المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

مقدمة في الأعمال

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثانية

طبعة 1447 - 2025

يُوزع مجّانًا ولا يُباع
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦ هـ

المركز الوطني للمناهج

مقدمة في الأعمال - المرحلة الثانوية - نظام المسارات - السنة الثانية. / المركز الوطني للمناهج .- الرياض ، ١٤٤٦هـ

٣٨٨ ص؛ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٨٧٥٨
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١٤-٠٣٠-٠

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

أعزاءنا المعلمين والمعلمات، والطلاب والطالبات، وأولياء الأمور، وكل مهتم بالتربية والتعليم:
يسعدنا تواصلكم؛ لتطوير الكتاب المدرسي، ومقترحاتكم محل اهتمامنا.

fb.ien.edu.sa

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مقدمة

إن تقدم الدول وتطورها يقاس بمدى قدرتها على الاستثمار في التعليم، ومدى استجابة نظامها التعليمي لمتطلبات العصر ومتغيراته. وحرصًا من وزارة التعليم على ديمومة تطوير أنظمتها التعليمية، واستجابة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، فقد بادرت الوزارة إلى اعتماد نظام "مسارات التعليم الثانوي" بهدف إحداث تغيير فاعل وشامل في المرحلة الثانوية.

إن نظام مسارات التعليم الثانوي يقدّم أنموذجًا تعليميًّا متميزًا وحديثًا للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية يسهم بكفاءة في:

- تعزيز قِيَم الانتماء لوطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة حفظهم الله، انطلاقًا من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
- تعزيز قِيَم المواطنة من خلال التركيز عليها في المواد الدراسية والأنشطة، اتساقًا مع مطالب التنمية المستدامة، والخطط التنموية في المملكة العربية السعودية التي تؤكد على ترسيخ ثنائية القِيَم والهوية، والقائمة على تعاليم الإسلام والوسطية.
- تأهيل الطلبة بما يتوافق مع التخصصات المستقبلية في الجامعات والكلّيات أو المهن المطلوبة؛ لضمان اتساق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.
- تمكين الطلبة من متابعة التعليم في المسار المفضل لديهم في مراحل مبكرة، وفق ميولهم وقدراتهم.
- تمكين الطلبة من الالتحاق بالتخصصات العلمية والإدارية النوعية المرتبطة بسوق العمل، ووظائف المستقبل.
- دمج الطلبة في بيئة تعليمية ممتعة ومحفزة داخل المدرسة قائمة على فلسفة بنائية، وممارسات تطبيقية ضمن مناخ تعليمي نشط.
- نقل الطلبة من المرحلة الابتدائية إلى نهاية المرحلة الثانوية عبر رحلة تعليمية متكاملة، وتسهيل عملية انتقالهم إلى مرحلة ما بعد التعليم العامّ.
- تزويد الطلبة بالمهارات التقنية والشخصية التي تساعدهم على التعامل مع الحياة، والتجاوب مع متطلبات المرحلة.
- توسيع الفرص أمام الطلبة الخريجين من خلال الجامعات، وبتوفير خيارات متنوعة، مثل: الحصول على شهادات مهنية، والالتحاق بالكليات التطبيقية، والحصول على دبلومات وظيفية.

ويتكون نظام المسارات من ستة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكّن الطلبة بها في مسار عامّ وأربعة مسارات تخصصية تتسق مع ميولهم وقدراتهم، وهي: المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، وهو ما يجعل هذا النظام هو الأفضل للطلبة من حيث:

- وجود مواد دراسية جديدة تتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخطط التنموية، ورؤية المملكة 2030، تهدف لتنمية مهارات التفكير العليا، وحلّ المشكلات، والمهارات البحثية.

- برامج المجال الاختياري التي تتسق مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة، حيث يُمكّنهم من الالتحاق بمجال اختياري محدد وفق مصفوفة مهارات وظيفية محددة.
- مقياس ميول يضمن تحقيق كفاءة الطلبة وفاعليتهم، ويساعدهم في تحديد اتجاهاتهم وميولهم، وكشف مكامن القوة لديهم، مما يعزز فرص نجاحهم في المستقبل.
- العمل التطوعي المصمم للطلبة خصيصًا بما يتسق مع فلسفة النشاط في المدارس، ويُعَدّ أحد متطلبات التخرج؛ مما يساعد على تعزيز القِيَم الإنسانية، وبناء المجتمع وتنميته وتماسكه.
- التجسير الذي يمكّن الطلبة من الانتقال من مسار إلى آخر وفق آليات محددة.
- حصص الإتقان التي يتم من خلالها تطوير المهارات وتحسين المستوى التحصيلي، من خلال تقديم حصص إتقان إثرائية وعلاجية.
- خيارات التعليم المدمج، والتعلّم عن بعد، الذي بُني في نظام المسارات على أسس من المرونة، والملاءمة والتفاعل والفاعلية.
- مشروع التخرج الذي يساعد الطلبة على دمج الخبرات النظرية مع الممارسات التطبيقية.
- شهادات مهنية ومهارية تُمنح للطلبة بعد إنجازهم مهامَّ محددة، واختبارات معيّنة بالشراكة مع جهات تخصصية.

ويُعَدّ مسار إدارة الأعمال بالتالي، أحد المسارات المستحدثة في المرحلة الثانوية، وهو الذي يسهم في تحقيق أفضل الممارسات عبر الاستثمار في رأس المال البشري، وإكساب الطلبة المعارف والخبرات والمهارات المواكبة للثورة الصناعية الرابعة، وتحديات القرن الواحد والعشرين. كما يسعى المسار إلى إكساب الطلبة المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الإدارية والمالية في عصر الاقتصاد الرقمي باعتباره مستقبلًا اقتصاديًّا – وهذا ما أكدت عليه مضامين رؤية المملكة 2030، وبرنامجا تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادر بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل – لتعزيز قِيَم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقِيَم الوطنية، وتعزيز الانتماء الوطني، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، ودعم قيمة العمل التطوعي، وتهيئة الطلبة لسوق العمل، وتوسيع الفرص التعليمية أمامهم؛ ما يسهم في إعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية، أو الحصول على شهادات مهنية في أحد التخصصات ذات العلاقة.

وتُعَدّ مادة "مقدمة في الأعمال"، والتي يتم تدريسها في المستوى الرابع من المرحلة الثانوية لنظام المسارات، مدخلًا مبسطًا لتعريف الطلبة على أساسيات الأعمال التي تتوافق مع المرحلة العمرية المستهدفة، من خلال مجموعة من المعارف والمهارات، وتكوين نظرة إيجابية تجاه العمل وثقافة العمل الحر، وتعزيز قِيَم العمل وأخلاقياته بربط دروس المادة بحياة الطلبة، وبمجموعة من الأنشطة المتنوّعة التي تكسبهم مهارات العمل ضمن فريق، ومهارات البحث والتعلّم الذاتي، إضافة إلى دراسة حالات وتطبيقات واقعية تعزز لدى الطلبة المفاهيم الإدارية، وتنمّي مهارات التحليل والاستنباط والتفكير الناقد.

وستتناول المادة في هذا المستوى الجوانب الرئيسة المتعلّقة بمنظَّمات الأعمال من خلال تسعة فصول تهدف إلى:

- إكساب الطلبة مفاهيم أساسية في عالم الأعمال والاقتصاد والأنشطة التي تقوم بها منظَّمات الأعمال، والمهارات اللازمة للنجاح في مجال العمل، والتعرّف على الدورة الاقتصادية ومراحلها المختلفة، وأنواع المنافسة السائدة في الأسواق.
- تعريف الطلبة بالاقتصاد في المملكة العربية السعودية والمبادرات الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل من خلال قطاعات إضافية وفقًا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- تعريف الطلبة بالأنماط المختلفة لمنظَّمات الأعمال، ومميزات وعيوب كل منها، وأسس بناء وتنظيم منظَّمات الأعمال.
- التعريف بأسس ومفاهيم الأعمال الدولية، ومكوّنات بيئة التجارة الدولية، وأشكال منظَّمات الأعمال الدولية، وطرق الدخول في التجارة العالمية.
- فهم وظائف ومهامّ الموارد البشرية في منظَّمات الأعمال، كتحليل الوظائف، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء للموظفين.
- إكساب الطلبة أخلاقيات العمل، والمبادئ الأساسية لقواعد السلوك الأخلاقي في منظَّمات الأعمال، بالإضافة إلى تعريفهم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظَّمات الأعمال، والعوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي، والحث عليه في البيئات المختلفة المرتبطة بمنظَّمات الأعمال.
- تزويد الطلبة بالمفاهيم الأساسية للإدارة والقيادة والوظائف والأساليب الإدارية المختلفة والقيادة الإدارية المطلوبة لتحقيق رؤية السعودية 2030.
- تعريف الطلبة بمفاهيم ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة من خلال التركيز على حياة ريادة الأعمال، ليصبحوا رواد أعمال وأصحاب منشآت صغيرة.
- تعريف الطلبة بفكرة بدء عمل تجاري صغير، من خلال التخطيط لمهنة في ملكية الأعمال الصغيرة، وتطوير أفكار بدء الأعمال، وإلقاء نظرة عامة على خطة العمل.
- مساعدة الطلبة على فهم الطرائق التي تُستخدم بها التقنية في الأعمال التجارية، بتقديم تطبيقات الأعمال الخاصة بالتقنية والأعمال الإلكترونية والوسائط الاجتماعية في الأعمال التجارية
- مساعدة الطلبة على إعداد خطة عمل بتقديم المحتوى والشكل، وتقديم المشورة لكتابة خطة العمل والموارد اللازمة لإعداد خطة العمل.

ولضمان قياس مختلف المهارات والمعارف لدى الطلبة في محتوى فصول الكتاب، تم إعداد مجموعة من الأسئلة والأنشطة التقييمية المختلفة في نهاية كل فصل، تراعي الشمولية والتنوّع في استراتيجيات التقييم وأدواته المختلفة.

وأخيرًا نرجو من الله – العلي القدير – أن يسهم هذا الكتاب في تهيئة وتأهيل أبنائنا وبناتنا الطلبة لعالم العمل والأعمال، ويكون حافزًا لاستثمار طاقاتهم، لبناء مستقبلهم والإسهام في تنمية وطنهم.

والله ولي التوفيق

الجزء 1



الفصل الأول

استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد 24

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية 25

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية 26

2-1 النجاح في الأعمال التجارية 38

3-1 بيئة الأعمال التجارية 46

الخصائص

رؤى تجارية: التقنيات الحديثة في أنشطة الأعمال التجارية. 45

من واقع الحياة ..... 26، 38، 46

لمزيد من المعلومات ..... 29، 34، 41، 44، 49

خطة لمدى الحياة ..... 34، 41

المهارات الحياتية والعملية: الوعي المعلوماتي 36

معلومة إثرائية ..... 29، 34

إستراتيجية التسويق 43

العمل كفريق ..... 29، 31، 41

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك ..... 29، 34، 41، 44، 49، 52، 55

تمرينات ..... 35، 44، 55

المراجعة والتقييم للفصل 1 56



الفصل الثاني

منظمات الأعمال التجارية 66

التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في الشركات أو المؤسسات الكبرى 67

1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي 68

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية 77

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية 87

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: التأسيس لمستقبل مستدام 92

رؤى تجارية: التحول الرقمي 73

من واقع الحياة ..... 68، 77، 87

خطة لمدى الحياة 78

المهارات الحياتية والعملية: التفكير الناقد وحلّ المشكلات 85

معلومة إثرائية 70

نشاط للفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة 101

العمل كفريق ..... 72، 81، 90

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك ..... 70، 72، 75، 79، 82، 83، 88، 90

تمرينات ..... 76، 84، 91

المراجعة والتقييم للفصل 2 93

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل الثالث

الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي 102

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال الأعمال التجارية الدولية 103

1-3 أسس الاعمال التجارية الدولية..... 104

2-3 السوق العالمية 112

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية 120

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: فريق المياه الآمنة للشرب 126

رؤى تجارية: أهمية تقنية الاتصالات والمعلومات في التجارة والاقتصاد 117

من واقع الحياة ..... 104، 119، 120

لمزيد من المعلومات 123

خطة لمدى الحياة 105

معلومة إثرائية..... 125

المسائل المتعلّقة بمؤسسات الأعمال الناشئة 133

العمل كفريق..... 108، 115، 123

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك 107، 108، 110، 115، 116، 119، 121، 123، 125

تمرينات ..... 111، 119، 125

المراجعة والتقييم للفصل 3 127



الفصل الرابع

الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية 134

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال الموارد البشرية 135

1-4 أسس الموارد البشرية..... 136

2-4 إدارة الموارد البشرية 144

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة 153

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: القهوة والمسؤولية المجتمعية 162

رؤى تجارية: رفع مستوى مهارات القوى العاملة 147

من واقع الحياة ..... 136، 144، 153

لمزيد من المعلومات 137

خطة لمدى الحياة ..... 139، 156

معلومة إثرائية..... 156

التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي..... 169

العمل كفريق..... 140، 148، 161

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك . 140، 142، 147، 149، 151، 157، 161

تمرينات ..... 143، 152، 161

المراجعة والتقييم للفصل 4 163

الجزء 2



الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية 170

التخطيط للحصول على وظيفة في القطاع الخاصّ 171

1-5 أخلاقيات العمل 172

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات 181

3-5 المسؤولية الاجتماعية 190

الخصائص

رؤى تجارية: الرشاوى والهدايا 177

من واقع الحياة ..... 172، 181، 190

لمزيد من المعلومات ..... 191، 194

المهارات الحياتية والعملية: التواصل والتعاون 180

معلومة إثرائية ..... 179، 185

عرض تقديمي 205

العمل كفريق ..... 175، 185

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك .... 174، 176، 179، 185، 189، 192، 196

تمرينات ..... 179، 189، 196

المراجعة والتقييم للفصل 5 197

ملحق 206



الفصل السادس

الإدارة والقيادة 218

التخطيط للحصول على وظيفة في: الإدارة 219

1-6 وظائف الإدارة وأساليبها 220

2-6 القيادة الإدارية 228

الخصائص

رؤى تجارية: مسؤوليات قادة الجيل القادم 235

من واقع الحياة 220-228

لمزيد من المعلومات 223

خطة لمدى الحياة 229

الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030 240

العمل كفريق 222-234

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك 222-224-226-231-234-237

تمرينات 226-238

المراجعة والتقييم للفصل 6 241

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل السابع

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة 246

التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في: الاستشارات . 247

1-7 حياة ريادة الأعمال..... 248

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟..... 256

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة..... 267

الخصائص

رؤى تجارية: المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة254

من واقع الحياة 248-256-267

لمزيد من المعلومات 261-262-268

خطة لمدى الحياة..... 250

المهارات الحياتية والعملية: دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي..... 266

معلومة إثرائية..... 263

العمل كفريق..... 253-259-272

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك..... 250-252-253-258-260-261-264-268- 270 -272

تمرينات 255-265-273

المراجعة والتقييم للفصل 7 274



الفصل الثامن

تأسيس منشأة صغيرة 280

التخطيط للحصول على وظيفة في: امتلاك منشأة صغيرة281

1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة 282

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري 290

الخصائص

رؤى تجارية:مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت..... 288

من واقع الحياة 282-290

لمزيد من المعلومات 295

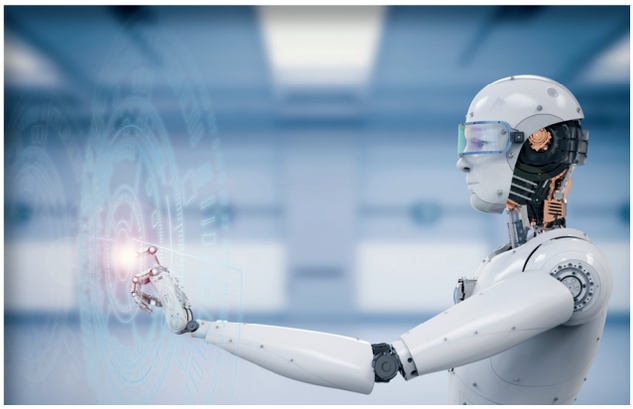
خطة لمدى الحياة..... 283

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك 283-285-287-292-294-298

تمرينات 289-299

المراجعة والتقييم للفصل 8 300



الفصل التاسع

الأعمال التجارية والتقنية 306

التخطيط للحصول على وظيفة في: تقنية المعلومات 307

1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال 308

2-9 الأعمال الإلكترونية..... 314

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال 325

الخصائص

رؤى تجارية: تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية ... 320

من واقع الحياة 307-314-325

لمزيد من المعلومات 312-332-333

خطة لمدى الحياة 309

العمل كفريق..... 310

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك 310-312-323-330-333

تمرينات 313-324-334

المراجعة والتقييم للفصل 9 335



مشروع

إعداد خطّة عمل 342

المقدّمة 343

القسم 1 محتوى خطة العمل وصيغتها 345

القسم 2 إعداد خطة عمل تجاري جديد 354

القسم 3 نموذج خطة الأعمال..... 356

قائمة المصطلحات..... 374

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسس متينة للنجاح في مجال الأعمال التجارية!



من الملاحظ أن الكثير من تعاملاتنا في الوقت الراهن أصبحت رقمية، وأسهمت الثورة التقنية في إيصال المنتجات والخدمات إلى أجهزتنا الذكية، وتسهيل التواصل على قنوات ووسائل حديثة مختلفة.

لقد حفز إطلاق "رؤية السعودية 2030" تطوير فكرة "الحكومة الإلكترونية"؛ وهي استخدام المواقع الإلكترونية والبوابات لتمكين كلّ من موظفي الحكومة والمواطنين من الوصول إلى الخدمات والأنظمة الحيوية عبر الإنترنت. فالحكومة الإلكترونية تساعد على تحسين كفاءة عديد من الخدمات، من خلال تمكين الوصول إليها عن بُعد وفي أوقات أكثر مرونة، مما يمكن تحقيقه في ساعات العمل العادية.

ويساعد التحوّل الرقمي أيضًا على تكافؤ الفرص أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويتيح الوصول إلى الأدوات والخدمات والموارد عبر الإنترنت والتي قد لا تكون متاحة في الظروف العادية للشركات الصغيرة ذات رأس المال الأقل للاستثمار.

تمكّن الخدمات المرتبطة بالمواقع الإلكترونية الشركات أيًّا كان حجمها من العمل في سوق دولية ومن ثمّ التوسع في مناطق جديدة بنفقات قليلة نسبيًّا، حيث ينخرط الأطباء في الاستشارات الطبية عن بُعد، ويقوم المعلمون بتقديم المحاضرات والدورات عن بُعد، وأصبح كثير من الأعمال التجارية يعتمد على عقد الاجتماعات عن بُعد لتوفير المصاريف التشغيلية.

1. حدد منتجًا أو خدمة يمكن الوصول إليها رقميًّا عبر أحد الأجهزة. ثم ابحث عن كيفية الوصول إلى هذا المنتج أو الخدمة قبل تحويلها رقميًّا، اشرح كيف يغير التحوّل الرقمي طريقة الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟

2. اذكر منتجًا أو خدمة تعتقد رقمنتها في المستقبل. ثم اشرح كيف سيستفيد المستخدمون من هذا التغيير.

1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-2 وصف تحول الاقتصاد السعودي.

2-1-2 مناقشة دور الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي.

3-1-2 وصف ثلاثة أنواع رئيسة من الأعمال التجارية.

المصطلحات الرئيسة

الوسطاء	Intermediaries
الأعمال الخدمية	Service Business

من واقع الحياة

تحب سامية التصوير الرقمي، وفي العام الماضي تمكنت من تحويل هوايتها إلى مشروع تجاري للتصوير الاحترافي باستخدام برامج تحرير الصور لإنتاج صور رقمية. بدأت سامية تتساءل عن قدرتها على توسيع أعمالها. ثمة صديقة لسامية يمكنها المساعدة في بيع الصور للصحف، والمجلات، ووكالات الإعلان والشركات الأخرى، لكنها غير متأكدة مما إذا كانت مساعدة صديقتها بصفتها موظفة أم شريكة. ستحتاج عملية التوسع في المشروع التجاري إلى شراء معدات وأجهزة جديدة وإعداد كتيبات للمبيعات. عبّرت سامية عن مشاعرها لوالدتها قائلة: "أحب مشروعي في مجال التصوير الفوتوغرافي، فهل سأظل أحبه بالدرجة نفسها إذا اضطررت إلى مشاركة إدارته مع شريك؟ أتساءل عما إذا كان في استطاعتي شراء معدّات جديدة بمفردي؟"

1-1-2 تحول الاقتصاد السعودي
Transforming the Saudi Economy

منذ الإعلان عام 2016 عن "رؤية السعودية 2030" شهد الاقتصاد السعودي تحولًا هائلًا حيث بدأت السعودية في تنفيذ مجموعة كبيرة من المبادرات والإصلاحات في مختلف القطاعات؛ لإعداد البلاد لمستقبل مزدهر وناجح على المدى الطويل.

كما أن الاقتصاد السعودي مر بعدة تحولات فبعد تأسيس الملك عبد العزيز آل سعود رحمه الله الدولة السعودية الثالثة في عام 1932، واكتشاف المخزونات الهائلة من الغاز الطبيعي والنفط في وقت لاحق، تحولت البلاد من اقتصاد يعتمد على الزراعة ورعي الماشية، والحرف اليدوية البسيطة، إلى اقتصاد يهيمن عليه تصدير النفط. ساعد توحيد المملكة الناجح جنبًا إلى جنب مع وفرة من النفط ومعادن أخرى على ازدهار المملكة العربية السعودية وتعزيز موقعها عالميًّا. إن المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر 20 اقتصادًا في العالم.

من واقع الحياة
تتناول أمورًا من صلب حياة الطالب لحثّه على التفكير بالمواضيع التي يطرحها الدرس.

رؤى تجارية
تركّز على مسائل حالية تتعلق باستخدام التقنية والتجارة الإلكترونية في عالم الأعمال التجارية.

التخطيط للحصول على وظيفة في... تستعرض الخلفية الأكاديمية، والتدريبات، والخبرة العملية، وفرص العمل الممكنة والمتعلّقة بمسارات مهنية متنوّعة في عالم الأعمال التجارية.



التخطيط للحصول على وظيفة...
الأعمال التجارية، والإدارة، والتنظيم

قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

الترقية إلى قيادة أكبر الشركات في العالم هي الوظيفة التي تحلم بها في مجال إدارة الأعمال، إذ إنّ الرئيس التنفيذي لشركة ما يمكن أن يتقاضى سنويًّا راتبًا ومكافآت تصل قيمتها إلى عدّة ملايين من الريالات السعودية، ويكون لديه مكتب كبير يعمل فيه عشرات من الموظفين المساعدين، ويسافر إلى أنحاء العالم بطائرة خاصة، ويتّخذ قرارات يومية تؤثر مباشرةً على نجاح الشركة، ويعمل الرؤساء التنفيذيون أيضًا لساعات طويلة، ويواجهون التوقعات المتباينة للمساهمين ومجلس الإدارة والموظفين والعملاء. بينما يتلقى الرؤساء التنفيذيون العديد من الامتيازات والمزايا، إلا أن نجاحهم أو فشلهم يتأثر بالظروف الإقتصادية، واللوائح الحكومية، وسوق الأوراق المالية أكثر من تأثره بقدراتهم واتخاذهم للقرارات.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:
- رئيس تنفيذي
- رئيس تنفيذي للعمليات
- مدير عام

توضع أهداف وسياسات الشركة من قبل كبار المديرين التنفيذيين، يجتمع المسؤولون التنفيذيون بشكل دوري؛ لتحديد المسار ومراجعة أداء الشركة ووضع السياسة المتبعة، ثم يقومون بتفويض العمل إلى مديري الشركة وموظفيها، ويدركون أنهم مسؤولون وسيُحاسَبون في النهاية على أداء الشركة.

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال قيادة الشركات. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف بيئة العمل لوظائف هذا المجال؟
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ صف كيف يمكنك توظيف مواهبك وقدراتك ومهاراتك في هذه المهنة.

كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

غالبًا ما يكون جدول الرئيس التنفيذي مزدحمًا بالأعمال. فقد يبدأ بالقراءة لساعة قبل حضور مؤتمر مع رؤساء الشركات الأخرى والمسؤولين الحكوميين، ثم يتناول وجبة الغداء مع الفريق الإداري لمراجعة الوضع المالي للشركة. يليها مؤتمر صحفي. بعد ذلك، يقضي نصف ساعة في التحدث هاتفيًّا إلى أحد أعضاء مجلس الشورى حول قانون الاتصالات، ومناقشة مفاوضات عقد العمل مع نائب مدير عام قسم الموارد البشرية، والتحدث مع الشركة المصنعة في اليابان حول مشروع مشترك مقترح. بعد العشاء، يتوجه إلى المطار للسفر على متن رحلة جوية من الرياض إلى أبها للإشراف على افتتاح منشأة تصنيع جديدة. ويستغل وقت الرحلة في دراسة تقارير، واستكمال مراسلاته ومشاهدة مقطع فيديو يتضمن تقريرًا موجزًا حول التطور في أبها.

ماذا عنك؟ كيف يمكن أن تستعد لضغوط العمل لكونك رئيسًا تنفيذيًّا للشركة؟ هل تعتقد أن طبيعة العمل تبرّر ارتفاع الراتب والمزايا؟

اختبر معلوماتك
اذكر عدة أمثلة لمبادرات من شأنها إحداث تحول في القوى العاملة السعودية في العقد المقبل.

اختبر معلوماتك تسمح للطالب بأن يقيّم مدى فهمه للنقاط الأساسية التي يتناولها كل درس.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إشراك الطلاب

العمل كفريق

"منشآت" هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. زُر أنت وفريقك موقع منشآت (www.monshaat.gov.sa/)، وحدّد بعض الدعم المالي المتاح لك على أنك صاحب عمل تجاري.

العمل كفريق

تتيح للطالب أن يختبر ديناميكيات العمل الجماعي التي تساعد على تعزيز جهود عملية التعلّم، بالإضافة إلى تعلّم ما يرافق عملية اتخاذ القرار بشكل مشترك من فوائد ومخاوف، وذلك ضمن فريق.



المهارات الحياتية والعملية

التفكير الناقد وحلّ المشكلات

معرفة طريقة فهم بيانات القوائم المالية مهارة مهمة ويجب أن يكون مالكو الأسهم أو المهتمون بشرائها قادرين على تقييم تلك الأسهم. تاريخيًّا، عُثر على بيانات المخزون في جداول متاحة في معظم الصحف اليومية. وتمثل المواقع الإلكترونية الآن المصادر الأساسية للقوائم المالية. ويمكن لتلك المواقع تتبع الأداء اليومي للأسهم وتقديم المؤشرات اللازمة. يُطلق على البورصة السعودية اسم "تداول". وتراقب بورصة "تداول" (جميع الأسهم اليوم) (TASI) أداء الشركات المدرجة في "تداول"، جميع المعلومات متوفرة على www.saudiexchange.sa. ولتحديد مدى جودة أداء الشركة يجب على المستفيدين تتبع أمور كثيرة على فترات زمنية ممتدة وليس سعر السهم فحسب.

يحتاج المستثمرون إلى تقرير ما إذا كانوا سيحتفظون باستثماراتهم أو سيشترون أسهمًا إضافية أو سيقومون ببيع أسهمهم وتوجيهها إلى استثمار آخر. ولاتخاذ هذه القرارات سينظر المستفيدون في بعض المؤشرات التالية:

الرمز هو الاختصار الذي يحدد الشركة المصدرة للسهم. والرمز هو اختصار لاسم شركة أطول فمثلًا: رمز شركة أسمنت المنطقة الجنوبية (Southern Province Cement Co) هو SPCC وفي هذا المثال الرمز هو XMPL.

الأرباح الموزعة هي مقدار الأموال التي وافق عليها مجلس إدارة الشركة لدفعها للمساهمين. ويمكن الإشارة إلى توزيعات الأرباح على أنها DIV في جدول أو D على الرسم البياني. فالأرباح الموزعة هي طريقة أخرى يكسب بها المساهمون عائدًا على استثماراتهم بالإضافة إلى المكاسب الأصلية في قيمة الأسهم. قد تدفع الأسهم ذات الزيادة المرتفعة أرباحًا منخفضة، فقد لا تتمتع أسهم المرافق بزيادة مرتفعة، لكنها غالبًا ما تدفع أرباحًا ثابتة.

العائد هو معدل العائد الحالي على كلّ رأس المال المستثمر في الشركة. وهذا يسمح بمقارنة أداء الشركات المختلفة في سعر الأسهم.

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية | 85

المهارات الحياتية والعملية

تعرّض الطالب للمهارات الشخصية المهمة القابلة للتحويل والتي يمكن أن تُستخدم في كافة بيئات الأعمال التجارية تقريبًا.

معلومة إثرائية تشجع الطلاب على استخدام الإنترنت لتنفيذ أبحاث حول عالم الأعمال التجارية.

معلومة إثرائية

تجمع الهيئة العامة للإحصاء معلومات دقيقة حول القوى العاملة في البلد وتُبلغ عنها. اذهب إلى الموقع الإلكتروني www.stats.gov.sa، ثم جد قسم إحصاءات "سوق العمل" في قائمة "الإحصاءات الاجتماعية"؛ لإيجاد المعلومات حول التوظُّف. كيف يمكنك استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات أكاديمية ومهنية في السنوات القليلة القادمة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

ترسيخ مفاهيم عالم الأعمال التجارية

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

تؤمن مراجعة للمصطلحات الرئيسة لمساعدة الطالب على تطوير لغة أعمال تجارية محكمة.

مساحة البحث والابتكار

تربط مفاهيم عالم الأعمال التجارية بمجالات أكاديمية بحتة لضمان تعلّم متكامل.

التفكير النّاقد في الأعمال التجارية

تشجّع الطالب على استخدام مهارات التفكير النّاقد.

المراجعة والتقييم للفصل 6

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-6 وظائف القيادة وأساليبها

- يمكن تصنيف عمل المديرين عبر خمس وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. لا يكرّس كل مدير القدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة.
- معظم المنشآت لديها ثلاثة مستويات من المديرين. المديرون التنفيذيون، وهم كبار المديرين المسؤولون عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه. المديرون المتوسطون وهم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. المشرفون الذين يشكّلون المستوى الأول للإدارة في المنشأة وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين.
- قد يختار المدير أسلوبًا حازمًا عند العمل مع الموظفين الذين لا يتمتعون بالخبرة، أو الحافز، أو الحكمة للمشاركة في اتخاذ القرارات. قد تكون الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية أيضًا خيارًا جيدًا عند العمل ضمن أطر زمنية ضيقة أو عند تنفيذ مهمة جديدة. يجب على المدير استخدام الأسلوب التفويضي عندما يكون الموظفون ماهرين وذوي خبرة، وعندما يكون العمل روتينيًا وتتخلّله بعض التحديات الجديدة، أو عندما يقوم الموظفون بعمل يستمتعون به، أو في حال أراد المدير تحسين العلاقات الجماعية، أو أبدى الموظفون استعدادًا لتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

2-6 القيادة الإدارية

- تساعد القيادة الفاعلة الأفراد من مختلف الشخصيات والخلفيات على العمل معًا بشكل جيد وتنفيذ المهام التي تتطلّبها المنشأة. خصائص القائد الفاعل هي التفهّم، وحسّ المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والاتّزان، والتعاون، والصدق، والشجاعة، والتواصل، والذكاء.
- من بين أهم مهارات العلاقات الإنسانيّة التي يحتاجها القادة والمديرون هي: (1) فهم الذات، (2) فهم الآخرين، (3) التواصل، (4) تشكيل الفريق، و(5) تحقيق الرضا الوظيفي.
- التأثير من موقع السلطة هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد. ينتج التأثير بالمكافأة عن قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها. وينشأ التأثير بالخبرة عندما يقدّر أعضاء المجموعة خبرة القائد. وينبع التأثير الشخصي من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنّه الأعضاء للقائد.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. بيّن كيف تتشابه الأنشطة الإدارية لدى رائد أعمال يبدأ مشروعًا جديدًا، ومديرٍ تنفيذيٍّ لشركةٍ كبيرة؟ ما أهم المهارات الإدارية التي يحتاجها كلا النوعين من المديرين لكي تنجح أعمالهم؟

2. صف نشاطًا إداريًّا واحدًا مهمًّا لكل من وظائف الإدارة الخمس.

3. ما أسلوب الإدارة الذي تفضله شخصيًا لدى المدير الذي تعمل لديه؟ ولماذا؟ ما الذي يجب عليك فعله للعمل بفاعلية مع مدير يستخدم أسلوبًا آخر؟

4. كُلفت بقيادة مجموعة عمل يجب أن تكمل مشروعًا مهمًا للغاية. ما الخطوات الأولى التي ستتخذها لإعداد الأفراد وتحفيزهم للعمل بشكل جيد كفريق لإكمال المهمة؟

5. راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل "6-4". ما الخصائص الثلاث التي تعتقد أنها الأكثر أهمية للمديرين؟ ما الخصائص الثلاث التي تعتقد أنها الأقل أهمية؟ علل اختياراتك. قارن إجاباتك مع إجابات الطلبة الآخرين.

6. لإظهار فهمك لذاتك، برأيك، ما نقاط القوة في علاقاتك الإنسانية؟ ما نقاط ضعفك الحالية؟ صف بعض الأمثلة للمواقف التي تعتقد أنك أظهرت فيها علاقات إنسانية فاعلة.

7. في مدرستك أو في منشأة أخرى، حدّد أربعة أشخاص يظهرون كل نوع من أنواع التأثير الأربعة. أعط مثالًا لكيفية استخدام كل شخص لنفوذه لإنجاز أعمال المنشأة.

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	الرقابة		أ. تحديد وترتيب الأعمال والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحدّدة.
9.	التأثير الرسمي		ب. جميع الأنشطة المتعلّقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة، وإعدادهم، ومكافأتهم.
10.	العلاقات الإنسانية		ج. الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم بها.
11.	التوجيه		د. يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.
12.	التأثير		هـ. عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفاعل للأفراد والموارد.
13.	التأثير غير الرسمي		و. تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات بشأن الأمور التي ينبغي إنجازها.
14.	القيادة		ز. الطريقة التي يتعايش بها الأفراد مع بعضهم البعض.
15.	الإدارة		ح. تُحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حدّدتها المنشأة في مرحلة التخطيط.
16.	أسلوب الإدارة		ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة.
17.	التنظيم		ك. الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
18.	التخطيط		ل. القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق الأهداف المهمة.
19.	التوظيف		م. القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

مساحة البحث والابتكار

20. **التطوير الشخصي** يحتوي الشكل "6-4" على خصائص القادة الفاعلين. قم بإعداد جدول من ثلاثة أعمدة. في العمود الأول، اسرد الخصائص الواردة في الشكل. في العمود الأوسط، صف الأشياء التي قمت بها (الهوايات، الأعمال، المشروعات) التي تقدم دليلًا على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك بصفتك قائد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 1

الفصل الأول استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد

الفصل الثاني منظمات الأعمال التجارية

الفصل الثالث الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي

الفصل الرابع الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية

الفصل الخامس المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



مشروع خطة لمدى الحياة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1- شرح كيف تؤثر أهدافك الشخصية في خطتك لمدى الحياة.

2- وصف الجوانب الستة في حياتك التي ينبغي أن تغطيها في خطتك لمدى الحياة.

3- تحديد الأهداف الشخصية الأساسية لخطتك لمدى الحياة.

المصطلحات الرئيسة

الأهداف الشخصية	Personal Goals
مدى الحياة	Life Span
أهداف مدى الحياة	Life-Span Goals
خطط لمدى الحياة	Life-Span Plan

من واقع الحياة

"ما الذي تقومين به الآن؟ يبدو لي أنه واجب منزلي" سألت فاطمة شقيقتها الكبرى.

نظرت إليها نورة وتبسّمت "أنا أضع خطة حياتي. انظري، هذه هي خطة مدى الحياة خاصتي."

"كيف يمكن لك أن تضعي خطة لحياتك وأنت لم تكملي تعليمك الثانوي بعد؟ خطتك هي أن تكملي تعليمك الثانوي، أليس كذلك؟"

"بالطبع، ولكن الآن هو الوقت المناسب للتفكير بما أريد أن أقوم به في المستقبل كأن أحصل على وظيفة، أو ربما أنشئ شركتي الخاصة، أو أن أسافر. يجب أن أحدّد بعض الأهداف وأفكر كيف يمكن أن أحقّقها".

جلست فاطمة وقالت "أنت أكبر مني بسنتين فقط، لربما يجدر بي أن أفكر بمستقبلي أنا أيضًا. هل لك أن تخبريني المزيد عن خطة مدى الحياة التي تضعينها؟"

وضع خطة لمدى الحياة
Life-Span Planning

سيرشدك "مشروع خطة لمدى الحياة" إلى كيفية البدء بالتخطيط لبقية حياتك. يتألف المشروع من هذه المقدمة التي هي من ست صفحات، ومن أنشطة ستقوم بها في هذا المقرر، ومن عزيمتك لوضع خطتك لمدى الحياة. كذلك سيساعدك تنفيذ هذا المشروع على تنمية بعض المهارات التي يمكن أن تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل على مدى حياتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف شخصية
Your Personal Goals



بالإضافة إلى التخرّج من الثانوية، ما أهدافك الأخرى للمدى القريب؟

تمثل **الأهداف الشخصية Personal Goals** التطلّعات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها. هي الأهداف الأهم بالنسبة إليه. ويُحدد معظم الناس عدّة أهداف، بعضها يكون "أهداف للمدى القريب" يأملون تحقيقها خلال فترة زمنية في حدود سنة، وبعضها الآخر هي "أهداف للمدى البعيد" وتستغرق عدة سنوات لبلوغها. وغالبًا ما تتعلق الأهداف الشخصية أو الفردية هذه بموضوع الأسرة، والمستوى المعيشي أو مستوى الحياة، والدراسة، والمهنة، والدور في المجتمع، وجوانب أخرى في حياة الإنسان. تجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تحدّدها لنفسك تقوم على قيمك الشخصية، وآمالك، وطموحاتك. وعلى الرغم أن الكثير من الناس يجتمعون عند أهداف مشتركة، يتمتع غالبية الناس أيضًا بأهداف فريدة تميّزهم عن بعضهم البعض.

لا يمكن أن نحكم على معظم الأهداف بأنها صحيحة أو أنها خاطئة، أو أنها أفضل أو أسوأ بشكل مطلق. الهدف الأهم بالنسبة إليك يمكن أن يكون مثلًا: دراسة القانون لتصبح قاضيًا، فيما الهدف الأهم بالنسبة إلى صديقك قد يكون أن يمتلك مزرعة للخضار. وفي المقابل، قد يرغب شقيقك في تكوين أسرة في عمر الشباب، فيما قد تفضّل أنت أن تركّز أولًا على دراستك ومسيرتك المهنية. طالما أنّ الأهداف الشخصية تنطلق مما يريده الشخص من الحياة، فلا داعي لأن تكون أهداف المرء شبيهة لأهداف غيره من الناس.

ومن الأهداف المهمة التي يمكن أن تحدّدها لنفسك قد تتمحور حول مواضيع ستتعلّمها خلال فترة دراستك لهذه المادة. فلنفترض، مثلًا: أنّ الهدف الشخصي الأهم عندك هو تأسيس حياة أسرية سعيدة وآمنة. لربما تعتقد أنه لا علاقة كبيرة بين هذا الهدف وما ستتعلّمه عن عالم الأعمال التجارية في هذه المادة – ولكن ماذا لو تبيّن لك أن ما


لربما ترغب في أن تمتلك منزلًا في المستقبل، ولكن ما أهدافك الأهم للوقت الحاضر؟

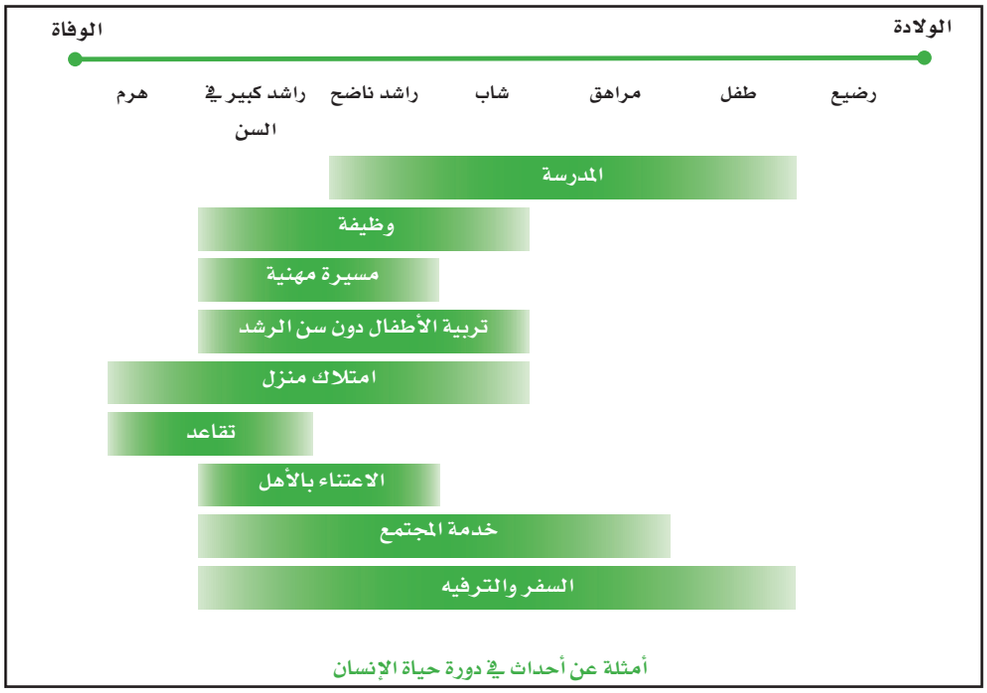
تتعلمه عن عالم الأعمال التجارية سيساعدك على اختيار مهنتك بأسلوب أفضل فتصبح قادرًا على كسب دخل أكبر وتؤمن لنفسك حياة مرضية أكثر وتوفّر مستوى معيشي أفضل لأسرتك. هذه الحقيقة تنطبق على غالبية الأهداف الشخصية الأخرى التي يمكن أن تحدّدها لنفسك.

خطة لمدى الحياة
A Life-Span Plan

حريٌّ بك أن تتوقّع أن تتغير الأمور التي تريدها مع تقدّمك في العمر. ربما الهدف الأهم بالنسبة إليك اليوم هو امتلاك سيارة جميلة. أما بعد 10 سنوات، فقد تصبح مهتمًّا أكثر ببناء مسيرة مهنية ناجحة، وشراء منزل، وربما ادخار المال لدراسة أطفالك. حتى في ما بعد، قد ترغب، مثلًا: في أن تكون سنوات التقاعد التي ستعيشها مرضية ومريحة. إن الأحداث المهمة في حياتك، مثلًا: التحضير للمهنة، وبناء الأسرة، والاستمتاع بالتقاعد، هي أجزاء مهمة في "دورة حياتك".

أما **مدى الحياة Life Span**، فهو الفترة الممتدة ما بين لحظة ولادتك إلى لحظة وفاتك، وتشمل كافة الأحداث التي تشكّل مراحل حياتك. عندما تكون فتيًّا، فإنك تحدّد أهدافًا للمدى الطويل تريد تحقيقها خلال سنوات من حياتك. لذلك، انظر إلى مدى حياتك كخط مستقيم عليه مجمل الأحداث التي تشكّل دورة حياتك.

ويمكن "لخطّ مدى الحياة" المعروض في الشكل 1 أن يساعدك على فهم العلاقة بين مدى الحياة من جهة والأحداث التي تحصل في مراحل حياة الإنسان من جهة أخرى. وسيتم تصوير مدى الحياة كخط مستقيم في أعلى الشكل، وأدناه سنذكر أمثلة عن أحداث يمكن أن تحصل في دورة حياة الإنسان، إلى جانب الموعد أو التوقيت الذي يحتمل أن تحصل فيه هذه الأحداث. إذا رسمت شكلًا كهذا لنفسك، فستحدّد على الأرجح أحداثًا مختلفة تحصل في أوقات مختلفة عما هو مبيّن في الشكل الذي وضعناه نحن، ذلك لأن حياتك لن تكون نسخة طبق الأصل عن حياة أي شخص آخر.



الشكل 1

أين أنت اليوم على خط مدى الحياة هذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف مدى الحياة Life-Span Goals هي أهداف للمدى الطويل ترغب في تحقيقها خلال حياتك. هذه الأحداث هي المنطلق لغالبية القرارات التي تتخذها. يمكن أن تشمل الأمثلة عن أهداف مدى الحياة: الحصول على شهادة جامعية، امتلاك شركة خاصة، تكوين أسرة، أو تأمين الأمان المالي. إن أهداف مدى الحياة لا تتحقق بنفسها عند غالبية الناس، بل إن الإنسان الناجح يضع خططًا للمدى الطويل يرسم فيها الطريقة التي سيتبعها لتحقيق هذه الأهداف. هذه الخطط تسمى **بخطط لمدى الحياة Life-Span Plans**.

اختبر معلوماتك

كيف تؤثر أهدافك الشخصية على خياراتك المهنية؟

خطة نورة لمدى الحياة
A Life-Span Plan for Nura

لمساعدتك على وضع خطتك لمدى الحياة، نعرض عليك مثال نورة وهي طالبة في المرحلة الثانوية تبلغ من العمر ست عشرة سنة. شأنها شأن غالبية أبناء جيلها، فهي منشغلة بالدراسة وبأنشطة عائلية واجتماعية، ولكنها تفكر كذلك في مستقبلها، كالالتحاق بالجامعة، والحصول على وظيفة، والزواج. تأمل نورة أن تبني مسيرة مهنية لنفسها، وأن تربي أسرة، وأن تمتلك منزلًا مريحًا.



ما العلاقة بين اهتمام نورة بالفنون الجميلة وبخطة مدى الحياة التي وضعتها لنفسها؟

المادة المفضلة عند نورة في المدرسة هي الفنون، وقد سجّلت في كل مقرر فنون يسع في جدولها. ترغب نورة أن تلتحق بمهنة في عالم الفن ولكن ليس فنانة. هي تحّب فكرة العمل في معرض أو متحف للفنون، وتعد نفسها من رواد الأعمال. تحلم نورة بأن تمتلك معرضًا لعرض وبيع أعمال الفنانين المحليين.

بالإضافة إلى مواصلة تنمية مهاراتها كفنانة، تعلم نورة أن عليها أن تتعلّم أصول إدارة عمل تجاري، كما تعلم أن عليها أن تحدّد أهدافها للمديين القريب والبعيد. كل ما يلزم نورة هو خطة – خطة لمدى الحياة.

ولكن فلنبدأ بالأهم
First Things First

في بداية عملية وضع خطة لمدى الحياة، نظرت نورة إلى ستة جوانب في حياتها: التعليم، والمهنة، والأسرة، والأمور المالية، والمجتمع، والتقاعد. وفي خطوة ثانية، حدّدت ستة أهداف جوهرية ترغب بشدة في تحقيقها خلال السنوات الخمسين المقبلة. هذه الأهداف تتوافق مع قيمها واهتماماتها وشخصيتها، هذه الأهداف هي:

1. الحصول على التدريب والتعليم اللازمين للعمل في مجال إدارة المعارض الفنية لبيع الأعمال الفنية.
2. امتلاك وتشغيل معرض فني لبيع الأعمال الفنية.
3. الزواج، وتكوين أُسرة، وامتلاك منزل وسيارة.
4. الوصول إلى الأمان المالي.
5. المشاركة في أنشطة في المجتمع المحلي.
6. الوصول المناسب لسن التقاعد ومتابعة اهتمامات أخرى قبل سن الستين.

أدركت نورة أن تحقيق هذه الأهداف لمدى الحياة يستلزم تخطيطًا دقيقًا وعدة تنازلات. لا شك بأن غالبية الأهداف لمدى الحياة تحتاج إلى المال. فلتسديد تكاليف الدراسة، وتكاليف تأسيس شركة خاصة، وتكاليف امتلاك منزل، وتأمين التقاعد المريح، تحتاج لأن تدخر ولأن تستثمر جزءًا من دخلها الذي تجنيه خلال حياتها المهنية. في بعض الأوقات، قد تضطر إلى اقتراض المال من الآخرين. مما يتوجب عليها أن تضع ميزانية وأن تتقيد بها حتى تتمكن من تحقيق هذه الأمور. حاليًا، يمكن لنورة أن تقرّر تحديد المبلغ الذي تنفقه على الملابس والترفيه حتى تتمكن من ادخار حصة أكبر من المال من أجل أهدافها الدراسية والمهنية اللاحقة. تحتاج نورة إلى أن تحدّد أهدافًا للمدى القريب لها علاقة بأهداف لمدى الحياة حتى تساعد نفسها على تحقيق أهداف مدى الحياة الأهم بالنسبة إليها في المستقبل.

الأهداف ذات الصلة
Related Goals

تتصل أهداف مدى الحياة المحورية التي وضعتها نورة لنفسها الواحدة بالأخرى. فالادخار والاستثمار لتحقيق الأمان المالي، مثلًا، سيساعداها على تسديد تكاليف التدريب وتكاليف تأسيس الشركة الخاصة في مرحلة لاحقة. في حال كانت شركتها ناجحة، فستتمكّن من تحمل تكاليف شراء المنزل الذي تريده. وسيساعدها الأمان المالي كذلك على الاستمتاع ببعض الرفاهية. فنورة، مثلًا، ترغب في زيارة المملكة المتحدة لمعاينة المتاحف الفنية في لندن. فإذا كانت شركتها ناجحة، فستتمكن من الاستمتاع بهذه الرحلة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ترغب نورة أيضًا في تحقيق عدة أهداف على المديين القريب والبعيد هي ليست أهدافًا محورية في حياتها، وتشمل مثلًا: شراء سيارات وأثاث. على الرغم من أن هذه الأهداف هي مهمة، لكنها ليست من ضمن الأمور الأهم بالنسبة إليها في حياتها، وليست مدرجة ضمن خطة لمدى الحياة التي وضعتها لنفسها. عندما وضعت نورة خطة لمدى الحياة لنفسها، وضعت عدة أهداف وقيّمتها حتى تقرر الأهداف الأهم بالنسبة إليها. فالأهداف الأهم هي التي تدخل في خطة لمدى الحياة التي وضعتها لنفسها.

تنظيم الأهداف
Organizing Goals

نظّمت نورة أهداف مدى الحياة الخاصة بها في جدول الشكل 2. في السطر الأعلى من الجدول، حدّدت ست فئات تمثّل الأهداف الستة المحورية لحياتها، وعند الجانب الأيمن من الجدول، حدّدت الفترات الزمنية لنفسها ضمن عمود حيث انطلقت في أعلى العمود من السنتين المقبلتين لتصل إلى خمسين سنة من الآن في أسفل العمود، حدّدت نورة أهدافها بالتفصيل بحسب الوقت التي تريد أن تحقق فيه هذه الأهداف وبطريقة تساعدها على تحقيق أهداف مدى الحياة المحورية الخاصة بها، وبذلك تكون قد وضعت خطة لمدى الحياة التي ترى أنها ستساعدها على تحقيق أهم ما ترغب فيه من هذه الحياة.

تشعر نورة بنوع من الرضا تجاه خطتها. فهي على يقين من أنها سوف تعدّل هذه الخطة في المستقبل على الأغلب، ولكن الآن، أصبح لديها الأسس اللازمة للخطة التي تساعدها على اتخاذ القرارات. عندما ستنظّم جدولها الدراسي للسنة المقبلة، ستسجل في مقررات المحاسبة، وإدارة الأعمال التجارية، وعدد أكبر من المقررات الفنية المتاحة. وأصبحت تعرف نوع الوظائف التي ينبغي أن تبحث عنها، وأصبحت تعرف كيف تنفق وكيف تدخر من دخلها. أصبح لديها الآن أهدافًا محدّدة، فأصبحت قادرة على اتخاذ قرارات الإنفاق بشكل أفضل. حيث إن تحديد الأهداف يسهّل عليها عدم إنفاق المال على أمور لا تحتاجها فعليًّا.

خطة لمدى الحياة التي وضعتها نورة لنفسها هي الخطة المناسبة لها، فهي تتوافق مع قيمها، وشخصيتها، وأسرتها. وهذه الخطة ليست الخطة المناسبة لغالبية الطلاب، ومنهم أنت. فأنت لست نورة، ولديك قدرات واهتمامات مختلفة، وشخصية نورة مختلفة عن شخصيتك، وأسرتها ليست أسرتك. لذا يتوجب عليك أن تضع خطتك الخاصة بك أنت.

اختبر معلوماتك

ما الجوانب الستة من جوانب الحياة التي يتوجب النظر فيها عند وضع خطة لمدى الحياة؟

خطة لمدى الحياة الخاصة بنورة						
التوقيت	التعليم	المهنة	الأسرة	الشؤون المالية	المجتمع	التقاعد
السنتان المقبلتان	إكمال المرحلة الثانوية، تقديم طلبات للالتحاق بالجامعة	الحصول على وظيفة بدوام جزئي في متحف أو معرض للفنون	مساعدة الأهل الذين لديهم أطفال صغار	ادخار 4,000 ريال سعودي في السنة للمساعدة على دفع تكاليف الجامعة / المهنة في المستقبل	المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة	لا يلزم أي خطوة في هذا الوقت
5 سنوات من الآن	التخرّج من الجامعة	العمل بدوام كلي في متحف أو معرض للفنون	مساعدة الأهل الذين لديهم أطفال صغار	ادخار واستثمار الدخل لشراء منزل	تعليم الفنون في مركز مجتمعي	فتح حساب تقاعد
10 سنوات من الآن	متابعة دروس في أصول إدارة الأعمال التجارية الصغيرة	قبول موقع إداري في معرض للفنون	الزواج وشراء منزل صغير، إنجاب طفل	الادخار والتوفير لشراء معرض للفنون	متابعة تعليم حصص الفنون	مواصلة الادخار في حساب التقاعد
20 سنة من الآن	السفر إلى المملكة المتحدة لرؤية اعمال الفنانين	شراء أو إطلاق معرض للفنون	شراء منزل كبير، إنجاب طفل آخر	إنشاء صندوق لتعليم الأطفال	متابعة تعليم حصص الفنون	مواصلة الادخار في حساب التقاعد
35 سنة من الآن	إرشاد فنانين يافعين	إنشاء عمل تجاري ناجح والبحث عن شخص للمساعدة على تشغيل العمل	شراء منزل للعطلة عند الشاطئ	رفع مستوى الادخار والاستثمار بما أن بعض الأبناء قد تزوجوا وغادروا المنزل	البحث عن أعمال تطوعية يمكن الاستمتاع بها	مواصلة الادخار في حساب التقاعد
50 سنة من الآن	تعلّم لغة جديدة	بيع العمل التجاري	شراء منزل للتقاعد في مناخ ألطف	إدارة الاستثمارات بحذر	التطوع لإرشاد أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة	السفر أقله سفرة واحدة في السنة – وزيارة الأحفاد

الشكل 2

كم سيكون عمر نورة عندما ستتزوج؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة مدى الحياة الخاصة بك
Your Own Life-Span Plan

مع اقتراب نهاية هذا المقرر، سوف يُطلَب منك أن تعدّ خطتك لمدى الحياة. لتضع هذه الخطة، يتوجب عليك أن تفكّر في ما تعلّمته على امتداد هذه المادة ، ففي هذه المادة، ستدرس مجموعة متنوعة من المواضيع وستكمل عدة أنشطة يمكن أن تساعدك على تنفيذ هذه الخطة. ابحث عن عنوان "خطة لمدى الحياة" في مختلف الفصول.

بالإضافة إلى ما تقدّم، سيتوجب عليك أن تفكر في أمور تتعلق بك أنت ولم تُغطى مباشرةً في هذه المادة. حجم الأسرة التي تريدها هو مهم مثلًا ، ولكن هذه المادة لن تناقش هذا الموضوع. هذا ينطبق على موضوع المكان الذي ترغب أن تعيش فيه، والدور الذي ترغب أن تضطلع به في مجتمعك. ولتحضير خطة لمدى الحياة، يتوجب عليك أن تفكر في مجمل قيمك وأهدافك، وليس فقط تلك المرتبطة بالأعمال واختيار المهنة.

بعد أن تجمع أكبر عدد ممكن من المصادر المفيدة، استخدم هذه المواد كمرجعية عند كتابة قائمة الأهداف الخاصة بك. استند في تحديد أهدافك إلى ما تريده لنفسك ولأسرتك ولمجتمعك من هذه الحياة، وقسّم هذه الأمور بين أهداف للمدى القريب وأهداف للمدى البعيد، ومن ثم وزعها على أهداف مدى الحياة. ضع أهدافك في جدول يشبه الجدول الذي أعدّته نورة لتبني خطتك لمدى الحياة.

بعد أن تنتهي من إعداد خطتك لمدى الحياة، سيكون من المفيد لك بمكان أن تطلب من شخص لديه خبرة مراجعة خطتك معك. يمكن أن تختار معلمًا، مرشدًا، أو شخصًا راشدًا تثق في رأيه. ناقش خياراتك ومدى إمكانية تنفيذ هذه الخطة فعليًّا. يمكن لهذا الشخص أن يقدّم لك المشورة والتشجيع على تحقيق هذه الأهداف.

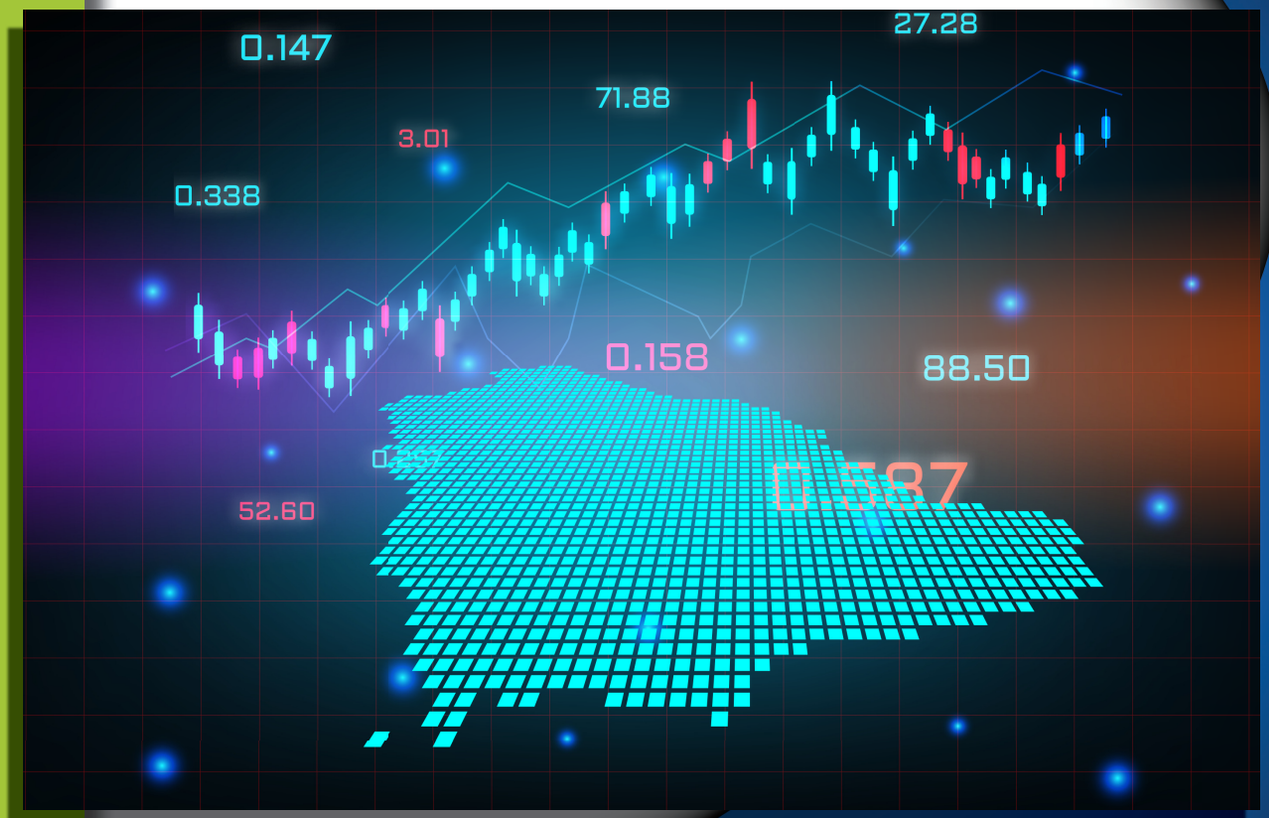
وضع خطة لمدى الحياة هو خطوة أولى مهمة ولكنه ليس الخطوة الوحيدة. تنفيذ هذه الخطة هو الأمر الذين يفرّق ما بين مجرد التفكير في المستقبل وتحقيق أهداف الحياة الأهم بالنسبة إليك فعليًّا على أرض الواقع. في حال لم تترجم هذه الخطة إلى أفعال، فستكون هذه الخطة مجرد ورقة.

اختبر معلوماتك

عدّد ثلاثة أهداف شاملة يمكن أن تكون المنطلق لخطتك لمدى الحياة.

الفصل 1

استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد

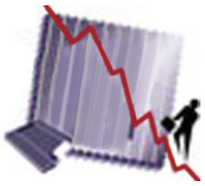


1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

3-1 بيئة الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية

للاقتصاديين دور هام في عالم الأعمال التجارية، ذلك أنهم يجمعون المعلومات ويحللونها، في محاولة منهم لتوقع التغيّرات الاقتصادية القادمة. ولا شك أنهم يؤدون خدمة مهمة للشركات ومسؤولي الحكومة وحتى العملاء الذين يستخدمون تلك التوقعات في اتخاذ القرارات. يعمل معظم الاقتصاديين في المؤسسات الحكومية، وفي الشركات، وجمعيات الأعمال، أو كباحثين وأساتذة في الكليات والجامعات. يتوقع الاقتصاديون العاملون في الشركات حجم الأسواق، والتغيّرات في طلب المستهلكين، والتغيّرات في المبيعات والتكاليف التي من المحتمل أن تواجهها الشركات. يجري الاقتصاديون أيضًا دراسات تحليلية للمنافسين ومقدار حصصهم في السوق، ويقدمون المشورة لشركاتهم بشأن كيفية وضع الخطط المستقبلية. يهتم الاقتصاديون بالأسواق الدولية وبظروف العمل في البلدان التي تعمل فيها الشركة حاليًّا أو تخطط للتوسع فيها مستقبلًا.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مُخَطّط مدني وإقليمي
- محلل الميزانية
- أستاذ أو معلم اقتصاد
- محلل استثمار
- مستشار تطوير الأعمال
- باحث ميداني

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال اقتصاديات الأعمال التجارية

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. حدِّد أدنى المتطلبات التعليمية للحصول على المهنة. اذكر أي مؤهلات تدريبية أو تعليمية أخرى قد يتطلبها التقدم لتلك المهنة.

2. هل تعجبك هذه المهنة؟ صف كيف يمكنك استخدام مواهبك، وقدراتك، ومهاراتك في هذه المهنة.

كيف ترى العمل... على أنك خبير اقتصادي في شركة؟

تتجه سارة إلى المكتب في الساعة الرابعة كلّ صباح، بصفتها محللة مساعدة، فهي تساعد في إعداد تقرير صباحي موجز. وهي مسؤولة عن تتبع التغيّرات في الاقتصاد السعودي، بالنسبة إلى اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي.

تتجه سارة إلى مقر عملها بسيارة أجرة، وتستعين بالإنترنت للحصول على أحدث المعلومات عن أسواق الأسهم الرئيسة، ثم تراجع خدمات الأخبار الدولية بحثًا عن الأخبار المهمة التي قد تؤثر على الاقتصاد السعودي واقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي. تحرص سارة على تحديث الرسوم البيانية الخاصة بالتوقعات وإدخال الملحوظات، حتى تكون جاهزة لاجتماع الفريق عند وصولها إلى المكتب. عادة ما تنتهي سارة من عملها المكتبي بحلول الساعة الثانية بعد الظهر من كلّ يوم، لكنها تستمر في التحقق من المعلومات الاقتصادية حتى أثناء ممارستها للتمارين في صالة النادي الصحي أو أثناء مشاركتها في أي أنشطة ترفيهية أخرى.

ماذا عنك؟ ما الذي يعجبك وما الذي لا يعجبك في جدول أعمال سارة وأنشطتها؟ من وجهة نظرك، ما الذي يحدث في اجتماعات فريق عمل سارة وزملائها عند إعدادهم التقرير الصباحي الموجز؟ إلى أي مدى تعد مهارة اتخاذ القرار الإبداعي مهمة للخبير الاقتصادي؟ كيف يمكنك تحسين قدرتك الإبداعية على اتخاذ القرار؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-1 تحديد أنواع النظم الاقتصادية والمقارنة بينها.

2-1-1 تحديد طرائق قياس الأداء الاقتصادي.

المصطلحات الرئيسة

الندرة	Scarcity
الموارد الاقتصادية	Economic Resources
النظام الاقتصادي	Economic System
الاقتصاد الموجّه	Command Economy
اقتصاد السوق	Market Economy
الاقتصاد التقليدي	Traditional Economy
الاقتصاد المختلط	Mixed Economy
إجمالي الناتج المحلي	Gross Domestic Product (GDP)
نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي	GDP per capita
معدل البطالة	Unemployment Rate
الإنتاجية	Productivity
دخل الفرد	Personal Income
مبيعات التجزئة	Retail Sales
الأسهم	Stock

من واقع الحياة

يتذكر علي كيف كانت الأمور تسير عندما نشأ في بلد أجنبي وفي مجتمع زراعي في الريف، ويقول لزميله "ما زال المزارعون يعملون في زراعة الأرض بالأساليب نفسها التي استخدموها لأجيال، وتخبرهم الحكومة بما يمكنهم زراعته وما لا يمكنهم زراعته."

طرح عليه زميله سؤالًا: "ما وجهة نظر أسرتك بخصوص إقامتك في المدينة والعمل في شركة متعددة الجنسيات؟" يبتسم علي ويرد: "تفاجأ والداي عندما أخبرتهما أن الشركة هي التي تقرر عدد السلع التي سننتجها كلّ عام، ثم تحدد سعر البيع لكل سوق من الأسواق التي تعمل فيها." لقد شهد علي نوعين مختلفين جدًّا من النظم الاقتصادية.

1-1-1 النُّظم الاقتصادية
Economic Systems

توفر الأنشطة التجارية "حاجاتك" اليومية وضروريات الحياة، مثل: الغذاء، والماء، والملبس، والسكن. قد تشمل الحاجات الأخرى التعليم، والعمل، والنقل، والرعاية الصحية. في المقابل، العملاء أيضًا لديهم "رغبات" في الحصول على أشياء تضيف الراحة والمتعة إلى الحياة، وقد تتضمّن تلك الأشياء الحصول على تقنية معينة أو شقة كبيرة، أو سيارة فاخرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أساس المشكلة الاقتصادية
The Basic Economic Problem



كيف أسهمت الجسور، والطرق، والسكك الحديدية المتطورة في تعزيز قوة الاقتصاد السعودي؟

الحاجات والرغبات غير محدودة، بينما أن الموارد محدودة. هذا التباين بين الحاجات والرغبات والموارد هو "أساس المشكلة الاقتصادية" التي تنتج عن الندرة. **الندرة Scarcity** تعني عدم وجود موارد كافية لتلبية جميع الحاجات. قد لا تتمكن الدول ذات الموارد الطبيعية القليلة أو التي لديها نظام تعليمي ضعيف من إنتاج ما يكفي من السلع أو تقديم ما يكفي من الخدمات لمواطنيها. إذا لم تحرص الدولة على الصيانة الجيدة للطرق والجسور والسكك الحديدية، فقد لا يتمكن الأشخاص من الحصول بسهولة على مجموعة متنوعة من السلع والخدمات الموجودة في مناطق أخرى.

الموارد الاقتصادية
Economic Resources

كيف تُنتَج السلع والخدمات التي تحتاج إليها وترغب فيها؟ **الموارد الاقتصادية Economic Resources**، والمعروفة أيضًا باسم "عوامل الإنتاج"، هي تلك العناصر المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات. هناك ثلاثة أنواع من الموارد الاقتصادية: الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والموارد الرأسماليّة.

تُعَدُّ الموادّ الخامّ المستخرجة من الطبيعة "موارد طبيعيّة"، وهي تشمل الزيوت، والمعادن، والمواد المغذّية الموجودة في التربة. تمتلك المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى احتياطيات النفط، عديدًا من الموارد الطبيعيّة؛ مثل: الذهب، وخام الحديد، والنحاس. وكلّ منتج يجري تصنيعه يتطلَّب موارد طبيعيّة من نوع آخر.

يمثِّل الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات "الموارد البشريّة". مثلًا: المزارعون، وعمّال المصانع، والمديرون، وسائقو الشاحنات، ومندوبو المبيعات، وموظفو المتاجر. هناك مورد حيوي آخر من الموارد البشرية وهو "رائد الأعمال"، الذي يستخدم الموارد ليبتكر منتج جديد، أو لتقديم خدمة جديدة إبداعية.

يُطلق على الأدوات والمعدّات اللازمة لتحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات "الموارد الرأسماليّة"، وهي تشمل المباني، والمعدّات، والإمدادات، بالإضافة إلى الأموال اللازمة لبناء مصنع، أو شراء سيارات، أو شراء أجهزة الحاسوب.

الأسئلة الاقتصادية الثلاثة
The Three Economic Questions

لتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة لتلبية الحاجات والرغبات، يجب على كلّ مجتمع اقتصادي الإجابة عن الأسئلة التالية: (1) ما السلع والخدمات التي ستُنتَج؟ (2) كيف ستُنتَج السلع والخدمات؟ (3) ما الحاجات والرغبات التي ستُشبّع بالسلع والخدمات المنتَجة؟

أنواع النُّظم الاقتصادية
Types of Economic Systems

يتّخذ كلّ بلد قراراته بطرائق مختلفة. **النظام الاقتصادي Economic System** هو الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة الأساسية. إنّ مستويات المشاركة الحكومية في الأعمال التجارية أحد الاختلافات الرئيسة بين الأنواع الأربعة للنظم الاقتصادية وهي:

1. في ظلّ نظام **الاقتصاد الموجَّه Command Economy** تمتلك الحكومة معظم الموارد وتتحكّم فيها، وهي التي تحدّد معدلات الإنتاج وأنواعه، وطرائق توزيعه واستهلاكه، وتحدّد الحكومة مقدار الموارد التي ستُستخدم لإنتاج السلع والخدمات؛ مثل: الغذاء، والتعليم، والسكن. وتكون عادةً الخيارات الاقتصاديّة الشخصيّة محدودة في النظام الاقتصادي الموجَّه.
2. في ظلّ نظام **اقتصاد السوق Market Economy** يمتلك الأشخاص الموارد ويتحكّمون فيها. وتكون الإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة بواسطة الأفراد من خلال عمليات البيع والشراء في "السوق"، وهي المكان الذي يجري فيه تبادُل السلع والخدمات؛ مثل: المتاجر، أو الإنترنت، أو المكاتب التجاريّة. لا أحد يوجّه العملاء لإجراء عمليّة شراء معينة أو يُصدر تعليمات للشركات بما يجب عليها إنتاجه؛ حيث يتمتع الأفراد والشركات بحرية تبادل السلع والخدمات، وفي ظل نظام اقتصاد السوق يكون تدخّل الحكومة في السوق محدودًا.
3. يُدار عديد من الاقتصادات البسيطة على مرّ الزمان وفقًا للتقاليد أو الأعراف في ظلّ **الاقتصاد التقليدي Traditional Economy**، تُنتَج السلع والخدمات بالطريقة نفسها المستخدمة في الزمن الماضي. توجد عادةً الاقتصادات التقليديّة في البلدان الأقل نموًّا، والتي لم تندمج بعدُ في الاقتصاد العالمي. ويركِّز عادةً الاقتصاد التقليدي على تلبية الحاجات الأساسيّة للأشخاص؛ مثل: الغذاء، والملبس، والسكن.
4. يمكن أن تتّخذ النُّظم الاقتصادية الحديثة أشكالًا متنوّعة (بما في ذلك الاقتصاد الموجّه واقتصاد السوق). ورغم ذلك، فإنّ أكثر النظم شيوعًا في الدول المتقدمة هو **الاقتصاد المختلط Mixed Economy**، الذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق مع تدخل الحكومة في السوق بدرجات متفاوتة.

الاقتصاد السعودي
The Saudi Economy

تستند بنية الاقتصاد السعودي ومبادئه التوجيهية إلى الشريعة الإسلامية والامتثال لأحكامها. تتبع المملكة العربية السعودية نظام الاقتصاد المختلط؛ حيث يبرز دور الحكومة في الاقتصاد بعدد من المبادرات الاستثمارية العملاقة بقيادة صندوق الاستثمارات العامّة والشركات القيادية. وتدعم الحكومة أيضًا التنويع الاقتصادي المحلّي، وتعمل على تحسين بيئة الاستثمار لجذب المستثمرين الأجانب، وتقليل الاعتماد على النفط، ورفع مساهمة القطاع الخاصّ، وتشجيع الشركات الصغيرة والمتوسّطة، وتمكين القطاع الثالث، من أجل الوصول إلى اقتصاد متنوّع ومستدام.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

معلومة إثرائية

تجعلك المعرفة مستهلكًا، وعاملًا، ومواطنًا أكثر اطلاعًا. إذا كان بإمكانك مقارنة جودة السلع والخدمات وأسعارها، فحينئذٍ سوف تتمكّن من تحقيق أقصى استفادة من دخلك. استعن بالإنترنت لتحديد ثلاثة مواقع إلكترونية تساعد العملاء على مقارنة السلع والخدمات التنافسية. استخدم المعلومات التي حصلت عليها لإعداد جدول يُبيّن أربعة عوامل مهمّة على الأقلّ تمكّنك من اتّخاذ القرار الأفضل.



العمل كفريق

يمثّل فريقك مواطني بلد يتّخذون قرارات بخصوص اختيار نظام اقتصادي جديد لبلد ما. أنت تريد إرساء دعائم اقتصاد ناجح يقدم أكبر فائدة لمواطنيه. ما المعلومات المتعلّقة بالدولة التي تحتاج إليها للإجابة عن الأسئلة الاقتصادية الثلاثة؟



لمزيد من المعلومات

يُعدّ كلّ من النفط، والغاز الطبيعي، وحتى الماء من أكثر الموادّ شيوعًا على كوكبنا، وجميعها أمثلة على الموارد الطبيعية الواقعة تحت ضغط شديد بسبب معدّلات الاستهلاك الحالية. والرمال من الموارد الطبيعية الأخرى التي تواجه ندرة؛ فعلى الرغم من أنّها موجودة بكمّيات لانهائية في الصحارى، فإنّ العملية الطبيعية لتكوين الرمال بطيئة، ولا يمكن لمعدَّل إنتاجها الطبيعي الحالي مواكبة الكمّيات التي تُستهلك منها في صناعات مثل: صناعة البناء، والتشييد. قد يشكّل هذا الأمر تحدّيًا للمناطق النامية، مثل: منطقة شرق إفريقيا؛ التي من المتوقّع أن يتضاعف عدد سكانها في الثلاثين عامًا المقبلة.

اختبر معلوماتك

ما الاختلافات الأساسية بين النظم الاقتصادية الأربعة الرئيسة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-1-1 طرائق قياس الأداء الاقتصادي
Methods To Measure Economic Performance

يشير النموّ الاقتصادي إلى الزيادة في إنتاج السلع والخدمات في ظلّ النظام الاقتصادي، ويمكن استخدام طرائق مختلفة لقياس نموّ الاقتصاد.

إجمالي الناتج المحلي
Gross Domestic Product

إجمالي الناتج المحلي Gross Domestic Product (GDP) هو القيمة الإجمالية لجميع السلع والخدمات النهائية المنتَجة داخل دولة ما لمدّة عام واحد. يقارن الشكل "1-1" إجمالي الناتج المحلي للشركاء التجاريين الأساسيّين للمملكة العربية السعودية في عام 2020. ويتضمن إجمالي الناتج المحلّي أربع فئات رئيسة للنشاط الاقتصادي:

1. الإنفاق الاستهلاكي على الغذاء، والملبس، والسكن، والسلع والخدمات الأخرى.
2. الإنفاق الاستثماري على المباني، والمعدات، والأصناف المتوفرة في المخزون.
3. الإنفاق الحكومي على رواتب الموظفين وشراء السلع والخدمات.
4. صادرات الدولة مطروحة منها وارداتها (صافي الميزان التجاري).

لا تندرج بعض السلع والخدمات في إجمالي الناتج المحلي، فعلى سبيل المثال: لا يتضمن إجمالي الناتج المحلي قيمة العمل الذي تؤدّيه في منزلك بنفسك، مثل: إعادة تزيين منزلك، ولكن إذا قمت بالتعاقد مع متخصصين في مجال تنفيذ الديكور، فحينئذٍ ستُحسب قيمة تلك الأعمال ضمن إجمالي الناتج المحلي. عند قياس إجمالي الناتج المحلي، تُحسب قيمة السلع النهائية فقط مثل: السيارات، ولا تُحسب قيمة منتجات الخامات الوسيطة المستخدمة في تصنيع السيارات، مثل: الصلب، والأقمشة، والبلاستيك، والزجاج. إذا حُسبت قيمة منتجات الخامات الوسيطة ضمن قيمة إجمالي الناتج المحلي، فستُحسب قيمتها مرتين. تشير عادةً الزيادة في إجمالي الناتج المحلي من عام إلى آخر إلى أن الاقتصاد ينمو وأنه مزدهر.

مقارنة إجمالي الناتج المحلي
Comparing GDP

كلما أُنتج المزيد من السلع والخدمات، كان الاقتصاد أكثر ازدهارًا. إنّ مجرّد الإشارة إلى القيمة النقدية الإجمالية لإجمالي الناتج المحلّي كمقياس للنموّ الاقتصادي، لا يعكس الصورة الكاملة.

هناك طريقة أخرى لقياس النموّ الاقتصادي، وهي **نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي GDP per capita** أو نصيب الفرد من الناتج. يُحسب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان (انظر الشكل "1-1").

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لنفترض مثلًا: أنّه لا يوجد تغيّر في قيمة إجمالي الناتج المحلّي هذا العام مقارنة بالعام الماضي؛ ورغم ذلك يزداد عدد سكّان الدولة، وفي هذه الحالة يُقسَّم نفس إجمالي الناتج المحلّي على عدد أكبر من الأشخاص. وتعني الزيادة في نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي أنّ الاقتصاد ينمو والعكس صحيح، فالانخفاض في نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي يعني أن الاقتصاد أقل إنتاجية.

مقارنة بين إجمالي الناتج المحلّي ونصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي في عدّة دول مختارة (2020)

الدولة	إجمالي الناتج المحلي للدولة (ريال سعودي)	نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (ريال سعودي)
المملكة العربية السعودية	5,79 تريليونًا	166,125
الصين	86,29 تريليونًا	61,500
الولايات المتحدة الأمريكية	74,43 تريليونًا	225,750
الهند	31,66 تريليونًا	22,875
اليابان	19,59 تريليونًا	155,250
المانيا	15,90 تريليونًا	190,875
فرنسا	10,62 تريليونًا	157,500
تركيا	8,98 تريليونًا	106,500
إيطاليا	8,71 تريليونًا	146,250
مصر	4,59 تريليونًا	45,000
الإمارات العربية المتحدة	2,46 تريليونًا	251,625
سنغافورة	1,991 تريليونًا	350,250
الكويت	787,5 مليارات	187,125
البحرين	262,5 مليارات	153,375

الشكل "1-1" المصدر: كتاب "حقائق العالم" لوكالة المخابرات المركزية الأمريكية.

أيُّ دولة لديها أعلى نصيب للفرد من إجمالي الناتج المحلّي؟ وأيُّ دولة لديها أقلّ نصيب للفرد من إجمالي الناتج المحلّي؟



العمل كفريق

يقدّم إجمالي الناتج المحلّي لبلد ما معلومات حول الناتج الاقتصادي لذلك البلد. تعاون مع زملائك كفريق واحد لإعداد قائمة بالعيوب الناتجة عن النظر إلى إجمالي الناتج المحلّي فحسب عند تقييم التقدم الاقتصادي للبلد. ما جوانب النموّ الاقتصادي التي قد لا يعكسها إجمالي الناتج المحلّي لبلد ما؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنشطة القوى العاملة
Labor Activities



ما الصناعات التي تعتقد أنّ معدلات التوظيف فيها مرتفعة في المملكة العربيّة السعودية؟

تسهم القوى العاملة في الاقتصاد بعدّة طرائق؛ حيث إنها تُنتج السلع والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تُنفق الأجور التي تحصل عليها، ما يؤدّي إلى زيادة الطلب على السلع المختلفة. اعتبارًا من العام 2021، يعمل أكثر من 16 مليون إنسان في المملكة العربية السعودية (المصدر: البنك الدولي). ويشغل هؤلاء آلاف الوظائف المختلفة، ويُطلق عليهم "القوى العاملة".

أحد الإحصاءات الاقتصاديّة المثيرة للقلق هو **معدَّل البطالة Unemployment Rate** ويُعرَّف معدَّل البطالة بأنّه النسبة المئوية لعدد العاطلين عن العمل من إجمالي القوى العاملة. تختلف معدّلات البطالة من عام إلى آخر ومن مكان إلى آخر داخل البلد نفسه. أحد أسباب البطالة هو انخفاض الطلب على السلع والخدمات التي تقدّمها مختلف القوى العاملة. فمثلًا: إذا قلَّ عدد المسافرين بالطائرات، فحينئذٍ ستحتاج شركات الطيران إلى عدد أقلّ من القوى العاملة.

يصعب الحصول على قياس دقيق للقوى العاملة في كثير من الدول؛ فقد تفرض الظروف الاقتصادية السيّئة أن يعمل أفراد الأسرة من جميع الأعمار في المزارع أو في المصانع المنزلية لتوفير دخل لتغطية نفقات المعيشة الأساسية.

الإنتاجية
Productivity

الإنتاجية Productivity هي مصدر حيوي للنمو الاقتصادي. وتُعرف الإنتاجية بأنها مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات، مثل: العامل. وزيادة المخرجات مقابل المدخلات دلالة على الكفاءة الإنتاجية. يمكن أن يؤدّي إدخال تحسينات في الموارد الرأسماليّة (المعدّات والتقنية)، وأساليب التدريب، والإدارة إلى زيادة في الإنتاج لكل عامل.

يختلف معدَّل نموّ إنتاجية العمل مع مرور الوقت، قد تحدث زيادات في الإنتاجية في بعض الأعوام وقد تنخفض الإنتاجية في أعوام أخرى بسبب ظروف معيَّنة مثل: انتشار الأوبئة. عندما تزداد الإنتاجية، ترفع القوى العاملة مستوى الاقتصاد في البلد بالتزامن مع تحسين أوضاعها المعيشية.

يمكن للتوسّع في استخدام التقنية ورفع الكفاءة أن يؤدّي إلى تحسين الإنتاجية. "التخصص في العمل" هو تدريب القوى العاملة على أداء مهمّة محددة. تسمح هذه الإستراتيجية "بتقسيم العمل"؛ حيث تُكلّف القوى العاملة بأداء مرحلة محدّدة من مراحل عمليّة التصنيع لتحسين الكفاءة والإنتاجية. ويتطلّب التوسع في استخدام التقنية الحديثة عادةً تدريبًا وظيفيًّا متقدمًا وكسب مهارات جديدة.

تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى زيادة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية عبر: ((1) العمل على تعزيز نظام التعليم لتحسين مهارات العمل، و(2) جذب القوى العاملة ذات المهارات العالية من جميع أنحاء العالم).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنفاق المستهلك
Consumer Spending

إنّ المال الذي تكسبه وتنفقه عاملًا مهمًّا للنموّ الاقتصادي. كلّ يوم، يحصل الأشخاص على المال نتيجة مشاركتهم في الإنتاج. **دخل الفرد Personal Income** يشير إلى الرواتب والأجور، وأيضًا إلى الدخل من الاستثمار والمدفوعات الحكومية للأفراد. تُستخدم تلك الأموال في شراء السلع والخدمات.

تُقاس **مبيعات التجزئة Retail Sales** شهريًّا، وتُعرف بأنها السلع والخدمات التي يشتريها العملاء. تُعدّ مبيعات التجزئة مؤشرًا لأنماط الإنفاق الاستهلاكي في الاقتصاد. تشير عادةً زيادة مبيعات التجزئة إلى النموّ الاقتصادي. تشمل العناصر الرئيسة للسِّلع التي تدخل في تقدير مبيعات التجزئة: السيّارات، ومواد البناء، والمفروشات، والبنزين، والملابس، بالإضافة إلى المشتريات من المطاعم والمتاجر.

أنشطة الاستثمار
Investment Activities

يتّخذ الاستثمار في المستقبل أشكالًا عديدة ومختلفة؛ ذلك أنّ الوقت الذي يقضيه الفرد في المدرسة هو استثمار في مستقبله، وعندما تشتري الشركات المباني والمعدّات فإنها تستثمر أيضًا في مستقبلها. يشير "الإنفاق الرأسمالي" إلى الأموال التي تُنفقها شركة ما لشراء عنصر إنتاجي سيُستخدم خلال فترة زمنية طويلة، تتضمن "المشروعات الرأسمالية" إنفاق الشركات على بنود مثل: الأراضي، والمباني، والمعدّات، وتطوير السلع الجديدة. تأتي أموال المشروعات الرأسمالية من أربعة مصادر رئيسة هي: المدخرات الشخصية، واستثمارات الأسهم، والسندات، والصكوك في المملكة العربية السعودية.

إنّ "المدخرات الشخصية" أحد المصادر الرئيسة لصناديق الاستثمار. تستخدم الشركات الأموال المودَعة في المصارف أو في أيّ مؤسّسة مالية أخرى؛ حيث توفّر تلك الصناديق الأموال اللازمة لشراء المعدّات أو لتصنيع منتجات جديدة. استخدام هذا الجزء من الدخل للأفراد والأسر، غير المخصص للاستهلاك والمودع في المصرف، هو عنصر رئيس في تمويل الاستثمار. إنّ "معدَّل الادّخار" في بلدٍ ما عاملًا مهمًّا للنموّ الاقتصادي. ويمكن أن يسبّب معدَّل الادّخار المنخفض لبلد ما مخاوف بشأن الأنشطة التجارية المستقبلية، والوضع الاقتصادي عامةً، بسبب الاعتماد بشكل أكبر على التمويل الخارجي.

الشركات هي أحد أنواع مؤسّسات الأعمال التجارية؛ حيث يستثمر كثير من الأشخاص فيها، ويصبحون جزءًا من مُلّاكها. تمثل **الأسهم Stock** ملكيّة في شركة أو كيان حكومي، ويُطلق عادةً على ملكيّة الأسهم "حقوق المساهمين". وتتأثّر قيمة حصص الأسهم بعوامل عديدة؛ فمثلًا: إذا كانت الشركة تحقّق أرباحًا أعلى، فسيرغب مزيد من الأشخاص في شراء أسهمها، وهو ما يؤدّي عادةً إلى زيادة قيمة السهم.

هناك نشاط استثماري آخر يشمل "الصكوك" و"السندات" التي تُفترض فيها الأموال بواسطة شركة أو كيان حكومي. الصكوك هي شهادات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، ويحصل المستثمرون بموجبها على ملكية جزئية في الأصل محلّ التعاقد حتى تاريخ الاستحقاق، ثمّ تُستردّ قيمتها.

ستساعد خيارات الاستثمار على تنويع الاقتصاد السعودي بتوسيع أنشطة الأعمال العالمية وزيادة فرص العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

تستمرّ التقنية في تغيير الطريقة التي يجري فيها أداء الأعمال؛ حيث تتطلّب الوظائف اليوم أقلّ من 1% من إجمالي القوة العضلية المستخدمة قبل الثورة الصناعية. ورغم ذلك، يتطلّب العمل اليوم مستويات أعلى بكثير من التعليم والمهارات التقنية المتخصصة.



احسب معدَّل مدخراتك (نسبة مئوية من دخلك الحالي الذي تدّخره). هل تعتقد أنّك تدّخر ما يكفي من دخلك؟ اشرح كيف يرتبط الادّخار بتحقيق الأشخاص لأهدافهم طويلة الأمد التي تمتدّ لمدى الحياة. حدِّد هدف ادّخار قصير المدى يمكنك تحقيقه الآن لمساعدتك في النهاية على الوصول إلى أهداف مستقبلية طويلة الأمد.

معلومة إثرائية

تتيح المصادر على الإنترنت بيانات عن الأنشطة الاقتصادية. ابحث عن موضوع مثل: إجمالي الناتج المحلّي، أو البطالة، أو الإنتاجية. اُحصل على أحدث المعلومات الإحصائية لموضوعك الاقتصادي. أعِد ملخصًا مكتوبًا موجزًا للنتائج التي توصّلت إليها، وصِف كيف يمكن أن تؤثر هذه المعلومات على العملاء أو الشركات في المملكة العربية السعودية.

اختبر معلوماتك

كيف يمكن زيادة الإنتاجية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. مثال على الموارد الطبيعية:

أ. ضوء الشمس.

ب. مبرمج أجهزة حاسوب.

ج. شبكة صيد.

د. المال.

2. في أي من النظم الاقتصادية التالية يكون دور الحكومة أكبر؟

أ. المختلط.

ب. التقليدي.

ج. السوق.

د. الموجه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3. أي مما يلي لن يجري تضمينه في إجمالي الناتج المحلّي؟

أ. الصادرات إلى دول أخرى.

ب. شراء الحكومة لأجهزة الحاسوب.

ج. شراء السيارات.

د. تجهيز العشاء لأسرتك.

4. من المرجح أن تزيد الإنتاجية بسبب

أ. فرض ضرائب أعلى.

ب. التوسع في استخدام تقنيات الإنتاج.

ج. تخفيض عدد البرامج التدريبية.

د. تخفيض معدلات الفائدة.

مساحة البحث والابتكار

5. اقتصاد اذكر ثلاثة أنواع من الموارد الاقتصادية، ثمّ اختر منتجًا من شركة محلية أو عالمية، وصِف كيفيّة استخدام كلّ نوع من أنواع الموارد الاقتصادية في إنتاجه.

6. الكتابة أوجِد مقالًا يُبيّن الفرق بين مفاهيم الرغبات والحاجات غير المحدودة والموارد المحدودة. اكتب ملخّصًا مكوّنًا من فقرتين للمقال يتضمّن عددًا من المصطلحات الرئيسة الواردة في الدرس.

7. الفن المرئي صمِّم ملصقًا أو مقالًا مصورًا تُبيّن فيه كيف يمكن أن يؤدّي "التخصص" و"تقسيم العمل" إلى زيادة الإنتاجية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

الوعي المعلوماتي

إنّ قدراتك أكثر من مجرّد خبرات كسبَها. سواءٌ أكان الهدف هو تحسين أداء نشاط تجاري أو تحسين أدائك، فأنتَ في حاجة إلى اتِخاذ قرارات صحيحة بناءً على أفضل المعلومات المتاحة. و أيضًا إنّ المهارات البحثية ضرورية لاتّخاذ قرار فاعل.

البحث هو دراسة منهجية وموضوعية لإرساء الحقائق والمبادئ. تبدأ عملية البحث بسؤال أو مشكلة وتؤدّي إلى إجابة محتمَلة قد تتطلّب في حدّ ذاتها مزيدًا من البحث. استخدم الخطوات التالية عند إجرائك بحثًا.

صُغ سؤال البحث. ما المشكلة التي تواجهها أو ما المشكلة التي تحاول حلّها؟ يجب أن يكون السؤال محدّدًا بقدر الإمكان ويتعلّق بشخصية أو بموضوع تجاري مهمّ.

اجمع المعلومات المتعلقة بالسؤال وراجعها. حدِّد ما إذا كان الآخرون قد درسوا المشكلة نفسها، وما إذا كانوا قد أعدّوا تقريرًا عن نتائج دراستهم. تتضمّن هذه الخطوة عادةً بحثًا دقيقًا عن الموارد المتاحة عبر الإنترنت أو بحثًا عن المعلومات في المكتبة.

افصل الحقيقة عن الرأي. يعتمد البحث المؤثّر على بيانات موضوعية. قد توفّر الآراء أفكارًا مثيرة للاهتمام، ولكن ينبغي عدم الاعتماد عليها للحصول على إجابات عن سؤالك.ضع في اعتبارك ما إذا كانت مصادر المعلومات ذات مصداقية، والمعلومات المقدمة واقعية، أم لا.

اقترح فرضية. الفرضية هي توقّع حول إجابة سؤال البحث الخاصّ بك، ويمكن أن تستند الفرضية إلى المعلومات التي جُمعت، أو أن تستند إلى تجربتك، أو معتقداتك. ستجري دراسة لجمع المعلومات التي ستدعم الفرضية أو تُثبت خطأها.

اجمع البيانات لاختبار الفرضية. يُجري الباحثون دراسات بعناية لجمع المعلومات المتعلّقة بسؤال البحث وفرضيته. والطرائق الشائعة لجمع البيانات هي الاستطلاعات، والملحوظات، والتجارب.

حلل البيانات. بعد جمع البيانات، نظمها وحللها باستخدام الأساليب الإحصائية، ستوفّر المراجعة الدقيقة لنتائج تحليل البيانات دليلًا لدعم أو دحض الفرضية.

اُكتب تقريرًا بالنتائج. وثّق نتائج بحثك بوضعها في تقرير، سيساعد التقرير المنظَّم جيدًا والمكتوب بعناية الآخرين على فهم البحث، وسيقدّم دليلًا على أن البحث كان موضوعيًّا.

ضع النتائج موضع التنفيذ. لقد بدأت عملية البحث للإجابة عن سؤال أو لحلّ مشكلة. تحتاج إلى تطبيق ما توصّلت إليه، وتحديد ما إذا كانت النتائج تُحدث تأثيرًا. بغضّ النظر عن النتائج، يجب أن تكون لديك الرغبة في الاستمرار في إجراء الأبحاث ودراسة أبحاث الآخرين. سيساعدك هذا الإجراء على اتّخاذ قرارات صحيحة، ويمنحك الثقة في معرفتك وقدراتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التفكير الناقد

1. لماذا يجب أن تحاول تجنّب إسناد مواقفك إلى آراء بدلًا من الحقائق؟
2. هل تعتقد أنّه يمكن الإجابة عن بعض الأسئلة بمجرّد جمع ومراجعة المعلومات الموجودة بدلًا من جمع بيانات جديدة؟ ولماذا؟
3. صِف مواقف العمل التي تتطلّب مهارات بحثية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-1 وصف ما يجب اتّخاذه من إجراءات للنجاح في الأعمال التجارية.

2-2-1 شرح الأنشطة التجارية الشائعة ومخاطرها ومكافآتها.

المصطلحات الرئيسة

المهارات الفنية	Technical Skills
مهارات مهنية عامة	General Career Skills
المخاطر	Risks

من واقع الحياة

يخطّط كلّ من خالد وعبد الله لزيارة أحد المطاعم الجديدة التي تقدم الطعام الإيطالي في منطقتهما؛ حيث افتُتح مطعمان هما: "ريستورانتي إيطاليا" و"ماماز بيتزيريا". ونظرًا لأنَّ ميزانية كلّ من خالد وعبد الله محدودة، فإنهما دائمًا ما يكونان حريصَين على اتباع الطريقة الأمثل للشراء والإنفاق.

يشتهر مطعم "ماماز بيتزيريا" بالبيتزا اللذيذة والخدمة الممتازة، في حين أنّ مطعم "ريستورانتي إيطاليا" يقدّم قائمة طعام أكثر تنوعًا، وتشمل البيتزا، والمعكرونة، والسلطات، والسندويشات. يشعر كلّ من خالد وعبد الله أنّ الطعام جيّد، ولكنه لا يحتوي على تلك النكهة الإيطالية الأصيلة، وغالبًا ما يكون المطعم مزدحمًا والخدمة بطيئة. أمّا مطعم "ماماز بيتزيريا" فمشهور بالبيتزا الممتازة، وأسعار البيتزا لديه أعلى من أسعارها في مطعم "ريستورانتي إيطاليا".

إذا كنت ستأكل مع خالد وعبد الله، (1) فأيّ مطعم تختار؟ (2) ما الإجراءات التي توصي بها لاستمرار نجاح هذه الأعمال التجارية؟

1-2-1 النجاح في الأعمال التجارية
Success in Business

يرتكز أساس نجاح الفرد في عمله إلى تطوير نوعَين رئيسين من المهارات هما: المهارات الفنية، والمهارات المهنية العامّة. يتمتّع الفرد بفرصة لتطوير الكفاءات المهنيّة المطلوبة عن طريق العمل، والدراسة، والتجارب، والخبرات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المهارات الفنية
Technical Skills

يُشار إلى التدريب المهني المتخصّص باسم "المهارات المكتسبة"، وهي **المهارات الفنية Technical Skills** اللازمة لأداء مهنة معيَّنة. يتضمّن هذا التدريب إعداد الكفاءات في مجالات، مثل: تقنية المعلومات، والمحاسبة، والقانون، والهندسة، والرعاية الصحية، والتعليم، والتسويق، والعقارات، والتأمين، وتطبيق القانون. لا يقتصر الإعداد لممارسة المهن على الإلمام بمجال واحد أو أكثر من مجالات المعرفة المذكورة على مستوى المبتدئين فحسب، بل يتطلب أيضًا تعليمًا مستمرًّا.

المهارات المهنية العامة
General Career Skills

بالإضافة إلى التدريب الفني، يبحث أصحاب العمل عن القوى العاملة التي تتمتع بـ**مهارات مهنية عامة General Career Skills**، وهي قدرات تمكّن القوى العاملة من التكيّف مع مواقف العمل المختلفة، وغالبًا ما يُطلق على تلك المواهب مصطلح "المهارات الشخصية". وفي حين تُكسب بعض هذه القدرات عن طريق الدراسة، فإنّ بعضًا منها يتطلّب وجود خبرة في مجال العمل.

غالبًا ما نلاحظ توافر المهارات المهنية في القوى العاملة، وتشتمل تلك المهارات على ما يلي:

- العمل بأسلوب احترافي يشمل الصدق، والنزاهة، والموثوقية، والإدارة الحكيمة للوقت، والالتزام بالعمل الجادّ.
- تبني سلوك تعاوني بالقدرة على العمل جيّدًا مع الآخرين في ظلّ ظروف العمل المختلفة.
- المبادرة لتجاوز العقبات، ومواجهة التحدّيات، والتكيّف مع التغيير.
- الرغبة في التعلّم المستمرّ، بجانب امتلاك المعرفة التقنية، خصوصًا عند العمل عن بُعد.
- امتلاك مهارات إبداعية في حلّ المشكلات والبحث في إطار العمل ضمن فريق.
- امتلاك مهارات التواصل الكتابي والشفوي الفاعل.
- امتلاك معارف أساسية بالمحاسبة، والتمويل، والتسويق، والموضوعات الإدارية والتنظيمية الأخرى.

الخبرة المهنية
Career Experience

فكرة جيّدة أن تخطّط لبدء تطوير المهارات المهنية أثناء دراستك، يمكنك تنمية قدراتك العملية بطرائق عديدة، منها "برامج العمل والدراسة" والتي تسمّى أحيانًا التدريب التعاوني تجمع بين الدراسة والخبرة المتعلقة بالعمل. توفّر تلك البرامج فرصة لتطوير المهارات أثناء العمل. لا يتعرّف الأفراد فقط على الجوانب الفنية للوظيفة، لكنهم يتعلّمون أيضًا كيفيّة التفاعل في إطار بيئة العمل.

توفّر "برامج التدريب الداخلي" خبرة عملية في الشركات أثناء التعرّف على المجال الوظيفي. والتدريب الداخلي لشغل وظائف في مجالات المحاسبة، والتمويل، والتسويق، والاتّصالات، متاح بوساطة كثير من الشركات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ويمكن أن يوفّر "العمل بدوام جزئي" خبرة قيّمة للأفراد وتجعلهم يدركون ما إذا كانوا سيستمتعون بالمجال الوظيفي أم لا. يمكن لخبرة العمل بدوام جزئي أن تساعد الأفراد أيضًا على التعرّف على أشخاص من ذوي الخبرة في المجال؛ فيمكن لهؤلاء الأشخاص توجيههم وتقديم الدعم لهم طوال حياتهم العملية.

إنّ المشاركة في تقديم "الخدمات التطوعية" نوعًا آخر من الخبرة المهنية لتطوير عادات العمل والمهارات التنظيمية. ومن خلال التطوّع، قد يهتمّ الأفراد أيضًا بمجال وظيفي معيَّن، وهذا الاهتمام قد يكون مؤشّرًا على مسار حياتهم المهنية في المستقبل.

توفّر "الواجبات والمهمات الدراسية" التي يُكلَّف بها الطلاب أثناء الدراسة خبرات تتعلّق بالعمل؛ حيث تُطوَّر مهارات البحث والاتّصال عند إعداد التقارير والعروض التقديمية الشفهية. وتقدّم مشروعات العمل ضمن فريق فرصة للعمل مع الآخرين، وهي مهارة ضرورية لكلّ مهنة. يمكن أن تؤدّي المشاركة في النوادي المدرسية والمؤسّسات أيضًا إلى تطوير مهارات، مثل: تحديد الأهداف، والتخطيط، والإشراف، وتفويض المسؤوليّة.

الإدارة والقيادة
Management and Leadership

عندما يكسب الأفراد خبرة مهنية، فقد يطمحون لتولّي منصب إداري أو قيادي. تتطلّب تلك المناصب المتقدّمة القدرة على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، وتحفيز الأشخاص، وكذلك القدرة على إدارة الموارد الإنتاجية للشركة.

لا شكّ في أنّ مهارات القيادة تُعدّ متطلبًا رئيسًا للمديرين. ومن ضمن متطلبات القيادة القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي، وإيصال الرؤية، واتّخاذ القرارات، وتفويض الآخرين للقيام بالعمل. وتكشف الدراسات أنّ القادة الناجحين يمتلكون النزاهة، والتعاطف، والامتنان، والإبداع، والاهتمام بالفريق، ومهارات الاستماع والتأثير القوية.

اتخاذ القرار
Decision Making

مهارة اتّخاذ القرار هي إحدى المهارات المطلوبة عند ممارسة العمل وكذلك في الحياة الشخصية للفرد كما هو مبيّن في الشكل "1-2"؛ حيث يمكن اعتماد عملية معيّنة لتوجيه اتّخاذ القرار. تتطلّب معظم الخيارات التي يتّخذها الفرد أن يتخلّى عن شيء آخر ويُعرف ذلك "بعملية المقايضة"، مثلًا: لا يمكن استخدام الأموال التي تنفق على الذهاب إلى السينما في شيء آخر مثل: الذهاب إلى مدينة الملاهي. يمكن لعملية اتّخاذ القرار أن تساعد الفرد على اختيار البديل الأفضل والأكثر إرضاءً.

1. تحديد المشكلة.
2. التعرف على البدائل.
3. تقييم مزايا كلّ بديل وعيوبه.
4. اختيار البديل الأفضل.
5. تنفيذ البديل الأفضل.
6. مراجعة القرار.

الشكل "1-2" عملية اتخاذ القرار

كيف تساعد الاستعانة بمراحل عملية اتّخاذ القرار، الأفراد والشركات في تبنّي خيارات أفضل؟



اكتب مقالًا يصف كيف يمكنك استخدام عملية اتّخاذ القرار لاختيار التخصّص الجامعي للعام المقبل، يمكنه أن يساعدك على تحقيق أهدافك الحياتية على المدى الطويل. ما الطرائق الأخرى التي ستُفيدك بها عملية اتّخاذ القرار في المستقبل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لماذا تحتاج معظم الوظائف إلى مزيج من المهارات الشخصية والمكتسبة؟



لمزيد من المعلومات

عند التقدّم للحصول على تدريب أو وظيفة، فإنّ معرفة المنظمة أو الشركة والوظيفة المتاحة أمر مهمّ؛ حيث أظهرت الدراسات أن المرشّحين الناجحين للوظائف يربطون تدريبهم وخبراتهم بحاجات الشركة.



العمل كفريق

شكّلوا فريقًا، وحدِّدوا مهنة قد يفكّر الطلّاب في العمل بها في المستقبل. قدِّموا وصفًا للتعليم، والتدريب، والمهارات التي ستكون ضرورية للنجاح في أداء هذه المهنة.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين المهارات الفنية والمهارات المهنية العامّة؟

2-2-1 أنشطة الأعمال التجارية والمخاطر والمكافآت
Business Activities, Risks, and Rewards

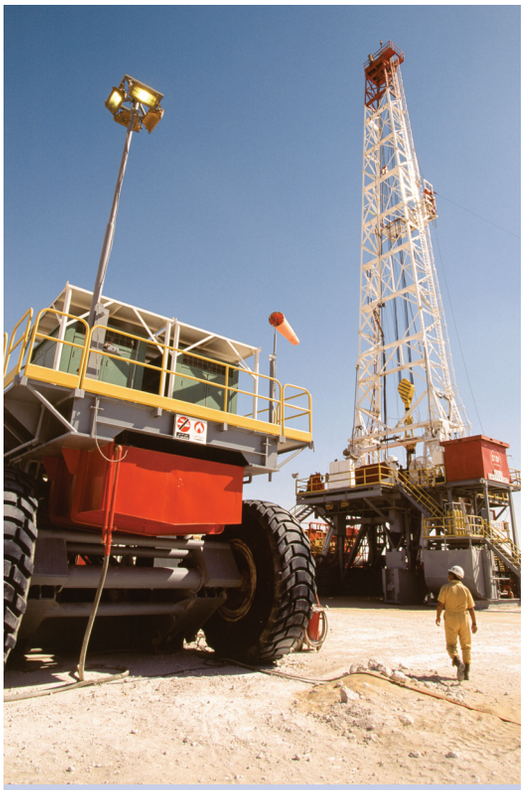
عندما يختار الفرد مسارًا وظيفيًّا معيّنًا، فإنه يحتاج إلى التفكير في أنواع الأعمال التجارية التي تتيح فرص عمل، تتضمّن تلك الأعمال التجارية ما يلي:

- "شركات التصنيع" تقوم بتحويل الموادّ الخامّ إلى منتجات نهائية. تشمل تلك المنتجات "المنتجات الصناعية"، مثل: الآلات والمعدات الصناعية، والمنتجات البلاستيكية التحويلية التي تستخدمها شركات أخرى في عملية التصنيع أو قد تقوم بتصنيع "المنتجات الاستهلاكية" التي تُباع للأفراد والأُسَر.
- "شركات البيع بالجملة" تشتري المنتجات بكميّات كبيرة لإعادة بيعها بكمّيات أقلّ لتجّار التجزئة. تجّار الجملة معروفون أيضًا باسم "الموزّعين" أو "الوسطاء"، وهم حلقة وصل بين الشركات المصنِّعة وتجّار التجزئة.
- "شركات البيع بالتجزئة" تبيع بضائعها مباشرةً إلى المستهلكين الذين يمثّلون المستخدمين النهائيين. يشمل تجّار التجزئة: المتاجر، والمحالّ التجاريّة، والبائعين عبر الإنترنت، الذين يبيعون كلّ شيء مثل: الطعام، والملابس، والإلكترونيات، ومنتجات العناية الشخصية.
- "شركات الأعمال الخدمية" تقدّم الخدمات المهنية الفنية والشخصية بمقابل مادي، وقد تشمل: المساحة الطبية والقانونية، والمحاسبة والخصومات الضريبية، وإصلاح السيارات، والدروس الخصوصية، وتنظيف المنزل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- "الشركات الزراعية" تتولّى زراعة المحاصيل وتربية الماشية من أجل الغذاء واستخدامها في منتجات أخرى. "تربية الأحياء المائية" تشمل المزارع السمكية، والمحار، والنباتات المائية.
- "شركات التعدين واستغلال المحاجر" تقوم باستخراج الموارد من البيئة وتحويلها لتستخدمها الشركات المصنّعة. وتشمل هذه الشركات، شركات التعدين، والحراجة والمحاجر، وشركات التنقيب عن النفط.

بينما يعمل كلّ قطاع من شركات الأعمال في المملكة العربية السعودية، فإنّ بعضها يُسهم بجزء أكبر من إجمالي الناتج المحلّي مقارنةً بغيره، وفي محاولة لتقليل الاعتماد على قطاع اقتصادي واحد أو قطاعَين، تعتزم "رؤية السعودية 2030" العمل على زيادة تنويع الاقتصاد، مع التوسّع في قطاعات حديثة ومبتكرة، مثلًا: قطاع الطاقة المتجدّدة.



ما أنواع الأعمال التي تعتقد أنّ "رؤية السعودية 2030" يجب أن تركّز عليها لتعزيز الاقتصاد السعودي في المستقبل؟

مخاطر العمل
Business Risks

عندما تنفّذ شركة ما قرارًا تجاريًّا تكون هناك مخاطر، فمثلًا: قد تواجه الشركة مخاطر عدم شراء المستهلكين لمنتجاتها، أو عدم تسليم المورِّد الموادّ المطلوبة في الوقت المحدَّد. **المخاطر Risks** هي حالة من حالات عدم اليقين بشأن وقوع حدث أو نتيجة ما. تواجه كلّ شركة مخاطر محتملة، بداية من عمليات الاختلاس إلى الكوارث الطبيعية. ويمكن تصنيف المخاطر إلى:

المخاطر الجغرافية Geographic Risks يمكن أن يؤدّي تغيّر الطقس إلى تدمير المحاصيل الزراعية، ويمكن أن تؤدّي التضاريس الوعرة إلى صعوبات في النقل. تتسبّب هذه العوامل الجغرافيّة وغيرها في حدوث مخاطر للأعمال التجارية.

المخاطر السياسية والقانونية Political-Legal Risk تختلف أنظمة الأعمال التجارية من دولة إلى أخرى. قوانين التعبئة والتغليف، وضرائب الواردات، والمعايير الخاصّة بسلامة العمل، جميعها أمثلة على العوامل السياسية والقانونية التي يمكن أن تؤثّر على تكاليف التشغيل ونجاح الأعمال التجارية.

المخاطر الاجتماعية والثقافية Social-Cultural Risk يمكن أن تخلق الاختلافات الثقافية والاجتماعية، مثل: التقاليد، والمعتقدات الدينية، والعلاقات الأسرية حالة من حالات عدم اليقين عند ممارسة الأعمال التجارية في أماكن مختلفة. تُمارس أنشطة الأعمال التجارية بأسلوب مختلف في أجزاء مختلفة من العالم. ويمكن أن يؤدّي عدم مراعاة الاختلافات الثقافية إلى فشل الأعمال التجارية حتى لو كانت جميع الإجراءات الأخرى مناسبة.

المخاطر الاقتصادية Economic Risk يؤدّي ارتفاع الأسعار، وتغيّر قِيَم العُملات، وانخفاض الإنفاق الاستهلاكي إلى حدوث حالة من حالات عدم اليقين الاقتصادي. وتؤثر التقلبات الاقتصادية في الطلب على السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المخاطر التشغيلية Operational Risks تتسبّب الأنشطة التشغيلية اليومية للشركة في مخاطر، فقد يؤدّي الفشل في الابتكار والتطوير أو تلبية حاجات العملاء إلى خسارة الأرباح. إنّ حدوث خلل في سلسلة الإمداد والتوريد أو عملية التوزيع يعني – أيضًا – حدوث انخفاض في حجم الأعمال. وارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج أو نقص الموادّ الخام أيضًا من المخاطر المحتملة الأخرى.

مخاطر غير متوقعة
Unexpected Risks

بينما يمكن توقّع عديد من المخاطر إلى حدّ ما والتخطيط لمواجهتها، فإنّ المواقف غير المتوقّعة هي أيضًا مصدر للمخاطر. يمكن أن تحدث المخاطر نتيجة زيادة حدّة المنافسة بين الشركات والمنتجات الجديدة، أو نتيجة لحدوث هجوم سيبراني، أو جائحة، أو أزمة صحّية، وجميعها أمثلة لبعض المخاطر غير المتوقّعة التي يجب على كلّ نشاط اقتصادي الاستعداد لها.

عند محاولة تقليل المخاطر، قد تفكّر الشركات في اتّخاذ هذه الإجراءات:

(1) مراقبة الأنشطة التجارية، والمبيعات، والتكاليف والبيانات المالية باستمرار.

(2) دخول أسواق جديدة؛ لتقليل الاعتماد على عدد قليل من العملاء.

(3) تقديم مجموعة متنوّعة من السلع والخدمات؛ للحفاظ على مصادر الدخل المتنوّعة.

مكافآت الأعمال التجارية
Business Rewards

على الرغم من وجود العديد من المخاطر، فإنّه يجرى إنشاء الأعمال التجارية وتشغيلها للحصول على مزايا مختلفة. أوّلًا، إنّ تحقيق الربح وكسب القوت أمر أساسي. يستثمر أصحاب الأعمال الموارد ويتحمّلون المخاطر لتحقيق الربح. بعد ذلك، يُسهم توفير السلع والخدمات في تحسين جودة الحياة في المجتمع. لكي تكون الأعمال التجارية ناجحة، يجب أن تولي اهتمامًا وثيقًا لحاجات العملاء وتجاربهم.

أخيرًا، يشعر أصحاب الأعمال التجارية والمستثمرون والمديرون والقوى العاملة بالرضا الشخصي بالعمل مع الحكومة لإنتاج وتوزيع السلع التي تتيح للأفراد التمتع بحياة هنيئة.



لمزيد من المعلومات للإعداد لمواجهة المخاطر غير المتوقّعة، قد تحاكي الشركة وقوع كارثة خاصّة بعمليات الشحن، أو تُجري محاكاة لأيّ من المواقف الأخرى التي تُعيق استلام الموادّ الخامّ أو شحن المنتجات للعملاء. أثناء عمليات المحاكاة هذه، يجب أن يكون الموظفون جاهزين لتطبيق الخطط الاحتياطيّة. تعزّز أنشطة إدارة المخاطر هذه الشركات للوصول إلى حلول بديلة في حالة وقوع كارثة.



لماذا يُعدّ دراية الشركات بالمخاطر التي قد تواجهها أمرًا جيّدًا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

كيف تسبب الجغرافيا مخاطر للأعمال التجارية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. مثال على المهارة الفنية:

أ. العمل بروح الفريق الواحد.
ج. تطوير برمجيات الأعمال.
ب. الإبداع في حل المشكلات.
د. الموثوقية.

2. تتضمن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار:

أ. تحديد المشكلة.
ج. تحديد البدائل.
ب. تحديد الهدف.
د. تقييم البدائل.

3. الشركات التي تقوم بأعمال _____ هي الشركات التي تبيع مباشرة إلى المستهلكين.

أ. البيع بالجملة
ج. الاستخراج
ب. البيع بالتجزئة
د. التصنيع

4. إن ارتفاع أسعار السلع بالنسبة إلى المستهلكين يُعدّ مثالًا على وجود مخاطر:

أ. ثقافية.
ج. تشغيلية.
ب. اقتصادية.
د. جغرافية.

