المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

مقدمة في الأعمال

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثانية

طبعة 1447 - 2025

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

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦ هـ

المركز الوطني للمناهج

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

٣٨٨ ص؛ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٨٧٥٨
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١٤-٠٣٠-٠٠

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

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

fb.ien.edu.sa

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مقدمة

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

والله ولي التوفيق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2





الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية.....170

التخطيط للحصول على وظيفة في القطاع الخاصّ 171

1-5 أخلاقيات العمل.....172

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات 181

3-5 المسؤولية الاجتماعية 190

الخصائص

رؤى تجارية: الرشاوى والهدايا 177

من واقع الحياة ..... 172، 181، 190

لمزيد من المعلومات ..... 191، 194

المهارات الحياتية والعملية: التواصل والتعاون 180

معلومة إثرائية..... 179، 185

عرض تقديمي.....205

العمل كفريق..... 175، 185

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 179، 189، 196

المراجعة والتقييم للفصل 5 197

ملحق 206

الفصل السادس

الإدارة والقيادة.....218

التخطيط للحصول على وظيفة في: الإدارة 219

1-6 وظائف الإدارة وأساليبها.....220

2-6 القيادة الإدارية.....228

الخصائص

رؤى تجارية: مسؤوليات قادة الجيل القادم..... 235

من واقع الحياة 220-228

لمزيد من المعلومات 223

خطة لمدى الحياة 229

الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030.....240

العمل كفريق.....222-234

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 226-238

المراجعة والتقييم للفصل 6 241

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل السابع

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة 246

التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في: الاستشارات .247

1-7 حياة ريادة الأعمال.....248

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟.....256

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة.....267

الخصائص

رؤى تجارية: المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة254

من واقع الحياة 248-256-267

لمزيد من المعلومات 261-262-268

خطة لمدى الحياة.....250

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

معلومة إثرائية.....263

العمل كفريق.....253-259-272

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 255-265-273

المراجعة والتقييم للفصل 7 274



الفصل الثامن

تأسيس منشأة صغيرة 280

التخطيط للحصول على وظيفة في: امتلاك منشأة صغيرة281

1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة 282

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري 290

الخصائص

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

من واقع الحياة 282-290

لمزيد من المعلومات 295

خطة لمدى الحياة.....283

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 289-299

المراجعة والتقييم للفصل 8 300

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل التاسع

الأعمال التجارية والتقنية 306
التخطيط للحصول على وظيفة في: تقنية المعلومات 307
1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال 308
2-9 الأعمال الإلكترونية.....314
3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال 325

الخصائص

رؤى تجارية: تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية... 320
من واقع الحياة 325-314-307
لمزيد من المعلومات 333-332-312
خطة لمدى الحياة 309
العمل كفريق.....310

المراجعة والتقييم

اختبر معلوماتك 333-330-323-312-310
تمرينات 334-324-313
المراجعة والتقييم للفصل 9 335



مشروع

إعداد خطّة عمل 342
المقدّمة 343
القسم 1 محتوى خطة العمل وصيغتها 345
القسم 2 إعداد خطة عمل تجاري جديد 354
القسم 3 نموذج خطة الأعمال.....356

قائمة المصطلحات.....374

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسس متينة للنجاح في مجال الأعمال التجارية!



1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-2 وصف تحول الاقتصاد السعودي.

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

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

المصطلحات الرئيسة

الوسطاء	Intermediaries
الأعمال الخدمية	Service Business

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

رؤى تجارية

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

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



الأعمال التجارية، والإدارة، والتنظيم

التخطيط للحصول على وظيفة...

قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

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

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

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

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

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

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

كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

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

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

اختبر معلوماتك

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إشراك الطلاب



العمل كفريق

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

العمل كفريق

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



المهارات الحياتية والعملية

التفكير الناقد وحلّ المشكلات

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

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

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

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

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

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية | 85

المهارات الحياتية والعملية

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

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

معلومة إثرائية

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

ترسيخ مفاهيم عالم الأعمال التجارية

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

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

مساحة البحث والابتكار

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

التفكير النّاقد في الأعمال التجارية

تشجّع الطالب على استخدام مهارات التفكير النّاقد.

المراجعة والتقييم للفصل 6

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-6 وظائف القيادة وأساليبها

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

2-6 القيادة الإدارية

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. بيّن كيف تتشابه الأنشطة الإدارية لدى رائد أعمال يبدأ مشروعًا جديدًا، ومدير تنفيذيّ 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 ستتخذها 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. أعطِ مثالًا لكيفية استخدام كل شخص للنفوذ لإنجاز أعمال المنشأة.

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	الرقابة		أ. تحديد وترتيب الأعمال والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحدّدة.
9.	التأثير الرسمي		ب. جميع الأنشطة المتعلّقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة، وإعدادهم، ومكافأتهم.
10.	العلاقات الإنسانية		ج. الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم بها.
11.	التوجيه		د. يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى 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 يتمايش بها الأفراد مع بعضهم البعض.
15.	الإدارة		ح. تُحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حدّدتها المنشأة في مرحلة التخطيط.
16.	أسلوب الإدارة		ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة.
17.	التنظيم		ك. الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
18.	التخطيط		ل. القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق الأهداف المهمة.
19.	التوظيف		م. القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

مساحة البحث والابتكار

20. **التطوير الشخصي** يحتوي الشكل "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 دليلًا على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك بصفتك قائد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2

الفصل السادس الإدارة والقيادة

الفصل السابع ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة

الفصل الثامن تأسيس منشأة صغيرة

الفصل التاسع الأعمال التجارية والتقنية

مشروع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مشروع خطة لمدى الحياة
القسم 2



أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1- شرح الأهداف الذكية وأهمية تحديدها عند وضع الخطط المستقبلية.

2- تعريف الأهداف الشخصية وشرح تأثيرها على الخطة لمدى الحياة.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

"صحيح" أجابتها نورة، "فقد قرّرت تحسينها والتأكّد من أنّ جميع القرارات التي اتّخذها ذكية! فبذلك، سأتمكّن من وضع أهداف واضحة يمكن بلوغها وسأتمكن من تحقيق أحلامي في الحياة".

فقالت فاطمة: "ماذا تعنين؟ لا تتّخذي أي قرارات سخيفة أو غير منطقية؟".

فأوضحت لها نورة بالقول: "لا أشير إلى الذكاء هنا بمعناه المباشر، فالأهداف الذكية هي الأهداف المدروسة جيدًا. وحين تكون أهدافي واضحة وقابلة للتحقيق، سأتمكّن على الأرجح من تحقيقها. وأتوقّع طبعًا أن أواجه بعض التحديات والتغيّرات أثناء المضي قدمًا، ولكنّ بدء التخطيط الآن سيجهّزني للرحلة التي تنتظرني". فتساءلت فاطمة: "ولكن، إن كانت خططك ستتغيّر، ما الفائدة إذًا من أن تكون واضحة تمامًا؟".

أجابت نورة: "ما أقوم به يُعتبر تمرينًا لا يُقدّر بثمن! فبغضّ النظر عن القرارات التي تتّخذينها، إنّ المهارات التي تتعلّمينها اليوم تساعدك في الحفاظ على التنظيم واتّخاذ القرارات وإيجاد حلول المشكلات في أي جانب من جوانب حياتك!".

وضع خطة لمدى الحياة
Life-Span Planning

تعرّفنا في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة إلى نورة التي كانت تناقش **خطتها لمدى الحياة Life-Span Plan** مع شقيقتها الصغرى فاطمة. وقد قالت حينها "الآن هو الوقت المناسب للتفكير بما أريد أن أقوم به في المستقبل... يجب أن أحدّد بعض الأهداف وأفكّر كيف يمكن أن أحقّقها". وفي هذا الفصل، سنواصل تطوير فكرة خطة لمدى الحياة، إنّما مع تركيز خاص على الأهداف الذكية.

سيرشدك "مشروع خطة لمدى الحياة" إلى كيفية البدء بالتخطيط لبقية حياتك. كذلك، سيساعدك تنفيذ هذا المشروع على تنمية بعض المهارات التي يمكن أن تساعدك على اتخاذ قرارات أفضل على مدى حياتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف شخصية
Your Personal Goals

- تمثّل **الأهداف الشخصية Personal Goals** التطلّعات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.
- بعضها يكون "أهداف للمدى القريب" يأملون تحقيقها خلال فترة زمنية في حدود سنة، وبعضها الآخر "أهداف للمدى البعيد" وتستغرق عدة سنوات لتحقيقها.
- غالبًا ما تتعلّق الأهداف الشخصية أو الفردية بموضوع الأسرة، والمستوى المعيشي أو مستوى الحياة، والدراسة، والمهنة، والدور في المجتمع، وجوانب أخرى في حياة الإنسان.
- تجدر الإشارة إلى أنّ الأهداف التي تحدّدها لنفسك تقوم على قيمك الشخصية، وآمالك، وطموحاتك.
- ماذا لو تبيّن لك أنّ ما تتعلّمه عن وضع الأهداف سيساعدك على اختيار مهنتك بشكل أفضل فتصبح قادرًا على كسب دخل أكبر وتؤمن لنفسك حياة مرضية أكثر وتوفّر مستوى معيشي أفضل لك ولأسرتك مستقبلًا.

خطة لمدى الحياة
A Life-Span Plan

- أنظر إلى مدى الحياة كخط مستقيم عليه مجمل الأحداث المهمة في حياتك، مثل: التحضير للمهنة، وبناء الأسرة، والاستمتاع بفترة التقاعد.
- عندما تكون شابًا، فإنّك تحدّد أهدافًا للمدى الطويل تريد تحقيقها خلال سنوات من حياتك. أمّا مع التقدّم في السنّ، فتتغيّر أولوياتك على الأرجح وتتطوّر أهدافك وتطلّعاتك بمرور الوقت.
- يضع الإنسان الناجح خططًا للمدى الطويل يرسم فيها الطريقة التي سيتبعها لتحقيق هذه الأهداف. وتسمى هذه الخطط بخطط لمدى الحياة.
- تطرّقنا في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة إلى خط نورة لمدى الحياة، وقد أوضح لنا العلاقة بين مدى الحياة من جهة والأحداث التي تحصل في مراحل حياة الإنسان من جهة أخرى. وبالطبع، يكون لكل منّا خط لمدى الحياة خاص به؛ لأنّ الأحداث تأخذ مسارًا مختلفًا في حياة كل فرد.
- أمّا في هذا الفصل من السنة الدراسيّة، فسنركّز على وضع خطط قائمة على أهداف محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومقيّدة زمنيًا، وذلك كي نحدّد مسار توجّه الحياة ونضمن مواصلة التركيز على بلوغ التطلّعات والأحلام.



اختبر معلوماتك

كيف تؤثر أهدافك الشخصية على خياراتك المهنية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وضع أهداف ذكية

ابتكار أهداف ذكية
Creating Smart Goals

خطة نورة الذكية لمدى الحياة
A SMART Life-Plan For Nura

في "مشروع خطة لمدى الحياة" في الفصل الأوّل من السنة الدراسيّة، تعلّمنا كيف تتصوّر نورة مسيرتها المهنية في عالم الفن وذلك من خلال العمل في متحف أو في معرض للفنون. حتّى أنّها تُعدّ نفسها من رواد الأعمال وتحلم بأن تمتلك معرضًا لعرض وبيع أعمال الفنانين المحليين.

ومنذ أن وضعت نورة خطتها لمدى الحياة، راحت تسعى إلى كسب المزيد من الخبرة في عملها التطوّعي في متحف محلي للفنون وبتواصلها مع مجموعة من الفنانين السعوديين من المنطقة. وهي مصمّمة على إطلاق عملها التجاري الفني الخاص بها وعلى البدء في تنفيذ خططها. في المقابل، تهتمّ نورة بشكل متزايد في كيفية الاستفادة من التقنيات في عملها، مثل أدوات مواقع التواصل الاجتماعي والمعارض الافتراضية وخيارات الدفع عبر الإنترنت. وهي أيضًا متحمّسة ليكون عملها مستدامًا وصديقًا للبيئة، وبالإضافة إلى كل ذلك، تريد نورة أن تضمن قدرتها على التوفيق بين إدارة عملها بنجاح من جهة وتربية أسرة من جهة أخرى.

ولذلك، يتعيّن على نورة الآن وضع مجموعة من الأهداف المحدّدة بوضوح والتي تساعدها في التركيز على تحقيق غاياتها على المدى الطويل. ويوضح الشكل 1، يجب أن تكون الخطط هذه ذكية. ففي الواقع، توضع الأهداف الذكية لضمان عدم إهدار الموارد القيّمة. وفيما يأتي، نقدّم مثالًا على كيفية وضع أهداف شخصية ذكية:

محدّد
Specific

يجب أن يكون للهدف الشخصي نتائج واضحة ونوعية وأن يشرح بوضوح ما يجب تحقيقه وفي هذا الإطار، يجب أن تجيب الأهداف المحدّدة إلى عدد من الأسئلة مثل:

- ما الأمور التي ينبغي إنجازها؟
- ما الخطوات التي يجب القيام بها لبلوغ الهدف النهائي؟

ومن الأمثلة على الأهداف المحدّدة:

هدف محدّد

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوّع والعمل في منشآت قائمة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قابل للقياس
Measurable

إن لم يحدّد الهدف الشخصي مقدار الخبرة التي يجب التمتّع بها أو المهلة التي يجب كسب الخبرة في خلالها، سيصعب تتبّع معرفتك وتحديد ما إذا كانت كافية أم لا.

فعلى سبيل المثال: تعلم نورة أنّها تريد كسب خبرة في أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، ولكنّ السؤال الذي يطرح ذاته: ما مقدار الخبرة التي تحتاج إليها؟ ومتى ستصبح خبرتها كافية؟

ليكون هذا الهدف قابلًا للقياس، يجب أن تستخدم نورة معايير زمنية أو رقمية تحدّد من خلالها مدة إتمام تحقيق الغاية المرجوّة في هذا الإطار.

هدف قابل للقياس

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على أربع من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى إعداد نظام دفع وتتبّع النتائج المالية من البداية إلى النهاية.

قابل للتحقيق
Achievable

غالبًا ما يمكن للفرد، عند وضع أهدافه، تحديد غايات غير واقعية وغير قابلة للتحقيق، مثل: تحقيق النجاح التام أي بنسبة 100% أو جني مليون دولار من الأرباح لمشروع بسيط في العام الأوّل. من المهمّ أن يشير الهدف إلى أمر معيّن يمكن بالفعل تحقيقه.

ويتّضح لك ذلك حين تراجع الهدف وترى أنّه متفائل للغاية وأنّه من غير الممكن استكماله. فعلى سبيل المثال: في المتحف حيث تتطوّع نورة للعمل، لا يُعتمد إلا على منصتين من منصات التواصل الاجتماعي وتعالج أنظمة الدفع عبر الإنترنت مركزيًا. أمّا نورة من جهتها، فلن تستطيع طبعًا تحقيق هذا الهدف.

ينبغي مراجعة الهدف وتعديله على النحو اللازم.

هدف قابل للتحقيق

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، نصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ذو صلة
Relevant

من المهمّ أيضًا أن تفهم الأسباب التي تدفعك إلى وضع هذا الهدف وأن تتمكّن من شرحها بوضوح. فهذا يساعدك في التركيز على هدفك هذا والتأكّد من أنّه سيسمح لك ببلوغ أهداف وتطلّعات أخرى أكبر.

فعلى سبيل المثال: تدرك نورة الأهمية الكبيرة التي تكسبها حملات مواقع التواصل الاجتماعي في قنوات البيع الحديثة حاليًا. ولكن، بصفتها صاحبة عمل تجاري صغير، لن تتمكّن طبعًا من الاستعانة بأحد آخر كي يعدّ لها هذا النوع من الحملات.

هدف ذو صلة

كسب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وبإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وبتجنّب أي انخفاض في السيولة النقدية.

مقيّد زمنيًا
Timely

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

هدف مقيّد زمنيًا

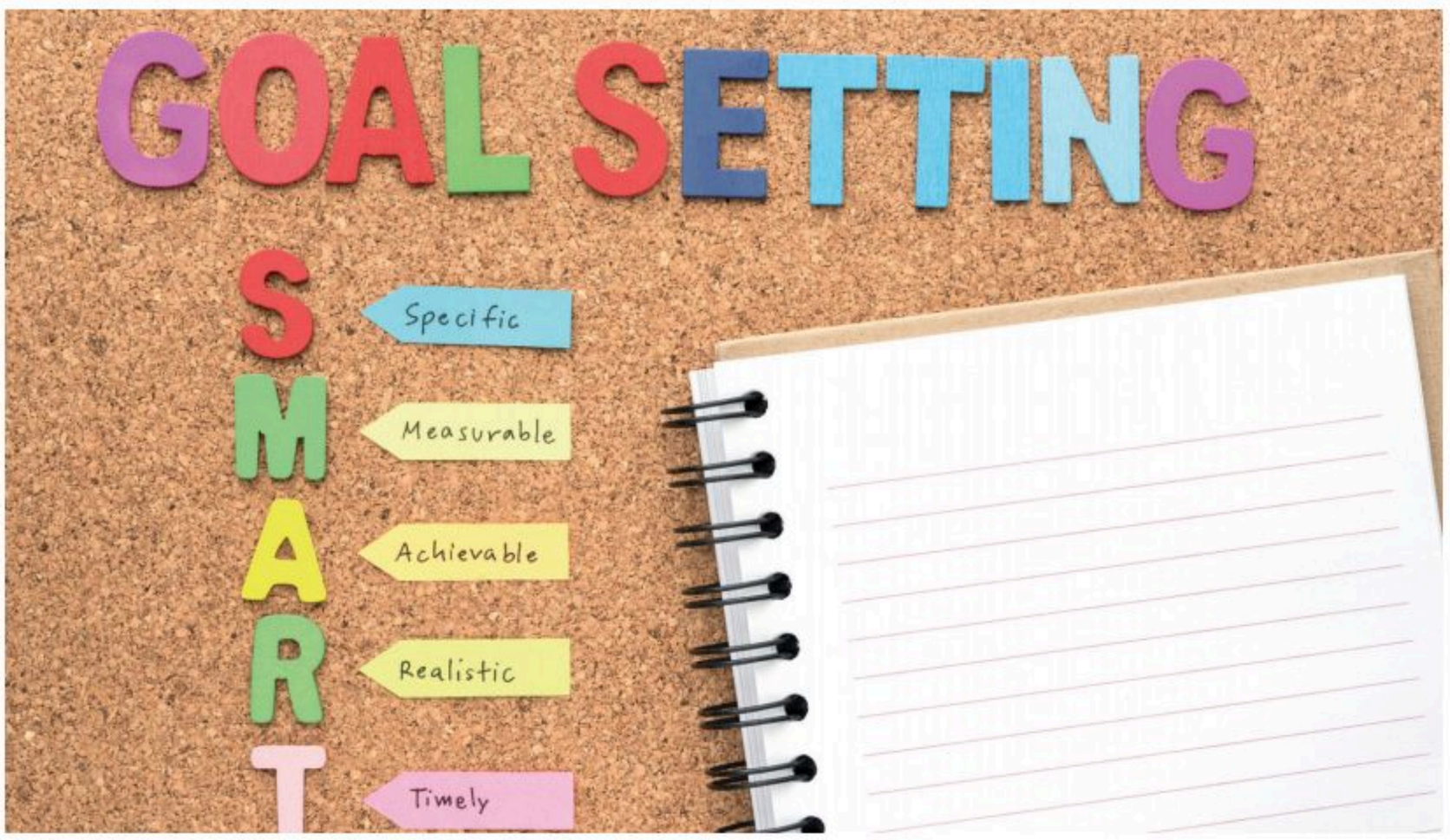
كسب عامين من الخبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك بالتطوع والعمل في منشآت قائمة، وبإعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي بحلول يوليو 2025، بالإضافة إلى التحقّق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعيًا والانتهاء من تقارير المبيعات في أبريل 2025. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وبتجنّب أي تراجع في السيولة النقدية.

وبذلك، وبعد إضافة كلّ هذه التواريخ، يكتمل الهدف الذكي.

وحين تعدّ نورة خطتها لمدى الحياة على النحو اللازم وتحدّد ضمنها أهدافًا ذكية واضحة، ستتمكّن من إطلاق عملها التجاري الخاص والانطلاق في مسيرتها المهنية. وبذلك، ستكوّن فكرة عن مسارها المستقبلي وستستطيع تخطيط الموارد وتخصيصها للمشروع كما يجب حتّى تتمكّن في نهاية المطاف من بلوغ الهدف النهائي.

في المقابل، في حال أعدّت خطة غير مصاغة على النحو اللازم وحدّدت ضمنها أهدافًا مبهمة أو غير مدروسة جيدًا، لن تستطيع اتّخاذ قرارات فعّالة وبالتالي ستعجز عن تحقيق تطلّعاتها بشكل عام. فلو لم تعمد نورة إلى وضع أهداف ذكية، لن تكسب المعرفة العميقة اللازمة لها لتخطيط الحملات على منصات التواصل الاجتماعي أو لن تنتهي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



من التعلّم عن مواقع التواصل الاجتماعي حتّى بعد عشر سنوات. فوضع هدف غير ذكي يعني التركيز على الأولويات الخاطئة أو عدم امتلاك الخبرة المطلوبة لإطلاق العمل التجاري الخاص.

أدركت نورة أنّ تحقيق هذه الأهداف لمدى الحياة يستلزم تخطيطًا دقيقًا وعدة تنازلات. فلو اختارت مواصلة عملها التطوّعي في المتحف بدلًا من إطلاق عملها التجاري الخاص، قد لا تستطيع كسب أي دخل طوال عامين وهذا ما قد يؤثر على جودة حياتها. وبما أنّه لجميع القرارات التي نتّخذها تداعيات، يجب أن تختار نورة واحدًا من الخيارين الإيجابيين المتاحين أمامها أو ربّما الخيار الأقل سلبية.

برأيك، لماذا يُعتبر مهمًا إعداد خطة لمدى الحياة وتحديد أهداف ذكية واضحة ضمنها؟

خطة مدى الحياة الذكية الخاصة بك

Your own SMART Life-Span Plan

ابحث عن عنوان "خطة لمدى الحياة" في مختلف الفصول. ففي هذه الفقرة، تُطرح عليك مجموعة من الأسئلة وتُرشد في مواضيع ذات صلة بكل فصل، وهذا ما يساعدك بالتالي على التحضير لحياتك. وعند التفكير في الأسئلة المطروحة وفي الإرشادات المقدّمة لك أثناء التخطيط لمدى الحياة، يجب أن تنظر بدقّة في مبادئ الأهداف الذكية. وصُمم هذا المشروع؛ لتحفيز المناقشة بين الزملاء في الصف ولتشجيعك شخصيًا على التفكير بشكل نقدي وعلى صقل مهاراتك المهنية وإثراء آفاقك الإبداعية.

وللمشاركة في هذا المشروع، يتوجّب عليك أن تفكّر فيما قد تعلّمته على امتداد هذه المادة. ففي هذه المادة، ستدرس مجموعة متنوّعة من المواضيع وستكمل عدة أنشطة يمكن أن تساعدك على تنفيذ هذه الخطة. أمّا إعداد الأهداف الذكية، فيتطلّب منك التفكير في جميع قيمك وتطلّعاتك، من دون أن يحدّك خيار واحد معيّن. فبغضّ النظر عن القرار الذي تتّخذه في نهاية المطاف بشأن تنفيذ أهدافك الذكية أم لا بعد استكمال دراستك في المدرسة والجامعة، ستكسب مهارات تعدّك لدخول بيئة الأعمال.

اختبر معلوماتك

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
6

الإدارة والقيادة



1-6 وظائف الإدارة وأساليبها

2-6 القيادة الإدارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة في ...

الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وقدراتك دافعًا أساسيًا وراء اختيارك لوظيفتك. وقد يتطلّع الأفراد الذين يركزون على مجال معين، مثل: القانون، أو الفن، أو التمريض، أو هندسة التقنيات الطبية الحيوية ليصبحوا مديرين وقد لا يطمحون للإدارة. ومع ذلك، إلا أن العديد من الأشخاص الذين يبدؤون مسيرتهم المهنية يضعون أمامهم هدف الوصول إلى أن يكونوا مديرين في يوم ما. فيتحيّنون فرصة إثبات نجاحهم كمديرين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى كهدف مليء بالتحديات.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير
- مساعد مدير
- منسّق
- رئيس قسم
- مدير مشروع
- مشرف

المديرون هم أحد أهمّ ركائز نجاح المنشأة؛ ولذا تنتشر فرص الإدارة في جميع المنشآت وفي كل جزء من الأعمال. وعليه، يمكنك أن تصبح مديرًا مهما كان المجال الذي تنصبّ فيه اهتماماتك، سواء التمويل، أو التسويق، أو إدارة المعلومات، أو الهندسة، أو الموارد البشرية.

يمكنك اتخاذ الخطوة الأولى بقبول دور مثل: قائد الفريق. وبعد بضع سنوات وحسب الخبرة، يمكنك التقدم إلى مناصب عليا، مثل: مشرف أو مساعد مدير. ومع زيادة في الخبرة أو مع إمكانية الحصول على بعض الدرجات العلمية الإضافية؛ قد تتمكن من أن تصبح مديرًا من الفئة المتوسطة أو العليا. ولا شك أن تقدمك الوظيفي سيعتمد على جودة أدائك للمهام الإدارية ومساهمتك في النجاح الشامل للمنشأة.

تحليل الفرص الوظيفية في... الإدارة

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

1. ما النظرة المستقبلية المتعلقة بشغل الوظائف في هذا المجال؟
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

كيف يبدو العمل... كمشرف؟

على الرغم من أن أحمد يستمتع بوظيفته مشرفًا على خط إنتاج في شركة تصنيع كبيرة، إلا أن اليوم سيكون صعبًا. ويتعيّن على أحمد مراجعة سير العمل الحالي للإنتاج لوضع إستراتيجية أكثر كفاءة لتنظيم الفريق وزيادة الإنتاجية. وتقرّر أن يجتمع مع فريقه بعد ظهر اليوم لمناقشة الميزانيات، والعمل لساعات إضافية.

ينبغي على أحمد إخبار أعضاء فريقه بضرورة العمل 10 ساعات إضافية على الأقل كل أسبوع في الشهرين المقبلين لتلبية الحصص الإنتاجية المطلوبة. لا شك بأن بعض أعضاء الفريق سيكون مسرورا بشأن الدخل الإضافي الذي سيجنونه إلا أن البعض الآخر سيشتكي من تداخل العمل مع أوقات فراغهم.

كذلك يتعيّن على أحمد التحدث إلى أعضاء فريقه حول الميزانية؛ ليشرح لهم بأنه لا يمتلك الصلاحيات الكاملة بهذا الشأن، ويوضح لهم أن مديره طلب منه اعتماد طرائق جديدة لترشيد النفقات.

أخيرًا، ينبغي على أحمد أداء إحدى مهامه غير المحبّبة، وهي إنهاء عقد موظف. حيث أن هناك موظفاً جديدا عجز عن تحقيق التوقعات الوظيفية، وبالتالي توجّب فصله. ولذلك سيقابل أحمد الموظف لإعلامه بالخبر.

ماذا عنك؟ ما المهام التي قد تفضّلها أو لا تفضّلها في عمل أحمد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-6 وظائف الإدارة وأساليبها

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-6 تحديد الوظائف الخمس للإدارة.

2-1-6 وصف مستويات الإدارة في مِنشآت الأعمال.

3-1-6 مناقشة كيف ومتى يُستخدم أسلوبَي الإدارة.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

أمير وخلف في سنتهما الدراسية الأخيرة وقد بدآ التخطيط لمستقبلهما المهني. قال خلف: "أنا سأنضم إلى شركة العائلة. ويومًا ما، حينما يتقاعد والدي، سأكون أنا المسؤول وسأجني الكثير من المال ولا يسعني الانتظار لأملي على الجميع ما يجب عليهم فعله!"

ضحك أمير قائلًا: "الأمر ليس بهذه البساطة يا خلف. نعم، قد تحصل على أجر جيد وقد يمنحك منصبك الجديد شعورًا بالقوة، إلا أنه سيتطلّب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة. وسيتعيّن عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطرًا إلى تحمّل المسؤولية كلما ساءت القرارات"

فأجاب خلف: "لا مانع لديّ من اتخاذ القرارات الصعبة. في الواقع، لدي بعض الأفكار الرائعة لتحسين العمل".

ردّ أمير: "حسنًا إذًا، حظًا موفقًا! أنا متأكد من أنك ستبلي بلاءً حسنًا. لكن تذكر فقط أنك ستحتاج إلى أكثر من مجرد أفكار رائعة لإدارة المنشأة. ينبغي عليك إلهام فريقك ونيل احترامه لجعل هذه الأفكار حقيقة واقعة، وعليك أن تصغي إلى مختلف الأفكار، وتوجه التعليمات".

1-1-6 دور المديرين وعملهم
Role and Work of Managers

المديرون مسؤولون عن نجاح منشآت الأعمال أو فشلها. فهم يحظون بالتقدير والمكافآت عندما تحقق المنشأة أهدافها، ويخضعون للمساءلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف. لذا، غالبًا ما تكون الإدارة من نصيب الأفراد الذين يميلون إلى تقبّل مخاطر قيادة الأعمال ومكافآتها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

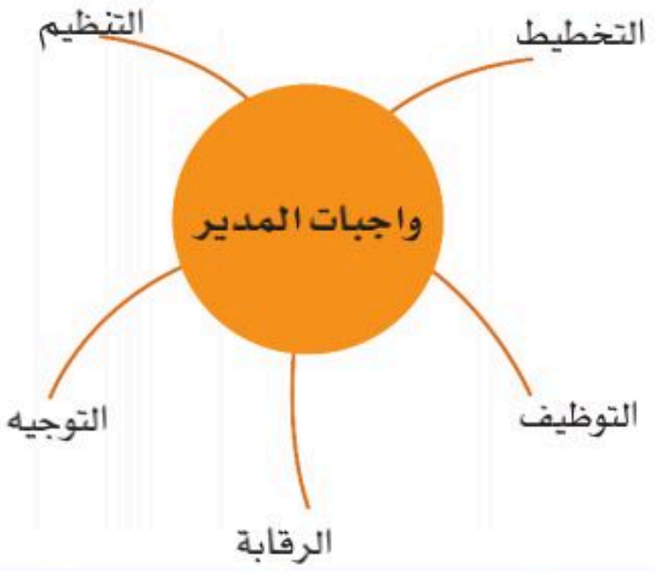
من هو المدير؟
Who Is a Manager?

الإدارة Management عبارة عن عملية تحقيق أهداف المنشأة بالاستخدام الفاعل للأفراد والموارد الأخرى. فالمديرون هم العجلة التي تقف خلف تقدّم الأعمال، فرائد الأعمال الذي يبتكر فكرة عمل جديدة هو مديرٌ بحد ذاته. وكذلك فإن المدير التنفيذي يضطر إلى اتخاذ القرار النهائي بشأن خطة دخول شركته التي تبلغ قيمتها ملايين الريالات إلى سوق دولي جديد. كما أن المشرفين المسؤولين عن عدد محدود من الموظفين هم بدورهم مديرون، كما هو الحال مع نواب الرئيس الذين يتعاملون مع مئات الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم إليهم.

ما واجبات المديرين؟
What Do Managers Do?

كل مدير لديه واجبات وظيفية محدّدة، ولكن يجب على جميع المديرين إنجاز بعض الأنشطة المشتركة بغض النظر عن حجم منظمتهم أو نوعها. يمكن حصر عمل المديرين ضمن خمس وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة (راجع الشكل "6-1").

- **التخطيط Planning** يشتمل على تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به.
- **التنظيم Organizing** يقوم على تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي حُددت.
- **التوظيف Staffing** يشمل جميع الأنشطة التي تتضمن استقطاب الأفراد الذين سيعملون في المنشأة وإعدادهم ومكافأتهم.
- **التوجيه Directing** عبارة عن الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
- **الرقابة Controlling** يحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حدّدتها المنشأة في مرحلة التخطيط.



هل يؤدّي المديرون أي وظائف أخرى في العمل؟

الشكل "6-1"
الوظائف الرئيسة للمديرين.

تمتلك منشآت الأعمال الكبيرة العديد من المديرين؛ حيث يُعيّن مدير لكل مجموعة من الوظائف الإدارية المحدّدة. ففي المنشآت الصغيرة الجديدة مثلًا، غالبًا ما يكون المالك هو المسؤول عن كافة الوظائف الإدارية. ومع نمو الأعمال، يُرقّى الموظفون إلى مناصب إدارية.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمل كفريق

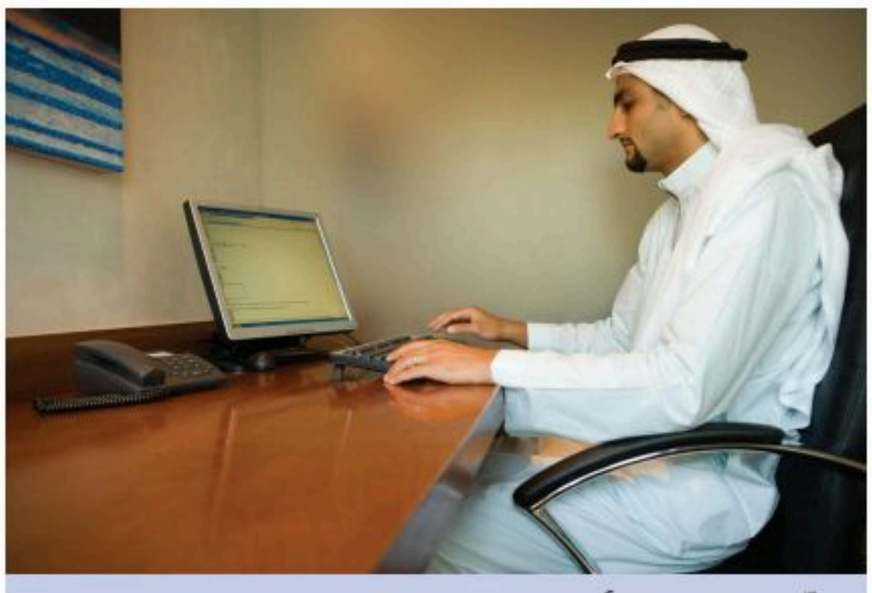
اختارتك المدرسة أنت وزملاءك لتنظيم يوم مفتوح. وسيتولى فريقك مسؤولية إدارة هذا المشروع. حدّد نشاطين أو ثلاثة أنشطة إدارية لكل وظيفة من وظائف الإدارة الخمس ووزعها على فريقك؛ حتى ينجح المشروع.

اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟

2-1-6 مستويات الإدارة
Management Levels

ما لم تكن المنشأة صغيرة جدًّا، ستضم العديد من المديرين المسؤولين عن نجاح الأعمال. ويخصص كل مدير بعض الوقت لكل من وظائف الإدارة ولديه سلطة على الأفراد الآخرين وعملهم، ولكن ليس لكل وظيفة القدر نفسه من الاهتمام والوقت عند كل مدير. معظم المنشآت الكبيرة لديها ثلاثة مستويات من المديرين: المديرين التنفيذيين، والمديرين المتوسطين، والمشرفين (راجع الشكل "6-2").



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



هل يمكنك اقتراح هيكلية إدارة أخرى؟

الشكل "6-2"

مستويات الإدارة الثلاثة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإدارة العليا
Top Management

"المديرون التنفيذيون" هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه المنشأة بأكملها والحرص على نجاحها، وتحديد توجهها ووضع خطط طويلة الأجل. كما أنهم مسؤولون عن معدلات الرّبح ونجاح الأعمال. وتشمل المسميات الوظيفية على المستوى التنفيذي: الرئيس التنفيذي، والرئيس، ومدير العمليات، ونائب الرئيس.

يقضي المديرون التنفيذيون معظم وقتهم في التخطيط والتحكّم في الأنشطة. ويدرسون الوضع الاقتصادي والواقع التنافسي. ويتخذون جميع قرارات العمل الرئيسة والنفقات. وهم مسؤولون عن عمل جميع المديرين والموظفين الآخرين.



لمزيد من المعلومات

مع زيادة المنشآت، يزداد عدد الوظائف وعدد المديرين! وبحسب منشآت، يمكن أن يساهم صندوق التنمية الثقافية في توفير 70 ألف وظيفة جديدة في قطاع الثقافة، والترفيه، والرياضة في المملكة العربية السعودية. وهذا يخلق فرصة كبيرة للمديرين على جميع المستويات، سواء كانوا من المديرين التنفيذيين، أو المديرين المتوسطين أو المشرفين، لقيادة مجموعة من الأنشطة والمسؤوليات وإدارتها.

الإدارة الوسطى
Middle Management

"المديرون المتوسطون" هم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات المنشأة. ومن الأمثلة على وظائف الإدارة الوسطى: مدير التسويق، ومدير تقنية المعلومات، ومدير خدمة العملاء، ومدير العمليات، ومدير الموارد البشرية. يعمل المديرون المتوسطون على تطبيق خطة أعمال المنشأة بمجرد نيل الموافقة عليها من المديرين التنفيذيين ويضعون خططًا محدّدة للجوانب المخصصة لهم من الأعمال. ويتعيّن عليهم تنسيق عملهم مع المديرين الآخرين، ويتولون وظائف التنظيم، والتوظيف، والتوجيه.

المشرفون
Supervisors

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المسؤولية الشخصية
Personal Responsibility

يشتمل كل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة الموضحة سابقًا على درجة معيّنة من الصلاحيات داخل المنشأة. وفي حين أن العديد من الموظفين قد لا يتمتعون بهذه الصلاحيات، فإن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية لأداء دوره المحدّد بفاعلية. إن تولي مسؤولية المنصب الفردي هي الخطوة الأولى نحو التقدم في المسيرة المهنية. وغالبًا ما يُكافأ الموظفون الذين يؤدّون المسؤولية الشخصية بمسؤوليات أوسع داخل المنشأة، مثل الإشراف على مهمة معيّنة أو تدريب الموظفين الجدد. وقد يساعد كسب هذه الخبرات المتراكمة الموظفين على الارتقاء إلى مناصب إدارية في المستقبل.

اختبر معلوماتك

ما الاختلافات بين المستويات الثلاثة للإدارة؟

3-1-6 أساليب الإدارة
Management Styles

قد تكون إدارة مجموعة من الأفراد مهمة صعبة. حيث يتوجب على المديرين تشجيع الأفراد من مختلف الخبرات، والخلفيات، والشخصيات على العمل معًا بفاعلية. هل عملتَ سابقًا مع فريق، أو مجموعة مدرسية؟ إذا كان الأمر كذلك، فأنت تدرك مدى صعوبة تنسيق مواهب كل عضو في المجموعة في البداية حتى يكون أداء الفريق أو المجموعة جيّدًا.

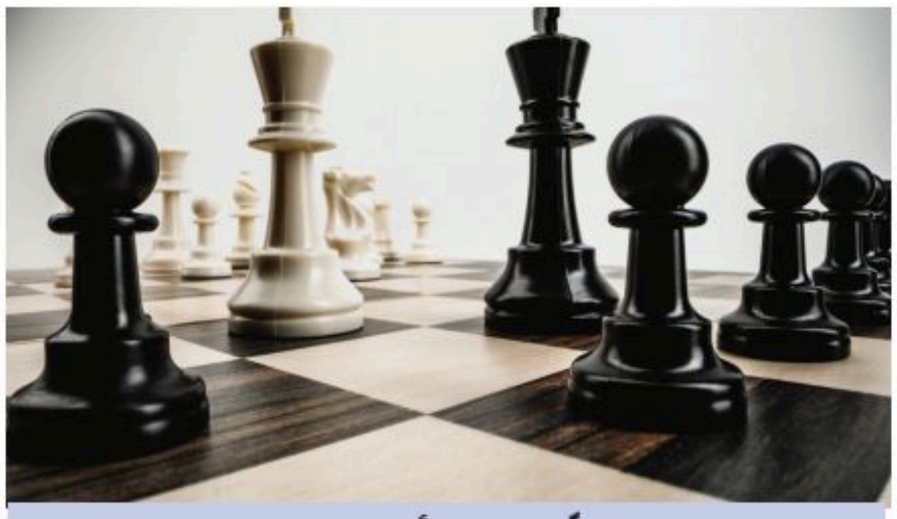
يتولى المديرون مهمة توجيه المجموعة بطرائق مختلفة بناءً على أسلوب إدارتهم. **أسلوب الإدارة Management Style** هو الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها. غالبًا ما يستخدم المديرون أسلوبَين مختلفَين جدًّا، هما: الإدارة الاستبدادية، والإدارة التفويضية.

الشكل "3-6" يصف المواقف التي يكون فيها كل أسلوب أكثر فاعلية. حيث يمكن للمديرين ذوي الخبرة والكفاءة تغيير أسلوب إدارتهم مع تغيّر المواقف. ويجب أن يعتمد أسلوب الإدارة على مدى ضرورة إنجاز العمل الذي يتعيّن القيام به وعلى ثقة المدير في الموظفين.

الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية Authoritative Management يواجه المديرون أحيانًا أزمة معينة، ولا يكون لديهم متّسع من الوقت للسماح للمجموعة بتحديد كيفية إنجاز المهمة. في حالات أخرى، قد يعمل المدير مع مجموعة من الموظفين الجدد أو قد يُطلب منه إنجاز مهمة لا يتمتع فيها الأعضاء بخبرة سابقة. في هذه الحالات، يجب على المدير استخدام "أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية" وهو أسلوب يكون فيه المدير أكثر توجيهًا وتحكمًا، إذ يستلم زمام الأمور، فيتخذ القرارات الرئيسة ويبقى على اتصال وثيق بالموظفين أثناء عملهم للتأكد من إنجاز العمل بأسلوب جيّد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الإدارة التفويضية Delegative Management عندما تعمل مجموعة من الموظفين المتمرسين معًا بأسلوب جيّد، لا يتعيّن على المدير أن يكون حازمًا ومسيطرًا. إذا كان لدى المجموعة ما يكفي من الوقت والخبرة للمساعدة في التخطيط لمهمة عمل، فغالبًا ما يُحبَّذ أعضاء الفريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. هذه بعض الحالات التي يمكن فيها استخدام أسلوب الإدارة التفويضية. "أسلوب الإدارة التفويضية" هو أسلوب يكون فيه المديرون أكثر تعاونًا فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. يتوقع المدير الذي يستخدم أسلوبًا تفويضيًا من الموظفين العمل جيدًا دون إشراف مباشر ويسعى للحصول على مساهماتهم في القرارات المهمة.



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

اختيار أسلوب الإدارة	
يتعيّن على المدير استخدام أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية في الحالات التالية:	**يتعيّن على المدير استخدام أسلوب الإدارة التفويضية في الحالات التالية:**
• العمل مع موظفين مؤقتين أو بدوام جزئي.	• موظفين متمرسين ويتمتعون بالمهارات الكافية.
• العمل مع موظفين يفتقرون إلى التحفيز لأداء مهمة جديدة.	• أداء الأعمال الروتينية التي قد يتخلّلها بعض التحديات الجديدة.
• العمل ضمن أطر زمنية ضيّقة.	• أداء الموظفين للمهام التي يستمتعون بها.
• أداء مهمة لا يتمتّع فيها الموظفون بخبرة سابقة.	• رغبة المدير في تحسين علاقات الموظفين.
• عندما يفضّل الموظفون عدم الانخراط في عملية اتخاذ القرارات.	• عزم الموظفين على تحمّل مسؤولية التخطيط لأعمالهم.

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

الشكل "6-3"
مناهج بديلة للإدارة.

الإدارة المختلطة Mixed Management أي من أسلوبَيّ الإدارة تفضّل إذا كنت موظفًا؟ وأي أساليب الإدارة ستستخدم إذا كُنتَ مديرًا؟ لن يجيب الجميع على هذين السؤالين بالطريقة نفسها. في الماضي، كانوا يعتقدون أنهم بحاجة إلى اتباع أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية. حيث ظنوا أن الإدارة الناجحة تستدعي التوجيه والمراقبة المباشرة للتأكد من إنجاز العمل بالشكل المطلوب. لذا، أصيب بعض الموظفين بالإحباط عندما شعروا بعدم ثقة مديرهم بهم. فيما يفضّل البعض الآخر أن يتخذ المدير القرارات اليومية. ولا يتمتع بعض الموظفين بالخبرة الكافية للعمل دون إشراف دقيق. نتيجةً لذلك، يجب أن يكون المديرون الفاعلون على استعداد لاستخدام كلا الأسلوبين. يُعرف الاستخدام المشترك لأسلوبي الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية والإدارة التفويضية "بالإدارة المختلطة".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

كيف تختلف الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية عن الإدارة التفويضية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. رائد الأعمال الذي يبدأ مشروعًا جديدًا لا يُعتبر مديرًا. _____

2. أي مما يلي ليس من وظائف الإدارة الخمس؟

أ. التخطيط.

ب. التوجيه.

ج. الإنتاجية.

د. الرقابة.

3. أي مستوى من مستويات الإدارة مسؤول عن إكمال التخطيط ومراقبة الأنشطة؟

أ. الإدارة العليا.

ب. الإدارة الوسطى.

ج. المشرفون.

د. إدارة الفريق.

4. صواب أم خطأ. يجب على المديرين الفاعلين استخدام الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية عوضًا عن الإدارة التفويضية. _____

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استخدم الإنترنت أو المكتبة لجمع معلومات عن المدير التنفيذي لمنشأة سعودية كبيرة. اكتب تقريرًا عن دور المدير، مع تحديد المسؤوليات الهامة للمدير التنفيذي في قيادة المنشأة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-6 القيادة الإدارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-6 وصف الحاجة إلى مهارات القيادة وتعريف خصائص القائد الفاعل.

2-2-6 التعرف على مهارات العلاقات الإنسانية التي يحتاجها المديرون والقادة.

3-2-6 التعرف على أربعة أنواع من التأثير القيادي.

المصطلحات الرئيسة

القيادة	Leadership
العلاقات الإنسانية	Human Relations
التأثير	Influence
التأثير غير الرسمي	Informal Influence
التأثير الرسمي	Formal Influence

من واقع الحياة

تجتمع لجنة جائزة قيادة الأعمال بالدمام لتحديد المرشحين المحتملين للجائزة.

قدمت أسماء الاقتراح الأول: "يجب أن نحدّد المنشآت التي حققت النمو والأرباح العالية خلال العام الماضي وأن نرشّح المدير الأعلى لكل من هذه المنشآت".

أضاف عبدالله: "أعتقد أن القيادة لا تقتصر على المدير التنفيذي لمنشأة ذات ربحية عالية. ثمة عوامل أخرى تشتمل عليها القيادة المتميزة".

وأشار علي: "لا ينبغي أن تقتصر الجائزة على المدير التنفيذي. فالمديرون الذين يعملون مع الموظفين يوميًا يستحقون التقدير على نجاح المنشأة على غرار المدير التنفيذي".

فسألت نجمة: "هل تقتصر الجائزة على المديرين في المقام الأول؟ يُظهر العديد من الموظفين القيادة والريادة داخل منشآتهم".

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

1-2-6 ما القيادة؟ What is Leadership?

تستخدم المنشآت موارد عدة لإنجاز أعمالها وتحقيق الأرباح. تشمل هذه الموارد المباني، والمعدات، والأموال، والمواد، والإمدادات، والأفراد. إن القدرة على إدارة الموارد، بما في ذلك الأفراد، أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي منشأة. ويُظهر بعض المديرين براعةً في إدارة الموارد دون إدارة الأفراد. ونظرًا للأهمية البالغة للموظفين، فهناك حاجة إلى المديرين الذين يمكنهم إدارة الأفراد بفاعلية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الحاجة إلى القيادة
Need for Leadership



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

تغيرت الأفكار السائدة عالميًا حول الإدارة الفاعلية للأفراد في السنوات الأخيرة. في الماضي، كان من المقبول أن يقرّر المديرون ما يجب القيام به وكيفية القيام به دون استشارة الأفراد الذين سيُطلب منهم القيام بالعمل. كان من المتوقع أن يقوم الموظفون بما يُملى عليهم. وعلى الرغم من أن الموظفين كانوا يفعلون ما يُطلب منهم، إلا أنهم ربما لم يبذلوا قصارى جهدهم لتنفيذ المهام.

لا تستطيع معظم المنشآت الإبقاء على الموظفين الذين لا يبذلون قصارى جهدهم. عادةً ما تكون تكلفة التوظيف، والتدريب، ودفع رواتب الموظفين واحدة من أكبر نفقات المنشأة. قد لا يُظهر الموظفون الذين لا يشعرون بتقدير مساهماتهم براعةً في إنجاز العمل، سواء كميًا أو نوعيًا. وقد يبحث الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير عن وظائف أخرى. وتدفع المنشآت تكلفة باهظة لهذه الأنواع من المشكلات.

أمّا اليوم، فيتوقّع من المديرين القيام بما يتخطى إملاء الأوامر، مثل: العثور على طرائق بديلة لتلبية احتياجات الموظفين وكذلك احتياجات العمل، وأن يكونوا قادة فاعلين.

القيادة Leadership هي القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مهمة. عندما يتمكن المدير من جعل الموظفين والمجموعات يعملون بشكل جيد معًا لتحقيق الأهداف، يكون قائدًا فاعلًا.

أُطلقت مجموعة من المنشآت والمبادرات في المملكة العربية السعودية لتعزيز القيادة الفاعلة ودعم أهداف "رؤية السعودية 2030". وتشمل:

- أنشأت "مؤسسة مسك" برنامج قادة 2030، وهو برنامج لتنمية القيادات صُمّم لتحديد الأفراد الملهمين الذين سيساهمون في تنفيذ "رؤية السعودية 2030" ورعايتهم. يجب أن يكون المتقدمون سعوديين يتمتعون بخبرة تزيد عن عشر سنوات في القطاع العام أو الخاص، وخبرة تضاهي الخمس سنوات في القيادة العليا، مع إتقان اللغة الإنجليزية https://misk.org.sa/.
- "معهد إعداد القادة" هو منشأة ذات هدف مماثل، تركز خاصةً على قطاع الرياضة. يستخدم المعهد المبادرات بما في ذلك البرامج التعليمية والتدريبية لإعداد الأبطال، وذلك كجزء من تحول المملكة العربية السعودية كي تصبح دولة رياضية رائدة https://lms.ldi.sa/.
- تهدف "جائزة الملك عبد العزيز للجودة" إلى تعزيز جودة أداء المنشآت، و"هي وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها" https://kaqa.org.sa/ar/Pages/default.aspx.



