتباره تعلماً أساساً في تعليم الريادة، وفي ريادية التعليم وريادية التقييم.

مثال

فكر في مشروع تطلب فيه من الطلاب تطوير منتج جديد. في البداية، يجب أن يعرف الطلاب ويفهموا مخرجات التعلم المقصودة ومعايير النجاح لتحقيقها.

أثناء عملية تطوير فكرتهم ، قد تقدم أنت أو غيرك تعليقات تكوينية على غرار هذه البنود:

- ما هي نقاط القوة والضعف في الفكرة؟ ما هي الفرص التي قد تقدم؟ (توليد الفكرة)
- إذا طلبنا من ثلاثة طلاب تقديم اقتراح لتحسين الفكرة، فماذا سيقولون؟ (اختبار المفاهيم)
- هل يمكنك اقتراح شخص يمكنه اختبار المنتج أو الخدمة؟ (عملاء الإصدار التجريبي)
- كم عدد الحواجز المتوقعة والتي بحاجة للتغلب عليها؟ (تصميم النموذج الأولي)
- ما مقدار الصيانة المطلوبة؟ (اختبار المنتج)
- كيف تختبر السعر؟ (قد تبدأ مرتفعًا ثم تخفض أثناء الاختبار لترى تأثير ذلك على المبيعات)
- (اختبار السوق)
- هل سيكون لديك حدث معين لإطلاق المنتج أو الخدمة؟ (طرح المنتج)

يمكنك أيضًا تقديم ملاحظات حول مهارات العمل الجماعي، في مجالات مثل التعاون والتخطيط وإدارة الموارد، المرتبطة بكفاءات إنتركومب.

إذا كان من المتوقع أن يقدم الطلاب عرضًا تقديميًا لمنتجهم الجديد في نهاية المشروع، فإن تركيزك يتحول إلى عرض تلخيصي للتقييم. في هذه المرحلة، قد تركز معايير التقييم على المهارات في توصيل الفكرة والمشاركة مع الجمهور وإدارة الوقت وما إلى ذلك.

بالطبع، لا يجب أن يأتي التقييم النهائي في نهاية المشروع. قد تقرر في وقت مبكر أن جميع الأفكار المقترحة من الطلاب تخضع لاختبار يتم فيه تمييزها من أصل 10 وأي منها يفشل في الوصول إلى حد 8 لا يتم المضي قدمًا في مزيد من الدراسة. إذا كانت هناك فكرة ذات درجة منخفضة، فقد تقرر أن تطلب من الطلاب إعادة التقديم أو التفكير فيما إذا كان من المحتمل زيادة النتيجة بشكل كبير مع بعض التغييرات الطفيفة. لاحقًا في المشروع، قد تدعو جمهورًا خارجيًا للحكم على نموذج أولي، وإذا قرروا أن هناك الكثير من عيوب التصميم، فقد يتم رفض الفكرة. باختصار، يمكنك الجمع بين الأغراض التجميعية والتكوينية لتناسب احتياجاتك التعليمية والتدريبية.

للمساعدة في تقييم الأفكار والفرص

- إذا جمعت بين هذا وذاك...
- إذا نظرت إلى هذا من زاوية أخرى ، إذن...
- عندما نظرت إلى هذا مرة أخرى ، لاحظت أن...
- إحدى الطرق التي يمكنني بها تحسين فكري هي...
- ماذا يحدث إذا ... جعلنا هذا المنتج أصغر / أكبر / أضفنا أكثر / أقل؟

للمساعدة في تقييم تطبيق الأفكار

- ماذا حدث في المرة الماضية؟
- كيف نعرف أن هذا قد ينجح؟
- أعتقد أن هذه الفكرة ستستأنف لأن...
- لا أعتقد أن هذه خطة عمل جيدة لأن...
- يعجبني هذا الاقتراح لتقديم فكرتنا لأن...
- حسناً ، لم ينجح هذا كما خططنا ، لكننا تعلمنا...
- أستطيع أن أرى كيف تطورت فكرتنا من ... إلى...
- أعتقد أننا نعمل معاً بشكل جيد ولكن هل يمكننا...
- هل يمكن أن توضح سبب تفكيرك ... هذا أمر محفوف بالمخاطر؟
- إذا قمنا بتغيير ترتيب الأشياء ، فعندئذ ... قد يؤدي ذلك إلى تسريع الأمور

للمساعدة في تقييم الموارد

- هل هذا آمن؟
- هل هذا في حدود ميزانيتنا؟
- يمكنني محاولة طرح السؤال...
- وجدتُ موقعاً مفيداً حقاً هو...
- ماذا لو اتفقنا وشاركنا هذا المورد؟
- هل هذا هو أفضل استخدام لعصرتنا؟
- من آخر لديه هذه المشكلة؟ ماذا فعلوا؟
- إذا استخدمت هذه الموارد الآن ، فماذا عن...
- حسناً ، ليس لدي هذا المورد ولكن ماذا لو حاولت...
- الشخص الذي ساعدني أكثر في المشروع هو ... لأن ...
- كيف يمكنني القيام بذلك بسرعة أكبر باستخدام التقنيات؟

مسؤولية الطالب في التقييم

يجب أن يلعب الطلاب دورًا استباقيًا بشكل متزايد في تقييم تقدمهم، دون انتقال المسؤولية الكاملة عن التقييم إلى الطلاب، لكن يُنظر إلى العملية كانتقال من التقييم المتمحور حول المعلم، بما يتوافق مع الأساليب التعليمية والأدائية المألوفة (Pedagogy)، إلى مقياس لتقرير مصير الطالب (Andragogy)، إلى تقييم يقوده الطلاب بشكل كامل (Heutagogy)، حيث يعتبر الطالب متعلمًا مستقلًا يسعى إلى البحث عن التوجيه والتفاوض بشأن الوصول إلى موارد التعلم.



شكل: التقدم في مسؤولية التقييم

ثلاثة أنواع تقييم التعلم جميعها لها مكان هام في التعليم الريادي. يمكن أن يوفر التقييم النهائي معلومات لتمكين الزملاء وأولياء الأمور وأصحاب العمل وغيرهم من دعم الطلاب في المرحلة التالية من تطورهم. من خلال مشاركة أهداف التعلم ومعايير النجاح، إلى جانب التغذية الراجعة الفعالة، يمكن للطلاب زيادة وعيهم الخاص بكيفية التحسين. هناك العديد من الاستراتيجيات التكوينية التي يمكن تكييفها لدعم التعلم الريادي. ومن خلال تطوير قدرة الطلاب على التقييم الذاتي، يمكن أن يصبحوا انعكاسيين ومستقلين بشكل متزايد في تعلم الريادة.

أنواع التعليم

نقارن هنا بشكل ملخص أنواع التعليم المستخدمة في التعليم الريادي، والتي يترتب عليها

أساليب التقييم:

• بيداغوجيا Pedagogy:

علم أصول التدريس، الذي يُفهم بشكل شائع على أنه منهج التدريس والتعليم، خاصة في المراحل الأولى للتعلم، هو نظرية التعلم وممارسته، وكيف تؤثر هذه العملية وتتأثر بالتطور

الاجتماعي والسياسي والنفسي للمتعلمين. ويقوم هذا العلم على دراسة كيفية نقل المعرفة والمهارات في سياق تعليمي، ويأخذ في الاعتبار التفاعلات التي تحدث أثناء التعلم، وهو أقرب إلى تعليم الفئات المبتدئة والمعتمدة على المعلم بشكل رئيسي.

• اندراغوجيا Andragogy:

أساليب ومبادئ تعليم الكبار، مع التركيز على الفهم النظري ودعم ممارسة التعليم مدى الحياة، ويتضمن التوجيه الذاتي والاستقلالية في التعلم، بحيث يكون دور المعلم تيسيرياً. وهو أقرب إلى التعليم الموجه ذاتياً منه إلى التعليم الذاتي.

• هيوتاغوجيا Heutagogy:

شكلٌ من أشكال التعلم الذاتي، يكون فيه التعلم مرناً ومصمماً من قبل المتعلمين بالترتيب مع المعلمين الذي يوفر بعض الموارد والتوجيه، لذلك لم يعد المتعلمون يعتمدون بشكل كامل على المعلم، وأصبحوا قادرين على التعلم بشكل فعال من خلال عملية التعلم التي يطورونها، ويتميز هذا النهج بزيادة تحكم المتعلم واستقلاليته، وانخفاض مماثل في تحكم المعلم وهيكلية البرنامج التعليمي، وإلى حد كبير، يحدد المتعلم ماذا وكيف ومتى يتعلم.

هيوثاغوجيا	اندراغوجيا	بهداغوجيا	
المتعلمون مستقلون ومتعاونون، يحددون إمكانية التعلم من التجارب الجديدة كأمر طبيعي. قادرون على إدارة التعلم الخاص بهم.	الكبار مستقلون. يسعون من أجل الاستقلالية والتوجيه الذاتي في التعلم.	المتعلم هو شخصية تابعة. يحدد المعلم ماذا وكيف ومتى يتم تعلم أي شيء	الاعتماد Dependence
يوفر المعلم بعض الموارد، يقرر المتعلم المسار من خلال التفاهم على التعلم.	يستخدم البالغون تجاربهم الخاصة وتجارب الآخرين.	يملك المتعلم موارد قليلة - يبتكر المعلم تقنيات الإرسال لإكساب المعرفة لدى المتعلم	موارد التعلم Resources for learning
التعلم ليس بالضرورة مخططاً أو خطياً. لا يعتمد التعلم بالضرورة على حاجة، ولكن على تحديد إمكانية التعلم في المواقف الجديدة.	يتعلم البالغون عندما يشعرون بالحاجة إلى المعرفة أو الأداء بشكل أكثر فعالية.	يتعلم من أجل التقدم إلى المرحلة التالية	أسباب التعلم Reasons for learning
يمكن للمتعلم تجاوز حل المشكلات بتمكين النشاط الاستباقي. يستخدم المتعلمون خبراتهم وخبرات الآخرين والعمليات الداخلية كالتفكير والمسح البيئي والخبرة والتفاعل مع الآخرين وحل المشكلات.	تعلم الكبار يتمحور حول مهمة أو مشكلة	يتمحور التعلم حول الموضوع، ويركز على المناهج المحددة والتسلسلات المخطط لها وفقاً لمحتوى ومنطق الموضوع	تركيز التعلم Focus of learning
الكفاءة الذاتية، ومعرفة كيفية التعلم، والإبداع، والقدرة على استخدام هذه الصفات في مختلف الإبداعات والمواقف، والعمل مع الآخرين	الدافع ينبع من المصادر الداخلية - زيادة احترام الذات والثقة والتقدير التي تأتي من الأداء الناجح.	الدافع يأتي من مصادر خارجية - عادة الآباء والمعلمين والشعور بالمنافسة	الدافع Motivation
تطوير قدرة المتعلم: يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية، ويعرف كيفية التعلم، ويعمل مع الآخرين، ويطبق الكفاءات، ومبدع	التمكين أو التيسير، مناخ التعاون والاحترام والانفتاح	يصمم عملية التعلم، ويفرض المواد، ويفترض أن يعرف أفضل.	دور المعلم Role of teacher
التقييم كتعلم	تقييم من أجل التعلم	تقييم تلخيصي للتعلم	التقييم Assessment
محور العملية التعليمية، دور قيادي مبادر، وإيجابي تفاعلي	محور العملية التعليمية، دور تفاعلي موجّه	مستقبل، منظم ومسير	دور الطالب Role of Student

مشاركة التغذية الراجعة

من بين العوامل الأكثر أهمية التي يمكنك القيام بها لمساعدة الطلاب على تحسين تعلمهم، وبغض النظر عن أعمارهم أو قدراتهم أو المادة التي تدرّسها، وهنا في التعليم الريادي بشكل خاص، هو تلقي الطلاب النوع الصحيح من التعليقات والملاحظات والتغذية الراجعة حول مدى أدائهم. في جميع مناحي الحياة، يُعد النوع الصحيح من التعليقات والتغذية الراجعة أمرًا مهمًا، أي التعليقات التي تكون واضحة وموجزة وحسنة التوقيت والتي تساعد على دفع التعلم إلى الأمام. من ناحية أخرى، يمكن أن تكون عواقب ردود الفعل سيئة التوقيت، أو غير الحساسة، أو الغامضة، أو غير الدقيقة كارثية. يمكن أن يشعر الموظفون بخيبة الأمل والقلق وعدم اليقين، ويفقد العملاء الثقة ويذهبون إلى مكان آخر، ويفقد المديرون الاحترام، وفي النهاية، يمكن أن تنهار الشركة. وبالمثل، يمكن للطلاب الذين لا يتلقون ملاحظات جيدة أن يكافحوا لإحراز تقدم. في الواقع، التغذية الراجعة هي المحرك الأكثر أهمية لتحسين التعلم، وأحد الأسباب التي تجعل الأفراد يصلون إلى قمة الأداء المهني والاحترافي (من الرياضة إلى التدريس إلى المبيعات إلى الإنتاج إلى البناء إلى الهندسة إلى البرمجة إلى الفيزياء النووية) هو أنهم يبحثون عن ردود الفعل الجيدة ويستجيبون لها، يمكن للمعلمين والمدرّبين المهرة إحداث فرق كبير على الرغم من اختلاف أنواع الملاحظات التي يقدمونها.

أنجح المدرّبين في الرياضة لا يتوقفون عن جلسات لتعليم مهارات معينة، أو يقدمون الثناء أو النقد، يراقبون بعناية وقد يبتسمون أو يقدمون إيماءات أخرى، وتبقى عملية تقديم أي نوع من التعليقات أو الملاحظات حول الأداء في التدريب والتعليم فعالة للغاية لأنها تليّ احتياجات المتعلمين والمهام التي يقومون بها.

يمكن أن تتخذ التغذية الراجعة للطلاب أشكالًا عديدة، من الإيماءة أو الحركة في اللقاء، إلى الثناء والعمل الملحوظ والإشارات والتصحيحات والتعزيزات، مثل المكافآت والعقوبات، وتنقسم ردود الفعل الأكثر فاعلية إلى ثلاثة أنواع:

- التوجيه - لتوسيع المعرفة أو تحسين المهارات
- التقدير - للشكر والتحفيز والتواصل مع المتعلم
- التقييم - لتقدير المستوى أو الترتيب مقابل مجموعة من المعايير

وجميع أنواع التعليقات الثلاثة مهمة، سواء كان المستلم طالبًا أو مدرسًا أو رياديًا متمرسًا. من الناحية النفسية، نحتاج جميعًا إلى الشعور بالطمأنينة (التقدير)، ونحتاج لفهم أين وكيف يمكننا التحسين والتوسع المعرفي (التوجيه)، ونحتاج لمعرفة أين نقف (التقييم).

التغذية الراجعة الفعالة هي عملية ذات اتجاهين. في سياقات الأعمال، يتعلق الأمر كثيرًا بالاستماع إلى ما يقوله العملاء وأصحاب المصلحة الآخرون وتقييم الاستجابة الأكثر ملاءمة. في التعليم، يمكن أن يتخذ هذا التفاعل أشكالًا مختلفة على سبيل المثال أثناء العمل الجماعي في الدرس، قد يكون هذا ببساطة إيماءة إبهام لأعلى، أو كلمة تشجيع، أو سؤال، أو عرض اهتمام، أو توجيه للنظر إلى المرجع، أو الجلوس بجانب المجموعة، أو تعليق مكتوب.

في المشاريع الريادية، تكتسب هذه التعليقات أهمية إضافية لأن التركيز ينصب على الجانب العملي التطبيقي للتغذية الراجعة، أكثر من المهمة نفسها. بمعنى آخر، الكفاءات التي يُظهرها الطلاب أو يتجهون نحوها.

ولكن ماذا يعني هذا عملياً؟ ما الذي قد تراه وتسمعه في اللقاءات التعليمية التي تتسم بتوفر ملاحظات وتعليقات وتغذية راجعة فعالة حول التعلم الريادي؟

تسمي... تري...	تري...
<ul style="list-style-type: none"> يسأل الطلاب بعضهم البعض، ويسألون معلمهم "لماذا" و"كيف" حول أفكارهم (تقييم الأفكار) لغة التقييم الريادية المستخدمة من قبل المعلمين والطلاب الذين يعملون بشكل تعاوني، مثلاً "الأهداف"، "التركيز"، "لا تستسلم"، "تحديد الأولويات"، "جرب بطريقة مختلفة"، "جرب"، "التعاون الجماعي" (العمل مع الآخرين) يلهم المعلمون الطلاب من خلال التحكم الصوتي المتنوع لإبقاء الطلاب على المسار الصحيح لتحقيق المخرجات التعليمية المرجوة (حشد الآخرين) 	<ul style="list-style-type: none"> يقوم الطلاب بتوليد الأفكار بطريقة تعاونية ومنفتحة وداعمة (الإبداع) يتمتع الطلاب بالثقة في تحدي وجهات نظر بعضهم البعض والتعبير عن آرائهم (تقييم الأفكار) يتحقق الطلاب من تقدمهم في مقابل أهداف التعلم الريادي باستخدام قواعد التقييم وقوائم المراجعة (الوعي الذاتي والفعالية الذاتية) يتم تقديم عروض في بيئة التعلم مع الملصقات والاقبساط التحفيزية والعناصر المرئية الأخرى التي تقدم إرشادات حول سبب وأهمية المثابرة حتى عند مواجهة النكسات (الدافع والمثابرة) جمع الموارد والتعامل معها بشكل مناسب (تعبئة الموارد) يعيد المعلمون موضوعاً أنفسهم أثناء اللقاء التعليمي ويستخدمون الإيماءات غير اللفظية للحفاظ على تفاعل الطلاب وتحفيزهم (التحفيز والمثابرة)

علامات مرئية ومسموعة للتعليقات الفعالة على التعلم الريادي (كفاءات إنتركومب بين قوسين)

قد تكون الملاحظات والتعليقات الشفوية أكثر فاعلية من المكتوبة بسبب فوريتها والفرصة التي يتيحها ذلك للطلاب لتصحيح عملهم، ومع ذلك، توفر الملاحظات المكتوبة سجلاً للرجوع إليها في المستقبل بينما يمكن أن تعتمد التعليقات الشفوية على الذاكرة. يعد الجمع بين النموذجين أثناء مراقبة تقدم الطالب هو الأكثر فاعلية ويمكن تسريعه من خلال استخدام الرموز في مخطط وضع العلامات.

الاحتفال بالتقدم والإنجاز

الاهتمام للاحتفال بالإنجازات يجلب العديد من الفوائد. من الناحية الفسيولوجية، يتم إفراز الإندورفين داخل الجسم مما يحفز المشاعر الإيجابية، فتعزز الاحتفالات بالإنجاز السلوكيات المرغوبة عند مواجهة تحديات جديدة، كما أن هناك فوائد اجتماعية أيضاً، وذلك بتقاسم النجاح كفريق يقوي الروابط والشعور بالعمل الجماعي.

تثير الريادة تجارب من المتعة والفرح، ويجب على الطلاب ألا يساواوا بين المتعة والفرح وبين السعي الدؤوب لتحقيق مكاسب مالية، إذ أن الدافع وراء معظم الرياديين، هو إثارة المنافسة ودخولها، والرغبة في الاستكشاف، ومتعة الإبداع، والرضا عن بناء فريق، وبشكل أساسي، الرغبة في صنع معنى للحياة، وكل هذا لدى الرياديين يتفوق على المكاسب المالية وبناء الثروة، ولا ننسى كم يضع التحفيز اعتبار التقدير وتحقيق الذات من أهم الأهداف، وعندما يكون الريادي مندمجا في يقوم به، يمر الوقت بسرعة، ويشعر بالسعادة.

الاحتفال بالإنجازات الريادية أمر ضروري، وعند انشغال المدارس والكليات، من السهل أحيانا التغاضي عن النجاحات الصغيرة التي يتم تحقيقها كل يوم. لذلك يُنصح بالانخراط في محادثات مشجعة بين الزملاء بطرق تفيد الطلاب أيضاً، وكذلك فإن الاعتراف بالنجاح الجماعي (بأشكال مختلفة) يمكن أن يرفع معنويات كل من المعلمين والطلاب.

قد يتخذ الإبلاغ عن نجاح الطلاب في النشاطات الريادية أشكالاً مختلفة بالإضافة إلى التعليقات المكتوبة القياسية التي يتم تمريرها إلى المعلمين أو أصحاب العمل أو أولياء الأمور. يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر إنجازات الطلاب وترويجها، ويمكن تكليف الطلاب أنفسهم بمسؤولية النظر في الكيفية التي يتصورون بها مشاركة نتائج عملهم وكيفية تحديد الجمهور.

فيما يلي بعض الاقتراحات الأخرى لمشاركة الأخبار والاحتفال بالإنجازات في التعليم الريادي:

- انشر الأحداث مثل معارض الشركات على وسائل التواصل الاجتماعي وموقع المؤسسة التعليمية على الويب
- أرسل رسالة شكر أو اتصل مع الآباء للتعرف على المواقف الإيجابية أو الإنجازات التي حققها أبنائهم
- اتصل بالصحف واكتب وانشر مقالاً مع الطلاب حول مشروعهم
- اتصل بشركات محلية تتعلق بأي مشروع ريادي وتعرف على ما إذا كان يمكنك الترتيب لعرض عمل الطلاب هناك أو على موقع الويب الخاص

٣٤٢

- اكتشف إمكانية تبادل الأفكار مع مدرسة أو مؤسسة تعليمية أخرى
- ابحث عن فرص لعرض أعمال الطلاب في المحلات ومرافق المدينة المختلفة
- اتصل بالجامعات الأخرى واستكشف الروابط الممكنة مع الطلاب والمدرسين الذين يدعمون مشاريع طلابك
- تنظيم أسبوع مؤسسة طلابية، بناءً على موضوع، مثلاً "الحياة الصحية"، "الاهتمام بمجتمعنا"، أو ربما تتزامن مع ذكرى سنوية وتشجيع الجميع على المساهمة بأفكارهم.
- شجع الطلاب على تحمل مسؤولية تنظيم المناسبات.
- اعرض الأفكار في المدرسة أو مؤسسات المدينة وادع أولياء الأمور والأعضاء الآخرين في المجتمع.

تحتاج الريادة إلى ممارسة فن رؤية وتحدي الأشياء البديهية التي نأخذها كأمر مسلم به، فغالبا ما يتم تجاهل ما هو بديهي، ونحن لا نرى ولا نناقش البديهي، لسبب كونه عادياً وواضحاً، يؤخذ كأمر مسلم به، وتعتبر البديهيات جزءاً من النظام الطبيعي للأشياء، وبالتالي لا نولمها اهتماماً.

هذه الملاحظات لها تأثير على العديد من جوانب الريادة، والأكثر من ذلك، هو أن العديد من الأفكار التي توجه تفكيرنا وقراراتنا وأفعالنا تستند إلى أشياء نأخذها كأمر مسلم بها، وتعمل هذه الأفكار بشكل تلقائي غير مرئي في الجزء الخلفي من منظومتنا العقلية، فهي تخدم تصوراتنا الأولية للظواهر والأحداث المختلفة في الحياة اليومية، والطابع الضمني لما نأخذه كأمر مسلم به يعني أن الآراء والأفكار السابقة لن تخضع للبحث والتمحيص، مهما كانت الأسئلة ذات الدوافع الجيدة، وعليه يزداد احتمال خطر سوء التفسير والتأويل والترجيح عندما نعرف أن الأفكار القديمة حول ترتيب الأشياء ستوجه كل من تفكيرنا وأفعالنا، كما إن اتباع "انطباعاتنا الأولى" دون تأمل يقودنا عموماً إلى السير في المسار الصحيح للمُجَرَّب والصحيح، ونميل إلى المزيد من الشيء نفسه، على الرغم من تغير الظروف، ونبقى أسرى افتراضاتنا الأساسية غير المعلنة لكيفية العالم والناس، وكيف يعمل كل شيء - على جميع المستويات.

إن الأفكار المسبقة والافتراضات مفيدة بالطبع أيضاً - بل ضرورية - وإنسانية للغاية. فنحن بحاجة إلى مخزون من "الخرائط" والمخططات الجاهزة لإرشادنا في لقاءاتنا مع العالم من حولنا، مما يساعدنا على تفسير وفهم العديد من المواقف المختلفة التي نمر بها، وهذا بدوره، يوفر علينا جهداً عقلياً كبيراً، مما يسهل علينا اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، ولكن في أوقات التغيير، الفشل في رؤية حداثة الموقف قد يؤدي إلى الفشل في التعلم والتعامل مع الظروف التي تنطبق على الحالة المستجدة والظروف الجديدة.

سبب هذه الرحلة إلى عالم الافتراض المسلم به كقوة لا يستهان بها، هو أن الريادة، كموضوع وكممارسة، تتعلق برؤية الفرص واغتنامها، الجزء الأول منها يعني القدرة على رؤية الواقع دون

تحيز، والانفتاح حول الأفكار المحددة مسبقاً حول كيفية وجود شيء ما، والاهتمام به، وكيف يمكن أن يكون، وهنا تتطلب هذه القدرة عيناً ترى الممكن في الواقع، وبهذا تتشكل عقلية الريادة، بمعنى القدرة على رؤية ما هو موجود، واختبار ما اعتاد عليه المرء من رؤية وتفكير، وتحدي الوضع الراهن، ومن هنا يسأل الريادي "ألا يمكن القيام بذلك بطريقة أفضل؟"، ويسأل "ماذا سيحدث لو...؟"، ويسأل "لماذا نفعل ذلك بهذه الطريقة؟"، ويدخل الريادي في حالة من الفضول المدعوم بميل إلى تحريف الأشياء وتحويلها والنظر اليها من جوانب جديدة للحصول على فهم أفضل، وتتم العملية في إطار ذهني منفتح ومتشكك بعض الشيء في نفس الوقت، بهدف الحكم واختبار كيفية تقديم حل جديد.

الفرصة Opportunity

تلعب الفرصة Opportunity دوراً أساسياً هاماً في مساعدة الأفراد لتحقيق أهدافهم، ويزداد الاهتمام بمفهوم الفرصة في الريادة اكتشافاً وتقييماً واستغلالاً وتطبيقاً ونجاحاً، والاسباب التي تجعل بعض الناس يكتشفون ويستغلون الفرص دون غيرهم، ولماذا وكيف ومتى تنشأ الفرص الريادية لخلق أفكار وسلع وخدمات ونتائج، وتنطوي حالة الاكتشاف للفرص الريادية على وجود الفرص القيمة، ووجود الافراد المغامرين، وقدرة الافراد على اكتشاف الفرص وتوظيفها أو تخصيصها.

ويشمل تعريفُ "الفرصة" مواقفَ يمكن فيها إدخال أفكار وخدمات وأساليب إنتاج جديدة وخلق قيمة جديدة وتقديمها للسوق والمجتمع، وتؤدي الفرصة الريادية إلى خلق قيمة اقتصادية وتحريك النظام الاقتصادي نحو التوازن أو بعيداً عنه، لذا فإن تطوير صناعة أو ظهور منشآت جديدة يؤدي بطبيعة الحال إلى خلق فرص عمل ونتاج جديدة، كما وتتضمن فرصة ريادة الأعمال الأفكار والإجراءات التي تمكن من إنشاء سلع وخدمات مستقبلية في غياب السوق الحالي لها، وبغض النظر عن احتياج السوق الحالي لها، بل وقد يخلق الأفراد فرصاً عن عمد، ويعملون على تطوير قيمة ويقنعون قطاعاً سوقياً معيناً بالقيمة العائدة من هذه الفرصة، أو يلفتون انتباه هذا السوق إلى هذه القيمة.

وتأتي الفرصة الريادية من توفر معلومات جديدة في مجالات الحياة من سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية وبيئية، ومن قدرة معرفية لدى الريادي لتقدير واقتناص الفرصة، وذلك بهدف تحويل المعرفة إلى قيمة، ويمكن ان يتم اقتناص الفرص داخل كيانات قائمة، وليس شرطاً خلق منشأة جديدة لإنتاج "القيمة" من "الفرصة"، و"الفرصة التكنولوجية" هي واحدة من المفاهيم المركزية في التطور الاقتصادي، وتتعلق الفرصة التكنولوجية بظهور وإنشاء حلول تكنولوجية جديدة تساعد وتخلق قيمة اقتصادية جديدة. وهنا تنشأ الفرص التكنولوجية من تطور المعرفة العلمية والتكنولوجية أو تغيير مستوى وهيكل الطلب، فيولد تطوير التقنيات الجديدة فرصاً لريادة الأعمال، كما يمكن تطوير الفرصة من معالجة متاعب العملاء مع خدمة أو منتج معين.

أسئلة تأملية حول اقتناص الفرص

- متى وجدت فرصة لإحداث فرق؟
- ما هي أكبر الفرص المتاحة في الوقت الحالي؟
- ما هي النكسات التي واجهتها في تطوير فرصك؟
- ما هي الطرق التي يمكنك استخدامها لاكتشاف الفرص؟
- كيف ستستجيب للتحديات قد تواجهها أثناء نشاطاتك؟
- هل يمكنك التفكير في أي فرص لتحسين نفسك وأحوالك؟
- تحدث عن الإجراءات التي اتخذتها لتحسين حياتك أو حياة الآخرين
- كيف يمكنك أن تجعل مدرستك / مجتمعك / بيتك / عالمك مكاناً أفضل؟
- ما هي أكبر المشكلات التي تواجه العالم / المجتمع / في الوقت الحاضر؟
- ما هي المشاكل التي تحتاج إلى معالجة في مجتمعك / بيتك / عالمك؟

يمكن تعزيز القدرات الفردية لتسهيل الوصول إلى المعلومات ولتحديد الفرص، كما ويمكن تسهيل الاستغلال التجاري للفجوة بين التصور الفردي للفرصة والظروف العامة المحيطة ومن بينها أهمية القيمة العائدة من سد فجوة الفرصة المتصورة.

كفاءة اقتناص الفرص في إنتركومب

في مجال تعزيز القدرات الفردية والجماعية لاقتناص الفرص، فقد وضع إطار إنتركومب **EntreComp** منهجية لتعزيز وتدريب وتعليم الافراد على اقتناص الفرص، معتبراً "اقتناص الفرص" كفاءة **competence** مستقلة تعتمد على الخيال والامكانيات المتوفرة لتحديد الفرص التي تساهم في انجاز مشاريع ذات قيمة، فتقوم على تحديد الفرص والاستفادة منها لإضفاء القيمة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتحديد الاحتياجات والتحديات التي لا بد من مواجهتها، وانشاء روابط جديدة وتجميع العناصر المتناثرة لتقديم فرص تساهم في إضفاء قيمة ما.

ويتم تطبيق مهارات اقتناص الفرص، من خلال نموذج التقدم التعليمي **Progression Model** باستخدام مخرجات تعليمية متدرجة المستوى، وهدف هذه المستويات المتدرجة هو أن يكون التقدم في التعلم الريادي لكفاءة اقتناص الفرص من جانبين:

1. تطوير الاستقلالية والمسؤولية المتزايدة في التصرف بناءً على الأفكار والفرص لخلق

القيمة

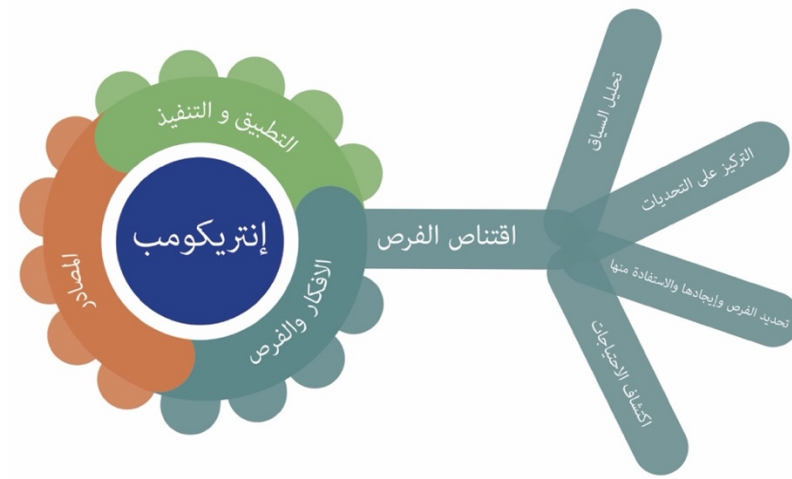
2. تطوير القدرة على توليد القيمة من السياقات البسيطة والتي يمكن التنبؤ بها إلى

البيئات المعقدة والمتغيرة باستمرار.

وهنا يوفر نموذج التقدم التعليمي مرجعاً لتطوير المخرجات التعليمية بدءاً من تحقيق تعلم المهارة من خلال الدعم الخارجي، وحتى إنشاء القيمة التحويلية، حيث يمكن للمتعلمين إيجاد فرص لتوليد قيمة للأخرين، والتعرف على الفرص المتاحة لتلبية الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها، واغتنام الفرص وتشكيلها للاستجابة للتحديات والإبداع في تقديم قيمة للأخرين.

تتكون كفاءة اقتناص الفرص في إنتريكومب من أربع مهارات:

1. تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها
2. التركيز على التحديات
3. اكتشاف الاحتياجات
4. تحليل السياق



مهارات اقتناص الفرص في إنتريكومب

• تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

تتضمن مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها، أن يتمكن الريادي من إيجاد الفرص التي تساهم في مساعدة الآخرين والتعرف على الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة للمجتمع والبيئة المحيطة، ويتدرج الريادي في مهاراته إلى اخذ زمام المبادرة للبحث عن الفرص التي تحقق القيمة، كما يتمكن من وصف أنواع وأساليب تحليل الفرص الريادية أو خلق الفرص التي تحقق القيمة، وفي مستوى عالٍ من المهارة يتمكن الريادي من تقييم الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة واتخاذ القرار فيما إذا كان الأمر يتطلب متابعة هذه الفرصة على مختلف المستويات المطلوبة وتحقيق أقصى استفادة منها.

• التركيز على التحديات

يستطيع الريادي في مراحل تفكيره الأولى إيجاد أمثلة مختلفة للتحديات التي تحتاج إلى حلول، والتعرف على التحديات الموجودة في المجتمع والمحيط والتي يمكنه المساهمة في حلها، وفي مرحلة تالية يمكنه تحديد الفرص لحل المشاكل بطرق مختلفة، وإعادة تعريف التحديات، بحيث تصبح إمكانيات معالجة الفرص البديلة أكثر وضوحاً، والقيمة الناتجة عن الفرصة محددة وواضحة، ويتقدم حتى يتمكن من فصل الممارسات المتبعة حالياً وتحدي الفكر السائد لصناعة الفرص ومواجهة التحديات بطرق مختلفة بما في ذلك تحديد الوقت الملائم للاستفادة من الفرصة في تحقيق القيمة، كما يتمكن من جمع الفرص المختلفة أو تحديد أوجه التشابه بين الفرص المختلفة لتحقيق الفائدة القصوى منهم، ويصل إلى المحافظة على ميزة القيمة الإضافية في مستوى الإتقان المتقدم لهذه المهارة.

• اكتشاف الاحتياجات

إن اكتشاف الاحتياجات هو مهارة أساسية مهمة يتمكن فيها الريادي، في مستويات الإتقان الأولى، من إيجاد أمثلة لمجموعات عمل استفادت من حل لمشكلة معينة وكذلك تحديد الاحتياجات التي لم يتم الاستجابة لها بعد في المجتمع والبيئة المحيطة، وبعد ذلك يمكن تفسير الفروق الخاصة بالمجموعات المختلفة من المستفيدين الذين لديهم احتياجات متباينة ومختلفة ويلحق هذا تحديد نوع هؤلاء المستفيدين أو المستخدمين والاحتياجات التي يعمل الريادي على تلبيتها من خلال تحقيق القيمة، وفي مراحل متقدمة يعمل الريادي على إجراء تحليل يشتمل على الجهات ذات العلاقة وتحديد التحديات المتعلقة بالاحتياجات المختلفة لهذه الجهات، وفي مستوى الإتقان المتقدم، يقوم الريادي بوضع " خارطة طريق " تتوافق مع الاحتياجات والخطوات اللازمة للتعامل معها، مما يساعد على تحقيق القيمة، كما ويتمكن من تصميم المشاريع التي تهدف إلى استشراف المستقبل.

• تحليل السياق

عندما يتأمل الريادي البيئة المحيطة والمجتمع، وبمستوى محدود من المهارة، يستطيع التعرف على الفرق بين المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة (مثلاً، في المنزل، أو في المجتمع، أو في البيئة، أو في المجال الاقتصادي) ويستطيع تحديد الأدوار التي يلعبها القطاع العام، والخاص، والمشارك في منطقتيه ودولته، ثم يتمكن من التعرف على الفرق بين السياقات المختلفة لتحقيق القيمة (مثلاً، المجتمعات والتجمعات غير الرسمية، والمؤسسات، وسوق العمل)، كما يعمل على تحديد الفرص الشخصية، والاجتماعية لتحقيق القيمة في المؤسسات الموجودة حالياً أو المشاريع الجديدة التي سيتم تأسيسها، ويتعرف على حدود النظام الذي يؤثر في النشاط الخاص به أو بفريقه، وعندما يتقدم في إتقان المهارة يتمكن من تحليل النشاط الحالي، الذي يساهم في تحقيق القيمة من خلال التعامل معه على أنه كل كامل وتحديد الفرص التي تساهم في تنميته، ويرصد التوجهات ذات الصلة بنشاطه وفهم المخاطر المتعلقة بهذه التوجهات والفرص الجديدة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويتمكن في مشروعه الريادي من بناء ثقافة تسمح بتحديد إشارات التغير البسيطة، والتي تؤدي إلى فرص جديدة لتحقيق القيمة.

تقييم الفرص

يجتهد الريادي للوصول إلى فرصة لتقديم القيمة للمجتمع والبيئة المحيطة، ويعمل على التحقق من قابليتها لإنتاج القيمة، ثم التأكد من تحقيق القيمة بشكل صحيح، فالأساس في الحكم على الفرصة هو القيمة، وفي تطبيق هذه الكفاءة فيتم الحكم على الفرصة كونها فرصة بشكل مجرد. ويتضمن تقييم الفرصة دراسة وتحليل وصف القيمة المنتظرة من هذه الفرصة ومدى حاجة الفئة المستهدفة لها، سواء كانت منتجاً أو خدمةً، ونظرة أولية حول السوق والمجتمع والبيئة، ثم يتم تحليل حجم الاحتياج الكامن لهذه الفرصة/الفكرة وحجم واتجاهات السوق المستهدف والبيئة المحيطة ومعدل تطور ونمو هذا السوق وحجم واتجاهات وخصائص السوق، ويقارن الريادي الفرصة وتناسبها مع الخلفية المهنية والمعرفية والخبرات الخاصة بشخصه وبفريق العمل، بما في ذلك المهارات التجارية والخبرات، ثم يحدد خطوات لإطلاق المشروع بنجاح وترجمة الفكرة إلى حيز الوجود وتسلسل النشاطات والأهداف والغايات والموارد وكل ما يلزم.

كفاءة اقتناص الفرص ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى المتطور	المستوى المتفوق
وصف المهارة	تتمثل الأثراف بالمهارة	أخذ وقاسم بعض المسؤوليات	تلقي بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية الأثراف التي يتم اتقادها والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المهنية في مجال مهنة، مساندة في قطاع مهنة
تدرج المهارة	الاستكشاف	التجربة	التطوير	التعزيز	التنمية
المستوى	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحمل المسؤولية	تحمل المسؤولية	التقييم وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو
	تلقي قدر قليل من الدعم، مع بعض المتقلبات، والتعاون مع زملائي	أخذ وقاسم بعض المسؤوليات	تلقي بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية الأثراف التي يتم اتقادها والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المهنية في مجال مهنة، مساندة في قطاع مهنة

المخرجات التعليمية learning outcomes

تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها	أستطيع إيجاد الفرص التي تساهم في مساعدة الآخرين	أستطيع التعرف على الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة لمجتمعي وفي محيطي	يمكنني أن أفكر ما الذي يساهم في تقديم الفرصة التي تحقق القيمة التي تحقق القيمة	يمكنني أخذ زمام المبادرة من أجل البحث عن الفرص لتحقيق القيمة بما في ذلك الفرص ذات الأهمية الكبرى	يمكنني وصف أنواع من الأسباب التحليلية لتعرف الفرص الريادية	يمكنني تقييم الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة	يمكنني تقييم الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة الأمر يتطلب متابعة هذه الفرص على كافة المستويات (صغير ومتوسط وكبير)	يمكنني التعرف على الفرص والاستفادة منها بسرعة
التوكيز على التحديات	أستطيع إيجاد أمثلة مختلفة للتحديات التي تتاحج إلى الحلول	أستطيع التعرف على الموجود والتي يمكنني المساهمة في حلها	يمكنني تحديد الفرص لحل المشاكل بطرق مختلفة	يمكنني إعادة تعريف التحديات بحيث تصبح إيجابيات مماثلة الفرص البديلة أكثر وضوحاً	يمكنني فصل الممارسات المتبعة وتحديد الفكر السائد لصناعة الفرص ومواجهة التحديات بطرق مختلفة	يمكنني تحديد الفرص المتعلقة بالاستفادة من الفرص في تحقيق القيمة	يمكنني جميع الفرص المختلفة أو تحديد أوجه الشابه بين الفرص المختلفة لتحقيق الفائدة القصوى منهم	يمكنني تحديد الفرص التي أستطيع أن أعالجها بالمخاطفة على مبراة القيمة الإضافية
اكتشاف الإحتياجات	يمكنني إيجاد أمثلة لمجموعات عمل استفادت من حل لمشكلة معينة	يمكنني تحديد الإحتياجات التي يتم الاستجابة إليها بعدد في مجتمعي وفي محيطي	يمكنني تفسير أن الفرق المختلفة قد يكون لديها إحتياجات مختلفة	يمكنني تحديد المستخدمين الذين لديهم إحتياجات التي أريد تلبيتها من خلال تحقيق القيمة	يمكنني إجراء تحليل يشمل على الجهات ذات العلاقة	يمكنني تحديد الإحتياجات المتعلقة بالاحتياجات ذات الصلة	يمكنني وضع " خارطة طريق" والتعاون اللازمة للتعامل معها، مما يساعد على تحقيق القيمة	يمكنني تصميم مشاريع استثمارية
تحليل السياق	أستطيع التعرف على الفرق بين المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة في المنزل، أو المجتمع أو البيئة أو المجال الاقتصادي	أستطيع التعرف على الفرص التي يمكن من خلالها المشاركة في منطقتي ودولتي	يمكنني التعرف على الفرق بين السياقات المختلفة للمؤسسات الرسمية والمؤسسات السوقية	يمكنني تحديد الفرص الشخصية والاجتماعية التي يمكنني من خلالها تحقيق القيمة	يمكنني التعرف على حدود النظام الذي يؤثر في النشاط الخاص بي أو فرقتي	يمكنني تحليل النشاط العالمي الذي يساهم في تحقيق القيمة من خلال التعامل معه على أنه كل كامل وتحديد الفرص التي تساهم في تنميته	يمكنني رصد التوجهات ذات الصلة بنشاطي وقيم المخاطر المتعلقة بهذه التوجهات والفرص الجديدة التي تساهم في تحقيق القيمة	يمكنني التمييز بين الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة



نموذج تقييم كفاءة اقتناص الفرص/ مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقا
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسنا، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع ايجاد الفرص التي تساهم في مساعدة الآخرين		
2. أستطيع التعرف على الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة لمجتمعي وفي محيطي		
3. يمكنني أن أفكر ما الذي يساهم في تقديم الفرصة التي تحقق القيمة		
4. يمكنني المبادرة من أجل البحث عن الفرص لتحقيق القيمة بما في ذلك الفرص ذات الأهمية الكبرى		
5. يمكنني وصف أنواع من الأساليب التحليلية لتعريف الفرص الريادية		
6. يمكنني استخدام معرفتي وفهمي للسياق من أجل خلق الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة		
7. يمكنني تقييم الفرص التي تساهم في تحقيق القيمة واتخاذ القرار فيما إذا كان الأمر يتطلب متابعة هذه الفرص على كافة المستويات (الصغير، والمتوسط، والكبير)		
8. يمكنني التعرف على الفرصة والاستفادة منها بسرعة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة البحث عن الفرص واكتشافها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تجربة بعض الفرص وتحدي أخرى، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الفرص، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة التعامل مع الفرص، ويتحمل الريادي المسؤولية الفرص التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في الكشف عن الفرص وتحديدها وتقييمها، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الفرص لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الفرصة.

نموذج تقييم كفاءة اقتناص الفرص/مهارة التركيز على التحديات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التركيز على التحديات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أبداً، إطلاقاً 2. ممكن، يبدو ذلك 3. لا أستطيع التحديد 4. حسناً، نعم 5. بالتأكيد، واضح جداً 	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع إيجاد أمثلة مختلفة للتحديات التي تحتاج إلى حلول		
2. أستطيع التعرف على التحديات الموجودة في مجتمعي وفي محيطي والتي يمكنني المساهمة في حلها		
3. يمكنني تحديد الفرص لحل المشاكل بطرق مختلفة		
4. يمكنني إعادة تعريف التحديات، بحيث تصبح إمكانيات معالجة الفرص البديلة أكثر وضوحاً		
5. يمكنني فصل الممارسات المتبعة حالياً وتحدي الفكر السائد لصناعة الفرص ومواجهة التحديات بطرق مختلفة		
6. يمكنني تحديد الوقت الملائم للاستفادة من الفرصة في تحقيق القيمة		
7. يمكنني جمع الفرص المختلفة أو تحديد أوجه التشابه بين الفرص المختلفة لتحقيق الفائدة القصوى منهم		
8. يمكنني تحديد الفرص التي أستطيع من خلالها المحافظة على ميزة القيمة الإضافية		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة التركيز على التحديات

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على التحديات وتمييزها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد الفرص لحل المشاكل وإعادة تعريف التحديات، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع التحديات، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تحدي الفكر السائد لصناعة الفرص وتحديد الوقت الملائم للاستفادة من الفرص، ويتحمل الريادي المسؤولية الاستنتاجات التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في جمع الفرص والاستفادة القصوى منها ويحدد الفرص التي تقدم قيمة إضافية، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف القيمة الإضافية، ويقدم الريادي حلولاً ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع مواجهة التحديات.

نموذج تقييم كفاءة اقتناص الفرص/مهارة اكتشاف الاحتياجات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على اكتشاف الاحتياجات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
● استخدم التالي للحكم على القيمة	
1. أبدا، اطلاقا	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسنا، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جدا	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إيجاد أمثلة لمجموعات عمل استفادت من حل لمشكلة معينة		
2. يمكنني تحديد الاحتياجات التي لم يتم الاستجابة إليها بعد في مجتمعي وفي محيطي		
3. يمكنني تفسير أن الفرق المختلفة قد يكون لديها احتياجات مختلفة		
4. يمكنني تحديد المستخدمين والاحتياجات التي أريد تلبيةها من خلال تحقيق القيمة		
5. يمكنني إجراء تحليل يشتمل على الجهات ذات العلاقة		
6. يمكنني تحديد التحديات المتعلقة بالاحتياجات المختلفة للجهات ذات الصلة		
7. يمكنني وضع "خارطة طريق" تتوافق مع الاحتياجات والخطوات اللازمة للتعامل معها، مما يساعدني على تحقيق القيمة		
8. يمكنني تصميم المشاريع التي تهدف إلى استشراف المستقبل		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة اكتشاف الاحتياجات

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة إيجاد أمثلة لمجموعات عمل استفادت من حل لمشكلة معينة وتحديد الاحتياجات التي لم يتم الاستجابة إليها بعد في مجتمعي وفي محيطي ، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة تفسير الاحتياجات المختلفة وتحديد المستخدمين والاحتياجات التي ينوي تلبيتها بتقديم القيمة، وبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الاحتياجات والمستخدمين، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة إجراء تحليل يشتمل على الجهات ذات العلاقة وتحديد التحديات المتعلقة بمختلف الاحتياجات المطلوبة للجهات ذات الصلة، ويتحمل الريادي المسؤولية عن النتائج التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في وضع خارطة طريق تتوافق مع الاحتياجات والخطوات اللازمة للتعامل معها ويتمكن من تصميم المشاريع التي تهدف إلى استشراف المستقبل، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف خطوات ممنهجة لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الخطط المستخدمة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تصميم المشاريع التي تحمل رؤية مستقبلية.	31-40

نموذج تقييم كفاءة اقتناص الفرص/مهارة تحليل السياق

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحليل السياق، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
1. أبدا، اطلاقاً	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسناً، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جداً	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع التعرف على الفرق بين المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة (مثلاً، في المنزل، أو في المجتمع، أو في البيئة، أو في المجال الاقتصادي)		
2. أستطيع تحديد الأدوار التي يلعبها القطاع العام، والخاص، والمشارك في منطقتي ودولتي		
3. يمكنني التعرف على الفرق بين السياقات المختلفة لتحقيق القيمة (مثلاً، المجتمعات والتجمعات غير الرسمية، والمؤسسات، وسوق العمل)		
4. يمكنني تحديد الفرص الشخصية، والاجتماعية لتحقيق القيمة في المؤسسات الموجودة حالياً أو المشاريع الجديدة التي سيتم تأسيسها		
5. يمكنني التعرف على حدود النظام الذي يؤثر في النشاط الخاص بي أو بفريقي		
6. يمكنني تحليل النشاط الحالي، الذي يساهم في تحقيق القيمة من خلال التعامل معه على أنه كل كامل وتحديد الفرص التي تساهم في تنميته		
7. يمكن رصد التوجهات ذات الصلة بنشاطي وفهم المخاطر المتعلقة بهذه التوجهات والفرص الجديدة التي تساهم في تحقيق القيمة		
8. يمكنني التشجيع ضمن مؤسستي على ثقافة تسمح بتحديد إشارات التغيير البسيطة، والتي تؤدي إلى فرص جديدة لتحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة تحليل السياق

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على الفرق بين المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق القيمة وتحديد الأدوار التي يلعبها أصحاب العلاقة المختلفون، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة التعرف على الفرق بين السياقات المختلفة لتحقيق القيمة ويحدد الفرص الشخصية والاجتماعية لتحقيق القيمة، وببني الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة التعرف على حدود النظام الذي يؤثر في النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة وتحديد الفرص التي تساهم في تنميته، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في رصد التوجهات ذات الصلة بنشاطاته وفهم المخاطر المتعلقة بهذه التوجهات ويشجع ثقافة تحديد اشارات التغيير التي تؤدي إلى فرص جديدة لتحقيق قيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تحليل السياق وفهم البيئة.	31-40

الفصل السادس الرؤية

Vision



- رؤية الريادي... رؤية المشروع
- بناء الرؤية
- استخدام بيان الرؤية
- الرسالة والقيمة
- بناء الأهداف
- كفاءة الرؤية في انتريكومب
- مهارات الرؤية في انتريكومب
- نماذج تقييم مهارات الرؤية

عندما يفكر الريادي كرجل أعمال ناجح، أو كصاحب قيمة يرغب بتقديمها للآخرين، يضع أمامه صوراً يتخيلها ومشاعر يشعر بها، وأحلام يقظة حول إيجاد الحل الرائع التالي لمشاكل المجتمع، ويرى نفسه يقدم حلاً للأزمة الصحية أو البيئية الحالية أو التالية، ويتخيل نفسه مبتكر شيئاً يوازن بشكل متساوٍ بين الفن والوظيفة والإبداع.

الرؤية جزء مهم من المستقبل، وهذا ينطبق بشكل خاص على الرياديين، وتأسيس الرؤية هو الخطوة الأولى من عدة خطوات نحو تحويل المشروع إلى حقيقة والفكرة إلى واقع، فالريادي يطمح إلى إطلاق الأعمال أو المشاريع الناجحة أو الشركة العظيمة التالية التي ستغير العالم، والبعض يعرف بالضبط ما يريدون إنشائه، بينما يكتشفه آخرون أثناء تقدمهم، وعلى الرغم من عدم وجود سر للنجاح، إلا أن الريادي يحتاج إلى بعض الأفكار حول ما يتخيله لمستقبله الريادي، ماذا ترى في مستقبلك؟ وكيف ترى هذا المستقبل؟ كيف تريد أن تساهم في تغيير العالم؟

رؤية الريادي... رؤية المشروع

يبدأ كل ريادي ناجح نصادفه أو نقرأ عنه بصورة أو فكرة مرتبطة بشيء يشعر بأنه متحمس لإيجاده، يحدث هذا حتى عندما لا يكون لدى الشخص أي فكرة عن كيف (أو إذا كان) سيصبح ما يرغب في تحقيقه أو إنشائه حقيقة واقعة، ورؤية الريادي هي بداية خارطة طريق ستحدد الحال الذي يريد أن يذهب إليه بجهوده في عالم الريادة. وتتحدث الرؤية عما يريد الريادي أن يبدو عليه العمل في المستقبل - ربما خمس أو عشر سنوات، والعديد من الرياديين المحتملين لديهم أحلام وأفكار ولكنهم لا يطورون أبداً رؤية ملموسة، ويجسد بيان الرؤية الصورة لما سيصبح عليه المشروع أو الفكرة الريادية في المستقبل: ما الذي سينمو إليه، ومع ذلك، في كثير من الأحيان، تتغير الرؤية المحددة في بداية المشروع إلى شيء مختلف، مما يتطلب عقلية متفتحة واستعداداً للتكيف.

باختصار... تراعي رؤية المشروع الريادي ما تريد أن يصبح عليه هذا المشروع بعد تحقيق الأهداف المرجوة، وكيف سيبدو هذا المشروع، وما هي القوى الدافعة، وما هي القيم والثقافة

التي يجب أن تحيط به، وكل ريادي لديه صورة فريدة للحال الذي سيصبح عليه المشروع بعد تحقيق الأهداف.

عندما يكون لرؤية المشروع الريادي جدول زمني قصير، مثل خمس سنوات، يتم التركيز على مشكلة أو موقف محلي، وتتطور بمرور الوقت إلى رؤية أوسع وتشمل أسواقاً أو مجموعات سكانية أكثر تنوعاً، ويجب أن تلهم الرؤية الأشخاص المشاركين في المشروع الناشئ لدعم المشروع، ويجب استخدام الخيال لإنشاء هذه الصورة للمشروع مع التركيز على مستقبل هذا المشروع، وعلى الرغم من أن الرياديين يستخدمون خيالهم وإبداعهم في تطوير هذه الصورة، إلا أنهم بحاجة أيضاً إلى فهم مجال عمل المشروع والمنافسة والاتجاهات التي تتطور أو قد تتطور في المستقبل، حيث تساعد هذه المعلومات في توجيه رؤية المشروع وتحديد تميزه ومدى اختلافه بشكل فريد عن أي عمل آخر، ومن الناحية المثالية، يجب أن تكون الرؤية ثابتة وجريئة وملهمة وقابلة للتصديق، ويجب صياغتها في بيان رؤية رسمي.

يجب أيضاً تحديد بيان الرؤية بوضوح ومناقشته مع فريق العمل، أو المرشدين، أو المستشارين المتوفرين، حتى يتمكنوا من تقديم الدعم المناسب، قد يكون من الصعب، بالنسبة لبعض الرياديين، قبول الرؤية التي تتضمن بيع المشروع لمجموعة أو شركة أخرى، كما يحصل في بعض المشاريع الاقتصادية الريادية. ومع ذلك، فهذه هي النقطة التي يمكن أن ينمو فيها المشروع ليصبح أكثر قابلية للحياة من أي وقت مضى، فيجب على الريادي في كل الاحوال مشاركة بيان الرؤية مع الموظفين والمستثمرين وأصحاب العلاقة، حيث يتم إضفاء الطابع الرسمي على هذه المجموعات، وإيصال ما تعنيه هذه الرؤية شخصياً ونجاح المشروع، وقد يتم أيضاً إعادة النظر في هذه الرؤية مع نمو المشروع، وإجراء تغييرات بناءً على قرارات ومعرفة بشأن مجال التطبيق من صناعة ومنتجات واحتياجات العملاء وخدمات ونتائج، حتى إذا تغير بيان الرؤية بناءً على معلومات وقرارات جديدة، فإن إنشاء بيان رؤية أولي يعد خطوة قيّمة وسيساعد في توجيه القرارات باستمرار.

بناء الرؤية

يوضح بيان الرؤية، كتابياً، جوهر الحال الذي تريد أن تأخذ إليه مشروعك، ويلهمك لتحقيق أهدافك، لذا يجب أن ينقل بيان الرؤية الأهداف المثالية طويلة الأجل، ويجب أن يعكس وجهة نظرك في العالم ومكان عملك فيه، ويجب على السؤال الأساسي "إلى أين نحن ذاهبون؟"، أما الجانب العملي من "كيف سنصل إلى هناك؟" فيتم التعامل معه في بيان الرسالة أو خطة العمل.

سيصبح بيان الرؤية الذي توصلت إليه هو العامل والمكون الرئيسي في تحديد هوية مشروعك في المستقبل. وبالتالي، يجب أن تتأكد من أن بيان رؤيتك بعيد المدى، ولكنه محدد بما يكفي ليحفز الناس ويلهمهم للتواصل معك والتعاون وللقيام بأعمال معك!

ولكتابة بيان رؤية للمشروع، يجب التفكير في الآمال والأحلام، وتخيل كيف يبدو العمل عندما يصبح أفضل نسخة ممكنة من نفسه، وما هي المشكلة التي يمكن أن يعالجها المشروع لأجل الصالح العام، ويجب أن يكون بيان الرؤية:

- عاطفياً وقوياً ولا يُنسى
- واضحاً ومكتوباً بلغة بسيطة
- لا تستخدم مقاييس رقمية للنجاح
- قصيراً ويقول الكثير في بضع كلمات
- يساعد في تكوين صورة في أذهان الناس
- واقعياً يصف الحالة المثالية المأمولة للمشروع

استخدام بيان الرؤية

بيان الرؤية هو وثيقة حية وإعلان متجدد، ومع نمو العمل، يجب مراجعة بيان الرؤية باستمرار لقياس التقدم والنجاح، وتستخدم العديد من المنشآت رؤيتها للمساعدة في إنشاء عرض بيع أو خدمات فريد، وتعرض بيان الرؤية واضحاً مرئياً في مكان العمل لإلهام الموظفين وتذكيرهم

بهدفهم، وتُضاف الرؤية في أي وثائق للمشروع وللمنشأة وإعلاناتها وبرامجها الترويجية ومدونة قواعد السلوك، وكأداة في مراجعات أداء الموظفين.

الرسالة... والقيمة

ويأتي بعد ذلك بيان الرسالة **Statement Mission** الذي يمثل إعلاناً رسمياً حول ما سيقدمه المشروع، والقيمة **value** التي سيوفرها للمستفيد النهائي، وكيف سينجز هذا الإجراء، وعند وصف الرسالة، من المهم عرض القيمة ببيان موجز ينقل الفوائد التي يوفرها هذا المشروع أو الفكرة الريادية وتنعكس على المستفيدين والمجتمع المحيط بالمشروع الريادي مهما كان نوعه ومجاله، من المنتج أو الخدمات أو النتائج على المجتمع أو عملية/نموذج الأعمال الفريد للعملاء. هذا يتعلق بمنظور حل المشكلة، ويجب أيضاً تقديم قيمة إضافية، قد نحلّ مشكلة ما، ولكن لا بد من وجود وعرض القيمة بشكل مناسب وحقيقي للمستفيدين أشخاصاً ومجموعات، حتى يضمن نجاح المشروع.

الغرض من الرسالة هو تقديم ملخص قصير ومعبر بوضوح عن هدف المشروع وتركيزه، إنها عملية المنحى وتشرح كيف يقدم المشروع خدماته للجمهور، وتمثل خارطة طريق للرؤية، ويمكن وصفها بأنها خطة عمل موجزة، تعطي توجيهاً واضحاً للعملاء وأصحاب المصلحة والموظفين المستقبليين حول كيفية تصور الشركة ومستقبل العمل ككل، يمكن أن يكون بيان الرسالة موجزاً أو معقداً، ولكن لا يجب أن يكون أطول من فقرة واحدة، مع توضيح الهدف الذي تريد تحقيقه كريادي شغوف متطلع نحو رؤية عظيمة مُلهمة، وتكون الرسالة مثالية إذا أمكن صياغتها في جملة واحدة.

لصياغة بيان رسالتك، فكر فيما يقدمه مشروعك، ومن تخدم، وكيف تخدم، فكر فيما إذا كان عملك سيحقق نجاحاً هائلاً في كل هدف تجاري حددته له، كيف ستبدو الشركة بعد عشر سنوات؟ اكتب بيان الرسالة بحيث:

1. تحدد القيم الأساسية للمشروع.
2. تشرح عرض المنتج أو الخدمة للمشروع.

الريادة: فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة

3. اربط كيف تتوافق عروض مشروعك مع قيمك.

4. اختصر هذه العبارات في واحدة.

5. تأكد من أنها واضحة وموجزة.

ويكيبيديا Wikimedia

الرؤية: تخيل عالمًا يتمكن فيه كل إنسان أن يشارك بحرية في مجموع المعارف. هذا هو التزامنا.
الرسالة: تمكين وإشراك الناس في جميع أنحاء العالم لجمع وتطوير المحتوى التعليمي بموجب ترخيص مجاني أو في المجال العام، ونشره بشكل فعال وعالمي.

تيد Ted

الرؤية: نحن نؤمن بشغف بقوة الأفكار لتغيير المواقف والحياة ، وفي النهاية ، العالم.
الرسالة: نشر الأفكار

ميكروسوفت Microsoft

الرؤية: مساعدة الأفراد والشركات في جميع أنحاء العالم على إدراك إمكاناتهم الكاملة
الرسالة: تمكين كل شخص وكل منظمة على هذا الكوكب لتحقيق المزيد

جوجل Google

الرؤية: تمكين الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة.
الرسالة: تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع.