مساحة البحث والابتكار

5. التواصل تحدَّث إلى أحد أفراد الأُسرة أو صديق للعائلة حول وضع العمل في المملكة العربية السعودية أو في أي مكان آخر. اِسأل عن التعليم، والتدريب، وأنشطة العمل الحالية، وتقديم المشورة المهنية للشباب. أعِدّ تقريرًا مختصرًا شفهيًّا أو مكتوبًا لمقابلتك.

6. الكتابة ابحث عن مقال يناقش صفات المديرين والقادة الفاعلين. اُكتب ملخّصًا مكوّنًا من فقرتين للمقال، على أن يتضمّن أيضًا الإجراءات التي قد تتّخذها لتطوير مهاراتك القيادية.

7. الفن المرئي نفِّذ عرضًا تقديميًّا مرئيًّا (ملصقًا أو شرائح) يُبيّن المخاطر المختلفة التي تواجه الشركات السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

التقنيات الحديثة في أنشطة الأعمال التجارية

يسهم كلّ من الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والطائرات بدون طيّار، والخدمات السحابية، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وغيرها من التقنيات في تغيُّر طريقة دخلك، وادّخارك، وإنفاقك، واستثمارك. يُطلق على استخدام التطبيقات، والمواقع الإلكترونية، وأجهزة الجوّال في الأنشطة المصرفية والمالية اسم "فنتك" (التقنية المالية) (financial technology).

"فنتك السعودية" هي مبادرة أطلقها البنك المركزي السعودي بالشراكة مع هيئة السوق المالية في إبريل 2018م على أنها خطوة تحفيزية لتطوير مجال التقنية المالية في المملكة العربية السعودية وتعزيز دوره في التنمية الاجتماعية الاقتصادية الوطنية.

بالنسبة إلى المستثمرين، يقدّم المستشارون الآليّون المشورة بناءً على جمع البيانات الخاصّة بدخل الفرد، والأصول المملوكة له، وديونه، وأهدافه المالية، ودرجة تحمّله للمخاطر. أما "المَحافظ الرقمية"، وتُعرَف أيضًا باسم "مَحافظ الجوّال"، فهي عبارة عن تطبيقات تسمح بتخزين واستخدام بطاقات الائتمان، والسحب، وبطاقات الولاء. وتشمل ميزات "فنتك" الأخرى تحويل الأموال مباشرةً من طرف إلى آخر، وتشمل أيضًا إمكانية تخزين بطاقات الهوية، وتذاكر العبور، وتذاكر حضور الفعّاليات. إنّ استخدام الخدمات المصرفية بدون بطاقة وخدمات الدفع بدون تلامس في المتاجر عن طريق ميزات مثل: "انقر وادفع"، يسهم في تقليل استخدام بطاقات السحب وبطاقات الائتمان، وهو ما يسهم بدوره في تحسين إجراءات الصحة والسلامة.

توفّر "فنتك" أيضًا دعمًا ماليًّا معزّزًا من خلال ميزات الادّخار التلقائي، ومكافآت استرداد النقود، والتوجيه إلى إنشاء صندوق للطوارئ. وتقوم بعض المنصّات الأساسية بتقييم مدى التقدُّم الذي يحرزه العميل فيما يتعلّق بمدّخراته، وإنفاقه، وتأمينه، واستخدامه لبطاقات الائتمان. وتوفّر "فنتك" أيضًا بطاقات مسبقة الدفع، التي تتيح للآباء إمكانية التحكم في إنفاق أبنائهم ومراقبتهم أثناء تعليمهم إدارة الأموال بحكمة.

تسهم "فنتك" أيضًا في تغيّر صناعة التأمين عبر الشركات الناشئة العاملة بالإنترنت، وتطبيقات "التقنية التأمينية" التي تعالج الطلبات، والادعاءات، وغيرها من المعاملات. ستزوّد خوارزميات الذكاء الاصطناعي، على وجه السرعة، العملاء بعروض أسعار وخدمات شخصية، وبخاصّة العملاء الأصغر سنًّا.

ثمّة خدمة أخرى من خدمات "فنتك السعودية"، وتتمثّل في "التقنية التنظيمية" التي تساعد على إيضاح معايير الامتثال المحلّية والعالمية وضمان تحقّقها؛ إذ تركّز هذه التطبيقات والمواقع الإلكترونية على مكافحة غسيل الأموال، والاحتيال المالي.

التفكير الناقد

1. ابحث عن مقال يوضّح كيف يمكن أن يتعامل كلّ من العملاء والشركات في المملكة العربية السعودية مع الأنشطة التجارية المستقبلية باستخدام تطبيق، أو عبر الذكاء الاصطناعي، أو أيّ تقنية أخرى. أعِدّ ملخّصًا موجزًا لهذا المقال.
2. كيف يمكن أن يؤثّر التوسّع في استخدام التقنيات الحديثة في الأنشطة التجارية على الفرص الوظيفية، والمهارات المهنية المطلوبة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-1 بيئة الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-1 فهم مراحل دورة الأعمال التجارية.

2-3-1 تحديد أنواع المنافسة الأربعة.

3-3-1 شرح بيئة الأعمال التجارية والتحدّيات المستقبلية التي تواجهها.

المصطلحات الرئيسة

دورة الأعمال التجارية	Business Cycle
الازدهار	Prosperity
الركود	Recession
الكساد	Depression
الانتعاش	Recovery
التضخّم	Inflation
أسعار الفائدة	Interest Rates
المنافسة الكاملة (البحتة)	Perfect (Pure) Competition
المنافسة الاحتكارية	Monopolistic Competition
احتكار القلّة	Oligopoly
الاحتكار	Monopoly

من واقع الحياة

هل معرفتك الآن أكثر وأوسع مما كانت عليه قبل خمسة أعوام؟

هل أنت قادر على ممارسة الرياضة بصورة أفضل مما كنت تفعل قبل عشرة أعوام؟ مع زيادة مهاراتك وقدراتك، سيقلّ اعتمادك على الآخرين، وتبدأ في التخطيط لمستقبلك. قد تكون مهتمًّا بكسب المال وتوفيره، أو ربما تفكّر حول الكيفية التي ستؤثّر بها درجاتك الدراسية على خطط استمرارك في التعلم. ومع مرور الزمن، سوف تلاحظ حدوث تغيّرات في أمور حياتك صعودًا وهبوطًا؛ ذلك أنه من المحتمل أن تختلف درجاتك بناءً على مستواك الدراسي والجهد المبذول في المذاكرة. وقد يتغيّر رصيد حساب التوفير الخاصّ بك على أساس مكتسباتك، وادّخارك، وإنفاقك.

ومثلما تتغير أمور حياتك يتغيّر الاقتصاد أيضًا الصعود والهبوط يحدثان أيضًا أنشطة الأعمال التجارية. وعند تحسُّن الظروف الاقتصادية في بلد ما، تتحسّن نوعية الحياة. وعلى النقيض من ذلك، تؤدّي الاتّجاهات الاقتصادية المتراجعة إلى صعوبات للقوى العاملة والعملاء.

1-3-1 دورة الأعمال التجارية
The Business Cycle

تتحرك الأنشطة الاقتصادية والتجارية في دورات متعاقبة. تمرّ اقتصاديات جميع الدول بأوقات جيدة وأوقات عصيبة. لحسن الحظّ، تختفي الظروف السيّئة مع مرور الوقت، وتعود الظروف الجيّدة للظهور مرّة أخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُظهر النظر في التغيّرات الاقتصاديّة عبر التاريخ نمطًا من الأوقات العادية التي تتحوّل إلى الأوقات العصيبة، ثمّ تعود مرّة أخرى إلى الأوقات الجيّدة. يُطلق على تغيُّر حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى اسم **دورة الأعمال التجارية Business Cycle**، هي فترات الصعود والهبوط المتكرّرة في إجمالي الناتج المحلّي. تمرّ دورة الأعمال بأربع مراحل هي: الازدهار، والركود، والكساد، والانتعاش.



في أيّ مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية تعتقد أنّ الطاقة الخضراء موجودة حاليًّا؟

الازدهار
Prosperity

تمثّل مرحلة الازدهار ذروة دورة الأعمال التجارية، و**الازدهار Prosperity** هو الفترة التي يعمل فيها معظم الأشخاص الذين يرغبون في العمل، وتنتج الشركات السلع وتُقدم الخدمات بأرقام قياسية، وتكون مستويات الأجور المقدمة جيّدة، ويزداد معدّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي. ويكون الطلب على السلع والخدمات مرتفعًا، وتكون عادةً هذه الفترة هي ذروة دورة الأعمال. ورغم ذلك، فإنّ الازدهار لا يستمرّ إلى الأبد؛ ففي النهاية يهدأ الاقتصاد ويتباطأ النشاط الاقتصادي.

الركود
Recession

عندما يتباطأ الاقتصاد، تبدأ مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية تعرف بالركود؛ و**الركود Recession** هو فترة يبدأ فيها الطلب في الانخفاض، وينخفض إنتاج الأعمال التجارية، وتبدأ معدلات البطالة في الارتفاع، ويتباطأ معدّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

قد لا يكون هذا الركود خطيرًا جدًّا، فلا يستمرّ لفترة طويلة جدًّا ومع ذلك فإنه غالبًا ما يشير إلى وجود مشكلة، ويسبب قلقًا وتوترًا للقوى العاملة في الأعمال التجارية ذات الصلة بهذا الانكماش. مثلًا: إذا كان لدى الناس القليل من المال لإنفاقه، فحينئذٍ سوف يشترون عددًا أقلّ من السيارات، ومن ثَمّ يُنتج مصنّعو السيارات عددًا أقلّ من السيارات، وقد يسرّحون عددًا من القوى العاملة. لذلك قد تضطرّ الشركات التي تصنع البطاريّات، والإطارات، والأجزاء الأخرى أيضًا إلى تسريح عدد من القوى العاملة لديها. هذا الانخفاض الحاصل في الأعمال التجارية ذات الصلة يسمّى "الأثر المتنامي".

حينها يقلّ الإنتاج في جميع أنشطة الاقتصاد، وينخفض إجمالي الناتج. وتستغرقّ بعض فترات الركود وقتًا طويلًا؛ حيث يُستخدم عدد أقلّ من عوامل الإنتاج، وينخفض الطلب الإجمالي على السلع والخدمات.

الكساد
Depression

إذا تعمّق الركود وانتشر في جميع الأنشطة الاقتصاديّة، فقد تنتقل الدولة وبقية دول العالم إلى المرحلة الثالثة من مراحل دورة الأعمال التجارية وهي الكساد. و**الكساد Depression** هو فترة طويلة من ارتفاع معدّلات البطالة، وضعف المبيعات، وفشل الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وينخفض إجمالي الناتج المحلّي بسرعة خلال فترة الكساد. لحسن الحظّ، لم يشهد الاقتصاد العالمي كسادًا منذ أكثر من 80 عامًا. ويشار إلى الفترة من 1929 إلى 1941 في التاريخ باسم "الكساد الكبير أو العظيم The Great Depression"، ذلك أنه كان أكثر من 25% من القوى العاملة في معظم البلدان عاطلين عن العمل، وكثير من الناس لا يستطيعون حتى تلبية حاجاتهم الأساسية.

الإنتعاش
Recovery

لا تدوم الصعوبات الاقتصادية، تبدأ مرحلة محببة من دورة الأعمال تسمى مرحلة **الانتعاش Recovery**؛ حيث تنخفض فيها معدلات البطالة، ويزداد فيها الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع مرّة أخرى.

أثناء مرحلة الانتعاش يحصل الأشخاص على الوظائف، ويستعيد العملاء الثقة بخصوص مستقبلهم، ويبدؤون في الشراء مرّة أخرى. قد يكون الانتعاش بطيئًا أو سريعًا، ومع استمراره يتّجه الاقتصاد إلى مرحلة الازدهار.

التضخّم وأسعار الفائدة
Inflation and Interest Rates

التضخّم وأسعار الفائدة هما عاملان اقتصاديّان يتغيران غالبًا خلال دورة الأعمال التجارية. ويُعرف **التضخّم Inflation** بأنّه الزيادة المستمرة والمؤثرة في مستوى الأسعار. وتنخفض القوة الشرائية عند حدوث تضخّم، مثلًا: إذا ارتفعت الأسعار بنسبة 5% خلال العام الماضي، فإنّ السلع التي تبلغ تكلفتها 100 ريال سعودي ستُكلف الآن 105 ريالات سعودية. وهذا يعني أنّ الأمر يتطلّب الآن مزيدًا من المال لشراء الكمية نفسها من السلع والخدمات.

يحدث التضخّم عندما يكون الطلب على السلع والخدمات أكثر من العرض. وعندما تُنفَق كمّية كبيرة من المال لشراء السلع التي يوجد نقص في الكمّيات المعروضة منها، ترتفع الأسعار. يعتقد معظم الأشخاص أنّ التضخّم ضارٌّ نظرًا إلى ارتفاع الأسعار. لذلك، يجب على القوى العاملة كسب المزيد من المال للحفاظ على القوة الشرائية نفسها.



بالإضافة إلى السيارات، ما الأنواع الأخرى من المنتجات التي يشتريها الأشخاص بشكل أقلّ في الأزمات الاقتصادية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عكس التضخّم هو "الانكماش"؛ ويقصد به انخفاض مستوى الأسعار، ويقترن الانكماش عادةً بالركود والكساد؛ ففي حين أنّ أسعار المنتجات منخفضة، فإنّ الأشخاص لديهم أموال قليلة للشراء. قد يحدث الانكماش أيضًا لمنتجات معيَّنة فحسب. ففي الأعوام الأخيرة، انخفضت تكلفة أجهزة الحاسوب والمنتجات الإلكترونية بسبب التقدُّم التقني.

وتُمثّل **أسعار الفائدة Interest rates** تكلفة المال؛ فالمال له ثمن، شأنه شأن أيّ شيء آخر. ولمعدّلات الفائدة تأثير قوي في الأنشطة التجارية. وتتأثّر الشركات والحكومات التي تقترض الأموال بأسعار الفائدة. ويعني ارتفاع أسعار الفائدة ارتفاع تكاليف الأعمال التجارية.

تتغيّر أسعار الفائدة كلّ يوم بتغيّر مستويات العرض والطلب على النقود. ومع زيادة المدخرات تميل أسعار الفائدة إلى الانخفاض، وهذا يحدث بسبب توافر مزيد من الأموال. وعند زيادة الاقتراض بواسطة المستهلكين، والأنشطة التجارية، والحكومة، فمن المرجّح أن ترتفع أسعار الفائدة.



لمزيد من المعلومات

في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي، بلغ معدّل التضخّم السنوي في بعض دول أمريكا الجنوبيّة 300 إلى 400%. ويُعرَف هذا بالتضخّم الجامح. وفي عام 1985 بلغ معدّل التضخّم السنوي في بوليفيا أكثر من 12,000%. وفي الآونة الأخيرة، وبالتحديد في عام 2020، شهدت دولة زيمبابوي معدّل تضخّم سنويًّا تجاوز 557%.

اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع لدورة الأعمال التجارية؟



ما معدّل التضخّم الحالي في المملكة العربية السعودية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-3-1 أنواع المنافسة
Types Of Competition

في ظلّ اقتصاد السوق، يتّخذ الأفراد والشركات قرارات بخصوص ما يجب إنتاجه، وكيفية إنتاجه، والسعر الذي يجب دفعه مقابل المنتَج. إنّ المنافسة بين الشركات ضرورية لضمان العدالة لكلّ من العملاء والمنتِجين. وهو مبيّن في الشكل "3-1" هناك أربعة أنواع شائعة للحالات التنافسية أو ما يُعرف بـ "الأنواع الأربعة للأسواق":

نوع المنافسة	عدد الأعمال التجارية أو المورِّدين	أمثلة من الواقع
1. المنافسة الكاملة	عدد كبير	الذرة، والقمح، والفول السوداني، وعديد من المنتجات الزراعية
2. المنافسة الاحتكارية	عدد كبير	الملابس، والمفروشات
3. احتكار القلّة	عدد قليل	السيارات والطائرات
4. الاحتكار	واحد فقط	البرمجات المحميّة بموجب حقوق التأليف والنشر، وعديد من المرافق العامة المحلّية

الشكل "3-1" يبيّن أربعة أنواع مختلفة من المنافسة

كيف يكون عدد الأعمال التجارية في السوق مؤثّرًا على المنافسة؟

المنافسة الكاملة
Perfect Competition

المنافسة الكاملة (البحتة) Perfect (or Pure) Competition توجد عندما يكون هناك كثير من المشترين والبائعين للمنتَج؛ إذ لا يمكن لمشترٍ أو بائع واحد التأثير على سعر المنتَج. والأمثلة الشائعة للمنافسة الكاملة هي: الذرة، والقمح، والفول السوداني، والمنتجات الزراعية الأخرى. الخصائص الرئيسة للمنافسة الكاملة هي:

1. ينطوي السوق على منتجات متشابهة أو متطابقة كثيرًا.
2. لا توجد قيود على دخول شركات جديدة إلى السوق.
3. يقدّم جميع البائعين بشكل أساسي المنتَج نفسه.
4. يعرف كلّ من المشترين والبائعين ما يجب معرفته عن أحوال السوق، مثل: الأسعار التي يتقاضاها جميع البائعين.
5. لا يمكن أن تتأثر السوق ببائع أو مشترٍ واحد فقط.

في المنافسة الكاملة، تحدِّد قوى العرض والطلب "سعر السوق". "العرض" هو كمّية السّلعة التي ترغب الشركات المنتجة في توفيرها وتكون قادرة على ذلك. إذا أراد المستهلكون شراء منتج ما، وكانوا على استعداد لدفع سعره بما يسمح للعمل التجاري بتحقيق ربح، فحينئذٍ ستوفّر الشركات المنتَج. ورغم ذلك، إذا كان المعروض من المنتَج أكبر ممّا يريده العملاء، فمن المحتمَل أن تقلّل الشركات عرض المنتج أو إيقافه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وتؤثّر الكمية المعروضة من المنتَج على السعر؛ فعند عرض كمّيّات هائلة من المحاصيل والماشية التي تُربّى في المزارع، فمن المحتمل أن تظلّ الأسعار منخفضة. ورغم ذلك، إذا قلّل الجفاف من كمّيّة الذرة المزروعة، فمن المرجّح أن يرتفع سعر الذرة. إنّ سعر المنتَج الذي يحتوي على تقنية جديدة يظلّ مرتفعًا حتى تبدأ الشركات الأخرى في عرض منتج مماثل.

"الطلب" هو كمية المنتج أو الخدمة التي يرغب العملاء في شرائها وتكون لديهم القدرة على ذلك. إذا أراد (أو طلب) كثير من العملاء الحصول على منتج أو خدمة معيّنة، فمن المرجّح أن يرتفع سعرها. في حال توافر عدد كبير من المنتجات التي يعتقدون أنها ستلبّي لديهم رغبة أو حاجة معيّنة، فلن يكون الطلب على بعض تلك المنتجات مرتفعًا؛ لأن العملاء على استعداد لشراء منتَج آخر إذا كان سعر أحد المنتجات أعلى من الآخر.

المنافسة الاحتكارية
Monopolistic Competition

المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition هي حالة لسوق مزدحمة بكثير من المشترين والبائعين الذين يقدّمون منتجات متشابهة جدًّا، ولكنها ليست متطابقة، وكلّها تلبي الحاجة نفسها. ومن أمثلة المنتجات التي تُباع في هذا النوع من الأسواق التنافسية: الملابس، والصابون، والمفروشات، وعديد من المواد الاستهلاكية.

يحاول كلّ بائع أن يجعل سلعته تختلف عن المنتجات الأخرى بميزات فريدة للمنتج، أو بعلامة تجارية مشهورة، أو بتغليف فريد، أو بخدمات إضافية، مثل: خدمة التوصيل المجاني أو منح ضمان مدى الحياة. هذه المحاولات لإنشاء صورة ذهنية مميّزة للمنتَج في أذهان العملاء، هو ما يُطلق عليه "تمييز المنتَج".

احتكار القلّة
Oligopoly

احتكار القلّة Oligopoly هو حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار في السوق. يتعيّن على الشركات إنفاق استثمارات كبيرة للمنافسة في السوق. ومن الأمثلة على احتكار القلّة: صناعة السيارات، وشركات الطيران، وتأجير السيارات، والصناعات التي في المزارع. ومع وجود عدد قليل من البائعين، يمكن أن تؤثّر تصرفات أحد المنافسين على الآخرين، مثلًا: إذا قدَّمت إحدى الشركات المصنّعة للسيارات خصومات خاصّة، فمن المحتمَل أن تفعل شركات السيارات الأخرى الشيء نفسه لتجنّب فقدان العملاء.

الاحتكار
Monopoly

الاحتكار Monopoly هو سوق فيها بائع واحد فحسب، وتوجد عوائق تمنع الشركات الأخرى من دخول هذه الصناعة. وفي حالة الاحتكار، لا يوجد بديل قريب للمنتج أو الخدمة مع وجود شركة واحدة فحسب بصفتها مورّد أو مقدم للسلعة أو الخدمة، فقد تتقاضى الشركة سعرًا مرتفعًا جدًّا. ورغم ذلك، عند مستويات الأسعار المرتفعة، من المحتمل أن يتوقف بعض العملاء عن الشراء، حتى في حالة الحاجة الماسة لهذه السلعة، مثل: الدواء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في عديد من الدول، قد تمارس الحكومات "احتكارًا" لتوفير الخدمات التي يحتاج إليها الجميع؛ مثل: الغاز، أو الماء، أو الكهرباء. وتُنظم عادةً هذه الاحتكارات بواسطة مؤسسات حكوميّة مختلفة لتجنّب الأسعار المبالَغ فيها.

وتمارس الدولة الاحتكار القانوني الذي يُطلَق عليه أيضًا "الاحتكار المحدود" عندما تصدِر الحكومة امتيازًا أو ترخيصًا، أو تمنح حقوق التأليف والنشر، أو براءة اختراع، أو علامة تجارية؛ حيث تحمي "الملكية الفكرية" أصحاب الأعمال، وتمنع الاستخدام غير المصرّح به من الآخرين الذين لم يبذلوا الوقت، والجهد، ولم يتحمّلوا النفقات اللازمة لابتكارها، أو بسبب عدم توفر الخبرة والإمكانات اللازمة. مثلًا: يمكن لشركات برمجيات الحاسوب الحصول على احتكار قانوني لبيع البرامج المصمّمة لمعالجة النصوص أو الجداول الخاصّة ببيانات معيّنة.



ما نوع المنافسة الموجودة في صناعة البناء والتشييد؟

اختبر معلوماتك

كيف تختلف أشكال المنافسة الأربعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-3-1 بيئة الأعمال التجارية والتحدّيات الاقتصادية
The Business Environment and Economic Challenges

يشترط نجاح مستقبل الأعمال التجارية لكلّ دولة توافر المعرفة ووجود خطّة تنموية. تبدأ العملية بالبحث عن الموارد، ودراسة الظروف الاقتصادية، ودراسة فرص الأعمال التجارية المحلية والعالمية. ويعتمد النجاح الاقتصادي، على نحو رئيس، على التقنيات الحديثة، والقوى العاملة المتعلّمة، والبيئة التنظيمية والتشريعية للأعمال التجارية.

ولتحقيق نموّ الأعمال التجارية وتحسين نوعية الحياة، يجب أن تركّز الخطّة على زيادة التدريب على المهارات الوظيفية، والعمل على تعزيز استخدام التقنيات الحديثة، والموازنة التقديرية السليمة لرأس المال. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تمتلك الشركات القدرة على التكيّف مع تفضيلات المستهلك باستخدام أساليب إبداعية لتطوير حلول مبتكرة تنتج عنها زيادة في إنتاج السلع والخدمات. ومن الممكن أيضًا اتّخاذ إجراءات للتعامل مع المخاوف الاقتصادية؛ مثل: الجوع، والمرض، والمياه غير الصالحة للشرب، والتلوّث، والفقر.

رؤية السعودية
Saudi Vision 2030

تنطلق "رؤية السعودية 2030" من مكامن القوة فيها، فمكانتها في العالم الإسلامي ستمكّنها من القيام بدورها الريادي في دعم الأمة العربية والإسلامية، وسيكون الاستثمار المحلي والدولي مفتاحًا ومحركًا لتنويع الاقتصاد وتحقيق استدامته، فضلًا عن موقع المملكة العربية السعودية الإستراتيجي الذي سيمكّنها من أن تكون محورًا لربط ثلاث قارات من العالم (إفريقيا، وآسيا، وأوروبا). وتعتمد الرؤية على ثلاثة محاور رئيسة: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، والتي يمكن تحقيق أهدافها عبر:

- بناء نظام تعليمي يلبّي حاجات السوق.
- توفير مسارات للأعمال التجارية لإنجاح المشروعات الصغيرة، والمتوسّطة، والشركات الكبيرة.
- تطوير أدوات الاستثمار لتنويع الاقتصاد ومدّه بوظائف جديدة.
- خصخصة بعض الخدمات الحكومية.
- العمل على جذب أفضل المواهب.

وسيؤدّي كلّ إجراء من الإجراءات المذكورة أعلاه إلى تحسين بيئة الأعمال للمواطنين في كلّ من القطاعَين الخاصّ والعام. وقد وُضعت هذه الرؤية المستقبلية لتوجيه جميع المشاركين في الاقتصاد لتحمّل مسؤولياتهم والانخراط في المبادرات اللازمة لمواجهة التحدّيات، والعمل على اغتنام الفرص.

اقتصادات فرعية
Subeconomies

غالبًا ما توجد "اقتصادات فرعية" داخل الاقتصاد الرئيس لبلد ما؛ فتوفّر السلع، والخدمات، وفرص العمل. وعند مواجهة أزمات اقتصادية، أو اجتماعية، أو صحّية غير متوقعة، يجب على الأعمال التجارية التكيّف مع البيئة الاقتصادية الجديدة. ويُعدّ الابتكار وإقامة علاقات مع المجتمع المحلّي أمرًا ضروريًّا لكلّ عمل تجاري، وبخاصة الشركات الصغيرة.

وتتراوح هذه الشركات الصغيرة بين نشاط البيع من المنازل، وخدمات الاستشارات، وشركات التصنيع الصغيرة، وتقديم الدعم التقني عبر الإنترنت. وفي الأعوام الأخيرة ظهر عديد من الفرص الجديدة للأعمال التجارية الناشئة، بما في ذلك:

- "اقتصاد ريادة الأعمال الاجتماعية"، والذي يمزج بين ممارسات الأعمال التجارية المعتادة والابتكار لمعالجة المشكلات الاجتماعية، مثل: الجوع، والمرض، والفقر، والتعليم.
- "اقتصاد العمل الحرّ"، الذي يشمل المقاولين المستقلّين، والعاملين لحسابهم الخاصّ، مع وجود درجة من المرونة في المشروعات ومواقع العمل.
- "الاقتصاد التشاركي"، وهو ما يركّز على تأجير أو استعارة المنتجات بدلًا من شرائها.
- "الاقتصاد الدائري"، ويركّز على الأنشطة البيئية لاستدامة الموارد، وإعادة تدويرها، وإعادة استخدامها وتخصيصها. ويركّز على الطاقة المتجدّدة والابتكارات التي تقلّل من تأثير النفايات والانبعاثات الكربونية والتأثير البيئي السلبي؛ يُشار إليه أيضًا باسم الاقتصاد الأخضر (البيئي).
- "الاقتصاد الأزرق (المائي)"، وهو معني بالحفاظ على المحيطات، والبيئة البحرية وتجديدها، مع التركيز على استدامة صيد الأسماك، وتربية الأحياء المائية والسياحة البحرية.

يتبقّى اقتصاد فرعي إضافي -غالبًا ما يجري تجاهله - وهو "الاقتصاد غير الرسمي". إنّ ممارسة الأعمال التجارية من المنزل، والباعة المتجولين، والمزارع العائلية يُشكّل مصدرًا مهمًّا للتوظيف والدخل لعديد من الأشخاص حول العالم. تحدث تلك الأعمال غير الرسمية جنبًا إلى جنب مع أنشطة الشركات الرسمية، وهي مهمّة في كثيرٍ من الدول. ويمكن أن يتراوح حجم الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية من 10 إلى 20% من حجم الاقتصاد في بعض الدول، وقد يصل إلى أكثر من 60% في دول أخرى.

لا أحد يستطيع أن يتوقع مستقبل الاقتصاد على وجه اليقين. وللحفاظ على مستوى المعيشة أو رفعه في دولة ما والحدّ من البطالة، فإنّه يجب على الحكومة وشركات الأعمال التجارية والقطاع الثالث تنسيق جهودهم؛ ذلك أنّ هذا التعاون يمكن أن يؤدّي إلى خلق فرص عمل، وتلبية حاجات الأفراد ورغباتهم.

اختبر معلوماتك

ما التحدّيات الاقتصادية التي ستواجهها الدول في المستقبل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. يؤدّي الانكماش إلى انخفاض القوة الشرائية للنقود. _____

2. صواب أم خطأ. العرض هو كمّية المنتج أو الخدمة التي يريدها المستهلك، ويكون قادرًا على شرائها بسعر محدّد.

_____

3. مرحلة دورة الأعمال التجارية التي يكون فيها معدّل البطالة هو الأعلى هي:

أ. الركود.
ب. الانتعاش.
ج. الازدهار.
د. الكساد.

4. عندما يتحكم عدد قليل من الشركات الكبيرة في صناعة ما، فإنّ هذا يُشار إليه باسم:

أ. المنافسة الكاملة.
ب. المنافسة الاحتكارية.
ج. احتكار القلّة.
د. الاحتكار.

5. كلما زادت المنافسة،

أ. عادةً ما تزيد الأسعار أيضًا.
ب. لن تتأثر الأسعار عادةً وتظلّ ثابتة.
ج. عادةً ما تنخفض الأسعار.
د. لا توجد وسيلة لتوقع ما سيحدث للأسعار بسبب المنافسة.

مساحة البحث والابتكار

6. البحث قُمْ بزيارة موقع "رؤية السعودية 2030" (www.vision2030.gov.sa) واختر الموضوع الذي يثير اهتمامك، ثمّ أعِدّ تقريرًا موجزًا يبيّن الإجراءات التي قد تتّخذها الشركات المحلّية لتحقيق الرؤية ذات الصلة بالموضوع الذي أثار اهتمامك.

7. الاتِّصال المرئي في المنافسة الاحتكارية، تقدّم الشركات منتجات متشابهة جدًّا ولكنها ليست متطابقة. يُستخدَم ما يُطلق عليه تمييز المنتَج لتكوين صورة مميّزة للمنتَج. حدِّد ثلاث علامات تجارية لسلعة غذائية واحدة أو لمنتَج استهلاكي محدَّد من شركات محلية وعالمية. أعِدّ تقريرًا عن الإجراءات التي اتّبعتها كلّ شركة لتكوين صورة ذهنية لمنتجها، ليصبح مختلفًا عن منتجات المنافسين.

8. الجغرافيا اُحصل على معلومات عن دولة يعتمد اقتصادها على المحيطات أو مصادر المياه الأخرى في صناعاتها ووظائفها. أعِدّ ملصقًا أو أيّ عرض تقديمي آخر لتبيّن أنواع الصناعات، والتوظيف، وأنشطة الأعمال الأخرى ذات الصلة بالبيئة البحرية لتلك الدولة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 1

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصاديّة

- تُسمّى السلع والخدمات التي نحتاج إليها للعيش "الحاجات". أما السلع والخدمات التي تضيف الراحة والمتعة للحياة فيُطلق عليها "الرغبات".
- الموارد الاقتصادية هي الأشياء المتاحة لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات. تُعرف الموارد الاقتصاديّة أيضًا باسم عوامل الإنتاج. الأنواع الثلاثة للموارد الاقتصادية، هي: الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والموارد الرأسمالية.
- يجب على جميع الدول الإجابة عن ثلاثة أسئلة اقتصادية: ما السلع والخدمات التي ستُنتج؟ كيف ستُنتج السلع والخدمات؟ ما الحاجات والرغبات التي ستُشبّع بالسلع والخدمات المقدمة؟
- في ظل نظام الاقتصاد الموجَّه، تمتلك الحكومة معظم الموارِد وتتحكّم فيها. وفي ظل نظام اقتصاد السوق، يمتلك الأفراد الموارد ويتحكّمون فيها. وفي ظل الاقتصاد التقليدي، تُنتج السلع والخدمات بالطريقة نفسها المستخدمة في الزمن الماضي. ويجمع الاقتصاد المختلط بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق.
- إجمالي الناتج المحلّي هو القيمة الإجمالية لجميع السلع والخدمات النهائية المنتَجة داخل دولة ما بعام واحد. يُحسب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان.
- تتكوّن القوى العاملة من الأشخاص الذين يعملون فعليًّا، أو يبحثون عن عمل. ويُعرف معدّل البطالة بأنّه النسبة المئوية لعدد العاطلين عن العمل من إجمالي القوى العاملة. وتُعرف الإنتاجية بأنها وحدة المخرجات (الإنتاج) منسوبة إلى وحدة المدخلات، مثل: العامل.
- يشير دخل الفرد إلى الرواتب والأجور وأيضًا إلى الدخل من الاستثمار والمدفوعات الحكومية للأفراد. وتقيس مبيعات التجزئة حجم السلع والخدمات التي يشتريها المستهلكون.
- تشمل أوجه الاستثمار التي تعزّز النموّ الاقتصادي المدَّخرات الشخصية، وشراء الأسهم لامتلاك حصّة في شركة، وشراء السندات من شركات الأعمال التجارية والحكومة.

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

- يتطلّب نجاح الأعمال نوعَين رئيسَين من المهارات: المهارات الفنية، والمهارات المهنية العامة.
- يمكن للفرد الحصول على الخبرة المهنية من خلال برامج العمل والدراسة، وبرامج التدريب الداخلي، والتوظيف بدوام جزئي، والتطوّع، والأنشطة الدراسية.
- تتطلّب المناصب الإدارية والقيادية القدرة على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، وتحفيز الأشخاص، وكذلك القدرة على إدارة الموارد الإنتاجية للشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- تشمل أنواع الأعمال التي توفّر فرص عمل: شركات التصنيع، وشركات البيع بالجملة، وشركات البيع بالتجزئة، وشركات الخدمات، والشركات الزراعية، وتربية الأحياء المائية، وشركات التعدين والمحاجر.
- مخاطر العمل الرئيسة التي قد تواجه الشركة هي: المخاطر الجغرافية، والمخاطر السياسية والقانونية، والمخاطر الاجتماعية والثقافية، والمخاطر الاقتصاديّة، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر غير المتوقّعة.
- تشمل المكافآت المرتبطة بامتلاك الأعمال التجارية وإدارتها؛ تحقيق الربح، وكسب القوت، والمساهمة في تحسين جودة الحياة في المجتمع، والشعور بالرضا الشخصي.

3-1 بيئة الأعمال التجارية

- يُطلق على تغير حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى اسم دورة الأعمال التجارية. تمرّ دورة الأعمال التجارية بأربع مراحل: الازدهار، والركود، والكساد، والانتعاش.
- التضخّم هو ارتفاع مستمر ومؤثر في مستوى الأسعار. ويمكن أن يحدث التضخّم عندما يكون الطلب على السلع والخدمات أكبر من العرض، في حين أنّ الانكماش هو انخفاض في المستوى العام للأسعار.
- تمثّل أسعار الفائدة تكلفة المال. وتتأثر أسعار الفائدة في الاقتصاد بتغيّر مستويات العرض والطلب على النقود.
- الأنواع الأربعة من الأوضاع التنافسية هي: المنافسة الكاملة (البحتة)، والمنافسة الاحتكارية، واحتكار القلّة، والاحتكار.
- العرض هو كمّية السلعة أو الخدمة التي ترغب الأعمال التجارية في توفيرها وتكون قادرة على ذلك. أمّا الطلب فهو كمّية السلعة أو الخدمة التي يرغب العملاء في شرائها ويكون لديهم القدرة على ذلك.
- يشترط لنجاح مستقبل الأعمال التجارية لكلّ دولة توافر المعرفة، ووجود خطة لتحديد الموارد، والظروف الاقتصادية، وفرص الأعمال المحلّية والعالمية للبلد. يعتمد نموّ الأعمال التجارية على زيادة التدريب على المهارات الوظيفية، والعمل على تعزيز استخدام التقنيّات الحديثة، والموازنة التقديرية السليمة لرأس المال.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. حدِّد خمسة منتجات أو خدمات، يمكن أن تمثّل حاجة أو رغبة. قدِّم مثالًا على كلّ منها يبيّن متى سيكون اعتبار السلعة أو الخدمة حاجة، ومتى سيكون اعتبارها رغبةً.

2. اختر شركة مألوفة لديك، وصِف عوامل الإنتاج التي تستخدمها الشركة، والتي تتوافق مع كلّ نوع من أنواع الموارد الاقتصادية الثلاثة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3. ابحث عن مقال يناقش ندرة سلعة، أو خدمة، أو مورد طبيعي. اُكتب ملخّصًا للمقال تحدّد فيه الأشخاص المتأثّرين بالندرة، وتأثيرها على الشركات والعملاء.

4. صمِّم جدولًا يقارن بين إجابات الأسئلة الاقتصادية الثلاث في كلّ من الاقتصاد الموجّه، واقتصاد السوق، والاقتصاد التقليدي.

5. «إجمالي الناتج المحلّي هو أفضل قياس لاقتصاد البلد». اشرح سبب موافقتك على هذه العبارة أو اعتراضك.

6. يبلغ إجمالي الناتج المحلّي للدولة "أ" 400,000 ريال سعودي. في حين يبلغ إجمالي الناتج المحلّي للدولة "ب" 800,000 ريال سعودي. هل هذا يعني أن نصيب الفرد من إنتاج الدولة "ب" يبلغ ضعف نصيب الفرد في الدولة "أ"؟ اشرح.

7. اُذكر ثلاثة عوامل يمكن أن تُسهم في زيادة إنتاج السّلع والخدمات في دولة ما. اشرح كيف يمكن لهذه العوامل تحسين الإنتاجية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

8. مبيعات التجزئة هي مقياس للمنتجات التي يشتريها العملاء. اُذكر بعض الأمثلة عن السلع والخدمات التي اشتريتها، والتي تندرج ضمن مبيعات التجزئة.

9. ما الإجراءات التي تنصح بها الفرد الذي يفكّر في الاستثمار في سوق الأوراق المالية؟

10. من أجل النجاح في العمل، اشرح لماذا يحتاج الفرد إلى كلّ من المهارات الفنية والمهارات المهنية العامّة.

11. حدِّد قرارًا مهمًّا قد تحتاج إلى اتّخاذه في المستقبل القريب، مثل: اختيار تخصص جامعي، أو وظيفة، أو إجراء عملية شراء كبيرة. بيّن كيف ستكمل كلّ خطوة من خطوات عملية اتّخاذ القرار (انظر الشكل "1-2") لتصل إلى القرار.

12. صِف الإجراءات التي قد تتّخذها الشركة لتقليل المخاطر.

13. افترِض أنّ عددًا من مصانع السيارات والصلب تُغلق في بلد ما، وتفقد آلافًا من القوى العاملة عملها في فترة قصيرة. إذا كانت الدولة تتمتّع في السابق بأوقات مزدهرة، فما مرحلة دورة الأعمال التي قد تكون متّجهة إليها الآن؟ قدِّم وصفًا للظروف الأخرى التي قد تبدأ في الحدوث.

14. لماذا يُعدّ ارتفاع معدّل التضخّم عمومًا ضارًّا بالاقتصاد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

15. قدِّم وصفًا للإجراءات التي قد تتّخذها الشركات والحكومات في كلّ مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية.

16. ما الإجراءات التي قد تكون مناسبة للحفاظ على المنافسة العادلة بين الشركات؟

17. راجِع التقارير الإخبارية الحديثة للمنتجات والخدمات من حيث تأثّر السعر بعوامل العرض والطلب، اكتب تقريرًا باستخدام تلك الأمثلة التي تناقش تأثير العرض والطلب على الأسعار.

18. اِضرب مثالًا على مشكلة اقتصادية تواجه العالم، واقترح حلولًا لمعالجتها.

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
19.	دورة الأعمال التجارية		أ. الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصادية الثلاثة.
20.	الاقتصاد الموجَّه		ب. المواد المتاحة للاستخدام لإنتاج السلع والخدمات.
21.	الكساد		ج. حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين لمنتج ما.
22.	الموارد الاقتصادية		د. عدم وجود موارد كافية لتلبية جميع الحاجات.
23.	النظام الاقتصادي		هـ. حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار.
24.	نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي		و. الاقتصاد الذي تملك فيه الحكومة الموارد وتتحكّم فيها.
25.	المهارات المهنية العامة		ز. الاقتصاد الذي تُنتَج فيه السلع والخدمات بالطريقة التي كانت تحصل بها في الماضي.
26.	إجمالي الناتج المحلي		ح. الاقتصاد الذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

27. التضخّم		**ط.** سوق فيها بائع واحد فقط.
28. اقتصاد السوق		**ي.** القدرات المهنية التي يمكن تكييفها مع مواقف العمل المتنوعة، وتسمّى أيضًا "المهارات الشخصية".
29. الاقتصاد المختلط		**ك.** الاقتصاد الذي يملك فيه الأفراد موارده ويتحكمون فيها.
30. المنافسة الاحتكارية		**ل.** حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين الذين يعرضون منتجات متشابهة جدًّا، ولكنها ليست متطابقة.
31. الاحتكار		**م.** تغيُّر حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى.
32. احتكار القلّة		**ن.** القيمة الإجمالية لجميع السلع والخدمات النهائية المنتَجة في بلد ما في عام واحد.
33. المنافسة الكاملة		**س.** التدريب المهني المتخصص، الذي يشار إليه أيضًا بالمهارات المكتسبة، اللازمة لمهنة معيّنة.
34. دخل الفرد		**ع.** مرحلة تميّزت بفترة طويلة من ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض المبيعات، وفشل الأعمال.
35. الإنتاجية		**ف.** الرواتب، والأجور، والدخل من الاستثمار، والمدفوعات الحكومية للأفراد.
36. الازدهار		**ص.** إجمالي الناتج المحلّي مقسومًا على مجموع مواطني الدولة.
37. الركود		**ق.** مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات مثل: العامل.
38. الانتعاش		**ر.** المرحلة التي تنخفض فيها البطالة، ويزداد الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع.
39. مبيعات التجزئة		**ش.** سيطرة حالة عدم اليقين من وقوع حدث أو نتيجة.
40. المخاطر		**ت.** ارتفاع المستوى العامّ للأسعار.
41. الندرة		**ث.** نسبة الأشخاص من القوى العاملة الذين لا يعملون.
42. المهارات الفنية		**خ.** مبيعات السّلع التي يشتريها العملاء.
43. الاقتصاد التقليدي		**ذ.** فترة تكون نسبة البطالة فيها منخفضة، وتنتج الأعمال التجارية عديدًا من السلع والخدمات، وتكون الأجور جيّدة.
44. معدل البطالة		**ض.** فترة ينخفض فيها الطلب والإنتاج، وكذلك معدّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي، وتبدأ نسبة البطالة في الارتفاع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

45. **البحث** غالبًا ما توجد الاقتصادات المزدوجة في الدول التي تتبع اقتصاد السوق في المناطق الحضرية والاقتصاد التقليدي في المناطق الريفية. حدِّد إحدى الدول، وأجرِ بحثًا عبر الإنترنت لتحديد الصور المتناقضة للاقتصادين في تلك الدولة. ما المخاوف التي قد تنشأ بسبب الاقتصادات المزدوجة؟

46. **التقنية** صِف الطرائق التي يمكن أن تؤثّر فيها أجهزة الحاسوب والتقنيات الأخرى على إجمالي الناتج المحلّي في المملكة العربية السعودية ودول أخرى.

47. **الجغرافيا** اختر خمس دول، ثمّ ارسم خريطة تبيّن الإحصائيات الاقتصادية المختلفة لكلّ دولة. اشرح أسباب الاختلافات بين الدول.

48. **العلم** يمكن أن تؤدّي التطورات العلميّة المختلفة إلى زيادة إنتاجية الأعمال التجارية. أعِدّ بحثًا عن اكتشاف أو ابتكار علمي حديث، قامت به شركة سعودية. وأعِدّ ملصقًا أو أيّ صورة مرئيّة أخرى لتبيّن كيف يمكن أن يؤدّي ذلك إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة.

49. **الاقتصاد** لماذا تعَدّ المشروعات الرأسمالية مهمّة لنجاح الشركة؟ حدِّد إحدى الشركات، ودوِّن قائمة بالمشروعات الرأسمالية التي ستكون ضرورية لعملياتها. ما نوع الشركة السعودية التي قد تكون في أمسّ الحاجة إلى تنفيذ مشروعات رأسمالية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

50. **التواصل** صِف موقفًا، يتّخذ فيه المدير الإجراءات القيادية غير المناسبة، ثمّ اشرح ما كان ينبغي للمدير فعله بأسلوب مختلف.

51. **الثقافة** في جميع أنحاء العالم توجد اختلافات في طريقة التحيّة، والطعام، والعلاقات الاجتماعية، وأنشطة اتّخاذ القرار، والعناصر الثقافية الأخرى. حدِّد إحدى الدول، وأجرِ بحثًا حول ثقافتها، ثمّ أعِدّ تقريرًا موجزًا أو عرضًا تقديميًّا مرئيًّا لتبيّن كيفيّة تأثير تلك الاختلافات الثقافية على الأنشطة التجارية عند تنفيذ أعمال تجارية مع تلك الدولة.

52. **الاتِّصال** أعِدّ ملصقًا أو أيّ عرض تقديمي مرئي آخر مع الصور أو غيرها من العناصر المرئية من الشركات أو المنتجات السعودية التي تعكس أمثلة على أنواع المنافسة الأربعة.

53. **التاريخ** أجرِ بحثًا حول مفهوم "التضخّم الجامح". ما الذي تسبّب في ارتفاع معدّلات التضخّم في مختلف البلدان؟ ما الإجراءات التي اتُّخذت لحلّ تلك المشكلة؟

ادعم رأيك

عند تحديد الناتج المحلّي الإجمالي، يجري تضمين المنتجات والخدمات النهائية فحسب. يؤدّي ذلك إلى تجنّب حساب بعض السِّلع أكثر من مرّة؛ فمثلًا: تبيع شركة تعدين خامَ الحديد إلى شركة منتِجة للصلب، فتبيع الشركة المنتجة للصلب الفولاذ إلى شركة تصنيع سيّارات تستخدمه لإنتاج سيّارة. يُحسب خام الحديد المحوّل إلى صلب

مرّة واحدة في السعر المدفوع للسيارة، المنتَج النهائي. اِقرأ بعناية القائمة التالية من السلع والخدمات المقدمة في اقتصاد محلّي:

أ. شراء محمصة خبز كهربائية كهديّة.

ب. خدمة هاتف مثبتة في مكتب حكومي.

ج. بيع الألياف الزجاجية لشركة من أجل استخدامها في صناعة القوارب.

د. خدمات العناية بالحيوانات الأليفة.

هـ . بيع الورق إلى دار نشر للصحف.

و. جهاز حاسوب مدفوع ثمنه من قبل سلطات المدينة.

ز. شراء جهاز حاسوب ليُستخدم من قبل أسرتك.

ح. محصول ذرة اشتُري بواسطة شركة تصنيع أغذية.

54. أيّ من هذه العناصر يجب إدراجه على أنه سلعة، وحسابه ضمن الناتج المحلّي الإجمالي؟ دلِّل على إجابتك.

55. أيّ من هذه العناصر يجب إدراجه على أنه خدمة، وحسابه ضمن الناتج المحلّي الإجمالي؟ دلِّل على إجابتك.

التفاعل والتواصل

56. أجرِ بحثًا عبر الإنترنت، وتحدَّث إلى رجال الأعمال المحلّيين لتحديد الإجراءات التي تستخدمها الشركات لزيادة إنتاجية العمل، أو ناقِش معهم كيف يمكن للتغيّرات في الإنفاق الاستهلاكي أن تؤثّر على توافر الوظائف. اكتب تقريرًا لإظهار النتائج الخاصّة بك.

57. أعِدّ عرضًا شفهيًّا أو ملفًّا صوتيًّا مع ملخّص للعوامل الاقتصادية التي تؤثّر في مختلف المجالات الوظيفية على الاقتصاد السعودي. صِف كيف يمكن أن تؤثّر هذه المعلومات على اختيارك للوظيفة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إستراتيجية التسويق

يعمل أحد المطاعم منذ خمسة أعوام، ويقع على طريق سريع رئيس، بالقرب من مدينة رئيسة. بُني المطعم خلال فترة الازدهار الاقتصادي، ونمت الأعمال التجارية بانتظام خلال الأعوام الخمسة الأولى من التشغيل. وقد أدّى الركود الاقتصادي الأخير إلى حدوث تغيّر كبير في بيئة الأعمال. فقد ارتفعت نسبة البطالة، وانخفضت أعمال المطعم بنسبة 25% عن العام الماضي. تتراوح أسعار أصناف قائمة طعام العشاء من 18 ريالًا إلى 34 ريالًا سعوديًّا. يقبل المطعم مدفوعات الأموال النقدية، والبطاقات الائتمانية.

وقد وضع المطعم إعلاناته الدعائية في الصحف المحلية، وعوّل كثيرًا على الإعلانات الشفهية. يفتح المطعم أبوابه يوميًّا من الأحد إلى الجمعة، من الساعة السابعة صباحًا حتى التاسعة مساءً. وقد عُيِّنتَ بصفتك مستشارًا لمساعدة المطعم على زيادة حجم أعماله. لديك الآن تحدٍّ لوضع الإستراتيجية التسويقية للمطعم، مع الأخذ في الاعتبار موقعه، وأنواع الطعام بالقائمة، والأسعار، وساعات العمل، والدعاية الترويجية. يجب أن تغطي خطتك جميع مؤشرات الأداء.

تقييم مؤشرات الأداء

- وصف التأثير الاقتصادي للركود على أعمال المطعم.
- شرح سلوك شراء العميل.
- تحديد الميزة التنافسية للمطعم.
- تحديد فرص المنتجات.
- شرح وسائل تسويقية (دعاية وترويج) مناسبة.

التفكير الناقد

1. كيف يمكن استخدام موقع المطعم لجذب العملاء؟

_____

_____

_____

2. ما العروض الترويجية والإعلانات التي يمكن أن يلجأ إليها المطعم لجذب مزيد من العملاء؟

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
2

منظمات الأعمال التجارية

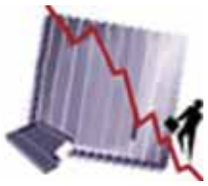


1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

3-2 الهيكل التنظيمي الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

الترقية إلى قيادة إحدى أكبر الشركات في العالم هي الوظيفة التي تحلم بها في مجال إدارة الأعمال، إذ إنّ الرئيس التنفيذي لشركة ما يمكن أن يتقاضى سنويًّا راتبًا ومكافآت تصل قيمتها إلى عدّة ملايين من الريالات السعودية، ويكون لديه مكتب كبير يعمل فيه عشرات من الموظفين المساعدين، ويسافر إلى أنحاء العالم بطائرة خاصة، ويتّخذ قرارات يومية تؤثر مباشرةً على نجاح الشركة، ويعمل الرؤساء التنفيذيون أيضًا لساعات طويلة، ويواجهون التوقعات المتباينة للمساهمين ومجلس الإدارة والموظفين والعملاء. بينما يتلقى الرؤساء التنفيذيون العديد من الامتيازات والمزايا، إلا أن نجاحهم أو فشلهم يتأثر بالظروف الإقتصادية، واللوائح الحكومية، وسوق الأوراق المالية أكثر من تأثره بقدراتهم واتخاذهم للقرارات.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:

- رئيس تنفيذي
- رئيس تنفيذي للعمليات
- مدير عام

توضع أهداف وسياسات الشركة من قبل كبار المديرين التنفيذيين، يجتمع المسؤولون التنفيذيون بشكل دوري؛ لتحديد المسار ومراجعة أداء الشركة ووضع السياسة المتبعة، ثم يقومون بتفويض العمل إلى مديري الشركة وموظفيها، ويدركون أنهم مسؤولون وسيُحاسَبون في النهاية على أداء الشركة.

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال قيادة الشركات. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف بيئة العمل لوظائف هذا المجال؟

2. هل تعجبك هذه المهنة؟ صف كيف يمكنك توظيف مواهبك وقدراتك ومهاراتك في هذه المهنة.

كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

غالبًا ما يكون جدول الرئيس التنفيذي مزدحمًا بالأعمال. فقد يبدأ بالقراءة لساعة قبل حضور مؤتمر مع رؤساء الشركات الأخرى والمسؤولين الحكوميين، ثم يتناول وجبة الغداء مع الفريق الإداري لمراجعة الوضع المالي للشركة، يليها مؤتمر صحفي. بعد ذلك، يقضي نصف ساعة في التحدث هاتفيًّا إلى أحد أعضاء مجلس الشورى حول قانون الاتصالات، ومناقشة مفاوضات عقد العمل مع نائب مدير عام قسم الموارد البشرية، والتحدث مع الشركة المصنعة في اليابان حول مشروع مشترك مقترح. بعد العشاء، يتوجه إلى المطار للسفر على متن رحلة جوية من الرياض إلى أبها للإشراف على افتتاح منشأة تصنيع جديدة. ويستغل وقت الرحلة في دراسة تقارير، واستكمال مراسلاته ومشاهدة مقطع فيديو يتضمن تقريرًا موجزًا حول التطور في أبها.

ماذا عنك؟ كيف يمكن أن تستعد لضغوط العمل لكونك رئيسًا تنفيذيًّا للشركة؟ هل تعتقد أن طبيعة العمل تبرّر ارتفاع الراتب والمزايا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-1-2** وصف تحول الاقتصاد السعودي.
- **2-1-2** مناقشة دور الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي.
- **3-1-2** وصف ثلاثة أنواع رئيسة من الأعمال التجارية.

المصطلحات الرئيسة

الوسطاء	Intermediaries
الأعمال الخدمية	Service Business

من واقع الحياة

تحب سامية التصوير الرقمي، وفي العام الماضي تمكنت من تحويل هوايتها إلى مشروع تجاري للتصوير الاحترافي باستخدام برامج تحرير الصور لإنتاج صور رقمية. بدأت سامية تتساءل عن قدرتها على توسيع أعمالها. ثمة صديقة لسامية يمكنها المساعدة في بيع الصور للصحف، والمجلات، ووكالات الإعلان والشركات الأخرى، لكنها غير متأكدة مما إذا كانت مساعدة صديقتها بصفتها موظفة أم شريكة. ستحتاج عملية التوسع في المشروع التجاري إلى شراء معدات وأجهزة جديدة وإعداد كتيبات للمبيعات. عبّرت سامية عن مشاعرها لوالدتها قائلة: "أحب مشروعي في مجال التصوير الفوتوغرافي، فهل سأظل أحبه بالدرجة نفسها إذا اضطررت إلى مشاركة إدارته مع شريك؟ أتساءل عما إذا كان في استطاعتي شراء معدّات جديدة بمفردي؟"

1-1-2 تحول الاقتصاد السعودي
Transforming the Saudi Economy

منذ الإعلان عام 2016 عن "رؤية السعودية 2030" شهد الاقتصاد السعودي تحولًا هائلًا حيث بدأت السعودية في تنفيذ مجموعة كبيرة من المبادرات والإصلاحات في مختلف القطاعات؛ لإعداد البلاد لمستقبل مزدهر وناجح على المدى الطويل.

كما أن الاقتصاد السعودي مر بعدة تحولات فبعد تأسيس الملك عبد العزيز آل سعود رحمه الله الدولة السعودية الثالثة في عام 1932، واكتشاف المخزونات الهائلة من الغاز الطبيعي والنفط في وقت لاحق، تحولت البلاد من اقتصاد يعتمد على الزراعة ورعي الماشية، والحرف اليدوية البسيطة، إلى اقتصاد يهيمن عليه تصدير النفط. ساعد توحيد المملكة الناجح جنبًا إلى جنب مع وفرة من النفط ومعادن أخرى على ازدهار المملكة العربية السعودية وتعزيز موقعها عالميًّا. إن المملكة العربية السعودية واحدة من أكبر 20 اقتصادًا في العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



كيف سيؤثر تحقيق هدف "رؤية السعودية 2030": "تحسين جاهزية الشباب لسوق العمل"، على نسبة العمال الوافدين في المملكة؟

الاستثمار في المستقبل
Investing in the Future

على الرغم من أن إنتاج النفط لا يزال مصدرًا مهمًّا للقوة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، إلا أن الاعتماد الكبير على مورد واحد يمكن أن يؤدّي إلى تحديات كبيرة نتيجة لتقلبات السوق العالمي. في فترات الركود العالمي، مثل: جائحة كورونا، يمكن أن ينخفض الطلب العالمي على النفط وتنخفض الأسعار. لذا أكدت "رؤية السعودية 2030" على أهمية بناء اقتصاد قوي، لا يرتهن إلى تقلبات الأسعار والأزمات الاقتصادية في الأسواق الخارجية.

وسياسة التنويع الاقتصادي، وتعدد مصادر الدخل، من الأهداف الإستراتيجية للرؤية، وذلك بتوسيع الاستثمار في قطاعات مختلفة، وتنويع القاعدة الإنتاجية، بتشجيع النمو في مجالات إنتاجية أخرى إلى جانب النفط، مما يسهم في التقليل من التأثيرات الاقتصادية السلبية، للأزمات العالمية المحتملة.

تهدف "رؤية السعودية 2030"، إلى خفض معدل البطالة من 11.6% إلى 7%. ودعمًا لهذا الهدف، تعمل الحكومة على تحقيق التوازن بين القوى العاملة الوطنية والوافدة، وتشمل المبادرات تأسيس لجنة لتوفير فرص العمل ومكافحة البطالة؛ لتشجيع المواطنين السعوديين وإعدادهم لدخول سوق العمل. وتتطلب خطة التوطين السعودية المتمثلة في برنامج نطاقات من شركات القطاع الخاص توظيف نسبة محددة من المواطنين السعوديين وفقًا لتصنيفاتهم الخاصة والمعايير ذات الصلة. ويُعدّ أحد الجوانب الرئيسة الأخرى لخطة التوظيف في "زيادة نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة من 22% إلى 30%"، وقد بدأ هذا يتحقق مع دخول عديد من النساء السعوديات في مهن جديدة في سوق العمل.

وتهدف "رؤية السعودية 2030" لإشراك وتحفيز الجيل القادم لكي يؤدي دوره ويحقق نجاح هذه الرؤية، علمًا بأن أكثر من نصف السعوديين تقل أعمارهم عن 25 عامًا. ويمكن الاستفادة من هذه التركيبة السكانية المتميّزة باستغلال طاقات الشباب، وتمكينهم من فرص ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. أيضًا، تستثمر الموارد في قطاع التعليم، بما في ذلك البوابة الوطنية للعمل (طاقات)، وذلك لضمان تزويد الطلاب والخريجين السعوديين بالمهارات، والمعرفة، والخبرة اللازمة للمنافسة في سوق العمل العالمي بنجاح.

معلومة إثرائية

تجمع الهيئة العامة للإحصاء معلومات دقيقة حول القوى العاملة في البلد وتُبلغ عنها. اذهب إلى الموقع الإلكتروني www.stats.gov.sa، ثم جد قسم إحصاءات "سوق العمل" في قائمة "الإحصاءات الاجتماعية"؛ لإيجاد المعلومات حول التوظُّف. كيف يمكنك استخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات أكاديمية ومهنية في السنوات القليلة القادمة؟

اختبر معلوماتك

اذكر عدة أمثلة لمبادرات من شأنها إحداث تحول في القوى العاملة السعودية في العقد المقبل.

2-1-2 الأعمال التجارية والاقتصاد
Business and the Economy

تصنع الأعمال التجارية السلع والخدمات التي تستخدمها كلّ يوم، ويتضمن ذلك المنتجات والخدمات التي تستخدمها الأعمال التجارية الأخرى بالإضافة إلى تلك التي يحتاجها الأفراد المستهلكون.

طبيعة الأعمال التجارية السعودية
Nature of Saudi Business

تتغير طبيعة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية، إذ تقوم الحكومة على خصخصة العديد من الأصول المملوكة للدولة، مثل: بيع أسهم في شركة الطاقة أرامكو السعودية كجزء من إستراتيجيتها لتحقيق التنويع وتوفير مناخ تجاري صحي. وكذلك تُشجِّع المؤسسات في ضوء هدف محدد يتمثل في زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%. وجميع هذه الإجراءات الإصلاحية التي تقوم بها المملكة ستسهم في توفير فرص عمل جديدة وجيدة للشباب، وسيؤدّي بالتالي إلى تحقيق الازدهار للجميع على المدى الطويل.

أدوار الأعمال التجارية
Roles of Business

تؤدّي الأعمال التجارية أدوارًا رئيسة متعددة في الاقتصاد السعودي. يتمثل الدور الأكثر أهمية في تصنيع المواد الخام، والمنتجات، وإنتاج وتوزيع الخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون، والحكومة والأعمال التجارية الأخرى. تنتج الشركات النفط، والطاقة والتقنية، والملابس، والمواد الغذائية، وغيرها من منتجات الاستخدام اليومي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

توفر الأعمال التجارية أيضًا فرص عمل لملايين الأفراد، ويستخدم الموظفون أجورهم لشراء السلع والخدمات، والأرباح التي تحققها الأعمال التجارية هي بمثابة عائد للمالكين والمستفيدين.

التأثير في المجتمع
Impact on a Community

يمكن أن يكون للأعمال التجارية تأثير مهم في المجتمع المحلي الذي تعمل فيه. فعند افتتاح شركة أو مؤسسة جديدة، فإنها تدفع أجورًا لعمالها كما تشتري السلع والخدمات من شركات أخرى في المنطقة. الأمر الذي يُدر أموالًا إضافية في المجتمع. كذلك ينفق الموظفون والشركات كثيرًا من الأموال لشراء الأغراض التي يحتاجون إليها، حيث يمكن أن يترتب على عملية إنفاق الأموال الحاجة إلى مزيد من الموظفين في المجتمع المحلي، وهؤلاء سيحتاجون بطبيعة الحال إلى سكن، وسيارات، ومواد غذائية، إلى جانب الخدمات المجتمعية الأخرى.

فعندما يُقام مشروع تجاري كبير في منطقة ما، غالبًا ما تتجه شركات أخرى لدعم المشروع التجاري الأكبر، حيث تبدأ المشروعات الصغيرة في تلبية احتياجات السكان والمؤسسات الأخرى. وتسهم المشروعات والمؤسسات التجارية الناجحة في توفير مزيد من فرص العمل، وكذلك في زيادة الدخل، وازدهار الاقتصاد، في المجتمعات التي تعمل فيها.

أنشطة الأعمال التجارية
Business Activities

يمكن أن تكون الأعمال التجارية كبيرة أو صغيرة، بسيطة أو معقدة، وقد تنشط الأعمال التجارية في مجتمع واحد فقط أو قد يكون لها عديد من المراكز في أنحاء المملكة أو حول العالم. وعلى الرغم من تنوع الأعمال التجارية وأحجامها، فإن جميع الشركات تؤدّي ستة أنشطة أساسية:

توليد الأفكار Generating Ideas عادةً ما يبدأ العمل التجاري بفكرة جديدة، يجب أن يكون لدى شخص ما فكرة لمنتج أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة لتنفيذ مشروع أو عملية تجارية. يجب أيضًا أن يستمر المشروع التجاري في ابتكار أفكار جديدة وتطويرها من أجل الحفاظ على نجاحها، ويجب أن تظل الشركات قادرة على المنافسة مع الشركات الأخرى التي تبيع سلعًا وخدمات مماثلة، حيث توجد لدى عديد من الشركات أقسام مختصة بالبحث والتطوير تعمل باستمرار؛ لاكتشاف منتج جديد أو خدمة أو أفكار تشغيلية.

زيادة رأس المال Raising Capital تحتاج الأعمال التجارية إلى الموارد المالية للعمل؛ حيث تُستخدم هذه الموارد المالية لشراء مبانٍ، ومعدات، وتعيين موظفين، وتدريبهم، واستكمال العمليات التجارية اليومية. يتطلب تأسيس أغلب المؤسسات أو المشروعات التجارية قدرًا كبيرًا من رأس المال ويأتي جزء من مصدر رأس المال من المالكين ويُحصل على معظم رأس المال بقروض من المؤسسات المالية أو من المستفيدين، وهناك مبادرات قائمة لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

يحتاج العمل التجاري إلى مزيد من رأس المال أثناء تطوره ونموه حيث يأتي جزء من رأس المال من الأرباح المعاد استثمارها. وسيحتاج العمل التجاري إلى مواصلة الاقتراض من البنوك وجذب مستفيدين إضافيين؛ للحصول على أموال كافية للعمليات التجارية الجارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

توظيف وتدريب الموظفين Employing and Training Personnel تحتاج الأعمال التجارية إلى موارد بشرية، حتى أن الأعمال التجارية التي تبدأ بصاحب المشروع فقط، ستتجه إلى تعيين موظفين بدوام جزئي أو كامل أثناء نمو حجم تجارته، وللشركات نظم عمل لتعيين الموظفين وتوظيفهم وتدريبهم، فهم يدفعون الأجور والمزايا ثم يتلقى الموظفون الجدد التدريب من أجل أداء وظائفهم بأسلوب صحيح. ويكون التدريب الإضافي للموظفين أثناء العمل ضروريًا عند تغيير نظم العمل أو إضافة مهام جديدة أو استخدام تقنية جديدة.

شراء السلع والخدمات Buying Goods and Services تشتري الأعمال التجارية السلع والخدمات لإنجاز أعمالها، وبقية المشتريات يُعاد بيعها مرة أخرى؛ حيث يتوجب على الشركات المصنعة للسيارات شراء الصلب والألمنيوم والبلاستيك؛ لاستخدامها في تشكيل هيكل السيارات الجديدة، ويشترون الإطارات والبطاريات والوسائد الهوائية ووحدات تكييف الهواء التي ستُركب خلال خط الإنتاج.

يشتري بائع التجزئة مجموعة متنوعة من المنتجات لبيعها للعملاء، ويجب أيضًا شراء معدات العرض وأجهزة الحاسوب ومستلزمات التنظيف المستخدمة لمباشرة الأعمال. وتشتري الأعمال التجارية مجموعة من الخدمات من شركات أخرى، وتشمل هذه الخدمات الإعلان، والخدمات القانونية والمحاسبية، والعناية بالحدائق، وصيانة المباني، وخدمات الأمن.

تسويق السلع والخدمات Marketing Goods and Services التسويق هو مجموعة الأنشطة الموجهة نحو توفير السلع والخدمات التي يريدها عملاء الشركة، وبدون التسويق قد لا تُباع حتى أفضل المنتجات والخدمات. حيث تحتاج الأعمال التجارية إلى فهم وتنفيذ عديد من الأنشطة التسويقية، وكذلك إرضاء العملاء الذين يمكنهم عادةً اختيار الشراء من المنافسين الذين يقدمون منتجات وخدمات مماثلة.

الاحتفاظ بسجلات الأعمال التجارية Maintaining Business Records يجب أن يكون لدى جميع الأعمال التجارية نوع من نظام حفظ السجلات، حيث يحتاج أصحاب العمل أو المالكون والمديرون إلى سجلات؛ لمتابعة الأداء واتخاذ القرارات. ويحتاج العملاء إلى معلومات عن الطلبات والمدفوعات. تطلب الحكومة من الأعمال التجارية الاحتفاظ بالسجلات وتقديم المعلومات. وتساعد التقنية اليوم، على تسهيل عملية حفظ السجلات وجعلها أكثر دقة؛ فباستخدام أجهزة الحاسوب الحديثة يمكن لأصحاب الأعمال والموظفين الوصول بسرعة إلى المعلومات اللازمة لفهم أداء الأعمال وحلّ المشكلات.



العمل كفريق

"منشآت" هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. زُر أنت وفريقك موقع منشآت (www.monshaat.gov.sa/)، وحدّد بعض الدعم المالي المتاح لك على أنك صاحب عمل تجاري.

اختبر معلوماتك

ما الأنشطة الأساسية الستة التي تؤدّيها جميع الأعمال التجارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

التحول الرقمي

من الملاحظ أن الكثير من تعاملاتنا في الوقت الراهن أصبحت رقمية، وأسهمت الثورة التقنية في إيصال المنتجات والخدمات إلى أجهزتنا الذكية، وتسهيل التواصل على قنوات ووسائل حديثة مختلفة.

لقد حفز إطلاق "رؤية السعودية 2030" تطوير فكرة "الحكومة الإلكترونية": وهي استخدام المواقع الإلكترونية والبوابات لتمكين كلّ من موظفي الحكومة والمواطنين من الوصول إلى الخدمات والأنظمة الحيوية عبر الإنترنت. فالحكومة الإلكترونية تساعد على تحسين كفاءة عديد من الخدمات، من خلال تمكين الوصول إليها عن بُعد وفي أوقات أكثر مرونة، مما يمكن تحقيقه في ساعات العمل العادية.

ويساعد التحوّل الرقمي أيضًا على تكافؤ الفرص أمام المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ويتيح الوصول إلى الأدوات والخدمات والموارد عبر الإنترنت والتي قد لا تكون متاحة في الظروف العادية للشركات الصغيرة ذات رأس المال الأقل للاستثمار.

تمكّن الخدمات المرتبطة بالمواقع الإلكترونية الشركات أيًّا كان حجمها من العمل في سوق دولية ومن ثمّ التوسع في مناطق جديدة بنفقات قليلة نسبيًّا، حيث ينخرط الأطباء في الاستشارات الطبية عن بُعد، ويقوم المعلمون بتقديم المحاضرات والدورات عن بُعد، وأصبح كثير من الأعمال التجارية يعتمد على عقد الاجتماعات عن بُعد لتوفير المصاريف التشغيلية.

التفكير الناقد

1. حدد منتجًا أو خدمة يمكن الوصول إليها رقميًّا عبر أحد الأجهزة. ثم ابحث عن كيفية الوصول إلى هذا المنتج أو الخدمة قبل تحويلها رقميًّا. اشرح كيف يغير التحوّل الرقمي طريقة الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟

2. اذكر منتجًا أو خدمة تعتقد رقمنتها في المستقبل. ثم اشرح كيف سيستفيد المستخدمون من هذا التغيير.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-2 أنواع الأعمال التجارية
Types of Businesses

يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية لشراء ما تحتاج إليه. هناك ثلاث فئات رئيسة من الأعمال التجارية وهي المنتجون، والوسطاء، والأعمال الخدمية.

المنتجون
Producers

يصمم "المنتجون" المنتجات والخدمات التي يستخدمها الأفراد والأعمال التجارية الأخرى، وهم مسؤولون عن استخدام الموارد لصنع الأشياء التي يحتاج إليها المستهلكون. فالأعمال التجارية التي تأخذ موارد من الطبيعة للاستهلاك المباشر أو لاستخدامها في تطوير منتجات أخرى هي أعمال التعدين واستغلال المحاجر. يقوم عمال التعدين باستغلال المحاجر واستخراج النفط أو الفحم من المناجم أو يقطعون الأخشاب، ويزرع "المزارعون" الأرض ويستخدمون الموارد الطبيعية الأخرى لزراعة المحاصيل وتربية الماشية للاستهلاك. تحصل "الشركات المصنعة" على إمدادات من المنتجين الآخرين وتقوم بتحويلها إلى منتجات، ثم تبيع منتجاتها للمستهلكين وللأعمال التجارية الأخرى.

تبدأ أنشطة الأعمال التجارية عند المنتجين، فيحصل عمال البناء على الزجاج والأسمنت والصلب والسجاد والطلاء لبناء مصنع أو مبنى إداري، وتشتري شركة تصنيع الحبوب، القمح والشوفان والسكر والفواكه المجففة، بالإضافة إلى الورق المقوى والغراء والحبر لمعالجة وتغليف الطعام.

الوسطاء
Intermediaries

الوسطاء Intermediaries هم الأعمال التجارية التي تعمل في بيع سلع وخدمات المنتجين إلى المستهلكين وإلى الأعمال التجارية الأخرى، ومن أكثر أنواع الوسطاء شيوعًا تجار التجزئة وتجار الجملة. وقد ترتكز الأعمال التجارية على نشاط واحد أو على عدد قليل من الأنشطة التي تساعد على توزيع وبيع المنتجات والخدمات. ويشمل الوسطاء المتخصصون شركات النقل، ووكالات الإعلان التجاري، ومراكز التخزين، ومكاتب المبيعات، ومراكز معالجة البيانات.

الأعمال الخدمية
Services Businesses

لا تصنع عديد من الأعمال التجارية سلعًا ملموسة، ولكنها تقدم شيئًا غير ملموس، أي منتجات ليست مادية أو ذات طبيعة فيزيائية. تؤدّي الأعمال الخدمية الأنشطة التي يحتاج إليها عملاؤها. وتشمل **الأعمال الخدمية Service Business** أطباء الأسنان، والمعالجين الفيزيائيين، والمحامين، وكذلك الدهانين، ومن يقدّمون خدمات نقل الأثاث. ومن الأنواع الجديدة للأعمال الخدمية هي مزودي خدمة الإنترنت، ومصممي المواقع الإلكترونية، ووكلاء السفر عبر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإنترنت. ويستخدم المستهلكون النهائيون الخدمات، تستخدمها أيضًا الأعمال التجارية. وقد يتواصل أحد العملاء مع أخصائي التجارة الدولية لمساعدته على إعداد عملية بيع لعميل جديد. ويمكن لشركة اتصالات، تصميم وتثبيت نظام اتصال جديد لشركات التسويق الكبيرة.

إنّ الأعمال الخدمية محورًا من محاور الاقتصاد سريع التطور والنمو. أكثر من 70% من إجمالي القوى العاملة السعودية تعمل الآن في أعمال منتجة للخدمات، في حين أنك كثيرًا ما تسمع عن الوظائف الخدمية ذات الأجور المنخفضة والتي تتطلب مهارات بسيطة، فهناك عديد من الأعمال التجارية الجديدة التي تقدم خدمات مهنية وتقنية تحتاج إلى موظفين ذوي تعليم عالٍ، مثل: المحامين، والأطباء، والمحاسبين المحترفين، والمحللين الماليين.



كيف يؤثر التسويق على قرار المستهلك لشراء منتج ما؟

اختبر معلوماتك

كيف تختلف الشركة المصنعة عن عمل التعدين واستغلال المحاجر؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي لا يمثل هدفًا رسميًّا للتحول الاقتصادي السعودي؟

أ. التنويع في مجموعة واسعة من قطاعات الأعمال

ب. الحد من البطالة

ج. وقف إنتاج النفط

د. زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة

2. أي مما يلي ليس ضمن الأنشطة المشتركة بين جميع الأعمال التجارية؟

أ. إنتاج السلع والخدمات

ب. توظيف العاملين وتدريبهم

ج. تسويق السلع والخدمات

د. المحافظة على سجلات الأعمال

3. بائع التجزئة هو مثال على:

أ. عامل التعدين

ب. منتج

ج. وسيط

د. الأعمال الخدمية

مساحة البحث والابتكار

4. الثقافة زر موقع "رؤية السعودية 2030" (www. vision2030.gov.sa). واشرح الدور الذي تقوم به الثقافة السعودية في تشكيل الرؤية وأهدافها.

5. الفنون المرئية حدّد منتجًا يتضمن جميع أنواع الشركات في إنتاجه وتسويقه. وارسم مخططًا يوضح كلّ عمل تجاري ودوره في الإنتاج والبيع الناجح للمنتج، ثم ضع عنوانًا للرسم التوضيحي الخاص بك وقم بتسمية أجزائه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-2 وصف أشكال ملكية الأعمال التجارية الأساسية الثلاثة.

2-2-2 تحديد شكل ملكية الأعمال التجارية الأنسب للمشروع التجاري.

3-2-2 شرح أشكال ملكية الأعمال التجارية المتخصصة الأخرى.

المصطلحات الرئيسة

المؤسسة الفردية	Proprietorship
الشراكة	Partnership
الشركة	Corporation
اتفاقية الشراكة	Partnership Agreement
عقد تأسيس الشركة	Articles of Incorporation
الامتياز التجاري	Franchise

من واقع الحياة

أدخل بلال رمز التداول الخاص بالشركة السعودية للكهرباء (SECO) في الموقع الإلكتروني المالي المفضل لديه للتحقق من قائمة الأسهم التي يملكها فيها.

عندما وُلد بلال، قدم له جدّاه خمسة أسهم في الشركة السعودية للكهرباء، لكنه لم يبدِ أيّ اهتمام بها إلّا مؤخرًا بعدما اطّلع أكثر على سوق الأسهم، فأدرك حينها أنه أحد مالكي الشركة السعودية للكهرباء. إنّ نجاح الشركة أسهم في تحديد قيمة ملكيته، وفي حين شهدت أسعار الأسهم بعض التغيّرات في السابق، فقد بلغت الآن أعلى مستوياتها منذ بدأ بلال بمتابعتها.

1-2-1 أشكال ملكية الأعمال التجارية
Business Ownership Forms

يظهر كثيرون رغبتهم في امتلاك عمل تجاري، بما يحمله من التحديات والتشويق للتحكم في زمام الأمور، واتخاذ القرارات، واستثمار الأموال لتحقيق الأرباح. صحيح أنّ عدد أصحاب المشروعات التجارية يفوق الآلاف، لكن مقدار السيطرة التي يتمتعون بها، وكيفية اتخاذ القرارات، ومصادر الأموال اللازمة لإدارة أعمالهم، إلى جانب السيطرة على الأرباح تختلف من مالك إلى آخر. ولأشكال ملكية الأعمال التجارية تأثير كبير على كلّ جوانب العمل التجاري.

عمومًا، تتمثل ملكية الأعمال التجارية بثلاثة أشكال أساسية هي: المؤسسة الفردية، والشراكة، والشركة، بالإضافة إلى عدد من أشكال ملكية الأعمال التجارية المتخصصة الأخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المؤسسة الفردية
Proprietorship

تُعرف **المؤسسة الفردية Proprietorship** بأنها شركة يملكها ويديرها شخص واحد فقط. في المملكة العربية السعودية، يُشار أحيانًا إلى المؤسسة الفردية بالمنشأة. ففي عام 2017، كان هناك حوالي مليون منشأة في المملكة. (المصدر: الهيئة العامة للإحصاء 2017)

المؤسسة الفردية أسهل أشكال الأعمال التجارية من حيث إنشاؤها وإغلاقها، إذ إنها تفرض القليل جدًّا من المتطلبات القانونية المتعلقة بملكية الأعمال التجارية، أو احتياجات رأس المال التي يجب تلبيتها.

تُصنّف معظم المشروعات التجارية على إنها مؤسسات فردية، لكن تحقق هذه المؤسسات بصورة عامة نسبة قليلة جدًّا من إيرادات الشركات.

يختار معظم الأفراد المؤسسة الفردية على أنها أحد أشكال ملكية الأعمال التجارية، إذ تمنحهم السيطرة الكلّية على جميع القرارات المتعلقة بالعمل التجاري. تعود للمالك كلّ الأرباح التي يحققها العمل التجاري، ويمكنه تحديد كيفية استخدام هذه الأرباح. علاوة على ذلك، يتحمّل المالك مسؤولية جميع الديون الناتجة عن عمله التجاري، وفي حال الفشل، تُعد فرصة المالك للحصول على أي حماية من الدائنين شبه معدومة. عندئذٍ؛ يستطيع الدائنون المطالبة بأي أموال أو أصول أخرى يملكها المالك، سواء استُخدمت لصالح العمل التجاري أم لا، لتسديد الديون.

الشراكة
Partnership

تتمثل **الشراكة Partnership** بعمل تجاري يملكه ويديره شخصان أو أكثر، وذلك بعد إبرام اتفاقية بين الأطراف المعنية. وتتعدد أوجه التشابه بين الشراكة والمؤسسة الفردية، إذ إنّ إنشاء الشراكة عملية سهلة للغاية. ويتحمل المالكون جميعًا مسؤولية القرارات والمهام الأساسية المتعلقة بالمشروع التجاري. فضلًا عن ذلك، يتشارك الشركاء الاستثمارات والأرباح على السواء وفقًا للشروط المذكورة في اتفاقية الشراكة. وأخيرًا، يخضع كلّ من الشركاء للمساءلة القانونية عن جميع الديون الناتجة عن العمل التجاري في حال الفشل.

الشركة
Corporation

الشركة Corporation هي كيان قانوني مستقل يتشكل عبر تقديم مستندات محددة إلى الجهات المختصة. قد يكون مالكها مساهمًا منفردًا، أو عددًا من المساهمين، ويتشكل مجلس إدارة لإدارتها. تضم معظم الشركات عددًا من المالكين الذين يستثمرون في المشروع التجاري عبر شراء الأسهم. ويُعدّ إنشاء الشركات أكثر صعوبة من إنشاء المؤسسات الفردية، أو الشراكات، حيث يتوجّب على الشركات تلبية المزيد من المتطلبات القانونية. فضلًا عن ذلك، لا يتمتع جميع المالكين بالحق في المشاركة المباشرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل التجاري، أو إمكانية الوصول إلى الأرباح ما لم يوافق مجلس الإدارة على ذلك. وتحمي الشركات المساهمين من المساءلة القانونية، حيث تتعلق حصرًا في مقدار الأموال التي استثمروها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



ما المزايا والعيوب التي قد تترتب على امتلاك مشروعك التجاري الخاص؟

خطة لمدى الحياة

هل تطمح إلى امتلاك عمل تجاري في المستقبل؟ في حال رغبت بذلك، فأيّ نوع من المشروعات التجارية تختار؟ وما الخطوات التي يجب أن تتخذها الآن لتتمكن من إدراج طموحك في خطتك لمدى الحياة؟

اختبر معلوماتك

ما أوجه الاختلاف بين أشكال ملكية الأعمال التجارية الأساسية الثلاثة؟

2-2-2 اختيار أحد أشكال ملكية الأعمال التجارية
Choosing a Form of Business Ownership

عند إنشاء عمل تجاري جديد، يتوجب على المالك التفكير مليًّا بشكل الملكية. وعلى الرغم من إمكانية تغيير شكل الملكية لمشروع تجاري قائم، يُفضّل اختيار شكل الملكية الذي يناسب مستقبل المشروع على المدى البعيد، والسنوات الأولى بعد إنشائه على السواء.

اختيار المؤسسة الفردية
Choosing a Proprietorship

تنشأ معظم الأعمال التجارية في البداية على أنّها مؤسسات فردية، وتحافظ على شكلها طالما يُعنى بإدارتها شخص واحد فقط. غالبًا ما يختار الأشخاص إنشاء عمل تجاري خاص بهم، لأنهم يفضلون الحرية التي ترافق العمل لأنفسهم بدلًا من القيود التي يفرضها العمل لشخص آخر، ويرغبون في السيطرة على عملهم التجاري كليًّا. وأشار تقرير مرصد ريادة الأعمال العالمي لعام 2022/2021 إلى أنّ أكثر من 90% من البالغين (الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و64 عامًا) في المملكة العربية السعودية، شعروا بأنه من السهل إنشاء عمل تجاري في المملكة (المصدر: المرصد العالمي لريادة الأعمال). ويبدأ البعض عملهم التجاري انطلاقًا من هوايتهم المفضلة، وإدارته كعمل إضافي دون تفرّغ. قد ينجحون في توسيع عملهم في سنوات قليلة، فيما يتعذر عليهم تخصيص الوقت الكافي للتفكير في طرائق أخرى لتنظيم عملهم التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُعدّ إنشاء مؤسسة فردية عملية سهلة. ولكن، قد يتوجّب الحصول على التراخيص والتصاريح المطلوبة من قبل الجهات المختصة. وفي معظم الدول في العالم، يخضع المالك للمساءلة عن الإيرادات والنفقات. وعليه تسجيل مؤسسته لدى الهيئات الحكومية ذات الصلة. مثلًا: في المملكة العربية السعودية، يجب تسجيل المؤسسة الفردية في وزارة التجارة.

يختار كلّ شخص الاستقلالية التامة، والسيطرة على جميع القرارات المتعلقة بالعمل التجاري، ويظهر استعداده لتحمل جميع المخاطر التي قد تنتج عن العمل التجاري، وتُعد المؤسسة الفردية أحد أشكال الملكية الفاعلة. أما من يرغب في توسيع عمله التجاري، ويبدي استعداده لمشاركة إدارة المشروع وعملية اتخاذ القرارات مقابل تعزيز الموارد وتقليل المخاطر، ويسعى إلى حماية الأموال التي يستثمرها، فيُفضّل أن يلجأ إلى أشكال أخرى من الملكية.

اختيار الشراكة
Choosing a Partnership

تتسم الشراكة بطابع رسمي ومعقد أكثر من المؤسسة الفردية. في بعض الدول، يمكن إنشاء شراكة عن طريق اتفاق شفهي بين شخصين أو أكثر، ولكن عادةً ما يُفضل إبرام اتفاقية شراكة خطية.

اتفاقية الشراكة Partnership Agreement هي اتفاق خطي يُبرم بين جميع المالكين، وتهدف إلى شرح تفاصيل الأنظمة ونظم العمل التي من شأنها توجيه الملكية والعمليات. وعادةً ما تحدد هذه الاتفاقية اسم العمل التجاري، والاستثمارات، والمساهمات الأخرى الخاصة بكل شريك. تبرز الاتفاقية كيف تُوزَّع الأرباح والخسائر بين الشركاء، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لكل شخص، بالإضافة إلى كيفية حل الشراكة. علاوة على ذلك، تفرض معظم الدول المتقدمة أن تقوم الشراكات بتسجيل اسم العمل التجاري، إلى جانب اسم كلّ شخص في هذه الشراكة.

تتميز الشراكة عن غيرها بأنها تسمح لشخصين أو أكثر بالمساهمة في الاستثمار اللازم لإنشاء عمل تجاري، وتوفير الخبرة المطلوبة لإدارته. وفي الوقت عينه، يتحمل كلّ شريك مسؤولية القرارات التي يتخذها جميع الشركاء، إنّ أصول الشركاء الشخصية لا تحظى بأي نوع من الحماية. ففي بعض الدول، بما فيها المملكة العربية السعودية، يتحمل جميع الشركاء المسؤولية الكاملة عن ديون الشراكة. وفي حال فشل العمل التجاري، قد يخسر كلّ شخص مبلغًا يفوق استثماره الأصلي. أمّا في حال اختار أي شريك التخلي عن الشراكة، أو توفي، فيمكن حل الشراكة.

تُعد الشراكة أحد أشكال الملكية الفاعلة للأشخاص الذين يتشاركون فكرة معينة لعمل تجاري، ويرغبون في التعاون معًا لإدارة هذا العمل، والاستثمار فيه.

وعلى رغم أن الشراكة من أسهل أشكال الملكية للأشخاص الذين يجيدون العمل معًا، ويرغبون في مشاركة المخاطر والمكافآت الخاصة بالعمل التجاري، إلّا أنها تُخضع الشركاء للمساءلة عينها التي تفرضها المؤسسة الفردية، وتشكل بعض الصعوبات في حال أراد شخص آخر الانضمام إلى الشراكة، أو في حال وجب حلّها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختيار الشركة
Choosing a Corporation

تخضع الشركات إلى عدد أكبر من القوانين، وانشاؤها أصعب من المؤسسات الفردية، أو الشراكات، لكنها تقدم أيضًا بعض المنافع إلى المالكين.

تتعامل الحكومات مع كلّ شركة كما لو كانت "فردًا"، ويتوجّب على هذه الأخيرة أن تتبع قوانين الدولة التي تأسست فيها. ومن أجل إنشاء شركة، يجب أن تقدّم عقد تأسيس الشركة إلى الجهة المختصة. يتمثل **عقد تأسيس الشركة** **Articles of Incorporation** بمستند قانوني خطي يحدّد الملكية، ونظم وشروط التشغيل الخاصة بالعمل التجاري. وتطلب كلّ دولة إدراج معلومات محددة في هذا العقد، وعادةً ما توفّر معظم الدول نموذجًا لهذا الغرض. ويتوجب على الشركة أن تضع "أنظمتها الداخلية"، أو تحدد نظم التشغيل الخاصة بالشركة، ويجب أن تشكّل "مجلس إدارة" يضم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ أبرز القرارات المتعلقة بالسياسات والشؤون المالية الخاصة بالشركة. فضلًا عن ذلك، تُعنى الشركة بإصدار الأسهم للمستفيدين، وتحديد ما إذا ستُوزَّع الأسهم المستقبلية أو تُباع. ومن الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، مثلًا: شركة أرامكو السعودية، ومصرف الراجحي، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

ورغم صعوبة إنشاء شركة، وخضوعها لعدد أكبر من الأنظمة الحكومية، إلّا أنها توفر منافع عديدة للمالكين. أولًا، تُحصر مسؤولية أي مالك بمقدار الأموال التي استثمر فيها، بالإضافة إلى ذلك، يستطيع الأشخاص الاستثمار في العمل التجاري، والحصول على بعض الأرباح دون الحاجة إلى المشاركة في الإدارة والعمليات اليومية. وأخيرًا، من السهل أن توسع الشركة نطاق عملها، ويمكن تغيير شكل الملكية وفقًا لعملية بيع الأسهم.

تبرز بعض السلبيات الخاصة بملكية الشركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث يشارك فيها المديرون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمون. عدا عن ذلك، يتوجب على الشركة تقديم المزيد من السجلات، واتباع عدد من القوانين والأنظمة الخاصة بالعمليات يفوق تلك المطلوبة في أشكال الملكية الأخرى. وفي عديد من الدول، يتوجّب على الشركات دفع الضرائب على أرباحها، لا سيما أنّ الدول تتعامل مع تلك الشركات كما لو كانت فردًا. ولكن في المملكة العربية السعودية، تُفرض الضريبة على الدخل على شركات الاستثمار الأجنبية داخل المملكة فحسب، أو على الشركاء الأجانب، وذلك في حال الشراكات القائمة بين الشركات.

العمل كفريق



تحقق المشروعات التجارية أهدافها من خلال العمل الجماعي. فكر في زملائك الذين ترغب في العمل معهم. قارِن بين الاهتمامات والمهارات الفريدة الخاصة بكل عضو من أعضاء فريقك. بعد ذلك، حدّد الأعمال التجارية المحتملة التي يمكنك إنشاؤها على شكل شراكة عبر جمع مواهب عضوين أو أكثر من فريقك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



متى تُعد الشراكة مفيدة أكثر من المؤسسة الفردية؟

اختبر معلوماتك

أيّ شكل من أشكال ملكية الأعمال التجارية يُعدّ إنشاؤه الأكثر تعقيدًا وصعوبة؟

3-2-2 أشكال الملكية الأخرى
Other Forms of ownership

تُصنّف معظم الأعمال التجارية وفقًا لأشكال الملكية الثلاثة الشائعة التي درستها سابقًا. ولكن، تتوفر خيارات أخرى للملكية؛ يتمثل بعضها بأشكال متخصصة للشراكات والشركات، فيما يتميز بعضها الآخر بأشكال فريدة تمامًا.

الشراكات والشركات المتخصصة
Specialized Partnerships and Corporations

في الشراكة العادية، يتشارك جميع الشركاء حق الملكية، إلى جانب إدارة العمل التجاري. أما "الشراكة المحدودة المسؤولية"، فلن يخسر المستفيدون مبالغ تفوق استثمارهم الأساسي.

وإنّ إنشاء هذا الشكل من الشراكات صعب ومكلف. أمّا "المشروع المشترك"، فهو عبارة عن عمل تجاري فريد تسهم شركتان أو أكثر في إدارة إحدى مهامه أو أنشطته لفترة محدودة من الوقت ولمشروع محدد، وهذا الأخير هو من أنواع الشراكات. مثلًا: عام 2017، وقّعت دسر السعودية اتفاق مشروع مشترك بقيمة مليار ريال سعودي مع شركة جنرال إلكتريك لتصنيع توربينات غاز. وقد أسهم هذا النوع من الاتفاقيات في تسليط الضوء على مساهمات الشركات السعودية، وسعيها إلى تحقيق رؤية السعودية 2030 (المصدر: الموقع الرسمي لشركة دسر).

"الشركة غير الربحية (غير الهادفة للربح)" تضم مجموعة من الأشخاص الذين يسعون إلى إنجاز بعض الأنشطة التي تعود بمنفعة على المجتمع. في حين تُنشأ معظم الشركات بهدف تحقيق الأرباح للمالكين أو المستفيدين، ولا تتشارك الشركات غير الربحية الهدف عينه. تُؤسَّس الشركات غير الربحية لأغراض تربوية، أو خيرية، وتحتفظ الجمعية بالأموال التي تجمعها. وتتميز المملكة العربية السعودية بالأعمال غير الربحية في مجالات، مثل: التربية، أو الرعاية الصحية، أو الأعمال الخيرية، أو الفنون، ونذكر منها: مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، وجمعية مودة الخيرية التنموية المتخصصة بالاستقرار الأسري. وعلى عكس الشركات الربحية، تُعفى الشركات غير الربحية من الضرائب على الدخل، وبإمكانها أيضًا جمع الأموال عن طريق المنح والتبرعات من الأفراد والشركات. وعلى غرار الشركات الأخرى، يتوجّب عليها التنظيم كأي شركة ربحية، ويجب أن توافق الدولة على هدفها وعملياتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجمعيات التعاونية والامتيازات التجارية
Cooperatives and Franchises

تشكّل أحيانًا مجموعة من الأفراد "جمعية تعاونية" يملكونها ويديرونها بما يخدم مصلحتهم ويوفر طاقاتهم من سلع وخدمات. ويهدف الأفراد من تأسيس الجمعية التعاونية الاستهلاكية إلى شراء السلع والخدمات بكلفة أقلّ ممّا يمكن شراؤها فرديًّا، أما الجمعية التعاونية التجارية فتهدف إلى تسويق المنتجات التي ينتجها الأعضاء أو شراء المنتجات التي يحتاجون إليها. وعليه، يتمتّع عدد كبير من الجمعيات التعاونية بقدرة أكبر على المساومة من الشركات الفردية.

الامتياز التجاري Franchise هو عقد مكتوب يمنح الإذن بتشغيل شركة لبيع المنتجات والخدمات بطريقة محدّدة. وتسمّى الشركة التي تملك المنتج أو الخدمة "مانح الامتياز" وتمنح حقوق ممارسة أعمال الامتياز إلى شركة أخرى. أمّا الشركة أو الفرد الذي يشتري حقوق إدارة الأعمال فيسمّى "صاحب الامتياز". والامتياز التجاري هو طريقة للتوسّع في العمل التجاري باستخدام استثمارات الآخرين مع الحفاظ على العلامات والأسماء التجارية المملوكة لأصحابها وجودة المنتَج وطريقة تشغيل أعمال الامتياز.

يقود "صاحب الامتياز" تسلسل العمليات اليومية، ويحصل على الإيرادات والأرباح التي تتحقّق. في المقابل يدفع "صاحب الامتياز" رسومًا أو نسبة مئوية من الأرباح إلى "مانح الامتياز" مقابل المساعدة التشغيلية. وتعد علامة "صب واي" التجارية في المملكة العربية السعودية من الامتيازات التجارية المعروفة والناجحة. وتدير شركة "شهية المحدودة للأطعمة" – وهي الوكيل الحصري لشركة دانكن دونتس العالمية – حوالي 400 فرع في المملكة العربية السعودية.



ما أشكال ملكية الأعمال التجارية الأكثر شيوعًا في مجتمعك؟

اختبر معلوماتك

ما الأشكال الأخرى المتخصّصة لملكية الأعمال التجارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. الملكية التي تمنح شخصًا واحدًا الحقّ الحصري للتحكّم في جميع قرارات العمل هي:

أ. المؤسسة الفردية.　　ج. الشركة.

ب. الشراكة.　　د. الامتياز التجاري.

2. صواب أم خطأ. يخضع جميع المستثمرين في الشراكة العادية للمساءلة القانونية الكاملة عن ديون العمل التجاري.

_____

3. الأشخاص الذين يضعون السياسة العامة ويتّخذون القرارات المالية في شركة هم:

أ. المستفيدون.　　ج. المديرون.

ب. أعضاء مجلس الإدارة.　　د. المالكون.

4. شكل خاص من أشكال شركات الأعمال التي تجمع بين مزايا الشركة والشراكة هو:

أ. الامتياز التجاري.　　ج. جمعية تعاونية.

ب. شركة غير ربحية.　　د. شركه محدودة المسؤولية.

مساحة البحث والابتكار

5. التواصل يريد صديقان فتح متجر لبيع أعمال الفنّانين المحلّيين ويطلبان منك شرح مزايا وعيوب أشكال ملكية الأعمال الثلاثة الشائعة. اكتب مذكّرة تفصّل فيها هذه المزايا والعيوب مع وضع قائمة بالأسئلة التي قد تساعد صديقيك على اتّخاذ قرار.

6. البحث استخدم الإنترنت للبحث عن معلومات حول فرصة الحصول على امتياز تجاري لوظيفة حالية تهمّك. أعدّ جدولًا تصف فيه الامتياز التجاري والمنتجات أو الخدمات، ومتطلّبات الاستثمار، ومنافع أن تكون صاحب الامتياز.

7. القراءة ابحث عن مقالة إخبارية عن الجمعيات التعاونية أو عن شركة غير ربحية معيّنة. اقرأ المقالة واكتب فقرة تصف فيها ردّة فعلك تجاه ما قرأته وتحدّد فيها رأيك على شكل تعليق تنشره عبر وسائل التواصل الاجتماعي ليطلع عليه القراء الآخرون. أعدّ اقتباسًا منسّقًا للمقالة. وتشمل المصادر الممكنة النسخ المطبوعة أو الإلكترونية للصحف أو المجلات. عليك أيضًا التفكير في مصادر مستقلة متاحة عبر الإنترنت والتي تعرض محتوى أصليًّا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

التفكير الناقد وحلّ المشكلات

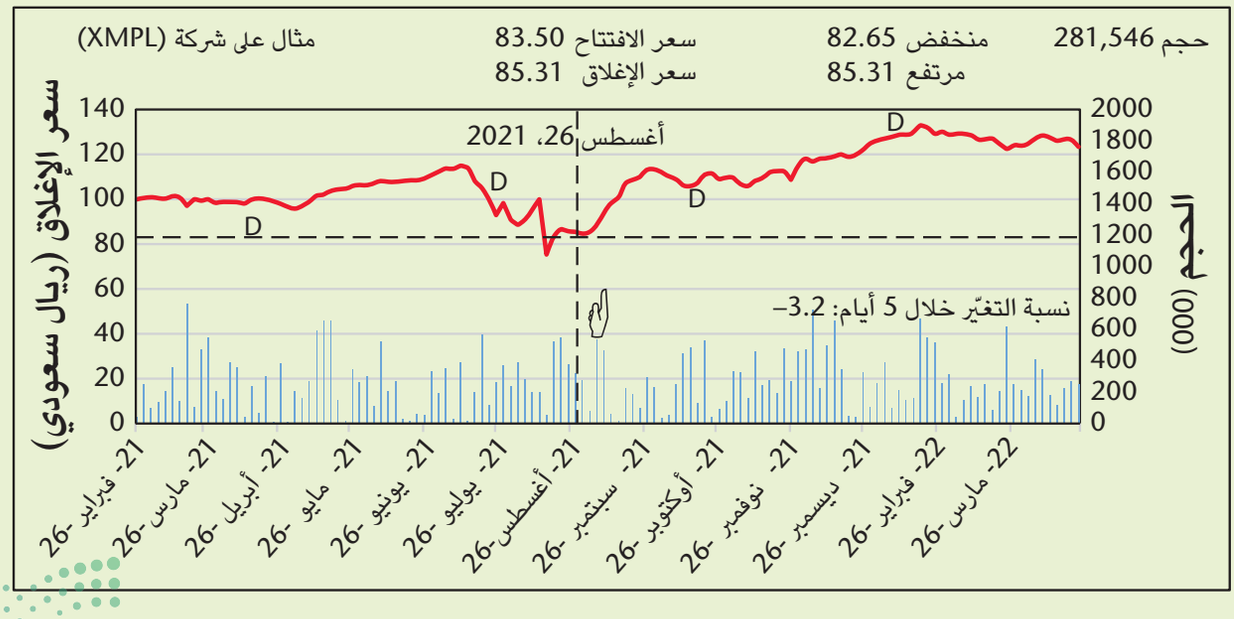
معرفة طريقة فهم بيانات القوائم المالية مهارة مهمة ويجب أن يكون مالكو الأسهم أو المهتمون بشرائها قادرين على تقييم تلك الأسهم. تاريخيًّا، عُثر على بيانات المخزون في جداول متاحة في معظم الصحف اليومية. وتمثل المواقع الإلكترونية الآن المصادر الأساسية للقوائم المالية، ويمكن لتلك المواقع تتبع الأداء اليومي للأسهم وتقديم المؤشرات اللازمة. يُطلق على البورصة السعودية اسم "تداول"، وتراقب بورصة "تداول" (جميع الأسهم اليوم) (TASI) أداء الشركات المدرجة في "تداول"، جميع المعلومات متوفرة على www.saudiexchange.sa. ولتحديد مدى جودة أداء الشركة يجب على المستفيدين تتبع أمور كثيرة على فترات زمنية ممتدة وليس سعر السهم فحسب.

يحتاج المستثمرون إلى تقرير ما إذا كانوا سيحتفظون باستثماراتهم أو سيشترون أسهمًا إضافية أو سيقومون ببيع أسهمهم وتوجيهها إلى استثمار آخر، ولاتخاذ هذه القرارات سينظر المستفيدون في بعض المؤشرات التالية:

الرمز هو الاختصار الذي يحدد الشركة المصدرة للسهم. والرمز هو اختصار لاسم شركة أطول فمثلًا: رمز شركة أسمنت المنطقة الجنوبية (Southern Province Cement Co) هو SPCC وفي هذا المثال الرمز هو XMPL.

الأرباح الموزعة هي مقدار الأموال التي وافق عليها مجلس إدارة الشركة لدفعها للمساهمين، ويمكن الإشارة إلى توزيعات الأرباح على أنها DIV في جدول أو D على الرسم البياني. فالأرباح الموزعة هي طريقة أخرى يكسب بها المساهمون عائدًا على استثماراتهم بالإضافة إلى المكاسب الأصلية في قيمة الأسهم. قد تدفع الأسهم ذات الزيادة المرتفعة أرباحًا منخفضة، فقد لا تتمتع أسهم المرافق بزيادة مرتفعة، لكنها غالبًا ما تدفع أرباحًا ثابتة.

العائد هو معدل العائد الحالي على كلّ رأس المال المستثمر في الشركة، وهذا يسمح بمقارنة أداء الشركات المختلفة في سعر الأسهم.



2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُحسب العائد بقسمة إجمالي الأرباح السنوية على سعر السهم.

$$\frac{\text{الأرباح الموزعة}}{\text{السعر}} = \frac{\text{5.82 ريالًا سعوديًّا}}{\text{127.00 ريال سعودي}} = \text{4.58\% عائد}$$

نسبة السعر إلى الأرباح هي مقارنة سعر السهم بعائد السهم ويوضح مدى استعداد المستثمر لدفع 1 ريال سعودي من الأرباح الحالية بحصة واحدة من الأسهم. يُحسب النسبة بقسمة السعر على ربحية السهم (EPS). في المثال يباع سهم XMPL بأكثر من 10 أضعاف الأرباح الحالية.

$$\frac{\text{السعر}}{\text{EPS}} = \frac{\text{127.00 ريال سعودي}}{\text{12.06 ريالات سعودية}} = \text{PE 10.53}$$

تسمح عديد من المواقع الإلكترونية بتخطيط الأسهم، ويمكن أن توفر هذه المخططات بيانات يومية أو سابقة وتظهر الرسوم البيانية البيانات السابقة عن طريق وضع مؤشر على خط سعر السهم. في هذا المثال يكون المؤشر فوق 26 أغسطس 2021، قد تُظهر الشاشة ممثل البيانات HI-LO الذي يرسل أعلى وأقل أسعار لجميع الصفقات التي حصلت في الفترة الزمنية مثل: HI-LO اليومي أو 52 أسبوعًا HI-LO. ستعرض بعض الرسوم البيانية أشرطة يومية تظهر الارتفاعات والانخفاضات ويمكن أن تظهر الرسوم البيانية سعر الافتتاح (O) وآخر سعر متداول به في يوم التداول أو سعر الإغلاق (C). في مثال XMPL هو 85.31 ريالًا سعوديًّا وهو سعر الإغلاق.

النسبة المئوية للتغير هي النسبة المئوية للفرق بين سعر الإغلاق الحالي وسعر الإغلاق السابق. سعر السهم قبل خمسة أيام كان 127.97 ريالًا سعوديًّا، وسعر إغلاق اليوم 124 ريالًا سعوديًّا، وأظهرت النسبة المئوية للتغير المدرج نقص بنسبة 3.2%.

الحجم يوضح حجم الأسهم المتداولة في التاريخ الموضح على الرسم البياني ويعرض معلومات عن التغير في نسبة الطلب على أسهم الشركة. في هذا المثال، تم تداول 281,546 سهمًا من XMPL.

التفكير الناقد

1. ما المعلومات التي تعتقد أنها الأكثر أهمية بين المؤشرات المذكورة التي يجب على مالك الأسهم مراقبتها بانتظام؟ وما الأقل أهمية؟
2. كيف تساعد بيانات الأسهم على مقارنة أداء سهمين بأسعار مختلفة بشكل كبير؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-2 شرح المبادئ المهمة لإنشاء شركة فاعلة.

2-3-2 مقارنة الهياكل التنظيمية البديلة للأعمال التجارية.

المصطلحات الرئيسة

رسالة المنظمة	Mission Statement
الهدف	Goal
السياسات	Policies
نظم العمل	Procedures
الهيكل التنظيمي	Organization Chart

من واقع الحياة

وافقت للتو الشركة التي تعمل بها جميلة على سياسة تسمح لبعض الموظفين بالعمل عن بُعد، مما يعني أنه يمكن للموظفين العمل من المنزل واستكمال عملهم باستخدام الحاسوب وتقنيات أخرى. أُعجبت جميلة بهذه الفكرة، ولكنها غير متأكدة إن كان ينبغي لها تطبيقها؛ فهي تخشى ألا يكون لديها الدافع لاستكمال عملها كلّ يوم إن كانت غير مضطرة للذهاب إلى المكتب والالتزام بجدول زمني منتظم، وهي قلقة من احتمالية صعوبة التواصل مع زملاء العمل والحصول على تعليقات من مديرها بطريقة مباشرة. تتساءل جميلة أيضًا عما إذا كان سينظر إليها على أنها موظفة منتجة وفاعلة حتى وإن لم يشاهدها الأشخاص في العمل كلّ يوم.

1-3-2 تأسيس منظمة تجارية فاعلة
Designing an Effective Business Organization

هناك عديد من التحديات والشكوك التي يجب التغلب عليها في بدء أي عمل تجاري ناجح. ورغم ذلك بالمثابرة تزدهر عديد من الشركات، تحتاج التجارة الناجحة إلى أكثر من منتج أو خدمة جيدة ومساهمة كلّ من المديرين الماهرين والموظفين المُؤهلين جيدًا والمتحمسين، إضافة إلى وجود الموارد الكافية ونظم العمل الفاعلة في نجاح التجارة. يجب أن يكون العمل منظمًا بشكل جيد لمساعدة الأشخاص على أداء عملهم بأسلوب صحيح، وأن يبدأ العمل التجاري الفاعل بهدف واضح وتطبيق للمبادئ الأساسية لتنظيم العمل.

تحديد المسار
Setting direction

يتحدد مسار العمل بناءً على رسالة المنظمة **Mission Statement**، وهي بيان مكتوب قصير ومحدّد عن سبب تأسيس العمل التجاري والمراد تحقيقه. مثلًا: رسالة شركة "المراعي"، وهي شركة منتجات الألبان والمشروبات والمواد الغذائية السعودية: "لتقديم أطعمة ومشروبات ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كلّ يوم".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

بعد رسالة المنظمة، يضع العمل التجاري أهدافه، والهدف **Goal** هو بيان دقيق لنتائج الأعمال التجارية التي يتوقّع تحقيقها.

تستخدم الأهداف؛ لتحديد ما يجب تحقيقه وتحديد نجاح التجارة من عدمه، وإليك مثالًا على هدف إحدى شركات تصنيع السيارات، وهو إنتاج صنف يتمتع بأعلى جودة وإرضاء العملاء.

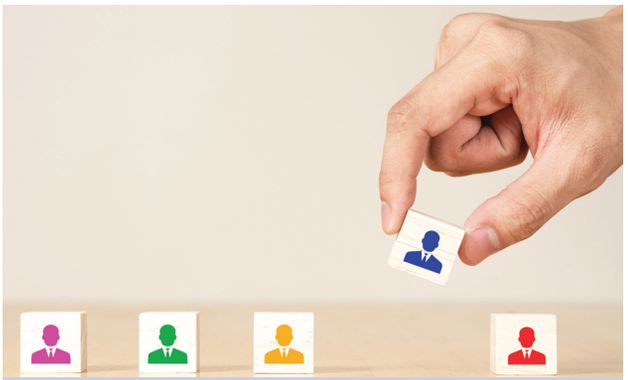
أخيرًا، تضع معظم الأعمال التجارية سياسات ونظم العمل للشركة، والسياسات **Policies** هي المبادئ التوجيهية المستخدمة في اتخاذ قرارات متسقة، أما نظم العمل **Procedures** فهي وصف للطريقة التي يجب العمل بها. توفّر السياسات ونظم العمل الفاعلة، التوجيه والإرشاد للعاملين في الشركة.

مبادئ التنظيم الفاعل
Principles of Effective Organization

عندما يعمل عدة أشخاص بشكل جماعي، يحتاج عملهم إلى التنظيم، حتى يتفاعلوا جيدًّا، وينجزوا مهامهم. وفيما يلي أهم مبادئ التنظيم الفاعل للعمل:

المسؤولية والسلطة والمساءلة Responsibility, Authority, and Accountability "المسؤولية" هي الالتزام بإتمام عمل معيّن، و"السلطة" هي الحق في اتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي إنجاز المسؤوليات وفقًا لها. أما "المساءلة" فهي تحمل مسؤولية النتائج التي تُحقَّق. وفي الشركة الفاعلة، يتحمل جميع المديرين والموظفين مجموعة من المسؤوليات بمثابة جزء من وظائفهم مدركين أن لديهم مع كلّ مهمة وظيفية السلطة لاتخاذ القرارات والحصول على الموارد اللازمة لإكمال تلك المهمة، ويعرفون أنه سيُشاد بهم وسيُكافأون إذا نجحوا، وسيُحاسبون إذا لم يُنهِ العمل كما ينبغي.

وحدة الأمر Unity of Command هناك مبدأ تنظيمي رئيس يعرف "بوحدة الأمر"، ويعني وجود علاقة اتصال واضحة لجميع موظفي العمل التجاري، وفي حال وجود أي تضارب أو تداخل في المهام أو علاقات غير واضحة بين



لكل عضو في الشركة دور محدد، اُذكر بعضًا من هذه الأدوار.



كيف يساعد التنظيم الفاعل الأعمال التجارية على "بلوغ الهدف"؟

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين رسالة المنظمة والهدف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأشخاص الذين يعملون معًا، فسيكون من الصعب على الأشخاص معرفة ما يجب عليهم فعله أو إلى أين يتجهون لطلب المساعدة. يحتاج الناس في كلّ مهمة وظيفية إلى معرفة من هو القائد والأسلوب الذي سيُتّخذ به القرارات.

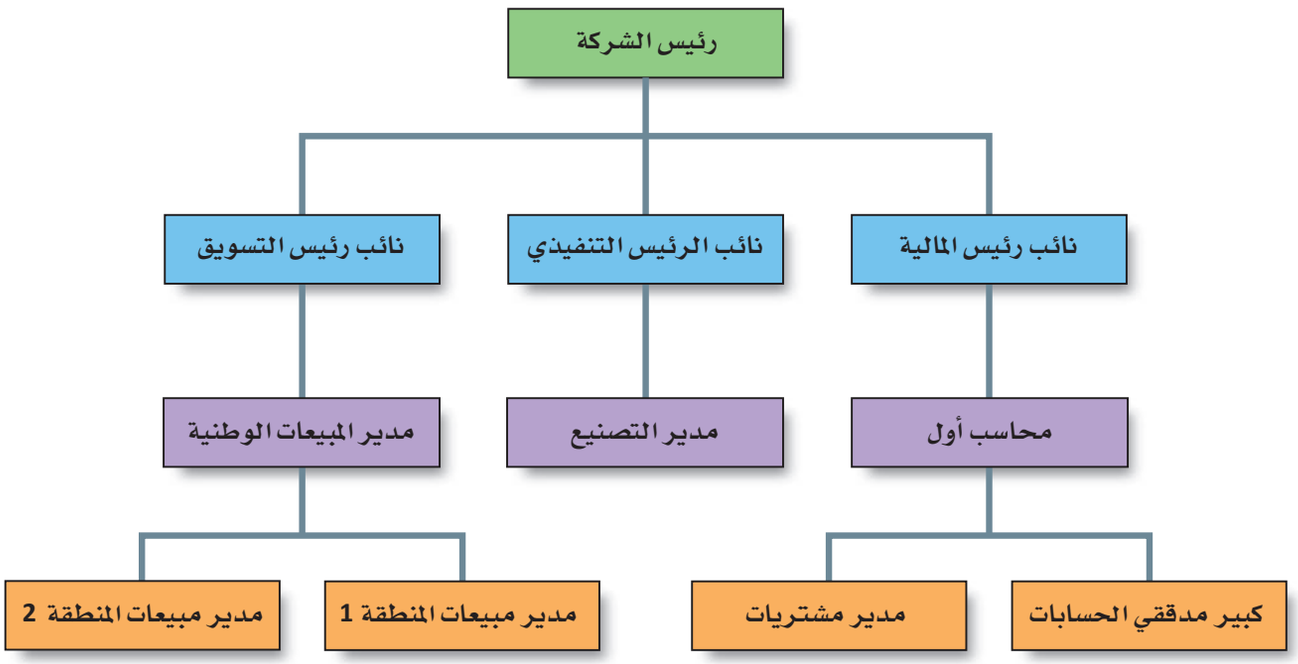
نطاق السيطرة والتحكم Span of Control المبدأ التنظيمي الأخير هو نطاق السيطرة ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فاعلة من قبل المدير أو القائد.

إذا لم يجد الموظفون الدعم من مديريهم، فلا يمكن أن يكونوا فاعلين في عملهم. وباتباع الأسلوب نفسه قد يستطيع المدير الذي لديه عدد قليل من الموظفين توفير قدر كبير من التحكم في العمل. وتحتاج الشركات إلى التأكد من أن العمال يتمتعون بتوازن بين المراقبة وحرية أداء أعمالهم. يمكن أن يكون نطاق التحكم للموظفين المُدرّبين بأسلوب جيد وذوي الخبرة والمتحمسين للعمل أفضل بكثير من الموظفين الجدد وحديثي الخبرة غير المتحمسين لعملهم.