حدّد قدراتك القيادية وقيّمها. ومن ثم ضع قائمة بإنجازاتك والأنشطة التي أكملتها والتي تعتقد أنها تساهم في مهاراتك القيادية. واشرح كيف يمكن أن تؤثر مهاراتك القيادية على أهداف حياتك التي حدّدتها لنفسك. وحدّد الأدوار القيادية المحتملة في مدرستك ومجتمعك والتي يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك مدى الحياة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خصائص القيادة
Leadership Characteristics

القيادة أكثر من مجرد تشكيل صداقات مع الموظفين، فهي تتطلب مهارات لجعل الأفراد من مختلف الفئات، والاحتياجات، والاهتمامات يعملون معًا بشكل جيد ويقومون بالعمل الذي تحتاجه المنشأة. الشكل "6-4" يوضح خصائص القادة الفاعلين وتعريفاتها.

ثمة عبارة تقول: "القادة يولدون ولا يصنعون". ومع ذلك، معظم القادة، يذكرون بأنهم لم يكونوا يمتلكون الخصائص المطلوبة للنجاح بالضرورة. إنما عملوا بجد على مدار سنوات عديدة لتطوير هذه الخصائص.

يقدم القسم التالي نصائح عملية لصقل مهارات القيادة.

الخصائص التي تميّز القادة الفاعلين

الخصائص	الوصف
التفهّم	احترام مشاعر واحتياجات الأشخاص الآخرين في العمل.
حسّ المبادرة	التمتّع بالرغبة والحماس لإكمال المهام من دون أن يطلب منهم ذلك.
الالتزام	الالتزام بأداء المهام ومتابعتها حتى النهاية.
الحكمة	القدرة على اتخاذ القرارات بحكمة.
الموضوعية	القدرة على النظر إلى مختلف جوانب المسألة قبل اتخاذ القرار.
الثقة بالنفس	العزم على اتخاذ القرارات وتحمّل مسؤولية العواقب.
الاتّزان	عدم تحكيم العاطفة وتجنّب التصرّفات غير المتوقعة.
التعاون	القدرة على العمل جيدًا مع الآخرين، ومعرفة نقاط قوتهم، والمساعدة على توطيد علاقات الفريق.
الصدق	التحلّي بالصدق والنزاهة أثناء اتخاذ القرارات، والتعامل مع الآخرين.
الشجاعة	العزم على تحمّل مخاطر معقولة، واتخاذ قرارات غير شعبية.
التواصل	القدرة على الإصغاء والتحدّث والكتابة بفاعلية.
الذكاء	التزوّد بالمعرفة والفهم المطلوب لأداء المهام بفاعلية.

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

الشكل "6-4"
خصائص القيادة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاستعداد لتولّي دور القائد
Prepaging to Be a Leader

أمامك الكثير من الفرص التي تخوّلك أن تصبح قائدًا وإن لم تكن تشغل منصب المدير. بناءً على ذلك، عليكَ ألا تنتظر حتى تتولّى منصبًا قياديًا لتنمية مهاراتك في هذا الشأن، إذ يمكنك فعل ذلك باللجوء إلى عدد من الطرائق المحدّدة، كما هو مبيّن في الشكل "6-5". وتتلخّص هذه الطرائق فيما يلي:

- "دراسة أصول القيادة". يمكنك الاستعانة بالكتب، ومقاطع الفيديو، والمدوّنات الإلكترونية التي تتناول موضوع القيادة والمهارات القيادية لمساعدتك على فهم الشروط التي يجب استيفاؤها لتصبح قائدًا، ويمكنك - أيضًا -الالتحاق بدورات تدريبية لتنمّي بعض المهارات القيادية المحدّدة.
- "المشاركة في الجمعيّات والأنشطة". تحتاج النوادي، والفرق، والجمعيّات إلى القادة، فتتيح لك عددًا من الفرص لتنمية المهارات القيادية.
- "ممارسة القيادة في العمل". إذا كنت تمارس عملًا بدوام جزئي، يمكنك تنمية مهارات القيادة عبر مساعدة العملاء، وإنجاز مهام عملك، وأخذ المبادرة في حلّ المشكلات، والتعبير عن مدى موثوقيتك وصدقك.
- "مراقبة القادة". يمكنك يوميًا أن تراقب أشخاصًا في مناصب قيادية في مدرستك ومجتمعك، كما يمكنك رؤية وقراءة تقارير عن أشخاص في مناصب قيادية في مجال الأعمال التجارية والحكومة.



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

الشكل "6-5"
الاستعداد لتولّي دور القائد.

- "العمل مع مرشد". قد يكون لأخيك الأكبر أو أختك الكبرى، أو لشخص ناضج تثق به، أو لمعلّم معيّن أن يطلعك على مزيد من المعلومات عن المهارات القيادية ويوجّهك ويقدّم لك ملحوظات حول التقدّم الذي تحرزه.
- "إجراء تحليل شخصي وطلب الحصول على ملحوظات". ابحث عن فرص تساعدك على إظهار الصفات القيادية التي تتمتّع بها، ثمَّ انظر في النتائج التي توصّلت إليها لتحديد الأمور الحسنة التي حققتها والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها، واطلب ملحوظات بنّاءة من الآخرين.

اختبر معلوماتك

ما الخصائص الرئيسة للقادة الفاعلين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-6 أهمية العلاقات الإنسانية
Importance of Human Relations

يجب أن يقدر المديرون والقادة على العمل جيدًا مع الآخرين، إذ يقضي العدد الأكبر من المديرين معظم وقتهم في الاختلاط مع الناس من الموظفين، والعملاء، والأشخاص من المنشآت الأخرى، والمديرين الآخرين في المنشأة التي يعملون فيها. من هنا، تحدّد القدرة على الاتفاق والانسجام مع الأشخاص الآخرين ما إذا كان المدير ناجحًا أم لا. فـ**العلاقات الإنسانيّة Human Relations** هي الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا مع بعضهم البعض.

مهارات العلاقات الإنسانيّة
Human Relations Skills

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.



ما مزايا القيادة التي تتمتّع بها؟ ما المزايا التي تحتاج تنميتها؟ هل هناك مزايا أخرى تستطيع تنميتها؟

فهم الذات Self-Understanding يتعيّن على القادة أولًا فهم مكامن قوتهم وضعفهم ليتمكّنوا من تلبية توقعات الآخرين. فلا يمكن للمدير دائمًا أن يفعل بالضبط ما يفضّله الموظفون أو يتّخذ قرارات يوافق عليها كل موظف من الموظفين. وأيضًا، لا يمكن اعتبار المدير غير عادل أو أنه يُقدم على تصرّفات غير متوقّعة. بالتالي، لفهم ذاتك فهمًا أفضل، يمكنك دراسة كيفية التعايش مع الآخرين. من هنا، حاول التعرف على طرائق التواصل والعمل مع الآخرين بشكل فردي وفي مجموعات. من المهم أن تعرف كيف تتخذ القرارات، فتميّز القرارات الفاعلة من القرارات غير الفاعلة، ما يسمح لك بتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات يومًا بعد يوم.

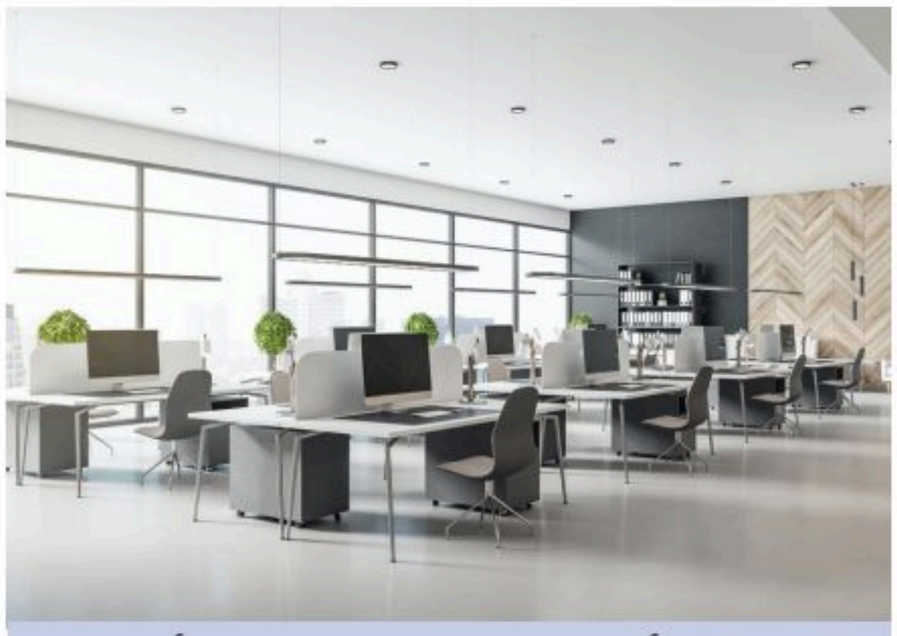
فهم الآخرين Understanding Others يدرك القادة أنَّ الأشخاص الذين يعملون معهم غالبًا ما يكونون متشابهين أكثر من كونهم مختلفين. بالتالي، يساعد التعرف على أوجه التشابه هذه في تشكيل فريق أقوى من جهة، ويمكن أن تؤدّي أوجه الاختلاف إلى تحسين فريق العمل من جهة أخرى. ففي الواقع، إذا تصرّف الجميع وفكّر بالطريقة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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

- "الرسمي أو غير الرسمي" يقوم التواصل الرسمي على الأساليب المعروفة والمتّفق عليها في كيفية انتقال المعلومات بين المديرين، والموظفين، والعملاء، والأشخاص الآخرين في منشأة معيّنة. أمّا التواصل غير الرسمي فيقوم على أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في داخل المؤسّسة.
- "الداخلي أو الخارجي" التواصل الداخلي هو تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل مع بعضهم بعضًا. أمّا التواصل الخارجي فهو تواصل الأشخاص الذين يعملون في المنشأة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء، والموردين، ومنشآت الأعمال الأخرى. من هنا، لا بدَّ من تضمين المراسلات التي تندرج في إطار التواصل الخارجي ترويسةً تحمل اسم المنشأة وعناوين التواصل معها، إذ تسهم في إعطاء صورة احترافية عن المنشأة. وكذلك، يجب أن تحمل البطاقات التجارية التي يحملها الموظفون الذين لديهم علاقات اتصال خارجية اسم المنشأة التي يعمل فيها الموظف واسم الموظف، ومنصبه، وعناوين التواصل معه.
- "العمودي أو الأفقي" التواصل العمودي هو التواصل من الأعلى إلى الأسفل في المؤسّسة وذلك بين الإدارة والموظفين. أمّا التواصل الأفقي فيتمّ عبر المؤسّسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل: تواصل الموظف مع الموظف أو المدير مع المدير.
- "الشفهي أو الكتابي" يكون التواصل الشفهي بالكلام مباشرةً أو بواسطة التقنيات، فيما التواصل الكتابي يكون بواسطة الملحوظات المكتوبة، والرسائل، والتقارير، والنصوص، والصور.

ويجب أن يكون المديرون على اطلاع بجملة من أساليب التواصل وأن يستخدموها استخدامًا فاعلًا بحيث ينتقون مفردات محدّدة يفهمها الأشخاص الذين يتلقون المعلومات ويستفيدون منها. بالتالي، يجب أن يكون المتحدّث الفاعل ضليعًا في الإصغاء من جهة وأن يتمتّع بمهارات قوية في تقديم المعلومات من جهة أخرى، فالإصغاء يساعد المديرين على تفهّم الموظفين والتعبير عن احترامهم للأفكار التي يطرحونها.



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تشكيل الفريق Team Building تقوم هيكلية المنشآت على المجموعات والفرق، فمهارات الأشخاص مجتمعةً في فريق فاعل أقوى من مهارات الأشخاص الذين يعملون بمفردهم. في المقابل، في حال بروز مشكلات في الفريق تحول دون انسجام أعضائه مع بعضهم البعض، فلن يكون ذلك الفريق فاعلًا. من هنا، لا بدّ من تمتّع المديرين والقادة بمهارات تساعد الأشخاص على التفاهم وعلى فهم مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخر. وعلى القائد أن يتحلّى بالقدرة على تحديد المشكلات التي تبرز في داخل فريق معيّن وعلى بلورة حلول سريعة لها.

تحقيق الرضا الوظيفي Developing Job Satisfaction يزيد رضا معظم الناس عن عملهم عندما يكون لديهم وظائف تستخدم مهاراتهم واهتماماتهم. وفي هذا الصدد، يستطيع المديرون التأثير على ما يشعر به الموظفون تجاه عملهم يوميًا. وفي المقابل، تندرج في إطار عدم الرضا الوظيفي المهام التي لا يحبُّ الموظفون تأديتها، وظروف العمل الصعبة، والتواصل غير الفاعل، وقلّة الاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون، والمكافآت غير المناسبة. ويمكن لمشكلة بسيطة أن تتفاقم وتؤدّي إلى عدم رضا الموظف عن عمله على المدى البعيد. فالموظفون يقدّرون المدير عندما ينتبه إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم، وإن تعذّر حلّ المشكلات على الفور.

العمل كفريق



ضع قائمة بالمهارات الضرورية في مجال العلاقات الإنسانية الخمس ورتبها من 1 إلى 5 بالترتيب الذي تعتقد أنه الأكثر أهمية للقيادة الفاعلة. ثمَّ قارن ترتيبك مع ترتيب أعضاء فريقك. وبصفتكم فريقًا واحدًا، اتّفقوا على الترتيب النهائي للمهارات. عند الانتهاء، ناقش ما إذا كانت العملية التي اتّبعتموها للاتّفاق على الترتيب قد أظهرت تمتّع أعضاء الفريق بمهارات فاعلة في مجال العلاقات الإنسانية أم لا.

اختبر معلوماتك

لمَ يحتاج المديرون والقادة إلى مهارات فاعلة في العلاقات الإنسانية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

مسؤوليات قادة الجيل القادم

في بداية هذا الدرس، قدمنا خلف، الذي يطمح -في يوم من الأيام- أن يتولى إدارة شركة العائلة وأن يصبح "الرئيس". فيما يلي، الاستعدادات والترتيبات اللازمة التي يجب على قادة المستقبل المحتملين اتخاذها قبل التقدم إلى المناصب التنفيذية في الشركات العائلية.

1. الانفتاح على التواصل. يجب أن يعي الجيل القادم القيم التي أدت إلى تأسيس شركة العائلة ونموها ووصولها إلى مستواها الحالي. إذا كانوا يرون بأن التغيير يجب أن يقع لا محالة، فلا بد أن تكون أفعالهم ناتجة عن قرارات واعية. يجب أن يسعوا للحصول على معلومات كاملة عن تاريخ الشركة وتوجهها.

2. وضع خطة عمل شخصية. في هذه المرحلة، يجب على المرشحين للإدراة مستقبلًا تقييم ما إذا كانوا قد تناولوا الأسئلة التالية بجدية: من أنا؟ ما قيمي الجوهرية؟ ما أهم مجالات حياتي الشخصية والمهنية التي يجب أن أعمل عليها؟

3. تنفيذ خطة العمل الشخصية. يشتمل تنفيذ الخطة على متابعة التعليم، والتدريب، واكتساب الخبرة ذات الصلة. يجب أن تؤدي الإجراءات الحالية إلى ترسيخ المصداقية الشخصية والسمعة الطيبة. لا ينبغي أن ينضم جيل الشباب إلى شركة العائلة لمجرد أنهم يفتقرون إلى البدائل.

4. الاستعداد للملكية. ينبغي على قادة المستقبل تطوير المهارات الإدارية الأساسية، مثل القدرة على فهم القوائم المالية والإشراف الفاعل على الموظفين. كذلك يجب عليهم فهم دور مجلس الإدارة من حيث علاقته بفريق إدارة الشركة، وفهم العلاقة بين الشركة والعائلة.

5. تصميم خطط لمدى الحياة. تصميم خطط لمدى الحياة لكل من الفرد والشركة. ما الذي يجب أن تحتوي عليه السيرة الذاتية للرئيس التنفيذي للشركة العائلية بعد 5 أو 10 سنوات؟ تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسة لجيل الشباب في أن يضعوا في اعتبارهم أنه لا يحق لهم تولي منصب قيادي لمجرد أن الشركة تعود للعائلة، بل يجب عليهم نيل هذه المناصب بجدارة.

التفكير الناقد

1. هل تنطبق كافة الاستعدادات المقترحة سابقًا على القيادة في الشركات العائلية فقط؟ علل إجابتك.
2. يتمثل أحد الأهداف الرئيسة "لرؤية السعودية 2030" في إلهام وتثقيف قادة الغد. ابحث عن الطرائق الأخرى التي يمكنك من خلالها الاستعداد لتصبح مديرًا أو قائدًا فاعلًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2-6 التأثير على الأشخاص
Influencing People

هل سبق أن كنت جزءًا من مجموعة غالبًا ما تختلف حول كيفية إنجاز المهام وتستغرق وقتًا طويلاً في اتخاذ القرارات؟ إذا لم تعمل المجموعة بشكل جيد، فقد يشكو القادة أعضاء المجموعة وينتقدونهم. وقد يتخلى الآخرون عن المجموعة ويحاولون القيام بالعمل بأنفسهم. لا تعمل أي من ردود الفعل هذه على تحسين فاعلية المجموعة. يجب أن يكون القادة الفاعلون قادرين على التأثير على أعضاء الفريق وعلى الآخرين بطرائق إيجابية. **فالتأثير Influence** يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.

أنواع التأثير
Kinds of Influence

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

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

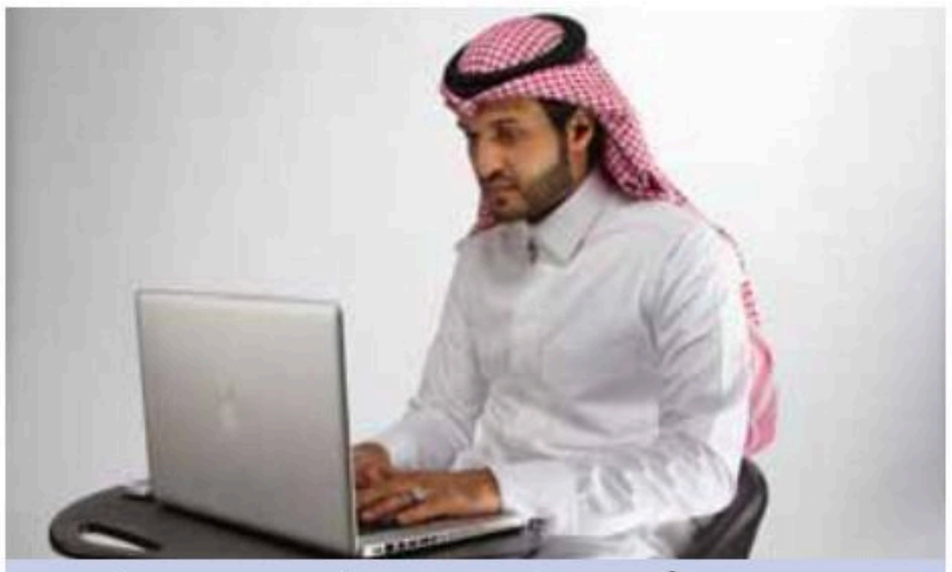
ما أنواع التأثير التي تعتقد أن بمقدورك الاستفادة منها بصفتك قائد؟

الشكل "6-6"
أنواع التأثير القيادي.

"التأثير من موقع السلطة" هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد. إذا كان القائد مديرًا له سلطة على موظف، فمن المحتمل أن يشعر الموظف بأنه ملزم بالاستجابة لطلبات القائد.

"التأثير بالمكافأة" ينتج من قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها. قد تكون المكافآت نقدية، مثل: الأجور أو المزايا الوظيفية. وقد تكون معنوية (غير نقدية)، مثل التقدير والثناء. عادةً ما تكون المكافآت إيجابية. وفي حال كانت سلبية، فهي تشمل مطالبة الأفراد بالعمل الإضافي ضمن وقت قصير أو انتقاد الموظفين عوضًا عن مدحهم.

"التأثير بالخبرة" يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرون خبرة القائد في مجال معين. على سبيل المثال، من المرجح أن ترجع مجموعة من مندوبي المبيعات المبتدئين إلى مديرٍ متمرّس في البيع للحصول على إرشادات.



فكر في مدير أو معلم استمتعت بالعمل معه. ما الخصائص التي جعلت من السهل اتباع قيادته؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

لا يكون تأثير القادة إيجابيًا بالضرورة، وقد لا يكون فاعلًا لفترة طويلة. إذا لم يكن المدير خبيرًا ولم يكن محبوبًا بما يكفي، فسيتعين عليه الاعتماد على التأثير من موقع السلطة والتأثير بالمكافأة. لأنه ليس من السهل الاستمرار في حمل الأشخاص على فعل الأشياء لمجرد أنك مديرهم. ومن المحتمل أن يفعلوا ما يكفي للحصول على مكافأة أو تجنب العقاب. لذلك، يميل القادة الفاعلون إلى التأثير بالخبرة والتأثير الشخصي لكسب احترام المجموعة ودعمها.

التأثير الرسمي وغير الرسمي
Formal and Informal Influence

يمكن أن تتأثر المجموعات بالتأثير الرسمي وغير الرسمي، ويعتمد ذلك على دور الشخص داخل المنشأة. غالبًا ما يكون للمديرين تأثير رسمي، فيما يمكن للآخرين أن يحظوا بالتأثير غير الرسمي نتيجةً لخصائصهم الشخصية عوضًا عن دورهم في المنشأة.

ماذا يحدث عندما يطلب معلمك إعداد مشروع جماعي ويجتمع أعضاء الفريق معًا للمرة الأولى؟ في كثير من الأحيان، يبرز شخص أو شخصان كقادة يساعدون على جعل المجموعة منظمة ودقيقة باستخدام التأثير غير الرسمي. **التأثير غير الرسمي Informal influence** هو القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة. ضع في اعتبارك موقفًا آخر حيث ينتخب القادة من قِبل أعضاء مجلسٍ أو مؤسّسة ما. **التأثير الرسمي Formal influence** هو القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

في المنشآت، يعمل كل من التأثير الرسمي وغير الرسمي بالتوازي غالبًا. شخص واحد يكون المدير ولديه التأثير الرسمي. بينما قد يحظى موظف محبوب ومحترم في المجموعة بالتأثير غير الرسمي. إذا وقع تعارض بين التأثير الرسمي وغير الرسمي، فمن المحتمل ألا تعمل المجموعة بشكل فاعل وسيواجه أعضاء المجموعة صعوبة في تحديد من صاحب التأثير الذي يجب اتباعه. يجب أن يدرك المديرون الفاعلون التأثير غير الرسمي وأن يعملوا بشكل وثيق مع القادة غير الرسميين لكسب دعمهم وتجنب النزاعات.

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التأثير الرسمي والتأثير غير الرسمي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مهمة هي:

أ. التأثير.

ب. القوة.

ج. الإدارة.

د. القيادة.

2. صواب أم خطأ. أثبتت الأبحاث أن القادة الفاعلون يولدون ولا يصنعون. _____

3. تُعرف الطريقة التي يتعايش بها الناس مع بعضهم البعض بـ:

أ. العلاقات الإنسانية.

ب. التأثير.

ج. أسلوب الإدارة.

د. التواصل.

4. الفرد الذي لا يشغل منصب مدير لكنه لا يزال قادرًا على الحفاظ على تركيز المجموعة وتنظيمها يستخدم:

أ. الإدارة الاستبدادية أو الأوتُوقراطِية.

ب. الإدارة التفويضية.

ج. التأثير الرسمي.

د. التأثير غير الرسمي.

مساحة البحث والابتكار

5. التقنية تكمل الفرق الافتراضية المشروعات من خلال التواصل باستخدام التقنية بدلاً من الاجتماع وجهًا لوجه. قم بإعداد بحث على الإنترنت حول الفرق الافتراضية. ومن ثم قم بصياغة تقرير يفصّل مشروع عمل أكمله فريق افتراضي. ناقش كيفية استخدام التقنية لدعم التواصل بين أعضاء الفريق وتحقيق النجاح في المشروع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

6. **التواصل** أنت المشرف على موظف جديد يواجه صعوبة في إكمال بعض المهام. ترى أن الموظف الجديد مترددٌ في طرح أسئلة على الموظفين ذوي الخبرة. وأنت تشجع موظفيك على مساعدة بعضهم بعضًا عندما يُطلب منهم ذلك. لذلك تطلب مقابلة الموظف الجديد لمناقشة الموقف وتريد أن تكون المناقشة إيجابية وتؤدّي إلى تحسين الأداء. مثّل المناقشة مع طالب آخر باستخدام التواصل الشفهي الفاعل. استخدم المساحة التالية لتدوين ملحوظاتك.

7. **الرياضيات** طلب استطلاع أجري على موظفي إحدى المنشآت تحديد نوع التأثير الذي يستخدمه مديروهم في أغلب الأحيان. أفاد سبعمائة موظف بالنتائج التالية: التأثير من موقع السلطة، 305 إجابة؛ التأثير بالمكافأة، 80 إجابة؛ التأثير بالخبرة، 120 إجابة؛ التأثير الشخصي، 195 إجابة. قم بإعداد مخطط يوضح النسبة المئوية للمديرين الذين يستخدمون كل نوع من أنواع التأثير الأكثر تكرارًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030
Management and Leadership in Delivering Saudi Vision 2030

غالبًا ما يرتبط مفهوم القيادة بالأفراد الشجعان القادرين على اتخاذ قرارات صعبة وإلهام الآخرين. ومع ذلك، كما توضح رؤية السعودية 2030، يمكن أيضًا أن تتجلى القيادة من خلال المنشآت الجماعية، وحتى الدول التي تضم ملايين المواطنين! من أقوال خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود: "هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجًا ناجحًا ورائدًا في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك".

فيما تتدرج القيادة بشكل تنازلي، فإن رسالة الملك تعزز فكرة الجهد الجماعي والمسؤولية لإظهار صفات القيادة كأمة واحدة. من ناحية أخرى، تنصّ الرؤية السعودية 2030 على أن: "ثروتنا الحقيقية تكمن في طموح شعبنا وإمكانات جيل الشباب لدينا". يمكن تطبيق خصائص القيادة على كل مستوى من مستويات الإدارة بالطموحات المشتركة وتحفيز الآخرين على العمل معًا لتحقيق الأهداف نفسها.

كما يوضح هذا الفصل، فإن القيادة والإدارة هما وظيفتان مترابطتان تعملان معًا بشكل وثيق. ومع ذلك، يتميز كل منهما بتركيز منفصل، على غرار ما يوضحه مثال الرؤية السعودية 2030. تقدم القيادة الرؤية الشاملة، وتحدّد التحديات المقبلة والمسار الذي يجب اتباعه. وفي الوقتِ نفسه، فإن الإدارة تُعنى بتنفيذ: المهام المطلوبة لوضع الخطط المحدّدة محل التنفيذ.

أُنشئت مجموعة من المبادرات المعروفة باسم برامج تحقيق الرؤية من أجل تحقيق أهداف الرؤية السعودية 2030. وتشمل هذه المبادرات برنامج صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج الإسكان، وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج التخصيص، وغيره. ولكل برنامج، عُين مجلس من المديرين التنفيذيين والمستشارين عبر مجموعة من التخصصات للإشراف على عملية تنفيذ البرنامج.

التفكير الناقد

1. هل تعتقد أن أي شخص يمكن أن يكون قائدًا؟ علل إجابتك.
2. زُر موقع رؤية السعودية 2030، وابحث عن أحد برامج تحقيق الرؤية، ولخص أهدافه الرئيسة.
3. انظر الآن إلى فريق القيادة المعين للبرنامج الذي اخترته أو غيره من البرامج. انظر إلى خبرات وتخصصات أعضاء مجلس الإدارة واقترح كيف يمكن أن تكون خبرتهم أو تخصّصاتهم ذات قيمة في تحقيق أهداف البرنامج.



المراجعة والتقييم للفصل 6

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-6 وظائف القيادة وأساليبها

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

2-6 القيادة الإدارية

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

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

مساحة البحث والابتكار

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

ادعم رأيك

حصلت سارة لتوها على ترقية إلى منصب مشرف في منشأة تصنيع مقرها الدمام حيث تعمل منذ عامين. وأُبلغت بأنها ستكون مسؤولة عن الإشراف على فريقين مختلفين يعملان في المنشأة. يتكون الفريق "A" من موظفين دائمين يتمتعون بالمهارات والخبرة في إنجاز مهام التصنيع الموكلة إليهم، ويستمتعون - عادة - بالعمل الذي يقومون به. ومع ذلك، مع توسع الأعمال لتلبية الطلب على العديد من العقود الجديدة، شُكّل فريقٌ ثانٍ لإنجاز الأعمال الإضافية. يتكون الفريق "B" من موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين ليس لديهم الخبرة في أداء الأدوار المطلوبة منهم. مهمة سارة هي الحرص على تعزيز إنتاجية ورضا كلا الفريقين عن وظائفهم. وهي ترى أن اتباع أسلوب الإدارة نفسه مع كلا الفريقين قد لا يكون مناسبًا للإشراف.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

24. اشرح أي أسلوب إداري يجب أن تعتمده سارة مع الفريق "B"، موضحًا أسباب إجابتك.

التفاعل والتواصل

25. قد تنشأ فرص في مجتمعك لتطوير المهارات التي ستساعدك على أن تصبح قائد أعمال فاعل. حدّد خمسة من خصائص القيادة الموضحة في الشكل "6-4" والتي ترغب في اكتسابها. لكل خاصية، حدّد نشاطًا مجتمعيًا يمكنك المشاركة فيه لمساعدتك على تطوير هذه الخاصية. اذكر المجموعة أو المنشأة التي تقدم هذا النشاط ومتطلبات المشاركة في النشاط. باستخدام موقع المنشأةأو عن طريق الاتصال المباشر، حدّد إجراءات ومتطلبات التطوع في إحدى المجموعات أو المنشآت.

26. يعد تطوير القيادة والحسّ القيادي من القضايا المهمة في مجال الأعمال اليوم. لذا يشارك العديد من رجال الأعمال بمدونات لمناقشة أفكارهم وخبراتهم القيادية. وتشجع معظم مدونات القيادة التعليقات والمناقشات مع قراء المدونات داخل وخارج المنشأة. من خلال البحث عبر الإنترنت حدّد موقع مدونة كتبها مدير تنفيذي في منشأةحول موضوع القيادة. حدّد واسرد وصفًا موجزًا لمدونة واحدة تناقش جانبًا من جوانب القيادة التي درستها في هذا الفصل. حدّد وفصّل بإيجاز منشور مدونة آخر يوفر معلومات عن القيادة التي لم تدرسها في الفصل. صف كيف يمكن لقراءة مدونات رجال الأعمال التنفيذيين أن تساعد في تطوير مهاراتك القيادية. فكّر في منشأة ما في منطقتك. ما مستويات الإدارة فيها برأيك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
7

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة



1-7 حياة ريادة الأعمال

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة في...

الاستشارات

عندما تواجه المنشآت مشكلات غير مسبوقة أو عندما تشهد تغيّرات جذرية، فإنها تلجأ غالبًا إلى المستشارين طالبةً مشورتهم ومساعدتهم. والمستشارين ليسوا موظفين دائمين في المنشأة، بل تلجأ المنشأة إلى توظيفهم لإتمام مهمة معينة أو للتركيز على تحدٍّ ضخم تواجههُ، وتقتصر مهمتهم على تقديم النّصيحة بشأن استدامة المنشأة مثلًا، أو تحديث قاعدة بيانات العميل. وقد يعمل المستشارون بشكل مستقل أو لدى منشأة استشارات كبيرة تضمّ عددًا من المختصين.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

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

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

تحليل فرص الوظائف... الاستشاريّة

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

1. حدّد الحدّ الأدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة، مع توضيح تدريبات أو موارد تعليمية أخرى قد تساعد على التقدم فيها.
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

كيف ترى العمل... كمستشار؟

يعمل رشيد مستشارًا للمنشآت الصغيرة في أحد البنوك في أبها. ويلتزم هذا البنك بتعزيز خدماته المقدّمة للمنشآت ويوظف فريقًا من 10 أشخاص لدعم عملائه منها.

يحمل رشيد شهادةً في المحاسبة، وعمل لمدة خمس سنوات في منظمة محاسبة كبرى، قبل أن ينشئ شركته التي أدارها مدة خمس سنوات. ونظرًا إلى خبرته في مجال المحاسبة وسمعته الحَسَنة في هذا الوسط، لجأ البنك إلى توظيفه، فرأى رشيد أنّ فرصة عمله في الاستشارات ستضعه أمام تحدٍّ مثير للاهتمام.

في هذا الصباح، سيلتقي رشيد بصفية التي تخطط لافتتاح متجر للأثاث المنزلي. وقدّمت صفية خطة عمل، لكنّ الخطة المالية لم تكن مكتملة. ولذلك قرّر رشيد مساعدتها في جمع المعلومات اللازمة ورسم صورة واضحة المعالم عن الاحتياجات المالية التي يتطلبها عملها.

ماذا عنك؟ ما أوجه الشبه والاختلاف التي يمكنك ملاحظتها بين عمل رشيد المستشار والعمل الذي كان ينجزه عندما كان صاحب منظمة محاسبة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-7 حياة ريادة الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

- **1-1-7** شرح ماهية ريادة الأعمال.
- **2-1-7** تحديد خصائص رواد الأعمال الناجحين.
- **3-1-7** تحديد أنواع رواد الأعمال ووصف طريقة تصنيفهم.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

تعمل مها فنيّة أجهزة حاسوب في منشأة كبيرة في جدة منذ ثلاث سنوات، وهي تستمتع بعملها لارتباطه بالتقنيّات التي هي محطّ اهتمامها. فقد تلقّت في المدرسة دروسًا في البرمجة ثم حصلت على عدد من الدورات التطويريّة فيها وفي أوقات فراغها، كانت تسدي نصائح تقنية إلى أصدقائها وأعضاء المنشأة التي تعمل فيها.

وعليه، تفكر مها بجدية في توظيف مهاراتها في البرمجة في إنشاء مشروع صغير يُعنى بتطوير التطبيقات، وتريد ابتكار تطبيقات تقدم حلولًا للمشكلات التي يواجهها الأفراد والمنشآت. وبحثت عن عدد من جهات الاتصال لمساعدتها على الانطلاق. علمًا أنّ مها تمكنت من ادخار أكثر من 50,000 ريال سعودي في حسابها المصرفي ممّا يضمن أنّها لن تتحمل أي ديون.

قررت مها المضي قدمًا في خطتها، تمامًا كما يفعل الكثير من رواد الأعمال الآخرين كل عام. فأولئك الذين يصبحون أصحاب أعمال جدد هم على استعداد للمساهمة بقدر كبير من وقتهم وطاقتهم والمخاطرة بمدخراتهم في سبيل مشروعهم، الذي يأملون أن يكون عملًا ناجحًا، ويدر أرباحًا وفيرة.

1-1-7 ما هي ريادة الأعمال؟ What is Entrepreneurship?

لا يوجد تعريف واحد لريادة الأعمال. فالبعض يركز في تعريفه على أنّ ريادة الأعمال هي رغبة الشخص (رائد الأعمال) في توليد القيمة مع الأخذ في الاعتبار كلًّا من المخاطر الكبيرة والمكافآت لجهوده في مشروع تجاري جديد أو قائم، في حين يركز البعض الآخر على ابتكارات رواد الأعمال، ويركّز آخرون على السمات الشخصية التي تميز رواد الأعمال.

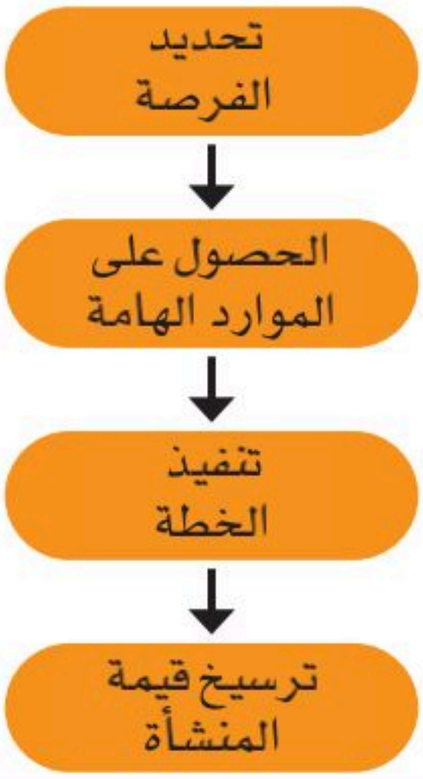
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

لكنّ التعريف العملي يركز على العملية التي تقوم عليها **ريادة الأعمال Entrepreneurship**، هو: "ريادة الأعمال هي السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عمّا إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة. وهي تشتمل على عمليات تبدأ بتحديد فرصة وتنتهي بالخروج من العمل، أو ما يُسمّى غالبًا بـ "ترسيخ قيمة المنشأة".

باتباع هذا الأسلوب القائم على العمليات، فإنّ ريادة الأعمال تستلزم البدء بمنشأة وتنظيمها وإدارتها وتحمل مسؤوليتها. ولا شكّ أنّ الآلاف من الشباب يأتون بأفكار إبداعية ويحولونها إلى منشآت كل عام، وعلى الرغم من أن هذه الأفكار لا تؤدي كلها إلى أعمال ناجحة، إلا أنّها تقدّم إشارات إلى الفرص المتاحة.

تشمل ريادة الأعمال، من البداية إلى النهاية، أربع مراحل مبينة في الشكل "7-1":

1. تحديد الفرصة الجاذبة: ليست الفرصة مجرّد فكرة سديدة، بل الفرصة الحقيقية تستند إلى معطيات السوق؛ بحيث تقدّم إلى العملاء منتجًا مغريًا أو خدمة مغرية بما يكفي لحثهم على إنفاق أموالهم لشراء المنتج أو الحصول على الخدمة.
2. الحصول على الموارد اللازمة لنمو المنشأة: فبالنسبة إلى المنشآت الصغيرة، تشكّل إدارة الموارد بكفاءة المسألة الأهم على الإطلاق. من هذا المنطلق، قد يكون تعلّم كيفية التفكير في الموارد هو الحد الفاصل بين الفشل والنجاح. ومن المهمّ ألا يحصر روّاد الأعمال تفكيرهم في الشقّ المالي للموارد، وأن يكونوا واعين للأمور التالية:
   - عندما يتعلق الأمر بالموارد، يحاول رواد الأعمال إيجاد طرائق تحقق المزيد من القيمة بموارد أقلّ.
   - لا تقتصر الموارد المهمة على المال فقط، بل تشمل - أيضًا - فريق الإدارة المناسب، والشركاء المناسبين، والوصول إلى الأصول الصحيحة مثل المخزون والمعدات.
3. تنفيذ الخطة: يجب على رائد الأعمال الآن توسيع نطاق منشأته لجعلها منشأة ذات قيمة اقتصادية مضافة ولديها ميزة تنافسية. في هذا الإطار، لا بد من معرفة كيفية كسب المنشأة للأموال، ودعم النمو، وإرساء معايير جديدة تكون بمثابة حواجز تحول دون دخول المنافسين إلى السوق.
4. ترسيخ قيمة المنشأة: في مرحلة ما، يجب أن يفكر رائد الأعمال في الخروج من المنشأة لتحصيل القيمة التي أحرزتها على مر السنين، بحيث يمكنه نقل المنشأة إلى الجيل التالي في العائلة، أو بيع المنشأة إلى مستثمرين آخرين، أو طرحها في سوق الأسهم المحلي أو العالمي.



هل يتبع كل رائد أعمال هذه المراحل الأربع في مسيرته الريادية؟

الشكل "7-1"
العملية الريادية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة لمدى الحياة

هل يمكن أن تعطي مثالًا على خدمة أو منتج كان رائجًا، ولكنه لم يعد مطروحًا في السوق؟ أو ما زال مطروحًا، لكنّكَ تستطيع تقديمه بطريقة أفضل؟ هل تملك موهبة خاصة يمكن أن تستغلها لتصبح منطلقًا إلى منشأة جديدة؟ إذا كان جوابك إيجابيًّا، فأنت تمتلكُ الأسس اللازمة لإطلاق منشأة جديدة. وهنا يجب أن تعلم أن امتلاك منشأة صغيرة سيتيح لك التدرب على ريادة الأعمال.

اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع التي تتألف منها ريادة الأعمال؟

2-1-7 خصائص رواد الأعمال
Characteristics of Entrepreneurs

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

ومن الواضح أنّ رواد الأعمال، الناجحين منهم وغير الناجحين، يشتركون في بعض الخصائص. ومع ذلك، لا يسعى جميعهم إلى تحقيق الأهداف التي يرجونها بالطريقة نفسها. وما عليك سوى الاستماع إلى رواياتهم لمعرفة الاختلافات الواضحة في أولوياتهم وتصوراتهم وشخصياتهم وسلوكياتهم. لكن - عادةً - ما يكون نجاحهم ثمرة تركيزهم على تحقيق رسالة واضحة، ورغبتهم في القيادة، واعترافهم بأنّ نجاح المنشأة يتطلب العمل الدؤوب وتكريس ساعات طويلة من العمل.

خطة لمدى الحياة

ما الخصائص الشخصية التي تمتلكها والتي يمكنها مساعدتكَ على أن تصبح رائد أعمال ناجحًا؟ وما الخصائص الأخرى التي تحتاج إلى تطويرها لتصبح كذلك؟ صف كيف يمكن أن تؤثر هذه الخصائص على أهدافك مدى الحياة والتي حددتها لمستقبلك.



هل تمتلك أفكارًا أو مهارات يمكنك استخدامها في تأسيس منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ما الذي يتطلبه الأمر لتصبح رائد أعمال؟
What Does It Take to Become an Entrepreneur?

ليس كل من يمتلك منشأة، أو يديرها يكون رائد أعمال، حيث إنّ التفكير في منتج جديد أو خدمة جديدة يتطلب مهارات فريدة وخصائص شخصية محدّدة. وعلى الفرد - أيضًا - أن يتمتع بالثقة والقدرة على ترجمة هذه الفكرة إلى منشأة.

يأتي رواد الأعمال من جميع الفئات العمرية ومختلف الفئات الاجتماعية، ويمكن أن يكونوا من الرجال والنساء، وتختلفُ مستوياتهم التعليمية وسنوات دراستهم. وبالطبع، يبدأ بعض رواد الأعمال منشآتهم في وقت مبكر من حياتهم، بينما لا يتخذ آخرون الخطوة إلا بعدَ التقاعد.



حدد بعض المزايا والعيوب في تحويل هواية معينة إلى منشأة.

ومن المهم فهم عمليات إدارة الأعمال. وهذا الفهم لا يأتي دائمًا من الحصول على شهادة جامعية في إدارة الأعمال، فإذا أراد رائد الأعمال معرفة كيفية إدارة المنشآت بعدّة طرائق، فيمكنه أن يعملَ في منشأة ما أو يطلب المساعدة والمشورة من صاحب عمل متمرس، ويمكنه أن يقرأ عن هذا الموضوع ويستزيد من المعارف المفيدة بمفرده أو في المدرسة.

ولا شكّ أنّ رواد الأعمال الناجحين يشتركون في سمات شخصية كما هو موضح في الشكل "7-2". وفي حين أنّ بعض الأفراد لديهم العدد الأكبر من هذه الصفات، فإنّ البعض الآخر يفتقر إليها. من هنا، إذا كنت ترغب في أن تصبح رائد أعمال، فلا بدّ من أن تعمل على كسب هذه الخصائص.

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين	
• يحبّون المنافسة	• القدرة على دخول الشراكات
• مبدعون	• القدرة على تأمين الموارد اللازمة
• متيقظون	• القدرة على رصد الفرص واغتنامها
• يركّزون على تحقيق أهدافهم	• القدرة على التعلّم من التجارب الفاشلة
• مستقلون	• حسّ المبادرة الشخصية
• فضوليون	• مهارات حلّ المشكلات
• دؤوبون	• النزاهة القوية
• جديرون بالثقة	• القدرة على تحمّل الظروف الصّعبة
• واثقون من أنفسهم	• الاستعداد للعمل الدؤوب

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

الشكل "7-2"

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

ما الخصائص الشخصية التي يشترك فيها غالبية رواد الأعمال؟

3-1-7 أنواع رواد الأعمال
Types of Entrepreneurs

روّاد الأعمال ليسوا مجرد مؤسسي منشآت جديدة. في الواقع، وضعت قائمة واسعة من الفئات الفرعية لوصف مختلف أنواع رواد الأعمال، و -عادةً - يُصنفون بناءً على سمة معينة. وعليه، تركز بعض الفئات على شخصية رائد الأعمال الفردي، أو دوافعه لريادة الأعمال، بينما تأخذ فئات أخرى في الاعتبار مدى الابتكار الذي يظهره رائد الأعمال عوضًا عن تقليده أعمالًا ليست من صنعه. أمّا التصنيفات الأخرى لريادة الأعمال فتنظر في حجم المنشأة أو هيكليتها، أو مراحل تطورها، أو القطاع الذي تعمل فيه. من هنا، تتلخص بعض الأنواع الرئيسة لروّاد الأعمال في ما يلي:

- رواد الأعمال المنفردون (Solopreneurs): كما يوحي اسمهم، يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم، وعادةً ما يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية وبمجموعة من المهارات ولا يرغبون في الاعتماد على الآخرين لإنجاح منشأتهم. كما أنّهم لا يرغبون في تقاسم الأرباح والسمعة إذا ثبت نجاح المشروع.
- المشروعات الناشئة القابلة للتوسع (Scalable Start-Ups): يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكارًا واعدة ومن الممكن أن يشملوا السوق العالمي بكفاءة من خلال توسعهم السريع، والكثير من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.
- ريادة الأعمال نمط حياة (Lifestyle Entrepreneurs): لا ينصبّ تركيز هذا النوع من رواد الأعمال على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة التي توفرها لهم هذه الأعمال؛ لأنهم يستمتعون بالامتيازات التي تأتي مع الخبرات التي يكتسبونها من العمل في قطاع معين يستهويهم.
- رواد الأعمال المتسلسلون (Serial Entrepreneurs): على عكس الكثير من رواد الأعمال الذين يكرسون أنفسهم لعمل واحد يكنّون الشغف له، فإن رواد الأعمال المتسلسلين يبنون أعمالًا جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.
- رواد الأعمال المجتمعيون (Social Entrepreneurs): تتضمن **ريادة الأعمال المجتمعية Social Entrepreneurship** التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءًا لا يتجزأ من أهداف المنشأة. وتماشيًا مع الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030، أطلق عدد من المنشآت لغرض واضح هو مواجهة تحدٍّ اجتماعي معيّن أو احتياجات بشرية محددة. وتقدم عدد من الجامعات في جميع أنحاء العالم برامج متخصصة في ريادة الأعمال المجتمعية.
- رواد الأعمال البيئيون (Ecopreneurs): على غرار رواد الأعمال الاجتماعيين، رواد الأعمال البيئيون هم رواد أعمال مخلصون، يقدمون البيئة والأهداف المستدامة على المصالح الشخصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- رواد الأعمال يعملون داخل المؤسسات القائمة (Corporate Entrepreneurship): يعمل **رائد الأعمال المؤسسي Intrapreneurs** في منشأة قائمة بصفته موظفًا؛ حيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال المؤسسي يخلق في الغالب قيمة للمنشأة، بدلًا من بدء مشروعه التجاري الجديد.

اختبر معلوماتك

عدّد مختلف أنواع رواد الأعمال.



العمل كفريق

تخططون لفتح منشأة صغيرة لتأجير الدراجات الكهربائية؛ بهدف التنقل في أرجاء المدينة بطريقة صديقة للبيئة. كفريق عمل، حددوا معًا ثلاثة مواقع ممكنة لمقر المنشأة ضمن مجتمعكم، وناقشوا هذه الخيارات لتحديد الخيار الأفضل بينها. أعدّوا عرضًا يقارن بين مزايا هذه المواقع. استخدموا نماذج بصريّة، مثل: الخرائط، والصور، والرسومات لتوضيح العرض.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة

تضع رؤية السعودية 2030 الأفراد والمجتمعات في صميم أهدافها. وتُظهر المنشآت في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية التزامًا متزايدًا تجاه المجتمعات التي تمارس أعمالها فيها. فتبدأ مساهمتها بإنشاء فرص عمل وتقديم منتجات أو خدمات قيّمة، ولكنّ الكثير من رواد الأعمال يشعرون بواجب تقديم المزيد للمجتمع مقابل الدعم المحلي الذي يتمتعون به، وعادةً ما يستفيدون من زيادة رضاهم عن أنفسهم نتيجة لذلك. وعليه، من المهم أن ندرك أنّ الآراء تختلف فيما يتعلق بمدى إلزام المنشآت بالانخراط في أنشطة مرغوبة اجتماعيًّا، كما أنّ استجابة المنشآت الصغيرة لهذا الالتزام تختلف أيضًا.

على كل حال، يجب على رواد الأعمال التفكير مليًّا في التزاماتهم المجتمعية، لأنّ بناء منشأة على أساس "فعل الخير" قد يزيد من الأعباء المالية التي تتحملها المنشآت الصغيرة. ومع ذلك، غالبًا ما يُعوّضُ هذا الأمر بارتفاع في مستوى الولاء لدى العملاء والموظفين الذين سيؤيدون هذه الرؤية، مما يزيد الإنتاجية ويعزز المعنويات. كما أنّ ذلك يميّز المنشأة عن منافسيها الذين يقدمون منتجات أو خدمات مماثلة ولكن لا يقدمون مساهمات خيرية. ولعلّ الأهم من ذلك أنّ هذا الالتزام غالبًا ما يكافئه العملاء بطريقتين، إما بتكرار عمليات الشراء أو بالتعبير عن دفع المزيد مقابل ما يحصلون عليه. يجب أن تكون هذه محفّزات قوية للتفكير مليًّا في مدى اهتمام المنشأة في خدمة مجتمعها.

التفكير الناقد

1. هل يمكن أن تكون المنشآت الصغيرة مربحة ومسؤولة في الوقت نفسه؟
2. اقترح الطرائق التي يمكن أن تؤدي بها المنشآت الصغيرة دورًا فاعلًا في خدمة المجتمع المحلي.