لينكد إن LinkedIn

الرؤية: خلق فرصة اقتصادية لكل فرد من القوى العاملة العالمية.
الرسالة: ربط المهنيين في العالم لجعلهم أكثر إنتاجية ونجاحًا

بناء الأهداف

تتخيل رؤية الريادة المستقبل، بينما تركز الأهداف على النتائج المرجوة، وعندما تتحقق هذه النتائج، نصل إلى الرؤية تلقائياً، والرؤية هي المفتاح لبناء المستقبل، والأهداف تساعد على إدراك الخطوات اللازمة لجعل هذه الرؤية حقيقة واقعة.

بدء مشروع ريادي أو عمل تجاري ناجح يستغرق وقتاً وصبراً وتفانيًا، وفي مرحلة الإعداد، يضع الريادي أهدافاً محددة لمستقبل المشروع الريادي، ويسعى لأن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق للمساعدة على النجاح، يمكن أن تشمل هذه الأهداف كلاً من الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى. يساعد تحديد الأهداف على تصور أفكارك بشكل أكثر وضوحًا. ومن خلال التخطيط السليم، يمكنك إجراء التعديلات اللازمة في كل خطوة من خطوات الرحلة الريادية، مما يؤدي إلى تطوير مشروعك الريادي وتحسين أدائك ورفع مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة.

تحديد الأهداف

بمجرد تحديد نوع العمل الذي تريد البدء فيه، يمكنك الشروع في إنشاء قائمة بالأهداف، واجعل كل هدف قابلاً للتنفيذ ومحددًا وواقعيًا، قد تختلف الأهداف التي تختارها اعتمادًا على مشروعك الريادي، ومن المفيد تحديد مواعيد نهائية لهذه الأهداف لإنشاء جدول زمني محدد لجميع نشاطاتك وفعالياتك القادمة، وكنوع من التنظيم الإداري السليم اكتب خطوات كل هدف، وحدد بوضوح الخطوات المطلوبة لتحقيق كل هدف في قائمتك، حاول تقسيم كل هدف كبير إلى مهام يمكن التحكم فيها، حيث يساعد هذا في إنشاء خطة قابلة للتنفيذ، وبعد إنشاء خطوات ومهام لكل هدف، حدد أولويات هذه المهام وتنظيمها، وحدد العوائق التي قد تواجهها. من خلال تحديد العقبات المحتملة، يمكنك الاستعداد بشكل أفضل للعمل. كلما كنت أكثر استعدادًا للتعامل مع العقبات، زادت احتمالية توفير الوقت والموارد.

الأهداف الذكية SMART Objectives

يعمل الريادي على وضع أهداف ذكية لمشروعه الريادي، والأهداف الذكية تتمتع بالموصفات التالية:

1. محدد Specific

يجب أن يكون هدفك واضحًا ومحددًا، حتى تكون قادرًا على تركيز جهودك أو تشعر بالدافع الحقيقي لتحقيقه. عند صياغة هدفك، حاول الإجابة على الأسئلة الخمسة:

- ماذا أريد أن أنجز؟
- لماذا هذا الهدف مهم؟
- ما هي الموارد أو الحدود المعنية؟

2. قابل للقياس Measurable

من المهم أن يكون لديك أهداف قابلة للقياس، حتى تتمكن من تتبع تقدمك والبقاء متحفزًا. يساعدك تقييم التقدم على الاستمرار في التركيز، والوفاء بالمواعيد النهائية، والشعور بالإثارة للاقتراب من تحقيق هدفك.

يجب أن يعالج الهدف القابل للقياس أسئلة مثل:

- كم الثمن، أو الحجم، أو العدد؟
- كيف سأعرف متى يتم إنجازه؟

3. قابلة للتحقيق Achievable

يجب أن يكون هدفك أيضًا قابلاً للتحقيق حتى تكون ناجحًا. بمعنى آخر، يجب أن تزيد من قدراتك. عندما تحدد هدفًا يمكن تحقيقه، تكون قادرًا على تحديد الفرص أو الموارد التي تم إغفالها سابقًا والتي يمكن أن تقربك منه.

عادة ما يجيب الهدف القابل للتحقيق على أسئلة مثل:

- كيف يمكنني تحقيق هذا الهدف؟
- ما مدى قبول الهدف، بناءً على قيود أخرى، مثل العوامل المالية؟

4. واقعي Realistic

تتعلق هذه الخطوة بضمان أن يكون هدفك مهمًا بالنسبة لك، وأنه يتوافق أيضًا مع الأهداف الأخرى ذات الصلة، ويقع ضمن السياق الطبيعي لتسلسل النشاطات والأعمال في المشروع الريادي، ومتسقاً مع الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمشروع الريادي، لذا، تأكد من أن خططك تدفع الجميع إلى الأمام.

يمكن للهدف الواقعي الإجابة بـ "نعم" على هذه الأسئلة:

- هل هذا يبدو مناسباً وفي سياقه؟
- هل هذا هو الوقت المناسب؟
- هل يتوافق هذا مع جهودنا/احتياجاتنا الأخرى؟
- هل أنا الشخص المناسب للعمل للوصول إلى هذا الهدف؟
- هل هو قابل للتطبيق في البيئة الاجتماعية والاقتصادية الحالية؟

5. محدد زمنياً Time Bound

يحتاج كل هدف إلى تاريخ محدد، بحيث يكون لديك موعد نهائي للتركيز عليه وشيء تعمل على تحقيقه، يساعد هذا الجزء من معايير الأهداف الذكية على منع المهام اليومية من أخذ الأولوية على أهدافك طويلة المدى، وعادة ما يجيب الهدف المحدد بوقت على هذه الأسئلة:

- متى؟
- ماذا يمكنني أن أحقق بعد ستة أشهر من الآن؟
- ماذا يمكنني أن أحقق بعد ستة أسابيع من الآن؟
- ماذا يمكنني أن أفعل اليوم؟

الأهداف الذكية

تدير خديجة مشروعًا صغيرًا للدروس الخصوصية، وتستهدف طلبة المدارس الثانوية، وهي الموظفة الوحيدة في مشروعها الريادي، وتتطلع إلى تعيين موظفين جدد قريبًا، وبناءً على نصيحة قُدِّمت لها، حددت خديجة ثلاثة أهداف عمل للعام المقبل:

1- أن تعمل على زيادة المبيعات بنسبة 50 بالمائة

2- أن تفتح فرعاً جديداً

3- أن تعين موظفين اثنين

عند مراجعة هذه الأهداف باستخدام معايير الأهداف الذكية SMART، من الواضح أن الهدفين الأول والثالث محددان لأنهما كميان، لكن الهدف الثاني ليس كذلك. يمكن قياس جميع الأهداف الثلاثة.

مع خديجة الموظفة الوحيدة، يصعب أن تتمكن من تحقيق الهدفين الأول والثاني، لكن الهدف الثالث قابل للتحقيق، كما أن تعيين المزيد من الموظفين سيزيد من احتمالية تحقيق أهداف إضافية. جميع الأهداف الثلاثة واقعية ذات صلة بتنمية النشاطات هذا المشروع. ويمكن أن يستخدم كل هدف مزيداً من التفاصيل من حيث توقيته، أي، من أجل زيادة المبيعات بنسبة 50 في المائة في العام المقبل، يجب أن يكون لدى خديجة أهداف مبيعات شهرية أو ربع سنوية إضافية لتحقيق هدفها السنوي. وبالمثل، يتطلب فتح موقع جديد مزيداً من التفاصيل المقيدة بالوقت، مثل تأجير أو شراء الموقع، وتحديد نموذج العمل لهذا الموقع. أخيراً، يجب أن يتضمن تعيين موظفين إضافيين عنصرًا زمنيًا أيضًا، مثل جدول زمني للتعيين وإجراء المقابلات والاختيار والتوظيف والتدريب. لذلك، فإن أهداف خديجة مناسبة لأعمالها الصغيرة في مجال التدريس، لكنها تحتاج إلى تحسين بحيث تفي بمعايير الأهداف الذكية SMART، ومن المرجح أن تحقق خديجة أهدافها هذه، ومن المرجح أن تؤدي إلى النتائج المرجوة.

كفاءة الرؤية في إنتريكومب

تتضمن كفاءة الرؤية في إنتريكومب مجموعة من المهارات والمخرجات التعليمية التي تحمل

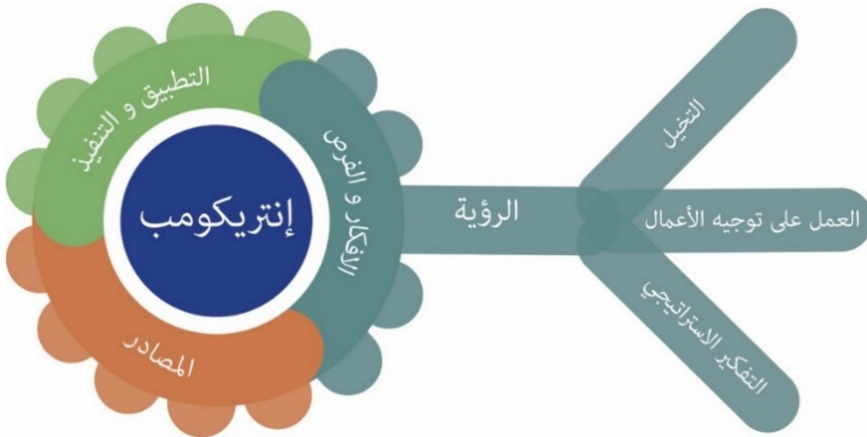
تركيزاً كما يلي:

- اعمل نحو بناء رؤيتك للمستقبل
 - تخيل المستقبل
 - اعمل على تطوير رؤية تطبّق فيها الأفكار،
 - وتخيّل سيناريوهات المستقبل التي تساعد على قيادة وتوجيه الجهود والممارسات
- في المستوى التأسيسي يتمكن الريادي من تخيل مستقبل مرغوب فيه، أما في المستوى المتوسط فيعمل على بناء رؤية ملهمة تشرك الآخرين، وفي المستوى المتقدم يمكن للرياديين استخدام رؤيتهم لتوجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي.
- تتكون كفاءة الرؤية في إنتريكومب من ثلاث مهارات:

1- التخيل

2- التفكير الاستراتيجي

3- العمل على توجيه الأعمال



مهارات الرؤية في إنتركومب

• التخييل

في هذه المهارة يتخيّل الرياديُّ المستقبلَ بشكلٍ إيجابيٍّ. ويتمكن من تطوير سيناريوهات مستقبلية بسيطة لتحقيق القيمة للريادي نفسه وللمجتمع والبيئة المحيطة، كما يتمكن (بمفرده وبمساعدة الآخرين) من تطوير رؤية ملهمة لمستقبل يضمّ الآخرين معه، ويتقدم في المهارة حتى يضع سيناريوهات مستقبلية حول نشاطاته وأعماله ويستخدم فهمه للسياق لتحديد الرؤى الاستراتيجية المختلفة لتحقيق القيمة، ويتمكن من مناقشتها، وفي المستوى المتقدم من اتقان المهارة يتمكن الريادي من تطوير ومقارنة السيناريوهات المستقبلية بمفرده وبمساعدة الآخرين، ويعرض فوائد ومزايا رؤيته على فئات مختلفة من الجمهور في مراحل وأوقات مختلفة.

• التفكير الاستراتيجي

بدايةً، هذه المهارة يوضح فيها الريادي رؤيته والهدف الذي تخدمه مع وعيه لما يلزم من أجل وضع الرؤية، ويكون قادراً على تفسير الدور الذي تلعبه الرؤية في التخطيط الاستراتيجي، ثم يتقدم في اتقان المهارة حتى يتمكن من إعادة بنود الرؤية الخاصة به وبفريقه للنشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية من خلال العملية الكاملة لتحقيق القيمة، كما يتمكن من التخطيط بشكل عكسي ووضع خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية، بالإضافة إلى التشجيع على الحماس والشعور بالانتماء تجاه الرؤية المقنعة.

• العمل على توجيه الأعمال

الرؤية الهادفة إلى تحقيق القيمة تدفع الرياديّ لبذل الجهود لتحويل الأفكار إلى أعمال ناجحة، ويتمكن الريادي من اختيار نوع الرؤية التي يودّ المساهمة فيها لتحقيق قيمة ما، وتحديد التغيرات المطلوبة لإنجاز الرؤية، وفي مستوى الاتقان المتقدم، يتمكن الرياديّ من تشجيع المبادرات التي تحقق التغيير وتساهم في دعم رؤيته، ويحدد التحديات المتعلقة بالرؤية مع أخذ المستويات المختلفة لمجال التطبيق والجهات ذات العلاقة التي قد تتأثر بهذه الرؤية في الاعتبار، إلى أن يتمكن من وضع خارطة طريق أو خطة عمل تقوم على الرؤية هذه لتحقيق القيمة.

كفاءة الرؤية ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية



المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى المتطور	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تلقني قدر بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تتمتع بالمسؤولية	التصوير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو
	تتسا الأشراف المباشر	محدودي مع زملائي	أخذ وتقايم بعض المسؤوليات	تحصل مسؤولية الترات التي يتم اعتمادها وتعمل مع الآخرين	تحصل مسؤولية المساهمة في تطويرات المعونة في مجال معين
تدرج المهارة	الابتناف	التجربة	التصدي	التطوير	النمو
	الابتناف	التجربة	التصدي	التطوير	النمو

المخرجات التعليمية learning outcomes

تقبل	يستطيع أن يتقبل مستقبل إيجابي	يمكنني تطوير سيناريوهات مستقبلية بسيطة يملك من خلالها تحقيق القيمة المجتمعي ومصيبي	يمكنني أن أظهر محدودي أو مساعدة الآخرين رؤية طموحة، مستطير تشمل على الآخرين	يمكنني استخدام فهمي للسياق للبري الاستراتيجيه المهضلة لتحقيق القيمة	يمكنني مناقشة رؤيتي الاستراتيجية رؤية فردي لتحقيق القيمة	يمكنني تطوير وعازرة السيناريوهات المستقبلية لمحدودي أو مساعدة الآخرين	يمكنني عرض فوائد رؤيتي على فئات مختلفة من الجمهور	خلال الترات الصعبة
فكر بشكل استراتيجي		يمكنني أن اوضح رؤيتي والهدف الذي يخدمه	أحي ما يلزم من اجل وضع رؤية	يمكنني أن أفسر الدور الذي تلعبه الرؤية في التخطيط الاستراتيجي	يمكنني اعادة بنود الرؤية الاستراتيجية التي تم تطويرها على تحقيق القيمة والتي تؤدي الى اعادة قرارات داخلية من خلال عملية الكاملة لتحقيق القيمة	يمكنني تحديد الاحتياجات المتعلقة برؤيتي (الرؤية/البري)	عندما أحتاج مساعدة الآخرين	تقوم على رؤيتي في تحقيق القيمة
اعمل على توجيه الاعمال		تدعني رؤيتي الهادفة الى تحقيق القيمة التي يذل المجهود من اجل تحويل الافكار الى اعمال	يمكنني اعتبار نوع الرؤية التي اود أن اساهم فيها من اجل تحقيق قيمة ما	يمكنني تحديد التغيرات المطلوبة لإيجاد رؤيتي	يمكنني تحديد المبادرات التي تهدف الى تحقيق التغيير والتي تساهم في دعم رؤيتي	يمكنني تحديد الاحتياجات المتعلقة برؤيتي (الرؤية/البري)	عندما أحتاج مساعدة الآخرين	تقوم على رؤيتي في تحقيق القيمة

نموذج تقييم كفاءة الرؤية/ مهارة التخيل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التخيل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
● استخدم التالي للحكم على القيمة	
1. أبدأ، اطلاقاً	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسناً، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جداً	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع أن أتخيل مستقبل إيجابي		
2. يمكنني تطوير سيناريوهات مستقبلية بسيطة يمكن من خلالها تحقيق القيمة لمجتمعي ومحيطي		
3. يمكنني أن أطور (بمفردتي أو بمساعدة الآخرين) رؤية ملهمة لمستقبل يشمل على الآخرين		
4. يمكنني وضع سيناريوهات مستقبلية حول نشاطي		
5. يمكنني استخدام فهمي للسياق لتحديد الرؤى الاستراتيجية المختلفة لتحقيق القيمة		
6. يمكنني مناقشة رؤيتي الاستراتيجية (رؤية فريقي) لتحقيق القيمة		
7. يمكنني تطوير ومقارنة السيناريوهات المستقبلية بمفردتي أو بمساعدة الآخرين		
8. يمكنني عرض فوائد رؤيتي على فئات مختلفة من الجمهور خلال الفترات الصعبة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة التخيل

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة تخيل المستقبل وتطوير سيناريوهات تحقيق قيمة للمجتمع، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة تطوير رؤية ملهمة للمستقبل ووضع سيناريوهات النشاطات المنوي تنفيذها، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع الرؤية، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تحديد الرؤى المختلفة لتحقيق القيمة ويستطيع الريادي مناقشة رؤيته الاستراتيجية لتحقيق القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية عن الرؤية التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تطوير ومقارنة السيناريوهات المستقبلية، وهذه مرحلة النمو والتغيير وعرض فوائد الرؤية خلال الفترات الصعبة، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الرؤى الموضوعية، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في انشاء وتطبيق الرؤية.	31-40

نموذج تقييم كفاءة الرؤية/مهارة التفكير الاستراتيجي

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التفكير الاستراتيجي، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

● استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. اعرف معنى التفكير الاستراتيجي وأدرك أهميته في المشروع الريادي		
2. يمكنني تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في مشروعي الريادي		
3. يمكنني أن أوضح رؤيتي والهدف الذي تخدمه		
4. أعني ما يلزم من أجل وضع رؤية		
5. يمكنني أن أفسر الدور الذي تلعبه الرؤية في التخطيط الاستراتيجي		
6. يمكنني إعادة بنود الرؤية الخاصة بي (بفريقي) للنشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات داخلية من خلال العملية الكاملة لتحقيق القيمة		
7. يمكنني التخطيط بشكل عكسي ووضع خطة استراتيجية لتحقيق رؤيتي		
8. يمكنني التشجيع على الحماس والشعور بالانتماء تجاه الرؤية المقنعة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة التفكير الاستراتيجي

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة استيعاب مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الأساسية وتحديد ما يلزم لتطبيقها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة توضيح الرؤية والهدف الذي تخدمه ومعرفة ما يلزم من اجل وضع الرؤية، وبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الرؤية، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تفسير الدور الذي تلعبه الرؤية في التخطيط الاستراتيجي، ويتمكن الريادي من اعادة بناء بنود الرؤية واتخاذ القرارات لتحقيق القيمة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في التخطيط العكسي ووضع خطة استراتيجية لتحقيق الرؤية، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الرؤية لبناء خطة التنفيذ ولتقديم القيمة، ويقدم الريادي تصورات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الرؤى الموضوعة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجالات الرؤية والخطة الاستراتيجية.

نموذج تقييم كفاءة الرؤية/مهارة توجيه الاعمال

الهدف: تقييم قدرة الفرد على توجيه الاعمال، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. اتمكن من تمييز الحاجة إلى توجيه النشاطات نحو الرؤية		
2. أستطيع ملاحظة وإدراك أية قيمة ناتجة من نشاطات الاعمال ومقارنتها بالأهداف الموضوعية		
3. تدفعني رؤيتي الهادفة إلى تحقيق القيمة إلى بذل المجهود من أجل تحويل الأفكار إلى أعمال		
4. يمكنني اختيار نوع الرؤية التي أود أن أساهم فيها من أجل تحقيق قيمة ما		
5. يمكنني تحديد التغييرات المطلوبة لإنجاز رؤيتي		
6. يمكنني تشجيع المبادرات التي تهدف إلى تحقيق التغيير والتي تساهم في دعم رؤيتي		
7. يمكنني تحديد التحديات المتعلقة برؤيتي (رؤية فريقي)، مع أخذ المستويات المختلفة للنظام والجهات المتعددة التي قد تتأثر بهذه الرؤية في عين الاعتبار		
8. يمكنني وضع خارطة طريق بمفردتي أو بمساعدة الآخرين تقوم على رؤيتي في تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة توجيه الاعمال

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة تمييز الحاجة إلى توجيه نشاطات الاعمال نحو الرؤية وإدراك القيمة الناتجة من نشاطات الاعمال، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة بذل الجهود لتحويل الأفكار إلى اعمال، واختيار نوع الرؤية التي يرغب الريادي بالمساهمة فيها لتحقيق القيمة، وببني الريادي استقلاليته في التعامل مع الرؤية، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة توجيه الاعمال والنشاطات لتحديد التغيرات المطلوبة لإنجاز الرؤية، وتشجيع المبادرة التي تهدف إلى تحقيق التغيير، ويتحمل الريادي المسؤولية عن الاجراءات التي يقوم بها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديد التحديات المتعلقة بالرؤية وتحديد ما يؤثر على الرؤية، وهذه مرحلة النمو والتغيير ووضع خارطة طريق لتحقيق القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الرؤية والأهداف والاجراءات، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال تحقيق الأهداف والرؤية.

مفهوم الإبداع Creativity

نبدأ بتعريف الإبداع في اللغة العربية، فقد ورد في قاموس لسان العرب، من بَدَعَ الشيء: أنشأه وبدأه، والبديع والبِدَع: الشيء الذي يكون أولاً، والمبتدِعُ هو الذي يأتي أمراً على شَبَه لم يكن ابتداءه إياه، والبديعُ: المُبْدِعُ، وأبدعتُ الشيء: اخترعته لا على مثال، والبديع من أسماء الله الحسنى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء. انتهى الاقتباس من لسان العرب.

فالإبداع هو الإتيان بشيء جديد، ورغم أن المفهوم يعتمد على كيفية النظر إليه أو زاوية التعامل معه أو المرجعية المعتمدة، يمكن القول ان مفهوم الإبداع يتمتع بأبعاد واسعة التنوع، وتدور تعاريف الإبداع حول مجموعة قضايا ومفاهيم مرتبطة تماما ومعبرة بشكل أو آخر عن العملية الإبداعية، مثل الخلق والتجديد والإضافة والتطوير والخروج عن إطار المألوف في التعامل مع التحديات والقضايا أو في استثمار الامكانيات المتاحة على مستوى الفرد أو الجماعة في منشأة أو إطار إداري أو تنظيمي معين، على أن يتضمن العمل الإبداعي جدةً وحداثةً، وأصالةً وقيمةً وفائدةً، ويمكن القول أن تعاريف الإبداع تتناول:

- تكوين وإنشاء شيء جديد
- تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة
- إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والتحديات
- بناء أو إنشاء أفكار جديدة وغير مألوقة، وإنجاز تحسين وتطوير على نمط قائم
- القدرة على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة للنظر في المشاكل والفرص
- إيجاد أفكار جديدة، أو نظريات علمية جديدة، أو اختراعات جديدة، أو أساليب جديدة

مفهوم الابتكار Innovation

وبتناول تعريف الابتكار في اللغة العربية، ومما ورد في قاموس لسان العرب، بَكَرَ: البُكَرَةُ: الغُدُوَّةُ، وأن في التنزيل العزيز "ولهم رزقهم فيها بكرَةً وَعَشِيًّا" سورة مريم الآية 62، والإبكار اسم البُكَرَة كالإصباح، وكل من باكر إلى شيء فقد أبكر عليه وبكر، أيّ وقت كان، وفي الحديث "بَكروا

بالصلاة في اليوم الغيم، فإنه من فاتته صلاة العصر حبط عمله"، أي عَجَلُوا حافظوا علمها حتى لا يفوت الوقت، ويقال بكَرَّ أسرع وَخَرَجَ إلى المسجد باكراً، وأتى الصلاة في أول وقتها، وكل من أسرع إلى شيء فقد بَكَرَ إليه، أي جاءه في أول وقته، وأول كل شيء باكورته، انتهى الاقتباس من لسان العرب.

فالابتكار متعلق بالفعل أو النشاط من حيث التوقيت وتنفيذه، وليس بإنشاء شيء جديد، ولذلك فتعريف الابتكار يتضمن السبق أو الاسراع أو المبادرة أو التعجيل أو الشروع دون إبطاء في العمل والنشاط، ويمكن ربط الابتكار والإبداع وذلك كون الإبداع يتضمن أفكاراً جديدة، والابتكار هو المبادرة في وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ، فيصبح الابتكار هو القدرة على الشروع دون إبطاء، في تطبيق حلول ابداعية للمشاكل والفرص والتحديات، لتعزيز أو إثراء حياة الافراد والمجتمعات، ولتطوير وتنمية الشركات والمنشآت والمجموعات والمشاريع والمبادرات والفعاليات والأنشطة.

الإبداع والابتكار... والريادة

من مبادئ الريادة القدرة على خلق أفكار جديدة ومفيدة تحل المشاكل والتحديات التي يواجهها الناس كل يوم، حيث يحقق الرياديون النجاح من خلال تكوين قيمة في السوق أو المجتمع أو البيئة المحيطة عندما يجمعون الموارد بطرق جديدة ومختلفة لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين الذين يقدمون قيمة مشابهة، ويمكن للرياديين خلق قيمة بعدة طرق - ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتطوير تكنولوجيا جديدة، واكتشاف معارف جديدة، وتحسين المنتجات أو الخدمات الحالية، وإيجاد طرق مختلفة لتوفير المزيد من السلع والخدمات بأقل من أسعارها الراضجة وغيرها الكثير. في الواقع، فإن إيجاد طرق جديدة لتلبية احتياجات العملاء، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتجميع الأفكار الحالية بطرق جديدة ومختلفة، وإنشاء تقلبات جديدة على المنتجات والخدمات الحالية، هي السمات المميزة للرياديين!

يمكن القول إن "السِر" المبدئي لخلق قيمة في السوق والبيئة والمجتمع، في الواقع، هو تطبيق الإبداع والابتكار لاقتناص الفرص وحلّ المشكلات التي يواجهها الناس كل يوم. الإبداع هو

القدرة على تطوير أفكار جديدة واكتشاف طرق جديدة لاقتناص الفرص وللنظر في المشاكل. الابتكار هو التعجيل والاسراع والمبادأة والقدرة على تطبيق الحلول الإبداعية على تلك الفرص ومعالجة المشاكل لتعزيز أو إثراء حياة الناس. مجرد وجود فكرة جديدة رائعة لا يكفي، إن تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة أو مشروع تجاري أو منشأة اجتماعية أو مشروع ثقافي تغييري ملموس هو الخطوة التالية الأساسية.

وعليه يُنظر للريادة على أنها ناتج عملية منظمة ومنضبطة لتطبيق الإبداع والابتكار على الفرص والاحتياجات في السوق، وهذا يتضمن تطبيق إستراتيجيات مركزة على الأفكار الجديدة والرؤى الجديدة لإنشاء منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وأفراد المجتمع أو تحل مشاكلهم.

عقبات الإبداع

- إن عدد العوائق المحتملة أمام الإبداع لا حدود له فعلياً، ربما تكون أصعب العقبات التي يجب التغلب عليها هي تلك التي يفرضها الأفراد على أنفسهم، ومما يعيق التفكير الإبداعي:
1. اتباع القواعد بشكل أعمى: في بعض الأحيان، يعتمد الإبداع على قدرتنا على كسر القواعد الحالية حتى نتمكن من رؤية طرق جديدة للقيام بالأشياء.
 2. البحث عن إجابة واحدة "صحيحة": إن الافتراض الراسخ بعمق، هو أن هناك إجابة واحدة "صحيحة" لمشكلة ما، لكن اعتماداً على الأسئلة التي يطرحها المرء، قد تكون هناك (وعادة ما تكون) عدة إجابات "صحيحة".
 3. النظر إلى اللعب والتسلية على أنه شيء تافه: الدعابة والموقف المرح أمور أساسية للتفكير الإبداعي. هناك علاقة وثيقة بين الدعابة التي ينتج عنها تعبير "هههه..." والاكتشاف الذي يليه تعبير "أها...". يمنحنا اللعب والترفيه الفرصة لإعادة اختراع الواقع، وإعادة صياغة الطرق المتبعة للقيام بالأشياء. يتعلم الأطفال عندما يلعبون، وكذلك الرياديون ورجال الأعمال والمبدعون والمفكرون.

4. **التفكير العملي باستمرار:** يمكن أن يكون تخيل الإجابات غير العملية لأسئلة "ماذا لو" بمثابة نقاط انطلاق قوية للأفكار الإبداعية، إن تعليق التطبيق العملي لفترة من الوقت يحرر العقل للنظر في الحلول الإبداعية التي قد لا تظهر أبدًا. يسمح وضع التطبيق العملي بشكل دوري للرياديين بالنظر في أخذ منتج أو مفهوم من منطقة واحدة ووضعه في حالة تطبيق مختلف تمامًا.
5. **أن تصبح متخصصًا بشكل مفرط:** إن تعريف المشكلة على أنها مشكلة "تسويق" أو "إنتاج" أو بعض مجالات التخصص الأخرى يحد من القدرة على رؤية العلاقات مع والارتباطات بقضايا أخرى. يميل المفكرون الإبداعيون إلى أن يكونوا "مستكشفين"، ويربط المبدعون بين الخيوط، وينظرون في علاقات بين الأشياء والقضايا المختلفة، حتى لو لم تكن هناك علاقات للوهلة الأولى.
6. **الخوف من أن تبدو أحمقًا:** التفكير الإبداعي ليس مكانًا للمثاليات! نادرًا ما تولد الأفكار الجديدة في بيئة مثالية، يميل الناس نحو المثالية لأنهم لا يريدون أن يظهروا في حالة من الحرق والبله. تتمثل المهمة الحقة في التخلص من العادات والقواعد التي تجعلنا نفكر بالطرق القديمة نفسها. وهذا المعنى، يتساءل الرياديون باستمرار ويتحدون الطرق المقبولة للقيام بالأشياء والافتراضات التي تتماشى معها.
7. **الخوف من الإخطاء والفسل:** يدرك المبدعون أن تجربة شيء جديد غالبًا ما تؤدي إلى الفشل؛ ومع ذلك، فهم لا يرون الفشل نهاية، إنه يمثل تجربة تعليمية على طريق النجاح، ويعد الفشل جزءًا مهمًا من العملية الإبداعية، إنه يشير إلى الرياديين متى يغيرون مسار عملهم، الريادة تدور حول فرصة الفشل! لقد فشل العديد من الرياديين مرات عديدة قبل أن ينجحوا. المفتاح، بالطبع، هو رؤية الفشل على حقيقته: فرصة لتعلم كيفية النجاح.
8. **التركيز على أن تكون "منطقيًا":** فالمنطق هو جزء قيم من العملية الإبداعية، ولا سيما عند تقييم الأفكار وتنفيذها، ومع ذلك، في المراحل التخليقية المبكرة للعملية، يمكن للتفكير المنطقي أن يقيد الإبداع. كما أن تركيز الكثير من الجهد على أن تكون منطقيًا يؤدي أيضًا إلى تثبيط استخدام أحد أقوى إبداعات العقل: الحدس. يجب أن "نفكر في شيء مختلف" وأن

نستخدم التفكير غير المنطقي بحرية، خاصة في المرحلة التخيلية للعملية الإبداعية. إن توظيف الحدس يؤدي بالمرء إلى هدم الافتراضات المسبقة طويلة الأمد التي تحد من الإبداع والابتكار.

9. **تجنُّب الغموض:** يمكن أن يكون الغموض حافزاً قوياً للإبداع؛ يشجعنا على "التفكير في شيء مختلف". يؤدي الإفراط في التفاصيل في المواقف الخيالية إلى خنق الإبداع. ومع ذلك، فإن الغموض يتطلب منا أن نأخذ في الاعتبار على الأقل مفهومين مختلفين، وغالبًا ما يكونان متناقضين في نفس الوقت، وهما قناة مباشرة للإبداع. تجربنا المواقف الغامضة على توسيع أذهاننا خارج حدودها الطبيعية والتفكير في الخيارات الإبداعية التي قد نتجاهلها بخلاف ذلك. على الرغم من أن الغموض ليس عنصرًا مرغوبًا عند قيام الرياديين بتقييم الأفكار وتنفيذها، إلا أنه أداة قيمة عندما يبحثون عن أفكار وحلول إبداعية.

10. **الاعتقاد بأنني "لست مبدعًا":** يقيد بعض الناس أنفسهم لأنهم يعتقدون أن الإبداع ينتمي فقط إلى أينشتاين وبيتهوفين ودافنشي في العالم. لسوء الحظ، غالبًا ما يصبح هذا الاعتقاد نبوءة تحقق ذاتها. الشخص الذي يعتقد أنه ليس مبدعًا، في جميع الاحتمالات، سيتصرف بهذه الطريقة وسيجعل هذا الاعتقاد حقيقة. كثير من الناس الذين يعتبرون "عباقرة" و"مخترعين" ليسوا في الواقع أكثر ذكاءً وليس لديهم قدرة إبداعية فطرية أكثر من الشخص العادي؛ ومع ذلك، فقد تعلموا كيف يفكرون بطريقة إبداعية ولديهم إصرار كاف لمواصلة المحاولة حتى ينجحوا، ويدرك الرياديون الناجحون أن عبارة "أنا لست مبدعًا" هي مجرد ذريعة للتقاعس عن العمل.

تعزيز الإبداع الفردي

يمكن للرياديين والافراد تعزيز إبداعهم من خلال تجاوز عقبات الإبداع سابقة الذكر، وكذلك باستخدام التقنيات التالية:

- اسمح لنفسك أن تكون مبدعًا: كما رأينا، تحدث إحدى أكبر العوائق أمام الإبداع عندما يعتقد الشخص أنه غير مبدع. إن منح نفسك الإذن بأن تكون مبدعًا هو الخطوة الأولى نحو إنشاء نمط من التفكير الإبداعي.
- ارفض الاستسلام لإغراء تجاهل الأفكار لمجرد أنك تخشى أن يعتبرها شخص آخر "غبية". عندما يتعلق الأمر بالإبداع، فلا توجد أفكار غبية!
- امنح عقلك مدخلات جديدة كل يوم. لكي تكون مبدعًا، يحتاج عقلك إلى التحفيز. افعل شيئًا مختلفًا كل يوم - استمع إلى محطة إذاعية جديدة، أو تجول في حديقة أو مركز تسوق، واختر مجلة لم تقرأها أبدًا.
- راقب منتجات وخدمات الشركات الأخرى، خاصة تلك الموجودة في أسواق مختلفة تمامًا. غالبًا ما يستعير الرياديون المبدعون أفكارًا من شركات تعمل في أعمال لا تمت بصلة لأعمالهم.
- التعرف على القوة الخلاقة للأخطاء. تأتي الابتكارات أحيانًا بالصدفة، وأحيانًا أثناء البحث عن شيء آخر، وأحيانًا تنشأ نتيجة أخطاء. يدرك المبدعون أنه حتى أخطائهم قد تؤدي إلى أفكار ومنتجات وخدمات جديدة.
- احتفظ بدفترتيوميات في متناول يدك لتسجيل أفكارك. الأفكار الإبداعية ذات قيمة عالية جدًا، لذلك احتفظ دائمًا بدفترك قريبًا لتسجيلها بمجرد الوصول للفكرة.
- استمع للآخرين. لا توجد قاعدة للإبداع تنص على أن الفكرة يجب أن تكون ملكك! في بعض الأحيان، تأتي أفضل الأفكار التجارية من شخص آخر، لكن الرياديون هم من يتصرفون وفقًا لها.
- استمع للعملاء. تأتي بعض أفضل الأفكار للمنتجات والخدمات الجديدة أو التطبيقات الجديدة لمنهج أو خدمة حالية من عملاء الشركة وزبائنهم. غالبًا ما يتلقى الرياديون الذين يقضون وقتًا للاستماع إلى عملائهم أفكارًا ربما لم يأتوا بها من تلقاء أنفسهم.
- تحدث إلى الأطفال. مع تقدمنا في السن، نتعلم التوافق مع توقعات المجتمع وافترضاته حول العديد من الأشياء، بما في ذلك الحلول الإبداعية للمشكلات. يضع الأطفال قيودًا قليلة جدًا على تفكيرهم؛ نتيجة لذلك، فإن إبداعهم عملياً لا حدود له.

- احتفظ بصندوق ألعاب في مكتبك. قد يشتمل صندوقك على أشياء سخيقة وعندما تكون في حيرة من أمرك، اختر عنصرًا عشوائيًا من صندوق الألعاب وفكر في علاقته بمشكلك.
- اقرأ كتبًا عن تحفيز الإبداع وانضم إلى دورة تدريبية عن الإبداع. التفكير الإبداعي هو أسلوب يمكن لأي شخص تعلمه. إن فهم مبادئ الإبداع وتطبيقها يمكن أن يحسن بشكل كبير القدرة على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة.
- خذ وقتًا للراحة. الاسترخاء أمر حيوي للعملية الإبداعية. الابتعاد عن المشكلة يمنح العقل وقتًا للتفكير فيها. غالبًا وفي هذا الوقت، بينما يعمل الباطن على حل مشكلة ما، يولد العقل العديد من الحلول الإبداعية. هذا المزيج هو الوقت الذي يكون لديك فيه لحظة "Aha!".

العملية الإبداعية

قد تظهر الأفكار الإبداعية فجأة مثل صاعقة البرق، إلا أنها في الواقع تنتج من عملية إبداعية تتضمن سبع خطوات:

1. التحضير Preparation
2. البحث Investigation
3. التحول Transformation
4. الحضنة Incubation
5. الإضاءة Illumination
6. التحقق Verification
7. التنفيذ Implementation

الخطوة الأولى: التحضير

تتضمن هذه الخطوة تجهيز العقل للتفكير الإبداعي. قد يشمل الإعداد التعليم والتدريب أثناء العمل والخبرة العملية والاستفادة من فرص التعلم الأخرى. يوفر هذا التدريب أساسًا لبناء الإبداع والابتكار.

- تبني أسلوب حياة الطالب لفترة طويلة. يجب أن تدرك أن تعليم نفسك هي عملية لا تنتهي أبداً. انظر إلى كل موقف تواجهه على أنه فرصة للتعلم.
- اقرأ ... الكثير ... وليس فقط في مجال تخصصك، حيث تأتي العديد من الابتكارات من مزج الأفكار والمفاهيم من مختلف المجالات في العلوم والهندسة والأعمال والفنون. تعد قراءة الكتب والمجلات والأوراق التي تغطي مجموعة متنوعة من الموضوعات طريقة رائعة لتحفيز إبداعك.
- استخدم قصاصات فنية من أوراق الألعاب وكتب عليها. مع مرور الوقت، ستعمل على إنشاء موسوعة مخصصة للمعلومات يمكن من خلالها استخلاص الأفكار والإلهام.
- تداول أفكارًا مختلفة مع أشخاص آخرين، بما في ذلك أولئك الذين يعرفون القليل حول هذا الموضوع، وكذلك خبراء في هذا المجال. في بعض الأحيان، الأسئلة التي تبدو بسيطة على ما يبدو التي يطرحها شخص "غير مطلع" تؤدي إلى اكتشافات جديدة وإلى مناهج جديدة لمشكلة قديمة.
- انضم إلى الجمعيات المهنية وتجمعات الخبراء، واستمتع بفرص تبادل الأفكار مع الآخرين الذين لديهم اهتمامات مماثلة. إن تعلم كيفية حل الأشخاص الآخرين لمشكلة معينة قد يمنحك رؤية جديدة لحلها.
- استثمر وقتاً في دراسة البلدان الأخرى والثقافات، ثم حاول السفر إلى تلك البلدان التي درستها. يوفر الاقتصاد العالمي فرصاً تجارية لا تصدق للرياديين الذين لديهم المعرفة والخبرة اللازمتين للتعرف عليهم.
- تطوير مهارات الاستماع. إنه أمر مدهش ما يمكنك تعلمه من الآخرين، وخاصة أولئك الذين هم أكبر سنًا ولديهم خبرة أكبر. حاول أن تتعلم شيئاً من كل شخص تقابله.
- تخلص من المشتتات: يمكن أن تؤدي الانقطاعات في المكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والزائرين إلى سحق الإبداع. إن السماح للأفراد بالهروب إلى بيئة هادئة وخالية من الانقطاعات يعزز قدرتهم على الإبداع.

الخطوة الثانية: البحث

تتطلب هذه الخطوة تطوير فهمًا قويًا للمشكلة أو الموقف أو القرار المطروح، وتجميع المعلومات بشكل جيد. لإنشاء أفكار ومفاهيم جديدة في مجال معين، يجب على الفرد أولاً دراسة المشكلة وفهم مكوناتها الأساسية. يأتي التفكير الإبداعي عندما يقوم الناس بملاحظات دقيقة للعالم من حولهم ثم يستقصون الطريقة التي تعمل بها الأشياء (أو تفشل في العمل).

الخطوة الثالثة: التحول

ينطوي التحول على مشاهدة أوجه التشابه والاختلاف بين المعلومات التي تم جمعها. تتطلب هذه المرحلة نوعين من التفكير: التجميعي **Convergent** والتفريقي **Divergent**. التفكير التجميعي هو القدرة على رؤية أوجه التشابه والصلات بين البيانات والأحداث المختلفة والمتنوعة في كثير من الأحيان. التفكير التفريقي التشعبي هو القدرة على رؤية الاختلافات بين البيانات والأحداث المختلفة.

كيف يمكن زيادة القدرة على تحويل المعلومات التي تم جمعها إلى فكرة هادفة؟

- اعمل على تقييم أجزاء المواقف عدة مرات، وحاول استيعاب والتقاط "الصورة الكبيرة". قد يؤدي الانغماس في تفاصيل الموقف في وقت مبكر جدًا من العملية الإبداعية إلى إضعاف الإبداع. ابحث عن الأنماط التي تظهر.
- أعد ترتيب عناصر الحالة: أنظر إلى المكونات من منظور مختلف، قد تتمكن من رؤية أوجه التشابه والاختلاف بينها بسهولة أكبر. قد تساعد إعادة ترتيبها أيضًا في الكشف عن نمط مألوف تم إخفاؤه بواسطة بنية غير مألوفة.
- حاول استخدام أسلوب التآزر (**Synectics**) وهذه تعني "الجمع معًا" و "التنوع"، ويتضمن هذا الأسلوب أخذ فكرتين تبدوان غير منطقيتين واجمع بينهما.
- قبل الاستقرار على نهج معين لمعالجة حالة ما، تذكر أن عدة مناهج قد تكون ناجحة. إن التفكير في عدة طرق لحل مشكلة أو فرصة في وقت واحد يساعد على محاصرة المسألة من

معظم جوانبها، قاوم إغراء إصدار أحكام مبكرة حول كيفية معالجة مشكلة أو فرصة. قد لا يكون النهج الأول هو الأفضل.

الخطوة الرابعة: الحضانة

يحتاج العقل الباطن إلى التأمل في المعلومات التي يتم جمعها. بالنسبة للمراقب، ستكون هذه المرحلة من العملية الإبداعية مملّة للغاية؛ يبدو أنه لا شيء يحدث! في الواقع، خلال هذه المرحلة، قد يبدو أن الشخص المبدع يتسكع. تحدث الحضانة عندما يكون الفرد بعيدًا عن المشكلة، وغالبًا ما يجد نفسه مندمجًا في بعض الأنشطة غير المرتبطة بالأمر تمامًا.

كيف يمكنك تعزيز مرحلة الحضانة للعملية الإبداعية، والسماح للأفكار بالاندماج في عقلك؟

- **الخروج من الحالة.** معظم الأفكار جاءت إلى الأشخاص أثناء تواجدهم بعيدًا عن العمل - أثناء المشي، في الحمام، في سياراتهم، في السرير، وكثير من المواقف والحالات غير المتعلقة بالعمل. إن القيام بشيء لا علاقة له بالمشكلة يمنح عقلك الباطن الفرصة للعمل على المشكلة ويساعد على الإبداع.
- **اسرح بخيالك،** وأطلق العنان لأحلام اليقظة، فإن أحلام اليقظة هي جزء مهم من العملية الإبداعية. هذا عندما يكون عقلك خاليًا من النماذج والقيود الأخرى المفروضة ذاتيًا على الإبداع. لا تتردد في السماح لعقلك بالشروء، وقد يتعثّر في حل إبداعي.
- **استرخ - والعب - بانتظام.** وسرعان ما يخرج التعب ويخرج الإبداع! غالبًا ما يتم احتضان الأفكار العظيمة في الملعب أو الحديقة أو في الأرجوحة.
- **احلم بالمشكلة أو الفرصة.** على الرغم من أنه ليس هناك أمر لا يمكن الوصول إليه، فإن التفكير في مشكلة قبل الاستغراق بالنوم يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتشجيع عقلك على العمل عليها أثناء نومك.
- **العمل في المشاكل أو الفرص في بيئة مختلفة -** في مكان آخر غير المكتب. خذ عملك إلى الخارج في يوم خريفي جميل أو اجلس على مقعد في مركز تجاري. من المرجح أن يؤدي تغيير المشهد إلى تحفيز إبداعك.

كفاءة الإبداع والابتكار في إنتريكومب

واحدة من الكفاءات الرئيسة في إنتريكومب هي "الإبداع"، وفي مستوى الاتقان التأسيسي يتمكن الريادي من تطوير أفكار متعددة تخلق قيمة للآخرين، حيث من المهم اكتساب القدرة على تقديم أفكار ابداعية وذات قيمة، بطرح العديد من الفرص والافكار لتحقيق قيمة واقتراح حلول أفضل للتحديات الحالية والمستقبلية، وتوظيف الاكتشاف والتجربة باستخدام اساليب مبتكرة، والجمع بين المعرفة وإدارة الموارد لإحداث نتائج مؤثرة، وفي المستوى المتقدم يتمكن الرياديون من تحويل الأفكار والفرص إلى حلول تخلق قيمة للآخرين.

تتكون كفاءة الإبداع والابتكار في إنتريكومب من خمس مهارات

1. كن فضولياً ومنفتحاً
2. طور الأفكار
3. حدّد المشاكل
4. صمّم القيمة
5. ابتكر



مهارات الإبداع والابتكار في إنتركومب

• كن فضولياً ومنفتحاً

يستطيع الريادي أن يُعبر عن فضوله حول الأمور الجديدة، ويبني الانطباعات، وي طرح الاستفسارات ويناقش البديهيات، ويمارس هذا الفضول حتى يتمكن من اكتشاف طرق جديدة للاستفادة من الموارد المتوفرة، وتجربة قدراته ومهاراته في حالات وأوضاع جديدة ومتنوعة ومتغيرة، وعندما يتقدم في هذه المهارة يستطيع أن يبحث بفاعلية عن حلول جديدة تلبي احتياجاته وتساهم في تطوير عملية تحقيق الفائدة وتقديم القيمة، ويستفيد من فهمه الخاص للسياقات المختلفة من أجل نقل المعرفة والأفكار والحلول في المجالات المتنوعة والمختلفة.

• طوّر الأفكار

تركّز هذه المهارة في أساسياتها على تطوير الأفكار التي تؤدي إلى حل المشاكل ذات الصلة بالريادي وبمحيطه، ويتوصل إلى أفكار تساهم في توفير القيمة للآخرين، بمفرده أو مع فريق عمل، ويجرب أساليب مختلفة لإيجاد الحلول البديلة للمشاكل، باستخدام الموارد المتوفرة بطريقة فعالة، ويختبر قيمة هذه الحلول بالنسبة للمستخدمين المقترحين، كما ويتقدم في تطبيق هذه المهارة حتى يتمكن من وصف أنواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقييم الأفكار المبتكرة وفعاليتها في التأثير بالمستفيدين النهائيين، ويوظف الإجراءات التي تساهم في دمج كافة الجهات ذات العلاقة في عمليات إيجاد وتطوير وتجربة الأفكار، وفي المستوى المتقدم من هذه المهارة يمكن وضع مجموعة متنوعة من الطرق لإشراك الجهات ذات الصلة في تلبية احتياجات النشاط الريادي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة، ويصمم أيضاً عمليات جديدة تتيح للجهات ذات الصلة الابتكار وتطوير وتجربة الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة.

• حدّد المشاكل

يبدأ الريادي بالتعامل مع المشاكل ذات النهايات المفتوحة بفضول، هذه المشاكل يمكن أن تكون لها عدة حلول، ويستطيع أن يكتشف هذه المشاكل بطرق مختلفة، ويتمكن من التوصل

إلى حلول متعددة، ثم يتقدم ليتمكن من المشاركة في فعاليات الفرق الهادفة إلى تعريف هذه المشاكل ذات النهايات المفتوحة وإعادة صياغة هذه المشاكل ووصف وشرح طرق مختلفة لمواجهتها واستراتيجيات الحلول. وفي مستوى الاتقان المتقدم لهذه المهارة، يتمكن الريادي من مساعدة الآخرين على تحقيق القيمة، من خلال تشجيعهم على التجربة واستخدام التقنيات المبتكرة لمواجهة المشاكل والخروج بحلول لها، مما يؤدي إلى ابتكار وتطوير وإدارة المشروع الإبداعي ككل، واستخدام مزيج من الاساليب المبتكرة للمحافظة على تحقيق القيمة.

• صمّم القيمة

يتمكن الريادي في تطبيق هذه المهارة من الربط بين الموضوعات التي تحقق القيمة له وللآخرين، ويتمكن من تطوير المنتجات والخدمات والعمليات المتوفرة حالياً لتلبي احتياجات مجتمعه بشكل أفضل، ويتقدم ليتمكن من تحديد المهام الأساسية التي يجب أن تكون موجودة في نموذج القيمة لتوضيح الفكرة، ويعمل على تجميع النماذج التي تحاكي القيمة التي يرغب في تحقيقها وصلبها تدريجياً، ثم يتقدم في هذه المهارة ليتمكن من ابتكار منتجات أو خدمات (بمفرده أو بمساعدة الآخرين) للمساهمة في حل المشكلات وتلبية الاحتياجات، ويعمل على تطوير وتقديم القيمة على مراحل بدءاً من السمات الأساسية للفكرة ومن ثم تحقيق المزيد من النتائج بالتدرج، حتى يصل إلى القدرة على تطبيق نماذج واساليب مختلفة لتحقيق القيمة عن طريق المنتجات والعمليات والخدمات وكذلك تصميم وتنفيذ عمليات مبتكرة تساهم في تحقيق القيمة.

• ابتكر

في هذه المهارة يبدأ الريادي بإيجاد أمثلة للمنتجات والخدمات والحلول المبتكرة ويصف كيف أدت بعض الابتكارات إلى تغيير المجتمع، ويميز بين أنواع الابتكارات (العملية والمنتجات والاجتماعية والتطويرية) كما يحكم على ابتكارية الفكرة وجدّتها، ويتقدم في هذه المهارة ليصف كيفية انتشار الابتكار في المجتمع وتؤثر في الثقافة والسوق، ويصف مراحل الابتكار ودور كل مرحلة في الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة، حتى يصل إلى مستوى بتحديد خطوات البحث عن

الامكانيات اللازمة للأفكار المبتكرة في ضوء تطويرها واستخدامها في المشاريع الموجودة في السوق أو المشاريع الجديدة أو حتى كفرص لتحقيق التغييرات الاجتماعية، ويتمكن من إدارة العمليات المبتكرة التي تلبى الاحتياجات المتزايدة وتحقق الفائدة القصوى من الفرص المتوفرة.

كفاءة الابداع ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الاساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	تحت الاشراف المباشر الاستقلالية، والتعاون مع زملائي	أحد وتلهم بعض المسؤوليات	تحت الاشراف المباشر وبالتعاون مع زملائي	يقبل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع زملائي
تدرج المهارة	البحث	التحدي	ال اكتشاف	البحث
المستوى	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحمل المسؤولية	التوجيه وتقديم الابتكارات وتحقيق النمو

المخرجات التعليمية learning outcomes

كن فضولياً ومنفتحاً	يستطيع أن يظهر فضولي حول الأمور الجديدة	يمكنني اكتشاف طرق جديدة للاستفادة من الموارد المتوفرة في اوضاع جديدة علي ومهاراتي	يمكنني تجربة قدراتي ومهاراتي	يمكنني البحث بقاغية بغالبية عن حلول جديدة لتلبية احتياجاتي	يمكنني البحث بقاغية عن حلول جديدة لتلبية عملية تحقيق الفائدة	يمكنني وصف انواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقسيم الافكار المبتكرة وفاعليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين	يمكنني وصف انواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقسيم الافكار المبتكرة وفاعليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين	يمكنني وصف انواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقسيم الافكار المبتكرة وفاعليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين	يمكنني وصف انواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقسيم الافكار المبتكرة وفاعليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين
قم بتطوير الأفكار	استطيع تطوير الافكار التي تصل على حل المشاكل ذات الصلة لي ويحسني	يمكنني التوصل الي افكار تساهم في توفير القيمة للاخرين بمرادني او مع فريق عمل	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين	يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين
قم بتحديد المشاكل	استطيع ان تعامل مع المشاكل ذات الهيات المتفجرة بنفوس مشاكل ذات الحلول المتعددة	يمكنني اكتشاف المشاكل ذات الهيات المتفجرة بنفوس مشاكل ذات حلول متعددة	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي	يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات الهيات المتفجرة بما يتلاءم مع مهاراتي
قم بتصميم القيمة	يمكنني الربط بين الموضوعات التي تحقق القيمة في والاخرين	يمكنني تطوير المنتجات وخدمات تلبي احتياجات مجتمعي بشكل افضل	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً	يمكنني تصحيح النماذج اربغ بتحقيها وصقلها تدريجياً
كن مبتكراً	استطيع ايجاد امثلة للخدمات والمنتجات والحلول المبتكرة	يمكنني وصف كيف استطاعت بعض الابتكارات تغيير المجتمع والجماعية والتطويرية	يمكنني التمييز بين انواع الابتكارات مثلا الابتكارات الصلبة والمنتجات والجماعية والتطويرية	يمكنني الحكم على ما اذا كانت الفكرة أو المنتج أو العملية مبتكرة أم انها فقط جديدة بالنسبة الي	يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات ان تشر في المجتمع والثقافة والسوق مرئلتين هذه المراحل في الاسئلة التي تعمل على تحقيق القيمة	يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات ان تشر في المجتمع والثقافة والسوق مرئلتين هذه المراحل في الاسئلة التي تعمل على تحقيق القيمة	يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات ان تشر في المجتمع والثقافة والسوق مرئلتين هذه المراحل في الاسئلة التي تعمل على تحقيق القيمة	يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات ان تشر في المجتمع والثقافة والسوق مرئلتين هذه المراحل في الاسئلة التي تعمل على تحقيق القيمة	يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات ان تشر في المجتمع والثقافة والسوق مرئلتين هذه المراحل في الاسئلة التي تعمل على تحقيق القيمة



نموذج تقييم كفاءة الإبداع/مهارة الفضول والانفتاح

الهدف: تقييم قدرة الفرد على ممارسة الفضول والانفتاح، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدأ، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع أن أعبر عن فضولي تجاه الأمور الجديدة		
2. يمكنني اكتشاف طرق جديدة للاستفادة من الموارد المتوفرة		
3. يمكنني تجربة قدراتي ومهاراتي في أوضاع جديدة عليّ		
4. يمكنني البحث بفاعلية عن حلول جديدة لتلبية احتياجاتي		
5. يمكنني البحث بفاعلية عن حلول جديدة تساهم في تطوير عملية تحقيق الفائدة		
6. يمكنني الاستفادة من فهمي الخاص للسياقات المختلفة من أجل نقل المعرفة، والأفكار، والحلول عبر المجالات المختلفة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الفضول والانفتاح

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعبير عن الاهتمام والفضول واكتشاف طرق جديدة للاستفادة من الموارد المتوفرة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تجربة القدرات والمهارات في الأوضاع الجديدة والبحث بفاعلية عن حلول جديدة لتلبية الاحتياجات، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الحالات المستحدثة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة البحث عن حلول تساهم في تطوير القيمة والعمل على نقل المعرفة والافكار والحلول، ويتحمل الريادي المسؤولية الحول التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.

نموذج تقييم كفاءة الإبداع/مهارة تطوير الأفكار

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تطوير الأفكار، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدأ، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع تطوير الأفكار التي تعمل على حل المشاكل ذات الصلة بي وبمحيطي		
2. يمكنني التوصل إلى أفكار تساهم في توفير القيمة للآخرين، بمفردي أو مع فريق عمل		
3. يمكنني تجربة أساليب مختلفة لإيجاد حلول بديلة للمشاكل، باستخدام الموارد المتوفرة بطريقة فعالة		
4. يمكنني اختبار قيمة حلولي بالنسبة للمستخدمين النهائيين		
5. يمكنني وصف أنواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقييم الأفكار المبتكرة وفعاليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين		
6. يمكنني وضع العمليات التي تساهم في دمج كافة الجهات المعنية في عملية إيجاد، وتطوير، وتجربة الأفكار		
7. يمكنني وضع مجموعة متنوعة من الطرق لإشراك الجهات ذات الصلة في تلبية احتياجات نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني تصميم عمليات جديدة تتيح للجهات المعنية ابتكار، وتطوير، وتجربة الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة تطوير الأفكار

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة تطوير الأفكار التي تعمل على حل المشاكل ذات الصلة بالمحيط والتوصل إلى أفكار تساهم في توفير القيمة للآخرين، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة اختبار قيمة الحلول بالنسبة للمستخدمين ووصف أنواع مختلفة من التقنيات المتبعة لتقييم الأفكار وفعاليتها في التأثير بالمستخدمين النهائيين، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الفرص، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة وصف انواع التقنيات المتبعة لتقييم الأفكار المبتكرة ووضع العمليات التي تساهم في دمج كافة المعنيين في عملية ايجاد وتطوير وتجربة الأفكار، ويتحمل الريادي المسؤولية الفرص التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في وضع مجموعة متنوعة من الطرق لإشراك الجهات المعنية في تلبية احتياجات النشاط الذي يحقق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الأفكار لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الفكرة.

نموذج تقييم كفاءة الإبداع/مهارة تحديد المشاكل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد المشاكل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. أستطيع ان أتعامل مع المشاكل ذات النهايات المفتوحة بفضول (المشاكل التي يمكن أن يكون لها العديد من الحلول)
		2. يمكنني اكتشاف المشاكل ذات النهايات المفتوحة بطرق مختلفة كما يمكنني التوصل إلى حلول متعددة
		3. يمكنني المشاركة في فعاليات الفرق الهادفة إلى تعريف المشاكل ذات النهايات المفتوحة
		4. يمكنني إعادة تشكيل المشاكل ذات النهايات المفتوحة بما يتلاءم مع مهاراتي
		5. يمكنني وصف وشرح طرق مختلفة لمواجهة المشاكل ذات النهايات المفتوحة واستراتيجيات مختلفة لحل المشاكل
		6. يمكنني مساعدة الآخرين على تحقيق القيمة من خلال تشجيعهم على التجربة واستخدام التقنيات المبتكرة لمواجهة المشاكل والخروج بالحلول
		7. يمكنني ابتكار، وتطوير، وإدارة، وإتمام مشروع إبداعي
		8. يمكنني استخدام مزيج من الأساليب المبتكرة للمحافظة على تحقيق القيمة
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد المشاكل

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعامل مع المشاكل ذات النهايات المفتوحة بفضول واكتشاف المشاكل ذات الحلول المتعددة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة المشاركة في فعاليات تعريف المشاكل ذات النهايات المفتوحة وإعادة تشكيل المشاكل بما يتلاءم مع مهارات الفرد الريادي، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع المشاكل، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة وصف وشرح طرق مختلفة لمواجهة المشاكل واستراتيجيات مختلفة لحلها ومساعدة الآخرين على تحقيق القيمة من خلال تشجيعهم على التجربة والخروج بالحلول، ويتحمل الريادي المسؤولية الاستراتيجية التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في ابتكار وتطوير وإدارة وإتمام مشروع ابداعي واستخدام مزيج من الأساليب المبتكرة للمحافظة على تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الفرص لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الحلول.

