

تم تحميل وعرض المادة من :



موقع واجباتي

www.wajibati.net

موقع واجباتي منصة تعليمية تساهم بنشر حل المناهج الدراسية بشكل متميز لترتقي بمجال التعليم على الإنترنت ويستطيع الطلاب تصفح حلول الكتب مباشرة لجميع المراحل التعليمية المختلفة



حمل التطبيق من هنا



قررت وزارة التعليم تدرّيس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



المملكة العربية السعودية

مقدمة في الأعمال

التعليم الثانوي - نظام المسارات
السنة الثانية

٢ وزارة التعليم، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وزارة التعليم

مقدمة في الأعمال - التعليم الثانوي - نظام المسارات - السنة الثانية /

وزارة التعليم - الرياض، ١٤٤٤ هـ

٣٨٨ ص؛ سم

ردمك: ٥-٤٩٠-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

١- ادارة الأعمال - تعليم أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٠٠٧ ١٤٤٤/١٠٩٩٩

رقم الإيداع: ١٤٤٤/١٠٩٩٩
ردمك: ٥-٤٩٠-٥١١-٦٠٣-٩٧٨

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

أخي المعلم/أختي المعلمة، أخي المشرف التربوي/أختي المشرفة التربوية:
نقدر لك مشاركتك التي ستسهم في تطوير الكتب المدرسية الجديدة، وسيكون لها الأثر الملموس في دعم
العملية التعليمية، وتجويد ما يقدم لأبنائنا وبناتنا الطلبة.



fb.ien.edu.sa/BE



وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

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 يقدم نموذجًا تعليميًا متميزًا وحديثًا للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية يسهم بكفاءة في:

- تعزيز قيم الانتماء لوطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة حفظهم الله، انطلاقًا من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
 - تعزيز قيم 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 القيم والهوية، والقائمة على تعاليم الإسلام والوسطية.
 - تأهيل الطلبة بما يتوافق مع التخصصات المستقبلية في الجامعات والكليات 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 العام.
 - 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 تسعة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكن الطلبة بها في مسار عام 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 يُمكنهم من الالتحاق بمجال اختياري محدد وفق مصفوفة مهارات ووظيفية 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، ويُعدّ أحد متطلبات التخرج؛ مما يساعد على تعزيز القيم الإنسانية، وبناء المجتمع وتمميته 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 مهامّ محددة، واختبارات معيّنة بالشراكة مع جهات تخصصية.

ويُعدّ 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 اقتصاديًا - وهذا ما أكدت عليه مضامين رؤية المملكة 2030، وبرنامجاً تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادر بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل - لتعزيز قيم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقيم 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.

وتُعدّ 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 قيم العمل وأخلاقياته بربط دروس المادة بحياة الطلبة، وبمجموعة من الأنشطة المتنوعة التي تكسبهم مهارات العمل ضمن فريق، ومهارات البحث والتعلّم الذاتي، إضافة إلى دراسة حالات وتطبيقات واقعية تعزز لدى الطلبة المفاهيم الإدارية، وتتمّي مهارات التحليل والاستنباط والتفكير الناقد.



وستتناول المادة في هذا المستوى الجوانب الرئيسة المتعلقة بمنظمات الأعمال من خلال تسعة فصول تهدف إلى:

- إكساب الطلبة مفاهيم أساسية في عالم الأعمال والاقتصاد والأنشطة التي تقوم بها منظمات 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 وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- تعريف الطلبة بالأنماط المختلفة لمنظمات الأعمال، ومميزات وعيوب كل منها، وأسس بناء وتنظيم منظمات الأعمال.
- التعريف بأسس ومفاهيم الأعمال الدولية، ومكوّنات بيئة التجارة الدولية، وأشكال منظمات الأعمال الدولية، وطرق الدخول في التجارة العالمية.
- فهم وظائف ومهامّ الموارد البشرية في منظمات الأعمال، كتحليل الوظائف، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء للموظفين.
- إكساب الطلبة أخلاقيات العمل، والمبادئ الأساسية لقواعد السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تعريفهم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، والعوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي، والحث عليه في البيئات المختلفة المرتبطة بمنظمات 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 والتنوع في استراتيجيات التقييم وأدواته المختلفة.

وأخيراً نرجو من الله - العليّ القدير - أن يسهم هذا الكتاب في تهيئة وتأهيل أبنائنا وبناتنا الطلبة لعالم العمل والأعمال، ويكون حافزاً لاستثمار طاقاتهم، لبناء مستقبلهم والإسهام في تنمية وطنهم.



الجزء 2



الفصل السادس

- الإدارة والقيادة.....218
- التخطيط للحصول على وظيفة في: الإدارة219
- 1-6 وظائف الإدارة وأساليبها.....220
- 2-6 القيادة الإدارية.....228

الخصائص

- رؤى تجارية: مسؤوليات قادة الجيل القادم.....235
- من واقع الحياة228-220
- لمزيد من المعلومات223
- خطة لمدى الحياة.....229
- الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030.....240
- العمل كفريق.....234-222

المراجعة والتقييم

- اختبر معلوماتك.....237-234-231-226-224-222
- تمرينات238-226
- المراجعة والتقييم للفصل 6241

الفصل الخامس

- المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية.....170
- التخطيط للحصول على وظيفة في القطاع الخاص171
- 1-5 أخلاقيات العمل.....172
- 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات181
- 3-5 المسؤولية الاجتماعية.....190

الخصائص

- رؤى تجارية: الرشاوى والهدايا177
- من واقع الحياة190 ، 181 ، 172
- لمزيد من المعلومات194 ، 191
- المهارات الحياتية والعملية: التواصل والتعاون180
- معلومة إثرائية.....185 ، 179
- عرض تقديمي.....205
- العمل كفريق.....185 ، 175

المراجعة والتقييم

- اختبر معلوماتك196 ، 192 ، 189 ، 185 ، 179 ، 176 ، 174
- تمرينات196 ، 189 ، 179
- المراجعة والتقييم للفصل 5197
- ملحق206





الفصل الثامن

- 280..... تأسيس منشأة صغيرة
- 281 التخطيط للحصول على وظيفة في: امتلاك منشأة صغيرة
- 282..... 1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة
- 290..... 2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

الخصائص

- 288..... رؤى تجارية: مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت
- 290-282..... من واقع الحياة
- 295..... لمزيد من المعلومات
- 283..... خطة لمدى الحياة

المراجعة والتقييم

- 298-294-292-287-285-283..... اختبار معلوماتك
- 299-289..... تمارينات
- 300..... المراجعة والتقييم للفصل 8



الفصل السابع

- 246..... ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة
247. التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في: الاستشارات
- 248..... 1-7 حياة ريادة الأعمال
- 256..... 2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟
- 267..... 3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

الخصائص

- 254 رؤى تجارية: المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة
- 267-256-248..... من واقع الحياة
- 268-262-261..... لمزيد من المعلومات
- 250..... خطة لمدى الحياة
- المهارات الحياتية والعملية: دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي..... 266
- معلومة إثرائية..... 263
- العمل كفريق..... 272-259-253

المراجعة والتقييم

- 264-261-260-258-253-252-250..... اختبار معلوماتك
- 272-270 -268
- 273-265-255..... تمارينات
- 274..... المراجعة والتقييم للفصل 7





مشروع

- إعداد خطة عمل 342
- المقدمة 343
- القسم 1 محتوى خطة العمل وصيغتها 345
- القسم 2 إعداد خطة عمل تجاري جديد 354
- القسم 3 نموذج خطة الأعمال 366
- قائمة المصطلحات 374



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 منصات 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



الفصل 5

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية



- 1-5 أخلاقيات العمل
- 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات
- 3-5 المسؤولية الاجتماعية





في القطاع الخاص

يستحوذ القطاع الخاص، أو التوظيف غير الحكومي، على النسبة الأكبر من فرص العمالة والتوظيف في معظم دول العالم؛ إذ تصل هذه النسبة إلى 85% في الولايات المتحدة الأمريكية، و70% في الصين. وفي عام 2021، كانت نسبة

التوظيف في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية أقل من 35%. بيد أن "رؤية السعودية 2030" حددت أهدافاً لتنمية القطاع الخاص وتحسين فرص العمل في المنشآت التجارية الصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة.

ويتبع الخريج مساراً وظيفياً يبدأ عادةً بالعمل بصفته موظفاً عادياً مدة من الوقت، يتعلم خلالها كيفية العمل في مجاله، مثل الهندسة والمحاسبة وما إلى ذلك. ومع تطوّر مهاراته، يحتاج موظف القطاع الخاص إلى تعلّم كيفية العمل

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:

- موظف
- مدير
- نائب الرئيس
- رئيس
- رئيس تنفيذي

مع الفرق وإدارتها، وهو ما يؤهله للحصول على منصب أعلى، مثل: منصب مدير يتولّى الإشراف على الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل. أيضاً، يُرقى المديرين الناجحون إلى مناصب إدارية أعلى، مثل: منصب نائب الرئيس، وفي هذه الحالة تشمل مهامه الوظيفية الإشراف على أقسام كبيرة في الشركة أو المؤسسة. أما في حالة الشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة، فإنّ الرئيس يكون مسؤولاً 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 الاستراتيجي والعمليات في المنشأة التجارية بأكملها. ويحتاج موظفو القطاع الخاص الناجحون إلى الإدارة بشكل أخلاقي، فضلاً عن أن لديهم الفرصة لنقل مهاراتهم بين الشركات داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

تحليل الفرص الوظيفية في . . . القطاع الخاص

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في القطاع الخاص في مجال التوظيف الذي يستحوذ على اهتمامك. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع السابق، وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف طبيعة العمل؟ قدّم 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 الخاص

بدأ ماجد العمل مهندساً في شركة بترول كبيرة. وعلى مدار خمس سنوات، تدرّج في المسار الوظيفي من موظف جديد حتى تولّى الإشراف على فريق في قسم الإنتاج الكيميائي. ونظراً إلى سمعة ماجد الطيبة بصفته مديراً مجتهداً وخلقاً، 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 الخاص التي من شأنها أن تزيد من رغبتك في العمل في تلك الوظائف؟



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 الرئيسية

| | |
|-----------------------|----------------------|
| 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 رواد الأعمال الشباب، وهما بصدد تأسيس عمل جديد معاً؛ وألهمتها "رؤية السعودية 2030" بهذه الفكرة. كلاهما طموحان ولديهما أفكار كثيرة، على الرغم من أنهما لا يتفقان دائماً في كل القرارات، لا سيما القرارات المتعلقة بتوجه 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 وموردين دوليين. يوافق حسن على أن هذه الخطوة ستفتح لهما سوقاً أكبر بكثير وتتيح لهما إمكانية التعامل مع مجموعة أكبر من الشركات المصنّعة لمنتجاتهما، إلا أنه قلق من أن تكون سيطرتهم أقل فيما يتعلق بأخلاقيات العمل. وكذلك حيال معايير العمالة لدى بعض الموردين الدوليين، فضلاً عن احتمالية نشر عملاء في مناطق أخرى تعليقات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة 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 المتوقعة. إنّ الأعمال التجارية الأخلاقية تلتزم بقيم 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، ويوضح أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية. تواجه الشركات الكبرى تحدياً يتمثل في تطبيق هيكلي



حوكمة شركات يضمن الالتزام بالسلوكيات القانونية والأخلاقية على صعيد أقسام مختلفة ودول متعددة يعمل فيها آلاف الموظفين. إنَّ كلاً من المشاركة في العمل الجماعي والتعاون من أهمّ عناصر بيئة العمل الحديثة، فيجب أن يتحلّى كل 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 اجتماعياً بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصد 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 وفقاً 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. وغالباً 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 تتخذ الإدارة قرارات مالية مُتأنية من شأنها تعزيز المبيعات، والأرباح، والعوائد على استثماراتهم. ويتوقّع العملاء أن تكون منتجات الشركة آمنة، وموثوقة، وذات أسعار معقولة. ويطالب الموظفون بأن يُعاملوا معاملة عادلة فيما يتعلّق بقرارات التوظيف، والترقية، والتعويضات. ويطالب الدائنون بدفع المبالغ المُستحقّة في الموعد المحدّد، وأن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدّمها الشركة دقيقة. ويتوقّع الموردون التواصل جيّداً مع الشركة وتسليم 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 المُصنّعة للموادّ الكيماوية 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، فضلاً عن بيئة العمل ومسائل الصحّة، والسلامة، والأمن، وممارسات التوظيف العادلة. ينطبق الأمر ذاته على شركة (أرامكو) السعودية وهي إحدى

أكبر الشركات في العالم تحقيقاً للأرباح؛ إذ إن لديها ميثاق أخلاقيات المهنة يُلزم الشركة بالنزاهة، والسلامة، وحماية البيئة، فضلاً عن التزاماتها المعلنّة تجاه كلّ من الموظفين، والمنافسة العالمية، والمساهمين في الشركة. يوضّح الشكل "1-5" نقاطاً يجب مراعاتها عند وضع ميثاق أخلاقيات المهنة. بمجرد الانتهاء من إعداد الميثاق، يجب أن يكون دليلاً توجيهياً ومرجعاً 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 أعدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية "دليلاً إرشادياً 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 منتج يحظى بشعبية بعد اكتشافها أنه يؤثر سلباً في البيئة؟

إرشادات لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة

1. تحديد الغرض من الميثاق.
2. إعداد الميثاق وفقاً 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.

المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "1-5"

في رأيك، هل يمكن أن يسهم ميثاق أخلاقيات المهنة في زيادة أرباح الشركة؟ كيف؟



اختبر معلوماتك

ما الغرض من ميثاق أخلاقيات المهنة؟



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 يتمتعون بشخصية أخلاقية قوية، ويتخذون قرارات عمل أخلاقية. وأوضح "الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية أن أخلاقيات العمل تحدد القواعد السلوكية التي يجب أن يلتزم بها العامل (الموظفون من خلال الإدارة) تجاه واجباته، والمجتمع ككل، وتجاه نفسه.

العمل كفريق



يمكن للمواطنين أداء دور حيوي في المجتمع من خلال التفاعل مع القضايا الاقتصادية والاجتماعية. اعمل ضمن فريق، واختر موضوعاً يندرج تحت بند أخلاقيات العمل ويحتاج إلى تسليط الضوء عليه، ثم أعد قائمة بالإجراءات التي يمكن أن تتخذها الحكومات، والأعمال التجارية، والعملاء لمعالجة هذا الموضوع أو هذه القضية.

إرشادات السلوك الأخلاقي Ethical Conduct Guidelines

أخلاقيات العمل تُغطي كلاً من الممارسات المتوقعة عامةً، والقضايا أو المخاوف الأخلاقية المتعلقة بمجال العمل نفسه. هناك أخلاقيات ومبادئ مشتركة مثل: الشفافية، ويُقصد بذلك أن يكون العمال قادرين على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم، وأن تستمع إليهم الإدارة. في حال انتهاك أخلاقيات العمل، فلا بد من السماح بالإفصاح والإبلاغ. يجب كذلك أن تسود ظروف آمنة في بيئة العمل، وأن تعزز بيئة العمل الاحترام المتبادل والأخلاق. من الضروري أيضاً أن تسود قيم العدالة، والمساواة، وعدم التمييز، والألا يكون هناك أي شكل من أشكال الرشوة، وقبول الهدايا، والفساد، وجمع أموال أو تبرعات دون تصريح.

كما ذكر آنفاً، توجد لدى شركتي (سابق) و(أرامكو السعودية) سياسات ووثائق شاملة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل. وقد وضعت كلتا الشركتين سياسات للسلوك الأخلاقي تتعلق بالالتزام بالنزاهة والسلامة، وحماية البيئة، والاحترام والخصوصية، ومكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد. وهناك التزام من الشركتين تجاه المساهمين بتقديم سجلات وكشوف دقيقة. أيضاً، ثمة التزام من جانب الشركتين العالميتين تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، ويتمثل في الامتثال للقوانين المحلية، وحقوق الإنسان، والمشاركة في الأنشطة الخيرية.

ستعد الشركات المهمة بالسلوك الأخلاقي برامج تعليمية وتدريبية لموظفيها تهدف إلى تعزيز مصداقية الموظفين ونزاهتهم. وتختلف موضوعات البرامج التدريبية بناءً على المستوى الوظيفي. ويتدرّب الموظفون أيضاً 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، بمدونة 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 تدرج تحت بند أخلاقيات العمل.



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، ويُعاقب الراشي (الذي يعطي الرشوة) والمُرْتشي (الذي يقبل الرشوة) بالسجن والغرامة. يمكن أن تتخذ 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 ماليًا أو هدايا يُقدّمها رجل أعمال بهدف الحصول على عقود أو مشروعات تجارية بطريقة غير عادلة. في مثل هذه الحالة، يُعاقب المتورّطون بالسجن والغرامة، وتُفرض غرامات كبيرة على الشركة المتورّطة. وفي بعض الحالات، يصل الأمر إلى الاستبعاد الكامل من المشاركة في أي 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 خاصة 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 النية 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. لنفترض 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، فسائم شرائية لاستخدامها في منافذ البيع في الخارج. ماذا عليك أن تفعل؟



يُقصد بحوكمة الشركات **Corporate governance** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعددة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة، ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية كلاً من المساهمين (مستثمري القطاع الخاص والمستثمرين الحكوميين)، ومجالس الإدارة، والإداريين، والعملاء، والموردين، والممولين والحكومات، والمجتمع. تبدأ حوكمة الشركات "بمجلس الإدارة"، وهو الهيئة الإدارية للشركة. يتولى مجلس الإدارة وضع إستراتيجية الشركة، ويعين الرئيس التنفيذي، ويشرف على الإدارة. في الشركات العامة، ينتخب المساهمون مجلس الإدارة. وفي الشركات غير العامة، يمكن أن يحدد 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. يتضمن نظام حوكمة الشركة القوي سياسات خاصة بالوعي البيئي، والسلوك الأخلاقي، والمحاسبية، والشفافية، وإستراتيجية مؤسسية قوية، ونظام توظيف وأجر عادل، ونظام لإدارة المخاطر. تمتلك الشركات التي لديها حوكمة جيدة موقعاً خاصاً بعلاقات المستثمرين يوضح قيادة الشركة، ومجلس الإدارة، ووثائق حوكمة الشركات، مثل: اللوائح، وإرشادات ملكية الأسهم، وعقود التأسيس، والتقارير المالية.

يمكن أن تؤدي الحوكمة السيئة للشركات إلى تحقيق أرباح قصيرة المدى، لكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى مشكلات طويلة الأجل وتلقي بظلال من الشك على عمليات الشركة وأرباحها النهائية. أحد الأمثلة عن ذلك فضيحة شركة (فولكسفاغن Volkswagen)، التي عُرفت باسم فضيحة "ديزل جيت"؛ إذ إن الشركة سبق أن زوّدت عن عمد نظام انبعاثات المحرك الخاص بها بتطبيق يزيّف النتائج بهدف التلاعب في نتائج اختبارات التلوث في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وقد فقدت أسهم شركة (فولكسفاغن) ما يُقارب 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



لماذا يجب على الشركات مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة؟

المعنية، أو أصحاب المصلحة. ويتحقق ذلك من خلال تقديم قيمة إلى "العملاء"؛ الاستثمار في "الموظفين"؛ التعامل بنزاهة وأخلاق مع "الموردين"؛ دعم "المجتمعات المحلية"؛ خلق قيمة طويلة الأجل "للمساهمين".

تحتاج اليوم حوكمة الشركات الفاعلة إلى أن تنظر إلى ما هو أبعد من الأرباح؛ إذ يتعيّن على الشركات أن تتحلّى بروح المواطنة الصالحة، وتُظهر وعياً بيئياً، وتمارس السلوك الأخلاقي.



معلومة إثرائية

زُر الموقع الإلكتروني "غرفة الرياض". يتضمّن الموقع الإلكتروني معلومات عن هيكلها التنظيمي، وإدارتها، وإستراتيجياتها، ومبادراتها الأخرى. قيّم "غرفة الرياض" باستخدام مبادئ حوكمة الشركات. حدّد نقاط القوّة و/أو نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة التي تطبّقها الغرفة التجارية.



اختبر معلوماتك

ضمن أمثلة الحوكمة القوية للشركات وضع سياسات تضمن تطبيق سلوكيات العمل الأخلاقية. اذكر على الأقل ثلاثة أمثلة أخرى.

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. الهدف من إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة:

- أ. تلبية اللوائح التنظيمية الحكومية.
- ب. تقليل تكاليف تشغيل الشركة.

2. أيّ من السلوكيات التالية يُعدّ غير أخلاقي؟

- أ. السماح للقوى العاملة بطرح الأسئلة.
- ب. السماح بالكشف عن الانتهاكات الأخلاقية.

3. تبدأ حوكمة الشركات بـ:

- أ. الموظفين.
- ب. المديرين.

- ج. تقديم إرشادات حول السلوكيات السليمة.
- د. تحسين مستوى إنتاجية الموظفين.

- ج. تقديم رشوة للمسؤولين الحكوميين.
- د. ضمان ظروف عمل آمنة للجميع.

- ج. رئيس الشركة.
- د. مجلس الإدارة.

مساحة البحث والابتكار

4. **التقنية** ابحث مستعيناً بالإنترنت عن مثال لميثاق أخلاقيات المهنة، وصف فوائد ميثاق أخلاقيات المهنة للمؤسسة.

5. **التواصل** اطلب من زملائك تحديد سلوكيات العمل الأخلاقي. أعدّ قائمة بهذه السلوكيات وقارنها بالأفكار الواردة في هذا الدرس. اعرض هذه القائمة على الفصل.

6. **التاريخ** ابحث مستعيناً بالإنترنت عن تاريخ إحدى الشركات السعودية. قارن بين حوكمة الشركة في بداياتها، وبين هيكل حوكمتها في يومنا هذا.



المهارات الحياتية والعملية



التواصل والتعاون

العمل ضمن فريق

- يتخذ 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 مستعداً للنزاعات الصغيرة في المرحلة الأولى من إعداد مشروع ضمن فريق لاختلاف الآراء بين الأعضاء. كُن مستعداً للتكيّف مع شخصيات الآخرين، وسلوكياتهم، وأفعالهم.
 - اتّفِق على القواعد الإرشادية لأهداف المشروع، ومواعيد الاجتماعات، ومكان عقدها، وجدول المهام، والاجتماعات الفائتة، وحلّ النزاعات، وغيرها من الإجراءات.
 - حدد القيادة والأدوار الأخرى. يمكن أن يتولّى بعض أعضاء الفريق تدوين الملاحظات وإحضار المواد اللازمة، بينما يتولّى آخرون إجراء الأبحاث أو إعداد عرض تقديمي.
 - حدد آليات اتّخاذ القرارات. وغالباً يكون ذلك بناءً على الاتّفاق بين أعضاء الفريق بعد مناقشة مختلف الموضوعات ووجهات النظر المتعارضة.
 - واصل 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 مهذباً 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 ومثمرة. يتحمّل أعضاء الفريق الفاعل مسؤولية عمل الفريق ككلّ ويفتخرون بإنجازاته، ومن المحتمل أن تكون بعض مشروعات الفريق مُحِبّة، 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 يُعجبك في العمل ضمن فريق؟ هل هناك أيّ جوانب لا تُعجبك في العمل ضمن فريق؟ وضّحها.
2. صف إحدى المشكلات التي يمكن أن تحدث عند العمل ضمن فريق، واطرح كيف يمكن معالجة هذا الموقف.





2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

أهداف التعلم

- 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 الرئيسية

| | |
|---------------------------|----------------------------|
| 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 ل طرح 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 عانوا مؤخرًا من أعراض حادة وتساءلت عما إذا كانت الأعراض الحادة هي الآثار الجانبية للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فورًا، فردّ عليها قائلاً: "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 محقًا، لكن هل كان الأمر يستحق المخاطرة بحياة المرضى؟ قررت مها الاطلاع على سياسة الشركة لمعرفة كيفية التصرف في مثل هذا الموقف.

العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

1-2-5

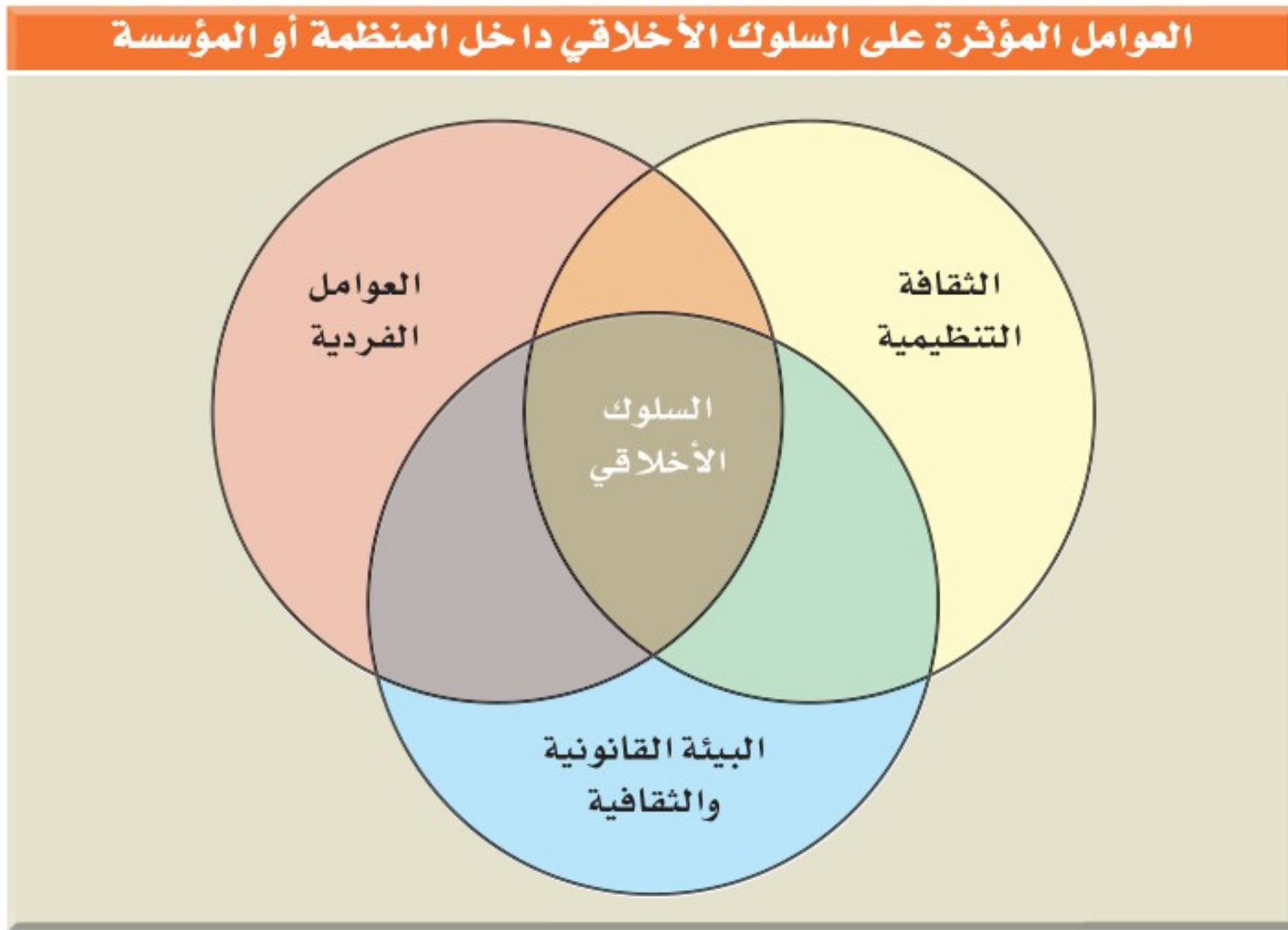
Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

إن الموقف الموضَّح أعلاه ليس استثنائيًا. ثمة عوامل تؤثر على القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معين أو بيئة عمل معينة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي. ويمكن أن يتخذ شخص من مجتمع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكًا فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.



ما أبرز التحديات التي تواجه منظمات مكافحة الفساد؟

وأيضاً 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.



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "2-5"

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. وثمة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصوّرة والفعالية في الدول. وأحد مؤشرات قياس الفساد هو "مؤشر الفساد الداخلي (CPI) Corruption Perceptions Index" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. قد يتقاضى موظفو الحكومة أجوراً

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. تتبّع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي كجزء أساسي من إستراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية. إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يُعدّ، بصورة جزئية، نتاجاً 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 ضرراً، 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 نقوداً. ويُعدّ العقد جزءاً أساسياً 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 (IP) Intellectual Property 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 (SAIP) Saudi Authority for Intellectual Property عملية تنظيم الملكية الفكرية ودعمها وإنفاذها في المملكة العربية السعودية وفقاً 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 محوراً رئيساً للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. المملكة العربية السعودية عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) World Intellectual Property Organization، 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؟



حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافاً 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%، وازدادت 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. وثمة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءاً من الثقافة التنظيمية. هناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. المنظمات التي تضع مستهدفات عالية متبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظفيها أهدافاً للمبيعات أو الإيرادات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سلوكيات غير أخلاقية. وقد يتغاضى القادة عن هذا السلوك للوصول إلى أهدافهم الشخصية أو أهدافهم القيادية. ويمكن كذلك للهيكل التنظيمية المعقدة إخفاء سلوكيات معينة في حال كانت النتائج فقط هي التي توضع في الاعتبار. ويمكن للأهداف قصيرة المدى أن تشكّل ضغوطاً إضافية لتحقيق النتائج بأي وسيلة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحوّل المنظمات إلى ثقافات فاسدة تتوفر فيها فرص متعدّدة لممارسة السلوك غير الأخلاقي.

بنك ولز فرجو (Wells Fargo) هو بنك دولي كبير مقره الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة إستراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). قد يحدث هذا عندما يُشجّع 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. ومُنح المصرفيون حصصاً 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 أدى إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنه 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 بشدة 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.