النجاح في ريادة الأعمال

رامي أبو غزالة هو الرئيس التنفيذي لشركة البيك للأنظمة الغذائية، وهي شركة أسّسها والده عام 1974. وفي عام 2022، توسّعت الشركة وأصبحت تملك وتدير أكثر من 120 مطعمًا؛ حيث تحظى جدّة بالقسم الأكبر منها إذ يتجاوز عددها 40 فرعًا. ابحث لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح رامي أبو غزالة، وقدّم عرضًا موجزًا حول توسّع سلسلة مطاعم البيك التي أصبحت الأكثر شهرة في المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. كل شخص يمتلك منشأة أو يديرها هو رائد أعمال. _____

2. أي من المراحل التالية لا تدخل في المراحل الأربع لعملية ريادة الأعمال؟

أ. ترسيخ قيم المنشأة.

ب. البحث عن عمل.

ج. تحديد الفرصة.

د. الحصول على الموارد المهمة.

مساحة البحث والابتكار

3. الرياضيات يعتزم علي افتتاح منشأة لتصنيع نوعٍ جديدٍ من مشغل الذاكرة فلاش (USB) للهواتف الذكية والكاميرات الرقمية. وتجدر الإشارة إلى أنّ لديه عدة مصادر للحصول على الأموال اللازمة لبدء مشروعه، وهي مدّخراته الشخصية بقيمة 56,500 ريال سعودي؛ وقروض من العائلة والأصدقاء بقيمة 38,000 ريال سعودي؛ واستثمارات رأس مال بقيمة 128,000 ألف ريال سعودي؛ وقرض بنكي بقيمة 22,500 ريال سعودي. حدّد المبلغ الإجمالي لرأس مال المنشأة الذي جُمع، والنسبة المئوية لذلك الإجمالي من كل مصدر من هذه المصادر. وأعِدّ رسم بياني يوضح الإجابات.

4. التاريخ استخدم الإنترنت لتحديد الاختراعات والابتكارات المهمة التي طُورت في الخمسين عامًا الماضية. ثمّ حدّد منها خمسة تعتقد أنها حققت النجاح التجاري الأكبر، وخمسةً تعتقد أن لها أهمية في تحسين المجتمع. أعِدّ تقرير قصير تحدد فيه كلًّا من الاختراعات والابتكارات التي ذكرتها، وتصفها بإيجاز مُعللًا اختياراتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟

www.ien.edu.sa

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-7 وصف الدوافع الرئيسة لريادة الأعمال.

2-2-7 إدراك أهمية ريادة الأعمال في الاقتصاد.

3-2-7 فهم الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين.

المصطلحات الرئيسة

الابتكار	Innovation
التحسين	Improvement

من واقع الحياة

حوّل صالح هوايته الإلكترونية إلى مشروع تجاري عندما افتتح متجرًا صغيرًا يشتري فيه معدات إلكترونية مستعملة ويبيعها، وأسّسه بقرض مصرفي صغير وبالمال الذي ادخره أثناء عمله عندما كان طالبًا في الجامعة.

ونما مشروعه نموًّا مطّردًا، واستطاع أن يعدّ ميزانية محددة في بداية كل عام، وكان قادرًا على إنفاق أمواله على المخزون، والإعلانات، وتحسين متجره.

واتّبع هذا العام عملية إعداد الميزانية نفسها التي اتبعها خلال السنوات الأربع الماضية. بناءً على نتائج العام الماضي، قدّر أنّ مبيعاته ستشهد زيادة بنسبة 8%. وعلى الرغم من ازدياد النفقات، إلّا أنّ الميزانية أظهرت تحقيق ربحٍ إضافيٍّ جيد.

سار عمله على ما يرام في الشهرَين الأولَين من العام، لكن سرعان ما تعثّر الاقتصاد وقلل العملاء من إنفاقهم، فتراجعت مبيعات صالح بينما استمرت نفقاته في التصاعد. بالتالي، تمعّن صالح في ميزانيته لتحديد سبب تعرضه لمشكلات في السنة الخامسة بعد أن كان تخطيطه ناجحًا جدًّا في الماضي.

1-2-7 دوافع امتلاك منشأة
Motivations for Owning a Business

أن تكون رائد أعمال أمر مجزٍ للغاية، لكن يمكن أن تشوبه التحديات والصعوبات كما هي الحال مع صالح. ففي بعض الأحيان، قد تشعر بالإحباط أو القلق كونك لا تشغل عملًا عاديًّا في منشأة قائمة. لذا، قبل أن تقرر بدء مشروع ما، فكر مليًّا في الشخص الذي أنت عليه والشخص الذي تريد أن تصبحه، وكيف سيساعدك امتلاك مشروع في أن تصبح ذلك الشخص. باختصار، من المهم أن تفهم دوافعك الشخصية قبل الدخول في عالم المنشآت الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



النجاح في ريادة الأعمال

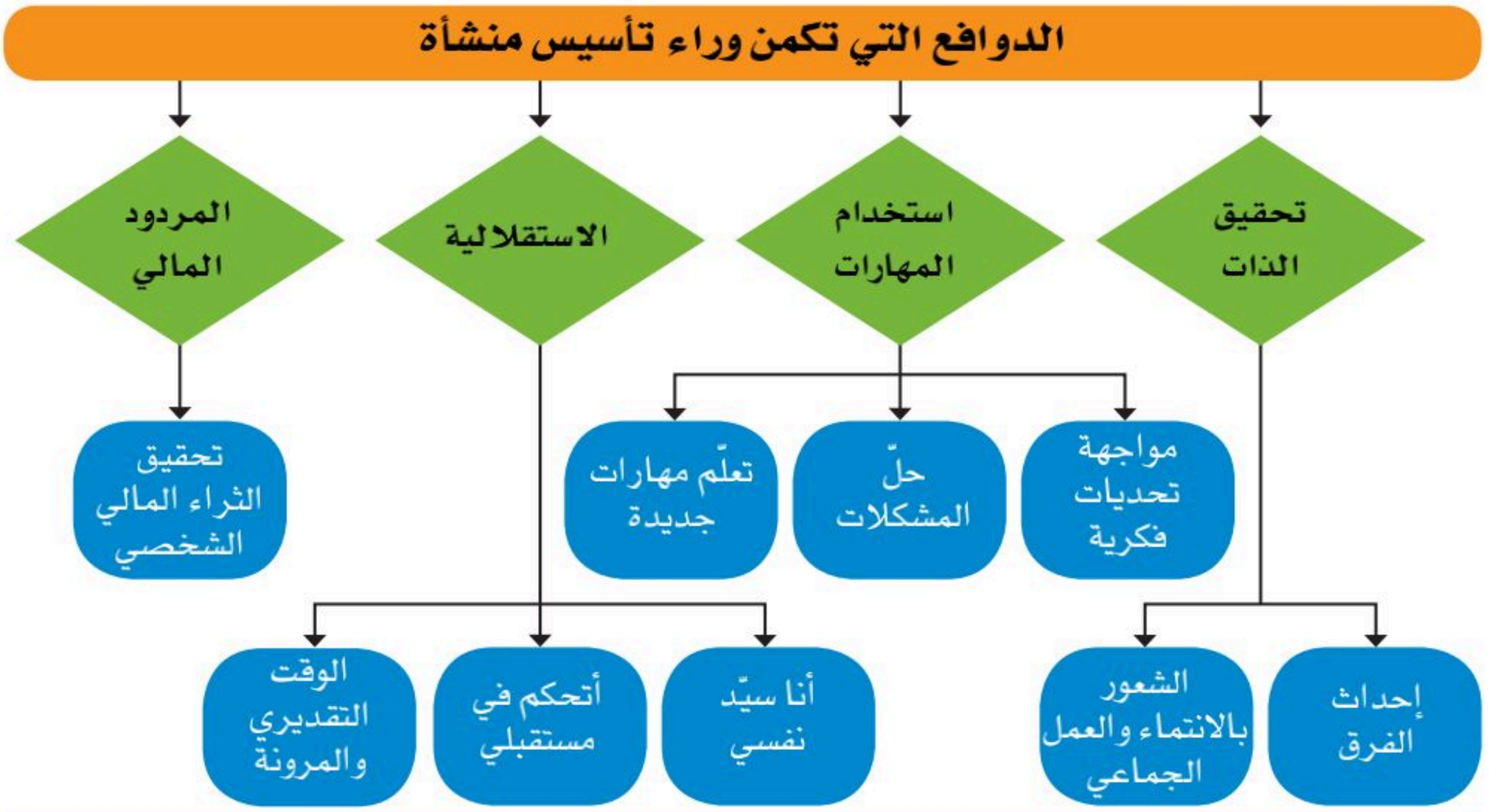
لبنى العليان شخصية ذائعة الصيت في عالم الأعمال التجارية. شغلت منصب الرئيس التنفيذي لشركة العليان المالية وهي الآن عضو في مجلس إدارة الشركة. وتعتبر المهارات التي تتميّز بها، فضلًا عن خبراتها المالية والإدارية الواسعة في مجال الخدمات المصرفية والمالية في المملكة العربية السعودية مصدر فخر وإلهام يتطلّع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

أجر بحثًا لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح لبنى العليان، وقدّم عرضًا موجزًا حول أهمّ المناصب التي شغلتها، ومساهمتها المهنية على الصعيدَين المحلّي والدولي.

تتلخص فيما يلي أربعة أسباب رئيسة تدفعك إلى امتلاك مشروعك الخاص:

1. تحقيق الذات
2. استخدام المهارات
3. الاستقلالية
4. المردود المالي

يوضح الشكل "7-3" أمثلةً على هذه الدوافع.



ما دافعكَ إلى تأسيس منشأتك الخاصة؟

الشكل "7-3"

الدوافع التي تحرّك ريادة الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحقيق الذات
Personal Fulfilment

يجب أن يحدث امتلاك المنشأة شعورًا قويًّا بتحقيق الذات، فكل الدوافع الأخرى لن تكون كافية للاستمرارية في الأوقات العصيبة للمنشأة. وفي الأساس، يجب أن يكون السبب الأساسي لامتلاكك شركتك هو طرح منتج أو تقديم خدمة تعمل على تحسين حياة الآخرين، إذ لن تشعر أنّ ما تفعله يستحق العناء إلّا عندما تكون منشأتك ذات قيمة مضافة لك وللآخرين.

استخدام المهارة
Skill Utilization

يسمح تأسيس المنشآت لرواد الأعمال باستخدام مجموعة واسعة من المهارات في تأديتهم مهامهم اليومية. وبالطبع، يستمتع رواد الأعمال بمواجهة التحديات التي ترافق رحلتهم نحو تأسيس منشأة جديدة. وغالبًا ما يتطلب ذلك مهارات في حلّ المشكلات وتعلّم مهارات جديدة، تُضاف جميعها إلى القدرات التي يتمتّع بها رائد الأعمال.

الاستقلالية
Independence

تعتري كثيرٌ من الناس رغبة عارمة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، والمخاطرة، وجني ثمار أعمالهم. ويجدون أنّه من المهم أن يكونوا أحرارًا في اتخاذ خياراتهم في عملهم. ويتمتّع أصحاب الأعمال - أيضًا - بحرية أكبر في تقرير وقت العمل، ومتى يكونون مع العائلة، ومتى يشاركون في الأنشطة المجتمعية.

لكن بالطبع، لا تضمن الاستقلالية عيش حياة سهلة، إذ يعمل معظم رواد الأعمال بجدٍّ ولساعات طويلة. ويجب أن يتذكروا أن العميل هو الرئيس في النهاية. ومع ذلك، فإنهم يشعرون بالرضا عن اتخاذ قراراتهم الخاصة ضمن القيود المطلوبة لبناء منشأة ناجحة.

المردود المالي
Financial Rewards

على غرار الوظائف والمهن الأخرى، فإنّ امتلاك منشأة هو وسيلة لكسب المال وتلبية الاحتياجات وتغطية النفقات. وبالطبع، يكسب بعض رواد الأعمال أموالًا طائلة، بينما يحصل آخرون على دخل متواضع مقابل وقتهم واستثماراتهم، أمّا غيرهم من رواد الأعمال فيعملون ليلًا ونهارًا لتحقيق ما يكفي من الأرباح للعيش. بصورة مثالية، يجب تعويض صاحب العمل عن نشاطين أساسيين:

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

اختبر معلوماتك

ما الدوافع الرئيسة إلى امتلاك منشأة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- العائد على استثمار أمواله الشخصية في شركته الذي يجب أن يكون مرتبطًا بالمبلغ المستثمر والمخاطر المرتبطة بأعمال المنشأة، وهو يأتي على هيئة أرباح نقدية أو زيادة في قيمة المنشأة أثناء نموها شيئًا فشيئًا.

ولا شكّ في أن الحافز المالي يشكّل دافعًا كبيرًا لدى الكثير من رواد الأعمال، وهذا أمر طبيعي تمامًا، ولكن من المهمّ أن نعي أنه في حين يستطيع بعض رواد الأعمال أن يجنوا ثروة بسرعة، إلا أنّ الغالبية منهم لا يتمكنون من ذلك. ولذلك، فإنّ الهدف الأنسب والأكثر واقعية يتمثل في: "تحقيق الغنى المادي ببطء". وهو يعني أنّ رائد الأعمال سيتمكّن من جني الثروة، ولكن بشرط أن يكون عمله التجاري مجديًا وقابلًا للاستمرار من الناحية الاقتصادية، وأن يتحلّى بالصبر والعزيمة لتحقيق هذا الهدف.

فرص إنشاء منشآت جديدة ورؤية السعودية
New Business Opportunities and Saudi Vision 2030

عندما قرّر صالح تحويل هوايته في مجال الإلكترونيات إلى عمل تجاري، تعيّن عليه التفكير في كل من الفرص والمخاطر، حيث إنّ التخلي عن وظيفة منتظمة ودخل ثابت خيار صعب. ولكن كمكافأة على خطوته، سيتسنّى له التحكّم شخصيًا في مشروعه، ويمكنه أن يستخدم مهاراته إذا تطورت فكرته إلى منشأة ناجحة ومربحة.

تشهد المملكة العربية السعودية حاليًّا إصلاحات اقتصادية، ما يوفر فرصًا ممتازة لرواد الأعمال الذين يتمتعون بالخصائص المناسبة ويستهدفون النجاح. وتشجّع رؤية السعودية 2030 الابتكار وتدعم تطوير المنشآت الجديدة. وسيتطلب العدد الأكبر من أهدافها حلولًا مبتكرة وتسخير العقول الريادية للمساعدة في تحقيقها. بالتالي، يمكن أن يستفيد الأفراد من هذه الفرصة من خلال بدئهم في منشآت جديدة لتلبية احتياجاتهم، ويمكنهم التنافس مع المنشآت الأخرى لبيع منتجاتهم وخدماتهم وتحقيق الأرباح. فالمستهلكون في بحث دائم عن خيارات أحدث وأفضل لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

تبدأ الكثير من الفرص بطرح أو تحسين منتجات وخدمات. وتجدر الإشارة إلى أنّ **الابتكار Innovation** هو اختراع جديد لم يكن موجودًا من قبل، أمّا **التحسين Improvement** فهو إجراء تغيير في منتج أو خدمة أو عملية يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

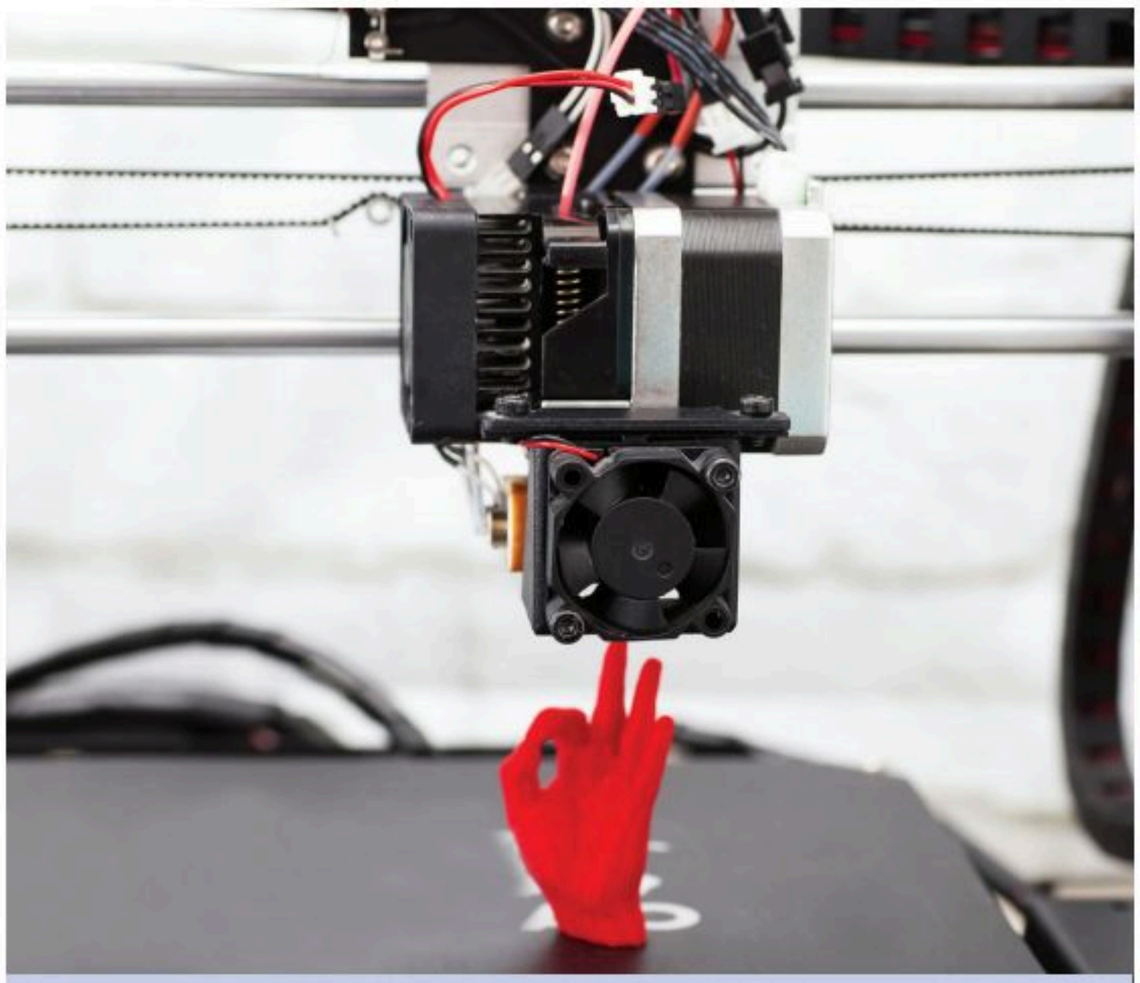
وغالبًا ما يطور المخترعون ابتكارات قد تصبح الأساس لمنشأة جديدة. وقد يبيعها المخترعون إلى منشأة أخرى لتطويرها وبيعها. وتشتمل الابتكارات الحديثة التي قد تصبح منتجات ناجحة على طائرات الدرون، والسيارات ذاتية القيادة، والطابعات ثلاثية الأبعاد، التي تسمح للأفراد والمنشآت الصغيرة بإنشاء منتجات بدون عملية تصنيع.

العمل كفريق



عادةً ما تحتاج المنشآت الجديدة إلى استثمارات من أشخاص آخرين. ضعوا معًا قائمة بالأسئلة التي قد تطرحونها على رائد أعمال لتحديد ما إذا كانت منظمته الجديدة من الأنواع التي قد ترغبون في استثمار بعض أموالكم فيها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



ما علاقة الابتكار والاختراع والتحسين بفرص ريادة الأعمال؟

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

لكن لا تظهر كل فرص ريادة الأعمال من تلك الأنواع من الاختراعات والابتكارات، فالكثير منها يأتي من التصميم المحسّن، أو الإجراءات الأكثر فاعلية، أو زيادة الاهتمام بالجودة. فرواد الأعمال مبدعون في حل المشكلات، وهذه السمات تولّد الأفكار لتحسين المنتجات والخدمات.

اختبر معلوماتك

أين تبدأ فرص ريادة الأعمال؟

2-2-7 ريادة الأعمال والاقتصاد
Entrepreneurship and the Economy

ريادة الأعمال حول العالم
Entrepreneurship Across the Globe

ريادة الأعمال هي أحد أهم محركات النمو الاقتصادي حول العالم، إذ تعتمد البلدان المتقدمة عليها لتحقيق النمو والازدهار والرفاهية. وعلى سبيل المثال: تدين أكبر شركات تصنيع المشروبات الغازية وسلاسل المطاعم في العالم بتوسعها السريع ووجودها العالمي لرواد أعمال ثابروا على تحقيق هدف معيّن وصدّروا منتجاتهم إلى الخارج. والكثير من العلامات التجارية الأكثر نجاحًا وشهرة اليوم بدأت بمشاريع بدوام جزئي على يد فرد مغامر عمل بجدٍّ في مرآبه أو غرفته. ولطالما واجه هؤلاء الرواد عقبات وإخفاقات في طريقهم إلى النجاح، لعلّ أبرزهم المنشآت التقنية الضخمة، ومنشآت تصنيع أجهزة الحاسوب، ومنصات التواصل الاجتماعي الشهيرة، وتجار التجزئة عبر الإنترنت. ويُعَدّ "وادي السيليكون" في شمال كاليفورنيا موطن عدد كبير من المنشآت التقنية المبتكرة التي بدأت على هذا النحو. وتستقطب المنطقة اليوم بعضًا من أفضل المواهب في العالم التي تجذب بدورها المزيد من رواد الأعمال الذين يبحثون عن أهم الجهات للانضمام إلى فريقهم الجديد. وتجدر الإشارة إلى أنّ بعض الحكومات في جميع أنحاء العالم يكرّسون الآن وزارات وهيئات لتعزيز ريادة الأعمال. ويسنون القوانين والتشريعات لدعم ريادة الأعمال إيمانًا منهم بأهيمتها في دفع عجلة النهضة و التقدم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية
Entrepreneurship in Saudi Arabia

ريادة الأعمال جزء يزداد حجمه في الاقتصاد السعودي. فتشكّل المنشآت الصغيرة والمتوسطة جزءًا لا يتجزأ من إستراتيجية رؤية السعودية 2030 لتوسيع القطاع الخاص وتنويع الاقتصاد. ومن المسلَّم به بوضوح أنّ المنشآت الصغيرة يمكنها أن تحدث فرقًا كبيرًا.

كذلك، إنّ مكانة المملكة العربية السعودية المتصاعدة في تقرير التنافسية العالمي تسلّط الضوء على ثقافة الابتكار وريادة الأعمال. فبنهاية الربع الأول من العام 2022، بلغ عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية أكثر من 750.000، ما يعني زيادة بنسبة تقارب 15% عن العام السابق (بحسب تقرير منشآت للربع الأول 2022). وتمثل هذه المنشآت الصغيرة 99.5% من جميع المنشآت في المملكة. وتتمركز نسبة 31.8% من هذه المنشآت في منطقة الرياض، و20.9% في منطقة مكة المكرمة، و7.5% في المنطقة الشرقية.



لمزيد من المعلومات

صرح ولي العهد – صاحب السمو الملكي – الأمير محمد بن سلمان في تقرير الأثر التابع للمنشأة السعودية للاستثمار الجريء للعام 2022 قائلًا: "إنّ المنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة من أهم محركات النمو الاقتصادي، إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات... وسنسعى إلى دعم ريادة الأعمال". وفي التقرير نفسه، أكد – خادم الحرمين الشريفين – الملك سلمان بن عبد العزيز عزم الدولة الراسخ على تحقيق أهدافها بتنويع قاعدة الاقتصاد واستثمار المتغيرات الاقتصادية لبناء مكتسبات وطنية جديدة سيكون المواطن فيها الهدف والرافد."

وتجدر الإشارة إلى أنّ المنشآت الصغيرة مسؤولة عن نسبة كبيرة من التوظيف في المملكة العربية السعودية. وبحلول شهر أكتوبر 2021، بلغ عدد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة 4.9 ملايين موظف، ويقع أكثر من 1.8 مليون منهم في منطقة الرياض. يوضح الشكل "7-4" المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاع.



الشكل "7-4" المصدر: منشآت 2022

تقسيم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بحسب القطاع (الربع الأول من العام 2022).

اختبر معلوماتك

ما أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



هل يمكن أن يتحول الشغف بإعداد الطعام إلى بداية عمل تجاري مجدٍ اقتصاديًّا؟

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

سيكون نمو قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة مستحيلًا بدون بنية تحتية مخصصة لدعم المنشآت الصغيرة وتعزيز الابتكار. من هذا المنطلق، تتوفر مجموعة واسعة من الخدمات والإدارات لتقديم الدعم إلى رواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة.

منشآت
Monsha'at

منشآت هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 2016 لتعزيز ريادة الأعمال وتسهيل مزاولة الأعمال التجارية. وتهدف إلى زيادة مساهمة الناتج المحلي الإجمالي للمنشآت السعودية الصغيرة والمتوسطة من 20% إلى 35% بحلول عام 2030. وتقوم رؤيتها على "أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية وممكّنًا لتحقيق رؤية 2030 وما بعد". وبالمثل، تقوم رسالتها على "دعم نمو وتنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء بيئة محفزة ومجتمع ريادي عبر قيادة التعاون مع شركائها الإستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي محليًّا ودوليًّا".



لمزيد من المعلومات

وفقًا لتقرير منشآت الربع سنوي للربع الأول من العام 2022، "33% من البالغين في المملكة لديهم خطط لفتح مشروع تجاري في 3 سنوات" و"90% من السعوديين يرون أن ريادة الأعمال اختيار مهني سديد".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

معلومة إثرائية

قم بزيارة موقع منشآت الإلكتروني؛ لاستكشاف مجموعة الخدمات والتطبيقات التي تدعم تشغيل المنشآت الصغيرة. وانظر في أنواع الموارد التي يمكن النفاذ إليها عبر الإنترنت. ثم اختَر خيارًا واحدًا واكتب عنه شرحًا موجزًا بما توفّر لديك من معلومات.

وتشمل مجموعة خدمات منشآت الواسعة مركز دعم عبر الإنترنت قدّم المساعدة إلى أكثر من 20,000 منشأة صغيرة ومتوسطة. ويوفر دليل تشغيل المتجر أدوات لقطاع البيع بالتجزئة، ويحدد الخطوات في الرحلة انطلاقًا من مرحلة التأسيس، مرورًا بمرحلة التهيئة، وصولًا إلى مرحلة التشغيل، ويقدّم المشورة بشأن المتطلبات القانونية والدعم الإضافي. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تقدّم منشآت -أيضًا - حلولًا للأعمال الإلكترونية وتقنيات مبتكرة أخرى من شأنها دعم نمو المنشآت الناشئة. وتشتمل بعض التخصصات التقنية الفائقة التي تدعمها "مراكز ذكاء" على الذكاء الاصطناعي، وعلوم البيانات، والأمن السيبراني. ويربط تطبيق "نوافذ منشآت" رواد الأعمال بالمختصين الداعمين لهم في مساعيهم. ويناقش الفصل الثالث خدمات الدعم المالي التي تقدمها منشآت بمزيد من التفصيل.

مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود"
Center for Digital Entreprenurship CODE

يدعم مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود" الابتكار التكنولوجي والشركات الناشئة في المجال الرقمي الذي تشمل أهدافه ما يلي:

- "توفير ثقافة المشروعات الناشئة وبرامج ريادة الأعمال الرّقمية، وفهمها".
- "تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في داخل المنشآت الناشئة، وتقويتها، وتمكينها".
- "تسريع رقمنة المعلومات وتعزيز مساهمتها في الجهود المحلية والمخرجات في ظل الاقتصاد الرقمي».

بنك التنمية الإجتماعية
Social Development Bank

بنك التنمية الاجتماعية يمثل أحد مصادر الدعم المهمة لرواد الأعمال ويهدف إلى أمرين رئيسين يرتبطان برؤية السعودية 2030 هما: "زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد" والتمكين المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعم نموها وازدهارها".

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار
Research, Development and Innovation Authority

أنّ هيئة البحث والتطوير والابتكار واحدة من أحدث القطاعات التي تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتمت الموافقة عليها في عام 2021، أنشئت استجابةً لمتطلبات رؤية السعودية 2030. وفقًا لموقع الهيئة الإلكتروني، "تتولى الهيئة الاختصاصات المتعلقة بدعم وتشجيع قطاع البحث والتطوير والابتكار، وتنسيق أنشطة المنشآت ومراكز البحوث العلمية، واقتراح السياسات والتشريعات والتنظيمات المتصلة بالقطاع، وتمويلها". تدير الهيئة برنامجًا من ورش العمل الإستراتيجية؛ لتزويد المنشآت الصغيرة بالمعرفة والخبرة المطلوبة للنجاح في سوق تنافسية عالمية.

حاضنات الأعمال الجامعية
University Incubation Centers

تمتلك العديد من الجامعات مراكز احتضان خاصة بها لمساعدة رواد الأعمال الناشئين على تطوير أفكارهم وكسب القوة في سوق تنافسية. وغالبًا ما يشتمل ذلك على تقديم الخدمات إلى الأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو مؤهلات سابقة في الأعمال التجارية أو ريادة الأعمال. مثلًا: يقدم مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية دورة مجانية عبر الإنترنت مدّتها 8 أسابيع ترحّب بجميع رواد الأعمال بغض النظر عن مستوى الخبرة التي يتمتعون بها.

اختبر معلوماتك

ما خدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. تحقيق الذات.

ب. استخدام المهارات.

ج. الشهرة.

د. الاستقلالية.

2. صواب أم خطأ. تساعد مراكز الاحتضان الجامعية رواد الأعمال على تطوير أفكارهم وكسب القوة في السوق.

_____

3. صواب أم خطأ. تهدف الخدمات التي تقدّمها منشآت إلى دعم المنشآت الكبيرة متعددة الجنسيات والمنشآت المملوكة للدولة. _____

مساحة البحث والابتكار

4. التواصل إجرِ مقابلة مع صاحب منشأة صغيرة أدار شركته لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وحدّد العوامل التي ساهمت في النجاح وكذلك التحديات الكبرى التي واجهها، ثمّ أعدّ عرضًا تقديميًّا بناءً على مقابلتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي

على الرغم من أنّ وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على التواصل بين الناس من مختلف أنحاء العالم، إلا أنّها لم تحلّ محل الشبكات التقليدية وعلاقات العمل التي نُسجت مع الزمن في العالم «الحقيقي». ومن المؤكد أنّ قائمة المعارف أساسية للانطلاق، وبناء شبكة من علاقات العمل يُعتبر مهارة لا تُقدّر بثمن ويكتسبها الفرد بالممارسة مع مرور الوقت. فالعلاقات الجيّدة تساهم في تسهيل حصول أي مشروع على الموارد التي يحتاج إليها، سواء من حيث الاستثمارات أو التقنيات. ولذلك، يمكن ربط المنشأة بشبكة اجتماعية تضمن لها الوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد لا يستطيع كل عضو من أعضاء الفريق الوصول إليها بمفرده في العادة.

والشبكة الاجتماعية هي شبكة العلاقات التي تربط الفرد بأشخاص آخرين بمن فيهم أصدقاؤه من المدرسة أو الجامعة، موظفين وشركاء أعمال سابقين، ومن تواصل معهم في المنظمات المجتمعية ومسجد الحي. لكن الشبكة الاجتماعية لا تتوقف هنا. فقد لا يتمتع صديقك الذي تعرفت إليه في الجامعة بميزة تحتاج إليها، إلا أنه قد يعرف شخصًا يتمتع بهذه الميزة. وغالبًا ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق - أيضًا - على رواد الأعمال الناجحين. وتزداد قوة الشبكات الاجتماعية بشكل كبير عندما ينضمّ إلى فريق الإدارة أفراد جدد لهم معارف وعلاقات كثيرة.

ويمكن لمنظومة من العلاقات الشخصية السليمة أن تساعد منشأة صغيرة إلى الوصول إلى المعرفة والموارد التي تحتاج إليها للاستقرار وتحقيق النمو. ويمكن أن تحظى الشبكات الاجتماعية بقدرة كبيرة على المساهمة في إطلاق المبيعات بسرعة. وقد تتردد المنشآت المعروفة في التعامل مع منشأة جديدة تفتقر إلى سجل من الإنجازات. لكن، يستطيع مؤثِّر أن يستفيد من قدرته على جذب عملاء لمساعدة المنشأة الصغيرة. وقد يقوم العميل بدور كبير في إقناع الآخرين بتجربة التعامل مع منشأة غير معروفة نسبيًّا. ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملًا حاسمًا وجوهريًّا من عوامل بناء سمعة جيّدة وراسخة.

وبدأ أصحاب المنشآت الصغيرة يدركون أنهم يستطيعون استخدام أدوات بناء الشبكات لجذب العملاء والتواصل مع الأقران وتبادل المشورة بشأن المشكلات المشتركة. ويمكنهم أن يستندوا إلى شبكة اجتماعية نشيطة ومتينة لتعزيز رأس المال الاجتماعي الخاص بهم، وهي ميزة تضمنها المعارف التي يكتسبها الفرد ضمن شبكة علاقاته الاجتماعية. وفي المقابل، فإن هذه الميزة لا تتكون بين ليلة وضحاها، حيث يستغرق بناء رأس المال الاجتماعي سنوات كثيرة. أما أركانه فهي معروفة: الثقة، والإنصاف في التعامل، والصدق.

التفكير الناقد

1. في رأيك، ما أهمية بناء شبكة علاقات مع محترفي الأعمال التجارية الآخرين في العالم «الحقيقي» وليس عبر الإنترنت فقط؟
2. فكر في شبكة العلاقات التي بنيتها في حياتك الاجتماعية، في المدرسة وضمن المجموعات الاجتماعية الأخرى. هل في هذه الشبكة أشخاص يملكون الخبرة وتستطيع أن تتصل بهم لطلب النصيحة؟ لنفترض مثلًا شخصًا يمكنه مساعدتك في تعزيز معرفتك بالحاسوب أو في تعلّم لغة أخرى. هل تمتلك أنت مهارات أو خبرات تستطيع أن تفيد بها الآخرين في مجتمعك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-7 تعريف ماهية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتحديد أبرز خصائص المنشآت الصغيرة.

2-3-7 التعرّف على الميزات التنافسية للمنشآت الصغيرة.

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

المصطلحات الرئيسة

منشأة صغيرة	Small Business
ميزة تنافسية	Competitive Advantage

من واقع الحياة

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

فسألها جدّها: "هل تعلمين أنّني أدرت عملًا تجاريًّا صغيرًا طوال 10 سنوات تقريبًا حين كنت شابًّا؟ فحين تخرّجت من الثانوية، كنت مثلك تمامًا متحمّسًا لفكرة إطلاق عمل تجاري. وكي أجمع المال اللازم لي لأفتح متجري الخاص، قرّرت العمل لدى صاحب متجر صغير يبيع أجهزة ومعدات. ولحسن الحظّ، بعد ثمانية أعوام، قرّر الرجل التقاعد وتوصّلنا معًا إلى اتّفاق سمح لي بشراء المتجر ودفع ثمنه على سنوات متعدّدة".

فسألته سارة: "ما النصيحة التي تقدّمها لي إذًا يا جدّي؟".

أجابها: "لا شكّ في أنّ امتلاك عمل تجاري صغير أمر ممتع ومشوّق، ولكنّه في المقابل صعب وشاق. إنّني متحمّس بالفعل لما ترغبين في تحقيقه، ولكن أريدك أن تعلمي أنّ تحقيق أهدافك ليس مهمّة سهلة. وبالنسبة إليّ، ستنجحين حتمًا لو عملت بجد وتعلّمت من أخطائك دونَ أن تستسلمي لأي عوائق تعترضك".

1-3-7 ما هي المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟
What are Micro, Small and Medium Buisnesses?

حين يفكّر معظمنا في الأعمال التجارية، فإنه سيتخيّل في الغالب صورة المنشآت الكبرى أو الضخمة، أي المنشآت التي توظّف الآلاف وتتوزّع فروعها في مختلف أنحاء العالم. ولكن، ليست هذه حقيقة غالبية الأعمال التجارية. ففي القطاع الخاص السعودي على سبيل المثال، تشير المنشآت الصغيرة إلى عدد ملحوظ ومتنامٍ من الأعمال التجارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التعريف الرسمي للمنشأة الصغيرة Small Business يختلف من بلد إلى آخر. ففي المملكة العربية السعودية مثلًا، وكما يوضح الشكل "7-5"، تُصنّف المنشآت إلى ثلاث فئات (المنشآت متناهية الصغر والمنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسّطة) بحسب عدد الموظّفين العاملين فيها بدوام كامل والإيرادات السنوية التي تحقّقها. حتى أنّ موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) يقدّم أداةً مفيدةً تساعد على تحديد التسمية الرسمية بحسب حجم العمل التجاري وهذه العوامل السابق ذكرها. وبمجرّد أن تتسجّل المنشأة على الموقع، يمكنها الحصول على شهادة بحجمها.

عامةً، يكون للمنشأة الصغيرة الخصائص أو السمات التالية:

- صاحب المنشأة هو نفسه المدير.
- يكون للمنشأة فرع واحد أو عدد قليل من الفروع.
- تخدم المنشأة – عادةً – سوقًا صغيرةً.
- ليست المنشأة الأبرز في مجالها.

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



لماذا يكثر عدد المنشآت الصغيرة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة؟

المنشآت الصغيرة و المتوسّطة

حجم المنشأة	المنشآت متناهية الصغر	المنشآت الصغيرة	المنشآت المتوسّطة
عدد الموظّفين بدوام كامل	من 1 إلى 5	من 6 إلى 49	من 50 إلى 249
قيمة الإيرادات السنوية	من 0 إلى 3 ملايين ريال سعودي	من 3 إلى 40 مليون ريال سعودي	من 40 إلى 200 مليون ريال سعودي

(المصدر: https://www.monshaat.gov.sa/SMEs-definition)

ما حجم المنشأة "الصغيرة"؟

الشكل "7-5"
التعريف الرسمي لحجم المنشأة بحسب منشآت



لمزيد من المعلومات

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

اختبر معلوماتك

ما النقاط الأربع التي يمكن استخدامها لوصف منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العلاقة بين المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال
The Relationship Between Small Business Ownership and Entrepreneurship

رغم ارتباط المنشآت الصغيرة و ريادة الأعمال، إلا أنهما ليسا مصطلحَين متطابقَين أو قابلَين للتبادل. فالكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة يتمتّعون بخصائص ريادة الأعمال، وبعضهم لا يتمتع بتلك الخصائص. وبالمثل، ليس كل رائد أعمال صاحب منشأة صغيرة، نظرًا إلى أنّ بعض رواد الأعمال مسؤولون عن منشآت ضخمة.

مثلًا: لنفترض أنّ علي وحسن يمتلكان متجرًا صغيرًا في مدينة خارج الرياض. كلاهما مصنفان على أنّهما مالكا منشآت صغيرة (أو من الناحية الفنية، يمتلكان منشآت متناهية الصغر بحسب التعريف الرسمي الذي تقدّمه منشآت).

ورث علي متجره عن أبيه متوليًا إدارة أعمال العائلة منه، وهو يستمتع بخدمة المجتمع المحلي ولا يطمح إلى توسيع متجره. في المقابل، اقترض حسن المال لفتح متجره لبيع منتجاته الفريدة التي صمّمها بنفسه، وهو يخطّط لفتح موقعَين آخرَين وبيع منتجاته عبر الإنترنت للعملاء في الخارج. ومن الواضح أنّ حسن تبدو عليه خصائص ريادة الأعمال بينما علي ليس كذلك. ومع ذلك، يمكن لأصحاب الأعمال الصغيرة مثل علي إدارة أعمال ناجحة للغاية دون الانخراط في أنشطة ريادة الأعمال.

2-3-7 المزايا التنافسية للمنشآت الصغيرة
Small Business Competitive Advantages

قد تحتاج عائلتك إلى شخص ما لحراسة أراضيها وممتلكاتها، أو تقديم الطعام لمناسبة ما، أو إنشاء مخزن مخصص، أو إصلاح جهاز الحاسوب المنزلي. إلى أين تتجه للحصول على المساعدة؟ قد تواجه صعوبة في العثور على منشأة كبيرة لتقديم جميع هذه الخدمات. في بعض الحالات، تتمتع المنشآت الصغيرة بميزة تنافسية **Competitive Advantage** مقارنة بالمنشآت الكبيرة، مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

تلبية احتياجات العملاء
Meeting Customer Needs

تلعب المنشآت الصغيرة دورًا حيويًّا في الاقتصاد، فهي في الغالب تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة جدًّا بحيث يصعب على المنشآت الكبيرة تحقيق الربح من خلالها. وفي معظم الحالات يسهل على المنشآت الصغيرة تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء أكثر من المنشآت الكبيرة. وعلى الرغم من امتلاك المنشآت الكبيرة موارد أكثر، فإنّه يتعيّن عليها التركيز على المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات مجموعة كبيرة من العملاء للعمل بكفاءة، ما يزيد من صعوبة تلبية الاحتياجات الخاصّة للأفراد.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عندما تعجز المنشآت الصغيرة غالبًا عن خفض تكاليفها التشغيلية على غرار المنشآت الكبيرة، تتوجّه نحو الاهتمام بالعملاء وهذا ما يشكّل ميزتها التنافسية. فلأنّها تخدم عددًا أصغر من العملاء، فإنّها تستطيع التواصل معهم دائمًا. وتُعتبر المنشآت الصغيرة هي الأقرب إلى العملاء على الأرجح، خاصة أنها تعتمد على نفسها كي توزع منتجاتها أو تتولّى صيانتها.

اختبر معلوماتك

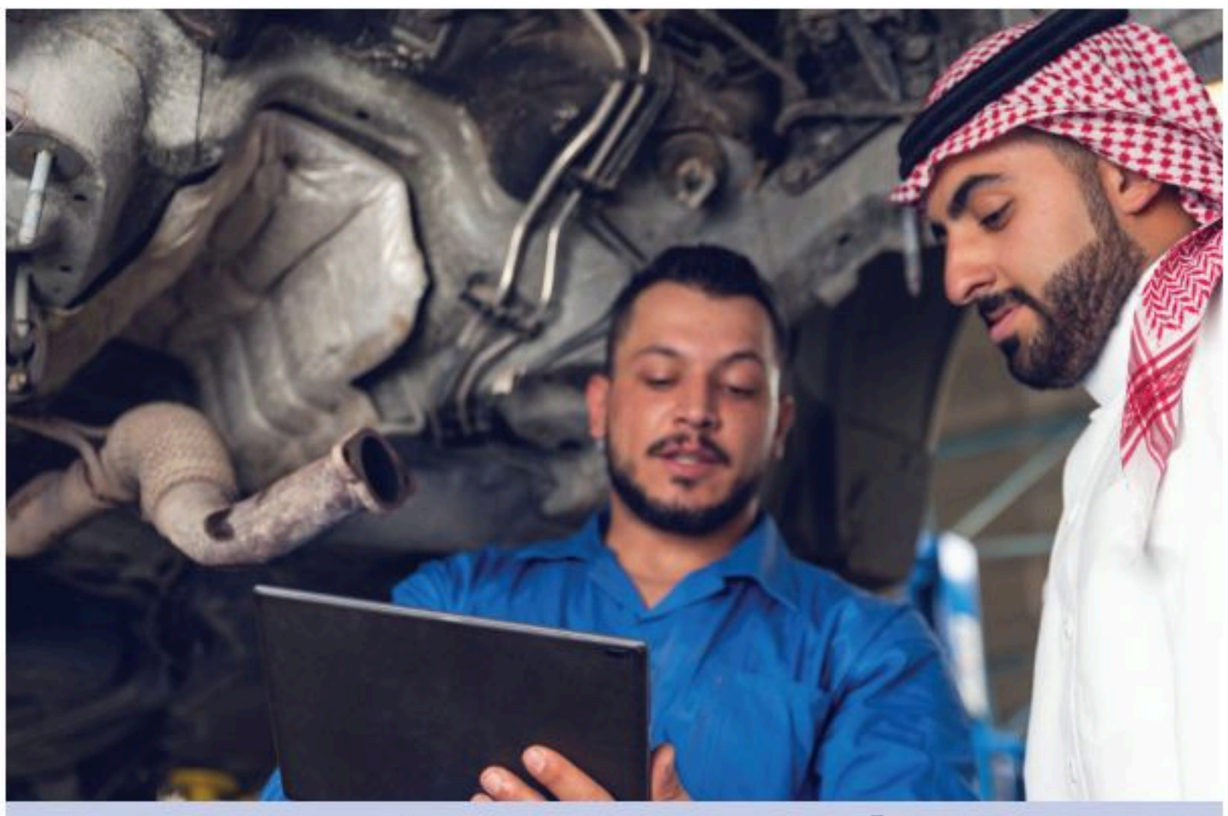
كيف يمكن للمنشآت الصغيرة التنافس بنجاح مع المنشآت الكبيرة؟

وفي المقابل، غالبًا ما تعتمد المنشآت الكبيرة على بيانات العملاء من أجل جمع المعلومات اللازمة. أمّا المنشآت الصغيرة فهي تتلقّى ملحوظات عملائها وتعليقاتهم، منهم مباشرةً، سواء كانت سلبيّة أو إيجابية.

تقديم الخدمات الخاصّة
Providing Unique Services

تكمن قوة المنشآت الصغيرة في تقديم الخدمات الخاصّة للعملاء، مثل: التخطيط لفاعلية ما أو تصميم نظام صوتي مخصص. ويعني تقديم مثل هذه الخدمات ضرورة اهتمام الموظفين بالعميل بشكل خاص، فيقضون الوقت في تحديد الاحتياجات ومناقشة البدائل، ويكونون متمرّسين في التّخطيط للخدمات التي ترضي العميل وتقديمها. قد ترى المنشآت الكبيرة أن قضاء الكثير من الوقت مع كل عميل لا يعود عليها بالربح المتوقع. كذلك، قد لا يتمتع كل موظف يعمل مع العملاء بالخبرة اللازمة لتصميم الخدمات المطلوبة.

تتميز المنشآت الكبيرة بجاهزيتها لتلبية طلبات عدد كبير من العملاء الذين يعتزمون شراء منتجات قياسية منخفضة التكلفة وفاعلة. فيما تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها على تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء الذين يريدون أن يحظوا بالمزيد من الاهتمام الفردي، ويكونون على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل المنتج أو الخدمة التي يريدونها. لذلك، لم تكن إجابة العملاء بقولهم: "المنشآت الصغيرة " مفاجئة، عندما سُئلوا "أي من المنشآت تعتقدون أنها أكثر اهتمامًا بكم كعملاء؟".



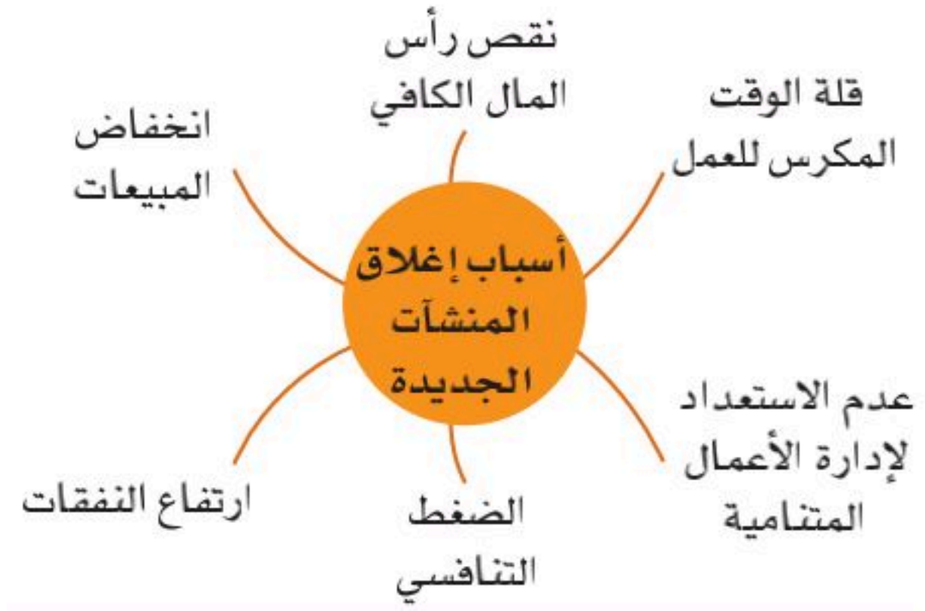
كيف تقدم المنشآت الصغيرة تقديم خدمات خاصّة لا تستطيع المنشآت الكبيرة تقديمها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-3-7 التحديات الشائعة التي تواجه المنشآت الصغيرة
Common Small Business Challenges

يحظى العديد من رواد الأعمال الناجحين بشهرة واسعة. إذ يشجع نجاحهم الآخرين على التفكير في بدء عمل تجاري جديد. ومع ذلك، فإن تطوير مشروع جديد ناجح ليس بالأمر السهل، ويظل احتمال الفشل قائمًا بشكل دائم.

في الواقع، يزداد معدل احتمال فشل المنشآت الصغيرة والمتوسطة مقارنةً بالمنشآت الكبيرة، لا سيما وأن العديد من الإخفاقات ينتج عن عدم القدرة على دفع النفقات، مما يجبر المنشأة على الإغلاق. كما تنسحب بعض المنشآت من السوق عندما يعتقد مالكها أنه عاجز عن مواكبة المعايير المطلوبة للاستمرار. لذلك، فإن الوقت والطاقة المطلوبة من أصحاب الأعمال الجدد أعلى بكثير مما يتوقعه معظم الناس، وفي نهاية المطاف فإنّ ساعات العمل الطويلة والعمل الجاد قد يرهق أصحاب الأعمال.