نموذج تقييم كفاءة الإبداع/مهارة تصميم القيمة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقا
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسنا، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني الربط بين الموضوعات التي تحقق القيمة لي وللآخرين		
2. يمكنني تطوير المنتجات، والخدمات، والعمليات المتوفرة حالياً لتلبي احتياجات زملائي ومجتمعي بشكل أفضل		
3. يمكنني تحديد المهام الأساسية التي يجب أن تكون موجودة في النموذج لتوضيح قيمة فكري		
4. يمكنني تجميع النماذج التي تحاكي القيمة التي أرغب بتحقيقها وصقلها تدريجياً		
5. يمكنني ابتكار منتجات أو خدمات (بمفردتي أو بمساعدة الآخرين) للمساهمة في حل مشكلاتي وتلبية احتياجاتي		
6. يمكنني تطوير وتقديم القيمة على مراحل بدءاً من السمات الأساسية لفكرتي (فكرة فريقي) ومن ثم تحقيق المزيد بالتدرج		
7. يمكنني تطبيق نماذج وأساليب مختلفة لتحقيق القيمة عن طريق المنتجات، والعمليات، والخدمات		
8. يمكنني تصميم وتنفيذ عمليات مبتكرة تساهم في تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تصميم القيمة

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة الربط بين الموضوعات التي تحقق القيمة وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات لتلبي الاحتياجات بشكل أفضل، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد المهام الأساسية التي يجب ان تكون موجودة في النموذج لتوضيح القيمة وتجميع النماذج التي تحاكي القيمة التي يرغب الريادي بتحقيقها، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة ابتكار منتجات أو خدمات للمساهمة في حل المشكلات وتطوير وتقديم القيمة على مراحل وتحقيق المزيد، ويتحمل الريادي مسؤولية المنتجات التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تطبيق نماذج واساليب مختلفة لتحقيق القيمة وتصميم وتنفيذ عمليات مبتكرة لتحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير للمساهمة في ايجاد القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول والقيمة المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الحلول المبتكرة.	31-40

نموذج تقييم كفاءة الإبداع/ مهارة الابتكار

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الابتكار، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أبدا، اطلاقاً 2. ممكن، يبدو ذلك 3. لا أستطيع التحديد 4. حسناً، نعم 5. بالتأكيد، واضح جداً 	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع إيجاد أمثلة للمنتجات والخدمات والحلول المبتكرة		
2. يمكنني وصف كيف استطاعت بعض الابتكارات تغيير المجتمع		
3. يمكنني التمييز بين أنواع الابتكارات (مثلاً الابتكارات العملية، والمنتجات، والاجتماعية، والتطويرية، والتخريبية)		
4. يمكنني الحكم على ما إذا كانت الفكرة، أو المنتج، أو العملية مبتكرة أم أنها فقط جديدة بالنسبة إليّ		
5. يمكنني وصف كيف يمكن للابتكارات أن تنشر في المجتمع، والثقافة، والسوق		
6. يمكنني وصف المراحل المختلفة للابتكار (مثل الابتكار الجديد كلياً، والابتكار الذي يساهم في تحقيق التغيير) ودور كل مرحلة من هذه المراحل في الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة		
7. يمكنني تحديد خطوات البحث عن الإمكانيات اللازمة للأفكار المبتكرة في ضوء تطويرها واستخدامها في المشاريع الموجودة في السوق، أو في المشاريع الجديدة أو كفرص لتحقيق التغيرات الاجتماعية		
8. يمكنني إدارة العمليات المبتكرة التي تلبى الاحتياجات المتزايدة وتحقق الفائدة القصوى من الفرص المتوفرة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الابتكار

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة ايجاد امثلة لمنتجات وحلول مبتكرة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة تمييز انواع الابتكارات والحكم على ما اذا كانت الفكرة مبتكرة، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع حالة الابتكار، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة وصف تأثير الابتكارات وانتشارها ومراحلها ودور كل مرحلة في تحقيق القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية الأفكار الابتكارية التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديد خطوات البحث عن الامكانيات اللازمة للأفكار المبتكرة وادارة العمليات المبتكرة التي تلي الاحتياجات المتزايدة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف القيمة القصوى من الفرص المتوفرة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الابتكار.	31-40

المقصود بهذه الكفاءة، تقدير قيمة الأفكار، هو القدرة على النظر في الأفكار والفرص الريادية، والتحقق من حجم الفائدة و"القيمة" التي تحملها هذه الأفكار والفرص، وتحقيق أقصى استفادة من الأفكار والفرص، وللتوضيح فهذا المعنى هو المقابل للمصطلح Valuing Ideas، والذي يختلف عن "تقييم" الأفكار Evaluating Ideas وهذا الأخير يُقصد به إصدار الحكم على الفكرة أو الفرصة، والتحقق من مدى مطابقتها حسب معايير محددة مسبقة.



يواجه الريادي أسئلة مهمة حول الأفكار الريادية، ومن بين ذلك:

- كيف يمكن توليد الأفكار الريادية؟
- كيف يمكن أن تكون الفكرة "قيمة"؟
- ماذا تعني القيمة بالنسبة لي. وما هي القيمة؟
- ما هي "القيمة" من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية؟
- في التجارب السابقة عندما طورت أفكارًا، كيف فعلت ذلك؟

توليد الأفكار

البحث عن الأفكار هي إحدى الأولويات الرئيسية في المجالات الريادية، حيث الأفكار هي ميزة تنافسية بحد ذاتها، وتبحث الشركات دائما عن الأفكار التي تعزز قدرتها التنافسية، لإدراكهم أن التفكير الاستراتيجي والإبداع هو أفضل فرصة للتفوق في حلبة السوق وهزيمة منافسيهم.

كل فكرة تبدأ في دماغ شخص ما، والفكرة هي بكل بساطة، بناء صلة بين شيء جديد وما هو موجود في ذاكرتك بالفعل، ولا يمكن لأي فكرة أن تصل إلى أي مكان حتى تشاركها، وتوليد الأفكار هو نشاط فردي، لكن تطوير الفكرة هو رياضة جماعية شائعة وجميلة ومنتجة.

والأفكار المميزة هي تلك التي لها تأثير بشكل كبير في قطاعات ومجالات التطبيق، وتتمتع بدرجة تآكل أبطأ، وعندما يرتفع الطموح والتطلع نحو تحقيق المزيد من الأهداف، ترتفع درجة المخاطرة وتقل درجة الأمان، أما في حالة تقليل المخاطر فغالبا ما تؤدي الفكرة "الأمنة" إلى تقييد درجة التأثير والتأثر الذي تحدثه الفكرة لدى اصحاب العلاقة المختلفين.

توليد الأفكار هو الخطوة الأولى في اختيار وتقدير وتقييم فكرة معينة في نهاية المطاف، ويساعد تطوير التفكير الإبداعي على توليد أفكار ذات قيمة، وتوليد الأفكار ليس سهلاً كما يبدو، حيث قد يكون من الصعب توليد أفكار ذات قيمة مهمة من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. هناك وسائل وطرق تساعد في توليد الأفكار مثل سرد الأفكار من خلال خريطة ذهنية والتحدث إلى الأصدقاء حول الأفكار والقراءة لاكتشاف المزيد من الأفكار، وجلسات العصف الذهني، والتفكير العكسي، والتفكير التصميمي، وأسئلة (من، ماذا، أين، لماذا، متى، كيف)، وتمثيل الأدوار، وبناء القصص، والربط بين المنظومات المختلفة، وتحليل أو عكس الأنماط القائمة، والاستماع الإيجابي، والتعبير، وغير ذلك الكثير من الأساليب التي يمكن استخدامها لبناء الفكرة.

ونظراً إلى حاجة الأفراد إلى التمتع بمهارات حل المشكلات والتفكير النقدي والإبداع، فمن البديهي القول إن هذه العناصر تقوم على بناء الفكرة، وتقديرها بشكل سليم وصحيح، ولذا فإن إتقان مهارات الأفكار تصبح ضرورة للرياديين وأصحاب الطموح العالي وكل من يتطلع إلى إضفاء قيمة على عمله ومشاريعه.

تقدير الأفكار

إن إعطاء الفكرة بعداً اقتصادياً يساعد على تقديرها بدرجة عالية، ويجب أن يفكر الريادي في مقدار الربحية التي تحققها الأفكار والفرص، وتلك التي تمكنه من تحقيقها (أو تمكن غيره من ذلك) عندما قدم منتجاً أو خدمة لعملائه.

مع تقدم ونهضة وسائل الاتصالات وخاصة الانترنت، ومع انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من جميع الأنواع وفي جميع المجالات، وانتشار التطبيقات والأجهزة الذكية، فقد ساد اعتقاد (أن الأفكار هي في الواقع السلعة الأكثر قيمة في العالم)، وأصبح لا بد من إجراء وتحديد قيمة للفكرة، وتكميم هذه القيمة، من خلال اجراءات للوصول إلى استخدام أو توظيف أفضل الأفكار وأكثرها قيمة لمكافحة التهديدات واغتنام الفرص، والتمكن من وضع قيمة على الفرق الذي تحدته الأفكار، وإذا كانت قيمة السلعة أو الخدمة تتحدد بالوقت والجهد اللازمين

لتحقيقها، فيجب أن تكون الفكرة نفسها ذات قيمة قابلة للقياس. ولذلك يعمل الريادي على تقدير القيمة المتضمنة في الفكرة، وتقدير ما يمكن عمله بالفكرة وحجم القيمة العائدة من توظيف الفكرة ووضعها قيد التنفيذ، والنتائج الممكنة تحقيقها، بل ومقدار قيمتها لشخص آخر، كما ويجب أن تؤخذ المخاطر أيضًا في الاعتبار في عملية التقدير، واجراء المقارنات الملائمة، مع الأفكار المنافسة، والمقابلة والموازية، فقيمة أي شيء تظهر وتعلق بقيمة الأشياء التي يمكن مقارنتها، والأفكار تقريبًا تنبثق من عملية تنافسية، سواء كانت نتيجة الابتكار أو الخيال أو إجراء اتصالات إبداعية أو مزيجًا من هذه كلها.

إذا كانت للفكرة قيمة اجتماعية وثقافية، فسيكون لها تأثير إيجابي على رفاهية الناس وتغيير حياتهم، سيأخذ فريق من الرياديين في الاعتبار ما إذا كان المشروع له قيمة اجتماعية وثقافية من خلال تقييم تأثيره على حياة الناس.

مصادر التقديرات الكمية للأفكار

مصدر القيمة العائدة	الأفكار
الإيرادات ، حصة العلامة التجارية، الوصول إلى أسواق التصدير	تسويقية
الإيرادات، الحسابات التي تم ربحها، الجوائز، حجم الشراء	إعلانية
الإيرادات، والإقبال، والمشاركة	البيع بالتجزئة
النقرات والزيارات، الإيرادات، المشاركة، والشراء	التجارة الإلكترونية
صفقات الأفلام، صفقات البث، الجوائز	ترفيهية
الإيرادات والعقود	هندسية
الإيرادات، براءات الاختراع/الحقوق ، الإيراد طويل الأجل	علمية
الإيرادات والصفقات وحجم الاستخدام وانتشار المستخدمين	برمجية
النسبة المئوية للأعمار في استطلاعات الرأي، الأصوات، والمقاعد، والصفقات مع المجموعات أو الدول الأخرى	سياسية
الإيرادات، والنقاط، والمكاسب، والعناوين، والصفقات التلفزيونية	رياضية

كيف يمكن للريادي أن يصل الى فكرة قيّمة؟

- انتقاء فكرة مهمة
- اختيار فكرة لها سوق
- اختيار فكرة مستدامة ماليًا.
- انتقاء فكرة تحل مشكلة اجتماعية
- اختيار فكرة مجدية اقتصاديًا وتحقق ربحًا.

كيف يمكن للريادي تحقيق أقصى استفادة من الفكرة؟

- اختيار فكرة لها قيمة
- المثابرة عند مواجهة المشاكل
- متابعة الفكرة على أكمل وجه
- العمل على تقدم الفكرة بشكل أكبر
- استخدام الشبكات والعمل مع الآخرين
- إنشاء خطة بمواعيد نهائية يمكن إدارتها

عوامل تقدير القيمة

- القوة والمتانة
- الأصالة والجدة
- السياق ومجال التطبيق
- حجم الابتكار والابداع
- الوضوح والبساطة والواقعية
- حجم تأثير الفكرة، ومجال التأثير
- حجم الإثارة الناتجة لدى المستهدفين
- نقاط القوة ونقاط الضعف في الفكرة
- مصداقية الفكرة، وديمومتها، وأخلاقيتها

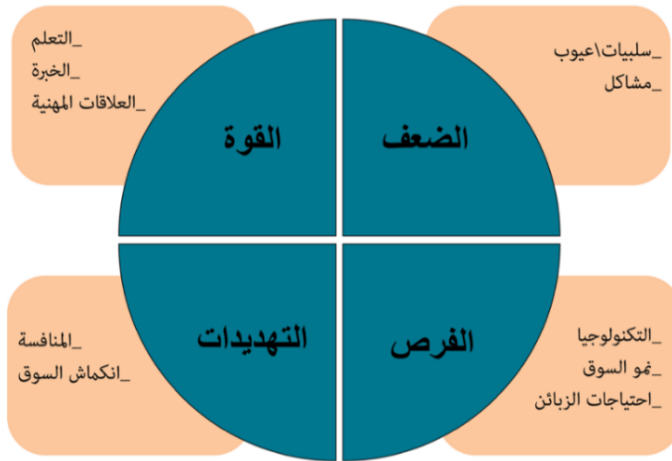
تحليل الأفكار

تستخدم أدوات التحليل للنظر في الأفكار الريادية والوصول إلى جدواها، ومن هذه الأدوات:

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT
- تحليل الدوائر الثلاث

أداة SWOT تركز على تحليل إمكانات المشروع الريادي المقترح والمبني على فكرة ريادية أو إبداعية، وتبني على المعرفة المكتسبة من شبكة تحليل التنافس، يجري تحديد نقاط القوة الداخلية التي يتمتع بها المشروع لدعم الميزة التنافسية المحددة، ويمكن تحديد نقاط الضعف في المشروع بناءً على معطيات حالية ومنتوقعة. وتعتمد أقسام الفرص والتهديدات على العوامل الحالية في البيئة الخارجية التي تأتي من بحث وتحليل البيئة التي ينمو أو ينتهي لها المشروع، وفي هذا السياق، فإن الفرص هي الحقائق أو التغييرات أو المواقف في البيئة الخارجية التي يمكن الاستفادة منها بشكل إيجابي لنجاح المشروع.

استخدام تحليل SWOT لتقييم الفرصة الريادية

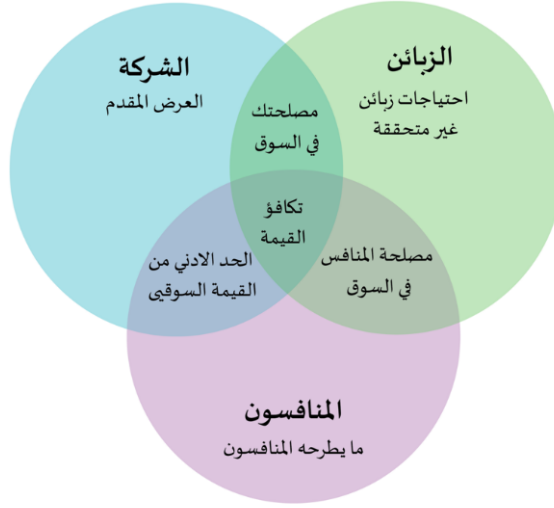


يمكن استخدام تحليل SWOT على طريقة جامعة رايس لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، لفرصة ريادية محتملة (Copyright: Rice University)

يستخدم تحليل SWOT لدراسة وتحليل الفرصة الريادية المحتملة، حيث أن نقاط القوة والضعف داخلية بالنسبة لفكرة المشروع، في حين أن الفرص والتهديدات هي عوامل خارجية، ونقاط القوة هي قدرات ومزايا الفكرة الريادية والريادي نفسه، بما في ذلك التعليم والخبرة والاتصالات الشخصية أو المهنية، نقاط الضعف هي عيوب أو نواقص في الفكرة نفسها أو الريادي، والتي يمكن أن تشمل نقص المعرفة أو الخبرة، والفرص هي أحداث إيجابية يمكن للريادي تطويرها لمصلحة مشروعه، حيث يمكن أن يشمل ذلك تطوير تقنيات جديدة، وتغييرات في أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، ونمو السوق، والقوانين واللوائح الجديدة، كما ويمكن أن تكون التهديدات أي شيء يمكن أن يعطل النشاط الريادي أو يعيق فعاليات المشروع أو يمنعه من النجاح مثل المنافسة، والتغيرات السلبية في الظروف الاقتصادية، والقوانين أو اللوائح الجديدة.

- إذا كنت تبدأ مشروعًا تجاريًا جديدًا، ما هي نقاط القوة التي توظفها لنجاح المشروع ؟
- ما هي نقاط الضعف الشخصية أو المهنية التي يواجهها الريادي عند بدء عمل تجاري.
- ناقش ثلاثة مستجدات تحدث مثل القوانين واللوائح الجديدة، والتغيرات في أذواق المستهلكين والتفضيلات، أو تطوير تقنيات جديدة مما يمكن أن يشكل فرصة عمل لمشروع ريادي جديد.

تحليل الثلاثة دوائر: هي أداة أخرى يمكن استخدامها في التحليل التنافسي، لتحديد نقاط القوة في الفكرة الريادية والمزايا التنافسية للمنافسين مع أي تداخل بين المنافسين، بعد ذلك، ستحدد القيم أو الميزات التي لا يقدمها المنافسون، حيث تساعد هذه الفجوة في القيمة أو الخدمات المقدمة في تحديد عرض المقترح الفريد الخاص بفكرتك أو مشروعك وبالتالي ميزتك التنافسية.



يساعد نموذج جامعة رايس لتحليل التنافس على شكل الدوائر الثلاث في تحديد مكان التداخل وحيث قد تكون هناك فجوة في البيئة المستهدفة يمكن أن يملأها مشروع جديد، وتحدد التداخلات نقاط التكافؤ، والمجالات التي يقدم فيها المنافسون نفس القيمة مع تحديد احتياجات المستفيدين التي لم يتم تلبيتها، ومدى تفرد ميزتك التنافسية داخل القطاع الصناعي أو السياق أو البيئة. (Copyright: Rice University)

في المشاريع التجارية، يمكن تقدير قيمة الأفكار بطرق أخرى، نذكر منها هنا على سبيل المثال، عرض البيع الفريد والميزة التنافسية والميزة الفريدة للمشروع، حيث يكتسب عرض البيع الفريد **Unique Selling Proposition** أهمية لخطة التسويق، ويجب أن يتماشى مع القيمة التي تنقلها العلامة التجارية للمنتج أو المشروع، تختلف هذه المفاهيم عن الميزة التنافسية للمشروع، إذ تصف الميزة التنافسية الميزة الفريدة للمشروع، والتي تدعم نمو المشروع، بينما يصف عرض

البيع الفريد المنتج أو الخدمة نفسها، بدلاً من المشروع، وتنتج الميزة التنافسية من تحليل نقاط القوة والجوانب الفريدة للمشروع، وتحليل الصناعة والبيئة المحيطة، بما في ذلك مزايا المنافسين، واحتياجات العملاء، وما يقدمه المشروع ضمن هذا المشهد التنافسي، يجب أن يدعم عرض البيع الفريد الميزة التنافسية.

كفاءة "تقدير الأفكار" في إنتريكومب

حدد إطار الريادة إنتريكومب كفاءة لتقدير قيمة الأفكار ووضع مجموعة من المخرجات التعليمية التي تساعد على اكتساب هذه الكفاءة، وهي تتضمن:

- الحكم على القيمة من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية
- التعرف على قدرة الفكرة على خلق قيمة وتحديد الطرق المناسبة لعملها

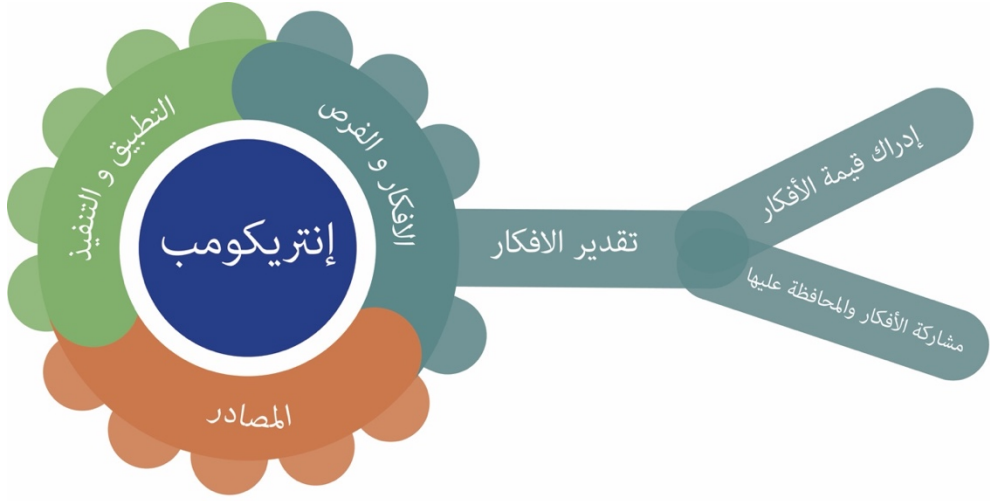
حيث تساعد هذه الكفاءة المتعلم أو المدرب على:

- تحديد قيمة فكرة جديدة من وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة.
- وضع إستراتيجية بشأن حقوق الملكية الفكرية تتناسب مع استدامة الأعمال المبنية على الفكرة

أما من حيث مستويات الكفاءة فيتمكن المتعلم من تحقيق الكفاءة حسب المستوى المنشود فيتراوح المستوى من الأساسي الذي يمكن المتعلمين من فهم وتقدير قيمة الأفكار، إلى المستوى المتوسط حيث يفهم المتعلمون أن الأفكار يمكن أن يكون لها أنواع مختلفة من القيمة، والتي يمكن أن تكون كذلك أن تستخدم بطرق مختلفة، وانتهاءً بالمستوى المتقدم حيث يمكن للمتعلمين تطوير استراتيجيات لتحقيق أقصى استفادة من القيمة التي تولدها الأفكار.

تتكون كفاءة تقدير الأفكار في إنتريكومب من مهارتين:

1. إدراك قيمة الأفكار
2. مشاركة الأفكار والمحافظة عليها



مهارات تقدير الأفكار في إنتريكومب

• إدراك قيمة الأفكار

يستطيع الريادي في هذه المهارة، وبمستوى الإتقان الأساسي، أن يجد أمثلة لأفكار تعود بالفائدة عليه وعلى الآخرين، ويُظهر كيف يمكن لمجموعات مختلفة مثل الشركات، والمؤسسات، أن تحقق القيمة في مجتمعه ومحيطه، كما يتقدم ليتمكن من التمييز بين أنواع القيمة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، واختيار نوع القيمة التي يرغب بتحقيقها، ثم اختيار أنسب طريقة لتحقيقها، وفي المستوى المتقدم يتمكن الريادي من التعرف على الأشكال العديدة للقيمة التي يمكن تحقيقها من خلال مشروعه الريادي مثل القيمة الاجتماعية، والقيمة الثقافية، والقيمة الاقتصادية، وتبسيط سلسلة القيمة لأجزاء مختلفة وتحديد كيف يمكن إضافة القيمة في كل جزء من أجزاء السلسلة، وفي أعلى درجات إتقان هذه المهارة يتمكن من تطوير

الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الفائدة القصوى من الفرص بهدف تحقيق القيمة للمؤسسة أو للمشروع الريادي، كما يمكنه تحديد قيمة الفكرة الجديدة من وجهة نظر الجهات المعنية المختلفة.

• مشاركة الأفكار والمحافظة عليها

هذه المهارة تساعد الريادي على توضيح إمكانية استخدام أفكار الآخرين والتصرف بها مع المحافظة على حقوقهم، وتفسير كيفية مشاركة الأفكار وتعميمها بهدف تحقيق الفائدة للجميع، أو يمكن حمايتها من خلال حقوق معينة، مثل حقوق الملكية الفكرية أو براءات الاختراع.

ويتقدم الريادي في إتقان هذه المهارة بالتميز بين الأنماط المختلفة من الرخص التي يمكن استخدامها لمشاركة الأفكار وحماية الحقوق، واختيار أفضل ترخيص يساعد على مشاركة وحماية الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة، ثم في مرحلة متقدمة يتمكن من التمييز بين العلامات التجارية، وحقوق التصميم المسجلة، وبراءات الاختراع، والمؤشرات الجغرافية، والأسرار التجارية، واتفاقيات المحافظة على السرية، وتراخيص حقوق النشر، بما في ذلك تراخيص المجالات المفتوحة والعامّة مثل رخص الأعمال الإبداعية.

وعندما يقوم بوضع الأفكار مع الآخرين، يتمكن من وضع الخطوط العريضة لتوزيع المهام وتنفيذ العمل بطريقة تعود بالفائدة على الجميع، إلى أن يصل إلى تطوير استراتيجية متخصصة حول الملكية الفكرية بهدف التعامل مع المتطلبات الجغرافية، وتطوير استراتيجية حول حقوق الملكية الفكرية وتصميمها وفقاً لعدد سنوات الخبرة والمعايير ذات العلاقة بحقوق الملكية.

نموذج تقييم كفاءة تقدير قيمة الأفكار/ مهارة إدراك قيمة الأفكار

الهدف: تقييم قدرة الفرد على إدراك قيمة الأفكار، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
<ol style="list-style-type: none"> 1. أبدا، اطلاقا 2. ممكن، يبدو ذلك 3. لا أستطيع التحديد 4. حسنا، نعم 5. بالتأكيد، واضح جدا 	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع إيجاد أمثلة لأفكار تعود بالفائدة عليّ وعلى الآخرين		
2. يمكنني أن أظهر كيف يمكن لمجموعات مختلفة مثل الشركات، والمؤسسات، أن تحقق القيمة في مجتمعي ومحيطي		
3. يمكنني التمييز بين القيمة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية		
4. يمكنني اختيار نوع القيمة التي أرغب بتحقيقها، ثم اختيار أنسب طريقة لتحقيقها		
5. يمكنني التعرف على الأشكال العديدة للقيمة التي يمكن تحقيقها من خلال ريادة الأعمال مثل القيمة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية		
6. يمكنني تبسيط سلسلة القيمة لأجزاء مختلفة وتحديد كيف يمكن إضافة القيمة في كل جزء من أجزاء السلسلة		
7. يمكنني تطوير الاستراتيجيات التي تساعدني على تحقيق الفائدة القصوى من الفرص بهدف تحقيق القيمة لمؤسستي أو مشروعي		
8. يمكنني تحديد قيمة الفكرة الجديدة من وجهة نظر الجهات المعنية المختلفة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة إدراك قيمة الأفكار

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة ايجاد امثلة لأفكار تعود بالفائدة والقيمة، وإظهار كيفية تحقيق القيمة نفسها في المجتمع والبيئة المحيطة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة التمييز بين انواع القيمة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، واختيار نوع القيمة التي يرغب الريادي بتحقيقها وطريقة تحقيقها، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة التعرف على اشكال القيمة التي يمكن تحقيقها وتبسيط سلسلة القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية حول اشكال القيمة التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تطوير الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الفائدة القصوى من الفرص المتاحة، وهذه مرحلة تحديد قيمة الفكرة الجديدة من وجهة نظر الاطراف المختلفة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في القيمة المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال إدراك القيمة.

نموذج تقييم كفاءة تقدير قيمة الأفكار/مهارة مشاركة الأفكار والمحافظة عليها

الهدف: تقييم قدرة الفرد على مشاركة الأفكار والمحافظة عليها، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. يمكنني أن أوضح أن أفكار الآخرين يمكن استخدامها والتصرف بها دون المساس بحقوقهم
		2. يمكنني أن أفسر بأن الأفكار يمكن مشاركتها وتعميمها بهدف تحقيق الفائدة للجميع، أو يمكن حمايتها من خلال حقوق معينة، مثل حقوق الملكية الفكرية أو براءات الاختراع
		3. يمكنني التمييز بين الأنماط المختلفة من الرخص التي يمكن استخدامها لمشاركة الأفكار وحماية الحقوق
		4. يمكنني اختيار أفضل ترخيص يساعدني على مشاركة وحماية أفكارني التي تساهم في تحقيق القيمة
		5. يمكنني التمييز بين العلامات التجارية، وحقوق التصميم المسجلة، وبراءات الاختراع، والمؤشرات الجغرافية، والأسرار التجارية، والاتفاقيات السرية، وتراخيص حقوق النشر، بما في ذلك تراخيص المجالات المفتوحة والعامّة مثل رخص الأعمال الإبداعية
		6. عندما أقوم بوضع الأفكار مع الآخرين، يمكنني أن أضع الخطوط العريضة لتوزيع المهام وتنفيذ العمل بطريقة تعود بالفائدة على الجميع
		7. يمكنني تطوير استراتيجية متخصصة حول الملكية الفكرية بهدف التعامل مع المتطلبات الجغرافية
		8. يمكنني تطوير استراتيجية حول حقوق الملكية الفكرية وتصميمها وفقاً لعدد سنوات خبرتي

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة استخدام أفكار الآخرين دون المساس بحقوقهم، وحماية الأفكار من خلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين للتعامل الأمن مع حقوق الملكية الفكرية للآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تمييز انماط الرخص المتاحة لمشاركة الأفكار وحماية الحقوق، واختيار أفضل الطرق لحماية الأفكار وحقوق الملكية، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تمييز العلامات التجارية والحقوق المسجلة وبراءات الاختراع والمؤشرات الجغرافية، والأسرار التجارية، والاتفاقيات السرية، وتراخيص حقوق النشر ورخص الأعمال الإبداعية، ويتحمل الريادي مسؤولية التعامل مع هذه الحقوق، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة تطوير استراتيجية التعامل مع الملكية الفكرية والمتطلبات المختلفة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الخبرة لتصميم التعامل مع القيمة الفكرية، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الفرصة.

الفصل التاسع

كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام

Ethical and Sustainable Thinking



- المجتمع والأخلاق والاستدامة
- المسؤولية الإجتماعية للشركات
- أهداف التنمية المستدامة
- التحديات الأخلاقية
- دعوة للكفاءة الأخلاقية والمستدامة
- التفكير الأخلاقي والمستدام... كفاءة ريادية
- كفاءة التفكير الأخلاقي والمستدام في انتركومب
- مهارة التفكير الأخلاقي والمستدام في انتركومب
- نماذج تقييم مهارات التفكير الأخلاقي والمستدام

المجتمع والاخلاق والاستدامة

يتكون المجتمع من مجموعة من الافراد الذين تربطهم علاقات وقيَم وأفكار وأنظمة وقواعد لترتيب وتعزيز علاقاتهم ومصالحهم الفردية والمشاركة، ويلتزمون بمجموعة من قواعد السلوك والتي تتضمن ما يتبناه المجتمع من حيث ما يجب وما لا يجب، وما هو مقبول وما هو مرفوض في مواقف وحالات معينة، وتستند قواعد السلوك إلى التبرير العقلاني أو المنطقي الذي يقوم على أو تم استنباطه من القواعد أو النظريات الأخلاقية التي يؤمن بها هذا المجتمع، حيث تتراوح النظريات الأخلاقية بين ما يقوم على النسبية أو الأنانية أو الدين أو العقد الاجتماعي أو الفضيلة أو النفعية أو ما عرفه علماء وفلاسفة على مر التاريخ (كانط، الغزالي، أرسطو، راسل، وغيرهم).

ويكمن التمييز بين القانون والنظرية الأخلاقية في طوعية التطبيق والالتزام، فالقانون يقوم على قواعد التطبيق التي تشرف جهة معينة (الحكومة ومؤسساتها..) على تطبيقه ومتابعة تنفيذه، ويتضمن المعاقبة عند مخالفة قواعده، ويراعى في هذا التطبيق الالتزام بالمجرد بقواعد القانون وإجراءاته والكيفية والأهداف التي وضعها له المشرّع، ولا يختار الفرد تطبيق القانون.

أما الأخلاق فتتضمن تطبيقاً طوعياً لقواعد السلوك، وقد تتغير السلوكيات وقواعدها من وقت لآخر أو من مجتمع لآخر (النسبية، العقد الاجتماعي)، بينما تتفق المجتمعات على ثبات قواعد السلوك والاخلاقيات المبنية على الدين والفضيلة، ويرتفع مستوى قيمة ونتائج تطبيق القواعد السلوكية المبنية على الاخلاق بقدر ما يُراعى "الأخر"، أي بقدر مراعاة مصالح ومنافع الآخرين والتأثيرات المترتبة عليهم نتيجة السلوك المتبع في سياق ما.

وتبقى أخلاقيات الفضيلة *Virute Ethics* متأصلة في الطبيعة البشرية: فالخير هو الذي يقربنا من الكمال الأخلاقي، والسيئ هو الذي يقودنا بعيداً عنه، ويحمل العمل قيمة عالية، وهو أكثر من غاية في حد ذاته، ولكنه يوفر فرصة للشخص لتطوير قدراته والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وينشأ التضارب الأخلاقي عندما يدرك الفرد أن واجباته ومسؤولياته تجاه مجموعة واحدة لا تتسق مع مسؤولياته تجاه مجموعة أخرى بما في ذلك الذات، كما ينشأ

التضارب الأخلاقي بسهولة عندما تتعارض النظريات الأخلاقية المتبناة من الأفراد والمجتمعات المختلفة، ولذلك تبقى السلوكيات المبنية على النظريات الأخلاقية الفاضلة هي الأكثر اتفاقاً وقبولاً، وهي بالطبع التي آمن بها البشر على مرّ العصور دونما أي نقاش أو جدل حول تطبيقها أو قواعد السلوك المستنبطة منها.

أما الاستدامة فتصف إمكانية ازدهار البشر وأشكال الحياة الأخرى على الأرض إلى الأبد، وتتعلق بالوجود على المدى الطويل وليس فقط بالبيئة مؤقتاً، والاهتمام بالاستدامة يتطلب نهجاً شاملاً، وتعاوناً متصلاً مستمراً، وتتكاتف جميع المستويات والفئات البشرية والمجتمعية والتنظيمية حتى يستطيع فيه الجميع من عيش حياة أفضل، وفي نفس الوقت يكونون معتدلين في استخدام موارد الأرض والمحافظة عليها وتجديدها عند الضرورة حتى تبقى ذخراً للأجيال المتعاقبة.

المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility CSR

أصبحت الشركات والمنشآت أكثر وعياً بمسؤوليتها الاجتماعية الأخلاقية إلى جانب ممارساتها الأساسية، وتهتم في النظر في تأثير قراراتها وأنشطتها على العملاء والموظفين والمجتمعات والبيئة، وتعمل الشركات من جميع الأحجام في جميع أنحاء العالم على أن تدمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية أعمالها، وإذا تبنت كل شركة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وبدأت بتحقيق هدف واحد في كل مرة بشكل فعلي، تخيل التغيير الذي يمكن أن نراه!

هناك العديد من الطرق المختلفة التي يمكن للمشاريع الريادية وللمؤسسات التجارية الكبيرة والصغيرة من خلالها المضي قدماً في تحسين درجات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، والكثير من الفوائد متابعة ودمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية وإجراءات الأعمال.

تأتي المسؤولية الاجتماعية في أشكال عديدة، وحتى أصغر شركة تؤثر على التغيير الاجتماعي من خلال أي نوع وحجم وشكل ومستوى من المساهمات لأعمال تعود بالفائدة على المجتمع، تتضمن بعض الأمثلة الأكثر شيوعاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاريع الريادية ما يلي:

الريادة: فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة

- صفراء نفايات
- غرس الأشجار
- العطاء الخيري
- أزياء مستدامة
- التطوع في المجتمع
- تحسين سياسات العمل
- الحد من البصمة الكربونية
- الاستثمار في المجتمع المحلي
- المشاركة في معارض التوظيف
- سياسات الشركة التي تفيد البيئة
- استثمارات واعية اجتماعيا وبيئيا

أهداف التنمية المستدامة SDGs

وضعت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة، وهي مجموعة من الأهداف والغايات التي تهدف إلى جعل العالم مكانًا أفضل. يواجه الناس في كل مكان تحديات اجتماعية واقتصادية وبيئية وسياسية كبيرة على المستويين المحلي والعالمي. ومع ذلك، هناك أمل في المستقبل. فتنكون هذه المجموعة من سبع عشرة هدفًا، والتي، إذا تم تحقيقها، ستجعل بيئات العالم واقتصاداته ومجتمعاته أفضل بشكل ملحوظ في المستقبل القريب، ويمكن بسهولة تلمس نتائجها وآثارها على الأفراد والمجتمعات والبيئة والعالم، وهذه الأهداف طموحة جداً، بما في ذلك: القضاء على الفقر والجوع، وتحسين جودة التعليم لجميع الأطفال، واتخاذ الإجراءات لحماية المناخ والبيئة، ويمكننا جميعًا أن نلعب دورًا مهمًا في تحقيقها، سواء كمواطنين أو في شراكة مع الآخرين، من خلال زيادة الوعي بالقضايا والعمل من أجل التغيير.



التحديات الأخلاقية

يعمل الرياديون في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وقد يصعب عليهم إيجاد الوقت للتفكير في القضايا الأخلاقية التي تنشأ، وهم يشاركون في صنع القرار والإجراءات التي تؤثر على الناس والمجتمع، فيتعين عليهم التعامل مع الأسئلة الأخلاقية التي غالبًا ما تكون معزولة عن المواضيع والقضايا الأخرى، حيث قد تتعلق بعض الأسئلة التي يواجهونها بالإنصاف الأساسي، وعلاقات

الموظفين والعملاء، والمصدقية في الاتصالات، ومعضلات التوزيع، والمنافسة والتقليد ومحاولة التوفير في الإنتاج والتأثير على الجودة واستعجال الثروة... وبالإضافة إلى أن عملية خلق القيمة يمكن أن تؤدي إلى نمو اقتصادي إيجابي وتطور، فإن الابتكار في الريادة بحد ذاته يثير أسئلة أخلاقية معقدة للمجتمع، ذلك أن إنشاء المشاريع الريادية والصغيرة الجديدة قد يؤدي إلى هدم الهياكل القديمة، وتؤدي إلى خلق بنية متجددة باستمرار، فتتأثر العمالة وقد تنشأ الخسائر المالية وربما تتأثر البيئة وحتى قد يلجأ رواديون إلى وسائل غير مشروعة لتحقيق أهدافهم.

من هنا تنشأ بقوة، الدعوة إلى الكفاءة الأخلاقية، والحاجة إلى زيادة الرقابة الحكومية، وحوكمة الأعمال، ومراجعة مدونات السلوك الأخلاقي، والاستجابة الملائمة وفي الوقت المناسب لتحديات العولمة ونمو الاقتصاد الرقمي، والهجرة الجماعية وتغير المناخ والآثار البيئية، وأكثر من هذا كله، سرعة الاستجابة والتأقلم مع ظروف الجائحة والقرارات المصاحبة لها على مستوى الأفراد والمجتمعات والدول والعلاقات بين جميع هذه الأطراف.

دعوة للكفاءة الأخلاقية والمستدامة

من هنا يلزم إضافة مكوّن على العمل الريادي من أجل الصالح العام وتنمية الكفاءة العالمية التي تدور حول القدرة والاستعداد لفهم القضايا ذات الأهمية العالمية والتصرف بشأنها، وبالتالي يعمل الرياديون على استكشاف العالم خارج بيئتهم المباشرة، ووضع إطار للمشاكل الهامة وإجراء أبحاث جيدة الإعداد ومناسبة للعمر، والتعرف على وجهات نظر الآخرين، وتوضيح وشرح وجهات النظر الخاصة بتمعن واحترام، وتوصيل الأفكار بشكل فعال مع الجماهير المستهدفة، وسد الحواجز الجغرافية واللغوية والأيدولوجية والثقافية، واتخاذ إجراءات لتحسين الظروف بشكل عام وبشكل خاص حسب ما تمليه الظروف المحيطة وحسب ما يمكن تقديمه.

التفكير الأخلاقي والمستدام... كفاءة ريادية

هذه الكفاءة هي كل شيء عن المواطنة العالمية، حيث يدرك الريادي أن عالمنا عبارة عن شبكة معقدة بشكل متزايد من المجتمعات والاتصالات والاعتماد المتبادل، وخياراتنا وأفعالنا تحمل تأثيرات وتفاعلات متنوعة، وفيها تداعيات على الناس والمجتمعات محلياً أو وطنياً أو دولياً.

ويعزز التفكير الأخلاقي والمستدام الاحترام الشخصي واحترام الآخرين، ويشجع الأفراد على التفكير العميق والنقدي فيما هو عادل ومنصف، وما الذي يقلل الضرر الذي يلحق بالمجتمع، والبيئة، والعالم، وحتى بالكوكب، فهذه الكفاءة تساعد الرياديين على تنمية الثقة في معتقداتهم، وتعزز مهاراتهم في تقييم الأخلاق وتأثير القرارات.

تحمل المواطنة العالمية تفكيراً أخلاقياً ومستداماً بشكل فريد، يتجسد في "أخلاقيات العناية

بالعالم"، ويضمن:

- احترام وتقدير التنوع
- تحمل مسؤولية الأفعال
- فهم كيفية عمل العالم
- الغضب من الظلم الاجتماعي
- إدراك العالم الأوسع والإحساس بدور الفرد كمواطن عالمي
- الاستعداد للعمل لجعل العالم مكاناً أكثر إنصافاً واستدامة
- المشاركة في المجتمع على مجموعة من المستويات، من المحلي إلى العالمي

كفاءة التفكير الأخلاقي والمستدام في إنتركومب

يمكن استخدام إطار عمل EntreComp في كل من سياقات التعليم والتدريب الرسمية وكذلك سيناريوهات التعليم غير الرسمي، مثل تعزيز روح المبادرة داخل منظمة قائمة، وذلك لتقدير عواقب الأفكار التي تحقق قيمة، وتأثير العمل الريادي على المجتمع المستهدف والسوق والبيئة، والتفكير في مدى استدامة الأهداف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية طويلة الأجل، والتصرف بمسؤولية.

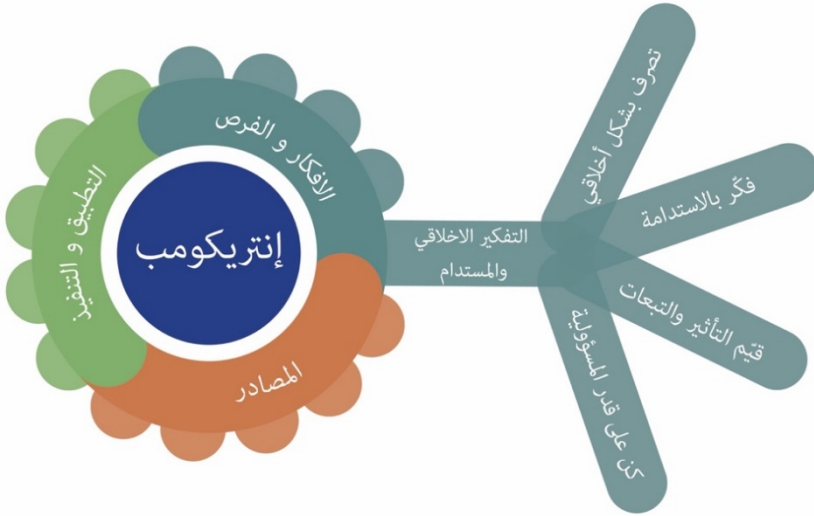
فيما يتعلق بمستويات الكفاءة، فعلى المستوى الأساسي للكفاءة يمكن للمتعلمين التعرف على تأثير خياراتهم وسلوكياتهم، سواء داخل المجتمع أو البيئة، أما في المستوى المتوسط، فيتم توجيه الرياديين بتوظيف الأخلاق والاستدامة عند اتخاذ القرارات، وفي المستوى المتقدم يعمل

الرياديون للتأكد من تلبية أهدافهم الأخلاقية والاستدامة، وكل ذلك يؤدي إلى تعزيز قدرات الريادي بهدف:

- التصرف بمسؤولية
- التفكير في مسار العمل المختار
- تقدير عواقب الأفكار التي تحقق قيمة
- تقدير نتائج وتأثير الأفكار والفرص والإجراءات
- تأثير مشاريع ريادة الأعمال على المجتمع المستهدف والسوق والبيئة
- التفكير في مدى استدامة الأهداف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية طويلة الأجل

تتكون كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام من أربع مهارات:

1. تصرف بشكل أخلاقي
2. فكّر بالاستدامة
3. قيّم التأثير والتبعات
4. كن على قدر المسؤولية



مهارات التفكير الأخلاقي والمستدام

• تصرف بشكل أخلاقي

التصرف بشكل أخلاقي، واحدة من المهارات الأساسية في كفاءة التفكير الأخلاقي والمستدام، وفيها يستطيع الريادي أن يتعرف على السلوكيات التي تظهر النزاهة، والأمانة، والمسؤولية، والشجاعة، والالتزام، كما يمكنه أن يصف بكلماته الخاصة أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية وتطبيق التفكير الأخلاقي في عمليات الاستهلاك والانتاج، ويلتزم بالصدق والنزاهة عند اتخاذ القرارات، ثم يتقدم في اتقان هذه المهارة إلى أن يتمكن من توضيح الأفكار التي تهدف إلى تحقيق القيمة وأهمية دعمها بالأخلاقيات والقيم المتعلقة بالنوع البشري، والمساواة، والعدل الاجتماعي، والاستدامة البيئية، إلى أن يصل إلى القدرة على تحمل مسؤولية التشجيع على السلوك الأخلاقي في مجال مشروعه الريادي (مثلاً من خلال العدالة والمواصفة في التعاملات وتشجيع رفع قيم النزاهة، ونبذ التمييز)، وفي مراحل الاتقان المتقدم لهذه المهارة يضع الريادي في قائمة الأولويات ضمن إطار مجال تأثيره مسألة التأكد من احترام السلوك الأخلاقي والتشجيع عليه، بل واتخاذ إجراء ضد التصرفات غير الأخلاقية.

• فُكّر بالاستدامة

تتضمن مهارة التفكير بالاستدامة أن يستطيع الريادي أن يذكر أمثلة للسلوك الصديق للبيئة، والذي يعود على المجتمع بالفائدة والتعرف على أمثلة للسلوكيات الصديقة للبيئة، والتي تقوم بها شركات تساهم في تحقيق القيمة في المجتمع ككل، ويعمل على تحديد الأنشطة غير المستدامة وآثارها على البيئة، وفي حال مواجهة الممارسات غير المستدامة يتمكن من تحديد المشكلة بشكل واضح، ثم يتقدم في اتقان المهارة إلى مناقشة التأثير الذي تحدثه المؤسسة في البيئة (وبالعكس)، ومناقشة العلاقة بين المجتمع والتطورات التقنية، وعلاقتها بالتأثير في البيئة، وفي مستويات الإتقان المتقدم يتمكن الريادي من استخدام الأساليب الملائمة لتحليل الآثار البيئية بناء على إيجابياتها وسلبياتها والمساهمة في مناقشات تنظيم الذات ضمن إطار مجال الأعمال المقترحة في مشروعه الريادي.

• قيّم التأثير والتبعات

يتمكن الريادي في ممارسته وتطبيقه لمهارة تقييم التأثيرات والتبعات من إيجاد أمثلة للتغيرات التي يحدثها البشري في المجال الاجتماعي، والثقافي، والاقتصادي، والتعرف على الفرق بين النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة لشريحة مستهدفة من المجتمع أو للمجتمع ككل، وتحديد الأثر الذي يمكن أن يعود عليه، وعلى فريقه، وعلى الجمهور المستهدف، وعلى المجتمع المحيط من جراء اغتنام الفرص، ثم يتقدم في اتقان المهارة إلى القدرة على تحديد الجهات المتأثرة بالتغيرات الناجمة عن النشاط ذو القيمة الذي يقوم بممارسته بمفرده أو مع أعضاء فريقه، وقد يشتمل هؤلاء على جهات لا يمكنها التعبير عن نفسها مثل الأجيال المستقبلية، الطقس، أو الطبيعة، وفي مستويات متقدمة من اتقان المهارة يتمكن الريادي من تحليل آثار نشاطه الذي يهدف إلى تحقيق القيمة ضمن حدود النظام الذي يعمل فيه، وتوضيح الهدف من تقييم، ورصد التأثير، إلى القدرة على اختيار "مؤشرات القياس" لرصد وتقييم أثر نشاطه الهادف إلى تحقيق القيمة، وإجراء تقييم، ورصد للآثار الناتجة عن النشاط الذي يقوم به والذي يهدف إلى تحقيق القيمة.

• كن على قدر المسؤولية

هنا يعمل الريادي على تحديد الفرق بين المحاسبة لاستخدام الموارد، والمحاسبة للنشاط الذي يعود بالقيمة على الجهات ذات الصلة بالمشروع الريادي وعلى البيئة، والتميز بين المدخلات، والمخرجات، والتأثير، كما يتمكن من مناقشة مجموعة من نماذج المسؤولية، بما فيها المسؤولية التنفيذية والاستراتيجية، وفي مستويات الإتقان المتقدمة لهذه المهارة يتمكن من استخدام الأساليب التي يتحمل فيها المسؤولية تجاه الجهات المعنية داخل المؤسسة وخارجها، وتصميم طرق مختلفة لتحمل المسؤولية أمام كافة الجهات المعنية.

كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	الاعتماد على الدعم من الآخرين تلقى قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية والتعاون مع زملائي	بناء الاستقلالية أخذ وقاسم بعض المسؤوليات	تحصل المسؤولية تصل مسؤولية القرارات التي يتم اتقادها والتمسك مع الآخرين	تحصل مسؤولية المساهمة في التطورات المستدامة في مجال معين
تدرج المهارة	الاكتشاف	التحدي	التعزيز	التشجيع
تصرف بشكل اخلاقي	استطيع ان اتعرف على السلوكيات التي تظهر النزاهة والامانة والمسؤولية والسياسة والالتزام	يمكنني تطبيق التفكير الاخلاقي في عمليات الاستهان والانتاج	عند اتقاد القرارات، فأنتي التزم بالصدق والنزاهة بالأخلاقيات والقيم الانسانية والمساهمة والعدل البيئية والمساهمة البيئية	أصح التأقلم ازمات السلوك الانساني والسياسي وتقييم أثر نتائجها عند في فاعل الأزمات ضمن إطار مجال تأثيري
فكر بالاستدامة	استطيع ان أذكر أمثلة لسلوك الصديق للبيئة، والذي يعود على المجتمع بالفائدة	اعرف على سلوكيات صديقة للبيئة، والتي تشاهني تحقيق القيمة في المجتمع	يمكنني تحديد الازمنة غير المستدامة وآثارها على البيئة	يمكنني استخدام اساليب لتحليل الآثار البيئية بناء على احتياجاتها و سبلاتها
قيم التأثير والتبعات	يمكنني تمييز النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة لخدمة مستهدفة، من المجتمع أو المجتمع ككل	يمكنني تحديد الأثر المتعدد على وعلى الجمهور المستهدف وعلى المجتمع المحيط من جراء اقتحام الفرص	يمكنني تحليل آثار نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة ضمن حدود النظام الذي اعمل فيه	يمكنني اختيار «مؤشرات القيمة» لقياس أثر نشاطي الهادف إلى تحقيق القيمة
كن على قدر المسؤولية	يمكنني إيجاد أمثلة للتغيرات التي يحدثها القيمة لخدمة اجتماعي والثقافي والاقتصادي	يمكنني تحديد الفرق بين المحاسبة لاستخدام الموارد والمحاسبة للنشاط الذي يعود بالقيمة على الجهات ذات الصلة بالمشروع وعلى البيئة	يمكنني التمييز بين المخاطر، والمخارج، والتأثير	يمكنني استخدام الأساليب التي تصمم لتقييم مساهمة المسئول في المسؤولية تجاه الجهات الفعلة داخل المؤسسة وعارضاها

Learning outcomes



نموذج تقييم كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام/مهارة التصرف بشكل اخلاقي

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التصرف بشكل اخلاقي، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع أن أتعرف على السلوكيات التي تظهر النزاهة، والأمانة، والمسؤولية، والشجاعة، والالتزام		
2. يمكنني أن أصف بكلماتي الخاصة أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية		
3. يمكنني تطبيق التفكير الأخلاقي في عمليات الاستهلاك والانتاج		
4. عند اتخاذ القرارات، فإنني ألتزم بالصدق والنزاهة		
5. يمكنني أن أوضح بأن الأفكار التي تهدف إلى تحقيق القيمة يجب أن تكون مدعومة بالأخلاقيات والقيم المتعلقة بالنوع البشري، والمساواة، والعدل الاجتماعي، والاستدامة البيئية		
6. يمكنني تحمل مسؤولية التشجيع على السلوك الأخلاقي في مجالي (مثلاً من خلال التشجيع على المساواة بين الجنسين بالوظائف، ونبذ التمييز وقلة النزاهة)		
7. أضع التأكد من احترام السلوك الأخلاقي والتشجيع عليه في قائمة الأولويات ضمن إطار مجال تأثيري		
8. يمكنني اتخاذ إجراء ضد التصرفات غير الأخلاقية		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على سلوكيات النزاهة والأمانة والمسؤولية والشجاعة والالتزام، ويصف الريادي أهمية النزاهة والقيم الأخلاقية، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تطبيق التفكير الأخلاقي والالتزام بالصدق والنزاهة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تدعيم الأفكار الريادية بالأخلاقيات وقيم النوع البشري والمساواة والعدل الاجتماعي والاستدامة البيئية، وتحمل مسؤولية التشجيع على السلوك الأخلاقي، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في احترام السلوك الأخلاقي والتشجيع عليه، وهذه مرحلة النمو والتغيير واتخاذ اجراءات ضد التصرفات غير الأخلاقية، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الأخلاقيات المتبعة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في الجانب الأخلاقي.

نموذج تقييم كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام/مهارة التفكير بالاستدامة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التفكير بالاستدامة، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
1. أبدا، اطلاقا	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسنا، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جدا	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع أن أذكر أمثلة للسلوك الصديق للبيئة، والذي يعود على المجتمع بالفائدة		
2. يمكنني التعرف على أمثلة للسلوكيات الصديقة للبيئة، والتي تقوم بها شركات تساهم في تحقيق القيمة في المجتمع ككل		
3. يمكنني تحديد الأنشطة غير المستدامة وأثارها على البيئة		
4. يمكنني تحديد المشكلة بشكل واضح عند مواجهة الممارسات غير المستدامة		
5. يمكنني مناقشة التأثير الذي تحدثه المؤسسة في البيئة (وبالعكس)		
6. يمكنني مناقشة العلاقة بين المجتمع والتطورات التقنية، وعلاقتها بالتأثير في البيئة		
7. يمكنني استخدام الأساليب الملائمة لتحليل الآثار البيئية بناء على إيجابياتها وسلبياتها		
8. يمكنني المساهمة في مناقشات تنظيم الذات ضمن إطار مجال أعمال		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على أمثلة السلوكيات الصديقة للبيئة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين لذكر الأمثلة التي تعود بالقيمة على المجتمع، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد الأنشطة غير المستدامة وآثارها على البيئة، ويبني الريادي هذا التحديد بشكل واضح عند مواجهة الممارسات غير المستدامة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة مناقشة التأثير الذي تحدثه المؤسسة في البيئة، ومناقشة العلاقة بين المجتمع والتطورات التقنية وعلاقتها بالتأثير بالبيئة، ويتحمل الريادي مسؤولية هذه العلاقات التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في استخدام الأساليب الملائمة لتحليل الأثار البيئية بناء على إيجابياتها وسلبياتها، وهذه مرحلة المساهمة في مناقشات تنظيم الذات ضمن إطار ومجال الأعمال التي اختارها الريادي، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال استدامة النتائج والآثار.

نموذج تقييم كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام/مهارة تقييم التأثير والتبعات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تقييم التأثير والتبعات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع إيجاد أمثلة للتغيرات التي يحدثها البشر في المجال الاجتماعي، والثقافي، والاقتصادي		
2. يمكنني التعرف على الفرق بين النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة لشريحة مستهدفة من المجتمع أو للمجتمع ككل		
3. يمكنني تحديد الأثر الذي يمكن أن يعود عليّ، وعلى فريقي، وعلى الجمهور المستهدف، وعلى المجتمع المحيط بنا من جراء اغتنام الفرص		
4. يمكنني تحديد الجهات المتأثرة بالتغيرات الناجمة عن النشاط ذو القيمة الذي أقوم بممارسته بمفردتي أو مع أعضاء فريقي، وقد يشمل هؤلاء على جهات لا يمكنها التعبير عن نفسها مثل الأجيال المستقبلية، الطقس، أو الطبيعة		
5. يمكنني تحليل آثار نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة ضمن حدود النظام الذي أعمل فيه		
6. يمكنني توضيح الهدف من تقييم، ورصد التأثير		
7. يمكنني اختيار "مؤشرات القياس" لرصد وتقييم أثر نشاطي الهادف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني إجراء تقييم، ورصد للآثار الناتجة عن النشاط الذي أقوم به والذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة إيجاد أمثلة للتغيرات التي يحدثها البشر في المجال الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، ليتعرف على الفرق بين النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة لشريحة مستهدفة من المجتمع أو للمجتمع ككل، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد الأثر الذي يمكن أن يعود على جميع الأطراف جراء اغتنام الفرص، ويحدد الريادي الجهات المتأثرة بالتغيرات الناجمة عن النشاط ذو القيمة بما في ذلك الجهات التي لا تستطيع التعبير عن نفسها مثل الأجيال المستقبلية أو الطبيعة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تحليل أثار النشاط الذي يهدف إلى تحقيق القيمة ضمن حدود النظام الذي يعمل فيه الريادي، ويتمكن من توضيح الهدف من عمليات تقييم ورصد التأثير، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في اختيار مؤشرات القياس لرصد وتقييم أثر نشاطه الهادف إلى تحقيق القيمة، وهذه مرحلة رصد للأثار الناتجة عن النشاط الذي يقوم به الريادي، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة والناتجة عن الآثار، ويساهم بشكل كبير في رصد وتقييم نشاطات تحقيق القيمة.

نموذج تقييم كفاءة التفكير الاخلاقي والمستدام/مهارة تحمل المسؤولية

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحمل المسؤولية، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
1. أبدا، اطلاقا	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسنا، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جدا	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني تحديد المسؤولية، ونوعها تجاه الجهات المختلفة		
2. يمكنني معرفة نوع التأثير الذي يلحق بالجهات المختلفة		
3. يمكنني تمييز حجم التأثير الناتج عن نشاطات تحقيق القيمة		
4. يمكنني تحديد الفرق بين المحاسبة لاستخدام الموارد، والمحاسبة للنشاط الذي يعود بالقيمة على الجهات ذات الصلة بالمشروع وعلى البيئة		
5. يمكنني التمييز بين المدخلات، والمخرجات، والتأثير		
6. يمكنني مناقشة مجموعة من نماذج المسؤولية، بما فيها المسؤولية التنفيذية والاستراتيجية		
7. يمكنني استخدام الأساليب التي تحملني المسؤولية تجاه الجهات المعنية داخل المؤسسة وخارجها		
8. يمكنني تصميم طرق مختلفة لتحمل المسؤولية أمام كافة الجهات المعنية		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة تحديد المسؤوليات وأنواعها والجهات المتأثرة بها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد نوع المحاسبة على النشاطات واستخدام الموارد، ويبنى الريادي استقلاليته في تحديد المسؤوليات وتقييم الأثار على المشروع وعلى البيئة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة التمييز بين المدخلات والمخرجات والتأثير، ويناقش مجموعة نماذج المسؤولية التنفيذية والاستراتيجية، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في استخدام اساليب تحمل المسؤولية تجاه مختلف الجهات داخل المؤسسة وخارجها، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم طرق مختلفة لتحمل المسؤولية امام كافة الجهات المعنية، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال تحمل المسؤولية.	31-40

عندما نغادر الطفولة ونقترب من سن المراهقة، نبدأ في التفكير في المستقبل وفي مسار الحياة ونتطلع لبناء رؤية ونبي أهدافاً، ونبدأ بمعايشة كياناتنا القادمة، ونتطلع إلى نماذج القدوة حولنا ونفكر في بناء معالم مسارنا الحياتي والوظيفي، ويصبح هذا أمراً صعباً، مع وجود الخيارات في العالم المحيط بنا، حتى أننا قد نشعر أحياناً بالحيرة وفقدان الهدف والاتجاه.

وقبل أن تتمكن من اختيار المسار الوظيفي والحياتي، نحتاج إلى فهم أنفسنا، وما نحب ونكره، وكذلك قدراتنا، اعتماداً على شخصيتنا، وعلى طموحاتنا وعلى ما اكتسبناه من تعلم ومهارات وممارسات، وقد تبدو مهمة فهم الذات وتقييمها أو تقديرها أسهل أو أكثر صعوبة، بدرجات متفاوتة، لارتباط هذا التقييم والتقدير بالاختيارات المعتمدة عليه وبالتالي خطة المستقبل الناتجة بعد هذا الفهم، وتنشأ أحياناً الحاجة إلى تحديد ما نفتقر إليه، والعمل أو التخطيط لتعويض هذا النقص، مع الإيمان بقدراتنا على تحقيق الأهداف والغايات التي نحملها وبنبينا.

نحتاج لطرح الاسئلة حتى نتمكن من فهم أنفسنا، وتحديد احتياجاتنا ورغباتنا واهتماماتنا وأهدافنا، وحتى نبدأ في فهم أنفسنا بشكل أفضل تدور أسئلتنا حول:

- ما نتمنى القيام به
 - الأنشطة والفعاليات التي نحب القيام بها
 - الأمور التي تلهمنا وتثير شغفنا وتلفت انتباهنا
 - الأنشطة والفعاليات التي نشعر بالرغبة فيها، ولم نجربها بعد
- ويفضل دائماً كتابة اجابات هذه النقاط التي تدور اسئلتنا حولها، حتى نستطيع تحديد "ملامح" ذاتنا، وهوياتنا، وكيفية قضاء وقتنا، وكل ما يخطر بالبال.

إن إدراك ما يمكننا وما لا يمكننا فعله هو جزء مهم جداً، لأنه يمنحنا رؤية واقعية لإمكانياتنا، ويتيح لنا توقع أوجه القصور في مساعينا المستقبلية ويمنحنا الفرصة لحل مشكلة محتملة قبل ظهورها.

تحديد مجموعة مهاراتنا

- حاول التفكير في المواقف التي تفتقر فيها إلى الاهتمام أو المهارة.

- هل سبق لك أن فعلت شيئاً لم تحبه حقاً، لكنك كنت جيداً فيه؟ وبالمثل، هل سبق لك أن استمتعت بفعل شيء ما، على الرغم من أنك كنت فظيماً في ذلك؟
- يصعب علينا أحياناً تحديد ما نجيده، خاصة إذا كنا نركز بشدة على تحقيق هدف، على سبيل المثال الرغبة في أن نكون فنانيين على الرغم من أننا قد نفتقر إلى القدرة الغنائية للقيام بذلك.
- من الصعب أن نعتزف، حتى لأنفسنا، أننا لا نتقن مهارةً في شيء ما.
- من أجل تحقيق فهم واضح لمهاراتنا، يجب أن نكون صادقين مع أنفسنا إلى أبعد الحدود...