العمل كفريق



عادةً ما يقتدي الموظفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل. في حال شهدوا سلوكًا غير أخلاقي، فقد يفكر كل منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلم لا يمكنني السير على النهج نفسه؟!" اعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدي إلى التصرف بأسلوب غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنب الموظف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. اعرض مقترحاتك 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 يتخذ صانع القرار الذي يتوقَّر لديه قدر أكبر من المعرفة فيما يتعلق بموقف ما خطوات لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، في حين أن الشخص الأقل معرفة يمكن أن يتخذ إجراء دون ادراكه يؤدي 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 يتسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتبعها 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

تتولى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية The Capital Market Authority (CMA) مهمة 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 تأسست 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؟

تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية Encouraging Ethical Decision Making

واجهت معها **معضلة أخلاقية Ethical Dilemma**. تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، إذ يمكن لأي قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. يمكن أن تتبع منها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استناداً إلى أن مريضين فقط من بين ألف حالة عانياً 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 موضح 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 توفر أطراً للسلوك الأخلاقي.
- المدبرون 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 يودون التصرف بأسلوب أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتخذ الموظفون الذين يتمتعون 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 أيضاً 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 تتطلب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظفين عن المخالفات أو الفساد. أيضاً، عندما توفر الشركات بيئة تعنى بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتضاءل الحاجة إلى التبليغ عن الفساد بدرجة كبيرة.



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 منظمة أو جمعية تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معين، وتعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. ويمكن أن تقدم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. هذه المنظمات، التي تعمل في مجالات معينة، تكون في مركز قوة يتيح لها ممارسة الضغط على الأعضاء للتوقف عن الانخراط في أنشطة أعمال تجارية مشكوك فيها، والتي يمكن أن تلحق الضرر بكافة الشركات في المجال نفسه. في مجال المحاسبة، يوجد اتحاد المحاسبين المهنيين المعتمدين الدوليين، الذي يُشرف على شهادة المحاسب القانوني المعتمد Certified Public Accountants (CPA)، ويضع هذا الاتحاد معايير محددة للسلوك الأخلاقي. وفي حال انتهك محاسب قانوني معتمد 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 المعتمد، 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 اتخاذ القرارات الأخلاقية. تعيّن بعض الشركات مسؤول أخلاقيات يتمثل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفر للموظفين شخصاً يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكدين من التصرف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع مسؤول الأخلاقيات مع الموظفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، وتقديم خدمة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمسائل والقضايا الأخلاقية في سرية تامة تضمن الحفاظ على الخصوصية، ويتخذ إجراءات بشأن انتهاكات ميثاق أخلاقيات المهنة. يوجد لدى شركة أرامكو السعودية مكتب مختص بأخلاقيات العمل لتقديم استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، وتقييم لكل من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، ودعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، والمشاركة في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات. من الصعب على أي منظمة أو مؤسسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة وتطور برامج وإجراءات للتعامل مع جميع العلاقات وكلّ المواقف. لهذا السبب، يجب على الأعمال التجارية أن تضع أهدافاً 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 يُعرض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. عندما يواجه الفرد موقفاً أخلاقياً غير وارد في سياسات الشركة أو إجراءاتها، فإنّ الإرشادات الموضّحة في الشكل "3-5" يمكن أن تساعد على اتخاذ قرارات أخلاقية. فالقرارات الأخلاقية تصمّد دائماً 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. بيّن 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 جانباً، وفكّر في أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل التوصل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكاراً 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. حدّد الخيار الأفضل من وجهة نظرك | ادرس الخيارات المطروحة واختبرها بناء على معايير محددة، مثل: الاحترام، والتفاهم، والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة. |
| 5. اشرح قرارك وتولّ حل أي خلافات قد تنشأ | قد يتطلب هذا تحكيمياً محايداً من مدير موثوق به أو أخذ "وقت مستقطع" لإعادة النظر، أو التشاور، أو تبادل المقترحات المكتوبة قبل التوصل إلى قرار. |

المصدر: "Doing the Right Thing" "نوم راسك" بالتعاون مع "د. باتريك ميلر".



الشكل "3-5"

لماذا يجب على رجل الأعمال تطبيق إرشادات اتخاذ القرارات الأخلاقية عند مواجهة معضلة أخلاقية؟



اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يمكن أن يتبناها الفرد لمساعدته على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي يُعدّ من العوامل المؤثرة 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 العقد مُلزماً من الناحية القانونية إلا إذا كان النظام القانوني في الدولة ينفذ هذا العقد. _____
3. صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلاً غير أخلاقي. _____
4. _____ هو الشخص الذي يبلغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة.
 - أ. خبير أخلاقيات
 - ب. المدير
 - ج. مبلغ عن الفساد
 - د. الموظف

مساحة البحث والابتكار

5. **البحث** استعن بالإنترنت للاطلاع على قائمة الدول المُدرّجة في مؤشر الفساد الداخلي. حدّد الدول التي تُعتبر الأقلّ فساداً، والتي تُعتبر الأكثر فساداً. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كلٍّ من هذه الدول في مؤشر الفساد الداخلي.

6. **التفكير الناقد** اشرح كيف يمكن أن تتخذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصّة باتخاذ القرارات الأخلاقية.



3-5 المسؤولية الاجتماعية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادراً 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.

من واقع الحياة

قالت سارة في كلمة ألققتها أمام مجموعة من طلاب إدارة الأعمال: "إننا في الشركة نأخذ المسؤولية الاجتماعية على محمل الجد".

وأضافت قائلة: "بصفتي صاحبة عمل، أدرك أن ذلك مفيدٌ بالنسبة إلى عملي، ومجتمعي المحلي، وموظفي شركتي، وأيضاً بالنسبة إليّ على الصعيد الشخصي".

أوضحت سارة خلال كلمتها: "شركتي تشجّع الموظفين على أن يكونوا ناشطين في شؤون المجتمع المحلي، وعلى التطوُّع 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".

المصطلحات الرئيسة

| | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| حركة حماية المستهلك | Consumer Movement |
| الاحتيال | Fraud |
| الضمان | Warranty |
| المسؤولية الاجتماعية للشركات | Corporate Social Responsibility (CSR) |
| مراجعة اجتماعية | Social Audit |

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 سابقاً 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 بعضاً من الأعمال التجارية والأفراد يستغلّون المستهلكين. في بعض الأحيان، تُقدّم دعايات كاذبة عن المنتجات، ويمكن أن تكون الأسعار مرتفعة للغاية، فضلاً عن أن بعض المنتجات قد تكون غير آمنة للتصنيع والاستخدام على حدّ سواء. ومن أجل التصدي للممارسات التجارية غير العادلة، اتّحد المستهلكون مطالبين بمعاملة عادلة من الأعمال التجارية، الأمر الذي أدّى إلى ظهور ما يُعرّف 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.

حركة حماية المستهلك **Consumer Movement** هي محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظمة. وفي عام 1985، أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة ثمانية حقوق للمستهلكين. في بعض الحالات، استحدثت الدول قوانين ذات صلة بحقوق حماية المستهلك. وتعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها موازنة حقوق المستهلك وفقاً لإرشادات الأمم المتحدة. وقد اقترحت وزارة التجارة السعودية سلسلة من قوانين حماية المستهلك كما هو مبين في الشكل "4-5".

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 تلقي شكاوى المستهلكين المتعلقة بالاحتيال، والغش، والتدليس، والتلاعب، والمغالاة في الأسعار، والإعلانات المضلّة.



اذكر بعض المزايا التي تكتسبها الشركات من خلال تعاملها مع المستهلكين باحترام وعدل.

في بدايات المجتمع الإسلامي، أنشئ ديوان الحسبة من أجل مراقبة الأسواق، والتأكد من استخدام الموازين والمكاييل الصحيحة. عدم الأمانة في الوزن والغش في المعاملات التجارية من المحرمات في الشريعة الإسلامية.

لمزيد من المعلومات



المواد الأساسية للنظام السعودي لحماية حقوق المستهلك

1. الحصول على المنتجات والخدمات الأساسية.
2. الحماية من الأخطار التي تهدد الصحة والسلامة.
3. توفير معلومات واضحة ودقيقة ووافية للمستهلك تمكّنه من اتخاذ قرار مستنير بشأن المنتج أو الخدمة التي يختارها (مثلاً: 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 الخاصة (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 منتج أو خدمة.
8. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن جمعيات حماية المستهلكين.



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "4-5"

3-5 المسؤولية الاجتماعية للتعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

أعط أمثلة توضح كيفية احترام حقوقك كمستهلك.

الاحتيال والغش Fraud and Scams

تُوصف معظم المنتجات والخدمات في الإعلانات، أو على البطاقات التعريفية، أو بواسطة مندوب مبيعات؛ إذ يحق للمستهلكين معرفة ماهية المنتج أو الخدمة، وما الذي سيقدّمه أو ستقدّمه لهم. الاحتيال Fraud هو أي ممارسة تنطوي على خداع للحصول على منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة لمرتكب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. وإذا كان شخص ما على علم بأن منتجاً معيناً 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 المتسوّقين من عمليات الاحتيال عبر الإنترنت، وتوصي المستهلكين بالتعامل فقط مع المتاجر الموثوقة وعدم الردّ على محتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي يروج لمواقع إلكترونية غير معروفة وغير موثوقة. ويجب الإبلاغ عن عمليات الاحتيال عبر موقع الوزارة الرسمي.

الضمان Warranty

يمكن أيضاً توفير الحماية للمستهلكين من خلال الضمانات. والضمان Warranty هو تعهد صادر عن الشركة المصنّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابياً، ويفيد بأن المنتج ذو جودة معيّنة. وتشترط وزارة التجارة السعودية ألا تقلّ مدّة ضمان جميع الأجهزة الكهربائية والمركبات والإلكترونيات عن عامين. وأعلنت شركة آبل (Apple) عبر موقعها الإلكتروني - كجزء من سياستها العالمية - أنه يحق للمستهلكين إصلاح أعطال المنتجات مجاناً، واستبدالها إذا كانت معيبة. وتنتهي صلاحية هذه الحقوق بعد عامين من تاريخ الشراء.

الحق 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 حق الفرد في معرفة المسوغ النظامي لجمع البيانات الشخصية وكيفية معالجتها. يحق للأفراد أيضاً الوصول إلى البيانات الشخصية ومراجعتها، وطلب تصحيح البيانات الشخصية غير الدقيقة أو تحديثها، فضلاً عن أن لديهم الحق في طلب إتلاف البيانات الشخصية إذا لم يُعد الغرض الذي جُمعت من أجله في الأساس قائماً.



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. ويتطلب ذلك الموازنة بين احتياجات ومطالب مجموعة متنوعة من الأطراف المعنية بمن فيهم المستثمرون، والموظفون، والعملاء، والمنظمات الحكومية، والمنافسون، والمجتمعات المحلية، والنشطاء الاجتماعيون.

في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، يتعين على العمل التجاري الاهتمام بهذه القضايا، مع إيلاء عناية خاصة بالقضايا الاجتماعية مثل: حماية البيئة، وإشراك النساء في القوى العاملة، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة. ومن أجل تنفيذ برنامج ناجح في هذا الصدد، ستحتاج الشركة إلى المرور بأربع مراحل رئيسية: 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 حددت "رؤية السعودية 2030" عددًا من الأهداف ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية التي يتعين تحقيقها من خلال القطاعين العام والخاص. لذا، يجب على شركات القطاع الخاص التخطيط بناءً على ذلك من أجل تلبية احتياجات أهداف "رؤية السعودية 2030".

يتعين على الشركات تطوير برنامج واضح ومنظم وقابل للتحقيق للوصول إلى هذا الهدف. ويمكن دعم هذا البرنامج من خلال إستراتيجية تنفيذ مرحلية تحدد جدولاً زمنياً لبلوغ أهداف معينة في تواريخ محددة. يجب كذلك تعيين مدير للإشراف على العملية وتحمل مسؤولية البرنامج. لكن قبل كل شيء، لا بدّ أن يحظى هذا البرنامج بالتزام الشركة الكامل، بدءاً من مرحلة التخطيط الأولية وما يليها من مراحل، وإلا فسرعان ما سيتأثر ويصبح غير فاعل.

التنفيذ

Execute

بمجرد الانتهاء من عملية التخطيط للبرنامج والاتفاق على الجدول الزمني، تكون الخطوة التالية هي التنفيذ. إذا كان العمل التجاري يعتمد نهجاً مرحلياً، فإن إطلاق كل مرحلة يتيح الفرصة لمراجعة مستوى التقدم، والتأكد 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 الرئيسية، كدليل على التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستند الاتجاه العام لهذه السياسات إلى الدعم الإيجابي والذي سيكون دليلاً إرشادياً للموظفين الآخرين عند مشاركتهم في البرنامج. يتعين أيضاً أن يكون لدى كافة المشاركين في مرحلة التنفيذ حافز واضح لضمان نجاح البرنامج.



المراجعة Audit

يجب على مديري الشركة إعداد **مراجعة اجتماعية Social Audit** للشركة في فترات زمنية محدّدة. والمراجعة 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 برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ومراجعتها. وتشمل مجالات الموضوعات: الموارد البشرية، ومشاركة المجتمع، وجودة المنتجات وسلامتها، وممارسات الأعمال، والجهود المبذولة للحدّ من التلوث وتحسين البيئة.

وفقاً لشبكة العلاقات العامة العالمية جلوبال كوم (GlobalCom)، توفّر الأنشطة الرئيسية 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 اجتماعياً تنطوي على تكاليف متعدّدة. تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً ما يلي:

- تحقيق عدالة موسّعة لفئات المجتمع.
- تحسين صورة الشركة.
- تحسين جودة الحياة في المجتمع المحليّ وفي جميع أنحاء العالم.
- زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة والمستهلكين.

لكن هناك أيضاً تكاليف إضافية عندما تتخذ الشركة إجراءات وممارسات مسؤولة اجتماعياً. مثلاً: يجب إنفاق أموال لشراء معدّات جديدة غير ملوّثة أو معدّات أكثر أمناً، وإصلاح المباني لإزالة المخاطر، والمشروعات الاجتماعية التي ترعاها الشركة.

يتطلب الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات تكلفة إضافية، لكنها تُعدّ استثماراً جيّداً لأنها تسهم في بناء سمعة العمل التجاري.



أمثلة على المسؤولية الاجتماعية Examples of Social Responsibility



لماذا تُعدّ الطاقة الشمسية خيارًا مثاليًا 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 تقدّم الشركات إعدادًا وظيفيًا 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 تنافسي 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 مسؤولاً تجاه المجتمع Being Responsible to Society تؤدّي الهيئات والمنظمات غير الربحية دورًا مهمًا في المجتمع، فهناك هيئات مثل: هيئة الهلال الأحمر، التي تقدّم 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" المتمثّل في الوصول إلى مليون متطوّع سنويًا، يمكن لمنظمات القطاع الخاصّ التجارية تشجيع موظفيها على التطوّع لدعم القضايا الاجتماعية.





اختبر معلوماتك

ما المزايا الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية؟

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

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. أي 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. يتوفر في المملكة العربية السعودية الحق في الخصوصية وحماية البيانات. _____

مساحة البحث والابتكار

4. التقنية أجر بحثاً عبر الإنترنت عن أكثر عمليات الاحتيال التجاري شيوعاً في المملكة العربية السعودية.
5. التواصل أجر استطلاعاً للرأي للحصول على آراء مجموعة من الأفراد حول دليل وزارة التجارة في السعودية بشأن حقوق المستهلك الأساسية. أعدّ جدول بيانات يتضمّن ملخص النتائج التي توصلت إليها.

6. التفكير الناقد وضح لماذا يمكن أن تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية بصورة إيجابية على صورة العمل التجاري.

المراجعة والتقييم للفصل 5

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-5 أخلاقيات العمل

- تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعياً 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 وفقاً 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 إجراءً معيناً يترتب 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

- يتأثر السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة بالبيئات القانونية والثقافية الوطنية الأكبر، والثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.
- العقد هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقوداً. وتنفذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة.
- توجد ثلاثة أنواع من الملكية الفكرية، وهي براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية.
- توفر الثقافة التنظيمية معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قيم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تشمل العوامل الفردية التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة كلاً من: المعرفة الشخصية؛ والقيم؛ 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 منظمّة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالباً ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل.



3-5 المسؤولية الاجتماعية

- حركة حماية المستهلك هي محاولة لتعزيز حماية حقوق المستهلكين من خلال حركة اجتماعية منظمّة.
- 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 المصنّعة أو التاجر، وعادةً ما يكون كتابياً، ويفيد بأن المنتج 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 تطبّق 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؟



4. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعددة في الشركة. حدّد مجموعات الأطراف المعنية في الأعمال التجارية. ولماذا يكون للأطراف المعنية مصلحة في السلوك التي تنتهجه المؤسسة أو العمل التجاري؟

5. ما العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟ أيّ من هذه العوامل المؤثرة هو الأكثر أهمية 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 ستبلغ؟ لماذا؟

7. تعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقاً لإرشادات منظمة الأمم المتحدة. ما أهمية ذلك بالنسبة إلى المملكة العربية السعودية؟

8. حدّد بعض مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعياً. لماذا تفوق هذه المزايا التكاليف؟



طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسية المذكورة والشرح المناسب لكل 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 وفقاً 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 يترتب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. |
| 13. العقد | | هـ. نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. |
| 14. حوكمة الشركات | | و. اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادةً ما يكون نقوداً. |
| 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 قيمَ 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. منظمّة 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 منظمّة. |
| 21. المراجعة الاجتماعية | | م. أيّ ممارسة تنطوي على الحصول المباشر أو غير المباشر على المال لمرتكب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. |



| | |
|-------------------------------|--|
| 22. المسؤولية الاجتماعية | ن. تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًا، ويفيد بأن المنتج 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 الأقل، واطلب منهم تعريف مصطلح "تضارب المصالح" وتقديم مثال على ذلك. أعدّ 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 اجتماعيًا (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.



29. **الفنون المرئية** ابحث عن أمثلة للعلامات التجارية وشعارات منتجات الشركات التي تقع مقرّاتها داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. صمّم اسمًا تجاريًا أو علامة تجارية يمكن أن تكون فاعلة في دول متعدّدة حول العالم.

30. **الثقافة** اشرح كيف يمكن أن يؤثر كلٌّ من التاريخ والثقافة على لوائح الأعمال التجارية وأخلاقيات العمل في مختلف دول العالم.

31. **العلوم** أجرِ بحثًا عن براءة اختراع سعودية خاصّة لأحد المنتجات. حدّد المخترع، وسنة منح براءة الاختراع، ووظيفة المنتج. أعدّ تقريرًا موجزًا يتضمّن النتائج التي توصلت إليها.

32. **الخطاب** أعدّ 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. حدّد 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؟



36. يودُّ مديرو الشركة تبرير المبالغ المالية التي أنفقت على هذا المشروع. كيف يمكنك تعيين قيم 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 شكّلت 2016 و2019 و2020 المراكز الثلاثة الأولى. (المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجوية). على الرغم من أن ظاهرة الاحتباس الحراري موثّقة جيّدًا، فإنّ هناك جدلاً كبيراً عن السبب. هل يمكن أن تكون هذه الظاهرة جزءاً 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 جزءاً من الحل.

37. استعن بالإنترنت لمعرفة المزيد عن ظاهرة الاحتباس الحراري والاطّلاع على بعض وجهات النظر المختلفة عن هذه القضية. زُر موقعا إلكترونياً واحداً على الأقل لكلّ فئة من الفئات الآتية: وكالة حكومية، منظمة مدافعة عن البيئة، شركة تصنيع كبيرة، شركة متخصصة في مجال الطاقة. لخصّ النتائج التي توصلت إليها في تقرير قصير، ثمّ أبدِ رأيك عما يجب فعله لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.

38. استعن بالإنترنت لتحديد الإجراءات والإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدّها 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 شرحاً موجزاً لكيفية تأثيرها في الممارسات التجارية.



عرض تقديمي

يقضي بعض الموظفين في الشركات حول العالم جزءاً 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. يؤدي هذا السلوك غير الأخلاقي إلى تراجع مستوى الإنتاجية. لقد أدى التركيز على التقنية في يومنا هذا إلى تفكير الكثيرين في اهتماماتهم الشخصية، بدلاً من التفاني في العمل. ويواجه قادة الأعمال التجارية تحدياً يتمثل في مراقبة الموظفين في مكان العمل للتأكد من أنهم يقضون الوقت المخصّص للعمل على نحو أخلاقي. ستُعدّ خطاب يوضّح التحديات الأخلاقية الحالية ويقدم 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، ومساعدات 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.
- ستقيّم بناء على:
- المعرفة بالموضوع.
 - الثقة، وجودة الصوت، والتواصل البصري.
 - طريقة تنظيم العرض الذي تقدّمه.
 - 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 أدى إلى تراجع مستوى الإنتاجية في مكان العمل؟

5. ما الإجراء الذي يجب اتّخاذه تجاه الموظفين الذين أظهروا سلوكاً غير أخلاقي في مكان العمل؟

القياس في الأعمال التجارية

| الطول |
|-----------------------|
| 1 كيلومتر = 1000 متر |
| 1 متر = 100 سنتيمتر |
| 1 متر = 1000 مليمتر |
| 1 سنتيمتر = 10 مليمتر |
| 1 سنتيمتر = 0.01 متر |
| 1 مليمتر = 0.001 متر |

| السعة |
|-----------------------|
| 1 كيلولتر = 1000 لتر |
| 1 لتر = 100 سنتيلتر |
| 1 لتر = 1000 مليمتر |
| 1 سنتيلتر = 10 مليمتر |
| 1 سنتيلتر = 0.01 لتر |
| 1 مليمتر = 0.001 لتر |

| الكتلة (الوزن) |
|-------------------------|
| 1 كيلوجرام = 1000 جرام |
| 1 جرام = 100 سنتيجرام |
| 1 جرام = 1000 مليجرام |
| 1 سنتيجرام = 10 مليجرام |
| 1 سنتيجرام = 0.01 جرام |
| 1 مليجرام = 0.001 جرام |



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 جدًا وصغيرة جدًا. وما يلي، البادئات (prefixes) الأكثر شيوعًا المستخدمة في النظام المتري:

كيلو ← ألف مرة

سنتي ← جزء من مائة

ملي ← جزء من ألف

انظر إلى الجدول في هذه الصفحة. تستخدم نفس البادئات (prefixes) لقياس الطول، والسعة، والكتلة أو الوزن.

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 |
| ملم | مليمت |

| الكتلة (الوزن) | |
|----------------|----------|
| كجم | كيلوجرام |
| جم | جرام |
| سجم | سنتيجم |
| ملجم | مليجم |

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 المليمتر 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.

فكر: 1 متر = 100 سنتيمتر

لانتقال من 1 إلى 100، حرّك العلامة العشرية منزلتين إلى اليمين.

0.36.

إذًا 0.36 متر = 36 سنتيمترًا

- حوّل 5000 جرام إلى الكيلوجرام.

فكر: 1000 جرام = 1 كيلوجرام

لانتقال من 1000 إلى 1، حرّك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليسار.

0.500.

إذًا 5000 جرام = 5 كيلوجرامات.

- حوّل 4.5 لتر إلى المليلتر.

فكر: 1 لتر = 1000 مليلتر

لانتقال 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 مليلتر.

- حوّل 0.86 مليمتر إلى السنتيمتر.

فكر: 10 مليمتر = 1 سنتيمتر

لانتقال 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.

0.086

إذًا 0.86 مليمتر = 0.086 سنتيمتر



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 متريًا، فيما يعد سلم درجات فهرنهايت مقياسًا غير متري.

| 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 بالمتري؟
للتحويل من الياردة إلى المتر، اضرب بـ 0.91.
 $400.4 = 0.91 \times 440$
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.
 $550 = 2.20 \times 250$

يبلغ الحد الأقصى لهذا الوزن 550 رطلاً.

| 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: |
| الباينت | اللتر | 0.47 |
| الكوارت | اللتر | 0.95 |
| الجالون | اللتر | 3.78 |
| اللتر | الباينت | 2.11 |
| اللتر | الكوارت | 1.06 |
| اللتر | الجالون | 0.26 |

• تبلغ درجة الحرارة في الخارج 10 درجات مئوية. ما إذا درجة الحرارة في درجات فهرنهايت؟

للتحويل من درجة مئوية إلى درجة فهرنهايت، اضرب بـ 9، واقسم على 5، ثم أضف 32.

$$90 = 9 \times 10, 90 = 5 \div 90, 18 = 5 \div 90, 50 = 32 + 18$$

تبلغ درجة الحرارة 50 درجة فهرنهايت.

• تبلغ درجة الحرارة في الخارج 95 درجة فهرنهايت. إذا، ما درجة الحرارة في الدرجات المئوية؟

للتحويل من درجة فهرنهايت إلى درجة مئوية، اطرح 32 واضرب بـ 5، ثم اقسم على 9.

$$35 = 9 \div 315, 315 = 5 \times 63, 63 = 32 - 95$$

تبلغ درجة الحرارة 35 درجة مئوية.

| الطول / المسافة | | |
|-----------------|---------------|--------------|
| عندما تعلم: | يمكنك أن تجد: | إذا ضربت بـ: |
| البوصة | المليمتر | 25.40 |
| البوصة | السنتمتر | 2.54 |
| القدم | المتر | 0.305 |
| الياردة | المتر | 0.91 |
| الميل | الكيلومتر | 1.61 |
| المليمتر | البوصة | 0.04 |
| السنتمتر | البوصة | 0.39 |
| المتر | البوصة | 39.37 |
| المتر | القدم | 3.28 |
| المتر | اليارد | 1.09 |
| الكيلومتر | الميل | 0.62 |

| درجة الحرارة | | |
|--------------------|--------------------|-------------------------------------|
| عندما تعلم: | يمكنك أن تجد: | إذا قمت بـ: |
| °F درجات فهرنهايت | °C الدرجات المئوية | طرح 32، وضرب 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

2023 - 1445

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

2023 - 1445

مشروع خطة لمدى الحياة

القسم 2



أهداف التعلم

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 الرئيسية

| | |
|----------------|-----------------|
| Life-Span Plan | خطة لمدى الحياة |
| Personal Goals | الأهداف الشخصية |
| SMART Goals | الأهداف الذكية |

من واقع الحياة

سألت فاطمة شقيقتها الكبرى: "ماذا تفعلين يا نورة؟ هل ما زلت تكملين خطتك لمدى الحياة؟".

"صحيح" أجابتها نورة، "فقد قرّرت تحسينها والتأكد 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 بمعنىه المباشر، فالأهداف الذكية هي الأهداف المدروسة جيدًا. وحين تكون أهدافي واضحة وقابلة للتحقيق، سأتمكّن على الأرجح من تحقيقها. وأتوقّع طبعًا أن أواجه بعض التحديات والتغيرات أثناء المضي قدمًا، ولكنّ بدء التخطيط الآن سيجهّزني للرحلة التي تنتظرني". فتساءلت فاطمة: "ولكن، إن كانت خطتك ستتغير، ما الفائدة إذا من أن تكون واضحة تمامًا؟".

أجابت نورة: "ما أقوم به يُعتبر تمرينًا لا يُقدّر بثمن! فبغض 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

تعرفنا 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 وأفكر كيف يمكن أن أحققها". 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.

أهداف شخصية

Your Personal Goals

- تمثل 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 تحددها لنفسك تقوم على قيمك الشخصية، وآمالك، وطموحاتك.
- ماذا لو تبين 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 مستقبلاً.

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 الدراسية 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 الدراسية، 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؟

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 الأول من السنة الدراسية، 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 معرضاً 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 أيضاً متحمّسة ليكون عملها مستداماً وصديقاً 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 تساعد 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 مثلاً 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 بالتطويع والعمل في منشآت قائمة.



قابل للقياس

Measurable

إن لم يحدّد الهدف الشخصي مقدار الخبرة التي يجب التمتعّ 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 قابلاً للقياس، يجب أن تستخدم نورة معايير زمنية أو رقمية تحدّد من خلالها مدة إتمام تحقيق الغاية المرجوة 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 منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى إعداد نظام دفع وتتبع 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 استكمالها. فعلى سبيل المثال: في المتحف حيث تتطوّع نورة للعمل، لا يُعتمد إلا على منصتين من منصات التواصل الاجتماعي وتعالج أنظمة الدفع عبر الإنترنت مركزياً. أمّا نورة من جهتها، فلن تستطيع طبعاً 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 أسبوعياً.

في حال لم يكن تعديل الأهداف ممكناً، من المهمّ إذا تسليط الضوء أو توضيح أي مشكلات أو عقبات محتملة قد تنشأ وتحول دون قدرتك على تحقيق الهدف في أقرب وقت ممكن.



من المهم أيضاً أن تفهم الأسباب التي تدفعك إلى وضع هذا الهدف وأن تتمكن من شرحها بوضوح. فهذا يساعدك في التركيز على هدفك هذا والتأكد من أنه سيسمح لك ببلوغ أهداف وتطلّعات أخرى أكبر. فعلى سبيل المثال: تدرك نورة الأهمية الكبيرة التي تكسبها حملات مواقع التواصل الاجتماعي في قنوات البيع الحديثة حالياً. ولكن، بصفتها صاحبة عمل تجاري صغير، لن تتمكن طبعاً من الاستعانة بأحد آخر كي يعدّها لهذا 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 أسبوعياً. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وتجنّب أي انخفاض في السيولة النقدية.