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

الشكل "7-6"
الأسباب الرئيسة لإغلاق الأعمال الجديدة

أسباب الفشل
Reasons for Failure

تشمل أبرز أسباب فشل المنشآت الصغيرة ما يلي:

- عدم الاحتفاظ بسجلات كافية
- نقص رأس المال الكافي
- نقص الخبرة الإدارية
- قلة الخبرة في نوع العمل
- عدم السيطرة على المصاريف التشغيلية
- موقع العمل غير المناسب
- عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد
- انخفاض المبيعات
- الضغط التنافسي
- العمليات التي تتطلب وقتًا أطول مما يرغب المالك في تكريسه

يوضح الشكل "7-6" بعض الأسباب الرئيسة لإغلاق المنشآت التي يؤسسها رواد الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إدراك المخاطر وطلب المساعدة
Recognizing Risks and Seeking Assistance

لا بد أن يدرك رواد الأعمال المخاطر المتعددة التي قد يواجهونها ولا بد لهم من الاستعداد لها، لذلك يتعيّن على معظم رواد الأعمال أن يكونوا قادرين على الاستعداد لتحمل المخاطر والعمل بجد لإنجاح أعمالهم. ومع ذلك، فقد يشهد العديد من رواد الأعمال فشل فكرة أو أكثر من أفكارهم التجارية قبل أن يتمكنوا من الوصول بالمنشأة إلى مستوى النجاح المنشود.

بفضل المساعدة الصحيحة، يمكن للمنشآت الصغيرة التغلب على كل سبب من أسباب الفشل المذكورة سابقًا. كذلك، يمكن لأصحاب المنشآت الصغيرة الحصول على الدعم من عدد من المصادر، مثل: **موقع منشآت**، و**بنك التنمية الاجتماعية** و**هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار** كما ذكرنا سابقًا. غالبًا ما يكون في الجامعات والكليات أعضاء هيئة تدريس يقدمون المشورة والدعم للأشخاص الذين أسّسوا أعمالهم الخاصّة، أو هم على وشك ذلك، كذلك يكون لدى المجموعات المحلية من رجال الأعمال، مثل: الغرف التجارية، أعضاء يمكنهم مساعدة الآخرين في معالجة مشكلات العمل.

العمل كفريق



حدد منشأتين أو ثلاث منشآت صغيرة في محيطك أثبتت نجاحها لسنوات عدة. من خلال العمل كفريق، ناقش الإجراءات التي تعتقد أن هذه المنشآت تتخذها لضمان المنافسة بنجاح مع غيرها من المنشآت الصغيرة والكبيرة.



أين يمكن للمنشآت الصغيرة أن تجد المساعدة عند الحاجة إليها؟

اختبر معلوماتك

ضع قائمة بالأسباب الشائعة لفشل المنشآت الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. 1 – 5
ب. 6 – 49
ج. 50 – 249
د. 250 – 500

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

أ. انخفاض التكاليف.
ب. إجراء المزيد من البحوث حول المستهلك.
ج. تدني الأسعار.
د. الاهتمام باحتياجات العملاء الخاصة.

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

أ. عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.
ب. افتقار المالك للخبرة الكافية.
ج. موقع العمل غير المناسب.
د. عدد الموظفين غير الكافي.

مساحة البحث والابتكار

4. التقنيات باتت خدمات المزادات عبر الإنترنت مقصدًا لمنشآت صغيرة عدة. يكسب الآلاف من أصحاب المنشآت الصغيرة دخلًا ممتازًا من خلال بيع منتجاتهم باستخدام هذه المواقع. قم بزيارة أحد مواقع المزادات عبر الإنترنت، وحدد ثلاث طرائق يمكن للمنشآت الصغيرة من خلالها استخدام الموقع لدعم عملياتها.

5. البحث قم بإجراء مقابلة مع 10 أشخاص قاموا مؤخرًا بشراء منتجات أو خدمات من منشأة صغيرة. بعد ذلك، اطلب منهم أن يعدّدوا أبرز ثلاثة أسباب دفعتهم إلى شراء المنتجات أو الخدمات من منشأة صغيرة بدلًا من شركة كبيرة. لخّص نتائج المقابلات التي أجريتها وقدم نتائجك في الخانة أدناه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 7

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-7 حياة ريادة الأعمال

- رواد الأعمال الناجحون يكنّون رغبة حقيقية في الاستقلالية، فيستخدمون مهارات وقدرات خاصة للتوصل إلى أفكار مبتكرة ثم وضع خطة أولية جيدة للعمل. يمكن أن يكون رواد الأعمال نساءً ورجالًا من جميع الفئات العمرية ومن مختلف المستويات التعليمية.
- أصبحت ريادة الأعمال جزءًا أساسيًّا من الاقتصاد السعودي. وغالبًا ما يتمتّع رواد الأعمال الناجحون بمهارات وخصائص مميزة؛ فهم يتميّزون بروح التنافسية والإبداع، ويعتبرون أشخاصًا يمكن الاعتماد عليهم، كما أنّهم يعملون واضعين نصب أعينهم هدفًا معيّنًا يسعون إلى بلوغه، ولديهم القدرة على التعلّم من التجارب التي لا تتوّج بالنجاح وهم دائمًا على استعداد للعمل بجدّ وبذل أقصى الجهود. ولكن يمكن لرائدي الأعمال العمل على تطوير هذه المهارات والخصائص. وتعتبر الشركات الصغيرة الحجم مسؤولة عن تحقيق 20% من الناتج المحلي الإجمالي، ويتوقّع أن ترتفع هذه النسبة إلى 35% بحلول العام 2030.
- تشتمل الفرص المتاحة لرواد الأعمال على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو محسّنة، أو تصاميم محسّنة، أو إجراءات أكثر فاعلية، أو اهتمامًا أكبر بالجودة. بينما تشتمل المخاطر على الافتقار إلى رأس المال الكافي، وانخفاض المبيعات، والنفقات التي تتجاوز التوقعات، والضغط التنافسي، وعدم جاهزية المالك لإدارة الأعمال التجارية المتنامية، والعمليات التي تتطلب وقتًا أطول مما يرغب المالك في تكريسه.

2-7 كيف تصبح رائد أعمال

- ثمة أربعة أسباب أساسية تدفعك لتأسيس شركتك الخاصة، وهي تحقيق الذات وتطوير المهارات والاستقلالية والمردودات المالية. تفتح الرؤية السعودية 2030 العديد من الفرص لرواد الأعمال ذوي الأفكار المبتكرة.
- ريادة الأعمال هي المحرك الرئيس للأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم. وتستحوذ على اهتمام الاقتصاد السعودي بشكل متزايد مع أكثر من 750.000 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة العربية السعودية بحلول الربع الأول من عام 2022.
- تتوفر مجموعة من الخدمات والدعم لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة. "منشآت" هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتهدف إلى دفع نمو القطاع الخاص وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ومن الموارد المفيدة الأخرى للمنشآت: بنك التنمية الاجتماعية وهيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة

- في المنشآت الصغيرة، عادةً ما يكون المالك هو المدير، ويعمل في موقع واحد أو في عدد قليل من المواقع، وعادةً ما يخدم سوقًا صغيرًا، ولا يكون مهيمنًا في مجال عملياته.
- تلعب المنشآت الصغيرة دورًا مهمًا في الاقتصاد. غالبًا ما تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة ومتخصصة للغاية بالنسبة إلى المنشآت الكبيرة.
- تتمثل بعض الأسباب الأكثر شيوعًا لفشل المنشآت الصغيرة في عدم الاحتفاظ بسجلات كافية، والافتقار للأموال الكافية لبدء العمل، ونقص الخبرة الإدارية، ونقص الخبرة في نوع العمل، وفقدان السيطرة على النفقات التشغيلية، وموقع المنشأة غير المناسب، وعدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. صِف منتجًا أو خدمة جديدة يمكن أن تشكّل حجر الأساس لمنشأة جديدة تناسب اهتماماتك أو هواياتك أو مهاراتك وقدراتك الخاصة. ما الأسباب التي تجعلك 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 الرئيسة التي تعتقد أنها ساهمت في نجاح كبار رواد الأعمال في جميع أنحاء العالم. هل تعتقد أن فكرة المنتج أو الخدمة توازي بأهميتها الخصائص الشخصية لرائد الأعمال؟

4. كيف يغيّر الإنترنت خصائص المنشآت الصغيرة؟ هل تعتقد أن الإنترنت يمكن أن يجعل المنشآت الصغيرة أكثر قدرة على المنافسة مع المنشآت الكبيرة؟ لماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

5. يفكر علي في تأسيس منشأة صغيرة، وقد لجأ إليك للحصول على المشورة. انطلاقًا من الأسباب التي تقف خلف فشل معظم المنشآت الصغيرة كما هو مذكور في الدرس 7-3، ما الذي ستخبر به عليًّا وما الذي سيساعده على زيادة فرصه في النجاح؟

_____

_____

6. في العديد من المجتمعات ، هناك عدد من المواقع تتواجد فيها منشآت البيع بالتجزئة ولكنها سرعان ما تفشل. فتفتح منشآت أخرى أبوابها وما تلبث أن تفشل بدورها. يعزو الناس سبب الفشل إلى سوء اختيار الموقع. هل توافق على أن الموقع هو السبب الأكثر ترجيحًا لفشل المنشآت؟ لماذا قد تفكر منشأة جديدة في تأسيس أعمالها في موقع فشلت فيه منشأة سابقة بالفعل؟

_____

_____

7. حدّد أهم ثلاثة أفراد تعتقد أنهم قادرون على مساعدة صاحب منشأة صغيرة جديدة. علّل كلًّا من اختياراتك.

_____

_____

_____

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	الميزة التنافسية		أ. منشأة يعمل فيها من 6 إلى 49 موظفًا بدوام كامل وتحقق عائدات تتراوح بين 3 و40 مليون ريال سعودي.
9.	رائد الأعمال		ب. اختراع أو ابتكار جديد تمامًا.
10.	ريادة الأعمال		ج. تغيير يهدف إلى زيادة فائدة منتج أو خدمة أو عملية ما.
11.	التحسين		د. السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عما إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.
12.	الابتكار		هـ. شخص يعمل داخل منشأة قائمة كموظف يتحمل مسؤولية أخذ فكرة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة أو عملية مربحة. فهو بذلك يضيف قيمة إلى هذه المنشأة بدلًا من إمتلاك منشأة خاصة به.
13.	رائد الأعمال المؤسسي		و. السمة التي تتيح للمنشأة التفوق على منافسيها.
14.	المنشآت الصغيرة		ز. نشاط يتعلق بريادة الأعمال يهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة للاحتياجات والمشكلات والفرص الاجتماعية.
15.	ريادة الأعمال المجتمعية		ح. شخص يخاطر ببدء عمل تجاري لمحاولة كسب الربح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

16. **التواصل** يحصل العديد من أصحاب المنشآت الصغيرة على التمويل لبدء أعمالهم من أفراد العائلة والأصدقاء. افترض أنك على وشك تأسيس نشاط تجاري صغير عبر الإنترنت يُعنى بتطوير وصيانة المواقع الإلكترونية للمنشآت والأندية والمجموعات غير الربحية المحلية بتكلفة منخفضة. أنت تدخر 7,000 ريال سعودي من أموالك الخاصة للاستثمار وتحتاج إلى جمع 10,000 ريال سعودي إضافية. أعِدّ خطاب أو بروشور من صفحة واحدة يمكنك استخدامه لجذب انتباه عائلتك أو أصدقائك لاستثمار 1,000 ريال سعودي أو أكثر في منشأتك الجديدة. احرص على إقناعهم بالفوائد التي سيجنونها من استثمارهم.

17. **الحكومة** توفر المملكة العديد من الموارد بالإضافة إلى الدعم المالي للمنشآت الصغيرة. استخدم الإنترنت لتحديد موقع جهتين داعمتين في المملكة تقدمان خدمات طورت خصيصًا للمنشآت الصغيرة، وأعِدّ تقرير موجز عن كل جهة من الجهتين التي حددتها واصفًا فيه الجهة، والخدمات المقدمة، والعوامل التي تؤهّل منشأة جديدة للحصول على الخدمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

أكمل أحمد برنامجًا جامعيًّا في إدارة المنشآت الصغيرة، وأراد أن يمتلك ورشة إصلاح السيارات المتنقلة الخاصة به. وكان يعمل في مركز صيانة محلي. بالإضافة إلى ذلك، تمكن من ادخار حوالي 50,000 ريال سعودي لبدء عمله الخاص. ومع ذلك، كان يعلم أنه سيحتاج إلى مبلغ أكبر من الذي ادّخره لشراء الورشة. فنظر أحمد في ثلاث طرائق يمكن أن يبدأ بها عمله:

أ. يمكنه العثور على شريك لتوفير الأموال الإضافية.

ب. يمكنه العمل عند صاحب مركز الصيانة المحلي حتى يتقاعد بعد سبع سنوات ويشتري مركز الصيانة بمدخراته المتراكمة.

ج. يمكنه شراء امتياز مقابل استثمار بقيمة 5,000 ريال سعودي. ومع ذلك، سيتعين على أحمد دفع رسوم امتياز بنسبة 6% من إجمالي الإيصالات كل عام إلى صاحب الامتياز.

18. ما المزايا والعيوب التي تتصف بها كل طريقة من هذه الطرائق الثلاث؟

19. لو كنت مكان أحمد، فما الذي سيقع عليه اختيارك من تلك الطرائق؟ علّل إجابتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

لقد فتحت الإنترنت عالمًا من الفرص أمام رواد الأعمال. فاليوم، يستطيع رواد الأعمال الناشئون الوصول بسهولة إلى العملاء من خلال منصات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت. وغالبًا ما تشتري المنشآت الكبيرة هذه الأعمال التجارية التي طورت من أفكار رواد الأعمال هؤلاء، فتحوّلهم بالتالي إلى أصحاب الملايين.

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
8

تأسيس منشأة صغيرة



1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة في ...

امتلاك منشأة صغيرة

لا بد من أن تتمحور ريادة الأعمال حول تحقيق الأحلام، إذ ينبغي لرواد الأعمال أن يسعوا إلى تحقيق أحلامهم، وأحلام عائلاتهم، وموظفيهم، ومجتمعهم. ويجب ألا تقتصر الرحلة على جني المال. ولا تقتصر أهمية ما يفعله صاحب المنشأة الصغيرة بنفسه بل تصل للآخرين أيضًا.

وفيما تفكر في مسيرتك المهنية المستقبلية، تستطيع أن تستفيد من مزايا معينة عبر العمل في منشأة أخرى. فسيسمح لك ذلك بالتعرف على قطاع ما، وعلى بناء العلاقات، وتطوير مهارات مهمة للمستقبل. ومع ذلك، يقرر كثيرٌ من الأفراد أن يؤسسوا منشآتهم الخاصة في مرحلة مبكرة من حياتهم.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:
- رائد الأعمال
- المدير التنفيذي

ونعرف جميعًا رواد أعمال وأصحاب منشآت صغيرة لم يتحولوا إلى المنافسة على الصعيد العالمي، لكنهم أسسوا أو سيؤسسون منشآت صغيرة صنعت قيمةً، وأحدثت فرقًا في المجتمع. وتشكل تلك المنشآت الصغيرة قلب المجتمعات المحلية وتكتسب أهمية متزايدة ضمن الاقتصاد السعودي.

تحليل الفرص الوظيفية في... امتلاك المنشآت الصغيرة

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

1. هل هناك حدّ أدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة؟ اشرح أنواع تدريب وتعليم أخرى قد تحتاجها للتقدم في الوظيفة.
2. هل تهمك هذه الوظيفة؟ ما الذي يمكنك فعله الآن للمساعدة في تحضير نفسك لهذه الوظيفة؟

كيف ترى العمل... كصاحب منشأة صغيرة

بعد أن قامت هيفاء باستشارة عدد من المختصين، حققت أخيرًا حلمها في إنشاء منظمتها الصغيرة. فطوال سنوات عديدة، أعجبها الشعور بالمسؤولية والاستقلالية التي ترافق عملها كونها رئيسة لنفسها. لكنها لم تفكر في نوع معيّن من الأعمال التجارية ولم تستطع التوصل إلى فكرة فريدة لشركتها الناشئة. ولم تشأ أن تخاطر قبل الحصول على خطة عمل تجاري تجذبها بما يكفي لتكرس لها وقتها ومدخراتها. وفي أحد الأيام، قرر صاحب متجر للوازم المنزلية في مدينتها أن يؤجره، وحصلت على البضاعة المتبقية مقابل سعر جيد. وقررت هيفاء أن تفتتح المتجر مجددًا بشكل مؤقت للاستفادة من أرباح بيع البضاعة الحالية من أجل تحويل المكان إلى مكتب لتطوير خطة عمل تجاري جديدة. واستمتعت بإدارة المتجر أكثر مما توقعت وحققت ربحًا جيدًا. ثم قررت أن تتخلى عن الخطط الأخرى، وأن تنوّع اللوازم المنزلية التي تبيعها عبر إضافة تصاميم خاصة بها. وعلى الرغم من أنها واجهت صعوبة في إدارة منظمتها الصغيرة وأنّ المتجر لم يتوافق مع خطتها الأصلية، إلا أنّها جنت ثمار التحدّي الذي خاضته.

ماذا عنك؟ هل لديك المتطلبات لتؤسس منشأتك الصغيرة؟ لا شك في أن مشروعًا كهذا يتطلب تفكيرًا جادًّا وأنه ينبغي لك الانطلاق في حدود ضيّقة، لكن لا مانع من أن تحلم كثيرًا. اتبع حلمًا يجذبك حقًّا واستمتع بالحياة التي ترغب فيها!

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-8 فهم مبدأ تحديد الفرص.

2-1-8 وصف ثلاثة أنواع أساسية من أفكار الشركات الناشئة.

3-1-8 وصف مصادر شائعة لأفكار الشركات الناشئة.

المصطلحات الرئيسة

تحديد الفرص	Opportunity Recognition
الشركات الناشئة	Start-Ups
أفكار مصدرها السوق	New Market Ideas
أفكار مصدرها التقنية الجديدة	New Technology Ideas
نقطة محورية	Pivot
أفكار مصدرها حاجة العميل	New Benefit Ideas

من واقع الحياة

يفكر هاني في إنشاء شركة تقنيات ويرى أنها قد تحقق نجاحًا كبيرًا في المملكة العربية السعودية وبلدان أخرى. فهو يمضي الكثير من وقته خارج المنزل، وقد سئم من نفاذ شحن هاتفه مع عدم تمكّنه من إعادة شحنه. لذلك، طور فكرة تتطلب دمج لوح طاقة شمسية خفيف الوزن ومرن ضمن إطار الهاتف من أجل شحنه في الشمس أثناء النهار. لكن بعد إجراء بحث، علم بأن منشأة صغيرة أخرى في جدة تعمل على تطوير منتج مشابه لفكرته. في البداية، شعر هاني بالخيبة، لكن سرعان ما انتبه إلى أن تصميمه يتمتع بقدر إضافي من الابتكار والمزايا. ويرى أنه في حال نجحت هذه التقنية، فإنه سيتمكن من تطبيقها بأشكال مختلفة على الأجهزة الصغيرة الأخرى، مثل: ألواح الطاقة الشمسية التي يمكن دمجها في أنسجة زينة الملابس أو الحقائب. لذلك قرر هاني المضي قدمًا مع فكرته الأصلية، وصمم على أن تكون منتجاته هي الأبرز في السوق.

1-1-8 تحديد فرص الأعمال التجارية
Identifying Business Opportunities

يهدف هذا الدرس إلى مساعدتك على تحديد فرص الأعمال التجارية الأنسب لك، والتي يرتفع احتمال نجاحك فيها أكثر من الخيارات الأخرى. وبينما تتعلم هذا الدرس، ستتمكن من تمييز مختلف أنواع ومصادر الأفكار الخاصة بالشركات الناشئة.

ويمكنك أن تتأكد من أن رواد الأعمال يستمرون في ابتكار طرائق جديدة لعملهم، ومن أن الشركات التي يؤسسونها غالبًا ما تغيّر أسلوب حياتنا. لكن، ينبغي لرائد الأعمال أن يتمكن من التعرف على فكرة لشركة ناشئة قد تكشف آفاقًا جديدة في مجال الأعمال التجارية. ففي الواقع، فإن مبدأ تصور منتجات أو خدمات جديدة خياليّة قد يثمر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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



ما الهوايات، والاهتمامات، والخبرات التي تملكها وتستطيع الاستفادة منها لتحقيق أهدافك لمدى الحياة؟ صف الخطوات التي يمكنك اتخاذها الآن لتوسيع خبراتك ولتعزيز فرص تحقيق أهدافك لمدى الحياة.

ما يميز رواد الأعمال عن سواهم هو قدرتهم على ملاحظة الفرص المحتملة التي يتجاوزها الآخرون، وعلى اتخاذ الخطوات الجريئة اللازمة لانطلاق أعمالهم التجارية وتطورها. وغالبًا ما يصبح تحديد فرص الأعمال التجارية الجديدة ممكنًا بعد إجراء بحث مستمر عن الاحتمالات والمرئيات الناجمة عن التجارب الشخصية أو المهنية.



هل يمكنك أن تميز فرصًا حالية لتطوير أفكار الأعمال التجارية؟ ما التقنيات الجديدة التي قد تلهم شركة ناشئة؟

من المحتمل أن يكون لديك فكرة عمل تجاري ترغب في متابعتها. وإذا وضعت خطة جيدة وإستراتيجية مناسبة، فقد تبدأ قريبًا رحلتك نحو النجاح كرائد أعمال. وقد تشعر بشغف كبير لتأسيس المنشأة الخاصة بك، لكنك غير متأكد من أنك اخترت فكرة الأعمال التجارية المناسبة لتحقيق ذلك الهدف. وربما لديك فكرة، لكنك لست متأكدًا ما إذا كانت تمثل فرصة استثمارية جيدة. سيساعدك اتخاذ الخطوات المناسبة على الانطلاق من أساس متين مع الفكرة والإستراتيجية المناسبتين.

ويركز هذا الدرس خصوصًا على التعرّف على الفرص والخيارات الإستراتيجية التي تنطبق على **الشركات الناشئة Start-Ups**، أي الشركات التي لم تكن موجودة قبل أن يقوم رواد الأعمال بإنشائها. لكن فيما تقرأ الدرس، لا تنس أن الكثير من المرئيات والإستراتيجية الموصوفة فيه لا تنطبق على الشركات الناشئة فحسب، بل على المنشآت الصغيرة القائمة أيضًا.

اختبر معلوماتك

ما المقصود بتحديد الفرص؟

2-1-8 أنواع أفكار الشركات الناشئة
Types of Start-up Ideas

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

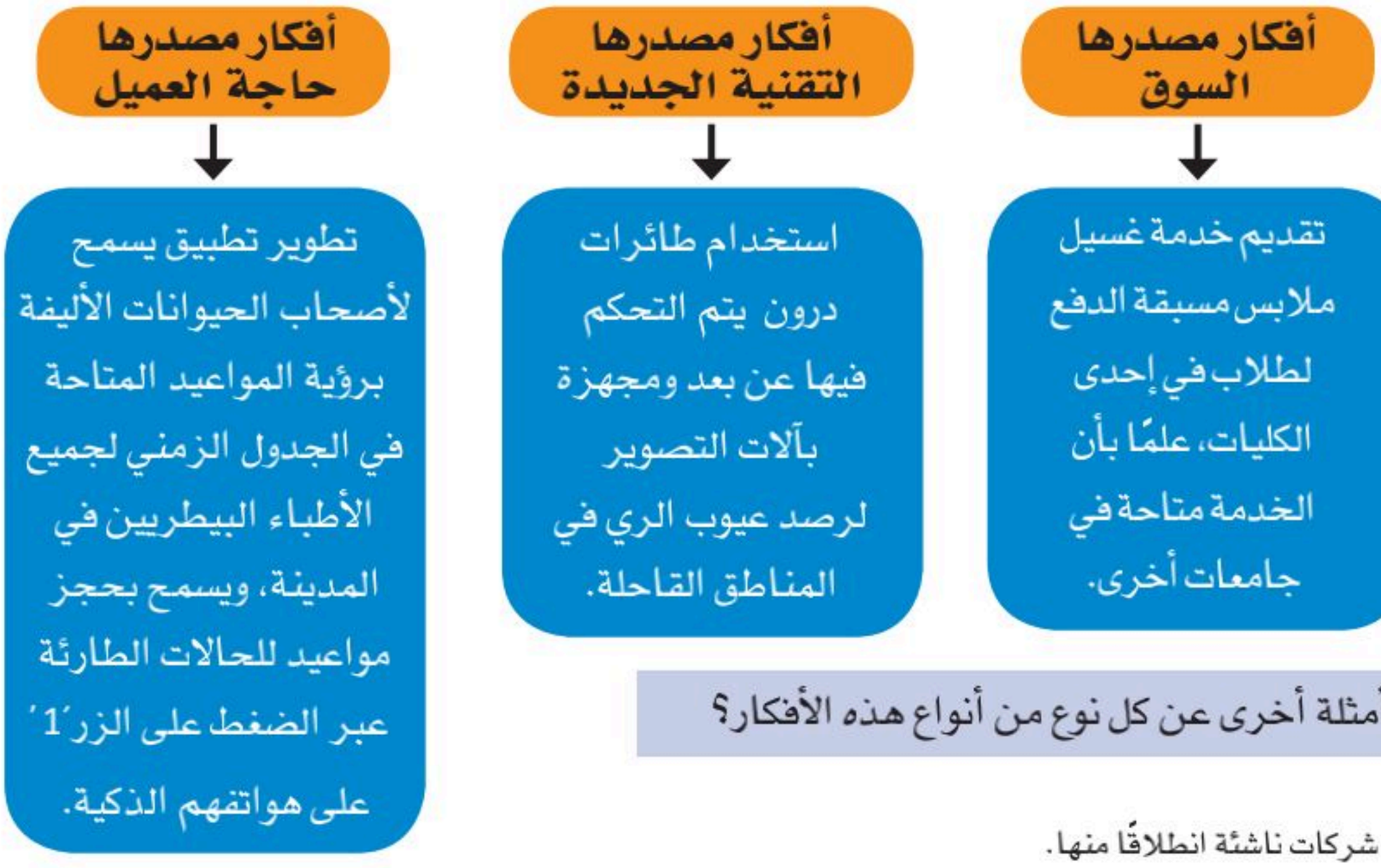
ويظهر الشكل "8-1" الأنواع الأساسية الثلاثة للأفكار التي تنطلق منها معظم الشركات الناشئة، وهي: أفكار دخول أسواق جديدة، وأفكار تعتمد على التقنيات الجديدة، وأفكار تقدم مزايا جديدة. ويتميز كل نوع من الأفكار بخصائصه الفريدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



النجاح في ريادة الأعمال

لطيفة الوعلان هي رائدة أعمال ومهندسة نظم معلومات، اخترعت أول آلة إلكترونية لصناعة القهوة العربية في العالم (يتوق)، وتمكنت من تسجيل براءة الاختراع باسمها. ابحث عن المزيد من المعلومات حول قصة نجاح لطيفة الوعلان، وقدم عرضًا موجزًا يشرح كيف طورت فكرة آلة يتوق، ويبيّن مسيرتها في عالم ريادة الأعمال.



هل يمكنك أن تتصور أمثلة أخرى عن كل نوع من أنواع هذه الأفكار؟

الشكل "8-1"
أنواع الأفكار التي يمكن تطوير شركات ناشئة انطلاقًا منها.

أفكار مصدرها السوق
New Market Ideas

تنطلق شركات ناشئة كثيرة من **أفكار مصدرها السوق New Market Ideas**، وهي الأفكار التي تعنى بتزويد العملاء بمنتجات أو خدمات غير متوافرة في أسواق معينة ولكنها متوافرة في مكان آخر. وبالطبع انطلق الكثير من أكبر الشركات الحالية في العالم في البداية من رؤية تطبيق أفكار قائمة في سياقات جديدة. وبما أن الانطلاق من هذا النوع من أفكار المشروعات الجديدة يرتبط بإمكانات واعدة، لابدّ من دراستها دراسة متأنية.

أفكار مصدرها التقنية الجديدة
New Technology Ideas

تستند شركات ناشئة أخرى إلى **أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas**، تشمل معرفة متقدمة أو حديثة إلى حد ما. ويمكن أن يترافق هذا النوع من الأعمال التجارية بمخاطر عالية لأنه لا يمكن اتباع نموذج حاسم للنجاح، غير أنه قد يؤدّي إلى نتائج واعدة. وينبغي لك أن تنتبه بدقة إلى الخصائص الأساسية لمشروع من هذا النوع

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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



هل يمكنك أن تذكر أي تطبيقات حديثة للتقنيات الجديدة؟

ونظرًا إلى التعقيدات التي تشتمل عليها الأعمال التجارية في مجال التقنية، يتعيّن على رواد الأعمال أن يبلغوا **نقطة محورية Pivot** في مرحلة معينة بعد التأسيس. ويقصد بهذه النقطة المحورية إعادة توجيه الشركة الناشئة أثناء توسعها أو إعادة تصميمها بالكامل في حال تبيّن أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًّا. وإن لم تشكل الفكرة الأصلية أساسًا متينًا، يُستحسن الاعتراف بالفشل مبكرًا قبل تحمل المزيد من الخسائر. وعلى الرغم من أن النقطة المحورية تساعد أحيانًا أنواعًا أخرى من الشركات الناشئة، إلا أنها تنتشر بشكل ملحوظ بين الشركات الناشئة التي تعتمد على التقنيات الجديدة وقد تكون ضرورية لها (غالبًا لأكثر من مرة).

أفكار مصدرها حاجة العميل
New benefit ideas

الأفكار التي مصدرها حاجة العميل New Benefit Ideas تعتمد على تقديم مزايا للعملاء بواسطة منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو عبر طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة، وينتسب إليها عدد كبير من الشركات الناشئة. وعلى سبيل المثال: ينطلق عدد متزايد من الشركات الناشئة الناجحة من تقديم بدائل صحية للحلويات والوجبات الخفيفة. ويدل ذلك على أن التركيز على المزايا الجديدة قد يتحول أحيانًا إلى أفكار رائعة للأعمال التجارية.

اختبر معلوماتك

ما الأنواع الرئيسة الثلاثة لأفكار الشركات الناشئة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-8 المصادر الشائعة لأفكار الشركات الناشئة
Common Sources of Start-up Ideas

يمكن أن تأتي أفكار الشركات الناشئة من أي مصدر، لكننا سنركز الآن على التجارب الشخصية أو المهنية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية انظر الشكل "8-2".



من أين تأتي أفضل أفكارك؟

الشكل "8-2"
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 للتحول إلى مورد يجيد تلبية احتياجات أصحاب العمل أكثر من الموردين الحاليين، أو لاستنساخ فكرة أعمال تجارية في موقع مختلف. وربما تضم معارفك الشخصية (شبكتك) موردين يرغبون في العمل معك أو عملاء يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم. ويمكن لأفكار الشركات الناشئة أن تنجم عن اختبار ظروف شخصية أو إخفاقات، لا سيما عندما يتمكن رواد الأعمال من استخدام خبرتهم المهنية أو مهاراتهم الفنية لمعالجة التحدي. وبغض النظر عن الوضع، قد تقودك هذه المرئيات إلى فرصة واعدة مذهلة.

الهوايات والاهتمامات الشخصية
Hobbies and personal interests

أحيانًا، لا تتوقف الهوايات عند أنشطة الترفيه بل تتحول إلى أعمال تجارية، وقد تضيف قدرًا هائلًا من النشاط إلى عملية تأسيس الشركة الناشئة. على سبيل المثال، قد يؤسس هواة ركوب الخيل عملًا تجاريًّا يقوم على تأجير معدات هذه الرياضة؛ بهدف ربح المال من نشاط يستمتعون به. وفي الوقت الذي لا نتوقع أن تتحول المنشآت الصغيرة كلها أو معظمها إلى عمالقة في مجال التقنيات التي تغير أسلوب الحياة، إلا أنّ قصص النجاح تؤكد أنّ مشروعات الهوايات والاهتمامات الشخصية قد تتحوّل في بعض الأحيان إلى شركات ناشئة جدية تحقق أرباحًا لا يستهان بها.



هل تعرف شخصًا نجح في تحويل هوايته إلى منشأة صغيرة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وفي الحقيقة، بينت الدراسات الحديثة أن الشركات الناشئة التي تستند إلى وسائل التسلية الشخصية قادرة على رفع نسبة المبيعات في وقت مبكر وتحقيق الأرباح، بينما يميل رواد الأعمال الذين يطلقونها إلى الالتزام بها بشكل أكبر.

مصادر أخرى للأفكار

إن لم تكشف مصادر أفكار الشركات الناشئة التي تحدثنا عنها قبل ذلك عن أي فرص تناسبك لريادة الأعمال، فاطلع على الأساليب الموضحة في الشكل "8-3"، إذ إن الكثير من رواد الأعمال يستخدمونها:

- التواصل مع المعارف الشخصية من عملاء وموردين محتملين، وأساتذة جامعيين، ومحامي براءات الاختراع، والموظفين أو الزملاء الحاليين أو السابقين، والمستثمرين الجريئين، وغرف التجارة.
- زيارة المعارض التجارية، ومنشآت الإنتاج، والجامعات ومعاهد البحوث.
- مراقبة التوجهات المستقبلية. مثلًا: يُنسب الحد من الاعتماد على النفط إلى محدودية الموارد، ونقص الطاقة، والتقنيات الناشئة، ومشكلات التلوث، والتحركات الاجتماعية. ويمكن أن تشير مشكلات التلوث إلى زيادة الطلب على البدائل المستدامة للتقنيات المسببة للتلوث، وقد تزداد شعبية هذه البدائل في المستقبل.
- مواكبة الاتجاهات الجديدة في مجال الأعمال، بما فيها التغيّرات في قطاعات و أسواق محددة، والتغيّرات السكانية، والاكتشافات الناشئة أو الاختراقات العلمية.
- قراءة المنشورات التجارية، والسير الذاتية لرواد الأعمال، والمجلات التجارية بحثًا عن فرص مختلفة.
- البحث على الإنترنت الذي يتيح الوصول إلى معلومات غير محدودة بشأن عملية تأسيس الشركات الناشئة، والفرص المحددة، والأدوات الإلكترونية التي تسمح بالعثور على أفكار أعمال تجارية بحسب القطاع، أو الاهتمام، أو المهنة.



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



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

الشكل "8-3"
مصادر أخرى للعثور على أفكار للشركات الناشئة.

اختبر معلوماتك

ما المصادر الشائعة للحصول على أفكار الشركات الناشئة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت

تريد شراء منتج تقني جديد. ما العلامة التجارية التي ينبغي لك اختيارها؟ وما المتجر الذي ينبغي لك التوجه إليه؟ غالبًا ما يُجابُ عن هذين السؤالين بواسطة المعارف الشخصية. فبحسب استطلاع للرأي أجرته تصنيفات نيلسن، قال 84% من المشاركين من مختلف أنحاء العالم إن التوصيات التي يقترحها الأصدقاء والعائلة شفهيًّا هي مصدر المعلومات الأكثر تأثيرًا. واكتشفت نيلسن أيضًا أن الآراء التي ينشرها المستهلكون على الإنترنت احتلت المرتبة الثانية من حيث التأثير على المستهلكين لاتخاذ قراراتهم الشرائية.

وتستند كثير من المنشآت إلى الآراء الإيجابية التي يُعبَّر عنها بواسطة الإنترنت لجذب العملاء الجدد والمحافظة عليهم. فيقرأ حاليًّا أكثر من 60% من العملاء الآراء على الإنترنت قبل أن يقرروا الشراء. وأظهرت الدراسات أن الآراء الإيجابية المتوفرة عبر الإنترنت تحث العملاء على شراء المنتجات والخدمات بينما تدفعهم الآراء السلبية المتوفرة عبر الإنترنت إلى الامتناع عن الشراء.

وينتشر على الإنترنت حاليًّا عدد من المواقع التي تسمح للعملاء بمشاركة آرائهم وتقييماتهم. وتعرض هذه المنشآت تقييمات العملاء والروابط التي تتيح شراء المنتجات أو الخدمات. ومع تطور عملية مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت، ترتبط هذه الآراء أكثر بشبكات التواصل الاجتماعي. ويسمح لك ذلك برؤية الآراء التي يكتبها أصدقاؤك وزملاؤك. وتشكل خدمات مشاركة الآراء عبر الإنترنت موردًا ذا قيمة عالية لرواد الأعمال الذين يبحثون عن أفكار جديدة لإنشاء شركات. فأي وسيلة تسمح بتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل من مراجعة الآراء المباشرة والصريحة التي يعبّر عنها العملاء المحتملون؟

التفكير الناقد

1. كيف يستفيد المستهلكون من مشاركة الآراء عبر الإنترنت؟
2. كيف يجب أن تتعامل المنشأة الصغيرة مع عملية مشاركة الآراء عبر الإنترنت؟



النجاح في ريادة الأعمال

عبد الإله الدباس هو مؤسس شركة باجة للصناعات الغذائية ورئيس مجلس إدارتها. وأسس الشركة في العام 1997 في الرياض؛ حيث كان يبيع الفصفص من شاحنة على جانب الطريق. ونجح في هذا العمل حتى فكر في التوسع وقرر أن يفتتح متجرًا لبيع الفصفص والمكسرات والقهوة. ابحث عن المزيد من المعلومات حول شركة باجة، وقدّم عرضًا موجزًا يشرح الجهود التي بذلها عبد الإله الدباس لينتقل من مشروع صغير إلى واحدة من أشهر العلامات التجارية السعودية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. مبدأ تحديد الفرص يعني تصوّر منتجات أو خدمات جديدة تكون الأساس لمشاريع تجارية واعدة.

_____

2. أي مما يلي ليس من أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة؟

أ. التجارب الشخصية.

ب. الهوايات والاهتمامات.

ج. اختيار موضوع عشوائيّ.

د. الخبرة المهنية.

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

أ. فكرة مزايا جديدة.

ب. فكرة تقنية جديدة.

ج. الفشل.

د. المعرفة المتقدمة.

4. صواب أم خطأ. تصدر أفكار مصدرها حاجة العميل دائمًا من ابتكار تقني جديد. _____

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استخدم المكتبة أو الإنترنت للبحث عن المنشآت الصغيرة في منطقتك، واختر ثلاثة أنواع مختلفة من المنشآت. صف المنتجات التي تبيعها أو الخدمات التي تقدّمها، وحدد الخصائص التي تميزها وتفرقها عن سواها من الأعمال التجارية، ثم فكر فيما إذا كانت هذه المنشآت تلهم بأفكار جذابة لتأسيس شركات ناشئة، واقترح ابتكارات أو تحسينات يمكن أن تنفذها لو كنت أنت صاحب المنشأة الصغيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-8 شرح الغرض والأهداف من خطة العمل التجاري.

2-2-8 فهم كيف يمكن استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتواصل وأداة للتقييم.

3-2-8 تحديد التمويل المتاح للشركات الناشئة وعرض المشروع للمستثمرين.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

تحدث محمد عن فكرة عمل تجاري جديد أمام صديقه، الذي هو صاحب منشأة، قال هذا الأخير: "تحتاج إلى إعداد خطة عمل تجاري". وعلى الرغم من أن محمدًا متحمس لعمله التجاري، لم تعجبه فكرة تخصيص ساعات من وقته لإعداد خطة مكتوبة، بل تساءل عما إذا كان ذلك ضروريًّا. ويعرف محمد رائد أعمال قد أسس منشأة بناءً على فكرة طورها أثناء عشاء عمل كتبها على منديل. وتذكر عددًا من الأعمال التجارية العالمية المعروفة والناجحة التي أُسست من دون خطط أعمال تجارية. إذًا، هل ينبغي لمحمد أن يعد خطة عمل تجاري؟ سيساعدك هذا الدرس على الإجابة عن هذا السؤال.

1-2-8 العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري
Key Elements of the Business Plan

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

توصف خطة العمل التجاري تقليديًّا على أنها مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، وتحديدًا المشكلة التي تحلها، ويبيّن الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة لحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتتضمن وصف الوضع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة المُتبعة لتحقيقه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يمكن تشبيه خطة العمل الريادية بخطة لعب لرائد الأعمال. فهي تعطي شكلًا للأحلام والطموحات التي دفعته إلى إطلاق الشركة الناشئة. كما تعلمت في الفصل الثاني، أنّ تطلعاتك الشخصية ومصادر تحفيزك تستحقّ أن تفكر فيها مليًّا. فإن لم تتوافق أعمالك التجارية مع أهدافك الشخصية، فمن المحتمل ألا تنجح، ولا شك من أنك لن تستمتع بالرحلة. وبالإجمال، تمثّل كتابة خطة العمل التجاري فرصة لتحديد ما إذا كانت الفكرة الجيدة فرصة للاستثمار الجيد. فهي تقدم دلائل عن قدرة عملك التجاري على بيع ما يكفي من المنتجات أو الخدمات لتحقيق ربح جيد. ولا يخضع إعداد خطة العمل التجاري إلى صيغة صحيحة واحدة. فتتنوع الفرص كثيرًا في حجمها وفي نموها المحتمل، لذلك لا يمكن تطبيق خطة واحدة على جميع الحالات. لكن، ينبغي لجميع خطط الأعمال التجارية أن تشمل على الأقل العناصر الرئيسة الثلاثة التالية:

1. بيان منطقي للمشكلة وحلها.
2. عدد جيد من الدلائل القاطعة.
3. الشفافية في توضيح المخاطر، والفجوات، والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.

يسلط الشكل "8-4" الضوء على العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري.

عناصر خطة العمل التجاري	
• وصف العمل التجاري	• فكرة العمل التجاري • المنتجات والخدمات الرئيسية • هيكل الملكية • نقاط القوة والضعف • الأهداف على المدى الطويل وعلى المدى القصير
• تحليل القطاع والمنافسة	• وصف العملاء • موقع، وعدد، وموارد العملاء • توقعات المبيعات
• الخطة التشغيلية والتطويرية	• تنظيم الشركة • وصف أبرز العمليات • تحليل الموارد اللازمة • خطط الموارد البشرية
• خطة التسويق	• وصف أبرز أنشطة التسويق • وصف الموارد اللازمة • جدول أنشطة التسويق
• الخطة المالية	• تكاليف الإنشاء • الاحتياجات المالية على المدى القصير والمدى الطويل • مصادر التمويل • الميزانيات والقوائم المالية

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



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

الشكل "8-4"
عناصر خطة الأعمال التجارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يرى معظم رواد الأعمال أن الصعوبة لا تكمن في إعداد خطة الأعمال التجارية، بل في تحديد الموعد والطريقة المناسبين للبدء في التخطيط الفاعل بحسب الظروف. ويمتنع الكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة عن إعداد خطة الأعمال التجارية إلى أن يضطروا إلى ذلك. وسنتعرف في القسم التالي إلى كيفية تحديد موعد التخطيط.

ويجب على رائد الأعمال أن يختار أيضًا شكل التخطيط؛ لأن إعداد الخطة يتطلب الوقت والمال اللذين هما من الموارد التي يبقى توافرها محدودًا طيلة الوقت. ويصادف رائد الأعمال خيارين عند كتابة خطة الأعمال التجارية، وهما: خطة العمل التجاري القصيرة وخطة العمل التجاري الشاملة.

- خطة العمل التجاري القصيرة وهي شكل مختصر من خطة العمل التجاري التقليدية التي لا تتناول إلا أهم المسائل المتعلقة بنجاح المنشأة، وتشمل ما يلي:
  - مشكلة العملاء التي يجب حلها.
  - إستراتيجية العمل التجاري التي ستُستخدم لتحقيق القيمة المقترحة.
  - نموذج العمل التجاري (الذي سيتم وصفه في القسم التالي).
  - التدابير المستخدمة لقياس النجاح.
  - المهام الواجب تحقيقها.
  - مهام ومسؤوليات فريق الإدارة.

ويمكن استخدام الخطة القصيرة أيضًا في محاولات جذب المستثمرين نحو المنشأة. وبينما يرغب بعض المستثمرين في قراءة خطة عمل تجاري شاملة قبل اتخاذ قرار الاستثمار، يكتفي البعض الآخر بمشاهدة عرض موجز؛ ليتأكدوا من توافق فكرة العمل التجاري مع اهتماماتهم.

- الخطة الشاملة عندما يتحدث رواد الأعمال والمستثمرون عن خطة عمل تجاري، غالبًا ما يقصدون فيها الخطة الشاملة، وهي خطة عمل تجاري كاملة تقدم تحليلًا عميقًا للعوامل المهمة التي تحدد نجاح المنشأة أو فشلها، بالإضافة إلى الافتراضات الأساسية. وتتمتع هذه الخطط بمزايا خصوصًا عند مواجهة تغيير ملحوظ في العمل التجاري أو في المنظومة الخارجية (مثل: التغيّرات السكانية، والتشريعات الجديدة، والاتجاهات التي تتطور في القطاع). وقد تكون مفيدة كذلك عند شرح ظروف الأعمال التجارية المعقدة للمستثمرين.

وفيما نتحدث عن خطط الأعمال التجارية، لا بد من فهم مبدأ **نموذج العمل التجاري Business Model** والذي أصبح شائعًا في أوساط الأعمال التجارية، خصوصًا في صفوف رواد الأعمال والمستثمرين. ويشرح هذا النموذج ببساطة وبشكل واضح، منهج الطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح ويضمن تدفق النقد بشكل مستدام. وعليه، يقيس مسبقًا المخرجات المالية للقرارات والأنشطة الإدارية الإستراتيجية التي تتحكم في أرباح المنشأة وتدفق النقد المستدام إليها. وينبغي لرائد الأعمال أن يستمر في استباق ما قد يتعارض مع نموذج العمل التجاري للمنشأة وفي تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها في هذه الحالات.

وبعد أن حصلت على فكرة بشأن نموذج عملك التجاري، يمكنك أن تنتقل إلى التفكير في حاجتك إلى خطة عمل تجاري.

اختبر معلوماتك

ما العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-8 استخدام خطة العمل التجاري كأداة
The Business Plan as a Tool

استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتواصل والتقييم
Using a Business Plan as a Communication Tool and Evaluation Tool

يمكن أن يكون استخدام خطة العمل التجاري كأداة مفيدًا لمجموعتين مهمتين، وهما: الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة لغرض التوجيه، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين قد يساعدون المنشأة على تحقيق أهدافها. ويظهر الشكل "8-5" لمحة عامة عن الأفراد الذين قد يهتمون بخطة العمل التجاري لمشروع مقترح.

الجهات الداخلية في المنشأة هم مستخدمو الخطة الداخليون، أي: رائد الأعمال، والفريق الإداري الجديد، والموظفون. وتقدم خطة العمل التجاري إطار عمل يساعد رائد الأعمال وفريق الإدارة على التركيز على أهم مشكلات وأنشطة المشروع الجديد، وتساعد رائد الأعمال أيضًا على إطلاع الموظفين الحاليين أو المستقبليين بشأن رؤيته. ويمكن أن تستفيد كذلك الجهات الخارجية (خارج المنشأة) من خطة العمل التجاري. فيتعيّن على رائد الأعمال، بهدف تحقيق نجاح المنشأة، أن يقنع الجهات الخارجية، أي العملاء المحتملين، والموردين، والدائنين، والمستثمرين، بإبرام شراكات مع المنشأة. فما الذي قد يحثهم على التعامل مع شركتك الناشئة بدلًا من منشأة قائمة؟ إنهم يحتاجون إلى دليل يثبت قدرتك على النجاح والاستمرار في المستقبل.

تذكر أن الدائنين والمستثمرين الآخرين قد يطلبون الاطلاع على خطة العمل التجاري قبل الاستثمار في مشروعك. ألن تحتاج إلى نفس الضمانات قبل استثمار مدخراتك الشخصية أو، الأهم من ذلك، مدخرات عائلتك؟



الشكل "8-5"

المستخدمون المحتملون لخطة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتقدير والتقييم
Using a Business Plan as an Assessment and Evaluation tool

ينبغي لرائد الأعمال أن يجد التوازن الصحيح أو المناسب بين التخطيط من جهة وبدء التنفيذ من جهة أخرى. ولا بدّ أن يعلم أنّ الخطة تواجه حتمًا أحداثًا غير متوقّعة مهما كانت مدروسة. لذلك، تُعتبر القدرة على التكيّف سمة من السمات الرئيسة للفريق الريادي الناجح، وذلك بغضّ النظر عن المسار الأساسي الذي توصي به خطة العمل التجاري.

وجود خطة العمل التجاري يمكن أن يحقّق مزايا متعدّدة تختلف بحسب الظروف المحيطة بكل شركة ناشئة.

- تُعتبر بيئة العمل بالنسبة إلى بعض الشركات الناشئة مضطربة للغاية؛ بحيث لا تسمح بالاستفادة من التخطيط الشامل. فقد يواجه رواد الأعمال في المجالات الجديدة الكثير من الشكوك أو قد يجدون أنّ المعلومات الجيّدة متوفّرة بشكل محدود، ما يحول دون قدرتهم على إعداد خطط شاملة. وفي هذه الحالة، تُعتبر قدرة رائد الأعمال على التكيّف مع الظروف المحيطة أهمّ من وضع خطة دقيقة.
- قد يشكّل التخطيط مشكلة عندما يكون توقيت الفرصة عاملًا حاسمًا. لذلك قد يكتسب البدء في العمل في أسرع وقت أولوية تفوق التخطيط المتعمق. ومع ذلك، لا تستخدم التوقيت كعذر سهل لعدم وضع خطة العمل التجاري!
- قد تكون منشأة ما مقيدة بسبب نقص رأس المال بحيث لا يعود التخطيط خيارًا مطروحًا. وبالنسبة إلى بعض المنشآت الأخرى قد لا يكون التخطيط منطقيًّا.

من الواضح أن بعض الحالات لا تستدعي وضع خطة عمل تجاري موثقة بعناية، لا سيّما إذا كنت الفرد الوحيد الذي يعمل في الشركة. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، يقاوم رواد الأعمال الحاجة إلى وضع خطة عمل لأنهم يفتقرون إلى الانضباط للقيام بذلك.

اختبر معلوماتك

كيف تكون خطة العمل التجاري أداة فاعلة للمنشآت الصغيرة؟

إذا كنت ترغب في استغلال الإمكانات الكاملة لفرصة ما وإحداث فرق في حياة الأفراد، فإن التخطيط هو القاعدة وليس الاستثناء. حيث إن بناء منشأة استثنائية يتطلب تخطيطًا مدروسًا ثم تنفيذًا دقيقًا. لذلك لا بد من التفكير مليًّا في المفهوم الذي تريد أن تقوم عليه منظمتك فضلًا عن الإنجازات التي ترغب في تحقيقها. قبل كل شيء، خطط بعزم، خطط بنيّة تنبع من الحاجة إلى تبرير معتقداتك وافتراضاتك حول شركتك الناشئة.



لم قد يطلب المستثمرون خطة عمل مكتوبة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

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

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

قد تنفد الأموال من منشأة جديدة تقدم منتجًا أو خدمة جيدة قبل أن تبدأ بجني الأرباح. وقد تستغرق معظم المنشآت الجديدة عدة سنوات في السوق قبل أن تبدأ بتحقيق الأرباح. لذلك إنّ العثور على التمويل المناسب خطوة أساسية لبدء عمل تجاري جديد وإدارته.

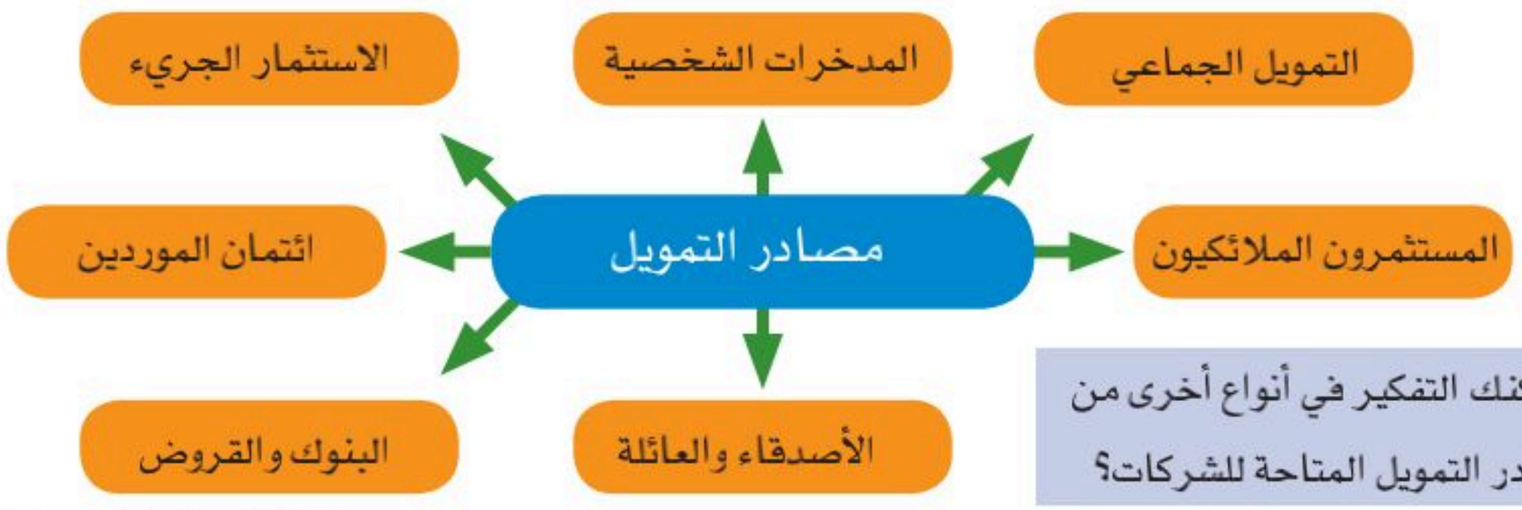
أنواع التمويل
Types of Financing

يجب مراعاة ثلاثة أنواع من التمويل:

- "التمويل الأولي" وهو المبلغ اللازم لإطلاق العمل التجاري. ويشمل تكلفة المباني، والمعدات، والمخزون (المنتجات أو المواد الخام المتوفرة) والتوريدات، والتراخيص، وما سواها.
- "التمويل قصير الأجل" وهو المبلغ اللازم لدفع تكاليف أنشطة التشغيل الحالية للمنشأة. ويُحصل على التمويل قصير الأجل لمدة تقل عن عام وغالبًا لمدة شهر أو شهرين.
- "التمويل طويل الأجل" وهو المبلغ اللازم للموارد الرئيسة للعمل (مثل: الأرض، والمباني، والمعدات) على سنوات عدة. عادةً ما تتطلب هذه الموارد مبالغ كبيرة من المال وتُدفع على مدى سنوات عدة.

مصادر التمويل
Sources of Financing

تبدأ معظم المنشآت الجديدة بتمويل قليل نسبيًّا. قد يكون العثور على المال المطلوب هو الجزء الأصعب لبدء عمل تجاري. عادةً ما يأتي المال المطلوب لإطلاق مشروع جديد وتشغيله من مزيج من الأموال الخاصة بالمالك ومن الأموال المقترضة، ولكل منها إيجابيات وسلبيات. يُظهر الشكل "6-8" التالي مصادر التمويل الرئيسة المتاحة للمنشآت:



الشكل "6-8"
مصادر التمويل المتاحة للمنشآت.

هل يمكنك التفكير في أنواع أخرى من مصادر التمويل المتاحة للشركات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- **المدخرات الشخصية:** تبدأ منشآت صغيرة عدة، لا سيما تلك التي يؤسسها فرد واحد، في استخدام المدخرات الشخصية. ومع ذلك، فإن مصدر الأموال التي يوفرها المالك يعتمد على هيكل الملكية. ضمن هيكل الملكية الفردية، يقوم شخص واحد بتوفير المال، أما ضمن هيكل الشراكات، فيُتوقع من كل شريك المساهمة؛ حيث تعتمد المنشأة على تمويل المساهمين.
- **الأصدقاء والعائلة:** المصدر التقليدي لتمويل العديد من المنشآت الصغيرة هو شبكة الأصدقاء والعائلة الخاصة بالمالك. عند قبول الأموال من معارفك، من المهم التأكد من أن الشروط واضحة لكلا الطرفين. على سبيل المثال، فهم ما إذا كان المال هدية أم قرضًا، وإذا كان الأمر كذلك، فمتى يتوقع سداده؟ وما الذي سيترتب على فشل المشروع؟
- **البنوك والقروض:** يمكن اقتراض الأموال من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى. قد تقدم البنوك وجهات الإقراض الأخرى شروطًا أقل ملاءمة من الأصدقاء والعائلة. ومع ذلك، تشمل مزايا البنية التحتية المصرفية وخدمات الدعم، ومبلغ قروض أكبر لمقدمي الطلبات الناجحين.
- **التمويل الجماعي** (Crowdfunding): يُعدّ التمويل الجماعي من الخيارات الحديثة لتمويل المشروعات الجديدة، حيث يُدعى عامة الناس للتبرع أو الاستثمار في الأعمال التجارية مقابل امتيازات حصرية أو إمكانية الوصول المبكر إلى المنتجات أو الخدمات. يمكن أن يكون التمويل الجماعي طريقة رائعة لنشر الدعاية وبناء مجتمع من العملاء في المستقبل. وبالمثل، يجب على المنشأة إظهار التزامها لتلبية توقعات المؤيدين العامين.
- **المستثمرون الملائكيون** (Angel Investors): تميل منشآت التقنية العالية تقليديًّا إلى الحصول على التمويل من مصادر خارجية مثل المستثمرين الملائكيين. والمستثمرون الملائكيون هم رجال أعمال، وغالبًا رواد أعمال ذو خبرة، حققوا النجاح في مسيرتهم ويرغبون في منح المال لشركة ناشئة مقابل حصة فيها. وتأسست مجموعة (عقال) غير الهادفة للربح في العام 2011 كأول مجموعة للأفراد المستثمرين (المستثمرين الملائكيين) في المملكة العربية السعودية (https://oqal.org/). وتقدم شبكة المستثمرين الملائكيين (سرب) وسيلة أخرى لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة (http://sirb.sa/).
- **الاستثمار الجريء Venture Capital** هو مال يقدمه مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة. ويشير ازدهار سوق الاستثمار الجريء حاليًّا في المملكة العربية السعودية إلى الأهمية التي تحظى بها المنشآت الجديدة بما أنها تشكل فرصًا جيدة للاستثمار. وأسست الحكومة الشركةَ السعودية للاستثمار الجريء (SVC)، بهدف تحفيز تمويل الشركات الناشئة بواسطة استثمارات بلغت قيمتها في 2021 2.8 مليار ريال سعودي. ويمكن للمنشآت الجديدة، بصرف النظر عن قطاعها، أن تحصل على مساهمة قد تبلغ 65% من إجمالي تمويلها بواسطة الشركة السعودية للاستثمار الجريء.
- **ائتمان الموردين:** وغالبًا ما تعرض منشآت مبيع المعدات، والموارد، والبضائع، وقروض لمشروع إن لم يكن لديه مشكلات مالية. لكن، ينبغي لصاحب الشركة الناشئة أن يتعامل بحذر مع قبول الائتمان، على الرغم من قدرة هذا الخيار على مساعدته، فلا بد من التفكير في ثمن الائتمان وفي مواعيد الدفع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مصادر أخرى للموارد المالية والدعم
Other Financial Resources and Support

يمكن لرواد الأعمال السعوديين أن يستخدموا موارد مالية أخرى كثيرة. فتقدم "منشآت" (التي تحدّث عنها الفصل السابع) مجموعة متنوعة من الحلول المالية للمنشآت الصغيرة، بما في ذلك مبادرة الاستثمار الجريء، وبرنامج الكفالة المالية، وبرنامج مخصص للتوعية التمويلية. وقد سهلت منصة بوابة التمويل الحصول على قروض بقيمة 12.3 مليار ريال سعودي بحلول الربع الأول من العام 2022، فيما سهلت مبادرة الإقراض غير المباشر الحصول على قروض متدنية التكلفة بقيمة 2.5 مليار ريال سعودي (بحسب تقرير منشآت للربع الأول من العام 2022). ويقدم عدد كبير من الجهات الحاضنة فرصًا للتمويل.

عرض المشروع للمستثمرين
Pitching to Investors

إلى جانب إعداد خطة مكتوبة للعمل التجاري، قد يُطلب من رائد الأعمال الساعي إلى الحصول على رأس المال من المستثمرين تقديم عرض شفهي لهم، ويعرف ذلك بعرض المشروع **Pitch**. ولا تهدف هذه الفرصة إلى تقديم خطة العمل التجاري بكاملها، بل إلى جذب اهتمام المستثمرين نحو المنشأة. وغالبًا ما يحصل رائد الأعمال على وقت يتراوح بين 15 و20 دقيقة للتقديم، وعلى وقت مماثل تقريبًا مخصّص للأسئلة والإجابة عنها.

ولكي ينجح رائد الأعمال في ضمان الاستثمار، عليه أن يفكر في أسلوب المستثمرين. فينبغي لرائد الأعمال أن يجعل الاقتراح جذابًا بالنسبة للممولين. ويجد معظم رواد الأعمال صعوبة في عرض قصتهم بما يتناسب مع وجهة نظر المستثمرين. ويستطيعون أن يتحدثوا بشكل ملفت عن المنتج، والعملاء، وربما عن السوق. لكنهم يفتقرون إلى الحدس والخبرة لعرض الفرصة بشكل يسمح للمستثمر بتحديد قدرتها على أن تكون استثمارًا جيّدًا.

ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معيّن لموضوعات عرض المشروع. ولا تختلف الموضوعات الأساسية التي يجب التطرق إليها بالنسبة إلى معظم المنشآت. ويسلط الشكل "8-7" الضوء على الشرائح أو النقاط الرئيسة التي يجب إدراجها في العرض.

يزداد عدد الشركات الناشئة التي تختار التسويق لأفكارها باستخدام فيديو قصير. ويسمح هذا الخيار الذي لا يكلف المنشآت الصغيرة كثيرًا، بمشاركة العرض المحترف بواسطة رابط في البريد الإلكتروني. وازداد عدد الطرائق المبتكرة لتقديم المعلومات إلى المستثمرين بعيدًا عن شرائح العرض الثابتة، من ذلك: النماذج التفاعلية ثلاثية الأبعاد وعروض الواقع الافتراضي.

وتذكر أن عرض المشروع لا يهدف إلى حسم الاتفاق مع المستثمرين، بل إلى بلوغ المرحلة التالية من العناية الواجبة. وهذا يعني أن عرض المشروع ليس النهاية بل هو مجرد البداية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

	الشرائح الرئيسة التي يجب إدراجها في عرض فكرة المشروع على المستثمرين
1	• تحديد المشكلة التي ستُحل.
2	• تقديم الحل لمعالجة المشكلة.
3	• التحدث عن المساعي الأولية الهادفة إلى تحقيق المبيعات.
4	• تحديد السوق المستهدفة.
5	• شرح تكاليف جمع المعلومات عن السوق المستهدفة.
6	• التحدث عن القيمة المقترحة بالنسبة إلى المنافسين.
7	• وصف أساسيات نموذج الإيرادات.
8	• تقديم التطلعات المالية إلى جانب الافتراضات.
9	• عرض الفريق.
10	• تحديد الاحتياجات المالية وشرح استخدامات التمويل.
11	• وصف إستراتيجيات الخروج الممكنة في حال رغب المستثمرون في الانسحاب.
12	• الختام بطريقة ملفتة وتذكير المستثمرين بما يميّز المنتج، أو الخدمة، أو الفريق.

(المصدر: كارولينا كومينغز من Palo Alto Software)

الشكل "8-7"

الشرائح الرئيسة التي يجب إدراجها في عرض المشروع.

هل يستحسن إدراج الكثير من المعلومات أم الحد منها عند عرض المشروع للمستثمرين؟

اختبر معلوماتك

كيف تقوم بعرض المشروع للمستثمرين؟



كيف تستخدم التقنية لتحسين عرض المشروع على المستثمرين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. تنطلق كل منشأة من:

أ.عميل. ب. ربح. ج. فكرة. د. اختراع.

2. صواب أم خطأ. يستمتع معظم أصحاب المنشآت الصغيرة بالعمل ضمن فريق. _____

3. صواب أم خطأ. ليس من الضروري كتابة خطة العمل التجاري إذا كان صاحب المنشأة يعرف جيدًا المعلومات الواردة فيها.

4. يسمى المال اللازم لتأمين أهم الموارد التي ستملكها المنشأة لسنوات (مثل: الأرض، والمباني، والمعدات):

أ. تمويل الشركة الناشئة. ج. التمويل على المدى القصير.

ب. التمويل على المدى البعيد. د. الائتمان.

5. تعرف الأموال التي يقدمها مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة بـ:

أ. الحصص. ج. الأسهم.

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

6. يسمى عرض فكرة المنشأة للمستثمرين شفهيًّا أو باستخدام الفيديو بـ _____ .

مساحة البحث والابتكار

7. التقنية ابحث عن نموذج لخطة عمل تجاري على الإنترنت، وقارن أقسامها بالأقسام الظاهرة في الشكل "8-4"، ثم طور نموذجًا نهائيًّا بالاستناد إلى كلا المرجعين. واكتب توضيحًا من سطرين عن كل قسم من أقسام النموذج شارحًا أهميته بالنسبة إلى نجاح المنشآت الصغيرة.

8. الرياضيات شكّل ماجد وريهام شراكة لافتتاح مقهى عربي تقليدي في مدينة الرياض. واستثمر ماجد بمبلغ 46,000 ريال سعودي بينما استثمرت ريهام بمبلغ 62,000 ريال سعودي. وحصلا أيضًا على قرض للشركات الناشئة بقيمة 37,000 ريال سعودي. واشتريا بعضًا من المعدات بالائتمان من مورد آلات صنع القهوة بقيمة 18,000 ريال سعودي. احسب إجمالي المبلغ المتاح لهذه الشراكة لتمويل الشركة الناشئة، وارسم رسمًا بيانيًّا يظهر النسبة المئوية لإجمالي الأموال التي وفرها كل مصدر. ما المبلغ الذي أمّنه صاحبا المنشأة؟ وما المبلغ المقترض؟.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 8

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-8 تطوير أفكار للشركات الناشئة

- تعنى أفكار مصدرها السوق بزيادة منتجات أو خدمات متوفرة في أسواق معينة وغير متوفرة في الأسواق الأخرى. وتشمل أفكار مصدرها التقنية الجديدة ابتكار تقني جديد أو جديد نسبيًّا. بينما تعتمد أفكار مصدرها حاجة العميل على تقديم مزايا للعملاء بواسطة منتجات أو خدمات جديدة ومحسنة، أو عبر طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة.
- كشفت الدراسات أن رواد الأعمال يرون أن الخبرة المهنية السابقة هي المصدر الأول للأفكار التي تلهم الشركات الناشئة. وتساعد التجارب الشخصية الكثير من رواد الأعمال على اتخاذ القرار بشأن إطلاق شركاتهم الناشئة. ويؤسس بعض رواد الأعمال مشروعاتهم بناء على هواياتهم واهتماماتهم الشخصية، ما يزوّد المنشأة بالشغف والطاقة.
- تشمل المصادر الأخرى لأفكار الشركات الناشئة المعارف الشخصية، والمعارض التجارية، والاتجاهات الحالية، والمنشورات التجارية.

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

- خطة العمل التجاري هي مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، ويصف الاعتبارات المتعلقة بالشركة الناشئة. ويبيّن الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة وحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتسلّط الضوء على الموقع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة المُتبعة لتحقيقه.
- تشمل خطة العمل التجاري ثلاثة عناصر رئيسة: (1) بيان منطقي للمشكلة وحلها، (2) كمية جيدة من الدلائل القاطعة، (3) ذكر صريح للمخاطر والفجوات والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.
- تستخدم مجموعتان مهمتان خطة العمل التجاري، وهما: الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة كإطار عمل للتركيز على المشكلات والأنشطة المهمة، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين يستخدمون الخطة ليقرروا عقد شراكة مع المنشأة.
- تتنوع مصادر التمويل المتاحة للمنشآت الجديدة، وتشمل المدخرات الشخصية، الأصدقاء والعائلة، وقروض البنوك، والتمويل الجماعي، والمستثمرين الملائكيين، والاستثمار الجريء، وائتمان الموردين، ولكل من هذه المصادر سلبيات وإيجابيات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- غالبًا ما يحصل رائد الأعمال على وقت يتراوح بين 15 و20 دقيقة لعرض المشروع وجذب اهتمام المستثمرين نحو المنشأة. ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معيّن لموضوعات عرض المشروع. ولكي ينجح رائد الأعمال في ضمان الاستثمار، عليه أن يفكر في أسلوب المستثمرين.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. هل تظن أن التحول إلى رائد أعمال مهارة يمكن كسبها أم أنه موهبة تميز الفرد بالفطرة؟ علّل إجابتك.

2. إذا كنت مسؤولًا في أحد البنوك وراجعت خطة عمل تجاري لتقرر تأمين التمويل لدعم المنشأة الصغيرة، فما أهم المعلومات التي ستساعدك على اتخاذ القرار؟

3. ما مزايا وعيوب تعيين فرد آخر يتمتع بالمزيد من الخبرة لتطوير وكتابة خطة العمل التجاري عوضًا عن صاحب المنشأة الجديدة؟

4. لنفترض أنك تريد تسويق فكرة منتج ابتكاري يعتمد على التقنية المتقدمة لمستثمرين. اشرح كيف يمكنك استخدام التقنية في تسويق فكرتك لكي تسلط الضوء على خبرتك في المجال.

5. يحتاج عبدالله إلى المال لإطلاق شركته الناشئة. اقترح بعضًا من الخيارات المتاحة لتأمين التمويل اللازم.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

_____

_____

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
8.	خطة العمل التجاري		أ. تحديد منتجات أو خدمات جديدة محتملة قد تثمر عن مشروعات واعدة.
9.	أفكار مصدرها حاجة العميل		ب. إعادة توجيه الشركة الناشئة خلال توسعها أو إعادة تصميمها بالكامل في حال تبيّن أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًّا.
10.	أفكار مصدرها السوق		ج. مشروعات أعمال تجارية جديدة تُؤسس.
11.	أفكار مصدرها التقنية الجديدة		د. شرح واضح وممنهج للطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح وتدفق النقد.
12.	تحديد الفرص		هـ. أفكار لشركات ناشئة تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة للعملاء، أو طرائق أفضل لتأدية المهام القديمة.
13.	عرض المشروع		و. أفكار لشركات ناشئة، تركز على تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات متوفرة في أسواق معينة وغير متوفرة في الأسواق الأخرى.
14.	النقطة المحورية		ز. عرض فكرة المنشأة للمستثمرين شفهيًّا أو باستخدام الفيديو.
15.	نموذج العمل التجاري		ح. أفكار لشركات ناشئة، تشمل معرفة متقدمة حديثة إلى حد ما تركز على تقديم منتجات أو خدمات جديدة للعملاء.
16.	شركات ناشئة		ط. مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة ويبيّن الطريقة التي ستنفذ بها.
17.	الاستثمار الجريء		ي. مال يقدمه مستثمرون لتمويل منتجات جديدة ومنشآت عالية المخاطر من المحتمل أن تحقق أرباحًا جيدة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

18. **التقنية** ابحث عن بعض التطورات التي شهدتها التقنية في السنوات العشر الأخيرة، وراجع أنواع الأفكار المبينة في الشكل "8-1" لتفسير قسم من المزايا أو الاستخدامات الجديدة التي تتيحها هذه التقنيات.

19. **الجغرافيا** اختر ثلاث مناطق جغرافية من حول العالم تتمتع كل واحدة منها بمناخ وتضاريس مختلفة، ثم فسر كيف يمكن تطبيق أفكار الشركات الناشئة في المناطق الثلاث على احتياجات السوق فيها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

تؤسس نورة منظمتها الخاصة للاستشارات التسويقية عبر الإنترنت، وذلك باستخدام تطبيق يساعد المنشآت على نيل الدعم الفوري مباشرة عبر الهواتف الذكية. وتحتاج نورة إلى مبلغ كبير من المال لتطوير تطبيقها. وهي متأكدة من قدرتها على الحصول على قرض من البنك أو على تمويل من مستثمرين. لكن، يمكن أن تطلب نورة المساعدة من أصدقائها وعائلتها.

20. عدد بعضًا من مزايا وعيوب اقتراض المال من الأصدقاء والعائلة مقارنةً بالحصول على قرض من البنك.

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

23. أجر استطلاعًا لآراء ما لا يقل عن 10 أشخاص من مجتمعك؛ لتتعرف على تجاربهم بصفتهم عملاء للمنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة، واطلب منهم أن يصفوا الأسباب التي تدفعهم إلى تفضيل المنشآت الصغيرة والأسباب التي تدفعهم إلى تفضيل المنشآت الكبيرة، ثم اطلب منهم أن يذكروا عيوب كل فئة، واختصر نتائج استطلاعك عبر رسم مخطط أو كتابة تقرير قصير.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
9

الأعمال التجارية والتقنية



1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

2-9 الأعمال الإلكترونية

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة في...

تقنية المعلومات

تتأثر أغلب الوظائف اليوم بالتقنية، ذلك أن التقنية باتت تساند مختلف المهام الأساسية في مجال الأعمال، مثل: التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، وتخزين البيانات ومعالجتها عبر الحاسوب، والرفع إلى المسؤولين بطباعة المستندات، وتجهيز العروض التقديمية، وعقد الاجتماعات عن بعد. يستخدم العاملون في مجال تقنية المعلومات مجموعة من المهارات والشهادات التعليمية لمساعدة المنشآت على تسيير أعمالها؛ حيث يمكن استخدام هذه المهارات لدعم الأجهزة، من حواسيب وشبكات تواصل. ويمكن أن يساعد مهندسي تقنية المعلومات في مجال استخدام البرمجيات الإلكترونية في تنفيذ أعمال تركيب البرمجيات، وأعمال البرمجة، وتدريب الآخرين على التعامل مع البرمجيات الإلكترونية، وتطوير التطبيقات الذكية. وتقدّم غالبية المدارس مواد دراسية لتعليم الطلاب أصول التعامل مع الحاسوب. وأصبح هذا النوع من المواد التعليمية متوفرًا وشائعًا وكذلك الأمر لدى المراكز المتخصّصة بالتدريب على استخدام الحاسوب. ويحرص بعض أصحاب العمل على إلحاق موظفيهم بدورات حول استخدام الحاسوب والبرمجة مدفوعة التكاليف. وتتوفّر برامج تدريبية ذاتية متاحة على شبكة الإنترنت تتيح للطالب أن يدرس المادة، وفق متطلّباته الخاصّة. وتُدرّس تقنية المعلومات عبربرامج مهنية تخصّصية أو برنامج جامعي. بشكل عام، باتت معرفة نظم ولغات الحوسبة، وبرمجيات التطبيقات، وغيرها من التقنيات الضروريّة للوظائف التخصّصية.

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

- مدير نظم معلوماتية
- مبرمج الحاسوب
- مهندس برمجيات
- مدير شبكات
- محلل نظم معلوماتية
- عالم الحاسوب
- مدير قواعد بيانات
- مطوّر تطبيقات

تحليل الفرص الوظيفية في... تقنية المعلومات

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

1. حدّد المؤهلات التعليمية المطلوبة كحد أدنى للوظيفة، ذاكرًا تدريبات أو شهادات تعليمية أخرى قد تساعد على التقدّم إلى هذه الوظيفة.
2. هل تهمّك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عنها.

كيف يبدو العمل... كمطوّر ويب

"هل نضع مؤثرات بصرية متحرّكة في المقدّمة؟ هل يُفضّل أن نضع العنوان داخل شريط ملوّن؟ ما الوظائف التي يجب أن يكون الموقع قادرًا على تنفيذها حتى نلبي احتياجات العميل الجديد؟". هذه عينة من الأسئلة التي تطرحها صفيَّة، وهي مطوّرة ويب في الدمّام، وذلك خلال جلسة العصف الذهني الصباحية مع فريقها؛ حيث إنّ الفريق يخطط لتجهيز بعض الأفكار قبل الاجتماع المقرّر ليوم غد مع العميل. ويلجأ أكثر من حوالى 3 مليارات شخص حول العالم إلى الإنترنت للحصول على المعلومات، والترفيه، وممارسة الأعمال التجارية. ويقوم مطوّر الويب بأعمال التحليل وأعمال التصميم والتنفيذ للمواقع الإلكترونية الخاصة بمنشأة معينة، ويتولى أعمال تطبيق التصميم، وتقديم خدمات الدعم الفني اللازم للموقع. يلجأ الكثير من المنشآت – مثل: المنشأة التي تعمل فيها صفيَّة – إلى مزوّدي الخدمات الخارجيين، لإنشاء مواقعها الإلكترونية وصيانتها، فمعرفة برمجيات الوسائط السمعية البصرية أو "الوسائط المتعددة" هي شرط أساسي من شروط العمل كمطوّر ويب، وذلك لأنّ الرسوم البيانية، والصور الرقمية، والمقاطع الصوتية، ومقاطع الفيديو أصبحت أدوات أساسية لجاذبية وفاعلية المواقع الإلكترونية. وعليه، غالبًا ما يشارك مطوّرو الويب في بناء المواقع الإلكترونية للتجارة الإلكترونية وغيرها من الأعمال.

ماذا عنك؟ هل تستخدم الحاسوب والتقنية يوميًّا في أمور يمكن أن تشكل قاعدة لمسيرتك المهنية المستقبلية؟ ما هذه الأمور؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

9-1 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-9 تحديد نظام المعلومات الإدارية، ووصف مكوّناته.

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

التقى ناصر، خلال إجراءات التوجيه والإرشاد، بمدير المبيعات وعَلم منه أنّ بعض منتجات المنشأة تسير جيّدًا فيما يبقى بعضها الآخر في المستودع. بعد أن استقرّ ناصر في مكتبه، وجّه إليه المشرف الطلب التالي: "ناصر، رجاءً جهّز تقريرًا بنتائج مبيعات المنتجات الجديدة التي أدخلناها في الأشهر الستة الماضية. ستساعدك سارة على البدء بإعداد التقرير".

شرحت سارة لناصر طريقة استخراج نتائج المبيعات من قاعدة البيانات، واقترحت عليه أن يلخّص البيانات باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) وأن يُعدّ التقرير باستخدام برنامج معالج النصوص (Word) معالجة نصية. بعد ذلك، سألها ناصر ما إذا كان بإمكانها مساعدته فيما بعد عند الحاجة. فأجابت سارة: "بالطبع سأكون موجودة ، أهلًا بك في الفريق".

1-1-9 نظم المعلومات الإدارية
Management Information Systems

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

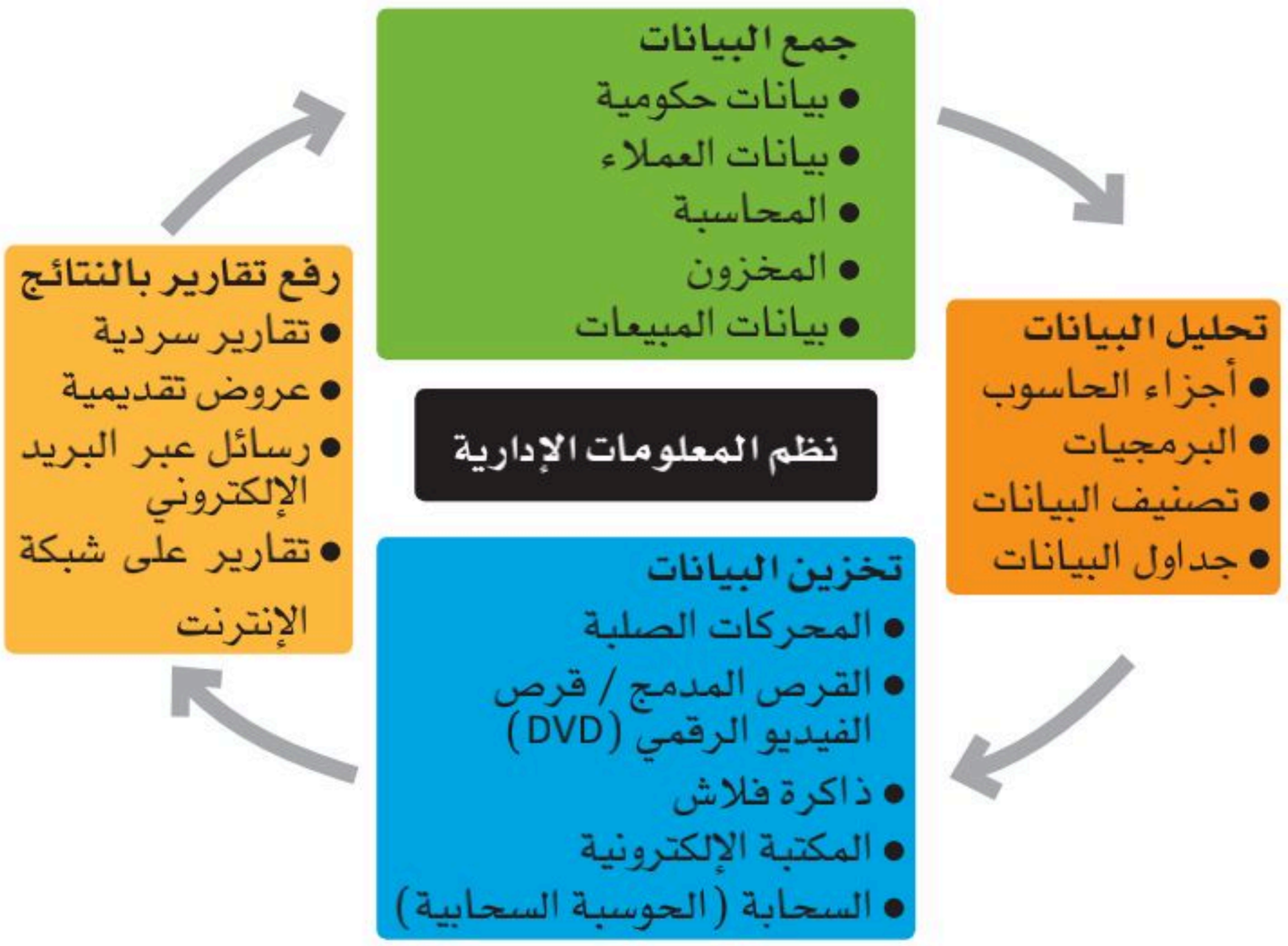
مكوّنات نظام المعلومات الإدارية
Components of an MIS

يظهر الشكل "9-1"، المكوّنات الأساسية الأربعة التي يتشكّل منها نظام المعلومات الإدارية هي: جمع البيانات، وتحليل البيانات، وتخزين البيانات، ورفع تقارير بالنتائج. تساعد هذه الأنشطة الأربعة على استخراج المعلومات اللازمة ضمن أربع خانات أساسية هي: المعلومات المالية، والإنتاج والمخزون، والتسويق والمبيعات، والموارد البشرية.

1. المعلومات المالية: وتشمل الميزانيات، وتقارير المبيعات، والقوائم المالية.
2. معلومات الإنتاج والمخزون: وتشمل ملخصات الإنتاج، وقوائم الأدوات والإمدادات، وتقارير السلع التامة الصنع.
3. معلومات التسويق والمبيعات: وتشمل بيانات عن احتياجات العملاء، والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وتصرّفات المنافسين.
4. معلومات الموارد البشرية: وتشمل الرواتب، وبيانات مستحقات الموظفين، وتقييم أدائهم.

خطة لمدى الحياة

ضع قائمة بالتقنيات التي تستخدمها حاليًّا في حياتك اليومية، ثمّ اقترح الاستخدامات الممكنة لهذه التقنيات في مجال الأعمال. حدّد بعض منافع التقدّم التقني التي انعكست إيجابيًّا على طريقة تسيير الأعمال، وبيّن كيف يمكنكَ الاستفادة منها في حياتك بشكل عام.



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

الشكل "9-1"

المكوّنات الرئيسة لنظم المعلومات الإدارية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مصادر البيانات
Data Sources

نحصل على المعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإدارية من عدّة مصادر:

- مصادر البيانات الخارجية، هي مصادر من خارج المنشأة، مثل: المنشآت المالية، والجهات الحكومية، والعملاء.
- مصادر البيانات الداخلية، وهي بيانات توفر مدخلات من داخل المنشأة. وتشمل البيانات الداخلية سجلات المحاسبة، وسجلات المخزون، وأرقام مبيعات المنشأة. قد يكون جمع البيانات أمرًا سهلًا، لكن تحويلها إلى معلومات مفيدة، هو بالتحديد الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية.

نظم المعلومات الإدارية على أرض الواقع
The MIS in Action

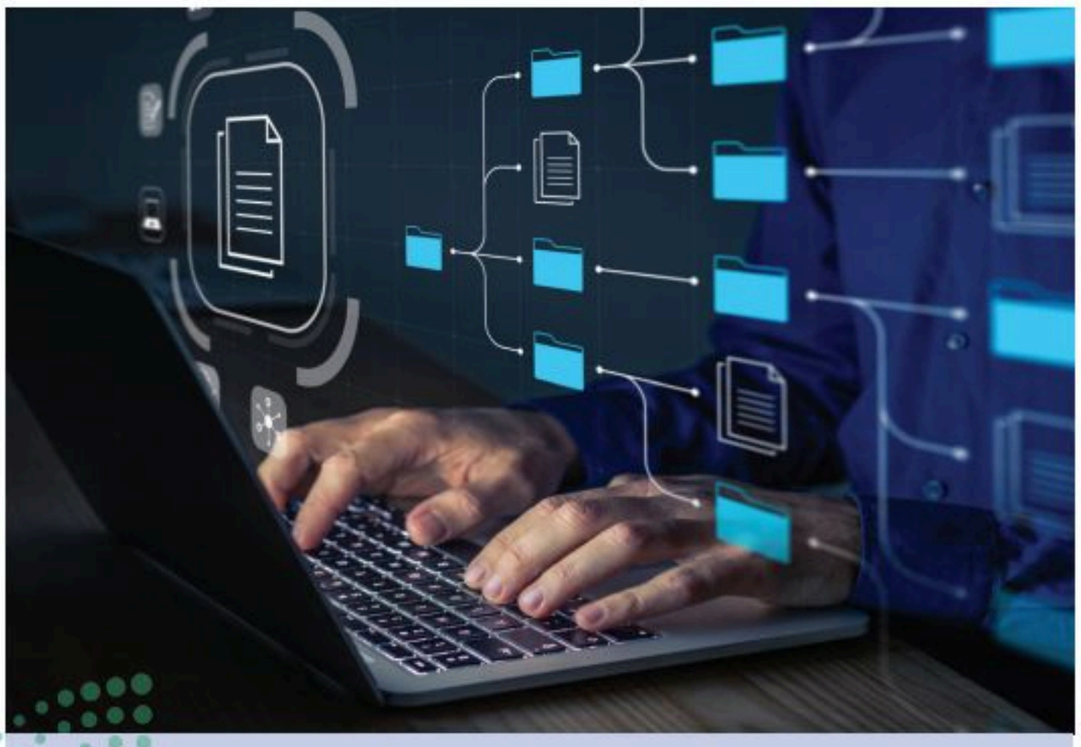
ما الأنشطة والأعمال التي يجب تنفيذها لتشغيل نظام المعلومات الإدارية؟ كيف توصل المعلومات المطلوبة إلى المديرين؟ لتشغيل نظام المعلومات الإدارية، لا بدّ من تنفيذ الخطوات التالية:

1. تحديد المعلومات التي تحتاجها المنشأة.
2. الحصول على الوقائع، والأرقام، وغيرها من البيانات.
3. معالجة البيانات وتحليلها وتنظيمها بطريقة مفيدة.
4. توزيع تقارير المعلومات على المسؤولين عن اتخاذ القرار.
5. تحديث ملفات البيانات حسب الحاجة.

العمل كفريق



يجب أن تكون المواقع الإلكترونية التي تنشئها المؤسسات والمنشآت الدولية ملائمة مع المعطيات الثقافية في الدول الأخرى. صمّم مع فريقك موقعًا إلكترونيًّا؛ لمساندة الأعمال التجارية في دولة أخرى. فكّروا في اللغة، والشكل، والتصميم، والألوان، والرسوم البيانية، والعناصر الأخرى المفيدة.



كيف تساعد نظم المعلومات الإدارية على دعم المنشآت؟

اختبر معلوماتك

ما المكوّنات الأربعة التي يتألف منها نظام المعلومات الإدارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

9-1-2 نظم المعلومات الإدارية في القطاعات الخدمية
MIS in Service Industries

يعمل أكثر من 70 % من إجمالي القوة العاملة في المملكة العربية السعودية في القطاعات الخدمية (البنك الدولي، 2020)؛ حيث تستخدم القطاعات الخدمية شبكات ونظم المعلومات الإدارية بشكل كثيف في تسيير أعمالها.

الخدمات العامة
Public Service

تستخدم الجهات الحكومية الحواسيب لحفظ السجلات. فعلى سبيل المثال: تحفظ الهيئة العامة للإحصاء مجموعة ضخمة جدًّا من السجلات والتقارير والإحصاءات الحكومية وهي بمجملها متاحة عبر الإنترنت. وتتوسع الجهات الحكومية في استخدام الحاسوب يومًا بعد يوم حتى أصبحت مجموعة كبيرة من الخدمات الحكومية الإلكترونية متاحة اليوم للمواطن السعودي عبر تطبيق "أبشر"، وأصبح بإمكان المدارس وغيرها من الجهات أن تحوّل السجلات بسهولة عند انتقال الطالب أو المعلّم إلى منطقة أخرى في المملكة العربية السعودية.



هل يمكن أن تكون المحاكاة مفيدة لتدريب العاملين في قطاعاتٍ أخرى؟

التعليم
Education

لقد أصبح الحاسوب أداة مهمة جدًّا في مجال التعليم والتدريب، وذلك لأنّ الحاسوب يسمح بتدريب واختبار العاملين في العديد من المهارات والمهن. فيستخدم قائد الطائرة أجهزة المحاكاة الحاسوبية؛ ليتعلّم ويحسّن المهارات اللازمة لقيادة نوع جديد من الطائرات. ويعني مصطلح **التعليم بمساعدة الحاسوب Computer-Assisted Instruction (CAI)** استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلّم، وتطوير مهاراتهم وفق متطلباتهم الخاصة. فمع التعليم بمساعدة الحاسوب، يستطيع الطلبة الحصول على التعليم المتوافق مع حاجاتهم بشكل أسرع وأيسر من منازلهم وعبر شبكة الإنترنت التي تصلهم بموقع التدريب، دون الاضطرار إلى الانتقال منها إلى المدارس أو مراكز التدريب. وساعد ذلك أيضًا بازدياد الطلب على التدريب على استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات في مكان العمل.



ما منافع استخدام النظم الإلكترونية لإدارة سجلات المرضى؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الرعاية الصحية
Healthcare

يُستَخدم الحاسوب كثيرًا في المستشفيات والمنشآت الطبية الأخرى، أما الاستخدامات فتتنوع ما بين حفظ سجلات المرضى وصولًا إلى مراقبة الأدوية خلال التدخّلات الجراحية؛ حيث تسمح التقنية بإيجاد المعلومات الطبية خلال ثوانٍ، الأمر الذي يساعد على إنقاذ حياة الناس. وتسمح التقنية أيضًا لأخصائيي الرعاية الصحية أن يطلعوا على الرعاية الصحية التي يحتاجها سكان المناطق القروية النائية من دون أن يضطروا إلى مغادرة المدينة. ويستطيع الطبيب استخدام الطب الإلكتروني مع تقنية الفيديو المباشر بالتشخيص عن بعد من أي مكان، ليُقدم من بعده العلاج على يد أخصائي الرعاية الصحية الموجود في القرية. يساعد هذا النوع من التقنية على تعزيز توفير خدمات الرعاية الصحية في المناطق النائية الأقل نموًّا من الناحية الاقتصادية.

الخدمات المالية
Financial Services

دفع الفواتير عبر الإنترنت، ومطالعة تقارير الوضع الائتماني للمُقترض، وبيع الأسهم والسندات، هي بعض الأمثلة عن الأنشطة المالية التي يمكن تنفيذها عبر الحاسوب. فقد سمحت الخدمات المصرفية الإلكترونية وغيرها من الخدمات المالية للمستهلك بأن ينفذ أعماله وإن كان خارج ساعات عمل المصارف، حتى باتت الحواسيب تحوّل المليارات من الريالات السعودية كل يوم. تتدفّق مستحقات العاملين، والمنشآت، والحكومات كلها عبر شبكات الحواسيب المحلية والعالمية.

أصبحت غالبية الناس على معرفة بالبطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع، هذه البطاقات البلاستيكية تعمل بموجب شريحة مصنوعة من السليكون، وتخزّن البيانات مثل: رصيد الحساب المصرفي الجاري والتاريخ الائتماني، وحتى المعلومات الطبية لحالات الطوارئ. وهي بمثابة السجل الذي يحفظ تفاصيل نفقات السفر وغيرها من النفقات الشخصية، وبالتالي يمكن أن تُستخدم هذه البطاقات الذكية كإثبات عن سداد قيمة السلع التي ترغب في استبدالها، أو أداة للدخول إلى مكان العمل، أو حتى أداة لفتح السيارة وتشغيل المحرّك دون مفتاح.



لمزيد من المعلومات

إنّ استخدام الهواتف الذكية وغيرها من التقنيات اللاسلكية في تسيير الأعمال التجارية يُسمى في بعض الأحيان "التجارة عبر الهواتف المحمولة" (m-commerce). تساعد الأدوات المحمولة على توسيع أنشطة التجارة الإلكترونية وتعزيزها. الأعمال الأكثر شيوعًا التي تتم على هذه الأدوات هي المراسلة الفورية، وتجارة الأسهم، والخدمات المصرفية، والتسوّق عبر الإنترنت، ومشاهدة مقاطع الفيديو الرياضية.

اختبر معلوماتك

ما القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب كثيرًا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. البنوك والمنشآت المالية.

ب. الجهات الحكومية.

ج. حسابات المنشأة.

د. العملاء.

2. أي مما يأتي ليس واحدًا من المكوّنات الأساسية الأربعة لنظام المعلومات الإدارية؟

أ. جمع البيانات.

ب. تحليل البيانات.

ج. تخزين البيانات.

د. تعميم ونشر البيانات.

3. يؤمّن التعليم بمساعدة الحاسوب:

أ. طريقة لتسديد الفواتير عبر الإنترنت.

ب. ضبط المخزون إلكترونيًّا.

ج. تقديم الرعاية الصحية للمناطق النائية.

د. التعليم والتدريب الذاتي.

مساحة البحث والابتكار

4. الفن المرئي ضع عرضًا تقديميًّا بصريًّا يمثل نظام معلومات إدارية يؤمن تدفّق المعلومات اللازمة لمنشأة من اختيارك. استخدم المساحة التالية لتدوين ملحوظاتك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-9 الأعمال الإلكترونية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

يدير حسن منشأة محلية صغيرة لتصليح وتبديل بطاريات الساعات. تواجه هذه المنشأة صعوبات في تحقيق الأرباح؛ لأنّ حجم الإقبال ليس على قدر المستوى الذي توقعه حسن، والإيجار مرتفع، وفواتير الخدمات العامة التي يسدّدها عن ورشته مرتفعة. يشتري حسن القطع والإمدادات التي يحتاجها من موقع للمزادات الإلكترونية. وبين كل فترة وأخرى، يبيع الفائض أو ما لا يلزمه عبر الإنترنت. مؤخرًا، تحدّث إلى صديقه ممازحًا: "هذا الأسبوع، بعت مخزونًا قديمًا عبر الإنترنت فكسبت منه أكثر مما كسبت من عملاء الورشة. سأكون أفضل حالًا إن كرّست وقتي بالكامل لهذه التجارة فيما أنا مرتاح في منزلي!". فوافقه صديقه قائلًا: "حسنًا، لم لا؟".

دفع هذا الحوار حسن إلى التفكير بجدية في الموضوع. فالعملاء بالملايين حول العالم، وباستطاعته أن يسوّق لمنتجاته مباشرة من هاتفه الذكي. وأدرك حينها أنّ الوقت قد حان لاستخدام إستراتيجية جديدة تركّز على الأعمال الإلكترونية.

1-2-9 تعريف الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال الخاصة بها
Defining E-Business and its Business Models

يمكن تعريف **الأعمال الإلكترونية E-Business** بأنها جهود يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال تسهيلات موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي. في بعض الحالات، يستخدم الناس مصطلح "التجارة الإلكترونية" بدلًا من "الأعمال الإلكترونية". وهناك فرق دقيق بين المصطلحين؛ حيث يشمل مصطلح الأعمال الإلكترونية كافة الأنشطة والأعمال التي تنفّذها منشأة أو قطاع عبر الإنترنت. أما التجارة الإلكترونية فهي فعليًّا جزء من الأعمال الإلكترونية، وتشير فقط إلى أنشطة البيع والشراء التي تجري عبر الإنترنت. لذلك، سنستخدم في هذا الفصل مصطلح الأعمال الإلكترونية لأنه الأوسع نطاقًا والأكثر شمولية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

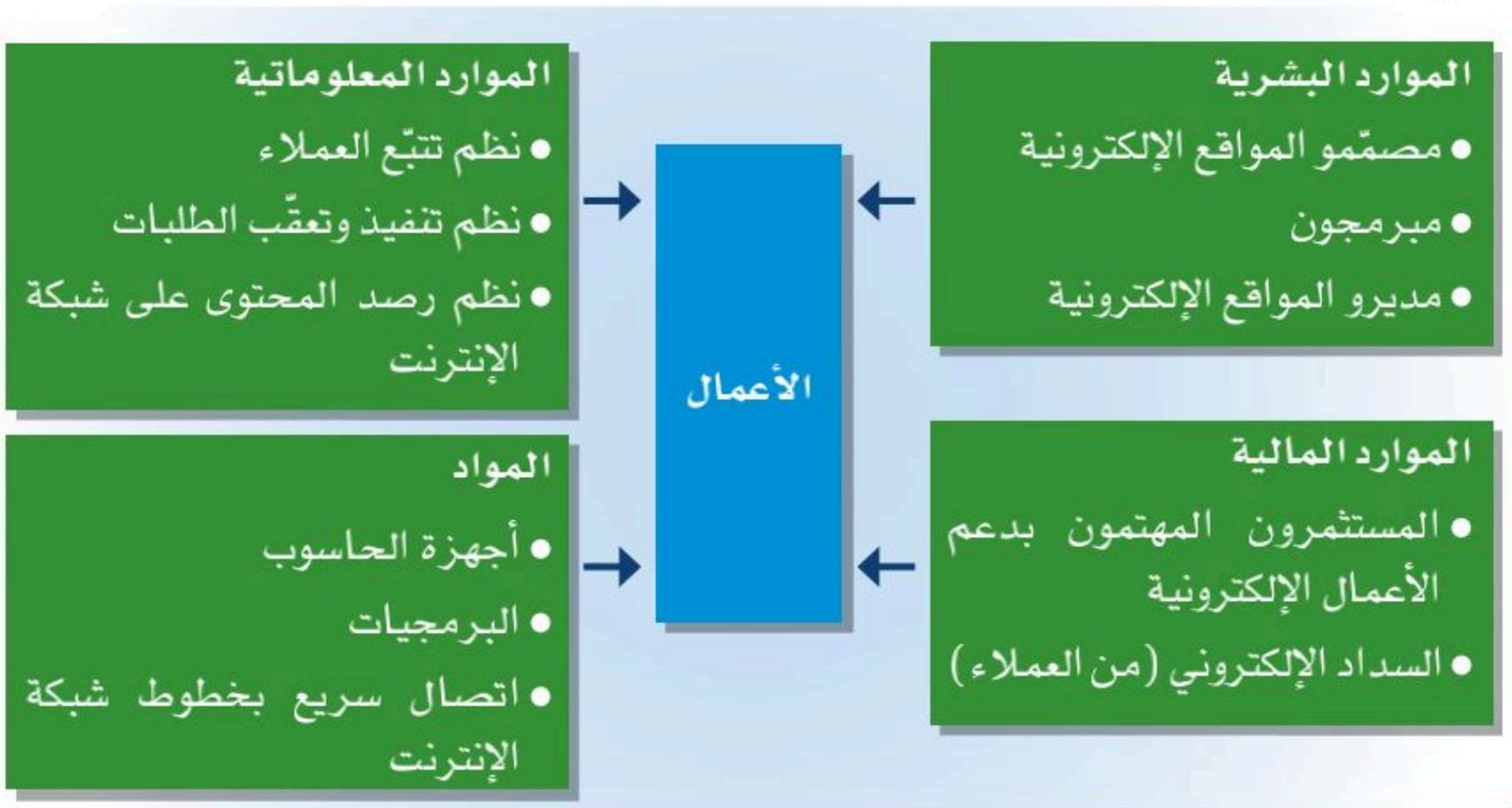
تنظيم الموارد اللازمة لتسيير الأعمال الإلكترونية
Organizing E-Business Resources



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

تنظّم المنشأة، أيًّا كانت، شؤونها وأعمالها بتأمين مجموعة من الموارد البشرية، والمواد، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية. وينطبق هذا الأمر على الأعمال الإلكترونية الشكل "9-2"، ولكن في هذه الحالة، قد تكون الموارد اللازمة على درجة أعلى من التخصّص. فالأعمال الإلكترونية قد تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على تصميم وإنشاء وصيانة المواقع الإلكترونية. ولا تشكل هذه النقطة سوى جزءًا بسيطًا من الموارد البشرية التخصّصية اللازمة للأعمال الإلكترونية. بالنسبة إلى المواد، تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى حواسيب تخصصية، وتجهيزات وبرمجيات معقدّة، وإلى اتصال سريع بشبكة الإنترنت. وقد تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى برامج حاسوبية قادرة على تتبّع عدد العملاء الذين يزورون موقع المنشأة؛ هذا أحد الموارد المعلوماتية التخصّصية اللازمة. الموارد المالية هي كمية المال اللازم لإطلاق الأعمال، وتنظيمها، وتمكينها من النمو.