2-3-2 أنواع الهياكل التنظيمية
Types of Organizational Structures

عندما يُمارس النشاط التجاري شخص بمفرده؛ فإن ذلك لا يتطلب وجود هيكل تنظيمي، ذلك أنّ هذا الموظف هو الوحيد المسؤول بالكامل عن جميع الأعمال. وعندما يُعيّن المزيد من الأشخاص، حينها يجب أن يكون ثمة اتفاق بشأن العمل الذي سيؤدّيه كلّ شخص وسلطة بعضهم على أعمال بعض (التدرج الوظيفي). **الهيكل التنظيمي Organization Chart** هو رسم تخطيطي يوضح هيكل الشركة وتصنيفات العمل والوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات، يمكنك رؤية هيكل تنظيمي مبسط لشركة في الشكل "2-1".

الهيكل التنظيمي لشركة



الشكل "2-1"

ما أهمية فهم الموظفين للهيكل التنظيمي للشركة التي يعملون فيها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الهيكل التنظيمي الوظيفي تستخدم معظم الشركات "الهيكل التنظيمي الوظيفي"، وفي هذا النوع من الشركات يُنسَّق العمل تبعًا للوظائف الرئيسة مثل: الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية. جميع الأشخاص الذين لديهم وظائف مرتبطة ببعضها يعملون معًا، ويقدمون تقاريرهم إلى المديرين المسؤولين عن هذه الوظيفة.

ميزة الهيكل التنظيمي الوظيفي أن الأفراد يعملون مع غيرهم الذين يمتلكون نفس المهارات، أما العيب فيكمن في أن الناس يصبحون أكثر تركيزًا على وظيفتهم المحددة من تركيزهم على نجاح العمل نفسه بأكمله. غالبًا ما يكون لدى الأشخاص الذين يعملون في وظيفة واحدة تفاعل ضعيف مع الأشخاص الذين يعملون بمهام أخرى داخل نطاق العمل التجاري.

الهيكل التنظيمي المصفوفي هو هيكل تنظيمي مستحدث ومصمم للتغلب على عيوب التنظيم الوظيفي. وفي "الهيكل التنظيمي المصفوفي" يتركّز العمل على المشروعات أو المنتجات أو مجموعات العملاء المحددة. يُعيّن الأشخاص ذوي الخبرات الوظيفية المتنوعة معًا؛ وذلك للحاجة إلى خبراتهم للمشروع أو لخدمة العميل. وقد يكون التعيين مؤقتًا أو طويل الأجل. ويمكن للتنظيم المصفوفي أن يكون مشوقًا ومحفزًا للموظفين. يعمل الموظفون مع عديد من الأفراد المختلفين، ويركزون على مشروع أو مهمة محددة، فمثلًا: قد يشكّل فريق بمجموعة من المهارات لتطوير نوع جديد من التقنية الخضراء أو مشروع بناء جديد ورغم ذلك، يمكن أن يكون كلّ ذلك متداخلًا وغير فاعل في حال غياب القيادة الفاعلة والتواصل الإيجابي.

العمل كفريق



تخيل أن طلاب صفك هم أعضاء شركة، بالرجوع إلى المثال المذكور في هذا الدرس، اختر شركة أو مؤسسة، وأنشئ هيكلًا تنظيميًّا للشركات فيها. وزّع المجموعة إلى أقسام داخل الهيكل بحيث يكون لكل منهم مهمة محددة عليه القيام بها.

اختبر معلوماتك

ما المشكلات التي يمكن أن تنتج عن استخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. تساعد السياسات ونظم العمل على توجيه الأعمال التجارية. _____

2. الالتزام بإنجاز عمل محدد هو:

أ. المسؤولية.

ب. السلطة.

ج. المساءلة.

د. التقدير.

3. أي مما يلي لا يُوضَّح في المخطّط التنظيمي؟

أ. هيكل الشركة.

ب. علاقات العمل.

ج. التوصيفات الوظيفية.

د. تصنيفات الوظائف.

مساحة البحث والابتكار

4. التقنية استخدِم الإنترنت لجمع أمثلة عن رسالة المنظمة لخمس شركات، ثمّ قيِّم كلّ رسالة من حيث مدى فاعليتها في إيصال هدف ومسار الشركة.

5. التفكير الناقد يُنظَّم عدد من المدارس باستخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي، ويُنظَّم المعلمون في أقسام مثل: اللغات، والرياضيات، والعلوم، والعلوم الإدارية. والآن، كيف يمكن تنظيم المدرسة باستخدام الهيكل المصفوفي؟ صمّم هيكلًا تنظيميًّا يوضّح هيكلًا مصفوفيًّا لمدرستك، ثمّ اذكر مزايا الهيكل المصفوفي وعيوبه بتطبيقه على المدرسة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

التأسيس لمستقبل مستدام



تستثمر المملكة العربية السعودية في الطاقة الخضراء لبناء مستقبل مستدام.

تستثمر المملكة العربية السعودية في الطاقة النظيفة لتأسيس مستقبل مستدام. ولهذا السبب تستثمر بشكل ملحوظ بالطاقة المتجدّدة النظيفة. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تحقيق صافي الانبعاثات الصفري بحلول عام 2060، ولإنجاز ذلك تضمّنت مشروعات التنمية الخضراء افتتاح برنامج الطاقة المتجدّدة الوطني، ومبادرة الملك سلمان للطاقة المتجدّدة، والشركة السعودية الاستثمارية لإعادة التدوير، ومشروع الرياض الخضراء. من أقوال ولي العهد السعودي الأمير محمد بن سلمان، "نؤمن أنّ العمل لمكافحة التغيير المناخي، يعزّز القدرة التنافسيّة ويطلق شرارة الابتكار ويخلق الملايين من الوظائف." لقد انصبّت الاستثمارات في توليد الطاقة من الشمس والرياح، وذلك بتشغيل محطّة سكاكا للطاقة الشمسية الكهروضوئية ومزرعة رياح دومة الجندل. إضافة إلى ذلك، تمركزت عديد من المبادرات الجديدة حول المجتمعات المحلّية لتحسين مستوى معيشة المواطن السعودي. أمّا مشروع "ذا لاين" The Line التطويري الريادي في مدينة نيوم فسيبتكر مدينة صديقة للبيئة تشغّلها الطاقة المتجدّدة بنسبة 100%.

تشكّل مخطّطات المملكة العربية السعودية الخضراء جزءًا من حركة عالمية تسعى إلى تخفيض أثر التلوث البيئي، وبالتالي تساعد دراسة أمثلة للتغيير الإيجابي من حول العالم، على توليد أفكار صديقة للبيئة يمكن تطبيقها في المملكة العربية السعودية.

إنّ أكثر من 25% من سكّان العالم ليس لديهم كهرباء، ما يعني افتقارهم إلى مضخّات الماء، والإنارة، والثلّاجات، وعدم حصولهم على فرصة حقيقية للتمتّع بحياة أفضل. نتيجة لذلك، وضع بعض المبتكرين الشباب إستراتيجيات لمساعدة المجتمعات على الحصول على الكهرباء نظرًا لضرورتها في تحسين مستوى المعيشة.

مثال: ترك سكّان مدينة بالميراس في البرازيل الريفية مزارعهم لصعوبة كسب لقمة العيش من القطاع الزراعي في غياب الكهرباء. ولقد أجهد هذا التحوّل السكّاني خدمات المدينة، وهدّد مستقبل المناطق الزراعية. ولذلك ابتكر خبير محلّي حلًّا تمثل في إنشاء مجتمعات تجارية، تعمل على الطاقة الشمسية، وتخدم المزارعين المحلّيين. يمكن باستئجار نظام توليد طاقة شمسية بسيط توفير ما يكفي من الكهرباء لمزرعة واحدة مقابل القيمة الشهرية نفسها التي كان ينفقها المزارعون على الكيروسين والشموع والبطّاريات. وقد تُسهم هذه الطاقة الشمسية قليلة التكلفة في تحسين مستوى الإنتاج الغذائي، وفي الوقت نفسه، قُدّمت معلومات حول الأساليب الزراعية الحديثة التي تساعد على تحسين الفاعلية والاستدامة. وهذا مثال على الآثار الكبيرة التي تتركها التغيّرات الصغيرة في المجتمعات المحلّية.

التفكير الناقد

1. كيف يمكن أن يتحسّن مستوى الناس المعيشي عند حصولهم على الكهرباء؟
2. ابحث عن منظّمات غير ربحية في المملكة العربية السعودية تساعد المجتمعات على التأسيس لمستقبل مستدام.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 2

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

2-1 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

- يشهد الاقتصاد السعودي تحوّلًا مع إطلاق "رؤية السعودية 2030"؛ إذ وُضِعت مجموعة من المبادرات التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتخفيض نسبة البطالة بين المواطنين السعوديين، فضلًا عن تشجيع المرأة على الانضمام إلى القوى العاملة، وتعزيز نموّ المشروعات التجارية الصغيرة، والاستثمار في الشباب.
- تؤدّي الأعمال التجارية أدوارًا رئيسة متعدّدة في الاقتصاد السعودي؛ إذ تتولّى تصنيع وتوزيع المنتَجات والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون، والحكومة، والأعمال التجارية الأخرى، وتوفّر الأعمال التجارية فرص عمل لملايين الأفراد، إلى جانب أنّها توفّر عائدًا للمالكين والمستفيدين.
- تنقسم الأعمال التجارية إلى ثلاث فئات رئيسة هي: المُنتجون؛ الوسطاء؛ الأعمال الخدمية. يوفّر المُنتجون المُنتَجات والخدمات التي يستخدمها الأفراد والأعمال التجارية الأخرى، في حين يتولّى الوسطاء عملية بيع المنتَجات والخدمات، أما بالنسبة إلى الأعمال الخدمية فهي تختص بتنفيذ أنشطة أو مهامّ معيّنة يستفيد منها عملاؤها.

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

- تُصنَّف أغلب الأعمال التجارية إلى مؤسسات فردية، أو شراكات، أو شركات.

بالنسبة إلى المؤسسات الفردية، والتي غالبًا ما يُشار إليها في المملكة العربية السعودية باسم المنشأة، فهي عبارة عن عمل تجاري يملكه ويديره شخص واحد وحسب، أما الشراكات فهي عبارة عن عمل تجاري يملكه ويديره شخصان أو أكثر، في حين أنّ الشركات تمثّل كيانًا قانونيًّا مستقلًّا يملكها مساهِم منفرد أو عدد من المساهمين ويُشكِّل مجلس إدارة لإدارتها.

- كلّ شخص يودّ العمل واتّخاذ القرارات باستقلالية، ويظهر استعداده لتحمّل المخاطر التي قد تنتج عن العمل التجاري. تعدّ إنّ المؤسسة الفردية هي أحد أشكال الملكية الفاعلة الخيار المناسب له. بينما الشراكات هي خيار جيّد للأشخاص الذين يتشاركون فكرة معينة لعمل تجاري ويرغبون في التعاون معًا لإدارة هذا العمل التجاري والاستثمار فيه، ومشاركة المخاطر والمكافآت الخاصة بالعمل التجاري. أما بالنسبة إلى الشركات، فإنّ عملية إنشائها هي أكثر صعوبة، فضلًا عن أنّها تخضع لعدد أكبر من الأنظمة. وتُحصر مسؤولية المستفيدين بمقدار الأموال التي استثمروا فيها، ويمكنهم الاستثمار في الشركة دون الحاجة إلى المشاركة في إدارة أعمال الشركة.
- تشمل أشكال الملكية الأخرى كلًّا من: الشراكة المحدودة المسؤولية، والمشروع المشترك والشركات غير الربحية، والجمعيات التعاونية، والامتياز التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

- يتوفّر في الأعمال التجارية الناجحة هيكل تنظيمي فاعل، بالإضافة إلى رسالة المنظمة، والأهداف، والسياسات، ونظم العمل؛ حيث يلعب كلّ من هذه العناصر دورًا في توجيه سير العمل فيها.
- يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لعمل تجاري ما، عبر مخطّط تنظيمي. جرت العادة أن تستخدم الأعمال التجارية هيكلًا تنظيميًّا وظيفيًّا، لكن حاليًّا، تستخدم بعض الأعمال التجارية الهيكل التنظيمي المصفوفي.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. ما بعض فرص العمل سريعة النموّ؟ ما أنواع الوظائف التي تتراجع من حيث العدد؟ كيف يمكنك التوقع بأنواع الوظائف التي يمكن أن تشهد نموًّا أو تراجعًا في المستقبل؟

2. لماذا يفضل كثير من الاشخاص إنشاء عمل تجاري خاص بهم؟ هل تعتقد أن غالبية هؤلاء المالكين يربحون دخلهم بالكامل من هذه الأعمال التجارية؟ ولماذا؟

3. حدِّد عدّة شركات في مجتمعك المحلّي تندرج ضمن كلّ من أنواع الأعمال التجارية الموضَّحة في الدرس 2-1. في رأيك، هل عدد المُنتِجين، أم الوسطاء، أم الأعمال الخدمية هو الأكبر في مجتمعك المحلّي؟ برِّر إجابتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

4. هل تودّ البدء في عمل تجاري خاصّ بك وامتلاكه؟ لماذا؟ في رأيك، ما المخاطر والمنافع التي قد تواجهها إذا قرّرت بدء عمل تجاري؟

5. تقول فرح إنّها تودّ أن تكون مديرة في عملها الخاص. إذا بدأت فرح عملًا تجاريًّا، فسيكون على شكل مؤسسة تجارية فردية، وليست شراكة، أو شركة. اشرح لفرح لماذا قد تحتاج إلى التفكير في شكل آخر من أشكال الملكية التجارية. هل يمكن أن تكون مديرة في عملها الخاص من دون تأسيس مؤسسة فردية؟

6. استخدِم دليل الأعمال التجارية لتحديد عدة شركات غير ربحية في منطقتك. ما نوع الخدمة العامّة التي تقدِّمها كلّ من هذه الشركات؟ في رأيك، لماذا تُعدّ كلّ منها شركة عامّة وليست خاصّة؟

7. "إنّ وجود هيكل تنظيمي فاعل في العمل التجاري لا يقلّ أهمّية عن جودة منتَجاته وخدماته". هل توافق على ذلك أو لا؟ ناقِش آراءك مع زميل لديه رأي مخالف لرأيك.

8. افترِض أنّك تؤسّس خدمة تسوق في منطقتك مخصّصة لكبار السنّ غير القادرين على مغادرة منازلهم. دوِّن رسالة المنظمة موضِّحًا الهدف من عملك التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

9. كيف يختلف شكل المخطَّط التنظيمي لعمل تجاري يستخدم هيكلًا تنظيميًّا وظيفيًّا عن العمل التجاري الذي يستخدم الهيكل التنظيمي المصفوفي؟ ما الذي يمكنك تعلّمه عن عمل تجاري ما بدراسة مخطَّطه التنظيمي؟

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
10.	عقد تأسيس شركة		أ. عمل تجاري يمتلكه ويديره شخصان أو أكثر عقدوا اتّفاقية مكتوبة.
11.	الشركة		ب. بيان قصير مكتوب يوضِّح الهدف من العمل التجاري وما تسعى إلى تحقيقه.
12.	الامتياز التجاري		ج. وصف الخطوات التي يجب اتّباعها لتنفيذ عمل أو مهمّة ما.
13.	الهدف		د. بيان محدَّد بالنتائج التي من المتوقّع أن يحقِّقها عمل تجاري.
14.	الوسطاء		هـ. وثيقة قانونية مكتوبة تحدِّد شكل الملكية ونظم العمل وشروطه في العمل التجاري.
15.	رسالة المنظمة		و. أعمال التجارية تتولّى بيع منتَجات وخدمات المُنتِجين إلى المستهلكين والأعمال التجارية الأخرى.
16.	الهيكل التنظيمي		ز. كيان قانوني مستقِلّ يُؤسَّس من خلال مستندات تُقدَّم إلى الدولة، ويمتلكه مساهِم أو أكثر ويتولّى إدارته مجلس إدارة.
17.	الشراكة		ح. عقد مكتوب يمنح الموافقة على إدارة عمل تجاري لبيع المنتَجات والخدمات بطريقة محدَّدة مسبقًا.
18.	اتّفاقية شراكة		ط. عمل تجاري يقوم بتنفيذ أنشطة يستفيد منها المستهلكون بدلًا من عرض منتَجات ملموسة.
19.	المؤسسة الفردية		ي. عمل تجاري يمتلكه ويديره شخص واحد.
20.	السياسات		ك. اتّفاقية مكتوبة بين المالكين كافة تحدِّد القواعد ونظم العمل التي تنظِّم الملكية والإدارة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

21.	نظم العمل		ل. المبادئ التوجيهية المُتبعة من أجل اتّخاذ قرارات متّسقة.
22.	الأعمال الخدمية		م. رسم بياني يوضِّح مخططًا تنظيميًّا لشركة ما، وتصنيفات الوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات.

مساحة البحث والابتكار

23. التقنية استخدِم جدول بيانات إلكترونيًّا أو أحد برامج الجرافيك لإعداد مخطَّط أو رسم بياني يوضِّح إحدى مجموعات البيانات التالية: (أ) أكبر 5 شركات في العالم من حيث عدد الموظَّفين، وعدد الموظَّفين في كلّ منها (ب) تركيبة القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من حيث عمر الموظفين. (ج) متوسّط حجم العمل التجاري السعودي من حيث إيرادات المبيعات السنوية.

24. التواصل يخطِّط مجلس مدرستك لافتتاح متجر لبيع المستلزمات والملابس المدرسية وغيرها من الأغراض قبل وبعد مواعيد الدوام المدرسي. أعِدّ رسالة منظمة توضِّح الهدف من هذا المتجر وما يسعى إلى تحقيقه. دوِّن هدفًا واحدًا يؤدّي إلى نتيجة معيّنة يجب أن يحقِّقها هذا المتجر. بعدها، دوِّن بيانًا يوضِّح سياسة المتجر فيما يتعلّق بقبول إعادة البضائع المباعة.

25. العلوم حدِّد خمسة أنواع من الموارد الطبيعية التي تُستَخرج في المملكة العربية السعودية لاستخدامها في التصنيع، ثمّ حدِّد المناطق الرئيسة التي يُستخرَج منها كلّ من هذه الموارد، والمنتَجات المهمّة التي تدخل في صناعتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

26. **الخدمة العامّة** توجد في أغلب المجتمعات المحلّية مؤسسات غير ربحية تدعم التعليم. أجرِ بحثًا لتحديد ما إذا كانت مؤسسة ما أو أكثر تعمل على دعم مدرستك. إذا توصّلت بالفعل إلى إحدى الشركات، فتواصل مع أحد مسؤوليها، وتعرَّف على الهيكل التنظيمي لهذه الشركة، وما إذا كان هناك عقد تأسيس لها، ولوائح تنظيمية داخلية خاصّة بها، وتعرَّف أيضًا على هدفها. بعد ذلك، بيِّن كيف يمكن أن يساعد الطلاب في مدرستك على دعم هذه الشركة عن طريق الأنشطة التطوعية.

ادعم رأيك

بدأ أسعد مشروعًا تجاريًّا لتقديم خدمات البستنة وتنسيق الحدائق، لكنّه لم يتمكّن من الحصول على الأجر الذي يحتاج إليه من أجل تحقيق الربح المرغوب فيه؛ إذ إنّ منافسيه كانوا يتقاضون 250 ريالًا سعوديًّا عن كلّ حديقة، في حين أنّه كان يتقاضى 300 ريال سعودي. وعلى الرغم من أنّه كان يقدِّم خدمة أفضل، إلا أنّ العملاء المُحتمَلين لم يرغبوا في دفع المبلغ الإضافي الذي يُقدَّر بـ 50 ريالًا سعوديًّا.

اقترح عليه أحد أصدقائه، ويُدعى أحمد، أن يعملا معًا، فهو كان بارعًا في تقليم الشجيرات، ولديه أفكار لتحسين المناظر الطبيعية باستخدام الزهور وزخارف الحدائق. وبالفعل، تمكّنا معًا من تقديم خدمة فريدة بدمج عمل كلّ منهما، واستطاعا الحصول على مبلغ مالي حقق لهما ربحًا جيّدًا؛ إذ كانا يقصدان منازل سكنية تقع في أحياء ذات مستويات دخل أعلى من المتوسّط.

27. ما الذي يميّز الخدمة التي يمكن لكلّ من أسعد وأحمد تقديمها معًا؟ وما الخدمات الأخرى التي يمكن أن يضيفاها؟

28. لماذا كانا يستهدفان مستويات ذات دخل أعلى من المتوسّط؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

29. هل يجب على أسعد مواصلة إدارة عمله التجاري باعتباره مؤسسة فردية ويستعين بأحمد بصفته موظَّفًا لديه؟ إذا كانت إجابتك "كلا"، فما شكل ملكية الأعمال التجارية الذي توصي به؟ برِّر إجابتك.

التفاعل والتواصل

30. أجرِ مقابلة مع مستشار مالي في مجتمعك حول عملية اختيار الأسهم وشرائها، واطلب منه تقديم معلومات حول كيفية اختيار الأسهم قبيل عملية الشراء وكيف يمكن لحامِل الأسهم تتبُّع أدائها. اسأل المستشار المالي عما إذا كانت لديه نصيحة عامّة للمستفيدين الصغار.

31. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تحسين اقتصاد المملكة العربية السعودية وتشجيع تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسّطة. تصفّح أو ابحث عن معلومات حول أشكال الملكية التجارية التي يمكن أن تضعها المنشآت الصغيرة والمتوسّطة في عين الاعتبار. احرص على قراءة مزايا وعيوب كلّ من أشكال الملكية التجارية.

32. استخدِم المعلومات الواردة في كتابك وعلى الإنترنت لتحديد العوامل التي تؤثر على اختيار شكل الملكية التجارية، ثمّ أعِدّ قائمة بها.

33. قدِّم مثالًا على عمل تجاري يمكن أن يستفيد من اختيار شكل المؤسسة الفردية. بعدها، أعط مثالًا على كلّ من أشكال الملكية التجارية الأخرى مثل: الشراكة والشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

34. بناءً على أحد الأمثلة التي ذكرتها فيما سبق، اكتب سيناريو قصيرًا تصف فيه مزايا وعيوب شكل الملكية التجارية الذي اخترته، ثمّ وضِّح كيف يستخدم العمل التجاري هذا الشكل من الملكية التجارية بما يعود بالفائدة على المالك، وكيف يخطّط للتعامل مع العيوب.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نشاط للفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة

يتمتع فريقك بخبرة في العمل في مطاعم الوجبات السريعة ومطاعم كاملة الخدمات. يضمّ الفريق حاملي شهادات جامعية في تخصصات الإدارة المالية، والتسويق الفندقي وفنون الطهي. يُظهر فريقك الحماس لافتتاح مطعم إيطالي في مدينة نامية يعيش فيها 75000 نسمة، ويوجد فيها حاليًّا مطعمان إيطاليان مرتبطان بامتيازات تجارية وطنية. يتوجب على فريقك وصف المزايا المرتبطة بإدارة المطعم أو على مؤسسة فردية أو شراكة، أو على أنها شركة أو امتياز تجاري، ثم عليه اختيار أفضل نوع من الملكية للمطعم المقترح وشرح سبب هذا الاختيار.

يتضمّن نشاط الفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة اختبارًا لمدّة 90 دقيقة وعرضًا تقديميًّا مدّته 10 دقائق، تتبعه جلسة مدّتها 5 دقائق مخصصة للأسئلة والإجابات مع لجنة التقييم. يمكن لفريقك أن يستخدم في عرضه حاسوبًا محمولًا، أو مذكرة، أو ملصقات، أو ألواحًا ورقية، أو مخططات بيانية.

تقييم مؤشرات الأداء

- تقييم تحليل البيانات، إعطاؤه الأولوية، تفسيره والتواصل حوله.
- التفاوض حول حلول العمل التجاري ضمن الفريق.
- تنظيم الأفكار ومناقشتها شفهيًّا في عرض المجموعة.
- فهم أشكال ملكية الأعمال التجارية وتحديد الشكل المناسب للحالة الدراسية.

سيُقيَّم فريقك وفقًا لـ:

- تساوي مسؤوليات وتكاليف أفراد الفريق في إنجاز المهام المطلوبة.
- إظهار مهارات العمل الجماعي اللازمة لأداء المهام في بيئة الأعمال التجارية.
- إظهار احترام الذات وإدارة الذات وإدارة الفريق والنزاهة.
- إظهار معرفة عملية في إدارة العمل/ في مفاهيم ملكية العمل التجاري.
- إظهار مهارات التفكير الناقد لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.

التفكير الناقد

1. ما مزايا اختيار الشراكة لإدارة المطعم؟

2. ما مزايا اختيار الامتياز على أنه شكل للعمل التجاري؟

3. لماذا يجب أخذ القوانين والتشريعات في الاعتبار عند اختيار شكل ملكية العمل التجاري؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 3

الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي

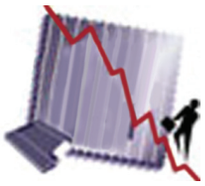


1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

2-3 السوق العالمية

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



في مجال الأعمال التجارية الدولية

تتيح أنشطة الأعمال التجارية العالمية المجال للحصول على عديد من فرص العمل، فالأشخاص الذين يعملون في مجال الأعمال التجارية الدولية يتحكمون في توجيه المبيعات الخارجية، ويتفاوضون مع مراكز التوزيع الخارجية، وينظمون إجراءات الشحن، وتطوير المنتجات وتعديلها لتطابق المواصفات العالمية. وعلى الرغم من ازدياد أهمية مهارات الأعمال التجارية الدولية اللازمة لأداء هذه المهام، فإن المسميات الوظيفية قد لا تعكسها مباشرةً لأن القائمين عليها غالبًا ما يكون لديهم مهام أخرى لا علاقة لها بعمليات الاستيراد والتصدير. فمثلًا: يشرف مديرو النقل على الشحنات الخارجية والمحلية بما في ذلك تسوية الأوضاع بين متعهدي النقل (وكلاء الشحن). ويُفتش موظفو الجمارك الناقلات والشاحنات العامة والبضائع التي تصل إلى أي دولة أو تغادر منها؛ للتصدي للاستيراد أو التصدير للمحظورين.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مفتش الجمارك
- مترجم
- مدير المشتريات العالمية
- مفتش شحن
- مدرب تواصل ثقافي
- ممثل مبيعات دولي
- مدير تسويق دولي
- منسق الاستيراد والتصدير

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال الأعمال التجارية الدولية

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال الأعمال التجارية الدولية. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تحدد الأرباح المتوقعة في هذا المجال؟
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ ما الذي يمكنك عمله لمعرفة المزيد عن هذه المهنة؟

كيف ترى العمل... كوكيل شحن

"نعتذر لك، لقد أوقِفت شحنتك في ميناء هونج كونج حتى يجري استيفاء الوثائق المطلوبة."

قد تسبب تلك الكلمات إزعاجًا لأي مُصَدّر، وبالطبع يرغب في تجنبها، ولذلك، يلجأ المصدّرون إلى شركات الشحن لتسهيل شحن منتجاتهم حول العالم.

ويتخصص وكلاء الشحن في شحن البضائع للعملاء في الدول الأخرى، كما يساعد هؤلاء الوسطاء الدوليون الشركات في جميع أنحاء العالم بتقديم خدمات أخرى، إذ لديهم خبرات عديدة تتمثل في الإلمام بلوائح التصدير، وتحديد تكاليف وسائل الشحن المختلفة، وإجراءات التخليصات الجمركية.

يعمل معظم وكلاء الشحن أيضًا على أنهم وسطاء جمركيون لمساعدة الشركات العالمية على اجتياز إجراءات التفتيش عند دخول البضائع إلى دولة أخرى. وهم من يقومون بإعداد المستندات المطلوبة ويحرصون على سداد الرسوم الجمركية المفروضة.

ماذا عنك؟ هل أنت مهتم بأي جانب من جوانب الأعمال التجارية الدولية؟ أيها؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-3 وصف أنشطة الاستيراد والتصدير.

2-1-3 المقارنة بين الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

3-1-3 تحديد العوامل المؤثرة على قيمة العملات العالمية.

المصطلحات الرئيسة

الواردات	Imports
الصادرات	Exports
الميزان التجاري	Balance of Trade
ميزان المدفوعات	Balance of Payments
سعر الصرف	Exchange Rate

من واقع الحياة

ما الذي تناولته مع أسرتك على وجبة الإفطار هذا الصباح؟ أهو شاي، وخبز بالمربى، وشرائح من الجبنة الفرنسية؟ لولا التداول مع كينيا من أجل استيراد الشاي، ومع فرنسا من أجل استيراد الجبنة، لكنت على الأرجح ستتناول الخبز مع المربى فقط. وقد يكون السكر الموجود على طاولتك مستوردًا من الهند، والكتاب المدرسي الذي تقرأه استعدادًا للعام الدراسي قد طُبع على ورق مستورد من إندونيسيا.

وإذا نظرت في أنحاء منزلك، فستجد أن عديدًا من المنتجات صُنعت في دول أخرى. فمثلًا: قد تجد تلفازًا مصنوعًا في اليابان أو كوريا، وجهاز حاسوب مصنوعًا في الصين، وملابس مصنوعة في الفلبين أو الولايات المتحدة الأمريكية، وأجهزة كهربائية مصنوعة في هونج كونج أو ماليزيا، انظر من حولك بتمعن داخل الفصل، هل يمكنك تحديد المنتجات المصنوعة في دول أخرى؟

1-1-3 التبادل التجاري بين الدول
Trade Among Nations

معظم الأنشطة التجارية تحدث داخل حدود الدولة، وتتمثل "الأعمال التجارية المحلية" في تصنيع السلع وتسويقها وبيعها وتوفير الخدمات اللازمة داخل الدولة. أما مصطلح "الأعمال التجارية الدولية" فيشير إلى الأنشطة التجارية اللازمة لتجهيز السلع والخدمات وشحنها وبيعها عبر الحدود الوطنية. وكثيرًا ما يشار إلى الأعمال التجارية الدولية باسم "التجارة الخارجية" أو "التجارة الدولية"، ويمكن ملاحظة مظاهر التجارة الخارجية حولنا في كلّ مكان.



ما مزايا التجارة الدولية وعيوبها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنّ المملكة العربية السعودية غنية بالموارد الطبيعية، ومنها النفط الذي يُعدّ المكون الرئيس لها. وتهدف المملكة في الآونة الأخيرة إلى تنويع أنشطتها الاقتصادية كي لا تبقى معتمدة على النفط فقط، وذلك عبر التوجه إلى مصادر دخل أخرى. وتتمتع المملكة العربية السعودية بقوى عاملة متعلمة وشابة، وقدرة إنتاجية متزايدة؛ فاقتصاد المملكة لا يعتمد على مواردها وحسب، لذا تستورد الشركات والمستهلكون السلع والخدمات التي تُصنَّع أو تُنتَج في جميع أنحاء العالم، ونتيجة لذلك، أصبحت المملكة العربية السعودية اليوم تتمتع بروابط وعلاقات مع أكثر من 170 دولة.

في الماضي كان اقتصاد أي دولة يُقيَّم في إطار حدود تلك الدولة. ومع ازدياد التوسع التجاري في التجارة الدولية كلّ يوم، أصبح من الصعب تقييد الاقتصاد بمثل هذه الحدود وحسب، فقد أصبحت الدول، واقتصاداتها مترابطة. وأصبح المستهلكون يستوردون سلعًا وخدمات من جميع أنحاء العالم.

الميزة المطلقة
Absolute Advantage

ثمة مبدآن اقتصاديان يحددان معايير البيع والشراء بين الشركات في مختلف الدول. وتبرز "الميزة المطلقة" عندما تستطيع دولة ما إنتاج سلعة أو توفير خدمة بتكلفة أقل من الدول الأخرى. قد يكون هذا ناتجًا عن وفرة الموارد الطبيعية أو المواد الخام في تلك الدولة. فمثلًا: تتمتع بعض دول أمريكا الجنوبية بميزة مطلقة في إنتاج البن، وتتمتع المملكة العربية السعودية كذلك بميزة مطلقة في إنتاج النفط.

الميزة النسبيّة
Comparative Advantage

قد تتميز بعض الدول في أكثر من مجال. لذا يجب أن تخطط هذه الدول لكيفية الاستفادة القصوى من ثرواتها الاقتصادية، فقد يمكن لبلد ما إنتاج كلّ من الهواتف الذكية والملابس بشكل أفضل من البلدان الأخرى، وقد تكون السوق العالمية للهواتف الذكية ذات قوة جاذبة للعملاء أقوى من سوق الملابس، ما يعني أنه من الأفضل لهذه الدولة إنتاج الهواتف الذكية وترويجها وشراء الملابس من الدول الأخرى. وتعرف "الميزة النسبية" بأنها الحالة التي تخصص فيها الدولة مواردها لإنتاج سلعة أو توفير خدمة ما تكون فيها أكثر كفاءة نسبيًّا.

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك: مجال تخصص القوى العاملة في الصين والولايات المتحدة الأمريكية، حيث تظهر الميزة النسبية بين الصين والولايات المتحدة بالقوى العاملة المنخفضة التكلفة في الصين، إذ تنتج القوى العاملة في الصين سلعًا بسيطة بكلفة أقل بكثير من الولايات المتحدة الأمريكية. وفي المقابل، تظهر الميزة النسبية للولايات المتحدة الأمريكية في القوى العاملة المتخصّصة عالية التكلفة، إذ تنتج القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية سلعًا متطوّرة بكلفة أقل بكثير من الصين. وعليه، تستفيد كلّ دولة من هذه الميزة في التجارة.

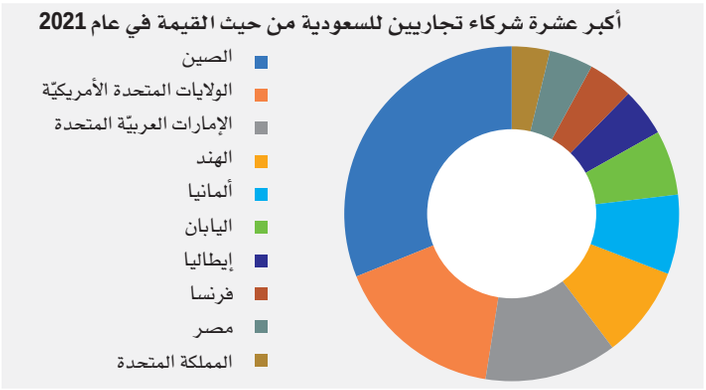
خطة لمدى الحياة

حدّد مؤهلاتك أو قدراتك الخاصة التي تعتقد أنّها يمكن أن تعينك على تحقيق أهدافك طويلة الأجل. فسِّر كيف أن هذه الإمكانيات أو القدرات متشابهة مع الميزات المطلقة والنسبية بين الدول في الإنتاج والتجارة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاستيراد
Importing

الواردات Imports عبارة عن السلع التي تُشترى من دول أخرى. هل تعلم أن أهم واردات المملكة العربية السعودية هي الآلات والمعدات الكهربائية (تمثل 27% من إجمالي الواردات)، والمعادن الأساسية (تمثل 13%)، والمواد الكيميائية (تمثل 9%)، والخضراوات (تمثل 6%)؟ لقد بلغت القيمة الإجمالية لواردات المملكة العربية السعودية 565.5 مليارات ريال سعودي في عام 2021 (المصدر: مبادرة بيانات الجمارك السعودية).



الشكل "3-1" المصدر: مبادرة بيانات الجمارك السعودية

كيف يمكن أن يتأثر اقتصاد المملكة العربية السعودية في حال توقف التبادل التجاري مع هؤلاء الشركاء بسبب جائحة عالمية، مثل: كوفيد-19؟

ومن شركاء الاستيراد الأساسيين للمملكة: الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، والإمارات العربية المتحدة، والهند، وألمانيا، واليابان، ومن الشركاء المؤثرين على استيرادها: إيطاليا، وفرنسا، ومصر، والمملكة المتحدة. ويوضح الشكل "3-1" اعتماد أكبر عشرة شركاء تجاريين للمملكة العربية السعودية.

إذا توقفت التجارة الدولية يصعب الحصول على السلع والخدمات بسعر مناسب، أو قد لا تتوفر بعض السلع والخدمات، وقد تنتج الدول بعض السلع بأسعار أقل عند توفر المواد الخام التي تتطلبها تلك السلع، أو بسبب توفر الأيدي العاملة بأسعار زهيدة. قد يشتري بعض المستهلكين السلع المستوردة بالرغم من ارتفاع سعرها؛ نظرًا لجودتها الفائقة مقابل المنتجات المحلية. مثلًا: يجد بعض المستهلكين متعة في شراء العطور الفرنسية والسيارات اليابانية والساعات السويسرية، وهي منتجات مستوردة.

الميزان التجاري السعودي 2019			
الدولة	البضائع المصدرة (بالمليارات)*	البضائع المستوردة (بالمليارات)*	الميزان التجاري السعودي (بالمليارات)*
الصين	34.88	101.28	-66.4
الإمارات العربية المتحدة	16.5	39.01	-22.51
الهند	14.25	24.38	-10.13
سنغافورة	12.75	6.0	+6.75
تركيا	7.5	11.25	-3.75
بلجيكا	6.75	5.63	+1.12
مصر	6.38	9.0	-2.62
الكويت	6.0	1.88	+4.12
ماليزيا	5.25	3.75	+1.5
الأردن	4.88	3.38	+1.5

المصدر: الحل التجاري العالمي المتكامل

الشكل "3-2" * الريال السعودي

أي دولة لديها أكبر اختلال في الميزان التجاري مع المملكة العربية السعودية؟

التصدير
Exporting

تسمّى السلع والخدمات التي تباع إلى الدول الأخرى **صادرات Exports**، فكما يُستفادُ محليًّا من الواردات يستفيد

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المستهلكون في الدول الأخرى من الصادرات. مثلًا: لصادرات المملكة، يُستخدم الوقود الأحفوري بما في ذلك النفط السعودي في جميع أنحاء العالم. ويأكلون الطعام المصنوع من المنتجات الزراعية السعودية، ويستخدمون الكيماويات والأسمدة والمنتجات البلاستيكية المصنعة في المملكة. وتستخدم مواد البناء التي مصدرها المملكة العربية السعودية في تشييد المباني في جميع أنحاء الخليج العربي، ومناطق أبعد من ذلك. وتحلّ المملكة العربية السعودية حاليًّا في المرتبة 19 دوليًّا على أنّها أكبر دولة مصدّرة في العالم. في حين أن النفط هو المنتج الأكثر تصديرًا، إلا أن مبادرات عديدة اتخذت في البلاد لتنويع أنشطتها الاقتصادية وزيادة الصادرات في المجالات الأخرى. يوضح الشكل "3-2" الميزان التجاري للمملكة العربية السعودية مع كبار شركائها التجاريين الذين تصدر لهم منتجاتها.

اختبر معلوماتك

كيف يختلف الاستيراد عن التصدير؟

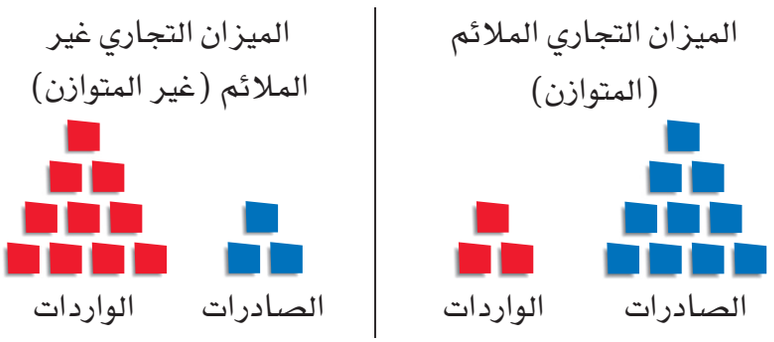
3-1-2 قياس العلاقات التجاريّة
Measuring Trade Relations

السبب الرئيس للعمل هو كسب المال من أجل شراء المتطلبات من سلع وخدمات. يؤدّي الأفراد ما يُطلب منهم من أعمال مقابل الحصول على راتب، ثم ينفقون الجزء الأكبر منه لشراء السلع والخدمات. يحاول الأفراد عادةً الحفاظ على التوازن بين مستوى دخلهم وإنفاقهم، لأنهم يعلمون أنه إذا زاد الإنفاق عن الدخل، قد يواجهون مشكلات مالية. تهتم الدول أيضًا بتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات. عندما يشتري الأفراد أكثر مما يسمح به دخلهم، تتراكم عليهم الديون، وبالطريقة نفسها، عندما يكون لدولة ما ميزان تجاري غير ملائم، فإنها تدين بأموال للآخرين. ويُعرف "الدين الخارجي" بالمبلغ الذي تدين به دولة ما لدولة أخرى.

الميزان التجاري
Balance of Trade

الميزان التجاري Balance of Trade هو الفرق بين إجمالي صادرات الدولة وإجمالي وارداتها. إذا كانت الدولة تصدّر (تبيع) أكثر مما تستورد (تشتري)، يكون لديها "فائض تجاري"، وفي هذه الحالة يكون موقفها التجاري إيجابيًّا. وإذا كانت الدولة تستورد أكثر مما تصدر، فإنها تعاني من "عجز تجاري"، ووضعها التجاري غير متوازنٍ.

المراكز التجارية المحتملة



الشكل "3-3"

لماذا يُعدّ التصدير أفضل للدولة من الاستيراد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وقد يكون لدولة ما فائض تجاري مع دولة، وعجز تجاري مع دولة أخرى. لذا يجب على الدول أن تسعى جاهدةً للحفاظ على توازن تجارتها الدولية. يوضح الشكل "3-3" المراكز التجارية المحتملة (الملائم وغير الملائم).

تحتل المملكة العربية السعودية مركزًا تجاريًّا قويًّا ومهمًّا بسبب نجاحها في تحقيق فائض في الميزان التجاري منذ عام 1968 م بفضل صادراتها الكبيرة من النفط (المصدر: بيانات البنك الدولي).

ميزان المدفوعات
Balance of Payments

ثمة أنماط أخرى من التبادل التجاري بين الدول بالإضافة إلى تصدير السلع والخدمات واستيرادهما. فقد تنتقل الأموال من دولة إلى أخرى من خلال الاستثمار والسياحة، إذ قد يستثمر مواطن من دولة ما في شركة في دولة أخرى، وقد تستثمر شركة ما في مصنع في بلد آخر. كما تقدم إحدى الحكومات مساعدة مالية أو مساعدة عسكرية لدولة أخرى، وقد تودع بعض البنوك أموالها في البنوك العالمية.

وعندما يسافر السائحون، تزيد تدفقات الأموال من دولتهم إلى الدولة التي يتوجهون إليها. ونتيجة لذلك، تحدد بعض الدول مقدار الأموال التي يمكن لمواطنيها إخراجها من الدولة عند سفرهم.

ميزان المدفوعات Balance of Payments هو الفرق بين كمية الأموال التي تدخل إلى الدولة وكمية الأموال التي تخرج منها. ويكون ميزان المدفوعات "إيجابيًّا" أو "ملائمًا" عندما تتلقى الدولة أموالًا أكثر مما تنفق في العام. ويكون ميزان المدفوعات "سلبيًّا" أو "غير ملائم" نتيجة إنفاق الدولة أموالًا أكثر مما تتلقاها.

وعلى الرغم من وجود أوجه تشابه، إلا أنه يوجد أيضًا فرقًا ملحوظًا بين ميزان المدفوعات والميزان التجاري. فالميزان التجاري يُعنى باستيراد وتصدير السلع فقط. أمّا ميزان المدفوعات فهو مقياس أوسع لتدفق النقد الأجنبي، بما في ذلك الخدمات، والتحويلات، والأموال الناتجة عن السياحة.



العمل كفريق

تحاول الدول الحفاظ على ميزان مدفوعات مناسب. ناقش مع زملائك الإجراءات التي قد تتخذها دولة ما لتحسين علاقاتها التجارية مع الدول الأخرى.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين الميزان التجاري وميزان المدفوعات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-3 العملة الدولية
International Currency

يؤدّي المال في كلّ نظام اقتصادي ثلاث وظائف: (1) "مخزن للقيمة" للشراء في المستقبل؛ (2) "وسيلة تبادل" المعاملات التجارية؛ (3) "وحدة قياس" لتقييم السلع والخدمات. إنّ العملات المختلفة المستخدمة في جميع أنحاء العالم أحد التحديات التي تواجه التجارة الدولية. يُستخدم "الريال" في السعودية، و"الدولار" في الولايات المتحدة، و"اليورو" في الاتحاد الأوروبي، و"الريل" في البرازيل، و"الروبية" في الهند.



ما المزايا والمخاوف المرتبطة بوجود عديدٍ من العملات المختلفة حول العالم؟

أسعار صرف العملات الأجنبية
Foreign Exchange Rates

تحدث عملية تبادل عملة بأخرى في سوق الصرف الأجنبي الذي يتكون من البنوك التي تشتري عملات مختلفة وتبيعها. حيث تقدم معظم البنوك الكبيرة خدمات صرف العملات للشركات والمستهلكين. **سعر الصرف Exchange Rate** هو قيمة العملة في بلد ما مقارنة بالقيمة في بلد آخر. ويؤثر العرض والطلب على قيمة العملة. ويبين الشكل "3-4" القيم التقريبية لصرف العملات المختلفة مقابل الريال السعودي.

سعر صرف بعض العملات مقابل الريال السعودي

الدولة	العملة	الوحدة بالريال السعودي	قيمة الريال السعودي
بريطانيا	جنيه استرليني	4.90	0.20
أستراليا	دولار	2.79	0.36
كندا	دولار	2.99	0.33
الاتحاد الأوروبي	يورو	4.06	0.25
الولايات المتحدة الأمريكية	دولار	3.75	0.26
اليابان	ين	0.02	34.07
جنوب إفريقيا	رند	0.24	4.00
الإمارات العربية المتحدة	درهم إماراتي	1.02	0.98
سويسرا	فرنك سويسري	3.96	0.25

المصدر: بيانات البنك المركزي السعودي، إصدار مايو 2022.

الشكل "3-4"

ما العملة الأكثر قيمة مقارنة بالريال السعودي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يحتاج المسافرون ورجال الأعمال حين سفرهم إلى صرف العملات، لذلك يتوجّهون إلى مكاتب الصرافة لشراء العملة المحلية لوجهتهم. وتعتمد قيمة العملة المحلية التي يصرفونها على الفرق بين قيمة العملتين في ذلك الوقت. ويمكن الحصول على الأسعار الحالية عبر الإنترنت وفي نوافذ الصرف، وتتقاضى مكاتب الصرافة رسومًا محددة. وثمة مكاتب لصرف العملات في المطارات ومحطات القطار والفنادق والبنوك. ويمكن أيضًا شراء العملات الأجنبية عبر الإنترنت.

العوامل المؤثرة في أسعار صرف العملات
Factors Affecting Currency Values

ثمة ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على أسعار صرف العملات بين الدول: ميزان مدفوعات الدولة، والأوضاع الاقتصادية، والاستقرار السياسي.

ميزان المدفوعات Balance of Payments عندما يكون لدولة ما ميزان مدفوعات ملائم، تكون قيمة عملتها عادةً ثابتة أو مرتفعة. ويؤثر الطلب المتزايد على منتجات الدولة وعملتها على قيمة العملة. وعندما يكون لدى الدولة ميزان مدفوعات غير ملائم، تنخفض عادةً قيمة عملتها.

الأوضاع الاقتصادية Economic Conditions يحدث "التضخم" عندما ترتفع الأسعار وتنخفض القوة الشرائية لأموال الدولة، فتصبح عملتها غير مطلوبة. ويرتبط التضخم بعرض النقود ويقلل من القوة الشرائية للعملة. فمثلًا: يؤدّي التضخم المرتفع في البرازيل إلى ضعف الطلب على الريال البرازيلي.

وتُعرف "أسعار الفائدة" بأنها تكلفة إضافية تفرضها الجهة المقرضة على المنظمات أو الأفراد مقابل اقتراض مبلغ من المال، ويمكن أن تؤثر أسعار الفائدة على قيمة عملة الدولة. وعادة ما تؤدّي أسعار الفائدة المرتفعة إلى انخفاض طلب المستهلك وبالتالي إلى انخفاض الطلب على عملة الدولة، مما يتسبب في انخفاض قيمتها.

الاستقرار السياسي Political Stability ترغب الشركات والأفراد في تجنب المخاطر عند قيامهم بأعمال تجارية في دول أخرى. فتغيّر الحكومات بشكل مفاجئ قد يؤدّي إلى خلق بيئة غير مناسبة للاستثمار الأجنبي، وبالتالي قد تفقد الشركة مبانيها أو معداتها أو أموالها المودعة في البنوك.

وقد يطرأ أيضًا عدم الاستقرار السياسي عند سن قوانين جديدة، وقد لا تسمح هذه القوانين للشركات الأجنبية بالعمل بحرية مثلما كانت تعمل في ظل القوانين القديمة. كما أن تزعزع الاستقرار في أي دولة قد يقلل من ثقة رجال الأعمال في عملتها الوطنية.

اختبر معلوماتك

ما العوامل التي تؤثر على قيمة عملة دولة ما؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي يمكن أن يكون مثالًا على الأعمال التجارية الدولية؟

أ. مزارع في مدينة تبوك يستخدم سماد مصنوع في مدينة الخبر.

ب. موظف مبيعات في مدينة جدة يقدم منتجًا أجنبيًّا.

ج. مطعم في الرياض يقدم قائمة طعام آسيوية.

د. متجر بيع بالتجزئة في مدينة الدمام يبيع منتجات حرفية من فنانين محليين.

2. عندما تتجاوز واردات دولة ما صادراتها، يكون هناك:

أ. فائض تجاري.

ب. عجز تجاري.

ج. تبادل تجاري.

د. توازن تجاري.

3. من المحتمل أن تنخفض قيمة عملة دولة ما نتيجة لـ :

أ. ارتفاع معدل التضخم.

ب. انخفاض معدلات الفائدة.

ج. فائض تجاري.

د. ميزان مدفوعات مناسب.

مساحة البحث والابتكار

4. الثقافة على الرغم من أن المعرفة التجارية مهمة، إلا أنّ الوعي الثقافي في الأسواق الخارجية أكثر أهمية. قم بمقابلة مع أحد الأشخاص الذين أقاموا في دولة أخرى أو قاموا بزيارة دولة أخرى ليساعدك على معرفة العوامل الثقافية التي تؤثر على الأنشطة التجارية في تلك الدولة.

5. التاريخ قم بإجراء بحث لتحديد الأنواع المختلفة التي استُخدمت كأموال في الماضي، والحصول على صور عبر الإنترنت لمختلف أشكال النقود. اشرح كيف استُخدمت هذه العناصر على أنها وسيلة للتبادل ومخزن للقيمة ووحدة قياس.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-3 السوق العالمية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-3 وصف مقومات بيئة الأعمال التجارية الدولية.

2-2-3 تحديد أمثلة لقيود التجارة الرسمية.

3-2-3 شرح الإجراءات التي تحث على التجارة الدولية.

المصطلحات الرئيسة

البنية التحتية	Infrastructure
قيود تجارية	Trade Barriers
الحصص	Quota
التعريفة الجمركية	Tariff
الحظر	Embargo

من واقع الحياة

قال علي: "انظر، هذا القميص مصنوع في الصين"، ثم أعاد القميص إلى الرف، وقال: "أريد قميصًا مصنوعًا في المملكة العربية السعودية".

سأله صديقه يوسف: "ما العيب في القمصان الواردة من دولة الصين؟"

علي: "لا أعرف، لكن أليس من الأفضل لو اشترينا أشياء مصنوعة هنا بدلًا من منح أموالنا إلى دول أخرى؟"

أوضح يوسف: "في الواقع، يمكن أن تكون التجارة مع الدول الأخرى مفيدة لنا". "فعندما نشتري سلعًا من الصين، يساعد ذلك اقتصاد تلك الدول، ويمكّنهم من شراء السلع والخدمات من الشركات السعودية".

وعاد علي وأخذ القميص وقال: "في هذه الحالة، سوف أشتري القميص".

1-2-3 مقومات بيئة الأعمال التجارية الدولية
International Business Environment

تتطلب ممارسة الأعمال التجارية في الدول الأخرى معرفة الاختلافات الموجودة بين الأشخاص والأماكن، كما هو موضح في الشكل "3-5"، ويجب على الشركات مراعاة أربعة عوامل رئيسة: الجغرافيا، والمؤثرات الثقافية، والنمو الاقتصادي، والقيود السياسية والقانونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجغرافيا
Geography

يؤثر الموقع، والمناخ، والتضاريس، والموانئ البحرية، والموارد الطبيعية في الدولة على نشاطها التجاري. ويحد الطقس الحار جدًّا من أنواع المحاصيل التي يمكن زراعتها. ويمكن لأي دولة تملك الأنهار أو الموانئ البحرية أن تشحن المنتجات بسهولة للتجارة الخارجية. وعلى الدول ذات الموارد الطبيعية القليلة أن تعتمد على الواردات من دول العالم المختلفة.

المؤثرات الثقافية
Cultural Influences

إنّ الانحناء في بعض المجتمعات هو تحية عمل مناسبة. وفي المجتمعات الأخرى، إنّ المصافحة هي العرف المتبع. وتمثل هذه الاختلافات ثقافات مختلفة. "فالثقافة" هي السلوكيات، والعادات، والقيم المقبولة للمجتمع. ولثقافة المجتمع تأثير قوي على الأنشطة التجارية. ففي شهر رمضان، تقلل الشركات السعودية من ساعات العمل للموظفين.

والعوامل الثقافية والاجتماعية الرئيسة التي تؤثر على الأعمال التجارية الدولية هي: اللغة، والدين، والقيم، والعادات، والعلاقات الاجتماعية. وتشمل هذه العلاقات التفاعلات بين المجتمع والمنظمات الأخرى.

النمو الاقتصادي
Economic Development

تواجه الدول والأفراد مشكلة الموارد المحدودة لتلبية الاحتياجات والرغبات، لذا يجب أن تُتخذ القرارات بصفة مستمرة بشأن استخدام الوقت والأموال والطاقة. وتقوم كلّ دولة بالتخطيط بطريقة مماثلة لاستخدام أراضيها ومواردها الطبيعية والقوى العاملة فيها وثرواتها لتلبية احتياجات شعبها على أفضل وجه.

في بعض الدول، يسافر المهندس في قطار فائق السرعة؛ لإدارة شبكة حاسوب في مبنى شاهق. وفي دول أخرى، يذهب البعض في عربات بدائية إلى كوخ صغير؛ لإصلاح نول يدوي يصنعون به القماش لسكّان قريتهم. ويعكس هذا التباين في نمط الحياة وبيئة العمل مستوى التنمية الاقتصادية. والعوامل الرئيسة التي تؤثر على مستوى النمو الاقتصادي للدولة هي:

- **المستوى التعليمي Literacy Level** غالبًا توفر الدول ذات الأنظمة التعليمية المتميزة سلعًا وخدمات أكثر وأفضل لمواطنيها.
- **التقنية Technology** تسمح أنظمة الإنتاج والتوزيع والاتصالات المعدة للتشغيل بطريقة مؤتمتة للشركات بإنشاء وتسليم السلع والخدمات والأفكار بصورة سريعة.
- **الاعتماد على الزراعة Agricultural Dependency** لا يملك الاقتصاد الذي تعمل فيه معظم القوى العاملة في الزراعة قاعدة تصنيع قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية بكميات كبيرة للمواطنين.

إنّ البنية التحتية **Infrastructure** عاملًا آخر لدعم التجارة الدولية في الدول الصناعية. ويقصد بالبنية التحتية أنظمة النقل والاتصالات والمرافق في الدولة. وتُعدّ دولة ألمانيا لما تمتلكه من نظام السكك الحديدية الفاعل، والطرق عالية السرعة، وأجهزة الحاسوب التي تدير أنظمة البنية التحتية، الأفضل استعدادًا لأنشطة الأعمال الدولية مقارنة بالدول الأخرى ذات البنية التحتية الأضعف.

القيود السياسية والقانونية Political and Legal Restrictions

تواجه التجارة الدولية تأثير الحكومات وتدخلها في الأعمال التجارية. لذا تقوم الحكومات بتنظيم عملية الإعلان العادل عن التعاقدات المستقبلية وكيفية تنفيذها وشروطها لتمنح فرصًا متساوية للجميع. وتطالب الحكومات من ناحية أخرى بإجراء عمليات فحص الأطعمة والمنتجات الدوائية والتأكد من سلامتها وصلاحيتها. في عديد من الأماكن تُقيّد أنشطة المستهلكين والقائمين على الأعمال المختلفة، وذلك من خلال أنظمة قانونية وقرارات حكومية. ومن هنا نرى أنّ من بين العوامل السياسية والقانونية الأكثر شيوعًا، والتي تؤثر على الأنشطة التجارية الدولية، هو نوع الحكومة ومدى استقرارها والسياسات الحكومية تجاه الأعمال التجارية.



الشكل "3-5"

اذكر بعض الأمثلة المحددة للعوامل الأربعة الرئيسة لبيئة الأعمال التجارية الدولية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

المعرفة ببيئة الأعمال التجارية الدولية مهمة لجميع الأنشطة العالمية. فريقًا واحدًا، أعدّوا قائمة بالعناصر لكل فئة من الفئات التالية: الجغرافيا والمؤثرات الثقافية والنمو الاقتصادي والقيود السياسية والقانونية. اشرحوا كيف يمكن أن تؤثر هذه العناصر على شركة ما عند ممارستها الأعمال التجارية في بلد آخر.

اختبر معلوماتك

اُذكر العناصر الأربعة الرئيسة لبيئة الأعمال التجارية الدولية.

2-2-3 قيود التجارة الدولية
International Trade Barriers

يمكن أن تتسبب الإجراءات الحكومية في فرض **قيود تجارية Trade Barriers**، وهي تمثل قيودًا على التجارة الحرة. هذه الإجراءات التنظيمية هي "قيود تجارية رسمية". وهناك ثلاثة قيود تجارية رسمية شائعة وهي: الحصص، والتعريفات الجمركية، وعمليات الحظر.

ويمكن للثقافة والتقاليد والدين في أي دولة التسبب في "قيود تجارية غير رسمية". ولا تتعلق هذه العوامل بالإجراءات الحكومية الرسمية، ولكن لا يزال بإمكانها تقييد التجارة.

الحصص
Quotas

تضع الحكومات حدًّا لكمية المنتجات التي يمكن استيرادها أو تصديرها خلال فترة معينة؛ لتنظيم التجارة الدولية. ويُطلق على هذا الحد مصطلح **الحصص Quota**.

تُحدد الحصص لعدة أسباب. وتقوم الدولة غالبًا بذلك لحماية "الصناعات الصغيرة" فيها، والتي تحتاج إلى الحماية عند بداية تشغيلها. مثلًا: يمكن أن تفرض الحكومات حصصًا على السكر، والماشية، ومنتجات الألبان، والمنسوجات، وذلك بغرض حمايتها. وقد تُحدّد حصص على الواردات من بلد آخر تعبيرًا عن عدم الرضا عن سياسات ذلك البلد.

وكذلك تُحدد الحصص من قبل دولة ما للحدّ من حجم الصادرات. لذا قد تلجأ الدول الأعضاء في منظمة "أوبك" إلى فرض حصص؛ للتحكّم في إنتاج النفط الخام ليتحقّق التوازن بين العرض والطلب على الصعيد العالمي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التعريفات الجمركية
Tariffs

تفرض الحكومات التعريفات الجمركية؛ للسيطرة على التجارة الدولية. والتعريفة الجمركية **Tariff** هي ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتجات المستوردة. لنفترض أنك تريد شراء مفروشات مستوردة بسعر 2400 ريال سعودي، وتفرض هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة تعريفة جمركية بنسبة 20 في المائة (480 ريالًا سعوديًّا) على المفروشات عند استيرادها. لذلك، سيتعين عليك دفع 2880 ريالًا سعوديًّا بالإضافة إلى رسوم شحن المفروشات. لذا قد يدفعك السعر المرتفع إلى اتخاذ قرار بشراء مفروشات مصنعة في المملكة العربية السعودية بسعر أقل.



هل تشجع التعريفات الجمركية على السلع المستوردة المستهلكين على الشراء، أم تدفعهم لشراء سلع وطنية بديلة.

تُحدد بعض التعريفات الجمركية وفقًا للكيلوجرام أو اللتر أو أي وحدة قياس أخرى، بينما يُحسب بعضُها الآخر على قيمة السلعة، كما في مثال المفروشات.

ويؤدّي فرض التعريفة الجمركية إلى ارتفاع سعر المنتج المستورد، مما يؤدّي إلى خفض الطلب على المنتج وتقليل كمية الاستيراد. تفرض المملكة الرسوم الجمركية؛ لحماية الوظائف والأعمال التجارية الوطنية.

الحظر
Embargoes

يمكن للدول أيضًا إيقاف تصدير أو استيراد أحد المنتجات تمامًا، ويُطلق على هذا الإجراء مصطلح **الحظر Embargo**. وقد تفرض الحكومات الحظر لأسباب عديدة. ومنها الرغبة في تقديم المزيد من الحماية من المنافسة الدولية لصناعتها الوطنية أكثر مما توفره إجراءات الحصص أو التعريفة الجمركية. فمثلًا: قد تحظّر الحكومة استيراد ألواح الطاقة الشمسية من دولة أخرى، وإذا كانت تسعى إلى تطوير التقنية الخضراء محليًّا. وقد ترغب الحكومة في منع المنتجات الحساسة، وخاصة تلك المنتجات الحيوية للدفاع عن الوطن، خوفًا من وقوعها في أيدي الجماعات أو الدول غير الصديقة. وتفرض الحكومة – أحيانًا – حظرًا؛ للتعبير عن رفضها لسياسات دولة أخرى.

اختبر معلوماتك

ما القيود التجارية الرسمية الثلاثة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

أهمية تقنية الاتصالات والمعلومات في التجارة والاقتصاد

فازت المملكة العربية السعودية بجائزة الريادة الحكومية الممنوحة من الاتحاد الدولي لقطاع الاتصالات المتنقلة، وذلك تقديرًا لقدرتها الرائدة في مجال تقنية الاتصالات والمعلومات وإرساء بنية تحتية رقمية متينة. وكلّ ذلك بفضل تبني المملكة أفضل السياسات والتنظيمات الداعمة للاقتصاد الرقمي وتحفيز الاستثمار التجاري على الصعيدين المحلي والدولي. وأدّى هذا التركيز على الجانب الرقمي إلى خلق فرص عمل جديدة للشباب، ممّا أدّى إلى ظهور رواد أعمال مبدعين في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.

وعلى الصعيد العالمي، أدّى التطوّر التقني وتطوّر تقنية الاتصالات والمعلومات إلى مساعدة السكان في المناطق الريفية في الدول النامية. ونظرًا لندرة البنوك في تلك المناطق، سهلت الهواتف الذكية الوصول إلى الخدمات المالية. فمثلًا: يمكن أن يستخدم المزارعون الهواتف الذكية لدفع قيمة المواشي، والمعدات الزراعية، وبذور المحاصيل، ونفقات الأعمال الأخرى.

وقد طوّرت منظمات مثل: بنك جرامين Grameen Bank أنظمة مصرفية عبر الجوال لخدمة المزارعين وأصحاب المشروعات ورجال الأعمال في إفريقيا وآسيا، حيث يستخدم العملاء هواتفهم الجوالة للتحقق من أرصدة الحسابات وسداد الفواتير والحصول على حسابات توفير والحصول كذلك على قروض صغيرة، وتستخدم غالبًا هذه القروض في تأسيس مشروعات تخدم المجتمع المحلي.

فقد أسهمت هذه المشروعات في خلق وظائف توفر الأموال للسكان المحليين من أجل الغذاء والمياه النظيفة والرعاية الصحية والتعليم.

التفكير الناقد

1. ما مزايا تقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال للأفراد في المناطق الفقيرة والريفية؟
2. ابحث على شبكة الإنترنت عن المزيد من المعلومات حول الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال في الاقتصاديات النامية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2-3 تشجيع التجارة الدوليّة
Encouraging International Trade

تنفذ الحكومات إجراءات محددة تعزز بها أنشطة التجارة الدولية بالنظر إلى التصدير على أنه وسيلة فاعلة لخلق فرص العمل وتعزيز الرخاء الاقتصادي.

مناطق التجارة الحرة
Free-Trade Zones

تنشئ الحكومات غالبًا مناطق تجارة حرة في بلدانها؛ لتشجيع الأعمال التجارية الدولية، و"منطقة التجارة الحرة" هي منطقة محددة بحيث يمكن استيراد المنتجات المعفاة من الرسوم الجمركية ثم تخزينها و/أو تجميعها و/أو استخدامها في التصنيع، وتقع منطقة التجارة الحرة غالبًا بجوار ميناء بحري أو مطار جوي، بحيث يقوم المستورد فقط بدفع الرسوم الجمركية عند مغادرة المنتج المنطقة الحرة وحسب.

اتفاقيات التجارة الحرة
Free-Trade Agreements

أبرمت عديدٌ من الدول اتفاقيات تجارة حرة مع دول أخرى، وبموجب "اتفاقية التجارة الحرة" توافق الدول الأعضاء على إلغاء الرسوم التي تسمى أيضًا ضرائب الاستيراد، ورفع القيود التجارية على المنتجات المتداولة فيما بينها، مما يؤدّي إلى زيادة الأعمال التجارية بين الدول الأعضاء. فمثلًا: وقّعت دول رابطة التجارة الحرة الأوروبية (European Free Trade Association (EFTA على اتفاقية تجارة حرة مع مجلس التعاون الخليجي (Gulf Cooperation Council (GCC عام 2009. وقد ألغت هذه الاتفاقية التعريفات الجمركية على السلع المتداولة وسهّلت حركة البضائع بين الدول المعنية. وفي مثال آخر، بدأت الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك، في تنفيذ اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (North American Free Trade Agreement (NAFTA في عام 1994، وقد صُممت اتفاقية نافتا لتوسيع الأسواق والقواعد الاقتصادية للدول المعنية.

تعتمد غالبية الدول التي تُزاول أعمال التجارة الدولية على منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization (WTO للتفاوض بشأن الاتفاقيات التجارية. منظمة التجارة العالمية هي المنظمة الدولية الوحيدة التي تُدير شؤون التنظيمات التجارية بين الدول.



لماذا تهتم الشركات السعودية بالتصدير؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأسواق المشتركة
Common Markets

يتخلص أعضاء "السوق المشتركة" من الرسوم والقيود التجارية الأخرى، ويُسمح للشركات بالاستثمار بحرية في أسواق الدول الأعضاء، ويسمح للقوى العاملة بالتحرك بحرية عبر الحدود. ويُطلق على السوق المشتركة أيضًا اسم "المجتمع الاقتصادي"، وأعضاء السوق المشتركة لديهم رسوم خارجية مشتركة على المنتجات التي تُستورد من الدول غير الأعضاء. ومن أمثلة الأسواق المشتركة الاتحاد الأوروبي (European Union (EU ومجلس التعاون الخليجي (Gulf Cooperation Council (GCC، وتتمثل أهداف الأسواق المشتركة في توسيع التجارة بين الدول الأعضاء وتعزيز التكامل الاقتصادي الإقليمي.

اختبر معلوماتك

ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتشجيع التجارة الدولية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ: البنية التحتية هي عامل مهم يؤثر على التنمية الاقتصادية للدولة. _____

2. صواب أم خطأ: يُنشأ حاجز التجارة غير الرسمية بالإجراءات الحكومية. _____

3. من المرجح أن تستخدم الدولة التي ترغب في تعزيز أنشطة التجارة الدولية.

أ. التعريفة الجمركية.
ب. السوق المشتركة.
ج. الحظر.
د. الحصص.

مساحة البحث والابتكار

4. القانون استخدم شبكة الإنترنت لجمع معلومات بشأن القوانين في الدول الأجنبية التي تختلف عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية.

5. الجغرافيا معتمدًا على مصادر من المكتبات أو شبكة الإنترنت، احصل على نسخ من الخرائط لمختلف المناطق الجغرافية، ووضح على خريطتك كيف يمكن أن تؤثر التضاريس والمناخ والممرات المائية على أنشطة التجارة الدولية، ثم قدم ملخصًا من دقيقة إلى دقيقتين توضح فيه نتائجك.

6. التاريخ أجرِ بحثًا عن تاريخ إحدى الأسواق المشتركة مثل: الاتحاد الأوروبي أو دول مجلس التعاون الخليجي. صف بعض المزايا التي يقدمها هذا التجمع للدول الأعضاء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-3 مناقشة أنشطة المنظمات متعددة الجنسيات.

2-3-3 شرح أنماط دخول الأعمال التجارية الدولية المشتركة.

3-3-3 وصف أنشطة الوكالات والمنظمات التجارية الدولية.

المصطلحات الرئيسة

الشركات متعددة الجنسيات	Multinational Company (MNC)
المشروع المشترك	Joint Venture

من واقع الحياة

سأل يوسف زميله عادل الذي كان عائدًا من مهمة عمل في إيطاليا استغرقت ستة أشهر: "كيف كانت إيطاليا؟"

أجاب عادل: "لقد عملت بجدّ، ولكنني وجدت بعض الوقت للاستمتاع بالثقافة الإيطالية، وتذوّق الأكل الإيطالي اللذيذ، إن العمل والعيش في بلد أجنبي تجربة جيدة سأكررها، إلا أنه عليّ الاعتراف أنني سعيد بعودتي إلى الوطن».

سأل يوسف: "ما أكثر شيء افتقدته؟"

قال عادل: "قهوتنا السعودية، كان من السهل العثور على أنواع أخرى من القهوة، لكنها لم تكن مثل القهوة السعودية".

1-3-3 الشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies

تقوم **الشركات متعددة الجنسيات Multinational Company (MNC)** بأعمال تجارية في عديدٍ من الدول. وتتألف الشركات متعددة الجنسيات من "الشركة الرئيسة" في بلد المنشأ وفروع أو شركات منفصلة في بلدان أخرى. ويسمى البلد الآخر الذي تنفذ فيه الشركة متعددة الجنسيات أعمالها "البلد المضيف".

إستراتيجيات الشركة متعددة الجنسيات MNC Strategies

يمكن للشركات متعددة الجنسيات استخدام إستراتيجية عالمية موحدة أو متعددة الجنسيات. تستخدم "الإستراتيجية العالمية الموحدة" المنتج نفسه وإستراتيجية التسويق نفسها في



ما مزايا الإستراتيجية متعددة الجنسيات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

جميع أنحاء العالم، حيث يُباع المنتج نفسه أو منتج مشابه له في جميع أنحاء العالم. مثلًا: تتجه بعض شركات منتجات الألبان إلى استخدام إستراتيجية عالمية مع اختلافات يسيرة.

تتعامل الإستراتيجية متعددة الجنسيات مع سوق كلّ بلد بطريقة مختلفة. فتطور الشركات المنتجات وإستراتيجيات التسويق بما يتناسب مع التقاليد، والأذواق، والعادات الشرائية الخاصة بالسوق الوطنية لهذا البلد. وتستخدم الإستراتيجية متعددة الجنسيات في عديدٍ من سلاسل المطاعم عند تعديل قوائم الطعام بما يتناسب مع الأذواق والاشتراطات المحلية.

مزايا الشركات متعددة الجنسيات
MNC Benefits

ترتبط عديدٌ من المزايا بالأعمال الدولية، إذ يكون لدى المستهلكين خيارات متعددة من البضائع المتاحة. وفي بعض الأحيان، قد يكون سعر هذه البضائع أقل من سعر مثيلاتها المصنعة محليًّا، وتزداد أيضًا فرص العمل؛ لأن للشركة أعمالًا في دول عديدة.

قد تعزز الأنشطة التجارية العالمية أيضًا التفاهم والتواصل والاحترام بين الأشخاص من دول مختلفة. فالدول التي ترتبط بشراكة في الأعمال عادةً ما تحاول الحفاظ على علاقات ودية فيما بينها لأسباب اقتصادية.

عيوب الشركات متعددة الجنسيات
Drawbacks of Multinational Companies

يمكن للشركة متعددة الجنسيات أن تصبح ذات قوة اقتصادية كبرى في البلد المضيف، حيث تعتمد القوى العاملة في البلد المضيف على الشركات متعددة الجنسيات لتأمين الوظائف، وكذلك الأمر بالنسبة إلى المستهلكين في توفير السلع والخدمات، مما يعطي هذه الشركات القوة للتحكم في أسعار وكمية استهلاك السلع والخدمات في البلد المضيف.



ما بعض مزايا الأعمال التجارية الدولية؟

اختبر معلوماتك

ما الإستراتيجيتان الشائع استخدامهما من قبل الشركات متعددة الجنسيات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-3-3 طرائق دخول السوق العالمية
Global Market Entry Modes

تعتمد الشركات على أساليب متعددة تستخدمها عند التوسع في بلدان أخرى، ومنها:

الترخيص
Licensing

قد ترغب بعض الشركات في تسويق منتجاتها في بعض البلدان دون أن تكون مشاركة بفاعلية. قد يسمحون لشركة أجنبية باستخدام إجراء يمتلكونه. "الترخيص" هو بيع حق الانتفاع لبعض الممتلكات غير الملموسة (عملية الإنتاج، العلامة التجارية، الاسم التجاري) مقابل عوائد مالية. عند استخدام شعارات إحدى الفرق الرياضية على القبعات، والقمصان، والسترات، والدفاتر، والحقائب أو أشياء أخرى، يجب الحصول على اتفاقية ترخيص. يعتبر الترخيص ذو استثمار مالي منخفض، لذا فإن نسبة الحصول على عائد مالي غالبًا تكون منخفضة، والمخاطر على الشركة منخفضة إجمالًا.

تتشابه الرعاية والترخيص من حيث انخفاض المخاطر، وتعد طريقة سهلة للدخول إلى أسواق جديدة. أثبتت رعاية الفرق الرياضية أو الأحداث أو الأماكن الرياضية فاعليتها في تعزيز حضور المنظمة في الخارج وزيادة تأثيرها. أعلنت "نيوم" NEOM، مدينة المملكة العربية السعودية المستقبلية والتي هي قيد التطوير حاليًّا، عن اتفاقية رعاية مع الاتحاد الآسيوي لكرة القدم (AFC) Asian Football Confederation.

الامتياز التجاري
Franchising

غالبًا ما يستخدم "الامتياز التجاري" للتوسع في بلدان أخرى. والامتياز هو الحق في استخدام اسم الشركة أو العملية التجارية بطريقة محددة. تبرم المنظمات العقود مع أشخاص في بلدن أخرى لتأسيس عمل تجاري يشبه الشركة الرئيسة ويعمل مثلها.

تطبق الشركة الحائزة على الامتياز التجاري مجموعة واسعة من العناصر التجارية. لذا يجب على عناصر التسويق مثل: تسويق المنتجات الغذائية، والتغليف، والإعلانات أن تتلاءم مع ثقافة البلد وقوانينه. يشتمل كلّ من الامتياز التجاري والترخيص على دفع عائد مالي مقابل الحصول على حق استخدام أسلوب عمل الشركة واسمها، ويشتمل الترخيص على عملية التصنيع أيضًا فيما يشتمل الامتياز التجاري على بيع خدمة أو منتج ما. ومن المعروف أيضًا أن للامتياز شعبية كبيرة عند الشركات التي تدير مطاعم الوجبات السريعة.

استخدمت بعض شركات الوجبات السريعة الامتياز التجاري لتعزيز وجودهم في الأسواق الخارجية. مثلًا: في نوفمبر 2021 أعلنت سلسلة المطاعم الأمريكية صب واي Subway عن قيام شراكة امتياز تجاري جديد مع شركة عبد العزيز الحكير في المملكة العربية السعودية لتوسيع أعمالها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

في شهر مارس 2022، وقّعت الشركة السعودية للصناعات العسكرية (SAMI) اتفاقية شراكة مع شركة بوينج العالمية الرائدة عالميًّا في صناعات الطيران، ويتوقّع أن يتضاعف عدد الطائرات في المملكة على مدى السنوات العشر القادمة. إنّ هذا المشروع المشترك يساعد على التحرّك بسرعة نحو تحقيق طموحات (رؤية السعودية 2030) لقطاع دفاع مستدام بالكامل، وسيعمل على تلبية احتياجات قطاع الطيران المتنامي في المملكة، بدلًا من الاستعانة بمصادر خارجية من مناطق أخرى في العالم.

المشروع المشترك
Joint Venture

يؤمّن إنشاء الشراكات في مجال الأعمال التجارية منافع لجميع الأطراف المعنية. أحد أنواع الشراكات العالمية القائمة، هو المشروع المشترك. ويعرف **المشروع المشترك Joint Venture** بأنّه اتفاق يبرم بين شركتين أو أكثر بهدف تشارك العمل على مشروع تجاري محدّد.

وتكمن المنفعة الأساسية خلف تأسيس مشروع مشترك في تشارك المواد الخام أو مرافق الشحن أو المهام الإدارية أو مرافق الإنتاج. أمّا المخاوف السائدة حول هذا النوع من الشراكة فتكمن في تقاسم الأرباح، والاختلاف على القيادة واتخاذ القرار، وتضارب أخلاقيات العمل، إذ إن هذا النوع من الشراكات عادةً يشمل شركات متعددة من دول مختلفة.

ويشيع هذا النوع من تأسيس علاقات الشراكة بين الشركات في مجال التصنيع. ونذكر من الأمثلة عن ذلك: تأسيس مشروع مشترك عام 2009 بين شركة التعدين العربية السعودية (معادن)، وشركة "ألكوا" الأمريكية لصناعة الألومنيوم، والتي جرى تحديثها عام 2019 (المصدر: الموقع الرئيسي لشركة ألكوا). والمثال الآخر هو المشروع المشترك بين دسر وأرامكو السعودية وشركة دوسان الكورية الجنوبية، لتأسيس منشأة للصب والتعدين واسعة النطاق في المملكة العربية السعودية.



العمل كفريق

تزداد نسبة نجاح الأعمال الدولية عندما تعمل الشركة مع شريك تجاري محلي في البلد المضيف. اختر شركة أو منتجًا يمكن بيعهما في بلدان أخرى، وحدد أنواع الشركات التي قد تعتبرها شريكة لك في بلدان أخرى، ثم حدد مصدر المعلومات الذي قد تلجأ إليه للتأكد من أن هؤلاء الشركاء المحتملين مناسبون للدخول معهم شريكًا في الأعمال التجارية.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين الترخيص والامتياز التجاري؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-3-3 منظمات التجارة العالمية
International Trade Organizations

يمكن أن تكون أنشطة الأعمال التجارية الدولية معقّدة. نتيجة لذلك، أنشئ عددًا كبيرًا من المنظمات لمساعدة الشركات على إنجاز الأنشطة التجارية العالمية، ومنها:

منظمة التجارة العالمية
World Trade Organization

تأسّست منظمة التجارة العالمية (WTO) World Trade Organization عام 1995 لتعزيز التجارة حول العالم. وأصبحت المملكة العربية السعودية عضوًا في منظمة التجارة العالمية منذ عام 2005. وتسعى منظمة التجارة العالمية التي تتألّف من عضوية 160 دولة والتي تشكّل أنشطتها 95% من أنشطة التجارة العالمية، إلى تسوية النزاعات التجارية وتنفيذ اتفاقيات التجارة الحرّة القائمة بين أعضائها. فضلًا عن ذلك، لمنظمة التجارة العالمية أهداف أخرى تشمل:

- تخفيض التعريفات التي تحدّ من أعمال التجارة الحرّة.
- إلغاء حصص الاستيراد.
- تقليل القيود المفروضة على البنوك، والتأمين، والشركات، والخدمات المالية الأخرى.
- مساعدة الدول الفقيرة على تحقيق النمو الاقتصادي.

صندوق النقد الدولي
International Monetary Fund

يضمّ صندوق النقد الدولي (IMF) International Monetary Fund، أكثر من 180 دولة من الدول الأعضاء، ويهدف إلى تعزيز التعاون الاقتصادي بينها. ويساعد هذا الصندوق على الحفاظ على نظام عالمي منظم للأعمال التجارية وأسعار الصرف. وقد تأسّس صندوق النقد الدولي في عام 1946 عندما كان الارتباط الاقتصادي بين الدول ينمو بوتيرة أكبر من أي وقت مضى في التاريخ. وأصبحت المملكة العربية السعودية من بين الدول الأعضاء في هذا الصندوق منذ عام 1957.

قبل تأسيس صندوق النقد الدولي، كان بإمكان كلّ بلد تغيير قيمة عملته لجذب المزيد من العملاء الأجانب. وفيما كانت دول أخرى تواجه خسائر في الأعمال، لجأت إلى فرض قيود تجارية أو خفض قيمة عملتها. وعندما كانت دولة ما تحاول التفوّق على دولة أخرى، كانت النتيجة نشوء حرب تجارية. أمّا اليوم، مع التعاون القائم بين الدول بفضل صندوق النقد الدولي، فقد أصبح نشوء الحروب التجارية نادر الحدوث.

البنك الدولي
World Bank

يشكّل البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية معًا البنك الدولي. أُنشئ البنك الدولي في عام 1944 لتقديم قروض لإعادة البناء بعد الحرب العالمية الثانية. حاليًّا، تتمثّل وظيفة البنك الرئيسة بتقديم المساعدة الاقتصادية للبلدان الأقل نموًّا. تنشئ هذه الصناديق أنظمة التواصل وشبكات النقل ومحطّات الطاقة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يضمّ البنك الدولي ما يقرب 190 دولة من الدول الأعضاء، ويتألّف من قسمين رئيسين: المؤسسة الدولية للتنمية ومؤسسة التمويل الدولية. تمنح المؤسسة الدولية للتنمية (International Development Association (IDA قروضًا لمساعدة البلدان النامية. وتدعم المملكة العربية السعودية البنك الدولي في مبادراته للقضاء على الفقر وتحسين المعيشة في جميع أنحاء العالم. أمّا مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation (IFC فتوفّر رأس المال والتقنية لمساعدة الشركات الخاصّة في الدول المحدودة الموارد. كما تدعم مؤسسة التمويل الدولية مشروعات مشتركة بين الشركات الأجنبية والشركات المحلّية، لتحقيق المزيد من الاستثمارات لرأس المال في الدول النامية.

معلومة إثرائية

تقدم هيئة تنمية الصادرات السعودية خدمات واسعة النطاق لمساعدة الشركات التي تعمل في مجال التصدير. ابحث على شبكة الإنترنت عن موقع هيئة تنمية الصادرات السعودية. صف كيف يمكن أن تكون المعلومات المتاحة مفيدة لشركات التصدير الحديثة أو تلك التي تسعى إلى التوسّع في أنشطة التصدير.

اختبر معلوماتك

كيف يقوم صندوق النقد الدولي بمساعدة الدول حول العالم؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. شركة تخطط لبيع حقوق علامتها التجارية لاستخدامها في دول أخرى. هذا مثال على:

أ. مشروع مشترك.
ب. امتياز تجاري.
ج. الحظر.
د. إتفاقية ترخيص.

2. المنظمة الدولية التي تحلّ النزاعات التجارية وتنفّذ اتفاقيات التجارة الحرة هي:

أ. منظمة التجارة العالمية.
ب. الأمم المتحدة.
ج. صندوق النقد الدولي.
د. البنك الدولي.

مساحة البحث والابتكار

3. الاقتصاد قم بزيارة متجر أو موقع مؤسسة تجارية عبر الإنترنت يبيع ألعاب الأطفال أو السلع الرياضية أو غيرها من البضائع التي تحمل طبعة تمثّل شعارات أو صورًا خاصّة بشركات أخرى. ضع قائمة بالمعلومات المتوفّرة التي تشير إلى اتفاقية ترخيص.

4. التواصل أعد عرضًا تقديميًّا مرئيًّا (باستخدام البرمجيات أو الصور أو الملصقات) حول أهداف صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي.

5. القراءة جِد مقالة إخبارية حول موضوع جرى تناوله في هذا الدرس. اقرأ المقالة واكتب ملخّصًا من جملة واحدة للفكرة الرئيسة. اذكر اقتباسًا منسّقًا بأسلوب صحيح لمصدر معلوماتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

فريق المياه الآمنة للشرب



ما الإجراءات التي يمكن للأشخاص اتّخاذها للمساهمة في توفير مياه نظيفة محليًّا وعالميًّا؟

معظم شعوب العالم تعتبر توفّر المياه الآمنة للشرب والمتاحة من خلال الصنبور أمرًا عاديًّا مسلّمًا به، رغم أنّ توفير إمدادات المياه تتطلّب بنى تحتية كبيرة. تعاني المملكة من ندرة نسبية في المياه بسبب بيئتها الصحراوية الجافة. ولمواجهة هذا التحدّي، تتخّذ المملكة مجموعة من التدابير، فتملك مثلًا أكبر محطة لتحلية المياه في العالم (هي عملية لإزالة الملح من مياه البحر لتصبح آمنة للشرب). بالإضافة إلى ذلك، تحدّد رؤية السعودية 2030 عدّة تدابير لضمان استمرارية إمدادات المياه في المستقبل، وتضع أهدافًا لترشيد استهلاك المياه والاستفادة من المصادر المائية المتجدّدة.

وعلى الجانب الآخر من العالم واقع مؤسف، فهناك دول تعاني من ندرة المياه الصالحة للشرب. وهنا يأتي دور فريق المياه الآمنة للشرب Safe Water Team (SWT) الذي يبذل جهودًا حثيثة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة السبب خلف عدد من الوفيات في إفريقيا ومناطق أخرى. وعليه، يوفر فريق المياه الآمنة للشرب (SWT) وحدات بسيطة ومستدامة لمعالجة المياه باستخدام المواد الطبيعية لتنقية المياه وإزالة الملوثات. وتساعد التقنية البسيطة لهذا النظام على تجنّب أي أعمال صيانة، بالإضافة إلى أنه نادر الأعطال.

يعتمد فريق المياه الآمنة للشرب نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR) لإقامة شراكات مع مجموعات مختلفة يساعد تعاونها على إنجاز مهام الفريق. وقد أنشأ الفريق نظامًا مستدامًا لتوصيل المياه الآمنة للشرب بتكلفة زهيدة.

يختار فريق المياه الآمنة للشرب أوّلًا مجتمعًا يفتقر إلى المياه الصالحة للشرب، ويعيّن شخصية بارزة من القرية مديرًا للمشروع. يتولّى هذا الشخص مهمّة تعيين فرد من المجتمع لتدريب الآخرين حول نظام تشغيل الفلتر. للتأهّل للحصول على فلتر، يجب أن يطّلع أحد أفراد الأسرة على الإرشادات اللازمة بشأن استخدام الفلتر "أنظمة الصيانة والتعقيم". على هذا النحو، يمكن ضمان المشاركة المحلية والتزام المجتمع بتوفير المياه الآمنة باستمرار للأسر.

يركّز فريق المياه الآمنة للشرب على ريادة الأعمال لدى المجتمع الذي يخدمه. نتيجة للجهود المبذولة للحدّ من انتشار الأمراض المرتبطة بالمياه، ينشأ مجتمع حيوي قادر على إنشاء أعماله التجارية والمساهمة في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والتعليمية والصحية للأسر والمجتمع.

التفكير الناقد

1. ابحث عن موقع إلكتروني آخر يهدف إلى نشر الوعي ويحاول حلّ مشكلة أو قضية اجتماعية. اكتب وصفًا موجزًا للموقع والمشكلة وأهداف المنظّمة. وفي رأيك، هل تستطيع المنظمة النجاح في مهمتها؟
2. حدِّد قضية اجتماعية أو مشكلة اقتصادية تهمّك، وخطّط لإنشاء موقع إلكتروني ينشر الوعي بشأنها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 3

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

- تشير الأعمال التجارية المحلية إلى صناعة وشراء وبيع السلع والخدمات داخل حدود البلد. أمّا الأعمال التجارية الدولية، فتشير إلى الأنشطة التجارية التي تقوم على صناعة وشحن وبيع السلع والخدمات عبر الحدود الوطنية.
- يصبح للبلد ميزة مطلقة عندما يكون بإمكانها إنتاج سلعة أو خدمة بسعر أقل من البلدان الأخرى. أمّا إذا تخصّصت دولة في إنتاج سلعة أو خدمة بفاعلية يصبح لديها ميزة نسبية.
- يشير مصطلح الواردات إلى السلع والخدمات التي تُشترى من بلدان أخرى، ويشير مصطلح الصادرات إلى السلع والخدمات التي تُباع إلى بلدان أخرى. تمارس الدول التجارة مع بعضها لزيادة تنوّع السلع والخدمات المتاحة للمستهلكين.
- يُعرف الميزان التجاري على أنّه الفرق بين الصادرات والواردات في البلد، ويُعرف ميزان المدفوعات على أنّه الفرق بين إجمالي مدفوعات البلد إلى الخارج وإجمالي المقبوضات من الخارج.
- يشير سعر الصرف إلى قيمة العملة في بلد معيّن مقارنة بقيمة العملة في بلد آخر.
- تتأثّر قيمة العملات عالميًّا بثلاثة عوامل رئيسة: ميزان المدفوعات، والأوضاع الاقتصادية، والاستقرار السياسي.

2-3 السوق العالمية

- ترتكز بيئة الأعمال التجارية الدولية على أربعة مكوّنات أساسية: الجغرافيا، والقيود الثقافية، والتنمية الاقتصادية، والعوامل السياسية والقانونية.
- تتوفّر ثلاثة قيود رسمية لضبط التجارة الدولية، وهي: نظام الحصص، والتعريفات الجمركية، والحظر التجاري. يفرض نظام الحصص حدًّا على الكمية التي يمكن استيرادها، أو تصديرها من المنتج في فترة زمنية معيّنة، أما التعريفة الجمركية، فهي ضريبة تُفرض على بعض المنتجات المستوردة. أخيرًا، يؤدّي الحظر التجاري إلى وقف استيراد أو تصدير منتج ما بالكامل.
- تشمل الإجراءات التي تشجّع التجارة الدولية، مناطق واتفاقيات التجارة الحرة والأسواق المشتركة.

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

- تمارس الشركات متعددة الجنسيات الأنشطة التجارية في عدّة بلدان، وتتمتّع بإدارة قادرة على ممارسة الأعمال التجارية في كلّ بلدان العالم.
- تتضمّن الأساليب الشائعة المُعتمدة في الأعمال التجارية العالمية، الترخيص والامتياز التجاري والمشروعات المشتركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- أُنشئت منظمة التجارة العالمية لتعزيز التجارة في جميع أنحاء العالم. أما صندوق النقد الدولي فيساعد على تعزيز التعاون الاقتصادي بالحفاظ على نظام التجارة العالمية وأسعار الصرف. وتتمثّل مهمّة البنك الدولي في تقديم المساعدة الاقتصادية للدول الأقل نموًّا.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. اشرح كيف يمكن أن تؤثّر الميزة المطلقة على الواردات والصادرات في البلد.

2. اشرح لماذا يصعب على مجتمع أو دولة تحقيق الاستقلالية التامة.

3. كيف تسهم الأعمال التجارية الدولية في تحسين مستوى المعيشة لكثير من الناس في مختلف البلدان؟

4. حدّد ما إذا كان كلّ من الخيارات في ما يلي يشكّل حاجزًا رسميًّا أو غير رسمي على التجارة:
   أ. قانون يقضي بإغلاق المتاجر يوم الأربعاء. _____
   ب. معتقدات تؤدّي إلى عدم تناول أصناف معينة من الطعام. _____
   ج. ضريبة خاصة على بيع مشروبات الطاقة. _____
   د. المعلومات الغذائية المطلوب توفيرها على علب المواد الغذائية. _____
5. وضح العوامل التي تشجّع الشركات الدولية على تكوين مشروعات تجارية مشتركة في دول متعددة.

6. قد تلجأ بعض الدول إلى فرض تعريفات عالية لحماية صناعاتها الجديدة في طور نموّها. اذكر مثالين على الصناعات الجديدة والنامية في السعودية أو في دول أخرى؟ وضِّح رأيك، هل يجب حماية هذه الصناعات من خلال فرض تعريفات عالية؟ وإن صحّ ذلك، فما الفترة الزمنية القصوى لفرض هذه التعريفات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

7. يعتقد بعض الناس أنّه يتعيّن على الدولة فرض ضوابط صارمة على استيراد السلع التي تنافس إنتاجها المحلّي لمنع "تصدير الوظائف" إلى دول أخرى. أعطِ حججًا داعمة لموقف مماثل أو معارض له.

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	ميزان المدفوعات		أ. السلع والخدمات التي تُباع إلى دولة أخرى.
9.	الميزان التجاري		ب. تحديد الكمية التي يمكن استيرادها وتصديرها في فترة زمنية معينة من منتج ما.
10.	الحظر		ج. القيود الحكومية للحدّ من التجارة الحرة.
11.	سعر الصرف		د. منظّمة تمارس الأعمال التجارية في دول عدّة.
12.	الصادرات		هـ. قيمة العملة في بلد ما مقابل قيمة العملة في بلد آخر.
13.	الواردات		و. السلع والخدمات التي تُشترى من دولة أخرى.
14.	البنية التحتية		ز. منع استيراد أو تصدير منتج معيّن أو خدمة معيّنة.
15.	مشروع مشترك		ح. اتّفاقية مبرمة بين شركتين أو أكثر من دول مختلفة لتتشارك العمل على مشروع تجاري.
16.	الشركات متعددة الجنسيات		ط. الفرق بين إجمالي الصادرات في بلد ما وإجمالي الواردات.
17.	الحصص		ي. ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتَجات المستوردة.
18.	التعريفة الجمركية		ك. الفرق بين إجمالي المدفوعات المتوجّبة على دولة ما إلى دولة أخرى وإجمالي إيراداتها من دول أخرى.
19.	القيود التجارية		ل. أنظمة النقل والاتصالات والمرافق في دولة ما.

مساحة البحث والابتكار

20. الجغرافيا حدّد أمثلة على شركات متعددة الجنسيات في دول مختلفة، ثمّ اصنع خريطة توضّح عليها مكان تواجدها والدول الأخرى التي تعمل فيها هذه الشركات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

21. **الاقتصاد** زُر موقع تكتل اقتصادي، على شبكة الإنترنت (سوق مشتركة) أو موقع إحدى منظمات التجارة الإقليمية. ضَع قائمة بالدول المعنية، وصف بعض أنشطة المنظّمة.

22. **التاريخ** قم بإجراء بحث حول تاريخ الأنظمة المالية التي استُخدمت في دول أخرى، ثمّ أوجد أمثلة على استخدام عملة دولة ما في دولة أخرى.

23. **الرياضيات** بعض الشركات المصنّعة، عليها أن تنتج البضائع التي تُقاس بواسطة النظام المتري، وذلك كي تكون صادراتها مناسِبة للاستخدام في دول أخرى. مثلًا: إذا أرادت الشركة المصنّعة أن تصدّر الطلاء، والذي يُباع بالجالون في دولة معيّنة، فمن المحتمل أن تقوم بتصديره في عبوّات سعتها 4 لترات (أي حوالي 1.4 جالون). إلى أيّ وحدة قياس ستقوم بتحويل العناصر المذكورة من أجل تصديرها إلى دول تعتمد النظام المتري؟ (اُنظر الملحق).

أ. ربع زجاجة سائل تنظيف _____

ب. 50 ياردة من لفّة قماش _____

ج. حجم محرّك السيارة بالبوصات المكعّبة _____

د. مسطرة طولها 12 إنشًا _____

هـ. ميزان لقياس الأوزان بالباوند _____

24. **التقنية** أنشئ جدولًا ورسمًا بيانيًّا باستخدام برنامج جداول البيانات لإعداد تقرير يوضّح تغيّرات قيمة الريال السعودي مقارنة بتغيّرات عملات الدول الأخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

25. **الرياضيات** باستخدام المعلومات الواردة في الشكل "3-4"، حدِّد بكم ريالًا سعوديًّا يمكن لشخص ما أن يقوم بتصريف قيمة عملات الدول الأخرى التالية؟

أ. اليابان، 1200 ين _____

ب. كندا، 5 دولارات كندية _____

ج. جنوب إفريقيا، 150 رند _____

26. **التخطيط الوظيفي** أجرِ بحثًا عن أنواع الاتفاقيات القانونية التي قد يصادفها شخص ما، عند تقديمه طلبًا للحصول على وظيفة للعمل في شركة متعددة الجنسيات في دولة أخرى.

_____

_____

_____

_____

_____

ادعم رأيك

افترض أنّك بدأت نشاطًا تجاريًّا يقضي بتصنيع آلة تحميص خبز كهربائية تريد بيعها في الأسواق الصينية.

27. ما الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تواجهها عند ممارستك الأعمال التجارية في السوق الصيني؟

_____

_____

_____

_____

_____

28. ما الإجراءات التي يمكن أن تتّبعها شركتك للمساعدة في تحسين فرص نجاحك؟

_____

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

29. اُنظر إلى ملصقات 10 قطع ملابس تمتلكها لجمع المعلومات التالية: وصف اللباس، "نوع القماش وخصائصه"، الدولة المصدر. اِستخدم البيانات لإعداد قائمة أو جدول بما توصلت إليه. كُن مستعدًّا لمناقشة الأسئلة التالية: أي دولة تلاحظ اسمها مكرّر في قائمتك؟ هل ثمّة دول عدة من المنطقة الجغرافية نفسها؟ ما أوجه التشابه المحتملة بين هذه الدول؟ ما المزايا الاقتصادية لهذه الدول التي تشارك في صناعة الألبسة؟

30. تُباع منتجات كلّ من الشركات التالية: كوكا كولا (Coca-Cola)، كيلوغس (Kellogg's)، جنرال ميلز (General Mills) وغيرها من الشركات في عديدٍ من الدول. وتستخدم غالبًا هذه الشركات علامتها التجارية المعروفة في جميع أنحاء العالم. ولكن وفي بعض الأحيان تضطر هذه الشركات إلى إدخال بعض التعديلات على منتجاتها أو طريقة تعبئتها وتغليفها بما يتناسب مع الثقافات والعادات المتباينة بين الدول.

أ. قم بزيارة موقع على شبكة الإنترنت، لشركة تنتج منتجًا رائجًا دوليًّا، وحدِّد موقع المعلومات حول عملياتها الدولية. احصل على معلومات عن منتج يُباع في عدد من الدول، ثمّ صِف لزملائك في الفصل كيف قامت الشركة بتعديل هذا المنتج وعبوّته في دولة أخرى. اِدعم أقوالك بصور من الموقع نفسه.

ب. حدِّد موقعًا على شبكة الإنترنت يتناول معلومات عن ثقافة بلد ما. اُكتب فقرة تصف فيها عنصرًا من عناصر الثقافة في هذا البلد، والذي تحتاج الشركة إلى أخذه في الاعتبار، إذا ما أرادت القيام بأعمال تجارية فيه.

ج. شارِك ما توصّلت إليه في بحثك مع أحد أفراد أسرتك أو أحد أصدقائك، واطلب رأيه حول الأنشطة الدولية للشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المسائل المتعلّقة بمؤسسات الأعمال الناشئة

شهدت عديدٌ من البلدان حول العالم في العقدين الماضيين بعض التغيّرات الجذرية على صعيد بيع المواد الغذائية بالتجزئة، وقد تمثّلت هذه التغيّرات بظهور ما يُعرف بالعلامات التجارية الخاصّة، أو العلامات التجارية للمتجر. يصف مصطلح العلامات التجارية الخاصّة المنتجات التي تُصنَّع ليبيعها متجر التجزئة من أجل توسيع العلاقة بين المنتجات وقاعدة عملاء المتجر. وبصفة عامّة، تنافس السلع التي تحمل علامة المتجر السلع التي تحمل العلامة التجارية الوطنية، وذلك لأنّها أرخص منها، ولأنّها تلبّي طلب المستهلكين. وعلى الرغم من اعتبار المنتجات التي تصنّع تحت العلامات التجارية للمتجر، منتجات مقلّدة للمنتجات الأصلية في البداية، إلّا أنّها لاقت رواجًا وقبولًا كبيرًا بين المستهلكين. وقد توصّل عدد كبير من المستهلكين إلى اعتبار العلامات التجارية الخاصّة بديلًا مقبولًا ومناسبًا عن العلامات التجارية الوطنية. وعليه، توفّر العلامات التجارية الخاصّة مزايا كثيرة لكلّ من تجار التجزئة والمستهلكين، وهذا ما دفع إلى تزايد رواجها وشعبيتها في المتاجر.

يجب على كلّ فريق من طالبين أو ثلاثة إجراء البحث لجمع الحقائق المتعلقة بالعلامات التجارية الخاصّة وتأثيرها على تجار التجزئة والمستهلكين، ويجب أن يتبادل التلاميذ الأفكار حول منافع وعيوب العلامات التجارية الخاصّة بالنسبة إلى تجار التجزئة والمستهلكين.

يجب أن يعطي كلّ فريق أيضًا أمثلة على العلامات التجارية الخاصّة التي تحقّق نجاحًا في الأسواق. سيُتاح للفرق إحضار الموادّ التي تحتاجها للإعداد، مثل: الأوراق، والألواح المكتوبة أو المطبوعة لاستخدامها أثناء التحضير والعرض.

يجب ألّا يتخطّى كلّ عرض الخمس دقائق. بعد انتهاء كلّ عرض شفهي، يمكن أن تقوم لجنة التقييم بتنظيم جلسة من خمس دقائق لطرح الأسئلة والحصول على الإجابات من مقدّمي العرض الذين يجب أن يكونوا مستعدّين لدعم بحثهم بالبراهين والدفاع عن العمل الذي قدّموه.

تقييم مؤشرات الأداء

سيُقيَّم أداؤك استنادًا إلى ما يلي:

- عرض نتائج البحث المنطقية ودعمها بالبراهين والحجج.
- تقديم معلومات داعمة لكلّ فكرة أو رأي.
- اختيار أمثلة مرتبطة بالحضور.
- عرض الأساس المنطقي بطريقة واضحة ومنطقية.
- طريقة تنظيم العرض الشفهي الذي تقدّمه.
- الأساس المنطقي للعرض التقديمي.
- إجابة المتحدّث عن الأسئلة بالكامل بدراية ومن دون تردّد.

ابحث على شبكة الإنترنت عن معلومات مفصّلة أكثر حول مؤشرات الأداء.

التفكير الناقد

1. ما الذي يمكن القيام به لتحسين العلامات التجارية الخاصة لتنافس العلامات التجارية المعروفة؟

2. كيف تختلف العلامات التجارية الخاصّة عن العلامات التجارية الوطنية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 4

الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية



1-4 أسس الموارد البشرية

2-4 إدارة الموارد البشرية

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



في مجال الموارد البشرية

تُدرك الأعمال التجارية التي تتميّز بسجل حافل بالنجاحات أهمية موظفيها. ويمكن أن تُسهم القوى العاملة الماهرة والتي تتمتع بدافعية عالية للعمل في خلق ميزة تنافسية. وتُنفق الشركات على موظفيها أكثر مما تنفق على أي مورد آخر. ونظرًا إلى حجم هذا الاستثمار الكبير، فإن الشركات تحتاج إلى موظفين مُتمرسين في مجال الموارد البشرية لتوظيف الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم ومنحهم تعويضات مالية.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:
- مدير الموارد البشرية
- أخصائي مزايا موظفين
- أخصائي توظيف
- مدير علاقات الموظفين
- استشاري في مجال التنمية البشرية
- أخصائي تدريب
- أخصائي استقطاب كفاءات
- مفاوض على عقود العمل
- محلّل وظائف

إنّ الغاية من الموارد البشرية هي التأكّد من وجود الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب. ويتحقّق هذا الأمر باستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية، وبضمان وجود بيئة عمل محفزة ومُنتجة تُحقّق رضا الموظفين، وبتقديم برامج تُتيح للموظفين تنمية مهاراتهم ليصبحوا قادرين على مواكبة متطلبات العمل التي تتغير بوتيرة سريعة.

تتألّف إدارات الموارد البشرية الكبرى من عدد من الأخصائيين الذين يعملون عن قُرب مع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين بالشركة للتأكد من توفر الموظفين ومن قدرتهم واستعدادهم للعمل. كما يحرصون على دفع مستحقات الموظفين، وتقدير اسهاماتهم.

تحليل الفرص المهنية في مجال... الموارد البشرية

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال الموارد البشرية. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف الأرباح المحتملة لهذا المجال؟
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ اشرح كيف تتوافق الوظائف في هذا المجال مع أهدافك واهتماماتك.

كيف ترى العمل... مدرّبًا في شركة أو مؤسسة كُبرى؟

تعمل أمينة مدربة في شركة سعودية لإنتاج الكيماويات. خاضت أمينة مسيرة مهنية مثيرة للاهتمام، بدأتها كمعلّمة علوم في مدرسة ثانوية، لتنتقل إلى العمل أخصائيةَ مختبرات على مدى خمس سنوات. وقبل ستة أشهر، تقدّمت لوظيفة تدريب في هذه الشركة. وفي هذا العمل الجديد، تجمع أمينة بين شغفها بالتدريس والعلوم ومساعدة زملائها.

بصفة أمينة مدربة، فإنها تعقد اجتماعات مع المديرين للوقوف على احتياجات التدريب التي قد تشمل مساعدة الموظفين الجدد على تعلّم ما يلزم لتنفيذ دورهم الوظيفي، أو إعداد الموظفين ذوي الخبرة للعمليات الجديدة، أو إعداد دورات حول العمل ضمن فريق. وتعمل أمينة مع مصمّمي المواد التربوية وأخصائيي الأدوات الإعلامية لإعداد المواد التدريبية. ويجب على أمينة البقاء على اطلاع بآخر التقنيات التربوية باستمرار، لكي تتمكّن من تقديم التدريب للموظفين الموجودين بمختلف مواقع الشركة في سائر أنحاء العالم.

ماذا عنك؟ ما الجوانب المهنية التي تظن أنها مهمة بصفتك مدربًا في شركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-4 أسس الموارد البشرية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-4 وصف طبيعة القوى العاملة.

2-1-4 تحديد الأهداف والأنشطة الهامة للموارد البشرية.

المصطلحات الرئيسة

القوى العاملة	Workforce
تقليص العمالة	Downsizing
الاستعانة بمصادر خارجية	Outsourcing

من واقع الحياة

"هل تعتقد أننا سنصل إلى يوم لا يعمل فيه الناس لأن الروبوتات أصبحت تتولى كافة الأعمال؟" طرح سامي هذا السؤال على علي في أثناء مغادرتهما متحف العلوم بعد أن استمتعا بأحدث معرض للروبوتات.

"سيكون من الممتع التفكير في عدم الاضطرار إلى العمل، ولكن أعتقد أنني سأشعر بالملل بعد فترة"، أجابه علي: "بالإضافة إلى ذلك أريد أن أصبح مصممًا صناعيًّا. هذه المهنة تتطلب القدرة على الابتكار، ولا أعتقد أنّ الروبوتات قادرة على الابتكار."

ضحك سامي وقال: "الروبوتات تعجز عن القيام بأمور كثيرة على الأغلب. وحتى لو أصبحت أجهزة الحاسوب والروبوتات قادرة على تنفيذ مهام أكثر تعقيدًا في المستقبل، سيبقى الأفراد مسؤولين عن تخطيط العمل وبرمجته."

أجابه علي: "قدرة الموظفين على الابتكار وشخصياتهم ومهاراتهم هي التي تبني المؤسسة فعليًّا."

قال سامي: "ولذا، لا أعتقد أننا سنُستبدل بالروبوتات، كل ما علينا فعله هو أن نتعلم كيف نتعايش معها."

1-1-4 القوى العاملة المتغيّرة
The Changing Workforce

تتألف **القوى العاملة Workforce** في المملكة العربية السعودية من جميع الأفراد المؤهلين العاملين أو الذين يبحثون عن عمل، ويجوز لكلّ من بلغ سن الخامسة عشرة البدء بالعمل، ولكن مع التقيّد ببعض الشروط طبقًا لما هو محدّد في نظام حماية الطفل في المملكة العربية السعودية. في عام 2021، ارتفع معدل مشاركة السعوديين في القوى العاملة ليصل إلى أكثر من 16 مليون نسمة (المصدر: البنك الدولي). ويشمل هذا الرقم كلّ من يشغل وظيفة بدوام كامل أو جزئي ومن يبحث عن عمل.

تتطلّب كثيرٌ من الوظائف تدريبًا مُتخصصًا، بالإضافة إلى ما يجري تعلّمه بعد المرحلة الثانوية أو مرحلة البكالوريوس. وتختلف شروط العمل والرواتب والمزايا بين وظيفة وأخرى اليوم، فبعض الوظائف تتطلب التعامل مع الآلات والتقنية بشكل رئيس، فيما يركّز بعضها الآخر على التعامل مع الأشخاص والمعلومات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنواع الوظائف
Types of Jobs

يتألّف عالم الأعمال التجارية من مئات الآلاف من الشركات التي تطرح مجموعة متنوّعة من الوظائف.

في معظم الدول المتقدمة يوجد نوعان رئيسان من القطاعات. "القطاعات الخدمية" وتشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبي احتياجات الشركات والمستهلكين.

تشمل الشركات الخدمية مرافق الرعاية الصحية، والشركات المالية، ومتاجر التجزئة، والأعمال التجارية المعنية بالنقل، وغيرها. أما "القطاعات المنتجة للسلع" فتشتمل على الشركات التي تُنتج أو تصنّع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها المستهلك النهائي مثل: شركات البناء، والتصنيع، والتعدين، والزراعة. يستعرض الشكل 4-1 فئات القطاعات.

فئات قطاعات الأعمال	
القطاعات المنتجة للسلع	القطاعات الخدمية
البناء	خدمات التعليم، والرعاية الصحية، والمساعدة الاجتماعية
الصناعة	الأنشطة المالية
الموارد الطبيعية والتعدين،	المالية والتأمين
الزراعة، الحراجة، الصيد والقنص	العقارات، الإيجار والتأجير
التعدين واستغلال المحاجر،	خدمات المعلومات
استخراج النفط والغاز	الترفيه والضيافة
	الفنون، والتسلية، والترفيه
	خدمات الإقامة والأطعمة
	الخدمات المهنية والأعمال التجارية
	الخدمات العلمية والتقنية
	إدارة الشركات والمؤسسات
	الخدمات الإدارية والخدمات المساندة
	إدارة المخلفات، والمعالجة
	التجارة، والنقل، والمنافع
	تجارة الجملة
	تجارة التجزئة
	النقل والتخزين في المستودعات
	المنافع

الشكل "4-1"

في رأيك، ما الفئات – الفئات الخدمية أو الفئات المنتجة للسلع – التي تؤمن أكبر عدد من الوظائف في مجتمعك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

كما نُوقش في الفصل 2، يشهد الاقتصاد السعودي نموًّا مستمرًّا. وترتكز الصناعات السعودية التقليدية على النفط والغاز واستخراج المعادن الصناعية والمعادن الثمينة من ذهب وفضة. وفيما تحافظ هذه القطاعات المزدهرة على موقعها في صدارة المجال الصناعي، ثمّة توجّه نحو التركيز على التنوّع في القطاعات الاقتصادية، لا سيّما في ظلّ ظهور عدد كبير من فرص العمل الناشئة في مجالات الضيافة، والسياحة، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، والطاقة النظيفة المتجدّدة، والقطاعات المالية، والقطاعات الخدمية الأوسع نطاقًا. ستضمن القوى العاملة الطموحة، والديناميكية، والاقتصاد المتنامي وجود وظائف في كلّ فئة من هذه الفئات.

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى موضوع التغير على مستوى القوى العاملة المتغيرة من زاوية "مجموعات المهن"، ذلك أنّ المهن تتأثر بالتغيّرات القصيرة والطويلة المدى التي تحدث في القطاعات الصناعية والتقنية، وفي الاقتصاد عمومًا.

صنفت بعض الدول مثل الولايات المتحدة المهن المختلفة إلى فئتين رئيستين: ذوو الياقات البيضاء وذوو الياقات الزرقاء. العامل ذو الياقة البيضاء هو العامل الذي يكون عمله عقليًّا أكثر منه جسديًّا ويتضمن التعامل مع المعلومات ومعالجتها. يعمل معظم العمال ذوي الياقات البيضاء في المكاتب والمتاجر. وتشمل فئة الياقة البيضاء العاملين المحترفين والإداريين. العامل ذو الياقة الزرقاء هو العامل الذي تتضمن وظيفته مزيدًا من العمل البدني مثل تشغيل الآلات والمعدات أو أنشطة الإنتاج الأخرى. يُوظَّف العمال ذوو الياقات الزرقاء في المصانع ومواقع البناء والمزارع وفي تقديم العديد من الخدمات الأساسية. ومع نمو القطاعات الخدمية، ظهرت فئة جديدة من العمال، وهي "عمال الخدمة" الذين يقدمون منتجات غير ملموسة للشركات والمستهلكين. تتطلب بعض الوظائف الخدمية مستويات عالية من التعليم والمهارة، وبعضها لا تتطلب ذلك.

متطلبات العمل المتغيّرة
Changing Job Requirements

ذوو الياقات البيضاء، والياقات الزرقاء، والعاملون في الخدمة كلهم ضروريون في القوى العاملة.إن الاستخدام المتزايد لأجهزة الحاسوب وتقنية المعلومات في المصانع والمزارع وفي أعمال البناء يُغير طبيعة أنواع كثيرة من الأعمال. وتتطلب هذه التغيّرات مستويات أعلى من التعليم والتدريب.

طبيعة العمل ستتطور في المستقبل نتيجة لعدة عوامل، من بينها خيارات المستهلك، والدورات الاقتصادية، والتقنيات الجديدة، والمنافسة بين الأعمال التجارية.

خيارات المستهلك Consumer Preferences تتأثر الوظائف بطلب المستهلك للمنتجات والخدمات. أحيانًا، تُطرح منتجات جديدة في السوق فتصبح المنتجات الموجودة في السوق منتجات قديمة، وتجد القوى العاملة التي تعمل في مجال تقديم هذه المنتجات القديمة أن وظائفها قد تغيّرت أو أنها ألغيت، مقابل ظهور وظائف جديدة نتيجة الطلب على المنتجات الجديدة.

الدورات الاقتصادية Economic Cycles تؤثر التغيّرات الاقتصادية على فرص العمل. عند توسّع الأعمال التجارية نتيجة إقدام العملاء على شراء كميات أكبر من السلع والخدمات، تنشأ وظائف جديدة لتلبية الطلب المتزايد. وهكذا يُوظَّف عدد أكبر من القوى العاملة التي تجني كمية أكبر من المال وتزيد قوتها الشرائية وتصبح بدورها قادرة على إنفاق كميات أكبر من المال على السلع والخدمات. يمكن أن تدفع الأسعار المرتفعة العملاء إلى خفض الكميات التي يشترونها. عندما ترتفع معدّلات الفائدة في دول كثيرة حول العالم، تجد الأعمال التجارية والعملاء صعوبة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في الحصول على قروض. ونتيجة ذلك، يتراجع الطلب على السلع والخدمات، فتُلغى بعض الوظائف أو يُخفَّض عدد ساعات العمل، ويتراجع الإنفاق والطلب أكثر فأكثر نتيجة تباطؤ الاقتصاد.