مقيّد زمنياً

Timely

يجب أن يكون للأهداف الموضوعية موعد نهائي أو مهلة زمنية محدّدة. صحيح أنّ الأهداف قد تتحقّق حتى ولو لم يُحدّد لها موعد، ولكن قد يتأخّر وقته. لذلك، اطرح السؤالين التاليين على نفسك: ما الفترة الزمنية الواجب إنجاز المشروع خلالها؟ متى يجب أن يكون المشروع مكتملاً؟

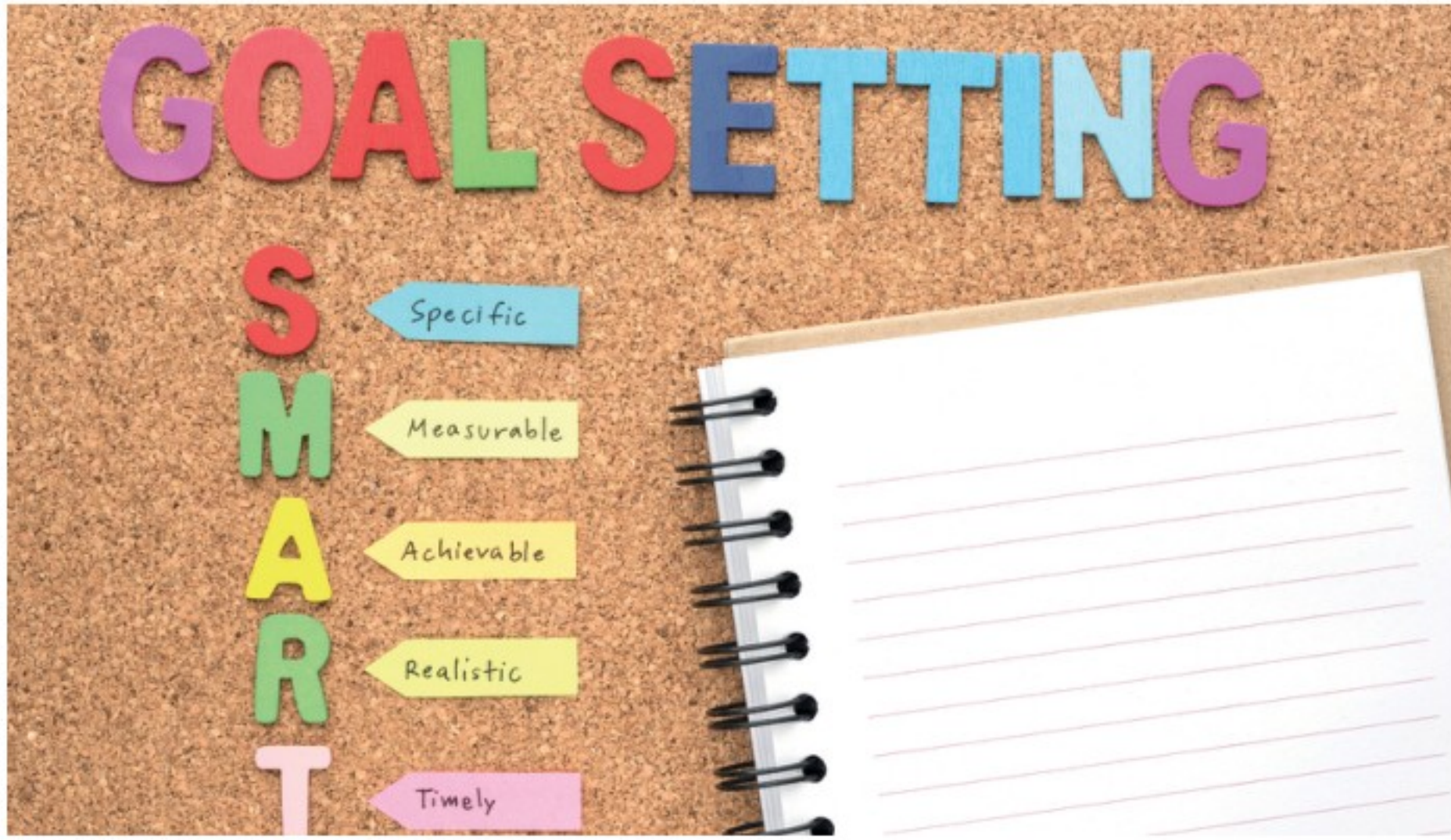
هدف مقيّد زمنياً

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 أسبوعياً والانتهاء من تقارير المبيعات في أبريل 2025. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وتجنّب 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 أهدافاً ذكية واضحة، ستتمكن من إطلاق عملها التجاري الخاص والانطلاق في مسيرتها المهنية. وبذلك، ستكون فكرة عن مسارها المستقبلي وستستطيع تخطيط الموارد وتخصيصها للمشروع كما يجب حتى تتمكن في نهاية المطاف من بلوغ الهدف النهائي.

في المقابل، في حال أعدت خطة غير مصاغة على النحو اللازم وحددت ضمنها أهدافاً مبهمّة أو غير مدروسة جيداً، لن تستطيع اتّخاذ قرارات فعّالة وبالتالي ستعجز عن تحقيق تطلّعاتها بشكل عام. فلو لم تعدّ نورة إلى وضع أهداف ذكية، لن تكسب المعرفة العميقة اللازمة لها لتخطيط الحملات على منصات التواصل الاجتماعي ولن تنتهي



من التعلّم عن مواقع التواصل الاجتماعي حتى 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 تخطيطاً دقيقاً وعدة تنازلات. فلو اختارت مواصلة عملها التطوّعي في المتحف بدلاً 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 نتخذها تداعيات، يجب أن تختار نورة واحداً من الخيارين الإيجابيين المتاحين أمامها أو ربّما الخيار الأقل سلبية. برأيك، لماذا يُعتبر مهمّاً 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 تتظر بدقة في مبادئ الأهداف الذكية. وصُمم هذا المشروع؛ لتحفيز المناقشة بين الزملاء في الصف ولتشجيعك شخصياً 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 تتخذه في نهاية المطاف بشأن تنفيذ أهدافك الذكية أم لا بعد استكمال دراستك في المدرسة والجامعة، ستكسب مهارات تعدّد لدخول بيئة الأعمال.



اختبر معلوماتك

كيف يساعدك وضع أهداف ذكية في التركيز على تطلّعاتك المستقبلية أو في العمل بشكل منتظم أكثر لتحقيقها؟

الفصل 6

الإدارة والقيادة



وظائف الإدارة وأساليبها 1-6

القيادة الإدارية 2-6





الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وقدراتك دافعاً أساسياً وراء اختيارك لوظيفتك. وقد يتطلع الأفراد الذين يركزون على مجال معين، مثل: القانون، أو الفن، أو التمريض، أو هندسة التقنيات الطبية الحيوية ليصبحوا مديريين وقد لا يطمحون للإدارة. ومع ذلك، إلا أن العديد من الأشخاص الذين يبدؤون مسيرتهم المهنية يضعون أمامهم هدف الوصول إلى أن يكونوا مديريين في يوم ما. فيتحنّون فرصة إثبات نجاحهم كمديريين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى كهدف مليء بالتحديات. المديرون هم أحد أهم ركائز نجاح المنشأة؛ ولذا تنتشر فرص الإدارة في جميع المنشآت وفي كل جزء من الأعمال. وعليه، يمكنك أن تصبح مديراً مهما كان المجال الذي تنصبّ فيه اهتماماتك، سواء التمويل، أو التسويق، أو إدارة المعلومات، أو الهندسة، أو الموارد البشرية.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير
- مساعد مدير
- منسق
- رئيس قسم
- مدير مشروع
- مشرف

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 مديراً من الفئة المتوسطة أو العليا. ولا شك أن تقدمك الوظيفي سيعتمد على جودة أدائك للمهام الإدارية ومساهماتك 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 تهتمك 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 مشرفاً على خط إنتاج في شركة تصنيع كبيرة، إلا أن اليوم سيكون صعباً. 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 مسروراً 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.

أخيراً، ينبغي على أحمد أداء إحدى مهامه غير المحبّبة، وهي إنهاء عقد موظف. حيث أن هناك موظفاً جديداً 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؟



1-6 وظائف الإدارة وأساليبها

من واقع الحياة

أمير وخلف في سنتهما الدراسية الأخيرة وقد بدأ 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 قائلاً: "الأمر ليس بهذه البساطة يا خلف. نعم، قد تحصل على أجر جيد وقد يمنحك منصبك الجديد شعورًا بالقوة، إلا أنه سيتطلب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة. وسيتعيّن عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطراً 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: "حسناً إذاً، حظاً موفقاً! أنا متأكد من أنك ستبلي بلاءً حسناً. 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".

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادراً 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 الرئيسية

| | |
|---------------|------------------|
| الإدارة | Management |
| التخطيط | Planning |
| التنظيم | Organizing |
| التوظيف | Staffing |
| التوجيه | Directing |
| الرقابة | Controlling |
| أسلوب الإدارة | Management Style |

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، غالباً ما تكون الإدارة من نصيب الأفراد الذين يميلون إلى تقبّل مخاطر قيادة الأعمال ومكافآتها.

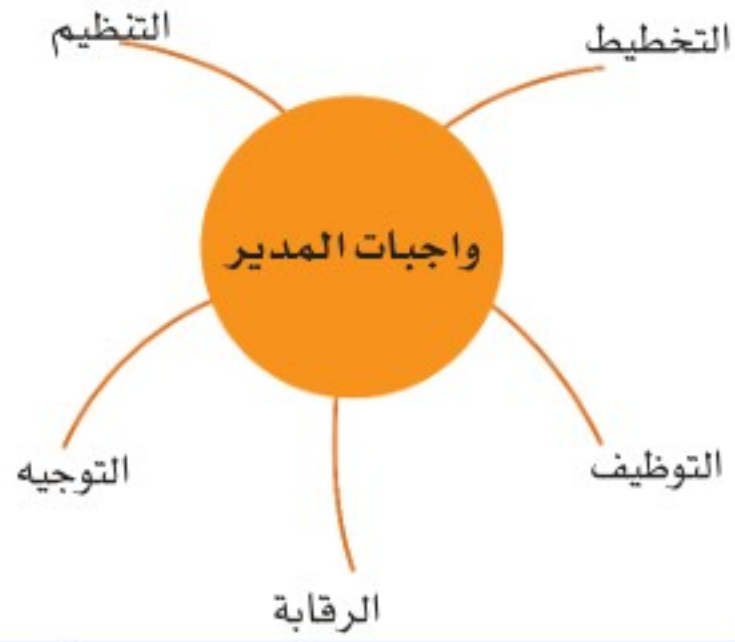


من هو المدير؟ Who Is a Manager?

الإدارة **Management** عبارة عن عملية تحقيق أهداف المنشأة باستخدام الفاعل للأفراد والموارد الأخرى. فالمديرون هم العجلة التي تقف خلف تقدم 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 محددة، ولكن يجب على جميع المديرين إنجاز بعض الأنشطة المشتركة بغض النظر عن حجم منظماتهم أو نوعها. يمكن حصر عمل المديرين ضمن خمس وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة (راجع الشكل "1-6").



هل يؤدي المديرون أي وظائف أخرى في العمل؟

الشكل "1-6"

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 حددت.
- **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** يحدد مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المنشأة في مرحلة التخطيط.

تمتلك منشآت الأعمال الكبيرة العديد من المديرين؛ حيث يُعيّن

مدير لكل مجموعة من الوظائف الإدارية المحددة. ففي المنشآت الصغيرة الجديدة مثلاً، غالباً ما يكون المالك هو المسؤول عن كافة الوظائف الإدارية. ومع نمو الأعمال، يُرقى الموظفون إلى مناصب إدارية.

فإدارة الأعمال أو إدارة جزء منها قد يحتوي على عمليات معقدة جداً. ويجب على المديرين اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، والاستجابة للمنافسة، وتطوير إستراتيجيات جديدة. وغالباً ما تؤثر القرارات التي تُتخذ لأداء وظيفة إدارية معينة على غيرها من الوظائف. وتؤثر جهود كل مدير على عمل الآخرين. ويشجع المديرون الفاعلون الموظفين على بذل قصارى جهدهم. ويديرون الأموال والموارد الأخرى للمنشأة بحكمة. وحتى تنجح المنشآت، لا بد أن يكون لديها مديرون قادرين على أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل جيد.





اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟

العمل كفريق

اختارتك المدرسة أنت وزملائك 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.



2-1-6

مستويات الإدارة Management Levels



فكّر في منشأة محلية. ما مستويات الإدارة في هذه المنشأة برأيك؟

ما لم تكن المنشأة صغيرة جداً، 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 "2-6").



هل يمكنك اقتراح هيكلية إدارة أخرى؟

الشكل "2-6"

مستويات الإدارة الثلاثة.



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 الربح ونجاح الأعمال. وتشمل المسميات الوظيفية على المستوى التنفيذي: الرئيس التنفيذي، والرئيس، ومدير العمليات، ونائب الرئيس. يقضي المديرون التنفيذيون معظم وقتهم في التخطيط والتحكم في الأنشطة. ويدرسون الوضع الاقتصادي والواقع التنافسي. ويتخذون جميع قرارات العمل الرئيسة والنفقات. وهم مسؤولون عن عمل جميع المديرين والموظفين الآخرين.

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.

لمزيد من
المعلومات



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 خططاً محددة للجوانب المخصصة لهم من الأعمال. ويتعين عليهم تنسيق عملهم مع المديرين الآخرين، ويتولون وظائف التنظيم، والتوظيف، والتوجيه.

المشرفون Supervisors

يشكل "المشرفون" المستوى الأول من الإدارة في المنشآت، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين لمساعدتهم على التخطيط لعملهم. يقوم المشرفون أيضاً بمراقبة أنشطة الموظفين ونتائج عملهم. ويحرصون على توفر الموارد اللازمة واستخدامها بحكمة. كذلك يتعين عليهم تقييم جودة عمل موظفيهم والمساعدة في معالجة المشكلات التي تحدث ضمن مجالهم، وتنفيذ خطط المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين. وقد يكلفون بواجبات غير إدارية إلى جانب عملهم الإداري.



المسؤولية الشخصية Personal Responsibility

يشتمل كل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة الموضحة سابقاً على درجة معينة من الصلاحيات داخل المنشأة. وفي حين أن العديد من الموظفين قد لا يتمتعون بهذه الصلاحيات، فإن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية لأداء دوره المحدد بفاعلية. إن تولي مسؤولية المنصب الفردي هي الخطوة الأولى نحو التقدم في المسيرة المهنية. وغالباً ما يُكافأ الموظفون الذين يؤدّون المسؤولية الشخصية بمسؤوليات أوسع داخل المنشأة، مثل الإشراف على مهمة معينة 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 معاً بفاعلية. هل عملت سابقاً 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 جيداً. 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. غالباً ما يستخدم المديرون أسلوبين مختلفين جداً، 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 تغيير المواقف. ويجب أن يعتمد أسلوب الإدارة على مدى ضرورة إنجاز العمل الذي يتعين القيام به وعلى ثقة المدير في الموظفين.

الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية Authoritative Management يواجه المديرون أحياناً أزمة معينة، ولا يكون لديهم متسع 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 الأوتوقراطية" وهو أسلوب يكون فيه المدير أكثر توجيهاً وتحكماً، إذ يستلم زمام الأمور، فيتخذ القرارات الرئيسية ويبقى على اتصال وثيق بالموظفين أثناء عملهم للتأكد من إنجاز العمل بأسلوب جيد.



الإدارة التفويضية Delegative Management عندما تعمل مجموعة من الموظفين المتمرسين معاً بأسلوب



باعتبارك موظفًا، ما أسلوب الإدارة الذي تفضل أن يتبعه مشرفك معك؟

جيد، لا يتعين على المدير أن يكون حازمًا ومسيطرًا. إذا كان لدى المجموعة ما يكفي من الوقت والخبرة للمساعدة في التخطيط لمهمة عمل، فغالبًا ما يُحبذ 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.

اختيار أسلوب الإدارة

| يتعين على المدير استخدام أسلوب الإدارة التفويضية في الحالات التالية: | يتعين على المدير استخدام أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية في الحالات التالية: |
|--|--|
| • موظفين متمرسين ويتمتعون بالمهارات الكافية. | • العمل مع موظفين مؤقتين أو بدوام جزئي. |
| • أداء الأعمال الروتينية التي قد يتخللها بعض التحديات الجديدة. | • العمل مع موظفين يفتقرون إلى التحفيز لأداء مهمة جديدة. |
| • أداء الموظفين للمهام التي يستمتعون بها. | • العمل ضمن أطر زمنية ضيقة. |
| • رغبة المدير في تحسين علاقات الموظفين. | • أداء مهمة لا يتمتع فيها الموظفون بخبرة سابقة. |
| • عزم الموظفين على تحمل مسؤولية التخطيط لأعمالهم. | • عندما يفضل الموظفون عدم الانخراط في عملية اتخاذ القرارات. |

لماذا يُعتبر الأسلوب الحازم مناسبًا أكثر عند أداء مهمة جديدة ضمن أطر زمنية ضيقة؟

الشكل "3-6"

مناهج بديلة للإدارة.

الإدارة المختلطة Mixed Management أي من أسلوبَي الإدارة تفضل إذا كنت موظفًا؟ وأي أساليب الإدارة ستستخدم إذا كنت مديرًا؟ لن يجيب الجميع على هذين السؤالين بالطريقة نفسها. في الماضي، كانوا يعتقدون أنهم بحاجة إلى اتباع أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية. 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 يفضل البعض الآخر أن يتخذ المدير القرارات اليومية. ولا يتمتع بعض الموظفين بالخبرة الكافية للعمل دون إشراف دقيق. نتيجة لذلك، يجب أن يكون المديرون الفاعلون على استعداد لاستخدام كلا الأسلوبين. يُعرف الاستخدام المشترك لأسلوبَي الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والإدارة التفويضية "بالإدارة المختلطة".



اختبر معلوماتك

كيف تختلف الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية عن الإدارة التفويضية؟

تمارين

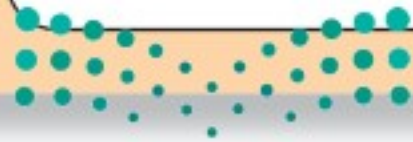
المفاهيم الرئيسية

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 الأوتوقراطية 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.



6. **الوظائف** قم بزيارة موقع إلكتروني للتوظيف لتحديد عروض الوظائف لمنصب إداري عالي، ومنصب إداري متوسط، ومنصب مشرف. ارسم جدولاً يسرد المهام الرئيسة التي يجب على المتقدمين لكل منصب القيام بها. صنف تلك المهام بحسب وظائف الإدارة الخمس.

7. **التفكير الناقد** تخيل أنك تدير فريقاً من الطلبة ينظم فاعلية للاحتفال بإنجازات الفصل. اقترح موقفاً يمكن أن يكون فيه أسلوب الإدارة الحازم هو الأنسب، وموقفاً آخر يكون فيه أسلوب الإدارة التفويضية هو الأنسب. ناقش المواقف مع الطلبة الآخرين واعرف ما إذا كانوا يتفقون مع قراراتك.





2-6 القيادة الإدارية

أهداف التعلم

- 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 الرئيسية

| | |
|--------------------|--------------------|
| 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 نحدد المنشآت التي حققت النمو والأرباح العالية خلال العام الماضي وأن نرشح المدير الأعلى لكل من هذه المنشآت".

أضاف عبد الله: "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 منشأتهم".

نظرت أسماء حول الطاولة وقالت: "قبل أن نتعمق أكثر في هذا النقاش، لا بد لنا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة".

ما القيادة؟

1-2-6

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.



فكر في منشأة أو مجموعة شاركت فيها.
هل شعرت بوجود قيادة فاعلة؟ علّل إجابتك

الحاجة إلى القيادة Need for Leadership

تغيرت الأفكار السائدة عالمياً حول الإدارة الفاعلية للأفراد في السنوات الأخيرة. في الماضي، كان من المقبول أن يقرّر المديرين ما يجب القيام به وكيفية القيام به دون استشارة الأفراد الذين سيطلب 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 كمياً أو نوعياً. وقد يبحث الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير عن وظائف أخرى. وتدفع المنشآت تكلفة باهظة لهذه الأنواع من المشكلات. أما اليوم، فيتوقع 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 معاً لتحقيق الأهداف، يكون قائداً فاعلاً. أطلقت 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 صُمم 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.ildi.sa/>.
- تهدف "جائزة الملك عبد العزيز للجودة" إلى تعزيز جودة أداء المنشآت، وهي وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها <https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx>.

حدّد قدراتك القيادية وقيّمها. ومن ثم ضع قائمة بإنجازاتك والأنشطة التي أكملتها والتي تعتقد أنها تساهم في مهاراتك القيادية. وشرح 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.



خصائص القيادة

Leadership Characteristics

القيادة أكثر من مجرد تشكيل صداقات مع الموظفين، فهي تتطلب مهارات لجعل الأفراد من مختلف الفئات، والاحتياجات، والاهتمامات يعملون معاً بشكل جيد ويقومون بالعمل الذي تحتاجه المنشأة. الشكل "4-6" 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 تميز القادة الفاعلين | |
|--|--------------|
| الوصف | الخصائص |
| احترام مشاعر واحتياجات الأشخاص الآخرين في العمل. | التفهم |
| التمتع بالرغبة والحماس لإكمال المهام من دون أن يطلب منهم ذلك. | حس المبادرة |
| الالتزام بأداء المهام ومتابعتها حتى النهاية. | الالتزام |
| القدرة على اتخاذ القرارات بحكمة. | الحكمة |
| القدرة على النظر إلى مختلف جوانب المسألة قبل اتخاذ القرار. | الموضوعية |
| العزم على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية العواقب. | الثقة بالنفس |
| عدم تحكيم العاطفة وتجنب التصرفات غير المتوقعة. | الأتزان |
| القدرة على العمل جيداً مع الآخرين، ومعرفة نقاط قوتهم، والمساعدة على توطيد علاقات الفريق. | التعاون |
| التحلي بالصدق والنزاهة أثناء اتخاذ القرارات، والتعامل مع الآخرين. | الصدق |
| العزم على تحمل مخاطر معقولة، واتخاذ قرارات غير شعبية. | الشجاعة |
| القدرة على الإصغاء والتحدث والكتابة بفاعلية. | التواصل |
| التزود بالمعرفة والفهم المطلوب لأداء المهام بفاعلية. | الذكاء |

حدّد الأشخاص الذين تعتقد أنّهم يملكون العدد الأكبر من الخصائص القيادية. وشرح كيف يمكنهم إثبات ذلك؟

الشكل "4-6"

خصائص القيادة.



الاستعداد لتولي دور القائد Prepating to Be a Leader

أمامك الكثير من الفرص التي تخوِّلك أن تصبح قائداً وإن لم تكن تشغل منصب المدير. بناءً على ذلك، عليك ألا تنتظر حتى تتولّى منصباً قيادياً لتنمية مهاراتك في هذا الشأن، إذ يمكنك فعل ذلك باللجوء إلى عدد من الطرائق المحدّدة، كما هو مبين في الشكل "5-6". 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 قائداً، ويمكنك - أيضاً - الالتحاق بدورات تدريبية لتنمّي بعض المهارات القيادية المحدّدة.

● "المشاركة في الجمعيات والأنشطة". تحتاج النوادي، والفرق، والجمعيات إلى القادة، فتيح لك عدداً من الفرص لتنمية المهارات القيادية.

● "ممارسة القيادة في العمل". إذا كنت تمارس عملاً 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 يومياً أن تراقب أشخاصاً في مناصب قيادية في مدرستك ومجتمعك، كما يمكنك رؤية وقراءة تقارير عن أشخاص في مناصب قيادية في مجال الأعمال التجارية والحكومة.

● "العمل مع مرشد". قد يكون لأخيك الأكبر أو أختك الكبرى، أو لشخص ناضج تثق به، أو لمعلّم معين أن يطلعك على مزيد من المعلومات عن المهارات القيادية ويوجّهك ويقدم لك ملحوظات حول التقدّم الذي تحرزه.

● "إجراء تحليل شخصي وطلب الحصول على ملحوظات". ابحث عن فرص تساعدك على إظهار الصفات القيادية التي تتمتع بها، ثمّ انظر في النتائج التي توصلت إليها لتحديد الأمور الحسنة التي حققتها والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها، واطلب ملحوظات بناءً من الآخرين.

ما الطرائق الأخرى التي يمكن من خلالها تطوير مهارات القيادة لديك؟

الشكل "5-6"
الاستعداد لتولي دور القائد.



اختبر معلوماتك

ما الخصائص الرئيسة للقادة الفاعلين؟



يجب أن يقدر المديرون والقادة على العمل جيداً 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 ناجحاً أم لا. فالعلاقات الإنسانية **Human Relations** هي الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا مع بعضهم البعض.

مهارات العلاقات الإنسانية

Human Relations Skills



ما مزايا القيادة التي تتمتع 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

أولاً فهم مكانهم قوتهم وضعفهم ليتمكّنوا من تلبية توقعات الآخرين. فلا يمكن للمدير دائماً أن يفعل بالضبط ما يفضّله الموظفون أو يتخذ قرارات يوافق عليها كل موظف من الموظفين. وأيضاً، لا يمكن اعتبار المدير غير عادل أو أنه يُقدم على تصرّفات غير متوقّعة. بالتالي، لفهم ذاتك فهماً 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 يوماً بعد يوم.

فهم الآخرين **Understanding Others** يدرك القادة أنّ الأشخاص الذين يعملون معهم غالباً ما يكونون متشابهين أكثر من كونهم مختلفين. بالتالي، يساعد التعرف على أوجه التشابه هذه في تشكيل فريق أقوى من جهة، ويمكن أن تؤدي أوجه الاختلاف إلى تحسين فريق العمل من جهة أخرى. ففي الواقع، إذا تصرّف الجميع وفكر بالطريقة نفسها، فنادرًا ما يمكن الحصول على أفكار جديدة أو إيجاد أي شخص يشكك في القرار المُتخذ من أجل تحسينه. والقائد الفاعل يتعرف على مهارات وقدرات كل فرد بالإضافة إلى مكانهم قوته وضعفه. وبالطبع، لن يعامل القائد الجميع بالطريقة نفسها، لكنه سيحاول إشراك كل فرد بالطريقة التي تعود بالفائدة الأكبر على المنشأة والموظف معاً.





ماذا يمكن أن يحدث إذا خسرت منشأة معينة إمكانية التواصل، وخدمات الحاسوب، والإنترنت ليوم كامل؟

التواصل Communication هو عنصر في غاية الأهمية في المنشآت، ويجب أن يتمتع المديرون بمهارات تواصل فاعلة. ويمكن تصنيف أنواع التواصل على النحو التالي:

● "الرسمي أو غير الرسمي" يقوم التواصل الرسمي على الأساليب المعروفة والمتفق عليها في كيفية انتقال المعلومات بين المديرين، والموظفين، والعملاء، والأشخاص الآخرين في منشأة معينة. أما التواصل غير الرسمي فيقوم على أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في داخل المؤسسة.

● "الداخلي أو الخارجي" التواصل الداخلي هو تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل مع بعضهم بعضاً. أما التواصل الخارجي فهو تواصل الأشخاص الذين يعملون في

المنشأة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء، والموردين، ومنشآت الأعمال الأخرى. من هنا، لا بد من تضمين المراسلات التي تدرج في إطار التواصل الخارجي ترويسة 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 المؤسسة وذلك بين الإدارة والموظفين. أما التواصل الأفقي فيتم عبر المؤسسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل: تواصل الموظف مع الموظف أو المدير مع المدير.

● "الشفهي أو الكتابي" يكون التواصل الشفهي بالكلام مباشرة 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 استخداماً فاعلاً بحيث ينتقون مفردات محددة يفهمها الأشخاص الذين يتلقون المعلومات ويستفيدون منها. بالتالي، يجب أن يكون المتحدث الفاعل ضليعاً في الإصغاء من جهة وأن يتمتع بمهارات قوية في تقديم المعلومات من جهة أخرى، فالإصغاء يساعد المديرين على تفهم 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 فاعلاً. 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 يومياً. وفي المقابل، تدرج في إطار عدم الرضا الوظيفي المهام التي لا يحبُّ الموظفون تأديتها، وظروف العمل الصعبة، والتواصل غير الفاعل، وقلة الاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون، والمكافآت غير المناسبة. ويمكن لمشكلة بسيطة أن تتفاقم وتؤدي إلى عدم رضا الموظف عن عمله على المدى البعيد. فالموظفون يقدرّون 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. ثمّ قارن ترتيبك مع ترتيب أعضاء فريقك. وبصفتكم فريقاً واحداً، اتّفقوا على الترتيب النهائي للمهارات. عند الانتهاء، ناقش ما إذا كانت العملية التي اتّبعتها للتّفاق على الترتيب قد أظهرت تمتّع أعضاء الفريق بمهارات فاعلة في مجال العلاقات الإنسانية أم لا.



اختبر معلوماً تك

لم يحتاج المديرون والقادة إلى مهارات فاعلة في العلاقات الإنسانية؟



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 للإدارة مستقبلاً 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 الرئيسية 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 سابقاً على القيادة في الشركات العائلية فقط؟ علل إجابتك.
2. يتمثل أحد الأهداف الرئيسية "الرؤية السعودية 2030" في إلهام وتنشيط قادة الغد. ابحث عن الطرائق الأخرى التي يمكنك من خلالها الاستعداد لتصبح مديرًا أو قائدًا فاعلاً.



التأثير على الأشخاص Influencing People

3-2-6

هل سبق أن كنت جزءاً من مجموعة غالباً ما تختلف حول كيفية إنجاز المهام وتستغرق وقتاً 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** يمكن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجة ما.

أنواع التأثير Kinds of Influence

ثمة عدة أنواع من التأثير يمكن للقائد استخدامها راجع الشكل "6-6".

| التأثير الشخصي | التأثير بالخبرة | التأثير بالمكافأة | التأثير من موقع السلطة |
|-------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------|
| استخدام الثقة والاحترام | استخدام الخبرة | استخدام المدح/ النقد والمكافآت | استخدام السلطة |

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 نظراً للمنصب الذي يشغله القائد. إذا كان القائد مديراً 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



فكر في مدير أو معلم استمتع بالعمل منه. ما

الخصائص التي جعلت من السهل اتباع قيادته؟

كانت سلبية، فهي تشمل مطالبة الأفراد بالعمل الإضافي ضمن وقت قصير أو انتقاد الموظفين عوضاً 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 متمرسٍ في البيع للحصول على إرشادات.

"التأثير الشخصي" ينبع من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنه الأعضاء للقائد. إذا كان القائد محبوباً ويضع مصالح المجموعة في الاعتبار، فمن المرجح أن يظهر الأعضاء دعمهم للقائد.

لا يكون تأثير القادة إيجابياً بالضرورة، وقد لا يكون فاعلاً لفترة طويلة. إذا لم يكن المدير خبيراً ولم يكن محبوباً 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. غالباً ما يكون للمديرين تأثير رسمي، فيما يمكن للآخرين أن يحظوا بالتأثير غير الرسمي نتيجة لخصائصهم الشخصية عوضاً عن دورهم في المنشأة.

ماذا يحدث عندما يطلب معلمك إعداد مشروع جماعي ويجتمع أعضاء الفريق معاً 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 عوضاً عن الهيكل الرسمي للمنشأة. ضع في اعتبارك موقفاً آخر حيث ينتخب القادة من قبل أعضاء مجلس أو مؤسسة 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 غالباً. 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؟



تمرينات

المفاهيم الرئيسية

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 الأوتوقراطية.