في سبيل خفض كلفة الموارد التخصّصية التي تستخدمها الأعمال الإلكترونية، لجأت بعض المنشآت إلى "الاستعانة بمصادر خارجية". **فالاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing** هي عملية إيجاد مزوّدين ومورّدين من الخارج يقومون بتقديم الخدمات الاحترافية بكلفة أقل. على سبيل المثال: قد تلجأ المنشأة التي تحتاج إلى مبرمجين وبرمجيات متخصّصة لتنفيذ مشروع ما لمنشأة أخرى في جزء آخر من المملكة العربية السعودية، أو قد تتعاون مع مطوّرين من أنحاء العالم.



قد تحتاج جميع هذه الموارد إلى أن تكون متخصصة لاستخدامها في الأعمال التجارية الإلكترونية.

الشكل "9-2"

الموارد اللازمة للأعمال الإلكترونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

جني المكاسب وتعزيز إيرادات المبيعات في الأعمال الإلكترونية
Creating E-Business Profit and Increasing Sales Revenue

يمكن للأعمال الإلكترونية أن تساعد المنشآت على تعزيز أرباحها، إما بتعزيز إيرادات المبيعات وإما بخفض النفقات. يُسمّى كل مصدر من مصادر إيرادات المبيعات بـ "**مصدر إيرادات Revenue Stream**". تتعدّد طرائق استخدام التقنية لتعزيز إيرادات المبيعات اليوم. نذكر منها مثلًا: بيع البضائع عبر الإنترنت لعملاء حول العالم، على مدار الساعة، ولسبعة أيام في الأسبوع بهدف إيجاد عملاء جدد وتحقيق مبيعات جديدة لترتفع معها الإيرادات الكلية.

يمكن لنظم المعلومات الذكية أن تساعد المنشآت التي تبيع منتجاتها عبر الإنترنت على تحقيق الإيرادات من المبيعات. تخزّن هذه النظم المعلومات المفيدة حول كل عملية شراء يجريها العميل، بالإضافة إلى مجموعة معلومات أخرى حول تفضيلات العميل. بالاستناد إلى هذه المعلومات، يستطيع النظام أن يساعد العميل في زياراته التالية إلى الموقع. مثلًا: في حال اشترى العميل جهازًا إلكترونيًّا منزليًّا في السابق، فمن الممكن أن يقترح عليه النظام منتجات إلكترونية مماثلة أو منتجات مكمّلة للمنتج الذي اشتراه في المرة السابقة. تحقّق العديد من شركات الإنترنت إيرادات من العمولات المكتسبة من بائعي المنتجات المرتبطة بالموقع.

قد يفضّل بعض العملاء عدم شراء المنتج عبر الإنترنت، إلا أن وجود الموقع الإلكتروني قد يزيد من مبيعات المنشأة في متاجرها الموجودة على أرض الواقع. فعلى سبيل المثال: يمكن للمواقع الإلكترونية الخاصة بمصنّعي السيارات أن تقدّم معلومات تساعد المتسوّقين على المقارنة والتحضير قبل التوجّه إلى صالة العرض.

وتعتبر الإعلانات على صفحات المواقع الإلكترونية مصدرًا آخر من مصادر الايرادات، وكذلك الأمر بالنسبة إلى رسم الاشتراك الذي تفرضه المواقع الإلكترونية مقابل الوصول إلى محتوى وخدمات إلكترونية، فبعض المنشآت تتيح بعض محتواها الإلكتروني مجانًا لكل من يرغب في زيارة موقعها الإلكتروني، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات التفصيلية لأولئك الذين يسدّدون رسوم اشتراك.

خفض النفقات هو الطريقة الأساسية الثانية التي تساعد الأعمال الإلكترونية على زيادة أرباحها. تأمين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها العملاء عبر الإنترنت يساعد على خفض كلفة التعامل مع العملاء. بشكل عام، كثير من المنشآت تنشئ موقعًا إلكترونيًّا تفصيليًّا يتيح لعملائها الحصول على معلومات حول منتجات وخدمات المنشأة، ويتيح للعملاء الحاليين أن يطلعوا على بيانات حساباتهم الشخصية وأن يرسلوا أسئلة إلى خدمة العملاء، أو أن يشتروا منتجات أو خدمات إضافية، وبالتالي، لا تضطر هذه المنشآت إلى الاحتفاظ بعدد كبير من المتاجر على أرض الواقع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية
Models of E-Business

إنّ كل نموذج من نماذج الأعمال التي سنناقشها في الفقرات التالية هو نموذج أساسي من نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية، وبغض النظر عن نوع النموذج المستخدم، فإن التخطيط للأعمال الإلكترونية عمومًا يعتمد على نقطة أساسية هي: هل الأعمال الإلكترونية عبارة عن منشأة جديدة بالكامل، أم أنها منشأة قديمة ولكنها تضيف موقعًا لها على شبكة الإنترنت راجع الشكل "9-3". من الجيد أن نتذكّر أنه يجب على المنشأة أن تركّز على تلبية احتياجات عملائها إذا أرادت أن تحقّق إيرادات وأرباح من المبيعات، بخاصّة الأعمال الإلكترونية.



كيف يمكن للأعمال الإلكترونية أن تساعد المنشأة على زيادة أرباحها؟

يعتمد أسلوب وضع خطة الأعمال الإلكترونية على نقطة أساسية: هل نحن بصدد تأسيس منشأة جديدة بالكامل أم أننا سنضيف لمنشأة قديمة موقعًا لها على شبكة الإنترنت؟

التخطيط الناجح للأعمال الإلكترونية

إنشاء منشأة أعمال إلكترونية (منشأة جديدة)

- هل تطرح منشأة الأعمال الإلكترونية الجديدة منتجًا أو خدمة تلبي احتياجات العملاء؟
- من العملاء المحتملون لهذه المنشأة الجديدة؟
- كيف ستؤثر الدعاية، والتسعير، والتوزيع على الأعمال الإلكترونية الجديدة؟
- هل سيُنتج السوق المحتمل كمية كافية من المبيعات والأرباح تشجع على المخاطرة في إنشاء الأعمال الإلكترونية؟

موقع على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساسًا

- هل إنشاء هذا الموقع على شبكة الإنترنت طريقة منطقية لتعزيز مبيعات وأرباح المنشأة القائمة؟
- هل يختلف العملاء المحتملون الذين سيكونون على شبكة الإنترنت عن عملاء المنشأة التقليديين؟
- هل ستكون أنشطة الأعمال الإلكترونية مكمّلة للأنشطة التقليدية التي تُعنى بها المنشأة؟
- هل تملك المنشأة الوقت، والمواهب، والموارد المالية لتطوير هذا الموقع على شبكة الإنترنت؟

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

الشكل "9-3"

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نموذج "من تاجر إلى تاجر"
Business-to-Business (B2B) Model

تستخدم بعض المنشآت شبكة الإنترنت بشكل أساسي لتسيير أعمالها مع منشآت أخرى. تستخدم هذه المنشآت نموذج **"من تاجر إلى تاجر" Business-to-Business (B2B) Model**. هذا النموذج يتكوّن من نوعين:

1. منشأة تبيع مباشرة لمنشأة أخرى. مثلًا: من الممكن أن تطلب المنشأة حواسيب لموظفيها مباشرةً من منشأة أخرى متخصّصة بتصنيع الحواسيب. عندما تُشترى مباشرةً من منشأة أخرى، فإنّ ذلك يساعد على تلافي التكلفة التي يفرضها تجار التجزئة.
2. ربط المزوّدين إلكترونيًا بالمنشآت. يستطيع المزوّدون استخدام الإنترنت لإيجاد عملاء شركات وليس أفراد. فعلى سبيل المثال: لقد طوّر مصنّعو السيارات نموذج من تاجر إلى تاجر يربط آلاف المزوّدين الذين يبيعون قطعًا وإمدادات للسيارات والمواد الخام، بتجارة تبلغ قيمتها ملايين الريالات سنويًّا.

نموذج "من تاجر إلى مستهلك"
Business-to-Consumer (B2C) Model

على نقيض نموذج "تاجر إلى تاجر"، تركّز منشآت كثيرة على المستهلكين الأفراد. وتستخدم هذه المنشآت نموذج **"من تاجر إلى مستهلك" Business-to-Consumer (B2C) Model**. في مثل هذه الحالة، من المهم أن تفهم المنشأة سلوكيات المستهلكين على شبكة الإنترنت حتى تعزّز فرص نجاحها. عادةً يقع على عاتق المنشأة التي تعتمد هذا النموذج أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- هل سيستخدم المستهلكون المواقع الإلكترونية لتسهيل عملية المقارنة بين السلع وتسريع عملياتها؟
- هل سيشتري المستهلكون الخدمات أو المنتجات عبر شبكة الإنترنت أم سينتهي بهم الأمر بالتوجّه إلى المتجر الموجود على الأرض لتنفيذ عملية الشراء؟
- ما أنواع المنتجات والخدمات المناسبة لتسوّق المستهلكين عبر شبكة الإنترنت؟
- هل المستهلكون على استعداد لأن ينتظروا حتى تصل السلع إليهم؟ هل هم على استعداد لدفع كلفة التوصيل السريع (خلال 24 ساعة)؟ أم أنهم يفضّلون تسلّم السلع بأنفسهم من مكان مريح لهم؟

بالإضافة إلى تأمين النفاذ على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم لمنتجات وخدمات من مختلف الأنواع، تسعى المنشآت التي تعتمد نموذج "من تاجر إلى مستهلك" إلى أن تبني علاقة طويلة المدى مع عملائها. في الكثير من الأحيان، قد تبذل هذه المنشآت جهدًا خاصًّا لتضمن رضا العميل وحلّ المشكلات - إن وجدت- على وجه السرعة. تعتمد غالبية المنشآت التي تعتمد هذا النموذج سياسة إعادة السلعة مجانًا، وتدفع بنفسها كلفة إعادة البضائع التي لم يرضَ عنها العميل. توجد برمجيات إلكترونية تخصّصية تساعد على بناء علاقات طيبة مع العميل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنّ تتبع القرارات التي يتّخذها العميل وتفضيلاته لدى تصفّحه الموقع الإلكتروني، يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة حول السبل التي تؤدّي إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها على شبكة الإنترنت. بتتبّع بيانات العميل وتحليلها، تستطيع شركة السفريات مثلًا أن تقدّم خدمات فردية لعملائها. إن هذه "العناية الخاصة الصغيرة" يمكن أن ترفع كلفة الأعمال على المنشأة، ولكن المنشأة تعوّض كلفة هذه الاستثمارات أكثر من مرّة بفضل عمليات الشراء المتكرّرة التي سيجريها هذا العميل.

نماذج أخرى
Other Models

نموذج "من تاجر إلى تاجر" ونموذج "من تاجر إلى مستهلك" هما أكثر نماذج الأعمال شيوعًا في مجال الأعمال الإلكترونية، ولكننا نجد نماذج أعمال أخرى تُعتمد لتسيير أعمال إلكترونية تخصّصية تساعد على زيادة الأرباح.

بموجب نموذج "من مستهلك إلى تاجر"، يستطيع المستهلك إجراء المعاملات عبر الإنترنت عن طريق عرض أسعاره على المنشآت، فعندما يعرض صاحب مدوّنة إلكترونية على منشأة أن يضع على مدوّنته رابطًا يوجّه القراء إلى شراء سلع هذه المنشأة، يعني هذا الرابط أنّ المدّون سيحصل على مبلغ ائتماني مقابل كل قارئ يستخدم الرابط.

نموذج "من مستهلك إلى مستهلك" هو نموذج يزداد انتشارًا، وحركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر شبكة الإنترنت مستمرة في النمو نظرًا لسهولة وسرعة التعامل بين الأطراف على شبكة الإنترنت.

نبيّن في الشكل التالي مصفوفة الأنشطة الاقتصادية التي تتم عبر الإنترنت بين المنشآت والمستهلكين الأفراد (الشكل "9-4").

	بائع (منشأة)	بائع (مستهلك)
مشتري (منشأة)	من تاجر إلى تاجر	من مستهلك إلى تاجر
مشتري (مستهلك)	من تاجر إلى مستهلك	من مستهلك إلى مستهلك

كيف يساعد الإنترنت كل نموذج من نماذج التجارة الإلكترونية على العمل بكفاءة؟

الشكل "9-4"

مصفوفة التجارة الإلكترونية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية

تأسست "مبادرة السعودية الخضراء" برعاية ولي العهد - صاحب السمو الملكي - الأمير محمد بن سلمان تحت مظلة أحد برامج رؤية السعودية 2030. وفي حديثه عن هذه المبادرة، قال سموه: "العمل لمكافحة التغيّر المناخي يعزز القدرة التنافسية، ويطلق شرارة الابتكار، ويخلق ملايين الوظائف". من المقرّر أن تؤدّي هذه المبادرة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن مع حلول عام 2030، وذلك 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، ويتطلّب كل منها أن يحول الناس الخطط إلى خطوات ملموسة على الأرض.

في الواقع، إن التوجه نحو التقنيات الخضراء ليس له ميزة فقط على الصعيد البيئي بل إنه يضيف أيضًا معنى تجاري من خلال الاستثمار بالتقنيات الخضراء والأنشطة المستدامة، تستطيع المنشآت السعودية تحقيق مكاسب اقتصادية، وخفض الهدر في كل المجالات، مما يجعلها جاهزة للنجاح في العقود القادمة.

مدينة "ذا لاين" هي جزء من مشروع "نيوم" المثير والذي يقوده ولي العهد - صاحب السمو الملكي - الأمير محمد بن سلمان. تجمع مدينة "ذا لاين" الخبرة والمعرفة الموجودة في أكثر العقول المتقدّمة في مجال الهندسة المعمارية، والاختصاصات الهندسية الأخرى، والبناء. ومن المقرر أن تأوي هذه المدينة 9 ملايين شخص على مساحة 34 كيلومترًا مربعًا فقط، وسيكون عرضها 200 متر، ولكنها ستمتد طولًا على مسافة 170 كيلومترًا، ليصبح "العيش على خط عمودي" حقيقة على أرض الواقع معها.

ستكون مدينة "ذا لاين" مصمّمة بطريقة تقيم التوازن المثالي بين ضوء الشمس، والظل، والتهوية الطبيعية. وستسهم مدينة "ذا لاين"في مبادرة "الحياد الصفري" كونها تستخدم الطاقة المتجددة 100% والتي ستؤمن، مع المساحات المفتوحة في الهواء الطلق، هواءً نقيًّا للجميع. بالفعل، سيعيش مجتمع هذه المدينة في اتحاد مع الطبيعة.

لن تكون هناك سيارات أو انبعاثات، وهذا يعني عدم وجود تلوث أو حوادث مرورية. ستعتمد المدينة على القطارات فائقة السرعة التي ستؤمن النقل من طرف المدينة إلى الطرف الآخر خلال 20 دقيقة. وستؤمّن المدينة وسائل نقل عامة ذات كفاءة عالية أو متميزة تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي. وستكون صحة الناس وعافيتهم من الأولويات؛ بحيث ستؤمن المدينة نظامًا من الطراز العالمي لتأمين الرعاية الصحية الوقائية.

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

9-2-2 مستقبل الأعمال الإلكترونية والثورة الصناعية الرابعة
The Future of e-Business and the Fourth Industrial Revolution

تعتبر **التقنيات المزعزعة Disruptive technologies** ابتكارات جديدة تتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوبٍ بديل جديد. في عالم الأعمال، يمكن أن ينطبق هذا على مختلف جوانب الأعمال، من إستراتيجيات التسويق، إلى عمليات التصنيع، وإجراءات التوزيع. وحتى المنشآت القائمة منذ زمن مضطرة إلى التأقلم على التقنيات الجديدة للمحافظة على تنافسيتها في السوق. فالتقنيات المزعزعة هي فرصة لرجال الأعمال الشباب الطموحين الذين يرغبون أن يكونوا رواد أعمال الغد.

نلحظ في كل قطاع من قطاعات الصناعة وجود تقنيات مزعزعة تضعف ممارسات وإجراءات الأعمال التي كانت مقبولة قبل مجيء هذه التقنيات، من البيانات الضخمة إلى تقنية النانو. وخلال العقد المنصرم، اكتُشفت عدة استخدامات لطائرات الدرون، بدءًا من المسوحات الجوية، ووصولًا إلى اختبار إمكانية إيصال المنتجات إلى باب منزل العميل! وهكذا، من الأرجح أن يحقّق قطاع الألعاب الإلكترونية والواقع الافتراضي أو المعزّز نموًّا أكبر خلال العقد المقبل.

ويُعرف هذا التطوّر الكبير للتقنيات الجديدة خلال القرن الحادي والعشرين **بالثورة الصناعية الرابعة Fourth Industrial Revolution**. تقوم المملكة العربية السعودية بدور نشط في هذه الثورة بدعمها القطاعات والابتكارات التقنية تحت مظلة أهداف رؤية السعودية 2030. وتعتبر الهيئة السعودية للفضاء مثالًا على المبادرات التي تتطلع إلى المستقبل؛ حيث "تهدف إلى إلهام الأجيال في علوم الفضاء وتطوير القدرات وتمكين الكفاءات وإعداد كوادر وطنية تصنع مستقبل قطاع الفضاء في المملكة العربية السعودية".

الروبوتات
Robotics

استُخدمت الروبوتات، على مدى سنوات، لتنفيذ المهام الروتينية أو المتكرّرة، مثل: العمل على خطوط التجميع في المصانع. أما اليوم، فأصبحت الروبوتات متقدّمة للغاية وقادرة على تنفيذ مهام على درجة عالية من التعقيد، فهي تستطيع أن ترى، وتسمع، وتشمّ، وتشعر. ويعتبر الروبوت اليوم عاملًا، يستطيع أن يعمل في ظروف خطرة، مثلًا: في الفضاء الخارجي، تحت المياه، أو تحت الأرض. ويُعمل اليوم على تطوير روبوتات لتصبح قادرة على التدحرج، والمشي، والركض، والتواصل مع الناس. ونشهد اليوم نمو مجال فرعي هو مجال الروبوتات الدقيقة، وهي روبوتات صغيرة جدًّا يمكن استخدامها في تطبيقات لا حصر لها، منها وضع هذه الروبوتات داخل الجسم لتنفّذ عمليات محدّدة.

الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة
Artificial Intelligence and Expert Systems

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

والتخطيط المالي، والشؤون القانونية. وتقدم النظم الخبيرة إجابات ذكية بالاستناد إلى المعرفة الموجودة لدى المختصين من البشر؛ فتُستخدم "صناديق الدردشة" مثلًا: بشكل منتظم في المواقع الإلكترونية، لمساعدة العملاء على إيجاد ما يبحثون عنه.

التصميم بمساعدة الحاسوب
Computer-Aided Design

يعني التصميم بمساعدة الحاسوب استخدام التقنيات لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات. تسمح هذه الوسيلة للمنشآت بأن تجرّب عدّة أحجام، وأشكال، ومواد مختلفة لآلة جديدة، أو مركبة جديدة، أو تغليف جديد للمأكولات. يمكن استخدام التصميم بمساعدة الحاسوب لتجربة عدة صيغ أو نسخ قبل إنفاق الوقت والمال على بناء نموذج أولي أو الانتقال إلى مرحلة التصنيع والإنتاج. تُستخدم نظم التصميم بمساعدة الحاسوب مع الطابعات ثلاثية الأبعاد لإنشاء النماذج والمنتجات النهائية مع خفض كلفة صناعة وتطوير النماذج الأولية.

الطابعات الثلاثية الأبعاد هي مثال لاستخدام التصميم بمساعدة الحاسوب. مع الطابعات الثلاثية الأبعاد، أصبح من الممكن للمنشآت الصغيرة أن تصمّم أو تبني منتجات من مكاتبها أو حتى من المنزل، دون أن تتحمل كلفة معدّات المعامل. والأكثر من ذلك، هو إمكانية تصميم السلع بشكل فردي يتوافق مع كل عميل، من خلال نظام آلي عبر الإنترنت.



ما الأعمال التي قد تستخدم التصميم بمساعدة الحاسوب؟



النجاح في ريادة الأعمال

تمارا هو نظام رائد للدفع المرن في منطقة الشرق الأوسط، أسّسه في عام 2020 عدد من رواد الأعمال هم: عبد المجيد الصيخان، و تركي بن زرعه، وعبد المحسن البابطين. وتتلخص رسالة نظام تمارا بتمكين الناس من التسوّق باستخدام حل تقني مبتكر تحت شعار "اشتر الآن وادفع لاحقًا"، ويقدّم بديلًا عن البطاقة الائتمانية أو الدفع نقدًا عند الاستلام. ابحث عن معلومات إضافية عن قصة نجاح هذه المنشأة الناشئة، وسبب تأسيسها، وكيف أصبحت أول منشأة تحصل على تصريح من البنك المركزي السعودي في مجال التقنيات المالية المعاصرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمل عن بعد
Telecommuting

يشمل العمل عن بعد كافة الأنشطة التي ينفذها العامل باستخدام حاسوب من منزله دون الحاجة الى التواجد في مقر المنشأة. يوفّر العمل عن بعد الوقت والمال اللازم للتنقل، ويؤدّي إلى خفض الازدحام المروري، والضجيج، وتلوث الهواء. أصبح كثيرون حول العالم معتادين على فكرة العمل من المنزل، لا سيّما منذ جائحة فيروس كورونا المستجد، وساهم في تحقيق ذلك وجود التقنية كالفرق الافتراضية، وبرامج الاجتماعات عن بعد، والحوسبة السحابية.

مجال نمو الإنترنت
Internet Growth Potential

لا أحد يستطيع أن يتوقع التقنية المقبلة التي ستبهر الجميع، ولكن من المؤكد هو أنّ هذه التقنية أصبحت قريبة جدًّا. سيستمر الإنترنت في لعب دور مهم في الأعمال التجارية. فاعتبارًا من شهر يونيو 2022، أصبح أكثر من 58% من سكان العالم يستخدمون منصّات التواصل الاجتماعي، أي حوالي 4.62 مليارات شخص (داتاريبورتل، 2022). وفي حين أنّ هذا رقم هائل، إلا أنّ النمو ما زال كبيرًا. ومن المتوقع أن يرتفع عدد مستخدمي الإنترنت بالدول النامية ارتفاعًا حادًّا. كما يتوقع الخبراء أن يستمرّ عدد المنشآت التي تستخدم الأعمال الإلكترونية في الارتفاع. فالمنشآت التي تكيّف نماذج الأعمال القائمة مع البيئة الإلكترونية ستواصل هيمنتها على النمو.

اختبر معلوماتك

ما الثورة الصناعية الرابعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. الاستعانة بمصادر داخلية هي عملية إيجاد مزوّدين أو مورّدين من الخارج يؤمّنون الدعم الاحترافي، والموارد من مواد خام وخلافه وبكلفة أقل. _____

2. صواب أم خطأ. من المتوقع أن يحصل تراجع في معدّلات استخدام الإنترنت بشكل سريع خلال العقد المقبل.

_____

3. عندما يبيع مُصنّع أغذية مغلّفة منتجاته لمطعم، نموذج العمل هذا يعتبر:

أ. من تاجر إلى مستهلك.

ب. من تاجر إلى تاجر.

ج. من مستهلك إلى تاجر.

د. من مستهلك إلى مستهلك.

مساحة البحث والابتكار

4. **القراءة** ابحث عن مقال إخباري يتحدث عن الأعمال الإلكترونية. اقرأ هذا المقال وحدّد المفاهيم الرئيسة التي يتحدّث عنها في نقاط. حدّد مصدر هذا الاقتباس بالصيغة الصحيحة. يمكن للمصادر أن تكوّن النسخ الورقية أو النسخ الإلكترونية من المجلات أو الصحف. فكّر في المصادر المستقلة التي تنتج محتوى فريدًا من نوعه على الشبكة.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-9 تحديد منصّات التواصل الاجتماعي وأهميتها بالنسبة إلى الأعمال التجارية، ووصف بعض أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة لها.

2-3-9 وصف كيف يمكن للأعمال التجارية أن تحقّق أهدافها عبر منصّات التواصل الاجتماعي

المصطلحات الرئيسة

التواصل الاجتماعي	Social Media
مواقع التواصل الاجتماعي	Social Media Sites
مدوّنة	Blog
مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط	Media Sharing Sites
مدوّنات صوتية	Podcasts
الألعاب الإلكترونية الاجتماعية	Social Games
مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Communities
منتدى	Forum
ويكي (أحد أنواع المواقع الإلكترونية)	Wiki
مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Community Manager
التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي	Social Media Marketing
الحشد الجماعي	Crowdsourcing

من واقع الحياة

كانت مها منزعجة لأنها مضطرّة إلى الانتظار لأكثر من ساعة على الهاتف؛ حتى يتسنّى لها التحدّث إلى موظف خدمة العملاء في شركة خدمات عامة. كانت مها محبطة جدًّا لدرجة أنها كتبت عن تجربتها هذه بكل غضب على منصّات التواصل الاجتماعي. ولكن، كم كانت مفاجأتها كبيرة عندما جاءتها تغريدة سريعة من ممثل عن المنشأة، يدعى علي، طلب منها رقم هاتفها حتى يحلّ لها المشكلة.

علي موظف مهمّته مراقبة قنوات التواصل الاجتماعي والإجابة عن ملحوظات العملاء المنزعجين. يستخدم علي منصّات التواصل الاجتماعي لإشراك العملاء في مواضيع تعنيهم تخصّ المنشأة، وللترويج للتخفيضات والعروضات الخاصة، والتحقّق من أحدث اتجاهات العملاء. عرض علي على مها تخفيضًا على فاتورتها المقبلة، فحوّلها من عميل غير مسرور إلى عميل مسرور. ونتيجة لهذا الرد السريع من علي، كتبت مها مجددًا على منصّات التواصل الاجتماعي، ولكن هذه المرّة تشيد باستجابة المنشأة لاحتياجاتها.

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

تختلف التعريفات الموضوعة لمنصّات التواصل الاجتماعي لأنها لا تزال في تطوّر وتغيّر دائم. بالنسبة إلى الأعمال، فإنّ منصّات **التواصل الاجتماعي Social Media** عبارة عن مساحة تفاعل على الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت أن

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يتواصلوا مع بعضهم، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية والمعلومات عن المنتجات والخدمات. ببساطة، منصّات التواصل الاجتماعي هي منصّات محورها الناس، النقطة الأساسية فيها هي ثقافة المشاركة، ذلك أن منصّات التواصل الاجتماعي هي مساحة تتيح للناس أن يناقشوا، وأن يصوّتوا، وأن يخلقوا محتوى، وأن يتواصلوا مع الآخرين، وأن يناصروا القضايا التي تهمّهم، كل ذلك بطريقة أسهل من الماضي عبر تقنيات تستخدم الإنترنت.

كيف بدّلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة الأعمال التجارية؟
How has Social Media Changed the Business Environment?

لقد بدّلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة الأعمال بالكامل. إنّ عدد الأشخاص الذين يستخدمونها كفيل بأن يجعلها أولوية قصوى لدى عدد كبير من المنشآت؛ حيث يمكنها باستخدام هذه المنصّات أن تشارك معلومات حول منتجاتها وخدماتها، وأن تحسّن خدمة العملاء. لذلك نلاحظ كثرة عدد المنشآت الكبرى أو الصغرى، التي باتت تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لاكتشاف ما يحبّذه العميل وما لا يحبّذه، والتي تطلب تقييمات الناس وآراءهم حول المنتجات والتسويق، والترويج لمنتجات معيّنة.

إنّ كثرة الناس الذين يشاركون معلومات عن حياتهم، وعمّا يفضلون وما لا يفضلون، عبر الإنترنت بشفافية، كانت بحد ذاتها قوة دافعة لمنشآت كثيرة على تطوير وجودها على هذه المنصّات. على نقيض منصّات التواصل الاجتماعي، كانت رسائل التسويق منشأة وفق خط عمودي ينطلق من أعلى المؤسسة وقياداتها إلى القاعدة للتنفيذ (عرض المنتجات عالية الجودة على العملاء المحتملين)، ذلك لأنّ المنشأة كانت تضع إعلاناتها على محطات التلفاز، والصحف، والمجلات للترويج لمنتجاتها على الجمهور العريض من دون أن يكون لديها فرصة للحصول على ملحوظات هذا الجمهور، أما مع منصّات التواصل الاجتماعي، فقد أصبح العميل قادرًا على أن يقدّم ملحوظاته. ولكن في حال تعرّض العميل لتجربة سيئة مع منتج أو خدمة، فهو يميل إلى أن يخبر العالم عن طريق الكتابة عن الموضوع على مدوّنة إلكترونية، أو على منصات التواصل الاجتماعي.

بالنسبة إلى تجربة مها التي استعرضناها في بداية الدرس، فإنها تُبيّن كيف أنّه بإمكان المنشآت تحويل الملحوظات السيئة التي ترد عبر منصّات التواصل الاجتماعي إلى نتيجة إيجابية، ذلك لأنّ العناية التي أولتها المنشأة لمنصّات التواصل الاجتماعي، جعلتها تحصل على تغريدة ثناء بعد تغريدة الشكوى. فالخلاصة الأساسية هي التالي: حتى وإن كانت المنشآت تفقد السيطرة على ما يقال عن منتجاتها أو خدماتها على منصّات التواصل الاجتماعي، لكنها غالبًا ما تُجيب عن الملحوظات السلبية التي ترد عنها عن منتجاتها أو خدماتها من العملاء. وحتى إن لم يكن ردّ المنشأة يحل المسألة بالكامل، إلا أنّ العملاء سيقدّرون لها الجهد الذي تبذله لتحسين خدمة العملاء.



هل تحتاج منشآت الأعمال فعلًا إلى التفاعل مع منصّات التواصل الاجتماعي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

يكمن التحدّي الذي يواجه منصّات التواصل الإجتماعي لدى منشأة في تعدّد طرائق التفاعل مع المنشآت الأخرى، ومع العملاء الحاليين والعملاء المحتملين. **فمواقع التواصل الاجتماعي Social Media Sites** تتيح للمنشآت إمكانية تطوير ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور. ويمكن للإعلانات أن تنتشر على منصّات التواصل الاجتماعي بسرعة فائقة، لا سيّما إذا كانت مربوطة بأحداث رياضيةٍ كبرى، مثل: بطولة كأس العالم، حتى أنّ بعض المنشآت تضع هذه الإعلانات على منصّات التواصل الاجتماعي قبل موعد المباراة الكبرى لإحداث الضجة التي ترجوها من الإعلان. أما في ما يتعلّق بالمنشآت التي تبيع منتجاتها أو خدماتها لمنشآت أخرى، فمن الممكن أن تستفيد من منصّات التواصل الاجتماعي بوضع ندوات أو مواد ترويجية على هذه المنصّات للترويج لأعمالها.

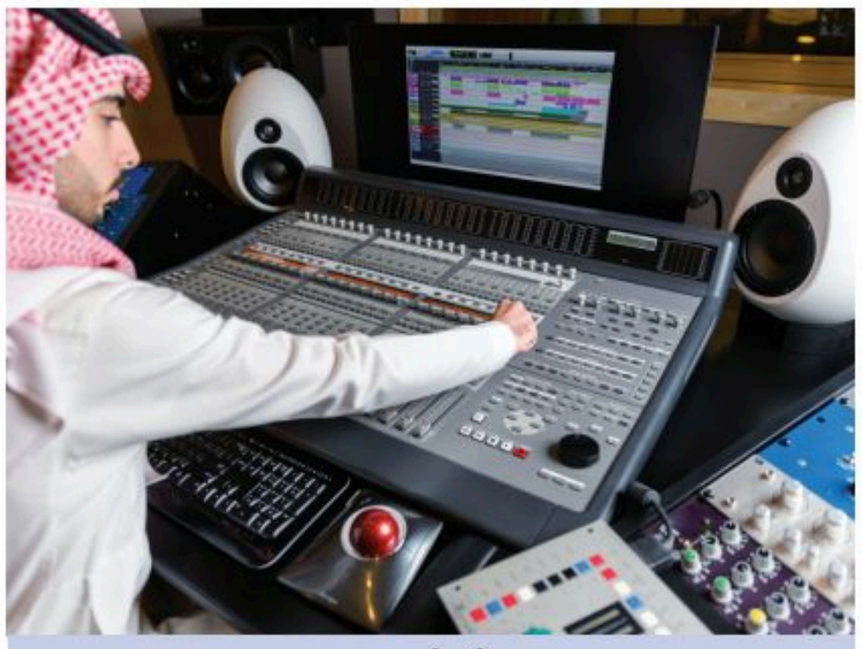
1- استخدام المدوّنات في عالم الأعمال Business Use of Blogs

لقد أصبحت المدوّنات واحدة من أكثر أدوات التواصل الاجتماعي استخدامًا لدى المنشآت. **فالمدوّنة Blog** هي موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، ولبناء الثقة؛ حيث تسمح المدوّنة للعميل بأن يقدّم ملحوظاته على القصص أو المعلومات التي تنشرها المنشأة على المدوّنة؛ وهذه الطريقة هي واحدة من أهم الطرائق التي تتيح خلق الحوار مع العملاء، ولا نتحدّث هنا فقط عن العملاء الحاليين أو المحتملين، وإنما عن كل شخص.

تعتبر المدوّنات طريقة فاعلة لبناء علاقات أفضل مع العملاء، واستقطاب عملاء جدد، وسرد قصص عن منتجات المنشأة أو خدماتها، وتأمين منتدى نشط لاختبار الأفكار الجديدة. فمثلًا: تستخدم الأسواق الإلكترونية المدوّنات للتواصل مع المشتري والبائع، وبمقدورها أن تستخدم المدوّنة لتقدّم لمحة تعريفية عن المتاجر الإلكترونية الموجودة في السوق، أو لتسلّط الضوء على آخر صيحات الموضة، أو لتعلّم الحرف اليدوية، أو حتى لتعرض سلعًا فريدة أو غير مألوفة للبيع. وعليه، فالمدوّنات هي وسيلة فاعلة للمنشآت المتخصّصة بالبيع للمنشآت الأخرى كونها تسمح بوضع معلومات عن الندوات الإلكترونية والمواد الترويجية.

2- استخدام الصور، والفيديو، والمدوّنات الصوتية
Photos, Videos, and Podcasts

بالإضافة إلى المدوّنات النصية، تُعتبر **مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط Media Sharing Sites** أداة أخرى من أدوات تشكيل المحتوى الاجتماعي؛ حيث تسمح للمستخدم بتحميل صور، ومقاطع فيديو، وملفات صوتية. ولكن قبل مشاركة هذه الوسائط، يتوجّب على المديرين والموظفين أنّ يفكّروا في العوامل الثلاثة التالية:



كيف تستطيع المنشأة أن تستخدم الملفات الصوتية للترويج لمنتجاتها وخدماتها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- من الذي سيُعِدّ الصور، ومقاطع الفيديو، والملفات الصوتية التي ستُستخدم؟
- كيف سيوزع المحتوى على المهتمّين من منشآت ومستهلكين أفراد؟
- كم ستكون كلفة إعداد المواد وتوزيعها؟

مشاركة الصور هي أحد أشكال التواصل الاجتماعي الذي يزداد رواجًا. فمشاركة الصور اليوم هي طريقة يمكن أن تستخدمها المنشأة لطرح منتجاتها أو خدماتها بطريقة جذابة تتلخّص في وضع صور عن هذه المنتجات والخدمات على الموقع الإلكتروني الخاص بالمنشأة أو على منصّات التواصل الاجتماعي.

أما مقاطع الفيديو، فقد اكتسبت هي الأخرى شعبية كبرى نتيجة قدرتها على سرد القصص. تستخدم منشآت الترفيه شبكة الإنترنت لعرض مقاطع ترويجية لأفلامها. فعلى سبيل المثال: تعرض متاجر الأدوات والمعدّات التي تستعمل لتجديد وتزيين الأشياء فيديوهات مميزة تعلّم أصول استعمال تلك الأدوات لتحقيق الغرض منها، وفي الحقيقة فإن تلك المنشآت وعملاءها يعرفون تمامًا مدى أهمية موقع اليوتيوب لهم؛ حيث إنّه وسيلة للترفيه وكسب المعلومات في وقت واحد.

المدوّنات الصوتية Podcasts هي عبارة عن مقاطع فيديو أو ملفات صوتية رقمية يمكن أن يستمع لها أو أن يشاهدها الناس على الإنترنت عبر جهاز لوحي، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة. يمكن تشبيه المدوّنات الصوتية بالبرامج الإذاعية مع فارق أساسي هو أنه يمكن توزيع المدونات الصوتية عبر عدة طرائق، وهي غير مربوطة بموعد زمني محدّد بمعنى أنه يمكن تنزيلها في أي وقت وهذا أمر رائع بالفعل!

3- التقييمات على منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Ratings

تتيح منصّات التواصل الاجتماعي للمتسوّقين الاطلاع على آراء توصيات أشخاص سبق لهم أن اشتروا المنتج أو الخدمة. هذا النوع من المعلومات متاح عبر منصّات التواصل الاجتماعي، ويكون إما على شكل مراجعات أو تقييمات. بل إن هناك مواقع متخصّصة أنشئت لوضع المراجعات والتقييمات، وذلك انطلاقًا من فكرة أنّ العملاء يثقون بآراء الآخرين عند شراء المنتجات أو الخدمات. ولقد تبيّن لموقع "بازار فويس" أنّ المراجعة النقدية الواحدة تؤدّي إلى زيادة بنسبة 10% في حجم طلبات الشراء، وتقفز هذه النسبة إلى 25% عندما يحصل المنتج من صفر الى 30 مراجعة نقدية (إنترنت ريتايلر، 2015). وعليه، لقد شهدنا طفرة مواقع؛ حيث يتاح للعميل تقييم المنشآت المحلية والمقارنة بين المنتجات والخدمات. تؤثّر المراجعات التي يقدّمها العملاء كثيرًا في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال: تؤثر المراجعات كثيرًا في قرار شراء خدمات السفر السياحي والمطاعم. وأصبح عدد كبير من المجموعات الفندقية يضعون الدرجات التي يحدّدها العملاء لخدماتهم على مواقع التقييم مباشرةً على المواقع الإلكترونية الخاصة بهم حتى يتسنى للمسافرين معاينة ما يقوله الآخرون عن كل فندق. وفي الوقت نفسه، تساعد مشاهدة المراجعات سلاسل الفنادق على استشعار سمعتها على الإنترنت وعلى تحديد مكامن التحسين بدقّة.

4- الألعاب الإلكترونية الاجتماعية Social Games

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

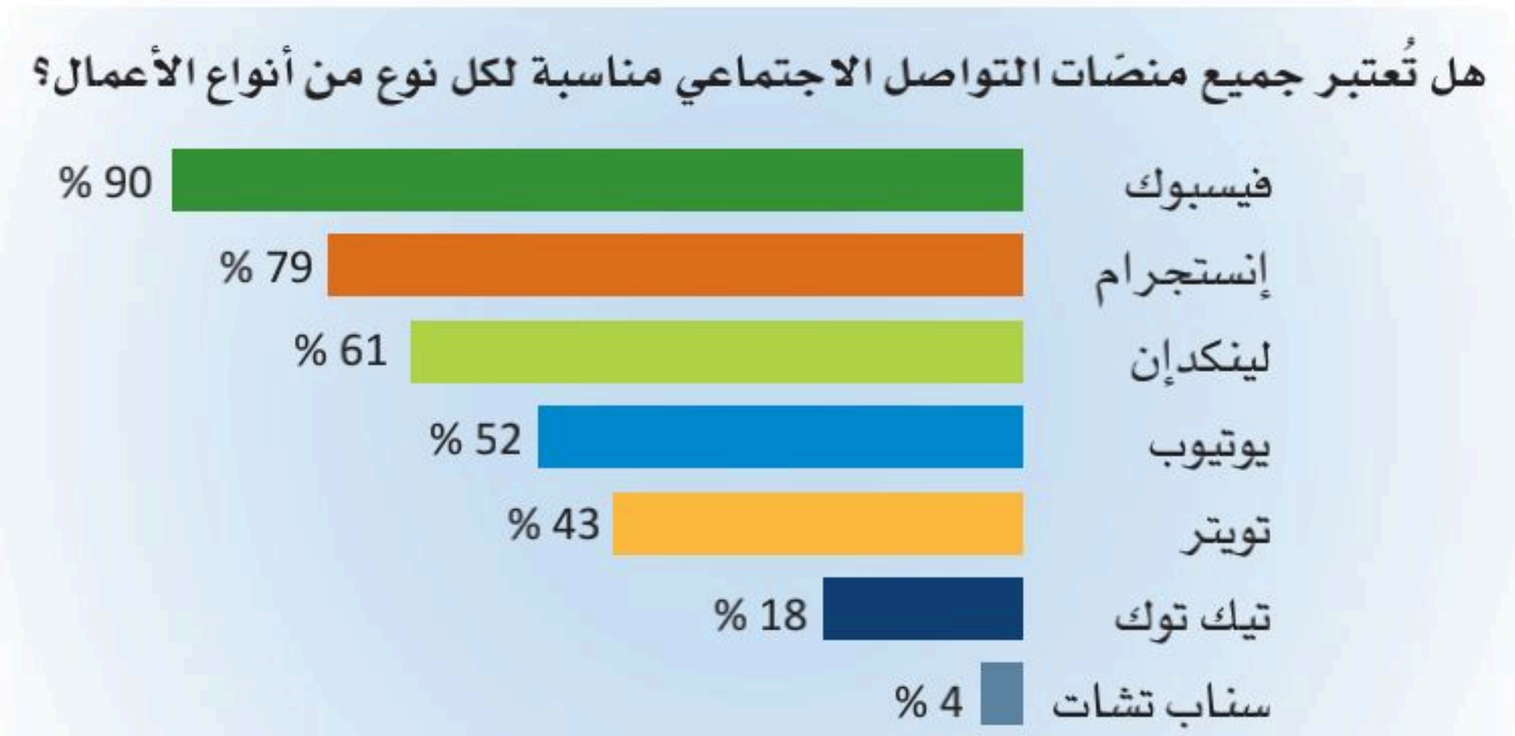
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التواصل الاجتماعي، وأنّ الناس يحبّون المنافسة ويحبون المكانة الاجتماعية التي يكسبونها من المشاركة بالألعاب الإلكترونية الاجتماعية. أما بالنسبة إلى المنشآت التي تُعنى بتصنيع هذه الألعاب، فالمجال مربح للغاية على اعتبار أنّ الألعاب تُستخدم كمساحة لنشر إعلانات المنشآت وبيع منتجات لها علاقة باللعبة، وبالتالي من الممكن أن تحقّق إيرادات بملايين الريالات. إلا أنّ هذه المنشآت تواجه منافسة عالية، لا سيّما وأن اللاعبين يضعون ألعابًا كانت مفضلة لديهم جانبًا، ليجرّبوا ألعابًا جديدة ويصلوا إلى ألعاب مختلفة عبر تطبيقات الجوال. في الواقع، إنّ بعض المنشآت باتت تصنع تطبيقات ألعاب خاصة بها معدّة للجوال تضع عليها روابط إلى حساباتها على منصّات التواصل الاجتماعي. مثلًا: تستطيع منشآت الوجبات السريعة أن ترفع مستوى تفاعل العملاء معها من خلال تطبيقات الألعاب على الجوال، وفيما يلعب العميل على الجوال، يرى شعار المنشأة ويتفاعل مع العلامة التجارية، ويمكن أن يكسب نقاطًا تُستبدل بسلع لدى المتاجر التابعة للمنشأة.

5- مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities

في استطاعة المنشآت أن تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لبناء مجتمعاتها. **فمجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities** هي مجموعات من الناس يربطهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.

تؤمن هذه المجتمعات الإلكترونية (غالبًا تسمى شبكات) وسيلة تسمح للناس باستخدام التقنية وشبكة الإنترنت للتواصل مع آخرين لديهم اهتمامات شبيهة باهتماماتهم. باستطاعة الأشخاص الذين يكونون جزءًا من شبكة الإنترنت أن يشاركوا معلومات وأن يطوروا ملفهم التعريفي على شبكة الإنترنت. الأفراد المشاركون في المجتمع يسمون أصدقاء، أو معجبين، أو متابعين، أو معارف مهنية طبقًا لطبيعة الموقع. تشمل مواقع الشبكات الإلكترونية الاجتماعية الرائجة كلًّا من فيسبوك Facebook، ولينكدإن LinkedIn، فضلًا عن تويتر Twitter، وجوجل بلاس Google plus، ويوتيوب Youtube، ومواقع أخرى كثيرة. للاطلاع على عدد المنشآت التي تستخدم أهم سبعة مواقع اجتماعية، انظر الشكل "9-5".



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

الشكل "9-5"
أبرز مواقع شبكات التواصل الاجتماعي التي تستخدمها المنشآت.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يمكن أن تجد مجتمعات على منصّات التواصل الاجتماعي لكل منها نوع اهتمام ونمط حياة معيّن. وتكون هذه المجتمعات على شكل منتدى أو ويكي. **المنتدى Forum** هو نسخة تفاعلية عن لوحة الإعلانات التقليدية التي نجدها في المجتمعات؛ حيث إنّه يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة. تلقى المنتديات رواجًا في أوساط الناس الذين لديهم اهتمامات مشتركة، مثل: حماية الحيوانات أو مسائل صحية أو آخر اتجاهات الأعمال. **الويكي (أحد أنواع المواقع الإلكترونية) Wiki** هو نوع آخر من أنواع مجتمعات التواصل الاجتماعي، وهو عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. وفيه، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محرّرين يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحًا ومواكبًا لكل جديد.

اختبر معلوماتك

ما أبرز أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال؟

يستخدم عددٌ من المنشآت غير الربحية منصّات التواصل الاجتماعي لبناء المجتمعات لتحقيق أهداف مهمة، وكذلك للترويج لبرامجها وتمويلها، حيث تعمد إلى تطوير مجتمعات على منصّات التواصل الاجتماعي كطريقة للتفاعل مع العملاء. وتستعين المنشآت الكبرى بمجموعة من أهل الاختصاص لتطوير أنشطتها على منصّات التواصل الاجتماعي ورصدها، وتكون هذه الأنشطة بقيادة مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي. **مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Community Manager** هو مسؤول تنفيذي عن مجمل أنشطة المنشأة على منصّات التواصل الاجتماعي.

9-3-2 تحقيق أهداف الأعمال من خلال التواصل الاجتماعي
Achieving Business Objectives Through Social Media

على الرغم من أنّ شعبية منصّات التواصل الاجتماعي هي ظاهرة جديدة نسبيًّا، إلا أنّ عددًا كبيرًا من الأعمال بدأ باستخدام هذه المنصّات لتحقيق أهداف مهمّة. بعض هذه الأهداف بعيدة المدى، مثل: نشر الوعي بشأن العلامة التجارية، وبناء سمعتها، وبعضها قريب المدى، مثل: زيادة الحركة على الموقع، أو تحريك المبيعات. تزداد فرص الأعمال بغض النظر عن طريقة استخدام هذه المنصّات. وسوف نستكشف بعضًا من الطرائق التي تعتمدها المنشآت لاستخدام التواصل الاجتماعي بطريقة فاعلة تساعد على تحقيق أهداف الأعمال راجع الشكل "9-6".

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



الشكل "9-6"
طرائق استخدام منصّات التواصل الاجتماعي بما يساعد المنشآت على تحقيق أهداف الأعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إدارة السمعة
Reputation Management

ينبغي تدريب الموظفين على آداب التصرّف على منصّات التواصل الاجتماعي، وعلى أصول رصد المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي لمواكبة ما يقال فيها عن المنشأة ومنتجاتها. هذا ويمكن أن تستعين المنشأة بمنصّات التواصل الاجتماعي خلال الأوقات الصعبة للرد على الأسئلة بتعابير محكمة، وطمأنة الناس، وعرض المعلومات الإيجابية للحفاظ على سمعتها. عندما تردّ المنشأة بسرعة على العميل، وتقدّم له دعمًا قيّمًا، فإن ذلك سيساعد على تقليل حجم الضرر الذي قد يلحق بالمنشأة وعملائها.

الإصغاء إلى أصحاب المصلحة
Listening to Stakeholders

الإصغاء إلى الناس، سواء أكانوا عملاء للمنشأة أم لا، هو جانب مهم جدًّا في خطة التواصل الاجتماعي التي تعتمدها المنشأة. وهو الخطوة الأولى في إستراتيجيات التواصل الاجتماعي. فبرصد مواقع التواصل الاجتماعي، تقف المنشأة عند رأي الناس بمنتجاتها وخدماتها. وفي حال تلقّت المنشأة ملحوظات سلبية، فمن المهمّ أن تقوم بالردّ عليها على وجه السرعة، وهنا تكون الخطوة الأولى عادة بالإقرار بالخطأ والاعتذار عندما يكون النقد الموجّه للمنتج أو الخدمة مبررًا، وغالبًا ما تساعد الاستجابة الشخصية سواء على وسائل التواصل الاجتماعي أو التواصل الشخصي في حل الشكوى وفي نفس الوقت استعادة السمعة الحسنة للعميل حيث إنّه من المهم أن يشعر العميل أنّ المنشأة مستعدّة لاتخاذ خطوات لتصحيح المشكلة. في بعض الحالات، تشجّع المنشأة العملاء على تعبئة استبيان حول منتجاتها وخدماتها بوضع رابط استبيان قصير في أسفل الصفحة، ويكون للعميل حرية وضع الملحوظات الإيجابية أو السلبية بشأن تجربته مع المنشأة. كما تستخدم المنشأة هذه الملحوظات لتحسين إجراءاتها. في بعض الحالات، وعندما تكون المراجعات السلبية مبرَّرة، يحصل العميل على رسالة شخصية مرفقة ببطاقة هدية لتشجيعه على العودة مرة أخرى.