نشاط 1/4: تحديد أولي

تناول ورقة وضع خطأ يقسم الصفحة الى عمودين، وكتب في العمود الأول خمسة أشياء أو مهارات اكتسبتها أو تتقنها وفي العمود الثاني خمسة أشياء لا تتقنها، كما في المثال التالي:

أشياء لا أتقنها	أشياء أتقنها
البرمجة	القراءة
ألعاب الفيديو	تصميم المواقع الإلكترونية
مهارات التفاوض	ادارة حسابات التواصل الاجتماعي
إقناع الآخرين	التطوع
...	...

نشاط 2/4: النظرة الشخصية

للمساعدة في استكمال هذا الجدول، اسأل نفسك
الأسئلة التالية:

- ما الذي أجيدُه؟
- ما الذي يجعلني أشعر بالإحباط؟
- ما الذي قال لي الآخرون إنني أجيدُه؟
- ما هي الأنشطة التي أطلب فيها، غالبًا، المساعدة؟
- ما هي الأنشطة التي أقوم بها لفترات طويلة دون أن أدرك ذلك؟

تذكر: كن صريحًا وموضوعيًا... قدر الإمكان!

نشاط 3/4: نظرة الآخرين

للحصول على صورة شاملة عن مهاراتك ومواهبك، اسأل الأشخاص الذين تثق بهم عما يعتقدون أنك جيد فيه، وما هي مواهبك، وما يرون فيك من مهارات وأشياء تتقنها ونقاط تميزك وإبداعاتك تكمن أهمية هذا الجزء من التقييم كوننا نفكر بأنفسنا بشدة أو حتى قليلاً، فينحاز رأينا غالباً لذاتنا أو يظلمها، ولكن نظرة الآخرين تكون أكثر مصداقية، بل وتصل إلى أن يكتشف الآخرون مزايا وخصائص لدينا مما لم تكن ندرك أو نعلم بوجودها.

إختر ثلاثة إلى خمسة أشخاص تثق في آرائهم، وتأكد أنهم يعرفونك جيداً، وفي مواقف وحالات مختلفة، وفي ظروف السراء والضراء أيضاً، وتجنب أولئك الذين يكون رأيهم فيك متحيزاً، مثل صديق يعتقد أنك الأفضل، أو الأشخاص الذين مارسوا بعض القسوة عليك في الماضي بدون سبب. بالنظر إلى ما سبق، قد تكون الخيارات الجيدة هي الآباء أو الأشقاء الأكبر سناً أو المعلمون أو الموجهون، أو مديرون أو زملاء عمل أو زملاء دراسة.

النشاط 4/4: التلخيص

تستقر الآن على قائمة المهارات والمزايا التي تتمتع بها، شارك مع الآخرين استنتاجاتك وليعرفوا سبب طلب هذا النوع من التقييمات، ووضح لهم أنك تفكر في المستقبل، وتحتاج آرائهم حول ما يمكن أن يكون داعماً ومفيداً في تقييم وضعك وكل شيء يمكن أن يكون مساهماً محتملاً أو عقبة أمام نجاحك.

الكفاءة الذاتية وتقدير الذات

الكفاءة الذاتية هي الإيمان بقدراتنا، وتحديدًا قدرتنا على مواجهة التحديات التي تنتظرنا وإكمال المهمة بنجاح، وترتبط الكفاءة الذاتية بـ "الفعال" والتطبيق، مثلاً، الاعتقاد بأنه يمكننا التعامل بنجاح مع المواقف المختلفة، وبالمقابل يُعرّف تقدير الذات على أنه شعور الشخص العام بقيمة الذات أو القيمة الشخصية، بمعنى آخر، ما مدى تقديرك ومحبتك لنفسك.

الكفاءة الذاتية... مستويات

مستوى كفاءتنا الذاتية قد يحدد الاتجاه الذي نسير فيه في الحياة، ويميل الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية المحدودة أو القليلة إلى الابتعاد عن المواقف الصعبة أو المجهولة، معتقدين أنهم لا يستطيعون المضي قدماً نحو تحقيق الهدف النهائي، ويمكن أن يؤدي هذا المستوى المحدود من الثقة إلى ضعف التطلعات والشعور بالإحباط لدى الناس، وبالتالي، لا يتسنى لهم بذل قدر كبير من الجهد في تحقيق مهمة أو هدف، بالإضافة إلى ذلك، فهم ينظرون إلى المحن والنكسات على أنها إخفاقات شخصية، قد يُنظر إلى المهام الصعبة على أنها تهديدات يجب تجنبها، على الطرف الآخر من الطيف، يتمتع الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية العالية بالثقة في قدراتهم على النجاح، وبالتالي من المرجح أن يقوموا بمهام أو مشاريع صعبة، والتي يمكن غالباً اعتبارها فرصاً للتعلم والنمو.

متلازمة المحتال Imposter Syndrome

ينتابك شعور أحياناً بأنك لست مؤهلاً كما يعرف الآخرون عنك، وتشعر كما لو أنه في أي لحظة سيتم اكتشافك على أنك محتال، هذا الشعور يمكن أن ينتاب أي شخص بغض النظر عن وضعه الاجتماعي، أو خلفيته العملية، أو مستوى مهارته، أو درجة خبرته، وهذا ما يسمى بمتلازمة المحتال.

بعض عوارض متلازمة المحتال:

- عدم الثقة بالنفس
- تخريب نجاحك

- الإفراط في الإنجاز
- تقليل من شأن أدائك
- تعزو نجاحك إلى عوامل خارجية
- الخوف من أنك لن ترقى إلى مستوى التوقعات
- عدم قدرتك على تقييم كفاءاتك ومهاراتك بشكل واقعي
- وضع أهداف صعبة للغاية والشعور بخيبة الأمل عندما تقصر

بالنسبة لبعض الناس، يمكن لمتلازمة المحتال أن تعزز الدافع لتحقيق الإنجاز، إلا أن هذا يصاحبه غالباً قلق مستمر. قد تفرط في الاستعداد أو تعمل بجهد أكبر من اللازم "للتأكد" من عدم اكتشاف أي شخص أنك محتال.

تحديد متلازمة المحتال

إذا كنت تعتقد أنك قد تكون مصاباً بمتلازمة المحتال، فاسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل أنت حساس للغاية حتى للنقد البناء؟
- هل تنسب نجاحك إلى الحظ أم عوامل خارجية؟
- هل تشعر أنه حتماً سيتم اكتشافك على أنك زائف؟
- هل تتألم حتى من أصغر الأخطاء أو العيوب في عملك؟
- هل تقلل من شأن خبرتك الخاصة، حتى في المجالات التي تكون فيها حقاً أكثر مهارة من الآخرين؟

متلازمة المحتال غالباً ما تكون أكثر شيوعاً عندما يمر الناس بمرحلة انتقالية ويحاولون أشياء جديدة، يمكن أن يؤدي الضغط لتحقيق النجاح والمزيد من النجاح جنباً إلى جنب مع نقص الخبرة إلى إثارة مشاعر عدم الملاءمة في هذه الأدوار والأوضاع الجديدة، وقد يكون للكمالية perfectionism دوراً مهماً في هذه المتلازمة، فقد تعتقد أن هناك "سيناريو" مثالي للحدث وأنه لا يمكنك قول الشيء الخطأ، وربما تتردد في طلب المساعدة من الآخرين، وقد تماطل بسبب

معاييرك العالية، وقد لا ترغب في الانتماء إلى المواقف الاجتماعية، أو تعاني من الاندماج في المواقف المتعلقة بالأداء المهني.

ويتنوع أصحاب متلازمة المحتال، فلا يرضى **الكماليون** بسهولة، ويشعرون دائماً أن عملهم يمكن أن يكون أفضل، وبدلاً من التركيز على نقاط قوتهم، فإنهم يميلون إلى التركيز على أي عيوب أو أخطاء، وهذا غالباً ما يؤدي إلى الضغط الذاتي وكميات عالية من القلق، أما **البطل الخارق** فيشعر بعدم الكفاءة، ويشعر بأنه مجبر على دفع نفسه للعمل بجد قدر الإمكان، وهناك **الخبير** الذي يحاول دائماً معرفة المزيد ولا يرضى أبداً بمستوى فهمه، على الرغم من أن هؤلاء غالباً ما يتمتعون بمهارات عالية، إلا أنهم يقللون من شأن خبرتهم الخاصة، كما أن هناك **العبقرية الطبيعية**، حيث يضع هؤلاء الأفراد أهدافاً سامية جداً لأنفسهم، ثم يحبطون عندما لا ينجحون في المحاولة الأولى، وقد يصل الأمر إلى **حالة التفرد**، الذي يميل فيه هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا فرديين للغاية ويفضلون العمل بشكل مستقل، وينبع تقدير الذات من إنتاجيتهم، لذلك غالباً ما يرفضون عروض المساعدة، ويرون طلب المساعدة كعلامة على الضعف أو عدم الكفاءة. ومن السهل بالطبع التعامل مع متلازمة المحتال وتجاوزها، ومن بين ذلك أن عليك أن تبدأ في طرح بعض الأسئلة الصعبة على نفسك، قد تتضمن أشياء مثل ما يلي:

- ما هي المعتقدات الأساسية لدي عن نفسي؟
- هل أعتقد أنني أستحق الحب/العطف كما أنا؟
- هل يجب أن أكون مثالياً في نظر الآخرين ليوافقوا عليّ؟

شارك مشاعرك: تحدث إلى أشخاص آخرين حول ما تشعر به، ركز على الآخرين، حاول مساعدة الآخرين في نفس الموقف مثلك، قيم قدراتك، اكتب إنجازاتك وما تجيده، وقارن ذلك بتقييمك الذاتي، نفذ خطوات صغيرة، لا تركز على القيام بالأشياء بشكل مثالي، ولكن بدلاً من ذلك، افعل الأشياء بشكل معقول وكافئ نفسك على اتخاذ الإجراءات، تشكك في أفكارك، عندما تبدأ في تقييم قدراتك واتخاذ خطوات صغيرة، اسأل عما إذا كانت أفكارك عقلانية. هل يعقل أن تصدق أنك محتال، بالنظر إلى كل ما تعرفه؟

توقف عن المقارنة: في كل مرة تقارن فيها نفسك بالآخرين في موقف اجتماعي، ستجد بعض العيوب في نفسك والتي تغذي الشعور بأنك لست جيدًا بما يكفي أو لا تنتهي. بدلاً من ذلك، ركز أثناء المحادثات على الاستماع إلى ما يقوله الشخص الآخر. كن مهتمًا حقًا بمعرفة المزيد. استخدم وسائل التواصل الاجتماعي باعتدال. نحن نعلم أن الإفراط في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي قد يكون مرتبطًا بمشاعر الدونية.

بناء الكفاءة الذاتية

من الواضح أن الكفاءة الذاتية أمر حيوي لتقدمنا المهني. إذا كنا نؤمن بقدراتنا، فليس من المرجح أن تكون لدينا طموحات فحسب، بل من المرجح أيضاً أن نبذل جهوداً كبيرة لتحقيق أهدافنا.

هناك عدة طرق لتطوير الفعالية الذاتية:

1. تحد نفسك

من خلال الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك، فإنك تعرّض نفسك لتجارب جديدة يمكن أن تكشف عن مهارات ومواهب لم تكن تعلم أنها لديك. هذا لا يعني رفع السقف وتحديد أهداف يصعب تحقيقها. ومن غير المجدي أيضاً التشديد على النتائج. يجب قبول الفشل والنقد كفرص لبناء للتعليم والنمو.

2. حدّد أهداف بسيطة

يمكن أن تكون الأهداف طويلة المدى مخيفة. يمكن أن يساعد تقسيم مهمة كبيرة إلى أجزاء أصغر قصيرة المدى في جعل الأمور تبدو أكثر قابلية للإدارة والتحقيق.

3. احتفل بالنجاحات الصغيرة

امنح نفسك الفضل في الأشياء التي حققتها، على الرغم من أنها قد تبدو صغيرة. يمكن أن يمنحنا الاعتراف بنجاحنا إحساساً بقيمة الذات، ويمكننا، مرة تلو الأخرى، بناء إيماننا بأنفسنا وقدراتنا.

4. حافظ على منظور "الصورة الأكبر"

من الجيد التركيز على شيء واحد في كل مرة، إلا أنه من الضروري أيضًا عدم إغفال سبب قيامك بما تفعله. عند مواجهة الشدائد، فكر فيما تتعلمه من ذلك وكيف يمكن أن يساعدك في تحقيق هدفك طويل المدى.

5. استلهم من الآخرين

راقب زملائك. إن رؤية محاولات ونجاحات الآخرين يعزز ثقتك في قدرتك على فعل الشيء نفسه. هذا مفيد بشكل خاص إذا كان الأشخاص الذين تتابعهم يشبهونك بطريقة ما، لأنه يساعدك على التماهي معهم ورؤية نفسك في مكانهم.

6. ابحث عن ردود فعل إيجابية

من الجيد دائمًا أن يكمل الناس قدراتك. فهذا يمكن أن يساعد في بناء إحساسك بقيمة الذات، خاصة عندما يأتي من الأشخاص الذين تتطلع إليهم. يمكن أن يساعد الحصول على تعليقات إيجابية من المعلمين أو الموجهين أو أولياء الأمور في زيادة إحساسك بالكفاءة الذاتية.

7. اقنع نفسك

خصص وقتاً يومياً لتخبر نفسك أنه يمكنك النجاح. يمكن أن يكون لتكرار التأكيدات مثل "يمكنني فعل ذلك" أو "لقد حققت هذا" أو "أحاول جاهداً" أو "يمكنني التغلب على هذا" تأثير مفيد للغاية على إحساسك بقيمتك الذاتية.

8. انتبه لأفكارك

في بعض الأحيان، يمكن أن نكون أسوأ عدو لأنفسنا من خلال الحكم على مهارتنا، أو قدرتنا، أو مظهرنا، أو أي مجال آخر. من المهم أن تكون على دراية بالحالة الذهنية لدينا، حتى تتمكن من التوقف عن أفكار نفي الذات وإعادة توجيه أذهاننا نحو تأكيد أكثر إيجابية. حاول إيقاف الأفكار السلبية. ركز على الجوانب الإيجابية، مثل التقدم الذي أحرزته حتى الآن.

9. أخط نفسك بأشخاص إيجابيين

يمكن أن يكون للسلبية من بيئتك تأثير ضار على إحساسك بقيمة الذات والكفاءة الذاتية. بمرور الوقت، ستصادف أشخاصاً لديهم رأي حول مشروعك، فمن المهم التمييز بين النقد البناء والنقد الهدّام - الأشخاص الذين يقدمون لك ملاحظات مفيدة والأشخاص الذين يثبطونك عن قصد أو عن غير قصد. حاول قضاء المزيد من الوقت مع الأشخاص الذين يفهمونك ويشجعونك، ويعطونك ملاحظات مفيدة، وحاول تجنب أولئك الذين يثبطونك دون أسباب وجهية.

أين تجد نفسك في هذا الطيف؟

وعي ذات خارجي كبير	وعي ذات خارجي ضئيل	
<p>في حالة إرضاء</p> <p>تركيزهم الكبير على ما يعتقد الآخرون. للتركيز على ما يهمهم يصلون إلى خيارات تعيق نجاحهم وكما لهم</p>	<p>في حالة بحث</p> <p>لا يعرفون من هم، ولا ما يمثلون، ولا كيف ينظر إليهم الآخرون. يشعرون بالإحباط بسبب أدائهم وعلاقاتهم</p>	وعي ذات داخلي ضئيل
<p>في حالة وعي</p> <p>يعرفون من هم وماذا يريدون، ويبحثون عن آراء أخرى. هؤلاء هم القادة العظماء</p>	<p>في حالة استبطان</p> <p>واضحون بشأن هويتهم، لكن لا يتحدثون وجهات نظرهم، وغالبًا ما يضررون بعلاقاتهم ويحدون من نجاحهم نتيجة لذلك</p>	وعي ذات داخلي كبير

وأخيراً

- من هو قدوتك؟
- ما الذي يحفزك؟
- ما الذي يلهمك؟
- كيف ترد عادة على النقد؟
- كيف ستغير العالم إذا استطعت؟
- ما هي نقاط قوتك وضعفك في رأيك؟
- ما هو نوع الشخص الذي تطمح أن تكونه؟
- كيف سيكون شكل حياتك المهنية المثالية؟

الوعي والكفاءة الذاتية في إنتريكومب

- أمن بنفسك واستمر في تطوير ذلك
- حدد وقيّم نقاط القوة والضعف الفردية والجماعية.
- فكر في احتياجاتك وتطلعاتك ورغباتك على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- آمن بقدرتك على التأثير في مجرى الأحداث، على الرغم من عدم اليقين والنكسات والفشل المؤقت.

مستويات الكفاءة في إنتريكومب

المستوى التأسيسي

- يمكن للمتعلمين تحديد ووصف احتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم وأهدافهم، فضلاً عن نقاط قوتهم وضعفهم، ووضعها جنباً إلى جنب مع المهن التي يهتمون بها.

المستوى المتوسط

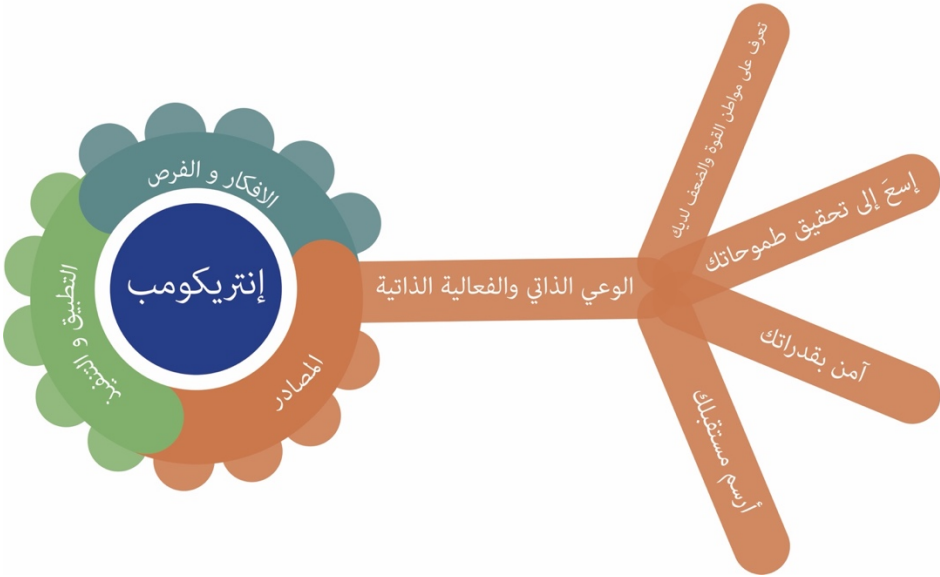
- يتمتع المتعلمون بالقدرة على إجراء تقييم نقدي لاحتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم وتطلعاتهم ونقاط القوة والضعف فيما يتعلق بفرص خلق القيمة والآفاق المستقبلية.

مستوى متقدم،

- يمكن للمتعلمين تشكيل احتياجاتهم ورغباتهم واهتماماتهم وتطلعاتهم في أهداف، وتحديد أوجه القصور والعمل كفريق مع الآخرين لتعويضها، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن فرص التطوير المهني بناءً على نقاط القوة والضعف الجماعية لديهم.

تتكون كفاءة الوعي الذاتي والفعالية الذاتية من أربع مهارات:

1. أسع إلى تحقيق طموحاتك
2. تعرف على مواطن القوة والضعف لديك
3. آمن بقدراتك
4. ارسم مستقبلك



مهارات الوعي والفعالية الذاتية في إنتركومب

• اسع إلى تحقيق طموحاتك

يستطيع الريادي في مستوى الإتقان الأساسي لهذه المهارة من تحديد ووصف والالتزام بتلبية كلاً من احتياجاته، ورغباته، واهتماماته، وأهدافه، وترجمتها إلى أهداف يعمل على تحقيقها، ثم يتقدم إلى فهم احتياجات الأفراد والمجموعات، ورغباتهم، واهتماماتهم، وطموحاتهم، وعلاقتها بالفرص والإمكانيات المستقبلية، ومساعدة هؤلاء الآخرين على التفكير في احتياجاتهم، ورغباتهم، وطموحاتهم، وكيف يمكنهم تحويلها إلى أهداف.

• تعرف على مواطن القوة والضعف لديك

في هذه المهارة يتمكن الريادي من تحديد الأمور التي يتقنها، وتلك التي لا يتقنها وتقييم نقاط القوة والضعف لديه، ولدى الآخرين فيما يتعلق بالفرص التي تساهم بتحقيق القيمة، ويشكّل الرغبة باستغلال مواطن القوة لديه وإمكانياته من أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة المرغوبة، وفي مستوى الإتقان المتقدم يتمكن الريادي من تشكيل فرق العمل لتعويض الضعف أو النقص وتعزيز نقاط القوة، ومساعدة الآخرين على تحديد مواطن القوة والضعف لديهم.

• آمن بقدراتك

يتقن الريادي في هذه المهارة الإيمان بقدرته على أداء ما يطلب منه بنجاح، وبقدرته على إنجاز من ينوي هو فعله، ويتمكن من تقييم

مدى تحكمه بإنجازاته (بالمقارنة مع تحكم الجهات الخارجية)، ثم يتقدم ليؤمن بقدرته على التأثير الإيجابي بالأشخاص والظروف، وعلى مواصلة ما تخيله وخطط له على الرغم من المعوقات، ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين، وبقدرته على الفهم والاستفادة من التجارب التي قد يعتبرها الآخرون فشلاً.

• ارسم مستقبلك

رسم المستقبل، مهارة فريدة أساسية تثير الشغف وتحفز التخطيط والعمل والبناء والانتاج وتقديم القيمة، وفي مستوى إتقان هذه المهارة الأساسي، يستطيع الريادي أن يذكر أنواعاً مختلفة من المهن ووظائفها الأساسية، ويقدم وصفاً للصفات، والإمكانيات اللازمة لكل مهنة، وأي من هذه الصفات والإمكانيات متوفرة لديه، كما يصف إمكانياته ومهاراته المتعلقة بفرص العمل، بما فيها العمل على حسابه الخاص، ويتقدم ليتمكن من استخدام مهاراته وإمكانياته لتغيير مسار عمله، نتيجة للفرص الجديدة أو الضرورة، ويناقش كيف أن الفهم والتقييم الواقعي لمواقفه، ومهاراته، ومعرفته يمكن أن يؤثر على عملية اتخاذ القرار لديه، وعلى علاقاته مع الآخرين، ونمط حياته، ثم في مستويات الإتقان المتقدمة لهذه المهارة يتمكن من اختيار فرص التطور الوظيفي بالتعاون مع فريقه ومشروعه الريادي وفقاً لفهم واضح لمواطن القوة والضعف، ثم يتمكن من وضع استراتيجيات التطور المهنية لفريقه ومؤسسته بناء على فهم واضح لنقاط القوة والضعف، وصلتها بالفرص الحالية والمستقبلية الهادفة إلى تحقيق القيمة، إضافة إلى تصميم الاستراتيجيات التي تساعد على تخطي نقاط الضعف إلى تطوير نقاط القوة والتي تساعد على توقع الاحتياجات المستقبلية.

الفصل العاشر: الوعي الذاتي والفعالية الذاتية

كفاءة الوعي والفعالية الذاتية ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتطور	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	تحت الأثر المباشر الاستقلالية، والتعاون مع زملائي	أحد وتلعب بعض المسؤوليات	تحمل مسؤولية التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المقدمة في مجال معين
تدرج المهارة	الاكتشاف	التحدي	التعزيز	التحيز
إسع إلى تصفيق طموحاتك	يمكنني وصف احتياجاتي ورغباتي واهتماماتي وأهدافي	يمكنني فهم احتياجات الأفراد والمجموعات، ورغباتهم واهتماماتهم وطموحاتهم وعلاقتهم بالفرص والبيئات المستقبلية	يمكنني ترجمة احتياجاتي ورغباتي واهتماماتي وأهدافي	يمكنني مساعدة الآخرين على التفكير في احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وكيفية تحسينها لآل أهداف
تعرف على مواطن القوة والضعف لديك	استطيع ان احدد الامور التي اقمها وتلك التي لا اقنها	أدركني الرغبة باستغلال مواطني القوة لدى وإمكاناتي من أجل تصديق الفهم قدر من الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة المؤخرية	يمكنني تشكيل فرق العمل لتعويض قصور وتعويض نقاط القوة لدى	يمكنني مساعدة الآخرين على تحديد مواطني القوة والضعف لديهم
امن بقدراتك	أؤمن بقدراتي على اداء ما يطلب مني بنجاح	يمكنني تقييم نقاط القوة والضعف لدي، ولدى الآخرين فيما يتعلق بالفرص التي تساهم بتحقيق القيمة	أؤمن بقدراتي على التآزر مع تحييده وضخمت له على الرغم من العقبات ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين	أؤمن بقدراتي على فهم والاستفادة من التجارب التي قد يجتريها الآخرين ولملا
ارسم مستقبلك	يمكنني ان اذكر الصغائر، والبيئات، اللازمة لكل مهنة أي من هذه الوظائف والإمكانات متوفرة لدي	يمكنني استخدام مهارات عكس استخدام مهارات عكس استخدام لتعويض مسار عملي نتيجة للفرص الجديدة أو الضرورية	يمكنني مناقشة كيف ان الفهم والتقييم الواعي لمواقفي، ومهاراتي وعرضي يمكن ان يؤثر على عملية اتخاذ القرار لدي وعلى علاقتي مع الآخرين	يمكنني وضع استراتيجيات التطور المهنية لتعويض ومؤسستي بناء على فهم واضح لنقاط القوة والضعف لدي، وصلتها بالفرص الحالية والمستقبلية الهادفة الى تحقيق القيمة

المخرجات التعليمية learning outcomes



نموذج تقييم كفاءة الوعي الذاتي والفعالية الذاتية/مهارة السعي إلى تحقيق الطموحات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على السعي إلى تحقيق الطموحات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع تحديد احتياجاتي، وورغباتي، واهتماماتي، وأهدافي		
2. يمكنني وصف احتياجاتي، وورغباتي، واهتماماتي، وأهدافي		
3. يمكنني الالتزام بتلبية احتياجاتي، وورغباتي، واهتماماتي، وأهدافي		
4. يمكنني فهم احتياجات الأفراد والمجموعات، وورغباتهم، واهتماماتهم، وطموحاتهم، وعلاقتها بالفرص والإمكانيات المستقبلية		
5. يمكنني ترجمة احتياجاتي، وورغباتي، وطموحاتي، إلى أهداف تساعدني على تحقيقها		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على التفكير في احتياجاتهم، وورغباتهم، وطموحاتهم، وكيف يمكنهم تحويلها إلى أهداف		
7. أستطيع تحديد صلاحية الأهداف وامكانية تحقيقها		
8. أستطيع مساعدة الآخرين على تحديد صلاحية اهدافهم وامكانية تحقيقها		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة السعي إلى تحقيق الطموحات

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي تحديد احتياجاته ورغباته واهتماماته وأهدافه، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من وصف احتياجاته ورغباته واهتماماته وأهدافه، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع الأهداف والرغبات والاحتياجات، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يمكن للريادي ان يلتزم بتلبية احتياجاته ورغباته واهتماماته وأهدافه، ويفهم احتياجات الآخرين واهتماماتهم وأهدافهم وعلاقتها بالفرص والامكانات المستقبلية، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في ترجمة احتياجاته ورغباته وطموحاته إلى أهداف تساعد على تحقيقها، وهذه مرحلة مساعدة الآخرين في ذلك أيضاً، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في تحويل الطموحات إلى أهداف، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في بناء الأهداف.

نموذج تقييم كفاءة الوعي الذاتي والفعالية الذاتية/مهارة التعرف على مواطن القوة والضعف

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التعرف على مواطن القوة والضعف، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. أستطيع أن أحدد الأمور التي أتقنها، وتلك التي لا أتقنها
		2. أستطيع تحديد الأمور التي يتقنها الآخرون وتلك التي لا يتقنها
		3. يمكنني تقييم نقاط القوة والضعف لدي، ولدى الآخرين فيما يتعلق بالفرص التي تساهم بتحقيق القيمة
		4. تدفعني الرغبة باستغلال مواطن القوة لدي وإمكانياتي من أجل تحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة المرغوبة
		5. يمكنني تشكيل فرق العمل لتعويض ضعفي وتعزيز نقاط القوة لدي بشكل عام
		6. يمكنني مساعدة الآخرين على تحديد مواطن القوة والضعف لديهم
		7. يمكنني الاستفادة من قدرات الآخرين لمساعدتي على تقوية نقاط القوة المحددة ومعالجة نقاط الضعف المحددة لدي
		8. يمكنني توجيه الآخرين نحو الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة التعرف على مواطن القوة والضعف

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة تحديد الامور التي يتقنها الريادي وتلك التي لا يتقنها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من تقييم نقاط القوة والضعف، ويبني الريادي دافعيته لاستغلال مواطن القوة لتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تشكيل فرق العمل لتعويض نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديه بشكل عام، ويساعد الآخرين على تحديد مواطن القوة والضعف لديهم، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في الاستفادة من الآخرين لمساعدته على تقوية نقاط قوة معينة لديه ومعالجة نقاط ضعف معينة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوجيه الآخرين للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في معالجة نقاط الضعف، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التعامل مع مواطن القوة والضعف.

نموذج تقييم كفاءة الوعي الذاتي والفعالية الذاتية/مهارة الإيمان بالقدرات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الإيمان بقدراته، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أؤمن بقدرتي على أداء ما يطلب مني بنجاح		
2. أؤمن بقدرتي على انجاز ما أنوي فعله		
3. يمكنني تقييم مدى تحكمي بإنجازاتي (بالمقارنة مع تحكم الجهات الخارجية)		
4. أؤمن بقدرتي على التأثير الإيجابي بالأشخاص والظروف		
5. أؤمن بقدرتي على مواصلة ما تخيلته وخططت له على الرغم من المعوقات، ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين		
6. أؤمن بقدرتي على الفهم والاستفادة من التجارب التي قد يعتبرها الآخرون فشلاً		
7. أؤمن بقدراتي على مساعدة الآخرين وتحفيزهم على مواصلة مخططاتهم رغم المعوقات ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين		
8. استخدم قدراتي في مساعدة الآخرين على الاستفادة من التجارب التي قد تعتبر فشلاً		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الإيمان بالقدرات

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يؤمن فيها الريادي بقدراته على أداء ما هو مطلوب منه وإنجاز ما ينوي فعله بنجاح، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يمكن للريادي تقييم مدى تحكمه بإنجازاته، ويؤمن بقدراته على التأثير الإيجابي بالأشخاص والظروف، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يؤمن فيها الريادي بقدرته على مواصلة تحقيق مخططاته رغم المعوقات ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين، ويؤمن بقدراته على الفهم والاستفادة من التجارب التي قد يعتبرها الآخرون فشلاً، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في قدراته على مساعدة الآخرين وتحفيزهم على مواصلة مخططاتهم رغم المعوقات ومحدودية الموارد وعدم تقبل الآخرين، وهذه مرحلة النمو والتغيير والاستفادة من التجارب التي قد تعتبر فشلاً، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في القدرات المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال توظيف القدرات.	31-40

نموذج تقييم كفاءة الوعي الذاتي والفعالية الذاتية/مهارة رسم المستقبل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على رسم المستقبل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • استخدم التالي للحكم على القيمة 	
1. أبدا، اطلاقاً	
2. ممكن، يبدو ذلك	
3. لا أستطيع التحديد	
4. حسناً، نعم	
5. بالتأكيد، واضح جداً	
في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة	

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع أن أذكر أنواعاً مختلفة من المهن ووظائفها الأساسية		
2. يمكنني أن أصف ما هي الصفات، والإمكانيات اللازمة لكل مهنة، وأي من هذه الصفات والإمكانيات متوفرة لديّ		
3. يمكنني وصف إمكانياتي ومهاراتي المتعلقة بفرص العمل، بما فيها العمل على حسابي الخاص		
4. يمكنني استخدام مهاراتي وإمكانياتي لتغيير مسار عملي، نتيجة للفرص الجديدة أو الضرورة		
5. يمكنني مناقشة كيف أن الفهم والتقييم الواقعي لمواقفي، ومهاراتي، ومعرفتي يمكن أن يؤثر على عملية اتخاذ القرار لديّ، وعلى علاقاتي مع الآخرين، ونمط حياتي		
6. يمكنني اختيار فرص التطور الوظيفي بالتعاون مع فريقي ومؤسستي وفقاً لفهم واضح لمواطن القوة والضعف لدينا		
7. يمكنني وضع استراتيجيات التطور المهنية لفريقي ومؤسستي بناء على فهم واضح لنقاط القوة والضعف لدينا، وصلتها بالفرص الحالية والمستقبلية الهادفة إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني تصميم الاستراتيجيات التي تساعدني على تخطي نقاط الضعف لديّ (أو لدى فريقي أو لدى مؤسستي) لتطوير نقاط القوة لدينا والتي تساعدنا على توقع الاحتياجات المستقبلية.		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة رسم المستقبل

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي وصف الامكانيات اللازمة لكل مهنة وما هو متوفر لديه من هذه الامكانيات، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة وصف امكانياته ومهاراته المتعلقة بفرص العمل، وإمكانية تغيير مسار عمله نتيجة لوجود فرص جديدة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة مناقشة تقييم واقعي لمهاراته ومواقفه وتأثير قراراته على نفسه وعلى علاقاته بالآخرين، ويتمكن من اختيار فرص التطور الوظيفي والمهني، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في وضع استراتيجيات التطور المهني بناء على فهم واضح لنقاط القوة والضعف، ويتمكن من تصميم الاستراتيجيات التي تساعد على تخطي نقاط الضعف وتطوير نقاط القوة للمساعدة في توقع احتياجات المستقبل، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الاستراتيجيات الموضوعية، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال تطوير وتصميم الاستراتيجيات للمستقبل.	31-40

الحياة ليست دائما سهلة. هناك أوقات قد تواجه فيها صعوبات كبيرة، ولكن مع ذلك، لا يجب أن تستسلم. هذه الكفاءة تشجعك على متابعة أحلامك.

من أجل المثابرة، يجب أن يكون لديك حافز، وقوة دافعة تأخذك إلى الأمام. سيساعدك التحفيز على المثابرة خلال المحن والالتزام بتحقيق أهدافك، حتى عندما لا تشعر دائمًا بالرغبة والشغف بالعمل وانجاز المطلوب.

في كثير من الأحيان، عندما نرى أشخاصًا ناجحين، نفترض أن الأمر قد وصل إليهم بسهولة، نعتقد أنهم مميزون أو موهوبون إلى حد ما، ما لا نراه هو كل العمل الجاد والنكسات والمشاكل التي واجهوها في تحقيق نجاحهم، بعبارة أخرى، نحن لا نرى دافعهم ومثابرتهم. لكي تصبح خبيرًا في شيء ما، يمكن أن يتطلب الأمر آلاف الساعات من الممارسة.

عقلية النمو

إن سمة عدم الاستسلام أو المرونة هي دلالة رئيسية على النجاح، هناك قصص لا حصر لها لأشخاص ناجحين قضوا سنوات في محاولة لتحقيق هدفهم، غالبًا ما يطلق على هذا عقلية النمو، تلك العقلية التي لا ترى الفشل على أنه مشكلة، ولكنها تتعلم منه وتتقدم. يرى الشخص الذي يتمتع بعقلية النمو التحديات كفرص وينفتح على الأفكار الجديدة.



الحافز

كيف يمكننا تحفيز أنفسنا على الاستمرار في التركيز على أهدافنا طويلة المدى؟
أولاً، نحتاج إلى فهم الأسباب الكامنة وراء أفعالنا. لماذا نريد تحقيق الإنجازات؟ ما هي القوة الدافعة وراء ذلك؟
اعتماداً على المشروع الذي نخطط لإنجازه، يمكن أن تكون دوافعنا أي عدد من الأشياء، وبعضها قد يكون:

• الكسب/الاستقرار المالي

يهدف الكثير من الناس في الحياة أن يصبحوا أغنياء! هناك الكثير من قصص النجاح لأشخاص لديهم الفكرة الصحيحة في الوقت المناسب، جنباً إلى جنب مع التخطيط الصحيح للترويج لمشروعهم والحصول على الموارد اللازمة.

اختار العديد من الرياديين مسار انشاء المشاريع الخاصة وإدارة أعمالهم، لأنهم اعتقدوا أنهم سيكسبون المزيد من المال بأنفسهم. وفي الجانب الآخر، يحلم آخرون بالعمل في شركة أو مؤسسة، والاستفادة من الأمن الوظيفي، وفي كل الاحوال فأنت تكون متحمساً لتحقيق أي من هذه الأشياء أمر بالغ الأهمية للنجاح.

• الإنجاز الشخصي/تحقيق الحلم

هذا عامل مهم في حلم أي شخص. غالباً ما يفخر الرياديون بقول "لقد بنيت هذه الشركة من الألف إلى الياء" أو ربما كان لدي حلم أكثر تحديداً مثل "أردت تحويل هذا المبنى القديم في العي إلى مركز ثقافي منذ أن كنت في المدرسة الثانوية."

قد يشعر الناس أيضاً بالإنجاز الشخصي من خلال خدمة الآخرين في مهنة تربية، أو قانونية، أو متابعة المغامرة، أو الرياضة، أو الأداء على خشبة المسرح، أو القدرة على شراء منزل أحلامهم. مهما كان حلمك، فإن الشعور بالإنجاز الشخصي سيكون حافزاً كبيراً في سعيك لتحقيق ذلك.

• التأثير في المجتمع

يمكن أن يكون الدافع القوي الآخر هو الرغبة في فعل الخير في العالم والاعتقاد بأنه يمكنك إحداث فرق.

شرع الرياديون الاجتماعيون في إحداث تغيير إيجابي وتحسين العالم من خلال أعمالهم أو مشاريعهم، من خلال معالجة القضايا الثقافية أو المجتمعية أو البيئية.

يمكن أن تكون المؤسسات الاجتماعية ذات أحجام مختلفة وتعمل على مستويات مختلفة، من محاولة تحسين المجتمع المحلي في المدينة، إلى معالجة قضايا فئات معينة في المجتمع كالمريض واصحاب الاحتياجات الخاصة إلى كبار السن، إلى تأثير أوسع على المستوى الوطني أو حتى العالمي.

• ترك إرث دائم

الرغبة في ترك إرث دائم هي حافز قوي آخر.

يمكن أن تكون هناك أسباب أساسية مختلفة لذلك، مثل الرغبة في الشهرة، أو الرغبة في نقل مشروع إلى الأجيال القادمة، أو ببساطة تذكرها بإعجاب في السنوات المقبلة لإنجازاتك.

بغض النظر عن القوة الدافعة وراء ذلك، يريد بعض الأشخاص إنشاء شيء يدوم مدى الحياة.

الدوافع الداخلية والخارجية

تأتي بعض الدوافع الموصوفة سابقاً من عوامل داخلية وبعضها يأتي من عوامل خارجية.

• الدافع الداخلي هو عندما نعمل شيئاً من أجل القيام به، دون فائدة خارجية. يمكن أن تكون هذه هواية أو أي شيء آخر يكون في حد ذاته مكافأة خاصة بها مثل أداء واجبنا المنزلي لأننا نحب الموضوع.

• الدافع الخارجي هو عندما نقوم بشيء ما لكسب مكافأة أو لتجنب الآثار السلبية، مثل القيام بواجبنا للحصول على درجات جيدة (مكافأة)، أو حتى لا يوبخنا المعلم (تجنب الآثار السلبية)

من المهم أن نفهم إذا كانت القوة الدافعة وراء رغبتنا في فعل شيء ما تأتي من الداخل أو من الخارج. قد يكون الدافع الداخلي أكثر فاعلية من الدافع الخارجي، مما يعني أنه عندما يتم استثمارنا شخصيًا في شيء ما، فمن المرجح أن نسعى جاهدين لتحقيقه، أما الدافع الخارجي فيمكن أن يفيد بشكل خاص في الحالات التي لا نحب فيها حقًا مهمة أو نشاطًا يجب القيام به. يمكن أن تساعدنا القدرة على التمييز من أين تأتي الحاجة إلى القيام بشيء ما على تحديد "تدابير السلامة"، أو "المكافآت" لحثنا على تحقيق شيء ما.

لا ينبغي دائمًا أن تؤخذ كلمة "مكافأة" بالمعنى الحرفي تمامًا. يمكن أن تكون المكافأة مقابل إكمال مهمة ببساطة هي الرضا الشخصي والشعور بالإنجاز عند المضي قدمًا، مع الانتباه والحذر بشأن المكافآت المادية، وذلك لتجنب إنفاق الكثير من المال على أشياء لسنا بحاجة إليها ولتجنب "إفساد" أنفسنا.

المثابرة: تحدي نفسك

المثابرة والتنظيم الذاتي هو كل شيء عن إدارة عاداتنا. إن تحدي أنفسنا هو اتخاذ خطوة إلى الأمام، لتجربة أشياء ربما لم نجربها من قبل أو فشلنا في إكمالها في الماضي، وربما نشكل عادات جديدة أفضل.

يمكن أن تكون التحديات طريقة رائعة للنمو والتطور بعدة طرق، قد نكتسب مهارات جديدة، واكتشاف الذات، والتعرف على المواهب الشخصية.

مهما كانت نتيجة التحدي، فإن الهدف هو أن تكون منفتحًا على التجارب والتحديات الجديدة وتناولها كفرص.

الأشخاص الذين يخافون من التحديات يخافون الفشل، ولا ينبغي لهم ذلك.

سواء فزت أو خسرت، سواء استطعت أم لا، فقد تعلمت شيئًا من العملية، أما عن مهارة خارجية أو عن نفسك. يمكن أن تكون الأخطاء مفيدة، حيث يمكنها أن توضح لك الخطأ الذي حدث وتعطيك فكرة عما يجب القيام به بشكل مختلف في المرة القادمة.

التصرف الصحيح في مواجهة التحدي يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا!

يتمتع الأشخاص الأكفيا بالقدرة على وضع التحديات لأنفسهم للمضي قدمًا والنمو وتحقيق أهدافهم:

- حدد المهام التي لا تحبها أو تشعر بعدم الأمان حيالها وتعامل معها بشكل مباشر. ربما تكون هناك بعض عناصر الريادة التي لا تشعر أنك ستجيدها. بالنسبة للبعض يمكن أن يكون الاقتراب من المستثمرين، وبالنسبة للآخرين يمكن أن يكون الإعلان. على أي حال، اكتب هذه المهام وابدأ في العمل عليها. الرضا عن إكمال شيء يبني الثقة في قدراتك على معالجة الأشياء التي لا تشعر بالأمان بشأنها.
- إذا كنت تعلم أنك عرضة للمماطلة، فضع لنفسك أهدافًا قصيرة المدى. امنح نفسك فترة زمنية محددة لتنفيذ مهمة ما، واستهدف إكمالها بحلول الموعد النهائي. يساعدك هذا على اكتساب مهارات جيدة في إدارة الوقت، وهي ضرورية للرياديين، الذين غالبًا ما يضطرون إلى التوفيق بين الكثير من المهام.
- تحكم في عواطفك. تبدو هذه نصيحة عامة جدًا، ولكنها مفيدة جدًا، فهي مهارة حياتية، ذلك أن السماح لعواطفنا بالتحكم فينا عند اتخاذ القرار قد يؤدي إلى أشياء نأسف عليها. سيسمح لنا أخذ الوقت الكافي للتفكير في مسارات العمل المحتملة ونتائجها المحتملة بموازنة الإيجابيات مقابل السلبيات، وتحقيق التوازن بين عواطفنا والمنطق، ويقودنا إلى اتخاذ قرار مستنير بشأن الاتجاه الذي نأخذ مشروعنا نحوه.
- ابحث عن المهارات التي تشعر أنك تفتقر إليها وطورها. إن الشعور بأننا لسنا جيدين في شيء ما يمكن أن يسبب القلق بشأن المهام ذات الصلة ويجعلنا نريد تجاهلها في الوقت الحالي والتركيز على أشياء أخرى. ومع ذلك، قد يؤدي هذا إلى نتائج عكسية، حيث إن التأجيل المطول للمهام يجعلنا نشعر بأنها ضخمة ويستحيل التعامل معها. تدرب على التحسن وبناء ثقتك بنفسك.

المثابرة: تنظيم سلوكك للبقاء مندفعًا

عند القيام بمهمة طموحة طويلة الأجل، سنواجه بالتأكيد تهديد تثبيط الدافع. قد يأتي من عوامل خارجية، مثل التزاماتنا اليومية التي تستهلك جزءًا كبيرًا من طاقتنا، مما يجعلنا نشعر بالتعب، أو من عوامل داخلية، مثل قضاء أيام عطلة حيث لا نشعر برغبة في حالة تنفيذ العمل الذي خططنا له.

إن إهمال أهدافنا لا يعني فقط أن أهدافنا ستستغرق وقتًا أطول لتحقيقها. يمكن أن يؤدي أيضًا إلى مشاعر سلبية مثل الشعور بالذنب والقلق، لأننا نشعر بأننا "نغش" رفاهيتنا المستقبلية، أو قدرتنا على النجاح.

لذلك فإن التنظيم السلوكي ليس مهمًا فقط لتحقيق أهدافنا، بل هو أيضًا حيوي لرفاهيتنا ودوافعنا المستمرة:

- راقب سلوكياتك
 - قيّم النتيجة. هل هي مفيدة؟
 - ما الذي يمكنك تغييره
 - كيف يمكنك أن تقود نفسك نحو الاتجاه المرغوب؟
- يأتي التنظيم الذاتي الفعال من التركيز على قيمنا الراسخة - في هذه الحالة، دوافعنا لأن نصبح ربايين.

تصور نجاحك

إن تخيل نجاحك وتخيل ما تشعر به لتحقيق دوافعك أمر مشجع، ويمكن أن يمنحك دفعة يومية لإقناع نفسك بالعمل الذي تحتاج إلى القيام به.

- أخلق صورة ذهنية عن نفسك على أنك نجحت في تحقيق هدفك، سواء كان ذلك لبدء مشروعك الخاص، أو تأليف كتاب، أو جني مبلغ معين من المال. اجعل هذه الصورة مفصلة قدر الإمكان، على سبيل المثال ما ترتديه وكيف تشعر والخلفية وحتى درجة الحرارة ورائحة المكان.

- استخدم **المحفز** لإعادة إنشاء تلك الصورة الذهنية. قم بتعيين كائن يعمل كمحفز. استخدم هذا الكائن كمحفز لتوجيه انتباهك إلى صورة النجاح. يمكنك كتابة أهدافك على بطاقات، أو يمكنك استخدام غرض ذي أهمية خاصة بالنسبة لك. لا يهم حقًا ماهية الكائن، طالما أنك تخصص له أهمية وتحوله إلى محفزك. عندما تستيقظ في الصباح وقبل أن تذهب إلى الفراش ليلاً، استخدم محفزك لتصور نجاحك.
- استخدم **التأكيدات** لدعم تصورك. كرر عبارة تنص على نجاحك في تدريب عقلك الباطن على السعي لتحقيق هذا الهدف. مثال على التأكيد سيكون:

"أحقق ربحًا من خلال قضاء أيامي في فعل ما أحبه، وكتابة الكتب وإدارة مدونتي الخاصة".

تساعدنا التأكيدات على التركيز على أهدافنا وتقوي دافعنا.

مهما كانت التقنية المفضلة لديك، فإن الهدف هو ربطها مرة أخرى بدوافعك، للأسباب التي بدأت بها هذا المسعى في المقام الأول.

في بعض الأحيان يكون من الصعب تذكر أسباب المحاولة الجادة، خاصة إذا شعرنا بالإحباط بعد الانتكاسة. يمكن أن تساعدنا الصورة الذهنية لنجاحنا على العودة إلى المسار الصحيح بعد حدث محبط بشكل خاص، وتوجهنا إلى الاتجاه الصحيح إذا كنا غير متأكدين مما يجب القيام به.

طرق عملية للبقاء متحفزًا

- **استلهم من الآخرين**

عند مواجهة الإحباط، اقرأ قصص نجاح الآخرين أو شاهد مقاطع فيديو تحفيزية، إن رؤية الآخرين يكررون قصص نجاحهم، على الرغم من أنك قد تكون سمعت عنها بالفعل، يمكن أن يجدد تصميمك ويمنحك الدفعة التي تحتاجها للاستمرار.

• الانخراط مع الأشخاص المتحمسين

إن كونك بصحبة أشخاص لديهم اهتمامات مماثلة يمكن أن يساعد في إعادتك إلى المسار الصحيح. رؤية أصدقائك ينجحون، ستشعر بالحافز لفعل الشيء نفسه.

• اعتن بنفسك

من الجيد أن تظل مركزًا. مع ذلك خذ بعض الوقت لنفسك، أو اخرج عن الروتين، أو اقرأ كتابًا، أو اخرج مع الأصدقاء. انخرط في هواياتك للاسترخاء وخذ بعض الوقت من جدولك المزدحم.

• نم جيدًا

لتحقيق حلمك قد تعمل حتى وقت متأخر من الليل. من المهم عدم إهمال راحتك ونومك، فقلة النوم تؤثر على صحتك وأحكامك.

• استخدام تذكير للمهام

على الرغم من أنه قد يكون لديك قائمة مهامك أمامك، فلا تزال معرضاً للانشغال بمهام جانبية وهامشية بسهولة إثناء استغراقك في القيام بشيء رئيسي. ضع منبهات على هاتفك لتذكيرك بإرسال رسائل بريد إلكتروني أو كتابة محتوى على وسائل التواصل الاجتماعي أو أي مهام أخرى يجب القيام بها في وقت محدد.

يمكن أن يكون تحقيق حلمك ممتعًا، لكنه سيكون صعبًا في بعض الأحيان. من الضروري عدم الاستسلام في مواجهة الشدائد والاستمرار.

- اكتشف ما يحفزك داخليًا واحتفظ به في مقدمة عقلك لمساعدتك على الالتزام بأهدافك.
- جرب تقنيات تحفيزية مختلفة، واعثر على ما يناسبك واجعلها عادة.
- لا تستسلم!

أسئلة تأملية حول الدافع والمثابرة

- ما الذي يحفزك؟
- من يلهمك ولماذا؟
- ما هو طموحك في الحياة؟
- كيف تتعامل مع النكسات؟
- ما هي أهدافك وشغفك في الحياة؟
- هل تقول إن لديك عقلية نمو أو ثابتة؟
- ما هي استراتيجياتك للبقاء متحمساً؟
- ما هو أصعب شيء قمت به على الإطلاق؟
- أخبرنا عن وقت فشلت فيه - ماذا تعلمت؟
- ما الذي منحك أعظم إحساس بالإنجاز الشخصي حتى الآن؟
- ما مقدار الجهد الذي أنت مستعد لبذله في شيء ما من أجل تحقيقه؟
- هل استسلمت من قبل؟ (لا بأس أن تقول نعم - فقط اشرح السبب!)

كفاءة الدافع والمثابرة في إنتريكومب

- حافظ على تركيزك ولا تستسلم
- كن مصراً على تطبيق الأفكار بشكل عملي وعلى إرضاء حاجتك للإنجاز.
- كن مستعداً للصبر واستمر في محاولاتك لإنجاز الأهداف طويلة المدى، الفردية منها والجمعية.
- كن مرناً في مواجهة الضغوطات، والشدائد، أو حتى الفشل المؤقت
- كن مصمماً على تحويل الأفكار إلى أفعال وإشباع حاجتك إلى تحقيقها.

مستويات تقدم الكفاءة

• المستوى التأسيسي

يحرك المتعلمون احتمالية النجاح ويظهرون شغفًا بأهدافهم ولا يستسلمون عند مواجهة الصعوبات.

• المستوى المتوسط

يمكن للمتعلمين تصور نجاحهم وتنظيم سلوكهم لتحقيق أهدافهم، حتى لو كان ذلك يعني أنه يتعين عليهم العمل بجد لفترة أطول من الوقت.

• مستوى متقدم

يبذل المتعلمون جهودًا كبيرة بناءً على إيمانهم بقدراتهم على النجاح، ويمكنهم استخدام الاستراتيجيات للبقاء متحفزًا.

تتكون كفاءة الدافع والمثابرة في إنتريكومب من خمس مهارات:

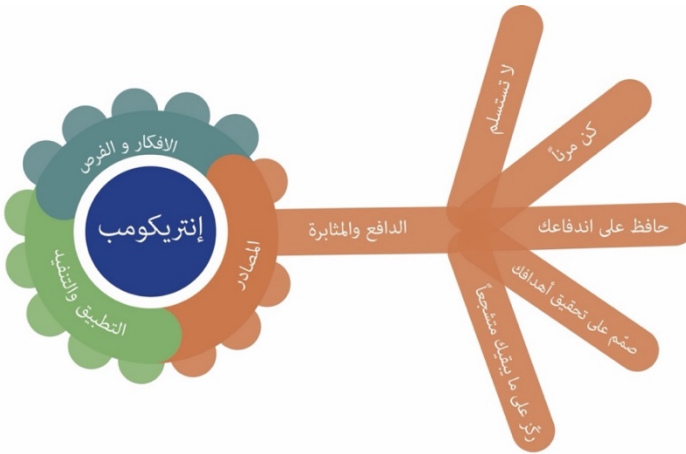
1. حافظ على اندفاعك

2. صمّم على تحقيق أهدافك

3. ركّز على ما يبقيك متشجعاً

4. كن مرناً

5. لا تستسلم



مهارات الدافع والمثابرة في إنتريكومب

• حافظ على اندفاعك

يتمكن الريادي عند اتقان هذه المهارة من أن يحافظ على حافزه وقدرته على العمل أو المساهمة في شيء ذو فائدة تعود عليه أو على الآخرين، وتشكل فكرة تحقيق القيمة لنفسه وللآخرين دافعاً له، ثم يتقدم في المهارة إلى بناء الحافز لأن يتمكن من التنبؤ والشعور بإنجاز الأهداف، كما يتمكن من تنظيم سلوكه الخاص للمحافظة على درجة من الحافز والحماس والعمل الفعلي لتحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق الأفكار.

• صمّم على تحقيق أهدافك

في هذه المهارة يرى الريادي المهام على شكل تحديات تساعد على أداء أفضل ما عنده، معتبراً التحديات دافعاً له، ويستطيع بذل المجهود واستخدام الموارد لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافه (أهداف فريقه)، ثم يعزز جهوده من خلال رغبته في تحقيق الانجازات وإيمانه بقدرته على الإنجاز، والعمل على تدريب الآخرين ليقبوا متحفزين، وتشجيعهم على الالتزام بما يرغبون بتحقيقه، وعندما يتقدم في إتقان هذه المهارة يتمكن من إنشاء المناخ الملائم لتشجيع فريقه (من خلال الاحتفاء بالنجاح، التعلم من الاخفاقات عن طريق التشجيع على الأساليب المبتكرة لمواجهة المشاكل)، وينظر إلى جميع النتائج باعتبارها حلول مؤقتة تتلاءم مع الوقت والسياس الذي تم التوصل إليها من خلاله، ويحرص دائماً على مراجعة هذه النتائج بشكل مستمر بما يتوافق مع حركة التطور والابتكار الدائمة.

• ركّز على ما يبقيك متشجعاً

يتمكن الريادي من التعرف على طرق مختلفة لتشجيع نفسه والآخرين على المساهمة في تحقيق القيمة، والاستفادة من الحوافز الاجتماعية المرتبطة بالتحلي بحس المبادرة وتحقيق القيمة لنفسه وللآخرين، وتحديد الفرق بين العوامل الشخصية والخارجية التي تشجع الريادي نفسه أو تشجع الآخرين عند تحقيق القيمة، بعد ذلك يتمكن من استخدام الاستراتيجيات ليبقى

متحفزاً (مثلاً: وضع الأهداف الشخصية، ورصد الأداء، وتقييم النجاح)، والاعتماد على الاستراتيجيات لإبقاء فريقه متحفزاً والمحافظة على تركيزه على تحقيق القيمة، وفي مستوى الإتقان المتقدم يتمكن الريادي من تصميم طرق بناءة لاستقطاب المهارات وإبقائهم متحفزين، ويتمكن من مكافأة المبادرات، والجهود، والانجازات ضمن فريقه ومشروعه الريادي بالشكل الملائم.

• كن مرناً

في هذه المهارة يتمكن الريادي من إظهار الحماس والرغبة في تحقيق الأهداف، ويتحلّى بالإصرار والعزيمة عندما يحاول تحقيق أهدافه (أو أهداف فريقه)، ويستطيع التغلب على الظروف الصعبة والبسيطة، ويتنبأ بالأفكار التي لا تستحق المتابعة، ثم يطور المثابرة والاستمرار في وجه الشدائد خلال سعيه نحو تحقيق الأهداف، ويضع الاستراتيجيات للتغلب على الظروف المعاكسة الاعتيادية، وفي مستوى الإتقان المتقدم يتمكن الريادي من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والانتكاسات، وال فشل، والتأكيد على محافظة فريقه أو مشروعه الريادي على إيجابيتهم عند اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع الفشل.

• لا تستسلم

هنا في هذه المهارة يتمكن الريادي من المضي قدماً حتى عندما تواجهه الصعوبات، ولا يخشى العمل بجد لتحقيق أهدافه، بل ويستطيع التأخر في تحقيق أهدافه من أجل الحصول على قيمة أكبر، بفضل الجهد المواصل، ثم يتمكن من المحافظة على الجهد والاهتمام على الرغم من الانتكاسات، والاحتفاء بالإنجازات قصيرة المدى، للإبقاء على عزيمة صامدة ومستمرة، وفي حالة تقدم اتقان المهارة يتمكن الريادي من أن يكون مصدر إلهام للآخرين كي يعملوا جادين من أجل تحقيق أهدافهم من خلال إظهار حبه لما يفعل ومسؤوليته تجاه عمله ويحافظ على تركيزه على رؤيته وأهدافه، بالرغم من التحديات.

الفصل الحادي عشر: الدافع والمثابرة

كفاءة الدافع والمثابرة ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	تمت الأذراك لهاياتر الاستقلالية، واتخاذ مع زباني	أخذ وتكاسم بعض المسؤوليات	تصل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تصل مسؤولية المساهمة في التطورات المعددة في مجال معين مستدامة في نطاق معين
تدرج المهارة	الانتشاف	التجربة	التطور	النمو
المستوى	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحصل المسؤولية	التغيير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو
وصف المهارة	تلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية، واتخاذ مع زباني	أخذ وتكاسم بعض المسؤوليات	تصل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تصل مسؤولية المساهمة في التطورات المعددة في مجال معين مستدامة في نطاق معين
تدرج المهارة	الانتشاف	التجربة	التطور	النمو
المستوى	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحصل المسؤولية	التغيير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو

المخرجات التعليمية learning outcomes	
حافظ على اندفاعك	تحفزي القدرة على العمل أو المساهمة في شيء ذو قيمة
كن مصمماً على تحقيق اهدافك	أرى بأن المهام عذرة عن تحديات تساعدني على أداء أفضل ما عندي
ركز على ما يبيحك متمشجماً	يمكنني التعرف على طرق مختلفة لتشجيع نفسي والآخرين على المساهمة في تحقيق القيمة
كم مرناً	أصل بالأرزاء والعزيمة عندما أواجه تحدياً أهدافي أو أهداف فريقتي
لا تستسلم	لا تستسلم وعكسي للمخي قدما حتى عندما تواجهني التصويبات

المخرجات التعليمية learning outcomes	
حافظ على اندفاعك	يمكنني تبني الشعور بإنجازي اهدافي، وهذا يحفزني
كن مصمماً على تحقيق اهدافك	يمكنني وضع التحديات التي تحفزني علاوة على الأهداف والاهداف فريقتي
ركز على ما يبيحك متمشجماً	يمكنني الاستفادة من الحوافز الاجتماعية المرتبطة بالعمل والتي تشجيني أو تشجع الآخرين لتحقيق القيمة
كم مرناً	يمكنني التنبؤ بالانكسار التي لا تستحق المتابعة
لا تستسلم	يمكنني المحافظة على الجهد والانضمام على الرغم من الانكسارات

المخرجات التعليمية learning outcomes	
حافظ على اندفاعك	النظم سلوكي لاحتفاظ على تحقيق التوازن المطلوبة من تطبيق الافكار
كن مصمماً على تحقيق اهدافك	انا قادر على بذل المجهود واستخدام الموارد علاوة على التحديات و تحقيق اهدافي والاهداف فريقتي
ركز على ما يبيحك متمشجماً	استخدم استراتيجيات أدق متحزراً وضع الاهداف لتبني ورصد الأداء، وتقييم النجاح
كم مرناً	يمكنني وضع الاستراتيجيات المعقدة على الظروف المعاكسة الاعتيادية
لا تستسلم	يمكنني ان اكون مصدر إلهام للآخرين كي يعملوا جادين من أجل تحقيق اهدافهم بإظهار عني ما أفضل ومسؤولتي تجاه عملي



نموذج تقييم كفاءة الدافع والمثابرة/مهارة الاندفاع

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الاندفاع، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. تحفزني القدرة على العمل أو المساهمة في شيء ذو فائدة تعود عليّ أو على الآخرين		
2. تشكل فكرة تحقيق القيمة لِنفسي وللآخرين دافعاً لي		
3. يمكنني تنبؤ الشعور بإنجازي أهدافي، وهذا يحفزني		
4. يمكنني تنظيم سلوكي الخاص لأحافظ على حماسي وأحقق الفوائد المرجوة من تطبيق الأفكار		
5. يمكنني تحفيز الآخرين على العمل أو المساهمة في شيء ذو فائدة عليهم وعلى غيرهم		
6. يمكنني إثارة شغف الآخرين نحو فكرة تحقيق القيمة		
7. يمكنني مساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم في التنبؤ بإنجاز الأهداف		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على تنظيم سلوكهم الخاص للمحافظة على حماسهم وتحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق الأفكار		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة المحافظة على الاندفاع

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة الشعور بالتحفيز الكافي لقدرة الريادي على العمل أو المساهمة في شيء ذو فائدة وقيمة للذات وللآخرين، ويتعزز لديه الشعور بالدافع نتيجة تحقيق القيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة الشعور بالحافز نتيجة إنجاز الأهداف، وينظم سلوكه للمحافظة على الحماس المستمر وتحقيق الفوائد من تطبيق الأفكار، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تحفيز الآخرين على العمل أو المساهمة في شيء ذو فائدة عليهم وعلى غيرهم، ويتمكن من إثارة شغف الآخرين نحو فكرة تحقيق القيمة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية مساعدة الآخرين على تطوير قدراتهم في التنبؤ بإنجاز الأهداف، ويتمكن من مساعدة الآخرين على تنظيم سلوكهم الخاص للمحافظة على حماسهم وتحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق الأفكار، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال التحفيز.	31-40

نموذج تقييم كفاءة الدافع والمثابرة/مهارة التصميم على تحقيق الأهداف

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التصميم على تحقيق الأهداف، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أرى بأن المهام عبارة عن تحديات تساعدني على أداء أفضل ما عندي		
2. أعتبر التحديات دافعا لي		
3. يمكنني وضع التحديات التي تحفزني		
4. أنا قادر على بذل المجهود واستخدام الموارد لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافي (أهداف فريقي)		
5. أعزز جهودي من خلال رغبتني في تحقيق الانجازات وإيماني بقدرتي على الإنجاز		
6. يمكنني تدريب الآخرين ليقوا متحفزين، وتشجيعهم على الالتزام بما يرغبون بتحقيقه		
7. يمكنني إنشاء المناخ الملائم لتشجيع فريقي (من خلال الاحتفاء بالنجاح، التعلم من الاخفاقات عن طريق التشجيع على الأساليب المبتكرة لمواجهة المشاكل)		
8. أنظر إلى جميع النتائج باعتبارها حلول مؤقتة تتلاءم مع الوقت والسياس الذي تم التوصل إليها من خلاله، وعليه فإنني أحرص دائما على مراجعة هذه النتائج بشكل مستمر بما يتوافق مع حركة التطور والابتكار الدائمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة التصميم على تحقيق الأهداف

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة تناول المهام كتحديات تساعد على أداء أفضل ويعتبر التحديات دافعاً كافياً، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة وضع التحديات التي تحفزه ويبدل المجهود ويستخدم الموارد لتحقيق الأهداف، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من تعزيز الجهود وتنشأ الرغبة في تحقيق الإنجازات والإيمان بالقدرة على الانجاز، ويستطيع تدريب الآخرين ليبقوا متحفزين ويشجعهم على الالتزام بما يرغبون بتحقيقه، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في انشاء المناخ الملائم لتشجيع الفريق، ويتعامل مع النتائج باعتبارها حلولاً مؤقتة تتلاءم مع الوقت والسياسات، ويحرص على مرجعة هذه النتائج للتوافق مع حركة التطور والابتكار، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التصميم والتحفيز على تحقيق الأهداف.