التقنيات الجديدة New Technologies "التقنية" تعني استخدام معدّات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات. والتقنية مهمّة في بيئة العمل، فهي تحسّن مستوى الكفاءة وبذلك تساعد الأعمال التجارية على المحافظة على تنافسيتها. التقدّم الحاصل في مجال التقنية اليوم، مثل: الذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات قلّل الحاجة إلى عمّال الإنتاج في كثيرٍ من القطاعات الصناعية، مثل: صناعة الفولاذ، وصناعة السيارات، وصناعة العجلات، وصناعة الإلكترونيات. كما قلّلت نظم التواصل المعقّدة المبنية على تقنية الحوسبة السحابية الحاجة إلى موظفي المكاتب، مثل: الإداريين، والمحاسبين. وتواصل التقنيات الجديدة تغيير أنواع الوظائف المطلوبة في مجال الإنتاج والصناعة، وغيّرت أيضًا التقنيات الجديدة طريقة عمل موظفي المكاتب، وعُمّال الخدمة، والمهنيين.



لمزيد من المعلومات

غالبًا ما تقدّم الحكومات معلومات مفيدة عن الوظائف المتاحة. يقدّم قسم العمل والتوظيف على المنصة الوطنية السعودية الموحدة للخدمات الحكومية (www.my.gov.sa) معلومات محدّثة ومفيدة عن القواعد والأنظمة والفرص المتاحة للقوى العاملة في المملكة العربية السعودية.



كيف تؤدّي الأتمتة والتقنية إلى تغيير طريقة تشغيل المصانع؟ عدّد بعض الأمثلة.



اشرح لماذا عليك فهم التغيّرات التي تطرأ على بيئة العمل مثل: التطوّرات التقنية، وأنت تسعى إلى تحديد أهدافك في الحياة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

كل سنة، تُحدّد مجلة "فورتشن" Fortune Magazine ومعهد "المكان الأفضل للعمل" Great place to work قائمة "بأفضل الشركات للعمل فيها" حول العالم بالاستناد إلى استبيانات لموظفي عدد من الشركات الكبرى. ضع أنت وفريقك قائمة بعشرة أمور يمكن أن تقوم بها الشركات حتى تصبح على قائمة "أفضل الشركات".

المنافسة بين الشركات Business Competition يجب أن تحافظ الشركات على قدرتها التنافسية كي تضمن بقاءها في السوق. وتبحث الشركات اليوم عن رأس مال بشري موهوب وريادي ذي مهارات عالية للحفاظ على قدرتها التنافسية. ويساعد تركيب معدات جديدة وإعادة تنظيم إجراءات العمل في حثّ القوى العاملة على زيادة إنتاجيتها. ويمكن أن تتّخذ الشركات قرارًا **بتقليص العمالة Downsizing**، وهو إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين بهدف خفض التكاليف وزيادة فاعلية الأعمال. أمّا **الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing**، فتعني تحويل أحد أعمال الشركة إلى أخرى لتنجزها بتكلفة أقلّ. وبحسب التقرير الصادر في شهر مارس من عام 2022 عن "توقعات سوق الاستعانة بمصادر خارجية في المملكة العربية السعودية حتى عام 2028"، فقد بلغت قيمة هذا السوق 10 مليارات ريال سعودي تقريبًا في عام 2021.

اختبر معلوماتك

اذكر بعض العوامل المؤثرة على إحداث تغيّرات القوى العاملة.

2-1-4 لمحة عامة عن مجال الموارد البشرية
Human Resources Overview

يتولى الموظفون إنجاز الأعمال في الشركة. ويُسهم الموظفون الذين يملكون المعرفة والمهارات اللازمة والذين لديهم الدافع للعمل بكفاءة وينفّذون العمل على مستوى عالٍ من الجودة في نجاح الشركة. الشركات التي تواجه عوائق في استقطاب الموظفين المؤهلين والتي تعاني من مسائل تتعلق بالجودة والهدر وأخطاء الموظفين والتي لا توفر بيئة عمل مشجعة ستجد صعوبة في المحافظة على تنافسيتها أو تلبية احتياجات عملائها.

تشمل "الموارد البشرية" كلّ الموظفين الذين يعملون في الشركة، مثل: الفريق الإداري، وعموم الموظفين، والعمال العاملين بدوام كامل وجزئي. الأشخاص المعيّنون لشغل الوظائف المؤقتة، والأشخاص الذين عملوا في الشركة لسنوات طويلة هم من الموارد البشرية. وتُعد الموارد البشرية إحدى أهم المسؤوليات في الأعمال التجارية. غالبية الأعمال التجارية المتوسطة إلى كبيرة الحجم في الدول المتقدّمة لديها قسم مخصّص لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها.



فكّر في الأماكن التي تقصدُها تكرارًا. في رأيك، من هم العمال الذين يعملون في العلن؟ وهل يوجد عمّال يعملون بشكل خفي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف الموارد البشرية
Human Resources Goals

تختلف الموارد البشرية عن مجمل الموارد الأخرى التي تحتاجها الأعمال التجارية، ويجلب الأشخاص معهم إلى وظائفهم مجموعة متنوّعة من المعرفة، والمهارات، والخبرات، والدافعية. وتوظف الشركة قدرات الأشخاص بطرائق مختلفة. سيطلب من بعضهم العمل البدني الشاق، وسيعمل آخرون على تشغيل المعدات المعقدة، وبعض الموظفين سيعملون في مجموعات ويتطلب ذلك مهارات شخصية ومهارات العمل الجماعي، وبعضهم سيعمل منفردًا معتمدًا على قدراته الخاصة. سيوجه المديرون عمل الآخرين ويبنون الخطط ويتخذون القرارات التي يمكن أن تؤثر على الشركة بأكملها. يجب أن يكون الموظفون الجدد على استعداد لاتباع التوجيهات وقد يكون لديهم القليل من مسؤوليات صنع القرار في البداية.

يجب أن تكون الموارد البشرية قادرة على التعامل مع الاختلافات والقدرات الفريدة لكل موظف، وعلى أن تطوّر قوى عاملة تتسم بالإنتاجية والكفاءة. هناك سبعة أهداف أساسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها الشركة.
2. المحافظة على عدد كافٍ من الموظفين لتلبية الاحتياجات المستقبلية للشركة.
3. مواءمة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف المحددة.
4. تأمين التدريب والتطوير المهني لتأهيل الأشخاص لوظائفهم وتحسين قدرتهم على مواكبة المتطلبات الوظيفية المتغيّرة.
5. وضع خطط لمنح الموظفين تعويضات جرّاء عملهم.
6. حماية صحة الموظفين وسلامتهم.
7. المحافظة على بيئة عمل منتجة ومحفزة.



تلبية متطلبات تدريب الموظفين والمحافظة عليهم هي إحدى التحديات الكبيرة التي تُواجه مدير الموارد البشرية. اذكر بعض التحديات الأخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنشطة الموارد البشرية Human Resources Activities

تنقسم أعمال الموارد البشرية إلى أربع فئات هي: التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين. يوضح الشكل "4-2" الأنشطة التي تندرج تحت كلّ فئة من هذه الفئات.

"أنشطة التخطيط والتوظيف" تختص بتحديد الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين. "التعويضات والمزايا" تُعنى بتخطيط كشوف الرواتب وسجلات الموظفين وبرامج المزايا وإدارتها. "إدارة الأداء" تُعنى بتقييم العمل الذي يؤدّيه الموظف وتحسين الأداء عبر التدريب والتطوير المهني. "علاقات الموظفين" هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل آمنة، وصحية، ومنتِجة لجميع الموظفين.

أنشطة الموارد البشرية			
التخطيط والتوظيف	التعويضات والمزايا	إدارة الأداء	علاقات الموظفين
• تحليل الوظائف • التوظيف والاختيار • التسكين الوظيفي	• تخطيط الرواتب والأجور • تخطيط المزايا • جدول الرواتب، والمزايا، وإدارة سجلات الموظفين	• تقييم الأداء • تحسين الأداء • إدارة الترقيات، والنقل، وإنهاء الخدمة	• تخطيط الصحة والسلامة • العلاقات العمالية • إنفاذ قانون وتنظيمات العمل • التطوير التنظيمي

الشكل "4-2"

ما الأنشطة الأهم لنجاح الشركة؟ اشرح إجابتك.

اختبر معلوماتك

ما الأهداف السبعة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أيّ ممّا يلي ليس مثالًا على قطاع منتج للسلع؟

أ. البناء.

ب. الصناعة.

ج. الرعاية الصحية.

د. التعدين.

2. أي مما يلي لا يندرج تحت أنشطة إدارة الموارد البشرية الأساسية؟

أ. التوظيف.

ب. علاقات الموظفين.

ج. إدارة الأداء.

د. المبيعات.

3. الشخص الذي يقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية، ويتولّى معالجة المعلومات هو في فئة:

أ. الياقات الزرقاء.

ب. مديري الموارد البشرية.

ج. الياقات البيضاء.

د. رواد الأعمال.

4. أيّ ممّا يلي ليس جزءًا من الموارد البشرية في الشركات؟

أ. المديرون.

ب. الموظفون العاملون بدوام كامل.

ج. الموظفون العاملون بدوام جزئي.

د. كل ما سبق يدخل ضمن إدارة الموارد البشرية.

مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات بلغ عدد سكان المملكة 36 مليون نسمة تقريبًا في العام 2022 (المصدر: بيانات الأمم المتحدة). في حال كان 6 ملايين منهم بدون عمل، فما نسبة البطالة؟

6. الفن تصفّح الصحف والمجلات واقطع منها الصور التي تمثل الفئات الأربع للأنشطة العامة التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، ثم أنشئ صورة على لوح كبير توضح الأنشطة المتعددة للموارد البشرية. قص الصور من الصحف والمجلات التي تمثل الفئات الأربع للأنشطة، واعرض اللوحة على زملائك متحدثًا عن الأنشطة التي تبرزها اللوحة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-4 إدارة الموارد البشرية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-4 تحديد أنشطة التخطيط والتوظيف المهمّة.

2-2-4 وصف خطط التعويضات والمزايا.

3-2-4 التعرف على أهداف إدارة الأداء.

المصطلحات الرئيسة

تحليل الوظيفة	Job Analysis
التعويض	Compensation
الرواتب والأجور	Salary and Wages
المزايا	Benefits
نظام الحوافز	Incentive Systems
الترقية الوظيفية	Promotion
النقل	Transfer
إنهاء الخدمة	Termination

من واقع الحياة

جلست بشرى منهكة بعد يوم شاق وسألت شريكتها في العمل "كيف كان يومك؟" .

"كان جيدًّا إلى أن أتت سارة لرؤيتي"، أجابتها ليلى بعد أن رفعت عينيها عن التقرير الذي كانت تقرأه لتنظر إلى بشرى "ستغادرنا لتنضّم إلى أحد منافسينا."

"يا للأسف"، قالت بشرى مضيفة: "كانت سارة جيّدة في التعامل مع العملاء وعملها مميز. هل أخبرتك عن سبب مغادرتها؟»

قالت ليلى: "الأسباب الاعتيادية: مزايا أفضل، وفرص أكبر للتقدّم".

قالت بشرى: "يجب أن نبحث عن بديل على الفور، سأتصل بمكتب التوظيف غدًا".

"ربما يجدر بنا أن نأخذ وقتنا لنفكّر في احتياجاتنا. ربما حان الوقت لأن نضع إستراتيجية أفضل للتوظيف عوضًا عن الإسراع إلى تأمين البديل عمن يغادرنا"، ردت ليلى.

"معك حق يا ليلى، يجب أنّ نحوّل هذا الأمر إلى فرصة لنراجع الإستراتيجية التي نتّبعها لإدارة مواردنا البشرية. إنني مُتأكدة بأن ثمّة أمور يمكن أن نقوم بها لنعزّز تنافسيتنا. يجب أن نركّز أكثر على الإستراتيجية التي نتّبعها للإبقاء على موظفينا الموهوبين."

1-2-4 التخطيط والتوظيف في الموارد البشرية
Human Resources Planning and Staffing

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعيين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، ودفع حقوقهم المالية، ورضاهم. وفي حال أدت الموارد البشرية دورها على الوجه المطلوب، فسيكون لدى الشركة موظفون يؤدون أعمالهم بمهنية عالية، وهذا يسهم في نجاح الأعمال التجارية وربحيتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط وتحليل الوظائف
Planning and Job Analysis

تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحليل الوضع الراهن للمنظمة وتحليل الوضع المستقبلي الذي تنشده وتخطيط عدد ونوع العمال اللازمين لتلبية الأنشطة التجارية المقترحة. وينبغي اتخاذ قرار التوظيف بعناية، فبمجرّد تعيين شخص ما، تصبح الشركة ملزمة بدفع حقوقه المالية بغض النظر عما إذا كانت الشركة تحقق أرباحًا أم لا. ولذا، ينبغي تعيين الموظف عندما يكون العمل المطلوب منه عملًا يضيف لأرباح الشركة أكثر مما يكلّفها.

تصنيف الموظفين Classifying Employees يجب أن تقرّر الشركة إن كان الشخص الذي تريد تعيينه سيكون موظفًا دائمًا أو مؤقتًا. "الموظف الدائم" هو الموظف الذي تلتزم معه الشركة بعقد طويل المدى وتتوقّع أن يستمر هذا الموظف في العمل لدى الشركة طالما أن الشركة تحقق الأرباح والموظف يؤدّي عمله بمهنية عالية. أما "الموظف المؤقت" هو الموظف الذي يُعيَّن لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمّة محدّدة.

يشعر الموظف الدائم أنه جزء من الشركة، ويكون عادةً أكثر إنتاجية من الموظف المؤقت، ومن جهة أخرى تحافظ الشركة على مواردها عند تعيين موظفين مؤقتين، إذ يُدفع للموظف المؤقت فترة عمله فقط. تستعين الشركات عادةً بالموظفين المؤقتين في فترات الذروة أو عندما تحتاج إلى تنفيذ مهمة خاصة.

يمكن تعيين الموظفين بدوام كامل أو بدوام جزئي. يعمل "الموظف بدوام كامل" عادةً بين 40 و48 ساعة في الأسبوع، في حين أنّ دوام "الموظف العامل بدوام جزئي" يكون أقصر إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم أو بعدد أيام عمل أقل في الأسبوع. في المملكة العربية السعودية، ينص النظام على أنّ عدد ساعات العمل للموظف هو 48 ساعة كحدّ أقصى، يُخفّض إلى حوالى 30 ساعة للموظفين المسلمين في شهر رمضان المبارك.

تحديد متطلبات الوظيفة Determining Job Requirements قبل البدء بعملية التوظيف، يدرس موظفو الموارد البشرية العمل الذي يجب القيام به في الوظيفة. وتكون هناك حاجة إلى جمع معلومات محدّدة عن كل وظيفة من أجل توظيف الأشخاص ذوي المهارات المناسبة. وتُحدد هذه المعلومات في الغالب من خلال استكمال تحليل الوظيفة.

تحليل الوظيفة Job Analysis هو دراسة معينة لوظيفة محددة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة لشغل هذه الوظيفة. يدرس موظفو الموارد البشرية الوظيفة الحالية بالتفصيل عبر ملاحظة سير العمل وعبر التحدّث إلى الموظفين والمديرين، فيحدّدون كلّ المهام الوظيفية المهمة، وكذلك المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح. يساعد تحليل الوظيفة على تحديد أنسب آلية لتغطية احتياجات الشركة (موظف دائم أو مؤقت، دوام جزئي أو كامل).



لماذا قد يختار عمل تجاري عدم وضع إعلان عن وظيفة شاغرة خارج نطاق الشركة؟

التوظيف والتعيين
Recruiting and Hiring

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات والمهارات اللازمة، يبدأ البحث عن الموظفين المؤهلين، وعند عدم تنفيذ البحث بعناية، يمكن أن يتكبّد صاحب العمل

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

كثيرًا من الوقت والنفقات دون أن يجد الموظف المناسب. توجد عدة مصادر جيّدة لاستقطاب المرشحين الأكفاء من الموظفين نستعرضها في الشكل "4-3".

ينبغي للشركات أن تستعين بالمصادر التي تؤمن عددًا ملائمًا من المرشّحين المؤهلين للشاغر الوظيفي، وينبغي أن يتمتع المرشحون بالمهارات اللازمة للوظيفة وأن تكون لديهم الرغبة في العمل لدى الشركة.

المصادر الفاعلة لاستقطاب طالبي العمل	
مكتب التوظيف في الشركة	مواقع التوظيف مثل: لينكدإن "LinkedIn"
المواقع الإلكترونية للشركة	الإعلانات في الصحف والمنشورات
مكاتب التوظيف، العامة منها والخاصة	مكاتب التوظيف في المدارس والجامعات
الوكالات المتخصصة بتوظيف المسؤولين التنفيذيين	الإعلان عبر القنوات الإذاعية والتلفزيونية
المجلات المتخصصة	التوصية من موظفين آخرين
مواقع البحث عن الوظائف والمهن	مواقع التواصل الاجتماعي

الشكل "4-3"

لماذا يستعين صاحب العمل أحيانًا بعدة مصادر لتوظيف موظفين جدد؟

آلية تقديم الطلب The Application Process تطلب غالبية الشركات من المتقدّمين تعبئة طلب توظيف يجمع معلومات شخصية ومعلومات عن الخلفية التعليمية وعن الخبرات المهنية، وربما يطلب أيضًا مهارات محدّدة لها علاقة بالوظيفة، وتفاصيل الاتصال بأشخاص يمكن أن يشكلوا مرجعًا عن مقدّم الطلب. يمكن أن يُطلَب من مقدّم الطلب أن يرفق سيرة ذاتية أيضًا. تُستخدَم الطلبات لاستبعاد الأشخاص غير المؤهلين للوظيفة ولتحديد أفضل المتقدمين.

بعد مراجعة الطلبات الواردة، تجري دراسة ملفات المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الاستبعاد الأولية بدقة، وهنا يمكن الاتصال بالأشخاص الذين حُدِّدوا مرجعًا.

يختار صاحب العمل عددًا مناسبًا من المرشحين للمقابلة، ويمكن أن يطلب منهم أن ينفّذوا اختبارات لها علاقة بالمعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة. وفي أثناء المقابلة، يمكن تعريف المرشح على مكان العمل، والمديرين والزملاء، ويُقدّم للمرشح وصف مفصل عن الشركة والوظيفة. وأخيرًا، تُعرض الوظيفة على المرشح الذي يملك المؤهلات الأكثر تطابقًا مع متطلبات الوظيفة.

الإرشاد والتوجيه للموظفين الجدد New Employee Orientation الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف هي مساعدة الموظفين الجدد على أن يبدؤوا بداية جيدة في الشركة. وكجزء من الإرشاد والتوجيه، يجتمع الموظف الجديد بأخصائي الموارد البشرية لاستكمال جميع النماذج والمستندات اللازمة وإنهاء إجراءات التوظيف، وما يتعلّق بعقد العمل وما يتضمنه من مزايا مالية، أو أي مزايا أخرى. سيسمح هذا أيضًا للشركة بتطوير سجل كامل للموظفين. وعادة ما يكون هناك عدّة أيام من التدريب. وقد يُستعان بزميل عمل ذي خبرة أو مرشد لمرافقة الموظف الجديد في البداية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يجيب المرشد عن أسئلة الموظف الجديد، ويساعده على حل المشكلات ويبني ثقته لأداء العمل الجديد. ويمكن أن تحدّد الشركة فترة تجريبية تمتد بين عدّة أسابيع إلى عدّة أشهر يجري فيها تقييم الموظف الجديد للتأكد من أن أداءه أصبح على قدر توقعات الشركة.

اختبر معلوماتك

لماذا يحتاج موظفو الموارد البشرية إلى دراسة الوظائف قبل البدء بعملية التوظيف؟



رؤى تجارية

رفع مستوى مهارات القوى العاملة

إنّ فئة الشباب هي الركيزة الأساسية لنجاح "رؤية السعودية 2030". هذا لا يشمل فقط المواطنين السعوديين وغيرهم ممن يعملون حاليًا لتحقيق أهدافها ، ولكن أيضًا ، بشكل حاسم ، الأجيال القادمة التي ستنضم يومًا ما إلى القوى العاملة. لا يمكن لأي مشروع أن ينجح إلا بالمستوى اللازم من التصميم والمهارات والتنظيم. وعليه، فإنّ المملكة العربية السعودية لا تستثمر في بنيتها التحتية فحسب، إنّما تستثمر أيضًا في شعبها عبر مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تدريب وتطوير القوى العاملة كي تكسب الصفات اللازمة التي تخوّلها أن تدخل في المنافسة على الصعيد العالمي.

برنامج تنمية القدرات البشرية هو أحد هذه المبادرات. "بموجب رؤية السعودية 2030"، يُطور هذا البرنامج القدرات الرئيسة "عبر تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف. ويركّز البرنامج على تطوير أساس تعليمي متين للجميع يسهم في غرس القيم منذ سن مبكرة وتأهيل الشباب لسوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي." يحرص البرنامج "على تنمية مهارة المواطنين عبر توفير فرص التعلّم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال".

برنامج تمهير مبادرة أخرى ذات صلة. ووفقًا للمنصة الوطنية، يُقدم هذا البرنامج التدريب على رأس العمل "لتطوير مهارات خريجي الجامعات والمعاهد والكليات السعودية والأجنبية." ويخدم البرنامج الخريجين الجدد والموظفين ذوي الخبرة عن طريق تدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص والجهات الحكومية.

التفكير الناقد

1. كيف يساعد التدريب الفعلي في مقر العمل لدى جهة حكومية حديثي التخرج على بدء مسيرتهم المهنية؟
2. لماذا يُعدّ التدريب على رأس العمل مهمًّا إلى جانب التعليم العام؟

2-2-4 التعويضات والمزايا
Compensation and Benefits

كسب المال أحد الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل. **التعويض Compensation** هو المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل إنجاز العمل. ويتألّف التعويض من جزءين، وهما: **الرواتب والأجور Salary and Wages** وهي المبالغ المالية التي تُدفع مباشرة إلى الموظف عند إتمام عمل ما. يُعرف التعويض في أشكال أخرى غير الدفع المباشر باسم **المزايا Benefits**، مثل: التأمين، والإجازات، وخطط التقاعد، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

طرائق التعويض
Compensation Methods

"الأجر مقابل الوقت"، يتلقى الموظف مبلغًا محدّدًا من المال مقابل كلّ ساعة عمل. "الراتب الثابت"، وهو مبلغ محدّد من المال مقابل كلّ أسبوع أو شهر عمل. لا يرتكز أي من هذين النوعين من التعويضات مباشرة على كمية العمل المنجز أو جودته، بل على أساس الفترة التي يُنجَز فيها العمل. ولذلك من السهل إدارة هذا النظام؛ فلا يتوجب على الشركة سوى متابعة الوقت الذي يستغرقه الموظف في إنجاز العمل.

نظام الحوافز Incentive Systems نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل الموظف أو جودة أدائه. بعض الشركات تقدّم "عمولات" لموظفيها بحيث يتقاضى الموظف نسبة مئوية من مبيعاته؛ فالعمولات هي أمر متعارف عليه لدى مندوبي المبيعات. نظام "الدفع بالقطعة" هو نوع آخر من أنظمة "الدفع بحسب الأداء" ويتلقى الموظف مبلغًا محددًا من المال عن كلّ قطعة ينتجها. نظام الدفع بالقطعة هو نظام شائع في قطاع الصناعة، والزراعة، ومراكز الخدمة، مثلًا: يتلقى العامل مبلغًا من المال عن كلّ قطعة ثياب يخيطها، أو عن مكالمة يرد عليها، أو كلّ مطالبة يعالجها.



لو كنت موظف مبيعات عن بعد، فهل تفضّل عمولة على المبيعات أو أجرًا بالساعة؟ اشرح إجابتك.

تطبّق بعض الشركات نظام تعويض يتألف من "راتب أساسي زائد حافز" ويجمع هذا النظام بين أجر أو راتب ومبلغ إضافي يُحدَّد بناءً على أداء الموظف. مشاركة الأرباح هي من هذا النوع بحيث يتلقى الموظف التعويض النظامي بالإضافة إلى حصة من أرباح الشركة. هذا النظام يشجّع الالتزام، والعمل ضمن فريق واحد، والأداء الفاعل لزيادة الأرباح.



العمل كفريق

جرت العادة أن يدفع تجار السيارات عمولة مباشرة لموظفي المبيعات. يمنح بعض التجار اليوم لكل موظف مبيعات راتبًا مع علاوة تُحسَب بقياس رضا العملاء. قم أنت وفريقك بمناقشة الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا التغيّر على أداء موظفي المبيعات والسبب الذي دعا تجار السيارات إلى تبني هذا التغيّر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مزايا الموظفين
Employee Benefits

في كثيرٍ من الشركات حول العالم، تبلغ تكلفة تقديم مزايا الموظفين 20–40% إضافة إلى تكلفة رواتبهم. إذا كان الموظف يتقاضى 100 ريال سعودي في الساعة، فإن إضافة 30% للمزايا تزيد تكلفة الساعة إلى 130 ريالًا سعوديًّا. وإذا عمل الموظف 40 ساعة في الأسبوع، يمكن أن يتجاوز راتبه الإجمالي 249,000 ريال سعودي في السنة.

في غالبية الدول، يفرض قانون العمل تقديم بعض المزايا للموظفين ويتوجب على معظم الأعمال التجارية أن تقدّم وأن تدفع كافة المزايا المفروضة، والتي تشمل بدل ساعات العمل الإضافي، والتأمين الاجتماعي، والمساهمات في صناديق تعويضات الإصابات المهنية. وفي بعض أنحاء العالم، يجوز للموظف الذي يعمل بدوام كامل أن يتوقّع من صاحب العمل أن يغطي تكاليف التأمين على الصحة العامة، وتكاليف التأمين على صحة الأسنان، وكذلك تكاليف التأمين ضد الإعاقة. في المملكة العربية السعودية، الشركات الخاصة ملزمة قانونًا بتغطية التأمين الصحي لموظفيها ولأسرهم.

الوقت الذي يقضيه الموظف بعيدًا عن العمل في إجازات هو نوع آخر من المزايا المقدّمة للموظفين. وفقًا لقانون العمل السعودي، يحق للعامل الحصول على إجازة سنوية مدفوعة الأجر مدتها 21 يومًا. الإجازات المدفوعة هي من المزايا المكلفة على اعتبار أنّ الموظف يتقاضى أموالًا عن وقت يمضيه خارج العمل. ولكن من ناحية أخرى، إن الوقت الذي يمضيه الموظف بعيدًا عن العمل يمكن أن يؤدّي إلى رفع مستوى إنتاجية ورضا هذا الموظف. قد تشمل المزايا الأخرى التي تقدّمها الشركات برامج الادخار للتقاعد، والإجازات الشخصية أو المرضية، وجداول العمل المرنة.



ما أنواع المزايا المهمّة بالنسبة إليك؟

اختبر معلوماتك

عدّد ثلاثة أنواع من أنظمة الحوافز المقدّمة ضمن تعويضات الموظفين.

3-2-4 إدارة الأداء
Performance Management

يعمل المديرون عن قرب مع مرؤوسيهم للتأكد من تحقيق المستهدفات وفق الخطط الموضوعة. يُتوقع من كلّ موظف أن يستوفي معايير الجودة، وأن يعمل بكل كفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الموظفين بناء علاقات مهنية فاعلة مع زملائهم ومع المديرين والعملاء. ومع تغيّر طبيعة الوظائف، تُستحدث آلات وأجهزة وإجراءات جديدة، وعلى الموظفين أن يرفعوا من مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل المستجدة. تقدّم غالبية الشركات برامج تدريب وتطوير مهني لمساعدة موظفيها على تأدية أعمالهم جيّدًا.

تقييم أداء الموظف
Employee Evaluation

يجب على المديرين أن يقيّموا عمل كلّ موظف بانتظام. يتولى قسم الموارد البشرية تطوير إجراءات ونماذج التقييم، ويُدرب المديرون على استكمال التقييمات الموضوعية وعقد اجتماعات التقييم الفاعلة مع موظفيهم. وتحتفظ الموارد البشرية بنماذج تقييم الموظف في سجلّه.

آلية التقييم The Evaluation Process تركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كلّ موظف، كما تراجع صفات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين. تشمل هذه الصفات عوامل مثل: التواصل، والعلاقات الشخصية، وجودة وحجم العمل، والسلوك الأخلاقي.

يُعطى المديرون نماذج التقييم لتعبئتها. ويُتّخذ قرار التقييم بالاستناد إلى ملاحظة أداء الموظف وإلى مراجعة جودة العمل الذي يؤدّيه وكميته. وعند العمل ضمن فريق واحد، قد يُطلب من الزملاء تقديم آرائهم وملاحظاتهم. باستخدام نماذج التقييم، يضع المدير علامة للمهارات المحدّدة، ويحدّد نقاط القوة عند كلّ موظف وكذلك النقاط التي تحتاج إلى تحسين. يُبلّغ الموظف بمخرجات التقييم إما شفهيًّا أو خطيًّا.

الترقيات الوظيفية، والنقل، وإنهاء الخدمة
Promotions, Transfers, and Terminations

يتوقع الموظفون أنهم إذا عملوا في شركة لفترة طويلة وكان أداؤهم جيدًا، فيجب مكافأتهم بزيادة الراتب أو الترقية. **الترقية الوظيفية Promotion** هي نقل الموظف إلى مرتبة أعلى، وبمسؤوليات أكبر. تحرص الشركات على الإبقاء على الموظف الجيّد، وأن يكون الموظف المثابر في موقع يحقق فائدة أعلى للشركة. ينبغي للشركات أن تسكن الشواغر عن طريق ترقية الموظفين الحاليين، وذلك حسب الأرقام الوظيفية المتاحة. وتُسهم هذه الترقية في تحفيز الموظف المتميز وبقائه في الشركة ومواصلة العمل فيها بكفاءة عالية.

في بعض الحالات، قد لا توجد فرصة للترقية داخل الشركة، ولكن يرغب الموظفون في تغيير وظيفتهم. وقد تُلغى بعض الوظائف في الشركة وتستحدث وظائف أخرى. يحق للموظف قبول **النقل Transfer** الوظيفي وهو تعيين موظف في وظيفة أخرى في الشركة على نفس درجة المسؤولية. يمكن أن يُمثل النقل الوظيفي للموظف تحديًا جديدًا أو أن يكون أقرب إلى مهارات هذا الموظف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إذا لم يكن أداء الموظف على قدر تطلعات الشركة أو في حال تقليص عدد الوظائف، فقد تضطر الشركة إلى إنهاء خدمته. **إنهاء الخدمة Termination** يعني إنهاء العلاقة المهنية بين الشركة والموظف. قد يكون الإنهاء بمثابة إقالة تنهي العمل بسبب سلوك العمل غير المناسب. "التسريح" هو نوع آخر من أنواع إنهاء الخدمة، وهو تقليل مؤقت أو دائم لعدد الموظفين بسبب تغيّر ظروف العمل. يجب على الشركة أن تنفّذ عملية إنهاء الخدمة بحذر وأن تستوفي جميع الشروط القانونية، وأن تقدّم أقصى درجات المساعدة للموظف الذي تطلب منه المغادرة.



هل يكفيك الراتب أو الأجر المناسب لتكون راضيًا عن وظيفتك؟ ما الأمور الأخرى التي تتوقعها؟

اختبر معلوماتك

ما الغرض من اجتماع التقييم؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يُعدّ الموظف الذي تلتزم تجاهه الشركة بعقد طويل الأمد موظفًا:

أ. بدوام كامل.

ب. بدوام جزئي.

ج. دائمًا.

د. مؤقتًا.

2. صواب أم خطأ. يتوجب على الشركات أن تجري مقابلات مع جميع الموظفين المحتملين لدى الشركة. _____

3. في غالبية الشركات حول العالم، تصل نسبة التعويضات التي تُنفق على المزايا إلى:

أ. أقل من 5%

ب. 10%–20%

ج. 20%–40%

د. أكثر من 50%

4. تنتهي العلاقة المهنية بين الشركة والموظف مع:

أ. إنهاء الخدمة.

ب. المقابلة.

ج. التقييم.

د. الدعوى القضائية.

مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات تتقاضى حليمة مبلغ 3,100 ريال سعودي في الشهر زائدًا عمولة 2% عن مجمل المبيعات. تتقاضى كذلك علاوة سنوية قدرها 4,500 ريال سعودي. في حال بلغت مبيعاتها 186,200 ريال سعودي في السنة، فما إجمالي مبلغ التعويضات الذي تتلقاه في السنة؟

6. البحث استخدم الانترنت لتحديد أربعة مصادر متنوّعة للفرص الوظيفية المتاحة حاليًّا. ضع جدولًا للمقارنة بين هذه المواقع الإلكترونية من ناحية فاعليتها في تأمين معلومات حول الوظيفة والشركة وإجراءات تقديم الطلب.

7. التفكير الناقد لنفترض أنك أخصائي موارد بشرية وتقدّم لمشرف جديد نصائح عن كيفية عقد اجتماعات تقييم الأداء مع الموظفين. قدّم ثلاث توصيات تعطيها للمشرف لضمان فاعلية الاجتماع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-4 التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة.

2-3-4 وصف مزايا التنوّع للمنظمات، والأفراد، والمجتمع.

المصطلحات الرئيسة

الثقافة التنظيمية	Organizational Culture
بيئة العمل	Work Environment
لجنة العمل	Work Committee
التنوّع والشمولية	Diversity

من واقع الحياة

"يملك ثلاث سنوات من الخبرة المهنية ذات الصلة." قرأ إبراهيم هذا السطر في الوصف الوظيفي، فظنّ أنه غير مؤهل فهو خريج جديد مع أنه يمتلك جميع المهارات التي تتطلّبها الوظيفة، إذ اعتقد أنّ صاحب العمل لن يعترف بالمهارات التي قد اكتسبها عبر مشاركته في الخدمة المجتمعية وأنشطة القيادة.

"يجب أن يكون نشيطًا وشغوفًا". قرأت مريم، التي تبلغ من العمر 58 عامًا، هذه الجملة فيما كانت تطالع الإعلانات الوظيفية على موقع إلكتروني مخصّص للوظائف، فلم تستكمل طلب التقدم للوظيفة على اعتبار أنّ صاحب العمل يبحث عمّن هم في سن الشباب.

هل يمكن توظيف الإعلانات بقصد أو بغير قصد لثني أشخاص مؤهلين عن التقدم للوظيفة؟ لبناء أفضل قوى عاملة، لا بد من التركيز في عملية التوظيف على المهارات والقدرات الضرورية لتأدية الوظيفة وليس الشخص الذي يرى المدير أنّه الأفضل للوظيفة.

1-3-4 تنمية ثقافة تنظيمية فاعلة
Developing an Effective Culture

لقد تغيّرت الطريقة التي تعمل بها الأعمال التجارية كثيرًا في العقود القليلة الماضية. بعض هذه التغيّرات واضحة، فقد قلّصت التقنية مثلًا الحاجة إلى القوى العاملة المتدنية المهارة، حيث إنها تتطلب اليوم موظفين يملكون قدرًا أكبر من المهارات. وقد غيّر الإنترنت الطريقة التي يتواصل بها المستهلكون والشركات، والطريقة التي يعتمدونها لتبادل المعلومات والبيع والشراء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أدت عولمة الأعمال التجارية إلى زيادة حدّة المنافسة وإتاحة المزيد من الفرص للوصول إلى عدد أكبر من العملاء الجدد. وعلى الرغم من أنّ التغيّرات الأخرى لا تقلّ أهمية عن العولمة، فهي لا تزال غير واضحة. وأصبحت القوى العاملة أكثر تنوعًا في ظلّ نمو العمّال صغار السن، وكبار السن على حد سواء. كذلك، طال التغيّر طبيعة الوظائف، أصبح دوام العمل المؤقت ودوام العمل الجزئي أكثر شيوعًا وازداد عدد الشركات الصغيرة الناجحة. لجأت الشركات إلى نقل بعض وظائفها إلى دول أخرى بهدف الحدّ من التكاليف. وشهدت الوظائف الصناعية انخفاضًا وتراجعًا فيما نمت الوظائف الخدمية بوتيرة متسارعة، إذ لا تتطلب بعضها أي مهارات متخصصة، بينما بعض الوظائف المعقّدة تتطلّب المعرفة التقنية والقدرة على الابتكار ومهارات اتخاذ القرارات.

يجب أن تتجاوب الأعمال التجارية مع كلّ هذه التغيّرات وأن تحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي البيئة التي يعمل فيها الأشخاص، وتشمل الجو العام، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

وتُبين الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة مُعاملتهم والطريقة الأمثل لتعاملهم مع زملائهم في بيئة وميدان العمل؛ إذ تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. إذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، فإن الموظف يستمتع بالذهاب إلى العمل، على اعتبار أنّ علاقته بزملائه ومديريه إيجابية، وعلى اعتبار أنه يرى أنّ المؤسسة تحترمه وتُثمن جهوده في العمل، وسيكون متفانيًا لتقديم عمل مميّز للشركة.

بيئة العمل
Work Environment

بيئة العمل Work Environment هي الظروف المادية والجو النفسي الذي يعمل فيه الموظفون. الظروف المادية هي مساحة العمل، والمكاتب، وقاعات الاستراحة، وجميع المساحات الأخرى التي يمضي فيها الموظف وقته في أثناء ساعات العمل. وتُعد الأدوات، والمعدات، والإضاءة، و درجة الحرارة، وجودة الهواء جزءًا من بيئة العمل المادية التي يجب أن تكون آمنة وصحية، وذلك حسب قوانين وأنظمة العمل. وستجد الشركة التي تواجه مشكلات في جوانب السلامة والصحة صعوبة في استقطاب الموظفين والإبقاء عليهم.

بالإضافة إلى البيئة المادية للعمل، تحتاج الشركات إلى توفير جو نفسي إيجابي وطمأنة الموظفين إلى أن الشركة تضع مصالحهم ضمن أولوياتها، إذ إن الموظف لا يقبل أن يعمل في مكان يشعر فيه أنه يتعرض لمعاملة سيئة أو مكان لا يُثمّن جهوده وأفكاره. ومن المرجح أن يؤدي وجود مناخ يسوده عدم الثقة أو الخوف إلى انخفاض معنويات الموظفين وضعف أدائهم.



هل تفضّل أن تعمل داخل مكتب مغلق أو في الميدان؟ بمفردك أو ضمن فريق؟

لا يمكن أن تكون جميع الوظائف مريحة بدنيًّا، فبعض الوظائف تتطلب العمل في الخارج في ظروف شديدة الحرارة أو البرودة، وبعض الوظائف الأخرى تتطلب مجهودًا بدنيًّا كبيرًا أو قد تكون محفوفة بالمخاطر. ولكن حتى في مثل هذه الوظائف، لا بدّ للشركات من أن تجد سبلًا حتى تؤمن أكبر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قدر ممكن من الراحة والسلامة البدنية، ويجب على الشركات أن تؤمن الملابس والمعدات الوقائية، وأن تسمح بالاستراحات اللازمة، وأن تلتزم بأن يتلقى الموظف التدريب الكافي حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية.

ويعني توفير البيئة النفسية الإيجابية تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعامل مع الآخرين، فيكونون صادقين وعادلين ويتعاملون بأخلاق مع كل الموظفين، وأن يحصل الموظفون على المعلومات المهمة من مديريهم بدلًا من تلقي الشائعات من القنوات غير الرسمية، وأن يشعروا بأهمية عملهم وقيمته، وأن يُقدّروا ويكافأوا على مساهماتهم في الشركة.

العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية
Work–Life Relationships

يبدو أن الناس في جميع أنحاء العالم يعملون أيامًا أطول وأكثر، وبعضهم قد يشغل وظيفتين أو أكثر. وفي بعض الأُسر، نرى أن ربة المنزل تعمل شأنها شأن رب المنزل. إيجاد التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أمر مهم عند غالبية الموظفين. وقد أظهرت استطلاعات العمل والحياة التي أُعدت عن موضوع التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أن غالبية الأشخاص مستعدون للتخلي عن الدخل الإضافي الذي يجنونه من ساعات العمل الإضافية مقابل قضاء المزيد من الوقت مع أُسرهم.

الثقافة التنظيمية الإيجابية هي الثقافة التي تُقدر الظروف والضغوطات التي يتعرّض لها الموظف خارج العمل، وتقدّم للموظفين طرائق لتلبية متطلباتهم الحياتية ومتطلبات العمل في آن واحد. من هذه الطرائق، السماح للموظف بتخصيص بعض الوقت من ساعات العمل للأمور الشخصية، والإجازة العائلية، وساعات العمل المرنة، ومشاركة الوظيفة الواحدة، وبيئة العمل المرن.

كثيرةٌ هي الشركات اليوم التي تسمح لموظفيها أن يخصّصوا بعض الوقت من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل ولكن لا يمكن تنفيذها إلا في ساعات العمل. من الصعب مثلًا، جدولة موعد لدى طبيب الأسنان، أو زيارة مدرسة الأبناء، أو تجديد رخصة القيادة أثناء ساعات العمل. الفكرة هي تخصيص"وقت شخصي" أي بضع ساعات من الدوام في الشهر لأمور لا علاقة لها بالعمل. وتمنح بعض الشركات ساعات مدفوعة لموظفيها لتشجيعهم على التطوع في المدارس وغيرها من المؤسسات المجتمعية.

يتيح نظام "العمل المرن" للموظفين اختيار يوم العمل وساعات العمل التي تناسبهم. قد يختار بعض الموظفين أن يبدأوا وينهوا يومهم مبكرًا أو متأخرًا عن الدوام الطبيعي. فالموظف الذي يستطيع أن يعمل ساعات أكثر في اليوم الواحد يكون عدد أيام العمل في الأسبوع عنده أقل. تعني "مشاركة الوظيفة الواحدة" أن يتقاسم شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كلّ واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية. وتعني "بيئة العمل الحر" إعطاء بعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو جميع أعمالهم في مكان خارج الشركة. أصبح العمل عن بعد شائعًا، وقد يتمكن الموظفون الذين يستخدمون أجهزة الحاسوب والتقنيات الشخصية الأخرى من العمل من المنزل، فيتواصلون مع المديرين وزملاء العمل والعملاء باستخدام الإنترنت والهاتف والتقنيات الأخرى. يشجع برنامج العمل عن بعد السعودي على العمل عن بعد، لا سيما في ضوء الفرص التي يوفرها للنساء والأفراد ذوي الإعاقة.

بعض الإستراتيجيات التي تُستخدم لتحسين العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لا تكلّف الشركات إلا القليل، فيما بعضها الآخر مكلف ولكن يؤدّي في الأغلب إلى خفض حالات التغيّب عن الوظيفة، وإلى خفض تغيير الموظفين، وإلى جعل الموظف أكثر سعادة وإنتاجية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



أيّ برنامج من برامج المواءمة بين الحياة المهنية والحياة الخاصّة، يتيح لأولياء الأمور مرافقة أولادهم لزيارة الطبيب خلال ساعات العمل؟

خطة لمدى الحياة

من وجهة نظرك، ما مدى أهمية النظام المرن أو مشاركة الأعمال في اختيار مهنتك؟ اشرح سبب أهمية العلاقة بين الحياة الخاصة والمهنية في تحديد أهداف الحياة عند الناس.

العلاقة بين صاحب العمل والموظف
Employer–Employee Relations

يريد كلّ من المدير والموظف النجاح للمؤسسة، فالمؤسسة التي لا تربح ستخفّض عدد موظفيها، وستضطرّ إلى الحد من زيادة الرواتب والمنافع المقدّمة للموظفين. ولذا فإنّ العمل يدًا بيد في سبيل إنجاح الشركة يصبّ في مصلحة الجميع. قد تختلف الأهداف المباشرة التي ينشدها المديرون عن تلك التي يتطلع إليها الموظفون، ففي حين يجب على المديرين أن يحرصوا على تحقيق الربح للشركة وإنجاز أقصى ما يمكن إنجازه بتكلفة أقل؛ فإن الموظف يهتم أكثر بالتعويضات، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، وأمور لا علاقة لها بالعمل.

قبل عدة سنوات، كان المدير يتخذ جميع القرارات المهمة ويخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله. لم يكن للموظفين رأي فيما يخص أعمالهم أو كيفية تنفيذها. وحددت لكل شخص وظيفة يعمل بها.

وبسبب هذا النهج، كان الموظف يشعر أن أفكاره غير مرحّب بها أو غير مقدّرة، مع أنه يملك معرفة كبيرة بشأن وظيفته ولديه مقترحات حول سبل تحسين طريقة تنفيذ العمل. أدّت هذه الاختلافات إلى عدم توافق ونزاعات عدة بين أصحاب عمل وموظفيهم.

على الرغم من الاختلافات بين الإدارة والموظفين، فجوانب الاتفاق أكثر من الاختلاف، فعندما يعمل المديرون والموظّفون معًا، باستطاعتهم أن يحدّدوا طرقًا للوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة. يجد

معلومة إثرائية

في المملكة العربية السعودية، تحتكم العلاقة بين صاحب العمل والموظف إلى نظام العمل الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/51 بتاريخ 23 شعبان 1426/27 سبتمبر 2005. يتناول نظام العمل موضوع الرواتب والأجور، والمزايا، وعقود العمل، والصحة والسلامة، وغيرها من البنود ذات الصلة. ابحث عن نظام العمل السعودي على الإنترنت، وحدّد ثلاثة قوانين تنطبق عليك وعلى زملائك في حال كنتم تعملون في وظيفة بدوام جزئي. حضّر وصفًا موجزًا عن كلّ قانون والأمور التي يجب على صاحب العمل أو الموظف أن يقوم بها للامتثال للقانون.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المديرون الذين يشركون الموظفين في صنع القرار أنه يمكن أن ينتج عن ذلك قرارات أفضل، ومن المرجح أن يدعم الموظفون هذه القرارات. ويرى الموظفون أنه عندما يتعاونون مع الإدارة، يكون لدى المديرين فهم أفضل لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. ويستفيد المديرون والموظفون والمؤسسة ككل من التعاون.



ما مزايا إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؟

لجان العمل
Work Committees

في المملكة العربية السعودية، يحق للشركة التي توظف أكثر من 100 عامل سعودي أن تُشكل لجان عمل لرعاية مصالح جميع موظفي الشركة. وتُمثل **لجنة العمل Work Committee** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين والتعامل مع مسائل تخص الموظفين مثل: الصحة والسلامة. وتُسهم لجان العمل في توطيد علاقة عمل متينة بين الإدارة والموظفين، وكذلك تُسهم في رفع معنويات الموظفين.

تعمل الشركات ولجان العمل معًا على القضايا التي تؤثر على نجاح الشركة وحياة الموظفين المهنية مثل: التدريب الوظيفي وتطوير مهارات الموظفين باستمرار، ومساعدة الموظفين في حال إغلاق مواقع للشركة، وتحسين جودة المنتجات لتعزيز منافسة الشركة للشركات الأخرى.

اختبر معلوماتك

ما الطرائق التي يمكن أن تتبعها الشركات لتساعد الموظفين على تلبية متطلبات الحياة؟

2-3-4 تنوّع وشمولية القوى العاملة
Workforce Diversity

تخيّل عالمًا يتشابه فيه البشر في هيئاتهم، وأفكارهم، وتصرفاتهم. العالم متنوّع، وهذا التنوّع في ازدياد؛ لكن لا تعكس كل الأعمال التجارية هذا التنوّع. وحتى في الشركات التي تتنوّع فيها القوى العاملة، لا نرى هذا التنوّع في مختلف الفئات الوظيفية أو المواقع الإدارية على الدوام.

العمل التجاري الذي يتألف من قوى عاملة متنوّعة يكون أكثر جاذبية للموظفين والعملاء. وعندما تجري ترقية موظفين من ثقافات متنوّعة وذوي سمات شخصية متميزة إلى مناصب قيادية وإدارية، فإن هذا يمثل حافزًا لأقرانهم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مزايا التنوّع والشمولية
Benefits of Diversity



كيف يمكن لمديري الموارد البشرية أن يعزّزوا التنوّع والشمولية في بيئة العمل؟

"التنوّع في بيئة العمل" له عدّة تعريفات. وتعريف **التنوّع والشمولية Diversity**، في مجال العمل هو: تلاحم وانسجام جميع الفئات باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية. وقد أُقرّت بعض الميزات المهمة، مثل: تنوّع الفئات العمرية وتنوّع الأعراق في تشريعات تكافؤ فرص العمل في عدة دول حول العالم راجع الشكل "4-4". إنّ الأعمال التجارية التي تسعى اليوم إلى بناء قوى عاملة متنوّعة تعتمد على نظرة أكثر شمولية لموضوع التنوّع، إذ تحاول أن تبني قوى عاملة واسعة تعكس المجتمعات التي يعملون فيها والأسواق التي يريدون خدمتها. ويشمل التنوّع توظيف قوى عاملة من مختلف الديانات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وحتى الاهتمامات والقدرات والقيم الشخصية.

عندما يكون الأشخاص في المنظمة متشابهين أكثر مما هم مختلفين، غالبًا ينخفض الإبداع والابتكار، ويكون هناك فهم محدود للأشخاص المختلفين، وعدم اهتمام بسلوكياتهم وتجاربهم واحتياجاتهم. من الصعب أن يجري الإقرار بالاختلافات والتخطيط لها عند وضع منتجات وخدمات لعملاء يختلفون عن العاملين الموجودين في المؤسسة. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوّعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

أنظمة المساواة وعدم التمييز في المملكة العربية السعودية
• **المادة رقم 3 من نظام العمل:** العمل حق للمواطن، والمواطنون متساوون في حق العمل.
• **القرار الوزاري رقم 2370:** منع تمييز أجور العاملين عن العاملات في الأعمال ذات القيمة المتساوية.
• **المادة رقم 28 من نظام العمل:** على كلّ صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملًا فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين جرى تأهيلهم مهنيًّا أن يشغل 4% على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنيًّا.

المصدر: www.my.gov.sa/,2010hrsd.gov/sa/en/policies/labor-law-0,2005

الشكل "4-4"

كيف أسهمت هذه القوانين في زيادة فرص العمل لجميع السعوديين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المزايا التنظيمية Organizational Benefits "تختار المؤسسة الموظفين والمديرين المحتملين من أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين"، وأكبر الإضافات على القوى العاملة مستقبلًا ستكون من النساء، وكبار السن. إذا لم تأخذ الشركة هذه الفئات في الاعتبار، فلن يكون أمامها سوى مجموعة صغيرة من المرشحين للاختيار من بينهم.

"عندما تتبنى المؤسسة مبدأ التنوّع والشمولية، فإنها تستفيد من قاعدة معرفية واسعة عند اتخاذ القرارات". الأشخاص الذين يتمتعون بخلفيات وتجارب وحتى بطرائق تفكير وتخطيط مختلفة سيكونون جزءًا من المنظمة، ويجلبون معهم أفكارًا جديدة حول كيفية تصميم الإجراءات، وتخطيط المنتجات، وإدارة العمل والتواصل مع الآخرين.

"سينظر العملاء المحتملون للشركة بإيجابية"، فهؤلاء العملاء الذين يتسمون بخصال متنوّعة يدركون أن الشركة تُراعي وتُثمن التنوّع. ولذلك فهم يحترمون هذه الشركة ويثقون بمنتجاتها، لا سيما أنهم يرون أنها تُمثل آراءهم وتتبنى اهتماماتهم.

"ستكون الشركة أفضل في خدمة أسواق متنوّعة." ستفهم الشركة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الاحتياجات، وآليات صنع القرار، وإستراتيجيات التواصل بين مختلف مجموعات العملاء المتنوّعة. لذا لن تستخدم الأنماط التقليدية التي لربما أزعجت العملاء في الماضي.

"ستتحسّن إستراتيجيات الأعمال العالمية." تضم المملكة العربية السعودية قوى عاملة متنوّعة جدًّا في مختلف القطاعات، فقد وصل عدد العمال الأجانب في العام 2021 إلى حوالي 11 مليون وافد من أكثر من 100 دولة. وتهدف "رؤية السعودية 2030" إلى أن تكون المملكة قوية ومزدهرة ومستوعبة للجميع، وإلى جذب العقول المبدعة ورجال الأعمال الموهوبين من كلّ مكان. تعطي هذه الأمور الأعمال التجارية السعودية ميزة فريدة من ناحية إدراك الاحتياجات والاختلافات العالمية وفهمها، وتكسبها ميزة تنافسية على الأعمال التجارية القائمة في البلدان ذات التنوّع المحدود. في الوقت نفسه، تلزم الحكومة السعودية جميع الأعمال التجارية الخاصة باتباع نظام نطاقات (نظام التوطين السعودي) الذي يلزم الشركة بتوظيف عدد معين من المواطنين السعوديين بحسب فئة نشاط الشركة.

المزايا الفردية Individual Benefits "سيحصل جميع الموظفين على فرصة لتنمية كامل قدراتهم"، مما يؤدّي إلى تعزيز الابتكار والإنتاجية. وتسعى الأعمال التجارية التي تلتزم بالتنوّع إلى إزالة العوائق حتى يحصل الجميع على فرصة للتقدّم بالاستناد إلى الكفاءة والأداء. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تقديم فرص أكبر للمرأة السعودية وإلى زيادة عدد النساء في القوى العاملة السعودية من 22% إلى 30%.

"سيشعر الأفراد بأنهم يتلقون الاحترام والدعم على الرغم من اختلافهم." لذا لن يضطر الموظف المختلف عن الموظف النموذجي إلى إخفاء هذا الاختلاف، وسيشعر بأهميته رغم اختلافه. ستكون الاختلافات الشخصية أمرًا مقبولًا وسيُعد الموظف الاختلافات جزءًا مهمًّا ذا قيمة للشركة، بحيث يستطيع أن يبرز تفرده بكل ارتياح لدى مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات.

المزايا المجتمعية Societal Benefits "ستخفّ مشكلة التحيز والتمييز في المجتمع." وسيدرك الأشخاص المشاركون في منظمات متنوعة التنوع ويقدرونه بشكل متزايد، وينطبق هذا على الحي والمدرسة والأعمال التجارية على حدّ سواء، بحيث يتخلّون عن الأفكار النمطية ويقرّون بالمنفعة التي تنتج عن قبول ومشاركة الآخر.

"تحصل الدولة على قوى عاملة غنية بالمواهب والخبرات والنجاحات الاقتصادية." يفتح التنوّع والشمولية باب فرص العمل أمام الجميع، ويتيح للأشخاص أن ينموا قدراتهم ويستفيدوا منها، ويزيد من فرص الوصول إلى وظائف ذات رواتب أعلى للأشخاص. يوجِد التنوّع والشمولية في مجال العمل فرصًا أكبر في المجتمع.

تنمية منظمة تتسم بالتنوّع والشمولية
Developing a Diverse Organization

تنمو الثقافة التنظيمية على مدى سنوات، ويصبح المديرون والموظفون مرتاحين للطريقة المتبعة لتنفيذ الأمور. قد يكون من الصعب تحديد جميع الطرائق التي تعتمدها المنظمة لجعل نجاح أفراد من خلفيات متنوّعة داخلها أمرًا ممكنًا. من المهم أيضًا أن تلتزم المنظمة بأكملها بموضوع التنوّع حتى تحصل التغيّرات اللازمة.

الخطوات التالية نجح في تطبيقها عدد من الأعمال التجارية والمنظمات لتعزيز التنوّع:

1. **صياغة التزام خطي بالتنوّع والشمولية.** صياغة رؤية تعبّر بوضوح عن قيم الشركة.
2. **الحصول على الدعم الكامل من القيادات العليا.** يجب أن تقدّم القيادات العليا للأعمال التجارية موضوع التنوّع بمثابة أولوية في تواصلهم الكتابي والشفهي وفي مجمل أعمالهم.
3. **مراجعة الأدلة والإثباتات عن التنوّع والشمولية في الشركة.** جمع معلومات عن الخصائص المتنوّعة التي يتسم بها الموظفون والمديرون والعملاء. إذا لم يكن التنوّع جليًّا في أي جزء من المنظمة، فتحدّد الأمور التي تقف في وجه التنوّع والخطوات التي تقود إلى إحداث التغيّرات اللازمة.
4. **تحديث السياسات والإجراءات.** الحرص على أن تكون إجراءات التوظيف والتعيين وتقييم الأداء والترقيات الوظيفية مشجّعة للتنوّع.
5. **تثقيف متواصل بشأن التنوّع والشمولية.** يستفيد المديرون والموظفون من وجود فهم أكبر لموضوع الشمولية والتنوّع. تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش عمل ومحاضرات عن التنوّع والشمولية للاستعداد للعمل بفاعلية في بيئة عمل متنوّعة.
6. **التعرف على التنوّع والشمولية والاحتفال بهما.** جعل التنوّع جزءًا من الثقافة التنظيمية، بإيجاد أدلة على تنوّع لغات الموظفين والعملاء وفنونهم وعاداتهم.



كيف تستفيد شركة ناشئة من التنوّع والشمولية في مواردها البشرية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

طوّر عدد من الشركات والمنظمات نماذج لتعزيز التنوّع، مع مجموعتك، استخدم الإنترنت لتحديد ودراسة أمثلة لتلك النماذج من عدة شركات، ثم اختر واحدًا منها تراه مجموعتك هو الأفضل، برّر اختيارك.

اختبر معلوماتك

حدد المزايا التنظيمية والفردية والمجتمعية للتنوع.

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. عدد الشباب والكبار في السن في القوى العاملة اليوم أكبر مما كان عليه في السابق. _____

2. لجنة العمل هي

أ. نوع من أنواع شركات التوظيف.

ب. مجموعة تمثل مصالح الموظفين.

ج. نادٍ للعمال المتقاعدين.

د. مسمى آخر لفريق القيادات العليا.

3. أي ممّا يلي ليس ميزة من مزايا التنوّع؟

أ. تعزيز مستوى الابتكار والإنتاج.

ب. تأمين مجموعة أكبر من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف.

ج. إيجاد صورة إيجابية عن الشركة.

د. عبء عمل أقل على كاهل الموظفين.

مساحة البحث والابتكار

4. دراسات اجتماعية استخدم الإنترنت للبحث عن بيانات تصف الخصائص السكّانية المتغيّرة في السعودية. أعد تقريرًا خطيًّا بالنتائج التي تتوصل إليها، وأدرج على الأقل ثلاثة جداول ورسومًا بيانية لتدعيم التقرير.

5. فنون بالتعاون مع طلاب آخرين في الصف، ابتكر لوحة إعلانية أو مادة تبين التنوّع (الشمولية) الموجود في المدرسة أو المجتمع.

6. عمل صحفي اختر شركة موجودة ضمن مجتمعك وتواصل مع مدير الشركة لترتيب مقابلة. حضّر عدّة أسئلة عن الخطوات التي اتخذتها الشركة لتعزيز التنوّع والشمولية وعن نتائج هذه الخطوات. سجّل المقابلة، واستخدم المعلومات لإعداد مقالة مكونة من 500–750 كلمة،وانشرها في موقع إخباري أو مدونة أعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

القهوة والمسؤولية المجتمعية



كيف تعزّز شركات تصنيع البن أرباحها عبر دفع الحد الأعلى من السعر المقبول لمزارعي البن الصغار مقابل الحصول على حبوب البن؟

شرب القهوة أمر متجذّر في الثقافة السعودية ويرتبط بكرم الضيافة وبعادات ترسخت عبر الزمن، ويمكن الاستمتاع بها بعدّة طرائق. تُحضَّر القهوة مع الهيل أو الزعفران ومواد أخرى تختلف بين منطقة وأخرى حسب التفضيلات المحلية. أصبحت المقاهي الحديثة منتشرة في كلّ مكان في مختلف أرجاء المملكة العربية السعودية، وتلبّي مختلف الأذواق من التقليدي إلى المعاصر. تستقطب المقاهي الرائجة بالمدن، مثل: الرياض وجدة عملاء يريدون الاستمتاع بكوب قهوة محضّر من شركة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية. فمثلًا، تصرّ بعض المقاهي على تقديم قهوة تدعم المزارعين والمجتمعات المنتِجة للبن عن طريق التقيّد بممارسات التجارة العادلة.

قهوة غرين ماونتن كوفي (Green Mountain Coffee) (أو قهوة الجبل الأخضر) هي مثال على أعمال تجارية دولية تؤمن بأنّه يمكن لشركة أن تكون مربحة وأن يكون لديها وعي اجتماعي في آن واحد، وقد أثبتت هذه الشركة اهتمامها الفعلي بموضوع البيئة والناس الذين يعملون في زراعة البن وتأمينه، وبالمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، كونها شريكًا ومناصرًا لمنظمة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية "Businesses for Social Responsibility" وشركاء التجارة العادلة "Fair Trade Partner".

غالبًا ما يُزرَع البن عالميًّا في مزارع عائلية صغيرة ترزح تحت رحمة الشركات الكبرى التي تتاجر بالبن والتي دفعت بالأسعار إلى أقل من 70 سنت للباوند الواحد. نتيجةً لذلك، تراجع مدخول المزارعين الصغار إلى مستوى لم يعد يسمح لهم بتأمين الغذاء والرعاية الصحية والتعليم لعائلاتهم. تضمن منظمة "Fair Trade Partner" تسديد سعر يمثل الحد العادل للبن عند شرائها مباشرة من المزارعين، وفي المقابل، تطلب من المزارعين أن يطبّقوا إجراءات تؤدّي إلى منتجات عالية الجودة وتحمي البيئة.

تدعم "غرين ماونتن" برنامج "كوفي كيدز" Coffee Kids وهي منظمة دولية غير ربحية تلتزم بتحسين حياة الأطفال والأسر الذين يعيشون في القرى الجبلية الصغيرة في المناطق التي تُعنى بزراعة البن حول العالم. تقدّم هذه المنظمة الرعاية الصحية، والغذاء، والتدريب، والمنح التعليمية، والمال للمدارس المحلية، وذلك في سبيل تحسين حياة الأطفال الذين يعيشون في الفقر.

عبر برنامج العمل المجتمعي من أجل الموظفين (Community Action For Employees) "CAFE"، تشجع هذه الشركة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية وقت الدوام، ويسمح لكل موظف بما يصل إلى 52 ساعة من الوقت المدفوع كلّ سنة للتطوع لدى منظمة غير ربحية ضمن مجتمعه.

التفكير الناقد

1. لماذا قد تدفع شركة قهوة ضعفي ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟

2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية على نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر على مبيعات منتجاتهم؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 4

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-4 إدارة الموارد البشرية

- تتألف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من أكثر من 16 مليون نسمة. قد تتطلب التغيّرات الاقتصادية من الموظفين أن يطوّروا مهارات جديدة وأن يتلقوا تدريبات إضافية. تؤثر خيارات العملاء، والظروف الاقتصادية، والتقنية الجديدة، والمنافسة بين الشركات كثيرًا على القوى العاملة.
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنّها مجموعة الأفراد الذين يعملون لصالح شركة معينة. أهداف مديري الموارد البشرية الأساسية هي: (1) تحديد القوى العاملة التي تحتاجها الشركة، (2) المحافظة على قاعدة بيانات من الأشخاص لتلبية هذه الاحتياجات، (3) مطابقة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف، (4) تأمين التدريب والتطوير المهني، (5) وضع خطط تفصيلية لسلم الأجور والمزايا والتعويضات، (6) حماية صحّة الموظفين وسلامتهم، (7) المحافظة على بيئة عمل جيدة. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين.

2-4 إدارة الموارد البشرية

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تأمين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع أجورهم مقابل عملهم. وفي حال أدت إدارة الموارد البشرية دورها جيّدًا، تحصل الشركة على موظفين منتجين ومتحمسين للعمل يؤدون أعمالهم جيّدًا، وهو ما يُسهم في نجاح الأعمال التجارية وربحيتها.
- التعويض هو المال الذي يدفع للموظف مقابل العمل الذي يؤدّيه. يتألف التعويض من جزءين. الرواتب والأجور، تمثل المبلغ المالي المباشر الذي يدفع للموظف عن العمل الذي ينجزه. والتعويضات الأخرى هي غالبًا ليست مبالغ مباشرة بل تُعرف بمصطلح المزايا.
- يقيّم المدير عمل كلّ موظف من موظفيه بانتظام. وتركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كلّ موظف، وترتبط بمعايير وكفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين.

3-4 الثقافة التنظيمية وتنوّع وشمولية القوى العاملة

- الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يعمل فيها الموظفون وتشمل الجو العام، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص. تملي الثقافة التنظيمية المعاملة التي يتلقاها الموظف والمعاملة التي تصدر عنه. وتحترم الثقافة التنظيمية الإيجابية المتطلبات الحياتية التي تقع على كاهل الموظف.
- ينجذب الموظفون والعملاء المحتملون إلى العمل والشراء من الشركات التي فيها موظفون يشبهونهم. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوّعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، لماذا تنمو القطاعات الخدمية بسرعة أكبر من القطاعات المنتجة للسلع؟ ما أثر هذا الاتجاه على المهارات التي سيحتاج إليها الأشخاص لمسيرتهم المهنية في السنوات العشر المقبلة؟

2. أعطِ عدّة أمثلة على أثر خيارات العملاء على موضوع التوظيف. ما بعض الوظائف التي تراجعت أو زادت أهميتها نتيجة طلب العملاء؟

3. لا تستطيع الشركات الصغيرة عادة أن تقدم مستوى الرواتب والمزايا نفسه الذي تقدمه الشركات الكبرى. ما الطرائق الأخرى التي تسمح للشركات الصغرى أن تتنافس على استقطاب موظفين مؤهلين تأهيلًا عاليًا والإبقاء عليهم؟

4. بالإضافة إلى تقديم التأمين الصحي، ما أنواع الأنشطة التي ينبغي للشركات أن تقوم بها حتى تحمي وتحسّن صحة موظفيها وسلامتهم؟

5. ما إيجابيات وسلبيات تعيين موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين عوضًا عن موظفين بدوام كامل ودائمين بالنسبة إلى الشركة؟

6. أنت مدير التنمية الاقتصادية في مجتمعك. حدّد ثلاث شركات خدمية ترى أن بإمكانها أن تنجح وتؤمن عدة وظائف جديدة. أعِدّ عرضًا تقديميًّا قصيرًا لعرض خياراتك وتبريرها أمام مجلس إدارة الشركة.

7. أنت مدير الموارد البشرية في الشركة وتريد أن توظف محاسبًا. عدّد ثلاثة مصادر توظيف جيدة وبرر خياراتك. وإذا أردت أن توظف مصمم مواقع إلكترونية، فهل تتغيّر مصادر التوظيف؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

8. عدّد ثلاث مزايا تودّ أن تقدّمها إحدى الشركات إلى موظفيها. في رأيك، كيف يمكن لهذه المزايا أن تتغيّر مع تبدّل وضعك المعيشي؟

_____

_____

9. للمحافظة على بيئة عمل فاعلة في الأعمال التجارية، أيهما أكثر أهمية، البيئة المادية أم الجو النفسي؟ برّر خيارك.

_____

_____

10. ما الطرائق التي يمكن أن تُحدِث فيها لجان العمل تغيّرًا إيجابيًّا على العلاقة بين الإدارة والعمال؟

_____

_____

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
11.	المزايا		أ. تنهي علاقة التوظيف بين الشركة والموظف.
12.	التعويض		ب. إلغاء تكليف العمل من إحدى الشركات وإرساله إلى شركة أخرى يمكنها إتمامه بتكلفة أقل.
13.	التنوّع والشمولية		ج. المال الذي يدفع للموظف عن العمل الذي يؤدّيه.
14.	تقليص العمالة		د. البيئة التي يعمل فيها الناس، وتتكون من المناخ، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات.
15.	أنظمة الحوافز		هـ. التعويضات بغير مبلغ مباشر عن العمل.
16.	تحليل الوظيفة		و. تكليف الموظف بوظيفة أخرى على درجة المسؤولية نفسها في الشركة.
17.	لجنة العمل		ز. الدمج الشامل للأشخاص ذوي الاختلافات في الخصائص والسمات الشخصية.
18.	الثقافة التنظيمية		ح. حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين، مثل: ظروف العمل، وقضايا الصحة والسلامة.
19.	الاستعانة بمصادر خارجية		ط. كلّ من هم في سن الخامسة عشرة وما فوق ولديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل.
20.	الترقية الوظيفية		ي. الأوضاع المادية الملموسة والمناخ النفسي الذي يعمل ضمنه الموظفون.
21.	الرواتب والأجور		ك. تقدُّم الموظف إلى منصب وظيفي فيه مسؤولية أكبر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

22.	إنهاء الخدمة		**ل.** يربط مبلغ التعويض بكمية العمل أو جودة أداء الموظف.
23.	النقل		**م.** المبلغ الذي يدفع مباشرة إلى الموظف مقابل العمل الذي أنجزه.
24.	بيئة العمل		**ن.** خفض ممنهج لعدد الموظفين من أجل خفض التكلفة وتعزيز كفاءة العمل.
25.	قوى عاملة		**س.** دراسة الوظيفة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة.

مساحة البحث والابتكار

26. الرياضيات شركة صغيرة تخصّص في ميزانيتها السنوية مبلغ 80 ريالًا سعوديًّا لتدريب الموظف الواحد، و50 ريالًا سعوديًّا إضافيًّا للسنة الأولى من التدريب لكل موظف جديد. في السنة الماضية، بدأت الشركة بـ 35 موظفًا ثم أضافت 6 موظفين جدد. رفعت الشركة جزأي ميزانية التدريب بنسبة 10% هذه السنة.

أ. كم بلغ إجمالي تكلفة التدريب السنة الماضية؟

ب. ما النسبة المئوية لهذا المبلغ المنفق على تدريب الموظف الجديد؟

ج. مع الزيادة المقترحة، كم ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كلّ موظف من الموظفين أصحاب الخبرة وكل موظف من الموظفين الجدد هذه السنة؟

د. كم سيبلغ إجمالي تكلفة تدريب جميع الموظفين في حال وُظِّف 4 موظفين جدد هذه السنة؟

---

27. المطالعة تشارك الشركات في أنشطة مجتمعية لتثبت أنها تُقدر التنوع. ابحث عن مقال إخباري يتحدّث عن نشاط مجتمعي أو مشروع خدمي نفّذته شركة في مدينتك. اقرأ المقال وضع قائمة بالمفاهيم الرئيسة التي تناولها هذا المقال. دوّن المرجع باعتماد الطريقة الرسمية لتدوين المراجع. يمكن أن تكون المصادر نسخًا ورقية أو إلكترونية لصحف أو مجلات، أو مواقع إلكترونية لشركات أو مؤسسات.

28. الإعلانات استخدم الإنترنت أو صحيفة لتجد إعلانات مبوّبة لفرص وظيفية. اختر وظيفة تهمّك، وابحث عن إعلانات مفصّلة عن هذا النوع من الوظائف لدى ثلاث شركات

الأحد	6 ساعات	إجمالي المبيعات: 735 ريالًا سعوديًّا
الإثنين	4 ساعات	إجمالي المبيعات: 320 ريالًا سعوديًّا
الثلاثاء	5 ساعات	إجمالي المبيعات: 570 ريالًا سعوديًّا
الأربعاء	3 ساعات	إجمالي المبيعات: 450 ريالًا سعوديًّا
الخميس	8 ساعات	إجمالي المبيعات: 1,050 ريالًا سعوديًّا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مختلفة. ضع جدولًا للمقارنة بين الفرص الثلاث بناء على المهام الوظيفية، الأجر أو الراتب والمزايا، وبيئة العمل في الشركة.

29. الرياضيات تعمل نعيمة في متجر يدفع لها 10 ريالات سعودية في الساعة الواحدة، بالإضافة إلى عمولة 2% من إجمالي المبيعات التي تتعدّى 500 ريال سعودي في اليوم. يوضح الجدول ساعات عملها ومبيعاتها اليومية خلال الأسبوع الماضي.

أ. كم تقاضت نعيمة راتبًا أساسيًّا وعمولة عن كلّ يوم عمل؟

ب. كم بلغ إجمالي راتبها الأساسي لهذا الأسبوع؟

ج. كم بلغ إجمالي عمولتها لهذا الأسبوع؟

د. ما إجمالي أرباح نعيمة في أسبوع؟

ادعم رأيك

لدى سعود شركة تختص بالاعتناء بالحدائق منذ سنوات. تقدّم الشركة خدمات البستنة، ومن ضمنها خدمة زرع العشب، وخدمة توزيع الكيماويات والسماد، وخدمة جز العشب في الحدائق. لدى سعود 25 موظفًا. كثيرٌ من الموظفين قد عملوا لديه على مدى 5 إلى 10 سنوات. يوظف سعود عادةً شخصين إلى 3 أشخاص جدد في السنة. في الماضي، لم يكن يهتم كثيرًا بمهارات الموظفين الجدد، وكان يفضل أن يجد أشخاصًا يهمّهم العمل ويريدون التعلم، ومع ذلك، فإن الآلات التي يستخدمها تزداد تعقيدًا، ويجب أن يمتلك الموظفون خبرة واسعة في التعامل الآمن مع المواد الكيميائية، واكتشاف أمراض النبات، والعناية الفعالة بالعشب. هناك كلية محلية تنظم برنامجًا لمدة عامين في إدارة الحدائق. وعلى سعود أن يُقرر إذا كان سيواصل إجراء التوظيف الحالي للسماح للموظفين الجدد بالتعلم أثناء العمل، أو تطوير برنامج تدريبي يُقدم لجميع الموظفين، أو تعيين الأشخاص الذين أكملوا برنامج الكلية فقط.

30. ما إيجابيات وسلبيات كلّ خيار من الخيارات التي ينظر فيها سعود؟

31. في حال كنت مدير الموارد البشرية لدى سعود، فما الخيار الذي توصي به؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

32. حدّد عدّة أفراد من مجتمعك يعملون بدوام كامل. اسألهم عن رأيهم بأهمية المحافظة على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن يحدّدوا لك الطرائق التي تعتمدها الشركة التي يعملون لحسابها لدعم هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش، هل ترى أنّ غالبية الشركات تراعي موضوع العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؟

33. تنشر مجلة "فورتشن" كلّ سنة قائمة "بأفضل 100 شركة للعمل فيها". هذه القائمة ليست التصنيف الوحيد لأصحاب العمل، حيث إنّ عدة مؤسسات ومجلات ومواقع إلكترونية تنشر قوائم بأصحاب العمل الذين تميزوا في قطاعات محددة أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كلّ تصنيف يعتمد على مجموعة مختلفة من المعايير، فقد تختلف الشركات بين قائمة وأخرى.

بالنظر إلى القوائم والمعايير المستخدمة لتصنيف أصحاب العمل، يمكن أن نستنتج مرئيات حول هذه الشركات تكون مفيدة للعملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين كونها تُبرز الشركات التي يبدو أنها تعمل بجهد في سبيل تطوير بيئة عمل إيجابية والحفاظ عليها.

فكّر في المعايير التي يمكن أن تستخدمها أنت لتصنيف الشركات على قائمة أفضل بيئة للعمل.

ابحث عن مجلة أو منظمة أو موقع إلكتروني يضع تصنيفًا سنويًّا لأفضل بيئات العمل.

اختر شركة من القائمة التي وجدتها، زُر موقعها الإلكتروني، وابحث عن معلومات عن ثقافتها التنظيمية، وعن بيئة العمل. صف النتائج التي توصلت إليها، وأعطِ رأيك في كون هذه الشركة أفضل بيئة للعمل وفق المعايير الأهم بالنسبة إليك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي

يمثل فتح مشروع تجاري في جزء آخر من العالم تحديًا فريدًا يتطلب خطة عمل مفصلة. تُستخدم خطة العمل لإقناع المستثمرين المحتملين بتقديم الدعم المالي لفكرة العمل الدولي.

يمكن إكمال هذه الفعالية من قبل طالب واحد إلى ثلاثة طلبة، بحيث يُجري المشاركون بحثًا ليحدّدوا الدولة ثم يحدّدوا النشاط/المنتج/الخدمة التي تحتاج إليها الدولة التي اختاروها، ويُعدّون خطة عمل لإقناع المستثمرين بسلامة الخطة الدولية.

يَعدّ المشاركون خطة عمل لا تتجاوز 30 صفحة تتألف من مقدّمة عن الخطة، تحليل للمنطقة التي اختاروها والثقافة المحلية السائدة فيها، والعمليات المخطط لها، والتمويل المخطط له. يجب كتابة نص خطة العمل باتباع التسلسل المحدد. يجوز للمشاركين أن يحضروا معهم نسخة مكتوبة، أو بطاقات أو مساعدات بصرية لاستخدامها خلال العرض التقديمي. يُعطى المشاركون 10 دقائق لعرض الخطة، ومن ثم تُخصص خمس دقائق إضافية لأسئلة لجنة التقييم والحضور عن خطة الأعمال.

تقييم مؤشرات الأداء

- إظهار مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في موضوع إطلاق عمل تجاري دولي.
- العمل بفاعلية ضمن فريق واحد.
- الإلمام بالخطوات الأساسية اللازمة لبدء عمل تجاري في بيئة دولية.
- تحليل المعلومات لاستخلاص البيانات اللازمة لوضع خطة عمل مقنعة.
- تقديم الحقائق التي تدعم الأساس المنطقي لإنشاء عمل تجاري في مكان آخر من العالم.

التفكير الناقد

1. ما أهمية تنفيذ بحث عن الثقافة السائدة في البلد المضيف عند التفكير في بدء عمل تجاري دولي؟

2. لماذا يصعب الحصول على تمويل محلي لفكرة عمل دولي؟

3. ما الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات عند اختيار موقع دولي جديد لها؟

4. ما المصادر التي يمكن الاستفادة منها لاستخلاص المعلومات المالية الموثوقة عند تأسيس شركة دولية؟

5. لمَ قد يتردد المستثمرون في دعم فكرة عمل تجاري دولي في فترة ركود اقتصادي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 5

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية



1-5 أخلاقيات العمل

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

3-5 المسؤولية الاجتماعية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة...

في القطاع الخاصّ

يستحوذ القطاع الخاصّ، أو التوظيف غير الحكومي، على النسبة الأكبر من فرص العمالة والتوظيف في معظم دول العالم؛ إذ تصل هذه النسبة إلى 85% في الولايات المتّحدة الأمريكية، و70% في الصين. وفي عام 2021، كانت نسبة التوظيف في القطاع الخاصّ في المملكة العربية السعودية أقلّ من 35%. بيد أن "رؤية السعودية 2030" حددت أهدافًا لتنمية القطاع الخاصّ وتحسين فرص العمل في المنشآت التجارية الصغيرة، والمتوسّطة، والكبيرة.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:
- موظف
- مدير
- نائب الرئيس
- رئيس
- رئيس تنفيذي

ويتّبع الخريج مسارًا وظيفيًّا يبدأ عادةً بالعمل بصفته موظفًا عاديًّا مدة من الوقت، يتعلّم خلالها كيفية العمل في مجاله، مثل الهندسة والمحاسبة وما إلى ذلك. ومع تطوّر مهاراته، يحتاج موظف القطاع الخاصّ إلى تعلّم كيفية العمل مع الفرق وإدارتها، وهو ما يؤهله للحصول على منصب أعلى، مثل: منصب مدير يتولّى الإشراف على الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل. أيضًا، يُرقّى المديرون الناجحون إلى مناصب إدارية أعلى، مثل: منصب نائب الرئيس، وفي هذه الحالة تشمل مهامّه الوظيفية الإشراف على أقسام كبيرة في الشركة أو المؤسسة. أما في حالة الشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة، فإنّ الرئيس يكون مسؤولًا عن وحدة أعمال تجارية كاملة، مثل المدير الإقليمي لقسم الشرق الأوسط، ويمكنه الإشراف على العديد من النواب. يُعدّ الرئيس التنفيذي (CEO) الشخص الأعلى مرتبة في الشركة، وهو المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي والعمليات في المنشأة التجارية بأكملها. ويحتاج موظفو القطاع الخاصّ الناجحون إلى الإدارة بشكل أخلاقي، فضلًا عن أن لديهم الفرصة لنقل مهاراتهم بين الشركات داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

تحليل الفرص الوظيفية في. . . القطاع الخاصّ

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في القطاع الخاصّ في مجال التوظيف الذي يستحوذ على اهتمامك. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف طبيعة العمل؟ قدِّم أمثلة عن الأمور التي قد تحدث في يوم عمل عادي.
2. هل هذا المنصب يثير اهتمامك؟ اشرح كيف يتوافق المنصب في هذا المجال مع أهدافك واهتماماتك.

كيف يبدو العمل... في القطاع الخاصّ

بدأ ماجد العمل مهندسًا في شركة بترول كبيرة. وعلى مدار خمس سنوات، تدرّج في المسار الوظيفي من موظف جديد حتى تولّى الإشراف على فريق في قسم الإنتاج الكيميائي.

ونظرًا إلى سمعة ماجد الطيبة بصفته مديرًا مجتهدًا وخلوقًا، عرضت عليه شركة ناشئة تولّي منصب نائب رئيس قسم المنتجات الجديد. ويُدرك ماجد أن الإقدام على هذه الخطوة يعني المزيد من المسؤوليات، وفي الوقت ذاته وجود فرص أكثر للتطور الوظيفي. فهذا يعني ترك شركة كبيرة والانتقال إلى شركة أصغر ما زالت في طور النمو والتوسّع، مع المزيد من التحديات، وراتب أعلى من الذي كان يتقاضاه في السابق.

ماذا عنك؟ هل هذا النوع من العمل يثير اهتمامك؟ وما أنواع الفرص التي تراها في وظائف القطاع الخاصّ التي من شأنها أن تزيد من رغبتك في العمل في تلك الوظائف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-5 أخلاقيات العمل

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-5 وصف المقصود بأخلاقيات العمل.

2-1-5 تحديد أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية.

3-1-5 شرح مفهوم حوكمة الشركات.

المصطلحات الرئيسة

الأخلاق	Ethics
أخلاقيات العمل	Business Ethics
ميثاق أخلاقيات المهنة	Code of Ethics
تضارب المصالح	Conflict of Interest
حوكمة الشركات	Corporate Governance

من واقع الحياة

حسن وعبد الله من روّاد الأعمال الشباب، وهما بصدد تأسيس عمل جديد معًا؛ وألهمتها "رؤية السعودية 2030" بهذه الفكرة. كلاهما طموحان ولديهما أفكار كثيرة، على الرغم من أنهما لا يتّفقان دائمًا في كلّ القرارات، لا سيّما القرارات المتعلّقة بتوجّه الشركة.

يعتقد حسن أن الأعمال التجارية يجب أن تقتصر على العملاء المحليين في المملكة العربية السعودية، بينما يعتقد عبد الله أنه ينبغي لهما الاستفادة من الإنترنت والتقنية الحديثة والعمل مع عملاء وموزِّدين دوليين. يوافق حسن على أن هذه الخطوة ستفتح لهما سوقًا أكبر بكثير وتتيح لهما إمكانية التعامل مع مجموعة أكبر من الشركات المُصنِّعة لمنتجاتهما، إلا أنه قَلِق من أن تكون سيطرتهما أقلّ فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. وكذلك حيال معايير العمالة لدى بعض الموزِّدين الدوليين، فضلًا عن احتمالية نشر عملاء في مناطق أخرى تعليقات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصّة بالشركة.

1-1-5 ما المقصود بأخلاقيات العمل
What Is Meant By Business Ethics

يجب على المديرين إيجاد طرائق لتحقيق التوازن بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم وبين الحاجة إلى تحقيق الأرباح المتوقّعة. إنّ الأعمال التجارية الأخلاقية تلتزم بقِيَم تجذب الموظفين، والعملاء، والمساهمين. وفي ظل تسارع وتيرة المنافسة في بيئة الأعمال العالمية، تسعى أعداد متزايدة من الشركات إلى تمييز نفسها عن طريق بناء سمعة للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية. وسيشرح هذا الفصل المقصود بأخلاقيات العمل، ويوضِّح أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية. تواجه الشركات الكبرى تحدّيًا يتمثّل في تطبيق هيكل

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حوكمة شركات يضمن الالتزام بالسلوكيات القانونية والأخلاقية على صعيد أقسام مختلفة ودول متعدّدة يعمل فيها آلاف الموظفين. إنّ كلًّا من المشاركة في العمل الجماعي والتعاون من أهمّ عناصر بيئة العمل الحديثة، فيجب أن يتحلّى كلّ فرد بروح الفريق ويؤدّي واجباته بشكل أخلاقي.



لماذا فهم أخلاقيات العمل أمر مهمّ بالنسبة إلى المؤسسات التجارية؟

أخلاقيات العمل
Business Ethics

تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعيًّا بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصَد **بالأخلاق Ethics** المبادئ الأخلاقية أو قواعد السلوك. يتضمّن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد. أما **أخلاقيات العمل Business Ethics** فهي قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. في معظم دول العالم، يتحدّد السلوك الأخلاقي في بيئة العمل عبر القوانين التشريعية والتعاقدية، إلا أنه لا يزال يتعيّن على المديرين تطبيقه والالتزام به.

يلتزم "قانون العمل السعودي" بالمفاهيم والركائز المتعدّدة التي تحكم أخلاقيات العمل في الإسلام. على سبيل المثال: علاقات العمل، وعدم التمييز، وغير ذلك من السلوكيات العامة والممارسات الأخلاقية. وغالبًا ما تنشأ المشكلات الأخلاقية من علاقة العمل مع المستثمرين أو العملاء أو الموظفين أو الدائنين أو الموردين أو المنافسين. كلّ مجموعة من المجموعات السابقة لديها مخاوف محددة وتمارس الضغط على مديري المؤسسة. على سبيل المثال: يرغب المستثمرون في أن تتّخذ الإدارة قرارات مالية مُتأنية من شأنها تعزيز المبيعات، والأرباح، والعوائد على استثماراتهم. ويتوقّع العملاء أن تكون منتَجات الشركة آمنة، وموثوقة، وذات أسعار معقولة. ويطالب الموظفون بأن يُعامَلوا معاملة عادلة فيما يتعلّق بقرارات التوظيف، والترقية، والتعويضات. ويطالب الدائنون بدفع المبالغ المُستحَقّة في الموعد المحدّد، وأن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدّمها الشركة دقيقة. ويتوقّع المورِّدون التواصل جيّدًا مع الشركة وتسلّم الدفعات المالية في الموعد المحدّد. ويتوقّع المنافسون أن تكون ممارسات الشركة التنافسية عادلة ونزيهة. يمكن أن يساعد ميثاق أخلاقيات المهنة المؤسسة على تحديد السلوك الأمثل.

ميثاق أخلاقيات المهنة
Code of Ethics

ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics هو مجموعة من القواعد التي تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المؤسسة أو المنظمة. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، إحدى أكبر الشركات المُصنِّعة للموادّ الكيميائية في العالم، لديها ميثاق أخلاقيات المهنة لضمان أنها تعمل بنزاهة. من ضمن النقاط التي يتناولها ميثاق أخلاقيات المهنة لهذه الشركة: بيان مكافحة الاحتكار وسياسات مكافحة الفساد، فضلًا عن بيئة العمل ومسائل الصحّة، والسلامة، والأمن، وممارسات التوظيف العادلة. ينطبق الأمر ذاته على شركة (أرامكو) السعودية وهي إحدى

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أكبر الشركات في العالم تحقيقًا للأرباح؛ إذ إن لديها ميثاق أخلاقيات المهنة يُلزِم الشركة بالنزاهة، والسلامة، وحماية البيئة، فضلًا عن التزاماتها المُعلَنة تجاه كلّ من الموظفين، والمنافسة العالمية، والمساهمين في الشركة.

يوضِّح الشكل "5-1" نقاطًا يجب مراعاتها عند وضع ميثاق أخلاقيات المهنة. بمجرّد الانتهاء من إعداد الميثاق، يجب أن يكون دليلًا توجيهيًّا ومرجعًا لجميع موظفي الشركة. ويجب صياغة الميثاق من حيث السلوكيات المقبولة وليس الأفعال أو السلوكيات المحظورة. بالنسبة إلى الشركات السعودية، فإنّه يجب مراعاة المفاهيم والركائز الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل.

ولقد أعدّت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية "دليلًا إرشاديًّا لقواعد أخلاقيات العمل"، لدعم الشركات في صياغة الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل. وحتى في ظل وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، يمكن أن يسبّب اختيار السلوك السليم أو الملائم إشكاليات لصنّاع القرار في المؤسسات التجارية. فيما يلي أمثلة عن بعض تلك المعضلات:

- هل يجب أن تكون الشركة مسؤولة عما ينشره عملاؤها من تعليقات مسيئة أو موادّ تنتهك الخصوصية على قنوات التواصل الاجتماعي الخاصّة بها؟
- هل يجب على الشركة الاستمرار في تصنيع منتَج يحظى بشعبية بعد اكتشافها أنه يؤثر سلبًا في البيئة؟

إرشادات لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة
1. تحديد الغرض من الميثاق.
2. إعداد الميثاق وفقًا لاحتياجات المؤسسة أو المنظمة وقيمها.
3. النظر في إمكانية إشراك الموظفين من جميع مستويات الشركة في إعداد الميثاق.
4. تحديد القواعد أو المبادئ التي من المتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة أو المنظمة.
5. إدراج معلومات حول آليات تطبيق الميثاق.
6. تحديد كيفية تطبيق الميثاق وأين يُنشر أو يُشارك.
7. تحديد كيف ومتى ستجري مراجعة وتنقيح الميثاق.

الشكل "5-1" المصدر: وزارة التجارة السعودية

في رأيك، هل يمكن أن يسهم ميثاق أخلاقيات المهنة في زيادة أرباح الشركة؟ كيف؟

اختبر معلوماتك

ما الغرض من ميثاق أخلاقيات المهنة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-1-5 المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية
Ethical Concerns that Arise in the Business World

تتولى الإدارة العليا مسؤولية تحديد السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل. تحديد المعايير الأخلاقية في الأعمال التجارية من مسؤوليات الرؤساء التنفيذيين الذين يتمتّعون بشخصية أخلاقية قوية، ويتّخذون قرارات عمل أخلاقية.
وأوضح "الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية أن أخلاقيات العمل تحدّد القواعد السلوكية التي يجب أن يلتزم بها العامل (الموظفون من خلال الإدارة) تجاه واجباته، والمجتمع ككلّ، وتجاه نفسه.

العمل كفريق



يمكن للمواطنين أداء دور حيوي في المجتمع من خلال التفاعل مع القضايا الاقتصادية والاجتماعية. اعمل ضمن فريق، واختر موضوعًا يندرج تحت بند أخلاقيات العمل ويحتاج إلى تسليط الضوء عليه، ثمّ أعِدّ قائمة بالإجراءات التي يمكن أن تتّخذها الحكومات، والأعمال التجارية، والعملاء لمعالجة هذا الموضوع أو هذه القضية.

إرشادات السلوك الأخلاقي
Ethical Conduct Guidelines

أخلاقيات العمل تُغطي كلًّا من الممارسات المتوقّعة عامةً، والقضايا أو المخاوف الأخلاقية المتعلّقة بمجال العمل نفسه. هناك أخلاقيات ومبادئ مشتركة مثل: الشفافية، ويُقصَد بذلك أن يكون العمال قادرين على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم، وأن تستمع إليهم الإدارة. في حال انتهاك أخلاقيات العمل، فلا بدّ من السماح بالإفصاح والإبلاغ. يجب كذلك أن تسود ظروف آمنة في بيئة العمل، وأن تعزِّز بيئة العمل الاحترام المتبادل والأخلاق. من الضروري أيضًا أن تسود قِيَم العدالة، والمساواة، وعدم التمييز، وألّا يكون هناك أيّ شكل من أشكال الرشوة، وقبول الهدايا، والفساد، وجمع أموال أو تبرعات دون تصريح.

كما ذُكر آنفًا، توجد لدى شركتَي (سابك) و(أرامكو السعودية) سياسات ووثائق شاملة فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. وقد وضعت كلتا الشركتَين سياسات للسلوك الأخلاقي تتعلق بالالتزام بالنزاهة والسلامة، وحماية البيئة، والاحترام والخصوصية، ومكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد. وهناك التزام من الشركتَين تجاه المساهمين بتقديم سجلّات وكشوف دقيقة. أيضًا، ثمّة التزام من جانب الشركتَين العالميتَين تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، ويتمثّل في الامتثال للقوانين المحلّية، وحقوق الإنسان، والمشاركة في الأنشطة الخيرية.

ستعد الشركات المهتمة بالسلوك الأخلاقي برامج تعليمية وتدريبات لموظفيها تهدف إلى تعزيز مصداقية الموظفين ونزاهتهم. وتختلف موضوعات البرامج التدريبية بناءً على المستوى الوظيفي. ويتدرّب الموظفون أيضًا على كيفية اتخاذ قرارات أخلاقية في العمل.

وعند التفكير في الجانب الأخلاقي للمواقف التي تشهدها بيئة العمل، يتعيّن على الموظف اتّباع الإرشادات التالية:

1. هل الإجراء قانوني؟
2. هل ينتهك هذا الإجراء المعايير المهنية أو معايير الشركة؟
3. من يتأثر بهذا الإجراء؟ وكيف؟

بالإضافة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة في مكان العمل، يلتزم العديد من الموظفين، مثل: المحاسبون والمهندسون، بمدوّنة قواعد السلوك المهني التي وضعتها هيئاتهم المهنية. ويشاركون في عملية التعليم المستمرّ المتعلّق بالقضايا الأخلاقية ذات الصلة بمجالات عملهم.

إحدى القضايا أو المخاوف الشائعة في عملية اتّخاذ القرارات الأخلاقية هي **تضارب المصالح Conflict of Interest**، وهو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. قد يميل رجل الأعمال إلى تغليب مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين أو مصلحة المؤسسة أو المنظمة ككلّ. على سبيل المثال، قد يكون هناك تضارب في المصالح إذا مارس أحد أعضاء مجلس إدارة شركة ما أساليب ضغط على الشركة لشراء موادّ أو منتجات فقط من الشركات التي يمتلكها هو بصفته عضوًا في مجلس الإدارة أو يتولّى إدارتها.

اختبر معلوماتك

اذكر ما لا يقلّ عن أربعة موضوعات تندرج تحت بند أخلاقيات العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

الرشاوى والهدايا

إن دفع رشوة إلى مسؤول في مؤسسة تجارية أو أحد موظفيها يُعدّ سلوكًا غير قانوني في المملكة العربية السعودية والعديد من دول العالم، ويُعاقَب الراشي (الذي يعطي الرشوة) والمُرتشي (الذي يقبل الرشوة) بالسجن والغرامة.

يمكن أن تتّخذ الرشوة أشكالًا مختلفة، مثل: الموظف الذي يطلب لنفسه أو للآخرين مبلغًا من المال أو هدية من أجل تقديم معاملة تفضيلية أو التجاوز عن بعض الممارسات غير النظامية، وذلك يُعدّ فشلًا من جانب الموظف في أداء واجباته بطريقة سليمة وعادلة.

في مجال الأعمال التجارية، يمكن أن تكون الرشوة مبلغًا ماليًّا أو هدايا يقدّمها رجل أعمال بهدف الحصول على عقود أو مشروعات تجارية بطريقة غير عادلة. في مثل هذه الحالة، يُعاقَب المتورِّطون بالسجن والغرامة، وتُفرض غرامات كبيرة على الشركة المتورِّطة. وفي بعض الحالات، يصل الأمر إلى الاستبعاد الكامل من المشاركة في أيّ منافسات مستقبلية على عقود أو مشروعات.

"هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)" هي الجهة المسؤولة عن حماية النزاهة، ومكافحة الفساد، والمساعدة في كشف قضايا الفساد المختلفة في المملكة العربية السعودية.

إنّ تقديم الهدايا، أو تقديم مبالغ مالية كرشوة، أو دعوة رجال الأعمال إلى مناسبة خاصّة يُعدّ سلوكًا شائعًا ويُمارَس على نطاق واسع في بعض المجتمعات. وقد ينظر بعض الناس في هذه المجتمعات إلى مثل هذه السلوكيات على أنها وسيلة للتعبير عن التقدير وتعزيز الروابط الاجتماعية. وهذا ما يجعل من الصعب التمييز بين جريمة الرشوة التي يمكن أن تؤثر على سلوك المتلقّي وفهمه، وبين النيّة الحقيقية وراء هذه السلوكيات. تلحق الرشوة أضرارًا متعدّدة بالتقدم الاقتصادي في بعض الدول وتقلّل من مستوى النزاهة في العمل.

التفكير الناقد

1. كيف يجب على رجال الأعمال السعوديين التعامل مع المواقف التي يتوقّع فيها الموظفون أن هناك دفع رشاوى كشرط لممارسة الأعمال التجارية؟
2. لنفترِض أنك تعمل في الجهة الحكومية التي تشرف على منح تراخيص الاستثمار العام في ريادة الأعمال، وأرسلت إليك سلسلة تجارية معروفة، ترغب في الحصول على هذا الترخيص والقيام بأعمال تجارية في المملكة العربية السعودية، قسائم شرائية لاستخدامها في منافذ البيع في الخارج. ماذا عليك أن تفعل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-5 حوكمة الشركات
Corporate Governance

يُقصَد **بحوكمة الشركات Corporate governance** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة، ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية كلًّا من المساهمين (مستثمري القطاع الخاص والمستثمرين الحكوميين)، ومجالس الإدارة، والإداريين، والعملاء، والمورِّدين، والممولِّين والحكومات، والمجتمع.

تبدأ حوكمة الشركات "بمجلس الإدارة"، وهو الهيئة الإدارية للشركة. يتولّى مجلس الإدارة وضع إستراتيجية الشركة، ويعيّن الرئيس التنفيذي، ويشرف على الإدارة. في الشركات العامة، ينتخب المساهمون مجلس الإدارة. وفي الشركات غير العامة، يمكن أن يحدّد المالكون، مثل: الحكومة أو الأفراد، أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن أن تؤثر السياسات الفاعلة لحوكمة الشركات في صورة العلامة التجارية للشركة، وعلى عملية بناء الثقة في العلاقات مع أصحاب المصلحة، وعلى زيادة الأرباح. يتضمّن نظام حوكمة الشركة القوي سياسات خاصّة بالوعي البيئي، والسلوك الأخلاقي، والمحاسبية، والشفافية، وإستراتيجية مؤسسية قوية، ونظام توظيف وأجر عادل، ونظام لإدارة المخاطر.

تمتلك الشركات التي لديها حوكمة جيّدة موقعًا خاصًّا بعلاقات المستثمرين يوضح قيادة الشركة، ومجلس الإدارة، ووثائق حوكمة الشركات، مثل: اللوائح، وإرشادات ملكية الأسهم، وعقود التأسيس، والتقارير المالية.

يمكن أن تؤدّي الحوكمة السيئة للشركات إلى تحقيق أرباح قصيرة المدى، لكنّها تؤدّي في الوقت ذاته إلى مشكلات طويلة الأجل وتلقي بظلال من الشكّ على عمليات الشركة وأرباحها النهائية. أحد الأمثلة عن ذلك فضيحة شركة (فولكسفاغن Volkswagen)، التي عُرِفت باسم فضيحة "ديزل جيت"؛ إذ إن الشركة سبق أن زوّدت عن عمد نظام انبعاثات المحرِّك الخاصّ بها بتطبيق يزيف النتائج بهدف التلاعب في نتائج اختبارات التلوّث في الولايات المتّحدة الأمريكية وأوروبا. وقد فقدت أسهم شركة (فولكسفاغن) ما يُقارِب نصف قيمتها، أو ما يُقدّر بنحو 42.5 مليارات دولار أمريكي، عند اكتشاف هذه الواقعة. وتكبّدت الشركة إضافة إلى ذلك خسائر بلغت قيمتها 35 مليار دولار أمريكي نتيجة لهذه الإستراتيجية.

التصورات العامة حول الهدف من الشركات بدأت تتغير. في السابق، كان من المقبول عمومًا أن تُركز الشركات في المقام الأول على عوائد المساهمين. أما اليوم، أصبح دور الشركات يشمل خدمة مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، أو أصحاب المصلحة. ويتحقّق ذلك من خلال تقديم قيمة إلى "العملاء"؛ الاستثمار في "الموظفين"؛ التعامل بنزاهة وأخلاق مع "المورّدين"؛ دعم "المجتمعات المحلّية"؛ خلق قيمة طويلة الأجل "للمساهمين".



لماذا يجب على الشركات مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحتاج اليوم حوكمة الشركات الفاعلة إلى أن تنظر إلى ما هو أبعد من الأرباح؛ إذ يتعيّن على الشركات أن تتحلّى بروح المواطنة الصالحة، وتُظهِر وعيًا بيئيًّا، وتمارس السلوك الأخلاقي.

معلومة إثرائية

زُر الموقع الإلكتروني "لغرفة الرياض". يتضمّن الموقع الإلكتروني معلومات عن هيكلها التنظيمي، وإدارتها، وإستراتيجياتها، ومبادراتها الأخرى. قيِّم "غرفة الرياض" باستخدام مبادئ حوكمة الشركات. حدِّد نقاط القوّة و/أو نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة التي تطبِّقها الغرفة التجارية.

اختبر معلوماتك

ضمن أمثلة الحوكمة القوية للشركات وضع سياسات تضمن تطبيق سلوكيات العمل الأخلاقية. اذكر على الأقل ثلاثة أمثلة أخرى.

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. الهدف من إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة:

أ. تلبية اللوائح التنظيمية الحكومية.
ب. تقليل تكاليف تشغيل الشركة.
ج. تقديم إرشادات حول السلوكيات السليمة.
د. تحسين مستوى إنتاجية الموظفين.

2. أيّ من السلوكيات التالية يُعدّ غير أخلاقي؟

أ. السماح للقوى العاملة بطرح الأسئلة.
ب. السماح بالكشف عن الانتهاكات الأخلاقية.
ج. تقديم رشوة للمسؤولين الحكوميين.
د. ضمان ظروف عمل آمنة للجميع.

3. تبدأ حوكمة الشركات بـ:

أ. الموظفين.
ب. المديرين.
ج. رئيس الشركة.
د. مجلس الإدارة.

مساحة البحث والابتكار

4. التقنية ابحث مستعينًا بالإنترنت عن مثال لميثاق أخلاقيات المهنة، وصف فوائد ميثاق أخلاقيات المهنة للمؤسسة.

---

5. التواصل اطلب من زملائك تحديد سلوكيات العمل الأخلاقي. أعِدّ قائمة بهذه السلوكيات وقارِنها بالأفكار الواردة في هذا الدرس. اعرض هذه القائمة على الفصل.

---

6. التاريخ ابحث مستعينًا بالإنترنت عن تاريخ إحدى الشركات السعودية. قارن بين حوكمة الشركة في بداياتها، وبين هيكل حوكمتها في يومنا هذا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

التواصل والتعاون

العمل ضمن فريق

يتّخذ آلاف العاملين قرارات يومية، ويطبّقون إجراءات العمل ضمن فريق واحد. يرى معظم أرباب العمل أن القدرة على العمل ضمن فريق من أهم المهارات المهنية، فالأفراد الذين يعملون ضمن فريق عمل أكثر كفاءة من الذين يعملون بشكل فردي. عند العمل ضمن فريق واحد سواء في الدراسة أو في بيئة العمل، ضَع النقاط التالية في اعتبارك:

- كن مستعدًّا للنزاعات الصغيرة في المرحلة الأولى من إعداد مشروع ضمن فريق لاختلاف الآراء بين الأعضاء. كُن مستعدًّا للتكيّف مع شخصيات الآخرين، وسلوكياتهم، وأفعالهم.
- اتّفِق على القواعد الارشادية لأهداف المشروع، ومواعيد الاجتماعات، ومكان عقدها، وجدول المهامّ، والاجتماعات الفائتة، وحلّ النزاعات، وغيرها من الإجراءات.
- حدد القيادة والأدوار الأخرى. يمكن أن يتولّى بعض أعضاء الفريق تدوين الملاحظات وإحضار الموادّ اللازمة، بينما يتولّى آخرون إجراء الأبحاث أو إعداد عرض تقديمي.
- حدد آليات اتّخاذ القرارات. وغالبًا يكون ذلك بناءً على الاتّفاق بين أعضاء الفريق بعد مناقشة مختلف الموضوعات ووجهات النظر المتعارضة.
- واصِل التركيز على أهدافك. تجنّب الانشغال بمشكلات صغيرة ونزاعات شخصية. احرص كذلك على الحفاظ على روح الفريق الواحد في بيئة العمل من خلال استخدام كلمات مثل "إنّنا"، أو "نحن"، أو "لنا"، وتجنّب استخدام كلمات مثل "أنا" أو "لي".
- كن مهذّبًا مع الآخرين واحترم الاختلافات في الآراء، والشخصيات، وأساليب اتّخاذ القرارات.

إنّ العمل ضمن فريق هو أمر ستفعله طوال حياتك. ويمكن أن تكون هذه التجارب ممتعة ومثمِرة. يتحمّل أعضاء الفريق الفاعل مسؤولية عمل الفريق ككلّ ويفتخرون بإنجازاته، ومن المحتمل أن تكون بعض مشروعات الفريق مُحبِطة، لكن من المهمّ الحفاظ على الروح الإيجابية. وأفضل الخبرات التعلّمية وأكثرها قيمة ينتج عن لقاءات مع آخرين من ثقافات مختلفة، وذوي وجهات نظر متنوّعة.

التفكير الناقد

1. ما الذي يُعجِبك في العمل ضمن فريق؟ هل هناك أيّ جوانب لا تُعجبك في العمل ضمن فريق؟ وضِّحها.
2. صف إحدى المشكلات التي يمكن أن تحدث عند العمل ضمن فريق، واشرح كيف يمكن معالجة هذا الموقف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-5 مناقشة العوامل التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات.

2-2-5 شرح سبل تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية

المصطلحات الرئيسة

العقد	Contract
الملكية الفكرية	Intellectual Property (IP)
الثقافة التنظيمية	Organization Culture
معضلة أخلاقية	Ethical Dilemma
التبليغ عن الفساد	Whistle-Blowing
الجمعيات والهيئات المهنية	Trade Associations

من واقع الحياة

كانت مها تعمل في شركة توريدات طبية، وكانت الشركة تجري تجارب على دواء جديد بالاستعانة بمجموعة صغيرة من المرضى المحليين قبل طرح الدواء للبيع على المستوى المحلي. وقد استثمرت الشركة مبلغًا ضخمًا من المال في تطوير هذا الدواء وتسويقه، وكانت هناك ضغوط لطرح العقار في السوق في الوقت المحدد.

استجاب المرضى للعلاج جيدًا، وكانت الأمور تسير على ما يرام استعدادًا لإطلاق الدواء على المستوى المحلي. إلا أن مها علمت، بعد زيارة أحد المستشفيات قبل أسبوع من إطلاق الدواء، أن اثنين من المرضى عانيا مؤخرًا من أعراض حادّة وتساءلت عما إذا كانت الأعراض الحادة هي الآثار الجانبية للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فورًا، فردّ عليها قائلًا: "تجاهلي الأمر، إنهما حالتان فقط من بين ألف حالة فضلًا عن أنه لا يوجد دليل على أن الأعراض مرتبطة بتناول الدواء. وكانت التجارب السريرية جيدة، ولم ترد أي شكوى، لذلك لا يستحق هذا الأمر تأخير إطلاق الدواء لأجله." ربما كان المدير محقًّا، لكن هل كان الأمر يستحق المخاطرة بحياة المرضى؟ قررت مها الاطّلاع على سياسة الشركة لمعرفة كيفية التصرّف في مثل هذا الموقف.

1-2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات
Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

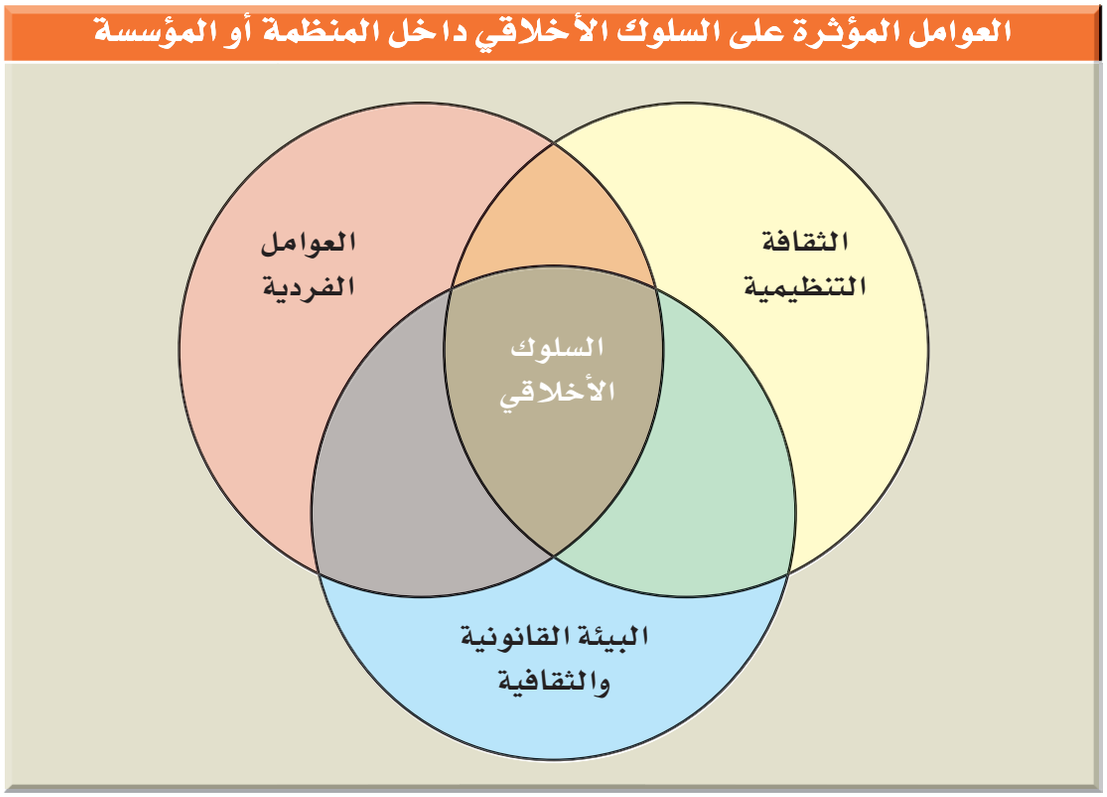
إن الموقف الموضّح أعلاه ليس استثنائيًّا. ثمة عوامل تؤثر على القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معيّن أو بيئة عمل معيّنة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي. ويمكن أن يتّخذ شخص ما يتمتع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكًا فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وأيضًا ثمة عدد من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة. يوضّح الشكل "2-5" العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة. وتشمل هذه العوامل البيئات القانونية والثقافية الأكبر، والثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.



ما أبرز التحديات التي تواجه منظمات مكافحة الفساد؟



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "5-2"

قدّم أمثلة عن العوامل البيئية القانونية أو الثقافية التي يمكن أن تؤثر على السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة.

البيئة القانونية والثقافية
Legal and Cultural Environment

يتأثر السلوك الأخلاقي بكل من البيئة القانونية والثقافية في الدولة. وثمّة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصوّرة والفعلية في الدول. وأحد مؤشّرات قياس الفساد هو "مؤشر الفساد الداخلي (Corruption Perceptions Index (CPI" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. قد يتقاضى موظفو الحكومة أجورًا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

زهيدة، ومن المحتمل أن يعوّضوا هذا الأجر المتدني بقبول الرشاوى. ويمكن أن تستند الأعراف الثقافية، والممارسات المتوقعة، والأعراف الاجتماعية إلى السلوك غير الأخلاقي، أي أنه يمكن أن تنظر هذه الثقافات إلى السلوكيات التي تبدو غير أخلاقية بالنسبة إلى غير المنتمين إليها على أنها سلوكيات مقبولة.

تتّبع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي كجزء أساسي من إستراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقًا لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية.

إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يُعدّ، بصورة جزئية، نتاجًا لمستوى إنفاذ قوانين هذه الدولة. ويمكن أن ينتهك السلوك غير الأخلاقي القوانين الجنائية أو اللوائح التنظيمية الحكومية. وفي حال وجود آلية إنفاذ، يمكن تحميل الشركة أو المؤسسة التجارية مسؤولية عن المنتجات التي تسبب ضررًا، أو عن ظروف العمل غير الآمنة أو الممارسات الفاسدة. أما في حال غياب آليات إنفاذ القوانين القائمة، فستكون هناك فرصة أكبر لممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن أن تسن الدولة قوانين لتوفير بيئة عمل آمنة، وأن تحدّد معايير للمباني، والآلات، واللوائح التنظيمية البيئية. لكن إذا اتّسم التفتيش الحكومي واللوائح التنظيمية بالضعف، فستكون هناك فرصة أكبر لعدم تطبيق المنظمة أو المؤسسة معايير الأمن والسلامة.

العقود هي مثال آخر للحماية الحكومية المتوقعة. والعقد **Contract** هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. ويُعدّ العقد جزءًا أساسيًّا من ممارسة الأعمال التجارية. تنفّذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة. أصدرت حكومة المملكة العربية السعودية قانون الحد الأدنى للأجور، وأسست نظام أجير لحماية الأجور والعمالة، بهدف ضمان تحقيق العدالة والإنصاف للعمال.

الملكية الفكرية Intellectual Property (IP) يقصد بها عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل: براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية، وهي محمية بموجب عدد من المعاهدات والاتفاقيات الدولية. تتولّى الهيئة السعودية للملكية الفكرية (Saudi Authority for Intellectual Property (SAIP عملية تنظيم الملكية الفكرية ودعمها وإنفاذها في المملكة العربية السعودية وفقًا لأفضل الممارسات الدولية، إضافة إلى أنها تتيح إمكانية الإبلاغ عن انتهاكات حقوق الملكية الفكرية. وتتمثّل رؤية الهيئة السعودية للملكية الفكرية في تأسيس هيئة متكاملة للملكية الفكرية، ذات مكانة عالمية، وأن تكون محورًا رئيسًا للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. المملكة العربية السعودية عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (World Intellectual Property Organization (WIPO، وهي وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تدعم الابتكار والإبداع من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية. وتدير (ويبو WIPO) 26 معاهدة دولية لحماية حقوق الملكية الفكرية.



ما بعض الإجراءات التي يجري اتخاذها لتحسين حماية الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافًا لتعزيز تنافسية القطاع الخاصّ في المملكة العربية السعودية من خلال تأصيل مبادئ الملكية الفكرية وتأسيس بنية تحتية رقمية تدعم رواد الأعمال. وقد ازدادت طلبات رواد الأعمال السعوديين الشباب زيادة كبيرة للحصول على علامات تجارية وبراءات اختراع، وأفادت الهيئة السعودية للملكية الفكرية بأنه خلال الفترة من عام 2020 إلى 2021، ازداد عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة بنسبة 11 %، وازدادت تسجيلات العلامات التجارية بنسبة 26 %، كما ازدادت طلبات تسجيل النماذج الصناعية بنسبة 48%، وازداد تسجيل حقوق التأليف والنشر بنسبة 57 % (المصدر: الموقع الرسمي للهيئة السعودية للملكية الفكرية).

الثقافة التنظيمية
Organizational Culture

تقدم **الثقافة التنظيمية Organization Culture** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكل قيم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة. وتساعد المواثيق الأخلاقية على ترسيخ ثقافات تنظيمية أخلاقية. ولا يتحقق ذلك إلا إذا تولى القادة إنفاذ هذه المواثيق. وثمّة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظّمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءًا من الثقافة التنظيمية.

هناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدّي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. المنظمات التي تضع مستهدفات عالية متّبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظفيها أهدافًا للمبيعات أو الإيرادات لا يمكن تحقيقها إلّا من خلال سلوكيات غير أخلاقية. وقد يتغاضى القادة عن هذا السلوك للوصول إلى أهدافهم الشخصية أو أهدافهم القيادية. ويمكن كذلك للهياكل التنظيمية المعقدة إخفاء سلوكيات معيّنة في حال كانت النتائج فقط هي التي توضع في الاعتبار. ويمكن للأهداف قصيرة المدى أن تشكّل ضغوطًا إضافية لتحقيق النتائج بأي وسيلة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحوّل المنظمات إلى ثقافات فاسدة تتوفّر فيها فرص متعدّدة لممارسة السلوك غير الأخلاقي.

بنك ولز فرجو (Wells Fargo) هو بنك دولي كبير مقره الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدّى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة إستراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). قد يحدث هذا عندما يُشجَّع عملاء البنك على استخراج بطاقات ائتمانية أو فتح حسابات جديدة وتكبد رسوم لم تكن متوقعة نتيجة لذلك، وهذا من شأنه أن يدّر عائدات إضافية على البنك. ومُنِحَ المصرفيون حصصًا مقابل تحقيق أهداف البيع المتقاطع. وبدأ موظفو البنك في استخدام إستراتيجيات غير أخلاقية بالاستحواذ على حسابات العملاء دون علمهم وإضافة منتجات البيع المتقاطع، الأمر الذي أدّى إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنّه في الوقت ذاته مكّن المديرين من تحقيق أهداف البنك. ونتيجة لهذه الإستراتيجية فتح موظفو بنك (ولز فرجو) ملايين الحسابات الاحتيالية، وعندما كُشف هذا الاحتيال، فُصل ما يزيد عن 5,000 موظف واستقال الرئيس التنفيذي من منصبه. وتجاوز إجمالي الغرامات والتعويضات التي دفعها البنك أكثر من 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يتمكن بنك "ولز فرجو" حتى الآن من استعادة سمعته الطيبة.

يمكن القول إن الدرس المستفاد هنا هو أن وجود ميثاق قوي لأخلاقيات المهنة مع التدريب والإنفاذ، والأهمية التي توليها الإدارة لهذه السياسات كلاهما أمران مهمان. عند التعامل بشدّة وحزم مع الانتهاكات، تقلّ فرصة ممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويبدأ الأمر برمته من الإدارة العليا. إن مواثيق أخلاقيات المهنة ليست موجهة فقط إلى موظفي المستوى الأدنى، بل يتعيّن على كلّ فرد في العمل التجاري أو المؤسسة أن يتصرّف بصورة أخلاقية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمل كفريق



عادةً ما يقتدي الموظفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل. في حال شهدوا سلوكًا غير أخلاقي، فقد يفكّر كلّ منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلم لا يمكنني السير على النهج نفسه؟!" اعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدّي إلى التصرّف بأسلوب غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنّب الموظف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. اعرض مُقترَحاتك أمام زملائك في الفصل.

العوامل الفردية
Individual Factors

تؤثر العديد من العوامل الفردية على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة، مثل: المعرفة الشخصية، والقيم، والأهداف. أحد هذه العوامل هو مقدار ما يعرفه الفرد عن موضوع ما. ويمكن أن يتّخذ صانع القرار الذي يتوفّر لديه قدر أكبر من المعرفة فيما يتعلق بموقف ما خطوات لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، في حين أن الشخص الأقلّ معرفة يمكن أن يتخذ إجراء دون ادراكه يؤدّي إلى سلوكيات غير أخلاقية.

تؤثر أيضًا قيم الفرد الأخلاقية والمواقف المرتبطة بالقيم بوضوح في سلوكه وخياراته في مجال عمله التجاري. وتسعى معظم المنظمات أو المؤسسات جاهدة إلى توظيف أشخاص يتّسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتّعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصّة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتّبعها من أجل تحقيق هذه الأهداف، كثيرًا على سلوكه في المنظمة أو المؤسسة. أحيانًا، يبحث الأفراد عن الثقافات التنظيمية التي تتيح لهم إمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية.

معلومة إثرائية

تتولّى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية The Capital Market Authority (CMA) مهمّة تطوير وتنظيم السوق المالية أو سوق الاستثمار في المملكة العربية السعودية. ومن أهداف هيئة السوق المالية توفير بيئة استثمارية مناسبة، وزيادة الثقة، وتعزيز الشفافية ومعايير الإفصاح في جميع الشركات المدرجة. وقد تأسّست هذه الهيئة من أجل حماية المستثمرين والتجار من الأعمال غير المشروعة في سوق الاستثمار. استخدم الإنترنت للتعرف على كيفية دعم هيئة السوق المالية حماية المستفيدين. لماذا تعتقد أنه من المهم أن توفر هيئة السوق المالية الحماية للمستثمرين؟

اختبر معلوماتك

ما التأثيرات على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-5 تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية
Encouraging Ethical Decision Making

واجهت مها معضلة أخلاقية **Ethical Dilemma**. تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، إذ يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. يمكن أن تتبع مها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استنادًا إلى أن مريضَين فقط من بين ألف حالة عانيا من مشكلات، لكن ذلك من شأنه أن ينتهك ميثاق أخلاقيات المهنة في شركتها، و"الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، ومبادئها الأخلاقية الفردية. من ناحية أخرى، إذا قررت مها إثارة موضوع المشكلات التي عانى منها اثنان من المرضى، فسيتأخر إطلاق الدواء الجديد وسيضطر المرضى إلى انتظار العلاج.

وكما هو موضّح في هذا الفصل، يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية على النحو التالي:

- الأعمال التجارية، من خلال المواثيق الأخلاقية والثقافات التنظيمية الأخلاقية.
- الحكومات، من خلال سن القوانين واللوائح التنظيمية.
- الجمعيات والهيئات المهنية التي توفّر أطرًا للسلوك الأخلاقي.
- المديرون والقادة، من خلال نمذجة السلوك الأخلاقي وتشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية.

دور الحكومة والأعمال التجارية في تشجيع السلوك الأخلاقي
Government's and Business' Roles in Encouraging Ethical Behavior

يمكن أن تشجع الحكومة السلوك الأخلاقي في الأعمال التجارية بسن قوانين أكثر صرامة، والقوانين تكون غير فاعلة ما لم تكن هناك آلية تنفيذ. وفي بعض الأحيان، يواجه الموظفون الذين يودّون التصرف بأسلوب أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتّخذ الموظفون الذين يتمتّعون بمستوى رفيع من الأخلاقيات الشخصية خطوة مثيرة للجدل تُعرف باسم التبليغ عن الفساد. ويقصد بالتبليغ عن الفساد **Whistle-Blowing** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.

تتلقى هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية البلاغات المتعلقة بالفساد الإداري أو المالي. لا يُعدّ الإبلاغ عن الفساد مجرد حق، بل واجب. وتوفر أيضًا حمايةً للمبلغين عن الفساد؛ بالإضافة إلى أنه قد يُعاقب شخص ما إذا شهد جريمة فساد ولم يبلغ عنها.

تشجع معظم مواثيق أخلاقيات المهنة للشركات على المصارحة. وعندما تنشئ الشركات خطوط اتصال مباشرة لا تتطلّب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظفين عن المخالفات أو الفساد. أيضًا، عندما توفّر الشركات بيئة تعنى بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتضاءل الحاجة إلى التبليغ عن الفساد بدرجة كبيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

دور الجمعيات والهيئات المهنية في تشجيع السلوك الأخلاقي
The Role of Trade Associations in Encouraging Ethics



كيف تقود الشركات السعودية الطريق لتعزيز الأخلاق؟

الجمعيات والهيئات المهنية Trade Associations هي منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معيّن، وتعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة. ويمكن أن تقدِّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. هذه المنظمات، التي تعمل في مجالات معيّنة، تكون في مركز قوة يتيح لها ممارسة الضغط على الأعضاء للتوقّف عن الانخراط في أنشطة أعمال تجارية مشكوك فيها، والتي يمكن أن تلحق الضرر بكافة الشركات في المجال نفسه. في مجال المحاسبة، يوجد اتّحاد المحاسبين المهنيين المُعتمَدين الدوليين، الذي يُشرِف على شهادة المحاسب القانوني المُعتمَد Certified Public Accountants (CPA)، ويضع هذا الاتحاد معايير محدّدة للسلوك الأخلاقي. وفي حال انتهك محاسب قانوني مُعتمَد المعايير الأخلاقية، فمن الممكن أن يفقد ترخيصه.

في المملكة العربية السعودية، تتولّى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين The Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants (SOCPA) الإشراف على اختبار المحاسب القانوني المُعتمَد، وتواصل عقد مزيد من حلقات النقاش المهنية من أجل التعريف بقواعد السلوك المهني والأخلاقيات وتطويرها.

دور المديرين والقادة في تشجيع اتخاذ القرار الأخلاقي
Directors' and Leaders' Roles in Encouraging Ethical Decision Making

يجب على المديرين تقديم التوجيه المناسب بتعزيز التواصل، ونمذجة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظفين وتدريبهم على اتّخاذ القرارات الأخلاقية. تعيِّن بعض الشركات مسؤول أخلاقيات يتمثّل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفّر للموظفين شخصًا يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكّدين من التصرّف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع مسؤول الأخلاقيات مع الموظفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، وتقديم خدمة الإجابة عن الأسئلة المتعلّقة بالمسائل والقضايا الأخلاقية في سرية تامّة تضمن الحفاظ على الخصوصية، ويتّخذ إجراءات بشأن انتهاكات ميثاق أخلاقيات المهنة. يوجد لدى شركة أرامكو السعودية مكتب مختص بأخلاقيات العمل لتقديم استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، وتقييم لكلّ من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، ودعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، والمشاركة في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات.

من الصعب على أيّ منظمة أو مؤسسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة وتطوّر برامج وإجراءات للتعامل مع جميع العلاقات وكلّ المواقف. لهذا السبب، يجب على الأعمال التجارية أن تضع أهدافًا لتأسيس ثقافة تنظيمية يكون فيها انتهاج السلوك السليم أسهل من القيام بسلوك خاطئ؛ ويتعيّن على المشرفين قمع السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي الذي يمكن أن يُعرّض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. عندما يواجه الفرد موقفًا أخلاقيًّا غير وارد في سياسات الشركة أو إجراءاتها، فإنّ الإرشادات الموضَّحة في الشكل "5-3" يمكن أن تساعده على اتّخاذ قرارات أخلاقية. فالقرارات الأخلاقية تَصمُد دائمًا أمام التمحيص والتدقيق.

إرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية	
1. استمع وتعلم	حدّد المشكلة التي تواجه شركتك، أو فريقك، أو وحدة عملك. لا تجادل، أو تنتقد، أو تدافع عن نفسك. استمر في الاستماع والمراجعة حتى تتأكد من أنك تفهم الآخرين.
2. حدد القضايا الأخلاقية	ادرس كيف يتأثر زملاء العمل والعملاء بالموقف أو القرار المطروح. بيِّن شعورك حيال الموقف، وحاول فهم وجهة نظر المعنيين بالقرار أو بتبعاته.
3. فكّر وحلّل الخيارات	حاول أن تضع المشاعر القوية مثل: الغضب أو الرغبة في السلطة والمكانة جانبًا، وفكّر في أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل التوصّل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكارًا عن الخيارات التي تحقّق لك وللشركة أفضل النتائج على المدى البعيد. حدّد الخيار الذي من شأنه أن يعزّز احترامك لذاتك، حتى ولو لم تسر الأمور بالطريقة التي تأملها على المدى البعيد.
4. حدِّد الخيار الأفضل من وجهة نظرك	ادرس الخيارات المطروحة واختبرها بناء على معايير محددة، مثل: الاحترام، والتفاهم، والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة.
5. اشرح قرارك وتولَّ حل أي خلافات قد تنشأ	قد يتطلب هذا تحكيمًا محايدًا من مدير موثوق به أو أخذ "وقت مستقطع" لإعادة النظر، أو التشاور، أو تبادل المقترحات المكتوبة قبل التوصل إلى قرار.

الشكل "5-3" المصدر: "Doing the Right Thing" "توم راسك" بالتعاون مع "د. باتريك ميلر".

لماذا يجب على رجل الأعمال تطبيق إرشادات اتّخاذ القرارات الأخلاقية عند مواجهة معضلة أخلاقية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يمكن أن يتّبعها الفرد لمساعدته على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أيّ مما يلي يُعدّ من العوامل المؤثّرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

أ. الثقافة التنظيمية.

ب. العوامل الفردية.

ج. البيئة القانونية والثقافية.

د. جميعها تؤثر على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

2. صواب أم خطأ. لا يمكن أن يكون العَقد مُلزمًا من الناحية القانونية إلا إذا كان النظام القانوني في الدولة ينفّذ هذا العَقد. _____

3. صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلًا غير أخلاقي. _____

4. _____ هو الشخص الذي يبلِّغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة.

أ. خبير أخلاقيات

ب. المدير

ج. مبلّغ عن الفساد

د. الموظف

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استعن بالإنترنت للاطّلاع على قائمة الدول المُدرَجة في مؤشّر الفساد الداخلي. حدِّد الدول التي تُعتَبر الأقلّ فسادًا، والتي تُعتَبر الأكثر فسادًا. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كلّ من هذه الدول في مؤشّر الفساد الداخلي.

6. التفكير الناقد اشرح كيف يمكن أن تتخذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصّة باتخاذ القرارات الأخلاقية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-5 المسؤولية الاجتماعية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-5 مناقشة العوامل التي أدت إلى حركة حماية المستهلك وذكر بعض نتائجها.

2-3-5 تحديد الخطوات التي يجب على العمل التجاري اتخاذها لتنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية.

المصطلحات الرئيسة

حركة حماية المستهلك	Consumer Movement
الاحتيال	Fraud
الضمان	Warranty
المسؤولية الاجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility (CSR)
مراجعة اجتماعية	Social Audit

من واقع الحياة

قالت سارة في كلمة ألقتها أمام مجموعة من طلاّب إدارة الأعمال: "إنّنا في الشركة نأخذ المسؤولية الاجتماعية على محمل الجدّ."

وأضافت قائلة: "بصفتي صاحبة عمل، أُدرِك أن ذلك مفيدٌ بالنسبة إلى عملي، ومجتمعي المحلّي، وموظفي شركتي، وأيضًا بالنسبة إليّ على الصعيد الشخصي."

أوضحت سارة خلال كلمتها: "شركتي تشجّع الموظفين على أن يكونوا ناشطين في شؤون المجتمع المحلّي، وعلى التطوّع مع مجموعة متنوّعة من الجمعيات والهيئات. وتمنح شركتي في بعض الحالات إجازات مدفوعة الأجر من أجل المشاركة في المبادرات التطوّعية خلال ساعات العمل. من المرجّح أن يكون الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم إذا وجدوا أن شركتهم تسهم بفاعلية في الحياة المجتمعية."

1-3-5 حركة حماية المستهلك ونتائجها
The Consumer Movement and Its Outcomes

يتبيّن من خلال دراسة تاريخ الأعمال التجارية أنه كانت هناك فرص متعدّدة أمام المؤسسات التجارية للتصرّف بأسلوب غير أخلاقي. وكما ورد سابقًا في هذا الفصل، فإنّه في حالة عدم تطبيق قانون لحماية المستهلكين، تكون هناك فرصة لممارسة سلوك غير أخلاقي.

على الرغم من أن معظم الأعمال التجارية تسعى إلى معاملة عملائها معاملة عادلة، فإنّ بعضًا من الأعمال التجارية والأفراد يستغلّون المستهلكين. في بعض الأحيان، تُقدَّم دعايات كاذبة عن المنتَجات، ويمكن أن تكون الأسعار مرتفعة للغاية، فضلًا عن أن بعض المنتَجات قد تكون غير آمنة للتصنيع والاستخدام على حدّ سواء. ومن أجل التصدّي للممارسات التجارية غير العادلة، اتّحد المستهلكون مطالبين بمعاملة عادلة من الأعمال التجارية، الأمر الذي أدّى إلى ظهور ما يُعرَف باسم حركة حماية المستهلك. نشأت هذه الحركة بسبب وعي المستهلكين المتزايد بحقوقهم، إلى جانب أن الإنترنت مكّن المستهلكين من مقارنة الأسعار والخدمات على مستوى العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حركة حماية المستهلك Consumer Movement هي محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة. وفي عام 1985، أقرّت الجمعية العامة للأمم المتّحدة ثمانية حقوق للمستهلكين. في بعض الحالات، استحدثت الدول قوانين ذات صلة بحقوق حماية المستهلك. وتعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقًا لإرشادات الأمم المتّحدة. وقد اقترحت وزارة التجارة السعودية سلسلة من قوانين حماية المستهلك كما هو مُبيَّن في الشكل "5-4".

توجد في المملكة العربية السعودية جمعية حماية المستهلك التي تهدف إلى دعم المستهلكين السعوديين وتعزيز حقوقهم، وإلى مساندة جهود الجهات الحكومية السعودية في العناية بحقوق المستهلك ورعاية مصالحه من خلال تلقّي شكاوى المستهلكين المتعلّقة بالاحتيال، والغشّ، والتدليس، والتلاعب، والمغالاة في الأسعار، والإعلانات المضلِّلة.



اذكر بعض المزايا التي تكتسبها الشركات من خلال تعاملها مع المستهلكين باحترام وعدل.



لمزيد من المعلومات

في بدايات المجتمع الإسلامي، أنشِئَ ديوان الحِسْبة من أجل مراقبة الأسواق، والتأكّد من استخدام الموازين والمكاييل الصحيحة. عدم الأمانة في الوزن والغشّ في المعاملات التجارية من المحرمات في الشريعة الإسلامية.

المواد الأساسية للنظام السعودي لحماية حقوق المستهلك
1. الحصول على المنتجات والخدمات الأساسية.
2. الحماية من الأخطار التي تهدّد الصحة والسلامة.
3. توفير معلومات واضحة ودقيقة ووافية للمستهلك تمكّنه من اتخاذ قرار مستنير بشأن المنتَج أو الخدمة التي يختارها (مثلًا: يجب تقديم جميع المعلومات باللغة العربية على الأقل، وتوضيح الأسعار بالريال السعودي شاملة الضرائب، والرسوم، والتكاليف).
4. التوعية والتثقيف بشأن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المترتبة على اختيارات المستهلك.
5. الحفاظ على خصوصية المستهلك وحماية بياناته الخاصّة (وهذا أمر عولج بصورة شاملة من خلال تشريع جديد منفصل، نظام حماية البيانات الشخصية).
6. توفير وسائل تسوية المنازعات في حالة انتهاك حقوق المستهلك.
7. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن منتَج أو خدمة.
8. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن جمعيات حماية المستهلكين.

الشكل "5-4"

المصدر: وزارة التجارة السعودية

أعط أمثلة توضّح كيفية احترام حقوقك كمستهلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاحتيال والغشّ
Fraud and Scams

تُوصَف معظم المنتَجات والخدمات في الإعلانات، أو على البطاقات التعريفية، أو بواسطة مندوب مبيعات؛ إذ يحقّ للمستهلكين معرفة ماهية المنتَج أو الخدمة، وما الذي سيقدِّمه أو ستقدِّمه لهم. **الاحتيال Fraud** هو أيّ ممارسة تنطوي على خداع للحصول على منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة لمرتكِب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. وإذا كان شخص ما على علم بأن منتَجًا معيّنًا معيب، أو قام بعملية بيع بناءً على ادّعاءات كاذبة، فهذا يعني حدوث احتيال. وأقرّت المملكة العربية السعودية نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة لمكافحة الجرائم المالية.

كما هي الحال في العديد من دول العالم، يمكن أن يقع المستهلكون في المملكة العربية السعودية في بعض الأحيان ضحايا لعمليات احتيال عبر الإنترنت، وهو نوع من أنواع الاحتيال. وتحذّر وزارة التجارة السعودية المتسوِّقين من عمليات الاحتيال عبر الإنترنت، وتُوصي المستهلكين بالتعامل فقط مع المتاجر الموثوقة وعدم الردّ على محتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي يروّج لمواقع إلكترونية غير معروفة وغير موثوقة. ويجب الإبلاغ عن عمليات الاحتيال عبر موقع الوزارة الرسمي.

الضمان
Warranty

يمكن أيضًا توفير الحماية للمستهلكين من خلال الضمانات. **والضمان Warranty** هو تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة. وتشترط وزارة التجارة السعودية ألّا تقلّ مدّة ضمان جميع الأجهزة الكهربائية والمركبات والإلكترونيات عن عامين. وأعلنت شركة آبل (Apple) عبر موقعها الإلكتروني – كجزء من سياستها العالمية – أنه يحقّ للمستهلكين إصلاح أعطال المنتَجات مجانًا، واستبدالها إذا كانت معيبة. وتنتهي صلاحية هذه الحقوق بعد عامَين من تاريخ الشراء.

الحقّ في الخصوصية وحماية البيانات
Right to Privacy and Data Protection

تهتم المملكة العربية السعودية بحقوق الفرد في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية. ويدير مكتب إدارة البيانات الوطنية في السعودية سلسلة من لوائح حوكمة البيانات. وتتضمّن أسس اللوائح حقّ الفرد في معرفة المسوغ النظامي لجمع البيانات الشخصية وكيفية معالجتها. يحقّ للأفراد أيضًا الوصول إلى البيانات الشخصية ومراجعتها، وطلب تصحيح البيانات الشخصية غير الدقيقة أو تحديثها، فضلًا عن أن لديهم الحقّ في طلب إتلاف البيانات الشخصية إذا لم يَعُد الغرض الذي جُمِعت من أجله في الأساس قائمًا.

اختبر معلوماتك

اذكر حقوق المستهلك الثمانية الأساسية في النظام السعودي لحماية المستهلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-3-5 تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية
Implementing a Social Responsibility Program

المسؤولية الاجتماعية هي واجب المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. **المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR)** هي مفهوم إداري يُقصد به دمج الشركات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتعاملاتها مع أصحاب المصلحة. ويتطلّب ذلك الموازنة بين احتياجات ومطالب مجموعة متنوّعة من الأطراف المعنية بمن فيهم المستثمرون، والموظَّفون، والعملاء، والمنظّمات الحكومية، والمنافسون، والمجتمعات المحلّية، والنشطاء الاجتماعيون.

في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، يتعيّن على العمل التجاري الاهتمام بهذه القضايا، مع إيلاء عناية خاصّة بالقضايا الاجتماعية مثل: حماية البيئة، وإشراك النساء في القوى العاملة، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصّة وكبار السنّ، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة. ومن أجل تنفيذ برنامج ناجح في هذا الصدد، ستحتاج الشركة إلى المرور بأربع مراحل رئيسة: التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقييم.

التخطيط
Plan

المملكة العربية السعودية إحدى الدول الرائدة في إرساء ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد حدّدت "رؤية السعودية 2030" عددًا من الأهداف ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية التي يتعيّن تحقيقها من خلال القطاعَين العام والخاصّ. لذا، يجب على شركات القطاع الخاصّ التخطيط بناءً على ذلك من أجل تلبية احتياجات أهداف "رؤية السعودية 2030".

يتعيّن على الشركات تطوير برنامج واضح ومنظّم وقابل للتحقيق للوصول إلى هذا الهدف. ويمكن دعم هذا البرنامج من خلال إستراتيجية تنفيذ مرحلية تحدّد جدولًا زمنيًّا لبلوغ أهداف معيّنة في تواريخ محدّدة. يجب كذلك تعيين مدير للإشراف على العملية وتحمّل مسؤولية البرنامج. لكن قبل كلّ شيء، لا بدّ أن يحظى هذا البرنامج بالتزام الشركة الكامل، بدءًا من مرحلة التخطيط الأولية وما يليها من مراحل، وإلا فسرعان ما سيتأثر ويصبح غير فاعل.

التنفيذ
Execute

بمجرّد الانتهاء من عملية التخطيط للبرنامج والاتّفاق على الجدول الزمني، تكون الخطوة التالية هي التنفيذ. إذا كان العمل التجاري يعتمد نهجًا مرحليًّا، فإنّ إطلاق كلّ مرحلة يتيح الفرصة لمراجعة مستوى التقدّم، والتأكّد من أن الأهداف الأصلية لا تزال قابلة للتحقيق من الناحية العملية، وتحسين الخطة في ضوء التجربة حتى الآن.

يجب على كبار المديرين وضع بيان سياسة يحدد مجالات الاهتمام الرئيسة، كدليل على التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستند الاتّجاه العام لهذه السياسات إلى الدعم الإيجابي والذي سيكون دليلًا إرشاديًّا للموظفين الآخرين عند مشاركتهم في البرنامج. يتعيّن أيضًا أن يكون لدى كافّة المشاركين في مرحلة التنفيذ حافز واضح لضمان نجاح البرنامج.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة
Audit

يجب على مديري الشركة إعداد **مراجعة اجتماعية Social Audit** للشركة في فترات زمنية محدَّدة. والمراجعة الاجتماعية هي تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعيّة التي تؤثر عليها. وتوفر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ومراجعته. وتشمل مجالات الموضوعات: الموارد البشرية، ومشاركة المجتمع، وجودة المنتجات وسلامتها، وممارسات الأعمال، والجهود المبذولة للحدّ من التلوث وتحسين البيئة.



لمزيد من المعلومات

وفقًا لشبكة العلاقات العامة العالمية جلوبال كوم (GlobalCom)، توفّر الأنشطة الرئيسة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية فرص عمل للعاطلين عن العمل (بنسبة 49%)، وتدعم ريادة الأعمال (بنسبة 47%)، وتسهم في إطلاق حملات لمكافحة التدخين (بنسبة 46%).

التقييم
Evaluation

على الرغم من وجود العديد من المزايا، فإن الإجراءات المسؤولة اجتماعيًّا تنطوي على تكاليف متعدّدة. تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًّا ما يلي:

- تحقيق عدالة موسّعة لفئات المجتمع.
- تحسين صورة الشركة.
- تحسين جودة الحياة في المجتمع المحلّي وفي جميع أنحاء العالم.
- زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة والمستهلكين.

لكن هناك أيضًا تكاليف إضافية عندما تتخذ الشركة إجراءات وممارسات مسؤولة اجتماعيًّا. مثلًا: يجب إنفاق أموال لشراء معدّات جديدة غير مُلوِّثة أو معدّات أكثر أمنًا، ولإصلاح المباني لإزالة المخاطر، والمشروعات الاجتماعية التي ترعاها الشركة.

يتطلب الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات تكلفة إضافية، لكنها تُعدّ استثمارًا جيّدًا لأنها تسهم في بناء سمعة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أمثلة على المسؤولية الاجتماعية
Examples of Social Responsibility



لماذا تُعدّ الطاقة الشمسية خيارًا مثاليًّا لإنتاج الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

- **الاستدامة البيئية Environmental Sustainability**
يمكن لشركات القطاع الخاصّ التجارية أن تفي بواجباتها الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية من خلال تطوير إستراتيجيات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. ويمكن للأعمال التجارية حماية البيئة من خلال زيادة كفاءة عملية إدارة النفايات، وتأسيس مشروعات إعادة تدوير شاملة، والحدّ من جميع أنواع التلوّث، وتقليل استهلاك المياه بالاستفادة من المياه المُعالَجة والمتجدّدة.

- **توفير الفرص المتكافئة Providing Equal Opportunities** يمكن لشركات القطاع الخاصّ التجارية توفير فرص للجميع في المجتمع – رجالًا ونساءً، صغارًا وكبارًا – حتى يتمكّنوا من المساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات. ويمكن أن تقدِّم الشركات إعدادًا وظيفيًّا وتدريبًا لغير القادرين على العثور على عمل من أجل مساعدتهم على الانضمام إلى القوى العاملة. ويمكن للشركات أن تدعم رؤية السعودية 2030 في تحقيق هدف زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة.

- **سوق الطاقة المتجددة A Renewable Energy Market** تتمتع المملكة العربية السعودية بمقوّمات طبيعية وقوية في مجال الطاقة الشمسية والرياح. ويمكن أن تساعد الأعمال التجارية المملكة العربية السعودية على تحقيق قطاع طاقة متجدّدة تنافُسي لتلبية الزيادة المتوقعة لاستهلاك الطاقة بمقدار ثلاثة أضعاف بحلول عام 2030.

- **التحلي بالمسؤولية في مجال الأعمال التجارية Being Responsible in Business** تطمح "رؤية السعودية 2030" إلى وجود أعمال تجارية تسهم في تطوير المجتمع السعودي، ولا يقتصر تركيزها فقط على تحقيق الأرباح. ويتعيّن على الأعمال التجارية مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في خلق اقتصاد مستدام. ويشمل ذلك توفير فرص عمل للشباب والشابات لمساعدتهم على بناء حياتهم المهنية.

- **أن تكون مسؤولًا تجاه المجتمع Being Responsible to Society** تؤدّي الهيئات والمنظمات غير الربحية دورًا مهمًّا في المجتمع، فهناك هيئات مثل: هيئة الهلال الأحمر، التي تقدِّم مساعدات اجتماعية وتؤدّي أعمالًا خيرية تطوّعية. وتهدف المملكة العربية السعودية إلى زيادة إجمالي عدد المنظّمات والجمعيات غير الربحية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وضعت المملكة لوائح تنظيمية لتمكين المنظّمات غير الربحية، وتشجيع الأوقاف لضمان مصادر تمويل مستدامة للمنظّمات غير الربحية، وتشجيع الشركات والعائلات التجارية على تأسيس منظّمات غير ربحية. ومن أجل المساعدة على تحقيق هدف "رؤية السعودية 2030" المتمثِّل في الوصول إلى مليون متطوّع سنويًّا، يمكن لمنظمات القطاع الخاصّ التجارية تشجيع موظفيها على التطوّع لدعم القضايا الاجتماعية.

اختبر معلوماتك

ما المزايا الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يطلق على الجهد المبذول لتعزيز حماية المستهلك من خلال عمل اجتماعي منظم :

أ. أخلاقيات العمل.

ب. حركة حماية المستهلك.

ج. المسؤولية الاجتماعية للشركات.

د. المنافسة الاجتماعية.

2. أيّ مما يلي ليس مرحلة رئيسة في عملية تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

أ. التقييم/المراجعة.

ب. التخطيط.

ج. التنفيذ.

د. التعميم.

3. صواب أم خطأ. يتوفّر في المملكة العربية السعودية الحق في الخصوصية وحماية البيانات. _____

مساحة البحث والابتكار

4. التقنية أجر بحثًا عبر الإنترنت عن أكثر عمليات الاحتيال التجاري شيوعًا في المملكة العربية السعودية.

5. التواصل أجر استطلاعًا للرأي للحصول على آراء مجموعة من الأفراد حول دليل وزارة التجارة في السعودية بشأن حقوق المستهلك الأساسية. أعدّ جدول بيانات يتضمّن ملخص النتائج التي توصّلت إليها.

6. التفكير الناقد وضّح لماذا يمكن أن تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية بصورة إيجابية على صورة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 5

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-5 أخلاقيات العمل

- تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعيًّا بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصد بالأخلاق المبادئ أو قواعد السلوك. يتضمن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد.
- أخلاقيات العمل هي قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. أما ميثاق أخلاقيات المهنة في العمل فهو دليل توجيهي للسلوك داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تضارب المصالح هو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. حوكمة الشركات هي نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. ويجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة.

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

- يتأثّر السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة بالبيئات القانونية والثقافية الوطنية الأكبر، والثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.
- العَقد هو اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. وتُنفّذ بنود العَقد من خلال النظام القضائي في الدولة.
- توجد ثلاثة أنواع من الملكية الفكرية، وهي براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية.
- توفّر الثقافة التنظيمية معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قِيَم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تشمل العوامل الفردية التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة كلًّا من: المعرفة الشخصية؛ والقِيَم؛ والأهداف.
- المعضلة الأخلاقية تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، ويمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
- التبليغ عن الفساد هو إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.
- الجمعيات والهيئات المهنية هي منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدِّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-5 المسؤولية الاجتماعية

- حركة حماية المستهلك هي محاولة لتعزيز حماية حقوق المستهلكين من خلال حركة اجتماعية منظّمة.
- الاحتيال هو أي عمل ينطوي على خداع للحصول على منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة من قبل الجاني مما يتسبب في خسارة الطرف المخدوع.
- الضمان هو تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، وعادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هي مصطلح إداري يقصد به قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة.
- تشير المسؤولية الاجتماعية إلى واجب مساهمة العمل التجاري في خدمة ورفاهية المجتمع. عند النظر إلى مسؤوليته تجاه المجتمع، يجب على العمل التجاري أن يزن مصالح واهتمامات العديد من المجموعات.
- المراجعة الاجتماعية هي تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها. وتوفّر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاصّ بها.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. ما بعض المفاهيم والمبادئ الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل ذات الصلة بالعلاقات في بيئة العمل؟ كيف يمكن أن تطبِّق الأعمال التجارية تلك المفاهيم والمبادئ؟

2. ميثاق أخلاقيات المهنة هو مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسسة في العمل. اذكر بعض المجالات التي تتناولها الأعمال التجارية في ميثاق أخلاقيات المهنة الخاصّ بها.

3. ما الإرشادات التي يجب على الموظف اتّباعها لتقييم السلوك الأخلاقي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

4. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة. حدِّد مجموعات الأطراف المعنية في الأعمال التجارية. ولماذا يكون للأطراف المعنية مصلحة في السلوك التي تنتهجه المؤسسة أو العمل التجاري؟

5. ما العوامل المؤثّرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟ أيّ من هذه العوامل المؤثرة هو الأكثر أهمّية في المملكة العربية السعودية؟ اشرح إجابتك.

6. التبليغ عن الفساد هو إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة. إذا شهدت على مخالفة في عمل تجاري، فهل ستبلّغ؟ لماذا؟

7. تعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقًا لإرشادات منظمة الأمم المتّحدة. ما أهمّية ذلك بالنسبة إلى المملكة العربية السعودية؟

8. حدِّد بعض مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًّا. لماذا تفوق هذه المزايا التكاليف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
9.	أخلاقيات العمل		أ. مبادئ أو قواعد السلوك.
10.	ميثاق أخلاقيات المهنة		ب. قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل.
11.	تضارب المصالح		ج. مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسسة.
12.	حركة حماية المستهلك		د. إجراء تتّخذه الشركة أو أحد الأفراد يمكن أن يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.
13.	العقد		هـ. نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها.
14.	حوكمة الشركات		و. اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادةً ما يكون نقودًا.
15.	المسؤولية الاجتماعية للشركات		ز. عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل: براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية.
16.	المعضلة الأخلاقية		ح. معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قِيمَ الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
17.	الأخلاق		ط. تعارض بين الخيارات البديلة، ويمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
18.	الاحتيال		ي. إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة أو المنظمة.
19.	الملكية الفكرية		ك. منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة..
20.	الثقافة التنظيمية		ل. محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة.
21.	المراجعة الاجتماعية		م. أيّ ممارسة تنطوي على الحصول المباشر أو غير المباشر على المال لمرتكِب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

22.	المسؤولية الاجتماعية		ن. تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة.
23.	الجمعيات والهيئات المهنية		س. مفهوم إداري، يتضمّن قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة.
24.	الضمان		ع. واجب مساهمة الشركة في رفاهية المجتمع.
25.	التبليغ عن الفساد		ف. تقرير شامل لما قامت به المؤسسة أو المنظمة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها.

مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** أجرِ مقابلة مع ثلاثة أشخاص على الأقلّ، واطلب منهم تعريف مصطلح "تضارب المصالح" وتقديم مثال على ذلك. أعِدّ تقريرًا موجزًا من فقرتين إلى ثلاث فقرات.

27. **الرياضيات** تبلغ ميزانية التشغيل السنوية الخاصّة بإحدى شركات التصنيع السعودية 2,800,000 ريال سعودي. وتخصّص النفقات الآتية كلّ عام: معدّات مكافحة التلوّث: 140 ألف ريال سعودي، مساهمات في مشروعات مجتمعية: 84,400 ريال سعودي. برامج اللياقة البدنية/الرياضية للموظفين: 28,100 ريال سعودي.

أ. ما النسبة المئوية المخصّصة من الميزانية السنوية لكلّ تلك الممارسات المسؤولة اجتماعيًّا (مكافحة التلوّث، مشروعات مجتمعية، لياقة بدنية/رياضة)؟ ما إجمالي النفقات؟

ب. إذا كانت هناك زيادة في الميزانية التشغيلية بنسبة 15 % العام المقبل، فكم سيكون المبلغ المخصّص لكلّ فئة؟ وكم سيبلغ إجمالي النفقات؟

28. **التقنية** اشرح كيف تزيد التقنية الجديدة من صعوبة حماية حقوق الملكية الفكرية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

29. **الفنون المرئية** ابحث عن أمثلة للعلامات التجارية وشعارات منتجات الشركات التي تقع مقرّاتها داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. صمِّم اسمًا تجاريًّا أو علامة تجارية يمكن أن تكون فاعلة في دول متعدّدة حول العالم.

30. **الثقافة** اشرح كيف يمكن أن يؤثر كلّ من التاريخ والثقافة على لوائح الأعمال التجارية وأخلاقيات العمل في مختلف دول العالم.

31. **العلوم** أجرِ بحثًا عن براءة اختراع سعودية خاصّة لأحد المنتجات. حدِّد المخترع، وسنة منح براءة الاختراع، ووظيفة المنتج. أعِدّ تقريرًا موجزًا يتضمّن النتائج التي توصّلت إليها.

32. **الخطاب** أعِدّ خطابًا عن كيف يمكن أن تؤثر سياسات حوكمة الشركات الفاعلة بشكل مباشر في صورة علامة الشركة التجارية.

33. **التخطيط الوظيفي** أجرِ بحثًا عن المهارات اللازمة لوظيفة مسؤول أخلاقيات العمل في الشركة.

34. **البحث** استعن بالإنترنت لإيجاد أمثلة لمؤسسات تجارية انتهكت حقوق العملاء. حدِّد كيف تعاملت الشركة أو الحكومة مع هذه القضايا.

ادعم رأيك

ترغب شركة سعودية في إنشاء مجمع رياضي جديد بالقرب من وسط المدينة التي يقع فيها مقرّها ويكون مخصّصًا لمنسوبيها ولسكّان المدينة. ستبلغ تكلفة إنشاء هذا المجمع الرياضي خمسة ملايين ريال سعودي.

35. ما مزايا إنشاء المجمع الرياضي بالنسبة إلى الشركة، وموظفيها، وسكّان المدينة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

36. يودّ مديرو الشركة تبرير المبالغ المالية التي أُنفِقت على هذا المشروع. كيف يمكنك تعيين قِيَم مالية محدّدة بالريالات السعودية لكلّ من مزايا هذا المشروع؟ _____

_____

_____

يُعدّ الاحتباس الحراري من القضايا المهمّة. وهناك إجماع قوي على أن درجة حرارة الأرض في تزايد، وإلى وقت كتابة هذه البيانات، أسخن سبع سنوات على الإطلاق كانت من عام 2015 وما بعده، حيث شكلت 2016 و2019 و2020 المراكز الثلاثة الأولى. (المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجويّة). على الرغم من أن ظاهرة الاحتباس الحراري موثَّقة جيّدًا، فإنّ هناك جدلًا كبيرًا عن السبب. هل يمكن أن تكون هذه الظاهرة جزءًا من الدورة الطبيعية؟ أم أنها ناجمة عن نشاط بشري؟ ويشير الخبراء، وعلماء البيئة، وصنّاع القرار الذين يعتقدون أن النشاط البشري هو السبب في ظاهرة الاحتباس الحراري إلى أن تقليل انبعاثات الكربون يُعدّ جزءًا من الحل.

37. استعن بالإنترنت لمعرفة المزيد عن ظاهرة الاحتباس الحراري والاطّلاع على بعض وجهات النظر المختلفة عن هذه القضية. زُر موقعًا إلكترونيًّا واحدًا على الأقلّ لكلّ فئة من الفئات الآتية: وكالة حكومية، منظّمة مدافعة عن البيئة، شركة تصنيع كبيرة، شركة متخصّصة في مجال الطاقة. لخّص النتائج التي توصّلت إليها في تقرير قصير، ثمّ أبدِ رأيك عما يجب فعله لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

38. استعن بالإنترنت لتحديد الإجراءات والإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها كلّ من الشركات، والحكومات، والأفراد من أجل الحدّ من الانبعاثات الكربونية. اعرض نتائجك في جدول.

39. اختر ثلاثة إجراءات أو إستراتيجيات يمكن أن تساعد في تقليل الانبعاثات الكربونية، واكتب شرحًا موجزًا لكيفية تأثيرها في الممارسات التجارية.

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

40. أجرِ مقابلة مع شخص ما في مجتمعك المحلّي يمتلك شركة أو يعمل في شركة أو منظمة تجارية كبيرة. احصل على معلومات عن الإجراءات التي يجب مراعاتها عند توظيف الأفراد، وتصميم المنتَجات، واتّخاذ قرارات العمل الأخرى. اطرح أسئلة على هذا الشخص عن كيفية تأثير الأخلاقيات في حياته اليومية وحياة الآخرين.

41. بناءً على ما يرد من إجابات وما تعلّمته في هذا الفصل، أنشِئ ميثاقًا موجزًا لأخلاقيات المهنة يمكن استخدامه لتوجيه القرارات التي يتّخذها المديرون والموظفون في الشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عرض تقديمي

يقضي بعض الموظفين في الشركات حول العالم جزءًا من يوم العمل في إجراء مكالمات هاتفية شخصية واستخدام أجهزة حاسوب العمل للتسوّق عبر الإنترنت، وممارسة الألعاب، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني الشخصية، وزيارة مواقع الشبكات الاجتماعية. يؤدّي هذا السلوك غير الأخلاقي إلى تراجع مستوى الإنتاجية. لقد أدّى التركيز على التقنية في يومنا هذا إلى تفكير الكثيرين في اهتماماتهم الشخصية، بدلًا من التفاني في العمل. ويواجه قادة الأعمال التجارية تحديًا يتمثّل في مراقبة الموظفين في مكان العمل للتأكّد من أنهم يقضون الوقت المخصّص للعمل على نحو أخلاقي.

ستُعدّ خطاب يوضّح التحدّيات الأخلاقية الحالية ويقدِّم إستراتيجيات لتشجيع الاحترام والسلوك الأخلاقي في مكان العمل. ويجب أن يركّز خطابك على توقّعات إنتاجية الموظفين في مكان العمل، وكيف يجب تحويل الانتباه من اهتمامات الموظفين الشخصية إلى خدمة العملاء واستغلال وقت العمل بصورة أخلاقية.

سيكون لديك من ثلاث إلى خمس دقائق لتقديم خطّتك لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل. يمكنك استخدام وسائل سمعية وبصرية، ومساعِدات بصرية في هذا العرض التقديمي.

تقييم مؤشرات الأداء

- تعريف السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح العلاقة بين التزام الموظف في مكان العمل والإنتاجية.
- وصف إستراتيجيات لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح كيفية تطبيق المعايير الأخلاقية ومراقبتها في مكان العمل.
- وصف بيئة العمل التي تتطلّب السلوك الأخلاقي السليم وتكافئه.

ستُقيّم بناء على:

- المعرفة بالموضوع.
- الثقة، وجودة الصوت، والتواصل البصري.
- طريقة تنظيم العرض الذي تقدِّمه.
- طريقة عرض الخطة.

التفكير الناقد

1. لماذا يجب أن يكون لدى الشركات معايير وقواعد للموظفين؟

2. لماذا ترتبط العديد من المسائل الأخلاقية بالتقنية في مكان العمل؟

3. كيف يمكن للشركات تعزيز مستوى تفاني الموظفين في العمل؟

4. ما الذي أدّى إلى تراجع مستوى الإنتاجية في مكان العمل؟

5. ما الإجراء الذي يجب اتّخاذه تجاه الموظفين الذين أظهروا سلوكًا غير أخلاقي في مكان العمل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ملحق

القياس في الأعمال التجارية

تستخدم معظم دول العالم النظام المتري للقياس في الأعمال التجارية. وهو نفس النظام الذي تستخدمه المملكة العربية السعودية. في حين أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت تستخدم النظام الإمبراطوري للقياس، ولكنها اضطرت إلى اتخاذ بعض الخطوات للتحويل إلى النظام المتري، بسبب نشاطها التجاري الواسع مع الدول الأخرى، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، ولكن من دون أن تكمل عملية التحويل. لذلك، من المفيد معرفة كيفية التحويل من نظام قياس إلى آخر.

واليوم، يُستخدم الحرفين اللاتينيين (SI) بشكل شائع للإشارة إلى النظام المتري كاختصار للمصطلح الفرنسي (Système International). وهو يُعرف أيضًا بالنظام الدولي للوحدات (International System of Units).

وحدات القياس المتري الأساسية Basic Metric Units

تشمل وحدات القياس المتري الأساسية المتر (لقياس الطول)، واللتر (لقياس السعة)، والجرام (لقياس الكتلة أو الوزن). ويمكن التعبير عن جميع القياسات باستخدام هذه الوحدات الأساسية الثلاث. ومع ذلك، تستخدم البادئات (prefixes) مع وحدات القياس الأساسية لتجنب التعامل مع أعداد كبيرة جدًّا وصغيرة جدًّا. وما يلي، البادئات (prefixes) الأكثر شيوعًا المستخدمة في النظام المتري:

كيلو ← ألف مرة

سنتي ← جزء من مائة

ملّي ← جزء من ألف

انظر إلى الجدول في هذه الصفحة. تستخدم نفس البادئات (prefixes) لقياس الطول، والسعة، والكتلة أو الوزن.

الطول
1 كيلومتر = 1000 متر
1 متر = 100 سنتيمتر
1 متر = 1000 ملّيمتر
1 سنتيمتر = 10 ملّيمتر
1 سنتيمتر = 0.01 متر
1 ملّيمتر = 0.001 متر

السعة
1 كيلولتر = 1000 لتر
1 لتر = 100 سنتيلتر
1 لتر = 1000 ملّيلتر
1 سنتيلتر = 10 ملّيلتر
1 سنتيلتر = 0.01 لتر
1 ملّيلتر = 0.001 لتر

الكتلة (الوزن)
1 كيلوجرام = 1000 جرام
1 جرام = 100 سنتيجرام
1 جرام = 1000 ملّيجرام
1 سنتيجرام = 10 ملّيجرام
1 سنتيجرام = 0.01 جرام
1 ملّيجرام = 0.001 جرام

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

والاختصارات أو الرموز المستخدمة في القياس المتري موحدة أيضًا، وتتغير فقط لتوضح ما إذا كان القياس يؤخذ للطول، أو السعة، أو الكتلة. كما هو موضح في الجدول الوارد في الجزء العلوي من الصفحة التالية.

الطول	
كلم	كيلومتر
م	متر
سم	سنتيمتر
ملّم	ملّيمتر

الكتلة (الوزن)	
كجم	كيلوجرام
جم	جرام
سجم	سنتيجرام
ملجم	ملّيجرام

تحويل وحدات القياس في النظام المتري
Converting Units Within the Metric System

باستخدام الجداول السابقة، يمكنك أن ترى أن الكيلومتر الواحد يساوي 1000 مرة طول المتر الواحد وأن الملّيمتر الواحد يساوي جزء من ألف من المتر. ونظرًا لأن العلاقات بين البادئات هي علاقة 10 أضعاف، يمكنك التحويل من وحدة قياس إلى أخرى بضربها بعشرة، وهو ما يمكن القيام به عن طريق تحريك العلامة العشرية.

أمثلة

- حوّل 0.36 متر إلى السنتيمتر.

فكّر: 1 متر = 100 سنتيمتر

للانتقال من 1 إلى 100، حرّك العلامة العشرية منزلتين إلى اليمين.

0.36.

إذًا 0.36 متر = 36 سنتيمترًا

- حوّل 5000 جرام إلى الكيلوجرام.

فكّر: 1000 جرام = 1 كيلوجرام

للانتقال من 1000 إلى 1، حرك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليسار.

0.500.

إذًا 5000 جرام = 5 كيلوجرامات.

- حوّل 4.5 لتر إلى الملّيلتر.

فكّر: 1 لتر = 1000 ملّيلتر

للانتقال من 1 إلى 1000، حرّك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليمين.

(لاحظ كيف تمت إضافة الأصفار بحيث يمكن تحريك العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليمين).

4.500.

إذًا 4.5 لتر = 4500 ملّيلتر.

- حوّل 0.86 ملّيمتر إلى السنتيمتر.

فكّر: 10 ملّيمتر = 1 سنتيمتر

للانتقال من 10 إلى 1، حرّك العلامة العشرية منزلة واحدة إلى اليسار.

لاحظ كيف تمت إضافة صفر بحيث يمكن تحريك العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليسار.

0.0.86

إذًا 0.86 ملّيمتر = 0.086 سنتيمتر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وحدات القياس المخصصة
Customary Measurement

لا تزال الأقدام، والأرطال، والجالونات وحدات قياس شائعة الاستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي ما يلي قائمة بوحدات القياس المخصصة الشائعة الاستخدام في النظام الإمبراطوري الأمريكي وما يعادلها من وحدات قياس في النظام المتري المستخدم في المملكة العربية السعودية.

النظام الإمبراطوري (الولايات المتحدة الأمريكية)	النظام المتري (المملكة العربية السعودية)
الطول	
1 قدم = 12 بوصة	30 سنتيمتر
1 ياردة = 3 أقدام	90 سنتيمتر
1760 ياردة = 1 ميل	1.61 كيلومتر
السعة	
1 باينت = 2 كوب	0.473 لتر
1 كوارت (ربع جالون) = 2 باينت	0.946 لتر
1 جالون = 4 كوارتات	3.784 لتر
الوزن	
1 رطل = 16 أوقية	0.454 كيلوجرام
1 طن = 2000 رطل	908 كيلوجرام

انتبه إلى أن وحدات قياس السعة وبعض وحدات قياس الوزن تختلف بين النظام الإمبراطوري المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية والنظام الإمبراطوري المستخدم في البلدان الأخرى مثل المملكة المتحدة.

قياس درجة الحرارة
Measuring Temperature

يتم تحديد موازين الحرارة التي تقيس درجة الحرارة بالدرجات المئوية (°C) أو بدرجات فهرنهايت (°F). ويعد سلم الدرجات المئوية مقياسًا متريًّا، فيما يعد سلم درجات فهرنهايت مقياسًا غير متريّ.

درجة مئوية	الحدث	درجة فهرنهايت
100 درجة مئوية	غليان الماء	212 درجة فهرنهايت
37 درجة مئوية	درجة حرارة الجسم الطبيعية	98.6 درجة فهرنهايت
0 درجة مئوية	تجمّد الماء	32 درجة فهرنهايت

التحويل بين نظامي القياس
Converting Between Systems

من حين لآخر قد يكون من الضروري تحويل وحدات القياس من النظام المتري أو إليه. وتستطيع استخدام الجداول الموجودة في هذه الصفحة عندما تحتاج إلى القيام بذلك.

الأمثلة

- أنت في سباق 440 ياردة. كم طول السباق بالمتر؟

للتحويل من الياردة إلى المتر، اضرب بـ 0.91.

$440 \times 0.91 = 400.4$

طول السباق 400.4 متر.

- لدى رف المتجر 250 كيلوجرام كحد أقصى لوزنه. ما هو هذا الوزن بالرطل؟

للتحويل من الكيلوجرام إلى الرطل، اضرب بـ 2.20.

$250 \times 2.20 = 550$

يبلغ الحد الأقصى لهذا الوزن 550 رطلًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 10 درجات مئوية. ما إذًا درجة الحرارة في درجات الفهرنهايت؟

للتحويل من درجة مئوية إلى درجة فهرنهايت، اضرب بـ 9، واقسم على 5، ثم أضف 32.

$10 \times 9 = 90$، $90 \div 5 = 18$، $18 + 32 = 50$

تبلغ درجة الحرارة 50 درجة فهرنهايت.

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 95 درجة فهرنهايت. إذًا، ما درجة الحرارة في الدرجات المئوية؟

للتحويل من درجة فهرنهايت إلى درجة مئوية، اطرح 32 واضرب بـ 5، ثم اقسم على 9.

$95 - 32 = 63$، $63 \times 5 = 315$، $315 \div 9 = 35$

تبلغ درجة الحرارة 35 درجة مئوية.

الطول / المسافة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
البوصة	الملّيمتر	25.40
البوصة	السنتيمتر	2.54
القدم	المتر	0.305
الياردة	المتر	0.91
الميل	الكيلومتر	1.61
الملّيمتر	البوصة	0.04
السنتيمتر	البوصة	0.39
المتر	البوصة	39.37
المتر	القدم	3.28
المتر	الياردة	1.09
الكيلومتر	الميل	0.62

الوزن / الكتلة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
الأوقية	الجرام	28.35
الرطل	الكيلوجرام	0.45
الجرام	الأوقية	0.035
الكيلوجرام	الرطل	2.20

السعة / الحجم		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
البانيت	اللتر	0.47
الكوارت	اللتر	0.95
الجالون	اللتر	3.78
اللتر	البانيت	2.11
اللتر	الكوارت	1.06
اللتر	الجالون	0.26

درجة الحرارة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا قمت بـ:
°F درجات فهرنهايت	°C الدرجات المئوية	طرح 32، وضربت بـ 5، ثم قسمت على 9
°C الدرجات المئوية	°F درجات فهرنهايت	الضرب بـ 9، وقسمت على 5، ثم أضفت 32

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2

الفصل السادس الإدارة والقيادة

الفصل السابع ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة

الفصل الثامن تأسيس منشأة صغيرة

الفصل التاسع الأعمال التجارية والتقنية

مشروع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مشروع خطة لمدى الحياة
القسم 2

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1- شرح الأهداف الذكية وأهمية تحديدها عند وضع الخطط المستقبلية.

2- تعريف الأهداف الشخصية وشرح تأثيرها على الخطة لمدى الحياة.

المصطلحات الرئيسة

خطة لمدى الحياة	Life-Span Plan
الأهداف الشخصية	Personal Goals
الأهداف الذكية	SMART Goals

من واقع الحياة

سألت فاطمة شقيقتها الكبرى: "ماذا تفعلين يا نورة؟ هل ما زلت تكملين خطتك لمدى الحياة؟".

"صحيح" أجابتها نورة، "فقد قرّرت تحسينها والتأكّد من أنّ جميع القرارات التي اتّخذها ذكية! فبذلك، سأتمكّن من وضع أهداف واضحة يمكن بلوغها وسأتمكن من تحقيق أحلامي في الحياة".

فقالت فاطمة: "ماذا تعنين؟ لا تتّخذي أي قرارات سخيفة أو غير منطقية؟".

فأوضحت لها نورة بالقول: "لا أشير إلى الذكاء هنا بمعناه المباشر، فالأهداف الذكية هي الأهداف المدروسة جيدًا. وحين تكون أهدافي واضحة وقابلة للتحقيق، سأتمكّن على الأرجح من تحقيقها. وأتوقّع طبعًا أن أواجه بعض التحديات والتغيّرات أثناء المضي قدمًا، ولكنّ بدء التخطيط الآن سيجهّزني للرحلة التي تنتظرني". فتساءلت فاطمة: "ولكن، إن كانت خططك ستتغيّر، ما الفائدة إذًا من أن تكون واضحة تمامًا؟".

أجابت نورة: "ما أقوم به يُعتبر تمرينًا لا يُقدّر بثمن! فبغضّ النظر عن القرارات التي تتّخذينها، إنّ المهارات التي تتعلّمينها اليوم تساعدك في الحفاظ على التنظيم واتّخاذ القرارات وإيجاد حلول المشكلات في أي جانب من جوانب حياتك!".

وضع خطة لمدى الحياة
Life-Span Planning

تعرّفنا في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة إلى نورة التي كانت تناقش **خطتها لمدى الحياة Life-Span Plan** مع شقيقتها الصغرى فاطمة. وقد قالت حينها "الآن هو الوقت المناسب للتفكير بما أريد أن أقوم به في المستقبل... يجب أن أحدّد بعض الأهداف وأفكّر كيف يمكن أن أحقّقها". وفي هذا الفصل، سنواصل تطوير فكرة خطة لمدى الحياة، إنّما مع تركيز خاص على الأهداف الذكية.

سيرشدك "مشروع خطة لمدى الحياة" إلى كيفية البدء بالتخطيط لبقية حياتك. كذلك، سيساعدك تنفيذ هذا المشروع على تنمية بعض المهارات التي يمكن أن تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل على مدى حياتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف شخصية
Your Personal Goals

- تمثّل **الأهداف الشخصية Personal Goals** التطلّعات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.
- بعضها يكون "أهداف للمدى القريب" يأملون تحقيقها خلال فترة زمنية في حدود سنة، وبعضها الآخر "أهداف للمدى البعيد" وتستغرق عدة سنوات لتحقيقها.
- غالبًا ما تتعلّق الأهداف الشخصية أو الفردية بموضوع الأسرة، والمستوى المعيشي أو مستوى الحياة، والدراسة، والمهنة، والدور في المجتمع، وجوانب أخرى في حياة الإنسان.
- تجدر الإشارة إلى أنّ الأهداف التي تحدّدها لنفسك تقوم على قيمك الشخصية، وآمالك، وطموحاتك.
- ماذا لو تبيّن لك أنّ ما تتعلّمه عن وضع الأهداف سيساعدك على اختيار مهنتك بشكل أفضل فتصبح قادرًا على كسب دخل أكبر وتؤمن لنفسك حياة مرضية أكثر وتوفّر مستوى معيشي أفضل لك ولأسرتك مستقبلًا.

خطة لمدى الحياة
A Life-Span Plan

- أنظر إلى مدى الحياة كخط مستقيم عليه مجمل الأحداث المهمة في حياتك، مثل: التحضير للمهنة، وبناء الأسرة، والاستمتاع بفترة التقاعد.
- عندما تكون شابًا، فإنّك تحدّد أهدافًا للمدى الطويل تريد تحقيقها خلال سنوات من حياتك. أمّا مع التقدّم في السنّ، فتتغيّر أولوياتك على الأرجح وتتطوّر أهدافك وتطلّعاتك بمرور الوقت.
- يضع الإنسان الناجح خططًا للمدى الطويل يرسم فيها الطريقة التي سيتبعها لتحقيق هذه الأهداف. وتسمى هذه الخطط بخطط لمدى الحياة.
- تطرّقنا في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة إلى خط نورة لمدى الحياة، وقد أوضح لنا العلاقة بين مدى الحياة من جهة والأحداث التي تحصل في مراحل حياة الإنسان من جهة أخرى. وبالطبع، يكون لكل منّا خط لمدى الحياة خاص به؛ لأنّ الأحداث تأخذ مسارًا مختلفًا في حياة كل فرد.
- أمّا في هذا الفصل من السنة الدراسيّة، فسنركّز على وضع خطط قائمة على أهداف محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومقيّدة زمنيًا، وذلك كي نحدّد مسار توجّه الحياة ونضمن مواصلة التركيز على بلوغ التطلّعات والأحلام.



اختبر معلوماتك

كيف تؤثر أهدافك الشخصية على خياراتك المهنية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وضع أهداف ذكية

ابتكار أهداف ذكية
Creating Smart Goals

خطة نورة الذكية لمدى الحياة
A SMART Life-Plan For Nura

في "مشروع خطة لمدى الحياة" في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة، تعلّمنا كيف تتصوّر نورة مسيرتها المهنية في عالم الفن وذلك من خلال العمل في متحف أو في معرض للفنون. حتّى أنّها تُعدّ نفسها من رواد الأعمال وتحلم بأن تمتلك معرضًا لعرض وبيع أعمال الفنانين المحليين.

ومنذ أن وضعت نورة خطتها لمدى الحياة، راحت تسعى إلى كسب المزيد من الخبرة في عملها التطوّعي في متحف محلي للفنون وبتواصلها مع مجموعة من الفنانين السعوديين من المنطقة. وهي مصمّمة على إطلاق عملها التجاري الفني الخاص بها وعلى البدء في تنفيذ خططها. في المقابل، تهتمّ نورة بشكل متزايد في كيفية الاستفادة من التقنيات في عملها، مثل أدوات مواقع التواصل الاجتماعي والمعارض الافتراضية وخيارات الدفع عبر الإنترنت. وهي أيضًا متحمّسة ليكون عملها مستدامًا وصديقًا للبيئة، وبالإضافة إلى كل ذلك، تريد نورة أن تضمن قدرتها على التوفيق بين إدارة عملها بنجاح من جهة وتربية أسرة من جهة أخرى.

ولذلك، يتعيّن على نورة الآن وضع مجموعة من الأهداف المحدّدة بوضوح والتي تساعدها في التركيز على تحقيق غاياتها على المدى الطويل. ويوضح الشكل 1، يجب أن تكون الخطط هذه ذكية. ففي الواقع، توضع الأهداف الذكية لضمان عدم إهدار الموارد القيّمة. وفيما يأتي، نقدّم مثالًا على كيفية وضع أهداف شخصية ذكية:

محدّد
Specific

يجب أن يكون للهدف الشخصي نتائج واضحة ونوعية وأن يشرح بوضوح ما يجب تحقيقه وفي هذا الإطار، يجب أن تجيب الأهداف المحدّدة إلى عدد من الأسئلة مثل:

- ما الأمور التي ينبغي إنجازها؟
- ما الخطوات التي يجب القيام بها لبلوغ الهدف النهائي؟

ومن الأمثلة على الأهداف المحدّدة:

هدف محدّد

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوّع والعمل في منشآت قائمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قابل للقياس
Measurable

إن لم يحدّد الهدف الشخصي مقدار الخبرة التي يجب التمتّع بها أو المهلة التي يجب كسب الخبرة في خلالها، سيصعب تتبّع معرفتك وتحديد ما إذا كانت كافية أم لا.

فعلى سبيل المثال: تعلم نورة أنّها تريد كسب خبرة في أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، ولكنّ السؤال الذي يطرح ذاته: ما مقدار الخبرة التي تحتاج إليها؟ ومتى ستصبح خبرتها كافية؟

ليكون هذا الهدف قابلًا للقياس، يجب أن تستخدم نورة معايير زمنية أو رقمية تحدّد من خلالها مدة إتمام تحقيق الغاية المرجوّة في هذا الإطار.

هدف قابل للقياس

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على أربع من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى إعداد نظام دفع وتتبّع النتائج المالية من البداية إلى النهاية.

قابل للتحقيق
Achievable

غالبًا ما يمكن للفرد، عند وضع أهدافه، تحديد غايات غير واقعية وغير قابلة للتحقيق، مثل: تحقيق النجاح التام أي بنسبة 100% أو جني مليون دولار من الأرباح لمشروع بسيط في العام الأوّل. من المهمّ أن يشير الهدف إلى أمر معيّن يمكن بالفعل تحقيقه.

ويتّضح لك ذلك حين تراجع الهدف وترى أنّه متفائل للغاية وأنّه من غير الممكن استكماله. فعلى سبيل المثال: في المتحف حيث تتطوّع نورة للعمل، لا يُعتمد إلا على منصتين من منصات التواصل الاجتماعي وتعالج أنظمة الدفع عبر الإنترنت مركزيًا. أمّا نورة من جهتها، فلن تستطيع طبعًا تحقيق هذا الهدف.

ينبغي مراجعة الهدف وتعديله على النحو اللازم.

هدف قابل للتحقيق

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، نصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا.

في حال لم يكن تعديل الأهداف ممكنًا، من المهمّ إذًا تسليط الضوء أو توضيح أي مشكلات أو عقبات محتملة قد تنشأ وتحول دون قدرتك على تحقيق الهدف في أقرب وقت ممكن.

ذو صلة
Relevant

من المهمّ أيضًا أن تفهم الأسباب التي تدفعك إلى وضع هذا الهدف وأن تتمكّن من شرحها بوضوح. فهذا يساعدك في التركيز على هدفك هذا والتأكّد من أنّه سيسمح لك ببلوغ أهداف وتطلّعات أخرى أكبر.

فعلى سبيل المثال: تدرك نورة الأهمية الكبيرة التي تكسبها حملات مواقع التواصل الاجتماعي في قنوات البيع الحديثة حاليًا. ولكن، بصفتها صاحبة عمل تجاري صغير، لن تتمكّن طبعًا من الاستعانة بأحد آخر كي يعدّ لها هذا النوع من الحملات.

هدف ذو صلة

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وبإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وبتجنّب أي انخفاض في السيولة النقدية.

مقيّد زمنيًا
Timely

يجب أن يكون للأهداف الموضوعة موعد نهائي أو مهلة زمنية محدّدة. صحيح أنّ الأهداف قد تتحقّق حتّى ولو لم يُحدّد لها موعد، ولكن قد يتأخر وقته. لذلك، اطرح السؤالين التاليين على نفسك: ما الفترة الزمنية الواجب إنجاز المشروع خلالها؟ متى يجب أن يكون المشروع مكتملًا؟

هدف مقيّد زمنيًا

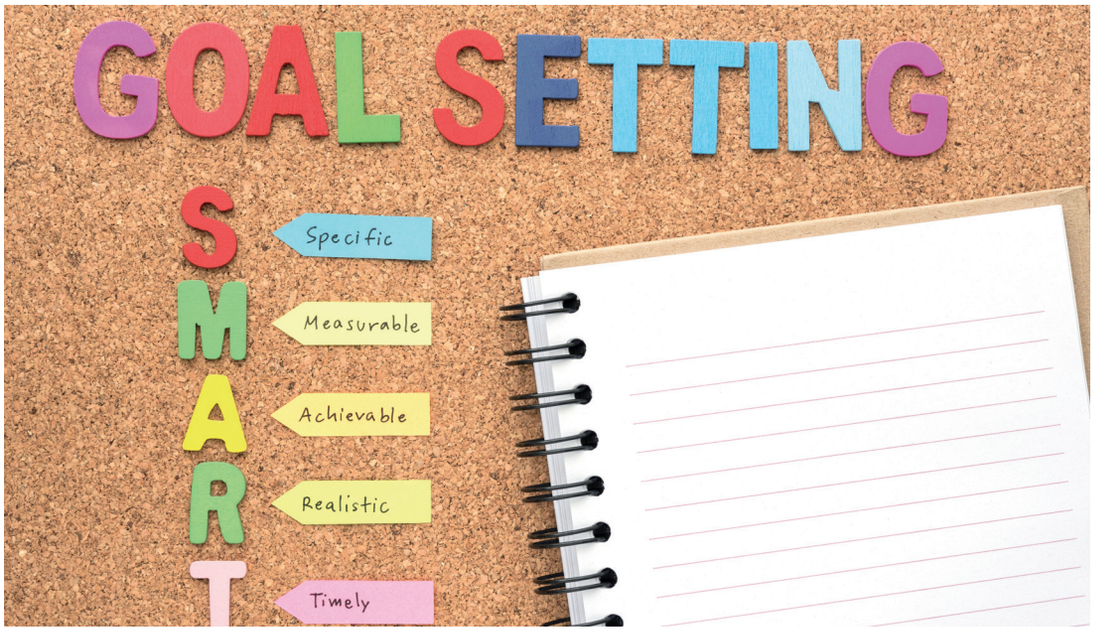
كسب عامين من الخبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وبإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي بحلول يوليو 2025، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا والانتهاء من تقارير المبيعات في أبريل 2025. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وبتجنّب أي تراجع في السيولة النقدية.

وبذلك، وبعد إضافة كلّ هذه التواريخ، يكتمل الهدف الذكي.

وحين تعدّ نورة خطتها لمدى الحياة على النحو اللازم وتحدّد ضمنها أهدافًا ذكية واضحة، ستتمكّن من إطلاق عملها التجاري الخاص والانطلاق في مسيرتها المهنية. وبذلك، ستكوّن فكرة عن مسارها المستقبلي وستستطيع تخطيط الموارد وتخصيصها للمشروع كما يجب حتّى تتمكّن في نهاية المطاف من بلوغ الهدف النهائي.

في المقابل، في حال أعدّت خطة غير مصاغة على النحو اللازم وحدّدت ضمنها أهدافًا مبهمة أو غير مدروسة جيدًا، لن تستطيع اتّخاذ قرارات فعّالة وبالتالي ستعجز عن تحقيق تطلّعاتها بشكل عام. فلو لم تعمد نورة إلى وضع أهداف ذكية، لن تكسب المعرفة العميقة اللازمة لها لتخطيط الحملات على منصات التواصل الاجتماعي أو لن تنتهي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



من التعلّم عن مواقع التواصل الاجتماعي حتّى بعد عشر سنوات. فوضع هدف غير ذكي يعني التركيز على الأولويات الخاطئة أو عدم امتلاك الخبرة المطلوبة لإطلاق العمل التجاري الخاص.

أدركت نورة أنّ تحقيق هذه الأهداف لمدى الحياة يستلزم تخطيطًا دقيقًا وعدة تنازلات. فلو اختارت مواصلة عملها التطوّعي في المتحف بدلًا من إطلاق عملها التجاري الخاص، قد لا تستطيع كسب أي دخل طوال عامين وهذا ما قد يؤثر على جودة حياتها. وبما أنّه لجميع القرارات التي نتّخذها تداعيات، يجب أن تختار نورة واحدًا من الخيارين الإيجابيين المتاحين أمامها أو ربّما الخيار الأقل سلبية.

برأيك، لماذا يُعتبر مهمًا إعداد خطة لمدى الحياة وتحديد أهداف ذكية واضحة ضمنها؟

خطة مدى الحياة الذكية الخاصة بك

Your own SMART Life-Span Plan

ابحث عن عنوان "خطة لمدى الحياة" في مختلف الفصول. ففي هذه الفقرة، تُطرح عليك مجموعة من الأسئلة وتُرشد في مواضيع ذات صلة بكل فصل، وهذا ما يساعدك بالتالي على التحضير لحياتك. وعند التفكير في الأسئلة المطروحة وفي الإرشادات المقدّمة لك أثناء التخطيط لمدى الحياة، يجب أن تنظر بدقّة في مبادئ الأهداف الذكية. وصُمم هذا المشروع؛ لتحفيز المناقشة بين الزملاء في الصف ولتشجيعك شخصيًا على التفكير بشكل نقدي وعلى صقل مهاراتك المهنية وإثراء آفاقك الإبداعية.

وللمشاركة في هذا المشروع، يتوجّب عليك أن تفكّر فيما قد تعلّمته على امتداد هذه المادة. ففي هذه المادة، ستدرس مجموعة متنوّعة من المواضيع وستكمل عدة أنشطة يمكن أن تساعدك على تنفيذ هذه الخطة. أمّا إعداد الأهداف الذكية، فيتطلّب منك التفكير في جميع قيمك وتطلّعاتك، من دون أن يحدّك خيار واحد معيّن. فبغضّ النظر عن القرار الذي تتّخذه في نهاية المطاف بشأن تنفيذ أهدافك الذكية أم لا بعد استكمال دراستك في المدرسة والجامعة، ستكسب مهارات تعدّك لدخول بيئة الأعمال.

اختبر معلوماتك

كيف يساعدك وضع أهداف ذكية في التركيز على تطلّعاتك المستقبلية أو في العمل بشكل منتظم أكثر لتحقيقها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 6

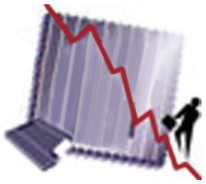
الإدارة والقيادة



1-6 وظائف الإدارة وأساليبها

2-6 القيادة الإدارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وقدراتك دافعًا أساسيًا وراء اختيارك لوظيفتك. وقد يتطلّع الأفراد الذين يركزون على مجال معين، مثل: القانون، أو الفن، أو التمريض، أو هندسة التقنيات الطبية الحيوية ليصبحوا مديرين وقد لا يطمحون للإدارة. ومع ذلك، إلا أن العديد من الأشخاص الذين يبدؤون مسيرتهم المهنية يضعون أمامهم هدف الوصول إلى أن يكونوا مديرين في يوم ما. فيتحيّنون فرصة إثبات نجاحهم كمديرين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى كهدف مليء بالتحديات.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير
- مساعد مدير
- منسّق
- رئيس قسم
- مدير مشروع
- مشرف

المديرون هم أحد أهمّ ركائز نجاح المنشأة؛ ولذا تنتشر فرص الإدارة في جميع المنشآت وفي كل جزء من الأعمال. وعليه، يمكنك أن تصبح مديرًا مهما كان المجال الذي تنصبّ فيه اهتماماتك، سواء التمويل، أو التسويق، أو إدارة المعلومات، أو الهندسة، أو الموارد البشرية.

يمكنك اتخاذ الخطوة الأولى بقبول دور مثل: قائد الفريق. وبعد بضع سنوات وحسب الخبرة، يمكنك التقدم إلى مناصب عليا، مثل: مشرف أو مساعد مدير. ومع زيادة في الخبرة أو مع إمكانية الحصول على بعض الدرجات العلمية الإضافية؛ قد تتمكن من أن تصبح مديرًا من الفئة المتوسطة أو العليا. ولا شك أن تقدمك الوظيفي سيعتمد على جودة أدائك للمهام الإدارية ومساهمتك في النجاح الشامل للمنشأة.

تحليل الفرص الوظيفية في... الإدارة

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف في الإدارة. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. ما النظرة المستقبلية المتعلقة بشغل الوظائف في هذا المجال؟
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

كيف يبدو العمل... كمشرف؟

على الرغم من أن أحمد يستمتع بوظيفته مشرفًا على خط إنتاج في شركة تصنيع كبيرة، إلا أن اليوم سيكون صعبًا. ويتعيّن على أحمد مراجعة سير العمل الحالي للإنتاج لوضع إستراتيجية أكثر كفاءة لتنظيم الفريق وزيادة الإنتاجية. وتقرّر أن يجتمع مع فريقه بعد ظهر اليوم لمناقشة الميزانيات، والعمل لساعات إضافية.

ينبغي على أحمد إخبار أعضاء فريقه بضرورة العمل 10 ساعات إضافية على الأقل كل أسبوع في الشهرين المقبلين لتلبية الحصص الإنتاجية المطلوبة. لا شك بأن بعض أعضاء الفريق سيكون مسرورا بشأن الدخل الإضافي الذي سيجنونه إلا أن البعض الآخر سيشتكي من تداخل العمل مع أوقات فراغهم.

كذلك يتعيّن على أحمد التحدث إلى أعضاء فريقه حول الميزانية؛ ليشرح لهم بأنه لا يمتلك الصلاحيات الكاملة بهذا الشأن، ويوضح لهم أن مديره طلب منه اعتماد طرائق جديدة لترشيد النفقات.

أخيرًا، ينبغي على أحمد أداء إحدى مهامه غير المحبّبة، وهي إنهاء عقد موظف. حيث أن هناك موظفاً جديدا عجز عن تحقيق التوقعات الوظيفية، وبالتالي توجّب فصله. ولذلك سيقابل أحمد الموظف لإعلامه بالخبر.

ماذا عنك؟ ما المهام التي قد تفضّلها أو لا تفضّلها في عمل أحمد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-6 وظائف الإدارة وأساليبها

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-1-6** تحديد الوظائف الخمس للإدارة.
- **2-1-6** وصف مستويات الإدارة في منشآت الأعمال.
- **3-1-6** مناقشة كيف ومتى يُستخدم أسلوبَي الإدارة.

المصطلحات الرئيسة

الإدارة	Management
التخطيط	Planning
التنظيم	Organizing
التوظيف	Staffing
التوجيه	Directing
الرقابة	Controlling
أسلوب الإدارة	Management Style

من واقع الحياة

أمير وخلف في سنتهما الدراسية الأخيرة وقد بدآ التخطيط لمستقبلهما المهني. قال خلف: "أنا سأنضم إلى شركة العائلة. ويومًا ما، حينما يتقاعد والدي، سأكون أنا المسؤول وسأجني الكثير من المال ولا يسعني الانتظار لأملي على الجميع ما يجب عليهم فعله!"

ضحك أمير قائلًا: "الأمر ليس بهذه البساطة يا خلف. نعم، قد تحصل على أجر جيد وقد يمنحك منصبك الجديد شعورًا بالقوة، إلا أنه سيتطلّب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة. وسيتعيّن عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطرًا إلى تحمّل المسؤولية كلما ساءت القرارات"

فأجاب خلف: "لا مانع لديّ من اتخاذ القرارات الصعبة. في الواقع، لدي بعض الأفكار الرائعة لتحسين العمل".

ردّ أمير: "حسنًا إذًا، حظًا موفقًا! أنا متأكد من أنك ستبلي بلاءً حسنًا. لكن تذكر فقط أنك ستحتاج إلى أكثر من مجرد أفكار رائعة لإدارة المنشأة. ينبغي عليك إلهام فريقك ونيل احترامه لجعل هذه الأفكار حقيقة واقعة، وعليك أن تصغي إلى مختلف الأفكار، وتوجه التعليمات".

1-1-6 دور المديرين وعملهم
Role and Work of Managers

المديرون مسؤولون عن نجاح منشآت الأعمال أو فشلها. فهم يحظون بالتقدير والمكافآت عندما تحقق المنشأة أهدافها، ويخضعون للمساءلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف. لذا، غالبًا ما تكون الإدارة من نصيب الأفراد الذين يميلون إلى تقبّل مخاطر قيادة الأعمال ومكافآتها.

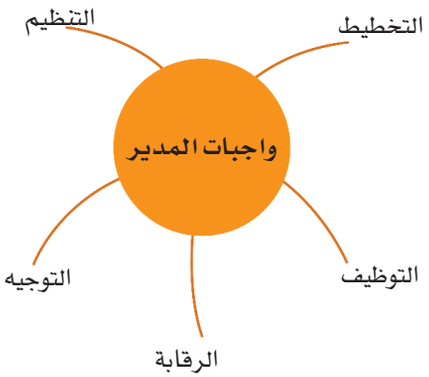
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

من هو المدير؟
Who Is a Manager?

الإدارة Management عبارة عن عملية تحقيق أهداف المنشأة بالاستخدام الفاعل للأفراد والموارد الأخرى. فالمديرون هم العجلة التي تقف خلف تقدّم الأعمال، فرائد الأعمال الذي يبتكر فكرة عمل جديدة هو مديرٌ بحد ذاته. وكذلك فإن المدير التنفيذي يضطر إلى اتخاذ القرار النهائي بشأن خطة دخول شركته التي تبلغ قيمتها ملايين الريالات إلى سوق دولي جديد. كما أن المشرفين المسؤولين عن عدد محدود من الموظفين هم بدورهم مديرون، كما هو الحال مع نواب الرئيس الذين يتعاملون مع مئات الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم إليهم.

ما واجبات المديرين؟
What Do Managers Do?

كل مدير لديه واجبات وظيفية محدّدة، ولكن يجب على جميع المديرين إنجاز بعض الأنشطة المشتركة بغض النظر عن حجم منظمتهم أو نوعها. يمكن حصر عمل المديرين ضمن خمس وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة (راجع الشكل "6-1").



هل يؤدّي المديرون أي وظائف أخرى في العمل؟

الشكل "6-1"
الوظائف الرئيسة للمديرين.

- **التخطيط Planning** يشتمل على تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به.
- **التنظيم Organizing** يقوم على تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي حُددت.
- **التوظيف Staffing** يشمل جميع الأنشطة التي تتضمن استقطاب الأفراد الذين سيعملون في المنشأة وإعدادهم ومكافأتهم.
- **التوجيه Directing** عبارة عن الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
- **الرقابة Controlling** يحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حدّدتها المنشأة في مرحلة التخطيط.

تمتلك منشآت الأعمال الكبيرة العديد من المديرين؛ حيث يُعيّن مدير لكل مجموعة من الوظائف الإدارية المحدّدة. ففي المنشآت الصغيرة الجديدة مثلًا، غالبًا ما يكون المالك هو المسؤول عن كافة الوظائف الإدارية. ومع نمو الأعمال، يُرقّى الموظفون إلى مناصب إدارية.

فإدارة الأعمال أو إدارة جزء منها قد يحتوي على عمليات معقدة جدًا. ويجب على المديرين اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، والاستجابة للمنافسة، وتطوير إستراتيجيات جديدة. وغالبًا ما تؤثر القرارات التي تُتخذ لأداء وظيفة إدارية معينة على غيرها من الوظائف. وتؤثر جهود كل مدير على عمل الآخرين. ويشجّع المديرون الفاعلون الموظفين على بذل قصارى جهدهم. ويديرون الأموال والموارد الأخرى للمنشأة بحكمة. وحتى تنجح المنشآت، لا بد أن يكون لديها مديرون قادرون على أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل جيد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

اختارتك المدرسة أنت وزملاءك لتنظيم يوم مفتوح. وسيتولى فريقك مسؤولية إدارة هذا المشروع. حدّد نشاطين أو ثلاثة أنشطة إدارية لكل وظيفة من وظائف الإدارة الخمس ووزعها على فريقك؛ حتى ينجح المشروع.

اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟

2-1-6 مستويات الإدارة Management Levels

ما لم تكن المنشأة صغيرة جدًّا، ستضم العديد من المديرين المسؤولين عن نجاح الأعمال. ويخصص كل مدير بعض الوقت لكل من وظائف الإدارة ولديه سلطة على الأفراد الآخرين وعملهم، ولكن ليس لكل وظيفة القدر نفسه من الاهتمام والوقت عند كل مدير. معظم المنشآت الكبيرة لديها ثلاثة مستويات من المديرين: المديرين التنفيذيين، والمديرين المتوسطين، والمشرفين (راجع الشكل "6-2").



فكّر في منشأة محلية. ما مستويات الإدارة في هذه المنشأة برأيك؟



هل يمكنك اقتراح هيكلية إدارة أخرى؟

الشكل "6-2"

مستويات الإدارة الثلاثة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإدارة العليا
Top Management

"المديرون التنفيذيون" هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه المنشأة بأكملها والحرص على نجاحها، وتحديد توجهها ووضع خطط طويلة الأجل. كما أنهم مسؤولون عن معدلات الرّبح ونجاح الأعمال. وتشمل المسميات الوظيفية على المستوى التنفيذي: الرئيس التنفيذي، والرئيس، ومدير العمليات، ونائب الرئيس.

يقضي المديرون التنفيذيون معظم وقتهم في التخطيط والتحكّم في الأنشطة. ويدرسون الوضع الاقتصادي والواقع التنافسي. ويتخذون جميع قرارات العمل الرئيسة والنفقات. وهم مسؤولون عن عمل جميع المديرين والموظفين الآخرين.



لمزيد من المعلومات

مع زيادة المنشآت، يزداد عدد الوظائف وعدد المديرين! وبحسب منشآت، يمكن أن يساهم صندوق التنمية الثقافية في توفير 70 ألف وظيفة جديدة في قطاع الثقافة، والترفيه، والرياضة في المملكة العربية السعودية. وهذا يخلق فرصة كبيرة للمديرين على جميع المستويات، سواء كانوا من المديرين التنفيذيين، أو المديرين المتوسطين أو المشرفين، لقيادة مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات وإدارتها.

الإدارة الوسطى
Middle Management

"المديرون المتوسطون" هم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات المنشأة. ومن الأمثلة على وظائف الإدارة الوسطى: مدير التسويق، ومدير تقنية المعلومات، ومدير خدمة العملاء، ومدير العمليات، ومدير الموارد البشرية. يعمل المديرون المتوسطون على تطبيق خطة أعمال المنشأة بمجرد نيل الموافقة عليها من المديرين التنفيذيين ويضعون خططًا محدّدة للجوانب المخصصة لهم من الأعمال. ويتعيّن عليهم تنسيق عملهم مع المديرين الآخرين، ويتولون وظائف التنظيم، والتوظيف، والتوجيه.

المشرفون
Supervisors

يشكّل "المشرفون" المستوى الأول من الإدارة في المنشآت، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين لمساعدتهم على التخطيط لعملهم. يقوم المشرفون أيضًا بمراقبة أنشطة الموظفين ونتائج عملهم. ويحرصون على توفر الموارد اللازمة واستخدامها بحكمة. كذلك يتعيّن عليهم تقييم جودة عمل موظفيهم والمساعدة في معالجة المشكلات التي تحدث ضمن مجالهم، وتنفيذ خطط المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين. وقد يُكلفون بواجبات غير إدارية إلى جانب عملهم الإداري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المسؤولية الشخصية
Personal Responsibility

يشتمل كل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة الموضحة سابقًا على درجة معيّنة من الصلاحيات داخل المنشأة. وفي حين أن العديد من الموظفين قد لا يتمتعون بهذه الصلاحيات، فإن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية لأداء دوره المحدّد بفاعلية. إن تولي مسؤولية المنصب الفردي هي الخطوة الأولى نحو التقدم في المسيرة المهنية. وغالبًا ما يُكافأ الموظفون الذين يؤدّون المسؤولية الشخصية بمسؤوليات أوسع داخل المنشأة، مثل الإشراف على مهمة معيّنة أو تدريب الموظفين الجدد. وقد يساعد كسب هذه الخبرات المتراكمة الموظفين على الارتقاء إلى مناصب إدارية في المستقبل.

اختبر معلوماتك

ما الاختلافات بين المستويات الثلاثة للإدارة؟

3-1-6 أساليب الإدارة
Management Styles

قد تكون إدارة مجموعة من الأفراد مهمة صعبة. حيث يتوجب على المديرين تشجيع الأفراد من مختلف الخبرات، والخلفيات، والشخصيات على العمل معًا بفاعلية. هل عملتَ سابقًا مع فريق، أو مجموعة مدرسية؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت تدرك مدى صعوبة تنسيق مواهب كل عضو في المجموعة في البداية حتى يكون أداء الفريق أو المجموعة جيّدًا.

يتولى المديرون مهمة توجيه المجموعة بطرائق مختلفة بناءً على أسلوب إدارتهم. **أسلوب الإدارة Management Style** هو الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها. غالبًا ما يستخدم المديرون أسلوبَين مختلفَين جدًّا، هما: الإدارة الاستبدادية، والإدارة التفويضية.

الشكل "3-6" يصف المواقف التي يكون فيها كل أسلوب أكثر فاعلية. حيث يمكن للمديرين ذوي الخبرة والكفاءة تغيير أسلوب إدارتهم مع تغيّر المواقف. ويجب أن يعتمد أسلوب الإدارة على مدى ضرورة إنجاز العمل الذي يتعيّن القيام به وعلى ثقة المدير في الموظفين.

الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية Authoritative Management يواجه المديرون أحيانًا أزمة معينة، ولا يكون لديهم متّسع من الوقت للسماح للمجموعة بتحديد كيفية إنجاز المهمة. في حالات أخرى، قد يعمل المدير مع مجموعة من الموظفين الجدد أو قد يُطلب منه إنجاز مهمة لا يتمتع فيها الأعضاء بخبرة سابقة. في هذه الحالات، يجب على المدير استخدام "أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية" وهو أسلوب يكون فيه المدير أكثر توجيهًا وتحكمًا، إذ يستلم زمام الأمور، فيتخذ القرارات الرئيسة ويبقى على اتصال وثيق بالموظفين أثناء عملهم للتأكد من إنجاز العمل بأسلوب جيّد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإدارة التفويضية Delegative Management عندما تعمل مجموعة من الموظفين المتمرسين معًا بأسلوب جيّد، لا يتعيّن على المدير أن يكون حازمًا ومسيطرًا. إذا كان لدى المجموعة ما يكفي من الوقت والخبرة للمساعدة في التخطيط لمهمة عمل، فغالبًا ما يُحبَّذ أعضاء الفريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. هذه بعض الحالات التي يمكن فيها استخدام أسلوب الإدارة التفويضية. "أسلوب الإدارة التفويضية" هو أسلوب يكون فيه المديرون أكثر تعاونًا فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. يتوقع المدير الذي يستخدم أسلوبًا تفويضيًا من الموظفين العمل جيدًا دون إشراف مباشر ويسعى للحصول على مساهماتهم في القرارات المهمة.



باعتبارك موظفًا، ما أسلوب الإدارة الذي تفضّل أن يتبعه مشرفك معك؟

اختيار أسلوب الإدارة	
يتعيّن على المدير استخدام أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية في الحالات التالية:	**يتعيّن على المدير استخدام أسلوب الإدارة التفويضية في الحالات التالية:**
• العمل مع موظفين مؤقتين أو بدوام جزئي.	• موظفين متمرسين ويتمتعون بالمهارات الكافية.
• العمل مع موظفين يفتقرون إلى التحفيز لأداء مهمة جديدة.	• أداء الأعمال الروتينية التي قد يتخلّلها بعض التحديات الجديدة.
• العمل ضمن أطر زمنية ضيّقة.	• أداء الموظفين للمهام التي يستمتعون بها.
• أداء مهمة لا يتمتّع فيها الموظفون بخبرة سابقة.	• رغبة المدير في تحسين علاقات الموظفين.
• عندما يفضّل الموظفون عدم الانخراط في عملية اتخاذ القرارات.	• عزم الموظفين على تحمّل مسؤولية التخطيط لأعمالهم.

لماذا يُعتبر الأسلوب الحازم مناسبًا أكثر عند أداء مهمة جديدة ضمن أطر زمنية ضيقة؟

الشكل "6-3"

مناهج بديلة للإدارة.

الإدارة المختلطة Mixed Management أي من أسلوبَيّ الإدارة تفضّل إذا كنت موظفًا؟ وأي أساليب الإدارة ستستخدم إذا كُنتَ مديرًا؟ لن يجيب الجميع على هذين السؤالين بالطريقة نفسها. في الماضي، كانوا يعتقدون أنهم بحاجة إلى اتباع أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية. حيث ظنوا أن الإدارة الناجحة تستدعي التوجيه والمراقبة المباشرة للتأكد من إنجاز العمل بالشكل المطلوب. لذا، أصيب بعض الموظفين بالإحباط عندما شعروا بعدم ثقة مديرهم بهم. فيما يفضّل البعض الآخر أن يتخذ المدير القرارات اليومية. ولا يتمتع بعض الموظفين بالخبرة الكافية للعمل دون إشراف دقيق. نتيجةً لذلك، يجب أن يكون المديرون الفاعلون على استعداد لاستخدام كلا الأسلوبين. يُعرف الاستخدام المشترك لأسلوبي الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية والإدارة التفويضية "بالإدارة المختلطة".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

كيف تختلف الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية عن الإدارة التفويضية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. رائد الأعمال الذي يبدأ مشروعًا جديدًا لا يُعتبر مديرًا. _____

2. أي مما يلي ليس من وظائف الإدارة الخمس؟

أ. التخطيط.

ب. التوجيه.

ج. الإنتاجية.

د. الرقابة.

3. أي مستوى من مستويات الإدارة مسؤول عن إكمال التخطيط ومراقبة الأنشطة؟

أ. الإدارة العليا.

ب. الإدارة الوسطى.

ج. المشرفون.

د. إدارة الفريق.

4. صواب أم خطأ. يجب على المديرين الفاعلين استخدام الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية عوضًا عن الإدارة التفويضية. _____

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استخدم الإنترنت أو المكتبة لجمع معلومات عن المدير التنفيذي لمنشأة سعودية كبيرة. اكتب تقريرًا عن دور المدير، مع تحديد المسؤوليات الهامة للمدير التنفيذي في قيادة المنشأة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

6. **الوظائف** قم بزيارة موقع إلكتروني للتوظيف لتحديد عروض الوظائف لمنصب إداري عالي، ومنصب إداري متوسط، ومنصب مشرف. ارسم جدولًا يسرد المهام الرئيسة التي يجب على المتقدمين لكل منصب القيام بها. صنف تلك المهام بحسب وظائف الإدارة الخمس.

7. **التفكير الناقد** تخيل أنك تدير فريقًا من الطلبة ينظم فاعلية للاحتفال بإنجازات الفصل. اقترح موقفًا يمكن أن يكون فيه أسلوب الإدارة الحازم هو الأنسب، وموقفًا آخر يكون فيه أسلوب الإدارة التفويضية هو الأنسب. ناقش المواقف مع الطلبة الآخرين واعرف ما إذا كانوا يتفقون مع قراراتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-6 القيادة الإدارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-6 وصف الحاجة إلى مهارات القيادة وتعريف خصائص القائد الفاعل.

2-2-6 التعرف على مهارات العلاقات الإنسانية التي يحتاجها المديرون والقادة.

3-2-6 التعرف على أربعة أنواع من التأثير القيادي.

المصطلحات الرئيسة

القيادة	Leadership
العلاقات الإنسانية	Human Relations
التأثير	Influence
التأثير غير الرسمي	Informal Influence
التأثير الرسمي	Formal Influence

من واقع الحياة

تجتمع لجنة جائزة قيادة الأعمال بالدمام لتحديد المرشحين المحتملين للجائزة.

قدمت أسماء الاقتراح الأول: "يجب أن نحدّد المنشآت التي حققت النمو والأرباح العالية خلال العام الماضي وأن نرشّح المدير الأعلى لكل من هذه المنشآت".

أضاف عبدالله: "أعتقد أن القيادة لا تقتصر على المدير التنفيذي لمنشأة ذات ربحية عالية. ثمة عوامل أخرى تشتمل عليها القيادة المتميزة".

وأشار علي: "لا ينبغي أن تقتصر الجائزة على المدير التنفيذي. فالمديرون الذين يعملون مع الموظفين يوميًا يستحقون التقدير على نجاح المنشأة على غرار المدير التنفيذي".

فسألت نجمة: "هل تقتصر الجائزة على المديرين في المقام الأول؟ يُظهر العديد من الموظفين القيادة والريادة داخل منشآتهم".

نظرت أسماء حول الطاولة وقالت: "قبل أن نتعمّق أكثر في هذا النقاش، لا بد لنا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة".

1-2-6 ما القيادة؟ What is Leadership?

تستخدم المنشآت موارد عدة لإنجاز أعمالها وتحقيق الأرباح. تشمل هذه الموارد المباني، والمعدات، والأموال، والمواد، والإمدادات، والأفراد. إن القدرة على إدارة الموارد، بما في ذلك الأفراد، أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي منشأة. ويُظهر بعض المديرين براعةً في إدارة الموارد دون إدارة الأفراد. ونظرًا للأهمية البالغة للموظفين، فهناك حاجة إلى المديرين الذين يمكنهم إدارة الأفراد بفاعلية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الحاجة إلى القيادة
Need for Leadership



فكر في منشأة أو مجموعة شاركت فيها. هل شعرت بوجود قيادة فاعلة؟ علّل إجابتك

تغيرت الأفكار السائدة عالميًا حول الإدارة الفاعلية للأفراد في السنوات الأخيرة. في الماضي، كان من المقبول أن يقرّر المديرون ما يجب القيام به وكيفية القيام به دون استشارة الأفراد الذين سيُطلب منهم القيام بالعمل. كان من المتوقع أن يقوم الموظفون بما يُملى عليهم. وعلى الرغم من أن الموظفين كانوا يفعلون ما يُطلب منهم، إلا أنهم ربما لم يبذلوا قصارى جهدهم لتنفيذ المهام.

لا تستطيع معظم المنشآت الإبقاء على الموظفين الذين لا يبذلون قصارى جهدهم. عادةً ما تكون تكلفة التوظيف، والتدريب، ودفع رواتب الموظفين واحدة من أكبر نفقات المنشأة. قد لا يُظهر الموظفون الذين لا يشعرون بتقدير مساهماتهم براعةً في إنجاز العمل، سواء كميًا أو نوعيًا. وقد يبحث الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير عن وظائف أخرى. وتدفع المنشآت تكلفة باهظة لهذه الأنواع من المشكلات.

أمّا اليوم، فيتوقّع من المديرين القيام بما يتخطى إملاء الأوامر، مثل: العثور على طرائق بديلة لتلبية احتياجات الموظفين وكذلك احتياجات العمل، وأن يكونوا قادة فاعلين.

القيادة Leadership هي القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مهمة. عندما يتمكن المدير من جعل الموظفين والمجموعات يعملون بشكل جيد معًا لتحقيق الأهداف، يكون قائدًا فاعلًا.

أُطلقت مجموعة من المنشآت والمبادرات في المملكة العربية السعودية لتعزيز القيادة الفاعلة ودعم أهداف "رؤية السعودية 2030". وتشمل:

- أنشأت "مؤسسة مسك" برنامج قادة 2030، وهو برنامج لتنمية القيادات صُمّم لتحديد الأفراد الملهمين الذين سيساهمون في تنفيذ "رؤية السعودية 2030" ورعايتهم. يجب أن يكون المتقدمون سعوديين يتمتعون بخبرة تزيد عن عشر سنوات في القطاع العام أو الخاص، وخبرة تضاهي الخمس سنوات في القيادة العليا، مع إتقان اللغة الإنجليزية /https://misk.org.sa.
- "معهد إعداد القادة" هو منشأة ذات هدف مماثل، تركز خاصةً على قطاع الرياضة. يستخدم المعهد المبادرات بما في ذلك البرامج التعليمية والتدريبية لإعداد الأبطال، وذلك كجزء من تحول المملكة العربية السعودية كي تصبح دولة رياضية رائدة /https://lms.ldi.sa.
- تهدف "جائزة الملك عبد العزيز للجودة" إلى تعزيز جودة أداء المنشآت، و"هي وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها" https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx.

خطة لمدى الحياة

حدّد قدراتك القيادية وقيّمها. ومن ثم ضع قائمة بإنجازاتك والأنشطة التي أكملتها والتي تعتقد أنها تساهم في مهاراتك القيادية. واشرح كيف يمكن أن تؤثر مهاراتك القيادية على أهداف حياتك التي حدّدتها لنفسك. وحدّد الأدوار القيادية المحتملة في مدرستك ومجتمعك والتي يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك مدى الحياة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خصائص القيادة
Leadership Characteristics

القيادة أكثر من مجرد تشكيل صداقات مع الموظفين، فهي تتطلب مهارات لجعل الأفراد من مختلف الفئات، والاحتياجات، والاهتمامات يعملون معًا بشكل جيد ويقومون بالعمل الذي تحتاجه المنشأة. الشكل "6-4" يوضح خصائص القادة الفاعلين وتعريفاتها.

ثمة عبارة تقول: "القادة يولدون ولا يصنعون". ومع ذلك، معظم القادة، يذكرون بأنهم لم يكونوا يمتلكون الخصائص المطلوبة للنجاح بالضرورة. إنما عملوا بجد على مدار سنوات عديدة لتطوير هذه الخصائص.

يقدم القسم التالي نصائح عملية لصقل مهارات القيادة.

الخصائص التي تميّز القادة الفاعلين	
الخصائص	**الوصف**
التفهّم	احترام مشاعر واحتياجات الأشخاص الآخرين في العمل.
حسّ المبادرة	التمتّع بالرغبة والحماس لإكمال المهام من دون أن يطلب منهم ذلك.
الالتزام	الالتزام بأداء المهام ومتابعتها حتى النهاية.
الحكمة	القدرة على اتخاذ القرارات بحكمة.
الموضوعية	القدرة على النظر إلى مختلف جوانب المسألة قبل اتخاذ القرار.
الثقة بالنفس	العزم على اتخاذ القرارات وتحمّل مسؤولية العواقب.
الاتّزان	عدم تحكيم العاطفة وتجنّب التصرّفات غير المتوقعة.
التعاون	القدرة على العمل جيدًا مع الآخرين، ومعرفة نقاط قوتهم، والمساعدة على توطيد علاقات الفريق.
الصدق	التحلّي بالصدق والنزاهة أثناء اتخاذ القرارات، والتعامل مع الآخرين.
الشجاعة	العزم على تحمّل مخاطر معقولة، واتخاذ قرارات غير شعبية.
التواصل	القدرة على الإصغاء والتحدّث والكتابة بفاعلية.
الذكاء	التزوّد بالمعرفة والفهم المطلوب لأداء المهام بفاعلية.

حدّد الأشخاص الذين تعتقد أنّهم يملكون العدد الأكبر من الخصائص القيادية. واشرح كيف يمكنهم إثبات ذلك؟

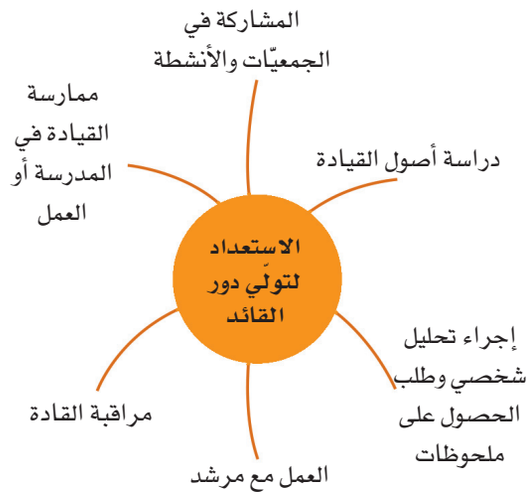
الشكل "6-4"
خصائص القيادة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاستعداد لتولّي دور القائد
Prepaging to Be a Leader

أمامك الكثير من الفرص التي تخوّلك أن تصبح قائدًا وإن لم تكن تشغل منصب المدير. بناءً على ذلك، عليكَ ألا تنتظر حتى تتولّى منصبًا قياديًا لتنمية مهاراتك في هذا الشأن، إذ يمكنك فعل ذلك باللجوء إلى عدد من الطرائق المحدّدة، كما هو مبيّن في الشكل "6-5". وتتلخّص هذه الطرائق فيما يلي:

- "دراسة أصول القيادة". يمكنك الاستعانة بالكتب، ومقاطع الفيديو، والمدوّنات الإلكترونية التي تتناول موضوع القيادة والمهارات القيادية لمساعدتك على فهم الشروط التي يجب استيفاؤها لتصبح قائدًا، ويمكنك - أيضًا -الالتحاق بدورات تدريبية لتنمّي بعض المهارات القيادية المحدّدة.
- "المشاركة في الجمعيّات والأنشطة". تحتاج النوادي، والفرق، والجمعيّات إلى القادة، فتتيح لك عددًا من الفرص لتنمية المهارات القيادية.
- "ممارسة القيادة في العمل". إذا كنت تمارس عملًا بدوام جزئي، يمكنك تنمية مهارات القيادة عبر مساعدة العملاء، وإنجاز مهام عملك، وأخذ المبادرة في حلّ المشكلات، والتعبير عن مدى موثوقيتك وصدقك.
- "مراقبة القادة". يمكنك يوميًا أن تراقب أشخاصًا في مناصب قيادية في مدرستك ومجتمعك، كما يمكنك رؤية وقراءة تقارير عن أشخاص في مناصب قيادية في مجال الأعمال التجارية والحكومة.



ما الطرائق الأخرى التي يمكن من خلالها تطوير مهارات القيادة لديك؟

الشكل "6-5"
الاستعداد لتولّي دور القائد.

- "العمل مع مرشد". قد يكون لأخيك الأكبر أو أختك الكبرى، أو لشخص ناضج تثق به، أو لمعلّم معيّن أن يطلعك على مزيد من المعلومات عن المهارات القيادية ويوجّهك ويقدّم لك ملحوظات حول التقدّم الذي تحرزه.
- "إجراء تحليل شخصي وطلب الحصول على ملحوظات". ابحث عن فرص تساعدك على إظهار الصفات القيادية التي تتمتّع بها، ثمَّ انظر في النتائج التي توصّلت إليها لتحديد الأمور الحسنة التي حققتها والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها، واطلب ملحوظات بنّاءة من الآخرين.

اختبر معلوماتك

ما الخصائص الرئيسة للقادة الفاعلين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-6 أهمية العلاقات الإنسانية
Importance of Human Relations

يجب أن يقدر المديرون والقادة على العمل جيدًا مع الآخرين، إذ يقضي العدد الأكبر من المديرين معظم وقتهم في الاختلاط مع الناس من الموظفين، والعملاء، والأشخاص من المنشآت الأخرى، والمديرين الآخرين في المنشأة التي يعملون فيها. من هنا، تحدّد القدرة على الاتفاق والانسجام مع الأشخاص الآخرين ما إذا كان المدير ناجحًا أم لا. فالعلاقات الإنسانيّة **Human Relations** هي الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا مع بعضهم البعض.

مهارات العلاقات الإنسانيّة
Human Relations Skills



ما مزايا القيادة التي تتمتّع بها؟ ما المزايا التي تحتاج تنميتها؟ هل هناك مزايا أخرى تستطيع تنميتها؟

يجب على المديرين والقادة الفاعلين بناء علاقات فاعلة مع جميع الأشخاص الذين يعملون معهم والحفاظ عليها. وكذلك، يجب عليهم مساعدة الموظفين على تطوير مهارات علاقات إنسانية فاعلة. وتتلخّص مهارات العلاقات الإنسانية المهمة التي يحتاجها القادة والمديرون في: (1) فهم الذات، (2) فهم الآخرين، (3) التواصل، (4) تشكيل الفريق، و(5) تحقيق الرضا الوظيفي.

فهم الذات Self-Understanding يتعيّن على القادة أولًا فهم مكامن قوتهم وضعفهم ليتمكّنوا من تلبية توقعات الآخرين. فلا يمكن للمدير دائمًا أن يفعل بالضبط ما يفضّله الموظفون أو يتّخذ قرارات يوافق عليها كل موظف من الموظفين. وأيضًا، لا يمكن اعتبار المدير غير عادل أو أنه يُقدم على تصرّفات غير متوقّعة. بالتالي، لفهم ذاتك فهمًا أفضل، يمكنك دراسة كيفية التعايش مع الآخرين. من هنا، حاول التعرف على طرائق التواصل والعمل مع الآخرين بشكل فردي وفي مجموعات. من المهم أن تعرف كيف تتخذ القرارات، فتميّز القرارات الفاعلة من القرارات غير الفاعلة، ما يسمح لك بتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات يومًا بعد يوم.

فهم الآخرين Understanding Others يدرك القادة أنَّ الأشخاص الذين يعملون معهم غالبًا ما يكونون متشابهين أكثر من كونهم مختلفين. بالتالي، يساعد التعرف على أوجه التشابه هذه في تشكيل فريق أقوى من جهة، ويمكن أن تؤدّي أوجه الاختلاف إلى تحسين فريق العمل من جهة أخرى. ففي الواقع، إذا تصرّف الجميع وفكّر بالطريقة نفسها، فنادرًا ما يمكن الحصول على أفكار جديدة أو إيجاد أي شخص يشكك في القرار المُتّخَذ من أجل تحسينه. والقائد الفاعل يتعرف على مهارات وقدرات كل فرد بالإضافة إلى مكامن قوته وضعفه. وبالطبع، لن يعامل القائد الجميع بالطريقة نفسها، لكنه سيحاول إشراك كل فرد بالطريقة التي تعود بالفائدة الأكبر على المنشأة والموظف معًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التواصل Communication هو عنصر في غاية الأهمية في المنشآت، ويجب أن يتمتّع المديرون بمهارات تواصل فاعلة. ويمكن تصنيف أنواع التواصل على النحو التالي:



ماذا يمكن أن يحدث إذا خسرت منشأة معيّنة إمكانية التواصل، وخدمات الحاسوب، والإنترنت ليوم كامل؟

- "الرسمي أو غير الرسمي" يقوم التواصل الرسمي على الأساليب المعروفة والمتّفق عليها في كيفية انتقال المعلومات بين المديرين، والموظفين، والعملاء، والأشخاص الآخرين في منشأة معيّنة. أمّا التواصل غير الرسمي فيقوم على أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في داخل المؤسّسة.
- "الداخلي أو الخارجي" التواصل الداخلي هو تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل مع بعضهم بعضًا. أمّا التواصل الخارجي فهو تواصل الأشخاص الذين يعملون في المنشأة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء، والموردين، ومنشآت الأعمال الأخرى. من هنا، لا بدَّ من تضمين المراسلات التي تندرج في إطار التواصل الخارجي ترويسةً تحمل اسم المنشأة وعناوين التواصل معها، إذ تسهم في إعطاء صورة احترافية عن المنشأة. وكذلك، يجب أن تحمل البطاقات التجارية التي يحملها الموظفون الذين لديهم علاقات اتصال خارجية اسم المنشأة التي يعمل فيها الموظف واسم الموظف، ومنصبه، وعناوين التواصل معه.
- "العمودي أو الأفقي" التواصل العمودي هو التواصل من الأعلى إلى الأسفل في المؤسّسة وذلك بين الإدارة والموظفين. أمّا التواصل الأفقي فيتمّ عبر المؤسّسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل: تواصل الموظف مع الموظف أو المدير مع المدير.
- "الشفهي أو الكتابي" يكون التواصل الشفهي بالكلام مباشرةً أو بواسطة التقنيات، فيما التواصل الكتابي يكون بواسطة الملحوظات المكتوبة، والرسائل، والتقارير، والنصوص، والصور.

ويجب أن يكون المديرون على اطلاع بجملة من أساليب التواصل وأن يستخدموها استخدامًا فاعلًا بحيث ينتقون مفردات محدّدة يفهمها الأشخاص الذين يتلقون المعلومات ويستفيدون منها. بالتالي، يجب أن يكون المتحدّث الفاعل ضليعًا في الإصغاء من جهة وأن يتمتّع بمهارات قوية في تقديم المعلومات من جهة أخرى، فالإصغاء يساعد المديرين على تفهّم الموظفين والتعبير عن احترامهم للأفكار التي يطرحونها.

تشكيل الفريق Team Building تقوم هيكلية المنشآت على المجموعات والفرق، فمهارات الأشخاص مجتمعةً في فريق فاعل أقوى من مهارات الأشخاص الذين يعملون بمفردهم. في المقابل، في حال بروز مشكلات في الفريق تحول دون انسجام أعضائه مع بعضهم البعض، فلن يكون ذلك الفريق فاعلًا. من هنا، لا بدّ من تمتّع المديرين والقادة بمهارات تساعد الأشخاص على التفاهم وعلى فهم مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخر. وعلى القائد أن يتحلّى بالقدرة على تحديد المشكلات التي تبرز في داخل فريق معيّن وعلى بلورة حلول سريعة لها.

تحقيق الرضا الوظيفي Developing Job Satisfaction يزيد رضا معظم الناس عن عملهم عندما يكون لديهم وظائف تستخدم مهاراتهم واهتماماتهم. وفي هذا الصدد، يستطيع المديرون التأثير على ما يشعر به الموظفون تجاه عملهم يوميًا. وفي المقابل، تندرج في إطار عدم الرضا الوظيفي المهام التي لا يحبُّ الموظفون تأديتها، وظروف العمل الصعبة، والتواصل غير الفاعل، وقلّة الاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون، والمكافآت غير المناسبة. ويمكن لمشكلة بسيطة أن تتفاقم وتؤدّي إلى عدم رضا الموظف عن عمله على المدى البعيد. فالموظفون يقدّرون المدير عندما ينتبه إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم، وإن تعذّر حلّ المشكلات على الفور.

العمل كفريق



ضع قائمة بالمهارات الضرورية في مجال العلاقات الإنسانية الخمس ورتبها من 1 إلى 5 بالترتيب الذي تعتقد أنه الأكثر أهمية للقيادة الفاعلة. ثمَّ قارن ترتيبك مع ترتيب أعضاء فريقك. وبصفتكم فريقًا واحدًا، اتّفقوا على الترتيب النهائي للمهارات. عند الانتهاء، ناقش ما إذا كانت العملية التي اتّبعتموها للاتّفاق على الترتيب قد أظهرت تمتّع أعضاء الفريق بمهارات فاعلة في مجال العلاقات الإنسانية أم لا.

اختبر معلوماتك

لِمَ يحتاج المديرون والقادة إلى مهارات فاعلة في العلاقات الإنسانية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

مسؤوليات قادة الجيل القادم

في بداية هذا الدرس، قدمنا خلف، الذي يطمح -في يوم من الأيام- أن يتولى إدارة شركة العائلة وأن يصبح "الرئيس". فيما يلي، الاستعدادات والترتيبات اللازمة التي يجب على قادة المستقبل المحتملين اتخاذها قبل التقدم إلى المناصب التنفيذية في الشركات العائلية.

1. الانفتاح على التواصل. يجب أن يعي الجيل القادم القيم التي أدت إلى تأسيس شركة العائلة ونموها ووصولها إلى مستواها الحالي. إذا كانوا يرون بأن التغيير يجب أن يقع لا محالة، فلا بد أن تكون أفعالهم ناتجة عن قرارات واعية. يجب أن يسعوا للحصول على معلومات كاملة عن تاريخ الشركة وتوجهها.

2. وضع خطة عمل شخصية. في هذه المرحلة، يجب على المرشحين للإدراة مستقبلًا تقييم ما إذا كانوا قد تناولوا الأسئلة التالية بجدية: من أنا؟ ما قيمي الجوهرية؟ ما أهم مجالات حياتي الشخصية والمهنية التي يجب أن أعمل عليها؟

3. تنفيذ خطة العمل الشخصية. يشتمل تنفيذ الخطة على متابعة التعليم، والتدريب، واكتساب الخبرة ذات الصلة. يجب أن تؤدي الإجراءات الحالية إلى ترسيخ المصداقية الشخصية والسمعة الطيبة. لا ينبغي أن ينضم جيل الشباب إلى شركة العائلة لمجرد أنهم يفتقرون إلى البدائل.

4. الاستعداد للملكية. ينبغي على قادة المستقبل تطوير المهارات الإدارية الأساسية، مثل القدرة على فهم القوائم المالية والإشراف الفاعل على الموظفين. كذلك يجب عليهم فهم دور مجلس الإدارة من حيث علاقته بفريق إدارة الشركة، وفهم العلاقة بين الشركة والعائلة.

5. تصميم خطط لمدى الحياة. تصميم خطط لمدى الحياة لكل من الفرد والشركة. ما الذي يجب أن تحتوي عليه السيرة الذاتية للرئيس التنفيذي للشركة العائلية بعد 5 أو 10 سنوات؟ تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسة لجيل الشباب في أن يضعوا في اعتبارهم أنه لا يحق لهم تولي منصب قيادي لمجرد أن الشركة تعود للعائلة، بل يجب عليهم نيل هذه المناصب بجدارة.

التفكير الناقد

1. هل تنطبق كافة الاستعدادات المقترحة سابقًا على القيادة في الشركات العائلية فقط؟ علل إجابتك.
2. يتمثل أحد الأهداف الرئيسة "لرؤية السعودية 2030" في إلهام وتثقيف قادة الغد. ابحث عن الطرائق الأخرى التي يمكنك من خلالها الاستعداد لتصبح مديرًا أو قائدًا فاعلًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2-6 التأثير على الأشخاص
Influencing People

هل سبق أن كنت جزءًا من مجموعة غالبًا ما تختلف حول كيفية إنجاز المهام وتستغرق وقتًا طويلاً في اتخاذ القرارات؟ إذا لم تعمل المجموعة بشكل جيد، فقد يشكو القادة أعضاء المجموعة وينتقدونهم. وقد يتخلى الآخرون عن المجموعة ويحاولون القيام بالعمل بأنفسهم. لا تعمل أي من ردود الفعل هذه على تحسين فاعلية المجموعة. يجب أن يكون القادة الفاعلون قادرين على التأثير على أعضاء الفريق وعلى الآخرين بطرائق إيجابية. **فالتأثير Influence** يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.