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 وجهاً لوجه.

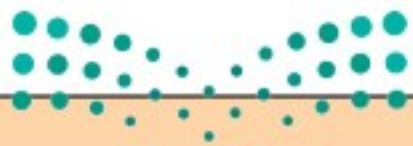
قم بإعداد بحث على الإنترنت حول الفرق الافتراضية. ومن ثم قم بصياغة تقرير يفصل مشروع عمل أكمله فريق

افتراضي. ناقش كيفية استخدام التقنية لدعم التواصل بين أعضاء الفريق وتحقيق النجاح في المشروع.



6. **التواصل** أنت المشرف على موظف جديد يواجه صعوبة في إكمال بعض المهام. ترى أن الموظف الجديد متردد في طرح أسئلة على الموظفين ذوي الخبرة. وأنت تشجع موظفيك على مساعدة بعضهم بعضاً عندما يُطلب منهم ذلك. لذلك تطلب مقابلة الموظف الجديد لمناقشة الموقف وتريد أن تكون المناقشة إيجابية وتؤدي إلى تحسين الأداء. مثل 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 تكراراً.



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، تنص 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، وتحدد التحديات المقبلة والمسار الذي يجب اتباعه. وفي الوقت نفسه، فإن الإدارة تُعنى بتنفيذ المهام المطلوبة لوضع الخطط المحددة 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 الرئيسية.
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 تخصصاتهم 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 يكرس كل مدير القدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة.
- معظم المنشآت لديها ثلاثة مستويات من المديرين. المديرون التنفيذيون، وهم كبار المديرين المسؤولين عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه. المديرون المتوسطون وهم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. المشرفون الذين يشكلون 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 وتتخلله 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 تتطلبها المنشأة. خصائص القائد الفاعل هي التفهم، وحس المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والأتزان، والتعاون، والصدق، والشجاعة، والتواصل، والذكاء.
- من بين أهم مهارات العلاقات الإنسانية 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 يقدر أعضاء المجموعة خبرة القائد. وينبع التأثير الشخصي من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنه الأعضاء للقائد.



التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

2. صف نشاطًا إداريًا واحدًا مهمًا لكل من وظائف الإدارة الخمس.

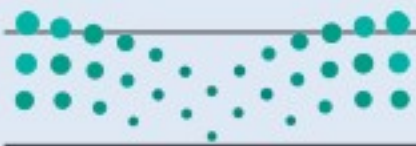
3. ما أسلوب الإدارة الذي تفضله شخصيًا لدى المدير الذي تعمل لديه؟ ولماذا؟ ما الذي يجب عليك فعله للعمل بفاعلية مع مدير يستخدم أسلوبًا آخر؟

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

5. راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل "4-6". 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 مثالاً لكيفية استخدام كل شخص لنفوذ إنجاز أعمال المنشأة.



طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكل منها:

| المصطلح | الخيار | التعريف |
|------------------------|--------|---|
| 8. الرقابة | | أ. تحديد وترتيب الأعمال والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. |
| 9. التأثير الرسمي | | ب. جميع الأنشطة المتعلقة 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 درجة 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 حدّتها المنشأة في مرحلة التخطيط. |
| 16. أسلوب الإدارة | | ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضاً 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 "4-6" 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 دليلاً على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك بصفتك قائد.



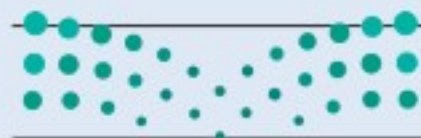
21. **الرياضيات** تقضي مستويات الإدارة الثلاثة وقتاً مختلفاً في إنجاز وظائف الإدارة الخمس. تظهر سجلات إحدى المنشآت متوسط الوقت الذي يقضيه مديروها في كل وظيفة في الأسبوع. وتظهر النتائج في الجدول التالي. احسب إجمالي الوقت الذي تقضيه كافة مستويات الإدارة كل أسبوع لأداء كل وظيفة من الوظائف الخمس. أعدّ رسم بياني يوضح النسبة المئوية لإجمالي الساعات التي تخصصها كل مجموعة لكل من وظائف الإدارة خلال أسبوع العمل.

| متوسط الساعات الأسبوعية المخصصة لوظائف الإدارة | | | |
|--|--------------------|---------------------|---------|
| المشرفون | المديرون المتوسطون | المديرون التنفيذيون | |
| 5 | 10 | 22 | التخطيط |
| 8 | 12 | 6 | التنظيم |
| 3 | 7 | 2 | التوظيف |
| 20 | 14 | 4 | التوجيه |
| 6 | 7 | 18 | الرقابة |

ادعم رأيك

حصلت سارة لتوها على ترقية إلى منصب مشرف في منشأة تصنيع مقرها الدمام حيث تعمل منذ عامين. وأبلغت 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، شكّل فريقاً 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 مناسباً للإشراف.

22. هل تعتقد أن سارة محقة في أن اعتماد أسلوب الإدارة نفسه لن يكون مناسباً للفريقين؟ لماذا؟



23. اشرح أي أسلوب إداري يجب أن تعتمد سارة مع الفريق "A" موضحًا أسباب إجابتك.

24. اشرح أي أسلوب إداري يجب أن تعتمد 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 "4-6" 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 المنشأة أو 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 منشأة حول موضوع القيادة. حدّد واسرد وصفًا موجزًا للمدونة 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 لقراء مدونات رجال الأعمال التنفيذيين أن تساعد في تطوير مهاراتك القيادية. فكّر في منشأة ما في منطقتك. ما مستويات الإدارة فيها برأيك؟



الفصل 7

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة



- 1-7 حياة ريادة الأعمال
- 2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟
- 3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة





الاستشارات

عندما تواجه المنشآت مشكلات غير مسبوقة أو عندما تشهد تغييرات جذرية، فإنها تلجأ غالباً إلى المستشارين طالبة مشورتهم ومساعدتهم. والمستشارين ليسوا موظفين دائمين في المنشأة، بل تلجأ المنشأة إلى توظيفهم لإتمام مهمة معينة أو للتركيز على تحدٍّ ضخم تواجهه، وتقتصر مهمتهم على تقديم النصيحة بشأن استدامة المنشأة مثلاً، أو تحديث قاعدة بيانات العميل. وقد يعمل المستشارون بشكل مستقل أو لدى منشأة استشارات كبيرة تضم عدداً من المختصين.

يقدّم المستشارون للمنشأة مستوى من الخبرة قد لا يتمتع به موظفوها أو قد لا يستطيعون الوصول إليه بسرعة كافية لحل المشكلة التي يواجهونها. وقد تكون نظرة المستشارين إلى المنشأة أكثر موضوعية من نظرة الأشخاص العاملين فيها، وتتمثل مهمة المستشارين الأساسية في إجراء البحوث وإتمام أنواع أخرى من التحليلات التي تساعد المنشآت على التصدي لتحديات كبيرة تعترضها. وغالباً ما يخلص المستشارون إلى إعداد تقارير وخطط، وإسداء النصيحة لمتّخذي القرارات، وقد يصل بهم الأمر - أيضاً - إلى المساعدة على إعادة تنظيم المنشأة وإعادة توجيه الجهود التي تبذلها نحو المسار الصحيح.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- محلل أعمال
- مستشار إداري
- مستشار أداء
- مستشار ضبط الجودة
- مستشار أمن
- مستشار تدريب

تحليل فرص الوظائف... الاستشارية

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

1. حدّد الحد 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 مستشاراً للمنشآت الصغيرة في أحد البنوك في أبها. ويلتزم هذا البنك بتعزيز خدماته المقدّمة للمنشآت ويوظف فريقاً من 10 أشخاص لدعم عملائه منها.

يحمل رشيد شهادة في المحاسبة، وعمل لمدة خمس سنوات في منظمة محاسبة كبرى، قبل أن ينشئ شركته التي أدارها مدة خمس سنوات. ونظراً إلى خبرته في مجال المحاسبة وسمعته الحسنة 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؟



1-7 حياة ريادة الأعمال

أهداف التعلم

- 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 الرئيسية

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Entrepreneurship | ريادة الأعمال |
| Entrepreneur | رائد أعمال |
| Social Entrepreneurship | ريادة الأعمال المجتمعية |
| Intrapreneur | رائد الأعمال المؤسسي |

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 تلقت 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 حلولاً للمشكلات التي يواجهها الأفراد والمنشآت. وبحث 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 عملاً 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 كلاً 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.

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 مبيّنة في الشكل "1-7":

1. تحديد الفرصة الجاذبة: ليست الفرصة مجرد 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.

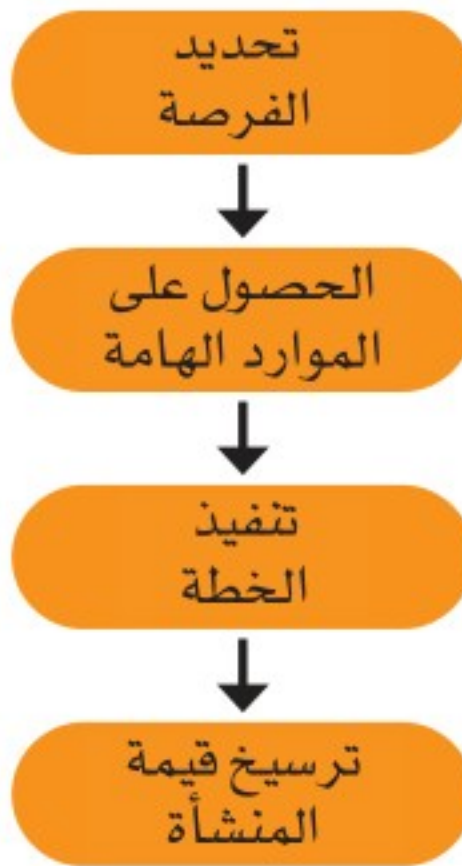
2. الحصول على الموارد اللازمة لنمو المنشأة: فبالنسبة إلى المنشآت الصغيرة، تشكّل إدارة الموارد بكفاءة المسألة الأهم على الإطلاق. من هذا المنطلق، قد يكون تعلّم كيفية التفكير في الموارد هو الحد الفاصل بين الفشل والنجاح. ومن المهمّ ألا يحصر رواد الأعمال تفكيرهم في الشقّ المالي للموارد، وأن يكونوا واعين للأمور 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.



خطة لمدى الحياة

هل يمكن أن تعطي مثلاً على خدمة أو منتج كان رائجاً، ولكنه لم يعد مطروحاً في السوق؟ أو ما زال مطروحاً، لكنك تستطيع تقديمه بطريقة أفضل؟ هل تملك موهبة خاصة يمكن أن تستغلها لتصبح منطلقاً إلى منشأة جديدة؟ إذا كان جوابك إيجابياً، فأنت تمتلك الأسس اللازمة لإطلاق منشأة جديدة. وهنا يجب أن تعلم أن امتلاك منشأة صغيرة سيتيح لك التدريب على ريادة الأعمال.



اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع التي تتألف منها ريادة الأعمال؟

خصائص رواد الأعمال

2-1-7

Characteristics of Entrepreneurs

يخاطر رائد الأعمال **Entrepreneur** بتأسيس منشأة لمحاولة كسب الأرباح. وتتلخص بعض العوامل الرئيسية لتأسيس الشركة في رغبة رواد الأعمال بأن يكونوا مستقلين (مدير نفسه وغير مرتبط بوظيفة لدى الآخرين) وأن يضع خطة أولية مدروسة بعناية. كما أن امتلاك رواد الأعمال لمهارات وقدرات خاصة، والقدرة على تطوير الأفكار المبتكرة تدرج في قائمة العوامل المهمة الأخرى.

ومن الواضح أن 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 بأن نجاح المنشأة يتطلب العمل الدؤوب وتكريس ساعات طويلة من العمل.

ما الخصائص الشخصية التي تمتلكها والتي يمكنها مساعدتك على أن تصبح رائد أعمال ناجحاً؟ 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 أفكاراً أو مهارات يمكنك استخدامها في تأسيس منشأة صغيرة؟



حدد بعض المزايا والعيوب في تحويل هواية معينة إلى منشأة.

ما الذي يتطلبه الأمر لتصبح رائد أعمال؟

What Does It Take to Become an Entrepreneur?

ليس كل من يمتلك منشأة، أو يديرها يكون رائد أعمال، حيث إن التفكير في منتج جديد أو خدمة جديدة يتطلب مهارات فريدة وخصائص شخصية محددة. وعلى الفرد - أيضاً - 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، وتختلف مستوياتهم التعليمية وسنوات دراستهم. وبالطبع، يبدأ بعض رواد الأعمال منشأتهم في وقت مبكر من حياتهم، بينما لا يتخذ آخرون الخطوة إلا بعد التقاعد.

ومن المهم فهم عمليات إدارة الأعمال. وهذا الفهم لا يأتي دائماً من الحصول على شهادة جامعية في إدارة الأعمال، فإذا أراد رائد الأعمال معرفة كيفية إدارة المنشآت بعدة طرائق، فيمكنه أن يعمل 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 شك أن رواد الأعمال الناجحين يشتركون في سمات شخصية كما هو موضح في الشكل "2-7". وفي حين أن بعض الأفراد لديهم العدد الأكبر من هذه الصفات، فإن البعض الآخر يفتقر إليها. من هنا، إذا كنت ترغب في أن تصبح رائد أعمال، فلا بد من أن تعمل على كسب هذه الخصائص.

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين

| | |
|--|-----------------------------|
| • القدرة على دخول الشراكات | • يحبون المنافسة |
| • القدرة على تأمين الموارد اللازمة | • مبدعون |
| • القدرة على رصد الفرص واغتنامها | • متيقظون |
| • القدرة على التعلم من التجارب الفاشلة | • يركّزون على تحقيق أهدافهم |
| • حس المبادرة الشخصية | • مستقلون |
| • مهارات حل المشكلات | • فضوليون |
| • النزاهة القوية | • دؤوبون |
| • القدرة على تحمّل الظروف الصعبة | • جديرون بالثقة |
| • الاستعداد للعمل الدؤوب | • واثقون من أنفسهم |

ما خصائص رواد الأعمال التي تمتلكها بالفعل؟ وما الخصائص التي ترغب في تطويرها؟



الشكل "2-7"

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين.



اختبر معلوماتك

ما الخصائص الشخصية التي يشترك فيها غالبية رواد الأعمال؟

3-1-7

أنواع رواد الأعمال Types of Entrepreneurs

رواد 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 عوضاً عن تقليده أعمالاً ليست من صنعه. أما التصنيفات الأخرى لريادة الأعمال فتتنظر في حجم المنشأة أو هيكلتها، أو مراحل تطورها، أو القطاع الذي تعمل فيه. من هنا، تتلخص بعض الأنواع الرئيسة لرواد 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 أنهم لا يرغبون في تقاسم الأرباح والسمعة إذا ثبت نجاح المشروع.
- المشروعات الناشئة القابلة للتوسع (Scalable Start-Ups): يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكاراً 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 يكتنون الشغف له، فإن رواد الأعمال المتسلسلين يبنون أعمالاً 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 جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنشأة. وتماشياً مع الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030، أطلق عدد من المنشآت لغرض واضح هو مواجهة تحدّ 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.



• 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، بدلاً 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.



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، ولكن 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 أن الآراء تختلف فيما يتعلق بمدى إلزام المنشآت بالانخراط في أنشطة مرغوبة اجتماعيًا، كما أن استجابة المنشآت الصغيرة لهذا الالتزام تختلف أيضًا.

على كل حال، يجب على رواد الأعمال التفكير مليًا في التزاماتهم المجتمعية، لأنّ بناء منشأة على أساس "فعل الخير" قد يزيد من الأعباء المالية التي تتحملها المنشآت الصغيرة. ومع ذلك، غالبًا ما يُعَوِّضُ 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 مليًا 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 أسسها 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، وقدم عرضًا موجزًا حول توسّع سلسلة مطاعم البيك التي أصبحت الأكثر شهرة في المملكة العربية السعودية.



تمريبات

المفاهيم الرئيسية

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 يعتمزم علي افتتاح منشأة لتصنيع نوع جديد من مشغل الذاكرة فلاش (USB) للهواتف الذكية والكاميرات الرقمية. وتجدر الإشارة إلى أن 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. وأعدّ رسم بياني يوضح الإجابات.

4. التاريخ استخدم الإنترنت لتحديد الاختراعات والابتكارات المهمة التي طُورت في الخمسين عاماً الماضية. ثمّ حدّد منها خمسة تعتقد أنها حققت النجاح التجاري الأكبر، وخمسة تعتقد أن لها أهمية في تحسين المجتمع. أعدّ تقرير قصير تحدد فيه كلاً من الاختراعات والابتكارات التي ذكرتها، وتصنفها بإيجاز مُعللاً اختياراتك.





www.ien.edu.sa

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟

أهداف التعلّم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:
- 1-2-7 وصف الدوافع الرئيسية لريادة الأعمال.
 - 2-2-7 إدراك أهمية ريادة الأعمال في الاقتصاد.
 - 3-2-7 فهم الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين.

المصطلحات الرئيسية

| | |
|-------------|----------|
| Innovation | الابتكار |
| Improvement | التحسين |

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 نموًا مطردًا، واستطاع أن يعدّ ميزانية محددة في بداية كل عام، وكان قادرًا على إنفاق أمواله على المخزون، والإعلانات، وتحسين متجره. واتبّع هذا العام عملية إعداد الميزانية نفسها التي اتبّعها خلال السنوات الأربع الماضية. بناءً على نتائج العام الماضي، قدّر أنّ مبيعاته ستشهد زيادة بنسبة 8%. وعلى الرغم من ازدياد النفقات، إلا أنّ الميزانية أظهرت تحقيق ربح إضافي جيد. سار عمله على ما يرام في الشهرين الأولين 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 جدًا في الماضي.

دوافع امتلاك منشأة

1-2-7

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 عاديًا في منشأة قائمة. لذا، قبل أن تقرر بدء مشروع ما، فكر مليًا 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.

النجاح في ريادة الأعمال



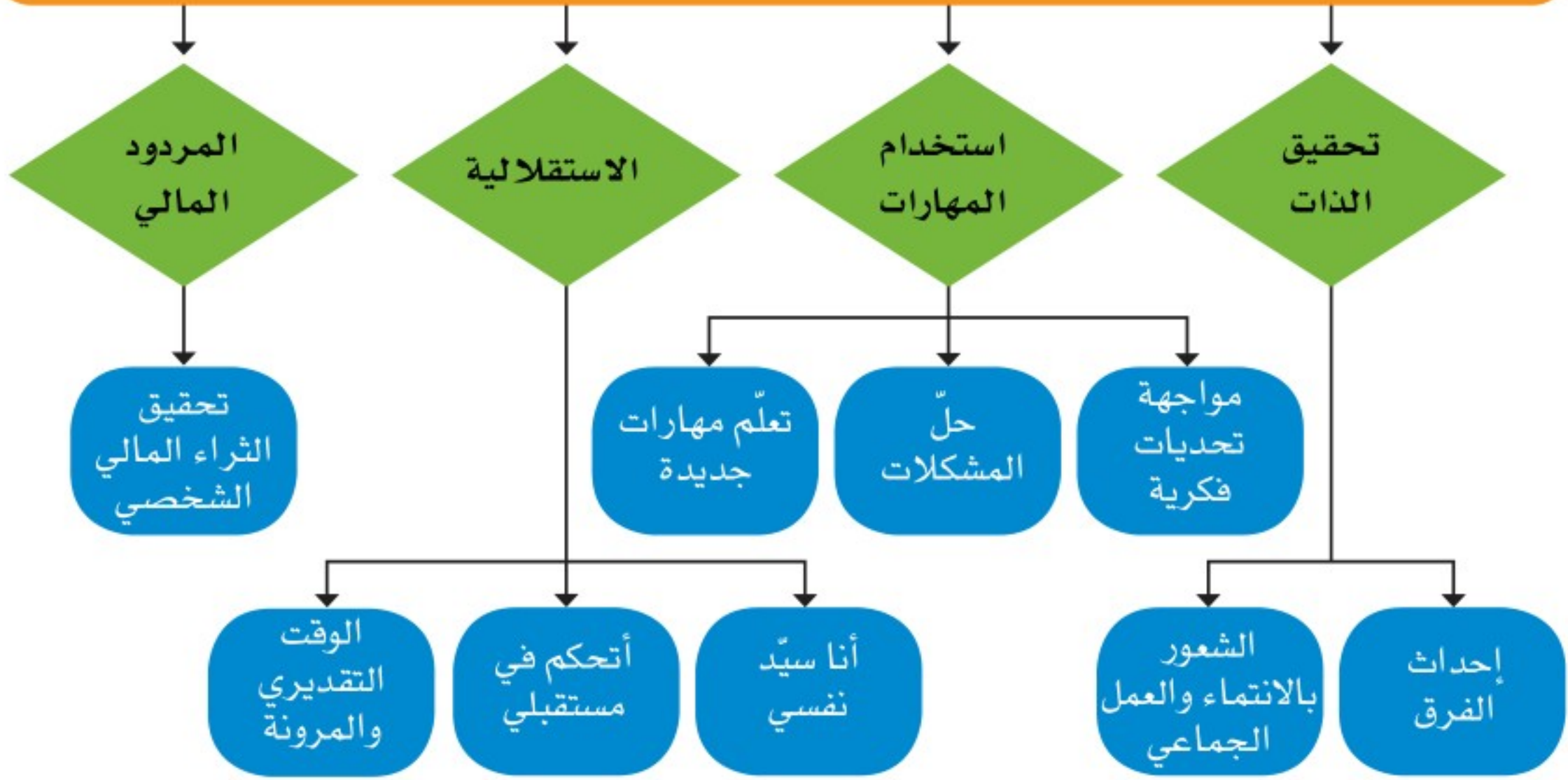
لبنى العليان شخصية ذائعة الصيت في عالم الأعمال التجارية. شغلت منصب الرئيس التنفيذي لشركة العليان المالية وهي الآن عضو في مجلس إدارة الشركة. وتعتبر المهارات التي تتميز بها، فضلاً عن خبراتها المالية والإدارية الواسعة في مجال الخدمات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية مصدر فخر وإلهام يتطلع إليه الجميع، ويسعون إلى الاستفادة منه.

أجر بحثاً لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح لبنى العليان، وقدم عرضاً موجزاً حول أهم المناصب التي شغلتها، ومساهماتها المهنية على الصعيدين المحلي 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 "3-7" أمثلة على هذه الدوافع.

الدوافع التي تكمن وراء تأسيس منشأة



ما دافعك إلى تأسيس منشأتك الخاصة؟

الشكل "3-7"

الدوافع التي تحرك ريادة الأعمال.



تحقيق الذات Personal Fulfilment

يجب أن يحدث امتلاك المنشأة شعورًا قويًا 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 أن ما تفعله يستحق العناء إلا 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 حل المشكلات وتعلم مهارات جديدة، تُضاف جميعها إلى القدرات التي يتمتع بها رائد الأعمال.

الاستقلالية Independence

تعتري كثير من الناس رغبة عارمة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، والمخاطرة، وجني ثمار أعمالهم. ويجدون أنه من المهم أن يكونوا أحرارًا في اتخاذ خياراتهم في عملهم. ويتمتع 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 بجدّ لساعات 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، فإن 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، أما غيرهم من رواد الأعمال فيعملون ليلاً ونهارًا لتحقيق ما يكفي من الأرباح للعيش. بصورة مثالية، يجب تعويض صاحب العمل عن نشاطين أساسيين:

- المقابل المالي لقاء وقته الشخصي الذي يكرسه في سبيل إدارة المنشأة، وهو يأتي على هيئة الراتب.



اختبر معلوماًتك

ما الدوافع الرئيسة إلى امتلاك منشأة؟

وزارة التعليم

Ministry of Education

2023 - 1445

• العائد على استثمار أمواله الشخصية في شركته الذي يجب أن يكون مرتبطاً بالمبلغ المستثمر والمخاطر المرتبطة بأعمال المنشأة، وهو يأتي على هيئة أرباح نقدية أو زيادة في قيمة المنشأة أثناء نموها شيئاً فشيئاً.

ولا شك في أن الحافز المالي يشكّل دافعاً كبيراً لدى الكثير من رواد الأعمال، وهذا أمر طبيعي تماماً، ولكن من المهم أن نعي أنه في حين يستطيع بعض رواد الأعمال أن يجنوا ثروة بسرعة، إلا أن 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 مجدياً وقابلاً 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، سيتسنى له التحكم شخصياً في مشروعه، ويمكنه أن يستخدم مهاراته إذا تطورت فكرته إلى منشأة ناجحة ومربحة.

تشهد المملكة العربية السعودية حالياً إصلاحات اقتصادية، ما يوفر فرصاً ممتازة لرواد الأعمال الذين يتمتعون بالخصائص المناسبة ويستهدفون النجاح. وتشجّع رؤية السعودية 2030 الابتكار وتدعم تطوير المنشآت الجديدة. وسيتطلب العدد الأكبر من أهدافها حلولاً 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 موجوداً 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.

وغالباً 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 معاً قائمة بالأسئلة التي قد تطرحونها

على رائد أعمال لتحديد ما إذا كانت منظمته الجديدة من الأنواع التي قد ترغبون في استثمار بعض أموالكم فيها.



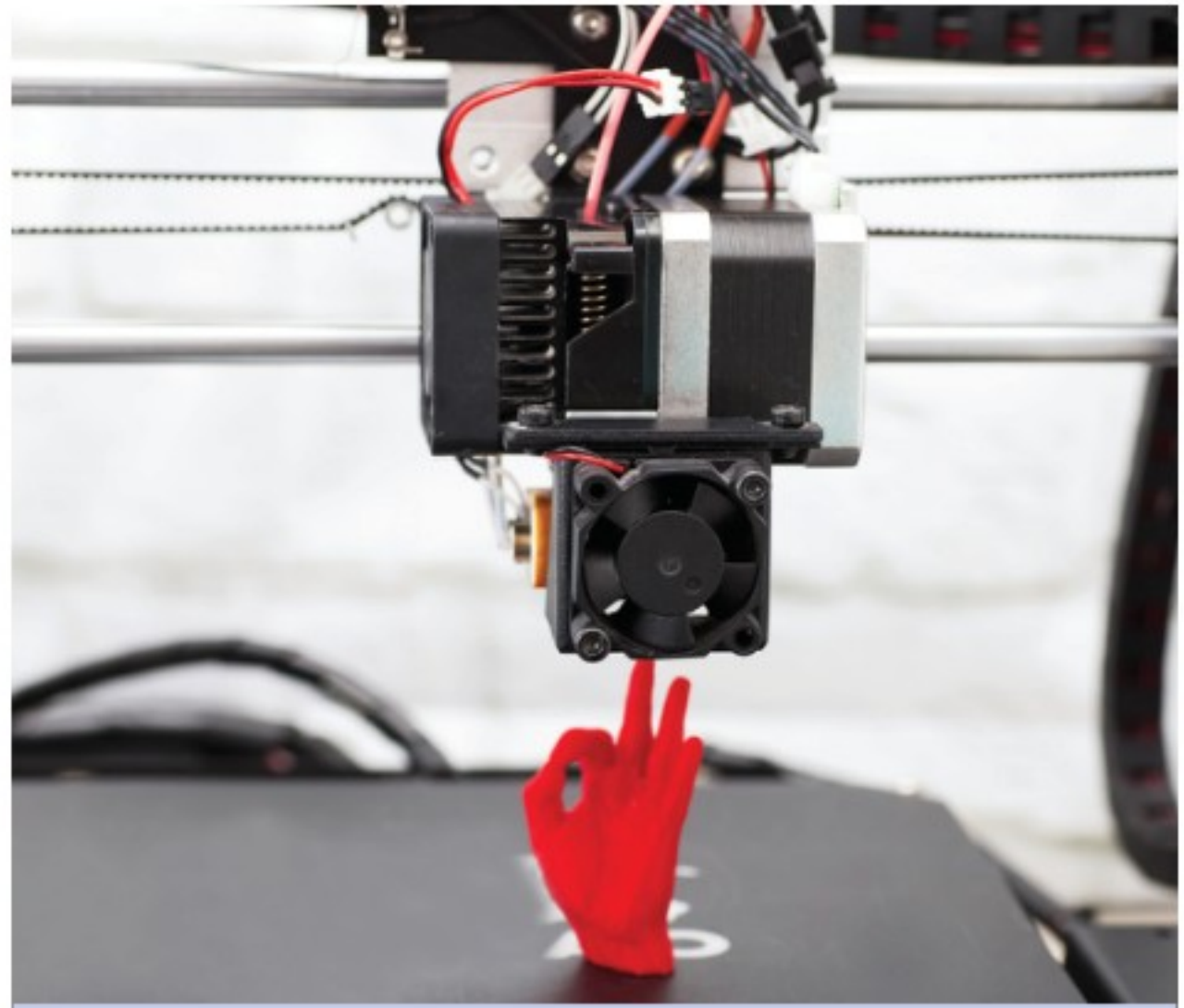
بالإضافة إلى الاختراعات، ينشئ المبتكرون خدمات جديدة تصبح أساساً لعمل تجاري. فمثلاً، ظهرت مجموعة كاملة من الخدمات الإلكترونية استجابةً لرؤية السعودية 2030.

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؟



ما علاقة الابتكار والاختراع والتحسين بفرص ريادة الأعمال؟

ريادة الأعمال والاقتصاد

2-2-7

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 نجاحاً وشهرة اليوم بدأت بمشاريع بدوام جزئي على يد فرد مغامر عمل بجدّ 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. ويُعدّ "وادي السيليكون" في شمال كاليفورنيا موطن عدد كبير من المنشآت التقنية المبتكرة التي بدأت على هذا النحو. وتستقطب المنطقة اليوم بعضاً 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 إيماناً منهم بأهميتها في دفع عجلة النهضة والتقدم.



ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية Entrepreneurship in Saudi Arabia

ريادة الأعمال جزء يزداد حجمه في الاقتصاد السعودي. فتشكّل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية رؤية السعودية 2030 لتوسيع القطاع الخاص وتنويع الاقتصاد. ومن المسلمّ به بوضوح أنّ المنشآت الصغيرة يمكنها أن تحدث فرقاً كبيراً.