نموذج تقييم كفاءة الدافع والمثابرة/مهارة التركيز على عناصر التشجيع

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التركيز على عناصر التشجيع، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبداً، إطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أدرك حاجة الفرد والمجموعات إلى التشجيع على المساهمة في تحقيق القيمة		
2. يمكنني التعرف على طرق مختلفة لتشجيع نفسي والآخرين على المساهمة في تحقيق القيمة		
3. يمكنني الاستفادة من الحوافز الاجتماعية المرتبطة بالتحلي بحس المبادرة وتحقيق القيمة لنفسي وللآخرين		
4. يمكنني تحديد الفرق بين العوامل الشخصية والخارجية التي تشجعي أو تشجع الآخرين عند تحقيق القيمة		
5. يمكنني استخدام الاستراتيجيات لأبقى متحفزاً (مثلاً: وضع الأهداف لنفسي، ورصد الأداء، وتقييم النجاح)		
6. يمكنني الاعتماد على الاستراتيجيات لإبقاء فريقي متحفزاً والمحافظة على تركيزه على تحقيق القيمة		
7. يمكنني تصميم طرق بناءة لاستقطاب المهارات وإبقائهم متحفزين		
8. يمكنني مكافأة المبادرات، والجهود، والإنجازات ضمن فريقي ومؤسستي بالشكل الملائم		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة التركيز على عناصر التشجيع

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة إدراك حاجة الفرد والمجموعات إلى التشجيع على المساهمة في تحقيق القيمة، ويتمكن الريادي من التعرف على طرق مختلفة للتشجيع على المساهمة في تحقيق القيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة الاستفادة من الحوافز الاجتماعية المرتبطة بالتحلي بحس المبادرة وتحقيق القيمة، ويتمكن الريادي من تحديد الفرق بين العوامل الشخصية والخارجية التي تشجع على تحقيق القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يستخدم فيها الريادي الاستراتيجيات للتحفيز، ويعتمد على هذه الاستراتيجيات ليبقى وفريقه متحفزين وفي حالة التركيز على تحقيق القيمة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تصميم طرق بناء لاستقطاب المهارات والبقاء في حالة التحفيز، ويقدم مكافأة على المبادرات والجهود والانجازات، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في عناصر التشجيع.

نموذج تقييم كفاءة الدافع والمثابرة/مهارة المرونة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على المرونة ، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أظهر الحماس والرغبة في تحقيق أهدافي		
2. أتحدى بالإصرار والعزيمة عندما أحاول تحقيق أهدافي (أو أهداف فريقي)		
3. أستطيع التغلب على الظروف الصعبة البسيطة		
4. يمكنني التنبؤ بالأفكار التي لا تستحق المتابعة		
5. يمكنني المثابرة والاستمرار في وجه الشدائد خلال سعبي نحو تحقيق أهدافي		
6. يمكنني وضع الاستراتيجيات للتغلب على الظروف المعاكسة الاعتيادية		
7. يمكنني التعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والانتكاسات، وال فشل (كفقدان الوظائف على سبيل المثال)		
8. يمكنني التأكيد على محافظة فريقي أو مؤسستي على ايجابيتهم عند اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع الفشل		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة المرونة

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة إظهار الحماس والرغبة في تحقيق الأهداف، حيث يتحلى الريادي بالإصرار والعزيمة عند تحقيق الأهداف، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي التغلب على الظروف الصعبة والبسيطة، ويمكنه تمييز الأفكار التي لا تستحق المتابعة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من المثابرة والاستمرار في وجه الشدائد، ويضع الاستراتيجيات للتغلب على الظروف المعاكسة الاعتيادية، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والانتكاسات وال فشل، ويعمل بثقة على المحافظة على فريقه ومؤسسته عند اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع الفشل، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في المرونة والتغلب على الظروف الصعبة.

نموذج تقييم كفاءة الدافع والمثابرة/مهارة الصمود وعدم الاستسلام

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الصمود وعدم الاستسلام، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. لا أستسلم، ويمكنني المضي قدماً حتى عندما تواجهني الصعوبات		
2. أنا لا أخشى العمل بجد لتحقيق أهدافي		
3. أستطيع التأخر في تحقيق أهدافي من أجل الحصول على قيمة أكبر، بفضل الجهد المواصل		
4. يمكنني المحافظة على الجهد والاهتمام على الرغم من الانتكاسات		
5. يمكنني الاحتفاء بالإنجازات قصيرة المدى، للإبقاء على عزيمتي		
6. يمكنني أن أكون مصدر إلهام للآخرين كي يعملوا جادين من أجل تحقيق أهدافهم من خلال إظهار حبي لما أفعل ومسؤوليتي تجاه عملي		
7. بإمكانني أن أحافظ على تركيزي على رؤيتي وأهدافي، بالرغم من التحديات		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على المحافظة على تركيزهم على رؤيتهم وأهدافهم رغم التحديات		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة الصمود وعدم الاستسلام

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة لا يستسلم فيها الريادي ويمضي قدماً رغم الصعوبات، ويعمل بجد لتحقيق الأهداف، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع زملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة التطلع والتلهف على تحقيق قيمة أكبر ببذل جهود إضافية، ويحافظ الريادي على الجهد المتواصل والمستمر رغم الانتكاسات، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يلجأ الريادي إلى الاحتفاء بالإنجازات والمحافظة على عزمته، ويشكل مصدر إلهام للآخرين لتحقيق أهدافهم، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في المحافظة على التركيز الشديد نحو الرؤية والأهداف برغم التحديات، ويساعد الآخرين على المحافظة على تركيزهم على رؤيتهم وأهدافهم، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم عناصر المحافظة على عدم الاستسلام، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في الصمود وعدم الاستسلام.

الفصل الثاني عشر تعبئة/حشد الموارد Mobilizing Resources



- تعبئة/حشد الموارد
- خطوات تعبئة الموارد
- ادارة الوقت وتعبئة الموارد
- انواع الموارد
- كفاءة تعبئة الموارد في انتريكومب
- مهارات تعبئة الموارد في انتريكومب
- نماذج تقييم مهارات تعبئة الموارد

يمثل إنشاء مشروع جديد تحديًا كبيرًا للريادي، ويتطلب الكثير من الجهود والمال والوقت لإطلاق المشروع، وفي حال المشاريع الريادية التجارية يحتاج الريادي إلى قضاء وقت طويل في جمع الأموال، وأبحاث السوق، والتحليل الفني، لتحويل الفكرة والفرصة إلى كيان واقعي، وبمجرد الانتهاء من هذه الدراسات، وانتهاء عملية التسجيل، يحتاج الريادي إلى التركيز على حشد وتعبئة الموارد من أجل إطلاق وتنفيذ ونجاح المشروع.

تعبئة/حشد الموارد

المقصود هنا جمع وإدارة الموارد التي يحتاجها المشروع، وتستخدم كلمتي "تعبئة" و"حشد" لوصف هذا الجزء من العمل الريادي، يشير تعبئة الموارد إلى تنسيق جميع الأنشطة المتضمنة في تأمين موارد جديدة وإضافية لمشروع ما، حيث أن الرياديون:

- يحددون الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ المشروع
- يتواصلون مع شبكات قريبة للعثور على الموارد المتاحة لديهم
- يتتبعون بعناية الموارد المكتسبة والمطلوبة
- يدركون محدودية الموارد ويواجهون هذا التحدي

وهنا يحتاج الريادي استخدام مهاراته الشخصية لتنظيم وتعبئة الموارد، حيث يمكن استخدام مهارات محددة عند تعبئة موارد محددة، مثلاً للحصول على مورد مالياً وإدارة الشؤون المالية يحتاج الريادي إلى مهارات محاسبية وتنظيمية، أما لتطوير شراكات مع أفراد محترفين فيحتاج إلى مهارات التواصل الشخصي والتفاوض.

خطوات تعبئة الموارد:

1- تحديد وملاحظة الموارد اللازمة لهذا المشروع، اكتب قائمة أو ارسم جدولاً يحتوي على ثلاثة أنواع من الموارد (مالية، بشرية، مادية)، فكر فيما هو مطلوب على وجه التحديد وكم هو المطلوب من كل مورد.

2- فكر في الموارد المحدودة، ما هي الموارد المحدودة؟

- 3- فكر في كيفية الحصول على الموارد (في قائمتك أو جدولك) وخطط لها، تحتاج هنا للتفكير بشكل ابداعي.
- 4- فكر في كيفية إدارة هذه الموارد وخطط لها: كيف تضمن أن الموارد لن تصبح محدودة؟ كيف ستحافظ على الموارد المالية؟
- 5- حافظ على توسيع شبكات العلاقات وتطوير شراكات لمعرفة مكان ومدى توفر الموارد المطلوبة
- 6- وفّر الموارد المطلوبة تدريجياً وحسب الاحتياج لمشروعك من خلال الشراكات والتخطيط.

إدارة الوقت وتعبئة الموارد

جزء أساسي من تعبئة الموارد هو تنظيم الموارد التي لديك وإدارة الوقت، الوقت نفسه مورد رئيسي هام، وتنسيق تدفق الموارد هو واحد من المهارات الأساسية المطلوبة في المشروع الريادي وفي اعمال الشركات أيضاً بشكل عام.

- 1- حدد تاريخ بدء وانتهاء تقريبي للمشروع (أو المهمة معينة) يمكنك الرجوع إليه بسهولة
- 2- ضع جدولاً زمنياً عاماً لمشروعك وحدّد فيه المهام والموارد في محطات زمنية ومواعيد نهائية.
- 3- حدّد الأولويات وحدد مواعيد نهائية لكل من هذه الأولويات.
- 4- اضبط عداد الوقت عند بدء العمل

في حال محدودية الموارد وعدم توفرها حسب جدول العمل:

- اقبل التحدي واعتبره فرصة لإيجاد حل
- ابحث وحدّد ما هو متوفر
- ابحث عن البدائل وحدّد أفضلها لمشروعك

أنواع الموارد

هناك أنواع عديدة من الموارد التي يجب أن يعمل صاحب المشروع على توظيفها لنجاح مشروعه. وتتجسد الموارد في أي شخص وأي شيء يشارك في تطوير المشروع، من ذلك الموارد الشخصية (أي الوعي الذاتي والكفاءة الذاتية والتحفيز والمثابرة)، وكذلك الموارد المادية (وسائل الإنتاج والموارد المالية) أو الموارد غير المادية (المعرفة والمهارات والمواقف المحددة).

ويحتاج الريادي إلى النظر في الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة، ويمكن تلخيص الموارد

فيما يلي:

1. الموارد المالية

في ريادة الأعمال التجارية تحديداً، إنه أهم مورد، ويجب ترتيبه أولاً لتلبية متطلبات الموارد الأخرى، حتى الحد الأدنى الأساسي للأعمال يحتاج إلى أموال للتسجيل وشراء المدخلات الأخرى لتتم معالجتها لتطوير منتج قابل للتسويق. يمكن الحصول على الموارد المالية من مجموعة متنوعة من المصادر ومن ذلك على سبيل المثال:

- أ- أموال المالك نفسه
- ب- التمويل من الأصدقاء والعائلة والأقارب
- ج- صناديق الاستثمار الحسن Angel Investor Funds. عادةً هم أفراد ورجال أعمال ذوو ثروة عالية يستثمرون أموالهم الشخصية بشكل فوري مقابل دين قابل للتحويل أو حقوق ملكية.
- د- حاضنات الأعمال Business Incubators، تقدم حاضنة الأعمال خدماتها للشركات المبتدئة والرياديين لتساعدهم على النمو من خلال تزويدهم بخدمات التطوير والتدريب الإداري، والمساحات المكتبية الميسورة التكلفة والبنية التحتية الأخرى، والمكاتب المشتركة. ودعم التسويق أو المساعدات المالية، وتجتهد الحاضنات لتعزيز معدل نجاح ونمو المشاريع الجديدة ويزيد تأثيرها على التنمية الاقتصادية.

2. القوى العاملة: الموارد البشرية

بعد التمويل، تعتبر الموارد البشرية أهم مورد يقوم على توظيف واستخدام موارد أخرى. يعتمد نجاح أي مشروع ريادي بشكل كبير على مهارات وقدرات الموارد البشرية المستخدمة في المشروع. وبالتالي، ينبغي اتخاذ قرار توظيف الموارد البشرية بعناية. والتحدي هنا هو الحصول على العدد المناسب من الموظفين من النوع المناسب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يشمل الموظفين المهرة وغير المهرة عبر جميع المستويات الهرمية في المشروع، تتطلع إدارة الموارد البشرية إلى تسوية الجوانب التالية:

- إجمالي القوى العاملة المطلوبة
- تحديد المهارات الأساسية المطلوبة
- الحاجة للتدريب والتطوير
- الالتزام القانوني المرتبط بتوفير الموارد البشرية
- تقدير الطلب المستقبلي

3. المواد اللازمة للإنتاج

في كل مشروع، توفير المواد اللازمة لأي عمل أو خدمة يجب أن تكون في مكانها قبل أن تباشر القوى العاملة نشاطاتها. من هنا نشأت أقسام سلسلة التوريد وشكّلت جانبًا مفيّدًا وفعالًا للغاية في إدارة الأعمال وفي إدارة تدفق العمليات.

4. الموارد المادية

بعد توفير الأموال والموارد البشرية اللازمة، يحتاج الريادي إلى توفير موارد مادية مثل الأرض والبناء والمصانع والآلات والأثاث والتركيبات والمواد الخام. يجب على كل ريادي تصميم وتطوير إجراء مناسب لشراء أو توفير الموارد المطلوبة واستخدامها. يعتمد تطوير عملية تعبئة الموارد المادية بشكل كبير على احتياجات هيكل وتدفق والترتيب الزمني للأعمال. بعض الشركات لا تتطلب الكثير من الموارد المادية مثل مبرمجي تطبيقات الهاتف المحمول بينما تتطلب بعض وحدات التصنيع استثمارًا ضخمًا في الموارد المادية مثل صناعة السكر ومصافي النفط وما إلى ذلك، وعندما يتعلق الأمر بطرق تعبئة الموارد المادية، يجب على صاحب المشروع تقييم حاجته بشكل واقعي وإجراء عملية شراء بسيطة وتدرجية للوفاء بالمتطلبات.

5. الأساليب والإجراءات

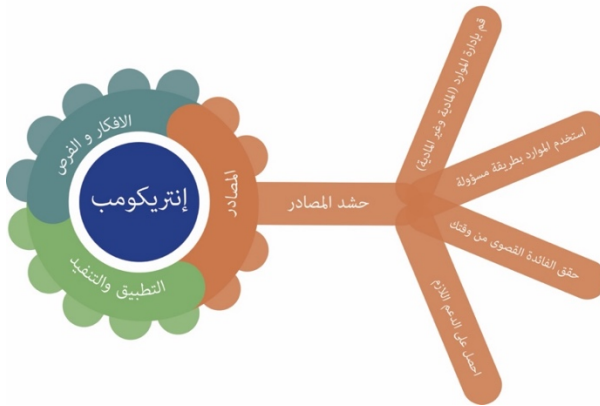
تعرف على أنها تسلسل الأنشطة المصممة لأداء المهمة. في صناعة الخدمات، تشمل الأساليب سلسلة المهام المطلوبة لإنشاء خدمة وتصميمها وبيعها وتقديمها، بالإضافة إلى الأنظمة التي أنشأتها البنية التحتية لدعم تحقيق نتائج الأعمال، تعتبر الدراية الفنية والأسرار التجارية والعمليات التجارية هي بعض الأساليب المعروفة.

كفاءة تعبئة الموارد في إنتريكومب

- الحصول على الموارد المادية وغير المادية والرقمية اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع وإدارتها
- الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة
- الحصول على الكفاءات المطلوبة وإدارتها في أي مرحلة، بما في ذلك الكفاءات الفنية والقانونية والضريبية والرقمية
- مستويات كفاءة حشد الموارد
- المستوى الأساسي - يمكن للمتعلمين العثور على الموارد واستخدامها بطريقة مسؤولة
- المستوى المتوسط - يمكن للمتعلمين جمع وإدارة أنواع مختلفة من الموارد لخلق قيمة للآخرين
- المستوى المتقدم - يمكن للمتعلمين تحديد استراتيجيات لتعبئة الموارد التي يحتاجونها لتوليد القيمة للآخرين.

تتكون كفاءة تعبئة الموارد في إنتريكومب من أربع مهارات:

1. قم بإدارة الموارد (المادية وغير المادية)
2. استخدم الموارد بطريقة مسؤولة
3. حقق الفائدة القصوى من وقتك
4. احصل على الدعم اللازم



مهارات تعبئة الموارد في إنتركومب

• قم بإدارة الموارد (المادية وغير المادية)

يدرك الريادي بأن الموارد محدودة، ويقدر أهمية مشاركة الموارد مع الآخرين، وتجربة استخدام خليط من الموارد المختلفة من أجل تحويل أفكاره إلى أعمال منتجة، كما ويتمكن من الحصول على الموارد اللازمة وإدارتها من أجل تطبيق فكرته عملياً، ثم يتمكن من وضع خطة للتعامل مع محدودية الموارد عند التخطيط لنشاط يساهم في تحقيق القيمة، ويجمع الموارد اللازمة لتطوير النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة، وعندما يتقدم في إتقان القيمة يتمكن من تحديد الموارد الكافية لكل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة والنشاط الذي يهدف إلى تحقيق القيمة (مثل الوقت، والموارد المالية، ومهارات أعضاء الفريق، والمعرفة والخبرة). ويستطيع تقييم الموارد اللازمة لدعم الأفكار المبتكرة لتطوير مشروع موجود على الأرض أو إطلاق مشروع ريادي تجاري أو اجتماعي جديد.

• استخدم الموارد بطريقة مسؤولة

يقدر الريادي ممتلكاته ويستخدمها بشكل مسؤول، ويحدد كيفية الاستفادة من الموارد لفترة أطول من خلال إعادة استخدامها، وإصلاحها، وإعادة تدويرها، ثم يناقش مبادئ الاقتصاد المدور والموارد بكفاءة ويستخدم الموارد بشكل مسؤول وبفاعلية (مثل الطاقة، والمواد المتوفرة في سلسلة التوريد، أو عملية التصنيع، أو الأماكن العامة)، ويضع التكاليف غير النقدية لاستخدام الموارد بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات حول الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة، ويتقدم في إتقان المهارة حتى يتمكن من اختبار إجراءات الإدارة الفعالة للموارد (مثل تحليل دورة الحياة للموارد، والنفائيات الصلبة)، وتحديد الفرص التي تساعد على استخدام الموارد بشكل فعال وتطبيق الاقتصاد المدور في المشروع الريادي، وتصميم وتنفيذ أساليب مبتكرة لتقليل من الأثر على البيئة، أو المجتمع، ولقياس التطور والتقدم.

• حقق الفائدة القصوى من وقتك

يستخدم الريادي وقته بأشكال مختلفة (مثلاً للدراسة، أو اللعب، أو الاسترخاء)، ويقدر بأن الوقت يعتبر من الموارد الشحيحة، ويناقش الحاجة إلى استثمار الوقت من خلال العديد من الأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما، ثم يستخدم وقته بفاعلية من أجل تحقيق الأهداف، ويمكن من إدارة وقته بشكل فعال باستخدام التقنيات والأدوات التي تساعد على الإنتاج، وفي المستويات المتقدمة لهذه المهارة يتمكن من مساعدة الآخرين على إدارة وقتهم بشكل فعال، وتطبيق عمليات إدارة الوقت بشكل فعال، وتطوير إجراءات فعالة لتلبية الاحتياجات الخاصة للنشاط الريادي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة.

• احصل على الدعم اللازم

يمكن الريادي من الحصول على المساعدة عندما يواجه صعوبة في تحقيق ما يصبو إليه، ويحدد مصادر تساعد في إنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة (كالمعلمين، والزملاء، والمرشدين)، ثم يتمكن من وصف مفهوم تقسيم العمالة والتخصص، وإيجاد ووضع قائمة بالخدمات العامة والخاصة التي تساهم في دعم النشاط الريادي (مثل حاضنات الأعمال، ومستشاري المشاريع الاجتماعية، ومستشاري الرياديين، وغرف التجارة)، كما وإيجاد الحلول الرقمية اللازمة (البرمجيات المجانية، والمدفوعة، ومفتوحة المصدر) للمساعدة على إدارة الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة بفاعلية، وفي المستوى المتقدم من إتقان المهارة يتمكن الريادي من إيجاد الدعم اللازم، الذي يساعد على الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة (مثلاً الخدمات الاستشارية، ودعم الزملاء أو المرشدين)، وتوزيع المهام بشكل فعال داخل المشروع الريادي وخارجه بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة (مثل تفويض المهام، والشراكات، والاستحوادات، والمقاولات الجماعية)، إلى أن يتمكن من تطوير شبكة من الموردين المرنين والمتجاوبين لاحتياجات المشروع من الخارج لدعم نشاط يهدف إلى تحقيق القيمة.

الفصل الثاني عشر: تعبئة/حشد الموارد



كفاءة حشد الموارد ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأسامي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
المستوى	الاقتصاد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحصل المسؤولية	التفكير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو
وصف المهارة	تحت إشراف المبتدئين تدلي قدر قابل من الدعم، مع بعض الاستقلالية والتعاون مع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها بالعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المستدامة في مجال معين
تدرج المهارة	الاكتشاف	التصدي	التعزيز	النمو
learning outcomes التعليمية				
فهم إدارة الموارد (المادية وغير المادية)	مشاركة تقدير أهمية مشاركة الموارد مع الآخرين	ممكنية تجربة استخدام خطط من الموارد المختلفة من أجل وصول الأفكار إلى أعمال	ممكنية وضع خطة التعامل مع محدودية الموارد عند التخطيط لتشاطيع يساهم في تحقيق القيمة	ممكنية تحديد الموارد الكافية لكل خطوة من خطوات تنفيذ خطة (فرص) المبتدئين على الأرض أو إطلاق مشروع تجاري أو اجتماعي جديد
استخدم الموارد بطريقة مسؤولة	القدر مسئولاً واستخدمها بشكل مسؤول	ممكنية مناقشة مبادئ الاقتصاد المدور والمورد ككفاءة	الصح التكليف غير التقليدية استخدام الموارد بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات حول الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة	ممكنية تحديد الفرض التي تساعد على استخدام موارد بشكل فعال وتطبيق الاقتصاد المدور في مؤسستي
حقيق الفائدة القصوى من وقتك	ممكنية أن استخدام وقتي بأشكال مختلفة (مثلًا للدراسة أو اللعب أو الاسترخاء)	ممكنية مناقشة الحاجة إلى استثمار الوقت من خلال تحديد من الأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما	ممكنية إدارة وقتي بشكل فعال باستخدام التقنيات والأدوات التي تساعدني (وتساعد فرقتي) على أن تكون منتجين	ممكنية تطبيق عمليات إدارة الوقت بشكل فعال
احصل على الدعم اللازم	ممكنية البحث عن المساعدة عندما أواجه صعوبة في تحقيق ما كنت أعتمد فيه	ممكنية وصف مفهوم تقسيم الحالة والتخصص الوظيفي	ممكنية إيجاد وضع قيمة بالخدمات العامة واتخاذها التي تساهم في دعم نشاطي مثلًا جامعات الأعمال، مستشاري المشاريع الاجتماعية ومستشاري رواد المشاريع وعرف التجارة	ممكنية توزيع المهام بشكل فعال داخل مؤسستي وخارجها بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة (مثل الفرض الذي يهدف إلى تعيين المهام، المراكات والاستشارات، والتعبئة الجماعي)
	ممكنية تحديد مصادر المساعدة في إطار الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة على سبيل المثال المبتدئين والزملاء و المرشدين	ممكنية إيجاد وضع مفهوم تقسيم الحالة والتخصص الوظيفي	ممكنية إيجاد وضع قيمة بالخدمات العامة واتخاذها التي تساهم في دعم نشاطي مثلًا جامعات الأعمال، مستشاري المشاريع الاجتماعية ومستشاري رواد المشاريع وعرف التجارة	ممكنية تطوير شبكة من المبتدئين المرشدين والمتعاونين اجتماعيًا من خارج مؤسستي لدعم نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة

نموذج تقييم كفاءة حشد وتعبئة الموارد/مهارة إدارة الموارد (مادية وغير مادية)

الهدف: تقييم قدرة الفرد على إدارة الموارد، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقا
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسنا، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أدرك بأن الموارد محدودة		
2. يمكنني تقدير أهمية مشاركة الموارد مع الآخرين		
3. يمكنني تجربة استخدام خليط من الموارد المختلفة من أجل تحويل أفكارني إلى أعمال		
4. يمكنني الحصول على الموارد اللازمة وإدارتها من أجل تطبيق فكري عملياً		
5. يمكنني وضع خطة للتعامل مع محدودية الموارد عند التخطيط لنشاط يساهم في تحقيق القيمة		
6. يمكنني جمع الموارد اللازمة لتطوير نشاطني الذي يعمل على تحقيق القيمة		
7. يمكنني تحديد الموارد الكافية لكل خطوة من خطوات تنفيذ خطتي (خطة فريقي) وللنشاط الذي يهدف إلى تحقيق القيمة (مثل الوقت، والموارد المالية، ومهارات أعضاء الفريق، والمعرفة والخبرة)		
8. يمكنني تقييم الموارد اللازمة لدعم الأفكار المبتكرة لتطوير مشروع موجود على الأرض أو إطلاق مشروع تجاري أو اجتماعي جديد		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة إدارة الموارد

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يدرك فيها الريادي بأن الموارد محدودة، ويتمكن من تقدير أهمية مشاركة الموارد مع الآخرين، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من تجربة استخدام خليط من الموارد المختلفة لتحويل الأفكار إلى أعمال، ويمكنه الحصول على الموارد اللازمة عند التخطيط لنشاط يساهم في تحقيق القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة التخطيط للتعامل مع محدودية الموارد ويتمكن من جمع الموارد اللازمة لتطوير النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديد الموارد الكافية لكل خطوة من خطوات تنفيذ الخطة وللنشاط الذي يهدف إلى خلق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتقييم الموارد اللازمة لدعم الأفكار المبتكرة لتطوير مشروع موجود فعلياً أو إطلاق مشروع ريادي جديد، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع تطبيق الفرصة.

نموذج تقييم كفاءة حشد وتعبئة الموارد/مهارة استخدام الموارد بطريقة مسؤولة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على استخدام الموارد بطريقة مسؤولة، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أقدر ممتلكاتي واستخدمها بشكل مسؤول		
2. أستطيع أن أوضح كيف يمكن الاستفادة من الموارد لفترة أطول من خلال إعادة استخدامها، وإصلاحها، وإعادة تدويرها		
3. يمكنني مناقشة مبادئ الاقتصاد المدور والموارد بكفاءة		
4. يمكنني استخدام الموارد بشكل مسؤول وبفاعلية (مثل الطاقة، والمواد المتوفرة في سلسلة التوريد، أو عملية التصنيع، أو الأماكن العامة)		
5. أضع التكاليف غير النقدية لاستخدام الموارد بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات حول الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة		
6. يمكنني اختبار اجراءات الإدارة الفعالة للموارد (مثل تحليل دورة الحياة للموارد، والنفائات الصلبة)		
7. يمكنني تحديد الفرص التي تساعدني على استخدام مواردني بشكل فعال وتطبيق الاقتصاد المدور في مؤسستي		
8. يمكنني تصميم وتنفيذ أساليب مبتكرة للتقليل من الأثر على البيئة، أو المجتمع، ولقياس التطور		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة استخدام الموارد بطريقة مسؤولة

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يقدر الريادي ممتلكاته ويستخدمها بشكل مسؤول، ويستطيع الاستفادة من الموارد لفترة أطول، ويستطيع إعادة استخدام الموارد وإصلاحها وإعادة تدويرها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن الريادي من مناقشة مبادئ الاقتصاد المدور والموارد بكفاءة، وببني الريادي استقلاليته ومسؤوليته وفاعليته في التعامل مع الموارد، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة وضع التكاليف غير النقدية لاستخدام الموارد بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات حول الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة، ويتمكن من اختبار إجراءات الإدارة الفعالة للموارد، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديد الفرص التي تساعد على استخدام الموارد بشكل فعال وتطبيق الاقتصاد المدور في المشروع، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم وتنفيذ أساليب مبتكرة للتقليل من الأثر على البيئة أو المجتمع، ويقدم الريادي قياساً للتطور، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الموارد المستخدمة والمدورة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال استخدام الموارد بطريقة مسؤولة.

نموذج تقييم كفاءة حشد وتعبئة الموارد/مهارة تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني أن استخدم وقتي بأشكال مختلفة (مثلاً للدراسة، أو اللعب، أو الاسترخاء)		
2. أقدر بأن الوقت يعتبر من الموارد الصحيحة		
3. يمكنني مناقشة الحاجة إلى استثمار الوقت من خلال العديد من الأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما		
4. يمكنني استخدام وقتي بفاعلية من أجل تحقيق أهدافي		
5. يمكنني إدارة وقتي بشكل فعال باستخدام التقنيات والأدوات التي تساعدني (تساعد فريقي) على أن نكون منتجين		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على إدارة وقتهم بشكل فعال		
7. يمكنني تطبيق عمليات إدارة الوقت بشكل فعال		
8. يمكنني تطوير إجراءات فعالة لتلبية الاحتياجات الخاصة لنشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة استخدام الوقت بأشكال مختلفة، واعتبار الوقت من الموارد الشحيحة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من مناقشة الحاجة إلى استثمار الوقت واستخدامه بفعالية لتحقيق الأهداف، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من إدارة وقته بشكل فعال واستخدام تقنيات وأدوات تساعد على الانتاجية، ويستطيع مساعدة الآخرين على إدارة وقتهم بشكل فعال، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تطبيق تقنيات إدارة الوقت بشكل فعال، وتطوير اجراءات فعالة لتلبية الاحتياجات الخاصة بالنشاطات التي تهدف إلى تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف التقنيات المتنوعة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال إدارة الوقت.	31-40

نموذج تقييم كفاءة حشد وتعبئة الموارد/مهارة الحصول على الدعم اللازم

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الحصول على الدعم اللازم، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. يمكنني البحث عن المساعدة عندما أواجه صعوبة في تحقيق ما كنت أعتزم فعله
		2. يمكنني تحديد مصادر لمساعدتي في إنجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة (على سبيل المثال، المعلمين، والزملاء، والمرشدين)
		3. يمكنني وصف مفهوم تقسيم العمالة والتخصص والوظيفي
		4. يمكنني إيجاد ووضع قائمة بالخدمات العامة والخاصة التي تساهم في دعم نشاطي (مثل حاضنات الأعمال، ومستشاري المشاريع الاجتماعية، ومستشاري رواد المشاريع، وغرف التجارة)
		5. يمكنني إيجاد الحلول الرقمية اللازمة (البرمجيات المجانية، والمدفوعة، ومفتوحة المصدر) لمساعدتي على إدارة الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة بفاعلية
		6. يمكنني إيجاد الدعم اللازم، الذي يساعدني على الاستفادة من الفرص لتحقيق القيمة (مثلاً الخدمات الاستشارية، ودعم الزملاء أو المرشدين)
		7. يمكنني توزيع المهام بشكل فعال داخل مؤسستي وخارجها بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة (مثل تعهيد المهام، والشراكات، والاستحوادات، والتعهيد الجماعي)
		8. يمكنني تطوير شبكة من الموردين المرنين والمتجاوبين لاحتياجاتي من خارج مؤسستي لدعم نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة

المجموع

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من البحث عن المساعدة وتحديد مصادر لمساعدته في انجاز الانشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين كالمعلمين والزملاء والمرشدين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يصف فيها الريادي مفهوم تقسيم العمالة والتخصص والوظيفة، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل الدعم المطلوب، وينشئ قائمة بالخدمات العامة والخاصة التي تساعد على دعم نشاطاته، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة إيجاد الحلول الرقمية اللازمة لمساعدته في إدارة الانشطة التي تعمل على تحقيق القيمة، ويستطيع ايجاد الدعم اللازم، ويتحمل الريادي مسؤولية فرص وأشكال الدعم التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في توزيع المهام بشكل فعال داخل المشروع وخارجه بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة، وهذه مرحلة تطوير شبكة الموردين المرنين والمتجاوبين لاحتياجات المشروع لدعم نشاطات المشروع، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المستدامة لنشاطات مشروعه، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة لمشروعه ولمشاريع الآخرين.

هذه الكفاءة تدور حول الثقة والتنظيم والادارة السليمة في التعامل مع المال، من مستوى الفرد وحتى نطاق عالمي.

المعرفة المالية هي المعرفة والمهارات والمواقف اللازمة لاتخاذ قرارات مالية سليمة وتحقيق الرفاهية المالية الفردية لك و/أو لمشروعك في نهاية المطاف.

كما يقع الاقتصاد في قلب الحياة العامة. إنه يغطي كل شيء من التعليم إلى الرياضة إلى الإدارة العامة وإدارة الاعمال إلى الرعاية الصحية إلى الهجرة إلى الفنون. كأفراد، يمكننا استخدام **المعرفة الاقتصادية** لتنفيذ العديد من القرارات المهمة في الحياة، وزيادة وممارسة تأثيرنا. بالنسبة للمجتمعات، يعتبر محور الأمية الاقتصادية أساسًا للممارسة والنقاش العام الصحي حول مستقبلنا الجماعي.

تساعدنا المعرفة الاقتصادية على فهم "كيفية عمل العالم"، وكشف مدى الدور الذي تلعبه المؤسسات والقوى الاقتصادية في جميع حياتنا. إن فهم كيفية عمل الاقتصاد سيحسن رفاهيتك الاقتصادية لنفسك ولعملك.

تتماشى المعرفة الاقتصادية مع المعرفة المالية. فالمعرفة الاقتصادية تساعد في توضيح المكان الذي تناسب فيه اختياراتك مع الصورة الأكبر، وتخلق وعياً بتأثير أموالك في المجتمع الأوسع، وتوفر لك معلومات لمساعدتك في تحديد كيف يمكنك الاستثمار في مستقبلك. من ذلك فهم الدور الذي تلعبه البنوك في المجتمع، وكيف تحاول الحكومة تتبع ما يسمى "تكلفة المعيشة" ولماذا أي من ذلك مهم بالنسبة لك. إن فهم الصورة الأكبر لكيفية إدارتنا الجماعية للموارد يمكن أن يلهمك أيضًا لاتخاذ إجراء في "اقتصادك الشخصي أو اقتصاد الأعمال".

بغض النظر عما إذا كانت لديك تطلعات في إدارة عملك الخاص أو العمل في شركة توفر راتبًا جيدًا، يجب أن تكون قادرًا على إدارة أموالك. إن فهم مقدار الأموال التي تدخل إلى حسابك كل شهر والمبلغ الذي سيتم إنفاقه أمر بالغ الأهمية لرفاهيتك الاقتصادية على المدى الطويل.

على الرغم من أن العبارة المعروفة "المال لا يشتري السعادة" صحيحة، فمن الصحيح أيضًا أن امتلاك مبلغ معين من المال يجعل حياتك أسهل بالتأكيد ويمنحك المزيد من الخيارات، وابدأ:

1. اكتب ميزانية لوضعك الحالي: كم تحصل على المال كل شهر (من جميع المصادر) وكم تنفق؟

2. اكتب تطلعاتك المادية للمستقبل وحدد الدخل الذي ستحتاجه لتحقيقها!!

3. فكر في قيمك المتعلقة بالمال:

- هل يهمك كيف تنفق؟
- هل أنت مدخر أم منفق؟
- هل المال مهم بالنسبة لك؟
- ما هو موقفك من الضرائب؟
- هل تضع في اعتبارك القضايا الأخلاقية عند الإنفاق؟

نشاط: مفاهيم ومصطلحات اقتصادية

ادخل على أحد محركات البحث على الانترنت وتعرّف على المصطلحات التالية:

- التوفير Saving
- الميزانية Budgeting
- الاقتراض Borrowing
- التركيب Compounding
- تضخم اقتصادي Inflation
- البطالة Unemployment
- اسعار الفائدة Interest Rates
- الدَّين القومي National Debt
- دورة الأعمال Business Cycle
- العجز القومي National Deficit
- أسعار الصرف Exchange Rates
- المخاطر والمكافأة Risk and Reward
- الأمن والاحتيال Security and Fraud
- العرض والطلب Supply and Demand
- الناتج المحلي الإجمالي Gross Domestic Product
- فشل السوق والقوانين Market Failure and Regulation

كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية في إنتريكومب

- تقدير تكلفة تحويل الفكرة إلى نشاط خلق القيمة
- تخطيط القرارات المالية وتنفيذها وتقييمها بمرور الوقت
- إدارة التمويل للتأكد من أن نشاطي لخلق القيمة يمكن أن يستمر على المدى الطويل
- يحصل المتعلمين على كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية في إنتريكومب
- المستوى التأسيسي: يمكن للمتعلمين وضع الميزانية لنشاط بسيط.
- المستوى المتوسط: يمكن للمتعلمين العثور على خيارات التمويل وإدارة الميزانية لنشاطهم في خلق القيمة.
- مستوى متقدم: يمكن للمتعلمين وضع خطة للاستدامة المالية لنشاط خلق القيمة.

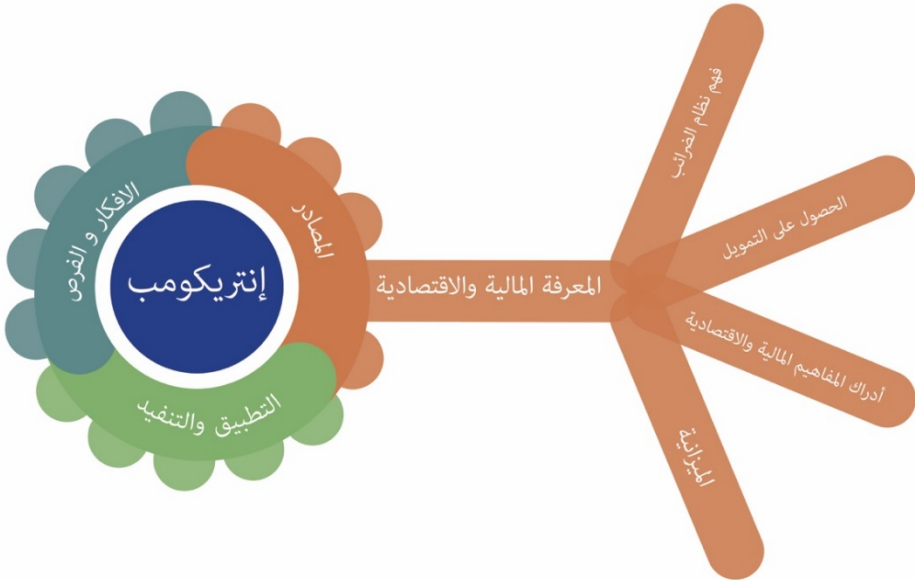
تتكون كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية في إنتريكومب من أربع مهارات:

1- إدراك المفاهيم المالية والاقتصادية

2- الميزانية

3- الحصول على التمويل

4- فهم نظام الضرائب



مهارات المعرفة المالية والاقتصادية في إنتريكومب

• أدرك المفاهيم المالية والاقتصادية

يستطيع الريادي في المستوى الأساسي من إتقان هذه المهارة أن يتذكر الأساسيات والمصطلحات والرموز ذات الصلة بالإدارة المالية، وأن يشرح مفاهيم اقتصادية بسيطة (مثلاً العرض والطلب، سعر السوق، والتجارة)، واستخدام التكاليف والمزايا النسبية للفرص من أجل توضيح أسباب التبادل التي تحدث بين الأفراد، والمناطق، والدول، ويتمكن من قراءة الإيرادات وأوراق الموازنة، ثم يتمكن من توضيح الفرق بين الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر، واستخدام المؤشرات المالية (مثلاً العائد على الاستثمار)، وفي المستويات المتقدمة يتمكن من استخدام المؤشرات لتقييم الوضع المالي لنشاط يهدف إلى تحقيق القيمة بما في ذلك بالمقارنة مع المنافسين.

• الميزانية

هنا يتمكن الريادي من تقييم ما سيصرف عليه ماله، ووضع ميزانية بسيطة لنشاطاته اليومية بشكل مسؤول، بما في ذلك وضع ميزانية لنشاط يساهم في تحقيق قيمة ما، وتقييم احتياجات التدفق النقدي والأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ثم يتقدم ليتمكن من تطبيق التخطيط المالي ومفاهيم التوقعات المالية التي يحتاجها من أجل تحويل الأفكار إلى أعمال (ربحية وغير ربحية)، وتقييم احتياجات التدفق المالي لمشروع معقد، إلى أن يتمكن من تقييم التدفق المالي لمنشأة تجارية تعمل على إدارة مجموعة من النشاطات التي تعمل على تحقيق القيمة وتعتمد على بعضها البعض، وفي المستوى المتقدم يتمكن الريادي من تصميم خطة تهدف إلى تحقيق الاستفادة المالية والاقتصادية على المدى الطويل لنشاطه الفردي أو نشاط فريق العمل الذي يهدف إلى تحقيق القيمة.

• الحصول على التمويل

عندما يمارس هذه المهارة، في مستواها الأساسي، يتمكن الريادي من تحديد أنواع الدخل الأساسية للعائلات، والشركات، والمؤسسات غير الربحية، والدولة، وأن يصف الدور الرئيسي للبنوك في الاقتصاد والمجتمع، كما ويوضح كيف يمكن للأنشطة ذات القيمة أن تتخذ أشكالاً متعددة (عمل تجاري، مشروع اجتماعي، مؤسسة غير ربحية، وغيرها من المشاريع)، أو تكون لها أنماطاً مختلفة من الملكية (الملكية الفردية، الملكية المحدودة، والملكية المشتركة، وغيرها من الأنماط)، ثم يتمكن من تحديد الموارد العامة والخاصة للتمويل لأنشطته التي تساهم في تحقيق القيمة (مثل الجوائز، جمع التمويل، والأسهم)، واختيار أفضل المصادر للتمويل أو إنشاء أو توسيع نشاط يعمل على تحقيق القيمة، أما في المستوى المتقدم من إتقان المهارة فيتمكن من التقدم لبرامج دعم الأعمال الخاصة والعامة، وبرامج التمويل، والإعانات العامة والمناقصات، وجمع التمويل وتأمين الموارد اللازمة من مصادر مختلفة والتعامل مع الاختلافات بين هذه الموارد، وتقييم الفرص من منظور المستثمر المحتمل.

• فهم نظام الضرائب

يحتاج الريادي بالتأكيد على التعامل مع نظام الضرائب، والأنظمة المالية الرسمية ذات العلاقة، وذلك بتحديد الهدف من الضرائب، وأن يفسر كيف يمكن للضرائب تمويل أنشطة الدولة، ودورها في توفير البضائع والخدمات، كما يتمكن من تقدير التزامات المحاسبة الرئيسية والضرائب التي ينبغي عليه تسديدها من أجل تحقيق المتطلبات الضريبية اللازمة لنشاطاته الريادية، ثم يستطيع أن يتوقع كيف يمكن لقراراته المالية (بما فيها الاستثمارات، أصول الشراء، السلع، وغيرها) أن تؤثر على الضرائب، وفي مستوى الإتقان المتقدم، يتمكن الريادي من اتخاذ القرارات المالية بناء على الأنظمة الضريبية السائدة، والأنظمة المالية والضريبية في مختلف البلدان والمناطق التي يحتاج للتعامل معها.



كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى العالي من الخبرة	المستوى المتطور	المستوى المتوسط	المستوى الأساسي	المستوى
التغيير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو	تحصل المسؤولية	بناء الاستقلالية	الاعتماد على الدعم من الآخرين	المستوى
تحمل مسؤولية	تلقي بعض التوجيهات،	أحد وتقاوم بعض	تلقي قدر قليل من الدعم، مع بعض	وصف المهارة
المساعدة بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في قطاع معين	تلقي بعض التوجيهات، التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	أحد وتقاوم بعض المسؤوليات	تمت الأثرات البانثر الاستقلالية، والتعاون مع زملاي	تدرج المهارة
التغيير	التعريف	التصور	التجربة	الابتناف
النمو	التعريف	التصور	التجربة	الابتناف

learning outcomes

المخرجات التعليمية	المستوى المتوسط	المستوى الأساسي	المستوى
يمكن استخدام المخرجات لتوضيح الفرق بين الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر	يمكن استخدام المؤشرات المالية (مثلا العائد على الاستثمار)	يمكن توضيح الفرق بين الأرباح والائحة الموزعة	استطاع ان التذكر الاساسيات والمصطلحات والرموز ذات الصلة بالمال
يمكن تقييم الدفق المالي لمؤسسة تعمل على ادارة مجموعة من النشاطات التي تعمل على تحقيق القيمة وتعتمد على بعضها البعض	يمكن تقييم احتياجات التدفق المالي لمشروع محدد	يمكن وضع ميزانية نشاطهم في تحقيق القيمة	يمكن تقييم ما ساصرف عليه مالي
يمكن جمع التمويل وتمويل الموارد اللازمة من مصادر مختلفة والتعامل مع الاختلافات بين هذه الموارد	يمكن التقدم لبرامج دعم الأعمال الخاصة بتمويل وإعلانها العامة	يمكن توضيح أشكال الائحة ذات القيمة (تجارية، ارضية، غير ربحية) وأهم أخطأ الملكية الجوائز، جمع التمويل، (الاسهم)	استطاع تحديد أنواع الدخل الأساسية للعائلات والشركات، والمؤسسات غير الربحية، والدولة
يمكن اتخاذ قرارات مالية بناء على الأنظمة العربية المختلفة في مختلف البلدان والمناطق	يمكن اتخاذ القرارات المالية بناء على الأنظمة العربية السائدة	يمكن تقدير التزامات المحاسبة الرئيسية والضرائب التي ينبغي على تسديدها من أجل تحقيق المتطلبات العربية اللازمة لنشاطهم	استطاع تحديد الهدف من الضرائب
يمكن تقييم الفرصة من منظور المستثمر المحتمل	يمكن توقع تأثير قرارات مالية الضرائب على القيمة	يمكن توضيح أشكال الائحة ذات القيمة (تجارية، ارضية، غير ربحية) وأهم أخطأ الملكية الجوائز، جمع التمويل، (الاسهم)	استطاع تحديد أنواع الدخل الأساسية للعائلات والشركات، والمؤسسات غير الربحية، والدولة
يمكن تقييم الفرصة من منظور المستثمر المحتمل	يمكن توقع تأثير قرارات مالية الضرائب على القيمة	يمكن تقدير التزامات المحاسبة الرئيسية والضرائب التي ينبغي على تسديدها من أجل تحقيق المتطلبات العربية اللازمة لنشاطهم	استطاع تحديد الهدف من الضرائب

نموذج تقييم كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية/مهارة إدراك المفاهيم المالية والاقتصادية

الهدف: تقييم قدرة الفرد على إدراك المفاهيم المالية والاقتصادية، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع ان أتذكر الأساسيات والمصطلحات والرموز ذات الصلة بالمال		
2. أستطيع أن أشرح مفاهيم اقتصادية بسيطة (مثلاً العرض والطلب، سعر السوق، والتجارة)		
3. يمكنني استخدام التكاليف والمزايا النسبية للفرص من أجل توضيح أسباب التبادل التي تحدث بين الأفراد، والمناطق، والدول		
4. يمكنني قراءة الايرادات وأوراق الموازنة		
5. يمكنني توضيح الفرق بين الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر		
6. يمكنني استخدام المؤشرات المالية (مثلاً العائد على الاستثمار)		
7. يمكنني استخدام المؤشرات لتقييم الوضع المالي لنشاط يهدف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني استخدام المؤشرات لتقييم الوضع المالي لنشاط يهدف إلى تحقيق القيمة بالمقارنة مع المنافسين		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة إدراك المفاهيم المالية والاقتصادية

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتذكر الريادي أساسيات ومصطلحات ورموز ذات علاقة بالإدارة المالية، ويستطيع ان يشرح مفاهيم اقتصادية بسيطة و أساسية، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، يتمكن الريادي من استخدام التكاليف والمزايا النسبية للفرص لتوضيح اسباب التبادل بين الأفراد والمجتمعات، ويستطيع قراءة الإيرادات وأوراق الموازنة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، يتمكن الريادي من توضيح الفرق بين الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر واستخدام المؤشرات المالية، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في استخدام المؤشرات المالية لتقييم الوضع المالي لنشاط يهدف إلى تحقيق قيمة، ويتمكن من استخدام المؤشرات لتقييم النشاطات ومقارنتها بالمنافسين، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في المعرفة المالية المستخدمة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في الإدارة المالية للمشروع.	31-40

نموذج تقييم كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية/مهارة الميزانية

الهدف: تقييم قدرة الفرد على اجراء وادارة الميزانية، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني تقييم ما سأصرف عليه مالي		
2. يمكنني وضع ميزانية بسيطة للمنزل بشكل مسؤول		
3. يمكنني وضع ميزانية لنشاط يساهم في تحقيق قيمة ما		
4. يمكنني تقييم احتياجات التدفق النقدي والأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
5. يمكنني تطبيق التخطيط المالي ومفاهيم التوقعات المالية التي احتاجها من أجل تحويل أفكارى إلى أعمال (ربحية وغير ربحية)		
6. يمكنني تقييم احتياجات التدفق المالي لمشروع معقد		
7. يمكنني تقييم الدفع المالي لمؤسسة تعمل على إدارة مجموعة من النشاطات التي تعمل على تحقيق القيمة وتعتمد على بعضها البعض		
8. يمكنني تصميم خطة تهدف إلى تحقيق الاستفادة المالية والاقتصادية على المدى الطويل لنشاطي أو نشاط فريقي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الميزانية

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، حيث يتمكن الريادي من تقييم ما سيصرفه من ماله ويمكنه وضع ميزانية بسيطة للمنزل بشكل مسؤول، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، حيث يضع الريادي ميزانية لنشاط يساهم في تحقيق قيمة، ويتمكن من تقييم احتياجات التدفق المالي للأنشطة التي تحقق قيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي من تطبيق التخطيط المالي ومفاهيم التوقعات المالية المطلوبة لتحويل الأفكار إلى أعمال ربحية وغير ربحية، ويتمكن كذلك من تقييم احتياجات التدفق المالي لمشروع مقعد، ويتحمل الريادي المسؤولية للتقييمات المالية، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تقييم التدفقات المالية لمؤسسة تدير مجموعة من النشاطات وتعتمد على بعضها البعض، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم خطط مالية تهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية والاقتصادية على المدى الطويل، ويتحمل مسؤولية المساهمة في تعقيدات الوضع المالي، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في إدارة الميزانية.

نموذج تقييم كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية/مهارة الحصول على التمويل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الحصول على التمويل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع تحديد أنواع الدخل الأساسية للعائلات، والشركات، والمؤسسات غير الربحية، والدولة		
2. يمكنني وصف الدور الرئيسي للبنوك في الاقتصاد والمجتمع		
3. يمكنني أن أوضح كيف يمكن للأنشطة ذات القيمة أن تتخذ أشكالاً متعددة (عمل تجاري، مشروع اجتماعي، مؤسسة غير ربحية، وغيرها من المشاريع) كما يمكن أن لها أنماطاً مختلفة من الملكية (الملكية الفردية، الملكية المحدودة، والملكية المشتركة، وغيرها من الأنماط)		
4. يمكنني تحديد الموارد العامة والخاصة للتمويل لأنشطتي التي تساهم في تحقيق القيمة (مثل الجوائز، جمع التمويل، والأسهم)		
5. يمكنني اختيار أفضل المصادر للتمويل أو إنشاء أو توسيع نشاط يعمل على تحقيق القيمة		
6. يمكنني التقدم لبرامج دعم الأعمال الخاصة والعامة، وبرامج التمويل، والإعانات العامة والمنقصات		
7. يمكنني جمع التمويل وتأمين الموارد اللازمة من مصادر مختلفة والتعامل مع الاختلافات بين هذه الموارد		
8. يمكنني تقييم الفرصة من منظور المستثمر المحتمل		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الحصول على التمويل

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، حيث يستطيع الريادي تحديد أنواع الدخل الأساسية للعائلة وللشركة والمؤسسة والدولة، ويتمكن من وصف الدور الرئيسي للبنوك في الاقتصاد والمجتمع، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع زملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يستطيع الريادي فيها أن يوضح كيف للأشطة ذات القيمة أن تتخذ أشكالاً متعددة، بما في ذلك أنماط الملكية، ويتمكن من تحديد الموارد العامة والخاصة للتمويل، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة اختيار أفضل المصادر للتمويل، ويمكنه التقدم لبرامج الدعم والتمويل والإعانات، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات والاختيارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في جمع التمويل وتأمين الموارد اللازمة من مصادر مختلفة والتعامل مع الاختلافات بين هذه الموارد، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من تقييم الفرصة من منظور المستثمر المحتمل، ويقدم الريادي تقييمات استثمارية، ويتحمل مسؤولية المساهمة في الفرص المتاحة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في ضمان استمرار التمويل.	31-40

نموذج تقييم كفاءة المعرفة المالية والاقتصادية/مهارة الضرائب

الهدف: تقييم قدرة الفرد على فهم نظام الضرائب، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع تحديد الهدف من الضرائب		
2. أستطيع أن أفسر كيف يمكن للضرائب تمويل أنشطة الدولة، ودورها في توفير البضائع والخدمات		
3. يمكنني تقدير التزامات المحاسبة الرئيسية والضرائب التي ينبغي عليّ تسديدها من أجل تحقيق المتطلبات الضريبية اللازمة لنشاطي		
4. يمكنني جدولة الالتزامات المحاسبية الرئيسية والضرائب المطلوب تسديدها للالتزام بتسديدها كما يجب		
5. يمكنني توقع كيف يمكن لقراراتي المالية (بما فيها الاستثمارات، أصول الشراء، السلع، وغيرها) أن تؤثر على الضرائب		
6. يمكنني اتخاذ القرارات المالية بناء على الانظمة الضريبية السائدة		
7. يمكنني اتخاذ قرارات مالية بناء على الانظمة الضريبية المختلفة في مختلف البلدان والمناطق		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على اتخاذ قرارات مالية بناء الأنظمة الضريبية المختلفة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الضرائب

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، يستطيع الريادي تحديد الهدف من الضرائب، ويستطيع تفسير علاقة الضرائب بتمويل نشاطات الدولة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن الريادي من تقدير التزامات المحاسبة الرئيسية والضرائب، ويتمكن من جدولة الالتزامات المحاسبية والضرائب المطلوب تسديدها، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من توقع تأثير قراراته المالية على الضرائب، ويمكنه اتخاذ القرارات المالية بناء على الأنظمة الضريبية السائدة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في اتخاذ قرارات مالية بناء على الأنظمة الضريبية المختلفة في مختلف البلدان والمناطق، وهذه مرحلة النمو والتغيير ومساعدة الآخرين على اتخاذ قرارات مالية بناء على تلك الأنظمة المختلفة، ويتحمل مسؤولية المساهمة في القرارات الضريبية، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التعامل الضريبي.

الفصل الرابع عشر حشد وتعبئة الآخرين Mobilizing Others



- كيفية تعبئة/حشد الآخرين
- أشياء إحد منهن
- صفات القيادة الناجحة
- أساليب القيادة
- كفاءة تعبئة/حشد الآخرين في انتركومب
- مهارات تعبئة/حشد الآخرين في انتركومب
- المخرجات التعليمية
- نماذج تقييم تعبئة/حشد الآخرين

هذه الكفاءة تدور حول القيادة والعمل الجماعي. قوة الفريق الجيد لا جدال فيها. يتيح الفريق الجيد الإنتاجية كمجموعة وكفرد. في عالم الريادة، تعد تعبئة الأفراد أحد العوامل الرئيسية في نجاح المشروع، ويتطلب تعبئة الآخرين قيادة، ويقوم القادة دائمًا بالتأثير في الناس لتحقيق الأهداف. القيادة هي الطريقة التي تؤثر فيها وتتفاعل بها مع الآخرين.

في الفريق الجيد، يضمن القائد أن يعرف الجميع ما يحاولون بشكل جماعي تحقيقه. يخصص القائد الأدوار بناءً على دراسة متأنية لنقاط القوة لدى الأفراد. يحافظ على التواصل بين أعضاء الفريق بشكل متواصل ويتم الاستماع إلى الآراء باحترام. يشجع القائد أعضاء الفريق على اختبار أنفسهم ويتم الترحيب بالأخطاء كجزء من العمل. يثق القائد والفريق ببعضهما البعض وهما واضحان في أهدافهما. يقود قائد الفريق الرحلة، ولكن الجميع يساهم في نجاحها.

كيفية تعبئة/إحشد الآخرين

- 1- التواصل بشكل فعال وعلني
- 2- تحديد المواعيد النهائية وتتبع التقدم
- 3- فهم قوة الفريق عند العمل معًا بشكل فعال
- 4- أن يكون لديك رؤية واضحة أو هدف للفريق.
- 5- تحدي الفريق حتى يتم إخراجهم من منطقة الراحة الخاصة بهم
- 6- تعيين الأدوار والمسؤوليات بوضوح، باستخدام نقاط القوة الفردية
- 7- إعطاء ملاحظات إيجابية وبناءة والاحتفال بالنجاح على طول الطريق

أشياء احذر منها

- 1- المنافسات الشخصية - التأكيد على أن الفريق يدور حول العمل معًا واحتضان التنوع والاختلاف
- 2- بعض الأفراد يقللون من شأن أنفسهم، أو لا يدركون قيمة وجودهم في الفريق - حافظ على قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الأوقات للناس للتعبير عن مخاوفهم
- 3- التشتت، والابتعاد عن المسار- استمر في التركيز على الرؤية الرئيسية

صفات القيادة الناجحة

توصف القيادة بأنها فنّ التأثير في الآخرين لتحقيق الهدف، وبغض النظر عن تميّز قائد الفريق، أو شخصية الريادي الذي يجد نفسه في حالة التعامل مع فريق عمل من أي حجم أو تنوع أو مجال تطبيق مهني، فالقائد الناجح يحافظ على رؤية مستقبلية مُلهمة، ويحافظ دوماً على قيادة الدفة نحو الهدف المستقبلي المنشود، ويحمل مواصفات كثيرة، من بينها:

1. الصدق والنزاهة Honesty and Integrity

الجودة العليا للقيادة هي النزاهة بلا شك. بدونها، لا يمكن الوصول إلى نجاح حقيقي، بغض النظر عما إذا كان ذلك في فريق برمجة، أو ملعب كرة قدم، أو في طاقم بحري، أو في مكتب، وبالتأكيد، فالصدق والنزاهة مكوّنان مهمّان يصنعان القائد الجيد. ينجح القادة عندما يلتزمون بقيمهم ومعتقداتهم الجوهرية، وبدون الأخلاق، لن يكون هذا ممكناً.