أنواع التأثير
Kinds of Influence

ثمة عدة أنواع من التأثير يمكن للقائد استخدامها راجع الشكل "6-6".

التأثير من موقع السلطة	التأثير بالمكافأة	التأثير بالخبرة	التأثير الشخصي
استخدام السلطة	استخدام المدح/ النقد والمكافآت	استخدام الخبرة	استخدام الثقة والاحترام

ما أنواع التأثير التي تعتقد أن بمقدورك الاستفادة منها بصفتك قائد؟

الشكل "6-6"
أنواع التأثير القيادي.

"التأثير من موقع السلطة" هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد. إذا كان القائد مديرًا له سلطة على موظف، فمن المحتمل أن يشعر الموظف بأنه ملزم بالاستجابة لطلبات القائد.

"التأثير بالمكافأة" ينتج من قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها. قد تكون المكافآت نقدية، مثل: الأجور أو المزايا الوظيفية. وقد تكون معنوية (غير نقدية)، مثل التقدير والثناء. عادةً ما تكون المكافآت إيجابية. وفي حال كانت سلبية، فهي تشمل مطالبة الأفراد بالعمل الإضافي ضمن وقت قصير أو انتقاد الموظفين عوضًا عن مدحهم.

"التأثير بالخبرة" يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرون خبرة القائد في مجال معين. على سبيل المثال، من المرجح أن ترجع مجموعة من مندوبي المبيعات المبتدئين إلى مديرٍ متمرّس في البيع للحصول على إرشادات.



فكر في مدير أو معلم استمتعت بالعمل معه. ما الخصائص التي جعلت من السهل اتباع قيادته؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

"التأثير الشخصي" ينبع من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنّه الأعضاء للقائد. إذا كان القائد محبوبًا ويضع مصالح المجموعة في الاعتبار، فمن المرجح أن يظهر الأعضاء دعمهم للقائد.

لا يكون تأثير القادة إيجابيًا بالضرورة، وقد لا يكون فاعلًا لفترة طويلة. إذا لم يكن المدير خبيرًا ولم يكن محبوبًا بما يكفي، فسيتعين عليه الاعتماد على التأثير من موقع السلطة والتأثير بالمكافأة. لأنه ليس من السهل الاستمرار في حمل الأشخاص على فعل الأشياء لمجرد أنك مديرهم. ومن المحتمل أن يفعلوا ما يكفي للحصول على مكافأة أو تجنب العقاب. لذلك، يميل القادة الفاعلون إلى التأثير بالخبرة والتأثير الشخصي لكسب احترام المجموعة ودعمها.

التأثير الرسمي وغير الرسمي
Formal and Informal Influence

يمكن أن تتأثر المجموعات بالتأثير الرسمي وغير الرسمي، ويعتمد ذلك على دور الشخص داخل المنشأة. غالبًا ما يكون للمديرين تأثير رسمي، فيما يمكن للآخرين أن يحظوا بالتأثير غير الرسمي نتيجةً لخصائصهم الشخصية عوضًا عن دورهم في المنشأة.

ماذا يحدث عندما يطلب معلمك إعداد مشروع جماعي ويجتمع أعضاء الفريق معًا للمرة الأولى؟ في كثير من الأحيان، يبرز شخص أو شخصان كقادة يساعدون على جعل المجموعة منظمة ودقيقة باستخدام التأثير غير الرسمي. **التأثير غير الرسمي Informal influence** هو القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة. ضع في اعتبارك موقفًا آخر حيث ينتخب القادة من قِبل أعضاء مجلسٍ أو مؤسّسة ما. **التأثير الرسمي Formal influence** هو القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

في المنشآت، يعمل كل من التأثير الرسمي وغير الرسمي بالتوازي غالبًا. شخص واحد يكون المدير ولديه التأثير الرسمي. بينما قد يحظى موظف محبوب ومحترم في المجموعة بالتأثير غير الرسمي. إذا وقع تعارض بين التأثير الرسمي وغير الرسمي، فمن المحتمل ألا تعمل المجموعة بشكل فاعل وسيواجه أعضاء المجموعة صعوبة في تحديد من صاحب التأثير الذي يجب اتباعه. يجب أن يدرك المديرون الفاعلون التأثير غير الرسمي وأن يعملوا بشكل وثيق مع القادة غير الرسميين لكسب دعمهم وتجنب النزاعات.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التأثير الرسمي والتأثير غير الرسمي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مهمة هي:

أ. التأثير.

ب. القوة.

ج. الإدارة.

د. القيادة.

2. صواب أم خطأ. أثبتت الأبحاث أن القادة الفاعلون يولدون ولا يصنعون. _____

3. تُعرف الطريقة التي يتعايش بها الناس مع بعضهم البعض بـ:

أ. العلاقات الإنسانية.

ب. التأثير.

ج. أسلوب الإدارة.

د. التواصل.

4. الفرد الذي لا يشغل منصب مدير لكنه لا يزال قادرًا على الحفاظ على تركيز المجموعة وتنظيمها يستخدم:

أ. الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية.

ب. الإدارة التفويضية.

ج. التأثير الرسمي.

د. التأثير غير الرسمي.

مساحة البحث والابتكار

5. التقنية تكمل الفرق الافتراضية المشروعات من خلال التواصل باستخدام التقنية بدلاً من الاجتماع وجهًا لوجه. قم بإعداد بحث على الإنترنت حول الفرق الافتراضية. ومن ثم قم بصياغة تقرير يفصّل مشروع عمل أكمله فريق افتراضي. ناقش كيفية استخدام التقنية لدعم التواصل بين أعضاء الفريق وتحقيق النجاح في المشروع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

6. **التواصل** أنت المشرف على موظف جديد يواجه صعوبة في إكمال بعض المهام. ترى أن الموظف الجديد مترددٌ في طرح أسئلة على الموظفين ذوي الخبرة. وأنت تشجع موظفيك على مساعدة بعضهم بعضًا عندما يُطلب منهم ذلك. لذلك تطلب مقابلة الموظف الجديد لمناقشة الموقف وتريد أن تكون المناقشة إيجابية وتؤدّي إلى تحسين الأداء. مثّل المناقشة مع طالب آخر باستخدام التواصل الشفهي الفاعل. استخدم المساحة التالية لتدوين ملحوظاتك.

7. **الرياضيات** طلب استطلاع أجري على موظفي إحدى المنشآت تحديد نوع التأثير الذي يستخدمه مديروهم في أغلب الأحيان. أفاد سبعمائة موظف بالنتائج التالية: التأثير من موقع السلطة، 305 إجابة؛ التأثير بالمكافأة، 80 إجابة؛ التأثير بالخبرة، 120 إجابة؛ التأثير الشخصي، 195 إجابة. قم بإعداد مخطط يوضح النسبة المئوية للمديرين الذين يستخدمون كل نوع من أنواع التأثير الأكثر تكرارًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030
Management and Leadership in Delivering Saudi Vision 2030

غالبًا ما يرتبط مفهوم القيادة بالأفراد الشجعان القادرين على اتخاذ قرارات صعبة وإلهام الآخرين. ومع ذلك، كما توضح رؤية السعودية 2030، يمكن أيضًا أن تتجلى القيادة من خلال المنشآت الجماعية، وحتى الدول التي تضم ملايين المواطنين! من أقوال خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود: "هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجًا ناجحًا ورائدًا في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك".

فيما تتدرج القيادة بشكل تنازلي، فإن رسالة الملك تعزز فكرة الجهد الجماعي والمسؤولية لإظهار صفات القيادة كأمة واحدة. من ناحية أخرى، تنصّ الرؤية السعودية 2030 على أن: "ثروتنا الحقيقية تكمن في طموح شعبنا وإمكانات جيل الشباب لدينا". يمكن تطبيق خصائص القيادة على كل مستوى من مستويات الإدارة بالطموحات المشتركة وتحفيز الآخرين على العمل معًا لتحقيق الأهداف نفسها.

كما يوضح هذا الفصل، فإن القيادة والإدارة هما وظيفتان مترابطتان تعملان معًا بشكل وثيق. ومع ذلك، يتميز كل منهما بتركيز منفصل، على غرار ما يوضحه مثال الرؤية السعودية 2030. تقدم القيادة الرؤية الشاملة، وتحدّد التحديات المقبلة والمسار الذي يجب اتباعه. وفي الوقتِ نفسه، فإن الإدارة تُعنى بتنفيذ: المهام المطلوبة لوضع الخطط المحدّدة محل التنفيذ.

أُنشئت مجموعة من المبادرات المعروفة باسم برامج تحقيق الرؤية من أجل تحقيق أهداف الرؤية السعودية 2030. وتشمل هذه المبادرات برنامج صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج الإسكان، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج التخصيص، وغيره. ولكل برنامج، عُين مجلس من المديرين التنفيذيين والمستشارين عبر مجموعة من التخصصات للإشراف على عملية تنفيذ البرنامج.

التفكير الناقد

1. هل تعتقد أن أي شخص يمكن أن يكون قائدًا؟ علل إجابتك.
2. زُر موقع رؤية السعودية 2030، وابحث عن أحد برامج تحقيق الرؤية، ولخص أهدافه الرئيسة.
3. انظر الآن إلى فريق القيادة المعين للبرنامج الذي اخترته أو غيره من البرامج. انظر إلى خبرات وتخصصات أعضاء مجلس الإدارة واقترح كيف يمكن أن تكون خبرتهم أو تخصّصاتهم ذات قيمة في تحقيق أهداف البرنامج.



المراجعة والتقييم للفصل 6

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-6 وظائف القيادة وأساليبها

- يمكن تصنيف عمل المديرين عبر خمس وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. لا يكرّس كل مدير القدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة.
- معظم المنشآت لديها ثلاثة مستويات من المديرين. المديرون التنفيذيون، وهم كبار المديرين المسؤولون عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه.المديرون المتوسطون وهم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. المشرفون الذين يشكّلون المستوى الأول للإدارة في المنشأة وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين.
- قد يختار المدير أسلوبًا حازمًا عند العمل مع الموظفين الذين لا يتمتعون بالخبرة، أو الحافز، أو الحكمة للمشاركة في اتخاذ القرارات. قد تكون الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية أيضًا خيارًا جيدًا عند العمل ضمن أطر زمنية ضيقة أو عند تنفيذ مهمة جديدة. يجب على المدير استخدام الأسلوب التفويضي عندما يكون الموظفون ماهرين وذوي خبرة، وعندما يكون العمل روتينيًا وتتخلّله بعض التحديات الجديدة، أو عندما يقوم الموظفون بعمل يستمتعون به، أو في حال أراد المدير تحسين العلاقات الجماعية، أو أبدى الموظفون استعدادًا لتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

2-6 القيادة الإدارية

- تساعد القيادة الفاعلة الأفراد من مختلف الشخصيات والخلفيات على العمل معًا بشكل جيد وتنفيذ المهام التي تتطلّبها المنشأة. خصائص القائد الفاعل هي التفهّم، وحسّ المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والاتّزان، والتعاون، والصدق، والشجاعة، والتواصل، والذكاء.
- من بين أهم مهارات العلاقات الإنسانيّة التي يحتاجها القادة والمديرون هي: (1) فهم الذات، (2) فهم الآخرين، (3) التواصل، (4) تشكيل الفريق، و(5) تحقيق الرضا الوظيفي.
- التأثير من موقع السلطة هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد. ينتج التأثير بالمكافأة عن قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها. وينشأ التأثير بالخبرة عندما يقدّر أعضاء المجموعة خبرة القائد. وينبع التأثير الشخصي من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنّه الأعضاء للقائد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. بيّن كيف تتشابه الأنشطة الإدارية لدى رائد أعمال يبدأ مشروعًا جديدًا، ومديرٍ تنفيذيٍّ لشركةٍ كبيرة؟ ما أهم المهارات الإدارية التي يحتاجها كلا النوعين من المديرين لكي تنجح أعمالهم؟

2. صف نشاطًا إداريًّا واحدًا مهمًا لكل من وظائف الإدارة الخمس.

3. ما أسلوب الإدارة الذي تفضله شخصيًا لدى المدير الذي تعمل لديه؟ ولماذا؟ ما الذي يجب عليك فعله للعمل بفاعلية مع مدير يستخدم أسلوبًا آخر؟

4. كُلفت بقيادة مجموعة عمل يجب أن تكمل مشروعًا مهمًا للغاية. ما الخطوات الأولى التي ستتخذها لإعداد الأفراد وتحفيزهم للعمل بشكل جيد كفريق لإكمال المهمة؟

5. راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل "6-4". ما الخصائص الثلاث التي تعتقد أنها الأكثر أهمية للمديرين؟ ما الخصائص الثلاث التي تعتقد أنها الأقل أهمية؟ علل اختياراتك. قارن إجاباتك مع إجابات الطلبة الآخرين.

6. لإظهار فهمك لذاتك، برأيك، ما نقاط القوة في علاقاتك الإنسانية؟ ما نقاط ضعفك الحالية؟ صف بعض الأمثلة للمواقف التي تعتقد أنك أظهرت فيها علاقات إنسانية فاعلة.

7. في مدرستك أو في منشأة أخرى، حدّد أربعة أشخاص يظهرون كل نوع من أنواع التأثير الأربعة. أعط مثالًا لكيفية استخدام كل شخص لنفوذه لإنجاز أعمال المنشأة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	الرقابة		أ. تحديد وترتيب الأعمال والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحدّدة.
9.	التأثير الرسمي		ب. جميع الأنشطة المتعلّقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة، وإعدادهم، ومكافأتهم.
10.	العلاقات الإنسانية		ج. الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم بها.
11.	التوجيه		د. يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.
12.	التأثير		هـ. عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفاعل للأفراد والموارد.
13.	التأثير غير الرسمي		و. تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات بشأن الأمور التي ينبغي إنجازها.
14.	القيادة		ز. الطريقة التي يتعايش بها الأفراد مع بعضهم البعض.
15.	الإدارة		ح. تُحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حدّدتها المنشأة في مرحلة التخطيط.
16.	أسلوب الإدارة		ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة.
17.	التنظيم		ك. الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
18.	التخطيط		ل. القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق الأهداف المهمة.
19.	التوظيف		م. القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

مساحة البحث والابتكار

20. **التطوير الشخصي** يحتوي الشكل "6-4" على خصائص القادة الفاعلين. قم بإعداد جدول من ثلاثة أعمدة. في العمود الأول، اسرد الخصائص الواردة في الشكل. في العمود الأوسط، صف الأشياء التي قمت بها (الهوايات، الأعمال، المشروعات) التي تقدم دليلًا على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك بصفتك قائد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

21. **الرياضيات** تقضي مستويات الإدارة الثلاثة وقتًا مختلفًا في إنجاز وظائف الإدارة الخمس. تظهر سجلات إحدى المنشآت متوسط الوقت الذي يقضيه مديروها في كل وظيفة في الأسبوع. وتظهر النتائج في الجدول التالي. احسب إجمالي الوقت الذي تقضيه كافة مستويات الإدارة كل أسبوع لأداء كل وظيفة من الوظائف الخمس. أعِدّ رسم بياني يوضح النسبة المئوية لإجمالي الساعات التي تخصصها كل مجموعة لكل من وظائف الإدارة خلال أسبوع العمل.

متوسط الساعات الأسبوعية المخصصة لوظائف الإدارة			
	المديرون التنفيذيون	المديرون المتوسطون	المشرفون
التخطيط	22	10	5
التنظيم	6	12	8
التوظيف	2	7	3
التوجيه	4	14	20
الرقابة	18	7	6

ادعم رأيك

حصلت سارة لتوها على ترقية إلى منصب مشرف في منشأة تصنيع مقرها الدمام حيث تعمل منذ عامين. وأُبلغت بأنها ستكون مسؤولة عن الإشراف على فريقين مختلفين يعملان في المنشأة. يتكون الفريق "A" من موظفين دائمين يتمتعون بالمهارات والخبرة في إنجاز مهام التصنيع الموكلة إليهم، ويستمتعون – عادةً – بالعمل الذي يقومون به. ومع ذلك، مع توسع الأعمال لتلبية الطلب على العديد من العقود الجديدة، شُكّل فريقٌ ثانٍ لإنجاز الأعمال الإضافية. يتكون الفريق "B" من موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين ليس لديهم الخبرة في أداء الأدوار المطلوبة منهم. مهمة سارة هي الحرص على تعزيز إنتاجية ورضا كلا الفريقين عن وظائفهم. وهي ترى أن اتباع أسلوب الإدارة نفسه مع كلا الفريقين قد لا يكون مناسبًا للإشراف.

22. هل تعتقد أن سارة محقة في أن اعتماد أسلوب الإدارة نفسه لن يكون مناسبًا للفريقين؟ لماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

23. اشرح أي أسلوب إداري يجب أن تعتمده سارة مع الفريق "A" موضحًا أسباب إجابتك.

24. اشرح أي أسلوب إداري يجب أن تعتمده سارة مع الفريق "B"، موضحًا أسباب إجابتك.

التفاعل والتواصل

25. قد تنشأ فرص في مجتمعك لتطوير المهارات التي ستساعدك على أن تصبح قائد أعمال فاعل. حدّد خمسة من خصائص القيادة الموضحة في الشكل "6-4" والتي ترغب في اكتسابها. لكل خاصية، حدّد نشاطًا مجتمعيًا يمكنك المشاركة فيه لمساعدتك على تطوير هذه الخاصية. اذكر المجموعة أو المنشأة التي تقدم هذا النشاط ومتطلبات المشاركة في النشاط. باستخدام موقع المنشأةأو عن طريق الاتصال المباشر، حدّد إجراءات ومتطلبات التطوع في إحدى المجموعات أو المنشآت.

26. يعد تطوير القيادة والحسّ القيادي من القضايا المهمة في مجال الأعمال اليوم. لذا يشارك العديد من رجال الأعمال بمدونات لمناقشة أفكارهم وخبراتهم القيادية. وتشجع معظم مدونات القيادة التعليقات والمناقشات مع قراء المدونات داخل وخارج المنشأة. من خلال البحث عبر الإنترنت حدّد موقع مدونة كتبها مدير تنفيذي في منشأةحول موضوع القيادة. حدّد واسرد وصفًا موجزًا لمدونة واحدة تناقش جانبًا من جوانب القيادة التي درستها في هذا الفصل. حدّد وفصّل بإيجاز منشور مدونة آخر يوفر معلومات عن القيادة التي لم تدرسها في الفصل. صف كيف يمكن لقراءة مدونات رجال الأعمال التنفيذيين أن تساعد في تطوير مهاراتك القيادية. فكّر في منشأة ما في منطقتك. ما مستويات الإدارة فيها برأيك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 7

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة

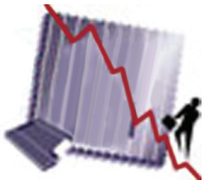


1-7 حياة ريادة الأعمال

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الاستشارات

عندما تواجه المنشآت مشكلات غير مسبوقة أو عندما تشهد تغيّرات جذرية، فإنها تلجأ غالبًا إلى المستشارين طالبةً مشورتهم ومساعدتهم. والمستشارين ليسوا موظفين دائمين في المنشأة، بل تلجأ المنشأة إلى توظيفهم لإتمام مهمة معينة أو للتركيز على تحدٍّ ضخم تواجههُ، وتقتصر مهمتهم على تقديم النّصيحة بشأن استدامة المنشأة مثلًا، أو تحديث قاعدة بيانات العميل. وقد يعمل المستشارون بشكل مستقل أو لدى منشأة استشارات كبيرة تضمّ عددًا من المختصين.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- محلل أعمال
- مستشار إداري
- مستشار أداء
- مستشار ضبط الجودة
- مستشار أمن
- مستشار تدريب

يقدّم المستشارون للمنشأة مستوى من الخبرة قد لا يتمتّع به موظفوها أو قد لا يستطيعون الوصول إليه بسرعة كافية لحلّ المشكلة التي يواجهونها. وقد تكون نظرة المستشارين إلى المنشأة أكثر موضوعية من نظرة الأشخاص العاملين فيها، وتتمثّل مهمة المستشارين الأساسية في إجراء البحوث وإتمام أنواع أخرى من التحليلات التي تساعد المنشآت على التصدي لتحديات كبيرة تعترضها. وغالبًا ما يخلص المستشارون إلى إعداد تقارير وخطط، وإسداء النصيحة لمتّخذي القرارات، وقد يصل بهم الأمر – أيضًا – إلى المساعدة على إعادة تنظيم المنشأة وإعادة توجيه الجهود التي تبذلها نحو المسار الصحيح.

تحليل فرص الوظائف... الاستشاريّة

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف الاستشاريّة. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. حدّد الحدّ الأدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة، مع توضيح تدريبات أو موارد تعليمية أخرى قد تساعد على التقدم فيها.
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

كيف ترى العمل... كمستشار؟

يعمل رشيد مستشارًا للمنشآت الصغيرة في أحد البنوك في أبها. ويلتزم هذا البنك بتعزيز خدماته المقدّمة للمنشآت ويوظف فريقًا من 10 أشخاص لدعم عملائه منها.

يحمل رشيد شهادةً في المحاسبة، وعمل لمدة خمس سنوات في منظمة محاسبة كبرى، قبل أن ينشئ شركته التي أدارها مدة خمس سنوات. ونظرًا إلى خبرته في مجال المحاسبة وسمعته الحَسَنة في هذا الوسط، لجأ البنك إلى توظيفه، فرأى رشيد أنّ فرصة عمله في الاستشارات ستضعه أمام تحدٍّ مثير للاهتمام.

في هذا الصباح، سيلتقي رشيد بصفية التي تخطط لافتتاح متجر للأثاث المنزلي. وقدّمت صفية خطة عمل، لكنّ الخطة المالية لم تكن مكتملة. ولذلك قرّر رشيد مساعدتها في جمع المعلومات اللازمة ورسم صورة واضحة المعالم عن الاحتياجات المالية التي يتطلبها عملها.

ماذا عنك؟ ما أوجه الشبه والاختلاف التي يمكنك ملاحظتها بين عمل رشيد المستشار والعمل الذي كان ينجزه عندما كان صاحب منظمة محاسبة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-7 حياة ريادة الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-1-7** شرح ماهية ريادة الأعمال.
- **2-1-7** تحديد خصائص رواد الأعمال الناجحين.
- **3-1-7** تحديد أنواع رواد الأعمال ووصف طريقة تصنيفهم.

المصطلحات الرئيسة

ريادة الأعمال	Entrepreneurship
رائد أعمال	Entrepreneur
ريادة الأعمال المجتمعية	Social Entrepreneurship
رائد الأعمال المؤسسي	Intrapreneur

من واقع الحياة

تعمل مها فنيّة أجهزة حاسوب في منشأة كبيرة في جدة منذ ثلاث سنوات، وهي تستمتع بعملها لارتباطه بالتقنيّات التي هي محطّ اهتمامها. فقد تلقّت في المدرسة دروسًا في البرمجة ثم حصلت على عدد من الدورات التطويريّة فيها وفي أوقات فراغها، كانت تسدي نصائح تقنية إلى أصدقائها وأعضاء المنشأة التي تعمل فيها.

وعليه، تفكر مها بجدية في توظيف مهاراتها في البرمجة في إنشاء مشروع صغير يُعنى بتطوير التطبيقات، وتريد ابتكار تطبيقات تقدم حلولًا للمشكلات التي يواجهها الأفراد والمنشآت. وبحثت عن عدد من جهات الاتصال لمساعدتها على الانطلاق. علمًا أنّ مها تمكنت من ادخار أكثر من 50,000 ريال سعودي في حسابها المصرفي ممّا يضمن أنّها لن تتحمل أي ديون.

قررت مها المضي قدمًا في خطتها، تمامًا كما يفعل الكثير من رواد الأعمال الآخرين كل عام. فأولئك الذين يصبحون أصحاب أعمال جدد هم على استعداد للمساهمة بقدر كبير من وقتهم وطاقتهم والمخاطرة بمدخراتهم في سبيل مشروعهم، الذي يأملون أن يكون عملًا ناجحًا، ويدر أرباحًا وفيرة.

1-1-7 ما هي ريادة الأعمال؟ What is Entrepreneurship?

لا يوجد تعريف واحد لريادة الأعمال. فالبعض يركز في تعريفه على أنّ ريادة الأعمال هي رغبة الشخص (رائد الأعمال) في توليد القيمة مع الأخذ في الاعتبار كلًّا من المخاطر الكبيرة والمكافآت لجهوده في مشروع تجاري جديد أو قائم، في حين يركز البعض الآخر على ابتكارات رواد الأعمال، ويركّز آخرون على السمات الشخصية التي تميز رواد الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لكنّ التعريف العملي يركز على العملية التي تقوم عليها **ريادة الأعمال Entrepreneurship**، هو: "ريادة الأعمال هي السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عمّا إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة. وهي تشتمل على عمليات تبدأ بتحديد فرصة وتنتهي بالخروج من العمل، أو ما يُسمّى غالبًا بـ "ترسيخ قيمة المنشأة".

باتباع هذا الأسلوب القائم على العمليات، فإنّ ريادة الأعمال تستلزم البدء بمنشأة وتنظيمها وإدارتها وتحمل مسؤوليتها. ولا شكّ أنّ الآلاف من الشباب يأتون بأفكار إبداعية ويحولونها إلى منشآت كل عام، وعلى الرغم من أن هذه الأفكار لا تؤدي كلها إلى أعمال ناجحة، إلا أنّها تقدّم إشارات إلى الفرص المتاحة.

تشمل ريادة الأعمال، من البداية إلى النهاية، أربع مراحل مبينة في الشكل "1-7":

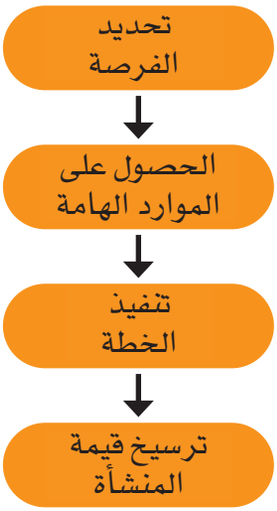
1. تحديد الفرصة الجاذبة: ليست الفرصة مجرّد فكرة سديدة، بل الفرصة الحقيقية تستند إلى معطيات السوق؛ بحيث تقدّم إلى العملاء منتجًا مغريًا أو خدمة مغرية بما يكفي لحثهم على إنفاق أموالهم لشراء المنتج أو الحصول على الخدمة.

2. الحصول على الموارد اللازمة لنمو المنشأة: فبالنسبة إلى المنشآت الصغيرة، تشكّل إدارة الموارد بكفاءة المسألة الأهم على الإطلاق. من هذا المنطلق، قد يكون تعلّم كيفية التفكير في الموارد هو الحد الفاصل بين الفشل والنجاح. ومن المهمّ ألا يحصر روّاد الأعمال تفكيرهم في الشقّ المالي للموارد، وأن يكونوا واعين للأمور التالية:

   - عندما يتعلق الأمر بالموارد، يحاول رواد الأعمال إيجاد طرائق تحقق المزيد من القيمة بموارد أقلّ.
   - لا تقتصر الموارد المهمة على المال فقط، بل تشمل – أيضًا – فريق الإدارة المناسب، والشركاء المناسبين، والوصول إلى الأصول الصحيحة مثل المخزون والمعدات.

3. تنفيذ الخطة: يجب على رائد الأعمال الآن توسيع نطاق منشأته لجعلها منشأة ذات قيمة اقتصادية مضافة ولديها ميزة تنافسية. في هذا الإطار، لا بد من معرفة كيفية كسب المنشأة للأموال، ودعم النمو، وإرساء معايير جديدة تكون بمثابة حواجز تحول دون دخول المنافسين إلى السوق.

4. ترسيخ قيمة المنشأة: في مرحلة ما، يجب أن يفكر رائد الأعمال في الخروج من المنشأة لتحصيل القيمة التي أحرزتها على مر السنين، بحيث يمكنه نقل المنشأة إلى الجيل التالي في العائلة، أو بيع المنشأة إلى مستثمرين آخرين، أو طرحها في سوق الأسهم المحلي أو العالمي.



هل يتبع كل رائد أعمال هذه المراحل الأربع في مسيرته الريادية؟

الشكل "1-7"
العملية الريادية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة لمدى الحياة

هل يمكن أن تعطي مثالًا على خدمة أو منتج كان رائجًا، ولكنه لم يعد مطروحًا في السوق؟ أو ما زال مطروحًا، لكنّكَ تستطيع تقديمه بطريقة أفضل؟ هل تملك موهبة خاصة يمكن أن تستغلها لتصبح منطلقًا إلى منشأة جديدة؟ إذا كان جوابك إيجابيًّا، فأنت تمتلكُ الأسس اللازمة لإطلاق منشأة جديدة. وهنا يجب أن تعلم أن امتلاك منشأة صغيرة سيتيح لك التدرب على ريادة الأعمال.

اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع التي تتألف منها ريادة الأعمال؟

2-1-7 خصائص رواد الأعمال
Characteristics of Entrepreneurs

يخاطر رائد الأعمال **Entrepreneur** بتأسيس منشأة لمحاولة كسب الأرباح. وتتلخص بعض العوامل الرئيسة لتأسيس الشركة في رغبة رواد الأعمال بأن يكونوا مستقلين (مدير نفسه وغير مرتبط بوظيفة لدى الآخرين) وأن يضع خطة أولية مدروسة بعناية. كما أنّ امتلاك رواد الأعمال لمهارات وقدرات خاصّة، والقدرة على تطوير الأفكار المبتكرة تتدرج في قائمة العوامل المهمة الأخرى.

ومن الواضح أنّ رواد الأعمال، الناجحين منهم وغير الناجحين، يشتركون في بعض الخصائص. ومع ذلك، لا يسعى جميعهم إلى تحقيق الأهداف التي يرجونها بالطريقة نفسها. وما عليك سوى الاستماع إلى رواياتهم لمعرفة الاختلافات الواضحة في أولوياتهم وتصوراتهم وشخصياتهم وسلوكياتهم. لكن - عادةً - ما يكون نجاحهم ثمرة تركيزهم على تحقيق رسالة واضحة، ورغبتهم في القيادة، واعترافهم بأنّ نجاح المنشأة يتطلب العمل الدؤوب وتكريس ساعات طويلة من العمل.

خطة لمدى الحياة

ما الخصائص الشخصية التي تمتلكها والتي يمكنها مساعدتكَ على أن تصبح رائد أعمال ناجحًا؟ وما الخصائص الأخرى التي تحتاج إلى تطويرها لتصبح كذلك؟ صف كيف يمكن أن تؤثر هذه الخصائص على أهدافك مدى الحياة والتي حددتها لمستقبلك.



هل تمتلك أفكارًا أو مهارات يمكنك استخدامها في تأسيس منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ما الذي يتطلبه الأمر لتصبح رائد أعمال؟
What Does It Take to Become an Entrepreneur?



حدد بعض المزايا والعيوب في تحويل هواية معينة إلى منشأة.

ليس كل من يمتلك منشأة، أو يديرها يكون رائد أعمال، حيث إنّ التفكير في منتج جديد أو خدمة جديدة يتطلب مهارات فريدة وخصائص شخصية محدّدة. وعلى الفرد – أيضًا – أن يتمتع بالثقة والقدرة على ترجمة هذه الفكرة إلى منشأة.

يأتي رواد الأعمال من جميع الفئات العمرية ومختلف الفئات الاجتماعية، ويمكن أن يكونوا من الرجال والنساء، وتختلفُ مستوياتهم التعليمية وسنوات دراستهم. وبالطبع، يبدأ بعض رواد الأعمال منشآتهم في وقت مبكر من حياتهم، بينما لا يتخذ آخرون الخطوة إلا بعدَ التقاعد.

ومن المهم فهم عمليات إدارة الأعمال. وهذا الفهم لا يأتي دائمًا من الحصول على شهادة جامعية في إدارة الأعمال، فإذا أراد رائد الأعمال معرفة كيفية إدارة المنشآت بعدّة طرائق، فيمكنه أن يعملَ في منشأة ما أو يطلب المساعدة والمشورة من صاحب عمل متمرس، ويمكنه أن يقرأ عن هذا الموضوع ويستزيد من المعارف المفيدة بمفرده أو في المدرسة.

ولا شكّ أنّ رواد الأعمال الناجحين يشتركون في سمات شخصية كما هو موضح في الشكل "2-7". وفي حين أنّ بعض الأفراد لديهم العدد الأكبر من هذه الصفات، فإنّ البعض الآخر يفتقر إليها. من هنا، إذا كنت ترغب في أن تصبح رائد أعمال، فلا بدّ من أن تعمل على كسب هذه الخصائص.

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين	
• يحبّون المنافسة	• القدرة على دخول الشراكات
• مبدعون	• القدرة على تأمين الموارد اللازمة
• متيقظون	• القدرة على رصد الفرص واغتنامها
• يركّزون على تحقيق أهدافهم	• القدرة على التعلّم من التجارب الفاشلة
• مستقلون	• حسّ المبادرة الشخصية
• فضوليون	• مهارات حلّ المشكلات
• دؤوبون	• النزاهة القوية
• جديرون بالثقة	• القدرة على تحمّل الظروف الصّعبة
• واثقون من أنفسهم	• الاستعداد للعمل الدؤوب

ما خصائص رواد الأعمال التي تمتلكها بالفعل؟ وما الخصائص التي ترغب في تطويرها؟

الشكل "2-7"

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

ما الخصائص الشخصية التي يشترك فيها غالبية رواد الأعمال؟

3-1-7 أنواع رواد الأعمال
Types of Entrepreneurs

روّاد الأعمال ليسوا مجرد مؤسسي منشآت جديدة. في الواقع، وضعت قائمة واسعة من الفئات الفرعية لوصف مختلف أنواع رواد الأعمال، و –عادةً – يُصنفون بناءً على سمة معينة. وعليه، تركز بعض الفئات على شخصية رائد الأعمال الفردي، أو دوافعه لريادة الأعمال، بينما تأخذ فئات أخرى في الاعتبار مدى الابتكار الذي يظهره رائد الأعمال عوضًا عن تقليده أعمالًا ليست من صنعه. أمّا التصنيفات الأخرى لريادة الأعمال فتنظر في حجم المنشأة أو هيكليتها، أو مراحل تطورها، أو القطاع الذي تعمل فيه. من هنا، تتلخص بعض الأنواع الرئيسة لروّاد الأعمال في ما يلي:

- رواد الأعمال المنفردون (Solopreneurs): كما يوحي اسمهم، يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم، وعادةً ما يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية وبمجموعة من المهارات ولا يرغبون في الاعتماد على الآخرين لإنجاح منشأتهم. كما أنّهم لا يرغبون في تقاسم الأرباح والسمعة إذا ثبت نجاح المشروع.
- المشروعات الناشئة القابلة للتوسع (Scalable Start-Ups): يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكارًا واعدة ومن الممكن أن يشملوا السوق العالمي بكفاءة من خلال توسعهم السريع، والكثير من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.
- ريادة الأعمال نمط حياة (Lifestyle Entrepreneurs): لا ينصبّ تركيز هذا النوع من رواد الأعمال على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة التي توفرها لهم هذه الأعمال؛ لأنهم يستمتعون بالامتيازات التي تأتي مع الخبرات التي يكتسبونها من العمل في قطاع معين يستهويهم.
- رواد الأعمال المتسلسلون (Serial Entrepreneurs): على عكس الكثير من رواد الأعمال الذين يكرسون أنفسهم لعمل واحد يكنّون الشغف له، فإن رواد الأعمال المتسلسلين يبنون أعمالًا جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.
- رواد الأعمال المجتمعيون (Social Entrepreneurs): تتضمن **ريادة الأعمال المجتمعية Social Entrepreneurship** التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءًا لا يتجزأ من أهداف المنشأة. وتماشيًا مع الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030، أطلق عدد من المنشآت لغرض واضح هو مواجهة تحدٍّ اجتماعي معيّن أو احتياجات بشرية محددة. وتقدم عدد من الجامعات في جميع أنحاء العالم برامج متخصصة في ريادة الأعمال المجتمعية.
- رواد الأعمال البيئيون (Ecopreneurs): على غرار رواد الأعمال الاجتماعيين، رواد الأعمال البيئيون هم رواد أعمال مخلصون، يقدمون البيئة والأهداف المستدامة على المصالح الشخصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- رواد الأعمال يعملون داخل المؤسسات القائمة (Corporate Entrepreneurship): يعمل **رائد الأعمال المؤسسي Intrapreneurs** في منشأة قائمة بصفته موظفًا؛ حيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال المؤسسي يخلق في الغالب قيمة للمنشأة، بدلًا من بدء مشروعه التجاري الجديد.

اختبر معلوماتك

عدّد مختلف أنواع رواد الأعمال.

العمل كفريق



تخططون لفتح منشأة صغيرة لتأجير الدراجات الكهربائية؛ بهدف التنقل في أرجاء المدينة بطريقة صديقة للبيئة. كفريق عمل، حددوا معًا ثلاثة مواقع ممكنة لمقر المنشأة ضمن مجتمعكم، وناقشوا هذه الخيارات لتحديد الخيار الأفضل بينها. أعدّوا عرضًا يقارن بين مزايا هذه المواقع. استخدموا نماذج بصريّة، مثل: الخرائط، والصور، والرسومات لتوضيح العرض.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة

تضع رؤية السعودية 2030 الأفراد والمجتمعات في صميم أهدافها. وتُظهر المنشآت في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية التزامًا متزايدًا تجاه المجتمعات التي تمارس أعمالها فيها. فتبدأ مساهمتها بإنشاء فرص عمل وتقديم منتجات أو خدمات قيّمة، ولكنّ الكثير من رواد الأعمال يشعرون بواجب تقديم المزيد للمجتمع مقابل الدعم المحلي الذي يتمتعون به، وعادةً ما يستفيدون من زيادة رضاهم عن أنفسهم نتيجة لذلك. وعليه، من المهم أن ندرك أنّ الآراء تختلف فيما يتعلق بمدى إلزام المنشآت بالانخراط في أنشطة مرغوبة اجتماعيًّا، كما أنّ استجابة المنشآت الصغيرة لهذا الالتزام تختلف أيضًا.

على كل حال، يجب على رواد الأعمال التفكير مليًّا في التزاماتهم المجتمعية، لأنّ بناء منشأة على أساس "فعل الخير" قد يزيد من الأعباء المالية التي تتحملها المنشآت الصغيرة. ومع ذلك، غالبًا ما يُعوّضُ هذا الأمر بارتفاع في مستوى الولاء لدى العملاء والموظفين الذين سيؤيدون هذه الرؤية، مما يزيد الإنتاجية ويعزز المعنويات. كما أنّ ذلك يميّز المنشأة عن منافسيها الذين يقدمون منتجات أو خدمات مماثلة ولكن لا يقدمون مساهمات خيرية. ولعلّ الأهم من ذلك أنّ هذا الالتزام غالبًا ما يكافئه العملاء بطريقتين، إما بتكرار عمليات الشراء أو بالتعبير عن دفع المزيد مقابل ما يحصلون عليه. يجب أن تكون هذه محفّزات قوية للتفكير مليًّا في مدى اهتمام المنشأة في خدمة مجتمعها.

التفكير الناقد

1. هل يمكن أن تكون المنشآت الصغيرة مربحة ومسؤولة في الوقت نفسه؟
2. اقترح الطرائق التي يمكن أن تؤدي بها المنشآت الصغيرة دورًا فاعلًا في خدمة المجتمع المحلي.



النجاح في ريادة الأعمال

رامي أبو غزالة هو الرئيس التنفيذي لشركة البيك للأنظمة الغذائية، وهي شركة أسّسها والده عام 1974. وفي عام 2022، توسّعت الشركة وأصبحت تملك وتدير أكثر من 120 مطعمًا؛ حيث تحظى جدّة بالقسم الأكبر منها إذ يتجاوز عددها 40 فرعًا. ابحث لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح رامي أبو غزالة، وقدّم عرضًا موجزًا حول توسّع سلسلة مطاعم البيك التي أصبحت الأكثر شهرة في المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. كل شخص يمتلك منشأة أو يديرها هو رائد أعمال. _____

2. أي من المراحل التالية لا تدخل في المراحل الأربع لعملية ريادة الأعمال؟

أ. ترسيخ قيم المنشأة.

ب. البحث عن عمل.

ج. تحديد الفرصة.

د. الحصول على الموارد المهمة.

مساحة البحث والابتكار

3. الرياضيات يعتزم علي افتتاح منشأة لتصنيع نوعٍ جديدٍ من مشغل الذاكرة فلاش (USB) للهواتف الذكية والكاميرات الرقمية. وتجدر الإشارة إلى أنّ لديه عدة مصادر للحصول على الأموال اللازمة لبدء مشروعه، وهي مدّخراته الشخصية بقيمة 56,500 ريال سعودي؛ وقروض من العائلة والأصدقاء بقيمة 38,000 ريال سعودي؛ واستثمارات رأس مال بقيمة 128,000 ألف ريال سعودي؛ وقرض بنكي بقيمة 22,500 ريال سعودي. حدّد المبلغ الإجمالي لرأس مال المنشأة الذي جُمع، والنسبة المئوية لذلك الإجمالي من كل مصدر من هذه المصادر. وأعِدّ رسم بياني يوضح الإجابات.

4. التاريخ استخدم الإنترنت لتحديد الاختراعات والابتكارات المهمة التي طُورت في الخمسين عامًا الماضية. ثمّ حدّد منها خمسة تعتقد أنها حققت النجاح التجاري الأكبر، وخمسةً تعتقد أن لها أهمية في تحسين المجتمع. أعِدّ تقرير قصير تحدد فيه كلًّا من الاختراعات والابتكارات التي ذكرتها، وتصفها بإيجاز مُعللًا اختياراتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟

www.ien.edu.sa

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-2-7** وصف الدوافع الرئيسة لريادة الأعمال.
- **2-2-7** إدراك أهمية ريادة الأعمال في الاقتصاد.
- **3-2-7** فهم الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين.

المصطلحات الرئيسة

الابتكار	Innovation
التحسين	Improvement

من واقع الحياة

حوّل صالح هوايته الإلكترونية إلى مشروع تجاري عندما افتتح متجرًا صغيرًا يشتري فيه معدات إلكترونية مستعملة ويبيعها، وأسّسه بقرض مصرفي صغير وبالمال الذي ادخره أثناء عمله عندما كان طالبًا في الجامعة.

ونما مشروعه نموًّا مطّردًا، واستطاع أن يعدّ ميزانية محددة في بداية كل عام، وكان قادرًا على إنفاق أمواله على المخزون، والإعلانات، وتحسين متجره.

واتّبع هذا العام عملية إعداد الميزانية نفسها التي اتبعها خلال السنوات الأربع الماضية. بناءً على نتائج العام الماضي، قدّر أنّ مبيعاته ستشهد زيادة بنسبة 8%. وعلى الرغم من ازدياد النفقات، إلّا أنّ الميزانية أظهرت تحقيق ربحٍ إضافيٍّ جيد.

سار عمله على ما يرام في الشهرَين الأولَين من العام، لكن سرعان ما تعثّر الاقتصاد وقلل العملاء من إنفاقهم، فتراجعت مبيعات صالح بينما استمرت نفقاته في التصاعد. بالتالي، تمعّن صالح في ميزانيته لتحديد سبب تعرضه لمشكلات في السنة الخامسة بعد أن كان تخطيطه ناجحًا جدًّا في الماضي.

1-2-7 دوافع امتلاك منشأة
Motivations for Owning a Business

أن تكون رائد أعمال أمر مجزٍ للغاية، لكن يمكن أن تشوبه التحديات والصعوبات كما هي الحال مع صالح. ففي بعض الأحيان، قد تشعر بالإحباط أو القلق كونك لا تشغل عملًا عاديًّا في منشأة قائمة. لذا، قبل أن تقرر بدء مشروع ما، فكر مليًّا في الشخص الذي أنت عليه والشخص الذي تريد أن تصبحه، وكيف سيساعدك امتلاك مشروع في أن تصبح ذلك الشخص. باختصار، من المهم أن تفهم دوافعك الشخصية قبل الدخول في عالم المنشآت الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



النجاح في ريادة الأعمال

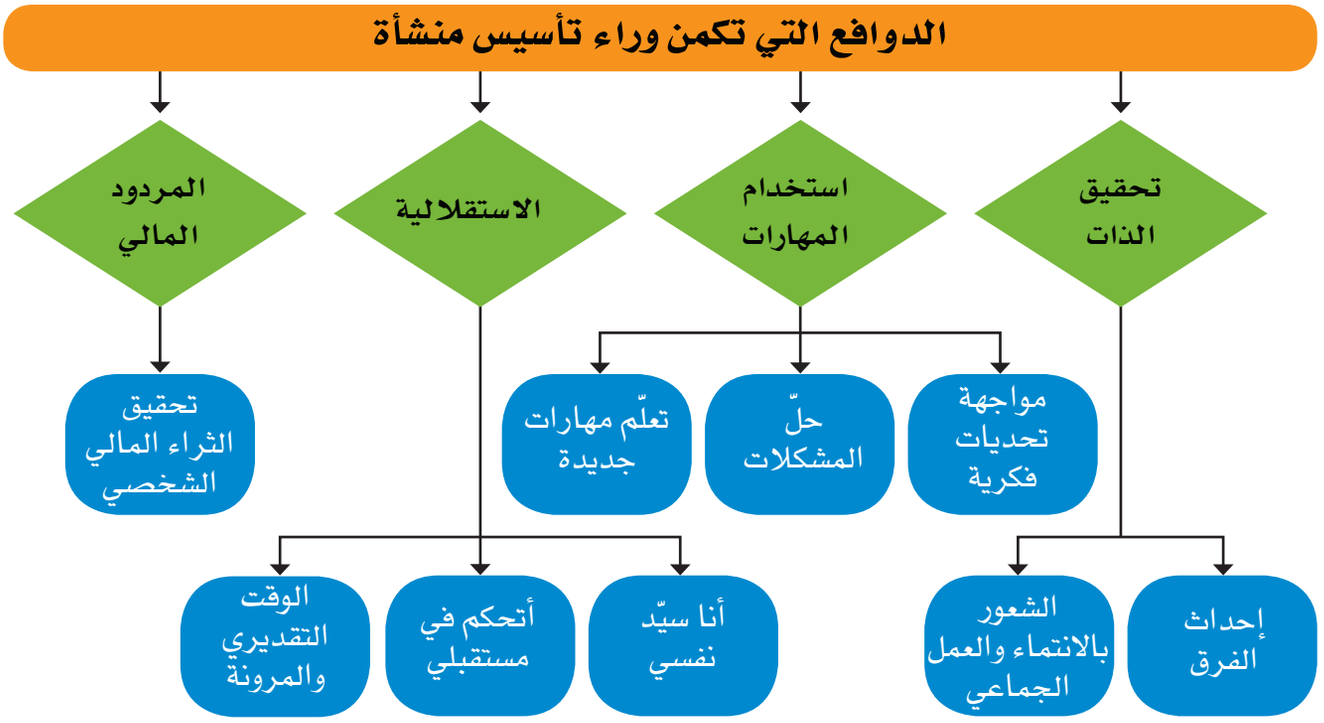
لبنى العليان شخصية ذائعة الصيت في عالم الأعمال التجارية. شغلت منصب الرئيس التنفيذي لشركة العليان المالية وهي الآن عضو في مجلس إدارة الشركة. وتعتبر المهارات التي تتميّز بها، فضلًا عن خبراتها المالية والإدارية الواسعة في مجال الخدمات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية مصدر فخر وإلهام يتطلّع إليه الجميع، ويسعون إلى الاستفادة منه.

أجر بحثًا لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح لبنى العليان، وقدّم عرضًا موجزًا حول أهمّ المناصب التي شغلتها، ومساهمتها المهنية على الصعيدَين المحلّي والدولي.

تتلخص فيما يلي أربعة أسباب رئيسة تدفعك إلى امتلاك مشروعك الخاص:

1. تحقيق الذات
2. استخدام المهارات
3. الاستقلالية
4. المردود المالي

يوضح الشكل "7-3" أمثلةً على هذه الدوافع.



ما دافعكَ إلى تأسيس منشأتك الخاصة؟

الشكل "7-3"

الدوافع التي تحرّك ريادة الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحقيق الذات
Personal Fulfilment

يجب أن يحدث امتلاك المنشأة شعورًا قويًّا بتحقيق الذات، فكل الدوافع الأخرى لن تكون كافية للاستمرارية في الأوقات العصيبة للمنشأة. وفي الأساس، يجب أن يكون السبب الأساسي لامتلاكك شركتك هو طرح منتج أو تقديم خدمة تعمل على تحسين حياة الآخرين، إذ لن تشعر أنّ ما تفعله يستحق العناء إلّا عندما تكون منشأتك ذات قيمة مضافة لك وللآخرين.

استخدام المهارة
Skill Utilization

يسمح تأسيس المنشآت لرواد الأعمال باستخدام مجموعة واسعة من المهارات في تأديتهم مهامهم اليومية. وبالطبع، يستمتع رواد الأعمال بمواجهة التحديات التي ترافق رحلتهم نحو تأسيس منشأة جديدة. وغالبًا ما يتطلب ذلك مهارات في حلّ المشكلات وتعلّم مهارات جديدة، تُضاف جميعها إلى القدرات التي يتمتّع بها رائد الأعمال.

الاستقلالية
Independence

تعتري كثيرٌ من الناس رغبة عارمة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، والمخاطرة، وجني ثمار أعمالهم. ويجدون أنّه من المهم أن يكونوا أحرارًا في اتخاذ خياراتهم في عملهم. ويتمتّع أصحاب الأعمال - أيضًا - بحرية أكبر في تقرير وقت العمل، ومتى يكونون مع العائلة، ومتى يشاركون في الأنشطة المجتمعية.

لكن بالطبع، لا تضمن الاستقلالية عيش حياة سهلة، إذ يعمل معظم رواد الأعمال بجدٍّ ولساعات طويلة. ويجب أن يتذكروا أن العميل هو الرئيس في النهاية. ومع ذلك، فإنهم يشعرون بالرضا عن اتخاذ قراراتهم الخاصة ضمن القيود المطلوبة لبناء منشأة ناجحة.

المردود المالي
Financial Rewards

على غرار الوظائف والمهن الأخرى، فإنّ امتلاك منشأة هو وسيلة لكسب المال وتلبية الاحتياجات وتغطية النفقات. وبالطبع، يكسب بعض رواد الأعمال أموالًا طائلة، بينما يحصل آخرون على دخل متواضع مقابل وقتهم واستثماراتهم، أمّا غيرهم من رواد الأعمال فيعملون ليلًا ونهارًا لتحقيق ما يكفي من الأرباح للعيش. بصورة مثالية، يجب تعويض صاحب العمل عن نشاطين أساسيين:

- المقابل المالي لقاء وقته الشخصي الذي يكرّسه في سبيل إدارة المنشأة، وهو يأتي على هيئة الراتب.

اختبر معلوماتك

ما الدوافع الرئيسة إلى امتلاك منشأة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- العائد على استثمار أمواله الشخصية في شركته الذي يجب أن يكون مرتبطًا بالمبلغ المستثمر والمخاطر المرتبطة بأعمال المنشأة، وهو يأتي على هيئة أرباح نقدية أو زيادة في قيمة المنشأة أثناء نموها شيئًا فشيئًا.

ولا شكّ في أن الحافز المالي يشكّل دافعًا كبيرًا لدى الكثير من رواد الأعمال، وهذا أمر طبيعي تمامًا، ولكن من المهمّ أن نعي أنه في حين يستطيع بعض رواد الأعمال أن يجنوا ثروة بسرعة، إلا أنّ الغالبية منهم لا يتمكنون من ذلك. ولذلك، فإنّ الهدف الأنسب والأكثر واقعية يتمثل في: "تحقيق الغنى المادي ببطء". وهو يعني أنّ رائد الأعمال سيتمكّن من جني الثروة، ولكن بشرط أن يكون عمله التجاري مجديًا وقابلًا للاستمرار من الناحية الاقتصادية، وأن يتحلّى بالصبر والعزيمة لتحقيق هذا الهدف.

فرص إنشاء منشآت جديدة ورؤية السعودية
New Business Opportunities and Saudi Vision 2030

عندما قرّر صالح تحويل هوايته في مجال الإلكترونيات إلى عمل تجاري، تعيّن عليه التفكير في كل من الفرص والمخاطر، حيث إنّ التخلي عن وظيفة منتظمة ودخل ثابت خيار صعب. ولكن كمكافأة على خطوته، سيتسنّى له التحكّم شخصيًا في مشروعه، ويمكنه أن يستخدم مهاراته إذا تطورت فكرته إلى منشأة ناجحة ومربحة.

تشهد المملكة العربية السعودية حاليًّا إصلاحات اقتصادية، ما يوفر فرصًا ممتازة لرواد الأعمال الذين يتمتعون بالخصائص المناسبة ويستهدفون النجاح. وتشجّع رؤية السعودية 2030 الابتكار وتدعم تطوير المنشآت الجديدة. وسيتطلب العدد الأكبر من أهدافها حلولًا مبتكرة وتسخير العقول الريادية للمساعدة في تحقيقها. بالتالي، يمكن أن يستفيد الأفراد من هذه الفرصة من خلال بدئهم في منشآت جديدة لتلبية احتياجاتهم، ويمكنهم التنافس مع المنشآت الأخرى لبيع منتجاتهم وخدماتهم وتحقيق الأرباح. فالمستهلكون في بحث دائم عن خيارات أحدث وأفضل لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

تبدأ الكثير من الفرص بطرح أو تحسين منتجات وخدمات. وتجدر الإشارة إلى أنّ **الابتكار Innovation** هو اختراع جديد لم يكن موجودًا من قبل، أمّا **التحسين Improvement** فهو إجراء تغيير في منتج أو خدمة أو عملية يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

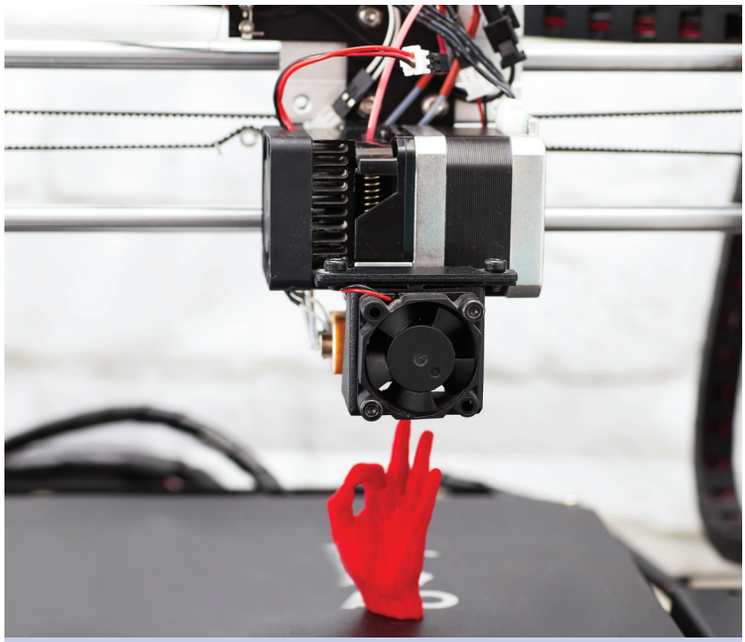
وغالبًا ما يطور المخترعون ابتكارات قد تصبح الأساس لمنشأة جديدة. وقد يبيعها المخترعون إلى منشأة أخرى لتطويرها وبيعها. وتشتمل الابتكارات الحديثة التي قد تصبح منتجات ناجحة على طائرات الدرون، والسيارات ذاتية القيادة، والطابعات ثلاثية الأبعاد، التي تسمح للأفراد والمنشآت الصغيرة بإنشاء منتجات بدون عملية تصنيع.

العمل كفريق



عادةً ما تحتاج المنشآت الجديدة إلى استثمارات من أشخاص آخرين. ضعوا معًا قائمة بالأسئلة التي قد تطرحونها على رائد أعمال لتحديد ما إذا كانت منظمته الجديدة من الأنواع التي قد ترغبون في استثمار بعض أموالكم فيها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



ما علاقة الابتكار والاختراع والتحسين بفرص ريادة الأعمال؟

بالإضافة إلى الاختراعات، ينشئ المبتكرون خدمات جديدة تصبح أساسًا لعمل تجاري. فمثلًا، ظهرت مجموعة كاملة من الخدمات الإلكترونية استجابةً لرؤية السعودية 2030.

لكن لا تظهر كل فرص ريادة الأعمال من تلك الأنواع من الاختراعات والابتكارات، فالكثير منها يأتي من التصميم المحسّن، أو الإجراءات الأكثر فاعلية، أو زيادة الاهتمام بالجودة. فرواد الأعمال مبدعون في حل المشكلات، وهذه السمات تولّد الأفكار لتحسين المنتجات والخدمات.

اختبر معلوماتك

أين تبدأ فرص ريادة الأعمال؟

2-2-7 ريادة الأعمال والاقتصاد
Entrepreneurship and the Economy

ريادة الأعمال حول العالم
Entrepreneurship Across the Globe

ريادة الأعمال هي أحد أهم محركات النمو الاقتصادي حول العالم، إذ تعتمد البلدان المتقدمة عليها لتحقيق النمو والازدهار والرفاهية. وعلى سبيل المثال: تدين أكبر شركات تصنيع المشروبات الغازية وسلاسل المطاعم في العالم بتوسعها السريع ووجودها العالمي لرواد أعمال ثابروا على تحقيق هدف معيّن وصدّروا منتجاتهم إلى الخارج. والكثير من العلامات التجارية الأكثر نجاحًا وشهرة اليوم بدأت بمشاريع بدوام جزئي على يد فرد مغامر عمل بجدٍّ في مرآبه أو غرفته. ولطالما واجه هؤلاء الرواد عقبات وإخفاقات في طريقهم إلى النجاح، لعلّ أبرزهم المنشآت التقنية الضخمة، ومنشآت تصنيع أجهزة الحاسوب، ومنصات التواصل الاجتماعي الشهيرة، وتجار التجزئة عبر الإنترنت. ويُعَدّ "وادي السيليكون" في شمال كاليفورنيا موطن عدد كبير من المنشآت التقنية المبتكرة التي بدأت على هذا النحو. وتستقطب المنطقة اليوم بعضًا من أفضل المواهب في العالم التي تجذب بدورها المزيد من رواد الأعمال الذين يبحثون عن أهم الجهات للانضمام إلى فريقهم الجديد. وتجدر الإشارة إلى أنّ بعض الحكومات في جميع أنحاء العالم يكرّسون الآن وزارات وهيئات لتعزيز ريادة الأعمال. ويسنون القوانين والتشريعات لدعم ريادة الأعمال إيمانًا منهم بأهيمتها في دفع عجلة النهضة و التقدم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية
Entrepreneurship in Saudi Arabia

ريادة الأعمال جزء يزداد حجمه في الاقتصاد السعودي. فتشكّل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية رؤية السعودية 2030 لتوسيع القطاع الخاص وتنويع الاقتصاد. ومن المسلَّم به بوضوح أنّ المنشآت الصغيرة يمكنها أن تحدث فرقًا كبيرًا.

كذلك، إنّ مكانة المملكة العربية السعودية المتصاعدة في تقرير التنافسية العالمي تسلّط الضوء على ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. فبنهاية الربع الأول من العام 2022، بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية أكثر من 750.000، ما يعني زيادة بنسبة تقارب 15% عن العام السابق (بحسب تقرير منشآت للربع الأول 2022). وتمثل هذه المنشآت الصغيرة 99.5% من جميع المنشآت في المملكة. وتتمركز نسبة 31.8% من هذه المنشآت في منطقة الرياض، و20.9% في منطقة مكة المكرمة، و7.5% في المنطقة الشرقية.



لمزيد من المعلومات

صرح ولي العهد – صاحب السمو الملكي – الأمير محمد بن سلمان في تقرير الأثر التابع للمنشأة السعودية للاستثمار الجريء للعام 2022 قائلًا: "إنّ المنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة من أهم محركات النمو الاقتصادي، إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات... وسنسعى إلى دعم ريادة الأعمال". وفي التقرير نفسه، أكد – خادم الحرمين الشريفين – الملك سلمان بن عبد العزيز عزم الدولة الراسخ على تحقيق أهدافها بتنويع قاعدة الاقتصاد واستثمار المتغيرات الاقتصادية لبناء مكتسبات وطنية جديدة سيكون المواطن فيها الهدف والرافد."

وتجدر الإشارة إلى أنّ المنشآت الصغيرة مسؤولة عن نسبة كبيرة من التوظيف في المملكة العربية السعودية. وبحلول شهر أكتوبر 2021، بلغ عدد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة 4.9 ملايين موظف، ويقع أكثر من 1.8 مليون منهم في منطقة الرياض. يوضح الشكل "7-4" المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاع.



الشكل "7-4" المصدر: منشآت 2022

تقسيم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بحسب القطاع (الربع الأول من العام 2022).

اختبر معلوماتك

ما أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



هل يمكن أن يتحول الشغف بإعداد الطعام إلى بداية عمل تجاري مجدٍ اقتصاديًّا؟

3-2-7 الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين
Resources for Saudi Entrepreneurs

سيكون نمو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة مستحيلًا بدون بنية تحتية مخصصة لدعم المنشآت الصغيرة وتعزيز الابتكار. من هذا المنطلق، تتوفر مجموعة واسعة من الخدمات والإدارات لتقديم الدعم إلى رواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة.

منشآت
Monsha'at

منشآت هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 2016 لتعزيز ريادة الأعمال وتسهيل مزاولة الأعمال التجارية. وتهدف إلى زيادة مساهمة الناتج المحلي الإجمالي للمنشآت السعودية الصغيرة والمتوسطة من 20% إلى 35% بحلول عام 2030. وتقوم رؤيتها على "أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية وممكّنًا لتحقيق رؤية 2030 وما بعد". وبالمثل، تقوم رسالتها على "دعم نمو وتنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء بيئة محفزة ومجتمع ريادي عبر قيادة التعاون مع شركائها الإستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي محليًّا ودوليًّا".



لمزيد من المعلومات

وفقًا لتقرير منشآت الربع سنوي للربع الأول من العام 2022، "33% من البالغين في المملكة لديهم خطط لفتح مشروع تجاري في 3 سنوات" و"90% من السعوديين يرون أن ريادة الأعمال اختيار مهني سديد".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

معلومة إثرائية

قم بزيارة موقع منشآت الإلكتروني؛ لاستكشاف مجموعة الخدمات والتطبيقات التي تدعم تشغيل المنشآت الصغيرة. وانظر في أنواع الموارد التي يمكن النفاذ إليها عبر الإنترنت. ثم اختَر خيارًا واحدًا واكتب عنه شرحًا موجزًا بما توفّر لديك من معلومات.

وتشمل مجموعة خدمات منشآت الواسعة مركز دعم عبر الإنترنت قدّم المساعدة إلى أكثر من 20,000 منشأة صغيرة ومتوسطة. ويوفر دليل تشغيل المتجر أدوات لقطاع البيع بالتجزئة، ويحدد الخطوات في الرحلة انطلاقًا من مرحلة التأسيس، مرورًا بمرحلة التهيئة، وصولًا إلى مرحلة التشغيل، ويقدّم المشورة بشأن المتطلبات القانونية والدعم الإضافي. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تقدّم منشآت -أيضًا - حلولًا للأعمال الإلكترونية وتقنيات مبتكرة أخرى من شأنها دعم نمو المنشآت الناشئة. وتشتمل بعض التخصصات التقنية الفائقة التي تدعمها "مراكز ذكاء" على الذكاء الاصطناعي، وعلوم البيانات، والأمن السيبراني. ويربط تطبيق "نوافذ منشآت" رواد الأعمال بالمختصين الداعمين لهم في مساعيهم. ويناقش الفصل الثالث خدمات الدعم المالي التي تقدمها منشآت بمزيد من التفصيل.

مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود"
Center for Digital Entreprenurship CODE

يدعم مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود" الابتكار التكنولوجي والشركات الناشئة في المجال الرقمي الذي تشمل أهدافه ما يلي:

- "توفير ثقافة المشروعات الناشئة وبرامج ريادة الأعمال الرّقمية، وفهمها".
- "تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في داخل المنشآت الناشئة، وتقويتها، وتمكينها".
- "تسريع رقمنة المعلومات وتعزيز مساهمتها في الجهود المحلية والمخرجات في ظل الاقتصاد الرقمي».

بنك التنمية الإجتماعية
Social Development Bank

بنك التنمية الاجتماعية يمثل أحد مصادر الدعم المهمة لرواد الأعمال ويهدف إلى أمرين رئيسين يرتبطان برؤية السعودية 2030 هما: "زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد" والتمكين المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعم نموها وازدهارها".

هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار
Research, Development and Innovation Authority

أنّ هيئة البحث والتطوير والابتكار واحدة من أحدث القطاعات التي تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتمت الموافقة عليها في عام 2021، أنشئت استجابةً لمتطلبات رؤية السعودية 2030. وفقًا لموقع الهيئة الإلكتروني، "تتولى الهيئة الاختصاصات المتعلقة بدعم وتشجيع قطاع البحث والتطوير والابتكار، وتنسيق أنشطة المنشآت ومراكز البحوث العلمية، واقتراح السياسات والتشريعات والتنظيمات المتصلة بالقطاع، وتمويلها". تدير الهيئة برنامجًا من ورش العمل الإستراتيجية؛ لتزويد المنشآت الصغيرة بالمعرفة والخبرة المطلوبة للنجاح في سوق تنافسية عالمية.

حاضنات الأعمال الجامعية
University Incubation Centers

تمتلك العديد من الجامعات مراكز احتضان خاصة بها لمساعدة رواد الأعمال الناشئين على تطوير أفكارهم وكسب القوة في سوق تنافسية. وغالبًا ما يشتمل ذلك على تقديم الخدمات إلى الأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو مؤهلات سابقة في الأعمال التجارية أو ريادة الأعمال. مثلًا: يقدم مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية دورة مجانية عبر الإنترنت مدّتها 8 أسابيع ترحّب بجميع رواد الأعمال بغض النظر عن مستوى الخبرة التي يتمتعون بها.

اختبر معلوماتك

ما خدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي لا يُعدّ أحد الأسباب الأساسية الأربعة لامتلاك منشأة؟

أ. تحقيق الذات.

ب. استخدام المهارات.

ج. الشهرة.

د. الاستقلالية.

2. صواب أم خطأ. تساعد مراكز الاحتضان الجامعية رواد الأعمال على تطوير أفكارهم وكسب القوة في السوق.

_____

3. صواب أم خطأ. تهدف الخدمات التي تقدّمها منشآت إلى دعم المنشآت الكبيرة متعددة الجنسيات والمنشآت المملوكة للدولة. _____

مساحة البحث والابتكار

4. التواصل إجرِ مقابلة مع صاحب منشأة صغيرة أدار شركته لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وحدّد العوامل التي ساهمت في النجاح وكذلك التحديات الكبرى التي واجهها، ثمّ أعدّ عرضًا تقديميًّا بناءً على مقابلتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية و العملية

دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي

على الرغم من أنّ وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على التواصل بين الناس من مختلف أنحاء العالم، إلا أنّها لم تحلّ محل الشبكات التقليدية وعلاقات العمل التي نُسجت مع الزمن في العالم «الحقيقي». ومن المؤكد أنّ قائمة المعارف أساسية للانطلاق، وبناء شبكة من علاقات العمل يُعتبر مهارة لا تُقدّر بثمن ويكتسبها الفرد بالممارسة مع مرور الوقت. فالعلاقات الجيّدة تساهم في تسهيل حصول أي مشروع على الموارد التي يحتاج إليها، سواء من حيث الاستثمارات أو التقنيات. ولذلك، يمكن ربط المنشأة بشبكة اجتماعية تضمن لها الوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد لا يستطيع كل عضو من أعضاء الفريق الوصول إليها بمفرده في العادة.

والشبكة الاجتماعية هي شبكة العلاقات التي تربط الفرد بأشخاص آخرين بمن فيهم أصدقاؤه من المدرسة أو الجامعة، موظفين وشركاء أعمال سابقين، ومن تواصل معهم في المنظمات المجتمعية ومسجد الحي. لكن الشبكة الاجتماعية لا تتوقف هنا. فقد لا يتمتع صديقك الذي تعرفت إليه في الجامعة بميزة تحتاج إليها، إلا أنه قد يعرف شخصًا يتمتع بهذه الميزة. وغالبًا ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق – أيضًا – على رواد الأعمال الناجحين. وتزداد قوة الشبكات الاجتماعية بشكل كبير عندما ينضمّ إلى فريق الإدارة أفراد جدد لهم معارف وعلاقات كثيرة.

ويمكن لمنظومة من العلاقات الشخصية السليمة أن تساعد منشأة صغيرة إلى الوصول إلى المعرفة والموارد التي تحتاج إليها للاستقرار وتحقيق النمو. ويمكن أن تحظى الشبكات الاجتماعية بقدرة كبيرة على المساهمة في إطلاق المبيعات بسرعة. وقد تتردد المنشآت المعروفة في التعامل مع منشأة جديدة تفتقر إلى سجل من الإنجازات. لكن، يستطيع مؤثّر أن يستفيد من قدرته على جذب عملاء لمساعدة المنشأة الصغيرة. وقد يقوم العميل بدور كبير في إقناع الآخرين بتجربة التعامل مع منشأة غير معروفة نسبيًّا. ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملًا حاسمًا وجوهريًّا من عوامل بناء سمعة جيّدة وراسخة.

وبدأ أصحاب المنشآت الصغيرة يدركون أنهم يستطيعون استخدام أدوات بناء الشبكات لجذب العملاء والتواصل مع الأقران وتبادل المشورة بشأن المشكلات المشتركة. ويمكنهم أن يستندوا إلى شبكة اجتماعية نشيطة ومتينة لتعزيز رأس المال الاجتماعي الخاص بهم، وهي ميزة تضمنها المعارف التي يكتسبها الفرد ضمن شبكة علاقاته الاجتماعية. وفي المقابل، فإن هذه الميزة لا تتكون بين ليلة وضحاها، حيث يستغرق بناء رأس المال الاجتماعي سنوات كثيرة. أما أركانه فهي معروفة: الثقة، والإنصاف في التعامل، والصدق.

التفكير الناقد

1. في رأيك، ما أهمية بناء شبكة علاقات مع محترفي الأعمال التجارية الآخرين في العالم «الحقيقي» وليس عبر الإنترنت فقط؟
2. فكر في شبكة العلاقات التي بنيتها في حياتك الاجتماعية، في المدرسة وضمن المجموعات الاجتماعية الأخرى. هل في هذه الشبكة أشخاص يملكون الخبرة وتستطيع أن تتصل بهم لطلب النصيحة؟ لنفترض مثلًا شخصًا يمكنه مساعدتك في تعزيز معرفتك بالحاسوب أو في تعلّم لغة أخرى. هل تمتلك أنت مهارات أو خبرات تستطيع أن تفيد بها الآخرين في مجتمعك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-7 تعريف ماهية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتحديد أبرز خصائص المنشآت الصغيرة.

2-3-7 التعرّف على الميزات التنافسية للمنشآت الصغيرة.

3-3-7 تحديد التحديات التي يواجهها عدد كبير من المنشآت الصغيرة.

المصطلحات الرئيسة

منشأة صغيرة	Small Business
ميزة تنافسية	Competitive Advantage

من واقع الحياة

بينما كانت سارة تجلس إلى مائدة العشاء مع أسرتها، أخذت تخبرهم بحماسة عمّا تعلّمته في فصل "مقدمة في الأعمال" مع زميلاتها في الصف. فقد أمضى الطلبة وقتهم وهم يفكّرون في الفرص التي قد تتسنّى لهم لامتلاك منشآت صغيرة خاصة بهم. وأدركت سارة من جهتها أنّ هذا تحديدًا هو ما ترغب في القيام به.

فسألها جدّها: "هل تعلمين أنّني أدرت عملًا تجاريًّا صغيرًا طوال 10 سنوات تقريبًا حين كنت شابًّا؟ فحين تخرّجت من الثانوية، كنت مثلك تمامًا متحمّسًا لفكرة إطلاق عمل تجاري. وكي أجمع المال اللازم لي لأفتح متجري الخاص، قرّرت العمل لدى صاحب متجر صغير يبيع أجهزة ومعدات. ولحسن الحظّ، بعد ثمانية أعوام، قرّر الرجل التقاعد وتوصّلنا معًا إلى اتّفاق سمح لي بشراء المتجر ودفع ثمنه على سنوات متعدّدة".

فسألته سارة: "ما النصيحة التي تقدّمها لي إذًا يا جدّي؟".

أجابها: "لا شكّ في أنّ امتلاك عمل تجاري صغير أمر ممتع ومشوّق، ولكنّه في المقابل صعب وشاق. إنّني متحمّس بالفعل لما ترغبين في تحقيقه، ولكن أريدك أن تعلمي أنّ تحقيق أهدافك ليس مهمّة سهلة. وبالنسبة إليّ، ستنجحين حتمًا لو عملت بجد وتعلّمت من أخطائك دونَ أن تستسلمي لأي عوائق تعترضك".

1-3-7 ما هي المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟
What are Micro, Small and Medium Buisnesses?

حين يفكّر معظمنا في الأعمال التجارية، فإنه سيتخيّل في الغالب صورة المنشآت الكبرى أو الضخمة، أي المنشآت التي توظّف الآلاف وتتوزّع فروعها في مختلف أنحاء العالم. ولكن، ليست هذه حقيقة غالبية الأعمال التجارية. ففي القطاع الخاص السعودي على سبيل المثال، تشير المنشآت الصغيرة إلى عدد ملحوظ ومتنامٍ من الأعمال التجارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التعريف الرسمي للمنشأة الصغيرة **Small Business** يختلف من بلد إلى آخر. ففي المملكة العربية السعودية مثلًا، وكما يوضح الشكل "7-5"، تُصنّف المنشآت إلى ثلاث فئات (المنشآت متناهية الصغر والمنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسّطة) بحسب عدد الموظّفين العاملين فيها بدوام كامل والإيرادات السنوية التي تحقّقها. حتى أنّ موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) يقدّم أداةً مفيدةً تساعد على تحديد التسمية الرسمية بحسب حجم العمل التجاري وهذه العوامل السابق ذكرها. وبمجرّد أن تتسجّل المنشأة على الموقع، يمكنها الحصول على شهادة بحجمها.

عامةً، يكون للمنشأة الصغيرة الخصائص أو السمات التالية:

- صاحب المنشأة هو نفسه المدير.
- يكون للمنشأة فرع واحد أو عدد قليل من الفروع.
- تخدم المنشأة – عادةً – سوقًا صغيرةً.
- ليست المنشأة الأبرز في مجالها.

وفي الواقع، تعمل معظم المنشآت الصغيرة في القطاعات الخدماتية وأبرزها قطاع البيع بالتجزئة. ومن الأمثلة عن المنشآت الصغيرة في هذا القطاع تحديدًا، نذكر المتاجر الصغيرة والمقاهي والكافيهات.



لماذا يكثر عدد المنشآت الصغيرة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة؟

المنشآت الصغيرة و المتوسّطة

حجم المنشأة	المنشآت متناهية الصغر	المنشآت الصغيرة	المنشآت المتوسّطة
عدد الموظّفين بدوام كامل	من 1 إلى 5	من 6 إلى 49	من 50 إلى 249
قيمة الإيرادات السنوية	من 0 إلى 3 ملايين ريال سعودي	من 3 إلى 40 مليون ريال سعودي	من 40 إلى 200 مليون ريال سعودي

(المصدر: https://www.monshaat.gov.sa/SMEs-definition)

ما حجم المنشأة "الصغيرة"؟

الشكل "7-5"

التعريف الرسمي لحجم المنشأة بحسب منشآت

لمزيد من المعلومات



يفيد أصحاب المنشآت الصغيرة أنّ الإنترنت يُحدث أثرًا إيجابيًّا على أعمالهم التجارية. فبحسب استبيان أُجري حديثًا، قال 51% منهم إنّ الإنترنت ساعد في زيادة أرباحهم، وقال الـ 49% الآخرون أنّ استخدامه أدّى إلى خفض تكاليف التشغيل.

اختبر معلوماتك

ما النقاط الأربع التي يمكن استخدامها لوصف منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العلاقة بين المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال
The Relationship Between Small Business Ownership and Entrepreneurship

رغم ارتباط المنشآت الصغيرة و ريادة الأعمال، إلا أنهما ليسا مصطلحَين متطابقَين أو قابلَين للتبادل. فالكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة يتمتّعون بخصائص ريادة الأعمال، وبعضهم لا يتمتع بتلك الخصائص. وبالمثل، ليس كل رائد أعمال صاحب منشأة صغيرة، نظرًا إلى أنّ بعض رواد الأعمال مسؤولون عن منشآت ضخمة.

مثلًا: لنفترض أنّ علي وحسن يمتلكان متجرًا صغيرًا في مدينة خارج الرياض. كلاهما مصنفان على أنّهما مالكا منشآت صغيرة (أو من الناحية الفنية، يمتلكان منشآت متناهية الصغر بحسب التعريف الرسمي الذي تقدّمه منشآت).

ورث علي متجره عن أبيه متوليًا إدارة أعمال العائلة منه، وهو يستمتع بخدمة المجتمع المحلي ولا يطمح إلى توسيع متجره. في المقابل، اقترض حسن المال لفتح متجره لبيع منتجاته الفريدة التي صمّمها بنفسه، وهو يخطّط لفتح موقعَين آخرَين وبيع منتجاته عبر الإنترنت للعملاء في الخارج. ومن الواضح أنّ حسن تبدو عليه خصائص ريادة الأعمال بينما علي ليس كذلك. ومع ذلك، يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة مثل علي إدارة أعمال ناجحة للغاية دون الانخراط في أنشطة ريادة الأعمال.

2-3-7 المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة
Small Business Competitive Advantages

قد تحتاج عائلتك إلى شخص ما لحراسة أراضيها وممتلكاتها، أو تقديم الطعام لمناسبة ما، أو إنشاء مخزن مخصص، أو إصلاح جهاز الحاسوب المنزلي. إلى أين تتجه للحصول على المساعدة؟ قد تواجه صعوبة في العثور على منشأة كبيرة لتقديم جميع هذه الخدمات. في بعض الحالات، تتمتع المنشآت الصغيرة بميزة تنافسية **Competitive Advantage** مقارنة بالمنشآت الكبيرة، مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

تلبية احتياجات العملاء
Meeting Customer Needs

تلعب المنشآت الصغيرة دورًا حيويًّا في الاقتصاد، فهي في الغالب تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة جدًّا بحيث يصعب على المنشآت الكبيرة تحقيق الربح من خلالها. وفي معظم الحالات يسهل على المنشآت الصغيرة تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء أكثر من المنشآت الكبيرة. وعلى الرغم من امتلاك المنشآت الكبيرة موارد أكثر، فإنّه يتعيّن عليها التركيز على المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات مجموعة كبيرة من العملاء للعمل بكفاءة، ما يزيد من صعوبة تلبية الاحتياجات الخاصّة للأفراد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عندما تعجز المنشآت الصغيرة غالبًا عن خفض تكاليفها التشغيلية على غرار المنشآت الكبيرة، تتوجّه نحو الاهتمام بالعملاء وهذا ما يشكّل ميزتها التنافسية. فلأنّها تخدم عددًا أصغر من العملاء، فإنّها تستطيع التواصل معهم دائمًا. وتُعتبر المنشآت الصغيرة هي الأقرب إلى العملاء على الأرجح، خاصة أنها تعتمد على نفسها كي توزع منتجاتها أو تتولّى صيانتها.

اختبر معلوماتك

كيف يمكن للمنشآت الصغيرة التنافس بنجاح مع المنشآت الكبيرة؟

وفي المقابل، غالبًا ما تعتمد المنشآت الكبيرة على بيانات العملاء من أجل جمع المعلومات اللازمة. أمّا المنشآت الصغيرة فهي تتلقّى ملحوظات عملائها وتعليقاتهم، منهم مباشرةً، سواء كانت سلبيّة أو إيجابية.

تقديم الخدمات الخاصّة
Providing Unique Services

تكمن قوة المنشآت الصغيرة في تقديم الخدمات الخاصّة للعملاء، مثل: التخطيط لفاعلية ما أو تصميم نظام صوتي مخصص. ويعني تقديم مثل هذه الخدمات ضرورة اهتمام الموظفين بالعميل بشكل خاص، فيقضون الوقت في تحديد الاحتياجات ومناقشة البدائل، ويكونون متمرّسين في التّخطيط للخدمات التي ترضي العميل وتقديمها. قد ترى المنشآت الكبيرة أن قضاء الكثير من الوقت مع كل عميل لا يعود عليها بالربح المتوقع. كذلك، قد لا يتمتع كل موظف يعمل مع العملاء بالخبرة اللازمة لتصميم الخدمات المطلوبة.

تتميز المنشآت الكبيرة بجاهزيتها لتلبية طلبات عدد كبير من العملاء الذين يعتزمون شراء منتجات قياسية منخفضة التكلفة وفاعلة. فيما تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها على تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء الذين يريدون أن يحظوا بالمزيد من الاهتمام الفردي، ويكونون على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل المنتج أو الخدمة التي يريدونها. لذلك، لم تكن إجابة العملاء بقولهم: "المنشآت الصغيرة " مفاجئة، عندما سُئلوا "أي من المنشآت تعتقدون أنها أكثر اهتمامًا بكم كعملاء؟".



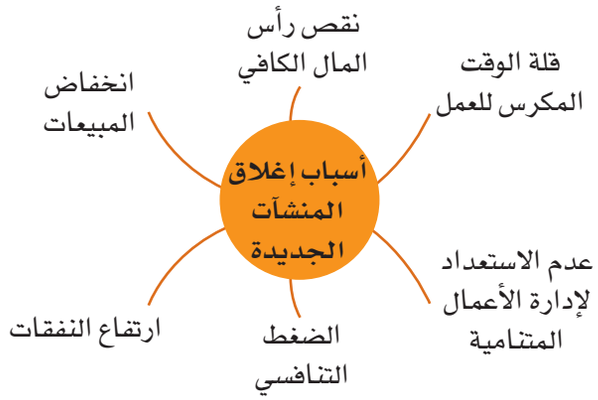
كيف تقدم المنشآت الصغيرة تقديم خدمات خاصّة لا تستطيع المنشآت الكبيرة تقديمها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-3-7 التحديات الشائعة التي تواجه المنشآت الصغيرة
Common Small Business Challenges

يحظى العديد من رواد الأعمال الناجحين بشهرة واسعة. إذ يشجع نجاحهم الآخرين على التفكير في بدء عمل تجاري جديد. ومع ذلك، فإن تطوير مشروع جديد ناجح ليس بالأمر السهل، ويظل احتمال الفشل قائمًا بشكل دائم.

في الواقع، يزداد معدل احتمال فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمنشآت الكبيرة، لا سيما وأن العديد من الإخفاقات ينتج عن عدم القدرة على دفع النفقات، مما يجبر المنشأة على الإغلاق. كما تنسحب بعض المنشآت من السوق عندما يعتقد مالكها أنه عاجز عن مواكبة المعايير المطلوبة للاستمرار. لذلك، فإن الوقت والطاقة المطلوبة من أصحاب الأعمال الجدد أعلى بكثير مما يتوقعه معظم الناس، وفي نهاية المطاف فإنّ ساعات العمل الطويلة والعمل الجاد قد يرهق أصحاب الأعمال.



هل يمكنك التفكير في أسباب أخرى قد تؤدي إلى إغلاق مشروع جديد؟

الشكل "7-6"
الأسباب الرئيسة لإغلاق الأعمال الجديدة

أسباب الفشل
Reasons for Failure

تشمل أبرز أسباب فشل المنشآت الصغيرة ما يلي:

- عدم الاحتفاظ بسجلات كافية
- نقص رأس المال الكافي
- نقص الخبرة الإدارية
- قلة الخبرة في نوع العمل
- عدم السيطرة على المصاريف التشغيلية
- موقع العمل غير المناسب
- عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد
- انخفاض المبيعات
- الضغط التنافسي
- العمليات التي تتطلب وقتًا أطول مما يرغب المالك في تكريسه

يوضح الشكل "7-6" بعض الأسباب الرئيسة لإغلاق المنشآت التي يؤسسها رواد الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إدراك المخاطر وطلب المساعدة
Recognizing Risks and Seeking Assistance

لا بد أن يدرك رواد الأعمال المخاطر المتعددة التي قد يواجهونها ولا بد لهم من الاستعداد لها، لذلك يتعيّن على معظم رواد الأعمال أن يكونوا قادرين على الاستعداد لتحمل المخاطر والعمل بجد لإنجاح أعمالهم. ومع ذلك، فقد يشهد العديد من رواد الأعمال فشل فكرة أو أكثر من أفكارهم التجارية قبل أن يتمكنوا من الوصول بالمنشأة إلى مستوى النجاح المنشود.

بفضل المساعدة الصحيحة، يمكن للمنشآت الصغيرة التغلب على كل سبب من أسباب الفشل المذكورة سابقًا. كذلك، يمكن لأصحاب المنشآت الصغيرة الحصول على الدعم من عدد من المصادر، مثل: **موقع منشآت**، و**بنك التنمية الاجتماعية** و**هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار** كما ذكرنا سابقًا. غالبًا ما يكون في الجامعات والكليات أعضاء هيئة تدريس يقدمون المشورة والدعم للأشخاص الذين أسّسوا أعمالهم الخاصّة، أو هم على وشك ذلك، كذلك يكون لدى المجموعات المحلية من رجال الأعمال، مثل: الغرف التجارية، أعضاء يمكنهم مساعدة الآخرين في معالجة مشكلات العمل.

العمل كفريق



حدد منشأتين أو ثلاث منشآت صغيرة في محيطك أثبتت نجاحها لسنوات عدة. من خلال العمل كفريق، ناقش الإجراءات التي تعتقد أن هذه المنشآت تتخذها لضمان المنافسة بنجاح مع غيرها من المنشآت الصغيرة والكبيرة.



أين يمكن للمنشآت الصغيرة أن تجد المساعدة عند الحاجة إليها؟

اختبر معلوماتك

ضع قائمة بالأسباب الشائعة لفشل المنشآت الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. بحسب تعريف منشآت، فإن المنشآت تكون صغيرة إذا تراوح عدد موظفيها ما بين:

أ. 1 – 5

ب. 6 – 49

ج. 50 – 249

د. 250 – 500

2. الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة على المنشآت الكبيرة هي:

أ. انخفاض التكاليف.

ب. إجراء المزيد من البحوث حول المستهلك.

ج. تدني الأسعار.

د. الاهتمام باحتياجات العملاء الخاصة.

3. أي مما يلي ليس أحد أسباب فشل المنشآت الصغيرة؟

أ. عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.

ب. افتقار المالك للخبرة الكافية.

ج. موقع العمل غير المناسب.

د. عدد الموظفين غير الكافي.

مساحة البحث والابتكار

4. التقنيات باتت خدمات المزادات عبر الإنترنت مقصدًا لمنشآت صغيرة عدة. يكسب الآلاف من أصحاب المنشآت الصغيرة دخلًا ممتازًا من خلال بيع منتجاتهم باستخدام هذه المواقع. قم بزيارة أحد مواقع المزادات عبر الإنترنت، وحدد ثلاث طرائق يمكن للمنشآت الصغيرة من خلالها استخدام الموقع لدعم عملياتها.

5. البحث قم بإجراء مقابلة مع 10 أشخاص قاموا مؤخرًا بشراء منتجات أو خدمات من منشأة صغيرة. بعد ذلك، اطلب منهم أن يعدّدوا أبرز ثلاثة أسباب دفعتهم إلى شراء المنتجات أو الخدمات من منشأة صغيرة بدلًا من شركة كبيرة. لخّص نتائج المقابلات التي أجريتها وقدم نتائجك في الخانة أدناه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 7

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-7 حياة ريادة الأعمال

- رواد الأعمال الناجحون يكنّون رغبة حقيقية في الاستقلالية، فيستخدمون مهارات وقدرات خاصة للتوصل إلى أفكار مبتكرة ثم وضع خطة أولية جيدة للعمل. يمكن أن يكون رواد الأعمال نساءً ورجالًا من جميع الفئات العمرية ومن مختلف المستويات التعليمية.
- أصبحت ريادة الأعمال جزءًا أساسيًّا من الاقتصاد السعودي. وغالبًا ما يتمتّع رواد الأعمال الناجحون بمهارات وخصائص مميزة؛ فهم يتميّزون بروح التنافسية والإبداع، ويعتبرون أشخاصًا يمكن الاعتماد عليهم، كما أنّهم يعملون واضعين نصب أعينهم هدفًا معيّنًا يسعون إلى بلوغه، ولديهم القدرة على التعلّم من التجارب التي لا تتوّج بالنجاح وهم دائمًا على استعداد للعمل بجدّ وبذل أقصى الجهود. ولكن يمكن لرائدي الأعمال العمل على تطوير هذه المهارات والخصائص. وتعتبر الشركات الصغيرة الحجم مسؤولة عن تحقيق 20% من الناتج المحلي الإجمالي، ويتوقّع أن ترتفع هذه النسبة إلى 35% بحلول العام 2030.
- تشتمل الفرص المتاحة لرواد الأعمال على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو محسّنة، أو تصاميم محسّنة، أو إجراءات أكثر فاعلية، أو اهتمامًا أكبر بالجودة. بينما تشتمل المخاطر على الافتقار إلى رأس المال الكافي، وانخفاض المبيعات، والنفقات التي تتجاوز التوقعات، والضغط التنافسي، وعدم جاهزية المالك لإدارة الأعمال التجارية المتنامية، والعمليات التي تتطلب وقتًا أطول مما يرغب المالك في تكريسه.

2-7 كيف تصبح رائد أعمال

- ثمة أربعة أسباب أساسية تدفعك لتأسيس شركتك الخاصة، وهي تحقيق الذات وتطوير المهارات والاستقلالية والمردودات المالية. تفتح الرؤية السعودية 2030 العديد من الفرص لرواد الأعمال ذوي الأفكار المبتكرة.
- ريادة الأعمال هي المحرك الرئيس للأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم. وتستحوذ على اهتمام الاقتصاد السعودي بشكل متزايد مع أكثر من 750.000 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة العربية السعودية بحلول الربع الأول من عام 2022.
- تتوفر مجموعة من الخدمات والدعم لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة. "منشآت" هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى دفع نمو القطاع الخاص وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ومن الموارد المفيدة الأخرى للمنشآت: بنك التنمية الاجتماعية وهيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

- في المنشآت الصغيرة، عادةً ما يكون المالك هو المدير، ويعمل في موقع واحد أو في عدد قليل من المواقع، وعادةً ما يخدم سوقًا صغيرًا، ولا يكون مهيمنًا في مجال عملياته.
- تلعب المنشآت الصغيرة دورًا مهمًا في الاقتصاد. غالبًا ما تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة ومتخصصة للغاية بالنسبة إلى المنشآت الكبيرة.
- تتمثل بعض الأسباب الأكثر شيوعًا لفشل المنشآت الصغيرة في عدم الاحتفاظ بسجلات كافية، والافتقار للأموال الكافية لبدء العمل، ونقص الخبرة الإدارية، ونقص الخبرة في نوع العمل، وفقدان السيطرة على النفقات التشغيلية، وموقع المنشأة غير المناسب، وعدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. صِف منتجًا أو خدمة جديدة يمكن أن تشكّل حجر الأساس لمنشأة جديدة تناسب اهتماماتك أو هواياتك أو مهاراتك وقدراتك الخاصة. ما الأسباب التي تجعلك مهتمًّا أو غير مهتم بأن تصبح رائد أعمال؟

2. لماذا تعتقد أن المنشآت الصغيرة تساهم في خلق وظائف جديدة في الاقتصاد أكثر من المنشآت الكبيرة الراسخة؟

3. صِف بعض العوامل الرئيسة التي تعتقد أنها ساهمت في نجاح كبار رواد الأعمال في جميع أنحاء العالم. هل تعتقد أن فكرة المنتج أو الخدمة توازي بأهميتها الخصائص الشخصية لرائد الأعمال؟

4. كيف يغيّر الإنترنت خصائص المنشآت الصغيرة؟ هل تعتقد أن الإنترنت يمكن أن يجعل المنشآت الصغيرة أكثر قدرة على المنافسة مع المنشآت الكبيرة؟ لماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

5. يفكر علي في تأسيس منشأة صغيرة، وقد لجأ إليك للحصول على المشورة. انطلاقًا من الأسباب التي تقف خلف فشل معظم المنشآت الصغيرة كما هو مذكور في الدرس 7-3، ما الذي ستخبر به عليًّا وما الذي سيساعده على زيادة فرصه في النجاح؟

_____

_____

6. في العديد من المجتمعات ، هناك عدد من المواقع تتواجد فيها منشآت البيع بالتجزئة ولكنها سرعان ما تفشل. فتفتح منشآت أخرى أبوابها وما تلبث أن تفشل بدورها. يعزو الناس سبب الفشل إلى سوء اختيار الموقع. هل توافق على أن الموقع هو السبب الأكثر ترجيحًا لفشل المنشآت؟ لماذا قد تفكر منشأة جديدة في تأسيس أعمالها في موقع فشلت فيه منشأة سابقة بالفعل؟

_____

_____

7. حدّد أهم ثلاثة أفراد تعتقد أنهم قادرون على مساعدة صاحب منشأة صغيرة جديدة. علّل كلًّا من اختياراتك.

_____

_____

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	الميزة التنافسية		أ. منشأة يعمل فيها من 6 إلى 49 موظفًا بدوام كامل وتحقق عائدات تتراوح بين 3 و40 مليون ريال سعودي.
9.	رائد الأعمال		ب. اختراع أو ابتكار جديد تمامًا.
10.	ريادة الأعمال		ج. تغيير يهدف إلى زيادة فائدة منتج أو خدمة أو عملية ما.
11.	التحسين		د. السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عما إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.
12.	الابتكار		هـ. شخص يعمل داخل منشأة قائمة كموظف يتحمل مسؤولية أخذ فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة أو عملية مربحة. فهو بذلك يضيف قيمة إلى هذه المنشأة بدلًا من إمتلاك منشأة خاصة به.
13.	رائد الأعمال المؤسسي		و. السمة التي تتيح للمنشأة التفوق على منافسيها.
14.	المنشآت الصغيرة		ز. نشاط يتعلق بريادة الأعمال يهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة للاحتياجات والمشكلات والفرص الاجتماعية.
15.	ريادة الأعمال المجتمعية		ح. شخص يخاطر ببدء عمل تجاري لمحاولة كسب الربح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

16. **التواصل** يحصل العديد من أصحاب المنشآت الصغيرة على التمويل لبدء أعمالهم من أفراد العائلة والأصدقاء. افترض أنك على وشك تأسيس نشاط تجاري صغير عبر الإنترنت يُعنى بتطوير وصيانة المواقع الإلكترونية للمنشآت والأندية والمجموعات غير الربحية المحلية بتكلفة منخفضة. أنت تدخر 7,000 ريال سعودي من أموالك الخاصة للاستثمار وتحتاج إلى جمع 10,000 ريال سعودي إضافية. أعِدّ خطاب أو بروشور من صفحة واحدة يمكنك استخدامه لجذب انتباه عائلتك أو أصدقائك لاستثمار 1,000 ريال سعودي أو أكثر في منشأتك الجديدة. احرص على إقناعهم بالفوائد التي سيجنونها من استثمارهم.

17. **الحكومة** توفر المملكة العديد من الموارد بالإضافة إلى الدعم المالي للمنشآت الصغيرة. استخدم الإنترنت لتحديد موقع جهتين داعمتين في المملكة تقدمان خدمات طورت خصيصًا للمنشآت الصغيرة، وأعِدّ تقرير موجز عن كل جهة من الجهتين التي حددتها واصفًا فيه الجهة، والخدمات المقدمة، والعوامل التي تؤهّل منشأة جديدة للحصول على الخدمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

أكمل أحمد برنامجًا جامعيًّا في إدارة المنشآت الصغيرة، وأراد أن يمتلك ورشة إصلاح السيارات المتنقلة الخاصة به. وكان يعمل في مركز صيانة محلي. بالإضافة إلى ذلك، تمكن من ادخار حوالي 50,000 ريال سعودي لبدء عمله الخاص. ومع ذلك، كان يعلم أنه سيحتاج إلى مبلغ أكبر من الذي ادّخره لشراء الورشة. فنظر أحمد في ثلاث طرائق يمكن أن يبدأ بها عمله:

أ. يمكنه العثور على شريك لتوفير الأموال الإضافية.

ب. يمكنه العمل عند صاحب مركز الصيانة المحلي حتى يتقاعد بعد سبع سنوات ويشتري مركز الصيانة بمدخراته المتراكمة.

ج. يمكنه شراء امتياز مقابل استثمار بقيمة 5,000 ريال سعودي. ومع ذلك، سيتعين على أحمد دفع رسوم امتياز بنسبة 6% من إجمالي الإيصالات كل عام إلى صاحب الامتياز.

18. ما المزايا والعيوب التي تتصف بها كل طريقة من هذه الطرائق الثلاث؟

19. لو كنت مكان أحمد، فما الذي سيقع عليه اختيارك من تلك الطرائق؟ علّل إجابتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

لقد فتحت الإنترنت عالمًا من الفرص أمام رواد الأعمال. فاليوم، يستطيع رواد الأعمال الناشئون الوصول بسهولة إلى العملاء من خلال منصات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت. وغالبًا ما تشتري المنشآت الكبيرة هذه الأعمال التجارية التي طورت من أفكار رواد الأعمال هؤلاء، فتحوّلهم بالتالي إلى أصحاب الملايين.

20. ابحث في الإنترنت عن معلومات حول كيفية استخدام رواد الأعمال للإنترنت لإطلاق أعمالهم التجارية. وحدّد سبب نجاح هذه الأعمال.

21. حدّد فكرة لنشاط تجاري ترغب في بدئه باستخدام الإنترنت. وضع خطة عمل قصيرة لتتأكد من مدى إمكانية تحقّق فكرتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 8

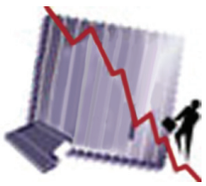
تأسيس منشأة صغيرة



1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



امتلاك منشأة صغيرة

لا بد من أن تتمحور ريادة الأعمال حول تحقيق الأحلام، إذ ينبغي لرواد الأعمال أن يسعوا إلى تحقيق أحلامهم، وأحلام عائلاتهم، وموظفيهم، ومجتمعهم. ويجب ألا تقتصر الرحلة على جني المال. ولا تقتصر أهمية ما يفعله صاحب المنشأة الصغيرة بنفسه بل تصل للآخرين أيضًا.

وفيما تفكر في مسيرتك المهنية المستقبلية، تستطيع أن تستفيد من مزايا معينة عبر العمل في منشأة أخرى. فسيسمح لك ذلك بالتعرف على قطاع ما، وعلى بناء العلاقات، وتطوير مهارات مهمة للمستقبل. ومع ذلك، يقرر كثيرٌ من الأفراد أن يؤسسوا منشآتهم الخاصة في مرحلة مبكرة من حياتهم.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:
- رائد الأعمال
- المدير التنفيذي

ونعرف جميعًا رواد أعمال وأصحاب منشآت صغيرة لم يتحولوا إلى المنافسة على الصعيد العالمي، لكنهم أسسوا أو سيؤسسون منشآت صغيرة صنعت قيمةً، وأحدثت فرقًا في المجتمع. وتشكل تلك المنشآت الصغيرة قلب المجتمعات المحلية وتكتسب أهمية متزايدة ضمن الاقتصاد السعودي.

تحليل الفرص الوظيفية في... امتلاك المنشآت الصغيرة

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن وظائف ريادة الأعمال. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. هل هناك حدّ أدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة؟ اشرح أنواع تدريب وتعليم أخرى قد تحتاجها للتقدم في الوظيفة.
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ ما الذي يمكنك فعله الآن للمساعدة في تحضير نفسك لهذه الوظيفة؟

كيف ترى العمل... كصاحب منشأة صغيرة

بعد أن قامت هيفاء باستشارة عدد من المختصين، حققت أخيرًا حلمها في إنشاء منظمتها الصغيرة. فطوال سنوات عديدة، أعجبها الشعور بالمسؤولية والاستقلالية التي ترافق عملها كونها رئيسة لنفسها. لكنها لم تفكر في نوع معيّن من الأعمال التجارية ولم تستطع التوصل إلى فكرة فريدة لشركتها الناشئة. ولم تشأ أن تخاطر قبل الحصول على خطة عمل تجاري تجذبها بما يكفي لتكرس لها وقتها ومدخراتها. وفي أحد الأيام، قرر صاحب متجر للوازم المنزلية في مدينتها أن يؤجره، وحصلت على البضاعة المتبقية مقابل سعر جيد. وقررت هيفاء أن تفتتح المتجر مجددًا بشكل مؤقت للاستفادة من أرباح بيع البضاعة الحالية من أجل تحويل المكان إلى مكتب لتطوير خطة عمل تجاري جديدة. واستمتعت بإدارة المتجر أكثر مما توقعت وحققت ربحًا جيدًا. ثم قررت أن تتخلى عن الخطط الأخرى، وأن تنوّع اللوازم المنزلية التي تبيعها عبر إضافة تصاميم خاصة بها. وعلى الرغم من أنها واجهت صعوبة في إدارة منظمتها الصغيرة وأنّ المتجر لم يتوافق مع خطتها الأصلية، إلا أنّها جنت ثمار التحدّي الذي خاضته.

ماذا عنك؟ هل لديك المتطلبات لتؤسس منشأتك الصغيرة؟ لا شك في أن مشروعًا كهذا يتطلب تفكيرًا جادًّا وأنه ينبغي لك الانطلاق في حدود ضيّقة، لكن لا مانع من أن تحلم كثيرًا. اتبع حلمًا يجذبك حقًّا واستمتع بالحياة التي ترغب فيها!

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-8 فهم مبدأ تحديد الفرص.

2-1-8 وصف ثلاثة أنواع أساسية من أفكار الشركات الناشئة.

3-1-8 وصف مصادر شائعة لأفكار الشركات الناشئة.

المصطلحات الرئيسة

تحديد الفرص	Opportunity Recognition
الشركات الناشئة	Start-Ups
أفكار مصدرها السوق	New Market Ideas
أفكار مصدرها التقنية الجديدة	New Technology Ideas
نقطة محورية	Pivot
أفكار مصدرها حاجة العميل	New Benefit Ideas

من واقع الحياة

يفكر هاني في إنشاء شركة تقنيات ويرى أنها قد تحقق نجاحًا كبيرًا في المملكة العربية السعودية وبلدان أخرى. فهو يمضي الكثير من وقته خارج المنزل، وقد سئم من نفاذ شحن هاتفه مع عدم تمكّنه من إعادة شحنه. لذلك، طور فكرة تتطلب دمج لوح طاقة شمسية خفيف الوزن ومرن ضمن إطار الهاتف من أجل شحنه في الشمس أثناء النهار. لكن بعد إجراء بحث، علم بأن منشأة صغيرة أخرى في جدة تعمل على تطوير منتج مشابه لفكرته. في البداية، شعر هاني بالخيبة، لكن سرعان ما انتبه إلى أن تصميمه يتمتع بقدر إضافي من الابتكار والمزايا. ويرى أنه في حال نجحت هذه التقنية، فإنه سيتمكن من تطبيقها بأشكال مختلفة على الأجهزة الصغيرة الأخرى، مثل: ألواح الطاقة الشمسية التي يمكن دمجها في أنسجة زينة الملابس أو الحقائب. لذلك قرر هاني المضي قدمًا مع فكرته الأصلية، وصمم على أن تكون منتجاته هي الأبرز في السوق.

1-1-8 تحديد فرص الأعمال التجارية
Identifying Business Opportunities

يهدف هذا الدرس إلى مساعدتك على تحديد فرص الأعمال التجارية الأنسب لك، والتي يرتفع احتمال نجاحك فيها أكثر من الخيارات الأخرى. وبينما تتعلم هذا الدرس، ستتمكن من تمييز مختلف أنواع ومصادر الأفكار الخاصة بالشركات الناشئة.

ويمكنك أن تتأكد من أن رواد الأعمال يستمرون في ابتكار طرائق جديدة لعملهم، ومن أن الشركات التي يؤسسونها غالبًا ما تغيّر أسلوب حياتنا. لكن، ينبغي لرائد الأعمال أن يتمكن من التعرف على فكرة لشركة ناشئة قد تكشف آفاقًا جديدة في مجال الأعمال التجارية. ففي الواقع، فإن مبدأ تصور منتجات أو خدمات جديدة خياليّة قد يثمر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عن مشروعات واعدة لها أهمية محورية بالنسبة إلى عملية الريادة، ولذلك يطلق عليه اسم **تحديد الفرص Opportunity Recognition**.



ما الهوايات، والاهتمامات، والخبرات التي تملكها وتستطيع الاستفادة منها لتحقيق أهدافك لمدى الحياة؟ صف الخطوات التي يمكنك اتخاذها الآن لتوسيع خبراتك ولتعزيز فرص تحقيق أهدافك لمدى الحياة.

ما يميز رواد الأعمال عن سواهم هو قدرتهم على ملاحظة الفرص المحتملة التي يتجاوزها الآخرون، وعلى اتخاذ الخطوات الجريئة اللازمة لانطلاق أعمالهم التجارية وتطورها. وغالبًا ما يصبح تحديد فرص الأعمال التجارية الجديدة ممكنًا بعد إجراء بحث مستمر عن الاحتمالات والمرئيات الناجمة عن التجارب الشخصية أو المهنية.



من المحتمل أن يكون لديك فكرة عمل تجاري ترغب في متابعتها. وإذا وضعت خطة جيدة وإستراتيجية مناسبة، فقد تبدأ قريبًا رحلتك نحو النجاح كرائد أعمال. وقد تشعر بشغف كبير لتأسيس المنشأة الخاصة بك، لكنك غير متأكد من أنك اخترت فكرة الأعمال التجارية المناسبة لتحقيق ذلك الهدف. وربما لديك فكرة، لكنك لست متأكدًا ما إذا كانت تمثل فرصة استثمارية جيدة. سيساعدك اتخاذ الخطوات المناسبة على الانطلاق من أساس متين مع الفكرة والإستراتيجية المناسبتين.

هل يمكنك أن تميز فرصًا حالية لتطوير أفكار الأعمال التجارية؟ ما التقنيات الجديدة التي قد تلهم شركة ناشئة؟

ويركز هذا الدرس خصوصًا على التعرّف على الفرص والخيارات الإستراتيجية التي تنطبق على **الشركات الناشئة Start-Ups**، أي الشركات التي لم تكن موجودة قبل أن يقوم رواد الأعمال بإنشائها. لكن فيما تقرأ الدرس، لا تنس أن الكثير من المرئيات والإستراتيجية الموصوفة فيه لا تنطبق على الشركات الناشئة فحسب، بل على المنشآت الصغيرة القائمة أيضًا.

اختبر معلوماتك

ما المقصود بتحديد الفرص؟

2-1-8 أنواع أفكار الشركات الناشئة
Types of Start-up Ideas

كيف يمكنك الانطلاق إذًا؟ يبدأ كل شيء بفكرة أعمال تجارية واعدة. لكن الأفكار التجارية ليست كلّها على المستوى نفسه، كما أنّ مصادرها مختلفة أيضًا. بالتعرف على طبيعة ومصدر أفكار الشركات الناشئة، يستطيع رائد الأعمال أن ينوّع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يأخذها في الاعتبار.

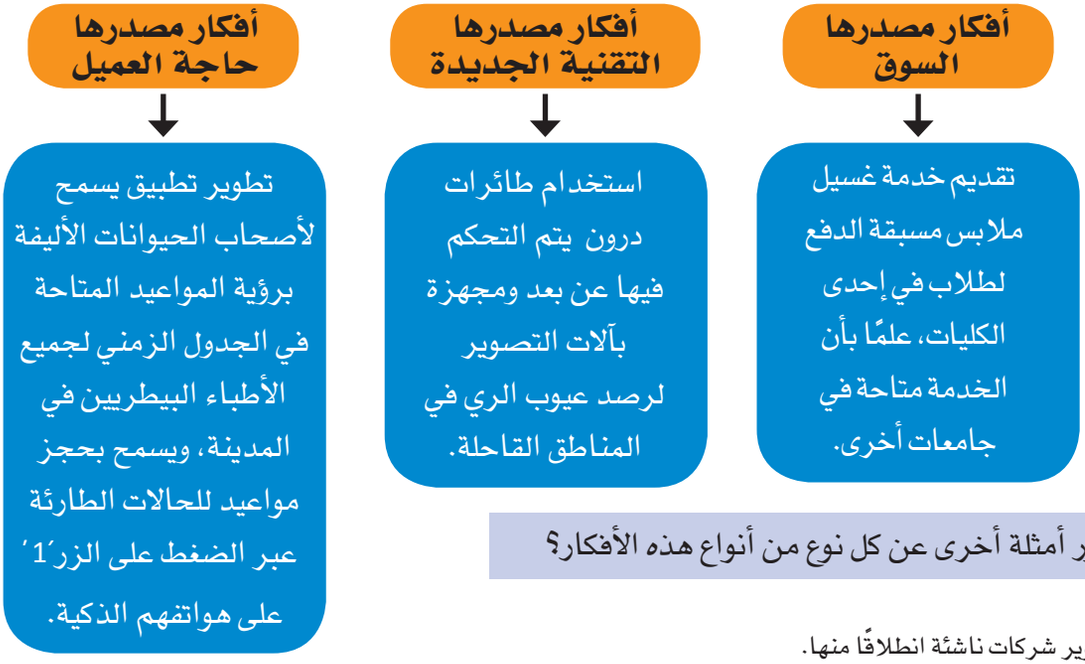
ويظهر الشكل "8-1" الأنواع الأساسية الثلاثة للأفكار التي تنطلق منها معظم الشركات الناشئة، وهي: أفكار دخول أسواق جديدة، وأفكار تعتمد على التقنيات الجديدة، وأفكار تقدم مزايا جديدة. ويتميز كل نوع من الأفكار بخصائصه الفريدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



النجاح في ريادة الأعمال

لطيفة الوعلان هي رائدة أعمال ومهندسة نظم معلومات، اخترعت أول آلة إلكترونية لصناعة القهوة العربية في العالم (يتوق)، وتمكنت من تسجيل براءة الاختراع باسمها. ابحث عن المزيد من المعلومات حول قصة نجاح لطيفة الوعلان، وقدم عرضًا موجزًا يشرح كيف طورت فكرة آلة يتوق، ويبيّن مسيرتها في عالم ريادة الأعمال.



هل يمكنك أن تتصور أمثلة أخرى عن كل نوع من أنواع هذه الأفكار؟

الشكل "8-1"
أنواع الأفكار التي يمكن تطوير شركات ناشئة انطلاقًا منها.

أفكار مصدرها السوق
New Market Ideas

تنطلق شركات ناشئة كثيرة من **أفكار مصدرها السوق New Market Ideas**، وهي الأفكار التي تعنى بتزويد العملاء بمنتجات أو خدمات غير متوافرة في أسواق معينة ولكنها متوافرة في مكان آخر. وبالطبع انطلق الكثير من أكبر الشركات الحالية في العالم في البداية من رؤية تطبيق أفكار قائمة في سياقات جديدة. وبما أن الانطلاق من هذا النوع من أفكار المشروعات الجديدة يرتبط بإمكانات واعدة، لابدّ من دراستها دراسة متأنية.

أفكار مصدرها التقنية الجديدة
New Technology Ideas

تستند شركات ناشئة أخرى إلى **أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas**، تشمل معرفة متقدمة أو حديثة إلى حد ما. ويمكن أن يترافق هذا النوع من الأعمال التجارية بمخاطر عالية لأنه لا يمكن اتباع نموذج حاسم للنجاح، غير أنه قد يؤدّي إلى نتائج واعدة. وينبغي لك أن تنتبه بدقة إلى الخصائص الأساسية لمشروع من هذا النوع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

صُمم بشكل جيد. وبالنسبة إلى المبتدئين، لا بد من أن تكون التقنية المعتمدة فريدة، وأن تتفوق على التقنيات الأخرى المتاحة حاليًّا، وأن يكون تنفيذها سهلًا، ويتركز على حاجة مطلوبة في السوق بما يكفي لتحقيق مبيعات كافية. وينبغي للمؤسسين أيضًا أن يتمتعوا بالمعرفة، والمهارات، والموارد، والاتصالات اللازمة لبناء منشأة ناجحة تتمحور حول التقنية الجديدة.


هل يمكنك أن تذكر أي تطبيقات حديثة للتقنيات الجديدة؟

ونظرًا إلى التعقيدات التي تشتمل عليها الأعمال التجارية في مجال التقنية، يتعيّن على رواد الأعمال أن يبلغوا **نقطة محورية Pivot** في مرحلة معينة بعد التأسيس. ويقصد بهذه النقطة المحورية إعادة توجيه الشركة الناشئة أثناء توسعها أو إعادة تصميمها بالكامل في حال تبيّن أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًّا. وإن لم تشكل الفكرة الأصلية أساسًا متينًا، يُستحسن الاعتراف بالفشل مبكرًا قبل تحمل المزيد من الخسائر. وعلى الرغم من أن النقطة المحورية تساعد أحيانًا أنواعًا أخرى من الشركات الناشئة، إلا أنها تنتشر بشكل ملحوظ بين الشركات الناشئة التي تعتمد على التقنيات الجديدة وقد تكون ضرورية لها (غالبًا لأكثر من مرة).

أفكار مصدرها حاجة العميل
New benefit ideas

الأفكار التي مصدرها حاجة العميل New Benefit Ideas تعتمد على تقديم مزايا للعملاء بواسطة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو عبر طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة، وينتسب إليها عدد كبير من الشركات الناشئة. وعلى سبيل المثال: ينطلق عدد متزايد من الشركات الناشئة الناجحة من تقديم بدائل صحية للحلويات والوجبات الخفيفة. ويدل ذلك على أن التركيز على المزايا الجديدة قد يتحول أحيانًا إلى أفكار رائعة للأعمال التجارية.

اختبر معلوماتك

ما الأنواع الرئيسة الثلاثة لأفكار الشركات الناشئة؟

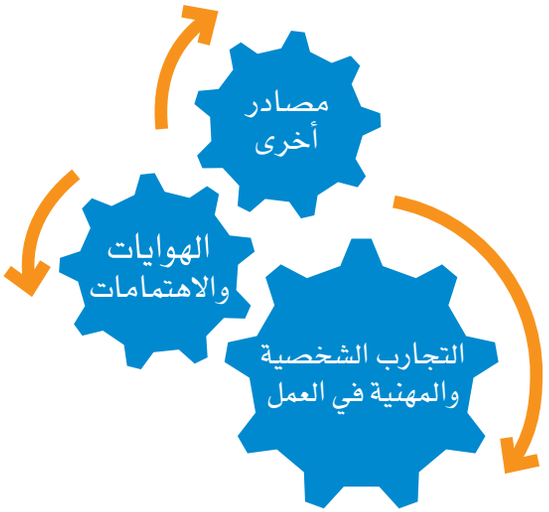
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-8 المصادر الشائعة لأفكار الشركات الناشئة
Common Sources of Start-up Ideas

يمكن أن تأتي أفكار الشركات الناشئة من أي مصدر، لكننا سنركز الآن على التجارب الشخصية أو المهنية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية انظر الشكل "8-2".