استهداف العملاء
Targeting Customers

حتى تحقّق المنشآت النجاح وتحافظ على ربحيتها، يجب عليها أن تحدّد من هو عميلها وما الخصائص التي تميّزه كخطوة تمهيدية لاستهدافه بإستراتيجيات التسويق الملائمة. كثيرةٌ المنشآت التي تستخدم التواصل الاجتماعي لتوعية العملاء بشأن علامتها التجارية. مثلًا: يمكن للمتاجر المختصّة ببيع المأكولات الصحية عبر الإنترنت أن تستخدم التواصل الاجتماعي، والمدوّنات، والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني لمشاركة وصفات صحية مصنوعة من منتجاتها. لقد أثبتت إستراتيجيات التسويق الإلكترونية الفاعلة أنها قادرة فعليًّا على رفع مستوى الأرباح.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



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

التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي
Social Media Marketing

إنّ **التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing** يعني استخدام البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت، لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء في المنشأة. ومع مرور الوقت، يزداد عدد المنشآت التي تستخدم منصات التواصل الاجتماعي لتسويق المنتجات والخدمات لعملائها. حتى أنّ بعض الأبحاث تشير إلى أنّ المنشآت سبق أن بدأت بتحويل الأموال التي كانت تخصّصها لإعلاناتها من الأسواق التقليدية، مثل: (المحطات التلفزيونية، والصحف) إلى التسويق الرقمي (محرّكات البحث على الإنترنت، ومنصّات التواصل الاجتماعي). وتنفق المنشآت المليارات من الريالات كل عام على التسويق عبر محرّكات البحث، وعرض الإعلانات، والتسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، وهذا المبلغ هو أعلى من المبلغ المنفق على الإعلانات في المحطات التلفزيونية الأرضية والفضائية معًا.

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

لقد حقّقت منشآت عدّة نجاحًا كبيرًا في التسويق لمنتجاتها وخدماتها عبر منصّات التواصل الاجتماعي؛ حيث إنها لم تنجح فقط في تعزيز وعي العملاء بمنتجاتها وخدماتها، وإنما نجحت في تحريك المبيعات ورفع مستواها الفعلي. حتى أنه قد ظهرت منشآت برمجة خصيصًا لمساعدة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم على تطوير برامج التسويق على منصّات التواصل الاجتماعي.

طرح أفكار لمنتجات جديدة
Generating New Product Ideas

تستطيع المنشآت أن تستخدم التواصل الاجتماعي لتنفيذ العديد من أبحاثها عن المستهلكين. فالتفاعل الذي تحصل عليه من فيسبوك وتويتر يسمح لها بأن تعدّل منتجاتها وخدماتها وأن تطرح منتجات وخدمات جديدة. وهنا يظهر مصطلح: **الحشد الجماعي Crowdsourcing** ويعني تكليف الجمهور بمجموعة من المهام بغرض الوصول إلى الأفكار والمعلومات الموجودة لديهم حول المنتجات أو الخدمات. في بعض الأحيان، يمكن الحصول على معلومات قيمة جدًّا عن طريق أداة التصويت الجماعي. ويمكن للمنشآت أن تبني مجتمعات ضمن العالم الافتراضي حول علامات تجارية معينة للحصول على معلومات وأفكار جديدة من المستهلكين، وفي بعض الحالات تُعطي المنشآت لهذه المجتمعات فرصة للتصويت على الأفكار المطروحة لتحويلها إلى منتجات جديدة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الحشد الجماعي هو طريقة جديدة لتوليد أفكار لمنتجات وخدمات. من يعرف احتياجات المستهلك أفضل من المستهلك نفسه؟ حتى أنّ الأبحاث تؤكد أنّ المنتجات التي أنشئت فكرتها عن طريق الحشد الجماعي تُباع بشكل أفضل عندما يكون الأشخاص الذين يفترض بهم أن يشتروا هذا المنتج قد شاركوا في عملية تطوير المنتج أو الخدمة.

التوظيف
Recruiting Employees

لقد استخدمت المنشآت الكبرى والصغرى والمنشآت غير الربحية والمنشآت الحكومية موقع لينكد إن بفاعلية كبيرة لاختيار الموظّفين الجدد؛ حيث يشكّل أكبر شبكة اجتماعية للمهنيين. ولما كان الموقع يضم حوالى 800 مليون عضو مسجّل، فإن أصحاب العمل يستخدمون هذا الموقع لتوفير الوقت وخفض تكلفة التوظيف، والاطلاع على معلومات أكثر عن المرشحين.



كيف تستطيع الأعمال التجارية أن تستخدم التواصل الاجتماعي لتوظيف موظفين جدد؟

اختبر معلوماتك

كيف تستطيع الأعمال التجارية أن تستخدم التواصل الاجتماعي لمساعدتها على تحقيق أهدافها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. الويكي هو نسخة تفاعلية عن لوحة الإعلانات التقليدية التي نجدها في المجتمعات؛ حيث يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة. _____

2. صواب أم خطأ. الحشد الجماعي هو عملية الاستعانة بالمستهلكين بغية الحصول على معلومات أو أفكار؛ لتطوير أو تقديم منتج أو خدمة. _____

3. أي من منصّات التواصل الاجتماعي التالية تتوجه بالتحديد للمهنيين، وتركّز على التوظيف وعلى بناء شبكات العلاقات المهنية؟

   أ. فيسبوك.

   ب. يوتيوب.

   ج. لينكد إن.

   د. تويتر.

مساحة البحث والابتكار

4. **البحث** قم بزيارة ثلاثة مواقع إلكترونية لمنشآت تبيع منتجات وتعرض خدمات عبر الإنترنت في المملكة. أي من المنشآت تواجدت على مواقع التواصل الإجتماعي؟ وما المنصّات التي تستخدمها للتفاعل مع العملاء؟ بالاستناد إلى هذه المعلومات، صف مدى فاعلية استخدام منصّات التواصل الاجتماعي للترويج لأعمالها، واقترح أي تحسينات ممكنة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 9

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-9 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

- المكوّنات الأساسية الأربعة التي يتشكّل منها نظام المعلومات الإدارية هي: جمع البيانات، تحليل البيانات، تخزين البيانات، ووضع تقارير بالنتائج. الهدف من نظام المعلومات الإدارية هو تحويل البيانات الخام (الوقائع والأرقام) إلى معلومات مفيدة للمديرين.
- القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب والتقنية كثيرًا هي مؤسسات الخدمة العامة، والمؤسسات التعليمية، ومنشآت الرعاية الصحية، ومؤسسات الخدمة المالية.

2-9 الأعمال الإلكترونية

- الأعمال الإلكترونية هي جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي. يمكن أن يساعد دخول مجال الأعمال الإلكترونية المنشآت على رفع مستوى إيراداتها وخفض نفقاتها.
- يمكن اعتماد مجموعة متنوعة من نماذج الأعمال نتيجة التقنيات الجديدة: نموذج "من تاجر إلى تاجر"، ونموذج، "من تاجر إلى المستهلك، "ونموذج "من مستهلك إلى تاجر"، ونموذج "من مستهلك إلى مستهلك".
- تقوم المملكة العربية السعودية بدور نشط في الثورة الصناعية الرابعة؛ وهي مصطلح يُستخدم للإشارة إلى النمو السريع الذي شهدته التقنيات الجديدة في القرن الحادي والعشرين.
- تشمل التجارة الإلكترونية تنفيذ المعاملات عبر الإنترنت أو عبر تقنيات إلكترونية أخرى.

3-9 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

- غيرت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة ممارسة الأعمال بالكامل؛ حيث يمكن للمنشآت – باستخدام منصّات التواصل الاجتماعي – أن تشارك معلومات حول منتجاتها وخدماتها، وأن تحسّن خدمة العملاء. فعدد كبير من المنشآت الكبرى والصغرى تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لاكتشاف ما يفضله وما لا يفضله العملاء، ولطلب مراجعات من الناس حول المنتجات والتسويق، ولترويج منتجات معيّنة.
- المنصات الاجتماعية موجودة لتبقى، فالمنشآت التي تختار أن تتفاعل معها لديها فرصة أفضل للاستمرار وزيادة أرباحها.
- توجد مجموعة كبيرة من أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال، ومنها المدوّنات، ومنصّات مشاركة الصور وشرائط الفيديو، وتطبيقات الألعاب الإلكترونية الاجتماعية، ومجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي، ومواقع المراجعات للمنتجات والخدمات.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

_____

_____

2. كيف يمكن أن يؤدّي ارتفاع معدّلات استخدام الحاسوب إلى خلق المزيد من الوظائف عوضًا عن إلغائها؟

_____

_____

3. كيف يمكن استخدام النظم الخبيرة في المستقبل لمساعدة الناس على حل المشكلات الطبية، المشكلات القانونية، المشكلات المالية، وغيرها من المشكلات التقنية؟

_____

_____

4. ما المنافع المحتملة التي يمكن أن تنشأ عن استخدام البطاقات الذكية لتنفيذ المعاملات اليومية؟

_____

_____

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
5.	مدوّنة		أ. نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صنّاع القرار في المؤسسة.
6.	نموذج "من تاجر إلى تاجر"		ب. استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلّم أو تحسين مهاراتهم وفق احتياجاتهم الخاصة.
7.	نموذج "من تاجر إلى مستهلك"		ج. تفاعلات على شبكة الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت التواصل، وتبادل الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.
8.	تعليم بمساعدة الحاسوب		د. تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور.
9.	حشد جماعي		هـ. نموذج تستخدمه المنشآت ويركز على توصيل المنتجات للأفراد المستهلكين.
10.	تقنيات مزعزعة		و. موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات ليس فقط لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها و بل ايضاً لبناء الثقة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

11.	الأعمال الإلكترونية		ز. يتيح للمستخدمين تحميل الصور، ومقاطع الفيديو، والمدوّنات الصوتية.
12.	منتدى		ح. ابتكار جديد يتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوب بديل جديد.
13.	الثورة الصناعية الرابعة		ط. الاستفادة من البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت؛ لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء في المنشأة.
14.	نظم المعلومات الإدارية		ي. مقاطع فيديو أو ملفات صوتية رقمية يمكن أن يستمع لها أو يشاهدها الناس على الإنترنت من خلال لوحة ذكية، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة.
15.	مواقع مشاركة المواد متعددة الوسائط		ك. مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.
16.	الاستعانة بمصادر خارجية		ل. نشاط تنافسي يجمع عدة لاعبين على هدف معين، مع قواعد مشاركة واضحة، واتصال بشبكة الإنترنت بين مجتمع اللاعبين.
17.	مدوّنات صوتية		م. نسخة تفاعلية عن لوح الإعلانات التقليدي الذي نجده في المجتمعات، يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة.
18.	مصدر إيرادات		ن. مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين.
19.	مواقع التواصل الاجتماعي		س. مسؤول تنفيذي يكون مسؤولًا عن مجمل أنشطة المنشأة على منصّات التواصل الاجتماعي.
20.	الألعاب الإلكترونية الاجتماعية		ع. فترة في القرن الحادي والعشرين اتسّمت بتطوير سريع للتقنيات الجديدة.
21.	التواصل الاجتماعي		ف. تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد.
22.	مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي		ص. جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي.
23.	مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي		ق. عمليات البحث عن مزودين أو مورّدون من الخارج يؤمّنون الدعم الاحترافي، والقطع، والموارد، بكلفة أقل.
24.	التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي		ر. مصادر إيرادات تحصل عليها المنشأة.
25.	ويكي		ش. نموذج تستخدمه المنشآت؛ لتسيير أعمالها مع منشآت أخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** تحدّث مع أشخاص ينفّذون عمليات شراء عبر الإنترنت، واسألهم عن نوع المنتجات التي يشترونها بتكرارٍ؟ ما الأمر المفضّل لديهم عند التسوّق عبر الإنترنت؟ ما مخاوفهم حيال التسوّق عبر الإنترنت؟ اكتب ملخصًا بالنتائج التي توصّلت إليها داخل جدول.

27. **التقنية** ضع قائمة بالمهام الروتينية اليومية وبنود المعلومات التي يمكن إدخالها على قدرات المعالجة والتخزين الموجودة في البطاقة الذكية. انطلاقًا من هذه القائمة، اكتب مثالًا على حالة يمكن استخدام البطاقة الذكية فيها.

28. **التسويق** تخيّل أنك تؤسس منشأة صغيرة في حيّك. اقترح كيف يمكن أن تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي وغيرها من التقنيات لتسويق أعمالك على العملاء المحتملين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

29. **الرياضيات** الأعمال الصغيرة ترسل بالعادة 3,800 رسالة عبر البريد كل شهر بكلفة 0.42 ريال سعودي لكل رسالة. في حال انتقلت المنشأة إلى خدمة البريد الإلكتروني بكلفة 1,250 ريال في الشهر، فما مبلغ المال الذي ستوفره أو ستخسره؟ ما العوامل الأخرى التي يجب على المنشأة التفكير فيها قبل الإقدام على هذا التغيير؟

30. **الجغرافيا** تفتقر دول كثيرة حول العالم إلى خدمة اتصالات أرضية يمكن الاعتماد عليها. ونتيجة لذلك، نشأت الاتصالات الجوالة واللاسلكية بوتيرة سريعة فيها. أجر بحثًا وأعِدّ خارطة بالدول التي تستخدم الاتصالات اللاسلكية بنسبة كبيرة.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ادعم رأيك

تقوم منشأة تصنيع في جدة بتجميع المعدّات الإلكترونية المستخدمة في المكاتب والمنازل. وتوظّف هذه المنشأة 600 شخص تتراوح مهامهم بين المكاتب، والمصانع، والمستودعات. في الوقت الحاضر، تُنفَّذ معظم المهام في المصنع والمستودع يدويًا، ويفكّر المديرون في استبدال 150 موظفًا على خط التجميع بنظام حاسوبي، يساعد المنشأة على توفير 135,000 ريال سعودي من النفقات التشغيلية سنويًّا باستخدام تلك التقنية الجديدة.

32. ما العوامل التي يتعين على المنشأة التفكير فيها قبل التحوّل إلى النظام الحاسوبي؟

33. في حال طبّقت المنشأة النظام الجديد، فما الأمور التي ينبغي عليها القيام بها لمساعدة العمال الذين حلّت هذه التقنية مكانهم؟

التفاعل والتواصل

34. تحدّث إلى بعض أعضاء مجتمعك عن الحواسيب والتقنيات التي يستخدمونها في عملهم. اطلب منهم أن يصفوا التغيّرات التقنية التي شهدوها في عملهم العام الماضي وخلال الثلاث سنوات الماضية. اطلب منهم أيضًا أن يحدّدوا المهارات الحاسوبية التي يعتبرونها مهمة للنجاح المهني، ثمّ أعِدّ عرضًا تقديميًّا مدّته دقيقة واحدة لتلخيص النتائج.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

35. إنّ أعداد وشعبية مواقع التواصل الاجتماعي الموجودة على الإنترنت في تزايد مستمر؛ حيث تسمح مواقع التواصل الاجتماعي لعدّة مستخدمين بأن يتواصلوا مع بعضهم عبر موقع إلكتروني واحد. فمواقع التواصل الاجتماعي عديدة ومتنوعة وهي في خدمة عدة مستخدمين. تقابل السهولة والمتعة التي توفرها هذه المواقع مخاوف بحصول سلوكيات غير قانونية وغير أخلاقية معها. وبالتالي، يتوجب على جميع المستخدمين أن يحتاطوا عند استخدام هذه المواقع. ضَع قائمة بالأنشطة التي يشارك فيها الناس عند استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية، ومن ثم ضع قائمة بالمشكلات التي من الممكن أن تنشأ عند استخدام هذه المواقع. استعن بمصادر موجودة على الإنترنت أو في المكتبة لوضع توصيات حول الممارسات الآمنة على مواقع الشبكات الاجتماعية. أعِدّ منشورًا من صفحة واحدة يقدّم نصائح لمستخدمي مواقع الشبكات الاجتماعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مشروع

إعداد خطة عمل



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

المقدّمة

يعزّز مشروع خطة العمل الموضوعات التي يغطيها الكتاب ويتوسّع فيها بما يساعدك على تطبيق المفاهيم والنظريّات التي تعلمتها على أرض الواقع، وذلك باتّباع خطوات إعداد خطة عمل شاملة. ولا بدّ من أن يبني لك ذلك أساسًا متينًا تبدأ منه رحلتك في أن تصبح رائد أعمال أو صاحب عمل تجاري صغير.

ستتعرّف في هذا القسم على مراحل إعداد خطة العمل، وسنستخدم قصة علي الذي يعمل على استحداث تطبيق جديد.

تخرّج علي مؤخرًا من الجامعة وقرّر إنشاء مشروعه التجاري من منزله في الرياض. وتجدر الإشارة إلى أنّه يستمتع بالقهوة العربية التقليدية، وكلّما سافر إلى المدن في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، بحث عن أفضل المقاهي. من هنا، قرّر علي استحداث تطبيق لمساعدة الأشخاص الآخرين الذين يشاركونه اهتمامه في العثور على أفضل قهوة، أينما كانوا في المملكة. وأن يكون في استطاعتهم استخدام التطبيق لتحديد تفضيلاتهم الشخصية، مثل: المقاهي المزودة بمقاعد، والوصول إلى شبكة Wi-Fi مجانية، وحبوب القهوة التي يتم الحصول عليها من مصدر موثوق. ويودّ أيضًا توفير إمكانية حجز طاولة وطلب مشروبات جاهزة مباشرةً عبر تطبيقه. من هذا المنطلق، وبعد أن اختار علي فكرةً لمشروعه الجديد، بات بحاجة إلى ترجمتها و صياغتها في خطة عمل قابلة للتطبيق.

بناء على ما تعلمته في الفصول 1-4، يجب أن تتذكر أن خطة العمل تحتاج إثبات أن علي جمع:

- الفرصة المناسبة.
- الموارد المناسبة.
- الأشخاص المناسبين.
- هيكل التمويل الصحيح.
- كل ذلك في السياق الصحيح.



وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عبر اتخاذ قرار عن هذه العوامل الرئيسة، قد تكون متأكدًا أنك تتعامل مع مسائل مهمة، ما يساعدك في اعتماد المحتوى المناسب لخطة العمل.

1. يجب أن تعكس "الفرصة" إمكانات وجاذبية السوق والمجال المرتبطَين بالمشروع.
2. لا تشتمل "الموارد المهمّة" على الأموال فحسب، بل على الأصول البشرية (الموردين والمحاسبين والمحامين والمستثمرين وغيرهم) والأصول الثابتة (حسابات مستحقة والمخزون وغيرها).
3. يجب أن يتمتع "فريق ريادة الأعمال" بالنزاهة والخبرة العميقة والواسعة النطاق في هذا المجال.
4. "هيكل التمويل": كيفيّة تمويل الشركة وكيفيّة تقسيم نسبة الملكية بين المؤسسين والمستثمرين حيث سيكون لها تأثير كبير في تحفيز رائد الأعمال للعمل الجاد.
5. يشمل "سياق الفرصة" (أو العوامل الخارجية التي تؤثّر عليها) البيئة التنظيمية، الأوضاع الاقتصادية، والاتجاهات الديموغرافية، والتضخم، والعوامل الأخرى التي تتغير حتمًا والتي لا يمكن أن يتحكّم فيها رائد الأعمال.

لا يوجد صيغة معيّنة يجب اتّباعها في كتابة خطة العمل. ومع ذلك، - عادةً - ما يرغب المستثمرون برؤية الخطة بصيغة يألفونها. إنهم في انشغال دائم ويتلقون عددًا كبيرًا من العروض الأوليّة. لذا قد يكون تقديم خطة عمل في صيغة جديدة غير متعارف عليها محفوفًا بالمخاطر.

	المعلومات المُقدَّمة
1. صفحة الغلاف	اسم المنشأة، ورمزها، وشعارها، وجهات الاتّصال، ورقم النسخة، وتاريخ إعداد الخطة.
2. جدول المحتويات	الأقسام الرئيسة التي تحتويها خطة العمل.
3. الملخّص التنفيذي	لمحة عامّة من صفحة إلى ثلاث صفحات تتناول أبرز النقاط التي تثيرها الخطة، من شأنها حثّ القارئ على مواصلة القراءة.
4. وصف المنشأة	أهداف المنشأة، وماهية العمل الذي تقوم به، ومنتجها/خدمتها الأساسية، ومسيرتها (إن وُجدت)، وشكلها القانوني.
5. تحليل القطاع والمنافسة	خصائص مجال العمل الرئيسة، بما فيها مجال تخصّصك الذي تريد المنافسة فيه.
6. تحليل السوق والعملاء المستهدفين	مختلف شرائح المستهلكين والخصائص الديمغرافية ومتطلبات العميل التي تُركز عليها.
7. خطة المنتج/الخدمة	تبرير الدافع الذي يشجع الأفراد على شراء المنتج أو الخدمة بناءً على الخصائص الفريدة.
8. خطة التسويق	إستراتيجية التسويق، بما فيها أساليب تحديد العملاء واستقطابهم، وأساليب التسعير، وأساليب البيع والإعلانات، وقنوات التوزيع.
9. الخطة التشغيلية	أساليب العمليات أو التصنيع، ومرافق العمليات (موقعها ومساحتها والمعدّات فيها)، وأساليب ضبط الجودة، وإجراءات ضبط المخزون والعمليات، ومصادر التوريد، وإجراءات الشراء.
10. الفريق الإداري	وصف فريق الإدارة، والمستثمرين أو المديرين الخارجيين، وخطط توظيف الموظفين وتدريبهم.
11. المخاطر	أيّ خطر جوهري في المشروع التجاري.
12. الخطة المالية	حجم رأس المال الذي يحتاجه رائد الأعمال وكيفية توظيف الأموال (قسم مُستخدَم لجذب المستثمرين) مصادر التمويل المرجوّة، وأي قوائم مالية قديمة إن وُجدت، والقوائم المالية الشكلية من ثلاث لخمس سنوات؛ بما فيها قوائم الدخل، والميزانيات العمومية، وقوائم التدفقات النقدية، والميزانيات النقدية.
13. ملحق الوثائق الداعمة	موادّ ومرفقات متنوعة أخرى تسهم في تعزيز فهم القارئ للخطة.

P1: نموذج خطة عمل علي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 1
محتوى خطة العمل وصيغتها

سندخل الآن في تفاصيل خطة العمل.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

يجب أن تتضمّن صفحة الغلاف المعلومات التالية:

- اسم المنشأة وعنوانها، ورقم هاتفها، وموقعها الإلكتروني.
- شعار المنشأة.
- اسم جهة الاتّصال والعنوان البريدي للمؤسس أو صاحب المنشأة، ورقم هاتفه، وعنوان بريده الإلكتروني.
- تاريخ إعداد خطة العمل.
- إذا مُنحت الخطة للمستثمرين، يُرسل تنويه مفاده أنّ الخطة تُقدم على أساس سري للمستثمرين المؤهلين فقط، ويجب ألّا يُعاد تقديمها من دون إذن.
- رقم النسخة (للمساعدة في تتبع عدد النسخ التي يجري إرسالها).

2.1 الخطوة 2: جدول المحتويات

يستعرض جدول المحتويات قائمة متسلسلة بأقسام الخطة مع أرقام صفحات كلّ قسم، ما يتيح للقارئ قراءة الخطة على الفور (وهي ممارسة شائعة) بدلًا من قراءتها بالكامل.

3.1 الخطوة 3: المُلخّص التنفيذي (لمحة عامة)

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

1. يقدّم الملخّص صورة واضحة وموجزة عن المشروع المقترح.
2. يشحذ الحماس والإثارة تجاه آفاق المشروع.

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

وعلى الرغم من أنّ الملخّص التنفيذي يأتي في بداية خطة العمل، فإنّه يقدّم لمحة عامة على الخطة بأكملها وبالتالي لا بدّ من كتابته بعد الانتهاء من إعداد الخطة. يجب أن يتضمّن الملخّص التنفيذي الأقسام الفرعيّة التالية فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات (وصفحتان أفضل):

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- وصف الفرصة
- شرح القيمة المضافة من المنتج أو الخدمة المقترحة
- لمحة عامة على القطاع أو السوق
- تحليل السوق والعملاء المستهدفين
- الميزة التنافسية التي تأمل في تحقيقها في السوق
- اقتصاديات الفرصة
- فريق الإدارة
- حجم المبلغ المطلوب والغرض منه (العرض) إذا كنت تسعى إلى الحصول على تمويل.

نظرًا إلى أنّ علي بصدد بدء التطبيق، عليه أن يجعل مقترح خطة العمل مثيرًا وممتعًا للقارئ، لذا من المهمّ أن يتعمّق في إجراء الأبحاث حول المستثمرين المحتملين وحول السبب الذي يدفعهم إلى اعتبار عمله مثيرًا للاهتمام. هل من فرص على المدى القصير أو على المدى الطويل؟ ما الذي يجعل عمله متميزًا ومختلفًا عن جميع التطبيقات الأخرى المتوفرة؟

4.1 الخطوة 4: وصف المنشأة

يسمح وصف الشركة للقارئ بالاطلاع على نوع العمل المقترح، وأهداف المنشأة، وعنوانها، وما إذا كانت ستخدم سوقًا محلية أو دولية.

بالتالي، عند كتابة هذا القسم، يجب على رائد الأعمال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. متى يبدأ العمل؟ وأين؟
2. ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى بلوغها؟
3. أي مرحلة من مراحل التطوّر بلغتها المنشأة، على سبيل المثال: أهي في المرحلة التأسيسية أم في مرحلة الإنتاج الكامل؟
4. ما الإنجازات التي حقّقتها حتى الآن؟
5. ما الميزة التنافسية التي تتمتّع بها المنشأة؟
6. ما طبيعة ونشاط العمل الأساسي للمنشأة ؟
7. ما المنتج أو الخدمة الأساسية؟
8. ماذا سيُقدم للعملاء؟
9. ما شكل المنشأة التنظّيمي، أهي ملكية فردية، أو شراكة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة عادية، أو شكل آخر؟
10. ما الأوضاع الاقتصادية الحالية والمتوقعة للمجال الذي يجري فيه العمل؟
11. هل تنوي المنشأة البيع لمنشأة أخرى أو مجموعة استثمارية؟ هل تخطّط لأن تكون منشأة مطروحة للتداول العام، أم أنّ المالكين يريدون نقل الملكية إلى الجيل القادم من الأسرة؟

سيكون هذا القسم قسمًا موجزًا في حالة علي لأنّه من المحتمل أن يكون تاجرًا منفردًا في البداية ولأنّه ليس هناك تاريخ محدّد للبدء. ففي الواقع، لا يملك علي سوى فكرة عامة عن ماهيّة العمل التجاري ونشاطه؛ لأنّها لا تزال مجرّد فكرة ولم تُبحث بحثًا كاملًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

5.1 الخطوة 5: تحليل القطاع والمنافسة

يهدف هذا القسم بشكل أساسي إلى عرض الفرصة وإثبات سبب وجود سوق كبيرة يجب خدمتها. في هذا السياق، عليك وصف المجال الأوسع الذي ستنافس فيه، بما في ذلك حجم السوق، ومعدّل النمو، والاتجاهات الأساسية، والجهات الفاعلة الرئيسة.

في تحليل القطاع، حدّد القطاعات المختلفة في السوق، واصفًا بالتفصيل القطاع التخصصي الذي تخطّط للمشاركة فيه، ثمَّ استعرض سياق الفرصة، وحدّد أي قطاع من قطاعات هذه السوق يعاني نقصًا في تقديم الخدمات.

يهدف تحليل المنافسة إلى تحليل مكامن القوة والضعف لدى المنافسين المحتملين. وعليه، لا بدّ من طرح الأسئلة التالية: ما مكامن الضعف لدى المنافسين التي يمكنك تحسينها؟ ما مكامن القوة التي يتّسمون بها والتي يمكنك تبنّيها؟

أمّا بالنسبة إلى علي، فقد أجرى بعض الأبحاث الأساسية لمعرفة ما إذا كانت قد طرحت في السوق أيّ تطبيقات أخرى تقدّم خدمات مماثلة، ولكنّه لم يعثر على أي تطبيق يقدّم الخدمة الكاملة التي يريد تقديمها. ومع ذلك، تحتوي تطبيقات المقاهي الفردية ومواقعها الإلكترونية على بعض العناصر التي يريد توفيرها. ويجب أن يسرد مكامن القوة والضعف لدى المنافسين ويحدّد كيفية تقديم خدمة أفضل. هل تطبيقات المنافسين متوفرة في المناطق نفسها التي سيطرح علي تطبيقه فيها؟ هل يمكن أن يقدّم علي أي ميزات إضافية أو إستراتيجية ترويجية مختلفة؟

امسح رمز الاستجابة السريعة لرؤية جدول علي.

في الفصل 1: استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد للفصل الدراسي الأول، تناول الشكل "1-3" أنواع المنافسة التي قد يواجهها أيّ عمل تجاري جديد.

6.1 الخطوة 6: تحليل السوق والعملاء المستهدفين

تقوم الخطوة التالية بوصف العميل المستهدف من حيث التركيبة السكانية، كالمحتوى التعليمي، والجنس، ومكان السكن، والعمر، والدخل. فكلّما تمكّنت من تحديد عميلك بوضوح أكبر، زادت احتمالية تقديمك منتجًا أو خدمةً مطلوبة. أخيرًا، تُعَدّ معرفة عميلك المستهدف أساسًا لفهم منافسيك. لذا عليك تحليل منافسيك من حيث سمات المنتج أو الخدمة التي يقدمونها أو لا يقدمونها.

عند تحليلك السوق التي ستطرح فيها منتجك أو خدمتك، يجب أن تعرف من هم عملاؤك وماذا يريدون. ويجب ألّا تستخلص هذه المعلومات من دراسات السوق فحسب، بل عليك استخلاصها أيضًا من التحدّث إلى العملاء مباشرةً. من هذا المنطلق، لا بدّ من أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما السوق التي تستهدفها؟
- ما حجم السوق المستهدفة؟
- ما المشكلات التي تعانيها السوق المستهدفة؟
- هل هذه المشكلات أكبر من تلك التي تعالجها؟
- كيف يمكن لخدمتك، أو لمنتجك أن يُصلحا المشكلة؟
- من سيشتري منتجك أو خدمتك؟
- كم هم على استعداد لدفع ثمنها؟
- لماذا هم في حاجة إليها؟
- لماذا سيشترون منك؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في حالة علي، يعتقد أنّ العملاء الرئيسين الذين سيستخدمون تطبيقه من المرجّح أن يكونوا متذوقين للقهوة ومتمكنين من استخدام أحدث التقنيات. لذا لاستهداف أولئك الذين على دراية باستخدام التطبيقات، قد يرغب علي في البداية في التركيز على الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و25 عامًا. علاوةً على ذلك، ينبغي أن يحدّد علي حجم السوق عبر إجراء أبحاث عن هذه الفئة العمرية، ومعرفة الأمور المهمّة بالنسبة إليهم عند اختيارهم أحد المقاهي والسبب الذي يحثّهم على تنزيل التطبيق. هل تحصيل رسوم من العملاء مقابل التطبيق هو أفضل طريقة لتحقيق الأرباح؟ هل على المقاهي الدفع لتحسين تصنيفها؟ هل سيثق العملاء في التعليقات المعروضة؟

7.1 الخطوة 7: خطة المنتج/الخدمة

تُعنى خطة المنتج/الخدمة بوصف المنتجات و/أو الخدمات التي ستقدّمها المنشأة لعملائها. وقد حان الوقت الآن لتقديم عرض مقنع للميزة التنافسية لمنظمتك. استنادًا إلى وصفك السابق للمجال والجهات الفاعلة فيه، اشرح كيف يمكن لمنتجكَ أو خدمتك أن يملأ فجوةً في السوق أو كيف أنّ منتجك أو خدمتك "أفضل وأرخص و/أو أسرع" من المنتجات أو الخدمات الأخرى التي تقدّمها السوق. في حال كان المنتج منتجًا ماديًا، فحاول تقديم نموذج عمل أو نموذج أولي. ففي الحالات الطبيعية، يُظهر المستثمرون الاهتمام الأكبر بالمنتجات التي تثبت فاعليتها بعد استحداثها واختبارها.

في هذا القسم، يجب شرح إستراتيجية النمو التي تتّبعها للمنتج أو الخدمة، حيث إنّ النمو هو المحدد الأساسي لقيمة الشركة.

يملك علي أفكارًا تطويرية. فعلى المدى القصير، يخطّط لتقديم بيانات واقعية مثل: المنتجات والخدمات التي يقدّمها كلّ مقهى. كيف سيتمكن علي من إظهار أن منتجه أفضل من التطبيقات الحالية؟ هل يمكنه تقديم أيّ دليل على أنّ أفكاره ستنجح عند تطبيقها على أرض الواقع؟ هل لديه أيّ دليل على أنّ هذه هي الخدمات التي يريدها العملاء؟ ما الأبحاث التي يمكن أن يجريها لتبرير أهدافه طويلة المدى؟ هل من الممكن إنشاء ميزات التطبيق واختبارها؟

8.1 الخطوة 8: خطة التسويق

إنّ خطة التسويق أساسًا لوصف إستراتيجية التسويق التي تتّبعها المنشأة. بمعنى آخر، كيف ستجذب العملاء وتقنعهم باقتناء منتجك أو الحصول على خدماتك والاستمرار في استخدامها؟ بالاستناد إلى ما تناولناهُ في الفصل، احرص على تقديم عرض مقنع.

يجب أن يتضمن هذا القسم الموضوعات التالية:

- طرائق تحديد العملاء وأساليب اقناعهم ولفت انتباههم.
- نماذج التسعير (يُستخدم لتحديد أفضل سعر لمنتج أو خدمة).
- الطرائق والأساليب المتبعة للبيع والترويج (تستخدم للترويج لعملك).
- أساليب التوزيع (اختيار أفضل طريقة لتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملائك).

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نظرًا إلى أنّ علي ينوي جذب الشباب الذين يشربون القهوة والمؤهلين في استخدام التقنيات الحديثة، فإنّه يحتاج إلى تحديد أفضل طريقة للتعرف على مستخدمي تطبيقه وجذبهم. ونظرًا إلى أنّ علي تاجر منفرد، فمن غير المرجّح أن يكون لديه فريق مبيعات أو تسويق على المدى القصير، ومن غير المحتمل أيضًا أن يكون لديه ميزانية تسويق كبيرة. هل يوجد أساليب بيع وتسويق منخفضة التكلفة يمكن أن يستخدمها علي؟ ما الخيارات المتاحة أمامه لتحقيق الدخل؟ ما قنوات التوزيع الشائعة المتاحة للتطبيقات؟

9.1 الخطوة 9: الخطة التشغيلية

تقدّم الخطة التشغيلية معلومات حول كيفية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. في هذا القسم، ستشرح كيف ستساهم العمليات في الميزة التنافسية للمنشأة، أي كيف ستخلق عملياتها قيمة للعميل.

من هنا، يناقش هذا القسم بعض العناصر مثل:

- الموقع والمرافق؛ بما في ذلك المساحة التي ستحتاجها المنشأة ونوع المعدّات التي ستتطلّبها.
- الاختيار بين الإنتاج الداخلي أو الاستعانة بمصادر خارجية لتقليل التكاليف.
- النهج الذي تقترح المنشأة اتّباعه لضمان الجودة، والتحكم في المخزون، واستخدام مقاولين من الباطن للحصول على الموادّ الأولية.

لن تحتاج منشأة علي إلى مباني مثل: مصنع أو مساحة مكتبية كبيرة. ففي البداية، يمكنه العمل عن بعد بما أنّ عمله يقوم على التطبيق. لكن مع نمو عمله وتقدّمه، هل سيحتاج إلى التفكير في التوسع في مساحة أكبر لتوظيف موظفين إضافيين؟

يمكنه أيضًا الاستعانة بمنشآت خارجية؛ لتطوير البرامج الأكثر تعقيدًا. وسيحتاج إلى البحث عن مقدار التكاليف المحتملة لتطوير البرامج. هل يجب عليه أن يتأكّد من امتلاكه المعرفة والبرمجيات الصحيحة لتصميم تطبيقات تجارية؟

10.1 الخطوة 10: الفريق الإداري

يبحث المستثمرون المحتملون عن منشآت ذات طاقم إداري متميز. ويقول بعض المستثمرين أنّهم يفضّلون أن يكون لديهم فريق إدارة متميز "فئة أ" ومنتج أو خدمة "فئة ب" بدلًا من فريق عادي "فئة ب" ومنتج أو خدمة "فئة أ". ولكن يمكن القول أيضًا إنّ الإدارة الصحيحة في السوق الخاطئة تؤدّي لفشل المشروع على الأرجح. من هنا، لا بدّ من أن يكون لديك فريق إدارة جيد يعمل في سوق متنامية إذا أردتَ أن يتكلّل عملك بالنجاح.

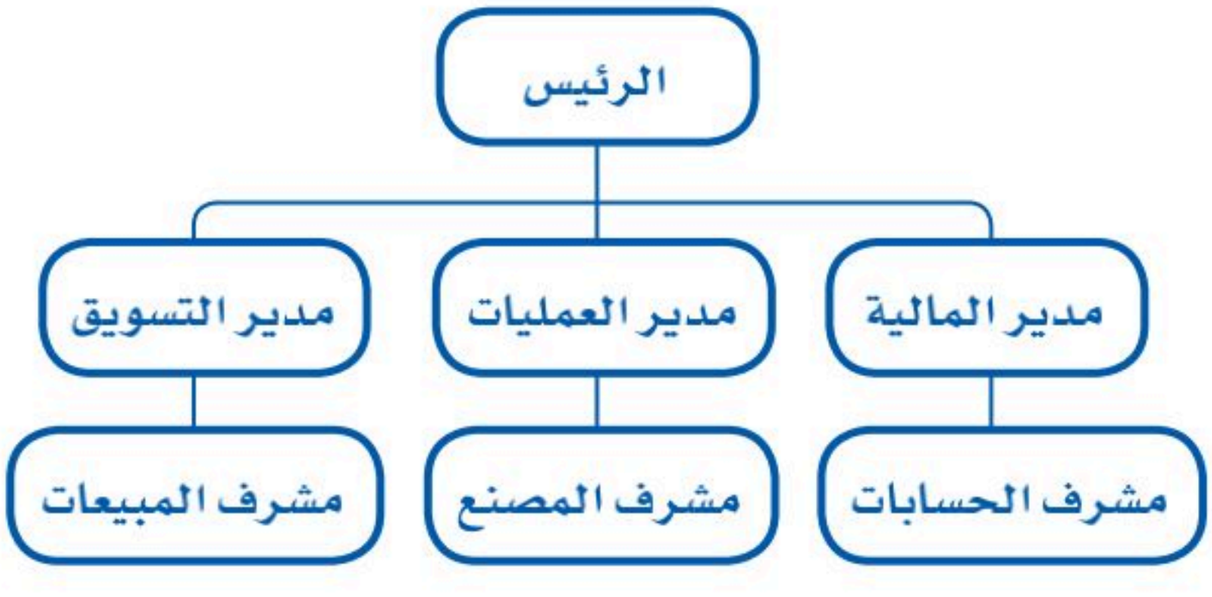
يجب أن يشرح قسم فريق الإدارة بالتفصيل الهيكل التنظيمي للمشروع المقترح وخلفيات أولئك الذين سيشغلون مناصبه الرئيسة. وفي الحالات المثالية، ستضمّ المنشأة فريق عمل متوازن يجمع بين الخبرات المالية والتسويقية والخبرات في مجال الإنتاج والمواهب الإبداعية.

لم يؤسّس علي شركته بعد لأنّه تخرّج مؤخّرًا من الجامعة. كما أنّه لم يقم بتوظيف طاقم عمل لمساعدته في ابتكار التطبيق الذي يودّ العمل عليه، وهو بحاجة إلى إيجاد الأشخاص المناسبين للعمل.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

في الفصل 2: تنظيم الأعمال التجارية للفصل الدراسي الأول، قدّم الشكل "2-1" مخطط تنظيم الأعمال. بالمقارنة مع المنشآت القائمة، التي ربما تكون قد جمعت قوة عاملة كبيرة وعددًا كبيرًا من الإدارات، من المرجح أن يكون للمنشأة الجديدة هيكل إداري مبسّط، كما هو موضح في الرسم البياني التالي:



11.1 الخطوة 11: المخاطر

تهدف خطة العمل إلى سرد قصة نجاح، ولكن كلّ مشروع جديد يكون محفوفًا بالمخاطر. وبالتالي، لا يمكن الحديث عن خطة مكتملة ما لم تحدّد المخاطر التي تصاحب المشروع. في هذا السياق، تحدد هذه الخطوة المخاطر المحتملة التي قد يواجهها المستثمرون، ولعلّ أكثرها شيوعًا ما يلي:

- عدم قبول السوق (لا يشتري العملاء المنتج كما هو متوقع).
- تقديم المنتج نفسه أو الخدمة ذاتها من الجهات المنافسة.
- فترة زمنية أطول ونفقات أعلى ممّا كان متوقعًا لبدء العمل وتنميته.
- تمويل غير كافٍ.
- التنظيمات والبنية التحتية.

إن فهم المخاطر أمرٌ مهمٌ جدًّا للمنشآت؛ حيث يجب أن يكون المنتج أو الخدمة الجديدة أفضل بكثير من تلك المتوفرة حاليًا من أجل التغلب على الجمود الذي يعاني منه العدد الأكبر من العملاء عند انتقالهم إلى منتج أو خدمة جديدة.

فيما تعمل منشأة علي على تطوير تطبيق، لن يكون هناك الكثير من التدفقات النقدية الكبيرة الخارجة. لذلك، من المرجّح أن تكون المخاطر المالية منخفضة. ومع ذلك، هل هناك عوائق كبيرة أو بسيطة عند تصميم التطبيق؟ على سبيل المثال: هل تريد المقاهي الارتباط بتطبيق علي؟ ما مدى سهولة أو صعوبة إنشاء تطبيق من البداية؟ ماذا يحدث إذا قدّم بيانات غير صحيحة أو مضلّلة؟ ما القوانين التي يجب أن يكون على دراية بها؟

12.1 الخطوة 12: الخطة المالية

إذا كان رائد الأعمال يسعى إلى الحصول على رأس مال من المستثمرين، فيجب عليه أن يُضمّن عرضَ الخطة إشارةً واضحة إلى مقدار الأموال المطلوبة وإلى الوقت الذي تُطلب فيه. من المفيد نقل هذه المعلومات في جدول الإيرادات والنفقات الذي يشير إلى نوع التمويل المطلوب (دين أو أسهم) وكيف ستُستخدم الأموال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

الإيرادات	
دين مصرفي	100,000 ريال سعودي
أسهم:	
مستثمرون جُدد	300,000 ريال سعودي
مؤسّسون	100،000 ريال سعودي
إجمالي المصادر	500،000 ريال سعودي
النفقات	
تصنيع المنتج	125،000 ريال سعودي
تكاليف العمّال	75،000 ريال سعودي
رأس المال العامل:	
النقد	20,000 ريال سعودي
حسابات مستحقة	100,000 ريال سعودي
المخزون	80,000 ريال سعودي
المعدّات	100,000 ريال سعودي
إجمالي النفقات	500,000 ريال سعودي

في حالة الطلب من المستثمرين، سيحتاج رائد الأعمال إلى تحديد مقدار ملكية العمل الذي يرغب في التنازل عنه، وهي ليست مهمّة سهلة في معظم الحالات. في العادة، يجب أن يُحفظ الإيراد الذي تجمعه الشركة مدّة 12 إلى 18 شهرًا. بعد ذلك، إذا سارت الأمور على ما يرام، فسيكون جمع المزيد من الأموال في ما بعد أسهل وأقل تكلفة.

يملك علي حاليًا مجرَّد فكرة أساسية عن التطبيق، لكن لا يملك نموذجًا أوّليًا عمليًا له ولا يتمتّع بخبرة في الأعمال التجارية، على الرغم من أنّه أكمل دورة تطوير تطبيقات في الجامعة.

وعليه، هل السعي للاستثمار مناسبًا هذا الوقت؟ هل سيحرص المستثمرون على تقديم تمويل لفكرته؟ هل التمويل هو المورد الوحيد الذي سيحتاجه علي من المستثمرين؟ ماذا يمكن تقديمه بالإضافة إلى التمويل؟

تقدّم الخطة المالية التوقعات المالية من إيرادات ونفقات على هيئة قوائم مالية. ويجب أن يوضح هذا القسم من خطة العمل أنّ العمل المقترح يمكن أن يدعم ذاته وبالتالي يكون مربحًا. للقيام بذلك، يحتاج رائد الأعمال إلى أن يتصارح مع نفسه وأن يأخذ في الاعتبار التوقعات المالية للمنشأة.

يجب تقديم البيانات المالية، لمدة ثلاث سنوات على الأقل وربما تصل إلى خمس سنوات. وبشكل مثالي، تتضمّن التوقعات قوائم المركز المالي (Balance Sheet)، وقوائم الدخل (Income Statement)، وقوائم التدفقات النقدية (Cash Flow Statement) على أساس سنوي لمدة ثلاث إلى خمس سنوات.

عند إجراء التوقعات، من الضروري أن تعود إلى نموذج عملك، أي أنّ نموذج العمل يجب أن يكون أساس توقعاتك المالية، و إلا فلن يكون لديك أساس متين تستند إليه لتبرير افتراضاتك المالية.

في حين أنّ جميع القوائم المالية مهمّة، فإن بيانات قوائم التدفقات النقدية يستحق الحصول على اهتمام خاص؛ لأن العمل التجاري يمكن أن يكون مربحًا ولكنّه يفشل إذا لم ينتج تدفقات نقدية إيجابية. فقائمة التدفقات النقدية المُعدة جيدًا تحدّد مصادر النقد، أي المبلغ الذي سيرد من العمليات والمبلغ الذي سيرد من المستثمرين. وهي توضح أيضًا مقدار الأموال التي ستُخصص للاستثمارات في مجالات مثل: المخزون والمعدات والبحث والتطوير. ويجب أن تشير قوائم التدفقات النقدية بوضوح إلى مقدار النقد المطلوب من المقرضين والمستثمرين المحتملين والغرض من ذلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يحتاج علي إلى توقّع مقدار الدخل المحتمل أن يحقّقه تطبيقه ومدى ارتفاع التكاليف الشهرية. هل بحث علي عن مقدار المساعدة التي سيحتاجها في تطوير التطبيق؟ ما السفريات التي سيحتاج إلى القيام بها للبحث عن المقاهي؟ ما المبلغ المطلوب لتغطية نفقات مثل شراء القهوة والسفر؟ كم يبلغ عدد مستخدمي التطبيق الذين يحتاج علي إلى جذبهم لتحقيق الأرباح؟

13.1 الخطوة 13: ملحق الوثائق الداعمة

يجب أن يحتوي الملحق على موادّ ومرفقات تكميلية متنوّعة تسهم في تعزيز فهم القارئ للخطة. وتشتمل هذه الوثائق الداعمة على جميع العناصر المشار إليها في نصّ خطة العمل:

- السير الذاتية للمستثمرين والمالكين/المديرين الرئيسيين.
- صور للمنتجات والمرافق والمباني.
- مراجع مهنية.
- دراسات أبحاث التسويق.
- الأبحاث المنشورة المفيدة.
- عقود البيع الموقعة.

لا يمكن اعتبار الملحق عنصرًا ثانويًا نظرًا إلى أنّه يظهر في نهاية الخطة، فالقارئ يحتاج إلى فهم الافتراضات الكامنة وراء الفرضيات المنصوص عليها في الخطة. وبالنسبة إلى المستثمر المحتمل، لا شيء أكثر أهميّةً من مؤهلات فريق الإدارة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ملخّص

يجب أن تكون الآن قادرًا على وصف محتوى خطة العمل. وعند التفكير في محتوى خطة العمل، يجب مراعاة الفرصة، والموارد المهمّة، وفريق ريادة الأعمال، والهيكل التمويلي، وسياق الفرصة التي تُعَدّ جميعها عوامل مترابطة.

والأقسام الرئيسة التي تتألّف منها خطة العمل هي: (1) صفحة الغلاف، (2) جدول المحتويات، (3) الملخّص التنفيذي، (4) وصف المنشأة، (5) تحليل القطاع، والعملاء المستهدفين، والمنافسة، (6) خطة المنتج/الخدمة، (7) خطة التسويق، (8) الخطة التنموية والتشغيلية، (9) الفريق الإداري، (10) المخاطر، (11) العرض، (12) الخطة المالية، (13) ملحق الوثائق الداعمة.

المهمة: اختبر معلوماتك

فكّر مرة أخرى في خطة عمل علي. باستخدام النموذج من الشكل P1، ابدأ في ملء خطة عمله.

في هذا السيناريو، يمتلك علي بعض الخبرة والمعرفة في كيفية ابتكار التطبيقات، وهو يحبّ شرب القهوة ولكنّه ليس خبيرًا. وقد أقام بعض العلاقات الجيدة مع زملائه الخرّيجين، لكن ليس لديه علاقات في عالم الأعمال.

أي من الأسئلة التالية يمكنك الإجابة عنها؟

1. أي شريحة من السكان يجب أن يستهدفها علي؟ علل إجابتك.
2. ابحث في الإنترنت واذكر بعضًا من منافسيه المحليين والدوليين.
3. أنشئ شعارًا واقترح اسمًا لتطبيق علي.
4. ابحث في تاريخ استهلاك القهوة في الرياض.
5. إذا قرّر علي الحصول على عمولة بنسبة 50 % على كل معاملة، فكم عدد المعاملات التي يحتاجها بهدف الوصول إلى 1,000,000 ريال سعودي؟

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 2

إعداد خطة عمل تجاري جديد

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

مجموعة الأفكار

الفكرة 1: تطبيق يربط ما بين السياح والمرشدين السياحيين في المملكة العربية السعودية، على أن يمكّن التطبيق السياح من تحديد نوع الجولة التي يريدونها، والموقع المطلوب وأي متطلبات أخرى خاصة.

الفكرة 2: متجر تنظيف ملابس متنقل يذهب إلى العميل بدلاً من أن يكون في موقع واحد ثابت.

الفكرة 3: تطبيق يتضمن دليلًا بالمتاجر التجارية في مراكز التسوق في جميع أنحاء البلاد، والذي بدوره يقوم بتقييم المتاجر بحسب ملحوظات وتعليقات العملاء حول قيمة المنتجات، ومدى انشغال المركز التجاري، ومستوى لذة الطعام.

الفكرة 4: دوّن فكرتك الخاصة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأسئلة الرئيسة

فكّر مليًا ثم أجب على الأسئلة الرئيسة التالية:

- ما فكرتك الجديدة؟ أهي عبارة عن منتج أم خدمة؟
- ما مدى تميز فكرة عملك التجاري عما سواها؟
- ما الفوائد التي سيجنيها عملاؤك من فكرة عملك التجاري؟
- ما الشريحة التي تستهدفها بفكرتك هذه؟
- ما القطاعات والأسواق ذات الصلة بمنظمتك؟
- ممن تتألف الإدارة في منظمتك؟ وما الخبرات والقدرات التي يتمتع بها أعضاء الإدارة؟
- ما الأهداف طويلة المدى التي رسمتها لمنظمتك؟
- ما الفرص التي تملكها، وما المخاطر التي قد تواجهها؟
- ما الإستراتيجية التي تنوي أن تبنيها لدخول السوق؟
- ما مقدار رأس المال الذي تحتاجه، ولماذا؟ يمكنك أن تكتفي بطرح مقدار تقريبي في المرحلة الأولى.
- في رحلتك نحو بلوغ أهدافك، ما أهم المهام التي يتعين عليك إنجازها؟
- كم يبلغ حجم الاحتياجات الاستثمارية الخاصة بمنظمتك على مدار السنوات الخمس المقبلة؟
- ما حجم الأعمال والأرباح الذي تنوي تحقيقها على مدار السنوات الخمس المقبلة؟

اختر الآن فكرة عملك. اكتب إجاباتك عن الأسئلة السابقة.

عملك التجاري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

القسم 3

نموذج خطة الأعمال

انظر إلى الأسئلة وأكمل المربعات بإجاباتك على الأسئلة الواردة في الخطوات من 1 إلى 13. هذا نموذج لخطة عمل يمكنك استخدامه وتطبيقه على عملك وسوف ترشدك الخطوات خلال العملية.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

1. ما الصورة التي تريد عرضها على الصفحة الأولى؟
2. ما أهم المعلومات التي توفرها الصفحة الأولى؟
3. كيف سيكتشفك المستثمرون؟
4. هل جهزت شعارًا/علامة تجارية؟
5. ما الاسم الذي اخترته لمنظمتك؟
6. ما العلاقة بين اسم منظمتك والغاية منها؟ هل الاسم فريد وسهل التذكر؟ وهل يسهل لفظه؟

صفحة الغلاف

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

صفحة الغلاف

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 2: جدول المحتويات

1. كيف يمكن لاستخدام الأنماط المختلفة أن يتيح للقارئ العثور على المعلومات على نحو أسرع؟
2. ما أسلوب التسمية الذي ستستخدمه في كل قسم بهدف ضمان فهم القارئ لمحتوى خطة العمل؟
3. كيف ستستخدم العناوين الفرعية؟

جدول المحتويات

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 3: الملخّص التنفيذي

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

الملخّص التنفيذي

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 4: وصف المنشأة

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

وصف المنشأة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 5: تحليل القطاع والتنافسية

1. كم يبلغ إجمالي قيمة أو حجم السوق؟
2. ما إمكانات النمو؟
3. من المنشأة الرائدة في السوق؟ وكم تبلغ حصتها في السوق؟
4. من أهم منافسيك؟ وما حجم حصصهم في السوق؟
5. كيف يختلف عرضك عن عروض منافسيك؟
6. هل يمكنك تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها منافسوك؟ وكيف يمكنك الاستفادة من ذلك؟
7. ما نقاط القوة التي تتسم بها منظمتك؟
8. هل تعاني منظمتك من أي نقاط ضعف؟
9. ما الفرص التي من شأنها أن تمنح منظمتك أفضلية على سواها؟
10. ما المخاطر التي قد تهدد منظمتك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة لرؤية نموذج يمكنك استخدامه لتحليل المنافسين.

تحليل القطاع والتنافسية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحليل القطاع والتنافسية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 6: تحليل العملاء المستهدفين

1. عرّف شريحة العملاء المستهدفة الخاصة بك بالتفصيل. ما الفئة التي ستمثل عملاءك؟
2. هل هم ذكور أم إناث؟ وأين يقطنون؟
3. ما المقدار المتوقّع لدخلهم؟ وما مستوى تعليمهم؟
4. ما الأمور التي يفضلونها؟ في المقابل، ما الأمور التي لا يفضلونها؟
5. ما أبحاث السوق التي أجريتها و/أو خططت لها؟
6. بكم تقدر أحجام المبيعات الحالية والمتوقعة لكل شريحة عملاء مستهدفة؟
7. ما الذي سيدفع العملاء إلى اختيار منتجك أو خدمتك بدلًا من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

تحليل العملاء المستهدفين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تحليل العملاء المستهدفين

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 7: خطة المنتج / الخدمة

1. ما التفاصيل المحددة التي يشتمل عليها منتجك أو خدمتك؟
2. هل سيتوفر منتجك أو خدمتك على الفور، وكيف يمكنه تطوير مجموعة منتجاتك أو خدماتك في المستقبل؟
3. ما الذي يميز منتجك أو خدمتك عن سائر الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشآت الأخرى؟
4. ما الذي سيدفع العملاء إلى اختيار منتجك أو خدمتك بدلًا من المنتجات أو الخدمات المنافسة؟

خطة المنتج / الخدمة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 8: خطة التسويق

1. ما الأسلوب الذي ستعتمده لتسويق عملك التجاري عبر الإنترنت؟
2. أي أدوات تسويق عبر الإنترنت ستستخدم؟
3. ما نقطة البيع الفريدة لمنتجك أو خدمتك؟ ومن الذي يحتاجها ؟ ولماذا؟
4. ما الغاية من منتجك أو خدمتك، أهي لأغراض ترفيهية أم ضرورية؟ أم أمور أخرى؟
5. ما إستراتيجية التسعير التي ستستخدمها؟ وما العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد السعر؟
6. ما الذي سيجعل إستراتيجية التسعير فاعلة؟ وهل تتطلب إجراء خصومات؟
7. أين ستطرح منتجك؟ وما هي قنوات التوزيع التي ستكون أكثر فاعلية لمجموعة العملاء المستهدفة؟
8. بكم تقدر ميزانيتك المخصصة للتسويق؟
9. كيف ستروج لمنتجك أو خدمتك؟
10. ما الذي يميز حملتك التسويقية عن سواها؟

خطة التسويق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة التسويق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 9: الخطة التشغيلية

1. ما الموقع الذي ستتخذه مقرًّا لعملياتك؟ وكيف سيؤثر النمو على قاعدة عملياتك الحالية؟
2. هل ستستعين بالإنتاج الداخلي للتحكم في العمليات؟ أم أنك ستلجأ إلى مصادر خارجية لتقليل التكاليف؟
3. ما الخطوات التي ستتبعها لضمان الاستمرارية و النجاح في السوق؟
4. من سيتحكم في الجودة؟ ما تأثير ذلك على نمو الأعمال؟

الخطة التشغيلية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 10: الفريق الاداري

1. ما التسلسل الهرمي المعتمد في المنشأة؟
2. ما الخبرة التي يجب أن يتمتع بها فريق الإدارة لضمان نجاح العمليات؟
3. كيف ستتواصل المجالات الوظيفية المختلفة مع بعضها؟
4. ما الخطوات أو الإجراءات التي ستتبعها لاستقطاب المديرين ذوي الخبرة للعمل في منظمتك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة للحصول على نموذج مقترح للمخطط التنظيمي.

الفريق الاداري

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 11: المخاطر

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

المخاطر

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 12: الخطة المالية

1. بكم تقدر "التكلفة الأولية" الضرورية لاستمرار عملك التجاري؟
2. ما المواد والمعدات التي ستحتاجها قبل بدء عملك؟
3. كم تبلغ تكلفة المواد والمعدات؟
4. ما مواردكَ المالية التي ستستثمرها؟
5. ما حجم الاستثمار أو رأس المال المطلوب على مدار السنوات الخمس المقبلة؟
6. ما توقعات التدفقات النقدية الشهرية قصيرة المدى؟
7. كيف تتوقع أن ينمو التدفق النقدي الخاص بك على المدى المتوسط؟
8. ما مقدار النقد المتبقي في الاحتياطي كل شهر؟
9. ما مصادر التمويل المتاحة لك؟
10. هل وضعت حدًّا ائتمانيًّا متفقًا عليه و/أو اتفاقية قرض مع البنك الذي تتعامل معه؟
11. إذا كان الأمر كذلك، فما خطة سداد القرض ودفعات الفائدة المتوقعة أو الفعلية؟
12. ما الخيارات البديلة التي وضعتها لمفهوم التمويل الخاص بك؟

امسح رمز الاستجابة السريعة للوصول إلى نموذج مالي لمساعدتك في التخطيط للسنوات الخمس القادمة.

الخطة المالية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطة المالية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الخطوة 13: ملحق المستندات الداعمة

1. ما المستندات التي قد يطلبها المستثمرون؟
2. ما المعلومات التي يشتمل عليها كل مستند داعم؟
3. هل ترتبط المستندات الداعمة ارتباطًا واضحًا ووثيقًا بالخطوات الواردة سابقًا؟
4. كيف ستساعد المستندات المستثمرين على اتخاذ قرارات مدروسة؟

تأكد الآن من قراءة إجاباتك على الخطوات المذكورة سابقًاوتحقق من تناسق ملحوظاتك. أنت الآن جاهز لإنشاء خطة عملك النهائية. يمكنك استخدام نموذج خطة عمل في Word كنقطة بداية وإضافة جميع المعلومات حول عملك الجديد.

ملحق المستندات الداعمة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قائمة المصطلحات

أ

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

أجر مقابل الوقت Time wage: مبلغ محدّد من المال يدفع للموظف مقابل كل ساعة عمل.

أخلاق Ethics: مبادئ الأخلاق أو قواعد السلوك.

أخلاقيات العمل Business Ethics: قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها.

أرباح Profit: جزء الإيرادات المتبقي للشركة، بعد دفع جميع النفقات والالتزامات المستحقة.

أساس المشكلة الاقتصادية Basic Economic Problem: عدم تطابق الحاجات اللامحدودة والاحتياجات والموارد الاقتصادية المحدودة.

أسلوب الإدارة Management Style: الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها.

أسهم Stock: ملكية في شركة.

أعمال إلكترونية E-Business: جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها عبر منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي.

أعمال تجارية محلية Domestic Business: صناعة، وشراء، وبيع السلع والخدمات داخل حدود البلد.

أعمال خدمية Service Business: أعمال تقدم خدمات يطلبها العملاء.

أعمال دولية International Business: أنشطة تجارية تقوم على صناعة، وشحن، وبيع السلع والخدمات عبر الحدود الوطنية.

أسعار الفائدة Interest Rates: تكلفة المال. عندما تكون مرتفعة، فإنها تعني زيادة تكاليف الآعمال للشركات التي تقترض المال.

أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas: أفكار شركات ناشئة تتضمن تقنية جديدة أو جديدة نسبيًّا، تتمحور حول تزويد العملاء بمنتج أو خدمة جديدة.

أفكار مصدرها السوق New Market Ideas: أفكار تزود العملاء بمنتج أو خدمة غير موجودة في سوق معينة ولكنها موجودة في مكان آخر.

أفكار مصدرها حاجة العميل New Benefit Ideas: أفكار شركات ناشئة تتمحور حول تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو طرائق أفضل لأداء الوظائف القديمة.

ألعاب إلكترونية اجتماعية Social Games: نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معًا بشكل آنيّ في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية.

أنشطة التخطيط والتوظيف Planning and Staffing Activities: الأنشطة الموجهة التي تهدف إلى تحديد كل الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين.

إدارة Management: عملية تحقيق أهداف منظمة عبر استخدام الأشخاص والموارد الأخرى بفاعلية.

إدارة الأداء Performance Management: تقييم عمل الموظفين وتحسين الأداء بواسطة التدريب والتطوير.

إدارة تفويضية Delegative Management: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المديرون أكثر تعاونًا، فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

إدارة حازمة Authorative Management: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المدير أكثر توجيهًا وتحكمًا.

إدارة مختلطة Mixed Management: الاستخدام المشترك لمنهجي الإدارة الحازمة والإدارة التفويضية.

إستراتيجية التسويق Marketing Strategy: خطة الشركة التي تحدد كيف ستستخدم التسويق لتحقيق أهدافها.

إستراتيجية عالمية موحدة Global Strategy: إستراتيجية تستخدم المنتج نفسه وإستراتيجية التسويق نفسها في جميع أنحاء العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إستراتيجية متعددة الجنسيات Multinational Strategy: إستراتيجية تتعامل مع سوق كل بلد بطريقة مختلفة. فتطور الشركات المنتجات وإستراتيجيات التسويق بما يتناسب مع التقاليد، والأذواق، والعادات الشرائية الخاصة بالسوق الوطنية لهذا البلد.

إنتاجية Productivity: مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات.

إنفاق رأسمالي Capital Spending: الأموال التي تُنفقها شركة ما لشراء عنصر إنتاجي سيستخدم في فترة زمنية طويلة.

إنهاء الخدمة Termination: نهاية العلاقة المهنية بين الشركة والموظف.

ائتمان Credit: إمكانية استخدام أموال شخص آخر لفترة قصيرة.

ائتمان المورد Supplier Credit: الائتمان الذي تقدمه المنشآت التي تبيع المعدات أو المواد أو المخزون إلى منشآت أخرى إذا لم تكن تلك المنشآت تعاني من مشكلات مالية.

ابتكار Innovation: اختراع جديد لم يكن موجودًا من قبل.

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

اتفاقية شراكة Partnership Agreement: اتّفاقية مكتوبة بين المالكين كافة تحدِّد القواعد ونظم العمل التي تنظِّم الملكية والإدارة.

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

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

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

ادخار Saving: تخزين المال لاستخدامه في المستقبل.

ازدهار Prosperity: تمثّل مرحلة الازدهار ذروة دورة الأعمال التجارية، وهي الفترة التي يعمل فيها معظم الأشخاص الذين يرغبون في العمل، وتنتج الأعمال التجارية المنتجات والخدمات بأرقام قياسيّة، وتكون مستويات الأجور جيّدة، ويزداد معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

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

استطلاع Surveys: دراسة بحثية تسويقية تجمع المعلومات من الناس باستخدام مجموعة من الأسئلة الدقيقة والمختارة.

استعانة بمصادر خارجية Outsourcing: تحويل جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على انجازه بكلفة أقل.

اسم العلامة التجارية Brand Name: علامة أو رمز فريد، يميّز سلع أو خدمات شركة ما عن الشركات الأخرى.

اقتصاد السوق Market Economy: الاقتصاد الذي يملك فيه الأفراد موارده ويتحكمون فيها.

اقتصاد تقليدي Traditional Economy: الاقتصاد الَّذي تُنتج فيه السلع والخدمات بالطريقة التي كانت تحصل بها في الماضي. ويُعتمد عليه في الدول النامية التي لم تسهم بعد في الاقتصاد العالمي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اقتصاد مختلط Mixed Economy: الاقتصاد الذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق.

اقتصاد موجه Command Economy: الاقتصاد الذي تملك فيه الحكومة الموارد وتتحكّم فيها.

امتياز تجاري Franchise: عقد مكتوب يمنح الموافقة على إدارة عمل تجاري لبيع المنتَجات والخدمات بطريقة محدَّدة مسبقًا.

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

انكماش Deflation: انخفاض مستوى الأسعار

ب

براءة الاختراع Patent: حق تصنيع منتج أو إجراء وبيعه واستخدامه، يتمتع به حصرًا المخترع.

بلد المنشأ Home Country: البلد الذي يقع فيه مقر الشركة متعددة الجنسيات.

بنية تحتية Infrastructure: عامل يحفز التجارة الدولية في الدول الصناعية، ويشمل أنظمة النقل، والاتصالات، والمرافق في الدولة.

بورصة الأوراق المالية Stock Exchange: السوق التي تُنظّم عمليّات شراء وبيع الأوراق الماليّة.

بيئة العمل Work Environment: الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف.

بيع Selling: التواصل المباشر مع مستهلكين محتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها.

ت

تأثير Influence: يمكّن الشخص من التحكم في تصرفات الآخرين إلى درجةٍ ما.

تأثير بالخبرة Expert Influence: يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدّرون خبرة القائد في مجال معين.

تأثير بالمكافأة Reward Influence: التأثير الناتج من قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها.

تأثير رسمي Formal Influence: القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمؤسسة.

تأثير شخصي Identity Influence: ينبع من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكنّه الأعضاء للقائد.

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

تأثير من موقع السلطة Position Influence: القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظرًا للمنصب الذي يشغله القائد.

تبليغ عن الفساد Whistle-Blowing: إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة ما.

تجار التجزئة Retailers: عملية بيع السلع والخدمات مباشرة للعملاء أو المستهلك النهائي عبر عدة قنوات للتوزيع.

تجارة خارجية Foreign Trade: انظر **أعمال دولية International Business**.

تحديد الفرص Opportunity Recognition: قدرة رواد الأعمال على رصد المنتجات أو الخدمات الجديدة المحتملة التي يمكن أن تفضيَ إلى تأسيس منشأة واعدة.

تحسين Improvement: إجراء تغيير مصمّم يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

تحليل الوظيفة Job Analysis: دراسة معينة لوظيفة محددة في سبيل تحديد تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة.

تخصص في العمل Specialization of Labor: تدريب اليد العاملة على أداء مهمّة محددة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تخطيط Planning: إحدى وظائف المدير وتشمل تحليل المعلومات، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات حول ما ينبغي فعله.

تخطيط وظيفي Career Planning: عملية دراسة المسار المهني، وتقييم المرء لمساره المهني واتخاذه قرارات مرتبطة بمستقبله.

ترخيص Licensing: بيع حق الانتفاع لبعض الممتلكات غير الملموسة (عملية الإنتاج، العلامة التجارية، الاسم التجاري) مقابل عوائد مالية.

ترقية وظيفية Promotion: نقل الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر.

تسريح Layoff: نوع من أنواع إنهاء الخدمة، ويمكن أن يحصل لتحقيق تخفيض مؤقت أو نهائي لعدد الموظفين بسبب تغيّر أوضاع العمل.

تسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing: استخدام البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت؛ لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء بالمنشأة.

تصميم بمساعدة الحاسوب Computer-Aided Design (CAD): استخدام التكنولوجيا لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات.

تضارب المصالح Conflict of Interest: هو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.

تضخم Inflation: ارتفاع المستوى العامّ للأسعار.

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

تعليم بمساعدة الحاسوب Computer-Assisted Instruction (CAI): استخدام الحاسوب؛ لمساعدة الناس على التعلّم أو تحسين مهاراتهم وفق وتيرتهم الخاصة.

تعويض Compensation: مبلغ المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل عمل ينجزه.

تعويضات ومزايا Compensation and Benefits: مجموعة من المنافع والتعويضات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين مقابل المهام المكلفين بها.

تقسيم العمل Division of Labor: إستراتيجية تكليف القوى العاملة بأداء مرحلة محدّدة من مراحل العمل لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

تقليص العمالة Downsizing: إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين في الشركة بهدف خفض التكاليف وزيادة فاعلية أعمالها.

تقنيات مزعزعة Disruptive Technologies: ابتكارات جديدة تتحدّى الواقع القائم بإدخال أسلوب بديل جديد.

تقنية Technology: استخدام معدّات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات.

تمويل الشركات الناشئة Start-ups Financing: المبلغ اللازم لتأسيس المنشأة.

تمويل جماعي Crowdfunding: تمويل المشاريع الجديدة التي يُدعى فيها الجمهور العام للتبرع أو الاستثمار في المنشأة، مقابل الحصول على امتيازات حصرية أو الوصول المبكر إلى المنتجات أو الخدمات.

تمويل طويل الأجل Long-Term Financing: الأموال اللازمة للموارد الرئيسة لمنشأة معيّنة، مثل: (الأرض والمباني والمعدات) والتي ستدوم لسنوات كثيرة.

تمويل قصير الأجل Short-Term Financing: الأموال اللازمة لدفع تكاليف أنشطة التشغيل الحالية للمنشأة. يُحصل على التمويل قصير الأجل لمدة تقل عن عام وغالبًا لمدة شهر أو شهرين.

تنظيم Organizing: تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي حُددت.

تنوع وشمولية Diversity: تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تواصل أفقي Horizontal Communications: التواصل عبر المؤسّسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل: تواصل الموظف مع الموظف والمدير مع المدير.

تواصل اجتماعي Social Media: مساحة تفاعل على الشبكة تتيح للأفراد والشركات أن يتواصلوا مع بعضهم بعضًا، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.

تواصل خارجي External Communications: تواصل الأشخاص الذين يعملون في المؤسّسة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء والموردين والشركات والمؤسّسات الأخرى.

تواصل خطّي Written Communications: يُتواصل خطيًّا بواسطة الملحوظات المكتوبة، والرسائل، والكتب، والتقارير، والنصوص، والصور.

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

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

تواصل شفهي Oral Communications: يُتواصل شفهيًّا بالكلام مباشرةً أو بواسطة التقنيات.

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

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

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

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

ث

ثقافة Culture: السلوكيات والعادات والقيم المقبولة للمجتمع.

ثقافة تنظيمية Organizational Culture: البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

ثورة صناعية رابعة Fourth Industrial Revolution: النمو السريع الذي شهدته التقنيات الجديدة في القرن الواحد والعشرين.

ج

جمعيات وهيئات مهنية Trade Associations: جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة.

ح

حاجات إنسانية Needs: الحاجة شعور بالحرمان يدفع الإنسان إلى القيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.

حركة حماية المستهلك Consumer Movement: اتحاد المستهلكين للمطالبة بمعاملة عادلة من قبل الشركات ولمحاربة ممارسات الأعمال التجارية غير العادلة.

حشد جماعي Crowdsourcing: تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد.

حصص Quota: فرض الحكومات حدًّا لكمية المنتجات التي يمكن استيرادها أو تصديرها في فترة معينة.

حظر Embargo: منع استيراد أو تصدير منتج معيّن أو خدمة معيّنة.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حوكمة الشركات Corporate Governance: نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها.

خ

خطة عمل تجاري Business Plan: وثيقة تحدّد المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه العمل وكيفيّة بلورة هذا المفهوم.

د

دخل الفرد Personal Income: صافي ما يحصل عليه الشخص من أجور أو مكافآت أو أرباح من عمله واستثماراته.

دفع بالقطعة Piece Rate: نوع من أنظمة "الدفع بحسب الأداء"، بحيث يتلقى الموظّف مبلغًا محددًا من المال عن كل قطعة ينتجها.

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

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

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

ذ

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

ر

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

رائد أعمال Entrepreneur: شخص يؤسس عملًا جديدًا ومبتكرًا، ينطوي هذا العمل على نوع من المخاطرة والمغامرة.

رائد الأعمال المؤسسي Intrapreneur: يعمل في منشأة قائمة بصفته موظفاً؛ بحيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال الداخلي يخلق غالبًا قيمة للمنشأة، بدلًا من بدء مشروعه التجاري الجديد.

راتب أساسي وحوافز Base Plus Incentive: نظام تعويض يجمع ما بين راتب ومبلغ إضافي يحدد بناءً على أداء الموظف.

راتب مقطوع Straight Salary: مبلغ محدّد من المال يُسدد عن كل أسبوع أو شهر عمل.

رسالة المنظمة Mission Statement: بيان قصير مكتوب يوضِّح الهدف من العمل التجاري وما تسعى إلى تحقيقه.

رقابة Controlling: يحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة في مرحلة التخطيط.

ركود Recession: مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية؛ وهي فترة يبدأ فيها الطلب في الانخفاض، وينخفض إنتاج الأعمال التجارية، وتبدأ معدلات البطالة في الارتفاع، ويتباطأ معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

رواتب وأجور Salary and Wages: المبلغ المالي المباشر الذي يُسدَّد للموظّف عن العمل الذي يُنجزه.

رواد الأعمال البيئيون Ecopreneurs: رواد الأعمال الذين يعملون بضمير، فيضعون الأهداف المسؤولة والمستدامة فوق تقدمهم الشخصي أو مصلحتهم الشخصية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رواد الأعمال المتسلسلون Serial entrepreneurs: رواد الأعمال الذين يبنون أعمالًا جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.

رواد الأعمال المستقلون Solopreneurs: رواد أعمال يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم.

روبوتات Robotics: الأجهزة الآلية المبرمجة لتأدية مهمات محدّدة مثل التي تنتشر في مصانع كثيرة.

ريادة أعمال كنمط حياة Lifestyle entrepreneurs: رواد الأعمال الذين لا يصبون القسط الأكبر من تركيزهم على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة الذي توفره لهم إدارة الأعمال؛ بحيث قد يستمتعون بالامتيازات التي تأتي مع الوظيفة والخبرات التي يكسبونها من العمل في قطاع معين يستهويهم.

ريادة الأعمال Entrepreneurship: السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عمّا إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.

ريادة الأعمال المجتمعية Social Entrepreneurship: التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءًا لا يتجزأ من أهداف المنشأة.

س

سجلات الضرائب Tax records: مستندات مالية تبين جميع الضرائب المحصلة والمترتبة والمدفوعة.

سعر البيع Selling Price: الثمن الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنتج.

سعر السوق Market Price: هو السعر الحالي في السوق، الذي يحدد قيمة شراء أو بيع سلعة أو خدمة في ظل آليات العرض والطلب.

سعر الصرف Exchange Rate: قيمة العملة في بلد ما مقابل قيمة العملة في بلد آخر.

سلسلة الإمداد Supply chain: شبكة تجمع بين عدد من أطراف العمل التجاري التي ترتبط بها عمليات تقديم منتج، من مرحلة جمع المواد الأولية، حتى إيصاله للمستهلك النهائي.

سلطة Authority: الحق في اتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي أن تُنجز المسؤوليات وفقًا لها.

سلع Products: منتجات ملموسة لها حجم وأبعاد منظورة، يمكن للمستهلك أن يشتريها ليلبي حاجة أو رغبة حالية، ويمكن في بعض الحالات تخزينها وحفظها إلى حين الحاجة إليها.

سوق Marketplace: مكان يجمع بين المشترين والبائعين، وتلتقي فيه قراراتهم بشأن تبادل السلع والخدمات.

سوق الصرف الأجنبي Foreign Exchange Market: مراكز مالية في بنوك عالمية متخصصة، يجري فيها تبادل العملات الدولية بالبيع والشراء.

سوق مشتركة Common Market (Economic Community): تكتل لمجموعة من الدول يقوم على سياسات اقتصادية مشتركة، يتخلص أعضاؤه من الرسوم والقيود التجارية الأخرى.

سياسات Policies: المبادئ التوجيهية المُتبعة من أجل اتّخاذ قرارات متّسقة.

سياسات الإجازة العائلية: سياسة تسمح للموظفين بأن يأخذوا إجازة من العمل لمواكبة ولادة طفل، أو الاعتناء بفرد من الأسرة، وغيرهما من الطوارئ الشخصية.

سيرة ذاتية Résumé: وسيلة يقدم بها الشخص معلومات عن نفسه لصاحب عمل محتمل.

ش

شراكة Partnership: تتمثل في عمل تجاري يملكه ويديره شخصان أو أكثر، وذلك بعد إبرام اتفاقية بين الأطراف المعنية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

شراكة محدودة المسؤولية Limited Liability Partnership (LLP): شراكة تحدد أن بعض المستثمرين لا يتحملون خسائر تفوق قيمة استثمارهم لكنها لا تسمح لهم بالمشاركة في إدارة الأعمال بشكل يومي.

شركات التصنيع Manufacturing: تقوم بتحويل المواد الخامّ والمنتجات المصنعة إلى منتجات نهائية.

شركات محدودة المسؤولية Limited Liability Company (LLC): شكل من أشكال ملكية الشركات يقدم للمالكين تأمينًا على المسؤولية. وتتميز بأن متطلباتها التنظيمية والتشغيلية أبسط من متطلبات شركة. فهي لا تحتاج إلى أنظمة أو قوانين داخلية. وتتطلب إعداد وثيقة بسيطة مثل اتفاقية شراكة.

شركات مصنعة Manufacturers: تحصل على إمدادات من المنتِجين الآخرين وتقوم بتحويلها إلى منتجات، ثم تبيع منتجاتها للمستهلكين وللأعمال التجارية الأخرى.

شركات ناشئة Start-Ups: المنشآت التي تُنشأ على يد رواد الأعمال.

شركة Corporation: كيان قانوني مستقل يُؤسَّس عبر تقديم مستندات إلى الجهات الحكومية، ويملكه مساهم أو عدد من المساهمين ويديره مجلس إدارة.

شركة غير ربحية Nonprofit Corporation: تضم مجموعة من الأشخاص الذين يسعون إلى إنجاز بعض الأنشطة التي تعود بالمنفعة على المجتمع.

شركة متعددة الجنسيات Multinational Company (MNC): تقوم الشركات متعددة الجنسيات بأعمال تجارية في عديد من البلدان. تتألف عادةً من "الشركة الرئيسة" في بلد المنشأ وفروع أو شركات منفصلة في بلدان أخرى.

ص

صاحب الامتياز Franchiser: الشركة أو الفرد الذي يشتري حقوق إدارة الأعمال.

صادرات Exports: السلع والخدمات التي تُباع إلى دولة أخرى.

صكوك Sukuk: شهادة تثبت وعدًا بتسديد مبلغ من المال وفق معدل فائدة معين ضمن مهلة زمنية محددة، وتسمى سندات في بعض الدول.

ض

ضريبة Tax: رسم تفرضه الحكومة بهدف تمويل الخدمات العامة.

ضمان Warranty: عبارة عن تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، ويفيد بأنّ المنتَج ذو جودة معيّنة.

ط

طلب Demand: كمية المنتج أو الخدمة التي يرغب العملاء في شرائها وتكون لديهم القدرة على ذلك.

طلب Application: مستند يجمع معلومات متعلقة بالتوظيف، يستخدمه أصحاب العمل للحصول على معلومات أساسية عن كل شخص يتقدم إلى وظيفة.

ع

عائد Yield: النسبة المئوية للأموال المكتسبة من المدخرات أو الاستثمار على مدار عام.

عائدات Revenue: كل المداخيل التي تتلقاها شركة في فترة من الزمن، أو مداخيل الحكومة.

عجز Deficit: حالة مالية يفوق فيها حجم الإنفاق الفعلي حجم الإنفاق المتوقع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

عرض Supply: كمّيّة السِّلعة التي ترغب الأعمال التجارية في توفيرها وتكون قادرة على ذلك.

عرض المشروع Pitch: عرض تقديمي شفهي أو عرض فيديو لفكرة العمل للمستثمرين.

عقد Contract: اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا.

عقد تأسيس الشركة Articles of Incorporation: وثيقة قانونية مكتوبة تحدِّد شكل الملكية ونظم العمل وشروطه في العمل التجاري.

علاقات إنسانية Human Relations: الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا.

علاقات الموظفين Employee relations: هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتِجة لجميع الموظّفين.

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

عمل مرن Commission: برنامج يسمح للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم.

عملية المقايضة Trade-Off: عملية التخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر.

عمولة Commission: مبلغ مالي يدفع للموظف، ويعتمد على نسبة مئوية من مبيعاته، أو المبلغ الذي يتقاضاه وسيط الأوراق المالية (سمسار الأسهم) مقابل خدماته.

عوامل الإنتاج Factors of Production: الموارد الاقتصادية، بما فيها الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والموارد الرأسمالية.

ف

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

ق

قروض Loans: الأموال المقترضة التي حُصل عليها من البنوك والمؤسّسات المالية الأخرى.

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

قطاعات منتجة للسلع Goods-Providing Industries: تشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنّع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي.

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

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

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

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

ك

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ل

لجنة العمل Work Committee: حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين.

م

مؤسسة فردية Proprietorship: عمل تجاري يمتلكه ويديره شخص واحد.

مانح الامتياز Franchiser: الشركة التي تملك المنتج أو الخدمة وتمنح حقوق ممارسة أعمال الامتياز إلى شركة أخرى.

مبتكرون Innovators: رواد الأعمال الذين يأتون بأفكار فريدة أو يطبقون الأفكار الحالية بأوجه مختلفة ويحولونها إلى منشآت تدرّ عليهم أرباحًا وفيرة.

مبيعات التجزئة Retail Sales: حجم المنتجات والخدمات التي يشتريها المستهلكون.

متاجر Supermarket: متجر كبير متكامل الخدمات يوفر منتجات العلامات التجارية، مثل: متجر المواد الغذائية.

مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities: مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمّة أو مثيرة للاهتمام.

مجتمع اقتصادي Economic community: انظر **سوق مشتركة Common market**.

مجلس الإدارة Board of directors: الأشخاص المسؤولون عن اتخاذ أبرز القرارات المتعلقة بالسياسات والشؤون المالية الخاصة بالشركة.

مخاطر Risks: ظروف وأحداث ينتج عنها أثر سلبي.

مدوّنات صوتية Podcasts: مقاطع فيديو أو مقاطع صوتية رقمية يمكن أن يستمع إليها أو يشاهدها الناس على شبكة الإنترنت عبر لوحة ذكية، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوالة.

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

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

مديرون تنفيذيون Executives: هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه الشركة بأكملها والحرص على نجاحها.

مديرون متوسطون Middle Managers: متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات الشركة.

مراجعة اجتماعية Social Audit: تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها.

مزارعون Farmers: الأشخاص الذين يزرعون الأرض ويستخدمون الموارد الطبيعية الأخرى لزراعة المحاصيل وتربية الماشية للاستهلاك.

مزايا Benefits: التعويضات التي لا تكون على شكل مبالغ تُدفع إلى الموظف مباشرة.

مسؤولية اجتماعية Social Responsibility: واجب الشركة في المساهمة في رفاهية المجتمع.

مساءلة Accountability: عملية رقابية لمواجهة شخص لتبرير أفعال قام بها، أو قرارات اتخذها.

مساهم Stockholder: شخص يملك ورقة مالية في شركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مستثمرون ملائكيون Angel Investors: رجال الأعمال، غالبًا رواد الأعمال الحاليون، الذين سبق أن حققوا عددًا من النجاحات والذين هم على استعداد لضخ نقود في شركة ناشئة مقابل الحصول على حصة في الشركة نفسها.

مستهلك Consumer: شخص يشتري السلع والخدمات ويستخدمها.

مسؤولية اجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility مفهوم إداري يُقصد به دمج الشركات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتعاملاتها مع أصحاب المصلحة.

مشاركة الوظيفة Job sharing: ترتيب يتقاسم بموجبه شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية.

مشرفون Supervisors: يشكّلون المستوى الأول من الإدارة في الشركات، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين. وقد يُكلفون بواجبات غير إدارية إلى جانب عملهم الإداري.

مشروع مشترك Joint Venture: عمل تجاري فريد تسهم شركتان أو أكثر في إدارة إحدى مهامه أو أنشطته لفترة محدودة من الوقت ولمشروع محدد، ويُعتبر نوعًا من أنواع الشراكات.

مصادر الإيرادات Revenue Streams: كل مصدر من مصادر إيرادات المبيعات.

مصادر بيانات داخلية Internal Data Sources: بيانات تؤمن مدخلات من داخل المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل: سجلات المحاسبة، وسجلات المخزون، وأرقام مبيعات الشركة.

مصادر بيانات خارجية External data sources: مصادر من خارج المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل: المنشآت المالية، والجهات الحكومية، والعملاء.

معدل الادخار Savings rate: النسبة المئوية للادّخار الشخصي إلى مجموع الدخل الشخصي القابل للإنفاق.

معدل البطالة Unemployment Rate: نسبة الأشخاص من القوى العاملة الذين لا يعملون.

معضلة أخلاقية Ethical Dilemma: تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.

معلومات ذات صلة بالإنتاج والمخزون Production and Inventory Information: ومن ضمنها ملخصات الإنتاج، وقوائم الأدوات والإمدادات، وتقارير السلع التامة الصنع.

معلومات ذات صلة بالتسويق والمبيعات Marketing and Sales Information: ومن ضمنها بيانات عن احتياجات العملاء، والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وتصرّفات المنافسين.

معلومات ذات صلة بالموارد البشرية Human Resources Information: ومن ضمنها بيانات الرواتب وتقديمات الموظفين، وتقييمات أداء الموظفين.

معلومات مالية Financial Information: معلومات عن الميزانيات، وتقارير المبيعات، والقوائم المالية.

مكان العمل الحرّ Flexplace: برنامج يسمح لبعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة.

ملكية فكرية Intellectual Property: حماية العمل الإبداعي للمؤلفين، والملحنين، والفنانين.

منافسة Competition: تشير الى سعي منظمتين تجاريتين أو أكثر الى تحقيق هدف مماثل فى السوق المستهدفة عبر تقديم منتج ذي جودة عالية أو سعر مناسب.

منافسة احتكارية Monopolistic Competition: حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين الذين يعرضون منتجات متشابهة جدًّا، ولكنها ليست متطابقة.، وكلّها تلبي الحاجة نفسها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

منافسة كاملة (بحتة) Perfect Competition (Pure): حالة لسوق مزدحمة بكثيرٍ من المشترين والبائعين لمنتج ما. إذ لا يمكن لمشترٍ أو بائع واحد التأثير على سعر المنتَج.

منافسون Competitors: الشركات التي تقدم منتجات مماثلة جدًّا للفئة نفسها من العملاء.

منتج Product: أي شيء تقدمه شركة لتلبية احتياجات المستهلك.

منتجون Producers: الأفراد والمنظمات التي تحدد السلع والخدمات التي سيُتاح شراؤها.

منتدى Forum: المنتدى هو نسخة تفاعلية عن لوح الإعلانات التقليدي الذي نجده في المجتمعات، يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة.

منشآة Establishment: شركة يؤسسها ويديرها شخص واحد.

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

منشأة صغيرة Small Business: منشأة تضمّ بين 6 موظفين و49 موظفًا يعملون بدوام كامل، وتتراوح إيراداتها بين 3 ملايين و40 مليون ريال سعودي.

منطقة التجارة الحرة Free-Trade Zone: هي منطقة محددة بحيث يمكن استيراد المنتجات معفاة من الرسوم الجمركية ثم تخزينها و/أو تجميعها و/أو استخدامها في التصنيع.

مهارات فنية Technical Skills: المهارات اللازمة لأداء مهنة معيَّنة. (تُعرف أيضًا بالمهارات المكتسبة).

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

مهنة Career: هدف مهني يُحقّق عبر وظيفة أو سلسلة من الوظائف.

موارد اقتصادية Economic Resources: المواد المتاحة للاستخدام لإنتاج السلع والخدمات.

موارد بشرية Human Resources: الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات؛ الأشخاص الذين يعملون في شركة.

موارد رأسمالية Capital Resources: المنتجات والأموال المستخدمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

موارد طبيعية Natural Resources: الموادّ الخامّ المستخرجة من الطبيعة.

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

مواقع مشاركة المواد المتعدّدة الوسائط Media Sharing Sites: أداة من أدوات المحتوى الاجتماعي تسمح للمستخدم بتحميل صور، وشرائط فيديو، ومدوّنات صوتية.

موظف بدوام كامل Full-Time Employee: موظف يعمل عادة لثلاثين ساعة أو أكثر كل أسبوع.

موظف عامل بدوام جزئي Part-Time Employee: موظف يعمل بدوام يكون أقصر، إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم وإما بعدد أيام عمل أقل في الأسبوع.

موظف مؤقت Temporary Employee: الموظف الذي يُعيَّن لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمّة محدّدة.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ميزان المدفوعات Balance of Payments: الفرق بين كمية الأموال التي تدخل إلى الدولة وكمية الأموال التي تخرج منها.

ميزان المدفوعات ملائم Positive or favorable balance of payments: يكون عندما تتلقى الدولة أموالًا أكثر مما تنفق في العام.

ميزان تجاري Balance of Trade: الفرق بين إجمالي صادرات الدولة وإجمالي وارداتها.

ميزان مدفوعات غير ملائم Negative or Unfavorable Balance of Payments: نتيجة زيادة إنفاق دولة ما على مداخيلها.

ميزانية Budget: تخطيط مفصل للاحتياجات المالية للأشخاص أو الأسر أو الشركات.

ميزة تنافسية Competitive Advantage: منشأة أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

ميزة مطلقة Absolute advantage: عندما تستطيع دولة ما إنتاج سلعة أو توفير خدمة بتكلفة أقل من الدول الأخرى.

ميزة نسبية Comparative advantage: الحالة التي تخصص فيها الدولة مواردها لإنتاج سلعة أو توفير خدمة ما تكون فيها أكثر كفاءة نسبيًّا.

مواقع التواصل الاجتماعي Social Media Sites: تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر مدوّنات، ومقاطع فيديو، وصور.

ن

ناتج محلي إجمالي Gross Domestic Product (GDP): القيمة الإجمالية للمنتجات والخدمات النهائية التي تُصنع في دولة ما في عام واحد.

ندرة Scarcity: عدم وجود موارد كافية لتلبية جميع الحاجات.

نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي GDP per Capita: نصيب الفرد من الناتج. يُحسب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان.

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

نظام اقتصادي Economic System: الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصادية الثلاثة.

نظام الحوافز Incentive System: هو نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل أو جودة أداء الموظّف.

نظام المعلومات الإدارية Management Information System(MIS): نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها في منشأة معيّنة.

نظم العمل Procedures: قائمة خطوات ينبغي اتباعها لتأدية نشاط عملي معين، أو وصف للطريقة التي يجب أن يجري بها العمل.

نقطة محورية Pivot: إعادة توجيه شركة ناشئة في أثناء تطويرها أو إعادة إنشائها بالكامل إذا تبين أنّ المفهوم الأولي يشوبه عدد كبير من العيوب الفادحة.

نقل Transfer: النقل الوظيفي هو تكليف للموظف بوظيفة أخرى على نفس درجة المسؤولية ضمن الشركة.

نموذج العمل التجاري Business Model: شرح واضح وممنهج للطريقة التي سيحقق بها العمل التجاري الأرباح وتدفق النقد.

نموذج "من تاجر إلى المستهلك" Business-to-Consumer Model: نموذج تستخدمه المنشآت التي تركّز على تسيير أعمالها مع المستهلكين الأفراد.

نموذج "من تاجر إلى تاجر" Business - to - Business Model: نموذج تستخدمه المنشآت لتسيير أعمالها التي تكون مع شركات أخرى.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نموذج "من مستهلك إلى تاجر" Consumer-to-Business: عرض المستهلك أسعاره على المنشآت.

نموذج "من مستهلك إلى مستهلك" Consumer-to-Consumer: حركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر الإنترنت.

هـ

هدف Goal: بيان محدَّد بالنتائج التي من المتوقّع أن يحقِّقها عمل تجاري.

هيكل تنظيمي Organization Chart: رسم بياني يوضِّح مخططًا تنظيميًّا لشركة ما، وتصنيفات الوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات

هيكل تنظيمي وظيفي Functional Organizational Structure: في هذا النوع من المنظمات تُنسّق العمل تبعًا للوظائف الرئيسة، مثل: الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية.

و

واردات Imports: السلع والخدمات التي التي تُشترى من دولة أخرى.

وحدة الأمر Unity of Command: وجود علاقة اتصال واضحة لجميع موظفي العمل التجاري.

وسطاء Intermediaries: أعمال التجارية تتولّى بيع منتَجات وخدمات المُنتِجين إلى المستهلكين والأعمال التجارية الأخرى.

وقت شخصي Personal Time: بعض ساعات من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل.

ويكي Wiki: عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. في الويكي، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محرّرين أو حرّاس يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحًا ومواكبًا لكل جديد.

ي

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

National Geographic Learning,
a Cengage Company

Introduction to Business,
Les R. Dlabay, James L. Burrow, Brad A. Kleindl

Program Director: Sharon Jervis
Senior Program Manager: Claire Merchant
Publishing Consultant: Dorothy Robertson
Ministry Program Manager: Anna Missa
Project Manager: Anna Missa, Jemma Hillyer
Editors: Felix Rowe, Shazia Fardous, Celia Bingham, Jenny Grene, Abbie Coppin, Sian Mavor, Stefan Wytwyckyj
Head of Design and Production: Celia Jones
Senior Content Project Manager: Sue Povey
Designer: Jonathan Bargus, EMC Design Ltd

The publisher has made every effort to trace and contact copyright holders before publication. If any have been inadvertently overlooked, the publisher will be pleased to rectify any errors or omissions at the earliest opportunity

© 2023 Cengage Learning, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or distributed in any form or by any means, except as permitted by U.S. copyright law, without the prior written permission of the copyright owner.

"National Geographic", "National Geographic Society" and the Yellow Border Design are registered trademarks of the National Geographic Society
® Marcas Registradas

For permission to use material from this text or product, submit all requests online at **cengage.com/permissions**
Further permissions questions can be emailed to **permissionrequest@cengage.com**

Student Edition:
ISBN: 978-603-514-030-0

National Geographic Learning
Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Locate your local office at **international.cengage.com/region**

Visit National Geographic Learning online at **ELTNGL.com**
Visit our corporate website at **www.cengage.com**

Credits:

Cover Image: adznano3/Shutterstock; Pp 6 The Hornbills Studio/Shutterstock.com; 6 Katarina Premfors/arabianEye; 7 EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; 7 Zoonar GmbH / Alamy; 8 Dilok Klaisataporn/Shutterstock.com; 8(r) JohnnyGreig/Getty; 9(l) SrdjanPav/Getty; 9(r) Shy Al Britanni/arabianEye; 10(l) Phonlamai Photo/Shutterstock; 10 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 17 Mohd LasT/Shutterstock; 17 John Grummitt/Shutterstock.com; 19 Tim E White / Alamy Stock Photo; 27 Ziyad Alangri/Shutterstock; 37 David Taylor-Bramley/arabianEye; 36 Yavdat/Shutterstock; 41 Katarina Premfors/arabianEye; 42 Barry Iverson/Alamy Stock Photo; 44 designer491/Alamy Stock Photo; 45 brichuas/Alamy Stock Vector; 47 David Taylor-Bramley/arabianEye; 48 Haidan abdan Syakuro/Shutterstock; 49 VFXArabia/Shutterstock; 52 Dave G. Houser/Alamy Stock Photo; 66 Katarina Premfors/arabianEye; 69 Katarina Premfors/arabianEye; 73 brichuas/Alamy Stock Vector; 75 Seemanta Dutta / Alamy Stock Photo; 79 Shy Al Britanni/arabianEye; 82 Katarina Premfors/arabianEye; 83 Arabsstock.com; 85 Yavdat/Shutterstock; 88 amana images inc./Alamy Stock Photo; 88 Katarina Premfors/arabianEye; 92 Millenius/Alamy Stock Photo; 102 EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; 104 Barry Iverson/phocal Media; 109 Tamer Adel/Alamy; 116 Katarina Premfors/arabianEye; 117 brichuas/Alamy Stock Vector; 118 aroundtheworld.photography / Alamy Stock Photo; 120 Clarence Holmes Photography/Alamy Stock Photo; 121 Carloscastilla/Alamy Stock Photo; 126 Africa924/Shutterstock.com; 134 Zoonar GmbH/Alamy Stock Photo; 139 Arabsstock.com; 140 Kairi Aun/Alamy; 141 A85 Studio/The Stock; 145 Hansmusa/Alamy Stock Photo; 147 brichuas/Alamy Stock Vector; 148 ACTS_DATA STOCK/Shutterstock; 149 Catalin Marin/arabianEye; 151 Tina Hager/arabianEye; 154 A85 Studio/The Stock; 156 Shy Al Britanni/arabianEye; 157 Andrii Yalanskyi/Shutterstock; 158 JohnnyGreig/E+/Getty Images; 160 Katarina Premfors/arabianEye; 162 Ivana Maglione/arabianEye; 170 MEE KO DONG/Shutterstock.com; 173 Michalsuszycki / Dreamstime.com; 177 brichuas/Alamy Stock Vector; 178 Katarina Premfors/arabianEye; 180 Yavdat/Shutterstock; 182 Olivier Le Moal/Alamy Stock Photo; 183 Andrii Yalanskyi/Alamy Stock Photo; 187 Imaginechina Limited/Alamy Stock Photo; 191 le Moal Olivier/Alamy; 195 REUTERS/Alamy Stock Photo; 213 Keith Bell / Alamy Stock Photo; 217 CHANDARA TUBCHAND / Alamy; 218 JohnnyGreig/Getty; 222 Shy Al Britanni/arabianEye; 225 FabrikaSimf/Shutterstock; 229 beeboys/Shutterstock; 232 Vlad_Chorniy/Shutterstock; 233 Golden Dayz/Shutterstock; 235 brichuas / Alamy Stock Vector; 236 Brilliant-Tariq Al Nahdi/Shutterstock; 240(t) Roy F Wylam/Shutterstock; 240(b) Mohammed younos/Shutterstock; 246 Arabsstock.com; 250 amasterphotographer/Shutterstock; 251 Arabsstock.com; 257 brichuas / Alamy Stock Vector; 260 magic pictures/Shutterstock; 260 Bas Nastassia/Shutterstock; 262 Arabstock.com; 266 Yavdat/Shutterstock.com; 268 JohnnyGreig/Getty; 270 Arabstock.com; 272 Arabsstock.com; 280 Shy Al Britanni/arabianEye; 285 Chesky/Shutterstock; 285 Ahmad Ihsan/Shutterstock; 286 Shy Al Britanni/arabianEye; 287 Arabsstock.com; 288 brichuas/Alamy Stock Vector; 291 Kdonmuang/Shuttestock; 294 XiXinXing/Shutterstock; 298 Pixels Hunter/Shutterstock; 306 Phonlamai Photo/Shutterstock; 310 NicoElNino/Shutterstock; 311(t) Mario Hagen/Shutterstock; 311(b) Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 315 katunes pcnok/Shutterstock; 317 Monster Ztudio/Shutterstock; 320 brichuas / Alamy Stock Vector; 322 Solcan Design/Shutterstock; 326 niroworld/Shutterstock; 327 Arabsstock.com; 333 Arabsstock.com; 342 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 343 Katarina Premfors/arabianEye;

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447