صرح ولي العهد - صاحب السمو الملكي - الأمير محمد بن سلمان في تقرير الأثر التابع للمنشأة السعودية للاستثمار الجريء للعام 2022 قائلاً: "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."

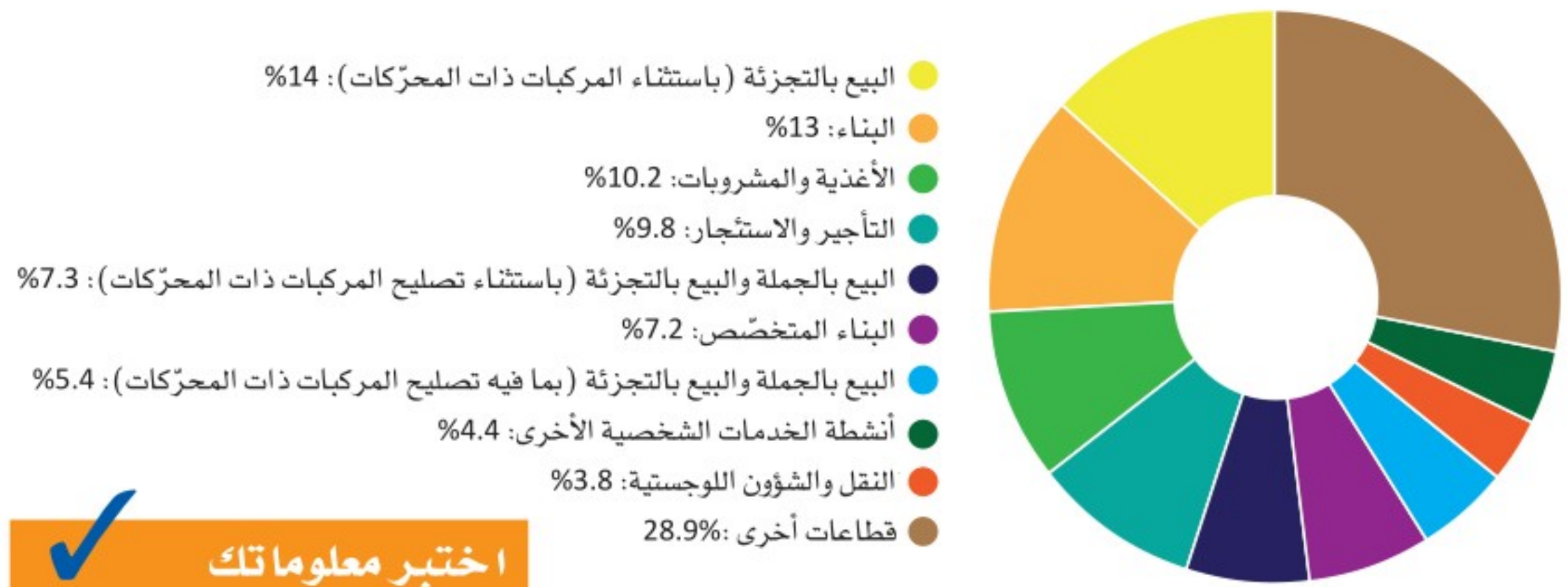
لمزيد من
المعلومات



كذلك، إنّ مكانة المملكة العربية السعودية المتصاعدة في تقرير التنافسية العالمي تسلط 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. وتتركز نسبة 31.8% من هذه المنشآت في منطقة الرياض، و20.9% في منطقة مكة المكرمة، و7.5% في المنطقة الشرقية.

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 "4-7" المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاع.



المصدر: منشآت 2022

الشكل "4-7"

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؟

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟ التقييم

Ministry of Education

2023 - 1445



هل يمكن أن يتحول الشغف بإعداد الطعام إلى بداية عمل تجاري مجد اقتصادياً؟

3-2-7 الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين Resources for Saudi Entrepreneurs

سيكون نمو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة مستحيلاً 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

وفقاً 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".

لمزيد من المعلومات



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 وممكنًا 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 مجلياً ودولياً".



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 اختر خيارًا واحدًا واكتب عنه شرحًا موجزًا بما توفر لديك من معلومات.

وتشمل مجموعة خدمات منشآت الوساعة 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، ويقدم المشورة بشأن المتطلبات القانونية والدعم الإضافي. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تقدم 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 Entrepreneurship 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 الرقمية، 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 الاجتماعية

Social Development Bank

بنك التنمية الاجتماعية يمثل أحد مصادر الدعم المهمة لرواد الأعمال ويهدف إلى أمرين رئيسيين 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. وفقاً 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 برنامجاً 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. وغالباً ما يشتمل ذلك على تقديم الخدمات إلى الأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو مؤهلات سابقة في الأعمال التجارية أو ريادة الأعمال. مثلاً: يقدم مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية دورة مجانية عبر الإنترنت مدتها 8 أسابيع ترحب بجميع رواد الأعمال بغض النظر عن مستوى الخبرة التي يتمتعون بها.



اختبر معلوماتك

ما خدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟



تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي لا يُعدّ أحد الأسباب الأساسية الأربعة لامتلاك منشأة؟

أ. تحقيق الذات.

ب. استخدام المهارات.

ج. الشهرة.

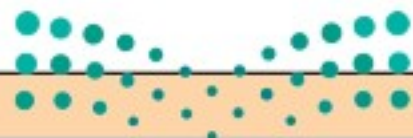
د. الاستقلالية.

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 إجّر مقابلة مع صاحب منشأة صغيرة أدار شركته لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وحدد العوامل التي ساهمت في النجاح وكذلك التحديات الكبرى التي واجهها، ثم أعدّ عرضاً تقديمياً بناءً على مقابلتك.



المهارات الحياتية والعملية

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 محلّ الشبكات التقليدية وعلاقات العمل التي نُسجت مع الزمن في العالم «الحقيقي». ومن المؤكّد أنّ قائمة المعارف أساسية للانطلاق، وبناء شبكة من علاقات العمل يُعتبر مهارة لا تُقدّر بثمن ويكتسبها الفرد بالممارسة مع مرور الوقت. فالعلاقات الجيدة 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 شخصاً يتمتع بهذه الميزة. وغالباً ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق - أيضاً - 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 نسبياً. ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملاً حاسماً وجوهرياً 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 وممتينة 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 مثلاً شخصاً يمكنه مساعدتك في تعزيز معرفتك بالحاسوب أو في تعلّم لغة أخرى. هل تمتلك أنت مهارات أو خبرات يستطيع أن يفيد بها الآخرين في مجتمعك؟



3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

أهداف التعلم

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 التعرف على الميزات التنافسية للمنشآت الصغيرة.

3-3-7 تحديد التحديات التي يواجهها عدد كبير من المنشآت الصغيرة.

المصطلحات الرئيسية

| | |
|--------------|-----------------------|
| منشأة صغيرة | Small Business |
| ميزة تنافسية | Competitive Advantage |

من واقع الحياة

بينما كانت سارة تجلس إلى مائدة العشاء مع أسرتها، أخذت تخبرهم بحماسة عما تعلمته في فصل "مقدمة في الأعمال" مع زميلاتها في الصف. فقد أمضى الطلبة وقتهم وهم يفكرون في الفرص التي قد تتسنى لهم لامتلاك منشآت صغيرة خاصة بهم. وأدركت سارة من جهتها أن هذا تحديدًا هو ما ترغب في القيام به.

فسألها جدّها: "هل تعلمين أنني أدت عملاً تجاريًا صغيرًا طوال 10 سنوات تقريبًا حين كنت شابًا؟ فحين تخرّجت من الثانوية، كنت مثلك تمامًا متحمسًا لفكرة إطلاق عمل تجاري. وكى أجمع المال اللازم لي لأفتح متجرًا الخاص، قرّرت العمل لدى صاحب متجر صغير يبيع أجهزة ومعدات. ولحسن الحظ، بعد ثمانية أعوام، قرّر الرجل التقاعد وتوصّلنا معًا إلى اتفاق سمح لي بشراء المتجر ودفع ثمنه على سنوات متعدّدة".

فسألته سارة: "ما النصيحة التي تقدّمها لي إذا يا جدّي؟". أجابها: "لا شكّ في أنّ امتلاك عمل تجاري صغير أمر ممتع ومشوّق، ولكنّه في المقابل صعب وشاق. إنني 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 دون أن تستسلمي لأيّ عوائق تعترضك".

1-3-7 ما هي المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟

What are Micro, Small and Medium Buisnesses?

حين يفكر 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.

التعريف الرسمي للمنشأة الصغيرة **Small Business** يختلف من بلد إلى آخر. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً، وكما يوضح الشكل "5-7"، تُصنّف المنشآت إلى ثلاث فئات (المنشآت متناهية الصغر والمنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة) بحسب عدد الموظفين العاملين فيها بدوام كامل والإيرادات السنوية التي تحققها. حتى أنّ موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) يقدم أداة مفيدة تساعد على تحديد التسمية الرسمية بحسب حجم العمل التجاري وهذه العوامل السابق ذكرها. وبمجرد 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 - سوقاً صغيرة.
- ليست المنشأة الأبرز في مجالها.

وفي الواقع، تعمل معظم المنشآت الصغيرة في القطاعات الخدمائية وأبرزها قطاع البيع بالتجزئة. ومن الأمثلة عن المنشآت الصغيرة في هذا القطاع تحديداً، نذكر المتاجر الصغيرة والمقاهي والكافيهات.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة

| حجم المنشأة | المنشآت متناهية الصغر | المنشآت الصغيرة | المنشآت المتوسطة |
|-------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| عدد الموظفين 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 "5-7"

التعريف الرسمي لحجم المنشأة بحسب منشآت



لماذا يكثر عدد المنشآت الصغيرة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة؟



اختبر معلوماتك

ما النقاط الأربع التي يمكن استخدامها لوصف منشأة صغيرة؟

لمزيد من المعلومات



يفيد أصحاب المنشآت الصغيرة أنّ الإنترنت يُحدث أثرًا إيجابيًا على أعمالهم التجارية. فبحسب استبيان أجري حديثاً، قال 51% منهم إنّ الإنترنت ساعد في زيادة أرباحهم، وقال الـ 49% الآخرون أنّ استخدامه أدّى إلى خفض تكاليف التشغيل.

العلاقة بين المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال

The Relationship Between Small Business Ownership and Entrepreneurship

رغم ارتباط المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال، إلا أنهما ليسا مصطلحين متطابقين أو قابلين للتبادل. فالكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة يتمتعون بخصائص ريادة الأعمال، وبعضهم لا يتمتع بتلك الخصائص. وبالمثل، ليس كل رائد أعمال صاحب منشأة صغيرة، نظرًا إلى أن بعض رواد الأعمال مسؤولون عن منشآت ضخمة. مثالًا: لنفترض أن علي وحسن يمتلكان متجرًا صغيرًا في مدينة خارج الرياض. كلاهما مصنّفان 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 يخطط لفتح موقعين آخرين 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.

المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة Small Business Competitive Advantages

2-3-7

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 حيويًا في الاقتصاد، فهي في الغالب تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة جدًا 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 تلبّي احتياجات مجموعة كبيرة من العملاء للعمل بكفاءة، ما يزيد من صعوبة تلبية الاحتياجات الخاصّة للأفراد.





اختبر معلوماتك

كيف يمكن للمنشآت الصغيرة التنافس بنجاح مع المنشآت الكبيرة؟

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.

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 سلبية أو إيجابية.

تقديم الخدمات الخاصة

Providing Unique Services

تكمّن قوة المنشآت الصغيرة في تقديم الخدمات الخاصة 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 التخطيط 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؟".

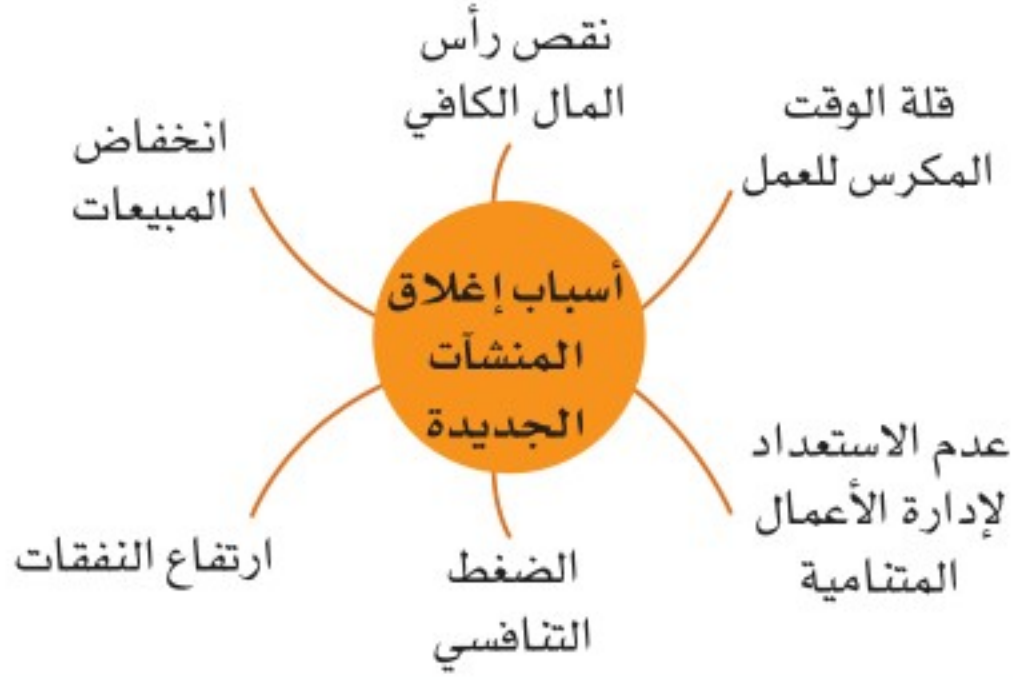


كيف تقدم المنشآت الصغيرة تقديم خدمات خاصة لا تستطيع المنشآت الكبيرة تقديمها؟



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 تتسحب بعض المنشآت من السوق عندما يعتقد مالكيها 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 فإن ساعات العمل الطويلة والعمل الجاد قد يرهق أصحاب الأعمال.

هل يمكنك التفكير في أسباب أخرى قد تؤدي إلى إغلاق مشروع جديد؟

الشكل "6-7"

الأسباب الرئيسية 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 "6-7" بعض الأسباب الرئيسية لإغلاق المنشآت التي يؤسسها رواد الأعمال.



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 يتعين 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 سابقاً. كذلك، يمكن لأصحاب المنشآت الصغيرة الحصول على الدعم من عدد من المصادر، مثل: موقع منشآت، وبنك التنمية الاجتماعية وهيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار كما ذكرنا سابقاً. غالباً ما يكون في الجامعات والكليات أعضاء هيئة تدريس يقدمون المشورة والدعم للأشخاص الذين أسسوا أعمالهم الخاصة، 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.



تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. بحسب تعريف منشآت، فإن المنشآت تكون صغيرة إذا تراوح عدد موظفيها ما بين:

أ. 1 - 5

ج. 50 - 249

ب. 6 - 49

د. 250 - 500

2. الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة على المنشآت الكبيرة هي:

أ. انخفاض التكاليف.

ج. تدني الأسعار.

ب. إجراء المزيد من البحوث حول المستهلك.

د. الاهتمام باحتياجات العملاء الخاصة.

3. أي مما يلي ليس أحد أسباب فشل المنشآت الصغيرة؟

أ. عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.

ج. موقع العمل غير المناسب.

ب. افتقار المالك للخبرة الكافية.

د. عدد الموظفين غير الكافي.

مساحة البحث والابتكار

4. **التقنيات** باتت خدمات المزادات عبر الإنترنت مقصدًا للمنشآت الصغيرة 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 يعددوا أبرز ثلاثة أسباب دفعتهم إلى شراء المنتجات أو الخدمات من منشأة صغيرة بدلاً من شركة كبيرة. لخص نتائج المقابلات التي أجريتها وقدم نتائجك في الخانة أدناه.

المراجعة والتقييم للفصل 7

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-7 حياة ريادة الأعمال

- رواد الأعمال الناجحون يكتفون برغبة حقيقية في الاستقلالية، فيستخدمون مهارات وقدرات خاصة للتوصل إلى أفكار مبتكرة ثم وضع خطة أولية جيدة للعمل. يمكن أن يكون رواد الأعمال نساءً ورجالاً من جميع الفئات العمرية ومن مختلف المستويات التعليمية.
- أصبحت ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من الاقتصاد السعودي. وغالباً ما يتمتع رواد الأعمال الناجحون بمهارات وخصائص مميزة؛ فهم يتميزون بروح التنافسية والإبداع، ويعتبرون أشخاصاً يمكن الاعتماد عليهم، كما أنهم يعملون واضعين نصب أعينهم هدفاً معيناً يسعون إلى بلوغه، ولديهم القدرة على التعلم من التجارب التي لا تتوج بالنجاح وهم دائماً 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، ويتوقع 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 اهتماماً 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 وقتاً 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.



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 مهيمًا 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 تشكل حجر الأساس لمنشأة جديدة تناسب اهتماماتك أو هواياتك أو مهاراتك وقدراتك الخاصة. ما الأسباب التي تجعلك مهتمًا 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 الرئيسية 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؟



5. يفكر علي في تأسيس منشأة صغيرة، وقد لجأ إليك للحصول على المشورة. انطلاقاً من الأسباب التي تقف خلف فشل معظم المنشآت الصغيرة كما هو مذكور في الدرس 3-7، ما الذي ستخبر به علياً 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 ترجيحاً 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 كلّاً من اختياراتك.

طُور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

| المصطلح | الخيار | التعريف |
|-----------------------------|--------|--|
| 8. الميزة التنافسية | | أ. منشأة يعمل فيها من 6 إلى 49 موظفاً بدوام كامل وتحقق عائدات تتراوح بين 3 و40 مليون ريال سعودي. |
| 9. رائد الأعمال | | ب. اختراع أو ابتكار جديد تماماً. |
| 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 بدلاً 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. |

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. أعدّ 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 خصيصاً للمنشآت الصغيرة، وأعدّ تقرير موجز عن كل جهة من الجهتين التي حددتها واصفاً فيه الجهة، والخدمات المقدمة، والعوامل التي تؤهل منشأة جديدة للحصول على الخدمات.



ادعم رأيك

أكمل أحمد برنامجًا جامعيًا 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.



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، فتحولهم بالتالي إلى أصحاب الملايين.

20. ابحث في الإنترنت عن معلومات حول كيفية استخدام رواد الأعمال للإنترنت لإطلاق أعمالهم التجارية. وحدد سبب نجاح هذه الأعمال.

21. حدّد فكرة لنشاط تجاري ترغب في بدئه باستخدام الإنترنت. وضع خطة عمل قصيرة لتتأكد من مدى إمكانية تحقيق فكرتك.



الفصل 8

تأسيس منشأة صغيرة



- 1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة
- 2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري





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 أيضاً.

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 كثير من الأفراد أن يؤسسوا منشآتهم الخاصة في مرحلة مبكرة من حياتهم.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

• رائد الأعمال

• المدير التنفيذي

ونعرف جميعاً رواد أعمال وأصحاب منشآت صغيرة لم يتحولوا إلى المنافسة على الصعيد العالمي، لكنهم أسسوا أو سيؤسسون منشآت صغيرة صنعت قيمة، وأحدثت فرقاً 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 حد أدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة؟ اشرح أنواع تدريب وتعليم أخرى قد تحتاجها للتقدم في الوظيفة.
2. هل تهتمك 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 أخيراً حلمها في إنشاء منظماتها الصغيرة. فطوال سنوات عديدة، أعجبها الشعور بالمسؤولية والاستقلالية التي ترافق عملها كونها رئيسة لنفسها. لكنها لم تفكر في نوع معين 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 مجدداً 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 ربحاً جيداً. ثم قررت أن تتخلى عن الخطط الأخرى، وأن تنوع اللوازم المنزلية التي تبيعها عبر إضافة تصاميم خاصة بها. وعلى الرغم من أنها واجهت صعوبة في إدارة منظماتها الصغيرة وأن المتجر لم يتوافق مع خطتها الأصلية، إلا أنها جنت ثمار التحدي الذي خاضته.

ماذا عنك؟ هل لديك المتطلبات لتؤسس منشأتك الصغيرة؟ لا شك في أن مشروعاً كهذا يتطلب تفكيراً جاداً وأنه ينبغي لك الانطلاق في حدود ضيقة، لكن لا مانع من أن تحلم كثيراً. اتبع حلمًا يجذبك حقاً واستمتع بالحياة التي ترغب فيها!



1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

أهداف التعلم

- 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 الرئيسية

| | |
|------------------------------|-------------------------|
| 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 تمكنه 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 تغير 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 خيالية قد يشمر

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.



عن مشروعات واعدة لها أهمية محورية بالنسبة إلى عملية الريادة، ولذلك يطلق عليه اسم تحديد الفرص . **Opportunity Recognition**

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 المناسبين.

ويركز هذا الدرس خصوصًا على التعرف 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

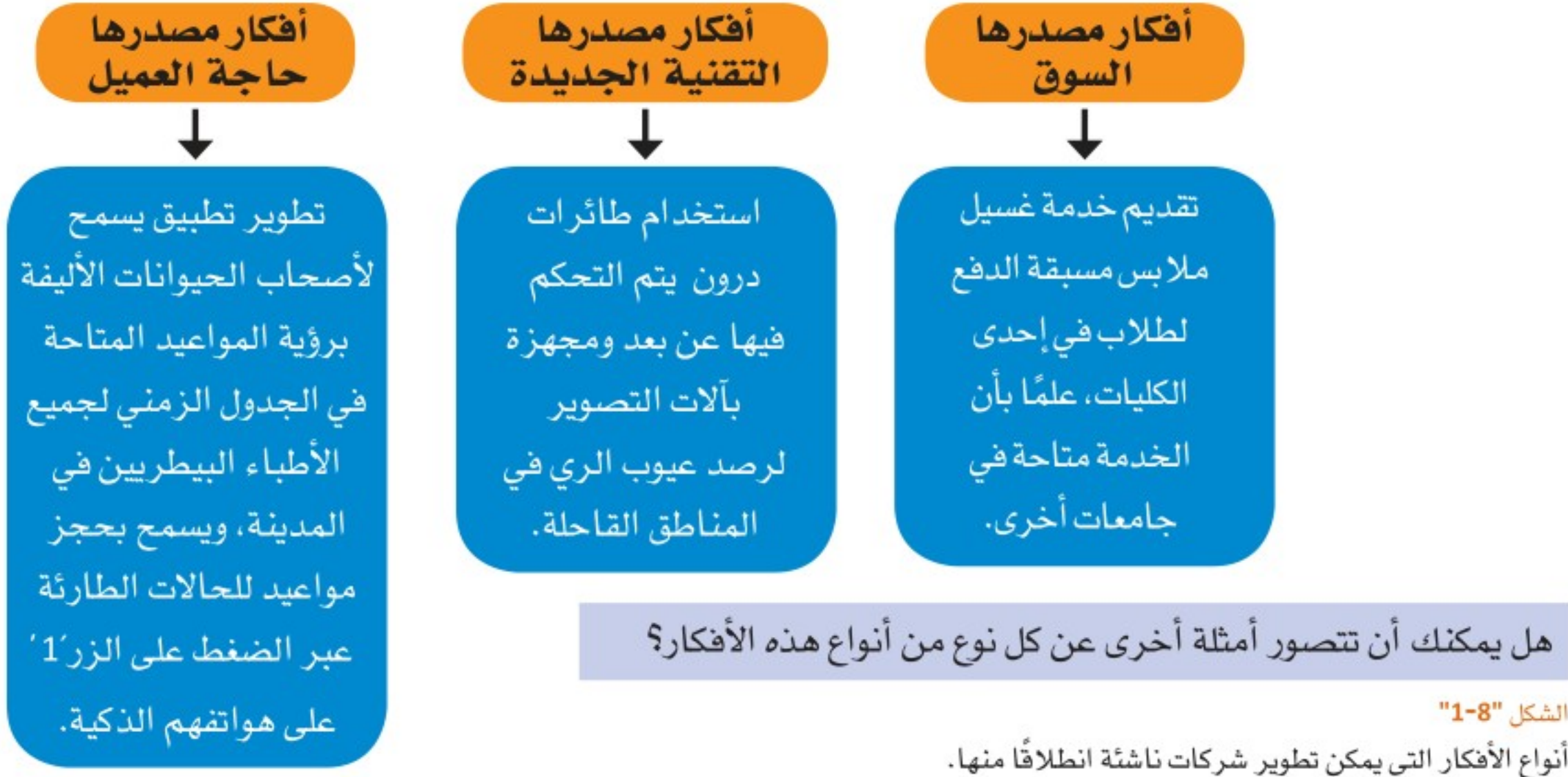
كيف يمكنك الانطلاق إذا؟ يبدأ كل شيء بفكرة أعمال تجارية واعدة. لكن الأفكار التجارية ليست كلها على المستوى نفسه، كما أن مصادرها مختلفة أيضًا. بالتعرف على طبيعة ومصدر أفكار الشركات الناشئة، يستطيع رائد الأعمال أن ينوع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يأخذها في الاعتبار.

ويظهر الشكل "1-8" 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.

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 عرضاً موجزاً يشرح كيف طورت فكرة آلة يتوق، وبيّن مسيرتها في عالم ريادة الأعمال.



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، لا بد 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 يؤدي إلى نتائج واعدة. وينبغي لك أن تنتبه بدقة إلى الخصائص الأساسية لمشروعك من هذا النوع.



هل يمكنك أن تذكر أي تطبيقات حديثة للتقنيات الجديدة؟

صُمم بشكل جيد. وبالنسبة إلى المبتدئين، لا بد من أن تكون التقنية المعتمدة فريدة، وأن تتفوق على التقنيات الأخرى المتاحة حالياً، وأن يكون تنفيذها سهلاً، ويتركز على حاجة مطلوبة في السوق بما يكفي لتحقيق مبيعات كافية. وينبغي للمؤسسين أيضاً أن يتمتعوا بالمعرفة، والمهارات، والموارد، والاتصالات اللازمة لبناء منشأة ناجحة تتمحور حول التقنية الجديدة.

ونظراً إلى التعقيدات التي تشتمل عليها الأعمال التجارية في مجال التقنية، يتعين 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 تبين أن الفكرة الأصلية ضعيفة جداً. وإن لم تشكل الفكرة الأصلية أساساً متيناً، يُستحسن الاعتراف بالفشل مبكراً قبل تحمل المزيد من الخسائر. وعلى الرغم من أن النقطة المحورية تساعد أحياناً أنواعاً أخرى من الشركات الناشئة، إلا أنها تنتشر بشكل ملحوظ بين الشركات الناشئة التي تعتمد على التقنيات الجديدة وقد تكون ضرورية لها (غالباً 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 أحياناً إلى أفكار رائعة للأعمال التجارية.



اختبر معلوماً تك

ما الأنواع الرئيسية الثلاثة لأفكار الشركات الناشئة؟



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 "2-8".



من أين تأتي أفضل أفكارك؟

الشكل "2-8"

أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة

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 للتحويل إلى مورد يجيد تلبية احتياجات أصحاب العمل أكثر من الموردين الحاليين، أو لاستنساخ فكرة أعمال تجارية في موقع مختلف. وربما تضم معارفك الشخصية (شبكة) موردين يرغبون في العمل معك أو عملاء يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم. ويمكن لأفكار الشركات الناشئة أن تتجم 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.

الهوايات والاهتمامات الشخصية Hobbies and personal interests



هل تعرف شخصًا نجح في تحويل هوايته إلى منشأة صغيرة؟

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 عملاً تجاريًا 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 أن قصص النجاح تؤكد أن مشروعات الهوايات والاهتمامات الشخصية قد تتحول في بعض الأحيان إلى شركات ناشئة جديرة بتحقيق أرباحًا لا يستهان بها.



هل لديك معارف شخصية يمكنك أن تساعدك على تطوير فكرة شركة ناشئة؟



هل يمكنك ذكر مصدر آخر للحصول على أفكار محتملة للشركات الناشئة؟

الشكل "3-8"

مصادر أخرى للعثور على أفكار للشركات الناشئة.

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 "3-8"، إذ إن الكثير من رواد الأعمال يستخدمونها:

- 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. مثلاً: 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 التغيرات في قطاعات وأسواق محددة، والتغيرات السكانية، والاكتشافات الناشئة أو الاختراقات العلمية.
- قراءة المنشورات التجارية، والسير الذاتية لرواد الأعمال، والمجلات التجارية بحثاً 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؟

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 يُجاب 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 شفهيًا 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 يُعبّر عنها بواسطة الإنترنت لجذب العملاء الجدد والمحافظة عليهم. فيقرأ حاليًا 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 حاليًا 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. فأى وسيلة تسمح بتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل من مراجعة الآراء المباشرة والصريحة التي يعبر 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 الفصص من شاحنة على جانب الطريق. ونجح في هذا العمل حتى فكر في التوسع وقرر أن يفتح متجرًا لبيع الفصص والمكسرات والقهوة. ابحث عن المزيد من المعلومات حول شركة باجة، وقدم عرضًا موجزًا يشرح الجهود التي بذلها عبد الإله الدباس لينتقل من مشروع صغير إلى واحدة من أشهر العلامات التجارية السعودية.



تمريبات

المفاهيم الرئيسية

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 عشوائي.

د. الخبرة المهنية.

3. يُعرف تقديم خصائص جديدة أو محسّنة لمنتجات أو خدمات بـ:

أ. فكرة مزايا جديدة.

ب. فكرة تقنية جديدة.

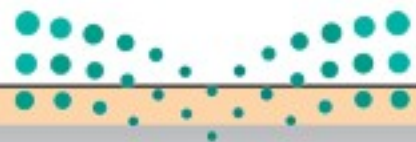
ج. الفشل.

د. المعرفة المتقدمة.

4. صواب أم خطأ. تصدر أفكار مصدرها حاجة العميل دائماً 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 وتفرّقها 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.





2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

أهداف التعلم

- 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.

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 ضروريًا. ويعرف محمد رائد أعمال قد أسس منشأة بناءً على فكرة طورها أثناء عشاء عمل كتبها على مندبل. وتذكر عددًا من الأعمال التجارية العالمية المعروفة والناجحة التي أسست من دون خطط أعمال تجارية. إذاً، هل ينبغي لمحمد أن يعد خطة عمل تجاري؟ سيساعدك هذا الدرس على الإجابة عن هذا السؤال.