2. الثقة Confidence

وحتى تكون قائداً فعالاً، يجب أن تكون واثقاً بما يكفي للتأكد من أن الآخرين يتبعون تعليماتك. كقائد، عليك أن تتميز بالثقة، وتظهر بعض التباهي والحزم لكسب احترام رؤوسيك. هذا لا يعني أنه يجب أن تكون شديد الثقة، ولكن يجب أن تعكس على الأقل درجة الثقة المطلوبة للتأكد من أن رؤوسيك يثقون بك كقائد.

3. إلهام الآخرين Inspiring Others

ربما تكون أصعب وظيفة للقائد هي إقناع الآخرين بالاتباع. يصبح ذلك ممكناً إذا ألهمت متابعيك من خلال القدوة الجيدة، إذا تعاملت مع الأمور والمواقف جيداً، فسوف يتبعونك. كقائد، يجب أن تفكر بإيجابية ويجب أن يكون هذا النهج الإيجابي مرتباً من خلال أفعالك. ابق هادئاً تحت الضغط وحافظ على مستوى الدافع مرتفعاً. إذا كانت أفعالك تلهم الآخرين ليحلّموا أكثر ويتعلّموا أكثر ويعملوا أكثر ويصبحوا أكثر، فأنت قائد. إذا نجحت في إلهام فريقك، يمكنك بسهولة التغلب على أي تحدّ حالي ومستقبلي بسهولة.

4. الالتزام والشغف Commitment and Passion

يتطلع فريقك إليك، وإذا كنت تريد أن يقدموا كل ما لديهم، فيجب أن تكون متحمساً حيال ذلك أيضاً. عندما يرى زملاؤك في الفريق أنك تعمل ببيدك، فإنهم سيعطون أيضاً أفضل ما لديهم. سيساعدك هذا الالتزام والشغف أيضاً على اكتساب احترام مرؤوسيك وبث طاقة جديدة في أعضاء فريقك، مما يساعدهم على الأداء بشكل أفضل.

5. التواصل الجيد Good Communicator

حتى تضمن توصيل رؤيتك بوضوح إلى فريقك وإخبارهم بالاستراتيجية لتحقيق الهدف، يجب عليك توصيل رسالتك بشكل فعال إليهم. يمكن أن يكون المحاور الجيد قائداً جيداً. الكلمات لديها القدرة على تحفيز الناس وجعلهم يفعلون ما لا يمكن تصوره. إذا كنت تستخدمها بشكل فعال، يمكنك أيضاً تحقيق نتائج أفضل.

6. قدرات صنع القرار Decision-Making Capabilities

يتمتع القائد بالقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. القرارات التي يتخذها القادة لها تأثير عميق على الآخرين. يجب أن يفكر القائد طويلاً وبشكل جدي قبل اتخاذ القرار، ولكن بمجرد اتخاذ القرار، يلتزم به. على الرغم من أن معظم القادة يتخذون القرارات بأنفسهم، إلا أنه يوصى بشدة باستشارة أصحاب المصلحة الرئيسيين قبل اتخاذ أي قرار. بعد كل شيء، هم الذين سيستفيدون أو يعانون من قراراتك.

7. المساءلة Accountability

يتحمل القائد الجيد أكثر قليلاً من نصيبه من اللوم ويتلقى أقل قليلاً من نصيبه من الفضل. تأكد من أن كل واحد من مرؤوسيك مسؤول عما يفعل. إذا قاموا بعمل جيد، فامنحهم إطراءً مناسباً، لكن إذا أخطأ أحدهم، وضّح ذلك واجعلهم يدركون أخطائهم ويعملوا معاً لمعالجة الأخطاء. إن تحميلهم المسؤولية عن أفعالهم سيخلق إحساساً بالمسؤولية بين مرؤوسيك وسيواصلون العمل بجدية أكبر.

8. التفويض والتمكين Delegation and Empowerment

لا يمكنك القيام بكل شيء، بشكل صحيح، بنفسك. من المهم أن يركز القائد على المسؤوليات الرئيسية بينما يترك الباقي للآخرين. يجب تمكين فريقك وتفويض المهام لهم. إذا واصلت تنفيذ الإدارة التفصيلية مع الفريق، فسيؤدي ذلك إلى انعدام الثقة، والأهم من ذلك أنك لن تكون قادرًا على التركيز على الأمور المهمة، كما ينبغي أن تكون. فوّض المهام إلى مرؤوسيك. زوّدهم بكل الموارد والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق الهدف وامنحهم فرصة لتحمل المسؤولية.

9. الإبداع والابتكار Creativity and Innovation

الإبداع هو الذي يميز بين القائد والتابع، ومن أجل المضي قدمًا في عالم اليوم سريع الخطى، يجب أن يكون القائد مبدعًا ومبتكرًا في نفس الوقت. التفكير الإبداعي والابتكار المستمر هو ما يجعلك أنت وفريقك متميزين عن الآخرين. فكّر خارج الصندوق للتوصل إلى أفكار فريدة وتحويل تلك الأفكار والأهداف إلى حقيقة واقعة.

10. التعاطف Empathy

التعاطف. يجب على القادة تطوير مهارة التعاطف مع زملائهم. إن فهم مشاكل متابعيك والشعور بآلامهم هو الخطوة الأولى لتصبح قائدًا فعالاً. حتى هذا لا يكفي حتى تعمل بجد وتزود متابعيك بالحل المناسب لمشاكلهم.

11. المرونة Resilience

القادة الناجحون مرنون ولديهم موقف إيجابي. بغض النظر عن مدى صعوبة الظروف، تجدهم يحشدون أتباعهم، ويركز القادة الناجحون دائمًا على الحلول وليس المشكلات.

12. الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

باستخدام الذكاء العاطفي، يمكن للقادة التحكم في عواطفهم، مما يمنع المشاعر السلبية من التأثير على مهارات اتخاذ القرار لديهم. ونتيجة لذلك، تقل احتمالية اتخاذهم قرارات متسارعة.

علاوة على ذلك، فإن القادة الأذكياء عاطفيًا رائعون في فهم المشاعر والاهتمام بمشاعر الآخرين، ويتعاملون مع الصراع بطريقة أفضل، بل يلعبون أيضًا دورًا مهمًا في حل النزاعات.

13. التواضع Humility

تشعر بالفخر عندما يتم ترقيتك إلى دور قيادي، القائد الجيد هو الذي ينكر ذاته دائمًا ويفكر دائمًا في أتباعه. هذا هو السبب في أن أساليب القيادة التي يتبناها معظم القادة الناجحون تضع الكثير من التركيز على حل المشكلات وديناميكيات الفريق بدلاً من التركيز على الترويج الذاتي.

14. الشفافية Transparency

حتى تكسب ثقة متابعيك يجب أن تكون شفافاً. يجب مشاركة المعلومات بشكل علني حتى يتقبلوا رؤيتك ويدعمونك باقتناع في تحقيق الهدف، بمنتهى الوضوح والاستقلالية ويجعلهم يشعرون بمزيد من التمكين مع إبقائهم متفاعلين.

15. الرؤية والغرض Vision and Purpose

يخلق قادة الأعمال الجيدون رؤية، ويوضحون هذه الرؤية، ويمتلكون الرؤية بشغف، ويقودونها إلى الاكتمال، ويؤثرون في فريق العمل لإلهامهم نحو تحقيق الأهداف، عندما يتمكن الأفراد من رؤية الصورة الكبيرة، يمكنهم رؤية الجهة التي يوجهون جهودهم نحوها. يذهب القائد الناجح إلى أبعد الحدود ويشرح سبب تحركه في الاتجاه الذي يتحرك فيه ويشارك الاستراتيجية وخطة العمل لتحقيق الهدف.

أساليب القيادة

فكر في أساليب القيادة التي استخدمتها وأنماط القيادة التي تلهمك أكثر.

• الأمر Commanding

هذا هو أسلوب القيادة "أقول، أنت تفعل كذا". الأشخاص الذين يستخدمون أسلوب القيادة الأمر يريدون إنجاز الأمور ويريدون القيام بها بسرعة، ولكن يجب استخدام هذا الأسلوب باعتدال. إذا تم استخدامه بشكل صحيح فهو قوي في إصلاح المشكلات بشكل أسرع من أساليب

الفصل الرابع عشر: حشد وتعبئة الآخرين

القيادة الأخرى، وعند استخدامه على المدى الطويل، فإن أسلوب القيادة الأمرة يكون له آثار سلبية على الأشخاص الذين تتفاعل معهم، مع ذلك ينفع استخدام هذا الأسلوب:

- عندما يكون الفريق أو العمل نفسه في أزمة ما
- عند التعامل مع الأشخاص الذين يعانون من مشاكل
- عندما تصل إلى حالة من ضغط الوقت والالتزام بالمواعيد
- عند الضرورة القصوى بسبب عوامل خارجية مثل وجود خطر
- عند التحول والانتقال إلى حال مختلف بشكل مفاجئ

● البصير Visionary

يتمتع القادة أصحاب الرؤى بفهم جيد للصورة الأكبر ويتواصلون بثقة باستخدام خبرتهم، ويوضحون إلى أين يذهب الآخرون، وأهمية الوصول إلى هناك وفائدة ذلك للأشخاص الذين يتواصلون معهم، ولديهم المهارات اللازمة للقيام بذلك بطريقة يمكن للناس من خلالها فهم ما يقولونه وربطه فعلياً بكيفية تناسبه مع جهودهم، وينفع استخدام هذا الأسلوب:

- عند الحاجة إلى اتجاه جديد
- إذا كان الفريق أو المجموعة بحاجة إلى توجيه واضح
- ليست فعالة عندما يكون الفريق أكثر خبرة منك

● المتألف Affiliative

كقائد، ستواجه حتماً تحديات في المواقف التي يختلف فيها الناس مع ما تقوله أو يفعله الآخرون وستكون هناك أوقات المواجهة، وقد لا يمكن تجنب هذه المواجهات والعواطف التي تصاحبها، وما يمكن أن يحدث فرقاً بين شخص يمكن اعتباره قائداً غير كفء وقائد ناجح هو مدى سرعة وفعالية حل المشاعر السلبية وغير المرغوب فيها، وينفع استخدام هذا الأسلوب:

- تحفيز الناس أثناء الظروف العصيبة
- معالجة الخلافات بين الناس
- توضيح أي نوايا يساء فهمها

• ديمقراطي Democratic

يتم استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية لاكتساب الحقائق والمعلومات الحيوية من الخبراء أو أولئك الذين لديهم المعرفة ذات الصلة في فريقك، ويركز على الاستماع أكثر من التوجيه ويشجع على مشاركة الموظفين. كقائد، يعد أسلوب القيادة هذا أمرًا حيويًا، وفي فريق متحمس ومشارك جيدًا، سيكون لديك متخصصون تتجاوز معرفتهم وخبرتهم معرفتك وخبراتك كثيرًا، وينفع استخدام هذا الأسلوب:

- في أي موقف يتطلب تغييرًا كبيرًا من الفريق بأكمله
- في البحث عن آراء الخبراء عندما تكون معرفتك أقل من معرفة فريقك

• تحديد وتيرة العمل Pacesetting

إن أسلوب القيادة المحدد السرعة يركز على النتائج بشكل كبير، فهو يركز على النتيجة النهائية أكثر من الطريقة التي يتم بها تحقيق النتائج، يتوقع القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة المحدد السرعة أداءً ممتازًا من فرقهم عندما تكون النتائج أقل من التوقعات، وينفع استخدام هذا الأسلوب:

- مع فريق عالي الكفاءة يتمتع بحافز جيد ومدرب جيدًا.
- يُستخدم عند الحاجة إلى تحسين الأداء لتحقيق أهداف قصيرة المدى
- لا يصلح أسلوب القيادة هذا بشكل جيد مع فريق غير واثق من نفسه ويفتقر إلى الخبرة أو الدافع

• التدريب والتوجيه Coaching

يركز أسلوب قيادة التدريب على تطوير الأشخاص للمستقبل من خلال ملائمة وتطوير أهداف الأفراد مع الأهداف طويلة المدى لنجاح المشروع، يعمل أسلوب قيادة التدريب على تطوير الأشخاص بشكل احترافي للعمل على تحديد نقاط الضعف وتحسين مهاراتهم، وعند استخدامه

الفصل الرابع عشر: حشد وتعبئة الآخرين

بشكل صحيح، يكون أسلوب القيادة هذا مفيداً جداً لكل من المشروع والأفراد الذين يتم تدريبهم،
ينفع استخدام هذا الأسلوب

- لتحسين مهارة معينة في الفرد أو الفريق
- مع الأشخاص الذين لديهم دوافع جيدة والذين يرغبون في التحسين
- بشكل عام طريقة رائعة للتحسين المستمر على المدى الطويل

يبقى السؤال الآن... ما هو أفضل أسلوب قيادة؟

القيادة الناجحة والموفقة تحتاج مزيجاً من الأساليب الواردة، يمكن للقيادة الناجحين
التبديل بين الأساليب مع تغير المواقف للعثور على الأسلوب الأكثر فاعلية للتغلب على أي تحديات
جديدة حسب المواقف والأوقات والحالات. يلتزم الناس بما يعرفونه، ولكن يجب تجنب الإفراط
في استخدام الأساليب التي تحدد وتيرة القيادة والتي إذا تم استخدامها بشكل غير صحيح أو
بشكل متكرر يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على البيئة، والأهداف، والمشروع، والفريق.

كفاءة تعبئة الآخرين في إنتريكومب

إلهام وحماس وإشراك الآخرين

- إلهام وإثارة حماس أصحاب المصلحة المعنيين
- احصل على الدعم اللازم لتحقيق نتائج قيّمة
- إظهار الاتصال الفعال والإقناع والتفاوض والقيادة المهمة

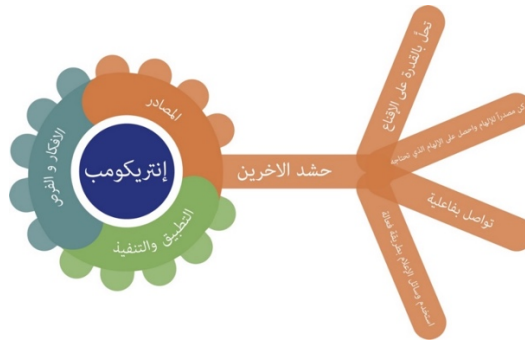
مستويات تقدم الكفاءة

- المستوى التأسيسي
- يمكن للمتعلمين توصيل أفكارهم بوضوح وحماس
- المستوى المتوسط
- يمكن للمبتدئين إقناع الآخرين وإشراكهم وإلهامهم في أنشطة خلق القيمة
- مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين إلهام الآخرين وإشراكهم في أنشطة خلق القيمة

تتكون كفاءة تعبئة الآخرين في إنتريكومب من أربع مهارات:

- 1- كن مصدراً للإلهام واحصل على الإلهام الذي تحتاجه
- 2- تحلّ بالقدرة على الإقناع
- 3- تواصل بفاعلية
- 4- استخدم وسائل الإعلام بطريقة فعالة



مهارات تعبئة الآخرين في إنتركومب

• كن مصدراً للإلهام واحصل على الإلهام الذي تحتاجه

في هذه المهارة يتمكن الريادي من مواجهة التحديات بشغف وحماسة، ويشارك بشكل فاعل في تحقيق القيمة للآخرين ويتجاوز الصعوبات ويصبح مثلاً يحتذى به، ومصدراً للإلهام الآخرين على الرغم من التحديات التي يمر بها، ثم يحصل على تزكية الآخرين لدعم مشروعه الذي يعمل على تحقيق القيمة، ويحافظ على علاقات جيدة مع فريقه، وشركاته، وكافة الجهات المعنية عند مواجهة الظروف الصعبة، ويتمكن من تشكيل ائتلافات تساهم في تحويل الأفكار إلى أعمال ومشاريع ريادية ناجحة.

• تحلّ بالقدرة على الإقناع

في هذه المهارة اللطيفة، يعمل الريادي في مستواها الأساسي، على إقناع الآخرين من خلال تقديم عدد من الحجج والأدلة على الأمور التي يناقشها، ويتمكن من الإقناع من خلال استمالة الآخرين معنوياً، ثم يتمكن من عرض الأفكار بكفاءة وفاعلية في حضور المستثمرين المحتملين أو الجهات المانحة، ويتمكن من تخطي الرفض الذي يقابله من الذين سيتأثرون برؤيته (أو رؤية فريقه)، والنهج المتكرر، والنشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة، ويتقدم الريادي في هذه المهارة لكي يستطيع ابتكار أساليب لتشجيع الجهات المعنية من داخل المشروع الريادي على الانضمام للنشاط أو المهمة، بما في ذلك زملاء العمل، والشركاء، والموظفين، والمدراء، ويستطيع مناقشة الدعم اللازم لتطوير الأفكار التي تهدف إلى تحقيق القيمة.

• تواصل بفاعلية

في التواصل يستطيع الريادي توصيل أفكاره بشكل واضح للآخرين، وبشكل مقنع باستخدام أساليب متعددة (مثل الملصقات، ومقاطع الفيديو، وتأدية الأدوار)، وتوصيل حلول التصاميم المبدعة، وإيصال قيمة الفكرة للجهات المعنية على اختلاف خلفياتهم الثقافية بشكل فعال، ثم يتمكن من طرح رؤية مشروعه (مشروع فريقه) بطريقة تلهم الفرق الأخرى وتقنعهم، بما في ذلك

الممولين، والمؤسسات الشريكة، والمتطوعين، وأعضاء الفريق الجدد، والشركاء والداعمين، وفي المستوى المتقدم يصل الريادي إلى وضع السيناريوهات التي تعمل على تشجيع وتحفيز وتوجيه الناس، والمشاركة في النقاشات البناءة التي تخص المجتمع المستهدف من أفكاره، وإقناع كافة الجهات ذات الصلة بتحمل مسؤولية استثمار الفرص من أجل تحقيق القيمة.

• استخدم وسائل الإعلام بطريقة فعالة

يعمل الريادي في هذه المهارة على التمكن من إعطاء أمثلة لحملات إعلامية ملهمة، ومناقشة كيف يمكن استخدام وسائل الإعلام المختلفة للوصول إلى الجمهور بطرق متعددة، واستخدام أنماطاً مختلفة من أساليب الاتصال، بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، من أجل توصيل الأفكار ذات القيمة بكفاءة، ثم يتمكن من استخدام وسائل الإعلام بشكل صحيح، بما يعكس فهمه للجمهور المستهدف وأهدافه المقترحة، حتى يتمكن من التأثير في آراء الآخرين ممن تربطهم صلة بالنشاط الريادي من خلال خطة ممنهجة للاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، وفي المستوى المتقدم يتمكن الريادي من تصميم حملات مؤثرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لحشد الناس ذوو الصلة بنشاطه أو نشاط فريقه الذي يهدف إلى تحقيق القيمة، وتحديد استراتيجية اتصال لحشد الأشخاص ذوو الصلة والمحافظة على الدعم اللازم لنشاطه والعمل على تعزيز هذا الدعم واستمراريته وديمومته.

نموذج تقييم كفاءة تعبئة الآخرين/مهارة الإلهام

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الإلهام، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أظهر الحماس لمواجهة التحديات		
2. أشارك بشكل فاعل في تحقيق القيمة للآخرين		
3. الصعوبات لا تقلل من عزيمتي		
4. يمكنني أن أكون مثالا يحتذى به		
5. يمكنني الحصول على تزكية الآخرين لدعم نشاطي الذي يعمل على تحقيق القيمة		
6. يمكنني أن أكون مصدر إلهام للآخرين على الرغم من التحديات التي أمرّ بها		
7. أحافظ على علاقاتي الجيدة مع فريقي، وشركاتي، وكافة الجهات المعنية عند مواجهتنا للظروف الصعبة		
8. يمكنني تشكيل ائتلافات تساهم في تحويل الأفكار إلى أعمال		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة الإلهام

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يظهر فيها الريادي حماسه لمواجهة التحديات، ويشارك بشكل فاعل في تحقيق القيمة للآخرين، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يعبر فيها الريادي عن عزمته رغم الصعاب، ويشكل نموذجاً يحتذى به، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يحصل فيها الريادي على تزكية الآخرين لدعم نشاطاته التي تحقق القيمة، ويشكل أيضاً مصدر إلهام للآخرين على الرغم من التحديات المختلفة التي يمر بها، ويتحمل الريادي مسؤولية إلهام الآخرين، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في المحافظة على علاقات جيدة مع فريقه وشركته والجهات المعنية عند مواجهة الظروف الصعبة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتشكيل إئتلافات تساهم في تحويل الأفكار إلى أعمال، ويقدم الريادي حلولاً ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في تحفيز وإلهام الآخرين.	31-40

نموذج تقييم كفاءة تعبئة الآخرين/مهارة الإقناع

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الإقناع، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أدرك أهمية الحجج والأدلة لتدعيم فكرة أو عمل أو نشاط ذو قيمة		
2. يمكنني إقناع الآخرين من خلال تقديم عدد من الحجج والأدلة		
3. يمكنني إقناع الآخرين من خلال تقديم الدلائل والحجج على الأمور التي أناقشها		
4. يمكنني إقناع الآخرين من خلال استمالتهم معنوياً		
5. يمكنني عرض أفكارى بكفاءة وفاعلية في حضور المستثمرين المحتملين أو الجهات المانحة		
6. يمكنني تخطي الرفض الذي اقبله من الذين سيتأثرون برؤيتي (أو رؤية فريقى)، والنهج المبتكر، والنشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة		
7. يمكنني ابتكار أساليب لتشجيع الجهات المعنية من داخل المؤسسة على الانضمام للنشاط، بما في ذلك زملاء العمل، والشركاء، والموظفين، والمدراء		
8. يمكنني مناقشة الدعم اللازم لتطوير الأفكار التي تهدف إلى تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة الإقناع

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يدرك فيها الريادي أهمية استخدام الحجج والأدلة لتدعيم فكرة أو نشاط يحقق قيمة، ويتمكن من إقناع الآخرين من خلال تقديم الحجج والأدلة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يقنع فيها الريادي الآخرين من خلال تقديم الدلائل والحجج على الأمور التي يناقشها، ويتمكن من إقناع الآخرين واستمالتهم معنوياً، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع تحديات الإقناع، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من عرض أفكاره بكفاءة وفاعلية في حضور مستثمرين محتملين أو جهات مانحة، ويتمكن كذلك من تخطي الرفض الذي قد يقابله من الذين يتأثرون برؤيته والنهج المبتكر والنشاط الذي يحقق القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في ابتكار أساليب تشجيع الجهات المعنية داخل المشروع على الانضمام لنشاطات المشروع، وهذه مرحلة النمو والتغيير ومناقشة الدعم اللازم لتطوير الأفكار التي تهدف إلى تحقيق القيمة، ويقدم الريادي حلولاً ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال الإقناع.

نموذج تقييم كفاءة تعبئة الآخرين/مهارة التواصل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التواصل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقا
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسنا، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع توصيل أفكارى بشكل واضح للآخرين		
2. يمكنني توصيل أفكار فريقي للآخرين بشكل مقنع باستخدام أساليب متعددة (مثل الملصقات، ومقاطع الفيديو، وتأدية الأدوار)		
3. يمكنني توصيل حلول التصاميم المبدعة		
4. يمكنني توصيل قيمة فكرتي (فكرة فريقي) للجهات المعنية على اختلاف خلفياتهم الثقافية بشكل فعال		
5. يمكنني طرح رؤية مشروعى (مشروع فريقي) بطريقة تلهم الفرق الأخرى وتقنعهم، بما في ذلك الممولين، والمؤسسات الشريكة، والمتطوعين، وأعضاء الفريق الجدد، والشركاء والداعمين		
6. يمكنني وضع السيناريوهات التي تعمل على تشجيع وتحفيز وتوجيه الناس		
7. يمكنني المشاركة في النقاشات البناءة التي تخص المجتمع المستهدف من أفكارى		
8. يمكنني إقناع كافة الجهات ذات الصلة بتحمل مسؤولية استثمار الفرص من أجل تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة التواصل

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يستطيع الريادي توصيل أفكاره بشكل واضح للآخرين، ويمكنه توصيل أفكاره للآخرين بشكل مقنع باستخدام أساليب متعددة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من توصيل حلول التصاميم المبدعة، ويتمكن من توصيل قيمة الفكرة للجهات المعنية على اختلاف خلفياتهم الثقافية بشكل فعال، ويبنى الريادي استقلاليته في التعامل مع تحديات توصيل الأفكار، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، يتمكن الريادي هنا من طرح رؤية مشروعه بطريقة تلهم الآخرين وتقنعهم، بما في ذلك الممولين والمؤسسات الشريكة والمتطوعين والداعمين، ويتمكن من وضع السيناريوهات التي تعمل على تشجيع وتحفيز وتوجيه الناس، ويتحمل الريادي المسؤولية الاستنتاجات التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في المشاركة في النقاشات البناءة التي تخص المجتمع المستهدف من أفكاره، ويتمكن من إقناع كافة الجهات ذات الصلة بتحمل مسؤولية استثمار الفرص من أجل تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف القيمة الإضافية، ويقدم الريادي حلولاً ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحلول المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التواصل المستمر والمثمر.

نموذج تقييم كفاءة تعبئة الآخرين/مهارة استخدام وسائل الاعلام بطريقة فعالة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على استخدام وسائل الاعلام بطريقة فعالة، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إعطاء أمثلة لحملة إعلامية ملهمة		
2. أستطيع مناقشة كيف يمكن استخدام وسائل الإعلام المختلفة للوصول إلى الجمهور بطرق متعددة		
3. يمكنني استخدام أنماطاً مختلفة من أساليب الاتصال، بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، من أجل توصيل الأفكار ذات القيمة بكفاءة		
4. يمكنني استخدام وسائل الإعلام بشكل صحيح، بما يعكس فهي لجمهوري المستهدف واهدافي		
5. يمكنني التأثير في آراء الآخرين ممن تربطهم صلة بنشاطي من خلال خطة ممنهجة للاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي		
6. يمكنني تصميم حملات مؤثرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي لحشد الناس ذوو الصلة بنشاطي أو نشاط فريقتي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
7. يمكنني تحديد استراتيجية اتصال لحشد الأشخاص ذوو الصلة بنشاطي (أو نشاط فريقتي) الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني المحافظة على الدعم اللازم لنشاطي والعمل على تعزيز هذا الدعم		

تحليل النتيجة – مهارة استخدام وسائل الاعلام

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من إعطاء أمثلة لحملة إعلامية ملهمة، ويستطيع مناقشة استخدام وسائل الإعلام للوصول إلى الجمهور بطرق متعددة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة استخدام أنماط مختلفة من أساليب الاتصال بما فيها وسائل الاتصال الاجتماعي لتوصيل الأفكار ذات القيمة بكفاءة، ويتمكن من استخدام وسائل الاعلام بشكل صحيح لعكس فهمه للجمهور المستهدف، ويبني الريادي استقلاليته في تقديم وعرض الأفكار، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من التأثير في آراء الآخرين من خلال خطة ممنهجة بالاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، ويتمكن من تصميم حملات مؤثرة لحشد الناس ذوو الصلة بنشاطاته، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديد استراتيجية اتصال لحشد الأشخاص ذوو الصلة بنشاطاته، ويتمكن من المحافظة على الدعم اللازم وتعزيز هذا الدعم، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الدعم، ويقدم الريادي حلولاً اعلامية، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الحملات الاعلامية، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في الحملات الاعلامية.

الفصل الخامس عشر كفاءة أخذ زمام المبادرة Taking Initiative



- تطوير المبادرة
- كيفية أخذ زمام المبادرة
- أشياء احترس منها
- حس المبادرة في مكان العمل
- كفاءة أخذ زمام المبادرة في انتريكومب
- مهارات أخذ زمام المبادرة في انتريكومب
- مخرجات التعلم
- نماذج تقييم مهارات أخذ زمام المبادرة

المبادرة هي القدرة على أن تكون حاذقاً وتحل المشكلات وتعمل دون توجيهك دائماً بما يجب القيام به. يتطلب هذا المرونة والتصميم. يُظهر الأشخاص الذين يتمتعون بالمبادرة أنه يمكنهم التفكير بأنفسهم واتخاذ الإجراءات عند الضرورة. إنه يعني استخدام عقلك، وامتلاك الدافع لتحقيق الأهداف. عندما تقوم بعمل دراسي إضافي دون أن يُطلب منك ذلك، أو تطلب من أصدقائك المساعدة في ترتيب الحديقة دون أن يُطلب منك ذلك، فأنت تُظهر حساً عالياً من المبادرة.

عندما تستخدم مبادرتك، فأنت تفعل أشياء دون أن يُطلب منك ذلك، وتحل المشكلات التي ربما لم يلاحظها الآخرون، وتبذل قصارى جهدك لمواصلة التعلم والنمو. بالتأكيد يمكنك إجراء المزيد من البحث وطرح الأسئلة وطلب المساعدة إذا كنت بحاجة إلى ذلك.

تطوير المبادرة

هل قمت بهذه الأشياء أو بعضها دون أن يخبرك أو يطلب منك شخص آخر؟

- دراسة إضافية
- بدأت عملاً خاصاً
- إعداد وجبة عائلتك
- العمل التطوعي/المجتمعي
- نظمت أو صممت شيئاً ما
- جمع الأموال للأعمال الخيرية
- ساعدت في منزلك/حديقتك
- عملت على تصليح شيء معطوب
- ممارسة إضافية للرياضة / الموسيقى / الدراما

إذا كنت قد فعلت واحداً أو اثنين فقط من هذه من قبل، ففكر في كيفية تطوير هذه التوجهات بشكل أكبر.

كيفية أخذ زمام المبادرة

- 1- أظهر موقفًا صادقًا وإيجابيًا تجاه إنجاز الأمور.
- 2- ابحث و/أو اقبل مسؤوليات إضافية في سياق المهام المناطة بك.
- 3- تجاوز التوقعات دائمًا في التعيين أو المهمة أو الوظيفة دون أن يُطلب منك ذلك.
- 4- احفرتحت ما هو واضح لتكتشف الحقائق كاملة، حتى عندما لا يطلب منك ذلك.
- 5- أخلق الفرص أو قلّل من المشاكل المحتملة من خلال التوقع والاستعداد للمشاكل مقدما.

أشياء احترس منها

- 1- إدارة النفس: إن أخذ زمام المبادرة باستمرار يستهلك الكثير من الوقت والطاقة، من المهم أن تدرك أن بعض المشكلات ليست ملكك لحلها! قد يؤدي اتخاذ الكثير من المبادرات إلى الإرهاق. امنح نفسك استراحة!
- 2- مراعاة الآخرين. في معظم الأحيان، تساعد التغييرات التي تجربها على أساليب عمل فريقك، فتأكد من التفكير في كيفية تأثير استباقيتك على الآخرين. لا تريد إنشاء المزيد من الأعمال لهم أيضًا، إلا إذا كانوا مثلك أيضًا!
- 3- التوافق مع الأهداف التنظيمية. إذا كانت الفكرة لا تتوافق مع المهمة الأكبر لمؤسستك أو مشروعك، فمن المحتمل أن تكون مضيعة للوقت والموارد.

البدء في أخذ زمام المبادرة

- 1- ضع خطة
- 2- اسأل خبير
- 3- أعلم نفسك
- 4- أسمع صوتك
- 5- تحديد الأهداف
- 6- المشاركة بنشاط
- 7- التمسك بقيمك
- 8- تملك تلك الأخطاء

9- التعرف على أخطائك

10- اغتنام الفرص الجديدة

11- اسأل الكثير من الأسئلة

12- اعمل قائمة وقم بإنجازها

حس المبادرة في مكان العمل

أصبحت المبادرة ذات أهمية متزايدة في مكان العمل اليوم وفي المشروع الريادي. أنت تظهر المبادرة عندما تتصرف دون أن يتم إخبارك بما يجب عليك فعله، وتستمر في مواجهة القصور الذاتي والصعوبة، وترى فكرتك حتى النهاية الناجحة.

هناك ست خطوات يمكنك اتخاذها لتطوير مبادرتك الخاصة:

1. تطوير خطة مهنية

عندما يطوّر الأشخاص خطة مهنية طويلة المدى فهم أكثر جاهزية لاتخاذ زمام المبادرة. المحترفون الذين يعرفون ما يريدون وأين يريدون الذهاب هم أكثر عرضة لإظهار المبادرة في العمل، خاصة عندما يساعدهم الإجراء أو القرار على تعزيز أهدافهم المهنية. أكثر الأشخاص نجاحًا هم أولئك الذين يطرقون باب البحث عن مزيد من المسؤولية.

2. بناء الثقة بالنفس

قد يتطلب الأمر شجاعة وإحساسًا قويًا بالذات لإظهار المبادرة، خاصة إذا كنت تخشى أن الناس قد يختلفون مع أفعالك أو اقتراحاتك. أولاً، حاول معرفة مدى ثقتك بنفسك، ثم، إذا كنت بحاجة إلى ذلك، اتخذ خطوات لبناء ثقتك بنفسك، ضع أهدافًا صغيرة حتى تتمكن من تحقيق بعض المكاسب السريعة. وادفع نفسك للقيام بأشياء (إيجابية) كنت مترددًا من القيام بها - سيساعدك هذا على بناء الشجاعة لإنجاز مهام أكبر وأكثر إدهاشًا في وقت لاحق.

3. اكتشاف الفرص والتحسينات المحتملة

يكتشف المبادرون الفرص التي لم يلاحظها الآخرون في بيئة العمل، إنهم فضوليون بشأن مشروعهم وكيف يعمل، ويبقون عقولهم منفتحة على الأفكار الجديدة والإمكانيات الجديدة،

يجب أن تكون دائمًا على اطلاع على مجالات التحسين في مشروعك، ولتحديد الفرص والتحسينات المحتملة، ضع في اعتبارك ما يلي:

- ما الذي يريد عملاؤنا (داخليًا وخارجيًا) منا تحسينه؟
- من الذين يمكننا مساعدتهم باستخدام كفاءاتنا الأساسية؟
- ما هي المشاكل الصغيرة التي لدينا والتي يمكن أن تتحول إلى مشاكل أكبر؟
- ما الذي يمكن أن يفعله بشكل أفضل إذا تمكنا من مساعدتهم؟ كيف يمكننا تحسين الجودة؟
- ما الذي يبطئ عملنا أو يجعله أكثر صعوبة؟ ما الذي غالبًا ما نفشل في تحقيقه؟
- أين لدينا الاختناقات؟ ما هو الشيء المحبط والمزعج للأشخاص في فريقنا؟

4. تحقق من أفكارك

تخيل أنك توصلت إلى طريقة إبداعية لاختراق عنق الزجاجة في عملية خدمة العملاء. قبل أن تباشر في تنفيذ الفكرة واقناع الآخرين في العمل بفكرتك، فكر في التكاليف والمخاطر المرتبطة بالفكرة.

عندما تكون تكلفة المشروع وعواقب حدوث خطأ ما صغيرة، فكّر في الماضي قدمًا في مقترحك مباشرةً، أما عندما تكون المخاطر أو التكاليف أكثر أهمية، ضع في اعتبارك إعداد دراسة جدوى وضمن القدرة على الماضي قدمًا. كلما بحثت في أفكارك وأمعتت فيها، زادت فرصك في النجاح!

5. تطوير المثابرة العقلانية

المثابرة هي فن الماضي قدمًا حتى عندما تواجه الجمود أو الصعوبة. غالبًا ما يواجه الأشخاص الذين يظهرون المبادرة صعوبات ونكسات، لذا فإن المرونة والمثابرة العقلانية (حيث تستمع إلى اتجاهك وتفكر فيه وتعديله بشكل مناسب اعتمادًا على مدخلات الآخرين) ضروريان لتحقيق ما خططت للقيام به، وعندما تصرّ على فكرتك، ستجد الأشياء أسهل بكثير إذا تعلمت كيف تدير التغيير بشكل فعال - يمكن أن يحدث هذا غالبًا فرقًا بين النجاح والفشل للمشروع.

أسئلة تأملية

- كيف سأبادر في المستقبل؟
- ما هي المشاكل التي أود المساعدة في حلها؟
- كيف يمكنني المساعدة في خلق قيمة للمجتمع؟
- هل هناك وقت لا يكون من المناسب فيه أخذ زمام المبادرة؟
- متى أخذت زمام المبادرة في حياتي حتى الآن؟ متى ساعدت في مجتمعي؟
- في أي وقت قمت بدورة دراسية، بمبادرتك الخاصة، من أجل تحسين نفسك؟
- قل لنا متى وجدت طريقة أفضل للقيام بشيء ما، والتي أثبتت أنها تحسن من النظام الحالي.
- أخبرنا عن الوقت الذي نجحت فيه في التغلب على عقبة رئيسية. كيف شعرت إزاء النجاح؟
- أخبرنا عن المبادرات التي اتخذتها لتحسين الإجراءات في العمل أو المدرسة؟
- هل كُتبت لكم النجاح؟ هل ستفعل أي شيء مختلف الآن؟

من المفيد أيضاً معرفة كيفية النفاذ إلى العقول المغلقة، حيث قد يكون للناس رأي بالفعل حول موضوع ما قبل أن تبدأ في تقديم فكرتك.

6. البحث عن التوازن

في حين أنه من المهم أن تأخذ زمام المبادرة، من المهم بنفس القدر أن تكون حكيماً في الطريقة التي تستخدمها بها. في بعض المواقف، قد يكون من غير المناسب أخذ زمام المبادرة، ويمكن للأشخاص الذين يولّدون الكثير من العمل الإضافي لأشخاص آخرين أن يزعجوا هؤلاء الآخرين، لهذا من الأهمية بمكان تعلّم تقنيات صنع القرار الجيدة. كلما عززت هذه المهارات، كنت أفضل في الحكم عندما تكون الفكرة جيدة. بهذه الطريقة، يمكنك تطوير سمعة طيبة للمبادرة وللحكم الجيد - ومن المفيد قراءة مشاعر الآخرين، لتحديد وقت اتخاذ المبادرة.

كفاءة أخذ زمام المبادرة في إنتريكومب

اسع لتحقيق هدفك

- خذ زمام المبادرة للبدء بإجراءات ذات قيمة.
- واجه التحديات.
- تصرف واعمل بشكل مستقل من أجل تحقيق أهدافك، وتمسك بموقفك، وقم بتنفيذ مخططاتك

مستويات التقدم

• المستوى التأسيسي

يرغب المتعلمون في تجربة حل المشكلات التي تؤثر على مجتمعاتهم.

• المستوى المتوسط

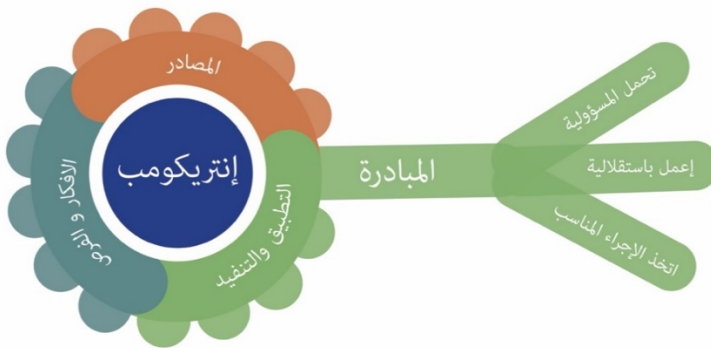
يمكن للمتعلمين بدء أنشطة خلق القيمة.

• مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين البحث عن فرص لأخذ زمام المبادرة لإضافة أو خلق قيمة.

تتكون كفاءة أخذ زمام المبادرة من ثلاث مهارات:

- 1- تحمل المسؤولية
- 2- اعمل باستقلالية
- 3- اتخذ الإجراء المناسب



مهارات أخذ زمام المبادرة

• تحمل المسؤولية

تحمل المسؤولية هو ما جعل الرياديُّ رياديًّا، والرياديُّ يستطيع في المستوى الأول من هذه المهارة أن ينجز المهام الموكلة إليه بشكل مسؤول، ويشعر بالراحة عند تولي زمام المسؤولية في الأنشطة المشتركة، ويمكنه أخذ زمام المبادرة الفردية والجماعية للقيام بمهام بسيطة في الأنشطة ذات القيمة، ويتحمل مسؤولية هذه المبادرة، ثم يستطيع توزيع المهام بشكل صحيح، وتشجيع الآخرين على تحمل المسؤوليات ضمن النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة، وفي مرحلة متقدمة يتولى المسؤولية الكاملة في الأنشطة المعقدة التي تهدف إلى تحقيق القيمة، كما ويتولى مسؤولية استثمار الفرص ومواجهة التحديات غير المتوقعة في الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة.

• اعمل باستقلالية

يُظهر الريادي الحد الأدنى من الاستقلالية عند تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويتمكن من العمل بشكل مستقل في الأنشطة البسيطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ثم يستطيع ابتكار أنشطة بسيطة ذات قيمة، وعندما يتقدم في هذه المهارة يملك القدرة على مباشرة الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة بشكل مستقل، ويقوم بأنشطة تعمل على تحقيق القيمة بمفردي أو مع الآخرين، كما ويساعد الآخرين على العمل بشكل مستقل، ويتمكن من تقدير مبادرات التي يقوم بها الآخرون ويكافئها بالشكل الملائم ضمن فريقه ومشروعه الريادي.

• اتخذ الإجراء المناسب

يعمل الريادي على حل المشاكل التي تؤثر بما حوله بعزم وشجاعة، متحلياً بروح المبادرة في التعامل مع المشاكل التي تؤثر بمجتمعه، ويواجه التحديات بشكل فعال، ثم يعمل على حل المشاكل والاستفادة من الفرص من أجل تحقيق القيمة، ويتقدم في هذه المهارة حتى يتمكن من تطبيق الأفكار والفرص الجديدة مما يساهم في تعزيز قيمة المشاريع الجديدة أو الموجودة أصلاً، مع تقدير مبادرات الآخرين في حل المشاكل وتحقيق القيمة، إلى أن يتمكن من تشجيع الآخرين على أخذ زمام المبادرة في حل المشاكل وتحقيق القيمة ضمن إطار فريق العمل والمشروع الريادي.

نموذج تقييم كفاءة أخذ زمام المبادرة/مهارة تحمل المسؤولية

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحمل المسؤولية، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أستطيع إنجاز المهام الموكلة إليّ بشكل مسؤول		
2. أشعر بالراحة عند تولي زمام المسؤولية في الأنشطة المشتركة		
3. يمكنني أخذ زمام المسؤولية الفردية والجماعية للقيام بمهام بسيطة في الأنشطة ذات القيمة		
4. يمكنني تحمل المسؤولية الفردية والجماعية في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
5. يمكنني توزيع المهام بشكل صحيح		
6. يمكنني تشجيع الآخرين على تحمل المسؤوليات ضمن النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة		
7. أتولى المسؤولية في الأنشطة المعقدة التي تهدف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني تحمل مسؤولية استثمار الفرص ومواجهة التحديات غير المتوقعة في الأنشطة التي تعمل على تحقيق القيمة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة تحمل المسؤولية

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من انجاز المهام الموكلة إليه بشكل مسؤول، ويشعر بالراحة في تولي زمام المسؤولية في الأنشطة المشتركة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من المبادرة بتولي المسؤولية الفردية والجماعية للقيام بمهام بسيطة في الأنشطة ذات القيمة وتحمل هذه المسؤولية، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يقوم فيها الريادي بتوزيع المهام بشكل صحيح، ويشجع الآخرين على تحمل المسؤوليات ضمن النشاطات التي تحقق القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية عن النتائج التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تولي مسؤولية النشاطات المعقدة التي تهدف إلى تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتحمل مسؤولية استثمار الفرص ومواجهة التحديات المتوقعة، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الخطط المستخدمة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في المبادرة وتحمل المسؤولية.	31-40

نموذج تقييم كفاءة أخذ زمام المبادرة/مهارة العمل باستقلالية

الهدف: تقييم قدرة الفرد على العمل باستقلالية، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أظهر بعض الاستقلالية عند تنفيذ المهام الموكلة إليّ		
2. يمكنني العمل بشكل مستقل في الأنشطة البسيطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
3. يمكنني ابتكار أنشطة بسيطة ذات قيمة		
4. تحفزني القدرة على مباشرة الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة بشكل مستقل		
5. أستطيع القيام بأنشطة تعمل على تحقيق القيمة بمفردتي أو مع الآخرين		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على العمل بشكل مستقل		
7. أشيد بالمبادرات التي يقوم بها الآخرون وأكافئها بالشكل الملائم ضمن فريقتي ومؤسستي		
8. أساعد الآخرين في تحويل مبادراتهم إلى خطط استراتيجية وتنفيذها		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة العمل باستقلالية

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يُظهر فيها الريادي بعض الاستقلالية عند تنفيذ المهام الموكلة له ويعمل بشكل مستقل في الأنشطة البسيطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من ابتكار أنشطة بسيطة ذات قيمة وتحفزه القدرة على مباشرة هذه الأنشطة بشكل مستقل، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي القيام بأنشطة تحقق قيمة بمفرده أو مع الآخرين، ويمكنه مساعدة الآخرين على العمل بشكل مستقل، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تقييم والإشادة بالمبادرات التي يقوم بها الآخرون ويكافئها بالشكل الملائم، وهذه مرحلة النمو والتغيير والتطوير بمساعدة الآخرين في تحويل مبادراتهم إلى خطط استراتيجية وتنفيذها، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الخطط المستخدمة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في العمل المستقل.	31-40

نموذج تقييم كفاءة أخذ زمام المبادرة/مهارة اتخاذ الاجراء المناسب

الهدف: تقييم قدرة الفرد على اتخاذ الاجراء المناسب، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

الوصف	القيمة	المهارة
		1. يمكنني حل المشاكل التي تؤثر بما حولي بعزم وشجاعة
		2. أتحدى بروح المبادرة في التعامل مع المشاكل التي تؤثر بمجتمعي
		3. أواجه التحديات بشكل فعال، وأعمل على حل المشاكل والاستفادة من الفرص من أجل تحقيق القيمة
		4. يمكنني مساعدة الآخرين على تجنب المشاكل ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص
		5. يمكنني تطبيق الأفكار والفرص الجديدة مما يساهم في تعزيز قيمة المشاريع الجديدة أو الموجودة أصلاً
		6. أقدر مبادرات الآخرين في حل المشاكل وتحقيق القيمة
		7. يمكنني تشجيع الآخرين على أخذ زمام المبادرة في حل المشاكل وتحقيق القيمة ضمن إطار فريقي ومؤسستي
		8. يمكن تشجيع الآخرين على تحويل مبادراتهم إلى خطط استراتيجية عملية فعالة
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة اتخاذ الاجراء المناسب

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من حل المشاكل بعزم وشجاعة، ويتحلّى بروح المبادرة في التعامل مع المشاكل التي تؤثر بالمجتمع، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يواجه فيها الريادي التحديات بشكل فعال ويعمل على حل المشاكل والاستفادة من الفرص، ويمكنه مساعدة الآخرين على تجنب المشاكل ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يطبق فيها الريادي الأفكار والفرص الجديدة لتعزيز قيمة المشاريع الجديدة أو القائمة، ويقدر مبادرات الآخرين في حل المشاكل وتحقيق القيمة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تشجيع الآخرين على أخذ زمام المبادرة في حل المشاكل وتحقيق القيمة، ويتمكن من تشجيع الآخرين على تحويل مبادراتهم إلى خطط استراتيجية عملية وفعالة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف خطوات ممنهجة لتقديم المبادرات القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الخطط المستخدمة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال اتخاذ الاجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

الفصل السادس عشر كفاءة التخطيط والادارة

Planning and Management Competence



- التخطيط
- التنظيم
- كفاءة التخطيط والإدارة في انتركومب
- مهارات التخطيط والإدارة في انتركومب
- المخرجات التعليمية
- نماذج تقييم مهارات التخطيط والإدارة

التخطيط

التخطيط وظيفة أساسية للإدارة، والغرض منه ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة في العمليات الإدارية، ويسبق جميع الأنشطة الأخرى، إنها عملية رسم المسار لتحقيق الهدف النهائي من خلال تحديد تسلسل الأحداث المتوقعة بدرجة معقولة من اليقين، لا يقتصر الأمر على توقع عواقب القرارات فحسب، بل يشمل أيضًا توقع الأحداث التي قد يكون لها تأثيرات على الأعمال والنشاطات، وبالتالي فإن التخطيط يقرر في الوقت الحاضر ما يجب القيام به في المستقبل، ويوجه جهود وموارد المشروع نحو الأهداف، وبهذا المعنى فإن التخطيط هو تحديد النتائج المرجوة وطرق ووسائل تحقيقها.

يقرر التخطيط مسبقًا ما يجب القيام به وكيف يتم القيام به، متى يتم القيام به ومن سينفذ؟ يقرر التخطيط من أين تبدأ وأين تصل؟ ويتم صياغة الأنشطة المقترحة التي يعتقد أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة، وهو عملية التفكير، والبصيرة المنظمة، والرؤية القائمة على الحقيقة والخبرة المطلوبة للعمل الذكي، ويتضمن التخطيط الإداري تطوير التوقعات والأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والجداول الزمنية والميزانيات، إنها جدولة دقيقة للجهود والمزيج المتكامل من الأفراد والألات والمال والجهد لتحقيق هدف محدد في وقت معين في المستقبل.

بطريقة ما يسعى التخطيط للإجابة على العديد من الأسئلة:

- ما الذي يجب إتمامه؟
- لماذا العمل ضروري؟
- أين يتم ذلك؟
- كيف يتم ذلك؟
- من سيفعل ذلك؟
- ما هي الموارد المادية المطلوبة؟

أهمية التخطيط

1. التخطيط يساعد في تحقيق الأهداف

الإدارة الجيدة والفعالة هي التي تضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال، من خلال توجيه الجهود نحو الأهداف، وتنسيق موارد المشروع بشكل أكثر كفاءة يحقق أقصى فائدة. كما أنه يمكن مسبقاً من تحديد تسلسل الإجراءات التي يجب متابعتها لتحقيق الأهداف التنظيمية وتجنب التداخل غير الضروري للأنشطة.

2. التخطيط يقلل من المخاطر وعدم اليقين

يساعد التخطيط في تقليل المخاطر وعدم اليقين الناشئ عن الأحداث المستقبلية، فيمكن التنبؤ بحالات الطوارئ المستقبلية والتعامل معها، وبالتالي تمكين الإدارة من مواجهة تحديات مرنة ومتغيرة باستمرار. كما يقلل التخطيط البناء من مخاطر الخسائر المستقبلية التي ستتكبدها بسبب عدم كفاية المعلومات ونقص التوجيه والرؤية.

3. التخطيط يسهل التحكم

يتضمن التخطيط تحديد الأهداف التي تصبح معياراً يمكن قياس الأداء الفعلي وتقييمه. تتمثل وظيفة التحكم في التأكد من أن الأنشطة تتوافق مع الخطط. وبالتالي، فإن التحكم الفعال بحاجة إلى التخطيط الهادف الذي يعمل كأساس لرصد وقياس وتقييم ومراقبة تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. يساعد التخطيط في تأمين التنسيق الفعال

يحدد التخطيط مسار أنشطة المشروع المختلفة بطريقة تحقق التنسيق بين الموارد المادية والبشرية. عندما تعمل الإدارات المختلفة في المنظمة وفقاً لخطة شاملة، يتحقق الانسجام والتنسيق.

التنظيم

- قائمة المهام: الخطوة الأولى هي سرد جميع المهام التي يجب القيام بها.
- تحديد المراحل: الخطوة الثانية هي تحويل المهام إلى العديد من المراحل حسب الحاجة وبترتيب معقول وبتسلسل حسب احتياجات المهام وتدفق الموارد المطلوبة لها وتوفير الأفراد المناط بهم للتنفيذ.
- الجدولة: الجدول الزمني الدقيق أداة مهمة لإكمال المهام وتحقيق الأهداف، يجب تحديد إطارًا زمنيًا لكل مرحلة.
- التكليف: توزيع المهام على فريق العمل وتحديد مسؤولياتهم وواجباتهم والمحطات الزمنية ومواعيد التسليم.
- المتابعة: تخطيط لعقد اجتماعات منتظمة بعد كل مرحلة من مراحل العمل لمتابعة الانجازات ومدى تحقيق الأهداف الموضوعه، وتخدم المتابعة:
 - مواجهة ما هو غير متوقع: المفاجآت دائما جزء من العمل، وهي بالطبع غير متوقعة، لكن يجب على أعضاء الفريق أن يضعوا في اعتبارهم القدرة على البقاء مرنين وتعديل جدولهم الزمني ونشاطاتهم حتى يتمكن العمل من الاستمرار في التقدم نحو الأهداف المحددة.
 - إجراء المراجعات: تساعد المراجعات المنتظمة كل عضو في الفريق على أن يكون على دراية بتقدم العمل، ويعمل كل منهم على التعامل مع المشكلات التي يمكن مشاركتها وحلها.

أسئلة تأملية

- كيف أحدد يومي؟
- كيف أقوم بتوسيع شبكتي؟
- كيف أحدد أولويات عملي؟
- بمن يمكنني الاتصال للمساعدة؟
- كيف أتعامل مع تغيير الأولويات؟
- كيف أدير توازنًا صحيًا بين العمل والحياة؟
- ماذا أفعل إذا لم تسير الأمور كما هو مخطط لها؟
- ما السبب الذي قد يدفعني إلى العمل طوال الليل لإنهاء مشروع؟
- ما الهدف (الأهداف) الذي أود تحقيقه؟ ما هي خطتي للوصول إلى هناك؟

كفاءة التخطيط والإدارة في إنتريكومب

- ضع الأولويات، ونظم أمورك، وقم بمتابعة أعمالك
- ضع أهداف قصيرة، وطويلة المدى.
- قم بتحديد أولوياتك والخطط التنفيذية.
- تكيف مع التغيرات غير المتوقعة

مستويات الكفاءة

المستوى التأسيسي

يمكن للمتعلمين تحديد الأهداف لنشاط بسيط لخلق القيمة.

المستوى المتوسط

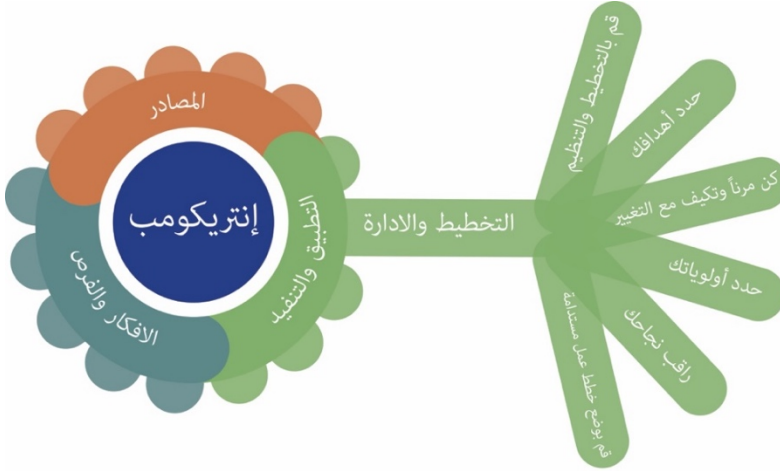
يمكن للمتعلمين العمل مع مجموعة واسعة من الأفراد والمجموعات لخلق قيمة.

مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين بناء فريق وشبكات بناءً على احتياجات نشاطهم لخلق القيمة.

تتكون كفاءة التخطيط والادارة في إنتريكومب من ست مهارات

- 1- حدد أهدافك
- 2- قم بالتخطيط والتنظيم
- 3- قم بوضع خطط عمل مستدامة
- 4- حدد أولوياتك
- 5- راقب نجاحك
- 6- كن مرناً وتكيف مع التغيير



مهارات التخطيط والادارة في إنتريكومب

• حدد أهدافك

تحديد الأهداف، حيث يبدع الريادي في هذه المهارة، وذلك بتوضيح أهدافه في نشاط بسيط ذو قيمة، ويحدد أهداف بديلة لتحقيق القيمة ضمن سياق بسيط، كما يتمكن من وصف أهدافه للمستقبل بما يتلاءم مع مواطن القوة لديه، وطموحاته، واهتماماته، وإنجازاته، ثم بعد ذلك يتمكن من وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتنفيذ، وتحديد الأهداف طويلة المدى والنتيجة عن رؤيته (رؤية فريقه) حول النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة، ويتقدم في المهارة حتى

يمكن من التنسيق بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى مع رؤيته (رؤية فريقه) التي تهدف إلى تحقيق القيمة، حتى يتمكن من تصميم استراتيجية لتحقيق أهدافه بما يتلاءم مع رؤيته (رؤية فريقه)، وتحقيق الموازنة بين الحاجة إلى الابتكار والتحكم بالأفكار حتى يتاح لمشروعه التجاري الريادي من تحقيق أهدافه والمحافظة عليها.

• قم بالتخطيط والتنظيم

في مهارة التخطيط والتنظيم يمكن الريادي من إنجاز خطة بسيطة تشتمل على الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، والتعامل مع عدد من المهام البسيطة في الوقت ذاته دون الشعور بعدم الراحة، ووضع خطة عمل تحدد الخطوات اللازمة في تحقيق أهدافه، ثم يسمح ببعض التغييرات في مخططاته، وتلخيص أساسيات إدارة المشروع الريادي، ويطبق أساسيات إدارة المشاريع لإدارة نشاط يهدف إلى تحقيق القيمة، وفي مستوى متقدم من الاتقان يتمكن الريادي من تطوير خطة إدارة مشروع والالتزام بها، وتعديلها بما يتلاءم مع المتغيرات للتأكيد على تحقيق الأهداف المرجوة، وتصميم الإجراءات الإدارية بحيث تساهم في تحقيق القيمة في ظل الظروف الصعبة.

• قم بوضع خطط عمل مستدامة

هنا يتمكن الريادي من وضع نموذج عمل لفكرته، وتحديد العناصر الرئيسية التي تشكل نموذج الأعمال اللازم لتحقيق القيمة التي حددها، وتطوير خطة عمل تقوم على نموذج يصف كيف سيتم تحقيق القيمة التي تم تحديدها، ثم يتمكن من التنسيق بين الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق القيمة باستخدام أساليب التخطيط مثل خطط الأعمال والتسويق، حتى يتمكن من تحديث أساليب التخطيط بشكل مستمر وتطويعها للظروف المتغيرة، وتطويع نموذج عمل المشروع بطريقة تساعد على مواجهة التحديات الجديدة.

• حدد أولوياتك

يحتاج الريادي بدرجة عالية جداً إلى تحديد الأولويات، وهنا يتمكن من تذكر ترتيب الخطوات اللازمة في نشاط شارك به ويساهم في تحقيق القيمة، ويحدد الخطوات الأساسية اللازمة في النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة، ثم يعمل على تحديد أولويات الخطوات الأساسية في النشاط الذي يساهم بتحقيق القيمة وتحديد أولويات التنفيذ، ثم يتمكن من تحديد الأولويات الخاصة بالرؤية، حتى يصل إلى المحافظة على التركيز على الأولويات كما وتحديدها في ظل الظروف الغامضة وعدم اكتمال المعطيات.

• راقب نجاحك

يجب على الريادي مراقبة النجاح ومتابعته، وفي هذه المهارة يمكنه ان يتعرف على مقدار النجاح الذي حققه في المهمة، ويرصد ما إذا كانت المهمة تسير وفقاً للخطة، ثم تحديد الأنواع المختلفة من البيانات اللازمة لرصد نجاح نشاط بسيط ذو قيمة ما، وتحديد المعالم الرئيسية والمؤشرات اللازمة لرصد نجاح النشاط ذو القيمة الذي يقوم به، وفي مستوى متقدم من المهارة يتمكن من تحديد نماذج مختلفة للأداء ورصد التأثير، وتحديد البيانات المطلوبة لرصد مدى تأثير أنشطته التي تهدف إلى تحقيق القيمة والوسائل المناسبة لجمع هذه البيانات، إلى أن يتمكن من تطوير مؤشرات الأداء التي يحتاجها (يحتاجها فريقه) لرصد السعي والجهود نحو تحقيق نتائج إيجابية في ظل الظروف المتغيرة، ووضع وتنفيذ خطة تهدف إلى جمع البيانات ورصد ما إذا كان المشروع يحقق أهدافه.

• كن مرناً وتكيف مع التغيير

هذه المهارة تعني بالانفتاح على التغييرات، ومواجهة المتغيرات والتعامل معها بطريقة بناءة، حيث يتمكن الريادي من تغيير خطته وفقاً لاحتياجات فريقه، وتعديل خطته سعياً نحو تحقيق أهدافه في التغييرات الخارجة عن سيطرته، ثم يمكنه أن يتبنى التغيير الذي يجلب معه فرصاً جديدة لتحقيق القيمة، ويتوقع التغيير وتطبيقه على مدار عملية تحقيق القيمة، وفي المستوى

المتقدم يتمكن من استخدام نتائج الرصد لتعديل الرؤية، أو الأهداف، أو الأولويات، أو تخطيط الموارد، أو خطوات العمل، أو غيرها من نواحي عملية تحقيق القيمة، ويتمكن من توضيح أسباب التغيرات والتعديلات لمشروعه الريادي.