التجارب الشخصية أو المهنية
Personal/Work Experience

أحد المصادر الأساسية لأفكار الشركات الناشئة هو التجارب الشخصية. وغالبًا ما تسمح المعرفة التي يكسبها الفرد من وظيفة حالية أو سابقة برصد احتمالات لتعديل منتج حالي، أو لتحسين خدمة، أو للتحول إلى مورد يجيد تلبية احتياجات أصحاب العمل أكثر من الموردين الحاليين، أو لاستنساخ فكرة أعمال تجارية في موقع مختلف. وربما تضم معارفك الشخصية (شبكتك) موردين يرغبون في العمل معك أو عملاء يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم. ويمكن لأفكار الشركات الناشئة أن تنجم عن اختبار ظروف شخصية أو إخفاقات، لا سيما عندما يتمكن رواد الأعمال من استخدام خبرتهم المهنية أو مهاراتهم الفنية لمعالجة التحدي. وبغض النظر عن الوضع، قد تقودك هذه المرئيات إلى فرصة واعدة مذهلة.



من أين تأتي أفضل أفكارك؟

الشكل "8-2"
أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة

الهوايات والاهتمامات الشخصية
Hobbies and personal interests

أحيانًا، لا تتوقف الهوايات عند أنشطة الترفيه بل تتحول إلى أعمال تجارية، وقد تضيف قدرًا هائلًا من النشاط إلى عملية تأسيس الشركة الناشئة. على سبيل المثال، قد يؤسس هواة ركوب الخيل عملًا تجاريًّا يقوم على تأجير معدات هذه الرياضة؛ بهدف ربح المال من نشاط يستمتعون به. وفي الوقت الذي لا نتوقع أن تتحول المنشآت الصغيرة كلها أو معظمها إلى عمالقة في مجال التقنيات التي تغير أسلوب الحياة، إلا أنّ قصص النجاح تؤكد أنّ مشروعات الهوايات والاهتمامات الشخصية قد تتحوّل في بعض الأحيان إلى شركات ناشئة جدية تحقق أرباحًا لا يستهان بها.



هل تعرف شخصًا نجح في تحويل هوايته إلى منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وفي الحقيقة، بينت الدراسات الحديثة أن الشركات الناشئة التي تستند إلى وسائل التسلية الشخصية قادرة على رفع نسبة المبيعات في وقت مبكر وتحقيق الأرباح، بينما يميل رواد الأعمال الذين يطلقونها إلى الالتزام بها بشكل أكبر.

مصادر أخرى للأفكار

إن لم تكشف مصادر أفكار الشركات الناشئة التي تحدثنا عنها قبل ذلك عن أي فرص تناسبك لريادة الأعمال، فاطلع على الأساليب الموضحة في الشكل "8-3"، إذ إن الكثير من رواد الأعمال يستخدمونها:



هل لديك معارف شخصية يمكنك أن تساعدك على تطوير فكرة شركة ناشئة؟



هل يمكنك ذكر مصدر آخر للحصول على أفكار محتملة للشركات الناشئة؟

الشكل "8-3"
مصادر أخرى للعثور على أفكار للشركات الناشئة.

- التواصل مع المعارف الشخصية من عملاء وموردين محتملين، وأساتذة جامعيين، ومحامي براءات الاختراع، والموظفين أو الزملاء الحاليين أو السابقين، والمستثمرين الجريئين، وغرف التجارة.
- زيارة المعارض التجارية، ومنشآت الإنتاج، والجامعات ومعاهد البحوث.
- مراقبة التوجهات المستقبلية. مثلًا: يُنسب الحد من الاعتماد على النفط إلى محدودية الموارد، ونقص الطاقة، والتقنيات الناشئة، ومشكلات التلوث، والتحركات الاجتماعية. ويمكن أن تشير مشكلات التلوث إلى زيادة الطلب على البدائل المستدامة للتقنيات المسببة للتلوث، وقد تزداد شعبية هذه البدائل في المستقبل.
- مواكبة الاتجاهات الجديدة في مجال الأعمال، بما فيها التغيّرات في قطاعات و أسواق محددة، والتغيّرات السكانية، والاكتشافات الناشئة أو الاختراقات العلمية.
- قراءة المنشورات التجارية، والسير الذاتية لرواد الأعمال، والمجلات التجارية بحثًا عن فرص مختلفة.
- البحث على الإنترنت الذي يتيح الوصول إلى معلومات غير محدودة بشأن عملية تأسيس الشركات الناشئة، والفرص المحددة، والأدوات الإلكترونية التي تسمح بالعثور على أفكار أعمال تجارية بحسب القطاع، أو الاهتمام، أو المهنة.

اختبر معلوماتك

ما المصادر الشائعة للحصول على أفكار الشركات الناشئة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت

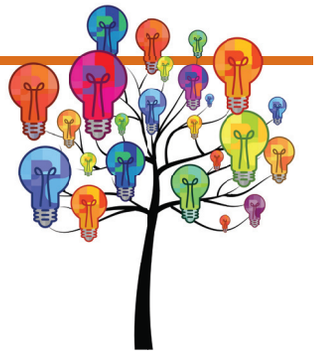
تريد شراء منتج تقني جديد. ما العلامة التجارية التي ينبغي لك اختيارها؟ وما المتجر الذي ينبغي لك التوجه إليه؟ غالبًا ما يُجابُ عن هذين السؤالين بواسطة المعارف الشخصية. فبحسب استطلاع للرأي أجرته تصنيفات نيلسن، قال 84% من المشاركين من مختلف أنحاء العالم إن التوصيات التي يقترحها الأصدقاء والعائلة شفهيًّا هي مصدر المعلومات الأكثر تأثيرًا. واكتشفت نيلسن أيضًا أن الآراء التي ينشرها المستهلكون على الإنترنت احتلت المرتبة الثانية من حيث التأثير على المستهلكين لاتخاذ قراراتهم الشرائية.

وتستند كثير من المنشآت إلى الآراء الإيجابية التي يُعبَّر عنها بواسطة الإنترنت لجذب العملاء الجدد والمحافظة عليهم. فيقرأ حاليًّا أكثر من 60% من العملاء الآراء على الإنترنت قبل أن يقرروا الشراء. وأظهرت الدراسات أن الآراء الإيجابية المتوفرة عبر الإنترنت تحث العملاء على شراء المنتجات والخدمات بينما تدفعهم الآراء السلبية المتوفرة عبر الإنترنت إلى الامتناع عن الشراء.

وينتشر على الإنترنت حاليًّا عدد من المواقع التي تسمح للعملاء بمشاركة آرائهم وتقييماتهم. وتعرض هذه المنشآت تقييمات العملاء والروابط التي تتيح شراء المنتجات أو الخدمات. ومع تطور عملية مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت، ترتبط هذه الآراء أكثر بشبكات التواصل الاجتماعي. ويسمح لك ذلك برؤية الآراء التي يكتبها أصدقاؤك وزملاؤك. وتشكل خدمات مشاركة الآراء عبر الإنترنت موردًا ذا قيمة عالية لرواد الأعمال الذين يبحثون عن أفكار جديدة لإنشاء شركات. فأي وسيلة تسمح بتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل من مراجعة الآراء المباشرة والصريحة التي يعبّر عنها العملاء المحتملون؟

التفكير الناقد

1. كيف يستفيد المستهلكون من مشاركة الآراء عبر الإنترنت؟
2. كيف يجب أن تتعامل المنشأة الصغيرة مع عملية مشاركة الآراء عبر الإنترنت؟



النجاح في ريادة الأعمال

عبد الإله الدباس هو مؤسس شركة باجة للصناعات الغذائية ورئيس مجلس إدارتها. وأسس الشركة في العام 1997 في الرياض؛ حيث كان يبيع الفصفص من شاحنة على جانب الطريق. ونجح في هذا العمل حتى فكر في التوسع وقرر أن يفتتح متجرًا لبيع الفصفص والمكسرات والقهوة. ابحث عن المزيد من المعلومات حول شركة باجة، وقدّم عرضًا موجزًا يشرح الجهود التي بذلها عبد الإله الدباس لينتقل من مشروع صغير إلى واحدة من أشهر العلامات التجارية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. مبدأ تحديد الفرص يعني تصوّر منتجات أو خدمات جديدة تكون الأساس لمشاريع تجارية واعدة.

_____

2. أي مما يلي ليس من أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة؟

أ. التجارب الشخصية.

ب. الهوايات والاهتمامات.

ج. اختيار موضوع عشوائيّ.

د. الخبرة المهنية.

3. يُعرف تقديم خصائص جديدة أو محسّنة لمنتجات أو خدمات بـ :

أ. فكرة مزايا جديدة.

ب. فكرة تقنية جديدة.

ج. الفشل.

د. المعرفة المتقدمة.

4. صواب أم خطأ. تصدر أفكار مصدرها حاجة العميل دائمًا من ابتكار تقني جديد. _____

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استخدم المكتبة أو الإنترنت للبحث عن المنشآت الصغيرة في منطقتك، واختر ثلاثة أنواع مختلفة من المنشآت. صف المنتجات التي تبيعها أو الخدمات التي تقدّمها، وحدد الخصائص التي تميزها وتفرقها عن سواها من الأعمال التجارية، ثم فكر فيما إذا كانت هذه المنشآت تلهم بأفكار جذابة لتأسيس شركات ناشئة، واقترح ابتكارات أو تحسينات يمكن أن تنفذها لو كنت أنت صاحب المنشأة الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-2-8** شرح الغرض والأهداف من خطة العمل التجاري.
- **2-2-8** فهم كيف يمكن استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتواصل وأداة للتقييم.
- **3-2-8** تحديد التمويل المتاح للشركات الناشئة وعرض المشروع للمستثمرين.

المصطلحات الرئيسة

خطة عمل تجاري	Business Plan
نموذج العمل التجاري	Business Model
الاستثمار الجريء	Venture Capital
عرض المشروع	Pitch

من واقع الحياة

تحدث محمد عن فكرة عمل تجاري جديد أمام صديقه، الذي هو صاحب منشأة، قال هذا الأخير: "تحتاج إلى إعداد خطة عمل تجاري". وعلى الرغم من أن محمدًا متحمس لعمله التجاري، لم تعجبه فكرة تخصيص ساعات من وقته لإعداد خطة مكتوبة، بل تساءل عما إذا كان ذلك ضروريًّا. ويعرف محمد رائد أعمال قد أسس منشأة بناءً على فكرة طورها أثناء عشاء عمل كتبها على منديل. وتذكر عددًا من الأعمال التجارية العالمية المعروفة والناجحة التي أُسست من دون خطط أعمال تجارية. إذًا، هل ينبغي لمحمد أن يعد خطة عمل تجاري؟ سيساعدك هذا الدرس على الإجابة عن هذا السؤال.

1-2-8 العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري
Key Elements of the Business Plan

يبلغ الكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة مثل محمد مرحلة يصبح فيها تطوير **خطة عمل تجاري Business Plan** ضروريًّا، على أن توضح هذه الخطة فكرتهم، وتساعدهم على جذب الشركاء الذين سيساعدونهم على تحقيق رؤيتهم. وتظهر خطة العمل أيضًا الميزة التنافسية التي تتميّز بها المنشأة عن سائر المنشآت في السوق.

توصف خطة العمل التجاري تقليديًّا على أنها مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، وتحديدًا المشكلة التي تحلها، ويبيّن الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة لحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتتضمن وصف الوضع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة المُتبعة لتحقيقه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يمكن تشبيه خطة العمل الريادية بخطة لعب لرائد الأعمال. فهي تعطي شكلًا للأحلام والطموحات التي دفعته إلى إطلاق الشركة الناشئة. كما تعلمت في الفصل الثاني، أنّ تطلعاتك الشخصية ومصادر تحفيزك تستحقّ أن تفكر فيها مليًّا. فإن لم تتوافق أعمالك التجارية مع أهدافك الشخصية، فمن المحتمل ألا تنجح، ولا شك من أنك لن تستمتع بالرحلة. وبالإجمال، تمثّل كتابة خطة العمل التجاري فرصة لتحديد ما إذا كانت الفكرة الجيدة فرصة للاستثمار الجيد. فهي تقدم دلائل عن قدرة عملك التجاري على بيع ما يكفي من المنتجات أو الخدمات لتحقيق ربح جيد. ولا يخضع إعداد خطة العمل التجاري إلى صيغة صحيحة واحدة. فتتنوع الفرص كثيرًا في حجمها وفي نموها المحتمل، لذلك لا يمكن تطبيق خطة واحدة على جميع الحالات. لكن، ينبغي لجميع خطط الأعمال التجارية أن تشمل على الأقل العناصر الرئيسة الثلاثة التالية:

1. بيان منطقي للمشكلة وحلها.
2. عدد جيد من الدلائل القاطعة.
3. الشفافية في توضيح المخاطر، والفجوات، والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.

يسلط الشكل "4-8" الضوء على العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري.

عناصر خطة العمل التجاري	
• وصف العمل التجاري	• فكرة العمل التجاري • المنتجات والخدمات الرئيسية • هيكل الملكية • نقاط القوة والضعف • الأهداف على المدى الطويل وعلى المدى القصير
• تحليل القطاع والمنافسة	• وصف العملاء • موقع، وعدد، وموارد العملاء • توقعات المبيعات
• الخطة التشغيلية والتطويرية	• تنظيم الشركة • وصف أبرز العمليات • تحليل الموارد اللازمة • خطط الموارد البشرية
• خطة التسويق	• وصف أبرز أنشطة التسويق • وصف الموارد اللازمة • جدول أنشطة التسويق
• الخطة المالية	• تكاليف الإنشاء • الاحتياجات المالية على المدى القصير والمدى الطويل • مصادر التمويل • الميزانيات والقوائم المالية

ما أهمية كل عنصر من هذه العناصر بالنسبة إلى وضع خطة عمل تجاري جديد؟

الشكل "8-4"
عناصر خطة الأعمال التجارية.



إذا كنت أنت الفرد الوحيد الذي يعمل في منظمتك الصغيرة، فهل تحتاج حقًا إلى خطة أعمال؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يرى معظم رواد الأعمال أن الصعوبة لا تكمن في إعداد خطة الأعمال التجارية، بل في تحديد الموعد والطريقة المناسبين للبدء في التخطيط الفاعل بحسب الظروف. ويمتنع الكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة عن إعداد خطة الأعمال التجارية إلى أن يضطروا إلى ذلك. وسنتعرف في القسم التالي إلى كيفية تحديد موعد التخطيط.

ويجب على رائد الأعمال أن يختار أيضًا شكل التخطيط؛ لأن إعداد الخطة يتطلب الوقت والمال اللذين هما من الموارد التي يبقى توافرها محدودًا طيلة الوقت. ويصادف رائد الأعمال خيارين عند كتابة خطة الأعمال التجارية، وهما: خطة العمل التجاري القصيرة وخطة العمل التجاري الشاملة.

- خطة العمل التجاري القصيرة وهي شكل مختصر من خطة العمل التجاري التقليدية التي لا تتناول إلا أهم المسائل المتعلقة بنجاح المنشأة، وتشمل ما يلي:
  - مشكلة العملاء التي يجب حلها.
  - إستراتيجية العمل التجاري التي ستُستخدم لتحقيق القيمة المقترحة.
  - نموذج العمل التجاري (الذي سيتم وصفه في القسم التالي).
  - التدابير المستخدمة لقياس النجاح.
  - المهام الواجب تحقيقها.
  - مهام ومسؤوليات فريق الإدارة.

ويمكن استخدام الخطة القصيرة أيضًا في محاولات جذب المستثمرين نحو المنشأة. وبينما يرغب بعض المستثمرين في قراءة خطة عمل تجاري شاملة قبل اتخاذ قرار الاستثمار، يكتفي البعض الآخر بمشاهدة عرض موجز؛ ليتأكدوا من توافق فكرة العمل التجاري مع اهتماماتهم.

- الخطة الشاملة عندما يتحدث رواد الأعمال والمستثمرون عن خطة عمل تجاري، غالبًا ما يقصدون فيها الخطة الشاملة، وهي خطة عمل تجاري كاملة تقدم تحليلًا عميقًا للعوامل المهمة التي تحدد نجاح المنشأة أو فشلها، بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية. وتتمتع هذه الخطط بمزايا خصوصًا عند مواجهة تغيير ملحوظ في العمل التجاري أو في المنظومة الخارجية (مثل: التغيّرات السكانية، والتشريعات الجديدة، والاتجاهات التي تتطور في القطاع). وقد تكون مفيدة كذلك عند شرح ظروف الأعمال التجارية المعقدة للمستثمرين.

وفيما نتحدث عن خطط الأعمال التجارية، لا بد من فهم مبدأ **نموذج العمل التجاري Business Model** والذي أصبح شائعًا في أوساط الأعمال التجارية، خصوصًا في صفوف رواد الأعمال والمستثمرين. ويشرح هذا النموذج ببساطة وبشكل واضح، منهج الطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح ويضمن تدفق النقد بشكل مستدام. وعليه، يقيس مسبقًا المخرجات المالية للقرارات والأنشطة الإدارية الإستراتيجية التي تتحكم في أرباح المنشأة وتدفق النقد المستدام إليها. وينبغي لرائد الأعمال أن يستمر في استباق ما قد يتعارض مع نموذج العمل التجاري للمنشأة وفي تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها في هذه الحالات.

وبعد أن حصلت على فكرة بشأن نموذج عملك التجاري، يمكنك أن تنتقل إلى التفكير في حاجتك إلى خطة عمل تجاري.

اختبر معلوماتك

ما العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-8 استخدام خطة العمل التجاري كأداة
The Business Plan as a Tool

استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتواصل والتقييم
Using a Business Plan as a Communication Tool and Evaluation Tool

يمكن أن يكون استخدام خطة العمل التجاري كأداة مفيدًا لمجموعتين مهمتين، وهما: الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة لغرض التوجيه، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين قد يساعدون المنشأة على تحقيق أهدافها. ويظهر الشكل "5-8" لمحة عامة عن الأفراد الذين قد يهتمون بخطة العمل التجاري لمشروع مقترح.

الجهات الداخلية في المنشأة هم مستخدمو الخطة الداخليون، أي: رائد الأعمال، والفريق الإداري الجديد، والموظفون. وتقدم خطة العمل التجاري إطار عمل يساعد رائد الأعمال وفريق الإدارة على التركيز على أهم مشكلات وأنشطة المشروع الجديد، وتساعد رائد الأعمال أيضًا على إطلاع الموظفين الحاليين أو المستقبليين بشأن رؤيته. ويمكن أن تستفيد كذلك الجهات الخارجية (خارج المنشأة) من خطة العمل التجاري. فيتعيّن على رائد الأعمال، بهدف تحقيق نجاح المنشأة، أن يقنع الجهات الخارجية، أي العملاء المحتملين، والموردين، والدائنين، والمستثمرين، بإبرام شراكات مع المنشأة. فما الذي قد يحثهم على التعامل مع شركتك الناشئة بدلًا من منشأة قائمة؟ إنهم يحتاجون إلى دليل يثبت قدرتك على النجاح والاستمرار في المستقبل.

تذكر أن الدائنين والمستثمرين الآخرين قد يطلبون الاطلاع على خطة العمل التجاري قبل الاستثمار في مشروعك. ألن تحتاج إلى نفس الضمانات قبل استثمار مدخراتك الشخصية أو، الأهم من ذلك، مدخرات عائلتك؟



الشكل "5-8"
المستخدمون المحتملون لخطة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتقدير والتقييم
Using a Business Plan as an Assessment and Evaluation tool

ينبغي لرائد الأعمال أن يجد التوازن الصحيح أو المناسب بين التخطيط من جهة وبدء التنفيذ من جهة أخرى. ولا بدّ أن يعلم أنّ الخطة تواجه حتمًا أحداثًا غير متوقّعة مهما كانت مدروسة. لذلك، تُعتبر القدرة على التكيّف سمة من السمات الرئيسة للفريق الريادي الناجح، وذلك بغضّ النظر عن المسار الأساسي الذي توصي به خطة العمل التجاري.

وجود خطة العمل التجاري يمكن أن يحقّق مزايا متعدّدة تختلف بحسب الظروف المحيطة بكل شركة ناشئة.

- تُعتبر بيئة العمل بالنسبة إلى بعض الشركات الناشئة مضطربة للغاية؛ بحيث لا تسمح بالاستفادة من التخطيط الشامل. فقد يواجه رواد الأعمال في المجالات الجديدة الكثير من الشكوك أو قد يجدون أنّ المعلومات الجيّدة متوفّرة بشكل محدود، ما يحول دون قدرتهم على إعداد خطط شاملة. وفي هذه الحالة، تُعتبر قدرة رائد الأعمال على التكيّف مع الظروف المحيطة أهمّ من وضع خطة دقيقة.
- قد يشكّل التخطيط مشكلة عندما يكون توقيت الفرصة عاملًا حاسمًا. لذلك قد يكتسب البدء في العمل في أسرع وقت أولوية تفوق التخطيط المتعمق. ومع ذلك، لا تستخدم التوقيت كعذر سهل لعدم وضع خطة العمل التجاري!
- قد تكون منشأة ما مقيدة بسبب نقص رأس المال بحيث لا يعود التخطيط خيارًا مطروحًا. وبالنسبة إلى بعض المنشآت الأخرى قد لا يكون التخطيط منطقيًّا.

من الواضح أن بعض الحالات لا تستدعي وضع خطة عمل تجاري موثقة بعناية، لا سيّما إذا كنت الفرد الوحيد الذي يعمل في الشركة. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، يقاوم رواد الأعمال الحاجة إلى وضع خطة عمل لأنهم يفتقرون إلى الانضباط للقيام بذلك.

اختبر معلوماتك

كيف تكون خطة العمل التجاري أداة فاعلة للمنشآت الصغيرة؟

إذا كنت ترغب في استغلال الإمكانات الكاملة لفرصة ما وإحداث فرق في حياة الأفراد، فإن التخطيط هو القاعدة وليس الاستثناء. حيث إن بناء منشأة استثنائية يتطلب تخطيطًا مدروسًا ثم تنفيذًا دقيقًا. لذلك لا بد من التفكير مليًّا في المفهوم الذي تريد أن تقوم عليه منظمتك فضلًا عن الإنجازات التي ترغب في تحقيقها. قبل كل شيء، خطط بعزم، خطط بنيّة تنبع من الحاجة إلى تبرير معتقداتك وافتراضاتك حول شركتك الناشئة.



لم قد يطلب المستثمرون خطة عمل مكتوبة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

قبل تقديم القرض، يقوم موظفو المصارف والمقرضون الآخرون بالنظر في خطة العمل التجاري. يمكن أن تساعد خطة العمل التجاري المُقرض المحتمل في تحديد مدى فهم المالك للعمل التجاري ومدى التزامه بنجاحه.

3-2-8 تمويل شركة ناشئة وعرض فكرة المشروع على المستثمرين
Financing a Start-up and Pitching to Investors

قد تنفد الأموال من منشأة جديدة تقدم منتجًا أو خدمة جيدة قبل أن تبدأ بجني الأرباح. وقد تستغرق معظم المنشآت الجديدة عدة سنوات في السوق قبل أن تبدأ بتحقيق الأرباح. لذلك إنّ العثور على التمويل المناسب خطوة أساسية لبدء عمل تجاري جديد وإدارته.

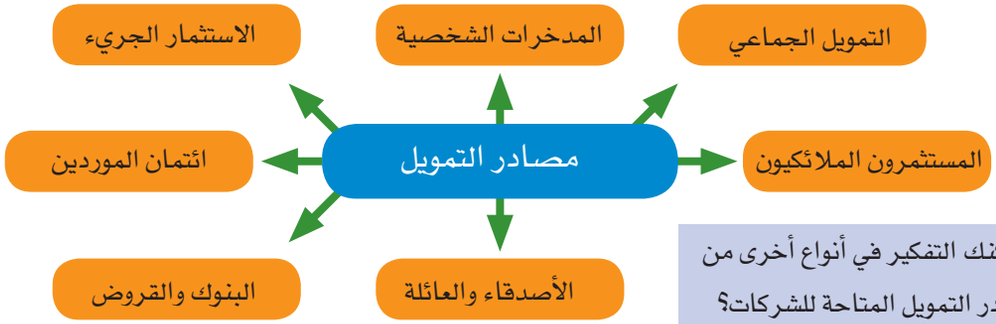
أنواع التمويل
Types of Financing

يجب مراعاة ثلاثة أنواع من التمويل:

- "التمويل الأولي" وهو المبلغ اللازم لإطلاق العمل التجاري. ويشمل تكلفة المباني، والمعدات، والمخزون (المنتجات أو المواد الخام المتوفرة) والتوريدات، والتراخيص، وما سواها.
- "التمويل قصير الأجل" وهو المبلغ اللازم لدفع تكاليف أنشطة التشغيل الحالية للمنشأة. ويُحصل على التمويل قصير الأجل لمدة تقل عن عام وغالبًا لمدة شهر أو شهرين.
- "التمويل طويل الأجل" وهو المبلغ اللازم للموارد الرئيسة للعمل (مثل: الأرض، والمباني، والمعدات) على سنوات عدة. عادةً ما تتطلب هذه الموارد مبالغ كبيرة من المال وتُدفع على مدى سنوات عدة.

مصادر التمويل
Sources of Financing

تبدأ معظم المنشآت الجديدة بتمويل قليل نسبيًّا. قد يكون العثور على المال المطلوب هو الجزء الأصعب لبدء عمل تجاري. عادةً ما يأتي المال المطلوب لإطلاق مشروع جديد وتشغيله من مزيج من الأموال الخاصة بالمالك ومن الأموال المقترضة، ولكل منها إيجابيات وسلبيات. يُظهر الشكل "6-8" التالي مصادر التمويل الرئيسة المتاحة للمنشآت:



الشكل "6-8"
مصادر التمويل المتاحة للمنشآت.

هل يمكنك التفكير في أنواع أخرى من مصادر التمويل المتاحة للشركات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **المدخرات الشخصية:** تبدأ منشآت صغيرة عدة، لا سيما تلك التي يؤسسها فرد واحد، في استخدام المدخرات الشخصية. ومع ذلك، فإن مصدر الأموال التي يوفرها المالك يعتمد على هيكل الملكية. ضمن هيكل الملكية الفردية، يقوم شخص واحد بتوفير المال، أما ضمن هيكل الشراكات، فيُتوقع من كل شريك المساهمة؛ حيث تعتمد المنشأة على تمويل المساهمين.
- **الأصدقاء والعائلة:** المصدر التقليدي لتمويل العديد من المنشآت الصغيرة هو شبكة الأصدقاء والعائلة الخاصة بالمالك. عند قبول الأموال من معارفك، من المهم التأكد من أن الشروط واضحة لكلا الطرفين. على سبيل المثال، فهم ما إذا كان المال هدية أم قرضًا، وإذا كان الأمر كذلك، فمتى يتوقع سداده؟ وما الذي سيترتب على فشل المشروع؟
- **البنوك والقروض:** يمكن اقتراض الأموال من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى. قد تقدم البنوك وجهات الإقراض الأخرى شروطًا أقل ملاءمة من الأصدقاء والعائلة. ومع ذلك، تشمل مزايا البنية التحتية المصرفية وخدمات الدعم، ومبلغ قروض أكبر لمقدمي الطلبات الناجحين.
- **التمويل الجماعي** (Crowdfunding): يُعدّ التمويل الجماعي من الخيارات الحديثة لتمويل المشروعات الجديدة، حيث يُدعى عامة الناس للتبرع أو الاستثمار في الأعمال التجارية مقابل امتيازات حصرية أو إمكانية الوصول المبكر إلى المنتجات أو الخدمات. يمكن أن يكون التمويل الجماعي طريقة رائعة لنشر الدعاية وبناء مجتمع من العملاء في المستقبل. وبالمثل، يجب على المنشأة إظهار التزامها لتلبية توقعات المؤيدين العامين.
- **المستثمرون الملائكيون** (Angel Investors): تميل منشآت التقنية العالية تقليديًّا إلى الحصول على التمويل من مصادر خارجية مثل المستثمرين الملائكيين. والمستثمرون الملائكيون هم رجال أعمال، وغالبًا رواد أعمال ذو خبرة، حققوا النجاح في مسيرتهم ويرغبون في منح المال لشركة ناشئة مقابل حصة فيها. وتأسست مجموعة (عقال) غير الهادفة للربح في العام 2011 كأول مجموعة للأفراد المستثمرين (المستثمرين الملائكيين) في المملكة العربية السعودية (https://oqal.org/). وتقدم شبكة المستثمرين الملائكيين (سرب) وسيلة أخرى لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة (http://sirb.sa/).
- **الاستثمار الجريء Venture Capital** هو مال يقدمه مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة. ويشير ازدهار سوق الاستثمار الجريء حاليًّا في المملكة العربية السعودية إلى الأهمية التي تحظى بها المنشآت الجديدة بما أنها تشكل فرصًا جيدة للاستثمار. وأسست الحكومة الشركةَ السعودية للاستثمار الجريء (SVC)، بهدف تحفيز تمويل الشركات الناشئة بواسطة استثمارات بلغت قيمتها في 2021 2.8 مليار ريال سعودي. ويمكن للمنشآت الجديدة، بصرف النظر عن قطاعها، أن تحصل على مساهمة قد تبلغ 65% من إجمالي تمويلها بواسطة الشركة السعودية للاستثمار الجريء.
- **ائتمان الموردين:** وغالبًا ما تعرض منشآت مبيع المعدات، والموارد، والبضائع، وقروض لمشروع إن لم يكن لديه مشكلات مالية. لكن، ينبغي لصاحب الشركة الناشئة أن يتعامل بحذر مع قبول الائتمان، على الرغم من قدرة هذا الخيار على مساعدته، فلا بد من التفكير في ثمن الائتمان وفي مواعيد الدفع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مصادر أخرى للموارد المالية والدعم
Other Financial Resources and Support

يمكن لرواد الأعمال السعوديين أن يستخدموا موارد مالية أخرى كثيرة. فتقدم "منشآت" (التي تحدّث عنها الفصل السابع) مجموعة متنوعة من الحلول المالية للمنشآت الصغيرة، بما في ذلك مبادرة الاستثمار الجريء، وبرنامج الكفالة المالية، وبرنامج مخصص للتوعية التمويلية. وقد سهلت منصة بوابة التمويل الحصول على قروض بقيمة 12.3 مليار ريال سعودي بحلول الربع الأول من العام 2022، فيما سهلت مبادرة الإقراض غير المباشر الحصول على قروض متدنية التكلفة بقيمة 2.5 مليار ريال سعودي (بحسب تقرير منشآت للربع الأول من العام 2022). ويقدم عدد كبير من الجهات الحاضنة فرصًا للتمويل.

عرض المشروع للمستثمرين
Pitching to Investors

إلى جانب إعداد خطة مكتوبة للعمل التجاري، قد يُطلب من رائد الأعمال الساعي إلى الحصول على رأس المال من المستثمرين تقديم عرض شفهي لهم، ويعرف ذلك بعرض المشروع **Pitch**. ولا تهدف هذه الفرصة إلى تقديم خطة العمل التجاري بكاملها، بل إلى جذب اهتمام المستثمرين نحو المنشأة. وغالبًا ما يحصل رائد الأعمال على وقت يتراوح بين 15 و20 دقيقة للتقديم، وعلى وقت مماثل تقريبًا مخصّص للأسئلة والإجابة عنها.

ولكي ينجح رائد الأعمال في ضمان الاستثمار، عليه أن يفكر في أسلوب المستثمرين. فينبغي لرائد الأعمال أن يجعل الاقتراح جذابًا بالنسبة للممولين. ويجد معظم رواد الأعمال صعوبة في عرض قصتهم بما يتناسب مع وجهة نظر المستثمرين. ويستطيعون أن يتحدثوا بشكل ملفت عن المنتج، والعملاء، وربما عن السوق. لكنهم يفتقرون إلى الحدس والخبرة لعرض الفرصة بشكل يسمح للمستثمر بتحديد قدرتها على أن تكون استثمارًا جيّدًا.

ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معيّن لموضوعات عرض المشروع. ولا تختلف الموضوعات الأساسية التي يجب التطرق إليها بالنسبة إلى معظم المنشآت. ويسلط الشكل "8-7" الضوء على الشرائح أو النقاط الرئيسة التي يجب إدراجها في العرض.

يزداد عدد الشركات الناشئة التي تختار التسويق لأفكارها باستخدام فيديو قصير. ويسمح هذا الخيار الذي لا يكلف المنشآت الصغيرة كثيرًا، بمشاركة العرض المحترف بواسطة رابط في البريد الإلكتروني. وازداد عدد الطرائق المبتكرة لتقديم المعلومات إلى المستثمرين بعيدًا عن شرائح العرض الثابتة، من ذلك: النماذج التفاعلية ثلاثية الأبعاد وعروض الواقع الافتراضي.

وتذكر أن عرض المشروع لا يهدف إلى حسم الاتفاق مع المستثمرين، بل إلى بلوغ المرحلة التالية من العناية الواجبة. وهذا يعني أن عرض المشروع ليس النهاية بل هو مجرد البداية.

الشرائح الرئيسة التي يجب إدراجها في عرض فكرة المشروع على المستثمرين	
1	• تحديد المشكلة التي ستُحل.
2	• تقديم الحل لمعالجة المشكلة.
3	• التحدث عن المساعي الأولية الهادفة إلى تحقيق المبيعات.
4	• تحديد السوق المستهدفة.
5	• شرح تكاليف جمع المعلومات عن السوق المستهدفة.
6	• التحدث عن القيمة المقترحة بالنسبة إلى المنافسين.
7	• وصف أساسيات نموذج الإيرادات.
8	• تقديم التطلعات المالية إلى جانب الافتراضات.
9	• عرض الفريق.
10	• تحديد الاحتياجات المالية وشرح استخدامات التمويل.
11	• وصف إستراتيجيات الخروج الممكنة في حال رغب المستثمرون في الانسحاب.
12	• الختام بطريقة ملفتة وتذكير المستثمرين بما يميّز المنتج، أو الخدمة، أو الفريق.

(المصدر: كارولينا كومينغز من Palo Alto Software)

الشكل "8-7"

الشرائح الرئيسة التي يجب إدراجها في عرض المشروع.

هل يستحسن إدراج الكثير من المعلومات أم الحد منها عند عرض المشروع للمستثمرين؟

اختبر معلوماتك

كيف تقوم بعرض المشروع للمستثمرين؟



كيف تستخدم التقنية لتحسين عرض المشروع على المستثمرين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. تنطلق كل منشأة من:

أ.عميل. ب. ربح. ج. فكرة. د. اختراع.

2. صواب أم خطأ. يستمتع معظم أصحاب المنشآت الصغيرة بالعمل ضمن فريق. _____

3. صواب أم خطأ. ليس من الضروري كتابة خطة العمل التجاري إذا كان صاحب المنشأة يعرف جيدًا المعلومات الواردة فيها.

4. يسمى المال اللازم لتأمين أهم الموارد التي ستملكها المنشأة لسنوات (مثل: الأرض، والمباني، والمعدات):

أ. تمويل الشركة الناشئة. ج. التمويل على المدى القصير.

ب. التمويل على المدى البعيد. د. الائتمان.

5. تعرف الأموال التي يقدمها مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة بـ:

أ. الحصص. ج. الأسهم.

ب. الاستثمار الجريء. د. القرض المخصص للمنشآت الصغيرة.

6. يسمى عرض فكرة المنشأة للمستثمرين شفهيًّا أو باستخدام الفيديو بـ _____ .

مساحة البحث والابتكار

7. التقنية ابحث عن نموذج لخطة عمل تجاري على الإنترنت، وقارن أقسامها بالأقسام الظاهرة في الشكل "8-4"، ثم طور نموذجًا نهائيًّا بالاستناد إلى كلا المرجعين. واكتب توضيحًا من سطرين عن كل قسم من أقسام النموذج شارحًا أهميته بالنسبة إلى نجاح المنشآت الصغيرة.

8. الرياضيات شكّل ماجد وريهام شراكة لافتتاح مقهى عربي تقليدي في مدينة الرياض. واستثمر ماجد بمبلغ 46,000 ريال سعودي بينما استثمرت ريهام بمبلغ 62,000 ريال سعودي. وحصلا أيضًا على قرض للشركات الناشئة بقيمة 37,000 ريال سعودي. واشتريا بعضًا من المعدات بالائتمان من مورد آلات صنع القهوة بقيمة 18,000 ريال سعودي. احسب إجمالي المبلغ المتاح لهذه الشراكة لتمويل الشركة الناشئة، وارسم رسمًا بيانيًّا يظهر النسبة المئوية لإجمالي الأموال التي وفرها كل مصدر. ما المبلغ الذي أمّنه صاحبا المنشأة؟ وما المبلغ المقترض؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 8

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-8 تطوير أفكار للشركات الناشئة

- تعنى أفكار مصدرها السوق بزيادة منتجات أو خدمات متوفرة في أسواق معينة وغير متوفرة في الأسواق الأخرى. وتشمل أفكار مصدرها التقنية الجديدة ابتكار تقني جديد أو جديد نسبيًّا. بينما تعتمد أفكار مصدرها حاجة العميل على تقديم مزايا للعملاء بواسطة منتجات أو خدمات جديدة ومحسنة، أو عبر طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة.
- كشفت الدراسات أن رواد الأعمال يرون أن الخبرة المهنية السابقة هي المصدر الأول للأفكار التي تلهم الشركات الناشئة. وتساعد التجارب الشخصية الكثير من رواد الأعمال على اتخاذ القرار بشأن إطلاق شركاتهم الناشئة. ويؤسس بعض رواد الأعمال مشروعاتهم بناء على هواياتهم واهتماماتهم الشخصية، ما يزوّد المنشأة بالشغف والطاقة.
- تشمل المصادر الأخرى لأفكار الشركات الناشئة المعارف الشخصية، والمعارض التجارية، والاتجاهات الحالية، والمنشورات التجارية.

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

- خطة العمل التجاري هي مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، ويصف الاعتبارات المتعلقة بالشركة الناشئة. ويبيّن الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة وحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتسلّط الضوء على الموقع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة المُتبعة لتحقيقه.
- تشمل خطة العمل التجاري ثلاثة عناصر رئيسة: (1) بيان منطقي للمشكلة وحلها، (2) كمية جيدة من الدلائل القاطعة، (3) ذكر صريح للمخاطر والفجوات والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.
- تستخدم مجموعتان مهمتان خطة العمل التجاري، وهما: الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة كإطار عمل للتركيز على المشكلات والأنشطة المهمة، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين يستخدمون الخطة ليقرروا عقد شراكة مع المنشأة.
- تتنوع مصادر التمويل المتاحة للمنشآت الجديدة، وتشمل المدخرات الشخصية، الأصدقاء والعائلة، وقروض البنوك، والتمويل الجماعي، والمستثمرين الملائكيين، والاستثمار الجريء، وائتمان الموردين، ولكل من هذه المصادر سلبيات وإيجابيات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- غالبًا ما يحصل رائد الأعمال على وقت يتراوح بين 15 و20 دقيقة لعرض المشروع وجذب اهتمام المستثمرين نحو المنشأة. ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معيّن لموضوعات عرض المشروع. ولكي ينجح رائد الأعمال في ضمان الاستثمار، عليه أن يفكر في أسلوب المستثمرين.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. هل تظن أن التحول إلى رائد أعمال مهارة يمكن كسبها أم أنه موهبة تميز الفرد بالفطرة؟ علّل إجابتك.

2. إذا كنت مسؤولًا في أحد البنوك وراجعت خطة عمل تجاري لتقرر تأمين التمويل لدعم المنشأة الصغيرة، فما أهم المعلومات التي ستساعدك على اتخاذ القرار؟

3. ما مزايا وعيوب تعيين فرد آخر يتمتع بالمزيد من الخبرة لتطوير وكتابة خطة العمل التجاري عوضًا عن صاحب المنشأة الجديدة؟

4. لنفترض أنك تريد تسويق فكرة منتج ابتكاري يعتمد على التقنية المتقدمة لمستثمرين. اشرح كيف يمكنك استخدام التقنية في تسويق فكرتك لكي تسلط الضوء على خبرتك في المجال.

5. يحتاج عبدالله إلى المال لإطلاق شركته الناشئة. اقترح بعضًا من الخيارات المتاحة لتأمين التمويل اللازم.

6. فسّر ما المقصود بتحديد الفرص، واستخدم الأمثلة لدعم إجابتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

7. "تنطلق أكثر الشركات الناشئة نجاحًا من أفكار مبتكرة لم يفكر بها أحد من قبل". هل توافق على هذه العبارة؟ علّل إجابتك.

_____

_____

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	خطة العمل التجاري		أ. تحديد منتجات أو خدمات جديدة محتملة قد تثمر عن مشروعات واعدة.
9.	أفكار مصدرها حاجة العميل		ب. إعادة توجيه الشركة الناشئة خلال توسعها أو إعادة تصميمها بالكامل في حال تبيّن أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًّا.
10.	أفكار مصدرها السوق		ج. مشروعات أعمال تجارية جديدة تُؤسس.
11.	أفكار مصدرها التقنية الجديدة		د. شرح واضح وممنهج للطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح وتدفق النقد.
12.	تحديد الفرص		هـ. أفكار لشركات ناشئة تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة للعملاء، أو طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة.
13.	عرض المشروع		و. أفكار لشركات ناشئة، تركز على تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات متوفرة في أسواق معينة وغير متوفرة في الأسواق الأخرى.
14.	النقطة المحورية		ز. عرض فكرة المنشأة للمستثمرين شفهيًّا أو باستخدام الفيديو.
15.	نموذج العمل التجاري		ح. أفكار لشركات ناشئة، تشمل معرفة متقدمة حديثة إلى حد ما تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة للعملاء.
16.	شركات ناشئة		ط. مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة ويبيّن الطريقة التي ستنفذ بها.
17.	الاستثمار الجريء		ي. مال يقدمه مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت عالية المخاطر من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

18. **التقنية** ابحث عن بعض التطورات التي شهدتها التقنية في السنوات العشر الأخيرة، وراجع أنواع الأفكار المبينة في الشكل "8-1" لتفسير قسم من المزايا أو الاستخدامات الجديدة التي تتيحها هذه التقنيات.

19. **الجغرافيا** اختر ثلاث مناطق جغرافية من حول العالم تتمتع كل واحدة منها بمناخ وتضاريس مختلفة، ثم فسر كيف يمكن تطبيق أفكار الشركات الناشئة في المناطق الثلاث على احتياجات السوق فيها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

تؤسس نورة منظمتها الخاصة للاستشارات التسويقية عبر الإنترنت، وذلك باستخدام تطبيق يساعد المنشآت على نيل الدعم الفوري مباشرة عبر الهواتف الذكية. وتحتاج نورة إلى مبلغ كبير من المال لتطوير تطبيقها. وهي متأكدة من قدرتها على الحصول على قرض من البنك أو على تمويل من مستثمرين. لكن، يمكن أن تطلب نورة المساعدة من أصدقائها وعائلتها.

20. عدد بعضًا من مزايا وعيوب اقتراض المال من الأصدقاء والعائلة مقارنةً بالحصول على قرض من البنك.

21. إذا قررت نورة أن تقترض المال من عائلتها بدلًا من البنك، فهل تحتاج أيضًا إلى إعداد خطة عمل تجاري؟ لماذا؟

22. إلى أي نوع من أنواع الأفكار الثلاثة المبينة في الشكل "8-1" تنتمي فكرة شركة نورة الناشئة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

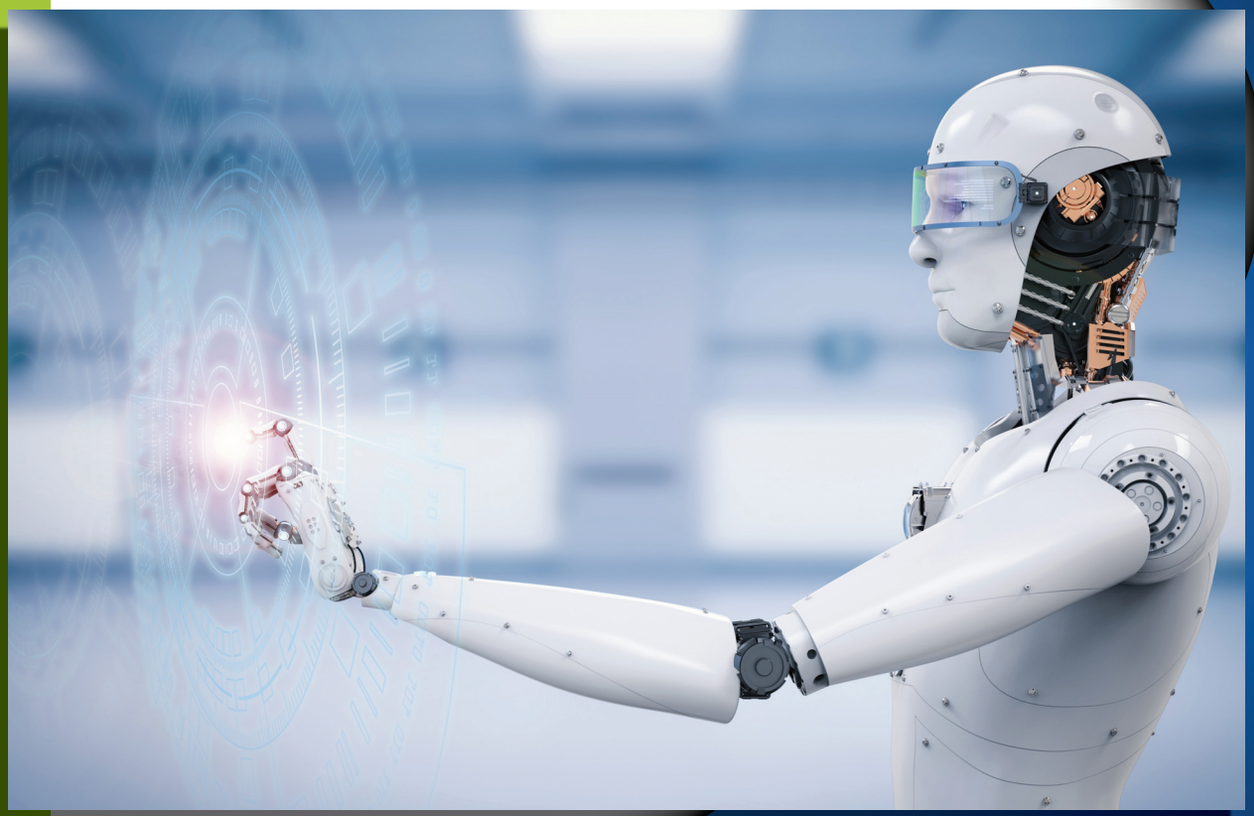
التفاعل والتواصل

23. أجر استطلاعًا لآراء ما لا يقل عن 10 أشخاص من مجتمعك؛ لتتعرف على تجاربهم بصفتهم عملاء للمنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة، واطلب منهم أن يصفوا الأسباب التي تدفعهم إلى تفضيل المنشآت الصغيرة والأسباب التي تدفعهم إلى تفضيل المنشآت الكبيرة، ثم اطلب منهم أن يذكروا عيوب كل فئة، واختصر نتائج استطلاعك عبر رسم مخطط أو كتابة تقرير قصير.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل 9

الأعمال التجارية والتقنية

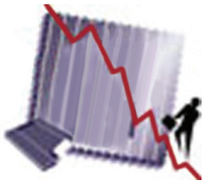


1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

2-9 الأعمال الإلكترونية

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



تقنية المعلومات

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير نظم معلوماتية
- مبرمج الحاسوب
- مهندس برمجيات
- مدير شبكات
- محلل نظم معلوماتية
- عالم الحاسوب
- مدير قواعد بيانات
- مطوّر تطبيقات

تتأثر أغلب الوظائف اليوم بالتقنية، ذلك أن التقنية باتت تساند مختلف المهام الأساسية في مجال الأعمال، مثل: التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، وتخزين البيانات ومعالجتها عبر الحاسوب، والرفع إلى المسؤولين بطباعة المستندات، وتجهيز العروض التقديمية، وعقد الاجتماعات عن بعد. يستخدم العاملون في مجال تقنية المعلومات مجموعة من المهارات والشهادات التعليمية لمساعدة المنشآت على تسيير أعمالها؛ حيث يمكن استخدام هذه المهارات لدعم الأجهزة، من حواسيب وشبكات تواصل. ويمكن أن يساعد مهندسي تقنية المعلومات في مجال استخدام البرمجيات الإلكترونية في تنفيذ أعمال تركيب البرمجيات، وأعمال البرمجة، وتدريب الآخرين على التعامل مع البرمجيات الإلكترونية، وتطوير التطبيقات الذكية. وتقدّم غالبية المدارس مواد دراسية لتعليم الطلاب أصول التعامل مع الحاسوب. وأصبح هذا النوع من المواد التعليمية متوفرًا وشائعًا وكذلك الأمر لدى المراكز المتخصّصة بالتدريب على استخدام الحاسوب. ويحرص بعض أصحاب العمل على إلحاق موظفيهم بدورات حول استخدام الحاسوب والبرمجة مدفوعة التكاليف. وتتوفّر برامج تدريبية ذاتية متاحة على شبكة الإنترنت تتيح للطالب أن يدرس المادة، وفق متطلّباته الخاصّة. وتُدرّس تقنية المعلومات عبربرامج مهنية تخصّصية أو برنامج جامعي. بشكل عام، باتت معرفة نظم ولغات الحوسبة، وبرمجيات التطبيقات، وغيرها من التقنيات الضروريّة للوظائف التخصّصية.

تحليل الفرص الوظيفية في... تقنية المعلومات

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف في تقنية المعلومات. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. حدّد المؤهلات التعليمية المطلوبة كحد أدنى للوظيفة، ذاكرًا تدريبات أو شهادات تعليمية أخرى قد تساعد على التقدّم إلى هذه الوظيفة.
2. هل تهمّك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عنها.

كيف يبدو العمل... كمطوّر ويب

"هل نضع مؤثرات بصرية متحرّكة في المقدّمة؟ هل يُفضّل أن نضع العنوان داخل شريط ملوّن؟ ما الوظائف التي يجب أن يكون الموقع قادرًا على تنفيذها حتى نلبي احتياجات العميل الجديد؟". هذه عينة من الأسئلة التي تطرحها صفيَّة، وهي مطوّرة ويب في الدمّام، وذلك خلال جلسة العصف الذهني الصباحية مع فريقها؛ حيث إنّ الفريق يخطط لتجهيز بعض الأفكار قبل الاجتماع المقرّر ليوم غد مع العميل. ويلجأ أكثر من حوالى 3 مليارات شخص حول العالم إلى الإنترنت للحصول على المعلومات، والترفيه، وممارسة الأعمال التجارية. ويقوم مطوّر الويب بأعمال التحليل وأعمال التصميم والتنفيذ للمواقع الإلكترونية الخاصة بمنشأة معينة، ويتولى أعمال تطبيق التصميم، وتقديم خدمات الدعم الفني اللازم للموقع. يلجأ الكثير من المنشآت – مثل: المنشأة التي تعمل فيها صفيَّة – إلى مزوّدي الخدمات الخارجيين، لإنشاء مواقعها الإلكترونية وصيانتها، فمعرفة برمجيات الوسائط السمعية البصرية أو "الوسائط المتعددة" هي شرط أساسي من شروط العمل كمطوّر ويب، وذلك لأنّ الرسوم البيانية، والصور الرقمية، والمقاطع الصوتية، ومقاطع الفيديو أصبحت أدوات أساسية لجاذبية وفاعلية المواقع الإلكترونية. وعليه، غالبًا ما يشارك مطوّرو الويب في بناء المواقع الإلكترونية للتجارة الإلكترونية وغيرها من الأعمال.

ماذا عنك؟ هل تستخدم الحاسوب والتقنية يوميًّا في أمور يمكن أن تشكل قاعدة لمسيرتك المهنية المستقبلية؟ ما هذه الأمور؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-9 تحديد نظام المعلومات الإدارية، ووصف مكوّناته.

2-1-9 تحديد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية بالقطاعات الخدمية.

المصطلحات الرئيسة

نظام المعلومات الإدارية	Management Information System (MIS)
التعليم بمساعدة الحاسوب	Computer-Assisted Instruction (CAI)

من واقع الحياة

وصل ناصر في اليوم الأول من وظيفته الجديدة بدوام جزئي لدى منشأة توزيع إقليمية متخصّصة في بيع التجزئة لمجموعة كبيرة من المنتجات عبر البريد، والهاتف، والإنترنت.

التقى ناصر، خلال إجراءات التوجيه والإرشاد، بمدير المبيعات وعَلم منه أنّ بعض منتجات المنشأة تسير جيّدًا فيما يبقى بعضها الآخر في المستودع. بعد أن استقرّ ناصر في مكتبه، وجّه إليه المشرف الطلب التالي: "ناصر، رجاءً جهّز تقريرًا بنتائج مبيعات المنتجات الجديدة التي أدخلناها في الأشهر الستة الماضية. ستساعدك سارة على البدء بإعداد التقرير".

شرحت سارة لناصر طريقة استخراج نتائج المبيعات من قاعدة البيانات، واقترحت عليه أن يلخّص البيانات باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) وأن يُعدّ التقرير باستخدام برنامج معالج النصوص (Word) معالجة نصية. بعد ذلك، سألها ناصر ما إذا كان بإمكانها مساعدته فيما بعد عند الحاجة. فأجابت سارة: "بالطبع سأكون موجودة ، أهلًا بك في الفريق".

1-1-9 نظم المعلومات الإدارية
Management Information Systems

يحتاج المديرون إلى المعلومات لاتخاذ القرارات؛ **نظام المعلومات الإدارية Management Information System (MIS)** هو نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صناع القرار. فالنظم والبرمجيات الحاسوبية جزء أساسي من نظام المعلومات الإدارية.

قد تحتاج المنشأة إلى ميزانية مقسّمة على الإدارات تبيّن الإيرادات والنفقات المتوقعة للأشهر الثلاثة المقبلة، ستستخدم المنشأة برنامجًا محاسبيًّا لمعالجة بيانات المنشأة السابقة وطرح التقديرات المستقبلية لتحصل على هذه الميزانية، وهذه الميزانيات تساعد على اتخاذ القرارات المفيدة لتسيير الأعمال اليومية والتخطيط للمستقبل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

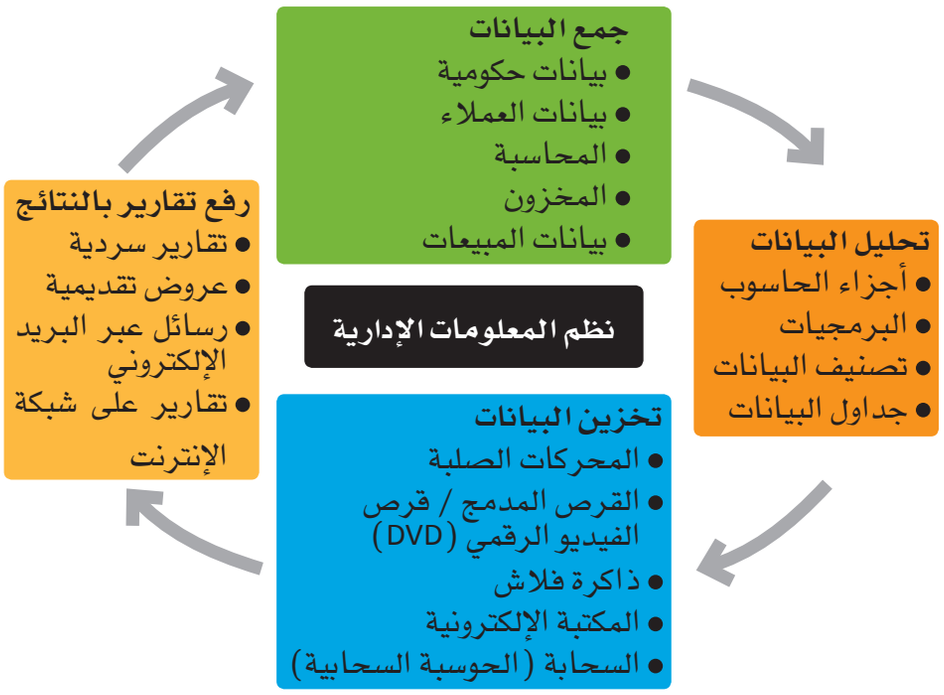
مكوّنات نظام المعلومات الإدارية
Components of an MIS

يظهر الشكل "9-1"، المكوّنات الأساسية الأربعة التي يتشكّل منها نظام المعلومات الإدارية هي: جمع البيانات، وتحليل البيانات، وتخزين البيانات، ورفع تقارير بالنتائج. تساعد هذه الأنشطة الأربعة على استخراج المعلومات اللازمة ضمن أربع خانات أساسية هي: المعلومات المالية، والإنتاج والمخزون، والتسويق والمبيعات، والموارد البشرية.

1. المعلومات المالية: وتشمل الميزانيات، وتقارير المبيعات، والقوائم المالية.
2. معلومات الإنتاج والمخزون: وتشمل ملخصات الإنتاج، وقوائم الأدوات والإمدادات، وتقارير السلع التامة الصنع.
3. معلومات التسويق والمبيعات: وتشمل بيانات عن احتياجات العملاء، والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وتصرّفات المنافسين.
4. معلومات الموارد البشرية: وتشمل الرواتب، وبيانات مستحقات الموظفين، وتقييم أدائهم.

خطة لمدى الحياة

ضع قائمة بالتقنيات التي تستخدمها حاليًّا في حياتك اليومية، ثمّ اقترح الاستخدامات الممكنة لهذه التقنيات في مجال الأعمال. حدّد بعض منافع التقدّم التقني التي انعكست إيجابيًّا على طريقة تسيير الأعمال، وبيّن كيف يمكنكَ الاستفادة منها في حياتك بشكل عام.



لماذا تُعتبر هذه الوظائف مهمة لعملية اتخاذ القرار، وكيف ترتبط ببعضها؟

الشكل "9-1"

المكوّنات الرئيسة لنظم المعلومات الإدارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مصادر البيانات
Data Sources

نحصل على المعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإدارية من عدّة مصادر:

- مصادر البيانات الخارجية، هي مصادر من خارج المنشأة، مثل: المنشآت المالية، والجهات الحكومية، والعملاء.
- مصادر البيانات الداخلية، وهي بيانات توفر مدخلات من داخل المنشأة. وتشمل البيانات الداخلية سجلات المحاسبة، وسجلات المخزون، وأرقام مبيعات المنشأة. قد يكون جمع البيانات أمرًا سهلًا، لكن تحويلها إلى معلومات مفيدة، هو بالتحديد الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية.

نظم المعلومات الإدارية على أرض الواقع
The MIS in Action

ما الأنشطة والأعمال التي يجب تنفيذها لتشغيل نظام المعلومات الإدارية؟ كيف توصل المعلومات المطلوبة إلى المديرين؟

لتشغيل نظام المعلومات الإدارية، لا بدّ من تنفيذ الخطوات التالية:

1. تحديد المعلومات التي تحتاجها المنشأة.
2. الحصول على الوقائع، والأرقام، وغيرها من البيانات.
3. معالجة البيانات وتحليلها وتنظيمها بطريقة مفيدة.
4. توزيع تقارير المعلومات على المسؤولين عن اتخاذ القرار.
5. تحديث ملفات البيانات حسب الحاجة.

العمل كفريق



يجب أن تكون المواقع الإلكترونية التي تنشئها المؤسسات والمنشآت الدولية ملائمة مع المعطيات الثقافية في الدول الأخرى. صمّم مع فريقك موقعًا إلكترونيًّا؛ لمساندة الأعمال التجارية في دولة أخرى. فكّروا في اللغة، والشكل، والتصميم، والألوان، والرسوم البيانية، والعناصر الأخرى المفيدة.



كيف تساعد نظم المعلومات الإدارية على دعم المنشآت؟

اختبر معلوماتك

ما المكوّنات الأربعة التي يتألف منها نظام المعلومات الإدارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-1-9 نظم المعلومات الإدارية في القطاعات الخدمية
MIS in Service Industries

يعمل أكثر من 70 % من إجمالي القوة العاملة في المملكة العربية السعودية في القطاعات الخدمية (البنك الدولي، 2020)؛ حيث تستخدم القطاعات الخدمية شبكات ونظم المعلومات الإدارية بشكل كثيف في تسيير أعمالها.

الخدمات العامة
Public Service



هل يمكن أن تكون المحاكاة مفيدة لتدريب العاملين في قطاعاتٍ أخرى؟

تستخدم الجهات الحكومية الحواسيب لحفظ السجلات. فعلى سبيل المثال: تحفظ الهيئة العامة للإحصاء مجموعة ضخمة جدًّا من السجلات والتقارير والإحصاءات الحكومية وهي بمجملها متاحة عبر الإنترنت. وتتوسع الجهات الحكومية في استخدام الحاسوب يومًا بعد يوم حتى أصبحت مجموعة كبيرة من الخدمات الحكومية الإلكترونية متاحة اليوم للمواطن السعودي عبر تطبيق "أبشر"، وأصبح بإمكان المدارس وغيرها من الجهات أن تحوّل السجلات بسهولة عند انتقال الطالب أو المعلّم إلى منطقة أخرى في المملكة العربية السعودية.

التعليم
Education



ما منافع استخدام النظم الإلكترونية لإدارة سجلات المرضى؟

لقد أصبح الحاسوب أداة مهمة جدًّا في مجال التعليم والتدريب، وذلك لأنّ الحاسوب يسمح بتدريب واختبار العاملين في العديد من المهارات والمهن. فيستخدم قائد الطائرة أجهزة المحاكاة الحاسوبية؛ ليتعلّم ويحسّن المهارات اللازمة لقيادة نوع جديد من الطائرات. ويعني مصطلح **التعليم بمساعدة الحاسوب Computer-Assisted Instruction (CAI)** استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلّم، وتطوير مهاراتهم وفق متطلباتهم الخاصة. فمع التعليم بمساعدة الحاسوب، يستطيع الطلبة الحصول على التعليم المتوافق مع حاجاتهم بشكل أسرع وأيسر من منازلهم وعبر شبكة الإنترنت التي تصلهم بموقع التدريب، دون الاضطرار إلى الانتقال منها إلى المدارس أو مراكز التدريب. وساعد ذلك أيضًا بازدياد الطلب على التدريب على استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات في مكان العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الرعاية الصحية
Healthcare

يُستَخدم الحاسوب كثيرًا في المستشفيات والمنشآت الطبية الأخرى، أما الاستخدامات فتتنوع ما بين حفظ سجلات المرضى وصولًا إلى مراقبة الأدوية خلال التدخّلات الجراحية؛ حيث تسمح التقنية بإيجاد المعلومات الطبية خلال ثوانٍ، الأمر الذي يساعد على إنقاذ حياة الناس. وتسمح التقنية أيضًا لأخصائيي الرعاية الصحية أن يطلعوا على الرعاية الصحية التي يحتاجها سكان المناطق القروية النائية من دون أن يضطروا إلى مغادرة المدينة. ويستطيع الطبيب استخدام الطب الإلكتروني مع تقنية الفيديو المباشر بالتشخيص عن بعد من أي مكان، ليُقدم من بعده العلاج على يد أخصائي الرعاية الصحية الموجود في القرية. يساعد هذا النوع من التقنية على تعزيز توفير خدمات الرعاية الصحية في المناطق النائية الأقل نموًّا من الناحية الاقتصادية.

الخدمات المالية
Financial Services

دفع الفواتير عبر الإنترنت، ومطالعة تقارير الوضع الائتماني للمُقترض، وبيع الأسهم والسندات، هي بعض الأمثلة عن الأنشطة المالية التي يمكن تنفيذها عبر الحاسوب. فقد سمحت الخدمات المصرفية الإلكترونية وغيرها من الخدمات المالية للمستهلك بأن ينفذ أعماله وإن كان خارج ساعات عمل المصارف، حتى باتت الحواسيب تحوّل المليارات من الريالات السعودية كل يوم. تتدفّق مستحقات العاملين، والمنشآت، والحكومات كلها عبر شبكات الحواسيب المحلية والعالمية.

أصبحت غالبية الناس على معرفة بالبطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع، هذه البطاقات البلاستيكية تعمل بموجب شريحة مصنوعة من السليكون، وتخزّن البيانات مثل: رصيد الحساب المصرفي الجاري والتاريخ الائتماني، وحتى المعلومات الطبية لحالات الطوارئ. وهي بمثابة السجل الذي يحفظ تفاصيل نفقات السفر وغيرها من النفقات الشخصية، وبالتالي يمكن أن تُستخدم هذه البطاقات الذكية كإثبات عن سداد قيمة السلع التي ترغب في استبدالها، أو أداة للدخول إلى مكان العمل، أو حتى أداة لفتح السيارة وتشغيل المحرّك دون مفتاح.



لمزيد من المعلومات

إنّ استخدام الهواتف الذكية وغيرها من التقنيات اللاسلكية في تسيير الأعمال التجارية يُسمى في بعض الأحيان "التجارة عبر الهواتف المحمولة" (m-commerce). تساعد الأدوات المحمولة على توسيع أنشطة التجارة الإلكترونية وتعزيزها. الأعمال الأكثر شيوعًا التي تتم على هذه الأدوات هي المراسلة الفورية، وتجارة الأسهم، والخدمات المصرفية، والتسوّق عبر الإنترنت، ومشاهدة مقاطع الفيديو الرياضية.

اختبر معلوماتك

ما القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب كثيرًا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يأتي ليس مثالًا على مصدر البيانات الخارجي؟

أ. البنوك والمنشآت المالية.

ب. الجهات الحكومية.

ج. حسابات المنشأة.

د. العملاء.

2. أي مما يأتي ليس واحدًا من المكوّنات الأساسية الأربعة لنظام المعلومات الإدارية؟

أ. جمع البيانات.

ب. تحليل البيانات.

ج. تخزين البيانات.

د. تعميم ونشر البيانات.

3. يؤمّن التعليم بمساعدة الحاسوب:

أ. طريقة لتسديد الفواتير عبر الإنترنت.

ب. ضبط المخزون إلكترونيًّا.

ج. تقديم الرعاية الصحية للمناطق النائية.

د. التعليم والتدريب الذاتي.

مساحة البحث والابتكار

4. الفن المرئي ضع عرضًا تقديميًّا بصريًّا يمثل نظام معلومات إدارية يؤمن تدفّق المعلومات اللازمة لمنشأة من اختيارك. استخدم المساحة التالية لتدوين ملحوظاتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-9 الأعمال الإلكترونية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-9 تعريف الأعمال الإلكترونية وتوصيف النماذج الأساسية التي تنظّمها.

2-2-9 شرح مصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" (Fourth Industrial Revolution) وإعطاء أمثلة تصف التقنيات "المزعزعة" (Disruptive Technologies)

المصطلحات الرئيسة

الأعمال الإلكترونية	E-Business
الاستعانة بمصادر خارجية	Outsourcing
مصادر الإيرادات	Revenue Streams
نموذج "من تاجر إلى تاجر"	Business-to-Business (B2B) Model
نموذج "من تاجر إلى مستهلك"	Business-to-consumer (B2C) Model
التقنيات المزعزعة	Disruptive Technologies
الثورة الصناعية الرابعة	Fourth Industrial Revolution

من واقع الحياة

يدير حسن منشأة محلية صغيرة لتصليح وتبديل بطاريات الساعات. تواجه هذه المنشأة صعوبات في تحقيق الأرباح؛ لأنّ حجم الإقبال ليس على قدر المستوى الذي توقّعه حسن، والإيجار مرتفع، وفواتير الخدمات العامة التي يسدّدها عن ورشته مرتفعة. يشتري حسن القطع والإمدادات التي يحتاجها من موقع للمزادات الإلكترونية. وبين كل فترة وأخرى، يبيع الفائض أو ما لا يلزمه عبر الإنترنت. مؤخرًا، تحدّث إلى صديقه ممازحًا: "هذا الأسبوع، بعت مخزونًا قديمًا عبر الإنترنت فكسبت منه أكثر مما كسبت من عملاء الورشة. سأكون أفضل حالًا إن كرّست وقتي بالكامل لهذه التجارة فيما أنا مرتاح في منزلي!". فوافقه صديقه قائلًا: "حسنًا، لم لا؟".

دفع هذا الحوار حسن إلى التفكير بجدية في الموضوع. فالعملاء بالملايين حول العالم، وباستطاعته أن يسوّق لمنتجاته مباشرة من هاتفه الذكي. وأدرك حينها أنّ الوقت قد حان لاستخدام إستراتيجية جديدة تركّز على الأعمال الإلكترونية.

1-2-9 تعريف الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال الخاصة بها
Defining E-Business and its Business Models

يمكن تعريف **الأعمال الإلكترونية E-Business** بأنها جهود يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال تسهيلات موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي. في بعض الحالات، يستخدم الناس مصطلح "التجارة الإلكترونية" بدلًا من "الأعمال الإلكترونية". وهناك فرق دقيق بين المصطلحين؛ حيث يشمل مصطلح الأعمال الإلكترونية كافة الأنشطة والأعمال التي تنفّذها منشأة أو قطاع عبر الإنترنت. أما التجارة الإلكترونية فهي فعليًّا جزء من الأعمال الإلكترونية، وتشير فقط إلى أنشطة البيع والشراء التي تجري عبر الإنترنت. لذلك، سنستخدم في هذا الفصل مصطلح الأعمال الإلكترونية لأنه الأوسع نطاقًا والأكثر شمولية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

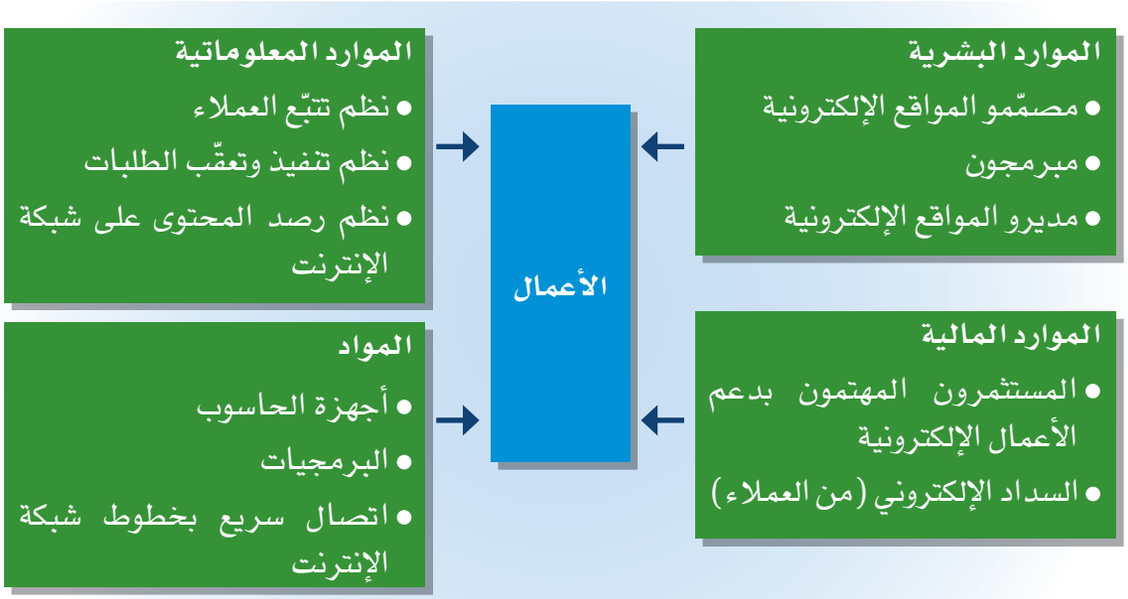
تنظيم الموارد اللازمة لتسيير الأعمال الإلكترونية
Organizing E-Business Resources



هل يدلّ مصطلح "الأعمال الإلكترونية" على مجرد "التسوق عبر الإنترنت"؟

تنظّم المنشأة، أيًّا كانت، شؤونها وأعمالها بتأمين مجموعة من الموارد البشرية، والمواد، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية. وينطبق هذا الأمر على الأعمال الإلكترونية الشكل "9-2"، ولكن في هذه الحالة، قد تكون الموارد اللازمة على درجة أعلى من التخصّص. فالأعمال الإلكترونية قد تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على تصميم وإنشاء وصيانة المواقع الإلكترونية. ولا تشكل هذه النقطة سوى جزءًا بسيطًا من الموارد البشرية التخصّصية اللازمة للأعمال الإلكترونية. بالنسبة إلى المواد، تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى حواسيب تخصصية، وتجهيزات وبرمجيات معقدّة، وإلى اتصال سريع بشبكة الإنترنت. وقد تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى برامج حاسوبية قادرة على تتبّع عدد العملاء الذين يزورون موقع المنشأة؛ هذا أحد الموارد المعلوماتية التخصّصية اللازمة. الموارد المالية هي كمية المال اللازم لإطلاق الأعمال، وتنظيمها، وتمكينها من النمو.

في سبيل خفض كلفة الموارد التخصّصية التي تستخدمها الأعمال الإلكترونية، لجأت بعض المنشآت إلى "الاستعانة بمصادر خارجية". **فالاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing** هي عملية إيجاد مزوّدين وموزّدين من الخارج يقومون بتقديم الخدمات الاحترافية بكلفة أقل. على سبيل المثال: قد تلجأ المنشأة التي تحتاج إلى مبرمجين وبرمجيات متخصّصة لتنفيذ مشروع ما لمنشأة أخرى في جزء آخر من المملكة العربية السعودية، أو قد تتعاون مع مطوّرين من أنحاء العالم.



قد تحتاج جميع هذه الموارد إلى أن تكون متخصصة لاستخدامها في الأعمال التجارية الإلكترونية.

الشكل "9-2"
الموارد اللازمة للأعمال الإلكترونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

جني المكاسب وتعزيز إيرادات المبيعات في الأعمال الإلكترونية
Creating E-Business Profit and Increasing Sales Revenue

يمكن للأعمال الإلكترونية أن تساعد المنشآت على تعزيز أرباحها، إما بتعزيز إيرادات المبيعات وإما بخفض النفقات. يُسمّى كل مصدر من مصادر إيرادات المبيعات بـ "**مصدر إيرادات Revenue Stream**". تتعدّد طرائق استخدام التقنية لتعزيز إيرادات المبيعات اليوم. نذكر منها مثلًا: بيع البضائع عبر الإنترنت لعملاء حول العالم، على مدار الساعة، ولسبعة أيام في الأسبوع بهدف إيجاد عملاء جدد وتحقيق مبيعات جديدة لترتفع معها الإيرادات الكلية.

يمكن لنظم المعلومات الذكية أن تساعد المنشآت التي تبيع منتجاتها عبر الإنترنت على تحقيق الإيرادات من المبيعات. تخزّن هذه النظم المعلومات المفيدة حول كل عملية شراء يجريها العميل، بالإضافة إلى مجموعة معلومات أخرى حول تفضيلات العميل. بالاستناد إلى هذه المعلومات، يستطيع النظام أن يساعد العميل في زياراته التالية إلى الموقع. مثلًا: في حال اشترى العميل جهازًا إلكترونيًّا منزليًّا في السابق، فمن الممكن أن يقترح عليه النظام منتجات إلكترونية مماثلة أو منتجات مكمّلة للمنتج الذي اشتراه في المرة السابقة. تحقّق العديد من شركات الإنترنت إيرادات من العمولات المكتسبة من بائعي المنتجات المرتبطة بالموقع.

قد يفضّل بعض العملاء عدم شراء المنتج عبر الإنترنت، إلا أن وجود الموقع الإلكتروني قد يزيد من مبيعات المنشأة في متاجرها الموجودة على أرض الواقع. فعلى سبيل المثال: يمكن للمواقع الإلكترونية الخاصة بمصنّعي السيارات أن تقدّم معلومات تساعد المتسوّقين على المقارنة والتحضير قبل التوجّه إلى صالة العرض.

وتعتبر الإعلانات على صفحات المواقع الإلكترونية مصدرًا آخر من مصادر الايرادات، وكذلك الأمر بالنسبة إلى رسم الاشتراك الذي تفرضه المواقع الإلكترونية مقابل الوصول إلى محتوى وخدمات إلكترونية، فبعض المنشآت تتيح بعض محتواها الإلكتروني مجانًا لكل من يرغب في زيارة موقعها الإلكتروني، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات التفصيلية لأولئك الذين يسدّدون رسوم اشتراك.

خفض النفقات هو الطريقة الأساسية الثانية التي تساعد الأعمال الإلكترونية على زيادة أرباحها. تأمين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها العملاء عبر الإنترنت يساعد على خفض كلفة التعامل مع العملاء. بشكل عام، كثير من المنشآت تنشئ موقعًا إلكترونيًّا تفصيليًّا يتيح لعملائها الحصول على معلومات حول منتجات وخدمات المنشأة، ويتيح للعملاء الحاليين أن يطلعوا على بيانات حساباتهم الشخصية وأن يرسلوا أسئلة إلى خدمة العملاء،أو أن يشتروا منتجات أو خدمات إضافية، وبالتالي، لا تضطر هذه المنشآت إلى الاحتفاظ بعدد كبير من المتاجر على أرض الواقع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية
Models of E-Business



كيف يمكن للأعمال الإلكترونية أن تساعد المنشأة على زيادة أرباحها؟

إنّ كل نموذج من نماذج الأعمال التي سنناقشها في الفقرات التالية هو نموذج أساسي من نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية، وبغض النظر عن نوع النموذج المستخدم، فإن التخطيط للأعمال الإلكترونية عمومًا يعتمد على نقطة أساسية هي: هل الأعمال الإلكترونية عبارة عن منشأة جديدة بالكامل، أم أنها منشأة قديمة ولكنها تضيف موقعًا لها على شبكة الإنترنت راجع الشكل "9-3". من الجيد أن نتذكّر أنه يجب على المنشأة أن تركّز على تلبية احتياجات عملائها إذا أرادت أن تحقّق إيرادات وأرباح من المبيعات، بخاصّة الأعمال الإلكترونية.

يعتمد أسلوب وضع خطة الأعمال الإلكترونية على نقطة أساسية: هل نحن بصدد تأسيس منشأة جديدة بالكامل أم أننا سنضيف لمنشأة قديمة موقعًا لها على شبكة الإنترنت؟

التخطيط الناجح للأعمال الإلكترونية

إنشاء منشأة أعمال إلكترونية (منشأة جديدة)

- هل تطرح منشأة الأعمال الإلكترونية الجديدة منتجًا أو خدمة تلبي احتياجات العملاء؟
- من العملاء المحتملون لهذه المنشأة الجديدة؟
- كيف ستؤثر الدعاية، والتسعير، والتوزيع على الأعمال الإلكترونية الجديدة؟
- هل سيُنتج السوق المحتمل كمية كافية من المبيعات والأرباح تشجع على المخاطرة في إنشاء الأعمال الإلكترونية؟

موقع على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا

- هل إنشاء هذا الموقع على شبكة الإنترنت طريقة منطقية لتعزيز مبيعات وأرباح المنشأة القائمة؟
- هل يختلف العملاء المحتملون الذين سيكونون على شبكة الإنترنت عن عملاء المنشأة التقليديين؟
- هل ستكون أنشطة الأعمال الإلكترونية مكمّلة للأنشطة التقليدية التي تُعنى بها المنشأة؟
- هل تملك المنشأة الوقت، والمواهب، والموارد المالية لتطوير هذا الموقع على شبكة الإنترنت؟

هل هناك أي ميزة لبناء منشأة أعمال إلكترونية جديدة مقارنةً ببناء موقع على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا؟

الشكل "9-3"

التخطيط لمنشأة أعمال إلكترونية جديدة التواجد على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نموذج "من تاجر إلى تاجر"
Business-to-Business (B2B) Model

تستخدم بعض المنشآت شبكة الإنترنت بشكل أساسي لتسيير أعمالها مع منشآت أخرى. تستخدم هذه المنشآت نموذج **"من تاجر إلى تاجر" Business-to-Business (B2B) Model**. هذا النموذج يتكوّن من نوعين:

1. منشأة تبيع مباشرة لمنشأة أخرى. مثلًا: من الممكن أن تطلب المنشأة حواسيب لموظفيها مباشرةً من منشأة أخرى متخصّصة بتصنيع الحواسيب. عندما تُشترى مباشرةً من منشأة أخرى، فإنّ ذلك يساعد على تلافي التكلفة التي يفرضها تجار التجزئة.
2. ربط المزوّدين إلكترونيًا بالمنشآت. يستطيع المزوّدون استخدام الإنترنت لإيجاد عملاء شركات وليس أفراد. فعلى سبيل المثال: لقد طوّر مصنّعو السيارات نموذج من تاجر إلى تاجر يربط آلاف المزوّدين الذين يبيعون قطعًا وإمدادات للسيارات والمواد الخام، بتجارة تبلغ قيمتها ملايين الريالات سنويًّا.

نموذج "من تاجر إلى مستهلك"
Business-to-Consumer (B2C) Model

على نقيض نموذج "تاجر إلى تاجر"، تركّز منشآت كثيرة على المستهلكين الأفراد. وتستخدم هذه المنشآت نموذج **"من تاجر إلى مستهلك" Business-to-Consumer (B2C) Model**. في مثل هذه الحالة، من المهم أن تفهم المنشأة سلوكيات المستهلكين على شبكة الإنترنت حتى تعزّز فرص نجاحها. عادةً يقع على عاتق المنشأة التي تعتمد هذا النموذج أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- هل سيستخدم المستهلكون المواقع الإلكترونية لتسهيل عملية المقارنة بين السلع وتسريع عملياتها؟
- هل سيشتري المستهلكون الخدمات أو المنتجات عبر شبكة الإنترنت أم سينتهي بهم الأمر بالتوجّه إلى المتجر الموجود على الأرض لتنفيذ عملية الشراء؟
- ما أنواع المنتجات والخدمات المناسبة لتسوّق المستهلكين عبر شبكة الإنترنت؟
- هل المستهلكون على استعداد لأن ينتظروا حتى تصل السلع إليهم؟ هل هم على استعداد لدفع كلفة التوصيل السريع (خلال 24 ساعة)؟ أم أنهم يفضّلون تسلّم السلع بأنفسهم من مكان مريح لهم؟

بالإضافة إلى تأمين النفاذ على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم لمنتجات وخدمات من مختلف الأنواع، تسعى المنشآت التي تعتمد نموذج "من تاجر إلى مستهلك" إلى أن تبني علاقة طويلة المدى مع عملائها. في الكثير من الأحيان، قد تبذل هذه المنشآت جهدًا خاصًّا لتضمن رضا العميل وحلّ المشكلات – إن وجدت– على وجه السرعة. تعتمد غالبية المنشآت التي تعتمد هذا النموذج سياسة إعادة السلعة مجانًا، وتدفع بنفسها كلفة إعادة البضائع التي لم يرضَ عنها العميل. توجد برمجيات إلكترونية تخصّصية تساعد على بناء علاقات طيبة مع العميل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنّ تتبع القرارات التي يتّخذها العميل وتفضيلاته لدى تصفّحه الموقع الإلكتروني، يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة حول السبل التي تؤدّي إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها على شبكة الإنترنت. بتتبّع بيانات العميل وتحليلها، تستطيع شركة السفريات مثلًا أن تقدّم خدمات فردية لعملائها. إن هذه "العناية الخاصة الصغيرة" يمكن أن ترفع كلفة الأعمال على المنشأة، ولكن المنشأة تعوّض كلفة هذه الاستثمارات أكثر من مرّة بفضل عمليات الشراء المتكرّرة التي سيجريها هذا العميل.

نماذج أخرى
Other Models

نموذج "من تاجر إلى تاجر" ونموذج "من تاجر إلى مستهلك" هما أكثر نماذج الأعمال شيوعًا في مجال الأعمال الإلكترونية، ولكننا نجد نماذج أعمال أخرى تُعتمد لتسيير أعمال إلكترونية تخصّصية تساعد على زيادة الأرباح.

بموجب نموذج "من مستهلك إلى تاجر"، يستطيع المستهلك إجراء المعاملات عبر الإنترنت عن طريق عرض أسعاره على المنشآت، فعندما يعرض صاحب مدوّنة إلكترونية على منشأة أن يضع على مدوّنته رابطًا يوجّه القراء إلى شراء سلع هذه المنشأة، يعني هذا الرابط أنّ المدّون سيحصل على مبلغ ائتماني مقابل كل قارئ يستخدم الرابط.

نموذج "من مستهلك إلى مستهلك" هو نموذج يزداد انتشارًا، وحركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر شبكة الإنترنت مستمرة في النمو نظرًا لسهولة وسرعة التعامل بين الأطراف على شبكة الإنترنت.

نبيّن في الشكل التالي مصفوفة الأنشطة الاقتصادية التي تتم عبر الإنترنت بين المنشآت والمستهلكين الأفراد (الشكل "9-4").

	بائع (منشأة)	بائع (مستهلك)
مشتري (منشأة)	من تاجر إلى تاجر	من مستهلك إلى تاجر
مشتري (مستهلك)	من تاجر إلى مستهلك	من مستهلك إلى مستهلك

كيف يساعد الإنترنت كل نموذج من نماذج التجارة الإلكترونية على العمل بكفاءة؟

الشكل "9-4"

مصفوفة التجارة الإلكترونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية

تأسست "مبادرة السعودية الخضراء" برعاية ولي العهد – صاحب السمو الملكي – الأمير محمد بن سلمان تحت مظلة أحد برامج رؤية السعودية 2030. وفي حديثه عن هذه المبادرة، قال سموه: "العمل لمكافحة التغيّر المناخي يعزز القدرة التنافسية، ويطلق شرارة الابتكار، ويخلق ملايين الوظائف". من المقرّر أن تؤدّي هذه المبادرة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن مع حلول عام 2030، وذلك نتيجةً لحزمة من المبادرات والخطوات الطموحة ومن ضمنها "تطبيق برامج لرفع كفاءة الطاقة"، و"تطوير تقنيات احتجاز الكربون"، و"زيادة وسائل النقل العام"، و"زيادة القدرة على إنتاج الطاقة المتجددة". تعتمد كل هذه المجالات على ابتكارات تقنية تسمح بإيجاد طرائق لمعالجة التحدي، ويتطلّب كل منها أن يحول الناس الخطط إلى خطوات ملموسة على الأرض.

في الواقع، إن التوجه نحو التقنيات الخضراء ليس له ميزة فقط على الصعيد البيئي بل إنه يضيف أيضًا معنى تجاري من خلال الاستثمار بالتقنيات الخضراء والأنشطة المستدامة، تستطيع المنشآت السعودية تحقيق مكاسب اقتصادية، وخفض الهدر في كل المجالات، مما يجعلها جاهزة للنجاح في العقود القادمة.

مدينة "ذا لاين" هي جزء من مشروع "نيوم" المثير والذي يقوده ولي العهد – صاحب السمو الملكي – الأمير محمد بن سلمان. تجمع مدينة "ذا لاين" الخبرة والمعرفة الموجودة في أكثر العقول المتقدّمة في مجال الهندسة المعمارية، والاختصاصات الهندسية الأخرى، والبناء. ومن المقرر أن تأوي هذه المدينة 9 ملايين شخص على مساحة 34 كيلومترًا مربعًا فقط، وسيكون عرضها 200 متر، ولكنها ستمتد طولًا على مسافة 170 كيلومترًا، ليصبح "العيش على خط عمودي" حقيقة على أرض الواقع معها.

ستكون مدينة "ذا لاين" مصمّمة بطريقة تقيم التوازن المثالي بين ضوء الشمس، والظل، والتهوية الطبيعية. وستسهم مدينة "ذا لاين"في مبادرة "الحياد الصفري" كونها تستخدم الطاقة المتجددة 100% والتي ستؤمن، مع المساحات المفتوحة في الهواء الطلق، هواءً نقيًّا للجميع. بالفعل، سيعيش مجتمع هذه المدينة في اتحاد مع الطبيعة.

لن تكون هناك سيارات أو انبعاثات، وهذا يعني عدم وجود تلوث أو حوادث مرورية. ستعتمد المدينة على القطارات فائقة السرعة التي ستؤمن النقل من طرف المدينة إلى الطرف الآخر خلال 20 دقيقة. وستؤمّن المدينة وسائل نقل عامة ذات كفاءة عالية أو متميزة تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي. وستكون صحة الناس وعافيتهم من الأولويات؛ بحيث ستؤمن المدينة نظامًا من الطراز العالمي لتأمين الرعاية الصحية الوقائية.

ستكون مدينة "ذا لاين" مثالًا على التصميم المعماري الأفقي، وستحقق التوازن بين الحياة والعمل لسكانها. وفي الوقت نفسه، ستوفر فرصًا مثيرة للأعمال، وستسمح لسكانها بالعيش بتناغم مع الطبيعة.

التفكير الناقد

1. اشرح، لماذا من المنطقي أن تتبنى المنشآت الممارسات الخضراء؟
2. أجرِ بحثًا عن مبادرات التقنية الخضراء التي عُمل بها نتيجة رؤية السعودية 2030. صف كيف يمكن لهذه المبادرات أن توفر منافع أو فرصًا للمنشآت السعودية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-9 مستقبل الأعمال الإلكترونية والثورة الصناعية الرابعة
The Future of e-Business and the Fourth Industrial Revolution

تعتبر **التقنيات المزعزعة Disruptive technologies** ابتكارات جديدة تتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوبٍ بديل جديد. في عالم الأعمال، يمكن أن ينطبق هذا على مختلف جوانب الأعمال، من إستراتيجيات التسويق، إلى عمليات التصنيع، وإجراءات التوزيع. وحتى المنشآت القائمة منذ زمن مضطرة إلى التأقلم على التقنيات الجديدة للمحافظة على تنافسيتها في السوق. فالتقنيات المزعزعة هي فرصة لرجال الأعمال الشباب الطموحين الذين يرغبون أن يكونوا رواد أعمال الغد.

نلحظ في كل قطاع من قطاعات الصناعة وجود تقنيات مزعزعة تضعف ممارسات وإجراءات الأعمال التي كانت مقبولة قبل مجيء هذه التقنيات، من البيانات الضخمة إلى تقنية النانو. وخلال العقد المنصرم، اكتُشفت عدة استخدامات لطائرات الدرون، بدءًا من المسوحات الجوية، ووصولًا إلى اختبار إمكانية إيصال المنتجات إلى باب منزل العميل! وهكذا، من الأرجح أن يحقّق قطاع الألعاب الإلكترونية والواقع الافتراضي أو المعزّز نموًّا أكبر خلال العقد المقبل.

ويُعرف هذا التطوّر الكبير للتقنيات الجديدة خلال القرن الحادي والعشرين **بالثورة الصناعية الرابعة Fourth Industrial Revolution**. تقوم المملكة العربية السعودية بدور نشط في هذه الثورة بدعمها القطاعات والابتكارات التقنية تحت مظلة أهداف رؤية السعودية 2030. وتعتبر الهيئة السعودية للفضاء مثالًا على المبادرات التي تتطلع إلى المستقبل؛ حيث "تهدف إلى إلهام الأجيال في علوم الفضاء وتطوير القدرات وتمكين الكفاءات وإعداد كوادر وطنية تصنع مستقبل قطاع الفضاء في المملكة العربية السعودية".

الروبوتات
Robotics

استُخدمت الروبوتات، على مدى سنوات، لتنفيذ المهام الروتينية أو المتكرّرة، مثل: العمل على خطوط التجميع في المصانع. أما اليوم، فأصبحت الروبوتات متقدّمة للغاية وقادرة على تنفيذ مهام على درجة عالية من التعقيد، فهي تستطيع أن ترى، وتسمع، وتشمّ، وتشعر. ويعتبر الروبوت اليوم عاملًا، يستطيع أن يعمل في ظروف خطرة، مثلًا: في الفضاء الخارجي، تحت المياه، أو تحت الأرض. ويُعمل اليوم على تطوير روبوتات لتصبح قادرة على التدحرج، والمشي، والركض، والتواصل مع الناس. ونشهد اليوم نمو مجال فرعي هو مجال الروبوتات الدقيقة، وهي روبوتات صغيرة جدًّا يمكن استخدامها في تطبيقات لا حصر لها، منها وضع هذه الروبوتات داخل الجسم لتنفّذ عمليات محدّدة.

الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة
Artificial Intelligence and Expert Systems

إنّ الذكاء الاصطناعي برنامج يسمح للحاسوب أن يفسر بمنطق، وأن يتعلّم، وأن يتّخذ القرارات. تستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقدّة. وتسمى برامج الحوسبة التي تساعد الناس على حل المشكلات التقنية "النظم الخبيرة"، وهي اليوم متاحة لدعم الخدمات الطبية؛

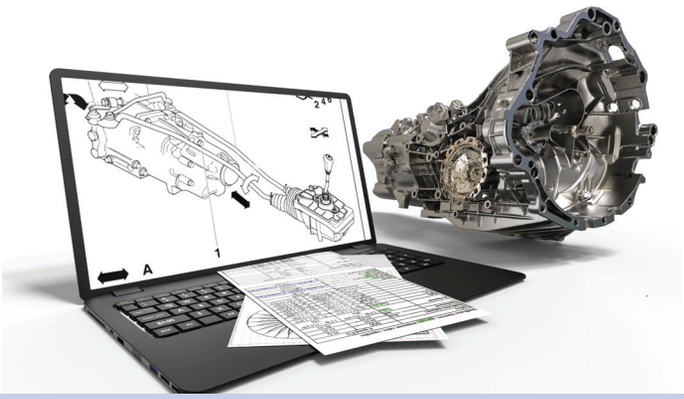
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

والتخطيط المالي، والشؤون القانونية. وتقدم النظم الخبيرة إجابات ذكية بالاستناد إلى المعرفة الموجودة لدى المختصين من البشر؛ فتُستخدم "صناديق الدردشة" مثلًا: بشكل منتظم في المواقع الإلكترونية، لمساعدة العملاء على إيجاد ما يبحثون عنه.

التصميم بمساعدة الحاسوب
Computer-Aided Design

يعني التصميم بمساعدة الحاسوب استخدام التقنيات لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات. تسمح هذه الوسيلة للمنشآت بأن تجرّب عدّة أحجام، وأشكال، ومواد مختلفة لآلة جديدة، أو مركبة جديدة، أو تغليف جديد للمأكولات. يمكن استخدام التصميم بمساعدة الحاسوب لتجربة عدة صيغ أو نسخ قبل إنفاق الوقت والمال على بناء نموذج أولي أو الانتقال إلى مرحلة التصنيع والإنتاج. تُستخدم نظم التصميم بمساعدة الحاسوب مع الطابعات ثلاثية الأبعاد لإنشاء النماذج والمنتجات النهائية مع خفض كلفة صناعة وتطوير النماذج الأولية.

الطابعات الثلاثية الأبعاد هي مثال لاستخدام التصميم بمساعدة الحاسوب. مع الطابعات الثلاثية الأبعاد، أصبح من الممكن للمنشآت الصغيرة أن تصمّم أو تبني منتجات من مكاتبها أو حتى من المنزل، دون أن تتحمل كلفة معدّات المعامل. والأكثر من ذلك، هو إمكانية تصميم السلع بشكل فردي يتوافق مع كل عميل، من خلال نظام آلي عبر الإنترنت.



ما الأعمال التي قد تستخدم التصميم بمساعدة الحاسوب؟



النجاح في ريادة الأعمال

تمارا هو نظام رائد للدفع المرن في منطقة الشرق الأوسط، أسّسه في عام 2020 عدد من رواد الأعمال هم: عبد المجيد الصيخان، و تركي بن زرعه، وعبد المحسن البابطين. وتتلخص رسالة نظام تمارا بتمكين الناس من التسوّق باستخدام حل تقني مبتكر تحت شعار "اشتر الآن وادفع لاحقًا"، ويقدّم بديلًا عن البطاقة الائتمانية أو الدفع نقدًا عند الاستلام.

ابحث عن معلومات إضافية عن قصة نجاح هذه المنشأة الناشئة، وسبب تأسيسها، وكيف أصبحت أول منشأة تحصل على تصريح من البنك المركزي السعودي في مجال التقنيات المالية المعاصرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمل عن بعد
Telecommuting

يشمل العمل عن بعد كافة الأنشطة التي ينفذها العامل باستخدام حاسوب من منزله دون الحاجة الى التواجد في مقر المنشأة. يوفّر العمل عن بعد الوقت والمال اللازم للتنقل، ويؤدّي إلى خفض الازدحام المروري، والضجيج، وتلوث الهواء. أصبح كثيرون حول العالم معتادين على فكرة العمل من المنزل، لا سيّما منذ جائحة فيروس كورونا المستجد، وساهم في تحقيق ذلك وجود التقنية كالفرق الافتراضية، وبرامج الاجتماعات عن بعد، والحوسبة السحابية.

مجال نمو الإنترنت
Internet Growth Potential

لا أحد يستطيع أن يتوقع التقنية المقبلة التي ستبهر الجميع، ولكن من المؤكد هو أنّ هذه التقنية أصبحت قريبة جدًّا. سيستمر الإنترنت في لعب دور مهم في الأعمال التجارية. فاعتبارًا من شهر يونيو 2022، أصبح أكثر من 58% من سكان العالم يستخدمون منصّات التواصل الاجتماعي، أي حوالي 4.62 مليارات شخص (داتاريبورتل، 2022). وفي حين أنّ هذا رقم هائل، إلا أنّ النمو ما زال كبيرًا. ومن المتوقع أن يرتفع عدد مستخدمي الإنترنت بالدول النامية ارتفاعًا حادًّا. كما يتوقع الخبراء أن يستمرّ عدد المنشآت التي تستخدم الأعمال الإلكترونية في الارتفاع. فالمنشآت التي تكيّف نماذج الأعمال القائمة مع البيئة الإلكترونية ستواصل هيمنتها على النمو.

اختبر معلوماتك

ما الثورة الصناعية الرابعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. الاستعانة بمصادر داخلية هي عملية إيجاد مزوّدين أو مورّدين من الخارج يؤمّنون الدعم الاحترافي، والموارد من مواد خام وخلافه وبكلفة أقل. _____

2. صواب أم خطأ. من المتوقع أن يحصل تراجع في معدّلات استخدام الإنترنت بشكل سريع خلال العقد المقبل.

_____

3. عندما يبيع مُصنّع أغذية مغلّفة منتجاته لمطعم، نموذج العمل هذا يعتبر:

أ. من تاجر إلى مستهلك.

ب. من تاجر إلى تاجر.

ج. من مستهلك إلى تاجر.

د. من مستهلك إلى مستهلك.

مساحة البحث والابتكار

4. القراءة ابحث عن مقال إخباري يتحدث عن الأعمال الإلكترونية. اقرأ هذا المقال وحدّد المفاهيم الرئيسة التي يتحدّث عنها في نقاط. حدّد مصدر هذا الاقتباس بالصيغة الصحيحة. يمكن للمصادر أن تكوّن النسخ الورقية أو النسخ الإلكترونية من المجلات أو الصحف. فكّر في المصادر المستقلة التي تنتج محتوى فريدًا من نوعه على الشبكة.

5. الثقافة ابحث عن ثقافات أخرى؛ للاطلاع على رد فعل المجتمعات الأخرى على مختلف جوانب الأعمال الإلكترونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-9 تحديد منصّات التواصل الاجتماعي وأهميتها بالنسبة إلى الأعمال التجارية، ووصف بعض أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة لها.

2-3-9 وصف كيف يمكن للأعمال التجارية أن تحقّق أهدافها عبر منصّات التواصل الاجتماعي

المصطلحات الرئيسة

التواصل الاجتماعي	Social Media
مواقع التواصل الاجتماعي	Social Media Sites
مدوّنة	Blog
مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط	Media Sharing Sites
مدوّنات صوتية	Podcasts
الألعاب الإلكترونية الاجتماعية	Social Games
مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Communities
منتدى	Forum
ويكي (أحد أنواع المواقع الإلكترونية)	Wiki
مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Community Manager
التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Marketing
الحشد الجماعي	Crowdsourcing

من واقع الحياة

كانت مها منزعجة لأنها مضطرّة إلى الانتظار لأكثر من ساعة على الهاتف؛ حتى يتسنّى لها التحدّث إلى موظف خدمة العملاء في شركة خدمات عامة. كانت مها محبطة جدًّا لدرجة أنها كتبت عن تجربتها هذه بكل غضب على منصّات التواصل الاجتماعي. ولكن، كم كانت مفاجأتها كبيرة عندما جاءتها تغريدة سريعة من ممثل عن المنشأة، يدعى علي، طلب منها رقم هاتفها حتى يحلّ لها المشكلة.

علي موظف مهمّته مراقبة قنوات التواصل الاجتماعي والإجابة عن ملحوظات العملاء المنزعجين. يستخدم علي منصّات التواصل الاجتماعي لإشراك العملاء في مواضيع تعنيهم تخصّ المنشأة، وللترويج للتخفيضات والعروضات الخاصة، والتحقّق من أحدث اتجاهات العملاء. عرض علي على مها تخفيضًا على فاتورتها المقبلة، فحوّلها من عميل غير مسرور إلى عميل مسرور. ونتيجة لهذا الرد السريع من علي، كتبت مها مجددًا على منصّات التواصل الاجتماعي، ولكن هذه المرّة تشيد باستجابة المنشأة لاحتياجاتها.

1-3-9 أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال
Social Media Tools for Businessp

تختلف التعريفات الموضوعة لمنصّات التواصل الاجتماعي لأنها لا تزال في تطوّر وتغيّر دائم. بالنسبة إلى الأعمال، فإنّ منصّات **التواصل الاجتماعي Social Media** عبارة عن مساحة تفاعل على الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت أن

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يتواصلوا مع بعضهم، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية والمعلومات عن المنتجات والخدمات. ببساطة، منصّات التواصل الاجتماعي هي منصّات محورها الناس، النقطة الأساسية فيها هي ثقافة المشاركة، ذلك أن منصّات التواصل الاجتماعي هي مساحة تتيح للناس أن يناقشوا، وأن يصوّتوا، وأن يخلقوا محتوى، وأن يتواصلوا مع الآخرين، وأن يناصروا القضايا التي تهمّهم، كل ذلك بطريقة أسهل من الماضي عبر تقنيات تستخدم الإنترنت.

كيف بدّلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة الأعمال التجارية؟
How has Social Media Changed the Business Environment?

لقد بدّلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة الأعمال بالكامل. إنّ عدد الأشخاص الذين يستخدمونها كفيل بأن يجعلها أولوية قصوى لدى عدد كبير من المنشآت؛ حيث يمكنها باستخدام هذه المنصّات أن تشارك معلومات حول منتجاتها وخدماتها، وأن تحسّن خدمة العملاء. لذلك نلاحظ كثرة عدد المنشآت الكبرى أو الصغرى، التي باتت تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لاكتشاف ما يحبّذه العميل وما لا يحبّذه، والتي تطلب تقييمات الناس وآراءهم حول المنتجات والتسويق، والترويج لمنتجات معيّنة.

إنّ كثرة الناس الذين يشاركون معلومات عن حياتهم، وعمّا يفضلون وما لا يفضلون، عبر الإنترنت بشفافية، كانت بحد ذاتها قوة دافعة لمنشآت كثيرة على تطوير وجودها على هذه المنصّات. على نقيض منصّات التواصل الاجتماعي، كانت رسائل التسويق منشأة وفق خط عمودي ينطلق من أعلى المؤسسة وقياداتها إلى القاعدة للتنفيذ (عرض المنتجات عالية الجودة على العملاء المحتملين)، ذلك لأنّ المنشأة كانت تضع إعلاناتها على محطات التلفاز، والصحف، والمجلات للترويج لمنتجاتها على الجمهور العريض من دون أن يكون لديها فرصة للحصول على ملحوظات هذا الجمهور، أما مع منصّات التواصل الاجتماعي، فقد أصبح العميل قادرًا على أن يقدّم ملحوظاته. ولكن في حال تعرّض العميل لتجربة سيئة مع منتج أو خدمة، فهو يميل إلى أن يخبر العالم عن طريق الكتابة عن الموضوع على مدوّنة إلكترونية، أو على منصات التواصل الاجتماعي.

بالنسبة إلى تجربة مها التي استعرضناها في بداية الدرس، فإنها تُبيّن كيف أنّه بإمكان المنشآت تحويل الملحوظات السيئة التي تردها عبر منصّات التواصل الاجتماعي إلى نتيجة إيجابية، ذلك لأنّ العناية التي أولتها المنشأة لمنصّات التواصل الاجتماعي، جعلتها تحصل على تغريدة ثناء بعد تغريدة الشكوى. فالخلاصة الأساسية هي التالي: حتى وإن كانت المنشآت تفقد السيطرة على ما يقال عن منتجاتها أو خدماتها على منصّات التواصل الاجتماعي، لكنها غالبًا ما تُجيب عن الملحوظات السلبية التي ترد عنها عن منتجاتها أو خدماتها من العملاء. وحتى إن لم يكن ردّ المنشأة يحل المسألة بالكامل، إلا أنّ العملاء سيقدّرون لها الجهد الذي تبذله لتحسين خدمة العملاء.



هل تحتاج منشآت الأعمال فعلًا إلى التفاعل مع منصّات التواصل الاجتماعي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تطبيق أدوات التواصل الاجتماعي في الأعمال
Applying Social Media Tools in Business

يكمن التحدّي الذي يواجه منصّات التواصل الإجتماعي لدى منشأة في تعدّد طرائق التفاعل مع المنشآت الأخرى، ومع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. **فمواقع التواصل الاجتماعي Social Media Sites** تتيح للمنشآت إمكانية تطوير ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور. ويمكن للإعلانات أن تنتشر على منصّات التواصل الاجتماعي بسرعة فائقة، لا سيّما إذا كانت مربوطة بأحداث رياضيةٍ كبرى، مثل: بطولة كأس العالم، حتى أنّ بعض المنشآت تضع هذه الإعلانات على منصّات التواصل الاجتماعي قبل موعد المباراة الكبرى لإحداث الضجة التي ترجوها من الإعلان. أما في ما يتعلّق بالمنشآت التي تبيع منتجاتها أو خدماتها لمنشآت أخرى، فمن الممكن أن تستفيد من منصّات التواصل الاجتماعي بوضع ندوات أو مواد ترويجية على هذه المنصّات للترويج لأعمالها.

1- استخدام المدوّنات في عالم الأعمال Business Use of Blogs

لقد أصبحت المدوّنات واحدة من أكثر أدوات التواصل الاجتماعي استخدامًا لدى المنشآت. **فالمدوّنة Blog** هي موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، ولبناء الثقة؛ حيث تسمح المدوّنة للعميل بأن يقدّم ملحوظاته على القصص أو المعلومات التي تنشرها المنشأة على المدوّنة؛ وهذه الطريقة هي واحدة من أهم الطرائق التي تتيح خلق الحوار مع العملاء، ولا نتحدّث هنا فقط عن العملاء الحاليين أو المحتملين، وإنما عن كل شخص.

تعتبر المدوّنات طريقة فاعلة لبناء علاقات أفضل مع العملاء، واستقطاب عملاء جدد، وسرد قصص عن منتجات المنشأة أو خدماتها، وتأمين منتدى نشط لاختبار الأفكار الجديدة. فمثلًا: تستخدم الأسواق الإلكترونية المدوّنات للتواصل مع المشتري والبائع، وبمقدورها أن تستخدم المدوّنة لتقدّم لمحة تعريفية عن المتاجر الإلكترونية الموجودة في السوق، أو لتسلّط الضوء على آخر صيحات الموضة، أو لتعلّم الحرف اليدوية، أو حتى لتعرض سلعًا فريدة أو غير مألوفة للبيع. وعليه، فالمدوّنات هي وسيلة فاعلة للمنشآت المتخصّصة بالبيع للمنشآت الأخرى كونها تسمح بوضع معلومات عن الندوات الإلكترونية والمواد الترويجية.

2- استخدام الصور، والفيديو، والمدوّنات الصوتية
Photos, Videos, and Podcasts

بالإضافة إلى المدوّنات النصية، تُعتبر **مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط Media Sharing Sites** أداة أخرى من أدوات تشكيل المحتوى الاجتماعي؛ حيث تسمح للمستخدم بتحميل صور، ومقاطع فيديو، وملفات صوتية. ولكن قبل مشاركة هذه الوسائط، يتوجّب على المديرين والموظفين أنّ يفكّروا في العوامل الثلاثة التالية:



كيف تستطيع المنشأة أن تستخدم الملفات الصوتية للترويج لمنتجاتها وخدماتها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- من الذي سيُعِدّ الصور، ومقاطع الفيديو، والملفات الصوتية التي ستُستخدم؟
- كيف سيوزع المحتوى على المهتمّين من منشآت ومستهلكين أفراد؟
- كم ستكون كلفة إعداد المواد وتوزيعها؟

مشاركة الصور هي أحد أشكال التواصل الاجتماعي الذي يزداد رواجًا. فمشاركة الصور اليوم هي طريقة يمكن أن تستخدمها المنشأة لطرح منتجاتها أو خدماتها بطريقة جذابة تتلخّص في وضع صور عن هذه المنتجات والخدمات على الموقع الإلكتروني الخاص بالمنشأة أو على منصّات التواصل الاجتماعي.

أما مقاطع الفيديو، فقد اكتسبت هي الأخرى شعبية كبرى نتيجة قدرتها على سرد القصص. تستخدم منشآت الترفيه شبكة الإنترنت لعرض مقاطع ترويجية لأفلامها. فعلى سبيل المثال: تعرض متاجر الأدوات والمعدّات التي تستعمل لتجديد وتزيين الأشياء فيديوهات مميزة تعلّم أصول استعمال تلك الأدوات لتحقيق الغرض منها، وفي الحقيقة فإن تلك المنشآت وعملاءها يعرفون تمامًا مدى أهمية موقع اليوتيوب لهم؛ حيث إنّه وسيلة للترفيه وكسب المعلومات في وقت واحد.

المدوّنات الصوتية Podcasts هي عبارة عن مقاطع فيديو أو ملفات صوتية رقمية يمكن أن يستمع لها أو أن يشاهدها الناس على الإنترنت عبر جهاز لوحي، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة. يمكن تشبيه المدوّنات الصوتية بالبرامج الإذاعية مع فارق أساسي هو أنه يمكن توزيع المدونات الصوتية عبر عدة طرائق، وهي غير مربوطة بموعد زمني محدّد بمعنى أنه يمكن تنزيلها في أي وقت وهذا أمر رائع بالفعل!

3- التقييمات على منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Ratings

تتيح منصّات التواصل الاجتماعي للمتسوّقين الاطلاع على آراء توصيات أشخاص سبق لهم أن اشتروا المنتج أو الخدمة. هذا النوع من المعلومات متاح عبر منصّات التواصل الاجتماعي، ويكون إما على شكل مراجعات أو تقييمات. بل إن هناك مواقع متخصّصة أنشئت لوضع المراجعات والتقييمات، وذلك انطلاقًا من فكرة أنّ العملاء يثقون بآراء الآخرين عند شراء المنتجات أو الخدمات. ولقد تبيّن لموقع "بازارفويس" أنّ المراجعة النقدية الواحدة تؤدّي إلى زيادة بنسبة 10% في حجم طلبات الشراء، وتقفز هذه النسبة إلى 25% عندما يحصل المنتج من صفر الى 30 مراجعة نقدية (إنترنت ريتايلر، 2015). وعليه، لقد شهدنا طفرة مواقع؛ حيث يتاح للعميل تقييم المنشآت المحلية والمقارنة بين المنتجات والخدمات. تؤثّر المراجعات التي يقدّمها العملاء كثيرًا في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال: تؤثر المراجعات كثيرًا في قرار شراء خدمات السفر السياحي والمطاعم. وأصبح عدد كبير من المجموعات الفندقية يضعون الدرجات التي يحدّدها العملاء لخدماتهم على مواقع التقييم مباشرةً على المواقع الإلكترونية الخاصة بهم حتى يتسنى للمسافرين معاينة ما يقوله الآخرون عن كل فندق. وفي الوقت نفسه، تساعد مشاهدة المراجعات سلاسل الفنادق على استشعار سمعتها على الإنترنت وعلى تحديد مكامن التحسين بدقّة.

4- الألعاب الإلكترونية الاجتماعية Social Games

تمثل الألعاب الإلكترونية الاجتماعية شكلًا آخر لتطور منصّات التواصل الاجتماعي. **فالألعاب الإلكترونية الاجتماعية Social Game** هي عبارة عن نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معًا بشكل متزامن في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية. ويرجع رواج الألعاب الإلكترونية الاجتماعية إلى عدّة أسباب، منها: أنّ الترفيه هو أحد أهمّ جوانب منصّات

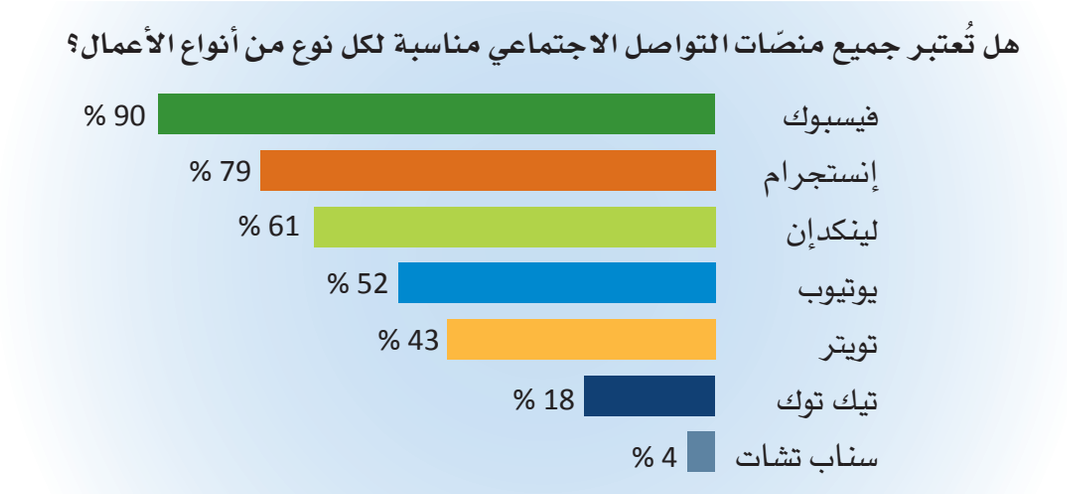
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التواصل الاجتماعي، وأنّ الناس يحبّون المنافسة ويحبون المكانة الاجتماعية التي يكسبونها من المشاركة بالألعاب الإلكترونية الاجتماعية. أما بالنسبة إلى المنشآت التي تُعنى بتصنيع هذه الألعاب، فالمجال مربح للغاية على اعتبار أنّ الألعاب تُستخدم كمساحة لنشر إعلانات المنشآت وبيع منتجات لها علاقة باللعبة، وبالتالي من الممكن أن تحقّق إيرادات بملايين الريالات. إلا أنّ هذه المنشآت تواجه منافسة عالية، لا سيّما وأن اللاعبين يضعون ألعابًا كانت مفضلة لديهم جانبًا، ليجرّبوا ألعابًا جديدة ويصلوا إلى ألعاب مختلفة عبر تطبيقات الجوال. في الواقع، إنّ بعض المنشآت باتت تصنع تطبيقات ألعاب خاصة بها معدّة للجوال تضع عليها روابط إلى حساباتها على منصّات التواصل الاجتماعي. مثلًا: تستطيع منشآت الوجبات السريعة أن ترفع مستوى تفاعل العملاء معها من خلال تطبيقات الألعاب على الجوال، وفيما يلعب العميل على الجوال، يرى شعار المنشأة ويتفاعل مع العلامة التجارية، ويمكن أن يكسب نقاطًا تُستبدل بسلع لدى المتاجر التابعة للمنشأة.

5- مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities

في استطاعة المنشآت أن تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لبناء مجتمعاتها. **فمجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities** هي مجموعات من الناس يربطهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.

تؤمن هذه المجتمعات الإلكترونية (غالبًا تسمى شبكات) وسيلة تسمح للناس باستخدام التقنية وشبكة الإنترنت للتواصل مع آخرين لديهم اهتمامات شبيهة باهتماماتهم. باستطاعة الأشخاص الذين يكونون جزءًا من شبكة الإنترنت أن يشاركوا معلومات وأن يطوروا ملفهم التعريفي على شبكة الإنترنت. الأفراد المشاركون في المجتمع يسمون أصدقاء، أو معجبين، أو متابعين، أو معارف مهنية طبقًا لطبيعة الموقع. تشمل مواقع الشبكات الإلكترونية الاجتماعية الرائجة كلًّا من فيسبوك Facebook، ولينكدإن LinkedIn، فضلًا عن تويتر Twitter، وجوجل بلاس Google plus، ويوتيوب Youtube، ومواقع أخرى كثيرة. للاطلاع على عدد المنشآت التي تستخدم أهم سبعة مواقع اجتماعية، انظر الشكل "9-5".



المصدر:
Michael A. Stelzner, "2022 Social Media Marketing Industry Report", The Social Media Examiner website3 (Accessed September 10, 2022)

الشكل "9-5"
أبرز مواقع شبكات التواصل الاجتماعي التي تستخدمها المنشآت.

يمكن أن تجد مجتمعات على منصّات التواصل الاجتماعي لكل منها نوع اهتمام ونمط حياة معيّن. وتكون هذه المجتمعات على شكل منتدى أو ويكي. **المنتدى Forum** هو نسخة تفاعلية عن لوحة الإعلانات التقليدية التي نجدها في المجتمعات؛ حيث إنّه يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة. تلقى المنتديات رواجًا في أوساط الناس الذين لديهم اهتمامات مشتركة، مثل: حماية الحيوانات أو مسائل صحية أو آخر اتجاهات الأعمال. **الويكي (أحد أنواع المواقع الإلكترونية) Wiki** هو نوع آخر من أنواع مجتمعات التواصل الاجتماعي، وهو عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. وفيه، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محرّرين يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحًا ومواكبًا لكل جديد.

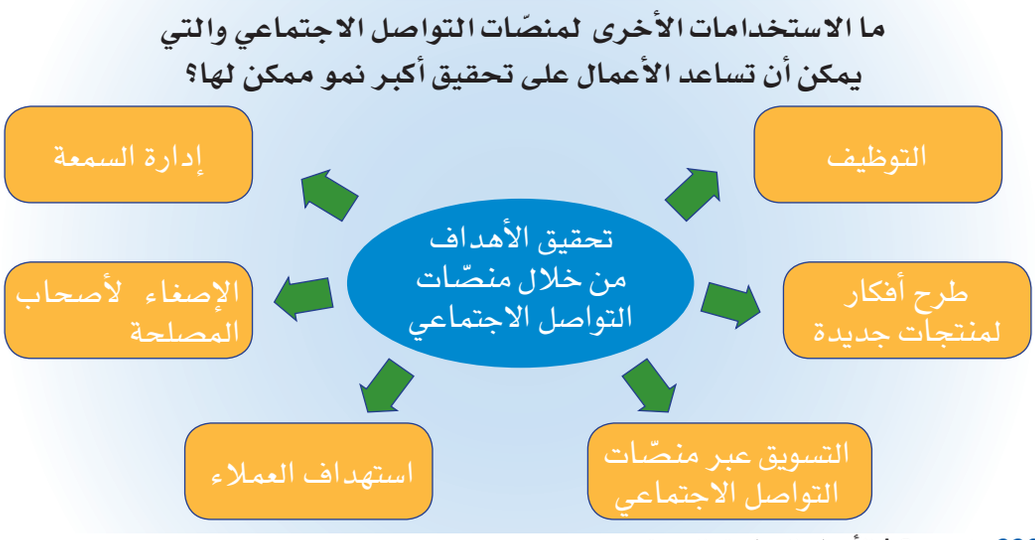
اختبر معلوماتك

ما أبرز أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال؟

يستخدم عددٌ من المنشآت غير الربحية منصّات التواصل الاجتماعي لبناء المجتمعات لتحقيق أهداف مهمة، وكذلك للترويج لبرامجها وتمويلها، حيث تعمد إلى تطوير مجتمعات على منصّات التواصل الاجتماعي كطريقة للتفاعل مع العملاء. وتستعين المنشآت الكبرى بمجموعة من أهل الاختصاص لتطوير أنشطتها على منصّات التواصل الاجتماعي ورصدها، وتكون هذه الأنشطة بقيادة مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي. **مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Community Manager** هو مسؤول تنفيذي عن مجمل أنشطة المنشأة على منصّات التواصل الاجتماعي.

2-3-9 تحقيق أهداف الأعمال من خلال التواصل الاجتماعي
Achieving Business Objectives Through Social Media

على الرغم من أنّ شعبية منصّات التواصل الاجتماعي هي ظاهرة جديدة نسبيًّا، إلا أنّ عددًا كبيرًا من الأعمال بدأ باستخدام هذه المنصّات لتحقيق أهداف مهمّة. بعض هذه الأهداف بعيدة المدى، مثل: نشر الوعي بشأن العلامة التجارية، وبناء سمعتها، وبعضها قريب المدى، مثل: زيادة الحركة على الموقع، أو تحريك المبيعات. تزداد فرص الأعمال بغض النظر عن طريقة استخدام هذه المنصّات. وسوف نستكشف بعضًا من الطرائق التي تعتمدها المنشآت لاستخدام التواصل الاجتماعي بطريقة فاعلة تساعد على تحقيق أهداف الأعمال راجع الشكل "9-6".



الشكل "9-6"
طرائق استخدام منصّات التواصل الاجتماعي بما يساعد المنشآت على تحقيق أهداف الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إدارة السمعة
Reputation Management

ينبغي تدريب الموظفين على آداب التصرّف على منصّات التواصل الاجتماعي، وعلى أصول رصد المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي لمواكبة ما يقال فيها عن المنشأة ومنتجاتها. هذا ويمكن أن تستعين المنشأة بمنصّات التواصل الاجتماعي خلال الأوقات الصعبة للرد على الأسئلة بتعابير محكمة، وطمأنة الناس، وعرض المعلومات الإيجابية للحفاظ على سمعتها. عندما تردّ المنشأة بسرعة على العميل، وتقدّم له دعمًا قيّمًا، فإن ذلك سيساعد على تقليل حجم الضرر الذي قد يلحق بالمنشأة وعملائها.

الإصغاء إلى أصحاب المصلحة
Listening to Stakeholders

الإصغاء إلى الناس، سواء أكانوا عملاء للمنشأة أم لا، هو جانب مهم جدًّا في خطة التواصل الاجتماعي التي تعتمدها المنشأة. وهو الخطوة الأولى في إستراتيجيات التواصل الاجتماعي. فبرصد مواقع التواصل الاجتماعي، تقف المنشأة عند رأي الناس بمنتجاتها وخدماتها. وفي حال تلقّت المنشأة ملحوظات سلبية، فمن المهمّ أن تقوم بالردّ عليها على وجه السرعة، وهنا تكون الخطوة الأولى عادة بالإقرار بالخطأ والاعتذار عندما يكون النقد الموجّه للمنتج أو الخدمة مبررًا، وغالبًا ما تساعد الاستجابة الشخصية سواء على وسائل التواصل الاجتماعي أو التواصل الشخصي في حل الشكوى وفي نفس الوقت استعادة السمعة الحسنة للعميل حيث إنّه من المهم أن يشعر العميل أنّ المنشأة مستعدّة لاتخاذ خطوات لتصحيح المشكلة. في بعض الحالات، تشجّع المنشأة العملاء على تعبئة استبيان حول منتجاتها وخدماتها بوضع رابط استبيان قصير في أسفل الصفحة، ويكون للعميل حرية وضع الملحوظات الإيجابية أو السلبية بشأن تجربته مع المنشأة. كما تستخدم المنشأة هذه الملحوظات لتحسين إجراءاتها. في بعض الحالات، وعندما تكون المراجعات السلبية مبرَّرة، يحصل العميل على رسالة شخصية مرفقة ببطاقة هدية لتشجيعه على العودة مرة أخرى.

استهداف العملاء
Targeting Customers

حتى تحقّق المنشآت النجاح وتحافظ على ربحيتها، يجب عليها أن تحدّد من هو عميلها وما الخصائص التي تميّزه كخطوة تمهيدية لاستهدافه بإستراتيجيات التسويق الملائمة. كثيرةٌ المنشآت التي تستخدم التواصل الاجتماعي لتوعية العملاء بشأن علامتها التجارية. مثلًا: يمكن للمتاجر المختصّة ببيع المأكولات الصحية عبر الإنترنت أن تستخدم التواصل الاجتماعي، والمدوّنات، والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني لمشاركة وصفات صحية مصنوعة من منتجاتها. لقد أثبتت إستراتيجيات التسويق الإلكترونية الفاعلة أنها قادرة فعليًّا على رفع مستوى الأرباح.



يمثل الشباب الأغلبية في التركيبة السكانيّة في المملكة العربية السعودية. حيث 58% من السكان فيها دون سن الـ 35. ويعتبر التسويق الرقمي أداة مفيدة بشكل خاص لاستهداف هذا الجيل المتآلف مع التقنية التي رافقته في حياته اليومية خلال نشأته. هل يمكن أن تتخيّل أنّ الجزء الأكبر من التقنية التي نناقشها في هذا الفصل لم يكن موجودًا منذ خمس سنوات فقط؟!

التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي
Social Media Marketing

إنّ **التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing** يعني استخدام البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت، لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء في المنشأة. ومع مرور الوقت، يزداد عدد المنشآت التي تستخدم منصات التواصل الاجتماعي لتسويق المنتجات والخدمات لعملائها. حتى أنّ بعض الأبحاث تشير إلى أنّ المنشآت سبق أن بدأت بتحويل الأموال التي كانت تخصّصها لإعلاناتها من الأسواق التقليدية، مثل: (المحطات التلفزيونية، والصحف) إلى التسويق الرقمي (محرّكات البحث على الإنترنت، ومنصّات التواصل الاجتماعي). وتنفق المنشآت المليارات من الريالات كل عام على التسويق عبر محرّكات البحث، وعرض الإعلانات، والتسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وهذا المبلغ هو أعلى من المبلغ المنفق على الإعلانات في المحطات التلفزيونية الأرضية والفضائية معًا.

والسبب الأساسي وراء ذلك هو أن الناس يقضون وقتًا طويلًا على مواقع التواصل الاجتماعي. فإنّ الخطوة الأولى للمنشآت التي تريد استخدام منصّات التواصل الاجتماعي، هي أن تتوجّه إلى مواقع لينكد إن، وفيسبوك، وتويتر، أو أي موقع آخر معروف من مواقع التواصل الاجتماعي.

لقد حقّقت منشآت عدّة نجاحًا كبيرًا في التسويق لمنتجاتها وخدماتها عبر منصّات التواصل الاجتماعي؛ حيث إنها لم تنجح فقط في تعزيز وعي العملاء بمنتجاتها وخدماتها، وإنما نجحت في تحريك المبيعات ورفع مستواها الفعلي. حتى أنه قد ظهرت منشآت برمجة خصيصًا لمساعدة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم على تطوير برامج التسويق على منصّات التواصل الاجتماعي .

طرح أفكار لمنتجات جديدة
Generating New Product Ideas

تستطيع المنشآت أن تستخدم التواصل الاجتماعي لتنفيذ العديد من أبحاثها عن المستهلكين. فالتفاعل الذي تحصل عليه من فيسبوك وتويتر يسمح لها بأن تعدّل منتجاتها وخدماتها وأن تطرح منتجات وخدمات جديدة. وهنا يظهر مصطلح: **الحشد الجماعي Crowdsourcing** ويعني تكليف الجمهور بمجموعة من المهام بغرض الوصول إلى الأفكار والمعلومات الموجودة لديهم حول المنتجات أو الخدمات. في بعض الأحيان، يمكن الحصول على معلومات قيمة جدًّا عن طريق أداة التصويت الجماعي. ويمكن للمنشآت أن تبني مجتمعات ضمن العالم الافتراضي حول علامات تجارية معينة للحصول على معلومات وأفكار جديدة من المستهلكين، وفي بعض الحالات تُعطي المنشآت لهذه المجتمعات فرصة للتصويت على الأفكار المطروحة لتحويلها إلى منتجات جديدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

الحشد الجماعي هو طريقة جديدة لتوليد أفكار لمنتجات وخدمات. من يعرف احتياجات المستهلك أفضل من المستهلك نفسه؟ حتى أنّ الأبحاث تؤكد أنّ المنتجات التي أنشئت فكرتها عن طريق الحشد الجماعي تُباع بشكل أفضل عندما يكون الأشخاص الذين يفترض بهم أن يشتروا هذا المنتج قد شاركوا في عملية تطوير المنتج أو الخدمة.

التوظيف
Recruiting Employees

لقد استخدمت المنشآت الكبرى والصغرى والمنشآت غير الربحية والمنشآت الحكومية موقع لينكد إن بفاعلية كبيرة لاختيار الموظّفين الجدد؛ حيث يشكّل أكبر شبكة اجتماعية للمهنيين. ولما كان الموقع يضم حوالى 800 مليون عضو مسجّل، فإن أصحاب العمل يستخدمون هذا الموقع لتوفير الوقت وخفض تكلفة التوظيف، والاطلاع على معلومات أكثر عن المرشحين.



كيف تستطيع الأعمال التجارية أن تستخدم التواصل الاجتماعي لتوظيف موظفين جدد؟

اختبر معلوماتك

كيف تستطيع الأعمال التجارية أن تستخدم التواصل الاجتماعي لمساعدتها على تحقيق أهدافها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. الويكي هو نسخة تفاعلية عن لوحة الإعلانات التقليدية التي نجدها في المجتمعات؛ حيث يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة. _____

2. صواب أم خطأ. الحشد الجماعي هو عملية الاستعانة بالمستهلكين بغية الحصول على معلومات أو أفكار؛ لتطوير أو تقديم منتج أو خدمة. _____

3. أي من منصّات التواصل الاجتماعي التالية تتوجه بالتحديد للمهنيين، وتركّز على التوظيف وعلى بناء شبكات العلاقات المهنية؟

أ. فيسبوك.

ب. يوتيوب.

ج. لينكد إن.

د. تويتر.

مساحة البحث والابتكار

4. البحث قم بزيارة ثلاثة مواقع إلكترونية لمنشآت تبيع منتجات وتعرض خدمات عبر الإنترنت في المملكة. أي من المنشآت تواجدت على مواقع التواصل الإجتماعي؟ وما المنصّات التي تستخدمها للتفاعل مع العملاء؟ بالاستناد إلى هذه المعلومات، صف مدى فاعلية استخدام منصّات التواصل الاجتماعي للترويج لأعمالها، واقترح أي تحسينات ممكنة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 9

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

- المكوّنات الأساسية الأربعة التي يتشكّل منها نظام المعلومات الإدارية هي: جمع البيانات، تحليل البيانات، تخزين البيانات، ووضع تقارير بالنتائج. الهدف من نظام المعلومات الإدارية هو تحويل البيانات الخام (الوقائع والأرقام) إلى معلومات مفيدة للمديرين.
- القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب والتقنية كثيرًا هي مؤسسات الخدمة العامة، والمؤسسات التعليمية، ومنشآت الرعاية الصحية، ومؤسسات الخدمة المالية.

2-9 الأعمال الإلكترونية

- الأعمال الإلكترونية هي جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي. يمكن أن يساعد دخول مجال الأعمال الإلكترونية المنشآت على رفع مستوى إيراداتها وخفض نفقاتها.
- يمكن اعتماد مجموعة متنوعة من نماذج الأعمال نتيجة التقنيات الجديدة: نموذج "من تاجر إلى تاجر"، ونموذج، "من تاجر إلى المستهلك، "ونموذج "من مستهلك إلى تاجر"، ونموذج "من مستهلك إلى مستهلك".
- تقوم المملكة العربية السعودية بدور نشط في الثورة الصناعية الرابعة؛ وهي مصطلح يُستخدم للإشارة إلى النمو السريع الذي شهدته التقنيات الجديدة في القرن الحادي والعشرين.
- تشمل التجارة الإلكترونية تنفيذ المعاملات عبر الإنترنت أو عبر تقنيات إلكترونية أخرى.

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

- غيرت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة ممارسة الأعمال بالكامل؛ حيث يمكن للمنشآت – باستخدام منصّات التواصل الاجتماعي – أن تشارك معلومات حول منتجاتها وخدماتها، وأن تحسّن خدمة العملاء. فعدد كبير من المنشآت الكبرى والصغرى تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لاكتشاف ما يفضله وما لا يفضله العملاء، ولطلب مراجعات من الناس حول المنتجات والتسويق، ولترويج منتجات معيّنة.
- المنصات الاجتماعية موجودة لتبقى، فالمنشآت التي تختار أن تتفاعل معها لديها فرصة أفضل للاستمرار وزيادة أرباحها.
- توجد مجموعة كبيرة من أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال، ومنها المدوّنات، ومنصّات مشاركة الصور وشرائط الفيديو، وتطبيقات الألعاب الإلكترونية الاجتماعية، ومجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي، ومواقع المراجعات للمنتجات والخدمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، كيف ساعدت الأعمال الإلكترونية المنشآت المحلية على توسيع نطاق أعمالها دوليًّا؟

2. كيف يمكن أن يؤدّي ارتفاع معدّلات استخدام الحاسوب إلى خلق المزيد من الوظائف عوضًا عن إلغائها؟

3. كيف يمكن استخدام النظم الخبيرة في المستقبل لمساعدة الناس على حل المشكلات الطبية، المشكلات القانونية، المشكلات المالية، وغيرها من المشكلات التقنية؟

4. ما المنافع المحتملة التي يمكن أن تنشأ عن استخدام البطاقات الذكية لتنفيذ المعاملات اليومية؟

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
5.	مدوّنة		أ. نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صنّاع القرار في المؤسسة.
6.	نموذج "من تاجر إلى تاجر"		ب. استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلّم أو تحسين مهاراتهم وفق احتياجاتهم الخاصة.
7.	نموذج "من تاجر إلى مستهلك"		ج. تفاعلات على شبكة الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت التواصل، وتبادل الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.
8.	تعليم بمساعدة الحاسوب		د. تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور.
9.	حشد جماعي		هـ. نموذج تستخدمه المنشآت ويركز على توصيل المنتجات للأفراد المستهلكين.
10.	تقنيات مزعزعة		و. موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات ليس فقط لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها و بل ايضاً لبناء الثقة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

11.	الأعمال الإلكترونية		ز. يتيح للمستخدمين تحميل الصور، ومقاطع الفيديو، والمدوّنات الصوتية.
12.	منتدى		ح. ابتكار جديد يتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوب بديل جديد.
13.	الثورة الصناعية الرابعة		ط. الاستفادة من البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت؛ لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء في المنشأة.
14.	نظم المعلومات الإدارية		ي. مقاطع فيديو أو ملفات صوتية رقمية يمكن أن يستمع لها أو يشاهدها الناس على الإنترنت من خلال لوحة ذكية، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة.
15.	مواقع مشاركة المواد متعددة الوسائط		ك. مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.
16.	الاستعانة بمصادر خارجية		ل. نشاط تنافسي يجمع عدة لاعبين على هدف معين، مع قواعد مشاركة واضحة، واتصال بشبكة الإنترنت بين مجتمع اللاعبين.
17.	مدوّنات صوتية		م. نسخة تفاعلية عن لوح الإعلانات التقليدي الذي نجده في المجتمعات، يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة.
18.	مصدر إيرادات		ن. مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين.
19.	مواقع التواصل الاجتماعي		س. مسؤول تنفيذي يكون مسؤولًا عن مجمل أنشطة المنشأة على منصّات التواصل الاجتماعي.
20.	الألعاب الإلكترونية الاجتماعية		ع. فترة في القرن الحادي والعشرين اتسّمت بتطوير سريع للتقنيات الجديدة.
21.	التواصل الاجتماعي		ف. تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد.
22.	مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي		ص. جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي.
23.	مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي		ق. عمليات البحث عن مزودين أو مورّدون من الخارج يؤمّنون الدعم الاحترافي، والقطع، والموارد، بكلفة أقل.
24.	التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي		ر. مصادر إيرادات تحصل عليها المنشأة.
25.	ويكي		ش. نموذج تستخدمه المنشآت؛ لتسيير أعمالها مع منشآت أخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** تحدّث مع أشخاص ينفّذون عمليات شراء عبر الإنترنت، واسألهم عن نوع المنتجات التي يشترونها بتكرارٍ؟ ما الأمر المفضّل لديهم عند التسوّق عبر الإنترنت؟ ما مخاوفهم حيال التسوّق عبر الإنترنت؟ اكتب ملخصًا بالنتائج التي توصّلت إليها داخل جدول.

27. **التقنية** ضع قائمة بالمهام الروتينية اليومية وبنود المعلومات التي يمكن إدخالها على قدرات المعالجة والتخزين الموجودة في البطاقة الذكية. انطلاقًا من هذه القائمة، اكتب مثالًا على حالة يمكن استخدام البطاقة الذكية فيها.

28. **التسويق** تخيّل أنك تؤسس منشأة صغيرة في حيّك. اقترح كيف يمكن أن تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي وغيرها من التقنيات لتسويق أعمالك على العملاء المحتملين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

29. **الرياضيات** الأعمال الصغيرة ترسل بالعادة 3,800 رسالة عبر البريد كل شهر بكلفة 0.42 ريال سعودي لكل رسالة. في حال انتقلت المنشأة إلى خدمة البريد الإلكتروني بكلفة 1,250 ريال في الشهر، فما مبلغ المال الذي ستوفره أو ستخسره؟ ما العوامل الأخرى التي يجب على المنشأة التفكير فيها قبل الإقدام على هذا التغيير؟

30. **الجغرافيا** تفتقر دول كثيرة حول العالم إلى خدمة اتصالات أرضية يمكن الاعتماد عليها. ونتيجة لذلك، نشأت الاتصالات الجوالة واللاسلكية بوتيرة سريعة فيها. أجر بحثًا وأعِدّ خارطة بالدول التي تستخدم الاتصالات اللاسلكية بنسبة كبيرة.

31. **التقنية** أجر بحثًا عن التقنيات الجديدة قيد التطوير في المملكة العربية السعودية والتي تدخل ضمن الثورة الصناعية الرابعة. صف أهمّ خصائصها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

تقوم منشأة تصنيع في جدة بتجميع المعدّات الإلكترونية المستخدمة في المكاتب والمنازل. وتوظّف هذه المنشأة 600 شخص تتراوح مهامهم بين المكاتب، والمصانع، والمستودعات. في الوقت الحاضر، تُنفَّذ معظم المهام في المصنع والمستودع يدويًا، ويفكّر المديرون في استبدال 150 موظفًا على خط التجميع بنظام حاسوبي، يساعد المنشأة على توفير 135,000 ريال سعودي من النفقات التشغيلية سنويًّا باستخدام تلك التقنية الجديدة.

32. ما العوامل التي يتعين على المنشأة التفكير فيها قبل التحوّل إلى النظام الحاسوبي؟

33. في حال طبّقت المنشأة النظام الجديد، فما الأمور التي ينبغي عليها القيام بها لمساعدة العمال الذين حلّت هذه التقنية مكانهم؟

التفاعل والتواصل

34. تحدّث إلى بعض أعضاء مجتمعك عن الحواسيب والتقنيات التي يستخدمونها في عملهم. اطلب منهم أن يصفوا التغيّرات التقنية التي شهدوها في عملهم العام الماضي وخلال الثلاث سنوات الماضية. اطلب منهم أيضًا أن يحدّدوا المهارات الحاسوبية التي يعتبرونها مهمة للنجاح المهني، ثمّ أعِدّ عرضًا تقديميًّا مدّته دقيقة واحدة لتلخيص النتائج.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

35. إنّ أعداد وشعبية مواقع التواصل الاجتماعي الموجودة على الإنترنت في تزايد مستمر؛ حيث تسمح مواقع التواصل الاجتماعي لعدّة مستخدمين بأن يتواصلوا مع بعضهم عبر موقع إلكتروني واحد. فمواقع التواصل الاجتماعي عديدة ومتنوعة وهي في خدمة عدة مستخدمين. تقابل السهولة والمتعة التي توفرها هذه المواقع مخاوف بحصول سلوكيات غير قانونية وغير أخلاقية معها. وبالتالي، يتوجب على جميع المستخدمين أن يحتاطوا عند استخدام هذه المواقع. ضَع قائمة بالأنشطة التي يشارك فيها الناس عند استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية، ومن ثم ضع قائمة بالمشكلات التي من الممكن أن تنشأ عند استخدام هذه المواقع. استعن بمصادر موجودة على الإنترنت أو في المكتبة لوضع توصيات حول الممارسات الآمنة على مواقع الشبكات الاجتماعية. أعِدّ منشورًا من صفحة واحدة يقدّم نصائح لمستخدمي مواقع الشبكات الاجتماعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مشروع

إعداد خطة عمل



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

المقدّمة

يعزّز مشروع خطة العمل الموضوعات التي يغطيها الكتاب ويتوسّع فيها بما يساعدك على تطبيق المفاهيم والنظريّات التي تعلمتها على أرض الواقع، وذلك باتّباع خطوات إعداد خطة عمل شاملة. ولا بدّ من أن يبني لك ذلك أساسًا متينًا تبدأ منه رحلتك في أن تصبح رائد أعمال أو صاحب عمل تجاري صغير.

ستتعرّف في هذا القسم على مراحل إعداد خطة العمل، وسنستخدم قصة علي الذي يعمل على استحداث تطبيق جديد.

تخرّج علي مؤخرًا من الجامعة وقرّر إنشاء مشروعه التجاري من منزله في الرياض. وتجدر الإشارة إلى أنّه يستمتع بالقهوة العربية التقليدية، وكلّما سافر إلى المدن في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، بحث عن أفضل المقاهي. من هنا، قرّر علي استحداث تطبيق لمساعدة الأشخاص الآخرين الذين يشاركونه اهتمامه في العثور على أفضل قهوة، أينما كانوا في المملكة. وأن يكون في استطاعتهم استخدام التطبيق لتحديد تفضيلاتهم الشخصية، مثل: المقاهي المزودة بمقاعد، والوصول إلى شبكة Wi-Fi مجانية، وحبوب القهوة التي يتم الحصول عليها من مصدر موثوق. ويودّ أيضًا توفير إمكانية حجز طاولة وطلب مشروبات جاهزة مباشرةً عبر تطبيقه. من هذا المنطلق، وبعد أن اختار علي فكرةً لمشروعه الجديد، بات بحاجة إلى ترجمتها و صياغتها في خطة عمل قابلة للتطبيق.

بناء على ما تعلمته في الفصول 1-4، يجب أن تتذكر أن خطة العمل تحتاج إثبات أن علي جمع:

- الفرصة المناسبة.
- الموارد المناسبة.
- الأشخاص المناسبين.
- هيكل التمويل الصحيح.
- كل ذلك في السياق الصحيح.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عبر اتخاذ قرار عن هذه العوامل الرئيسة، قد تكون متأكدًا أنك تتعامل مع مسائل مهمة، ما يساعدك في اعتماد المحتوى المناسب لخطة العمل.

1. يجب أن تعكس "الفرصة" إمكانات وجاذبية السوق والمجال المرتبطَين بالمشروع.
2. لا تشتمل "الموارد المهمّة" على الأموال فحسب، بل على الأصول البشرية (الموردين والمحاسبين والمحامين والمستثمرين وغيرهم) والأصول الثابتة (حسابات مستحقة والمخزون وغيرها).
3. يجب أن يتمتع "فريق ريادة الأعمال" بالنزاهة والخبرة العميقة والواسعة النطاق في هذا المجال.
4. "هيكل التمويل": كيفيّة تمويل الشركة وكيفيّة تقسيم نسبة الملكية بين المؤسسين والمستثمرين حيث سيكون لها تأثير كبير في تحفيز رائد الأعمال للعمل الجاد.
5. يشمل "سياق الفرصة" (أو العوامل الخارجية التي تؤثّر عليها) البيئة التنظيمية، الأوضاع الاقتصادية، والاتجاهات الديموغرافية، والتضخم، والعوامل الأخرى التي تتغير حتمًا والتي لا يمكن أن يتحكّم فيها رائد الأعمال.

لا يوجد صيغة معيّنة يجب اتّباعها في كتابة خطة العمل. ومع ذلك، – عادةً – ما يرغب المستثمرون برؤية الخطة بصيغة يألفونها. إنهم في انشغال دائم ويتلقون عددًا كبيرًا من العروض الأوليّة. لذا قد يكون تقديم خطة عمل في صيغة جديدة غير متعارف عليها محفوفًا بالمخاطر.

	المعلومات المُقدَّمة
1. صفحة الغلاف	اسم المنشأة، ورمزها، وشعارها، وجهات الاتّصال، ورقم النسخة، وتاريخ إعداد الخطة.
2. جدول المحتويات	الأقسام الرئيسة التي تحتويها خطة العمل.
3. الملخّص التنفيذي	لمحة عامّة من صفحة إلى ثلاث صفحات تتناول أبرز النقاط التي تثيرها الخطة، من شأنها حثّ القارئ على مواصلة القراءة.
4. وصف المنشأة	أهداف المنشأة، وماهية العمل الذي تقوم به، ومنتجها/خدمتها الأساسية، ومسيرتها (إن وُجدت)، وشكلها القانوني.
5. تحليل القطاع والمنافسة	خصائص مجال العمل الرئيسة، بما فيها مجال تخصّصك الذي تريد المنافسة فيه.
6. تحليل السوق والعملاء المستهدفين	مختلف شرائح المستهلكين والخصائص الديمغرافية ومتطلبات العميل التي تُركز عليها.
7. خطة المنتج/الخدمة	تبرير الدافع الذي يشجع الأفراد على شراء المنتج أو الخدمة بناءً على الخصائص الفريدة.
8. خطة التسويق	إستراتيجية التسويق، بما فيها أساليب تحديد العملاء واستقطابهم، وأساليب التسعير، وأساليب البيع والإعلانات، وقنوات التوزيع.
9. الخطة التشغيلية	أساليب العمليات أو التصنيع، ومرافق العمليات (موقعها ومساحتها والمعدّات فيها)، وأساليب ضبط الجودة، وإجراءات ضبط المخزون والعمليات، ومصادر التوريد، وإجراءات الشراء.
10. الفريق الإداري	وصف فريق الإدارة، والمستثمرين أو المديرين الخارجيين، وخطط توظيف الموظفين وتدريبهم.
11. المخاطر	أيّ خطر جوهري في المشروع التجاري.
12. الخطة المالية	حجم رأس المال الذي يحتاجه رائد الأعمال وكيفية توظيف الأموال (قسم مُستخدَم لجذب المستثمرين) مصادر التمويل المرجوّة، وأي قوائم مالية قديمة إن وُجدت، والقوائم المالية الشكلية من ثلاث لخمس سنوات؛ بما فيها قوائم الدخل، والميزانيات العمومية، وقوائم التدفقات النقدية، والميزانيات النقدية.
13. ملحق الوثائق الداعمة	موادّ ومرفقات متنوعة أخرى تسهم في تعزيز فهم القارئ للخطة.

P1: نموذج خطة عمل علي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 1
محتوى خطة العمل وصيغتها

سندخل الآن في تفاصيل خطة العمل.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

يجب أن تتضمّن صفحة الغلاف المعلومات التالية:

- اسم المنشأة وعنوانها، ورقم هاتفها، وموقعها الإلكتروني.
- شعار المنشأة.
- اسم جهة الاتّصال والعنوان البريدي للمؤسس أو صاحب المنشأة، ورقم هاتفه، وعنوان بريده الإلكتروني.
- تاريخ إعداد خطة العمل.
- إذا مُنحت الخطة للمستثمرين، يُرسل تنويه مفاده أنّ الخطة تُقدم على أساس سري للمستثمرين المؤهلين فقط، ويجب ألّا يُعاد تقديمها من دون إذن.
- رقم النسخة (للمساعدة في تتبع عدد النسخ التي يجري إرسالها).

2.1 الخطوة 2: جدول المحتويات

يستعرض جدول المحتويات قائمة متسلسلة بأقسام الخطة مع أرقام صفحات كلّ قسم، ما يتيح للقارئ قراءة الخطة على الفور (وهي ممارسة شائعة) بدلًا من قراءتها بالكامل.

3.1 الخطوة 3: المُلخّص التنفيذي (لمحة عامة)

غالبًا ما يُعتقد أنّ الملخّص التنفيذي، أو اللمحة العامة، هو القسم الأكثر أهمية في خطة العمل، نظرًا إلى أنّ القرّاء لن يواصلوا القراءة إن لم يجذب الملخّص التنفيذي انتباههم. من هنا، لا بدّ في البداية من أن:

1. يقدّم الملخّص صورة واضحة وموجزة عن المشروع المقترح.
2. يشحذ الحماس والإثارة تجاه آفاق المشروع.

هذا يعني أنه يجب كتابة الخطة بطريقة واضحة تولّد الاهتمام في أنفس القرّاء.

وعلى الرغم من أنّ الملخّص التنفيذي يأتي في بداية خطة العمل، فإنّه يقدّم لمحة عامة على الخطة بأكملها وبالتالي لا بدّ من كتابته بعد الانتهاء من إعداد الخطة. يجب أن يتضمّن الملخّص التنفيذي الأقسام الفرعيّة التالية فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات (وصفحتان أفضل):

- وصف الفرصة
- شرح القيمة المضافة من المنتج أو الخدمة المقترحة
- لمحة عامة على القطاع أو السوق
- تحليل السوق والعملاء المستهدفين
- الميزة التنافسية التي تأمل في تحقيقها في السوق
- اقتصاديات الفرصة
- فريق الإدارة
- حجم المبلغ المطلوب والغرض منه (العرض) إذا كنت تسعى إلى الحصول على تمويل.

نظرًا إلى أنّ علي بصدد بدء التطبيق، عليه أن يجعل مقترح خطة العمل مثيرًا وممتعًا للقارئ، لذا من المهمّ أن يتعمّق في إجراء الأبحاث حول المستثمرين المحتملين وحول السبب الذي يدفعهم إلى اعتبار عمله مثيرًا للاهتمام. هل من فرص على المدى القصير أو على المدى الطويل؟ ما الذي يجعل عمله متميزًا ومختلفًا عن جميع التطبيقات الأخرى المتوفرة؟

4.1 الخطوة 4: وصف المنشأة

يسمح وصف الشركة للقارئ بالاطلاع على نوع العمل المقترح، وأهداف المنشأة، وعنوانها، وما إذا كانت ستخدم سوقًا محلية أو دولية.

بالتالي، عند كتابة هذا القسم، يجب على رائد الأعمال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. متى يبدأ العمل؟ وأين؟
2. ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى بلوغها؟
3. أي مرحلة من مراحل التطوّر بلغتها المنشأة، على سبيل المثال: أهي في المرحلة التأسيسية أم في مرحلة الإنتاج الكامل؟
4. ما الإنجازات التي حقّقتها حتى الآن؟
5. ما الميزة التنافسية التي تتمتّع بها المنشأة؟
6. ما طبيعة ونشاط العمل الأساسي للمنشأة ؟
7. ما المنتج أو الخدمة الأساسية؟
8. ماذا سيُقدم للعملاء؟
9. ما شكل المنشأة التنظّيمي، أهي ملكية فردية، أو شراكة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة عادية، أو شكل آخر؟
10. ما الأوضاع الاقتصادية الحالية والمتوقعة للمجال الذي يجري فيه العمل؟
11. هل تنوي المنشأة البيع لمنشأة أخرى أو مجموعة استثمارية؟ هل تخطّط لأن تكون منشأة مطروحة للتداول العام، أم أنّ المالكين يريدون نقل الملكية إلى الجيل القادم من الأسرة؟

سيكون هذا القسم قسمًا موجزًا في حالة علي لأنّه من المحتمل أن يكون تاجرًا منفردًا في البداية ولأنّه ليس هناك تاريخ محدّد للبدء. ففي الواقع، لا يملك علي سوى فكرة عامة عن ماهيّة العمل التجاري ونشاطه؛ لأنّها لا تزال مجرّد فكرة ولم تُبحث بحثًا كاملًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

5.1 الخطوة 5: تحليل القطاع والمنافسة

يهدف هذا القسم بشكل أساسي إلى عرض الفرصة وإثبات سبب وجود سوق كبيرة يجب خدمتها. في هذا السياق، عليك وصف المجال الأوسع الذي ستنافس فيه، بما في ذلك حجم السوق، ومعدّل النمو، والاتجاهات الأساسية، والجهات الفاعلة الرئيسة.

في تحليل القطاع، حدّد القطاعات المختلفة في السوق، واصفًا بالتفصيل القطاع التخصصي الذي تخطّط للمشاركة فيه، ثمَّ استعرض سياق الفرصة، وحدّد أي قطاع من قطاعات هذه السوق يعاني نقصًا في تقديم الخدمات.

يهدف تحليل المنافسة إلى تحليل مكامن القوة والضعف لدى المنافسين المحتملين. وعليه، لا بدّ من طرح الأسئلة التالية: ما مكامن الضعف لدى المنافسين التي يمكنك تحسينها؟ ما مكامن القوة التي يتّسمون بها والتي يمكنك تبنّيها؟

أمّا بالنسبة إلى علي، فقد أجرى بعض الأبحاث الأساسية لمعرفة ما إذا كانت قد طرحت في السوق أيّ تطبيقات أخرى تقدّم خدمات مماثلة، ولكنّه لم يعثر على أي تطبيق يقدّم الخدمة الكاملة التي يريد تقديمها. ومع ذلك، تحتوي تطبيقات المقاهي الفردية ومواقعها الإلكترونية على بعض العناصر التي يريد توفيرها. ويجب أن يسرد مكامن القوة والضعف لدى المنافسين ويحدّد كيفية تقديم خدمة أفضل. هل تطبيقات المنافسين متوفرة في المناطق نفسها التي سيطرح علي تطبيقه فيها؟ هل يمكن أن يقدّم علي أي ميزات إضافية أو إستراتيجية ترويجية مختلفة؟

امسح رمز الاستجابة السريعة لرؤية جدول علي.

في الفصل 1: استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد للفصل الدراسي الأول، تناول الشكل "1-3" أنواع المنافسة التي قد يواجهها أيّ عمل تجاري جديد.

6.1 الخطوة 6: تحليل السوق والعملاء المستهدفين

تقوم الخطوة التالية بوصف العميل المستهدف من حيث التركيبة السكانية، كالمحتوى التعليمي، والجنس، ومكان السكن، والعمر، والدخل. فكلّما تمكّنت من تحديد عميلك بوضوح أكبر، زادت احتمالية تقديمك منتجًا أو خدمةً مطلوبة. أخيرًا، تُعَدّ معرفة عميلك المستهدف أساسًا لفهم منافسيك. لذا عليك تحليل منافسيك من حيث سمات المنتج أو الخدمة التي يقدمونها أو لا يقدمونها.

عند تحليلك السوق التي ستطرح فيها منتجك أو خدمتك، يجب أن تعرف من هم عملاؤك وماذا يريدون. ويجب ألّا تستخلص هذه المعلومات من دراسات السوق فحسب، بل عليك استخلاصها أيضًا من التحدّث إلى العملاء مباشرةً. من هذا المنطلق، لا بدّ من أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما السوق التي تستهدفها؟
- ما حجم السوق المستهدفة؟
- ما المشكلات التي تعانيها السوق المستهدفة؟
- هل هذه المشكلات أكبر من تلك التي تعالجها؟
- كيف يمكن لخدمتك، أو لمنتجك أن يُصلحا المشكلة؟
- من سيشتري منتجك أو خدمتك؟
- كم هم على استعداد لدفع ثمنها؟
- لماذا هم في حاجة إليها؟
- لماذا سيشترون منك؟

في حالة علي، يعتقد أنّ العملاء الرئيسين الذين سيستخدمون تطبيقه من المرجّح أن يكونوا متذوقين للقهوة ومتمكنين من استخدام أحدث التقنيات. لذا لاستهداف أولئك الذين على دراية باستخدام التطبيقات، قد يرغب علي في البداية في التركيز على الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و25 عامًا. علاوةً على ذلك، ينبغي أن يحدّد علي حجم السوق عبر إجراء أبحاث عن هذه الفئة العمرية، ومعرفة الأمور المهمّة بالنسبة إليهم عند اختيارهم أحد المقاهي والسبب الذي يحثّهم على تنزيل التطبيق. هل تحصيل رسوم من العملاء مقابل التطبيق هو أفضل طريقة لتحقيق الأرباح؟ هل على المقاهي الدفع لتحسين تصنيفها؟ هل سيثق العملاء في التعليقات المعروضة؟

7.1 الخطوة 7: خطة المنتج/الخدمة

تُعنى خطة المنتج/الخدمة بوصف المنتجات و/أو الخدمات التي ستقدّمها المنشأة لعملائها. وقد حان الوقت الآن لتقديم عرض مقنع للميزة التنافسية لمنظمتك. استنادًا إلى وصفك السابق للمجال والجهات الفاعلة فيه، اشرح كيف يمكن لمنتجكَ أو خدمتك أن يملأ فجوةً في السوق أو كيف أنّ منتجك أو خدمتك "أفضل وأرخص و/أو أسرع" من المنتجات أو الخدمات الأخرى التي تقدّمها السوق. في حال كان المنتج منتجًا ماديًا، فحاول تقديم نموذج عمل أو نموذج أولي. ففي الحالات الطبيعية، يُظهر المستثمرون الاهتمام الأكبر بالمنتجات التي تثبت فاعليتها بعد استحداثها واختبارها.

في هذا القسم، يجب شرح إستراتيجية النمو التي تتّبعها للمنتج أو الخدمة، حيث إنّ النمو هو المحدد الأساسي لقيمة الشركة.

يملك علي أفكارًا تطويرية. فعلى المدى القصير، يخطّط لتقديم بيانات واقعية مثل: المنتجات والخدمات التي يقدّمها كلّ مقهى. كيف سيتمكن علي من إظهار أن منتجه أفضل من التطبيقات الحالية؟ هل يمكنه تقديم أيّ دليل على أنّ أفكاره ستنجح عند تطبيقها على أرض الواقع؟ هل لديه أيّ دليل على أنّ هذه هي الخدمات التي يريدها العملاء؟ ما الأبحاث التي يمكن أن يجريها لتبرير أهدافه طويلة المدى؟ هل من الممكن إنشاء ميزات التطبيق واختبارها؟

8.1 الخطوة 8: خطة التسويق

إنّ خطة التسويق أساسًا لوصف إستراتيجية التسويق التي تتّبعها المنشأة. بمعنى آخر، كيف ستجذب العملاء وتقنعهم باقتناء منتجك أو الحصول على خدماتك والاستمرار في استخدامها؟ بالاستناد إلى ما تناولناهُ في الفصل، احرص على تقديم عرض مقنع.

يجب أن يتضمن هذا القسم الموضوعات التالية:

- طرائق تحديد العملاء وأساليب اقناعهم ولفت انتباههم.
- نماذج التسعير (يُستخدم لتحديد أفضل سعر لمنتج أو خدمة).
- الطرائق والأساليب المتبعة للبيع والترويج (تستخدم للترويج لعملك).
- أساليب التوزيع (اختيار أفضل طريقة لتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملائك).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نظرًا إلى أنّ علي ينوي جذب الشباب الذين يشربون القهوة والمؤهلين في استخدام التقنيات الحديثة، فإنّه يحتاج إلى تحديد أفضل طريقة للتعرف على مستخدمي تطبيقه وجذبهم. ونظرًا إلى أنّ علي تاجر منفرد، فمن غير المرجّح أن يكون لديه فريق مبيعات أو تسويق على المدى القصير، ومن غير المحتمل أيضًا أن يكون لديه ميزانية تسويق كبيرة. هل يوجد أساليب بيع وتسويق منخفضة التكلفة يمكن أن يستخدمها علي؟ ما الخيارات المتاحة أمامه لتحقيق الدخل؟ ما قنوات التوزيع الشائعة المتاحة للتطبيقات؟

9.1 الخطوة 9: الخطة التشغيلية

تقدّم الخطة التشغيلية معلومات حول كيفية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. في هذا القسم، ستشرح كيف ستساهم العمليات في الميزة التنافسية للمنشأة، أي كيف ستخلق عملياتها قيمة للعميل.

من هنا، يناقش هذا القسم بعض العناصر مثل:

- الموقع والمرافق؛ بما في ذلك المساحة التي ستحتاجها المنشأة ونوع المعدّات التي ستتطلّبها.
- الاختيار بين الإنتاج الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية لتقليل التكاليف.
- النهج الذي تقترح المنشأة اتّباعه لضمان الجودة، والتحكم في المخزون، واستخدام مقاولين من الباطن للحصول على الموادّ الأولية.

لن تحتاج منشأة علي إلى مباني مثل: مصنع أو مساحة مكتبية كبيرة. ففي البداية، يمكنه العمل عن بعد بما أنّ عمله يقوم على التطبيق. لكن مع نمو عمله وتقدّمه، هل سيحتاج إلى التفكير في التوسع في مساحة أكبر لتوظيف موظفين إضافيين؟

يمكنه أيضًا الاستعانة بمنشآت خارجية؛ لتطوير البرامج الأكثر تعقيدًا. وسيحتاج إلى البحث عن مقدار التكاليف المحتملة لتطوير البرامج. هل يجب عليه أن يتأكّد من امتلاكه المعرفة والبرمجيات الصحيحة لتصميم تطبيقات تجارية؟

10.1 الخطوة 10: الفريق الإداري

يبحث المستثمرون المحتملون عن منشآت ذات طاقم إداري متميز. ويقول بعض المستثمرين أنّهم يفضّلون أن يكون لديهم فريق إدارة متميز "فئة أ" ومنتج أو خدمة "فئة ب" بدلًا من فريق عادي "فئة ب" ومنتج أو خدمة "فئة أ". ولكن يمكن القول أيضًا إنّ الإدارة الصحيحة في السوق الخاطئة تؤدّي لفشل المشروع على الأرجح. من هنا، لا بدّ من أن يكون لديك فريق إدارة جيد يعمل في سوق متنامية إذا أردتَ أن يتكلّل عملك بالنجاح.

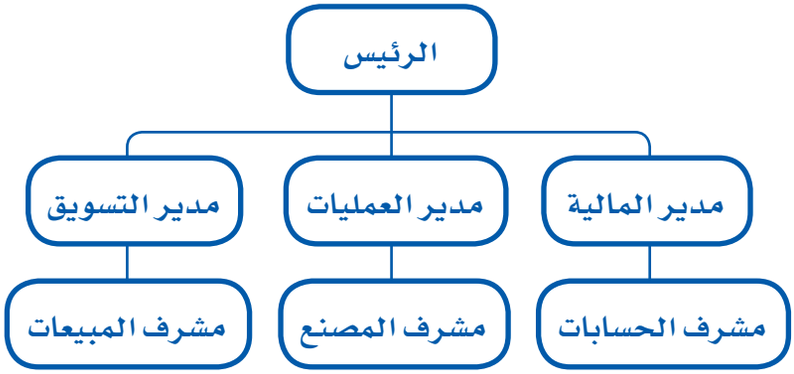
يجب أن يشرح قسم فريق الإدارة بالتفصيل الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح وخلفيات أولئك الذين سيشغلون مناصبه الرئيسة. وفي الحالات المثالية، ستضمّ المنشأة فريق عمل متوازن يجمع بين الخبرات المالية والتسويقية والخبرات في مجال الإنتاج والمواهب الإبداعية.

لم يؤسّس علي شركته بعد لأنّه تخرّج مؤخّرًا من الجامعة. كما أنّه لم يقم بتوظيف طاقم عمل لمساعدته في ابتكار التطبيق الذي يودّ العمل عليه، وهو بحاجة إلى إيجاد الأشخاص المناسبين للعمل.

كيف سيجد علي موظّفين جدد ويدير عملهم؟ وكم تبلغ الميزانية التي يحتاج إليها لدفع رواتب الموظّفين في فريق العمل الجديد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في الفصل 2: تنظيم الأعمال التجارية للفصل الدراسي الأول، قدّم الشكل "2-1" مخطط تنظيم الأعمال. بالمقارنة مع المنشآت القائمة، التي ربما تكون قد جمعت قوة عاملة كبيرة وعددًا كبيرًا من الإدارات، من المرجح أن يكون للمنشأة الجديدة هيكل إداري مبسّط، كما هو موضح في الرسم البياني التالي:



11.1 الخطوة 11: المخاطر

تهدف خطة العمل إلى سرد قصة نجاح، ولكن كلّ مشروع جديد يكون محفوفًا بالمخاطر. وبالتالي، لا يمكن الحديث عن خطة مكتملة ما لم تحدّد المخاطر التي تصاحب المشروع. في هذا السياق، تحدد هذه الخطوة المخاطر المحتملة التي قد يواجهها المستثمرون، ولعلّ أكثرها شيوعًا ما يلي:

- عدم قبول السوق (لا يشتري العملاء المنتج كما هو متوقع).
- تقديم المنتج نفسه أو الخدمة ذاتها من الجهات المنافسة.
- فترة زمنية أطول ونفقات أعلى ممّا كان متوقعًا لبدء العمل وتنميته.
- تمويل غير كافٍ.
- التنظيمات والبنية التحتية.

إن فهم المخاطر أمرٌ مهمٌ جدًّا للمنشآت؛ حيث يجب أن يكون المنتج أو الخدمة الجديدة أفضل بكثير من تلك المتوفرة حاليًا من أجل التغلب على الجمود الذي يعاني منه العدد الأكبر من العملاء عند انتقالهم إلى منتج أو خدمة جديدة.

فيما تعمل منشأة علي على تطوير تطبيق، لن يكون هناك الكثير من التدفقات النقدية الكبيرة الخارجة. لذلك، من المرجّح أن تكون المخاطر المالية منخفضة. ومع ذلك، هل هناك عوائق كبيرة أو بسيطة عند تصميم التطبيق؟ على سبيل المثال: هل تريد المقاهي الارتباط بتطبيق علي؟ ما مدى سهولة أو صعوبة إنشاء تطبيق من البداية؟ ماذا يحدث إذا قدّم بيانات غير صحيحة أو مضلّلة؟ ما القوانين التي يجب أن يكون على دراية بها؟

12.1 الخطوة 12: الخطة المالية

إذا كان رائد الأعمال يسعى إلى الحصول على رأس مال من المستثمرين، فيجب عليه أن يُضمّن عرضَ الخطة إشارةً واضحة إلى مقدار الأموال المطلوبة وإلى الوقت الذي تُطلب فيه. من المفيد نقل هذه المعلومات في جدول الإيرادات والنفقات الذي يشير إلى نوع التمويل المطلوب (دين أو أسهم) وكيف ستُستخدم الأموال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

على سبيل المثال: بالنسبة إلى شركة تحتاج إلى 500,000 ريال سعودي، بما في ذلك الأموال المقترضة واستثمار المؤسّس، قد يكون جدول الإيرادات والنفقات للسنة الأولى على النحو التالي:

الإيرادات	
دين مصرفي	100,000 ريال سعودي
أسهم:	
مستثمرون جُدد	300,000 ريال سعودي
مؤسّسون	100،000 ريال سعودي
إجمالي المصادر	500،000 ريال سعودي
النفقات	
تصنيع المنتج	125،000 ريال سعودي
تكاليف العمّال	75،000 ريال سعودي
رأس المال العامل:	
النقد	20,000 ريال سعودي
حسابات مستحقة	100,000 ريال سعودي
المخزون	80,000 ريال سعودي
المعدّات	100,000 ريال سعودي
إجمالي النفقات	500,000 ريال سعودي

في حالة الطلب من المستثمرين، سيحتاج رائد الأعمال إلى تحديد مقدار ملكية العمل الذي يرغب في التنازل عنه، وهي ليست مهمّة سهلة في معظم الحالات. في العادة، يجب أن يُحفظ الإيراد الذي تجمعه الشركة مدّة 12 إلى 18 شهرًا. بعد ذلك، إذا سارت الأمور على ما يرام، فسيكون جمع المزيد من الأموال في ما بعد أسهل وأقل تكلفة.

يملك علي حاليًا مجرَّد فكرة أساسية عن التطبيق، لكن لا يملك نموذجًا أوّليًا عمليًا له ولا يتمتّع بخبرة في الأعمال التجارية، على الرغم من أنّه أكمل دورة تطوير تطبيقات في الجامعة.

وعليه، هل السعي للاستثمار مناسبًا هذا الوقت؟ هل سيحرص المستثمرون على تقديم تمويل لفكرته؟ هل التمويل هو المورد الوحيد الذي سيحتاجه علي من المستثمرين؟ ماذا يمكن تقديمه بالإضافة إلى التمويل؟

تقدّم الخطة المالية التوقعات المالية من إيرادات ونفقات على هيئة قوائم مالية. ويجب أن يوضح هذا القسم من خطة العمل أنّ العمل المقترح يمكن أن يدعم ذاته وبالتالي يكون مربحًا. للقيام بذلك، يحتاج رائد الأعمال إلى أن يتصارح مع نفسه وأن يأخذ في الاعتبار التوقعات المالية للمنشأة.

يجب تقديم البيانات المالية، لمدة ثلاث سنوات على الأقل وربما تصل إلى خمس سنوات. وبشكل مثالي، تتضمّن التوقعات قوائم المركز المالي (Balance Sheet)، وقوائم الدخل (Income Statement)، وقوائم التدفقات النقدية (Cash Flow Statement) على أساس سنوي لمدة ثلاث إلى خمس سنوات.

عند إجراء التوقعات، من الضروري أن تعود إلى نموذج عملك، أي أنّ نموذج العمل يجب أن يكون أساس توقعاتك المالية، و إلا فلن يكون لديك أساس متين تستند إليه لتبرير افتراضاتك المالية.

في حين أنّ جميع القوائم المالية مهمّة، فإن بيانات قوائم التدفقات النقدية يستحق الحصول على اهتمام خاص؛ لأن العمل التجاري يمكن أن يكون مربحًا ولكنّه يفشل إذا لم ينتج تدفقات نقدية إيجابية. فقائمة التدفقات النقدية المُعدة جيدًا تحدّد مصادر النقد، أي المبلغ الذي سيرد من العمليات والمبلغ الذي سيرد من المستثمرين. وهي توضح أيضًا مقدار الأموال التي ستُخصص للاستثمارات في مجالات مثل: المخزون والمعدات والبحث والتطوير. ويجب أن تشير قوائم التدفقات النقدية بوضوح إلى مقدار النقد المطلوب من المقرضين والمستثمرين المحتملين والغرض من ذلك.

يحتاج علي إلى توقّع مقدار الدخل المحتمل أن يحقّقه تطبيقه ومدى ارتفاع التكاليف الشهرية. هل بحث علي عن مقدار المساعدة التي سيحتاجها في تطوير التطبيق؟ ما السفريات التي سيحتاج إلى القيام بها للبحث عن المقاهي؟ ما المبلغ المطلوب لتغطية نفقات مثل شراء القهوة والسفر؟ كم يبلغ عدد مستخدمي التطبيق الذين يحتاج علي إلى جذبهم لتحقيق الأرباح؟

13.1 الخطوة 13: ملحق الوثائق الداعمة

يجب أن يحتوي الملحق على موادّ ومرفقات تكميلية متنوّعة تسهم في تعزيز فهم القارئ للخطة. وتشتمل هذه الوثائق الداعمة على جميع العناصر المشار إليها في نصّ خطة العمل:

- السير الذاتية للمستثمرين والمالكين/المديرين الرئيسيين.
- صور للمنتجات والمرافق والمباني.
- مراجع مهنية.
- دراسات أبحاث التسويق.
- الأبحاث المنشورة المفيدة.
- عقود البيع الموقعة.

لا يمكن اعتبار الملحق عنصرًا ثانويًا نظرًا إلى أنّه يظهر في نهاية الخطة، فالقارئ يحتاج إلى فهم الافتراضات الكامنة وراء الفرضيات المنصوص عليها في الخطة. وبالنسبة إلى المستثمر المحتمل، لا شيء أكثر أهميّةً من مؤهلات فريق الإدارة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ملخّص

يجب أن تكون الآن قادرًا على وصف محتوى خطة العمل. وعند التفكير في محتوى خطة العمل، يجب مراعاة الفرصة، والموارد المهمّة، وفريق ريادة الأعمال، والهيكل التمويلي، وسياق الفرصة التي تُعَدّ جميعها عوامل مترابطة.

والأقسام الرئيسة التي تتألّف منها خطة العمل هي: (1) صفحة الغلاف، (2) جدول المحتويات، (3) الملخّص التنفيذي، (4) وصف المنشأة، (5) تحليل القطاع، والعملاء المستهدفين، والمنافسة، (6) خطة المنتج/الخدمة، (7) خطة التسويق، (8) الخطة التنموية والتشغيلية، (9) الفريق الإداري، (10) المخاطر، (11) العرض، (12) الخطة المالية، (13) ملحق الوثائق الداعمة.

المهمة: اختبر معلوماتك

فكّر مرة أخرى في خطة عمل علي. باستخدام النموذج من الشكل P1، ابدأ في ملء خطة عمله.

في هذا السيناريو، يمتلك علي بعض الخبرة والمعرفة في كيفية ابتكار التطبيقات، وهو يحبّ شرب القهوة ولكنّه ليس خبيرًا. وقد أقام بعض العلاقات الجيدة مع زملائه الخرّيجين، لكن ليس لديه علاقات في عالم الأعمال.

أي من الأسئلة التالية يمكنك الإجابة عنها؟

1. أي شريحة من السكان يجب أن يستهدفها علي؟ علل إجابتك.
2. ابحث في الإنترنت واذكر بعضًا من منافسيه المحليين والدوليين.
3. أنشئ شعارًا واقترح اسمًا لتطبيق علي.
4. ابحث في تاريخ استهلاك القهوة في الرياض.
5. إذا قرّر علي الحصول على عمولة بنسبة 50 % على كل معاملة، فكم عدد المعاملات التي يحتاجها بهدف الوصول إلى 1,000,000 ريال سعودي؟

املأ أكبر قدر ممكن من أقسام النموذج. ما النقاط التي لا يزال علي بحاجة للعمل عليها بغية إعداد خطة عمل ناجحة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 2

إعداد خطة عمل تجاري جديد

فيما يلي بعض الأفكار لمشروعات جديدة أو مشاكل تحتاج إلى حلول . وضعنا لك أيضًا مساحة لكتابة فكرتك الخاصة.

مجموعة الأفكار

الفكرة 1: تطبيق يربط ما بين السياح والمرشدين السياحيين في المملكة العربية السعودية، على أن يمكّن التطبيق السياح من تحديد نوع الجولة التي يريدونها، والموقع المطلوب وأي متطلبات أخرى خاصة.

الفكرة 2: متجر تنظيف ملابس متنقل يذهب إلى العميل بدلاً من أن يكون في موقع واحد ثابت.

الفكرة 3: تطبيق يتضمن دليلًا بالمتاجر التجارية في مراكز التسوق في جميع أنحاء البلاد، والذي بدوره يقوم بتقييم المتاجر بحسب ملحوظات وتعليقات العملاء حول قيمة المنتجات، ومدى انشغال المركز التجاري، ومستوى لذة الطعام.

الفكرة 4: دوّن فكرتك الخاصة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأسئلة الرئيسة

فكّر مليًا ثم أجب على الأسئلة الرئيسة التالية:

- ما فكرتك الجديدة؟ أهي عبارة عن منتج أم خدمة؟
- ما مدى تميز فكرة عملك التجاري عما سواها؟
- ما الفوائد التي سيجنيها عملاؤك من فكرة عملك التجاري؟
- ما الشريحة التي تستهدفها بفكرتك هذه؟
- ما القطاعات والأسواق ذات الصلة بمنظمتك؟
- ممن تتألف الإدارة في منظمتك؟ وما الخبرات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء الإدارة؟
- ما الأهداف طويلة المدى التي رسمتها لمنظمتك؟
- ما الفرص التي تملكها، وما المخاطر التي قد تواجهها؟
- ما الإستراتيجية التي تنوي أن تبنيها لدخول السوق؟
- ما مقدار رأس المال الذي تحتاجه، ولماذا؟ يمكنك أن تكتفي بطرح مقدار تقريبي في المرحلة الأولى.
- في رحلتك نحو بلوغ أهدافك، ما أهم المهام التي يتعين عليك إنجازها؟
- كم يبلغ حجم الاحتياجات الاستثمارية الخاصة بمنظمتك على مدار السنوات الخمس المقبلة؟
- ما حجم الأعمال والأرباح الذي تنوي تحقيقها على مدار السنوات الخمس المقبلة؟

اختر الآن فكرة عملك. اكتب إجاباتك عن الأسئلة السابقة.

عملك التجاري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 3
نموذج خطة الأعمال

انظر إلى الأسئلة وأكمل المربعات بإجاباتك على الأسئلة الواردة في الخطوات من 1 إلى 13. هذا نموذج لخطة عمل يمكنك استخدامه وتطبيقه على عملك وسوف ترشدك الخطوات خلال العملية.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

1. ما الصورة التي تريد عرضها على الصفحة الأولى؟
2. ما أهم المعلومات التي توفرها الصفحة الأولى؟
3. كيف سيكتشفك المستثمرون؟
4. هل جهزت شعارًا/علامة تجارية؟
5. ما الاسم الذي اخترته لمنظمتك؟
6. ما العلاقة بين اسم منظمتك والغاية منها؟ هل الاسم فريد وسهل التذكر؟ وهل يسهل لفظه؟

صفحة الغلاف

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

صفحة الغلاف

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 2: جدول المحتويات

1. كيف يمكن لاستخدام الأنماط المختلفة أن يتيح للقارئ العثور على المعلومات على نحو أسرع؟
2. ما أسلوب التسمية الذي ستستخدمه في كل قسم بهدف ضمان فهم القارئ لمحتوى خطة العمل؟
3. كيف ستستخدم العناوين الفرعية؟

جدول المحتويات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 3: الملخّص التنفيذي

1. هل تتضمن الفقرة الأولى معلومات تثير اهتمام القارئ؟
2. هل يلفت الملخص انتباه القارئ للنتائج الإيجابية؟
3. هل قدّمت المعلومات على نحو واضح ومنطقي ومتسلسل؟

الملخّص التنفيذي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 4: وصف المنشأة

1. هل وصف المنشأة يُسلط الضوء على جميع جوانبها الإيجابية؟
2. هل يبدو وصف المنشأة واقعيًّا؟
3. هل وصف المنشأة يُسلط الضوء على فرص النمو؟
4. هل دُعم هذا القسم بأدلة ومبررات قوية؟

وصف المنشأة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 5: تحليل القطاع والتنافسية

1. كم يبلغ إجمالي قيمة أو حجم السوق؟
2. ما إمكانات النمو؟
3. من المنشأة الرائدة في السوق؟ وكم تبلغ حصتها في السوق؟
4. من أهم منافسيك؟ وما حجم حصصهم في السوق؟
5. كيف يختلف عرضك عن عروض منافسيك؟
6. هل يمكنك تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها منافسوك؟ وكيف يمكنك الاستفادة من ذلك؟
7. ما نقاط القوة التي تتسم بها منظمتك؟
8. هل تعاني منظمتك من أي نقاط ضعف؟
9. ما الفرص التي من شأنها أن تمنح منظمتك أفضلية على سواها؟
10. ما المخاطر التي قد تهدد منظمتك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة لرؤية نموذج يمكنك استخدامه لتحليل المنافسين.

تحليل القطاع والتنافسية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحليل القطاع والتنافسية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 6: تحليل العملاء المستهدفين

1. عرّف شريحة العملاء المستهدفة الخاصة بك بالتفصيل. ما الفئة التي ستمثل عملاءك؟
2. هل هم ذكور أم إناث؟ وأين يقطنون؟
3. ما المقدار المتوقّع لدخلهم؟ وما مستوى تعليمهم؟
4. ما الأمور التي يفضلونها؟ في المقابل، ما الأمور التي لا يفضلونها؟
5. ما أبحاث السوق التي أجريتها و/أو خططت لها؟
6. بكم تقدر أحجام المبيعات الحالية والمتوقعة لكل شريحة عملاء مستهدفة؟
7. ما الذي سيدفع العملاء إلى اختيار منتجك أو خدمتك بدلًا من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

تحليل العملاء المستهدفين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحليل العملاء المستهدفين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 7: خطة المنتج / الخدمة

1. ما التفاصيل المحددة التي يشتمل عليها منتجك أو خدمتك؟
2. هل سيتوفر منتجك أو خدمتك على الفور، وكيف يمكنه تطوير مجموعة منتجاتك أو خدماتك في المستقبل؟
3. ما الذي يميز منتجك أو خدمتك عن سائر الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشآت الأخرى؟
4. ما الذي سيدفع العملاء إلى اختيار منتجك أو خدمتك بدلًا من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

خطة المنتج / الخدمة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 8: خطة التسويق

1. ما الأسلوب الذي ستعتمده لتسويق عملك التجاري عبر الإنترنت؟
2. أي أدوات تسويق عبر الإنترنت ستستخدم؟
3. ما نقطة البيع الفريدة لمنتجك أو خدمتك؟ ومن الذي يحتاجها ؟ ولماذا؟
4. ما الغاية من منتجك أو خدمتك، أهي لأغراض ترفيهية أم ضرورية؟ أم أمور أخرى؟
5. ما إستراتيجية التسعير التي ستستخدمها؟ وما العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد السعر؟
6. ما الذي سيجعل إستراتيجية التسعير فاعلة؟ وهل تتطلب إجراء خصومات؟
7. أين ستطرح منتجك؟ وما هي قنوات التوزيع التي ستكون أكثر فاعلية لمجموعة العملاء المستهدفة؟
8. بكم تقدر ميزانيتك المخصصة للتسويق؟
9. كيف ستروج لمنتجك أو خدمتك؟
10. ما الذي يميز حملتك التسويقية عن سواها؟

خطة التسويق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة التسويق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 9: الخطة التشغيلية

1. ما الموقع الذي ستتخذه مقرًّا لعملياتك؟ وكيف سيؤثر النمو على قاعدة عملياتك الحالية؟
2. هل ستستعين بالإنتاج الداخلي للتحكم في العمليات؟ أم أنك ستلجأ إلى مصادر خارجية لتقليل التكاليف؟
3. ما الخطوات التي ستتبعها لضمان الاستمرارية و النجاح في السوق؟
4. من سيتحكم في الجودة؟ ما تأثير ذلك على نمو الأعمال؟

الخطة التشغيلية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 10: الفريق الاداري

1. ما التسلسل الهرمي المعتمد في المنشأة؟
2. ما الخبرة التي يجب أن يتمتع بها فريق الإدارة لضمان نجاح العمليات؟
3. كيف ستتواصل المجالات الوظيفية المختلفة مع بعضها؟
4. ما الخطوات أو الإجراءات التي ستتبعها لاستقطاب المديرين ذوي الخبرة للعمل في منظمتك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة للحصول على نموذج مقترح للمخطط التنظيمي.

الفريق الاداري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 11: المخاطر

1. ما الأسباب المحتملة التي قد تؤدّي إلى فشل العمل التجاري؟
2. ما الإجراءات التي قد تتبعها لتخفّف حدّة كل سبب من تلك الأسباب، أو لتتخطّاها؟
3. كيف سيؤثر الوقوع في أحد تلك المخاطر على المستثمر والمنشأة على حد سواء؟

المخاطر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 12: الخطة المالية

1. بكم تقدر "التكلفة الأولية" الضرورية لاستمرار عملك التجاري؟
2. ما المواد والمعدات التي ستحتاجها قبل بدء عملك؟
3. كم تبلغ تكلفة المواد والمعدات؟
4. ما مواردكَ المالية التي ستستثمرها؟
5. ما حجم الاستثمار أو رأس المال المطلوب على مدار السنوات الخمس المقبلة؟
6. ما توقعات التدفقات النقدية الشهرية قصيرة المدى؟
7. كيف تتوقع أن ينمو التدفق النقدي الخاص بك على المدى المتوسط؟
8. ما مقدار النقد المتبقي في الاحتياطي كل شهر؟
9. ما مصادر التمويل المتاحة لك؟
10. هل وضعت حدًّا ائتمانيًّا متفقًا عليه و/أو اتفاقية قرض مع البنك الذي تتعامل معه؟
11. إذا كان الأمر كذلك، فما خطة سداد القرض ودفعات الفائدة المتوقعة أو الفعلية؟
12. ما الخيارات البديلة التي وضعتها لمفهوم التمويل الخاص بك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة للوصول إلى نموذج مالي لمساعدتك في التخطيط للسنوات الخمس القادمة.

الخطة المالية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطة المالية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 13: ملحق المستندات الداعمة

1. ما المستندات التي قد يطلبها المستثمرون؟
2. ما المعلومات التي يشتمل عليها كل مستند داعم؟
3. هل ترتبط المستندات الداعمة ارتباطًا واضحًا ووثيقًا بالخطوات الواردة سابقًا؟
4. كيف ستساعد المستندات المستثمرين على اتخاذ قرارات مدروسة؟

تأكد الآن من قراءة إجاباتك على الخطوات المذكورة سابقًاوتحقق من تناسق ملحوظاتك. أنت الآن جاهز لإنشاء خطة عملك النهائية. يمكنك استخدام نموذج خطة عمل في Word كنقطة بداية وإضافة جميع المعلومات حول عملك الجديد.

ملحق المستندات الداعمة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قائمة المصطلحات

أ

أبحاث التسويق Marketing Research: إيجاد حلول للمشكلات بدراسات مصممة بعناية تشمل العملاء.

أجر مقابل الوقت Time wage: مبلغ محدّد من المال يدفع للموظف مقابل كل ساعة عمل.

أخلاق Ethics: مبادئ الأخلاق أو قواعد السلوك.

أخلاقيات العمل Business Ethics: قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها.

أرباح Profit: جزء الإيرادات المتبقي للشركة، بعد دفع جميع النفقات والالتزامات المستحقة.

أساس المشكلة الاقتصادية Basic Economic Problem: عدم تطابق الحاجات اللامحدودة والاحتياجات والموارد الاقتصادية المحدودة.

أسلوب الإدارة Management Style: الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها.

أسهم Stock: ملكية في شركة.

أعمال إلكترونية E-Business: جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها عبر منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي.

أعمال تجارية محلية Domestic Business: صناعة، وشراء، وبيع السلع والخدمات داخل حدود البلد.

أعمال خدمية Service Business: أعمال تقدم خدمات يطلبها العملاء.

أعمال دولية International Business: أنشطة تجارية تقوم على صناعة، وشحن، وبيع السلع والخدمات عبر الحدود الوطنية.

أسعار الفائدة Interest Rates: تكلفة المال. عندما تكون مرتفعة، فإنها تعني زيادة تكاليف الأعمال للشركات التي تقترض المال.

أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas: أفكار شركات ناشئة تتضمن تقنية جديدة أو جديدة نسبيًّا، تتمحور حول تزويد العملاء بمنتج أو خدمة جديدة.

أفكار مصدرها السوق New Market Ideas: أفكار تزود العملاء بمنتج أو خدمة غير موجودة في سوق معينة ولكنها موجودة في مكان آخر.

أفكار مصدرها حاجة العميل New Benefit Ideas: أفكار شركات ناشئة تتمحور حول تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو طرائق أفضل لأداء الوظائف القديمة.

ألعاب إلكترونية اجتماعية Social Games: نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معًا بشكل آنيّ في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية.

أنشطة التخطيط والتوظيف Planning and Staffing Activities: الأنشطة الموجهة التي تهدف إلى تحديد كل الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين.

إدارة Management: عملية تحقيق أهداف منظمة عبر استخدام الأشخاص والموارد الأخرى بفاعلية.

إدارة الأداء Performance Management: تقييم عمل الموظفين وتحسين الأداء بواسطة التدريب والتطوير.

إدارة تفويضية Delegative Management: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المديرون أكثر تعاونًا، فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

إدارة حازمة Authorative Management: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المدير أكثر توجيهًا وتحكمًا.

إدارة مختلطة Mixed Management: الاستخدام المشترك لمنهجي الإدارة الحازمة والإدارة التفويضية.

إستراتيجية التسويق Marketing Strategy: خطة الشركة التي تحدد كيف ستستخدم التسويق لتحقيق أهدافها.

إستراتيجية عالمية موحدة Global Strategy: إستراتيجية تستخدم المنتج نفسه وإستراتيجية التسويق نفسها في جميع أنحاء العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إستراتيجية متعددة الجنسيات Multinational Strategy: إستراتيجية تتعامل مع سوق كل بلد بطريقة مختلفة. فتطور الشركات المنتجات وإستراتيجيات التسويق بما يتناسب مع التقاليد، والأذواق، والعادات الشرائية الخاصة بالسوق الوطنية لهذا البلد.

إنتاجية Productivity: مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات.

إنفاق رأسمالي Capital Spending: الأموال التي تُنفقها شركة ما لشراء عنصر إنتاجي سيستخدم في فترة زمنية طويلة.

إنهاء الخدمة Termination: نهاية العلاقة المهنية بين الشركة والموظف.

ائتمان Credit: إمكانية استخدام أموال شخص آخر لفترة قصيرة.

ائتمان المورد Supplier Credit: الائتمان الذي تقدمه المنشآت التي تبيع المعدات أو المواد أو المخزون إلى منشآت أخرى إذا لم تكن تلك المنشآت تعاني من مشكلات مالية.

ابتكار Innovation: اختراع جديد لم يكن موجودًا من قبل.

اتفاقية تجارة حرة Free-trade Agreement: اتفاق بين الدول الأعضاء على إلغاء الرسوم التي تسمى أيضًا ضرائب الاستيراد، ورفع القيود التجارية على المنتجات المتداولة فيما بينها.

اتفاقية شراكة Partnership Agreement: اتّفاقية مكتوبة بين المالكين كافة تحدِّد القواعد ونظم العمل التي تنظِّم الملكية والإدارة.

احتكار Monopoly: تحكم شركة ما بسوق سلعة أو خدمة ما.

احتكار القلة Oligopoly: حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار

احتيال Fraud: أيّ ممارسة تنطوي على استخدام الخداع عبر تزويد المستهلكين بمعلومات خاطئة بهدف البيع.

ادخار Saving: تخزين المال لاستخدامه في المستقبل.

ازدهار Prosperity: تمثّل مرحلة الازدهار ذروة دورة الأعمال التجارية، وهي الفترة التي يعمل فيها معظم الأشخاص الذين يرغبون في العمل، وتنتج الأعمال التجارية المنتجات والخدمات بأرقام قياسيّة، وتكون مستويات الأجور جيّدة، ويزداد معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

استثمار جريء Venture Capital: الأموال التي يؤمّنها كبار رواد الأعمال بغية تمويل المنتجات والأعمال التجارية الجديدة التي لها حظوظ كبيرة في أن تكون مجدية اقتصاديًا.

استطلاع Surveys: دراسة بحثية تسويقية تجمع المعلومات من الناس باستخدام مجموعة من الأسئلة الدقيقة والمختارة.

استعانة بمصادر خارجية Outsourcing: تحويل جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على انجازه بكلفة أقل.

اسم العلامة التجارية Brand Name: علامة أو رمز فريد، يميّز سلع أو خدمات شركة ما عن الشركات الأخرى.

اقتصاد السوق Market Economy: الاقتصاد الذي يملك فيه الأفراد موارده ويتحكمون فيها.

اقتصاد تقليدي Traditional Economy: الاقتصاد الَّذي تُنتج فيه السلع والخدمات بالطريقة التي كانت تحصل بها في الماضي. ويُعتمد عليه في الدول النامية التي لم تسهم بعد في الاقتصاد العالمي.

اقتصاد مختلط Mixed Economy: الاقتصاد الذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق.

اقتصاد موجه Command Economy: الاقتصاد الذي تملك فيه الحكومة الموارد وتتحكّم فيها.

امتياز تجاري Franchise: عقد مكتوب يمنح الموافقة على إدارة عمل تجاري لبيع المنتَجات والخدمات بطريقة محدَّدة مسبقًا.

انتعاش Recovery: المرحلة التي تنخفض فيها البطالة، ويزداد الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع.

انكماش Deflation: انخفاض مستوى الأسعار

ب

براءة الاختراع Patent: حق تصنيع منتج أو إجراء وبيعه واستخدامه، يتمتع به حصرًا المخترع.

بلد المنشأ Home Country: البلد الذي يقع فيه مقر الشركة متعددة الجنسيات.

بنية تحتية Infrastructure: عامل يحفز التجارة الدولية في الدول الصناعية، ويشمل أنظمة النقل، والاتصالات، والمرافق في الدولة.

بورصة الأوراق المالية Stock Exchange: السوق التي تُنظّم عمليّات شراء وبيع الأوراق الماليّة.

بيئة العمل Work Environment: الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف.

بيع Selling: التواصل المباشر مع مستهلكين محتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها.

ت

تأثير Influence: يمكّن الشخص من التحكم في تصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.

تأثير بالخبرة Expert Influence: يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدّرون خبرة القائد في مجال معين.

تأثير بالمكافأة Reward Influence: التأثير الناتج من قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها.

تأثير رسمي Formal Influence: القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمؤسسة.

تأثير شخصي Identity Influence: ينبع من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنّه الأعضاء للقائد.

تأثير غير رسمي Informal Influence: القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمؤسسة.

تأثير من موقع السلطة Position Influence: القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد.

تبليغ عن الفساد Whistle-Blowing: إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة ما.

تجار التجزئة Retailers: عملية بيع السلع والخدمات مباشرة للعملاء أو المستهلك النهائي عبر عدة قنوات للتوزيع.

تجارة خارجية Foreign Trade: انظر **أعمال دولية International Business**.

تحديد الفرص Opportunity Recognition: قدرة رواد الأعمال على رصد المنتجات أو الخدمات الجديدة المحتملة التي يمكن أن تفضيَ إلى تأسيس منشأة واعدة.

تحسين Improvement: إجراء تغيير مصمّم يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

تحليل الوظيفة Job Analysis: دراسة معينة لوظيفة محددة في سبيل تحديد تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة.

تخصص في العمل Specialization of Labor: تدريب اليد العاملة على أداء مهمّة محددة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تخطيط Planning: إحدى وظائف المدير وتشمل تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات حول ما ينبغي فعله.

تخطيط وظيفي Career Planning: عملية دراسة المسار المهني، وتقييم المرء لمساره المهني واتخاذه قرارات مرتبطة بمستقبله.

ترخيص Licensing: بيع حق الانتفاع لبعض الممتلكات غير الملموسة (عملية الإنتاج، العلامة التجارية، الاسم التجاري) مقابل عوائد مالية.

ترقية وظيفية Promotion: نقل الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر.

تسريح Layoff: نوع من أنواع إنهاء الخدمة، ويمكن أن يحصل لتحقيق تخفيض مؤقت أو نهائي لعدد الموظفين بسبب تغيّر أوضاع العمل.

تسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing: استخدام البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت؛ لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء بالمنشأة.

تصميم بمساعدة الحاسوب Computer-Aided Design (CAD): استخدام التكنولوجيا لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات.

تضارب المصالح Conflict of Interest: هو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.

تضخم Inflation: ارتفاع المستوى العامّ للأسعار.

تعريفة جمركية Tariff: ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتجات المستوردة.

تعليم بمساعدة الحاسوب Computer-Assisted Instruction (CAI): استخدام الحاسوب؛ لمساعدة الناس على التعلّم أو تحسين مهاراتهم وفق وتيرتهم الخاصة.

تعويض Compensation: مبلغ المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل عمل ينجزه.

تعويضات ومزايا Compensation and Benefits: مجموعة من المنافع والتعويضات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين مقابل المهام المكلفين بها.

تقسيم العمل Division of Labor: إستراتيجية تكليف القوى العاملة بأداء مرحلة محدّدة من مراحل العمل لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

تقليص العمالة Downsizing: إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين في الشركة بهدف خفض التكاليف وزيادة فاعلية أعمالها.

تقنيات مزعزعة Disruptive Technologies: ابتكارات جديدة تتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوب بديل جديد.

تقنية Technology: استخدام معدّات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات.

تمويل الشركات الناشئة Start-ups Financing: المبلغ اللازم لتأسيس المنشأة.

تمويل جماعي Crowdfunding: تمويل المشاريع الجديدة التي يُدعى فيها الجمهور العام للتبرع أو الاستثمار في المنشأة، مقابل الحصول على امتيازات حصرية أو الوصول المبكر إلى المنتجات أو الخدمات.

تمويل طويل الأجل Long-Term Financing: الأموال اللازمة للموارد الرئيسة لمنشأة معيّنة، مثل: (الأرض والمباني والمعدات) والتي ستدوم لسنوات كثيرة.

تمويل قصير الأجل Short-Term Financing: الأموال اللازمة لدفع تكاليف أنشطة التشغيل الحالية للمنشأة. يُحصل على التمويل قصير الأجل لمدة تقل عن عام وغالبًا لمدة شهر أو شهرين.

تنظيم Organizing: تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي حُددت.

تنوع وشمولية Diversity: تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تواصل أفقي Horizontal Communications: التواصل عبر المؤسّسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل: تواصل الموظف مع الموظف والمدير مع المدير.

تواصل اجتماعي Social Media: مساحة تفاعل على الشبكة تتيح للأفراد والشركات أن يتواصلوا مع بعضهم بعضًا، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.

تواصل خارجي External Communications: تواصل الأشخاص الذين يعملون في المؤسّسة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء والموردين والشركات والمؤسّسات الأخرى.

تواصل خطّي Written Communications: يُتواصل خطيًّا بواسطة الملحوظات المكتوبة، والرسائل، والكتب، والتقارير، والنصوص، والصور.

تواصل داخلي Internal Communications: تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل بعضهم مع بعض.

تواصل رسمي Formal Communications: الأساليب المتعارف والمتّفق عليها في كيفية انتقال المعلومات بين المديرين، والموظفين، والعملاء، والأشخاص الآخرين في شركة معيّنة.

تواصل شفهي Oral Communications: يُتواصل شفهيًّا بالكلام مباشرةً أو بواسطة التقنيات.

تواصل عمودي Vertical Communications: التواصل من الأعلى إلى الأسفل في المؤسّسة وذلك بين الإدارة والموظفين.

تواصل غير رسمي Informal Communications: أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في داخل المؤسّسة.

توجيه Directing: الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المؤسسة.

توظيف Staffing: جميع الأنشطة المتعلّقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في الشركة، وإعدادهم، وتعويضهم.

ث

ثقافة Culture: السلوكيات والعادات والقيم المقبولة للمجتمع.

ثقافة تنظيمية Organizational Culture: البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

ثورة صناعية رابعة Fourth Industrial Revolution: النمو السريع الذي شهدته التقنيات الجديدة في القرن الواحد والعشرين.

ج

جمعيات وهيئات مهنية Trade Associations: جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة.

ح

حاجات إنسانية Needs: الحاجة شعور بالحرمان يدفع الإنسان إلى القيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.

حركة حماية المستهلك Consumer Movement: اتحاد المستهلكين للمطالبة بمعاملة عادلة من قبل الشركات ولمحاربة ممارسات الأعمال التجارية غير العادلة.

حشد جماعي Crowdsourcing: تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد.

حصص Quota: فرض الحكومات حدًّا لكمية المنتجات التي يمكن استيرادها أو تصديرها في فترة معينة.

حظر Embargo: منع استيراد أو تصدير منتج معيّن أو خدمة معيّنة.

حقوق التأليف والنشر Copyright: حماية الأعمال الإبداعية التي يقدمها الكتاب والمؤلفون والفنانون.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حوكمة الشركات Corporate Governance: نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها.

خ

خطة عمل تجاري Business Plan: وثيقة تحدّد المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه العمل وكيفيّة بلورة هذا المفهوم.

د

دخل الفرد Personal Income: صافي ما يحصل عليه الشخص من أجور أو مكافآت أو أرباح من عمله واستثماراته.

دفع بالقطعة Piece Rate: نوع من أنظمة "الدفع بحسب الأداء"، بحيث يتلقى الموظّف مبلغًا محددًا من المال عن كل قطعة ينتجها.

دورة الأعمال التجارية Business Cycle: هي تغيُّر حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى. تمرّ دورة الأعمال بأربع مراحل هي: الازدهار، والركود، والكساد، والانتعاش.

دولة مضيفة Host Country: دولة تنفذ فيها شركة متعددة الجنسيات أعمالها.

دين خارجي Foreign Debt: المبلغ الذي تدين به دولة ما لدول أخرى.

ذ

ذكاء اصطناعي Artificial Intelligence (AI): برنامج يسمح للحاسوب أن يعلل بمنطق، وأن يتعلّم، وأن يتّخذ القرارات باستخدام أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقدّة.

ر

رأس المال Capital: مقدار المال المخصص لإنشاء عمل تجاري بهدف تنميته، والحصول على المزيد من الثروة.

رائد أعمال Entrepreneur: شخص يؤسس عملًا جديدًا ومبتكرًا، ينطوي هذا العمل على نوع من المخاطرة والمغامرة.

رائد الأعمال المؤسسي Intrapreneur: يعمل في منشأة قائمة بصفته موظفًا؛ بحيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال الداخلي يخلق غالبًا قيمة للمنشأة، بدلًا من بدء مشروعه التجاري الجديد.

راتب أساسي وحوافز Base Plus Incentive: نظام تعويض يجمع ما بين راتب ومبلغ إضافي يحدد بناءً على أداء الموظف.

راتب مقطوع Straight Salary: مبلغ محدّد من المال يُسدد عن كل أسبوع أو شهر عمل.

رسالة المنظمة Mission Statement: بيان قصير مكتوب يوضِّح الهدف من العمل التجاري وما تسعى إلى تحقيقه.

رقابة Controlling: يحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة في مرحلة التخطيط.

ركود Recession: مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية؛ وهي فترة يبدأ فيها الطلب في الانخفاض، وينخفض إنتاج الأعمال التجارية، وتبدأ معدلات البطالة في الارتفاع، ويتباطأ معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

رواتب وأجور Salary and Wages: المبلغ المالي المباشر الذي يُسدَّد للموظّف عن العمل الذي يُنجزه.

رواد الأعمال البيئيون Ecopreneurs: رواد الأعمال الذين يعملون بضمير، فيضعون الأهداف المسؤولة والمستدامة فوق تقدمهم الشخصي أو مصلحتهم الشخصية.

رواد الأعمال المتسلسلون Serial entrepreneurs: رواد الأعمال الذين يبنون أعمالًا جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.

رواد الأعمال المستقلون Solopreneurs: رواد أعمال يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم.

روبوتات Robotics: الأجهزة الآلية المبرمجة لتأدية مهمات محدّدة مثل التي تنتشر في مصانع كثيرة.

ريادة أعمال كنمط حياة Lifestyle entrepreneurs: رواد الأعمال الذين لا يصبون القسط الأكبر من تركيزهم على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة الذي توفره لهم إدارة الأعمال؛ بحيث قد يستمتعون بالامتيازات التي تأتي مع الوظيفة والخبرات التي يكسبونها من العمل في قطاع معين يستهويهم.

ريادة الأعمال Entrepreneurship: السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عمّا إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.

ريادة الأعمال المجتمعية Social Entrepreneurship: التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءًا لا يتجزأ من أهداف المنشأة.

س

سجلات الضرائب Tax records: مستندات مالية تبين جميع الضرائب المحصلة والمترتبة والمدفوعة.

سعر البيع Selling Price: الثمن الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنتج.

سعر السوق Market Price: هو السعر الحالي في السوق، الذي يحدد قيمة شراء أو بيع سلعة أو خدمة في ظل آليات العرض والطلب.

سعر الصرف Exchange Rate: قيمة العملة في بلد ما مقابل قيمة العملة في بلد آخر.

سلسلة الإمداد Supply chain: شبكة تجمع بين عدد من أطراف العمل التجاري التي ترتبط بها عمليات تقديم منتج، من مرحلة جمع المواد الأولية، حتى إيصاله للمستهلك النهائي.

سلطة Authority: الحق في اتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي أن تُنجز المسؤوليات وفقًا لها.

سلع Products: منتجات ملموسة لها حجم وأبعاد منظورة، يمكن للمستهلك أن يشتريها ليلبي حاجة أو رغبة حالية، ويمكن في بعض الحالات تخزينها وحفظها إلى حين الحاجة إليها.

سوق Marketplace: مكان يجمع بين المشترين والبائعين، وتلتقي فيه قراراتهم بشأن تبادل السلع والخدمات.

سوق الصرف الأجنبي Foreign Exchange Market: مراكز مالية في بنوك عالمية متخصصة، يجري فيها تبادل العملات الدولية بالبيع والشراء.

سوق مشتركة Common Market (Economic Community): تكتل لمجموعة من الدول يقوم على سياسات اقتصادية مشتركة، يتخلص أعضاؤه من الرسوم والقيود التجارية الأخرى.

سياسات Policies: المبادئ التوجيهية المُتبعة من أجل اتّخاذ قرارات متّسقة.

سياسات الإجازة العائلية: سياسة تسمح للموظفين بأن يأخذوا إجازة من العمل لمواكبة ولادة طفل، أو الاعتناء بفرد من الأسرة، وغيرهما من الطوارئ الشخصية.

سيرة ذاتية Résumé: وسيلة يقدم بها الشخص معلومات عن نفسه لصاحب عمل محتمل.

ش

شراكة Partnership: تتمثل في عمل تجاري يملكه ويديره شخصان أو أكثر، وذلك بعد إبرام اتفاقية بين الأطراف المعنية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

شراكة محدودة المسؤولية Limited Liability Partnership (LLP): شراكة تحدد أن بعض المستثمرين لا يتحملون خسائر تفوق قيمة استثمارهم لكنها لا تسمح لهم بالمشاركة في إدارة الأعمال بشكل يومي.

شركات التصنيع Manufacturing: تقوم بتحويل المواد الخامّ والمنتجات المصنعة إلى منتجات نهائية.

شركات محدودة المسؤولية Limited Liability Company (LLC): شكل من أشكال ملكية الشركات يقدم للمالكين تأمينًا على المسؤولية. وتتميز بأن متطلباتها التنظيمية والتشغيلية أبسط من متطلبات شركة. فهي لا تحتاج إلى أنظمة أو قوانين داخلية. وتتطلب إعداد وثيقة بسيطة مثل اتفاقية شراكة.

شركات مصنعة Manufacturers: تحصل على إمدادات من المنتِجين الآخرين وتقوم بتحويلها إلى منتجات، ثم تبيع منتجاتها للمستهلكين وللأعمال التجارية الأخرى.

شركات ناشئة Start-Ups: المنشآت التي تُنشأ على يد رواد الأعمال.

شركة Corporation: كيان قانوني مستقل يُؤسَّس عبر تقديم مستندات إلى الجهات الحكومية، ويملكه مساهم أو عدد من المساهمين ويديره مجلس إدارة.

شركة غير ربحية Nonprofit Corporation: تضم مجموعة من الأشخاص الذين يسعون إلى إنجاز بعض الأنشطة التي تعود بالمنفعة على المجتمع.

شركة متعددة الجنسيات Multinational Company (MNC): تقوم الشركات متعددة الجنسيات بأعمال تجارية في عديد من البلدان. تتألف عادةً من "الشركة الرئيسة" في بلد المنشأ وفروع أو شركات منفصلة في بلدان أخرى.

ص

صاحب الامتياز Franchiser: الشركة أو الفرد الذي يشتري حقوق إدارة الأعمال.

صادرات Exports: السلع والخدمات التي تُباع إلى دولة أخرى.

صكوك Sukuk: شهادة تثبت وعدًا بتسديد مبلغ من المال وفق معدل فائدة معين ضمن مهلة زمنية محددة، وتسمى سندات في بعض الدول.

ض

ضريبة Tax: رسم تفرضه الحكومة بهدف تمويل الخدمات العامة.

ضمان Warranty: عبارة عن تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، ويفيد بأنّ المنتَج ذو جودة معيّنة.

ط

طلب Demand: كمية المنتج أو الخدمة التي يرغب العملاء في شرائها وتكون لديهم القدرة على ذلك.

طلب Application: مستند يجمع معلومات متعلقة بالتوظيف، يستخدمه أصحاب العمل للحصول على معلومات أساسية عن كل شخص يتقدم إلى وظيفة.

ع

عائد Yield: النسبة المئوية للأموال المكتسبة من المدخرات أو الاستثمار على مدار عام.

عائدات Revenue: كل المداخيل التي تتلقاها شركة في فترة من الزمن، أو مداخيل الحكومة.

عجز Deficit: حالة مالية يفوق فيها حجم الإنفاق الفعلي حجم الإنفاق المتوقع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عجز تجاري Trade deficit: حالة تتفوق فيها واردات دولة ما أي مشترياتها على صادراتها أي مبيعاتها.

عرض Supply: كمّيّة السِّلعة التي ترغب الأعمال التجارية في توفيرها وتكون قادرة على ذلك.

عرض المشروع Pitch: عرض تقديمي شفهي أو عرض فيديو لفكرة العمل للمستثمرين.

عقد Contract: اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا.

عقد تأسيس الشركة Articles of Incorporation: وثيقة قانونية مكتوبة تحدِّد شكل الملكية ونظم العمل وشروطه في العمل التجاري.

علاقات إنسانية Human Relations: الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا.

علاقات الموظفين Employee relations: هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتِجة لجميع الموظّفين.

علامة تجارية Brand: اسم يُعطى لأحد المنتجات أو إحدى الخدمات بهدف تمييزه عن أخرى مشابهة ومنافسة لها.

عمل مرن Commission: برنامج يسمح للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم.

عملية المقايضة Trade-Off: عملية التخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر.

عمولة Commission: مبلغ مالي يدفع للموظف، ويعتمد على نسبة مئوية من مبيعاته، أو المبلغ الذي يتقاضاه وسيط الأوراق المالية (سمسار الأسهم) مقابل خدماته.

عوامل الإنتاج Factors of Production: الموارد الاقتصادية، بما فيها الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والموارد الرأسمالية.

ف

فائض تجاري Trade Surplus: حالة تتفوق فيها صادرات دولة ما أي مبيعاتها على وارداتها أي مشترياتها.

ق

قروض Loans: الأموال المقترضة التي حُصل عليها من البنوك والمؤسّسات المالية الأخرى.

قطاعات خدمية Service-Providing Industries: تشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

قطاعات منتجة للسلع Goods-Providing Industries: تشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنّع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي.

قوى عاملة Workforce: جميع الأشخاص الذين بلغوا سن العمل بمن فيهم الأشخاص الذين يعملون فعليًّا، أو يبحثون عن عمل.

قيادة Leadership: القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق أهداف متفق عليها.

قيم Values: قواعد ومبادئ ترتكز على معايير أخلاقية تشكّل شخصية الفرد.

قيود تجارية Trade Barriers: القيود الحكومية للحدّ من التجارة الحرة.

ك

كساد Depression: مرحلة تميّزت بفترة طويلة من ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض المبيعات، وفشل الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ل

لجنة العمل Work Committee: حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين.

م

مؤسسة فردية Proprietorship: عمل تجاري يمتلكه ويديره شخص واحد.

مانح الامتياز Franchiser: الشركة التي تملك المنتج أو الخدمة وتمنح حقوق ممارسة أعمال الامتياز إلى شركة أخرى.

مبتكرون Innovators: رواد الأعمال الذين يأتون بأفكار فريدة أو يطبقون الأفكار الحالية بأوجه مختلفة ويحولونها إلى منشآت تدرّ عليهم أرباحًا وفيرة.

مبيعات التجزئة Retail Sales: حجم المنتجات والخدمات التي يشتريها المستهلكون.

متاجر Supermarket: متجر كبير متكامل الخدمات يوفر منتجات العلامات التجارية، مثل: متجر المواد الغذائية.

مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities: مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.

مجتمع اقتصادي Economic community: انظر **سوق مشتركة Common market**.

مجلس الإدارة Board of directors: الأشخاص المسؤولون عن اتخاذ أبرز القرارات المتعلقة بالسياسات والشؤون المالية الخاصة بالشركة.

مخاطر Risks: ظروف وأحداث ينتج عنها أثر سلبي.

مدوّنات صوتية Podcasts: مقاطع فيديو أو مقاطع صوتية رقمية يمكن أن يستمع إليها أو يشاهدها الناس على شبكة الإنترنت عبر لوحة ذكية، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة.

مدوّنة Blog: موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات؛ لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، ولبناء الثقة.

مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Community Manager: مسؤول تنفيذي من أصحاب الرتب العالية يكون مسؤولًا عن مجمل أنشطة الشركة على منصّات التواصل الاجتماعي.

مديرون تنفيذيون Executives: هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه الشركة بأكملها والحرص على نجاحها.

مديرون متوسطون Middle Managers: متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات الشركة.

مراجعة اجتماعية Social Audit: تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها.

مزارعون Farmers: الأشخاص الذين يزرعون الأرض ويستخدمون الموارد الطبيعية الأخرى لزراعة المحاصيل وتربية الماشية للاستهلاك.

مزايا Benefits: التعويضات التي لا تكون على شكل مبالغ تُدفع إلى الموظف مباشرة.

مسؤولية اجتماعية Social Responsibility: واجب الشركة في المساهمة في رفاهية المجتمع.

مساءلة Accountability: عملية رقابية لمواجهة شخص لتبرير أفعال قام بها، أو قرارات اتخذها.

مساهم Stockholder: شخص يملك ورقة مالية في شركة.

مستثمرون ملائكيون Angel Investors: رجال الأعمال، غالبًا رواد الأعمال الحاليون، الذين سبق أن حققوا عددًا من النجاحات والذين هم على استعداد لضخ نقود في شركة ناشئة مقابل الحصول على حصة في الشركة نفسها.

مستهلك Consumer: شخص يشتري السلع والخدمات ويستخدمها.

مسؤولية اجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility مفهوم إداري يُقصد به دمج الشركات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتعاملاتها مع أصحاب المصلحة.

مشاركة الوظيفة Job sharing: ترتيب يتقاسم بموجبه شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية.

مشرفون Supervisors: يشكّلون المستوى الأول من الإدارة في الشركات، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين. وقد يُكلفون بواجبات غير إدارية إلى جانب عملهم الإداري.

مشروع مشترك Joint Venture: عمل تجاري فريد تسهم شركتان أو أكثر في إدارة إحدى مهامه أو أنشطته لفترة محدودة من الوقت ولمشروع محدد، ويُعتبر نوعًا من أنواع الشراكات.

مصادر الإيرادات Revenue Streams: كل مصدر من مصادر إيرادات المبيعات.

مصادر بيانات داخلية Internal Data Sources: بيانات تؤمن مدخلات من داخل المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل: سجلات المحاسبة، وسجلات المخزون، وأرقام مبيعات الشركة.

مصادر بيانات خارجية External data sources: مصادر من خارج المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل: المنشآت المالية، والجهات الحكومية، والعملاء.

معدل الادخار Savings rate: النسبة المئوية للادّخار الشخصي إلى مجموع الدخل الشخصي القابل للإنفاق.

معدل البطالة Unemployment Rate: نسبة الأشخاص من القوى العاملة الذين لا يعملون.

معضلة أخلاقية Ethical Dilemma: تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.

معلومات ذات صلة بالإنتاج والمخزون Production and Inventory Information: ومن ضمنها ملخصات الإنتاج، وقوائم الأدوات والإمدادات، وتقارير السلع التامة الصنع.

معلومات ذات صلة بالتسويق والمبيعات Marketing and Sales Information: ومن ضمنها بيانات عن احتياجات العملاء، والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وتصرّفات المنافسين.

معلومات ذات صلة بالموارد البشرية Human Resources Information: ومن ضمنها بيانات الرواتب وتقديمات الموظفين، وتقييمات أداء الموظفين.

معلومات مالية Financial Information: معلومات عن الميزانيات، وتقارير المبيعات، والقوائم المالية.

مكان العمل الحرّ Flexplace: برنامج يسمح لبعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة.

ملكية فكرية Intellectual Property: حماية العمل الإبداعي للمؤلفين، والملحنين، والفنانين.

منافسة Competition: تشير الى سعي منظمتين تجاريتين أو أكثر الى تحقيق هدف مماثل في السوق المستهدفة عبر تقديم منتج ذي جودة عالية أو سعر مناسب.

منافسة احتكارية Monopolistic Competition: حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين الذين يعرضون منتجات متشابهة جدًّا، ولكنها ليست متطابقة.، وكلّها تلبي الحاجة نفسها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

منافسة كاملة (بحتة) Perfect Competition (Pure): حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين لمنتج ما. إذ لا يمكن لمشترٍ أو بائع واحد التأثير على سعر المنتَج.

منافسون Competitors: الشركات التي تقدم منتجات مماثلة جدًّا للفئة نفسها من العملاء.

منتج Product: أي شيء تقدمه شركة لتلبية احتياجات المستهلك.

منتجون Producers: الأفراد والمنظمات التي تحدد السلع والخدمات التي سيُتاح شراؤها.

منتدى Forum: المنتدى هو نسخة تفاعلية عن لوح الإعلانات التقليدي الذي نجده في المجتمعات، يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة.

منشآة Establishment: شركة يؤسسها ويديرها شخص واحد.

منشآت ناشئة قابلة للتوسع Scalable Start-Ups: يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكارًا ضخمة ومن الممكن أن يصلوا إلى العالمية بسرعة بتوسعهم السريع، وكثيرٌ من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.

منشأة صغيرة Small Business: منشأة تضمّ بين 6 موظفين و49 موظفًا يعملون بدوام كامل، وتتراوح إيراداتها بين 3 ملايين و40 مليون ريال سعودي.

منطقة التجارة الحرة Free-Trade Zone: هي منطقة محددة بحيث يمكن استيراد المنتجات معفاة من الرسوم الجمركية ثم تخزينها و/أو تجميعها و/أو استخدامها في التصنيع.

مهارات فنية Technical Skills: المهارات اللازمة لأداء مهنة معيَّنة. (تُعرف أيضًا بالمهارات المكتسبة).

مهارات مهنية عامة General Career Skills: القدرات المهنية التي يمكن تكييفها مع مواقف العمل المتنوعة، وتسمّى أيضًا "المهارات الشخصية".

مهنة Career: هدف مهني يُحقّق عبر وظيفة أو سلسلة من الوظائف.

موارد اقتصادية Economic Resources: المواد المتاحة للاستخدام لإنتاج السلع والخدمات.

موارد بشرية Human Resources: الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات؛ الأشخاص الذين يعملون في شركة.

موارد رأسمالية Capital Resources: المنتجات والأموال المستخدمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

موارد طبيعية Natural Resources: الموادّ الخامّ المستخرجة من الطبيعة.

مواقع المحتوى الاجتماعي Social Content Sites: مساحة تفاعل على الشبكة تتيح للأفراد والشركات أن يتواصلوا مع بعضهم بعضًا، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.

مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط Media Sharing Sites: أداة من أدوات المحتوى الاجتماعي تسمح للمستخدم بتحميل صور، وشرائط فيديو، ومدوّنات صوتية.

موظف بدوام كامل Full-Time Employee: موظف يعمل عادة لثلاثين ساعة أو أكثر كل أسبوع.

موظف عامل بدوام جزئي Part-Time Employee: موظف يعمل بدوام يكون أقصر، إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم وإما بعدد أيام عمل أقل في الأسبوع.

موظف مؤقت Temporary Employee: الموظف الذي يُعيَّن لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمّة محدّدة.

ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics: مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المنظمة.

ميزان المدفوعات Balance of Payments: الفرق بين كمية الأموال التي تدخل إلى الدولة وكمية الأموال التي تخرج منها.

ميزان المدفوعات ملائم Positive or favorable balance of payments: يكون عندما تتلقى الدولة أموالًا أكثر مما تنفق في العام.

ميزان تجاري Balance of Trade: الفرق بين إجمالي صادرات الدولة وإجمالي وارداتها.

ميزان مدفوعات غير ملائم Negative or Unfavorable Balance of Payments: نتيجة زيادة إنفاق دولة ما على مداخيلها.

ميزانية Budget: تخطيط مفصل للاحتياجات المالية للأشخاص أو الأسر أو الشركات.

ميزة تنافسية Competitive Advantage: منشأة أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

ميزة مطلقة Absolute advantage: عندما تستطيع دولة ما إنتاج سلعة أو توفير خدمة بتكلفة أقل من الدول الأخرى.

ميزة نسبية Comparative advantage: الحالة التي تخصص فيها الدولة مواردها لإنتاج سلعة أو توفير خدمة ما تكون فيها أكثر كفاءة نسبيًّا.

مواقع التواصل الاجتماعي Social Media Sites: تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور.

ن

ناتج محلي إجمالي Gross Domestic Product (GDP): القيمة الإجمالية للمنتجات والخدمات النهائية التي تُصنع في دولة ما في عام واحد.

ندرة Scarcity: عدم وجود موارد كافية لتلبية جميع الحاجات.

نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي GDP per Capita: نصيب الفرد من الناتج. يُحسب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان.

نطاق السيطرة والتحكم Span of Control: ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فاعلة من قبل المدير أو القائد.

نظام اقتصادي Economic System: الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصادية الثلاثة.

نظام الحوافز Incentive System: هو نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل أو جودة أداء الموظّف.

نظام المعلومات الإدارية Management Information System(MIS): نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها في منشأة معيّنة.

نظم العمل Procedures: قائمة خطوات ينبغي اتباعها لتأدية نشاط عملي معين، أو وصف للطريقة التي يجب أن يجري بها العمل.

نقطة محورية Pivot: إعادة توجيه شركة ناشئة في أثناء تطويرها أو إعادة إنشائها بالكامل إذا تبين أنّ المفهوم الأولي يشوبه عدد كبير من العيوب الفادحة.

نقل Transfer: النقل الوظيفي هو تكليف للموظف بوظيفة أخرى على نفس درجة المسؤولية ضمن الشركة.

نموذج العمل التجاري Business Model: شرح واضح وممنهج للطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح وتدفق النقد.

نموذج "من تاجر إلى المستهلك" Business-to-Consumer Model: نموذج تستخدمه المنشآت التي تركّز على تسيير أعمالها مع المستهلكين الأفراد.

نموذج "من تاجر إلى تاجر" Business - to - Business Model: نموذج تستخدمه المنشآت لتسيير أعمالها التي تكون مع شركات أخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نموذج "من مستهلك إلى تاجر" Consumer-to-Business: عرض المستهلك أسعاره على المنشآت.

نموذج "من مستهلك إلى مستهلك" Consumer-to-Consumer: حركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر الإنترنت.

هـ

هدف Goal: بيان محدَّد بالنتائج التي من المتوقّع أن يحقِّقها عمل تجاري.

هيكل تنظيمي Organization Chart: رسم بياني يوضِّح مخططًا تنظيميًّا لشركة ما، وتصنيفات الوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات

هيكل تنظيمي وظيفي Functional Organizational Structure: في هذا النوع من المنظمات تُنسّق العمل تبعًا للوظائف الرئيسة، مثل: الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية.

و

واردات Imports: السلع والخدمات التي تُشترى من دولة أخرى.

وحدة الأمر Unity of Command: وجود علاقة اتصال واضحة لجميع موظفي العمل التجاري.

وسطاء Intermediaries: أعمال التجارية تتولّى بيع منتَجات وخدمات المُنتِجين إلى المستهلكين والأعمال التجارية الأخرى.

وقت شخصي Personal Time: بعض ساعات من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل.

ويكي Wiki: عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. في الويكي، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محرّرين أو حرّاس يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحًا ومواكبًا لكل جديد.

ي

ياقات بيضاء White-Collar Worker: القوى العاملة التي تنخرط في أعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولّى معالجة المعلومات.

ياقات زرقاء Blue-Collar Worker: القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية، مثل: تشغيل الآلات والمعدّات وغيرها من الوظائف الإنتاجية.

National Geographic Learning,
a Cengage Company

***Introduction to Business*,**
Les R. Dlabay, James L. Burrow, Brad A. Kleindl

Program Director: Sharon Jervis
Senior Program Manager: Claire Merchant
Publishing Consultant: Dorothy Robertson
Ministry Program Manager: Anna Missa
Project Manager: Anna Missa, Jemma Hillyer
Editors: Felix Rowe, Shazia Fardous, Celia Bingham, Jenny Grene, Abbie Coppin, Sian Mavor, Stefan Wytwyckyj
Head of Design and Production: Celia Jones
Senior Content Project Manager: Sue Povey
Designer: Jonathan Bargus, EMC Design Ltd

The publisher has made every effort to trace and contact copyright holders before publication. If any have been inadvertently overlooked, the publisher will be pleased to rectify any errors or omissions at the earliest opportunity

© 2023 Cengage Learning, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or distributed in any form or by any means, except as permitted by U.S. copyright law, without the prior written permission of the copyright owner.

"National Geographic", "National Geographic Society" and the Yellow Border Design are registered trademarks of the National Geographic Society
® Marcas Registradas

For permission to use material from this text or product, submit all requests online at **cengage.com/permissions**
Further permissions questions can be emailed to **permissionrequest@cengage.com**

Student Edition:
ISBN: 978-603-514-030-0

National Geographic Learning
Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Locate your local office at **international.cengage.com/region**

Visit National Geographic Learning online at **ELTNGL.com**
Visit our corporate website at **www.cengage.com**

Credits:

Cover Image: adznano3/Shutterstock; Pp 6 The Hornbills Studio/Shutterstock.com; 6 Katarina Premfors/arabianEye; 7 EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; 7 Zoonar GmbH / Alamy; 8 Dilok Klaisataporn/Shutterstock.com; 8(r) JohnnyGreig/Getty; 9(l) SrdjanPav/Getty; 9(r) Shy Al Britanni/arabianEye; 10(l) Phonlamai Photo/Shutterstock; 10 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 17 Mohd LasT/Shutterstock; 17 John Grummitt/Shutterstock.com; 19 Tim E White / Alamy Stock Photo; 27 Ziyad Alangri/Shutterstock; 37 David Taylor-Bramley/arabianEye; 36 Yavdat/Shutterstock; 41 Katarina Premfors/arabianEye; 42 Barry Iverson/Alamy Stock Photo; 44 designer491/Alamy Stock Photo; 45 brichuas/Alamy Stock Vector; 47 David Taylor-Bramley/arabianEye; 48 Haidan abdan Syakuro/Shutterstock; 49 VFXArabia/Shutterstock; 52 Dave G. Houser/Alamy Stock Photo; 66 Katarina Premfors/arabianEye; 69 Katarina Premfors/arabianEye; 73 brichuas/Alamy Stock Vector; 75 Seemanta Dutta / Alamy Stock Photo; 79 Shy Al Britanni/arabianEye; 82 Katarina Premfors/arabianEye; 83 Arabsstock.com; 85 Yavdat/Shutterstock; 88 amana images inc./Alamy Stock Photo; 88 Katarina Premfors/arabianEye; 92 Millenius/Alamy Stock Photo; 102 EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; 104 Barry Iverson/phocal Media; 109 Tamer Adel/Alamy; 116 Katarina Premfors/arabianEye; 117 brichuas/Alamy Stock Vector; 118 aroundtheworld.photography / Alamy Stock Photo; 120 Clarence Holmes Photography/Alamy Stock Photo; 121 Carloscastilla/Alamy Stock Photo; 126 Africa924/Shutterstock.com; 134 Zoonar GmbH/Alamy Stock Photo; 139 Arabsstock.com; 140 Kairi Aun/Alamy; 141 A85 Studio/The Stock; 145 Hansmusa/Alamy Stock Photo; 147 brichuas/Alamy Stock Vector; 148 ACTS_DATA STOCK/Shutterstock; 149 Catalin Marin/arabianEye; 151 Tina Hager/arabianEye; 154 A85 Studio/The Stock; 156 Shy Al Britanni/arabianEye; 157 Andrii Yalanskyi/Shutterstock; 158 JohnnyGreig/E+/Getty Images; 160 Katarina Premfors/arabianEye; 162 Ivana Maglione/arabianEye; 170 MEE KO DONG/Shutterstock.com; 173 Michalsuszycki / Dreamstime.com; 177 brichuas/Alamy Stock Vector; 178 Katarina Premfors/arabianEye; 180 Yavdat/Shutterstock; 182 Olivier Le Moal/Alamy Stock Photo; 183 Andrii Yalanskyi/Alamy Stock Photo; 187 Imaginechina Limited/Alamy Stock Photo; 191 le Moal Olivier/Alamy; 195 REUTERS/Alamy Stock Photo; 213 Keith Bell / Alamy Stock Photo; 217 CHANDARA TUBCHAND / Alamy; 218 JohnnyGreig/Getty; 222 Shy Al Britanni/arabianEye; 225 FabrikaSimf/Shutterstock; 229 beeboys/Shutterstock; 232 Vlad_Chorniy/Shutterstock; 233 Golden Dayz/Shutterstock; 235 brichuas / Alamy Stock Vector; 236 Brilliant-Tariq Al Nahdi/Shutterstock; 240(t) Roy F Wylam/Shutterstock; 240(b) Mohammed younos/Shutterstock; 246 Arabsstock.com; 250 amasterphotographer/Shutterstock; 251 Arabsstock.com; 257 brichuas / Alamy Stock Vector; 260 magic pictures/Shutterstock; 260 Bas Nastassia/Shutterstock; 262 Arabstock.com; 266 Yavdat/Shutterstock.com; 268 JohnnyGreig/Getty; 270 Arabstock.com; 272 Arabsstock.com; 280 Shy Al Britanni/arabianEye; 285 Chesky/Shutterstock; 285 Ahmad Ihsan/Shutterstock; 286 Shy Al Britanni/arabianEye; 287 Arabsstock.com; 288 brichuas/Alamy Stock Vector; 291 Kdonmuang/Shuttestock; 294 XiXinXing/Shutterstock; 298 Pixels Hunter/Shutterstock; 306 Phonlamai Photo/Shutterstock; 310 NicoElNino/Shutterstock; 311(t) Mario Hagen/Shutterstock; 311(b) Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 315 katunes pcnok/Shutterstock; 317 Monster Ztudio/Shutterstock; 320 brichuas / Alamy Stock Vector; 322 Solcan Design/Shutterstock; 326 niroworld/Shutterstock; 327 Arabsstock.com; 333 Arabsstock.com; 342 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 343 Katarina Premfors/arabianEye;

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447