المصطلحات الرئيسية

| | |
|-----------------|---------------------|
| Business Plan | خطة عمل تجاري |
| Business Model | نموذج العمل التجاري |
| Venture Capital | الاستثمار الجريء |
| Pitch | عرض المشروع |

العناصر الرئيسية لخطة العمل التجاري Key Elements of the Business Plan

1-2-8

يبلغ الكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة مثل محمد مرحلة يصبح فيها تطوير خطة عمل تجاري **Business Plan** ضروريًا، على أن توضح هذه الخطة فكرتهم، وتساعدهم على جذب الشركاء الذين سيساعدونهم على تحقيق رؤيتهم. وتظهر خطة العمل أيضًا الميزة التنافسية التي تتميز بها المنشأة عن سائر المنشآت في السوق.

توصف خطة العمل التجاري تقليديًا على أنها مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، وتحديدًا المشكلة التي تحلها، ويبين 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 المتبعة لتحقيقه.



يمكن تشبيه خطة العمل الريادية بخطة لعب لرائد الأعمال. فهي تعطي شكلاً للأحلام والطموحات التي دفعته إلى إطلاق الشركة الناشئة. كما تعلمت في الفصل الثاني، أن تطلعاتك الشخصية ومصادر تحفيزك تستحق أن تفكر فيها ملياً. فإن لم تتوافق أعمالك التجارية مع أهدافك الشخصية، فمن المحتمل ألا تتجح، ولا شك من أنك لن تستمتع بالرحلة. وبالإجمال، تمثل 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. فتنوع الفرص كثيراً 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 الرئيسية 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 الرئيسية لخطة العمل التجاري.

| عناصر خطة العمل التجاري | |
|--|--|
| • وصف العمل التجاري | • فكرة العمل التجاري |
| • هيكل الملكية | • المنتجات والخدمات الرئيسية |
| • 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 وال المدى الطويل |
| | • مصادر التمويل |
| | • الميزانيات والقوائم المالية |

ما أهمية كل عنصر من هذه العناصر بالنسبة إلى وضع خطة عمل تجاري جديد؟

الشكل "4-8"

عناصر خطة الأعمال التجارية.



إذا كنت أنت الفرد الوحيد الذي يعمل في منطقتك الصغيرة، فهل تحتاج حقاً إلى خطة أعمال؟

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. ويمتدح 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 ستستخدم 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، يكفي 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: التغيرات 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 سيقوم بها العمل التجاري الأرباح ويضمن تدفق النقد بشكل مستدام. وعليه، يقيس مسبقًا المخرجات المالية للقرارات والأنشطة الإدارية الإستراتيجية التي تتحكم في أرباح المنشأة وتدفع 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.



استخدام خطة العمل التجاري كأداة The Business Plan as a Tool

2-2-8

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 مفيداً 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 أيضاً 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 بدلاً 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.



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 بد أن يعلم أن الخطة تواجه حتمًا أحداثًا غير متوقعة مهما كانت مدروسة. لذلك، تُعتبر القدرة على التكيف سمة من السمات الرئيسة للفريق الريادي الناجح، وذلك بغض النظر عن المسار الأساسي الذي توصي به خطة العمل التجاري. وجود خطة العمل التجاري يمكن أن يحقق مزايا متعددة 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 أن المعلومات الجيدة متوفرة بشكل محدود، ما يحول دون قدرتهم على إعداد خطط شاملة. وفي هذه الحالة، تُعتبر قدرة رائد الأعمال على التكيف مع الظروف المحيطة أهم من وضع خطة دقيقة.
- قد يشكّل التخطيط مشكلة عندما يكون توقيت الفرصة عاملاً حاسماً. 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 خياراً مطروحاً. وبالنسبة إلى بعض المنشآت الأخرى قد لا يكون التخطيط منطقيًا.



اختبر معلوماتك

كيف تكون خطة العمل التجاري أداة فاعلة للمنشآت الصغيرة؟

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.

إذا كنت ترغب في استغلال الإمكانيات الكاملة لفرصة ما وإحداث فرق في حياة الأفراد، فإن التخطيط هو القاعدة وليس الاستثناء. حيث إن بناء منشأة استثنائية يتطلب تخطيطاً مدروساً ثم تنفيذاً دقيقاً. لذلك لا بد من التفكير ملياً في المفهوم الذي تريد أن تقوم عليه منظمك فضلاً عن الإنجازات التي ترغب في تحقيقها. قبل كل شيء، خطط بعزم، خطط بنية تتبع من الحاجة إلى تبرير معتقداتك وافتراساتك حول شركتك الناشئة.



لم قد يطلب المستثمرون خطة عمل مكتوبة؟

قبل تقديم القرض، يقوم موظفو المصارف والمقرضون الآخرون بالنظر في خطة العمل التجاري. يمكن أن تساعد خطة العمل التجاري المقرض المحتمل في تحديد مدى فهم المالك للعمل التجاري ومدى التزامه بنجاحه.

لمزيد من المعلومات



3-2-8 تمويل شركة ناشئة وعرض فكرة المشروع على المستثمرين Financing a Start-up and Pitching to Investors

قد تنفذ 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 إنَّ العثور على التمويل المناسب خطوة أساسية لبدء عمل تجاري جديد وإدارته.

أنواع التمويل

Types of Financing

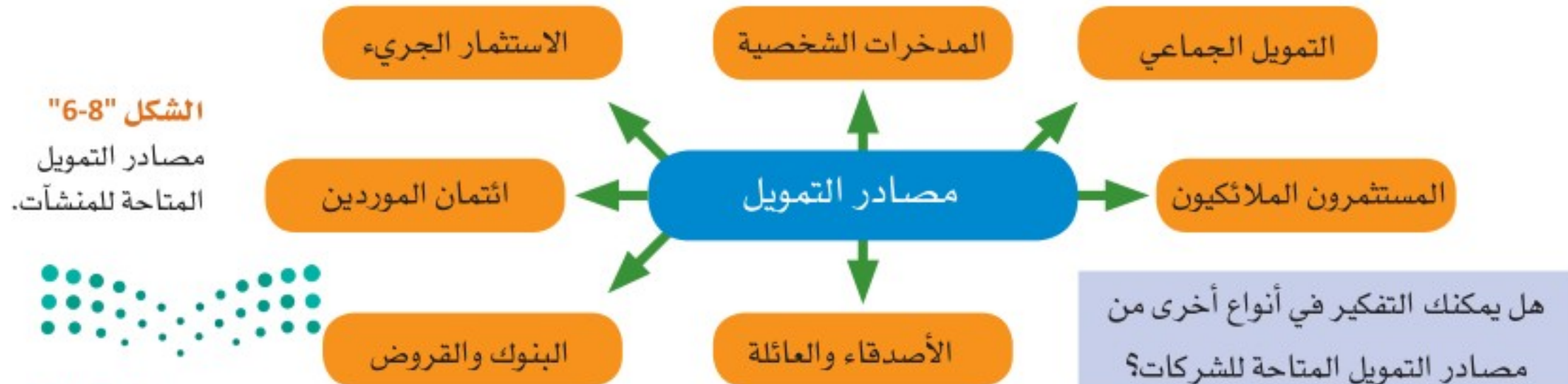
يجب مراعاة ثلاثة أنواع من التمويل:

- "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 الرئيسية 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 نسبيًا. 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 الرئيسية المتاحة للمنشآت:



- **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 العاميين.
- **المستثمرون الملائكيون (Angel Investors):** تميل منشآت التقنية العالية تقليديًا 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 حاليًا في المملكة العربية السعودية إلى الأهمية التي تحظى بها المنشآت الجديدة بما أنها تشكل فرصًا جيدة للاستثمار. وأسست الحكومة الشركة 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.



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 جيدًا.

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 "7-8" الضوء على الشرائح أو النقاط الرئيسية 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 الرئيسية 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 "7-8"

الشرائح الرئيسية 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؟

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. تتطلق 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 جيداً 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 أرباحاً جيدة ب:

أ. الحصص. ج. الأسهم.

ب. الاستثمار الجريء. د. القرض المخصص للمنشآت الصغيرة.

6. يسمى عرض فكرة المنشأة للمستثمرين شفهيًا أو باستخدام الفيديو ب_____.

مساحة البحث والابتكار

7. **التقنية** ابحت عن نموذج لخطة عمل تجاري على الإنترنت، وقارن أقسامها بالأقسام الظاهرة في الشكل "4-8"،

ثم طور نموذجاً نهائياً بالاستناد إلى كلا المرجعين. واكتب توضيحاً من سطرين عن كل قسم من أقسام النموذج

شارحاً 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. وحصلاً أيضاً على قرض للشركات الناشئة

بقيمة 37,000 ريال سعودي. واشترى بعضاً من المعدات بالائتمان من مورد آلات صنع القهوة بقيمة 18,000 ريال

سعودي. احسب إجمالي المبلغ المتاح لهذه الشراكة لتمويل الشركة الناشئة، وارسم رسماً بيانياً يظهر النسبة

المئوية لإجمالي الأموال التي وفرها كل مصدر. ما المبلغ الذي أمّنه صاحب المنشأة؟ وما المبلغ المقترض؟

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 نسبياً. 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 يزود 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 وتسلط الضوء على الموقع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة المتبعة لتحقيقه.
- تشمل خطة العمل التجاري ثلاثة عناصر رئيسية: (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.



- غالباً 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 معين 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 مسؤولاً 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 عوضاً 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 عبد الله إلى المال لإطلاق شركته الناشئة. اقترح بعضاً من الخيارات المتاحة لتأمين التمويل اللازم.

6. فسّر ما المقصود بتحديد الفرص، واستخدم الأمثلة لدعم إجابتك.



7. "تطلق أكثر الشركات الناشئة نجاحًا من أفكار مبتكرة لم يفكر بها أحد من قبل". هل توافق على هذه العبارة؟
علّل إجابتك.

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكل 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 تبين أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًا. |
| 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 وتدفع 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 شفهيًا 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 |



مساحة البحث والابتكار

18. **التقنية** ابحث عن بعض التطورات التي شهدتها التقنية في السنوات العشر الأخيرة، وراجع أنواع الأفكار المبينة في الشكل "1-8" 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؟



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 بعضاً من مزايا وعيوب اقتراض المال من الأصدقاء والعائلة مقارنةً بالحصول على قرض من البنك.

21. إذا قررت نورة أن تقترض المال من عائلتها بدلاً من البنك، فهل تحتاج أيضاً إلى إعداد خطة عمل تجاري؟ لماذا؟

22. إلى أي نوع من أنواع الأفكار الثلاثة المبينة في الشكل "1-8" تنتمي فكرة شركة نورة الناشئة؟



التفاعل والتواصل

23. أجر استطلاعاً لآراء ما لا يقل عن 10 أشخاص من مجتمعك؛ لتتعرف على تجاربهم بصفاتهم 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.



الفصل 9

الأعمال التجارية والتقنية



- 1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال
- 2-9 الأعمال الإلكترونية
- 3-9 منصات التواصل الاجتماعي في الأعمال





تقنية المعلومات

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير نظم معلوماتية
- مبرمج الحاسوب
- مهندس برمجيات
- مدير شبكات
- محلل نظم معلوماتية
- عالم الحاسوب
- مدير قواعد بيانات
- مطور 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. وتقدم غالبية المدارس مواد دراسية لتعليم الطلاب أصول التعامل مع الحاسوب. وأصبح هذا النوع من المواد التعليمية متوفرًا وشائعًا وكذلك الأمر لدى المراكز المتخصصة

بالتدريب على استخدام الحاسوب. ويحرص بعض أصحاب العمل على إلحاق موظفيهم بدورات حول استخدام الحاسوب والبرمجة مدفوعة التكاليف. وتتوفر برامج تدريبية ذاتية متاحة على شبكة الإنترنت تتيح للطلاب أن يدرس المادة، وفق متطلباته الخاصة. وتُدرّس تقنية المعلومات عبر برامج مهنية تخصصية أو برنامج جامعي. بشكل عام، باتت معرفة نظم ولغات الحوسبة، وبرمجيات التطبيقات، وغيرها من التقنيات الضرورية للوظائف التخصصية.

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، ذكّرًا تدريبات أو شهادات تعليمية أخرى قد تساعد على التقدّم إلى هذه الوظيفة.

2. هل تهّمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عنها.

كيف يبدو العمل... كمطور ويب

"هل نضع مؤثرات بصرية متحركة في المقدمة؟ 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 صفيّة، وهي مطوّرة ويب في الدّمّام، وذلك خلال جلسة العصف الذهني الصباحية مع فريقها؛ حيث إنّ الفريق يخطط لتجهيز بعض الأفكار قبل الاجتماع المقرر ليوم غد مع العميل. ويلجأ أكثر من حوالي 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 صفيّة - إلى مزوّد الخدمات الخارجيين، لإنشاء مواقعها الإلكترونية وصيانتها، فمعرفة برمجيات الوسائط السمعية البصرية أو "الوسائط المتعددة" هي شرط أساسي من شروط العمل كمطور ويب، وذلك لأنّ الرسوم البيانية، والصور الرقمية، والمقاطع الصوتية، ومقاطع الفيديو أصبحت أدوات أساسية لجاذبية وفاعلية المواقع الإلكترونية. وعليه، غالبًا ما يشارك مطوّر الويب في بناء المواقع الإلكترونية للتجارة الإلكترونية وغيرها من الأعمال. ماذا عنك؟ هل تستخدم الحاسوب والتقنية يوميًا في أمور يمكن أن تشكل قاعدة لمسيرتك المهنية المستقبلية؟ ما هذه الأمور؟



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 مكوناته.

2-1-9 تحديد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية بالقطاعات الخدمية.

من واقع الحياة

وصل ناصر في اليوم الأول من وظيفته الجديدة بدوام جزئي لدى منشأة توزيع إقليمية متخصصة في بيع التجزئة لمجموعة كبيرة من المنتجات عبر البريد، والهاتف، والإنترنت.

التقى ناصر، خلال إجراءات التوجيه والإرشاد، بمدير المبيعات وعلم منه أن بعض منتجات المنشأة تسير جيدًا فيما يبقى بعضها الآخر في المستودع. بعد أن استقر 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، واقتрحت عليه أن يلخّص البيانات باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) وأن يُعدّ التقرير باستخدام برنامج معالجة النصوص (Word) معالجة نصية. بعد ذلك، سألتها ناصر ما إذا كان بإمكانها مساعدته فيما بعد عند الحاجة. فأجابت سارة: "بالطبع سأكون موجودة، أهلاً بك في الفريق".

المصطلحات الرئيسية

| | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Management Information System (MIS) | نظام المعلومات الإدارية |
| Computer-Assisted Instruction (CAI) | التعليم بمساعدة الحاسوب |

1-1-9 نظم المعلومات الإدارية

Management Information Systems

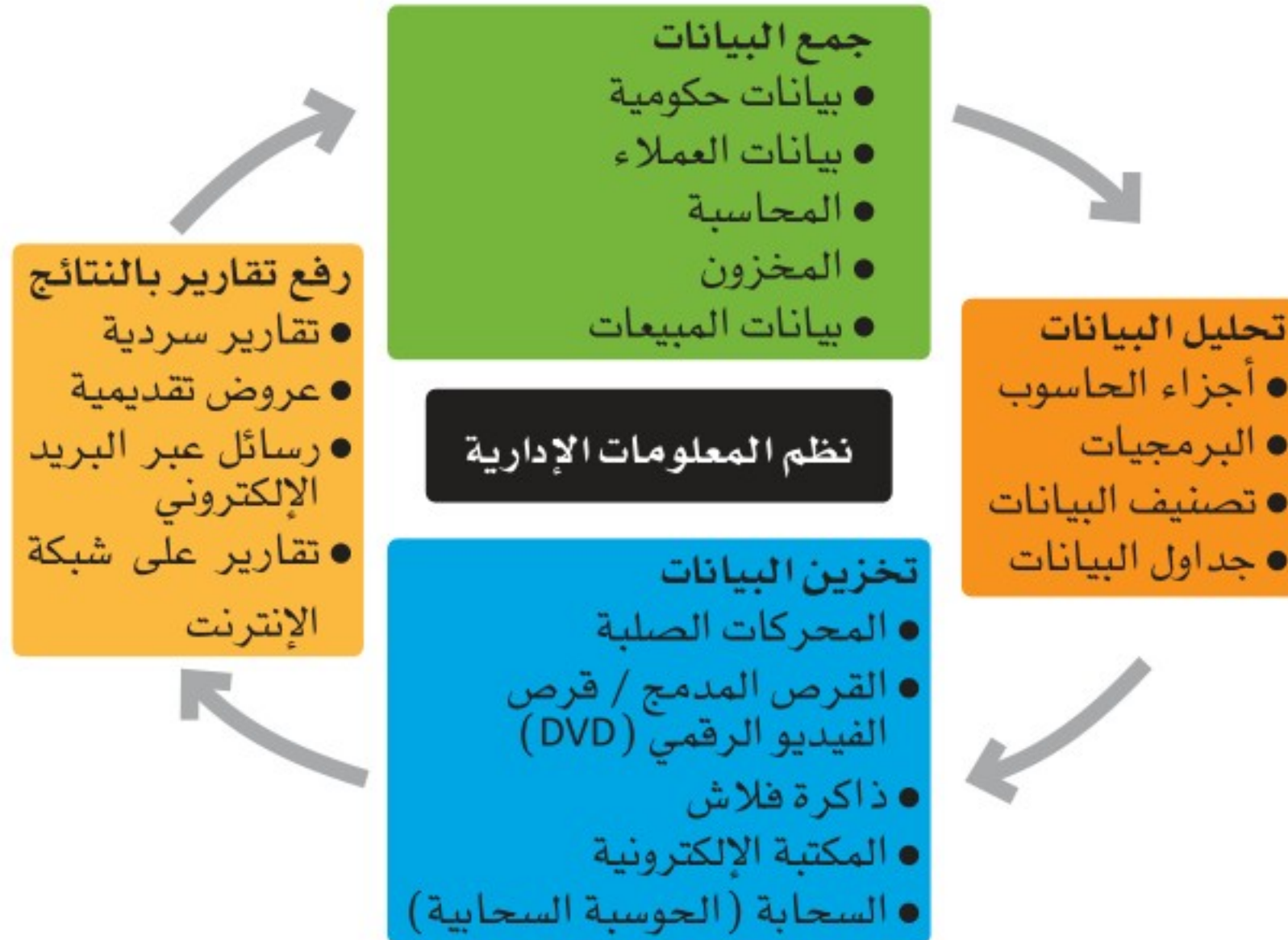
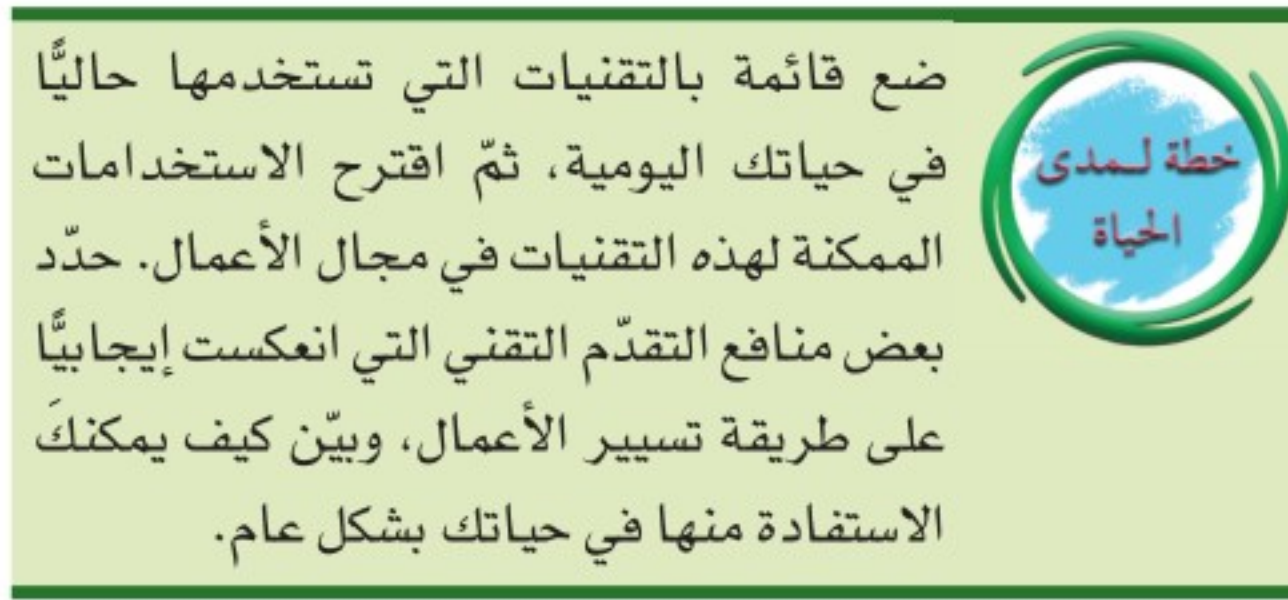
يحتاج المديرون إلى المعلومات لاتخاذ القرارات؛ نظام المعلومات الإدارية (Management Information System (MIS) هو نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صناع القرار. فالنظم والبرمجيات الحاسوبية جزء أساسي من نظام المعلومات الإدارية.

قد تحتاج المنشأة إلى ميزانية مقسّمة على الإدارات تبين الإيرادات والنفقات المتوقعة للأشهر الثلاثة المقبلة، ستستخدم المنشأة برنامجًا محاسبيًا لمعالجة بيانات المنشأة السابقة وطرح التقديرات المستقبلية لتجويل على هذه الميزانية، وهذه الميزانيات تساعد على اتخاذ القرارات المفيدة لتسيير الأعمال اليومية والتخطيط للمستقبل.

مكوّنات نظام المعلومات الإدارية Components of an MIS

يظهر الشكل "1-9"، 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، وتصرفات المنافسين.
4. معلومات الموارد البشرية: وتشمل الرواتب، وبيانات مستحقات الموظفين، وتقييم أدائهم.



لماذا تُعتبر هذه الوظائف مهمة لعملية اتخاذ القرار، وكيف ترتبط ببعضها؟



الشكل "1-9"

المكوّنات الرئيسية لنظم المعلومات الإدارية.

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 إلكترونيًا؛ لمساندة الأعمال التجارية في دولة أخرى. فكّروا في اللغة، والشكل، والتصميم، والألوان، والرسوم البيانية، والعناصر الأخرى المفيدة.



اختبر معلوماً تك

ما المكونات الأربعة التي يتألف منها نظام المعلومات الإدارية؟

نظم المعلومات الإدارية في القطاعات الخدمية MIS in Service Industries

2-1-9

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 جداً من السجلات والتقارير والإحصاءات الحكومية وهي بمجملها متاحة عبر الإنترنت. وتتوسع الجهات الحكومية في استخدام الحاسوب يوماً 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 المعلم إلى منطقة أخرى في المملكة العربية السعودية.

التعليم Education



ما منافع استخدام النظم الإلكترونية لإدارة سجلات المرضى؟

لقد أصبح الحاسوب أداة مهمة جداً في مجال التعليم والتدريب، وذلك لأنّ الحاسوب يسمح بتدريب واختبار العاملين في العديد من المهارات والمهن. فيستخدم قائد الطائرة أجهزة المحاكاة الحاسوبية؛ ليتعلّم ويحسن المهارات اللازمة لقيادة نوع جديد من الطائرات. ويعني مصطلح التعليم بمساعدة الحاسوب (CAI) **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 أيضاً بازدياد الطلب على التدريب على استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات في مكان العمل.

الرعاية الصحية Healthcare

يُستخدَم الحاسوب كثيرًا في المستشفيات والمنشآت الطبية الأخرى، أما الاستخدامات فتنوع ما بين حفظ سجلات المرضى وصولاً 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 أخصائيي الرعاية الصحية الموجود في القرية. يساعد هذا النوع من التقنية على تعزيز توفير خدمات الرعاية الصحية في المناطق النائية الأقل نموًا 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.



اختبر معلوماتك

ما القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب كثيرًا؟



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.

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يأتي ليس مثالاً على مصدر البيانات الخارجي؟

- أ. البنوك والمنشآت المالية.
- ب. الجهات الحكومية.
- ج. حسابات المنشأة.
- د. العملاء.

2. أي مما يأتي ليس واحداً من المكونات الأساسية الأربعة لنظام المعلومات الإدارية؟

- أ. جمع البيانات.
- ب. تحليل البيانات.
- ج. تخزين البيانات.
- د. تعميم ونشر البيانات.

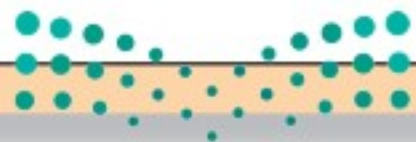
3. يؤمن التعليم بمساعدة الحاسوب:

- أ. طريقة لتسديد الفواتير عبر الإنترنت.
- ب. ضبط المخزون إلكترونياً.
- ج. تقديم الرعاية الصحية للمناطق النائية.
- د. التعليم والتدريب الذاتي.

مساحة البحث والابتكار

4. الفرض المرئي ضع عرضاً تقديمياً بصرياً يمثل نظام معلومات إدارية يؤمن تدفق المعلومات اللازمة لمنشأة من

اختيارك. استخدم المساحة التالية لتدوين ملحوظاتك.





2-9 الأعمال الإلكترونية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-9 تعريف الأعمال الإلكترونية وتوصيف النماذج الأساسية التي تنظمها.

2-2-9 شرح مصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" (Fourth Industrial Revolution) وإعطاء أمثلة تصف التقنيات "المزعزعة" (Disruptive Technologies)

المصطلحات الرئيسية

| | |
|----------------------------------|----------------------------|
| E-Business | الأعمال الإلكترونية |
| Outsourcing | الاستعانة بمصادر خارجية |
| Revenue Streams | مصادر الإيرادات |
| Business-to-Business (B2B) Model | نموذج "من تاجر إلى تاجر" |
| Business-to-consumer (B2C) Model | نموذج "من تاجر إلى مستهلك" |
| Disruptive Technologies | التقنيات المزعزعة |
| Fourth Industrial Revolution | الثورة الصناعية الرابعة |

من واقع الحياة

يدير حسن منشأة محلية صغيرة لتصليح وتبديل بطاريات الساعات. تواجه هذه المنشأة صعوبات في تحقيق الأرباح؛ لأن حجم الإقبال ليس على قدر المستوى الذي توقعه حسن، والإيجار مرتفع، وفواتير الخدمات العامة التي يسددها 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 مازحًا: "هذا الأسبوع، بعث 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!". فوافق صديقه قائلًا: "حسنًا، لم لا؟".

دفع هذا الحوار حسن إلى التفكير بجدية في الموضوع. فالعملاء بالملايين حول العالم، وبإستطاعته أن يسوّق لمنتجاته مباشرة من هاتفه الذكي. وأدرك حينها أن 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" بدلاً من "الأعمال الإلكترونية". وهناك فرق دقيق بين المصطلحين؛ حيث يشمل مصطلح الأعمال الإلكترونية كافة الأنشطة والأعمال التي تنفذها منشأة أو قطاع عبر الإنترنت. أما التجارة الإلكترونية فهي فعليًا 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.



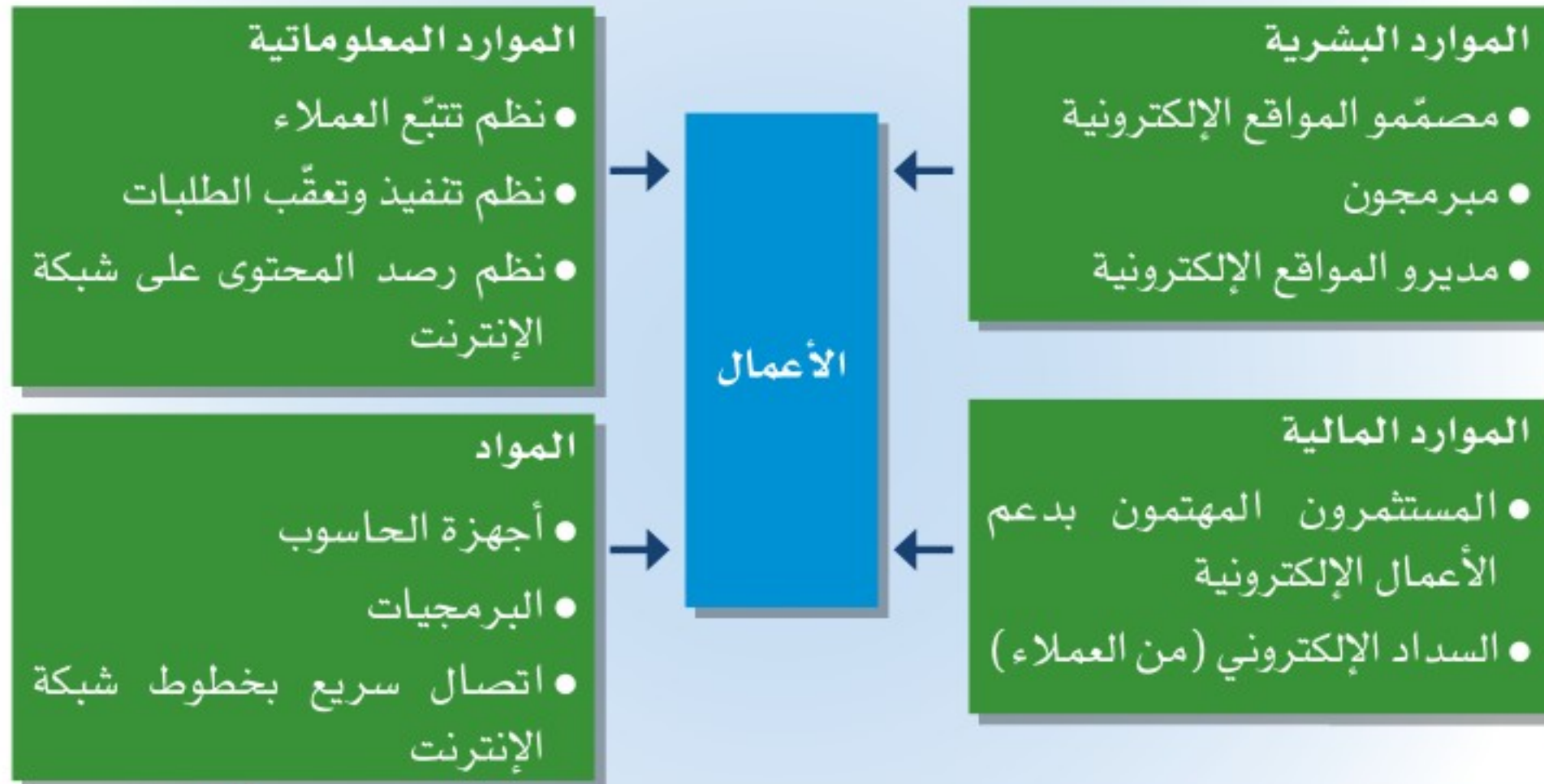
هل يدلّ مصطلح "الأعمال الإلكترونية" على مجرد "التسوق عبر الإنترنت"؟

تنظيم الموارد اللازمة لتسيير الأعمال الإلكترونية Organizing E-Business Resources

تنظّم المنشأة، أيًا كانت، شؤونها وأعمالها بتأمين مجموعة من الموارد البشرية، والمواد، والمعلوماتية، والمالية. وينطبق هذا الأمر على الأعمال الإلكترونية الشكل "2-9"، ولكن في هذه الحالة، قد تكون الموارد اللازمة على درجة أعلى من التخصص. فالأعمال الإلكترونية قد تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على تصميم وإنشاء وصيانة المواقع الإلكترونية. ولا تشكل هذه النقطة سوى جزءًا بسيطًا من الموارد البشرية المتخصصة اللازمة للأعمال الإلكترونية. بالنسبة إلى

المواد، تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى حواسيب متخصصة، وتجهيزات وبرمجيات معقدة، 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 المتخصصة اللازمة. الموارد المالية هي كمية المال اللازم لإطلاق الأعمال، وتنظيمها، وتمكينها من النمو.