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة تحديد الأهداف

الهدف: تقييم قدرة الفرد على، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني توضيح أهدافي في نشاط بسيط ذو قيمة		
2. يمكنني تحديد اهداف بديلة لتحقيق القيمة ضمن سياق بسيط		
3. يمكنني وصف أهدافي للمستقبل بما يتلاءم مع مواطن القوة لدي، وطموحاتي، واهتماماتي، وإنجازاتي		
4. يمكنني وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتنفيذ		
5. يمكنني تحديد الأهداف طويلة المدى والنتيجة عن رؤيتي (رؤية فريقي) حول النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة		
6. يمكنني التنسيق بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى مع رؤيتي (رؤية فريقي) التي تهدف إلى تحقيق القيمة		
7. يمكنني تصميم استراتيجية لتحقيق أهدافي بما يتلاءم مع رؤيتي (رؤية فريقي)		
8. يمكنني تحقيق الموازنة بين الحاجة إلى الابتكار والتحكم بالأفكار حتى تتمكن مؤسستي من تحقيق اهدافها والمحافظة عليها		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من توضيح أهدافه في نشاط بسيط ذو قيمة، كما يمكنه تحديد أهداف بديلة لتحقيق القيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي وصف أهدافه للمستقبل بما يتلاءم مع نقاط القوة والضعف لديه ومع طموحاته واهتماماته وإنجازاته، كما يمكنه وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتنفيذ، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يمكن للريادي فيها تحديد الأهداف طويلة المدى والنتيجة عن رؤيته حول النشاط الذي يقدم القيمة، ويمكنه التنسيق بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى مع رؤيته التي تهدف إلى تحقيق القيمة، ويتحمل الريادي مسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تصميم استراتيجيات لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع رؤيته ورؤية فريقه، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتحقيق التوازن بين الحاجة إلى الابتكار والتحكم بالأفكار حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والمحافظة عليها، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في تحديد الأهداف.	31-40

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة التخطيط والتنظيم

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التخطيط والتنظيم، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إنجاز خطة بسيطة تشتمل على الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
2. يمكنني التعامل مع عدد من المهام البسيطة في الوقت ذاته دون الشعور بعدم الراحة		
3. يمكنني وضع خطة عمل تحدد الخطوات اللازمة في تحقيق أهدافي		
4. أسمح بإمكانية حدوث تغييرات في مخططاتي		
5. يمكنني تلخيص أساسيات إدارة المشروع		
6. يمكنني أن أطبق أساسيات إدارة المشاريع لإدارة نشاط يهدف إلى تحقيق القيمة		
7. يمكنني تطوير خطة إدارة مشروع والالتزام بها، وتعديلها بما يتلاءم مع المتغيرات للتأكيد على تحقيق الأهداف المرجوة		
8. يمكنني تصميم الإجراءات الإدارية بحيث تساهم في تحقيق القيمة في ظل الظروف الصعبة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من انجاز خطة بسيطة تشتمل على أنشطة تساهم في تقديم قيمة، ويتعامل مع عدد من المهام البسيطة المتزامنة دون الشعور بعدم الراحة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من وضع خطة عمل تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، ويسمح بإمكانية حدوث تغييرات في مخططاته، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من تلخيص أساسيات إدارة المشروع، ويتمكن من تطبيق أساسيات إدارة المشاريع لإدارة نشاط يهدف إلى تحقيق قيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تطوير خطة إدارة مشروع والالتزام بها وتعديلها بما يتلاءم مع المتغيرات للتأكيد على تحقيق الأهداف المرجوة، ويتمكن من تصميم الإجراءات الإدارية بحيث تساهم في تحقيق القيمة في ظل الظروف الصعبة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التخطيط والإدارة للمشاريع الريادية.

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة وضع خطط عمل مستدامة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على ، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أدرك أهمية وفائدة وجود خطة عمل مستدامة		
2. أستطيع صياغة عناصر رئيسية لمحتوى خطة عمل مستدامة		
3. يمكنني وضع نموذج عمل لفكرتي		
4. يمكنني تحديد العناصر الرئيسية التي تشكل نموذج الأعمال اللازم لتحقيق القيمة التي حددتها		
5. يمكنني تطوير خطة عمل تقوم على نموذج يصف كيف سيتم تحقيق القيمة التي تم تحديدها		
6. يمكنني التنسيق بين أنشطتي التي تهدف إلى تحقيق القيمة باستخدام أساليب التخطيط مثل خطط الأعمال والتسويق		
7. يمكنني تحديث أساليب التخطيط الخاصة بي بشكل مستمر وتطويرها للظروف المتغيرة		
8. يمكنني تطوير نموذج عمل نشاطي بطريقة تساعدني على مواجهة التحديات الجديدة		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يدرك فيها الريادي وفائدة وجود خطة عمل مستدامة، ويستطيع صياغة عناصر رئيسية لمحتوى خطة عمل مستدامة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من وضع نموذج عمل لفكرته، ويستطيع تحديد العناصر الرئيسية التي تشكل نموذج الأعمال اللازم لتحقيق القيمة المنشودة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة تطوير خطة العمل التي صف كيفية تحقيق القيمة، ويستطيع الريادي التنسيق بين الأنشطة المختلفة باستخدام أساليب التخطيط، ويتحمل الريادي مسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تحديث أساليب التخطيط بشكل مستمر وتطويرها للظروف المتغيرة، ويتمكن كذلك من تطوير نموذج العمل بما يساعد على مواجهة التحديات الجديدة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم خطط ونماذج العمل، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التخطيط المستدام.	31-40

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة تحديد الأولويات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد الأولويات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني تذكر ترتيب الخطوات اللازمة في نشاط شاركت به ويساهم في تحقيق القيمة		
2. يمكنني تحديد الخطوات الأساسية اللازمة في النشاط الذي يساهم في تحقيق القيمة		
3. يمكنني تحديد أولويات الخطوات الأساسية في النشاط الذي يساهم بتحقيق القيمة		
4. يمكنني تحديد اولوياتي وتنفيذها		
5. يمكنني تحديد الأولويات اللازمة لتحقيق رؤيتي (رؤية فريقي)		
6. يمكنني أن أحافظ على تركيزي على الأولويات، بالرغم من المتغيرات		
7. يمكنني تحديد الاولويات في ظل الظروف الغامضة، حيث تكون المعلومات غامضة وغير مكتملة		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على تحديد الأولويات في ظل الظروف الصعبة ورغم المتغيرات		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة تحديد الأولويات

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي أن يتذكر ترتيب الخطوات اللازمة في نشاط شارك فيه لتحقيق القيمة، كما يمكنه تحديد الخطوات الأساسية اللازمة في النشاط الذي يحقق قيمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، هنا يستطيع الريادي تحديد أولويات الخطوات الأساسية في النشاط الذي يساهم في تحقيق قيمة، ويمكنه تحديد أولوياته وتنفيذها، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، يستطيع الريادي في هذا المستوى أن يحدد الأولويات اللازمة لتحقيق رؤيته ورؤية فريقه ويتمكن من المحافظة على التركيز على الأولويات بالرغم من المتغيرات، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة في تحديد الأولويات في ظل الظروف الغامضة والمعلومات الناقصة، ويتمكن من مساعدة الآخرين على تحديد الأولويات رغم المتغيرات والظروف الصعبة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة للتعامل مع الظروف الصعبة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في مجال تحديد الأولويات.

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة مراقبة النجاح

الهدف: تقييم قدرة الفرد على مراقبة النجاح، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني ان أتعرف على مقدار النجاح الذي حققته في المهمة		
2. يمكنني أن ارصد ما إذا كانت المهمة تسير وفقاً للخطة		
3. يمكنني تحديد الأنواع المختلفة من البيانات اللازمة لرصد نجاح نشاط بسيط ذو قيمة ما		
4. يمكنني تحديد المعالم الرئيسية والمؤشرات اللازمة لرصد نجاح النشاط ذو القيمة الذي أقوم به		
5. يمكنني تحديد نماذج مختلفة للأداء ورصد التأثير		
6. يمكنني تحديد البيانات المطلوبة لرصد مدى تأثير أنشطتي التي تهدف إلى تحقيق القيمة والوسائل المناسبة لجمع هذه البيانات		
7. يمكنني تطوير مؤشرات الأداء التي أحتاجها (يحتاجها فريقي) لرصد سعينا نحو تحقيق نتائج إيجابية في ظل الظروف المتغيرة.		
8. يمكنني وضع وتنفيذ خطة تهدف إلى جمع البيانات ورصد ما إذا كان مشروع يحقق أهدافه		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة مراقبة النجاح

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على مقدار النجاح الذي حققه الريادي في المهمة، ويتمكن الريادي من رصد إذا كانت المهمة تسير وفقاً للخطة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه تحديد الأنواع المختلفة من البيانات اللازمة لرصد نجاح نشاط بسيط ذو قيمة ما، وتحديد المعالم الرئيسية والمؤشرات اللازمة لرصد نجاح النشاط ذو القيمة الذي يقوم به الريادي، ويبنى الريادي استقلالته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة التعرف على النماذج المختلفة للأداء ورصد التأثير، ويتمكن الريادي من تحديد البيانات المطلوبة لرصد مدى تأثير نشاطاته التي تهدف إلى تحقيق القيمة والوسائل المناسبة لجمع هذه البيانات، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في رصد مؤشرات الأداء التي يحتاجها وفريقه لمتابعة سعيهم نحو تحقيق نتائج ايجابية في ظل الظروف المتغيرة، ويمكنه وضع وتنفيذ خطة تهدف إلى جمع البيانات ورصد ما إذا كان المشروع يحقق أهدافه، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في متابعة ومراقبة النجاح ومؤشراته.

نموذج تقييم كفاءة التخطيط والإدارة/مهارة المرونة والتكيف مع التغيير

الهدف: تقييم قدرة الفرد على المرونة والتكيف مع التغيير، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أنا منفتح على التغيرات		
2. يمكنني مواجهة المتغيرات والتعامل معها بطريقة بناءة		
3. يمكنني تغيير خططي وفقاً لاحتياجات فريقي		
4. يمكنني تعديل خططي سعياً نحو تحقيق أهدافي في التغيرات الخارجة عن سيطرتي		
5. يمكنني أن أتبنى التغيير الذي يجلب معه فرصاً جديدة لتحقيق القيمة		
6. يمكنني توقع التغيير وتطبيقه على مدار عملية تحقيق القيمة		
7. يمكنني استخدام نتائج الرصد لتعديل الرؤية، أو الأهداف، أو الأولويات، أو تخطيط الموارد، أو خطوات العمل، أو غيرها من نواحي عملية تحقيق القيمة		
8. أستطيع توضيح أسباب التغيرات والتعديلات لمؤسستي		
المجموع		

تحليل النتيجة – مهارة المرونة والتكيف مع التغيير

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعبير عن الانفتاح على التغييرات، ويتمكن الريادي من مواجهة المتغيرات والتعامل معها بطريقة بناءة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تغيير الخطط وفقاً لاحتياجات الفريق، وتعديل الخطط سعياً نحو تحقيق الأهداف في التغييرات الخارجة عن السيطرة، وببني الريادي استقلاليته في التعامل مع السياقات المختلفة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي أن يتبنى التغيير الذي يجلب فرصاً جديدة لتحقيق القيمة، ويتوقع التغيير وتطبيقه على مدار عملية تحقيق القيمة، ويتحمل الريادي المسؤولية النشاطات والقيمة الناتجة عنها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في استخدام نتائج الرصد لتعديل الرؤية أو الأهداف أو الأولويات أو تخطيط الموارد أو خطوات العمل، ويتمكن من توضيح أسباب التغييرات والتعديلات، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف السياقات المختلفة لإنشاء ولتقديم القيمة ورصد التقدم والتكيف مع التغيير، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في البيئة المحيطة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التكيف مع التغيير.

التغيير أمر لا مفر منه. بدونها، نصبح جميعاً في حالة من الركود والسكون، بل وربما التأخر، ويجري دائماً التحدي من خلال أحداث غير متوقعة (ومتوقعة في بعض الأحيان) تتطلب منا تغيير توقعاتنا أو تكييفها. ولتنجح، يجب أن تكون قادراً على التكيف مع التغيير والتعامل مع الغموض. غالباً ما تأتي المواقف الغامضة مع الكثير من علامات الاستفهام والأشياء المرافقة غير المعروفة. من الطبيعي أن تشعر بالتوتر عند مواجهة هذه المواقف. لكن الفرق بين النجاح والفشل يكمن في قدرتك على التعامل مع الغموض.

الشخص القادر على التعامل مع الغموض يمكنه التعامل والتكيف بفعالية مع التغيير، واتخاذ القرار والتصرف دون أن يكون لديه الصورة الكاملة، والتعامل مع المخاطر وعدم اليقين. غالباً ما يوصف أولئك الذين لديهم قدرة قوية على التعامل مع الغموض بأنهم قابلين للتكيف ومرنين ومرتاحين مع عدم اليقين. إنهم يرون التغيير كفرصة وليس شيئاً للخوف.

المخاطرة

أشياء كثيرة في الحياة والأعمال تنطوي على مخاطر. يمكن القول، كل الأشياء! حتى الخروج من المنزل في الصباح ينطوي على عنصر مخاطرة. يقع على عاتق الشركات والحكومات والمؤسسات واجب العناية بأفرادها فيما يتعلق بالمخاطر، والتي يجب تقييمها والتخطيط لها بعناية. صناعة التأمين في جزئية منها مبنية على الحماية من المخاطر وعدم اليقين.

لهذه الكفاءة، من المهم فهم المخاطر التي ينطوي عليها تخطيط الأعمال والتخفيف منها، وكذلك فهم المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ بعض نشاطات المشروع الريادي، أو عمليات الإنتاج والتسويق والتوظيف والبيع والإدارة المالية، وحتى السفر إلى الخارج أو التطوع والنظر في كيفية تقليلها. ومع ذلك، من المهم بنفس القدر إدراك أن النجاح لا يتحقق أبداً بدون عنصر المخاطرة والاستعداد للخروج من منطقة الراحة الخاصة بك.

التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر

• تعلم التصرف دون معرفة كل التفاصيل

إن امتلاك القدرة على تنفيذ الإجراءات دون الحاجة إلى الحصول على كل التفاصيل هو عنصر أساسي في التعامل مع الغموض. عند تقديم موقف أو مشكلة لحلها، فمن النادر أن تحصل على كل التفاصيل مقدمًا، من المحتمل أن تنتظر جزءًا من المعلومات قد لا يأتي أبدًا، من المؤكد أنك سترتكب أخطاء في مكان ما على طول الطريق. لهذا السبب، يجب أن تكون قادرًا على اتخاذ قرارات واثق بدون الصورة الكاملة.

• كن على ثقة وتحمل المخاطر

غالبًا تحتوي المواقف الغامضة على عنصر عدم اليقين، ويجب أن تكون واثقًا من قدرتك على اتخاذ القرار والمضي قدمًا، عندما تثق بقدرتك على اتخاذ خيارات جيدة، تتجنب التراجع أو التأخر بسبب عدم القدرة على اتخاذ قرار مطلقًا، في مكان ما على طول الخط، سترتكب خطأ ومن المهم أن تفهم أن الأخطاء جزء من التعلم، على الرغم من أن المواقف الجديدة والتغييرات يمكن أن تكون مخيفة، إلا أنه يجب أن تتجاوز الخوف وتفهم أن المخاطرة ضرورية للنمو.

• خُطِّط للمستقبل، لكن ابقَ في الحاضر

يتضمن التعامل مع الغموض أن تكون مدركًا لذاتك الداخلية، وأيضًا أن تكون على دراية بما يجري من حولك. إذا انتابك الخوف بشأن ما قد يحمله مستقبل الموقف أو الحالة قيد المعالجة، فأنت غير قادر على أن تكون حاضرًا حقًا. في حين أنه من المفيد أن يكون لديك مبادئ توجيهية للمستقبل، فمن الأهمية بمكان أن تكون مرتبًا بما يكفي للتكيف إذا تم إلقاءك في مواجهة مباشرة مع التحدي.

• التواصل

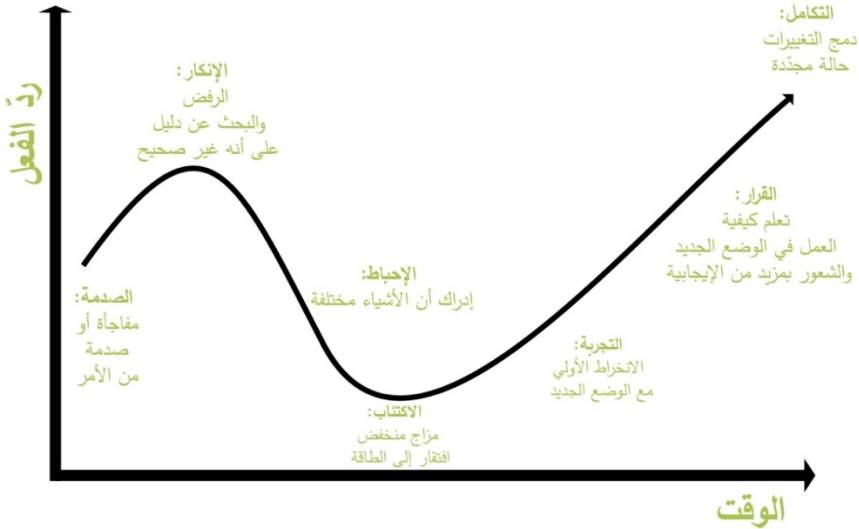
التواصل هو جزء أساسي من التعامل الفعال مع الغموض، إذا شرعت بمهمة دون توفر كل التفاصيل أو التوقعات، فلا تتردد أبدًا في طرح الأسئلة. إذا كانت لديك مخاوف بشأن ما هو

متوقع منك في بيئة العمل، فتواصل مع أصحاب العلاقة من جميع الأطياف والاستفسار عما هو مطلوب بدقة.

• قبول التغيير

في بيئتنا سريعة الخطى بشكل متزايد، يجب أن تكون لديك القدرة على تبني التغيير. التغيير عنصر آخر يمكن أن يتسبب في كثير من الأحيان في الضغط على مكان العمل لكثير من الناس. يأتي التغيير مصحوبًا بأسئلة بدون إجابة وتوقعات غير معروفة في كثير من الأحيان. ومع ذلك، فالتغيير يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المشروع وفريق العمل، ويشجع التغيير على الابتكار ويفتح أبواباً جديدة ويساعد عملك على البقاء محدثًا ويمكنه أيضًا رفع معنويات الأفراد. من أجل التقدم والنجاح، عليك أن تتقبل "الانزعاج" من التغيير وتعامل معه بأريحية.

من الأهمية بمكان فهم وقبول أن التغيير صعب ويسبب القلق. يمكن اعتبار التغيير جيدًا وسيئًا. يتكيف كل البشر معه بشكل مختلف، لكنهم جميعًا سوف يمرون بمشاعر منحني كوبلر روس، بدرجة أو أخرى.



منحنى كوبلر روس للتغيير

اسئلة تأملية

- كيف تتغلب على التوتر؟
- أخبرني عن وقت خاطرت فيه
- هل تعتقد أن التأمين ضروري؟
- ما هورد فعلك عندما تسوء الأمور؟
- متى واجهت تغييرًا كبيرًا في حياتك؟
- ما هي أكبر التغييرات في حياتك حتى الآن؟
- ما هي التغييرات التي ستواجهها في المستقبل؟
- أخبرني عن الوقت الذي خططت فيه للمخاطرة
- أخبرني عن الوقت الذي أظهرت فيه مهارات حل المشكلات
- أخبرني عن وقت اضطررت فيه للتعامل مع حدث غير متوقع
- هل اعتبرت التغيير فرصة أم تحدٍ؟ كيف يمكنك عرض المخاطر؟
- ما نوع التحديات التي قد تواجهها الشركات في الأعوام القادمة؟
- ما هي الاستراتيجيات التي استخدمتها للتعامل مع التغييرات في حياتك؟

قبل Covid-19 ، تم تحديد أكبر عشرة مخاطر عالمية متوقعة :

1. تغير المناخ
2. تطورات السوق
3. الكوارث الطبيعية
4. الحوادث السيبرانية
5. التكنولوجيات الجديدة
6. انقطاع الأعمال التجارية
7. حريق ، انفجار ، حوادث
8. التغييرات في التشريعات واللوائح
9. التطورات الاقتصادية الكلية والكبرى
10. فقدان السمعة أو قيمة العلامة التجارية

كفاءة التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر في إنتريكومب

- قم باتخاذ القرارات للتعامل مع الغموض، وعدم اليقين، والمخاطر
- تأكد من أخذ القرارات في الوقت الذي تكون فيه نتائج هذه القرارات غير مؤكدة، وعندما لا تتوفر لديك المعلومات كاملة أو عندما تكون هذه المعلومات غير واضحة، أو عندما يكون هناك خطر حدوث نتائج غير مخطط لها.
- اعمل على إضافة طرق منظمة لتقييم الأفكار والنماذج منذ المراحل الأولى للمشروع، بهدف التقليل من مخاطر الفشل.
- تأكد من مواجهة الأوضاع سريعة التغير بشكل سريع ومرن.

مستويات تقدم الكفاءة

• المستوى التأسيسي

لا يخشى المتعلمون ارتكاب الأخطاء أثناء تجربة أشياء جديدة.

• المستوى المتوسط

يمكن للمتعلمين تقييم فوائد ومخاطر الخيارات البديلة واتخاذ الخيارات التي تعكس تفضيلاتهم.

• مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين تقييم المخاطر واتخاذ القرارات على الرغم من عدم اليقين والغموض.

تتكون كفاءة التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر من ثلاث مهارات:

1. تأقلم مع حالة عدم اليقين والغموض

2. احسب المخاطر

3. قم بإدارة المخاطر



مهارات التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطر في إنتريكومب

• تأقلم مع حالة عدم اليقين والغموض

يجب على الريادي ألا يخشى من الوقوع في الأخطاء عندما يقوم بتجربة أمور جديدة، أو يحاول إنجاز الأمور بطريقته الخاصة، ويجب أن يكون قادراً على مناقشة الدور الذي تلعبه المعلومات في الحد من عدم اليقين والغموض والمخاطر، والبحث عن مصادر مختلفة من المعلومات ومقارنتها للمساعدة على التقليل من عدم اليقين، والغموض، والمخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات، وفي مستويات متقدمة من المهارة يجب على الريادي أن يتمكن من إيجاد طرقاً لاتخاذ القرارات عندما لا تكون المعلومات مكتملة، وأن يجمع الآراء المختلفة لمساعدته على اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات عندما ارتفاع درجة عدم اليقين، واتخاذ القرارات بالاعتماد على تقييم العناصر المختلفة للحالة التي تتسم بعدم الوضوح والغموض، إلى أن يتمكن من وضع

استراتيجيات مناسبة لجمع البيانات ورصدها، مما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على الأدلة الصحيحة والدقيقة.

• احسب المخاطر

يتمكن الريادي في هذه المهارة من تحديد أمثلة للمخاطر التي يمكن أن تحدث في محيطه، ويصف المخاطر المتعلقة بنشاط بسيط يشارك به ويساهم في تحقيق القيمة، ويعمل على تحديد الفرق بين المخاطر المقبولة وغير المقبولة، ثم يتمكن من مقارنة الفوائد والمخاطر المتعلقة بخيارات العمل على حسابه الخاص أو الوظيفة، واتخاذ القرارات التي تتلاءم مع رغباته، وتطبيق مبدأ الخسائر المعقولة لاتخاذ القرارات عند القيام بنشاط يساهم في تحقيق القيمة، إلى أن يتمكن من مقارنة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق القيمة وفقاً لمقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة، وتقييم المخاطر التي يواجهها مشروع ريادي في ظل تغير الظروف المحيطة، و تقييم الاستثمارات طويلة المدى وذات المخاطر العالية باستخدام نهج منظم.

• قم بإدارة المخاطر

يتمكن الريادي في المستوى الأساسي من هذه المهارة إجراء تقييم نقدي للمخاطر المرتبطة بالأفكار التي تساهم في تحقيق قيمة ما، مع أخذ مجموعة من العوامل بعين الاعتبار، وإجراء تقييم نقدي للمخاطر المرتبطة بإقامة مشروع رسمي يهدف إلى تحقيق القيمة في المنطقة التي يقيم بها، ويتمكن أن يثبت قدرته على اتخاذ القرارات عن طريق موازنة المخاطر والفوائد المتوقعة من النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة، كما يتمكن من وضع خطة لإدارة المخاطر تساعده (تساعد فريقه) على تحديد الخيارات أثناء تطوير النشاط الذي يهدف إلى تحقيق القيمة، إلى أن يتمكن من استخدام الاستراتيجيات اللازمة للتقليل من المخاطر التي قد تنجم خلال عملية تحقيق القيمة، ووضع الاستراتيجيات التي تقلل من احتمالية فشل المبادرات التي تهدف إلى تحقيق القيمة.

كفاءة التعامل مع الغموض وعدم اليقين والمخاطرة ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى المتطور	المستوى العالي من الخبرة	
وصف المهارة	تحت الأثر المباشر تحت إشراف المبتدئين	تحت إشراف المبتدئين مع بعض الاستشارة والتعاون مع زملائه	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تتلقى بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تحصل مسؤولية المساهمة في التطورات المتقدمة في مجال معين مستشاراً في قطاع معين	
تدرج المهارة	الاكتشاف	البحث	التجدي	التطور	النمو	
المستوى	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	مكتفي بالبحث مع مصادر مختلفة من المعلومات ومشاركتها لمساعدته على التغلب على عدم اليقين، والغموض، ومخاطر القرارات	مكتفي بإيجاد طرق لاتخاذ القرارات عندما لا تكون المعلومات مكتملة	مكتفي بتطبيق مبدأ الخيارات المبنية على القيمة وفقاً لقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة	مكتفي بتقييم المخاطر التي تواجهها مشروعاته في ظل المخاطر العالية باستخدام نهج منظم
تألقه مع حالة عدم اليقين والغموض	لا أخشى من الوقوع في الأخطاء عندما أقوم بتجربة أمور جديدة	مكتفي مناقشة دور المعلومات في عدم اليقين والغموض والمخاطر	مكتفي مقارنة الفوائد والمخاطر المتعلقة بخيارات العمل على حسابي الخاص أو الوظيفة واتخاذ قرارات تألم مع زملائي	مكتفي بتطبيق مبدأ الخيارات المبنية على القيمة وفقاً لقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة	مكتفي بتقييم المخاطر التي تواجهها مشروعاته في ظل المخاطر العالية باستخدام نهج منظم	مكتفي بتقييم المخاطر التي تواجهها مشروعاته في ظل المخاطر العالية باستخدام نهج منظم
احسب المخاطر	مكتفي بتصديق أمثلة للمخاطر التي يمكن أن تحدث في محيطي	مكتفي وصف المخاطر المتعلقة بنشاط بسيط مشاركون به ومساهمين في تحقيق القيمة	مكتفي بتصديق الفوائد والمخاطر المتعلقة بخيارات العمل على حسابي الخاص أو الوظيفة واتخاذ قرارات تألم مع زملائي	مكتفي بتطبيق مبدأ الخيارات المبنية على القيمة وفقاً لقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة	مكتفي بتقييم المخاطر التي تواجهها مشروعاته في ظل المخاطر العالية باستخدام نهج منظم	مكتفي بتقييم المخاطر التي تواجهها مشروعاته في ظل المخاطر العالية باستخدام نهج منظم
قم بإدارة المخاطر		إجراء تقييم تفدي لمخاطر الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة	مكتفي إجراء تقييم تفدي لمخاطر الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة	مكتفي إجراء تقييم تفدي لمخاطر الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة	مكتفي إجراء تقييم تفدي لمخاطر الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة	مكتفي إجراء تقييم تفدي لمخاطر الأفكار التي تساهم في تحقيق القيمة

المخرجات التعليمية learning outcomes



نموذج تقييم كفاءة التعامل مع الغموض وعدم الدقة والمخاطرة/مهارة

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبداً، اطلاقاً
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسناً، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. لا أخشى من الوقوع في الأخطاء عندما أقوم بتجربة أمور جديدة		
2. أحاول إنجاز الأمور بطريقي الخاصة		
3. يمكنني مناقشة الدور الذي تلعبه المعلومات في الحد من عدم اليقين والغموض والمخاطر		
4. يمكنني البحث عن مصادر مختلفة من المعلومات ومقارنتها لمساعدتي على التقليل من عدم اليقين، والغموض، والمخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات		
5. يمكنني إيجاد طرقاً لاتخاذ القرارات عندما لا تكون المعلومات مكتملة.		
6. يمكنني جمع الآراء المختلفة لمساعدتي على اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات عندما تكون درجة عدم اليقين مرتفعة		
7. يمكنني اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقييم العناصر المختلفة للحالة التي تتسم بعدم الوضوح والغموض		
8. يمكنني وضع استراتيجيات مناسبة لجمع البيانات ورصدها، مما يساعدني على اتخاذ القرارات بناء على الأدلة الصحيحة		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة التأقلم مع حالة عدم اليقين والغموض

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة لا يخشى فيها الريادي من الوقوع في الأخطاء عند تجربة أمور جديدة، ويحاول انجاز الامور بطرقه الخاصة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة مناقشة الدور الذي تلعبه المعلومات في الحد من عدم اليقين والغموض والمخاطر، ويستطيع البحث عن مصادر مختلفة من المعلومات ومقارنتها للمساعدة على التقليل من عدم اليقين والغموض والمخاطر المرتبطة بالقرارات، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يجد فيها الريادي طرقاً لاتخاذ القرارات عندما لا تكون المعلومات مكتملة، ويتمكن من جمع الآراء المختلفة لمساعدته على اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات عندما تكون درجة عدم اليقين مرتفعة، ويتحمل الريادي المسؤولية النتائج التي يتوصل اليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على تقييم العناصر المختلفة للحالة التي تتسم بعدم الوضوح والغموض، وهذه مرحلة النمو والتغيير ووضع استراتيجيات مناسبة لجمع البيانات ورصدها مما يساعد على اتخاذ القرارات بناء على الأدلة الصحيحة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة الناتجة عن القرارات المتخذة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التعامل مع الغموض وعدم اليقين.	31-40

نموذج تقييم كفاءة التعامل مع الغموض وعدم الدقة والمخاطرة /مهارة حساب المخاطر

الهدف: تقييم قدرة الفرد على حساب المخاطر، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني تحديد أمثلة للمخاطر التي يمكن أن تحدث في محيطي		
2. يمكنني وصف المخاطر المتعلقة بنشاط بسيط أشارك به ويساهم في تحقيق القيمة		
3. يمكنني تحديد الفرق بين المخاطر المقبولة وغير المقبولة		
4. يمكنني مقارنة الفوائد والمخاطر المتعلقة بخيارات العمل على حسابي الخاص أو الوظيفة، واتخاذ القرارات التي تتلاءم مع رغباتي		
5. يمكنني تطبيق مبدأ الخسائر المعقولة لاتخاذ القرارات عند القيام بنشاط يساهم في تحقيق القيمة		
6. يمكنني مقارنة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق القيمة وفقاً لمقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة		
7. يمكنني تقييم المخاطر التي يواجهها مشروع في ظل تغير الظروف المحيطة		
8. يمكنني تقييم الاستثمارات طويلة المدى وذات المخاطر العالية باستخدام نهج منظم		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة حساب المخاطر

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة تحديد أمثلة للمخاطر التي يمكن أن تحدث، ويتمكن الريادي من وصف المخاطر المتعلقة بنشاط بسيط، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة تحديد الفرق بين المخاطر المقبولة وغير المقبولة، ويستطيع الريادي مقارنة الفوائد والمخاطر المتعلقة بخيارات العمل الخاص أو الوظيفة، واتخاذ القرارات التي تتلاءم مع رغباته، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع المخاطر، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطبيق مبدأ الخسائر المعقولة لاتخاذ القرارات عند القيام بنشاط يساهم في تحقيق قيمة، ويستطيع مقارنة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق قيمة وفقاً لمقياس تقييم المخاطر المتعلقة بهذه الأنشطة، ويتحمل الريادي المسؤولية الفرص التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تقييم المخاطر التي يواجهها مشروع في ظل تغير الظروف المحيطة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتقييم الاستثمارات طويلة المدى وذات المخاطر العالية باستخدام نهج منظم، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في المخاطر وتغير الظروف، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في حساب المخاطر.

نموذج تقييم كفاءة التعامل مع الغموض وعدم الدقة والمخاطرة /مهارة إدارة المخاطر

الهدف: تقييم قدرة الفرد على إدارة المخاطر، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني الربط ما بين بعض المخاطر المنظورة والمشروع واحتمال تأثيرها عليه		
2. يمكنني تقدير حجم المخاطر المنظورة وتصور امكانية تجاوزها		
3. يمكنني إجراء تقييم نقدي للمخاطر المرتبطة بالأفكار التي تساهم في تحقيق قيمة ما، مع أخذ مجموعة من العوامل بعين الاعتبار		
4. يمكنني إجراء تقييم نقدي للمخاطر المرتبطة بإقامة مشروع رسمي يهدف إلى تحقيق القيمة في المنطقة التي أقيم بها		
5. يمكنني أن أثبت بأنني قادر على اتخاذ القرارات عن طريق موازنة المخاطر والفوائد المتوقعة من النشاط الذي يعمل على تحقيق القيمة		
6. يمكنني وضع خطة لإدارة المخاطر تساعدني (تساعد فريقتي) على تحديد الخيارات أثناء تطوير النشاط الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
7. يمكنني استخدام الاستراتيجيات اللازمة للتقليل من المخاطر التي قد تنجم خلال عملية تحقيق القيمة		
8. يمكنني وضع الاستراتيجيات التي تقلل من احتمالية فشل مبادراتي التي تهدف إلى تحقيق القيمة		

تحليل النتيجة - مهارة إدارة المخاطر

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة اكتشاف المخاطر والربط بين بعض المخاطر المنظورة واحتمال تأثيرها على المشروع، ويتمكن الريادي من تقدير حجم هذه المخاطر وتصوير كيفية تجاوزها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة اجراء تقييم نقدي للمخاطر المرتبطة بالأفكار التي تساهم في تحقيق قيمة ما، كما يتمكن الريادي من تقييم المخاطر المرتبطة بإقامة مشروع رسمي يهدف إلى تحقيق القيمة في المنطقة التي يقيم فيها، ويبني الريادي استقلاليته في التعامل مع المخاطر، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يثبت فيها الريادي قدرته على اتخاذ القرارات عن طريق موازنة المخاطر والفوائد المتوقعة من النشاط، كما يتمكن من وضع خطة لإدارة المخاطر تساعد على تحديد الخيارات أثناء تطوير النشاط، ويتحمل الريادي المسؤولية النتائج التي يتوصل إليها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في استخدام الاستراتيجيات اللازمة لتقليل من المخاطر التي قد تنجم خلال عملية تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير ووضع الاستراتيجيات التي تقلل من احتمالية فشل المبادرات التي تهدف إلى تحقيق القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الاستراتيجيات الموضوعية، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في إدارة المخاطر.

يقوم الريادي بدور رئيس وهام في إنشاء فريق ناجح وموفق في تحقيق نتائج وأهداف المشروع أو الفكرة الريادية، ويتمتع بروح ومعنويات عالية، ويواجه تحديات صعبة أحياناً، داخلية وخارجية، قابلة للسيطرة أو خارجة عن الإرادة والتحكم، وقد ينمو الفريق بشكل كبير جداً وسريع، أو العكس، يتقلص ويعاني من تراجع في الأداء، وقد تكون بيئة الأعمال متقلبة وصعبة التنبؤ، كما قد تأتي التحديات على شكل طبيعة لوجستية أو حتى ثقافية اجتماعية.

ومن الطبيعي أن تكون هناك عناصر من التنافس أو المنافسة داخل الفرق ومجموعات العمل، وغالباً ما يمكن توجيه ذلك بطرق إيجابية. لكن قد يتحول التنافس إلى سلوكيات سلبية. لذلك، يحتاج الريادي إلى التمتع بقدرات حل النزاعات والتعامل مع الظروف والسلوكيات الفردية المختلفة ويحتاج أن يكون منفتحاً عند التعامل مع كل قضية، كما قد يؤدي مزيج الشخصيات في الفريق إلى التوتر والتقلب وإلى ظهور مختلف أنواع الصفات والسمات الشخصية بين أعضاء الفريق.

العمل في الفريق

يكنم اختلاف الناس في نواحٍ عديدة، في تكوينهم الجيني، وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية، والمواقف، والطريقة التي يتحدثون بها، ويستمعون، ويتعلمون، ويتصرفون، ويتفاعلون، ولحاجة الريادي والمشروع الريادي وأي منظومة عمل مشتركة إلى التعامل المشترك بين الأفراد وفي الفريق، يتضمن التعامل مع الآخرين مشاركة دوافعهم والاعتراف بالقيادة والتركيز، بالطبع، على هدف مشترك.

العمل الجيد في فريق يعني أن لديك:

- القدرة على تشجيع وإلهام أعضاء الفريق الآخرين لأداء أفضل
- القدرة على التنازل عن غرورك وتجاهل النزعات الفردية
- الذكاء العاطفي لفهم سلوك أعضاء الفريق وأفعالهم واستجاباتهم بشكل أفضل
- الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين مثل التفاوض والتأثير وتقديم المشورة والتوضيح.

ويمكن تطوير هذه المهارات من خلال العمل ضمن مجموعة من أي نوع (رياضة / موسيقى / مناظرة / حملة / مشروع جماعي)، حيث سيكون للفريق الجيد رؤية مشتركة. يجب أن يعرف كل عضو ما هو العمل المشترك الذي يعملون عليه. من المهم أن تضع في اعتبارك الهدف الرئيسي للمشروع. يجب أن تأتي النتيجة المرجوة للفريق أولاً، وتأخذ الاهتمامات الفردية مكاناً ثانوياً.

يكن سرّ نجاح واستمرار الفريق في وجود منسق قائد مُلمهم للوصول إلى أهداف المشروع، يجب على جميع المشاركين الاعتراف بالقائد والمساهمة بقوتهم الخاصة في الفريق. عندما يقوم كل فرد بدوره، يتجه المشروع بأكمله نحو النجاح، ولذلك فالعضو الجيد في الفريق:

- يتقاسم المسؤوليات
- يحترم وقت جميع الأعضاء
- يحترم آراء الآخرين في الفريق
- يتناوب مع زملائه حسب الخطة
- يضع الآخرين في صورة التطورات
- يكمل المهام والأهداف حتى الموعد النهائي حتى لا ينتظر الآخرون
- يلتزم في الموعد المحدد للاجتماعات / التدريبات / الممارسات / التدريب

التعاون

يعد التواصل والتعاون من المكونات الأساسية الأخرى التي تتصدر قائمة المهارات الأساسية للرياديين. ولتطويرها، يجب أن تنهز كل فرصة للعمل مع الآخرين. في الريادة، يتطلب التعامل مع المستثمرين والموردين والعلاء والشركاء مستويات عالية من التعاون والتواصل.

في أي مشروع جماعي، يجب تحديد الأهداف والأولويات بوضوح. يجب سرد جميع المهام وجدولتها. من الضروري عقد اجتماعات منتظمة من أجل تقييم تقدم المشروع والاحتفال بنجاحه.

تتمثل إحدى الصفات الرئيسية للفريق الفعال في وجود شركاء يتمتعون بنقاط قوة مختلفة تمكنهم من تقديم مساهمات مختلفة. يجب أن يشعر جميع الشركاء بالتساوي. يجب بذل الجهود

حتى لا يشعر أحد بالإهمال، ولكي تكون فريقًا فعالاً، من المهم تطوير المساعدة المتبادلة بين الشركاء، وتناول الصعوبات والخلافات وسماعها. وتقديم الدعم والمساعدة في حل المشكلات، فإن مشاركة آراء جميع الشركاء واحترامها أمر بالغ الأهمية، حيث أنه إذا لم يتمكن أحد الأعضاء من القيام بمهمته كما هو مطلوب، فيمكن للمجموعة مساعدته في أن يكون قوياً وينجح في المهمة المسندة إليه.

شبكات العلاقات

يمكن أن تكون الشبكات داخلية وخارجية. تعني داخلياً العمل مع فريقك في مشروعك لضمان تحقيق أهدافك. أما الخارجية فتعني العمل مع الآخرين خارج فريقك المباشر، كلا الجانبين من الشبكات مهمان للغاية.

تعتبر الشبكات الداخلية مهمة جداً لنجاح الفريق. يجب على جميع أعضاء الفريق الإبلاغ عن التطورات التي قاموا بها لإبقاء الجميع على اطلاع، ومشاركة الصعوبات التي يواجهونها بشكل مفتوح حتى يمكن معالجة التعارضات المحتملة. والاهتمام بالاحتفال بنجاح مشروع أو هدف لرفاهية الفريق وبالطبع لأغراض التسويق، أما الشبكات الخارجية فتقودك للتعامل والعمل مع أشخاص من خارج فريقك أو دائرتك الداخلية. قد يعني هذا الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك ، لكن الأمر يستحق!

تتسم مهارة التواصل بالقيمة العالية جداً، فكثير من الأشياء تتحقق من خلال العلاقات، من أهداف البيع والترويج، إلى الاستثمار والتوسع، وتبرز الحاجة إلى التشبيك عند شروع الريادي بتنفيذ أفكاره ووضعها قيد الإطلاق، حيث تساعد جهات الاتصال لديك، في الترويج لمشروعك الريادي والعثور على الروابط والموردين والموجهين.

المقصود هنا أن التشبيك هي عملية التحدث إلى جهات الاتصال المهنية ومشاركة المعلومات معهم، فالقدرة على التواصل مع جميع الأشخاص هي مهارة ذات تصنيف عالٍ، وكلما مارستها بشكل أفضل ستتحسن وتحقق أهدافاً حيوية لمشروعك، وهنا، لا تقلل أبداً من قوة الاستماع - فهذا لا يقل أهمية عن التحدث!

يمكن أن يكون التواصل رسمياً أو غير رسمي، ويتخذ أشكالاً عديدة، فقد يكون تبادل بطاقات العمل في لقاءٍ ما، أو الدردشة مع شخص ألقى محاضرة، أو إرسال بريد إلكتروني لطلب خبرة العمل في شركة، وكل شخص تتحدث إليه هو جهة اتصال محتملة، لذا لا تفوت أبداً فرصة لتوسيع شبكتك. ومع ذلك، هناك بعض الأمور التي يجب عليك مراعاتها:

- **مراجعة جهات الاتصال الخاصة بك** - ابحث في جهات الاتصال عن أصدقاء المدرسة القدامى وأفراد الأسرة وأصدقاء الأصدقاء وأصدقاء أفراد الأسرة. كل هذه الموارد قيّمة، وسيسعد الكثير منها بإعادة الاتصال بك.
- **الاستفادة من الشبكات الحالية** - عبر الإنترنت ووجهاً لوجه، واحضر المناسبات التجارية والصناعية ذات العلاقة والمؤتمرات، واحضر ندوات عبر الإنترنت، وابدأ في نشر اسمك في مجال عملك.
- **أوصل صوتك** - كن على اطلاع دائم بأخر تطورات الصناعة والتعليق عليها، تابع وسائل التواصل الاجتماعي، واحرص على الظهور كمصدر مرجعي في مجالك، مع مراعاة آداب السلوك الإلكتروني على منصات التواصل الاجتماعي والثقافات والأخلاقيات المهنية بالطبع.
- **اكتب الأشياء** - يعد حفظ تفاصيل الأشخاص جزءاً أساسياً من التشبيك بكفاءة. خلاف ذلك، ينتهي بك الأمر مع حزمة من بطاقات العمل بدون وجوه أو قصص لتوضع في الأسماء. يعد تدوين ملاحظة موجزة للمحادثات التي أجريتها طريقة رائعة للمتابعة بسهولة من حيث توقفت.
- **ابق على اتصال** - أحد أصعب أجزاء التشبيك الفعالة هو التأكد من أنك في الصدارة عند ظهور الفرص. إذا لم تتحدث أو تتفاعل مع جهة اتصال معينة لفترة، فقد يصعب طلب المساعدة في العثور على دور في مرحلة من المراحل. من المؤكد أن مراجعة رسائل البريد الإلكتروني من وقت لآخر سيؤتي ثماره على المدى الطويل.
- **لا تتعجل** - إنها محادثة وليست عملية عرض تقديمي. ما لم تكن محظوظاً بشكل لا يصدق، فإن التشبيك ليست مجرد حالة من الاقتراب من الشخص المناسب والحصول على وظيفة

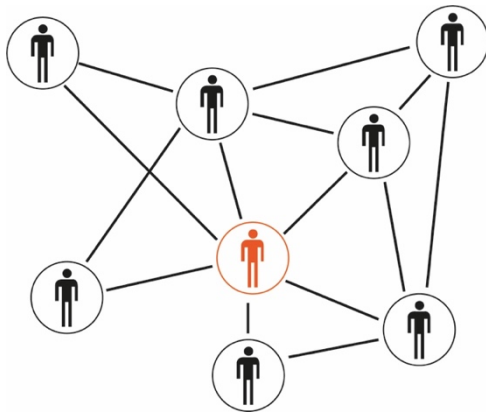
في الحال، يستغرق بناء العلاقة وقتًا، ومحاولة فرض شيء ما على الفور لن يؤدي إلا إلى الإزعاج.

- **لا تجعل كل شيء يتعلق بك** - من المؤكد أن الإطراء يلعب دوره في التواصل، ولن تجعلك المحادثات أحادية الاتجاه تحب أي شخص. تأكد من أنك تستمع بقدر ما تتحدث، ولا تنس أن توضح لهم ما يفيدهم.
- **لا تتخرج من طلب المساعدة** - يجد بعض الناس صعوبة في طلب أي شيء. ومع ذلك، فإن التواصل عادة ما يكون عملية مفيدة للطرفين بين الأشخاص الذين (بشكل عام) يشبهون بعضهم تمامًا. لا تتردد في طلب التوضيح والمساعدة والاستفسار، في الواقع، ستندهش من مدى فائدة بعض الأشخاص.
- **لا تأخذ الكثير من وقتهم** - لا أحد يريد أن يظل عالقًا في محادثة لوقت طويل. اجعل محادثاتك قصيرة وذات صلة، كونك ودودًا ومتكررًا ومركزًا سيقويك في مقدمة تفكير الآخرين.
- **لا تكن قاسياً على نفسك** - لا تأتي الشبكات بسهولة للجميع. ومع ذلك، هذا لا يعني بالضرورة أن تكون منفتحًا شاملاً لتحقيق أقصى استفادة من جهات الاتصال الخاصة بك. سيستغرق إتقان أسلوبك وقتًا، لكن لا تضغط كثيرًا على نفسك. إنها مجرد محادثة.
- **ولا تنس أن تقول "شكرًا لك"**، ولا تهمل الأمر لوقت طويل، ولا تختلق الأشياء، ولا تصرخ بصوت عالٍ في الناس، ودائمًا تمنى الأفضل.

يساعد التشبيك على تواصل الافراد ومساعدة بعضهم بعضاً بالاستماع إلى أفكار وحلول وتعارف وترويج شخصي وتبادل الخبرات والتعرف على أصحاب علاقة أو موردين أو عملاء محتملين أو غير ذلك مما يساعد على تقدم ونمو المشروع الريادي

الاستماع الفعال Active Listening

الاستماع هو القدرة على تلقي الرسائل وتفسيرها بدقة في عملية الاتصال، فهو مفتاح لجميع الاتصالات الفعالة. بدون القدرة على الاستماع بشكل فعال، يساء ويصعب فهم الرسائل. نتيجة لذلك، ينقطع الاتصال ويمكن بسهولة أن يشعر مرسل الرسالة بالإحباط أو الانزعاج.



مهارات الاستماع الجيدة يمكن أن تؤدي إلى رضا الآخرين بشكل أفضل، وزيادة الإنتاجية مع عدد أقل من الأخطاء، وزيادة مشاركة المعلومات التي بدورها يمكن أن تؤدي إلى عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا، الاستماع الفعال هو مهارة تدعم كل العلاقات الإنسانية الإيجابية، لذلك اقض بعض الوقت في التفكير في مهارات الاستماع لديك وتطويرها -

فهي اللبنات الأساسية للنجاح، وتأمّل فوائد مهارات الاستماع الجيد، حيث يزيد عدد الأصدقاء والشبكات الاجتماعية، وتحسن احترام الذات والثقة بالنفس، وحتى صحة أفضل ورفاهية عامة.

الاستماع... والسمع

يشير السمع إلى الأصوات التي تدخل أذنك. وهي عملية جسدية تحدث تلقائيًا، بشرط ألا تكون لديك أي مشاكل في السمع، لكن الاستماع يتطلب أكثر من ذلك: فهو يتطلب تركيزًا وجهدًا مركّزًا، عقليًا وأحيانًا بدنيًا أيضًا.

يعني الاستماع الانتباه ليس فقط للقصة، ولكن كيف تُروى، واستخدام اللغة والصوت والنبرة والحدة والسرعة، وكيف يستخدم الشخص الآخر جسده. بمعنى آخر، أن تكون على دراية بكل من الرسائل اللفظية وغير اللفظية. تعتمد قدرتك على الاستماع بشكل فعال على درجة إدراكك لهذه الرسائل وفهمها، والاستماع ليس عملية سلبية، في الواقع، يمكن للمستمع ويجب أن يكون مشاركًا في العملية على الأقل مثل المتحدث، وذلك حسب السياق وهدف الحوار بالطبع.

غالبًا ما يكون شاغلنا الرئيسي أثناء الاستماع هو صياغة طرق للرد، ولكن هذه ليست وظيفة الاستماع، يجب أن نحاول التركيز بشكل كامل على ما يقال وكيف يقال من أجل فهم المتحدث بشكل كامل، ويعتمد الغرض من الاستماع على الموقف وطبيعة الاتصال، ومن ذلك:

- لإظهار الاهتمام والتركيز
- لإجراء التقييم النقدي لما يقال

- تطوير نهج نكران الذات، ووضع المتحدث أولاً
- لاكتساب فهم كامل ودقيق لوجهة نظر وأفكار المتحدثين
- مراقبة الإشارات غير اللفظية المصاحبة لما يقال لتعزيز الفهم
- لتشجيع المتحدث على التواصل بشكل كامل وصريح وصادق
- للوصول إلى تفاهم مشترك ومتفق عليه وقبول وجهات نظر الجانبين
- للتركيز بشكل خاص على الرسائل التي يتم توصيلها، وتجنب المشتتات والمفاهيم المسبقة.

الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

يحتاج الريادي بدرجة كبيرة. وعند التعامل مع الآخرين، إلى تطوير القدرة على إدراك وفهم مشاعر النفس والذات ومشاعر الآخرين، وإدارة السلوك والعلاقات، وذلك لاجتياز التحديات الاجتماعية المختلفة، واتخاذ قرارات تحقق نتائج إيجابية، ويجب أن يجتهد في تركيز طاقته للوصول إلى النتائج، والنجاح بالطبع، ويسيطر على المشاعر والأفكار.

يتكون الذكاء العاطفي على **المستوى الشخصي** من الوعي الذاتي وإدراك الذات، وذلك لإدراك المشاعر الشخصية والتعامل مع رد الفعل الشعوري، وعلى **المستوى الاجتماعي** من الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، وذلك لفهم الحالات المزاجية للآخرين وسلوكياتهم ودوافعهم لتحسين جودة العلاقات معهم.

الإدارة	الوعي	
<p>■ إدارة الذات</p> <p>استخدام وعيك بمشاعرك حتى تحتفظ بمرونتك وتوجه سلوكك بشكل إيجابي، أي التعامل مع رد فعلك الشعوري تجاه المواقف والأشخاص</p>	<p>■ الوعي الذاتي</p> <p>إدراك المشاعر الشخصية على نحو صحيح، وفهم الميول الذاتية، وإدراك ردود الأفعال للأحداث والتحديات</p>	<p>المستوى الشخصي</p>
<p>■ إدارة العلاقات</p> <p>القدرة على استخدام وعيك بمشاعرك ومشاعر الآخرين لتنجح في إدارة التواصل الاجتماعي، وهي نتاج لفهمك للآخرين ومعاملتك لهم ومشاركتكهم الخبرات. وتنتج العلاقات من جودة وعمق ووقت التفاعل مع الآخرين، وإدارة العلاقات هي أقوى تحدي يواجه الأفراد في حالات التوتر. وهذه ترتبط بالوعي الذاتي وإدارة الذات والوعي الاجتماعي.</p>	<p>■ الوعي الاجتماعي</p> <p>القدرة على إدراك مشاعر الآخرين بشكل سليم، وفهم ما يتوافق معهم فعلياً، لإدراك ما يدور بخلدهم ومشاعرهم، مع الاحتفاظ بحدة التركيز واستيعاب المعلومات المهمة. يشكل الاستماع والملاحظة أهم عوامل الوعي الاجتماعي، وكذلك حسن التقدير لمشاعر وأفكار الآخرين.</p>	<p>المستوى الاجتماعي</p>

أياً من هذه المهارات التي تتقنها، وأمها بحاجة الى تحسين واهتمام؟

- الحزم
- القيادة
- التكلم
- التفاوض
- الاستماع
- إنشاء وتشغيل المجموعات
- بناء علاقة جيدة مع الآخرين
- التواصل مع مختلف الجماهير
- القدرة على إعطاء النقد وتلقيه
- أن تكون عضواً جيداً في الفريق

أسئلة تأملية حول العمل مع الآخرين

- ما هو أفضل فريق عملت معه؟
- كيف يصفك زملاؤك في الفريق؟
- هل ترى نفسك قائداً أم عضو فريق؟
- ما الذي يعجبك في العمل ضمن فريق؟
- هل سبق لك العمل في فريق / مجموعة؟
- ما الذي لا يعجبك في العمل ضمن فريق؟
- كيف تشعر أنك العضو الأضعف في الفريق؟
- كيف يمكنك تحسين أدائك في العمل مع الآخرين؟
- كيف يمكنني إثبات الكفاءة في "العمل مع الآخرين"؟
- ما الذي يمكنك فعله لتحسين الاتصال بين أعضاء الفريق؟
- أخبرني عن وقت لم تتوافق فيه مع بعض زملائك في الفريق.
- ما هي الصفات الرئيسية التي تعتقد أنك تجلبها إلى الفريق؟
- أخبرنا عن تحدٍ أو نزاع واجهته في العمل وكيف تعاملت معه؟

كفاءة العمل مع الآخرين في إنتريكومب

- تشارك مع الآخرين
- العمل مع الآخرين: تكوين فريق، تعاون، شبكة
- حل النزاعات ومواجهة المنافسة بإيجابية عند الضرورة
- العمل معًا والتعاون مع الآخرين لتطوير الأفكار وتحويلها إلى تطبيق عملي.

مستويات تقدم الكفاءة

• المستوى التأسيسي

يمكن للمتعلمين العمل في فريق لخلق القيمة

• المستوى المتوسط

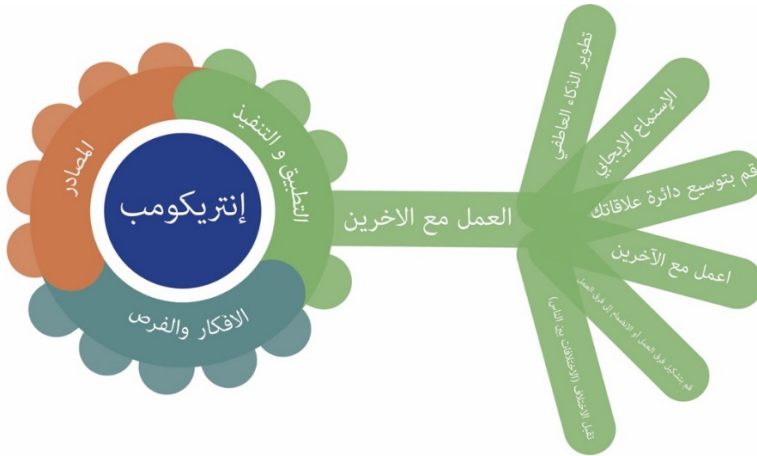
يمكن للمتعلمين العمل مع مجموعة واسعة من الأفراد والمجموعات لخلق قيمة

• مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين بناء فريق وشبكات بناءً على احتياجات نشاطهم لخلق القيمة

تتكون كفاء العمل مع الآخرين من ست مهارات:

- 1- تقبل الاختلاف (الاختلافات بين الناس)
- 2- تطوير الذكاء العاطفي
- 3- الاستماع الإيجابي
- 4- قم بتشكيل فرق العمل أو الانضمام إلى فرق العمل
- 5- اعمل مع الآخرين
- 6- قم بتوسيع دائرة علاقاتك



مهارات العمل مع الآخرين في إنتريكومب

• تقبل الاختلاف (الاختلافات بين الناس)

يتمكن الريادي في هذه المهارة، وفي مستوياتها الأولى من إظهار الاحترام للآخرين، وثقافتهم وأوضاعهم ويكون منفتحاً على القيمة التي يمكن أن يضيفها الآخرون على النشاط، ويتمكن من الدمج بين مساهمات مختلفة من أجل تحقيق القيمة، ويتفهم قيمة الاختلاف باعتباره مصدراً مكملاً للأفكار والفرص، إلى أن يتمكن من التشجيع على التنوع والتعددية ضمن أعضاء فريقه أو في مشروعه، ويتمكن من إيجاد الأفكار التي تحقق القيمة من خارج مشروعه الريادي، ويعمل على تحقيق أقصى قدر من الفائدة من هذه الأفكار.

• تطوير الذكاء العاطفي

يعمل الريادي على إظهار التعاطف تجاه الآخرين، والتعرف على الدور الذي تلعبه العواطف، والمواقف، والسلوكيات، في تشكيل مواقف وسلوكيات الآخرين وبالعكس، ويتمكن من التعبير عن أفكاره (أو أفكار فريقه)، التي تساهم في تحقيق قيمة ما، بشكل واضح، ثم يتمكن من مواجهة الاختلافات وحلها، وتقديم التضحيات إذا لزم الأمر، ويستطيع التعامل مع السلوك غير الحازم، الذي يؤثر على الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق القيمة (مثل المواقف الهدامة، والسلوك الانفعالي، وغيرها من المواقف) كما يتمكن من إدارة الاختلافات بشكل فعال.

• الاستماع الإيجابي

في هذه المهارة يتمكن الريادي من إظهار التعاطف تجاه الآخرين، ومناقشة أهمية الاستماع لأفكار الآخرين المتعلقة بتحقيق أهدافه أو أهداف فريقه، ويستمع لأفكار الآخرين حول تحقيق القيمة دون إظهار أي تحيز، ويستمع إلى رغبات المستخدمين النهائيين والزبائن، ويحدد تقنيات مختلفة لإدارة العلاقات معهم، إلى أن يتمكن من وضع الاستراتيجيات التي تساعد على جمع المعلومات والتعرف على رغبات المستخدمين النهائيين وفهم احتياجاتهم وتلبيتها.

• تشكيل فرق العمل أو الانضمام إلى فرق العمل

ينفتح الريادي على العمل بمفرده أو مع الآخرين، ويلعب أدوار مختلفة ويتحمل بعضاً من المسؤولية، وهو قادر على تغيير طريقة عمله ضمن فريق، وقادر على العمل مع مجموعة واسعة من الأفراد وفرق العمل، ويشترك مع أعضاء فريقه في إدارة الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ثم يتمكن من بناء فريق على أساس المعرفة الذاتية، والمهارات، والمواقف الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق، ويساهم في تحقيق القيمة من خلال الشراكة مع المجتمعات المختلفة في أماكن متفرقة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، إلى أن يصل إلى تطوير إمكانيات المؤسسة في تحقيق القيمة وتصميم مساحات واقعية وافترضية لتشجيع أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم البعض.

• اعمل مع الآخرين

ينفتح الريادي على إشراك الآخرين في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويساهم في الأنشطة البسيطة التي تعمل على تحقيق قيمة ما، ويساهم بعملية اتخاذ القرارات الجماعية بشكل بناء، ثم يتمكن من إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة، ويستخدم التقنيات والأدوات التي تساعد الناس على العمل مع بعضهم البعض، ويوفر لهم المساعدة والدعم ليتمكنوا من أداء أفضل ما لديهم ضمن الفريق الواحد، كما يتمكن من العمل عن بعد مع أعضاء فريق قادرين على المساهمة بشكل مستقل لنشاط يعمل على تحقيق القيمة، وتصميم أساليب عمل ومكافآت تشجع أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم.

• توسيع دائرة علاقاتك

يتمكن الريادي من شرح معاني وأشكال التحالفات، والشراكات ودعم الزملاء (ومن الممكن أن تشمل هذه الشراكات على العائلة، وغيرها من المجموعات) وينفتح على تكوين علاقات جديدة والتعامل مع الآخرين (الأفراد والمجموعات)، ويستخدم علاقاته للحصول على الدعم الذي يحتاجه من أجل تحويل الأفكار إلى أعمال. بما في ذلك الدعم المعنوي، ثم يتمكن من تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي يحتاجه لتطبيق الأفكار، بما في ذلك الدعم المعنوي (مثلاً من خلال المشاركة في شبكات المشرفين)، ويستطيع أن يستخدم دائرة علاقاته لإيجاد الأشخاص المناسبين للعمل في النشاط الريادي، ويتمكن من التواصل مع الأشخاص المناسبين داخل وخارج مشروعه لدعم النشاطات التي تساهم في تحقيق القيمة (خلال المؤتمرات، و عبر وسائل التواصل الاجتماعي)، إلى أن يتمكن من استخدام دائرة علاقاته للاستفادة من الرؤى ووجهات النظر المختلفة في تعزيز عملية تحقيق القيمة التي يقوم بها، ويتمكن من تصميم عمليات فعالة لبناء شبكات مكونة من أصحاب العلاقة المختلفين أو الجدد مع المحافظة على التواصل فيما بينهم.