في سبيل خفض كلفة الموارد المتخصصة التي تستخدمها الأعمال الإلكترونية، لجأت بعض المنشآت إلى "الاستعانة بمصادر خارجية". فالاستعانة بمصادر خارجية **Outsourcing** هي عملية إيجاد مزوّدين ومورّدين من الخارج يقومون بتقديم الخدمات الاحترافية بكلفة أقل. على سبيل المثال: قد تلجأ المنشأة التي تحتاج إلى مبرمجين وبرمجيات متخصصة 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 "2-9"

الموارد اللازمة للأعمال الإلكترونية.

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 مثلاً: 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 زيارته التالية إلى الموقع. مثلاً: في حال اشترى العميل جهازاً إلكترونياً منزلياً في السابق، فمن الممكن أن يقترح عليه النظام منتجات إلكترونية مماثلة أو منتجات مكّملة 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 مصدراً آخر من مصادر الإيرادات، وكذلك الأمر بالنسبة إلى رسم الاشتراك الذي تفرضه المواقع الإلكترونية مقابل الوصول إلى محتوى وخدمات إلكترونية، فبعض المنشآت تتيح بعض محتواها الإلكتروني مجاناً 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 موقعاً إلكترونياً تفصيلياً 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.



نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية

Models of E-Business



كيف يمكن للأعمال الإلكترونية أن تساعد المنشأة على زيادة أرباحها؟

إن 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 "3-9". من الجيد أن نتذكر أنه يجب على المنشأة أن تركز على تلبية احتياجات عملائها إذا أرادت أن تحقق إيرادات وأرباح من المبيعات، بخاصة 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

موقع على شبكة الإنترنت
لمنشأة موجودة أساسًا

إنشاء منشأة أعمال
إلكترونية (منشأة جديدة)

- 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 مكتملة للأنشطة التقليدية التي تُعنى بها المنشأة؟
- هل تملك المنشأة الوقت، والمواهب، والموارد المالية لتطوير هذا الموقع على شبكة الإنترنت؟

- هل تطرح منشأة الأعمال الإلكترونية الجديدة منتجًا أو خدمة تلبى 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؟

هل هناك أي ميزة لبناء منشأة أعمال إلكترونية جديدة مقارنةً ببناء موقع على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا؟

الشكل "3-9"

التخطيط لمنشأة أعمال إلكترونية جديدة التواجد على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا.



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. مثلاً: من الممكن أن تطلب المنشأة حواسيب لموظفيها مباشرةً من منشأة أخرى متخصصة بتصنيع الحواسيب. عندما تُشترى مباشرةً من منشأة أخرى، فإن ذلك يساعد على تلافى التكلفة التي يفرضها تجار التجزئة.

2. ربط المزوّدين إلكترونياً 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 قطعاً وإمدادات للسيارات والمواد الخام، بتجارة تبلغ قيمتها ملايين الريالات سنوياً.

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 يفضلون 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 جهداً خاصاً لتضمن رضا العميل وحلّ المشكلات - إن وجدت - على وجه السرعة. تعتمد غالبية المنشآت التي تعتمد هذا النموذج سياسة إعادة السلعة مجاناً، وتدفع بنفسها كلفة إعادة البضائع التي لم يرض عنها العميل. توجد برمجيات إلكترونية تخصّصية تساعد على بناء علاقات طيبة مع العميل.



إنّ تتبع القرارات التي يتّخذها العميل وتفضيلاته لدى تصفّحه الموقع الإلكتروني، يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة حول السبل التي تؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها على شبكة الإنترنت. بتتبع بيانات العميل وتحليلها، تستطيع شركة السفرات مثلاً 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 شيوعاً 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 رابطاً 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 انتشاراً، وحركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر شبكة الإنترنت مستمرة في النمو نظراً لسهولة وسرعة التعامل بين الأطراف على شبكة الإنترنت. نبيّن في الشكل التالي مصفوفة الأنشطة الاقتصادية التي تتم عبر الإنترنت بين المنشآت والمستهلكين الأفراد (الشكل "4-9").



الشكل "4-9"

مصفوفة التجارة الإلكترونية.



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 التغير المناخي يعزز القدرة التنافسية، ويطلق شرارة الابتكار، ويخلق ملايين الوظائف". من المقرر أن تؤدي هذه المبادرة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن مع حلول عام 2030، وذلك نتيجة 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، ويتطلب 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 أيضاً 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 المتقدمة في مجال الهندسة المعمارية، والاختصاصات الهندسية الأخرى، والبناء. ومن المقرر أن تأوي هذه المدينة 9 ملايين شخص على مساحة 34 كيلومتراً مربعاً فقط، وسيكون عرضها 200 متر، ولكنها ستمتد طولاً على مسافة 170 كيلومتراً، ليصبح "العيش على خط عمودي" حقيقة على أرض الواقع معها.

ستكون مدينة "ذا لاين" مصممة 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 نقياً 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. وستؤمن المدينة وسائل نقل عامة ذات كفاءة عالية أو متميزة تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي. وستكون صحة الناس وعافيتهم من الأولويات؛ بحيث ستؤمن المدينة نظاماً من الطراز العالمي لتأمين الرعاية الصحية الوقائية.

ستكون مدينة "ذا لاين" مثلاً على التصميم المعماري الأفقي، وستحقق التوازن بين الحياة والعمل لسكانها. وفي الوقت نفسه، ستوفر فرصاً مثيرة للأعمال، وستسمح لسكانها بالعيش بتناغم مع الطبيعة.

التفكير الناقد

1. اشرح، لماذا من المنطقي أن تتبنى المنشآت الممارسات الخضراء؟
2. أجر بحثاً عن مبادرات التقنية الخضراء التي عمل بها نتيجة رؤية السعودية 2030. صف كيف يمكن لهذه المبادرات أن توفر منافع أو فرصاً للمنشآت السعودية؟

مستقبل الأعمال الإلكترونية والثورة الصناعية الرابعة The Future of e-Business and the Fourth Industrial Revolution

تعتبر التقنيات المزعزعة **Disruptive technologies** ابتكارات جديدة تتحدى 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.

نلاحظ 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، اكتشفت عدة استخدامات لطائرات الدرون، بدءاً من المسوحات الجوية، ووصولاً إلى اختبار إمكانية إيصال المنتجات إلى باب منزل العميل! وهكذا، من الأرجح أن يحقق قطاع الألعاب الإلكترونية والواقع الافتراضي أو المعزز نمواً أكبر خلال العقد المقبل.

ويُعرف هذا التطور 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 مثلاً 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 المتكررة، مثل: العمل على خطوط التجميع في المصانع. أما اليوم، فأصبحت الروبوتات متقدمة للغاية وقادرة على تنفيذ مهام على درجة عالية من التعقيد، فهي تستطيع أن ترى، وتسمع، وتشمّ، وتشعر. ويعتبر الروبوت اليوم عاملاً، يستطيع أن يعمل في ظروف خطيرة، مثلاً: في الفضاء الخارجي، تحت المياه، أو تحت الأرض. ويُعمل اليوم على تطوير روبوتات لتصبح قادرة على التدحرج، والمشى، والركض، والتواصل مع الناس. ونشهد اليوم نمو مجال فرعي هو مجال الروبوتات الدقيقة، وهي روبوتات صغيرة جداً يمكن استخدامها في تطبيقات لا حصر لها، منها وضع هذه الروبوتات داخل الجسم لتنفيذ عمليات محدّدة.

الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة Artificial Intelligence and Expert Systems

إنّ الذكاء الاصطناعي برنامج يسمح للحاسوب أن يفسر بمنطق، وأن يتعلّم، وأن يتخذ القرارات. تستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقّدة. وتسمى برامج الحوسبة التي تساعد الناس على حل المشكلات التقنية "النظم الخبيرة"، وهي اليوم متاحة لدعم الخدمات الطبية،

والتخطيط المالي، والشؤون القانونية. وتقدم النظم الخبيرة إجابات ذكية بالاستناد إلى المعرفة الموجودة لدى المختصين من البشر؛ فُتستخدم "صناديق الدردشة" مثلاً: 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 تجرب 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 الباطين. وتتلخص رسالة نظام تمارا بتمكين الناس من التسوّق باستخدام حل تقني مبتكر تحت شعار "اشتر الآن وادفع لاحقاً"، ويقدم بديلاً عن البطاقة الائتمانية أو الدفع نقداً 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.



العمل عن بعد Telecommuting

يشمل العمل عن بعد كافة الأنشطة التي ينفذها العامل باستخدام حاسوب من منزله دون الحاجة الى التواجد في مقر المنشأة. يوفر العمل عن بعد الوقت والمال اللازم للتنقل، ويؤدي 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 جدًا. 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 حادًا. 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؟



تمرينات

المفاهيم الرئيسية

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 مغلفة 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 الرئيسية التي يتحدّث عنها في نقاط. حدّد مصدر هذا الاقتباس بالصيغة الصحيحة. يمكن للمصادر أن تكون النسخ الورقية أو النسخ الإلكترونية من المجلات أو الصحف. فكّر في المصادر المستقلة التي تنتج محتوى فريداً من نوعه على الشبكة.

5. **الثقافة** ابحث عن ثقافات أخرى؛ للاطلاع على رد فعل المجتمعات الأخرى على مختلف جوانب الأعمال الإلكترونية.





3-9 منصات التواصل الاجتماعي في الأعمال

أهداف التعلّم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:
- 1-3-9** تحديد منصات التواصل الاجتماعي وأهميتها بالنسبة إلى الأعمال التجارية، ووصف بعض أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة لها.
 - 2-3-9** وصف كيف يمكن للأعمال التجارية أن تحقق أهدافها عبر منصات التواصل الاجتماعي

المصطلحات الرئيسية

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| Social Media | التواصل الاجتماعي |
| Social Media Sites | مواقع التواصل الاجتماعي |
| Blog | مدونة |
| Media Sharing Sites | مواقع مشاركة المواد المتعددة الوسائط |
| Podcasts | مدونات صوتية |
| Social Games | الألعاب الإلكترونية الاجتماعية |
| Social Media Communities | مجتمعات منصات التواصل الاجتماعي |
| Forum | منتدى |
| Wiki | ويكي (أحد أنواع المواقع الإلكترونية) |
| Social Media Community Manager | مدير مجتمعات منصات التواصل الاجتماعي |
| Social Media Marketing | التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي |
| Crowdsourcing | الحشد الجماعي |

من واقع الحياة

كانت مها منزوعة لأنها مضطّرة إلى الانتظار لأكثر من ساعة على الهاتف؛ حتى يتسنى لها التحدّث إلى موظف خدمة العملاء في شركة خدمات عامة. كانت مها محبطة جدًا لدرجة أنها كتبت عن تجربتها هذه بكل غضب على منصات 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 مهمته مراقبة قنوات التواصل الاجتماعي والإجابة عن ملحوظات العملاء المنزعجين. يستخدم علي منصات 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 منصات التواصل الاجتماعي، ولكن هذه المرة تشيد باستجابة المنشأة لاحتياجاتها.

1-3-9 أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال Social Media Tools for Business

تختلف التعريفات الموضوعية لمنصات التواصل الاجتماعي لأنها لا تزال في تطوّر وتغيّر دائم. بالتعبير إلى الأعمال، فإنّ منصات التواصل الاجتماعي Social Media عبارة عن مساحة تفاعل على الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت أن

3-9 منصات التواصل الاجتماعي في الأعمال

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 تهّمهم، 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 يقدم 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 منصّات 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 فعلاً إلى التفاعل مع منصّات التواصل الاجتماعي؟

تطبيق أدوات التواصل الاجتماعي في الأعمال Applying Social Media Tools in Business

يُمكن التحدّي الذي يواجه منصّات التواصل الاجتماعي 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 رياضية كبرى، مثل: بطولة كأس العالم، حتى أنّ بعض المنشآت تضع هذه الإعلانات على منصّات التواصل الاجتماعي قبل موعد المباراة الكبرى لإحداث الضجة التي ترحبها 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 استخداماً 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. فمثلاً: تستخدم الأسواق الإلكترونية المدوّنات للتواصل مع المشتري والبائع، وبمقدورها أن تستخدم المدوّنة لتقديم لمحة تعريفية عن المتاجر الإلكترونية الموجودة في السوق، أو لتسلط الضوء على آخر صيحات الموضة، أو لتعلّم الحرف اليدوية، أو حتى لتعرض سلعة فريدة أو غير مألوفة للبيع. وعليه، فالمدوّنات هي وسيلة فاعلة للمنشآت المتخصصة بالبيع للمنشآت الأخرى كونها تسمح بوضع معلومات عن الندوات الإلكترونية والمواد الترويجية.



كيف تستطيع المنشأة أن تستخدم الملفات

الصوتية للترويج لمنتجاتها وخدماتها؟

2- استخدام الصور، الفيديو، 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 أن يفكّروا في العوامل الثلاثة التالية:

- من الذي سيُعدّ 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 رواجاً. 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 وترتيب الأشياء فيديوهات مميزة تعلّم أصول استعمال تلك الأدوات لتحقيق الغرض منها، وفي الحقيقة فإن تلك المنشآت وعملاءها يعرفون تماماً 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 الجوّالة. 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 متخصصة أنشئت لوضع المراجعات والتقييمات، وذلك انطلاقاً من فكرة أنّ العملاء يثقون بآراء الآخرين عند شراء المنتجات أو الخدمات. ولقد تبين لموقع "بازار فويس" أنّ المراجعة النقدية الواحدة تؤدي إلى زيادة بنسبة 10% في حجم طلبات الشراء، وتقفز هذه النسبة إلى 25% عندما يحصل المنتج من صفر إلى 30 مراجعة نقدية (إنترنت ريتايلر، 2015). وعليه، لقد شهدنا طفرة مواقع؛ حيث يتاح للعميل تقييم المنشآت المحلية والمقارنة بين المنتجات والخدمات. تؤثر المراجعات التي يقدمها العملاء كثيراً في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال: تؤثر المراجعات كثيراً في قرار شراء خدمات السفر السياحي والمطاعم. وأصبح عدد كبير من المجموعات الفندقية يضعون الدرجات التي يحددها 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 بدقة.

4- الألعاب الإلكترونية الاجتماعية Social Games

تمثل الألعاب الإلكترونية الاجتماعية شكلاً آخر لتطور منصّات التواصل الاجتماعي. فالألعاب الإلكترونية الاجتماعية **Social Game** هي عبارة عن نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معاً بشكل متزامن في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية. ويرجع رواج الألعاب الإلكترونية الاجتماعية إلى عدّة أسباب، منها: أنّ الترفيه هو أحد أهمّ جوانب منجّيات

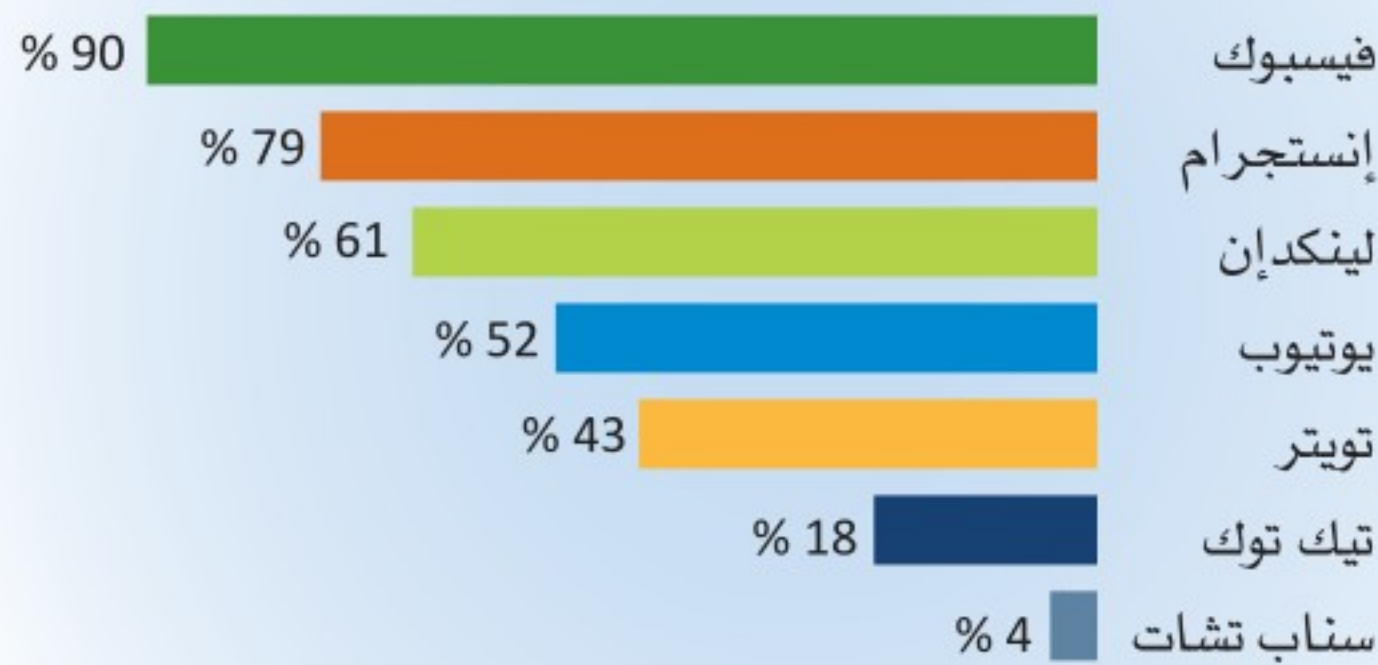
التواصل الاجتماعي، وأنّ الناس يحبّون المنافسة ويحبون المكانة الاجتماعية التي يكسبونها من المشاركة بالألعاب الإلكترونية الاجتماعية. أما بالنسبة إلى المنشآت التي تُعنى بتصنيع هذه الألعاب، فالمجال مربح للغاية على اعتبار أنّ الألعاب تُستخدم كمساحة لنشر إعلانات المنشآت وبيع منتجات لها علاقة باللعبة، وبالتالي من الممكن أن تحقّق إيرادات بملايين الريالات. إلا أنّ هذه المنشآت تواجه منافسة عالية، لا سيّما وأنّ اللاعبين يضعون ألعاباً كانت مفضلة لديهم جانباً، ليجرّبوا ألعاباً 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. مثلاً: 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 نقاطاً تُستبدل بسلع لدى المتاجر التابعة للمنشأة.

5- مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities

في استطاعة المنشآت أن تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لبناء مجتمعاتها. **مجتمعات 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 (غالباً تسمى شبكات) وسيلة تسمح للناس باستخدام التقنية وشبكة الإنترنت للتواصل مع آخرين لديهم اهتمامات شبيهة باهتماماتهم. باستطاعة الأشخاص الذين يكونون جزءاً 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 طبقاً لطبيعة الموقع. تشمل مواقع الشبكات الإلكترونية الاجتماعية الرائجة كلاً من فيسبوك Facebook، ولينكدان LinkedIn، فضلاً عن تويتر Twitter، وجوجل بلاس Google plus، ويوتيوب Youtube، ومواقع أخرى كثيرة. للاطلاع على عدد المنشآت التي تستخدم أهم سبعة مواقع اجتماعية، انظر الشكل "5-9".

هل تُعتبر جميع منصّات التواصل الاجتماعي مناسبة لكل نوع من أنواع الأعمال؟



المصدر:

Michael A. Stelzner, "2022 Social Media Marketing Industry Report", The Social Media Examiner website³ (Accessed September 10, 2022)



الشكل "5-9"

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 وموأكّبًا 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 تعتمد 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.

تحقيق أهداف الأعمال من خلال التواصل الاجتماعي Achieving Business Objectives Through Social Media

2-3-9

على الرغم من أنّ شعبية منصّات التواصل الاجتماعي هي ظاهرة جديدة نسبيًا، 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 "6-9".

ما الاستخدامات الأخرى لمنصّات التواصل الاجتماعي والتي يمكن أن تساعد الأعمال على تحقيق أكبر نمو ممكن لها؟



إدارة السمعة

Reputation Management

ينبغي تدريب الموظفين على آداب التصرف على منصات التواصل الاجتماعي، وعلى أصول رصد المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي لمواكبة ما يقال فيها عن المنشأة ومنتجاتها. هذا ويمكن أن تستعين المنشأة بمنصات 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 قيمًا، 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 جدًا في خطة التواصل الاجتماعي التي تعتمد عليها المنشأة. وهو الخطوة الأولى في إستراتيجيات التواصل الاجتماعي. فبرصد مواقع التواصل الاجتماعي، تقف المنشأة عند رأي الناس بمنتجاتها وخدماتها. وفي حال تلقت المنشأة ملاحظات سلبية، فمن المهم 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 الملاحظات الإيجابية أو السلبية بشأن تجربته مع المنشأة. كما تستخدم المنشأة هذه الملاحظات لتحسين إجراءاتها. في بعض الحالات، وعندما تكون المراجعات السلبية مبرّرة، 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. كثيرة المنشآت التي تستخدم التواصل الاجتماعي لتوعية العملاء بشأن علامتها التجارية. مثلًا: يمكن للمتاجر المختصة ببيع المأكولات الصحية عبر الإنترنت أن تستخدم التواصل الاجتماعي، والمدونات، والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني لمشاركة وصفات صحية مصنوعة من منتجاتها. لقد أثبتت إستراتيجيات التسويق الإلكترونية الفاعلة أنها قادرة فعليًا على رفع مستوى الأرباح.



لمزيد من المعلومات



يمثل الشباب الأغلبية في التركيبة السكانية في المملكة العربية السعودية. حيث 58% من السكان فيها دون سن الـ 35. ويعتبر التسويق الرقمي أداة مفيدة بشكل خاص لاستهداف هذا الجيل المتألف مع التقنية التي رافقته في حياته اليومية خلال نشأته. هل يمكن أن تتخيل أن الجزء الأكبر من التقنية التي نناقشها في هذا الفصل لم يكن موجوداً منذ خمس سنوات فقط؟!

التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing

إنّ التسويق عبر منصات 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 تخصصها لإعلاناتها من الأسواق التقليدية، مثل: (المحطات التلفزيونية، والصحف) إلى التسويق الرقمي (محركات البحث على الإنترنت، ومنصات التواصل الاجتماعي). وتتفق المنشآت المليارات من الريالات كل عام على التسويق عبر محركات البحث، وعرض الإعلانات، والتسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وهذا المبلغ هو أعلى من المبلغ المنفق على الإعلانات في المحطات التلفزيونية الأرضية والفضائية معاً.

والسبب الأساسي وراء ذلك هو أن الناس يقضون وقتاً طويلاً على مواقع التواصل الاجتماعي. فإنّ الخطوة الأولى للمنشآت التي تريد استخدام منصات التواصل الاجتماعي، هي أن تتوجّه إلى مواقع لينكد إن، وفيسبوك، وتويتر، أو أي موقع آخر معروف من مواقع التواصل الاجتماعي.

لقد حققت منشآت عدّة نجاحاً كبيراً في التسويق لمنتجاتها وخدماتها عبر منصات 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 خصيصاً لمساعدة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم على تطوير برامج التسويق على منصات 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 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 جداً 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 المهتمين بالمجتمعات فرصة للتصويت على الأفكار المطروحة لتحويلها إلى منتجات جديدة.

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.

لمزيد من
المعلومات



التوظيف

Recruiting Employees

لقد استخدمت المنشآت الكبرى والصغرى والمنشآت غير الربحية والمنشآت الحكومية موقع لينكد إن بفاعلية كبيرة لاختيار الموظفين الجدد؛ حيث يشكّل أكبر شبكة اجتماعية للمهنيين. ولما كان الموقع يضم حوالي 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؟



تمرينات

المفاهيم الرئيسية

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 الاجتماعي؟ وما المنصّات التي تستخدمها للتفاعل مع العملاء؟ بالاستناد إلى هذه المعلومات، صف مدى فاعلية استخدام منصّات التواصل الاجتماعي للترويج لأعمالها، واقترح أي تحسينات ممكنة.

المراجعة والتقييم للفصل 9

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

- المكونات 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 معينة.
- 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.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، كيف ساعدت الأعمال الإلكترونية المنشآت المحلية على توسيع نطاق أعمالها دولياً؟

2. كيف يمكن أن يؤدي ارتفاع معدلات استخدام الحاسوب إلى خلق المزيد من الوظائف عوضاً 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؟

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسية 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 وبل أيضاً لبناء الثقة |



| | | |
|-----|--------------------------------------|--|
| 11. | الأعمال الإلكترونية | ز. يتيح للمستخدمين تحميل الصور، ومقاطع الفيديو، والمدونات 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 الجواله. |
| 15. | مواقع مشاركة المواد متعددة الوسائط | ك. مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمة 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. | مدونات 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 مسؤولاً عن مجمل أنشطة المنشأة على منصات التواصل الاجتماعي. |
| 20. | الألعاب الإلكترونية الاجتماعية | ع. فترة في القرن الحادي والعشرين اتسمت بتطوير سريع للتقنيات الجديدة. |
| 21. | التواصل الاجتماعي | ف. تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد. |
| 22. | مجتمعات منصات التواصل الاجتماعي | ص. جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبى حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي. |
| 23. | مدير مجتمعات منصات التواصل الاجتماعي | ق. عمليات البحث عن مزودين أو مورّدين من الخارج يؤمنون 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. |



مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** تحدّث مع أشخاص ينفذون 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 توصلت 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 مثالاً 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.



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 الجوّالة واللاسلكية بوتيرة سريعة فيها. أجر بحثاً وأعدّ خارطة بالدول التي تستخدم الاتصالات اللاسلكية بنسبة كبيرة.

31. **التقنية** أجر بحثاً عن التقنيات الجديدة قيد التطوير في المملكة العربية السعودية والتي تدخل ضمن الثورة الصناعية الرابعة. صف أهمّ خصائصها.



ادعم رأيك

تقوم منشأة تصنيع في جدة بتجميع المعدّات الإلكترونيّة المستخدمة في المكاتب والمنازل. وتوظّف هذه المنشأة 600 شخص تتراوح مهامهم بين المكاتب، والمصانع، والمستودعات. في الوقت الحاضر، تُنفذ معظم المهام في المصنع والمستودع يدويًا، ويفكر المديرون في استبدال 150 موظفًا على خط التجميع بنظام حاسوبي، يساعد المنشأة على توفير 135,000 ريال سعودي من النفقات التشغيلية سنويًا 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 أعدّ عرضًا تقديميًا مدّته دقيقة واحدة لتلخيص النتائج.



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. أعدّ منشوراً من صفحة واحدة يقدم نصائح لمستخدمي مواقع الشبكات الاجتماعية.



إعداد خطة عمل





المقدمة

يعزز مشروع خطة العمل الموضوعات التي يغطيها الكتاب ويتوسّع فيها بما يساعدك على تطبيق المفاهيم والنظريات التي تعلمتها على أرض الواقع، وذلك باتباع خطوات إعداد خطة عمل شاملة. ولا بدّ من أن يبني لك ذلك أساساً متيناً تبدأ منه رحلتك في أن تصبح رائد أعمال أو صاحب عمل تجاري صغير. ستتعرف في هذا القسم على مراحل إعداد خطة العمل، وسنستخدم قصة علي الذي يعمل على استحداث تطبيق جديد. تخرّج علي مؤخراً 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 أيضاً توفير إمكانية حجز طاولة وطلب مشروبات جاهزة مباشرة عبر تطبيقه. من هذا المنطلق، وبعد أن اختار علي فكرة لمشروعه الجديد، بات بحاجة إلى ترجمتها وصياغتها 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.



عبر اتخاذ قرار عن هذه العوامل الرئيسية، 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 المرتبطين بالمشروع.
 2. لا تشمل "الموارد المهمة" على الأموال فحسب، بل على الأصول البشرية (الموردين والمحاسبين والمحامين والمستثمرين وغيرهم) والأصول الثابتة (حسابات مستحقة والمخزون وغيرها).
 3. يجب أن يتمتع "فريق قيادة الأعمال" بالنزاهة والخبرة العميقة والواسعة النطاق في هذا المجال.
 4. "هيكل التمويل": كيفية تمويل الشركة وكيفية 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 تؤثر عليها) البيئة التنظيمية، الأوضاع الاقتصادية، والاتجاهات الديموغرافية، والتضخم، والعوامل الأخرى التي تتغير حتمًا والتي لا يمكن أن يتحكم فيها رائد الأعمال.
- لا يوجد صيغة معينة يجب اتباعها في كتابة خطة العمل. ومع ذلك، - عادةً - ما يرغب المستثمرون برؤية الخطة بصيغة يألّفونها. 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 المُقدّمة | |
|------------------------------------|--|
| 1. صفحة الغلاف | اسم المنشأة، ورمزها، وشعارها، وجهات الاتصال، ورقم النسخة، وتاريخ إعداد الخطة. |
| 2. جدول المحتويات | الأقسام الرئيسية التي تحتويها خطة العمل. |
| 3. الملخص التنفيذي | لمحة عامّة من صفحة إلى ثلاث صفحات تتناول أبرز النقاط التي تثيرها الخطة، من شأنها حتّ القارئ على مواصلة القراءة. |
| 4. وصف المنشأة | أهداف المنشأة، وماهية العمل الذي تقوم به، ومنتجاتها/خدماتها الأساسية، ومسيرتها (إن وُجدت)، وشكلها القانوني. |
| 5. تحليل القطاع والمنافسة | خصائص مجال العمل الرئيسية، بما فيها مجال تخصصك الذي تريد المنافسة فيه. |
| 6. تحليل السوق والعملاء المستهدفين | مختلف شرائح المستهلكين والخصائص الديموغرافية 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 المرجوة، 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



القسم 1

محتوى خطة العمل وصيغتها

سندخل الآن في تفاصيل خطة العمل.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

يجب أن تتضمن صفحة الغلاف المعلومات التالية:

- اسم المنشأة وعنوانها، ورقم هاتفها، وموقعها الإلكتروني.
- شعار المنشأة.
- اسم جهة الاتصال 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 ألا 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 كل قسم، ما يتيح للقارئ قراءة الخطة على الفور (وهي ممارسة شائعة) بدلاً من قراءتها بالكامل.

3.1 الخطوة 3: الملخص التنفيذي (لمحة عامة)

غالبًا ما يُعتقد أنّ الملخص التنفيذي، أو اللمحة العامة، هو القسم الأكثر أهمية في خطة العمل، نظرًا إلى أنّ القراء لن يواصلوا القراءة إن لم يجذب الملخص التنفيذي انتباههم. من هنا، لا بدّ في البداية من أن:

1. يقدم الملخص صورة واضحة وموجزة عن المشروع المقترح.

2. يشجذ الحماس والإثارة تجاه آفاق المشروع.

هذا يعني أنه يجب كتابة الخطة بطريقة واضحة تولّد الاهتمام في أنفس القراء.

وعلى الرغم من أنّ الملخص التنفيذي يأتي في بداية خطة العمل، فإنّه يقدم لمحة عامة على الخطة بأكملها وبالتالي لا بدّ من كتابته بعد الانتهاء من إعداد الخطة. يجب أن يتضمّن الملخص التنفيذي الأقسام الفرعية 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 مثيّرًا وممتعًا للقارئ، لذا من المهمّ أن يتعمّق في إجراء الأبحاث حول المستثمرين المحتملين وحول السبب الذي يدفعهم إلى اعتبار عمله مثيّرًا 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 التطور بلغت المنشأة، على سبيل المثال: أهي في المرحلة التأسيسية أم في مرحلة الإنتاج الكامل؟
4. ما الإنجازات التي حققتها حتى الآن؟
5. ما الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشأة؟
6. ما طبيعة ونشاط العمل الأساسي للمنشأة؟
7. ما المنتج أو الخدمة الأساسية؟
8. ماذا سيُقدم للعملاء؟
9. ما شكل المنشأة التنظيمي، 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 تخطط 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 ماهية العمل التجاري ونشاطه؛ لأنّها لا تزال مجرد فكرة ولم تُبحث بحثًا كاملًا.

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 الرئيسية.

في تحليل القطاع، حدّد القطاعات المختلفة في السوق، واصفًا بالتفصيل القطاع التخصّصي الذي تخطّط للمشاركة فيه، ثمّ 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 تبنيها؟

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 "3-1" 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، تُعدّ 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 ألا 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 يُصلح 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 الرئيسيين الذين سيستخدمون تطبيقه من المرجح 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 عاماً. 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 يحثهم 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. استناداً إلى وصفك السابق للمجال والجهات الفاعلة فيه، اشرح كيف يمكن لمنتجك 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 منتجاً مادياً، 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 تتبناها للمنتج أو الخدمة، حيث إنّ النمو هو المحدد الأساسي لقيمة الشركة.

يملك علي أفكاراً تطويرية. فعلى المدى القصير، يخطّط لتقديم بيانات واقعية مثل: المنتجات والخدمات التي يقدّمها كلّ مقهى. كيف سيتمكن علي من إظهار أن منتجهم 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 يريدونها 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 أساساً لوصف إستراتيجية التسويق التي تتبناها المنشأة. بمعنى آخر، كيف ستجذب العملاء وتقنعهم باقتناء منتجك أو الحصول على خدماتك والاستمرار في استخدامها؟ بالاستناد إلى ما تناولناه في الفصل، احرص على تقديم عرض مقنع.

يجب أن يتضمن هذا القسم الموضوعات التالية:

- طرائق تحديد العملاء وأساليب اقتناعهم 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).



نظرًا إلى أن علي ينوي جذب الشباب الذين يشربون القهوة والمؤهلين في استخدام التقنيات الحديثة، فإنه يحتاج إلى تحديد أفضل طريقة للتعرف على مستخدمي تطبيقه وجذبهم. ونظرًا إلى أن علي تاجر منفرد، فمن غير المرجح 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 المعدات التي ستطلبها.
- 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 المواد الأولية.

لن تحتاج منشأة علي إلى مباني مثل: مصنع أو مساحة مكتبية كبيرة. ففي البداية، يمكنه العمل عن بعد بما أن عمله يقوم على التطبيق. لكن مع نمو عمله وتقدمه، 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 يتأكد 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 أنهم يفضلون أن يكون لديهم فريق إدارة متميز "فئة أ" ومنتج أو خدمة "فئة ب" بدلاً من فريق عادي "فئة ب" ومنتج أو خدمة "فئة أ". ولكن يمكن القول أيضًا إن الإدارة الصحيحة في السوق الخاطئة تؤدي لفشل المشروع على الأرجح. من هنا، لا بدّ من أن يكون لديك فريق إدارة جيد يعمل في سوق متنامية إذا أردت أن يتكّمل عملك بالنجاح.

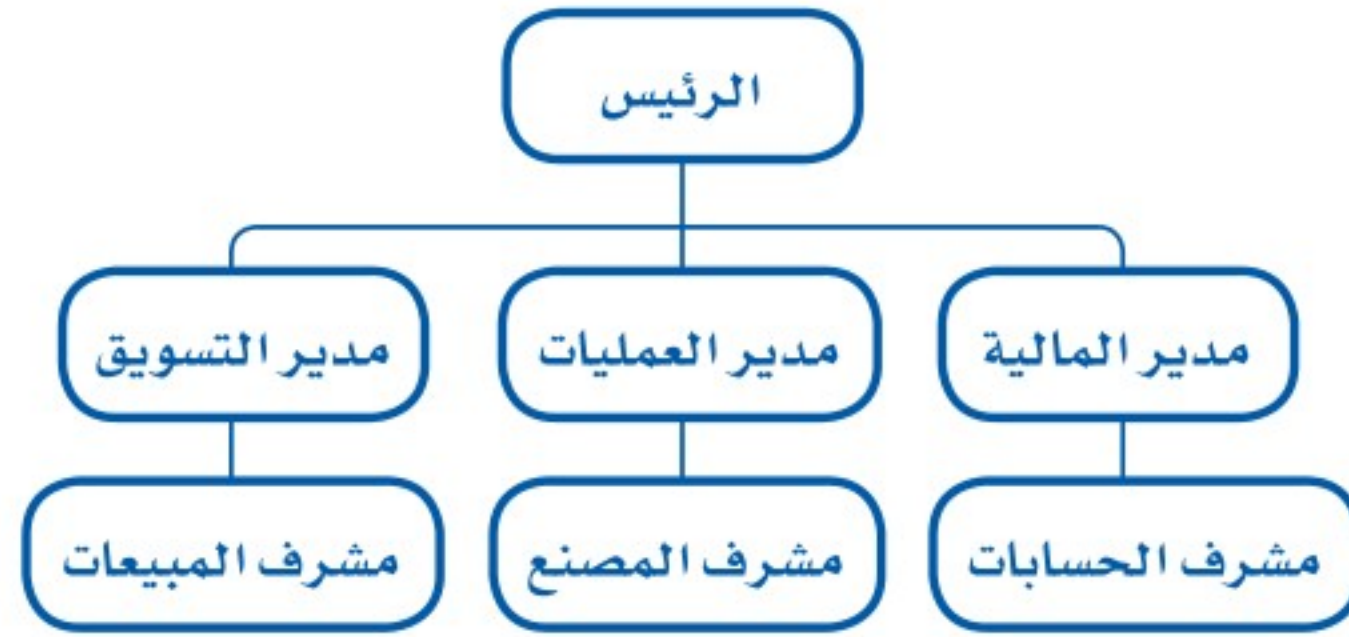
يجب أن يشرح قسم فريق الإدارة بالتفصيل الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح وخلفيات أولئك الذين سيشغلون مناصبه الرئيسية. وفي الحالات المثالية، ستضمّ المنشأة فريق عمل متوازن يجمع بين الخبرات المالية والتسويقية والخبرات في مجال الإنتاج والمواهب الإبداعية.

لم يؤسس علي شركته بعد لأنه تخرّج مؤخرًا من الجامعة. كما أنه لم يقم بتوظيف طاقم عمل لمساعدته في ابتكار التطبيق الذي يودّ العمل عليه، وهو بحاجة إلى إيجاد الأشخاص المناسبين للعمل.

كيف سيجد علي موظفين جدد ويدير عملهم؟ وكم تبلغ الميزانية التي يحتاج إليها لدفع رواتب الموظفين في فريق العمل الجديد؟



في الفصل 2: تنظيم الأعمال التجارية للفصل الدراسي الأول، قدّم الشكل "1-2" مخطط تنظيم الأعمال. بالمقارنة مع المنشآت القائمة، التي ربما تكون قد جمعت قوة عاملة كبيرة وعدداً كبيراً 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 محفوفاً 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 شيوعاً 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 متوقعاً لبدء العمل وتميمته.
- تمويل غير كافٍ.
- التنظيمات والبنية التحتية.

إن فهم المخاطر أمرٌ مهمٌّ جداً للمنشآت؛ حيث يجب أن يكون المنتج أو الخدمة الجديدة أفضل بكثير من تلك المتوفرة حالياً 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 المرجح 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 مضلّة؟ 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 عرض الخطة إشارة 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.

على سبيل المثال: بالنسبة إلى شركة تحتاج إلى 500,000 ريال سعودي، بما في ذلك الأموال المقترضة واستثمار المؤسس، قد يكون جدول الإيرادات والنفقات للسنة الأولى على النحو التالي:

| الإيرادات | |
|-------------------|--------------------|
| دين مصرفي | 100,000 ريال سعودي |
| أسهم: | |
| مستثمرون جدد | 300,000 ريال سعودي |
| مؤسسون | 100,000 ريال سعودي |
| إجمالي المصادر | 500,000 ريال سعودي |
| النفقات | |
| تصنيع المنتج | 125,000 ريال سعودي |
| تكاليف العمال | 75,000 ريال سعودي |
| رأس المال العامل: | |
| النقد | 20,000 ريال سعودي |
| حسابات مستحقة | 100,000 ريال سعودي |
| المخزون | 80,000 ريال سعودي |
| المعدات | 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 مهمة 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 مجرد فكرة أساسية عن التطبيق، لكن لا يملك نموذجًا أوليًا عمليًا له ولا يتمتع بخبرة في الأعمال التجارية، على الرغم من أنه 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 يتصارع 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، تتضمن 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، وإلا فلن يكون لديك أساس متين تستند إليه لتبرير افتراضاتك المالية.

في حين أنّ جميع القوائم المالية مهمة، فإن بيانات قوائم التدفقات النقدية يستحق الحصول على اهتمام خاص؛ لأنّ العمل التجاري يمكن أن يكون مربحًا ولكنه يفشل إذا لم ينتج تدفقات نقدية إيجابية. فقائمة التدفقات النقدية المعدة 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 توقع مقدار الدخل المحتمل أن يحققه تطبيقه ومدى ارتفاع التكاليف الشهرية. هل بحث علي عن مقدار المساعدة التي سيحتاجها في تطوير التطبيق؟ ما السفرات 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 مواد ومرفقات تكميلية متنوعة تسهم في تعزيز فهم القارئ للخطة. وتشتمل هذه الوثائق الداعمة على جميع العناصر المشار إليها في نص 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 أنه يظهر في نهاية الخطة، فالقارئ يحتاج إلى فهم الافتراضات الكامنة وراء الفرضيات المنصوص عليها في الخطة. وبالنسبة إلى المستثمر المحتمل، لا شيء أكثر أهمية من مؤهلات فريق الإدارة.



ملخص

يجب أن تكون الآن قادرًا على وصف محتوى خطة العمل. وعند التفكير في محتوى خطة العمل، يجب مراعاة الفرصة، والموارد المهمة، وفريق قيادة الأعمال، والهيكل التمويلي، وسياق الفرصة التي تُعدّ جميعها عوامل مترابطة. والأقسام الرئيسية التي تتألف منها خطة العمل هي: (1) صفحة الغلاف، (2) جدول المحتويات، (3) الملخص 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

فكر 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 ولكنه ليس خبيرًا. وقد أقام بعض العلاقات الجيدة مع زملائه الخريجين، 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؟

املاً أكبر قدر ممكن من أقسام النموذج. ما النقاط التي لا يزال علي بحاجة للعمل عليها بغية إعداد خطة عمل ناجحة؟





القسم 2

إعداد خطة عمل تجاري جديد

فيما يلي بعض الأفكار لمشروعات جديدة أو مشاكل تحتاج إلى حلول . وضعنا لك أيضاً مساحة لكتابة فكرتك الخاصة.

مجموعة الأفكار

الفكرة 1: تطبيق يربط ما بين السياح والمرشدين السياحيين في المملكة العربية السعودية، على أن يمكن 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 دليلاً 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.



الأسئلة الرئيسة

- فكر ملياً 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 تتوي 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 تتوي تحقيقها على مدار السنوات الخمس المقبلة؟

اختر الآن فكرة عملك. اكتب إجاباتك عن الأسئلة السابقة.

عملك التجاري





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 شعاراً/علامة تجارية؟
5. ما الاسم الذي اخترته لمنظمتك؟
6. ما العلاقة بين اسم منظمتك والغاية منها؟ هل الاسم فريد وسهل التذكر؟ وهل سهل لفظه؟

صفحة الغلاف





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



الخطوة 3: الملخص التنفيذي

1. هل تتضمن الفقرة الأولى معلومات تثير اهتمام القارئ؟
2. هل يلفت الملخص انتباه القارئ للنتائج الإيجابية؟
3. هل قَدِّمت المعلومات على نحو واضح ومنطقي ومتسلسل؟

الملخص التنفيذي



الخطوة 4: وصف المنشأة

1. هل وصف المنشأة يُسلط الضوء على جميع جوانبها الإيجابية؟
2. هل يبدو وصف المنشأة واقعيًا؟
3. هل وصف المنشأة يُسلط الضوء على فرص النمو؟
4. هل دُعم هذا القسم بأدلة ومبررات قوية؟

وصف المنشأة





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





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 المتوقع لدخلهم؟ وما مستوى تعليمهم؟
4. ما الأمور التي يفضلونها؟ في المقابل، ما الأمور التي لا يفضلونها؟
5. ما أبحاث السوق التي أجريتها و/أو خطت لها؟
6. بكم تقدر أحجام المبيعات الحالية والمتوقعة لكل شريحة عملاء مستهدفة؟
7. ما الذي سيدفع العملاء إلى اختيار منتجك أو خدمتك بدلاً من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

تحليل العملاء المستهدفين





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 بدلاً من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

خطة المنتج / الخدمة



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





الخطوة 9: الخطة التشغيلية

1. ما الموقع الذي ستخذه مقرًا 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





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 منطمتك؟
امسح رمز الاستجابة السريعة للحصول على نموذج مقترح للمخطط التنظيمي.

الفريق الاداري



الخطوة 11: المخاطر

1. ما الأسباب المحتملة التي قد تؤدي إلى فشل العمل التجاري؟
2. ما الإجراءات التي قد تتبعها لتخفيف حدة كل سبب من تلك الأسباب، أو لتتخطاها؟
3. كيف سيؤثر الوقوع في أحد تلك المخاطر على المستثمر والمنشأة على حد سواء؟

المخاطر





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 مواردك 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 حدًا ائتمانيًا 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





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 ارتباطاً واضحاً ووثيقاً بالخطوات الواردة سابقاً؟
 4. كيف ستساعد المستندات المستثمرين على اتخاذ قرارات مدروسة؟
- تأكد الآن من قراءة إجاباتك على الخطوات المذكورة سابقاً وتحقق 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



أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas: أفكار شركات ناشئة تتضمن تقنية جديدة أو جديدة نسبياً، 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 معاً بشكل آني 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 تعاوناً، فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

إدارة حازمة Authorative Management: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المدير أكثر توجيهاً وتحكماً.

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.

أبحاث التسويق Marketing Research: إيجاد حلول للمشكلات بدراسات مصممة بعناية تشمل العملاء.

أجر مقابل الوقت Time wage: مبلغ محدد 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 وموظفوها وفقاً 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 تلبى 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.

احتيال Fraud: أي ممارسة تنطوي على استخدام الخداع عبر تزويد المستهلكين بمعلومات خاطئة بهدف البيع.

ادخار Saving: تخزين المال لاستخدامه في المستقبل.

ازدهار Prosperity: تمثل مرحلة الازدهار ذروة دورة الأعمال التجارية، وهي الفترة التي يعمل فيها معظم الأشخاص الذين يرغبون في العمل، وتنتج الأعمال التجارية المنتجات والخدمات بأرقام قياسية، وتكون مستويات الأجور جيدة، ويزداد معدل نمو إجمالي الناتج المحلي.

استثمار جريء Venture Capital: الأموال التي يؤمنها كبار رواد الأعمال بغية تمويل المنتجات والأعمال التجارية الجديدة التي لها حظوظ كبيرة في أن تكون مجدية اقتصادياً.

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، يميز 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 الذي تُنتج فيه السلع والخدمات بالطريقة التي كانت تحصل بها في الماضي. ويعتمد عليه في الدول النامية التي لم تسهم بعد في الاقتصاد العالمي.

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 موجوداً من قبل.

اتفاقية تجارة حرة Free-trade Agreement: اتفاق بين الدول الأعضاء على إلغاء الرسوم التي تسمى أيضاً ضرائب الاستيراد، ورفع القيود التجارية على المنتجات المتداولة فيما بينها.

اتفاقية شراكة Partnership Agreement: اتفاقية مكتوبة بين المالكين كافة تحدد القواعد ونظم العمل التي تنظم الملكية والإدارة.

احتكار Monopoly: تحكم شركة ما بسوق سلعة أو خدمة ما.

احتكار القلة Oligopoly: حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار



اقتصاد مختلط Mixed Economy: الاقتصاد الذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجّه 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 المنتجات والخدمات بطريقة محدّدة مسبقاً.

انتعاش Recovery: المرحلة التي تنخفض فيها البطالة، ويزداد الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلي في الارتفاع.

انكماش Deflation: انخفاض مستوى الأسعار

ب

براءة الاختراع Patent: حق تصنيع منتج أو إجراء وبيعه واستخدامه، يتمتع به حصراً 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 عمليات شراء وبيع الأوراق المالية.

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: يمكن الشخص من التحكم في تصرفات الآخرين إلى درجة ما.

تأثير بالخبرة Expert Influence: يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرّون 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 يكتّنه الأعضاء للقائد.

تأثير غير رسمي Informal Influence: القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضاً عن الهيكل الرسمي للمؤسسة.

تأثير من موقع السلطة Position Influence: القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظراً 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 تفضي 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 مهمة محددة.



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 واتخاذ 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 تغير أوضاع العمل.

تسويق عبر منصات 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 اتخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيناً يترتب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.

تضخم Inflation: ارتفاع المستوى العام للأسعار.

تعريفية جمركية Tariff: ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتجات المستوردة.

تعليم بمساعدة الحاسوب Computer-Assisted Instruction (CAI): استخدام الحاسوب؛ لمساعدة الناس على التعلم 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 محددة 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 تتحدى 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 معينة، 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 وغالباً 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.



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 تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معين، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة.

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 حدًا لكمية المنتجات التي يمكن استيرادها أو تصديرها في فترة معينة.

حظر Embargo: منع استيراد أو تصدير منتج معين أو خدمة معينة.

حقوق التأليف والنشر Copyright: حماية الأعمال الإبداعية التي يقدمها الكتاب والمؤلفون والفنانون.

تواصل أفقي Horizontal Communications: التواصل عبر المؤسسة 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 المؤسسة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء والموردين والشركات والمؤسسات الأخرى.

تواصل خطي Written Communications: يُتواصل خطيًا بواسطة الملاحظات المكتوبة، والرسائل، والكتب، والتقارير، والنصوص، والصور.

تواصل داخلي Internal Communications: تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل بعضهم مع بعض.

تواصل رسمي Formal Communications: الأساليب المتعارف والمتفق عليها في كيفية انتقال المعلومات بين المديرين، والموظفين، والعملاء، والأشخاص الآخرين في شركة معينة.

تواصل شفهي Oral Communications: يُتواصل شفهيًا بالكلام مباشرة أو بواسطة التقنيات.

تواصل عمودي Vertical Communications: التواصل من الأعلى إلى الأسفل في المؤسسة وذلك بين الإدارة والموظفين.

تواصل غير رسمي Informal Communications: أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في داخل المؤسسة.

توجيه Directing: الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المؤسسة.

توظيف Staffing: جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في الشركة، وإعدادهم، وتعويضهم.

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 وكيفية 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 الموظف مبلغاً محدداً من المال عن كل قطعة ينتجها.

دورة الأعمال التجارية Business Cycle: هي تغيّر حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى. تمرّ دورة الأعمال بأربع مراحل هي: الازدهار، والركود، والكساد، والانتعاش.

دولة مضيضة Host Country: دولة تنفذ فيها شركة متعددة الجنسيات أعمالها.

دين خارجي Foreign Debt: المبلغ الذي تدين به دولة ما لدول أخرى.

ذ

ذكاء اصطناعي (AI) Artificial Intelligence: برنامج يسمح للحاسوب أن يعقل بمنطق، وأن يتعلّم، وأن يتخذ القرارات باستخدام أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقّدة.

ر

رأس المال Capital: مقدار المال المخصص لإنشاء عمل تجاري بهدف تنميته، والحصول على المزيد من الثروة.

رائد أعمال Entrepreneur: شخص يؤسس عملاً جديداً ومبتكراً، ينطوي هذا العمل على نوع من المخاطرة والمغامرة.

رائد الأعمال المؤسسي Intrapreneur: يعمل في منشأة قائمة بصفته موظفاً؛ بحيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال الداخلي يخلق غالباً قيمة للمنشأة، بدلاً 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 محدد من المال يُسدد عن كل أسبوع أو شهر عمل.

رسالة المنظمة Mission Statement: بيان قصير مكتوب يوضّح 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 معدّل نموّ إجمالي الناتج المحلي.

رواتب وأجور Salary and Wages: المبلغ المالي المباشر الذي يُسدد للموظف 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 أعمالاً 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 مهام محددة 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 عما إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.

ريادة الأعمال المجتمعية Social Entrepreneurship: التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءاً 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 وفقاً 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 المشتريين 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 اتخاذ قرارات متسقة.

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.

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 الخام والمنتجات المصنعة إلى منتجات نهائية.

شركات محدودة المسؤولية Limited Liability Company (LLC): شكل من أشكال ملكية الشركات يقدم للمالكين تأميناً 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 المنتجين 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 يُؤسس 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 وعداً 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 المصنعة أو التاجر، ويفيد بأن المنتج ذو جودة معينة.

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.

ف

فائض تجاري Trade Surplus: حالة تتفوق فيها صادرات دولة ما أي مبيعاتها على وارداتها أي مشترياتها.

ق

قروض Loans: الأموال المقرضة التي حصل عليها من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

قطاعات خدمية Service-Providing Industries: تشمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

قطاعات منتجة لسلع Goods-Providing Industries: تشمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي.

قوى عاملة Workforce: جميع الأشخاص الذين بلغوا سن العمل بمن فيهم الأشخاص الذين يعملون فعلياً، أو يبحثون عن عمل.

قيادة Leadership: القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق أهداف متفق عليها.

قيم Values: قواعد ومبادئ ترتكز على معايير أخلاقية تشكل شخصية الفرد.

قيود تجارية Trade Barriers: القيود الحكومية للحد من التجارة الحرة.

ك

كساد Depression: مرحلة تميّزت بفترة طويلة من ارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض المبيعات، وفشل الأعمال.

عجز تجاري Trade deficit: حالة تتفوق فيها واردات دولة ما أي مشترياتها على صادراتها أي مبيعاتها.

عرض Supply: كمّيّة السلعة 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 نقوداً.

عقد تأسيس الشركة Articles of Incorporation: وثيقة قانونية مكتوبة تحدّد 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، ومنتجة لجميع الموظفين.

علامة تجارية Brand: اسم يُعطى لأحد المنتجات أو إحدى الخدمات بهدف تمييزه عن أخرى مشابهة ومنافسة لها.

عمل مرّن 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.



ل

مدونات 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 الجواله.

مدونة Blog: موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات؛ لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، ولبناء الثقة.

مدير مجتمعات منصات التواصل الاجتماعي Social Media Community Manager: مسؤول تنفيذي من أصحاب الرتب العالية يكون مسؤولاً عن مجمل أنشطة الشركة على منصات 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 يتعلق 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.

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 أرباحاً 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 منصات التواصل الاجتماعي Social Media Communities: مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمة 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.



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 لأي 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، وتصرفات 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 الحر 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 إلى سعي منظمين تجاريتين أو أكثر إلى تحقيق هدف مماثل في السوق المستهدفة عبر تقديم منتج ذي جودة عالية أو سعر مناسب.

منافسة احتكارية Monopolistic Competition: حالة لسوق مزدحمة بكثير من المشترين والبائعين الذين يعرضون منتجات متشابهة جداً، ولكنها ليست متطابقة، وكلها تلبي الحاجة نفسها.

مستثمرون ملائكيون Angel Investors: رجال الأعمال، غالباً رواد الأعمال الحاليين، الذين سبق أن حققوا عدداً 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 المخصصة للوظيفة والمهام الوظيفية.

مشرفون Supervisors: يشكلون 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 نوعاً 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 للائذخار الشخصي إلى مجموع الدخل الشخصي القابل للإنفاق.



مهنة Career: هدف مهني يُحقَّق 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: المواد الخام المستخرجة من الطبيعة.

مواقع المحتوى الاجتماعي Social Content Sites: مساحة تفاعل على الشبكة تتيح للأفراد والشركات أن يتواصلوا مع بعضهم بعضاً، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.

مواقع مشاركة المواد المتعددة الوسائط Media Sharing Sites: أداة من أدوات المحتوى الاجتماعي تسمح للمستخدم بتحميل صور، وشرائط فيديو، ومدونات 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 مهمة محدّدة.

ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics: مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة.



منافسة كاملة (بحتة) Perfect Competition (Pure): حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشتريين والبائعين لمنتج ما. إذ لا يمكن لمشتريٍّ أو بائعٍ واحد التأثير على سعر المنتج.

منافسون Competitors: الشركات التي تقدم منتجات مماثلة جداً 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.

منشأة Establishment: شركة يؤسسها ويديرها شخص واحد.

منشآت ناشئة قابلة للتوسع Scalable Start-Ups: يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكاراً ضخمة ومن الممكن أن يصلوا إلى العالمية بسرعة بتوسعهم السريع، وكثيراً من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.

منشأة صغيرة Small Business: منشأة تضم بين 6 موظفين و49 موظفاً 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 أيضاً بالمهارات المكتسبة).

مهارات مهنية عامة General Career Skills: القدرات المهنية التي يمكن تكييفها مع مواقف العمل المتنوعة، وتسمّى أيضاً "المهارات الشخصية".

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 أموالاً 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 مداخلها.

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 نسبياً.

مواقع التواصل الاجتماعي Social Media Sites: تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدونات، 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 المحلي بقسمة إجمالي الناتج المحلي على إجمالي عدد السكان.

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 الموظف.

نظام المعلومات الإدارية Management Information System (MIS): نظام متسق لمعالجة المعلومات ورفعها في منشأة معينة.

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 أن 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 سيقوم بها العمل التجاري الأرباح وتدفع النقد.

نموذج "من تاجر إلى المستهلك" Business-to-Consumer Model: نموذج تستخدمه المنشآت التي تركز 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.



ي

ياقات بيضاء White-Collar Worker: القوى العاملة التي تتخبط في أعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولى معالجة المعلومات.

ياقات زرقاء Blue-Collar Worker: القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية، مثل: تشغيل الآلات والمعدات وغيرها من الوظائف الإنتاجية.

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 محدد بالنتائج التي من المتوقع أن يحققها عمل تجاري.

هيكل تنظيمي Organization Chart: رسم بياني يوضح مخططاً تنظيمياً لشركة ما، وتصنيفات الوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات

هيكل تنظيمي وظيفي Functional Organizational Structure: في هذا النوع من المنظمات تُسَّق العمل تبعاً 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 تجارية تتولى بيع منتجات وخدمات المُنتجين 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 محررين أو حراس يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحاً وموأكباً لكل جديد.



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
Wytwyckj

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: 978-603-511-490-5

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 Arabstock; 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 Arabstock; 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 Dilok Klaisataporn/Shutterstock; 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 Arabstock.com; 250 amasterphotographer/Shutterstock; 251 Arabstock.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 Arabstock.com; 280 Shy Al Britanni/arabianEye; 285 Chesky/Shutterstock; 285 Ahmad Ihsan/Shutterstock; 286 Shy Al Britanni/arabianEye; 287 Arabstock.com; 288 brichuas/Alamy Stock Vector; 291 Kdonmuang/Shutterstock; 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 Zstudio/Shutterstock; 320 brichuas / Alamy Stock Vector; 322 Solcan Design/Shutterstock; 326 niroworld/Shutterstock; 327 Arabstock.com; 333 Arabstock.com; 342 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 343 Katarina Premfors/arabianEye;