الفصل الثامن عشر: العمل مع الآخرين

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	تمت الأشراف المباشر	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تحصل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تحصل مسؤولية المساهمة في التطورات المعقدة في مجال معين مستندة في قطاع معين
تدرج المهارة	البحث	التجربة	التعزيز	التحيز
	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحصل المسؤولية	التفكير، وتقديم الابتكارات، وتحقيق النمو
	تلقي قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية والتعاون مع زملائي	أخذ وتقسيم بعض المسؤوليات	تلقي بعض التوجيهات، والعمل مع الآخرين	تلقي بعض المسؤولية، والعمل مع الآخرين

المخرجات التعليمية learning outcomes

اعمل مع الآخرين	أنا منفتح على إبداء الآخرين في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة	يمكنني المساهمة في الأنشطة البسيطة التي تعمل على تحقيق القيمة ما	يمكنني المساهمة في الأنشطة البسيطة التي تعمل على تحقيق القيمة ما	يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة	يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة	يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة	يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة	يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة
كن مرناً وتكيف مع التغيير	يمكنني شرح معاني والشكل الحقائق، والشراكات ودعم الزملاء	أنا منفتح على تكوين علاقات جديدة والتعامل مع الآخرين (الأفراد والمجموعات)	استخدام علاقاتي للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتحويل الأفكار إلى أعمال	يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتطبيق الأفكار بما في ذلك الدعم المبني	يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتطبيق الأفكار بما في ذلك الدعم المبني	يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتطبيق الأفكار بما في ذلك الدعم المبني	يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتطبيق الأفكار بما في ذلك الدعم المبني	يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي أحتاجه لتطبيق الأفكار بما في ذلك الدعم المبني

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة تقبل الاختلاف

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تقبل الاختلاف، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقاً
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسناً، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إظهار الاحترام للآخرين، وثقافتهم وأوضاعهم		
2. أنا منفتح على القيمة التي يمكن أن يضيفها الآخرون على النشاط		
3. يمكنني الدمج بين مساهمات مختلفة من أجل تحقيق القيمة		
4. يمكنني أن أفهم قيمة الاختلاف باعتباره مصدراً ممكناً للأفكار والفرص		
5. يمكنني تفهم التنوع والتعددية وفرضية وجودهما في الفريق		
6. يمكنني التشجيع على التنوع والتعددية ضمن أعضاء فريقي أو في مؤسستي		
7. يمكنني إيجاد الأفكار التي تحقق القيمة من خارج مؤسستي، وأعمل على تحقيق أقصى قدر من الفائدة من هذه الأفكار		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على إيجاد الأفكار التي تحقق القيمة، والاستفادة القصوى من هذه الأفكار		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تقبل الاختلاف

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يتمكن الريادي فيها من إظهار الاحترام للآخرين وثقافتهم وأوضاعهم، وينفتح على القيمة التي يمكن أن يضيفها الآخرون على النشاط، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يدمج فيها الريادي بين مساهمات مختلفة من أجل تحقيق القيمة، ويتفهم قيمة الاختلاف باعتباره مصدراً للأفكار والفرص، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتفهم فيها الريادي التنوع والتعددية وفرضية وجودهما في الفريق، ويعمل على تشجيع التنوع والتعددية ضمن أعضاء الفريق والمؤسسة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في إيجاد الأفكار التي تحقق القيمة من خارج المؤسسة، ويعمل على تحقيق أقصى قدر من الفائدة من هذه الأفكار، ويتمكن من مساعدة الآخرين على إيجاد الأفكار التي تخلق قيمة والاستفادة القصوى من هذه الأفكار، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف الفرص والأفكار لتقديم القيمة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة التعامل مع الاختلاف.

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة تطوير الذكاء الانفعالي/العاطفي

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تطوير الذكاء الانفعالي، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إظهار التعاطف تجاه الآخرين		
2. يمكنني التعرف على الدور الذي تلعبه عواطف، ومواقفي، وسلوكياتي، في تشكيل مواقف وسلوكيات الآخرين وبالعكس		
3. يمكنني التعبير عن أفكاري (أو أفكار فريقي)، التي تساهم في تحقيق قيمة ما، بشكل واضح		
4. يمكنني مواجهة الاختلافات وحلها		
5. يمكنني تقديم التضحيات إذا لزم الأمر		
6. أستطيع التعامل مع السلوك غير الحازم، الذي يؤثر على أنشطتي (أنشطة فريقي) التي تهدف إلى تحقيق القيمة (مثل المواقف الهدامة، والسلوك الانفعالي، وغيرها من المواقف		
7. يمكنني إدارة الاختلافات بشكل فعال		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على إدارة الاختلافات بشكل فعال		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تحديد الفرص وإيجادها والاستفادة منها

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة إظهار التعاطف تجاه الآخرين، ويتمكن الريادي من التعرف على الدور الذي تلعبه العواطف والمواقف والسلوكيات في تشكيل مواقف وسلوكيات الآخرين وبالعكس، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يعبر فيها الريادي عن أفكاره التي تساهم في تحقيق القيمة بشكل واضح، ويمكنه أيضاً مواجهة الاختلافات وحلها، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من تقديم التضحيات إذا لزم الأمر، ويستطيع التعامل مع السلوك غير الحازم الذي قد يؤثر على النشاطات، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في إدارة الاختلافات بشكل فعال، ومساعدة الآخرين على إدارة الاختلافات، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف المهارة لمساعدة الآخرين، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة إدارة الاختلافات.

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة الإنصات الإيجابي

الهدف: تقييم قدرة الفرد على الانصات الايجابي، وتقييم المستوى التعلي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إظهار التعاطف تجاه الآخرين		
2. يمكنني مناقشة أهمية الاستماع لأفكار الآخرين المتعلقة بتحقيق أهدافي أو أهداف فريقتي		
3. يمكنني الاستماع لأفكار الآخرين حول تحقيق القيمة دون إظهار أي تحيز		
4. يمكنني الاستماع إلى رغبات المستخدمين النهائيين		
5. يمكنني تحديد تقنيات مختلفة لإدارة العلاقات مع المستخدمين النهائيين		
6. يمكنني وضع الاستراتيجيات التي تساعدني على التعرف على رغبات المستخدمين النهائيين وتلبيتها		
7. يمكنني جمع المعلومات من مصادر متعددة حتى أتمكن من فهم احتياجات المستخدمين النهائيين		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على تفهم احتياجات المستخدمين النهائيين		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة الإنصات الإيجابي

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة إظهار التعاطف تجاه الآخرين، ومناقشة أهمية الاستماع لأفكار الآخرين حول تحقيق الأهداف، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة الاستماع لأفكار الآخرين حول تحقيق القيمة دون تحيز، ويتمكن الريادي من الاستماع إلى رغبات المستخدمين النهائيين، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة تحديد تقنيات مختلفة لإدارة العلاقات مع المستخدمين النهائيين، ووضع الاستراتيجيات التي تساعد على التعرف على رغبات المستخدمين النهائيين وتلبيتها، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في جمع المعلومات من مصادر متعددة لفهم احتياجات الآخرين، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتوظيف المهارة لمساعدة الآخرين على تفهم احتياجات زبائنهم النهائيين، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في التوجهات التي يقدمها، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في الإنصات الإيجابي.	31-40

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة تشكيل فرق العمل

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تشكيل فرق العمل أو الانضمام إلى فرق العمل، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

- استخدم التالي للحكم على القيمة
- 1. أبدا، اطلاقاً
- 2. ممكن، يبدو ذلك
- 3. لا أستطيع التحديد
- 4. حسناً، نعم
- 5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. انا منفتح على العمل بمفردي أو مع الآخرين، ولعب أدوار مختلفة وتحمل بعضاً من المسؤولية		
2. أنا قادر على تغيير طريقة عملي ضمن فريق		
3. يمكنني العمل مع مجموعة واسعة من الأفراد وفرق العمل		
4. أشترك مع أعضاء فريق في إدارة الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
5. يمكنني بناء فريق على أساس المعرفة الذاتية، والمهارات، والمواقف الخاصة بكل فرد من أفراد الفريق		
6. يمكنني المساهمة في تحقيق القيمة من خلال الشراكة مع المجتمعات المختلفة في أماكن متفرقة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي		
7. يمكنني تصميم مساحات واقعية وافترضية لتشجيع أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم البعض		
8. يمكنني تطوير إمكانيات المؤسسة في تحقيق القيمة من خلال تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم البعض		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تشكيل فرق العمل

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة الانفتاح على العمل ولعب أدوار مختلفة وتحمل بعضاً من المسؤولية، ويستطيع الريادي تغيير طريقة عمله والتأقلم ضمن فريق، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة العمل مع مجموعة واسعة من الافراد وفرق العمل، ويشترك الريادي مع الفريق في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من بناء فريق على أساس المعرفة الذاتية والمهارات والمواقف الخاصة بكل فرد، ويتمكن من المساهمة في تحقيق القيمة من خلال الشراكة مع المجتمعات المختلفة في أماكن متفرقة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تصميم مساحات واقعية وافترضية لتشجيع أعضاء الفريق للعمل مع بعضهم البعض، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتطوير إمكانيات المؤسسة في تحقيق القيمة من خلال تشجيع الموظفين على العمل مع بعضهم البعض، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في العمل المشترك، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في عمل الفريق.	31-40

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة العمل مع الآخرين

الهدف: تقييم قدرة الفرد على العمل مع الآخرين، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. أنا منفتح على إشراك الآخرين في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة		
2. يمكنني المساهمة في الأنشطة البسيطة التي تعمل على تحقيق قيمة ما		
3. يمكنني المساهمة بعملية اتخاذ القرارات الجماعية بشكل بناء		
4. يمكنني إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم بتحقيق القيمة		
5. يمكنني استخدام التقنيات والأدوات التي تساعد الناس على العمل مع بعضهم البعض		
6. يمكنني توفير المساعدة والدعم للناس ليتمكنوا من أداء أفضل ما لديهم ضمن الفريق الواحد		
7. يمكنني العمل عن بعد مع أعضاء فريق قادرين على المساهمة بشكل مستقل لنشاط يعمل على تحقيق القيمة		
8. يمكنني تصميم أساليب عمل ومكافآت تشجع أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة العمل مع الآخرين

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يفتح فيها الريادي على إشراك الآخرين في الأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة، ويتمكن من المساهمة في الأنشطة البسيطة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها من المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الجماعية بشكل بناء، ويتمكن من إنشاء فريق من الأشخاص القادرين على العمل مع بعضهم البعض في نشاط يساهم في تحقيق قيمة، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة استخدام التقنيات والأدوات التي تساعد الأفراد على العمل مع بعضهم البعض، ويستطيع الريادي توفير المساعدة والدعم للآخرين ليتمكنوا من أداء أفضل ما لديهم ضمن الفريق الواحد، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة في العمل عن بعد مع أعضاء فريق قادرين على المساهمة بشكل مستقل في نشاط يعمل على تحقيق قيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم أساليب عمل ومكافآت تشجع أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم البعض، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة أثناء العمل المشترك، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في العمل مع الآخرين.

نموذج تقييم كفاءة العمل مع الآخرين/مهارة توسيع دائرة العلاقات

الهدف: تقييم قدرة الفرد على توسيع دائرة العلاقات، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني شرح معاني وأشكال التحالفات، والشراكات ودعم الزملاء (ومن الممكن أن تشمل هذه الشراكات على العائلة، وغيرها من المجموعات)		
2. أنا منفتح على تكوين علاقات جديدة والتعامل مع الآخرين (الأفراد والمجموعات)		
3. يمكنني استخدام علاقاتي للحصول على الدعم الذي احتاجه من أجل تحويل الأفكار إلى أعمال، بما في ذلك الدعم المعنوي		
4. يمكنني تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي احتاجه لتطبيق الأفكار، بما في ذلك الدعم المعنوي (مثلاً من خلال المشاركة في شبكات المشرفين)		
5. أستطيع أن استخدم دائرة علاقاتي لإيجاد الأشخاص الصحيحين للعمل في النشاط الخاص بي (فريقي)		
6. يمكنني التواصل مع الأشخاص المناسبين داخل وخارج مؤسستي لدعم نشاطي (نشاط فريقي) الذي يساهم في تحقيق القيمة (خلال المؤتمرات، وعبر وسائل التواصل الاجتماعي)		
7. يمكنني استخدام دائرة علاقاتي للاستفادة من الرؤى ووجهات النظر المختلفة في تعزيز عملية تحقيق القيمة التي أقوم بها (يقوم بها فريقي)		
8. يمكنني تصميم عمليات فعالة لبناء شبكات مكونة من أصحاب العلاقة المختلفين أو الجدد مع المحافظة على التواصل فيما بينهم		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة توسيع دائرة العلاقات

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي أن يشرح معاني وأشكال التحالفات والشراكات ودعم الزملاء، وينفتح على تكوين علاقات جديدة والتعامل مع الآخرين، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، وهذه مرحلة يتمكن فيها الريادي من استخدام علاقاته للحصول على الدعم الذي يحتاجه من أجل تحويل الأفكار إلى أعمال، ويتمكن كذلك من تأسيس علاقات جديدة للحصول على الدعم الذي يحتاجه لتطبيق الأفكار، ويتعاون مع شبكات المشرفين، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، وهذه مرحلة يستطيع فيها الريادي استخدام دائرة علاقاته لإيجاد الأشخاص الصحيحين للعمل في النشاط، ويتمكن من التواصل مع الأشخاص المناسبين داخل وخارج المؤسسة لدعم النشاط، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين، ويتواصل في مؤتمرات وعبر وسائل التواصل الاجتماعي.	21-30
المستوى متقدم ويتميز بالقدرة على استخدام دائرة علاقاته للإستفادة من الرؤى ووجهات النظر المختلفة في تعزيز عملية تحقيق القيمة، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم عمليات فعالة لبناء شبكات مكونة من أصحاب العلاقة المختلفين أو الجدد مع المحافظة على التواصل فيما بينهم، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في العلاقات الناشئة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في العلاقات مع الآخرين.	31-40

التعلم بالخبرة وأثناء العمل، واحد من أهم طرق التعلم المعروفة، حيث التعلم بالمحاولة والتجربة هو مصاحب للطبيعة البشرية منذ الطفولة، ويشكل الانعكاس أو التأمل أساساً في هذه العملية، فيشاهد الفرد ويتأمل ويبني نموذجاً تطبيقياً لمشاهدته ويحاول تجربة هذا النموذج الجديد لمشاهداته وملاحظاته.

يعمل الريادي على بناء النموذج التطبيقي الأولي، ويضعه قيد التنفيذ مغامراً ومخاطراً، ثم يطلق تأملاته في نموذجه هذا بالإضافة إلى نماذج التطبيق التي يقوم بها الآخرون، ويعيد النظر في نموذجه، أو يعمل على تطويره ويعيد التجربة حتى يحقق النجاح المطلوب.

يُعتبر التعلم الريادي أثناء العمل أمراً مهماً، لأنه يحسّن مخزون الفرد من المعرفة، ويمكن للمعرفة المكتسبة من خلال الفشل، في ظل ظروف معينة، أن تسهل إعادة نجاح النشاط الريادي، بل وقد يستفيد الرياديون من نتائج التعلم في السياقات المهنية الأخرى ولدى الرياديين الآخرين وعند التعامل مع الأحداث اللاحقة.

تبقى مسألة ملفتة وهامة للبحث والتعمق في الريادة ومختلف جوانبها، فيما إذا كان الريادي يتعلم فعلاً، وما الذي فعلاً يتعلمه ويكتسبه من معارف ومهارات أثناء محاولاته وتفكيره، وأثناء اطلاق وتنفيذ مشروعه الريادي، وإلى أي مدى يتأثر الريادي بما يتعلمه ويكتسبه، وكيف ينعكس على أدائه الفردي وأداء فريقه وتطور وتقدم مشروعه، فمن المؤلفون التعلّم من الدور المتغير والمتجدد الذي يقوم به الريادي، وهذا الدور يتيح له اكتساب مهارات جديدة ومتجددة لقيادة المشروع الريادي والعمل المتواصل لتحقيق الأهداف، وهنا يكمن التحديّ، دعم التعلّم في سياق إطلاق وتنفيذ وتطبيق المشاريع الريادية الناشئة، سواء كانت تجارية أو اجتماعية أو ثقافية، وهنا تبرز أهمية الخبرة والتعلم والمعرفة وأداء الأعمال. ويستغرق الرياديون وقتاً لتطوير مهاراتهم، ويحتاجون إلى إعطائهم الفرصة للقيام بذلك إذا أردنا تحقيق مشاريع ناشئة ناجحة. بشكل عام، يبدو أن المهارات التي يطورونها في اختيار الأشخاص وبناء الفريق، وفي تنفيذ فعاليات ونشاطات العمل التجاري وغيره، وفي عمليات الإنتاج والتسويق والترويج والادارة بأنواعها، هي المحددات الرئيسية لنجاحهم.

الفشل... فرصة للتعلم والتطور

بالنظر إلى حجم ودرجة وتنوع عدم اليقين والغموض والمخاطرة المرتبطتين بالريادة، يبدو (الفشل) ظاهرة متوقعة بل ومألوفة، ومن هنا يبرز أهمية التعلم من الفشل، ولا يقل أهمية أيضاً تناول موضوع الفشل نفسه وتحليل ظروفه وإعطائه وصفاً معقولاً ووضعاً في السياق الصحيح للعملية الريادية. ويشمل الفشل كل انحراف للنتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة مثل اختفاء الشركة من السوق، أو توقف العمل في المشروع الريادي، أو الإخفاق في العملية الإدارية التنظيمية، أو حتى تراجع الإدراك الشخصي للريادي.

يساعد الفهم المتطور والممنهج لأسباب وسياقات الفشل، في تجنب لعبة التبرير واختلاق الأعداء، وتجنب حالات الإحباط والتفكير في التراجع عن الاستمرار في المشروع الريادي، وتجنب إلقاء اللوم، كما ويساعد هذا الفهم على وضع استراتيجية فعالة للتعلم من الفشل، وعلى الرغم من أن عددًا لا حصر له من الأشياء يمكن أن يحدث بشكل خاطئ في المشروع أو إجراءاته وفعالياته، إلا أن تنوع الأخطاء يجعل منها ما يمكن منعه ومنها ما يمكن التعايش معه، وتنوع درجة التعقيد والآثار المترتبة على كل نوع من أنواع الأخطاء.

بعض حالات الفشل تنطوي على انحرافات محدودة وبسيطة عن المواصفات المحددة بدقة لتسلسل العمليات أو العمليات الروتينية في التصنيع والخدمات والتسويق والإدارة، ومن خلال التدريب والدعم المناسبين، يمكن مساعدة الأفراد على التشخيص وحل المشكلات بهدف الاستمرار بالعمل والإنتاج دون عوائق.

كما أن عددًا كبيراً من حالات الفشل التنظيمي يرجع إلى عدم اليقين المتأصل في العمل، وعلى الرغم من أنه يمكن تجنب الإخفاقات الخطيرة باتباع أفضل الممارسات لإدارة السلامة والمخاطر، بما في ذلك التحليل الشامل لأي أشياء تحدث، إلا أن فشل العمليات الصغيرة أمر وارد.

تأمل

يعمل الريادي، خلال رحلته وتبنيته واطلاقه للمشروع الريادي، على التأمل في طبيعة العمل والأهداف والبيئة المحيطة، وكذلك في ممارسات الآخرين وتجاربهم ونتائجهم ومخرجات جهودهم الريادية، والهدف من هذا التأمل، هو التمعّن في تجارب وحالات الفشل والنجاح، والوصول إلى أمثلة بأنواع وأشكال متباينة، تساعد في عملية اتخاذ القرار والتفكير السليم في تقدم المشروع الريادي، وهذا التأمل (الريادي) يتضمن الاطلاع على ودراسة حالات فشل لمشاريع أخرى استطاعت مع الفشل الكبير أو المؤقت، من تحقيق قيمة ما، أو الوصول إلى إنجازات معينة أو مهمة للمشروع الريادي، بحيث يتم تناول الفشل كبيراً كان أو صغيراً، في حدود الخطوات الإجرائية التي ارتبطت بالفشل بها، ومن ذلك ضعف الإمكانيات أو قلة الموارد بشكل مؤقت، أو اتخاذ خطوات خاطئة لتنفيذ مهمة ما، أو الغموض وعدم التيقن من معطيات معينة، أو المخاطرة باتخاذ قرار ما.

هذا الفشل أو الإخفاق يتم دراسته في حدوده وتناول مسبباته إن أمكن للريادي حتى لا يتكرر مثل هذه المسببات، وفي النهاية يؤخذ الإنجاز بعين الاعتبار، ويتم التعامل مع القيمة الناتجة والتحقق من ريادة المشروع ككل رغم هكذا صعاب، ويعمل الريادي على الاستفادة من حالات الفشل التي مرّ بها هو أو الآخرين بدراسة أسبابها والتعلم والاستفادة من هذه التجارب، بهدف عدم تكرارها وتجنب أمثالها من التجارب خلال العمل، بما في ذلك وضع سيناريوهات جديدة أو تعديل سيناريوهات قائمة في عمليات تقديم الخدمات والإنتاج والتوريد والتسويق والتمويل والإدارة والتنظيم.

ويتطور أساليب الاستفادة من الإنجازات (فردية أو إنجازات فريق)، وبتوظيف نتائج التأمل، وبدراسة مواطن الخلل والقصور والنقص المؤدية إلى حالة الإخفاق والفشل، يتمكن الريادي من الحكم على الإنجازات نفسها، ويطور أهداف المشروع الريادي وغاياته ويعمل على تطويع إجراءات العمل، لتعزيز مواطن النجاح والتطوير وتجنب مواطن الفشل والإخفاق، بما في ذلك تحسين قدرات فريق العمل والتركيز في إنتاج القيمة وتحقيق الأهداف.

الفصل التاسع عشر: التعلم من خلال التجربة - التعلم أثناء العمل

في حال تمكن الريادي من الوصول إلى نتائج وخلصات هذا التأمل، بهذا الشكل الإيجابي، يستطيع نقل الخبرة مما استفادة من إنجازات ومن فشل، ويعمل على مساعدة الآخرين للتأمل في إنجازاتهم وفشلهم، ويقدم لهم ملاحظات وتعليقات بناءة مفيدة، كما يتمكن من تعزيز مستوى الأداء الفردي والمؤسسي لمشروعه ولمشاريع الآخرين، اعتماداً على الملاحظات والدروس المستفادة من الإنجازات والإخفاقات.

تعلم أن تتعلم

تمثل مهارة التعلم بدورها تحدياً حياتياً مستمراً، فإن من الطبيعي أن تنعكس انطباعات الفرد على ما يواجهه في الحياة اليومية في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات، ويستفيد الريادي من تأملاته القائمة على مراجعة حالات الانجاز وتحقيق الأهداف، ومن حالات الإخفاق ومواطن الخلل والقصور والنقص، وتبدأ عملية التعلم عندما يتمكن الريادي من إعطاء أمثلة تُظهر تطور إمكانياته ومهاراته خلال الممارسة، والتنبؤ بمدى تطور المهارات والقدرات من خلال النجاحات والإخفاقات والاستفادة من مسارات التعلم الخاصة لتحديد فرص المستقبل المبنية على حالات التأمل، حتى يصل الريادي إلى البحث عن فرص لتحسين وتطوير وتعزيز مواطن القوة لديه والتقليل من مواطن الضعف أو تعويضها، وحتى إيجاد واختيار الفرص التي تساعد على تخطي نقاط الضعف لدى الريادي (أو فريقه) وتعزيز نقاط القوة لديه ولدى فريقه. وفي مراحل متقدمة ينتقل الريادي إلى مساعدة الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم والتقليل من نقاط الضعف وتعويضها، وتحديد الفرص التي تساعد على تطوير الذات داخل المشروع الريادي وخارجه، إلى تصميم وتنفيذ استراتيجية تساهم في التأكيد على مدى تحقيق المشروع الريادي للقيمة بشكل متواصل.

التعلم من خلال التجربة

طوال عملية التعلم بالتجربة، يطرح الأسئلة، ويحاول التحقيق، والتجريب، والفضول، وحل المشكلات، وتحمل المسؤولية، والإبداع، ويبدأ في توظيف خبرته وما تعلمه سابقاً في التعرف على ما يتعلمه من خلال المشاركة في الأنشطة المختلفة التي تساهم في تحقيق قيمة ما، ويتفاعل مع

الأخرين من زملاء عمل ومرشدين والتعلم منهم، وفي مراحل متقدمة يتمكن من غلبة ردود فعل الآخرين والإبقاء على الجيد منها، إلى أن يتمكن من إدخال التعلم طويل المدى كإستراتيجية النمو الخاصة بمشروعه وتطوره، كما يتمكن من مساعدة الآخرين على الاستفادة من تفاعلهم مع غيرهم ومساعدتهم على التعلم من هذا التفاعل، ويصل الريادي إلى القدرة على التعلم من خلال رصد التأثيرات وتقييم الأنشطة التي صمّمها من أجل متابعة نجاح مشروعه الهادف إلى تحقيق القيمة، وأيضاً يستفيد من أساليب رصد وتقييم العمليات والاجراءات والأنشطة وتطبيق هذه الأساليب في عمليات التعلم الشاملة والمستمرة في المشروع الريادي.

الخبرة في العمل

يترتب على بناء الخبرات والتأمل والتعلم أثناء العمل فوائد للفرد وللمشروع، ويتمكن الريادي من:

1. تطوير المهارات القابلة للتحويل

عندما يمارس الريادي تأملاته ويتعلم أثناء العمل ويطور مهاراته، يكسب تطويراً للمهارات المهنية المطلوبة في مجال العمل نفسه والمهارات الموازية مثل الاتصال والقيادة وحل المشكلات وغيرها، وذلك سواء كانت فترة عمل قصيرة أو فترة عمل أطول، يمكن نقل هذه المهارات إلى الآخرين الذين يحتاجونها من ريادةيين محتملين وحتى أولئك الذين يديرون مشاريعهم الريادية، وهذا ما يبرز قيمة الريادي بل والقيمة المضافة التي يقدمها الريادي اضافة إلى مشروعه الريادي.

2. اختبار الأشياء

تجربة العمل ووضع الأهداف وتنفيذ الإجراءات تسمح باختبار كثير من الأشياء، والتحقق من صلاحيتها ومناسبتها للمشروع ولل فرد، وهنا يتحقق الريادي مما كان تعلمه مسبقاً، ويتحقق من صلاحية المعارف والمهارات والتوجهات التي حصل عليها ومن إمكانيات التطوير والتقدم وتحقيق القيمة، ويضع تصوراً لمدى مناسبة هذه المعارف والمهارات لتوجهاته الفردية ولخطط العمل الموضوعة في المشروع.

3. تطوير مهارات التوظيف

بعد اكتساب مجموعة من المهارات والمعارف، يتمكن الريادي من توظيف هذه المهارات والمعارف في تحديد مواصفات الأشخاص المناسبين لتنفيذ العمل، ويساعد هذا في عمليات اختيار الأفراد المناسبين وتقييمهم وتوظيفهم في المكان المناسب لتحقيق أهداف العمل المحدد.

4. اختبار عالم العمل

بيئة العمل نفسها، توفر الفرصة لتعلم المهارات واكتساب المعارف المكتملة والمساعدة لمجموعات المعارف والمهارات التي سبق اكتسابها في بيئة التعلم النظامية (كالمدارس والجامعات أو انماط التعليم المختلفة). ذلك أن الأهداف الموضوعية في بيئة العمل لا تحتمل النقص والتأجيل كما يحصل في البيئة التدريسية، ولا نقاش ولا جدال حول مواعيد التسليم والالتزام بالمعايير الموضوعية والاجراءات المتبعة والأشخاص المحددين في فريق العمل.

5. توسيع شبكة التواصل

هذه فائدة عظيمة مترتبة على ممارسة التأمل والتعلم ونقل المهارات والمعارف إلى الآخرين، يصبح هؤلاء المستفيدون من المهارات المنقولة كنزاً مساعداً حيثما يلزم وحيثما يمكنهم ذلك، خاصة عندما يدركون حجم القيمة التي قدّمها لهم الريادي بمشورته ونقله المعرفي والمهاري لهم، مع التأكيد على استمرار الانفتاح والرغبة في نقل المعرفة والمهارات للآخرين.

تخطيط خبرات العمل

مهما كان ما تفكر في القيام به في المستقبل، فهذه أشياء يجب وضعها في الاعتبار:

1. ما هي المهارات التي تستمتع باستخدامها؟

على سبيل المثال الكتابة، القراءة، الحساب، التحليل، المناظرة، العلمية، الطب الشرعي، الجسدية، الكمال، الأفكار، الإبداع، المعرفة بالشؤون الجارية، العمل الجماعي، التدريس، التدريب، الرؤية، اغتنام الفرص، زيادة الأعمال، التصميم، الترميز، اللغات، التكنولوجيا، التعاطف، التنظيم والقيادة...

الريادة: فن اقتناص الفرص لتقديم القيمة

2. ماذا تريد أن تحقق من العمل؟

المال، المكانة، إحداث الفارق، التنوع، الإثارة، الأعمال الخاصة، المغامرة، الروتين، الأمن المالي، الإرث الشخصي، المهنة .

3. كيف تريد أن تبدو بيئة عملك؟

في الداخل، في الهواء الطلق، مكتب، حجرة دراسية، غابة، حديقة، أشخاص آخرون، أنت فقط، شركة، صالة ألعاب رياضية، حديثة، تقليدية، مسقط رأس، مدينة، في الخارج...
عندما تحدد قائمة بالأشياء التي تهتمك، يُنصح بالحصول على خبرة عملية في أقرب وقت ممكن، وفي مجموعة متنوعة من بيئات العمل المختلفة، لا يهم كم من الوقت تقضيه في كل مهمة عمل - من يوم إلى شهر إلى أكثر من ذلك- طالما أنك تحصل على خبرة في الجوانب الجيدة والسيئة فيه، وترى نفسك تستفيد وتتعلم وتكتسب الخبرات، وكذلك تعتبر الوظائف بدوام جزئي أيضًا ذات قيمة كبيرة كخبرة عمل ويمكن أن تزودك مرة أخرى بمجموعة واسعة من المهارات.
تجد المزيد من الأفكار للتجارب القيمة في التبادل الثقافي واللغوي والبعثات المغامرة والدورات الجامعية الداخلية. كلما حصلت على المزيد من الخبرات، كان ذلك أفضل!



نصائح يمكن أن تساعدك على الاقتراب أكثر من التعلم:

- تقبل الأخطاء المحتملة.
- لا تدع الخوف من الفشل يمنعك من تعلم شيء جديد.
- يحمل التعلم بالتجربة دائمًا مخاطر عدم سير الأمور بالشكل الأمثل في المحاولة

٢٤١

أسئلة وملاحظات تأملية في التعلم بالتجربة

- ما هي أفضل خبراتك المدرسية ولماذا؟
- ما الذي تحب أن تفعله ولم تختبره بعد؟
- أخبرنا عن أفضل تجربة لديك وما تعلمته منها
- ما الذي تعلمته من خبراتك في العمل حتى الآن؟
- أخبرنا عن شيء كارثي حدث لك وما تعلمت منه
- هل هناك أي مهنة أعرف الآن أنني سأحبها؟ لماذا؟
- ما هي التجارب التي لا تنسى ولماذا؟ ما الذي تعلمته من تجربتي؟
- أخبرني عن مرة فشلت فيها وماذا فعلت أو ستفعل بشكل مختلف في المرة القادمة
- ما هو أفضل وأسوأ شيء في تجربتي؟ هل هناك أي مهنة أعلم الآن أنني لن أستمتع بها؟ لماذا؟

كفاءة التعلم من خلال التجربة في إنتركومب

- استخدم أي مبادرة لخلق القيمة كفرصة للتعلم
- تعلم مع الآخرين، بما في ذلك الأقران والشركاء والموجهون
- تأمل وقدّر وافهم النجاح والفشل وتعلم منهما (سواء كان ذلك نجاحك وفشلك، أو نجاح وفشل الآخرين)

مستويات الكفاءة

• المستوى التأسيسي

يمكن للمتعلمين التعرف على ما تعلموه من خلال المشاركة في أنشطة خلق القيمة.

• المستوى المتوسط

يمكن للمتعلمين التفكير والحكم على إنجازاتهم وإخفاقاتهم والتعلم منها.

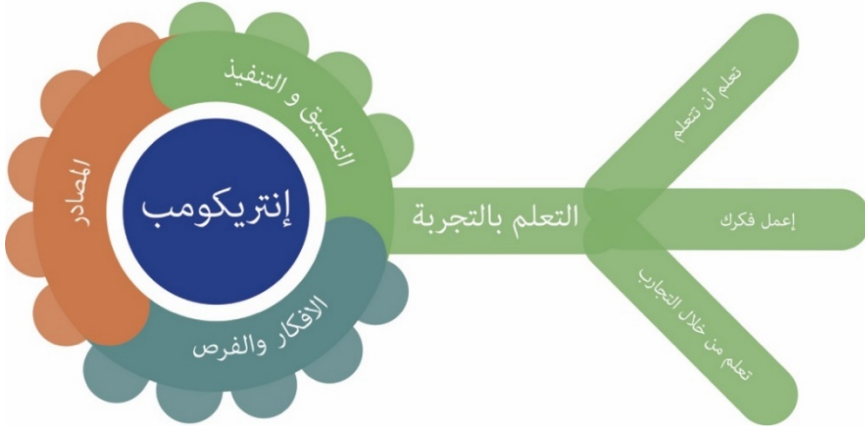
• مستوى متقدم

يمكن للمتعلمين تحسين قدراتهم لخلق قيمة من خلال البناء على تجاربهم السابقة وتفاعلاتهم مع الآخرين.

الفصل التاسع عشر: التعلم من خلال التجربة - التعلم أثناء العمل

تتكون كفاءة التعلم من خلال التجربة من ثلاث مهارات:

- 1- اعمل فكرك
- 2- تعلم أن تتعلم
- 3- تعلم من خلال التجارب



مهارات التعلم من خلال التجربة في إنتريكومب

• اعمل فكرك

يتمكن الريادي في هذه المهارة من إيجاد أمثلة لحالات فشل كبيرة أو مؤقتة ساهمت في تحقيق إنجازات وقيمة ما، كما يتمكن من الاستفادة من الفشل من خلال تحديد أسبابه والتعلم منه، والحكم في ما إذا انجز أهدافه وكيف أنجزها، حتى يصل إلى تقييم الأداء والتعلم منه، والاستفادة من الإنجازات والفشل المؤقت خلال مسيرة العمل من أجل التعلم منها وتحسين قدرات تحقيق القيمة، حتى يصل إلى القدرة على مساعدة الآخرين على الاستفادة من إنجازاتهم وفشلهم المؤقت من خلال تقديم ملاحظات صادقة وبناءة، وتعزيز مستوى الأداء بالاعتماد على الملاحظات والدروس المستفادة من الانجازات والافخاقات.

• تعلم أن تتعلم

في هذه المهارة يكون الريادي قادراً على إعطاء أمثلة تظهر تطور الإمكانيات والمهارات من خلال الممارسة، و التنبؤ بتطور الإمكانيات والمهارات من خلال النجاحات والإخفاقات، ثم يتمكن من الاستفادة من مسارات التعلم لتحديد فرص المستقبل وخياراته، ويبحث عن فرص لتحسين مواطن القوى والتقليل من مواطن الضعف أو تعويضها، وفي مراحل الاتقان المتقدمة لهذه المهارة يتمكن الريادي من إيجاد واختيار الفرص التي تساعد على تخطي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، ومساعدة الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم والتقليل من نقاط الضعف وتعويضها، إلى أن يتمكن من تحديد الفرص التي تساعد على تطوير الذات داخل المشروع الريادي وخارجه، وتصميم وتنفيذ استراتيجية تساهم في التأكيد على أن المشروع يعمل على تحقيق القيمة بشكل متواصل وصحيح.

• تعلم من خلال التجارب

يتعلم الريادي من خلال التجارب، وذلك بالتعرف على ما تعلمه من خلال المشاركة في أنشطة تساهم في تحقيق قيمة ما، والاستفادة من خبرته وأن يتعلم منها من أجل المشاركة بالأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما، ثم يتفاعل مع الآخرين (بما فيهم الزملاء والمرشدين) والتعلم منهم، وغربة ردود فعل الآخرين وبقاء الجيد منها، وإدخال التعلم طويل المدى إلى استراتيجية النمو والتطور الوظيفي، وفي مراحل متقدمة من هذه المهارة يتمكن الريادي من مساعدة الآخرين على الاستفادة من تفاعلهم مع غيرهم من الأشخاص، ومساعدتهم على التعلم من هذا التفاعل، ويتعلم من خلال رصد التأثيرات وتقييم الأنشطة التي صممها من أجل متابعة نجاح المشروع الذي يهدف إلى تحقيق القيمة، والاستفادة من أساليب رصد وتقييم العمليات وتطبيقها في عمليات التعلم في المشروع الريادي.

الفصل التاسع عشر: التعلم من خلال التجربة - التعلم أثناء العمل

كفاءة التعلم من خلال التجربة ومهاراتها ومخرجاتها التعليمية

المستوى	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	المستوى العالي من الخبرة
وصف المهارة	تحت الإشراف المباشر	أخذ وتلقم بعض المؤهلات	تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تحمل مسؤولية المهام في التغيرات بالاستعانة على الملاحظات والدروس المستفادة من الأخطاء والأخطأاات
تدرج المهارة	الاستكشاف	التجربة	التعزيز	النمو
	البحث	الصدى	التطور	التغيير
	الاعتماد على الدعم من الآخرين	بناء الاستقلالية	تحمل المسؤولية	التغيير، وتقديم الإبتكارات، وتحقيق النمو
	تلقني قدر قليل من الدعم، مع بعض الاستقلالية، وبالتعاون مع زملائي	أخذ وتلقم بعض المؤهلات	تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها والعمل مع الآخرين	تعمل مسؤولة بالمساعدة في التغيرات كبير في تحقيق نظوات مستدامة في قطاع معين



المخرجات التعليمية learning outcomes

يمكن عمل أفكار	يمكن إيجاد أمثلة لصالات فشل تجربة ساهمت في تحقيق قيمة ما	يمكن تقديم أمثلة على حالات فشل مؤقتة فالت إلى إنجازات مهمة	يمكن الاستفادة من الفشل (فشل أو فشل الآخرين) من خلال تحديد أسبابه والتعلم منه	يمكن الحكم ما إذا اجرت أهدافي وكيف أجهزها حتى أتمكن من تقييم أدائي والتعلم منه	يمكن الاستفادة من التجارب (إنجازات فريقي) وفشلنا المؤقت خلال مسيرة العمل من أجل التعلم منها وتحسين تقديم ملاحظات صادقة وبناءة	يمكن مساعدة الآخرين على الاستفادة من إنجازاتهم بالاستعانة على الملاحظات والدروس المستفادة من الأخطاء والأخطأاات	يمكن تعزيز مستوى أدائي أو أداء مؤسستي بالاستعانة على الملاحظات والدروس المستفادة من الأخطاء والأخطأاات	يمكن تعزيز وتنفيذ استراتيجيتهم في مشروعهم على أن يكونوا يعمل على تحقيق القيمة بشكل متواصل
كن مرناً وتكيف مع التغيير	يمكن إعطاء أمثلة تظهر تطور امكانياتي ومهاراتي من خلال الممارسة	يمكن التنبؤ بأن قدراتي ومهاراتي مستور من خلال التجارب والأخطأاات	يمكن الاستفادة من مسارات التعلم الخاصة بي من أجل تحديد فرص المستقبلية وخياراتي	دائماً ما أبحث عن فرص لتحسين مواطن القوي لدي في من وطني الضعف او تعويضها	يمكن إيجاد واختيار الفرص التي تساعدني على تطوير نقاط الضعف لدي (فريقي) وتعزيز نقاط القوة لدي (فريقي)	يمكن مساعدة الآخرين على الاستفادة من نقاطهم مع تعزيز نقاط الضعف وتحويلها	يمكن مساعدة الآخرين على الاستفادة من نقاطهم مع تعزيز نقاط الضعف وتحويلها	يمكن تحديد الفرص التي تساعدني على تطوير ذاتي داخل مؤسستي وخارجها
تعلم من خلال التجارب	يمكن التعرف على ما تعلمته من خلال المشاركة في أنشطة تساهم في تحقيق قيمة ما	يمكن الاستفادة من خبرتي وأن أتعلم منها من أجل المشاركة بالأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما	يمكن الاستفادة من تقاعلي مع الآخرين (ما فهم زملائي والمدرسين) والتعلم منهم	يمكن غربة فردو فعل الآخرين وإلقاء الجيد منها	يمكن إدخال التعلم طويل المدى إلى استراتيجيتهم النمو الخاصة بي وتطويري الوظيفي	يمكن مساعدة الآخرين على الاستفادة من نقاطهم مع تعزيز نقاط الضعف وتحويلها	يمكن استيعاب التعلم من خلال رصد التأثيرات وتقييم الأنشطة التي صممتها من أجل متابعة نجاح نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة	يمكن الاستفادة من أساليب رصد وتقييم العمليات وتطبيقها في عمليات التعلم في مؤسستي

نموذج تقييم كفاءة التعلم من خلال التجربة/مهارة إعمال الفكر

الهدف: تقييم قدرة الفرد على إعمال الفكر، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إيجاد أمثلة لحالات فشل كبيرة ساهمت في تحقيق قيمة ما		
2. يمكنني تقديم أمثلة على حالات فشل مؤقتة قادت إلى إنجازات مهمة		
3. يمكنني الاستفادة من الفشل (فشلي أو فشل الآخرين)، من خلال تحديد أسبابه والتعلم منه		
4. يمكنني الحكم ما إذا انجزت أهدافي وكيف أنجزتها، حتى أتمكن من تقييم أدائي والتعلم منه		
5. يمكنني الاستفادة من إنجازاتي (إنجازات فريقي) وفشلنا المؤقت خلال مسيرة العمل من أجل التعلم منها وتحسين قدرتي على تحقيق القيمة		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على الاستفادة من إنجازاتهم وفشلهم المؤقت من خلال تقديم ملاحظات صادقة وبناءة		
7. يمكنني تعزيز مستوى أدائي أو أداء مؤسستي بالاعتماد على الملاحظات والدروس المستفادة من الإنجازات والاختفاقات		
8. يمكنني مساعدة الآخرين على تعزيز مستوى أدائهم ومؤسساتهم بالاعتماد على الملاحظات والدروس المستفادة من الإنجازات والاختفاقات		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة إعمال الفكر

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة يجد فيها الريادي أمثلة لحالات فشل كبيرة ساهمت في تحقيق قيمة، ويتمكن من تقديم أمثلة على حالات فشل مؤقتة قادت إلى إنجازات مهمة، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة الاستفادة من الفشل بتحديد أسبابه والتعلم منه، ويتمكن الريادي من الحكم ما إذا انجزت أهدافه وكيف أنجزها ليتمكن من تقييم أدائه والتعلم منه، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز القدرة على الاستفادة من الإنجازات ومن الفشل المؤقت خلال مسيرة العمل من أجل التعلم وتحسين القدرات، ويتمكن الريادي من مساعدة الآخرين على الاستفادة من إنجازاتهم وفشلهم المؤقت من خلال تقديم ملاحظات صادقة وبناءة، ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في تعزيز مستوى الأداء بالاعتماد على الملاحظات والدروس المستفادة من الإنجازات والاختافات، وهذه مرحلة النمو والتغيير ومساعدة الآخرين على تعزيز مستوى أدائهم ومؤسساتهم بالاعتماد على الملاحظات والدروس المستفادة من الإنجازات والاختافات، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية الإنجازات والاختافات، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التفكير وتقييم الإنجازات والاختافات.

نموذج تقييم كفاءة التعلم من خلال التجربة/مهارة تعلم أن يتعلم

الهدف: تقييم قدرة الفرد على تعلم أن يتعلم، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقاً
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسناً، نعم
5. بالتأكيد، واضح جداً

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني إعطاء أمثلة تظهر تطور امكانياتي ومهاراتي من خلال الممارسة		
2. يمكنني التنبؤ بأن قدراتي ومهاراتي ستطور من خلال النجاحات والإخفاقات		
3. يمكنني الاستفادة من مسارات التعلم الخاصة بي من أجل تحديد فرص المستقبلية وخياراتي		
4. دائماً ما ابحث عن فرص لتحسين مواطن القوى لديّ والتقليل من مواطن الضعف أو تعويضها		
5. يمكنني إيجاد واختيار الفرص التي تساعدني على تخطي نقاط الضعف لدي (لدى فريقي) وتعزيز نقاط القوة لدي (لدى فريقي)		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على تطوير نقاط القوة لديهم والتقليل من نقاط الضعف وتعويضها		
7. يمكنني تحديد الفرص التي تساعدني على تطوير ذاتي داخل مؤسستي وخارجها		
8. يمكنني تصميم وتنفيذ استراتيجية تساهم في التأكيد على أن مشروعي يعمل على تحقيق القيمة بشكل متواصل		
المجموع		

تحليل النتيجة - مهارة تعلم أن يتعلم

التقييم	العلامة
المستوى أساسي، حيث يتمكن الريادي من إعطاء أمثلة تطهر تطور امكانياته ومهاراته خلال الممارسة، ويتمكن من التنبؤ بتطور مهاراته وقدراته من خلال النجاحات والاختافات، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.	0-10
المستوى متوسط، يستفيد الريادي من مسارات التعلم الخاصة لتحديد فرص وخيارات مستقبلية، ويبحث دائماً عن فرص لتحسين مواطن القوى وتقليل مواطن الضعف، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.	11-20
المستوى متطور، يستطيع الريادي إيجاد واختيار الفرص التي تساعد على تخطي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، كما ويستطيع مساعدة ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.	21-30
المستوى متقدم ويتميز الريادي بخبرة عالية في تحديد الفرص التي تساعد على تطوير ذاته، وهذه مرحلة النمو والتغيير وتصميم وتنفيذ استراتيجية تساهم في التأكيد على أن المشروع يعمل على تحقيق القيمة بشكل متواصل، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة في الامكانيات والفرص المكتشفة، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التعلم والاستفادة من التجارب.	31-40

نموذج تقييم كفاءة التعلم من خلال التجربة/مهارة التعلم من خلال التجارب

الهدف: تقييم قدرة الفرد على التعلم من خلال التجارب، وتقييم المستوى التعليمي للفرد

• استخدم التالي للحكم على القيمة

1. أبدا، اطلاقا
2. ممكن، يبدو ذلك
3. لا أستطيع التحديد
4. حسنا، نعم
5. بالتأكيد، واضح جدا

في عمود الوصف، اكتب/ي ملاحظاتكم حول استخراج أو تطبيق القيمة الواردة في المهارة

المهارة	القيمة	الوصف
1. يمكنني التعرف على ما تعلمته من خلال المشاركة في أنشطة تساهم في تحقيق قيمة ما		
2. يمكنني الاستفادة من خبرتي وأن أتعلم منها من أجل المشاركة بالأنشطة التي تساهم في تحقيق قيمة ما		
3. يمكنني الاستفادة من تفاعلي مع الآخرين (بما فيهم زملائي والمرشدين) والتعلم منهم		
4. يمكنني غربة ردود فعل الآخرين وابقاء الجيد منها		
5. يمكنني إدخال التعلم طويل المدى إلى استراتيجيات النمو الخاصة بي وتطويري الوظيفي		
6. يمكنني مساعدة الآخرين على الاستفادة من تفاعلهم مع غيرهم من الأشخاص، ومساعدتهم على التعلم من هذا التفاعل		
7. أستطيع التعلم من خلال رصد التأثيرات وتقييم الأنشطة التي صممها من أجل متابعة نجاح نشاطي الذي يهدف إلى تحقيق القيمة		
8. يمكنني الاستفادة من أساليب رصد وتقييم العمليات وتطبيقها في عمليات التعلم في مؤسستي		
المجموع		

الفصل التاسع عشر: التعلم من خلال التجربة - التعلم أثناء العمل

تحليل النتيجة - مهارة التعلم من خلال التجارب

العلامة	التقييم
0-10	المستوى أساسي، وهذه مرحلة التعرف على ما يتعلمه الريادي من خلال المشاركة في الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة، ويستفيد من خبرته ويتعلم منها، ويحتاج الريادي دعماً من الآخرين، وذلك على شكل إشراف مباشر أو بتلقي قدر قليل من الدعم مع بعض الاستقلالية وبالتعاون مع الزملاء.
11-20	المستوى متوسط، وهذه مرحلة الاستفادة من تفاعل الريادي مع الآخرين والتعلم منهم، ويتمكن من غربة ردود فعل الآخرين وإبقاء الجيد منها، ويعمل بمفرده ومع زملائه، ويتمكن من أخذ وتقاسم بعض المسؤوليات.
21-30	المستوى متطور، وهذه مرحلة تطوير وتعزيز مهارة إدخال التعلم طويل المدى إلى استراتيجيات النمو والتطور الوظيفي، ويتمكن الريادي من مساعدة الآخرين على الاستفادة من تفاعلهم مع غيرهم ومساعدتهم على التعلم من هذا التفاعل. ويعمل مع تلقي بعض التوجيهات لوحده ومع الآخرين، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ويتعاون مع الآخرين.
31-40	المستوى متقدم ويتميز بخبرة عالية في التعلم من خلال رصد التأثيرات وتقييم الأنشطة التي صممها الريادي لمتابعة النجاح، وهذه مرحلة النمو والتغيير والاستفادة من أساليب رصد وتقييم العمليات وتطبيقها في عمليات التعلم في المؤسسة، ويقدم الريادي ابتكارات ويحقق نمواً، ويتحمل مسؤولية المساهمة في التطورات المركبة التعلم المتواصل، ويساهم بشكل كبير في تحقيق تطورات مستدامة في التعلم بالتجارب.

جائزة الاتحاد الأوروبي للريادة والإبداع

تُعتبر جائزة الاتحاد الأوروبي للريادة والإبداع تقديراً للمبادرات المتميزة في تعزيز الريادة والكفاءة من خلال التعليم والتدريب، حيث أن هذه الجائزة منبثقة عن إطار عمل الريادة والكفاءة الأوروبي إنتركومب، الذي يهدف إلى التركيز على الكفاءة كعنصر أساسي في التعليم والتدريب، لتعزيز الروح الريادية لدى الشباب، وقد استطاع مساق الريادة والإبداع في جامعة بوليتكنك فلسطين، والذي قام بتطويره الاستاذ وسام شمروخ، أن يتغلب ويتفوق على العديد من المسابقات التعليمية والتدريبية الأخرى لدول الجوار الشريكة في مؤسسة التدريب الأوروبية متفوقاً عليها بشكل أدهش لجنة التقييم، وترك انطباعاً عن ريادية جامعة بوليتكنك فلسطين وكفاءة الاستاذ شمروخ.

وقد منحت المفوضة الأوروبية السيدة ماريان ثايسين جائزة الريادة والإبداع العالمية إلى الأستاذ شمروخ، خلال حفل اختتام أسبوع المهارات المهنية الأوروبي المنعقد في 24 تشرين ثاني/ نوفمبر 2017 في بروكسل، وألقى الاستاذ شمروخ بدوره كلمة شكر فيها السيدة ثايسين ومؤسسة التدريب الأوروبية على الجائزة، وأثنى على جهودهم في دعم التعليم الريادي لمختلف المستويات والمجالات، وعلى تصميم ودعم إطار الريادة إنتركومب.

وأشار مدير مؤسسة التدريب الأوروبية سيزر أنستيني (Onestini Cesare)، أن هذه الجائزة العالمية تُساعد في حث المحاضرين والمدربين وجهات التعليم والتدريب وصُناع السياسات في أوروبا والدول المجاورة لها على تعزيز الريادة ككفاءة رئيسية في التعليم، وأضاف "نحن فخورون بالجائزة التي حصل عليها شركاؤنا من فلسطين، وتقدم السيد "أنستيني" باسم مؤسسة التدريب الأوروبية من جامعة بوليتكنك فلسطين ومن الاستاذ شمروخ، بالتهنئة على أسلوبها المبتكر في التعليم والتعلم، الذي يُساعد في إكساب الشباب الكفاءة والمهارات لبناء مستقبل أفضل وأكثر ازدهاراً"، ووصف "أنستيني" هذا الفوز أمام مؤتمر الاتحاد الأوروبي، الذي ضم حشداً من المسؤولين وصناع القرار والمؤسسات والمشاركين من دول الاتحاد الأوروبي ودول الجوار الأوروبي

الفصل العشرون: جائزة الاتحاد الاوروبي العالمية للريادة والابداع

قائلاً: "هذا مثال لما يمكن تحقيقه عندما تتوفر الرؤية والفكرة والارادة لنقل الشغف والإبداع والتجارب الناجحة لفائدة الآخرين".

وتضمن العدد 41 من مجلة Live and Learn التي تشرف عليها مؤسسة التدريب الأوروبية تقريراً حول مساق الريادة والإبداع والفعاليات المتميزة التي أدت إلى فوز هذا المساق ومساهمته المباشرة في تطبيق كفاءات الريادة والمهارات والفعاليات التي حققت أهداف المساق بناء على إطار الريادة الأوروبي إنتركومب.







News & views from across the ETF community

Issue 41 – March 2018

live&learn

TORINO PROCESS AWARD IN **ENTREPRENEURSHIP**

Palestine Polytechnic University (PPU) is the winner of the Torino Process Award, presented during the closing ceremony of the European Vocational Skills Week. The award recognises outstanding initiatives promoting entrepreneurship as a key competence through education and training, and is inspired by the European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp).

The PPU's Entrepreneurship and Innovation course beat dozens of entries from the ETF's 29 partner countries. Offered to students in third-level vocational education, the course equips young people with competences and skills that enable business creation. The PPU's project-based learning approach emphasises teamwork, innovative problem solving, opportunity recognition, leadership, networking and communication – key features of EntreComp. Working closely with local businesses, students develop 'can do' confidence to consider business as a career option.

Awarding good practice

Speaking at the European Vocational Skills Week event in Brussels, the European Commissioner for Education, Culture, Youth and Sport Tibor Navracsics said: 'Supporting entrepreneurship competences positively impacts career prospects of young people... employers are looking for young employees who are creative and can solve problems working with each other.' Congratulating the PPU for its innovative teaching and learning approach, ETF Director Cesare Onestini highlighted that 'the award will help to inspire educators, training providers and policymakers in Europe and the neighbourhood to promote entrepreneurship as a key competence in education.'

From job seekers to job creators

More than 450 students have graduated from the PPU's programme, including many successful start-ups accepted into the university's business incubator. Lecturer Wisam Shamroukh, who received the award in Brussels on behalf of the PPU, designed the course to foster job creators, not job seekers. 'This is a deep change in the mentality of the graduates, from applying with a CV to a company to establishing the company themselves.'

Fadia Zahdeh, 31, a vocational graduate in multimedia and graphic design established Wonder Paper, a business that transforms and

recycles paper to produce artistic objects for in-door decorations. She began the course as an artist but soon discovered her talents could turn to profit. 'I started to ask more and more questions and now I have a business! The teaching approach motivated me to continue the course and reach the expected outcomes. In fact, I exceeded this very quickly. I really received the right training and gained the skills to achieve my goals!'

Fayez Karakey, 21, a vocational graduate in photography and video production, established PalMotion, which produces 2D, 3D and stop-motion animation films, incorporating recycled materials. 'I had the idea for my business before coming to the polytechnic, but I didn't know I was an entrepreneur! I have used these new skills to transform my hobby as a designer into a profitable project.'

Business on side

Course participants are 'job ready' says Akram Hijazi, from the Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture – a close partner of the PPU. He puts this down to the close mentoring with business leaders. 'It's very important young entrepreneurs get mentored by experienced business people. They get familiar with the needs of the market and the companies, saving time and effort for them and the employers.'

It is not only students and businesses benefiting. Mr Shamroukh trains faculty staff at the PPU and other education institutions in Jordan, Palestine, Portugal and Saudi Arabia. 'I see a growing demand. This award makes me more confident with my approach and with my curriculum.'

*Text: Susanna Dunkerley/ETF
Photo: European Commission*





الفصل العشرون: جائزة الاتحاد الاوروبي العالمية للريادة والابداع

JAWWAL 11:00 37% 16:50 41%

Notifications

All Mentions

EU Social liked a Tweet you were mentioned in
 ETF's 2017 Entrepreneurship Award winner features in new edition of @etfeuropa's Live & Learn. Read more about @wisamshamroukh's work at the Palestinian Polytechnic University. @PPUchanel @EU_social #EUvocationalskills #EntreComp #ETFinspire issuu.com/etfeuropa/docs...

Anthony A. Gribben @TonyGri... · 44m ✓
 ETF's 2017 Entrepreneurship Award winner features in new edition of @etfeuropa's Live & Learn. Read more about @wisamshamroukh's work at the Palestinian Polytechnic University. @PPUchanel @EU_social #EUvocationalskills #EntreComp #ETFinspire issuu.com/etfeuropa/docs...

Galya Terzi @GalyaTerzi

ETF is keen to find examples of how entrepreneurship key competence is being addressed in education system and @PPU has come out on top

Anthony A. Gribben @TonyGribben
 The Torino Process #EntreComp Award goes to Palestine Polytechnic University! @wisamshamroukh @PPUchanel #ETFinspire #EUvocationalskills

The 2017 VET awards
 The Torino Process Award: Entrepreneurship Key Competence
 Palestinian Polytechnic University
 by Wisam Shamroukh

Tweet your reply

Awarding good practice

The European Commission's EntreComp framework is a reference tool for developing entrepreneurship through education and training. ETF Director Cesare Onestini says the Torino Process Award will help to inspire educators, training providers and policymakers in Europe, and the neighbourhood, to promote entrepreneurship as a key competence in education.

The ETF congratulates Palestine Polytechnic University for its innovative teaching and learning approach that is helping to equip young people with competence and skills to build a brighter, more prosperous future.

From job seekers to job creators



More than 450 students have graduated from the programme, including many successful startups



Twitter «ETTRP

Tweets by @etfeuropa

European Training Found...
 @etfeuropa

[ITA] Oggi siamo in @TaleoniGiacca per il 4° Economic Challenge tra 10 progetti per promuovere l'innovazione nella scuola italiana
 #upstartool #abengarden.org

Embed View on Twitter

Activate Windows
 Go to PC settings to activate Windows.





الاستاذة كريستين فان دير تزور الاستاذ وسام شمروخ وتطلع على نشاطاته في تدريس وتدريب
إنتريكومب



المراجع

- BACIGALUPO M, KAMPYLIS P, PUNIE Y AND VAN DEN BRANDE L. ENTRECOMP: THE ENTREPRENEURSHIP COMPETENCE FRAMEWORK. EUR 27939 EN. LUXEMBOURG (LUXEMBOURG): PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION; 2016. JRC101581
- BACIGALUPO, M., WEIKERT GARCIA, L., MANSOORI, Y. AND O'KEEFFE, W., ENTRECOMP PLAYBOOK., EUR 30245 EN, PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION, LUXEMBOURG, 2020, ISBN 978-92-76-19416-3, DOI:10.2760/77835, JRC120487.
- MCCALLUM, E., MCMULLAN, L., WEICHT, R. AND KLUZER, S., ENTRECOMP AT WORK., BACIGALUPO, M. EDITOR(S), EUR 30228 EN, PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION, LUXEMBOURG, 2020, ISBN 978-92-76-19002-8, DOI:10.2760/673856, JRC120486.
- MCCALLUM, E., WEICHT, R., MCMULLAN, L. AND PRICE, A., ENTRECOMP INTO ACTION - GET INSPIRED, MAKE IT HAPPEN: A USER GUIDE TO THE EUROPEAN ENTREPRENEURSHIP COMPETENCE FRAMEWORK, BACIGALUPO, M. AND O'KEEFFE, W. EDITOR(S), EUR 29105 EN, PUBLICATIONS OFFICE OF THE EUROPEAN UNION, LUXEMBOURG, 2018, ISBN 978-92-79-79360-8, DOI:10.2760/574864, JRC109128.

CEDEFOP

<https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/learning-outcomes>

BODY OF KNOWLEDGE OF ENTREPRENEURSHIP, DOHAR BOB M. SITUMORANG ET AL.

ختاماً...

الحمد لله رب العالمين... والصلاة والسلام على نبينا الأمين، وعلى صحبه ومن تبعه...

كان هذا بتوفيق من الله وهديه، وبتيسيره، وبفضل منه ومنة. وبذلك يحدونا الأمل أن يشكّل هذا الجهد المتواضع إضافةً قيّمةً للمحتوى الريادي العربي، ونتطلع إلى أن يكون لبنة في بناء وتطوير ودعم الأداء الأكاديمي والتدريسي والتدريبي لمختلف مستويات وأنواع التعليم والتعلم الريادي، وما زال طريق الريادة العربية طويلاً، والجهد المطلوب فيه عظيماً، فلا بد من تضافر جهود المفكرين والاكاديميين والمخططين والاستراتيجيين والاقتصاديين وأصحاب الرأي والتأثير وصناع القرار والمشرعين، وأتطلع إلى بناء نموذجٍ عربيٍّ إسلامي خالصٍ للريادة، يراعي الجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة والعامة، ويدعم المحتوى العربي في هذا المجال، ويوفر إطاراً خاصاً مبنياً من أساسه على مرتكزات تضمن بقاءه واستمراره وخدمة الأجيال القادمة، ويصبح مرجعاً كاملاً شاملاً يخدم مختلف الثقافات والمجتمعات والاقتصاديات والقطاعات عبر العالم، داعياً الله القدير أن يوفقنا ويلهمنا دائماً الصواب في القول والإخلاص في العمل.

وسام ربحي شمروخ

مدينة خليل الرحمن فلسطين

محرم 1445 - آب 2023

978-977-473-410-6

الترقيم الدولي:

2023/15754

رقم الإيداع: