

قررت وزارة التعليم تدريس  
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



المملكة العربية السعودية

# مقدمة في الأعمال 1-2

التعليم الثانوي - نظام المسارات  
السنة الثانية

ح) وزارة التعليم، ١٤٤٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وزارة التعليم

مقدمة في الأعمال ١-٢ - المرحلة الثانوية - نظام المسارات - السنة الثانية

/ وزارة التعليم - الرياض، ١٤٤٤ هـ

١٧٠ ص؛ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١١-٣٢٧-٤

١- ادارة الأعمال - تعليم ٢- التعليم الثانوي - السعودية

أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٠٠٧ ١٤٤٣/٢٦٥٦

رقم الإيداع: ١٤٤٤/٢٦٥٦

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٥١١-٣٢٧-٤

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"



تواصل بمقترحاتك لتطوير الكتاب المدرسي



وزارة التعليم

Ministry of Education

2022 - 1444



## مقدمة

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

- تعزيز قيم الانتماء لوطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة حفظهم الله، انطلاقًا من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
  - تعزيز قيم المواطنة من خلال التركيز عليها في المواد الدراسية والأنشطة، اتساقًا مع مطالب التنمية المستدامة، والخطط التنموية في المملكة العربية السعودية التي تؤكد على ترسيخ ثنائية القيم والهوية، والقائمة على تعاليم الإسلام والوسطية.
  - تأهيل الطلبة بما يتوافق مع التخصصات المستقبلية في الجامعات والكليات أو المهن المطلوبة؛ لضمان اتساق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.
  - تمكين الطلبة من متابعة التعليم في المسار المفضل لديهم في مراحل مبكرة، وفق ميولهم وقدراتهم.
  - تمكين الطلبة من الالتحاق بالتخصصات العلمية والإدارية النوعية المرتبطة بسوق العمل، ووظائف المستقبل.
  - دمج الطلبة في بيئة تعليمية ممتعة ومحفزة داخل المدرسة قائمة على فلسفة بنائية، وممارسات تطبيقية ضمن مناخ تعليمي نشط.
  - نقل الطلبة من المرحلة الابتدائية إلى نهاية المرحلة الثانوية عبر رحلة تعليمية متكاملة، وتسهيل عملية انتقالهم إلى مرحلة ما بعد التعليم العام.
  - تزويد الطلبة بالمهارات التقنية والشخصية التي تساعدهم على التعامل مع الحياة، والتجاوب مع متطلبات المرحلة.
  - توسيع الفرص أمام الطلبة الخريجين من خلال الجامعات، وبتوفير خيارات متنوعة، مثل: الحصول على شهادات مهنية، والالتحاق بالكليات التطبيقية، والحصول على دبلومات وظيفية.
- ويتكون نظام المسارات من تسعة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكن الطلبة بها في مسار عام وأربعة مسارات تخصصية تتسق مع ميولهم وقدراتهم، وهي: المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، وهو ما يجعل هذا النظام هو الأفضل للطلبة من حيث:
- وجود مواد دراسية جديدة تتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخطط التنموية، ورؤية المملكة 2030، تهدف لتنمية مهارات التفكير العليا، وحل المشكلات، والمهارات البحثية.
  - برامج المجال الاختياري التي تتسق مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة، حيث يُمكنهم 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، ويُعدّ أحد متطلبات التخرج؛ مما يساعد على تعزيز القيم الإنسانية، وبناء المجتمع وتميمته 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 والفعالية.

• مشروع التخرج الذي يساعد الطلبة على دمج الخبرات النظرية مع الممارسات التطبيقية.

• شهادات مهنية ومهارية تُمنح للطلبة بعد إنجازهم مهامّ محددة، واختبارات معيّنة بالشراكة مع جهات تخصصية.

ويُعدّ مسار إدارة الأعمال بالتالي، أحد المسارات المستحدثة في المرحلة الثانوية، وهو الذي يسهم في تحقيق أفضل الممارسات عبر الاستثمار في رأس المال البشري، وإكساب الطلبة المعارف والخبرات والمهارات المواكبة للثورة الصناعية الرابعة، وتحديات القرن الحادي والعشرين. كما يسعى المسار إلى إكساب الطلبة المهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الإدارية والمالية في عصر الاقتصاد الرقمي باعتباره مستقبلاً اقتصادياً - وهذا ما أكدت عليه مضامين رؤية المملكة 2030، وبرنامجا تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادرات بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل - لتعزيز قيم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقيم الوطنية، وتعزيز الانتماء الوطني، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، ودعم قيمة العمل التطوعي، وتهيئة الطلبة لسوق العمل، وتوسيع الفرص التعليمية أمامهم؛ ما يسهم في إعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية، أو الحصول على شهادات مهنية في أحد التخصصات ذات العلاقة. وتُعدّ مادة "مقدمة في الأعمال"، والتي يتم تدريسها في المستويين الرابع والخامس من المرحلة الثانوية لنظام المسارات، مدخلاً مبسطاً لتعريف الطلبة على أساسيات الأعمال التي تتوافق مع المرحلة العمرية المستهدفة، من خلال مجموعة من المعارف والمهارات، وتكوين نظرة إيجابية تجاه العمل وثقافة العمل الحر، وتعزيز قيم العمل وأخلاقياته بربط دروس المادة بحياة الطلبة، وبمجموعة من الأنشطة المتنوعة التي تكسيهم مهارات العمل ضمن فريق، ومهارات البحث والتعلّم الذاتي، إضافة إلى دراسة حالات وتطبيقات واقعية تعزز لدى الطلبة المفاهيم الإدارية، وتتمّي مهارات التحليل والاستنباط والتفكير الناقد.

وستتناول المادة في هذا المستوى الجوانب الرئيسة المتعلقة بمنشآت الأعمال من خلال أربعة فصول تهدف إلى:

- 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 الأعمال 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 الطرق التي تُستخدم بها التقنية في الأعمال التجارية، من خلال تقديم تطبيقات الأعمال الخاصة بالتقنية والأعمال الإلكترونية والوسائط الاجتماعية في الأعمال التجارية
- مساعدة الطلبة على إعداد خطة عمل من خلال تقديم المحتوى والشكل، وتقديم المشورة لكتابة خطة العمل والموارد اللازمة لإعداد خطة العمل.

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





## الفصل الثاني

- 44..... زيادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة
- 45... التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في: الاستشارات
- 46..... 1-2 عالم ريادة الأعمال
- 53..... 2-2 كيف تصبح رائد أعمال؟
- 62..... 3-2 أساسيات إدارة المنشآت الصغيرة

### الخصائص

- 51 روى تجارية: المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة.
- 46-53-57-58-62-63..... من واقع الحياة
- 47-48..... خطة لمدى الحياة
- المهارات الحياتية والعملية: دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال
- 61..... معلومة إثرائية.....
- 59..... العمل كفريق.....
- 50-56-66.....

### المراجعة والتقييم

- 47-49-50-55-56-57-59-63-65-66..... اختبار معلوماتك
- 52-60-67..... تمارينات
- 68..... المراجعة والتقييم للفصل 2



## الفصل الأول

- 18..... الإدارة والقيادة
- 19..... التخطيط للحصول على وظيفة في: الإدارة
- 20..... 1-1 وظائف الإدارة وأساليبها
- 27..... 2-1 القيادة الإدارية

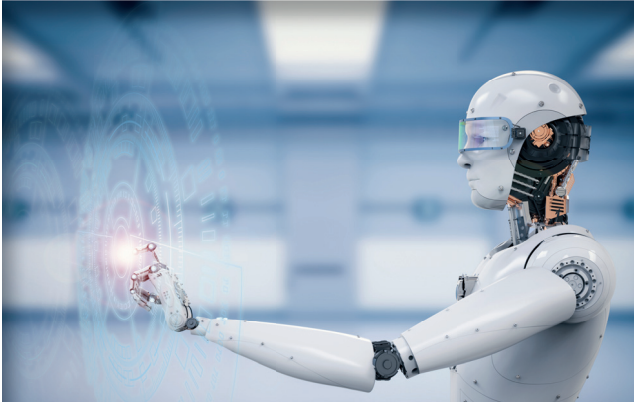
### الخصائص

- 33..... روى تجارية: مسؤوليات قادة الجيل القادم
- 20-27..... من واقع الحياة.....
- 22..... لمزيد من المعلومات.....
- 28..... خطة لمدى الحياة.....
- 38..... دور الإدارة والقيادة في تحقيق رؤية السعودية 2030.....
- 21-32..... العمل كفريق.....

### المراجعة والتقييم

- 21-23-25-30-32-35..... اختبار معلوماتك
- 25-35..... تمارينات.....
- 39..... المراجعة والتقييم للفصل 1





## الفصل الرابع

- 100 ..... الأعمال التجارية والتقنية  
 101 ..... التخطيط للحصول على وظيفة في: تقنية المعلومات  
 102 ..... 1-4 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال  
 108 ..... 2-4 الأعمال الإلكترونية  
 117 ..... 3-4 منصات التواصل الاجتماعي في الأعمال

### الخصائص

- 113 ..... رؤية تجارية: تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية  
 102-108-117 ..... من واقع الحياة  
 106-123-124 ..... لمزيد من المعلومات  
 103 ..... خطة لمدى الحياة  
 104 ..... العمل كفريق

### المراجعة والتقييم

- 104-106-116-122-125 ..... اختبار معلوماتك  
 107-116-126 ..... تمارينات  
 127 ..... المراجعة والتقييم للفصل 4



## الفصل الثالث

- 74 ..... تأسيس منشأة صغيرة  
 75 ..... التخطيط للحصول على وظيفة في: امتلاك منشأة صغيرة  
 76 ..... 1-3 تطوير الأفكار للشركات الناشئة  
 84 ..... 2-3 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

### الخصائص

- 82 ..... رؤية تجارية: مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت  
 76-84 ..... من واقع الحياة  
 89 ..... لمزيد من المعلومات  
 77 ..... خطة لمدى الحياة

### المراجعة والتقييم

- 77-79-81-86-88-92 ..... اختبار معلوماتك  
 83-93 ..... تمارينات  
 94 ..... المراجعة والتقييم للفصل 3





## مشروع

134	إعداد خطة عمل
135	المقدمة
137	القسم 1 محتوى خطة العمل وصيغتها
146	القسم 2 إعداد خطة عمل تجاري جديد
148	القسم 3 نموذج خطة الأعمال
166	قائمة المصطلحات





# أسس متينة للنجاح في مجال الأعمال التجارية!



## 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، فبتبدأ مساهمتها بإنشاء فرص عمل وتقديم منتجات أو خدمات قيمة، ولكن الكثير من رواد الأعمال يشعرون بواجب تقديم المزيد للمجتمع مقابل الدعم المحلي الذي يتمتعون به، وعادةً ما يستفيدون من زيادة رضاهم عن أنفسهم نتيجة لذلك، وعليه، من المهم أن ندرك أن الآراء تختلف فيما يتعلق بمدى إلزام المنشآت بالانخراط في أنشطة مرغوبة اجتماعيًا، كما أن استجابة المنشآت الصغيرة لهذا الالتزام تختلف أيضًا.

يجب على رواد الأعمال التفكير مليًا في التزاماتهم المجتمعية، لأن بناء منشأة على أساس "فعل الخير" قد يزيد من الأعباء المالية التي تتكبدها المنشآت الصغيرة، ومع ذلك، غالبًا ما يُؤمّن هذا الأمر بارتفاع في مستوى الولاء لدى العملاء والموظفين الذين سويديون هذه الرؤية، مما يزيد الإنتاجية ويعزز المعنويات. كما أن ذلك يميّز المنشأة عن منافسيها الذين يقدمون منتجات أو خدمات مماثلة ولكن لا يقدمون مساهمات خيرية، ولعلّ الأهم من ذلك أن هذا الالتزام غالبًا ما يكافئه العملاء بطريقتين، فيكزون عمليات الشراء ويمبرون عن استعدادهم لدفع المزيد مقابل ما يحصلون عليه، يجب أن تكون هذه محفزات قوية للتفكير مليًا في مدى اهتمام المنشأة في خدمة مجتمعها.

### التفكير الناقد

- هل يمكن أن تكون المنشآت الصغيرة مربحة ومسؤولة في الوقت نفسه؟
- اقترح الطرق التي يمكن بها أن تؤدي المنشآت الصغيرة دورًا فعالًا في خدمة المجتمع المحلي.

## رؤى تجارية

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

## من واقع الحياة

تتناول أمورًا من صلب حياة الطالب لحثه على التفكير بالمواضيع التي يطرحها الدرس.

## 1-1 وظائف الإدارة وأساليبها



### أهداف التعلّم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-1-1 تحديد الوظائف الخمس للإدارة.
  - 2-1-1 وصف مستويات الإدارة في منشآت الأعمال.
  - 3-1-1 مناقشة كيفية استخدام أسلوبَي الإدارة والحالات التي تستدعي استخدامها.

### المصطلحات الرئيسية

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 بدأ التخطيط لمستقبلهما المهني، وفي هذا السياق، قال خلف: "أنا سألتزم إلى شركة العائلة، ذات يوم، عندما يتقاعد والدي، وسأكون المسؤول، وأتوقع أنني سأجني الكثير من المال ولا يعني الانتظار لأتلمس على الجميع ما يجب عليهم فعله!" ضحك أمير قائلاً: "الأمر ليس بهذه البساطة يا خلف، نعم، قد تحصل على أجر جيد وقد يمنحك منصبك الجديد مسؤولًا بالقوة، إلا أنه سيتطلب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة، وستتطلب عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطراً إلى تحمّل المسؤولية عندما يخطئ أحدهم!" فأجاب خلف: "لا مانع لديّ من اتخاذ القرارات الصعبة، في الواقع، لدي بعض الأفكار الرائعة لتحسين الأعمال!" رد أمير: "حسناً إذاً، خطاً موقفاً أنا متأكد من أنك ستبلي بلاءً حسناً، لكن تذكر فقط أنك ستحتاج إلى أكثر من مجرد أفكار رائعة لإدارة المنشأة، ينبغي عليك إلهام فريقك وتبيل احترامه لجعل هذه الأفكار حقيقة واقعة، عليك أن تصفي إلى مختلف الأفكار قبل توجيه التعليمات."

### 1-1-1 دور المديرين والمهام التي تقع على عاتقهم

المديرون مسؤولون عن نجاح منشآت الأعمال أو فشلها، وكما أنهم يحظون بالتقدير والمكافآت عندما تحقق المنشأة أهدافها إلا أنهم يخضون للمسائلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف، لذا، غالبًا ما تكون الإدارة من نصيب الأفراد الذين يعملون إلى تدبيل مخاطر قيادة الأعمال ومكافأته.

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

### تنظيم وإدارة الأعمال التجارية

### التخطيط للحصول على وظيفة في ...

### الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وفرداتك دافعا أساسيا وراء اختيارك لتوظيفك، قد يتطلع الأفراد الذين تركز وظائفهم على مجال معين مثل القانون أو الفن أو التمريض أو الهندسة الطبية الحيوية ليصبحوا مديرين، أو قد لا يهتمهم الأمر مطلقاً، ومع ذلك، يبدأ العديد من الأفراد مسيرتهم المهنية والذين نصب أعينهم منصباً إدارياً في يوم ما، فيحتسبون فرصة إثبات نجاحهم كمديرين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى التي تؤثر على المنشأة ككل.

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

يمكنك اتخاذ الخطوة الأولى بتقبول دور مثل قائد الفريق، وبعد بضع سنوات وحسب الخبرة، يمكنك التقدم إلى مناصب عليا كمشرف أو مدير مساعد، ومع خبرة أكثر، وربما مع بعض الدرجات العلمية الإضافية، يمكنك أن تصبح مديراً من المستوى المتوسط أو الأعلى، ولا شك أن تقدمك الوظيفي سيعتمد على جودة أدائك للمهام الإدارية ومساهمته في النجاح الشامل للمنشأة.

### تحليل الفرص الوظيفية في ... الإدارة

استخدم موارد المكتبة والانترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف في الإدارة، اختر أحد المناصب المدرجة في الخانة أعلاه وأجب عن الأسئلة التالية.

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

### كيف يبدو العمل ... كمشرف؟

تتبعن على أحد مرآة سير العمل الحالي للإنتاج لوضع استراتيجية أكثر كفاءة لتنظيم الفريق وتعظيم الإنتاجية، وتقررن 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 خلال الشهرين المقبلين لتلبية المحرص الإنتاجية المطلوبة، قد يمس بعض أعضاء الفريق بشأن الدخل الإضافي الذي سيخونه بينما قد يشككي البعض الآخر من تدخل العمل مع أوقات فراغهم.

كذلك يتبعن على أحمد التحدث إلى أعضاء فريقه حول الميزانية، يشرح لهم بأنه لا يمتلك الصلاحيات الكاملة بهذا الشأن، ويوضح لهم أن مديره طلب منه اعتماد طرق جديدة لتفرييد التفتتات.

أخيراً، ينبغي على أحمد أداء إحدى مهامه غير المحببة، وهي إنهاء عقد موظف جديد عاجز عن تلبية التوقعات الوظيفية، وبالتالي توجب فصله، وعليه، سيحاول أحمد الموظف لإعلامه بالخبر.

ماذا عنك؟ ما المهام التي قد تضللها وتلك التي لا تضللها في عمل أحمد؟



## اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟

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

# إشراك الطلاب

## العمل كفريق



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

## العمل كفريق

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

## مهارات الحياة / العمل

### دعم قيادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي

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

والشبكة الاجتماعية هي شبكة العلاقات التي تربط الفرد بأشخاص آخرين بمن فيهم أصدقائه من المدرسة أو الجامعة، وزملاؤه السابقين والمشاركين في الأعمال التجارية، والأشخاص الذين تعرف إليهم في المنشآت المجتمعية والمنهج المعلي. لكن الشبكة الاجتماعية لا تتوقف هنا، فقد لا يتمتع صديقك الذي تعرفت إليه في الكلية بميزة تحتاج إليها، إلا أنه قد يعرف شخصاً يتمتع بهذه الميزة. وغالباً ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق أيضاً على رواد الأعمال الناجحين. وتزداد قوة الشبكات الاجتماعية بشكل كبير عندما ينضم إلى فريق الإدارة أفراد جدد لهم معارف وعلاقات كثيرة.

ويمكن لمنظومة من العلاقات الشخصية السليمة أن تساعد منشأة صغيرة على الوصول إلى المعرفة والموارد التي تحتاج إليها للاستقرار وتحقيق النمو. وقد تحظى الشبكات الاجتماعية بقدرة كبيرة على المساهمة في إطلاق المبيعات بسرعة، وقد تنردد المنشآت المعروفة في التعامل مع منشأة جديدة تفتقر إلى سجل من الإنجازات. لكن، يستطيع مؤثر أن يستفيد من قدرته على جذب عملاء لمساعدة المنشأة الصغيرة. وقد يقوم العميل بدور كبير في إقناع الآخرين بتجربة التعامل مع منشأة غير معروفة نسبياً، ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملاً حاسماً وجوهرياً من عوامل بناء سمعة جيدة 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 ومتميزة لتعزيز رأس المال الاجتماعي الخاص بهم، وهي ميزة تضمنها المعارف التي يكتسبها الفرد ضمن شبكة علاقاته الاجتماعية. وفي المقابل، فإن هذه الميزة لا تكون بين ليلة وضحاها، حيث يستغرق بناء رأس المال الاجتماعي سنوات كثيرة، أما أركانه فهي معرفة، 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 بنتها في حياتك الاجتماعية، في المدرسة وضمن المجموعات الاجتماعية الأخرى. هل في هذه الشبكة أشخاص يمكنون الخبرة وتستطيع أن تتصل بهم لطلب النصيحة؟ لتفترض مثلاً شخصاً يمكنه مساعدتك في تعزيز معرفتك بالحاسوب أو في تعلم لغة أخرى. هل تمتلك أنت مهارات أو خبرات تستطيع أن تفيد بها الآخرين في مجتمعك؟

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة | الفصل 2 | 61

## المهارات الحياتية والعملية

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

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

## معلومة إثرائية

قم بزيارة موقع منشآت الإلكتروني لاستكشاف مجموعة الخدمات والتطبيقات التي تدعم تشغيل المنشآت الصغيرة. وانظر في أنواع الموارد التي يمكن النفاذ إليها عبر الإنترنت. ثم اختر خياراً واحداً واكتب عنه شرحاً موجزاً بما توفّر لديك من معلومات.





# تقييم مدى تعلم الطالب

## مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

ترسيخ مفاهيم عالم الأعمال التجارية

### طور لغة الأعمال التجارية لديك

تؤمن مراجعة للمصطلحات الرئيسية لمساعدة

الطالب على تطوير لغة أعمال تجارية محكمة.

#### طور لغة الأعمال التجارية لديك

مطابق المصطلحات الواردة أدناه بالترميزات المناسبة.

المصطلح	الخيار	التعريف
8. الرقابة	أ. تحديد وترتيب الأعمال والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.	
9. التأثير الرسمي	ب. جميع النشاطات المتعلقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة، وإعدادهم، وتمويضهم.	
10. العلاقات الإنسانية	ج. الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم بها.	
11. التوجيه	د. يمكن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجة ما.	
12. التأثير	هـ. عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفعال للأفراد والموارد.	
13. التأثير غير الرسمي	و. تحليل المعلومات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشأن الأمور التي ينبغي إنجازها.	
14. القيادة	ز. الطريقة التي يتمايز بها الأفراد مع بعضهم البعض.	
15. الإدارة	ح. يحدد مدى تحقيق الأهداف التي حددها المنشأة في مرحلة التخطيط.	
16. أسلوب الإدارة	ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضاً عن الهيكل الرسمي للمنشأة.	
17. التنظيم	ث. 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 1-4 على خصائص القادة الفعالين. قم بإعداد جدول من ثلاثة أعمدة، في العمود الأول، اسرد الخصائص الواردة في الشكل. في العمود الأوسط، صف الأشياء التي فمت بها (الهوايات، الأعمال، المشروعات) التي تقدم دليلاً على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك كقائد.

--	--	--

المراجعة والتقييم للفصل 1 | 41

#### مساحة البحث والابتكار

تربط مفاهيم عالم الأعمال التجارية بمجالات

أكاديمية بحثة لضمان تعلم متكامل.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية  
تشجع الطالب على استخدام مهارات التفكير الناقد.

## المراجعة والتقييم للفصل 1

### مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

#### 1-1 وظائف القيادة وأساليبها

- يمكن تصنيف عمل المديرين عبر خمس وظائف: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. لا يركز كل مدير قدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة.
- معظم المنشآت لديها ثلاثة مستويات من المديرين. أولاً: المديرين التنفيذيين، وهم كبار المديرين المسؤولين عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه. ثانياً: المديرين المتوسطين وهم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. وثالثاً: المشرفون الذين يشكلون المستوى الأول للإدارة في المنشأة وهم مسؤولون عن العمل لمجموعة صغيرة من الموظفين.
- قد يختار المدير أسلوباً حازماً عند العمل مع الموظفين الذين لا يتمتعون بالخبرة أو الحافز أو الحكمة للمشاركة في اتخاذ القرارات. قد تكون الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية أيضاً خياراً جيداً 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 روتينياً وتختلف بعض التحديات الجديدة، أو عندما يقوم الموظفون بعمل يستمتعون به، أو في حال أراد المدير تحسين العلاقات الجماعية، أو أيدى الموظفين استعداداً لتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

#### 2-1 القيادة الإدارية

- تساعد القيادة الفعالة الأفراد من مختلف الشخصيات والخلفيات على العمل معاً بشكل جيد وتنفيذ المهام التي تتطلبها المنشأة. خصائص القائد الفعال هي التفهم، وحسن المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والأثران، والتعاون، والصدق، والشجاعة، والتواصل، والذكاء.
- من بين أهم مهارات العلاقات الإنسانية التي يحتاجها القادة والمديرون هي (1) فهم الذات، (2) فهم الآخرين، (3) التواصل، (4) تشكيل الفريق، (5) تحقيق الرضا الوظيفي.
- التأثير من موقع السلطة هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظراً للمنصب الذي يشغله القائد. ينتج التأثير بالمكافأة عن قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها، وينشأ التأثير بالخبرة عندما يقدر أعضاء المجموعة خبرة القائد. وينتج التأثير الشخصي من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكتسبه الأعضاء للقائد.

المراجعة والتقييم للفصل 1 | 39

#### التفكير الناقد في الأعمال التجارية

- يُبين كيف تشابه الأنشطة الإدارية لدى رائد أعمال يبدأ مشروعاً جديداً، ومديرٍ تنفيذي لشركة كبيرة؟ ما أهم المهارات الإدارية التي يحتاجها كلا المديرين لكي تنجح أعمالهم؟
- صف نشاطاً إدارياً واحداً مهماً لكل من وظائف الإدارة الخمس.
- ما أسلوب الإدارة الذي تفضله شخصياً لدى المدير الذي تعمل لديه؟ ولماذا؟ ما الذي يجب عليك فعله للعمل بفعالية مع مدير يستخدم أسلوباً آخر؟
- تم تكليفك بقيادة مجموعة عمل يجب أن تكمل مشروعاً مهماً للغاية، ما الخطوات الأولى التي ستأخذها لإعداد الأفراد وتحفيزهم للعمل بشكل جيد كفريق لإكمال المهمة؟
- راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل 1-4. ما الخصائص الثلاث التي تعتقد أنها الأكثر أهمية للمديرين؟ ما الخصائص الثلاثة التي تعتقد أنها الأقل أهمية؟ برر اختياراتك، قارن إجاباتك مع إجابات الطلبة الآخرين.
- إظهار فهمك لذاتك، برأيك، ما نقاط القوة في علاقاتك الإنسانية؟ ما نقاط ضعفك الحالية؟ صف بعض الأمثلة للمواقف التي تعتقد أنك أظهرت فيها علاقات إنسانية فعالة.
- تم مدرستك أو في منشأة أخرى، حدد أربعة أشخاص يظهرون كل نوع من أنواع التأثير الأربعة، قم بإعداد مثال لكيفية استخدام كل شخص لتنفيذ إنجاز أعمال المنشأة.

40 الفصل 1 | الإدارة والقيادة

# مشروع خطة لمدى الحياة

## القسم 2



### أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- 1- شرح ما هي الأهداف الذكية وأهمية تحديدها عند وضع الخطط المستقبلية.
- 2- تعريف الأهداف الشخصية وشرح تأثيرها على الخطة لمدى الحياة.

### المصطلحات الرئيسية

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

### من واقع الحياة

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

"صحيح" أجبتها نورا، "فقد قرّرت تحسينها والتأكد من أنّ جميع القرارات التي اتّخذتها ذكية! فبذلك، سأتمكّن من وضع أهداف واضحة يمكن بلوغها وسأتمكن من تحقيق أحلامي في الحياة".

لم تفهم فاطمة ما سمعته، وسألت: "ماذا تعنين؟ لن تتّخذي أي قرارات سخيفة أو غير منطقية؟".

فأوضحت لها نورا 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. وأتوقع طبعًا أن أواجه بعض التحديات والتغيّرات أثناء المضي قدمًا، ولكنّ بدء التخطيط الآن سيجهّزني للرحلة التي تنتظرني".

فتساءلت فاطمة: "ولكن، إن كانت خطتك ستتغيّر، ما الفائدة إذا من أن تكون واضحة تمامًا؟".

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

### وضع خطة لمدى الحياة Life-Span Planning

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

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



## أهداف شخصية Your Personal Goals

تمثل الأهداف الشخصية **Personal Goals** التطلعات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

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

## خطة لمدى الحياة A Life-Span Plan

- أنظر إلى مدى الحياة كخط مستقيم عليه مجمل الأحداث المهمة في حياتك، مثل التحضير للمهنة، وبناء الأسرة، والاستمتاع فترة 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 هذه الخطط تُسمّى بخطط لمدى الحياة.
- تطرّقنا في الفصل الأوّل من السنة الدراسية إلى خطّ نورا لمدى الحياة، وقد أوضح لنا العلاقة بين مدى الحياة من جهة والأحداث التي تحصل في مراحل حياة الإنسان من جهة أخرى. وبالطبع، يكون لكل منّا خط لمدى الحياة خاص به، لأنّ الأحداث تأخذ مسارًا مختلفًا في حياة كل فرد.
- أمّا في هذا الفصل من السنة الدراسية، فسنركّز على وضع خطط قائمة على أهداف محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومقيّدة زمنيًا، وذلك كي نحدّد مسار توجّه الحياة ونضمن مواصلة التركيز على بلوغ التطلّعات والأحلام.



### اختبر معلوماتك

كيف تؤثر أهدافك الشخصية على خياراتك المهنية؟

وضع الأهداف الشخصية يساعد على اختيار المهنة بشكل أفضل حينها أصبح قادرًا على كسب دخل أكبر وأن أوّمن حياة مرضية ومستوى معيّن أفضل لي ولأسرتي.

## ابتكار أهداف ذكية Creating Smart Goals

### خطة نورا الذكية لمدى الحياة A SMART Life-Plan For Nura

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

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

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

#### محدّد Specific

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

- ما الأمور التي ينبغي إنجازها؟
- ما الخطوات التي يجب القيام بها لبلوغ الهدف النهائي؟
- ومن الأمثلة على الأهداف المحدّدة:

#### هدف محدّد

اكتساب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك من خلال التطوُّع والعمل في منشآت قائمة.

#### قابل للقياس Measurable

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

فعلى سبيل المثال، تعلم نورا أنّها تريد اكتساب 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؟



بالتالي، ليكون هذا الهدف قابلاً للقياس، يجب أن تستخدم نورا معايير زمنية أو رقمية تحدّد من خلالها متى يتم تحقيق الغاية المرجوة في هذا الإطار.

### هدف قابل للقياس

اكتساب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك من خلال التطوع والعمل في منشآت قائمة، ومن خلال إعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على أربع من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى إعداد نظام دفع وتتبع النتائج المالية من البداية إلى النهاية.

### قابل للتحقيق Achievable

غالبًا ما يمكن للفرد، عند وضع أهدافه، تحديد غايات غير واقعية وغير قابلة للتحقيق، مثل تحقيق النجاح التام أي بنسبة 100% أو جني مليون دولار من الأرباح لمشروع بسيط خلال العام الأول. ولكن، في الواقع، من المهم أن يشير الهدف إلى أمر معين يمكن بالفعل تحقيقه. ويتضح لك ذلك حين تراجع الهدف وترى أنه متفائل للغاية وأنه من غير الممكن استكماله. فعلى سبيل المثال، في المتحف حيث تتطوع نورا للعمل، لا يتم الاعتماد سوى على منصتين من منصات التواصل الاجتماعي وتتم معالجة أنظمة الدفع عبر الإنترنت مركزياً. أما نورا من جهتها، فلن تستطيع طبعاً تحقيق هذا الهدف. وبالتالي، ينبغي مراجعة هذا الهدف وتعديله على النحو اللازم.

### هدف قابل للتحقيق

اكتساب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك من خلال التطوع والعمل في منشآت قائمة، ومن خلال إعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعياً.

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

### ذو صلة Relevant

من المهمّ أيضاً أن تفهم الأسباب التي تدفعك إلى وضع هذا الهدف وأن تتأكد من شرحها بوضوح. فهذا يساعدك في التركيز على هدفك هذا والتأكد من أنه سيسمح لك ببلوغ أهداف وتطلعات أخرى أكبر. فعلى سبيل المثال، تدرك نورا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها حملات مواقع التواصل الاجتماعي في قنوات البيع الحديثة حالياً. ولكن، بصفتها صاحبة عمل تجاري صغير، لن تتمكن طبعاً من الاستعانة بأحد آخر كي يعد لها هذا النوع من الحملات.

### هدف ذو صلة

اكتساب خبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك من خلال التطوع والعمل في منشآت قائمة، ومن خلال إعداد وإدارة حملتين قائمتين على الواقع الافتراضي على اثنتين من منصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى التحقق من تقارير أنظمة الدفع عبر الإنترنت أسبوعياً. وستسمح لها هذه المعرفة بجذب العملاء المستهدفين بطريقة فعّالة من حيث التكلفة، وتجنّب أي انخفاض في السيولة النقدية.

يجب أن يكون للأهداف الموضوعية موعد نهائي أو مهلة زمنية محدّدة. صحيح أنّ الأهداف قد تتحقّق حتّى ولو لم يُحدّد لها موعد، ولكن قد يتم ذلك في وقت متأخر. لذلك، اطرح السؤاليين التاليين على نفسك: ما الفترة الزمنية الواجب إنجاز المشروع خلالها؟ متى يجب أن يكون المشروع مكتملاً؟

### هدف مقيّد زمنيًا

اكتساب عامين من الخبرة في استخدام أدوات التواصل الاجتماعي والواقع الافتراضي وأنظمة الدفع عبر الإنترنت، وذلك من خلال التطوّع والعمل في منشآت قائمة، ومن خلال إعداد 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، وتجنّب أي تراجع في السيولة النقدية.

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

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

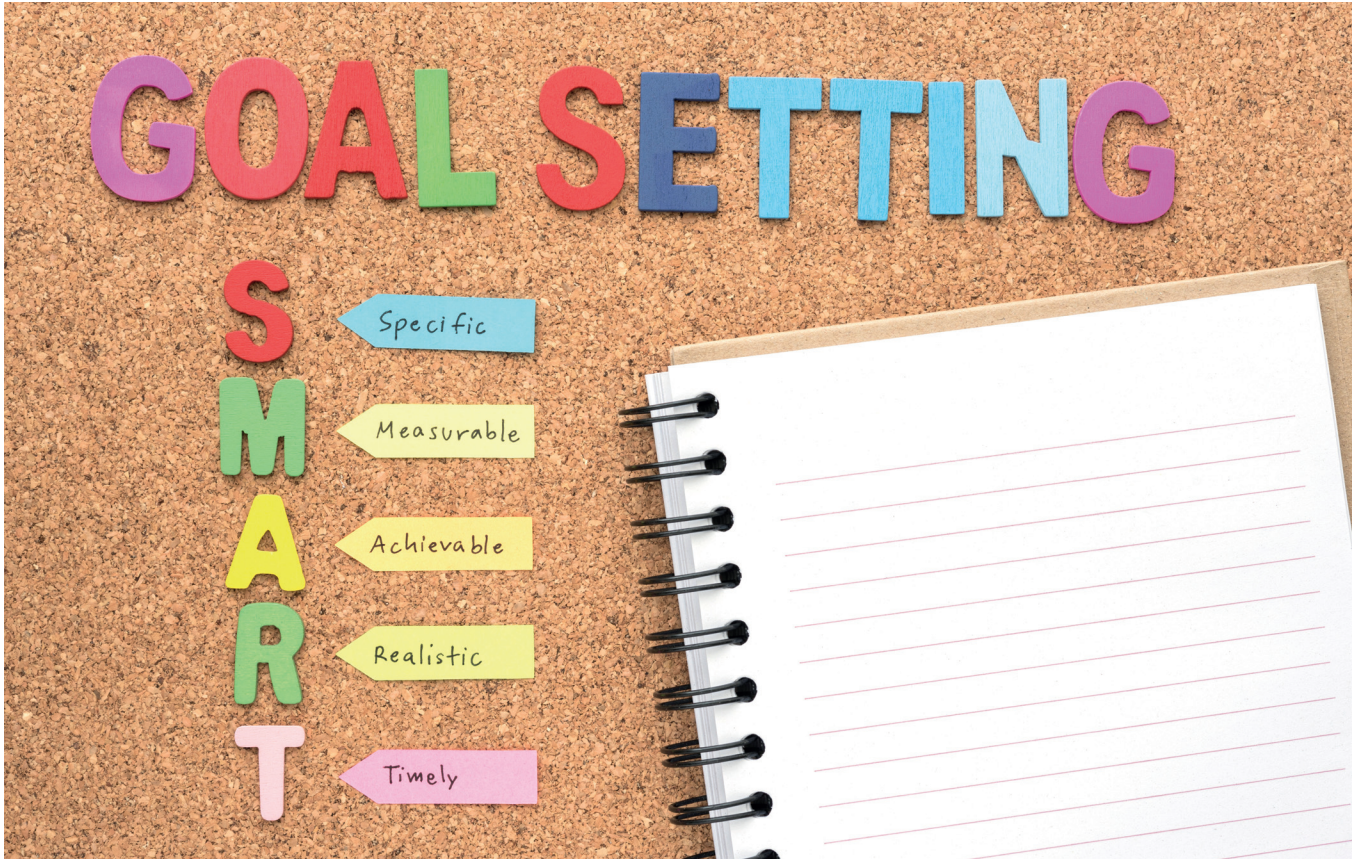
في المقابل، في حال أعدت خطة غير مصاغة على النحو اللازم وحددت ضمنها أهدافًا مبهمّة أو غير مدروسة جيدًا، لن تستطيع اتّخاذ قرارات فعّالة وبالتالي ستعجز عن تحقيق تطلّعاتها بشكل عام. فلولم تعتمد نورا إلى وضع أهداف ذكية، لن تكتسب المعرفة العميقة اللازمة لها لتخطيط الحملات على منصات التواصل الاجتماعي أو لن تنتهي 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 نورا 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 تتخذها تداعيات، يجب أن تختار نورا 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 ويتم إرشادك في مواضيع ذات صلة بكل فصل، وهذا ما يساعدك بالتالي على التحضير لحياتك. وعند التفكير في الأسئلة المطروحة وفي الإرشادات المقدمة لك أثناء التخطيط لمدى الحياة، يجب أن تنظر بدقة في مبادئ الأهداف الذكية. وقد تم تصميم هذا المشروع لتحفيز المناقشة بين الزملاء في الصف ولتشجيعك شخصياً على التفكير بشكل نقدي وعلى صقل مهاراتك المهنية وإثراء آفاقك الإبداعية.

وللمشاركة في هذا المشروع، يتوجب عليك أن تفكر فيما قد تعلمته على امتداد هذه المادة. ففي هذه المادة، ستدرس مجموعة متنوعة من المواضيع وستكمل عدة أنشطة يمكن أن تساعدك على تنفيذ هذه الخطة. أمّا إعداد الأهداف الذكية، فيتطلب منك التفكير في جميع قيمك وتطلعاتك، من دون أن يحدك خيار واحد معين. فبغض النظر عن القرار الذي تتخذه في نهاية المطاف بشأن تنفيذ أهدافك الذكية أم لا بعد استكمال دراستك في المدرسة والكلية، ستكتسب مهارات تعدك لدخول بيئة الأعمال.



#### اختبر معلوماتك

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



يساعد وضع أهداف ذكية على التحفيز والتشجيع والتفكير بشكل نقدي،  
أيضا يساعد على صقل المهارات المهنية وإثراء الآفاق الإبداعية التي  
تسهم في الاستعداد لدخول بيئة الأعمال.

# الفصل 1

## الإدارة والقيادة



1-1 وظائف الإدارة وأساليبها

2-1 القيادة الإدارية







## الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وقدراتك دافعاً أساسياً وراء اختيارك لوظيفتك. قد يتطلع الأفراد الذين تركز وظائفهم على مجال معين مثل القانون أو الفن أو التمريض أو الهندسة الطبية الحيوية ليصبحوا مديرين، أو قد لا يعينهم الأمر مطلقاً. ومع ذلك، يبدأ العديد من الأفراد مسيرتهم المهنية واضعين نصب أعينهم منصباً إدارياً في يوم ما، فيتحتنون فرصة إثبات نجاحهم كمديرين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى التي تؤثر على المنشأة ككل.

المديرون هم أحد أهم ركائز نجاح المنشأة. تنتشر فرص الإدارة في جميع المنشآت وفي كل جزء من الأعمال. وعليه، يمكنك أن تصبح مديراً مهما كان المجال الذي تنصب 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 كمشرف أو مدير مساعد. ومع خبرة أكثر، وربما مع بعض الدرجات العلمية الإضافية، يمكنك

أن تصبح مديراً من المستوى المتوسط أو الأعلى. ولا شك أن تقدمك الوظيفي سيعتمد على جودة أدائك للمهام الإدارية ومساهماتك في النجاح الشامل للمنشأة.

### المسميات الوظيفية ذات الصلة

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

## تحليل الفرص الوظيفية في ... الإدارة

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف في الإدارة. اختر أحد المناصب المدرجة في الخانة أعلاه وأجب عن الأسئلة التالية.

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؟

يتعين على أحمد مراجعة سير العمل الحالي للإنتاج لوضع استراتيجية أكثر كفاءة لتنظيم الفريق وتعظيم الإنتاجية. وتقرر 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 خلال الشهرين المقبلين لتلبية الحصص الإنتاجية المطلوبة. قد يُسرّ بعض أعضاء الفريق بشأن الدخل الإضافي الذي سيجنونه بينما قد يشكي البعض الآخر من تداخل العمل مع أوقات فراغهم.

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

أخيراً، ينبغي على أحمد أداء إحدى مهامه غير المحببة، وهي إنهاء عقد موظف جديد عجز عن تلبية التوقعات الوظيفية، وبالتالي توجب فصله. وعليه، سيقابل أحمد الموظف لإعلامه بالخبر.

ماذا عنك؟ ما المهام التي قد تفضلها وتلك التي لا تفضلها في عمل أحمد؟





# 1-1 وظائف الإدارة وأساليبها

## أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- 1-1-1** تحديد الوظائف الخمس للإدارة.
- 2-1-1** وصف مستويات الإدارة في منشآت الأعمال.
- 3-1-1** مناقشة كيفية استخدام أسلوبي الإدارة والحالات التي تستدعي استخدامها.

## المصطلحات الرئيسية

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

## من واقع الحياة

أمير وخلف في سنتهما الدراسية الأخيرة وقد بدأ التخطيط لمستقبلهما المهني. وفي هذا السياق، قال خلف: "أنا سأنضم إلى شركة العائلة. ذات يوم، عندما يتقاعد والدي، وسأكون المسؤول. وأتوقع أنني سأجني الكثير من المال ولا يسعني الانتظار لأملي على الجميع ما يجب عليهم فعله!"

ضحك أمير قائلاً: "الأمر ليس بهذه البساطة يا خلف. نعم، قد تحصل على أجر جيد وقد يمنحك منصبك الجديد شعورًا بالقوة، إلا أنه سيتطلب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة. وسيتعين عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطراً إلى تحمّل المسؤولية عندما يخطئ أحدهم!"

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

ردّ أمير: "حسناً إذاً، حظاً موفقاً! أنا متأكد من أنك ستبلي بلاءً حسناً. لكن تذكر فقط أنك ستحتاج إلى أكثر من مجرد أفكار رائعة لإدارة المنشأة. ينبغي عليك إلهام فريقك ونبيل احترامه لجعل هذه الأفكار حقيقة واقعة. عليك أن تصغي إلى مختلف الأفكار قبل توجيه التعليمات".

## 1-1-1 دور المديرين والمهام التي تقع على عاتقهم Role and Work of Managers

المديرون مسؤولون عن نجاح منشآت الأعمال أو فشلها. وكما أنهم يحظون بالتقدير والمكافآت عندما تحقق المنشأة أهدافها إلا أنهم يخضعون للمساءلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف. لذا، غالباً ما تكون الإدارة من نصيب الأفراد الذين يميلون إلى تقبل مخاطر قيادة الأعمال ومكافأتها.

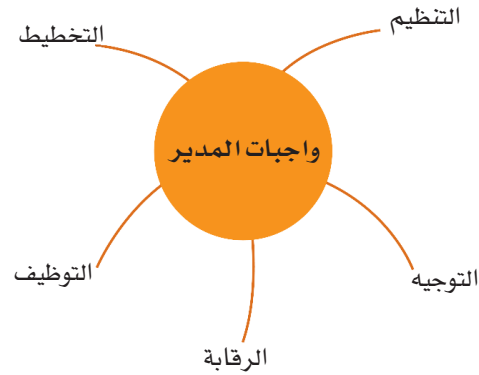


## من هو المدير؟ Who Is a Manager?

الإدارة **Management** عبارة عن عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفعّال للأفراد والموارد الأخرى. فالمديرون هم العجلة التي تقف خلف تقدّم الأعمال. رائد الأعمال الذي يبتكر فكرة عمل جديدة هو مديرٌ بحد ذاته. كذلك فإن المدير التنفيذي الذي يضطر إلى اتخاذ القرار النهائي بشأن خطة دخول شركته التي تبلغ قيمتها ملايين الريالات إلى سوق دولي جديد هو مدير. كما أنّ المشرفين المسؤولين عن عدد محدود من الموظفين هم بدورهم مديرون، على غرار نواب الرئيس الذين يشرفون على مئات الموظفين.

## ما واجبات المديرين؟ What Do Managers Do?

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



هل يؤدي المديرون أي وظائف أخرى في العمل؟

(نعم)

الشكل 1-1

الوظائف الرئيسة للمديرين

- ينطوي **التخطيط Planning** على تحليل المعلومات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به.
- يقوم **التنظيم Organizing** على تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها.
- يشمل **التوظيف Staffing** جميع النشاطات المتعلقة بتوظيف الأفراد الذين يعملون في المنشأة، وإعدادهم، وتعيينهم.
- **التوجيه Directing** عبارة عن الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
- يحدّد **الرقابة Controlling** مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المنشأة في مرحلة التخطيط.

تمتلك منشآت الأعمال الكبيرة العديد من المديرين حيث يتم تعيين مدير لكل مجموعة من الوظائف الإدارية المحددة. في المنشآت الصغيرة الجديدة مثلاً، غالباً ما يكون المالك هو المسؤول عن كافة الوظائف الإدارية. ومع نمو الأعمال، تتم ترقية الموظفين إلى مناصب إدارية. يمكن أن تنطوي إدارة الأعمال أو حتى إدارة جزء منها على عملية معقدة للغاية. يجب على المديرين اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات والاستجابة للمنافسة وتطوير استراتيجيات جديدة. وغالباً ما تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها لأداء وظيفة إدارية معينة على غيرها من الوظائف. كما تؤثر جهود كل مدير على عمل الآخرين. ويشجّع المديرون الفعّالون الموظفين على بذل قصارى جهدهم. كما يديرون الأموال والموارد الأخرى للمنشأة بحكمة. وحتى تنجح المنشآت، لا بد أن يكون لديها مديرون قادرين على أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل جيد.

## العمل كفريق



اختارتك المدرسة أنت وزملائك لتنظيم يوم مفتوح. وسيتولى فريقك مسؤولية إدارة هذا المشروع. حدد نشاطين أو ثلاثة نشاطات إدارية لكل وظيفة من وظائف الإدارة الخمس ووزعها على فريقك حتى ينجح المشروع.

اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟



التخطيط - التنظيم -

التوظيف - التوجيه -

الرقابة.

وزارة التعليم

Ministry of Education

1-1 وظائف الإدارة وأساليبها

2022 - 1444



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

ما لم تكن المنشأة صغيرة جداً، ستضم العديد من المديرين المسؤولين عن نجاح الأعمال. يخصص كل مدير بعض الوقت لكل من وظائف الإدارة ولديه سلطة على الأفراد الآخرين وعملهم. قد لا يخصص كل مدير القدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة. معظم المنشآت الكبيرة لديها ثلاثة مستويات من المديرين - المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين والمشرفين (راجع الشكل 2-1).

مثل الإدارة العامة للخدمات الطبية وتكون مستويات الإدارة كالتالي:  
المستوى الإداري أو الإداري أو أعلى مستوى من الإدارة - مستوى الإدارة التنفيذية أو المتوسط - مستوى إشرافي أو عملي أو أدنى من الإدارة.



هل يمكنك اقتراح هيكلية إدارة أخرى؟

الشكل 2-1

مستويات الإدارة الثلاثة

### الإدارة العليا Top Management

"المديرون التنفيذيون" هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه المنشأة بأكملها والحرص على نجاحها، وتحديد توجهها ووضع خطط طويلة الأجل. كما أنهم مسؤولون عن معدلات الربح ونجاح الأعمال. وتشمل المسميات الوظيفية على المستوى التنفيذي: الرئيس التنفيذي، والرئيس، ومدير العمليات، ونائب الرئيس. يقضي المديرون التنفيذيون معظم وقتهم في التخطيط والتحكم في النشاطات. ويدرسون الوضع الاقتصادي والواقع التنافسي. ويتخذون جميع قرارات العمل الرئيسة والنفقات. كما أنهم مسؤولون عن عمل جميع المديرين والموظفين الآخرين.

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

لمزيد من المعلومات



## الإدارة الوسطى Middle Management

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

## المشرفون Supervisors

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

## المسؤولية الشخصية Personal Responsibility

ينطوي كل مستوى من مستويات الإدارة الثلاثة الموضحة أعلاه على درجة معينة من الصلاحيات داخل المنشأة. وفي حين أن العديد من الموظفين قد لا يتمتعون بهذه الصلاحيات، فإن كل موظف يتحمل مسؤولية شخصية لأداء دوره المحدد بفعالية. يعد تولي مسؤولية المنصب الفردي الخطوة الأولى نحو التقدم في المسيرة المهنية. وغالباً ما يكافأ الموظفون الذين يؤدون المسؤولية الشخصية بمسؤوليات أوسع داخل المنشأة، مثل الإشراف على مهمة معينة أو تدريب الموظفين الجدد. وقد يساعد اكتساب هذه الخبرات المتراكمة الموظفين على الارتقاء إلى مناصب إدارية في المستقبل.



### اختبر معلوماتك

ما الاختلافات بين المستويات الثلاثة للإدارة؟

- الإدارة العليا (المديرون التنفيذيون): هم كبار المديرون وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه المنشأة بأكملها والحرص على نجاحها.

- الإدارة الوسطى (المديرون المتوسطون) هم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات المنشأة مثل: مدير التسويق - مدير تقنية المعلومات - مدير خدمة العملاء... الخ.

- المشرفون: يشكلون المستوى الأول من الإدارة في المنشآت، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين لمساعدتهم على التخطيط لعملهم.

## أساليب الإدارة Management Styles 3-1-1

قد تكون إدارة مجموعة من الأفراد مهمة صعبة. حيث والشخصيات على العمل معاً بشكل فعال. وإن كنت قد تتسابق مواهب كل عضو في المجموعة في البداية حتى يتولى المديرون مهمة توجيه المجموعة بطرق مخفية الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم الاستبدادية أو الأوتوقراطية والإدارة التفويضية.

يصف الشكل 1-3 المواقف التي يكون فيها كل أساليب إدارتهم مع تغير المواقف. ويجب أن يعتمد أسلوب الإدارة في الموظفين.



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

**الإدارة التفويضية Delegation Management:** عندما تعمل مجموعة من الموظفين المتمرسين معًا بشكل جيد، لا يتعين على المدير أن يكون حازمًا ومسيطرًا. إذا كان لدى المجموعة ما يكفي من الوقت والخبرة للمساعدة في التخطيط



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

لمهمة عمل، فغالبًا ما يُجَبَد 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 بشكل جيد دون إشراف مباشر ويسعى للحصول على مساهماتهم في القرارات المهمة.

## بوجهة نظري أفضل أسلوب الإدارة التفويضية.

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

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

**لأن الإدارة الحازمة يكون المدير أكثر توجيهًا وتحكمًا، إذ يستلم زمام الأمور فيتخذ القرارات الرئيسية ويبقى على اتصال وثيق بالموظفين أثناء عملهم للتأكد من إنجاز العمل بشكل جيد.**

الشكل 3-1  
حالات استخدام أسلوب الإدارة المناسب

**الإدارة المختلطة Mixed Management:** أي من أسلوبَي الإدارة تفضّل إذا كنت موظفًا؟ وأي أساليب الإدارة ستستخدم إذا كنت مديرًا؟ لن يجيب الجميع على هذين السؤالين بالطريقة نفسها. فالمديرون في الغالب يعتقدون أنهم بحاجة إلى اتباع أسلوب الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية. حيث يظنون أن الإدارة الناجحة تستدعي التوجيه والمراقبة المباشرة للتأكد من إنجاز العمل بالشكل المطلوب. ومن ناحية أخرى، يصاب بعض الموظّفين بالإحباط عندما يشعرون بعدم ثقة مديرهم بهم. فيما يفضّل البعض الآخر أن يتخذ المدير القرارات اليومية. وقد لا يتمتع بعض الموظّفين بالخبرة الكافية للعمل دون إشراف دقيق. نتيجة لذلك، يجب أن يكون المديرون الفعالون على استعداد لاستخدام كلا الأسلوبين. يُعرف الاستخدام المشترك

لأسلوب الإدارة الاستبدادية أم الأوتوقراطية أم المختلطة؟  
**الإدارة الاستبدادية: يجب على المدير أن يكون حازمًا وأكثر توجيهًا وتحكمًا ويتخذ القرارات الرئيسية، أما الإدارة التفويضية لا يتعين على المدير أن يكون حازمًا ومسيطرًا وغالبًا ما يحبذ اشراكهم في اتخاذ القرار.**



### اختبر معلوماتك

فيَمَ تختلف الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية عن الإدارة التفويضية؟

### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

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

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 النشاطات؟

أ. الإدارة العليا

ب. الإدارة الوسطى

ج. المشرفون

د. إدارة فريق

4. صواب أم خطأ. يجب على المديرين الفعالين استخدام الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية عوضًا عن الإدارة التفويضية.

**خطأ**

### مساحة البحث والابتكار

5. **البحث:** استخدم موارد الإنترنت أو المكتبة لجمع معلومات عن المدير التنفيذي لمنشأة سعودية كبيرة. قم بإعداد تقرير عن دور المدير، مع تحديد المسؤوليات الهامة للمدير التنفيذي في قيادة المنشأة.

**الإجابة في الصفحة التالية**



5. البحث: استخدم موارد الإنترنت أو المكتبة لجمع معلومات عن المدير التنفيذي لمنشأة سعودية كبيرة. قم بإعداد تقرير عن دور المدير، مع تحديد المسؤوليات الهامة للمدير التنفيذي في قيادة المنشأة.

### ● مهام المدير العام:

تطوير بيئة العمل: تتشكل بيئة العمل بشكلٍ أساسي من المعايير التي يضعها المدير العام؛ لذلك على المدير العام الجيد رفع المعايير التي تُحدّد مستوى المؤسسة التي يعمل بها على الرغم من التحديات التي يُواجهها سواء كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة.

الرؤية الاستراتيجية: يستطيع المدير العام بشكلٍ خاص إلزام كافة العاملين في المؤسسة باتباع استراتيجية معينة للوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي يطمح إليه، وذلك بقيادة جهودهم المبذولة نحو النجاح.

تنظيم الموارد: يُركّز المدير الجيد على المشاريع والنشاطات التي تخلق ميزات تنافسية أكثر، أو على الأقل على الجهود التي من شأنها تحسين وتطوير الميزات التي تمتلكها المؤسسة أصلاً.

تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يبحث المدير الجيد عن أبسط الطرق لتحقيق الأهداف، ويعني ذلك طبقاتٍ إدارية أقل وعمل ومسؤولياتٍ أكثر، مما يُؤدّي إلى زيادة المرونة والسرعة في إنجاز الأعمال، كما يدعم رؤوسيه في المشاركة في بناء المؤسسة، بينما لا يتوانى عن المشاركة بشكلٍ شخصي في حلّ المشكلات الجوهرية بغضّ النظر عن الطريقة التي تُدار بها الأمور بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

دعم الموظفين المتميزين: يُعدّ دعم الموظفين الموهوبين وتطويرهم بسرعة وإبقائهم متحفّزين من أهم مهام المدير العام؛ لما له من أثر ملحوظ في دعم الأداء في المؤسسات وتعزيزه، لذلك يجب على المدير العام اتباع أفضل الممارسات لتحفيز الموظفين؛ كالاتهام بشكلٍ مباشر بأداء وتقييم الموظفين الذين لديهم قابلية للتطور وإعطائهم مهام تُنمّي قدراتهم.

الإشراف والمتابعة: يجب على المدير العام الإشراف على سير العمليات في المؤسسة ومتابعة تنفيذها، حيث يُساعده ذلك على تطوير خطط ملائمة للعمل، وتوقع التحديات والفرص المناسبة للمؤسسة والتعامل معها بصلابة.

### مسؤوليات المدير:

- وضع الميزانية ومراقبة المصاريف.
- الإشراف على عملية التوظيف والتدريب للموظفين الجدد.
- تقييم الأداء العملي والمالي للمؤسسة والعمل على تحسينه.
- توجيه عملية تقييم الموظفين بما يتلاءم مع تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- تحضير التقارير بانتظام لرفعها لمجلس الإدارة.
- التأكد من اتباع الموظفين في المؤسسة لتعليمات الصحة والسلامة العامة.
- وضع حلول للمشكلات التي تُواجه المؤسسة، مثل: انخفاض الأرباح، والنزاعات العمالية، وتراجع العمل أمام المنافسين.

- التأكد من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء.

- المشاركة في النشاطات الموجهة لاستقطاب العملاء.

تقييم الاستثمارات لتحقيق أفضل العوائد.

مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة وإطلاعهم على النتائج.



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

## متروك للطالب

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

## متروك للطالب





# 2-1 القيادة الإدارية

## أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-2-1 إدراك الحاجة إلى مهارات القيادة وتعريف خصائص القائد الفعال.
  - 2-2-1 التعرف على مهارات العلاقات الإنسانية التي يحتاجها المدبرون والقادة.
  - 3-2-1 التعرف على أربعة أنواع من التأثير القيادي.

## المصطلحات الرئيسية

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

## من واقع الحياة

تجتمع لجنة جائزة قيادة الأعمال بالدمام لتحديد المرشحين المحتملين للجائزة.

قدمت أسماء الاقتراح الأول: "يجب أن نحدد المنشآت التي حققت النمو والأرباح الأعلى خلال العام الماضي وأن نرشح المدير التنفيذي لكل من هذه المنشآت".

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

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

فسألت نجمة: "لم قد تقتصر الجائزة على المديرين في المقام الأول؟ يظهر العديد من الموظفين القيادة والريادة داخل منشأتهم".

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

## ما هي القيادة؟ What is Leadership?

1-2-1

تستخدم المنشآت موارد عدة لإنجاز أعمالها وتحقيق الأرباح. تشمل هذه الموارد المباني والمعدات والأموال والمواد والإمدادات والأفراد. تعد القدرة على إدارة الموارد، بما في ذلك الأفراد، أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي منشأة. قد يُظهر بعض المديرين براعة في إدارة الموارد دون إدارة الأفراد. ونظرًا للأهمية البالغة للموظفين، تشهد المنشآت زيادة في الطلب على المديرين الذين يمكنهم إدارة الأفراد بشكل فعال.



## الحاجة إلى القيادة Need for Leadership



فكر في منشأة أو مجموعة شاركت فيها. هل شعرت بوجود قيادة فعالة؟ برّر إجابتك

### متروك للطالب

تغيرت الأفكار السائدة حول الإدارة الفعّالة للأفراد في السنوات الأخيرة. في الماضي، كان من المقبول أن يقرّر المديرين ما يجب القيام به وكيف يتم القيام به دون استشارة الأفراد الذين سيطلب منهم القيام بالعمل. كان من المتوقع أن يقوم الموظفون بما يُملى عليهم. وعلى الرغم من أن الموظفين كانوا يفعلون ما يُطلب منهم، إلا أنهم ربما لم يبذلوا قصارى جهدهم لتنفيذ المهام. لا تستطيع معظم المنشآت الإبقاء على الموظفين الذين لا يبذلون قصارى جهدهم. عادةً ما تكون تكلفة التوظيف والتدريب ودفع رواتب الموظفين واحدة من أكبر نفقات المنشأة.

قد لا يُظهر الموظفون الذين لا يشعرون بتقدير مساهماتهم براعةً في إنجاز العمل، سواء كميًا أو نوعيًا. وقد يبحث الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير عن وظائف أخرى. وتدفع المنشآت تكلفة باهظة لهذه الأنواع من المشكلات. أمّا اليوم، فيتوقع من المديرين القيام بما يتخطى إملاء الأوامر، كالعثور على طرق بديلة لتلبية احتياجات الموظفين وكذلك احتياجات العمل، وأن يكونوا قادة فعالين.

**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 فعالًا.

تم إطلاق مجموعة من المنشآت والمبادرات في المملكة العربية السعودية لتعزيز القيادة الفعّالة ودعم أهداف "رؤية السعودية 2030". ومنها على سبيل المثال:

- أنشأت "مؤسسة مسك" برنامج قادة 2030، وهو برنامج لتنمية القيادات تم تصميمه 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.
- "معهد إعداد القادة" هو منشأة ذات هدف مماثل تركز بشكل خاص على قطاع الرياضة. يستخدم المعهد المبادرات بما في ذلك البرامج التعليمية والتدريبية لإعداد القادة، وذلك من خلال تمكين القيادات الرياضية من صناعة الفرق والتغيير في منظومة الرياضة الوطنية للوصول للريادة العالمية.
- تهدف "جائزة الملك عبد العزيز للجودة" إلى تعزيز جودة أداء المنشآت، وهي وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع نشاطات تحسين الأداء وإدارتها.

قم بتحديد قدراتك القيادية وتقييمها. ومن ثم ضع قائمة بالإنجازات التي قمت بها والنشاطات التي أكملتها والتي تعتقد أنها تساهم في مهاراتك القيادية. وشرح كيف يمكن أن تؤثر مهاراتك القيادية على أهداف حياتك التي حددتها لنفسك. وحدد الأدوار القيادية المحتملة في مدرستك ومجتمعك والتي يمكن أن تساعدك على تحقيق أهدافك مدى الحياة.



## خصائص القيادة Leadership Characteristics

القيادة أكثر من مجرد تشكيل صداقات مع الموظفين ومعاملتهم بلطف وودية، فهي تتطلب مهارات لجعل الأفراد من مختلف الخلفيات والاحتياجات والاهتمامات يعملون معًا بشكل جيد ويقومون بالعمل الذي تحتاجه المنشأة. الشكل 1-4 يوضح خصائص القادة الفعالين وتعريفاتها.

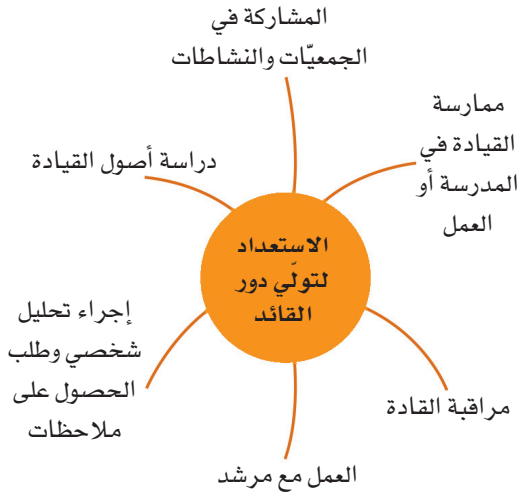
ثمة عبارة تقول: "الحس القيادي فطري ولا يمكن اكتسابه مع الوقت". ومع ذلك، إذا سألت معظم القادة، فسيقولون بأنهم لم يكونوا يمتلكون الخصائص المطلوبة للنجاح بالضرورة. إنما عملوا بجهد على مدار سنوات عديدة لتطوير هذه الخصائص. يقدم القسم التالي وموضوع الرؤى التجارية في الصفحة 33 نصائح عملية لصقل مهارات القيادة.

الخصائص التي تميّز القادة الفعالين	
الوصف	الخصائص
احترام مشاعر واحتياجات الأشخاص الآخرين في العمل.	التفهم
التمتع بالرغبة والحماس لإكمال المهام من دون أن يطلب أحدهم ذلك.	حس المبادرة
الالتزام بأداء المهام ومتابعتها حتى النهاية.	الالتزام
القدرة على اتخاذ القرارات البناءة بحكمة.	الحكمة
القدرة على النظر إلى مختلف جوانب المسألة قبل اتخاذ القرار.	الموضوعية
العزم على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية العواقب.	الثقة بالنفس
عدم تحكيم العاطفة وتجنّب التصرفات غير المتوقعة.	الأتزان
القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين ومعرفة نقاط قوتهم والمساعدة على توطيد علاقات الفريق.	التعاون
التحلي بالصدق والنزاهة أثناء اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين.	الصدق
العزم على تحمّل المسؤولية فيما يتعلق بالمخاطر، واتخاذ القرارات.	الشجاعة
القدرة على الإصغاء والتحدّث والكتابة بفعالية.	التواصل
التزوّد بالمعرفة والفهم المطلوب لأداء المهام بفعالية.	الذكاء

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

**عادة ما يمتلك المدراء الناجحون معظم هذه الخصائص ويمكن إثبات ذلك من خلال رؤية تحقيقهم هذه الخصائص في إطار العمل الخاص به. ويمكن رؤية هذه الخصائص من خلال نجاحهم في إدارة أعمالهم.**

امامك الكثير من الفرص التي تحوّلك ان تصبح فائدا وإن لم تكن تشغل منصب المدير. بناء على ذلك عليك الا تبتذل حتى تتولّى منصبًا قياديًا لتنمية مهاراتك في هذا الشأن، إذ يمكنك فعل ذلك باللجوء إلى عدد من الطرق المحدّدة، كما هو مبين في الشكل 1-5. وتتخصّص هذه الطرق فيما يلي:



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

- حدد أسلوب القيادة الخاص بك.

- البحث عن فرصة تطوعية.

- تحديد الأهداف ومتابعة التقدم.

- الإكثار من القراءة وبعض التدريب

العملي.

- إجراء تحليل شخصي وطلب الحصول على ملاحظات: ابحث عن فرص بها، ثم انظر في النتائج التي توصلت إليها لتحديد الأمور الحسنة التي حققتها والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها، واطلب ملاحظات بناءً من الآخرين.

- التفهم - حسن المبادرة - الالتزام -

الحكمة - الموضوعية - الثقة

بالنفس - الاتزان - التعاون -

الصدق - الشجاعة - التواصل -

اختبر معلوماتك  
ما الخصائص الرئيسة للقادة الفعالين؟

## أهمية العلاقات الإنسانية Importance of Human Relations

2-2-1

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







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

## متروك للطالب

كن المدير دائماً أن يفعل بالضبط ما يفضله الموظفون أو يتخذ قرارات يوافق عليها كل ما مع المديرة غير عادل أو أنه يقدم على تصرفات غير متوقعة. بالتالي، لفهم ذاتك فهمًا أفضل، يمكنك دراسة كيفية التعايش مع الآخرين. من هنا، حاول التعرف على طرق التواصل والعمل مع الآخرين بشكل فردي وفي مجموعات. من المهم بمكان أن تعرف كيف تتخذ القرارات، فتميز القرارات الفعالة من القرارات غير الفعالة، ما يسمح لك بتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات يوماً بعد يوم.

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



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

**التواصل Communication** يُعدُّ التواصل عنصراً في غاية الأهمية في المنشآت، ويتمتع المديرون بمهارات تواصل فعالة. ويمكن تصنيف أنواع التواصل على النحو الآتي:

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

• "الداخلي أو الخارجي" التواصل الداخلي هو تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل مع بعضهم بعضاً. أما التواصل الخارجي فهو تواصل الأشخاص الذين يعملون في المنشأة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء

والموردين ومنشآت الأعمال الأخرى. من هنا، لا بد من تضمين المراسلات التي تندرج في إطار التواصل الخارجي ترويسة تحمل اسم المنشأة وعناوين التواصل معها، إذ تسهم في إعطاء صورة احترافية عن المنشأة. وكذلك، يجب أن تحمل البطاقات التجارية التي يحملها الموظفون الذين لديهم علاقات اتصال خارجية اسم المنشأة التي يعمل فيها هذا الموظف

**تعمل شبكات الحاسوب على ربط مختلف الأجهزة فيما بينها وبالتالي فإنها توفر قدر كبير من المال والوقت وإنجاز المهام بالشكل المطلوب، وعند اختفائها وانعدامها قد يتسبب بمشاكل وخسائر عديدة للمنشأة.**

- "العمودي أو الأفقي" التواصل العمودي هو التواصل من الأعلى إلى الأسفل في المؤسسة وذلك بين الإدارة والموظفين. أمّا التواصل الأفقي فيتمّ عبر المؤسسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل تواصل الموظف مع المدير مع المدير.
- "الشفهي أو الكتابي" يتمّ التواصل الشفهي بالكلام مباشرةً أو بواسطة التقنيات، فيما يتمّ التواصل الكتابي بواسطة الملاحظات المكتوبة، والرسائل، والتقارير، والنصوص، والصور.

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

**تشكيل الفريق Team Building** تقوم هيكلية المنشآت على المجموعات والفرق، فمهارات الأشخاص مجتمعةً في فريق فعّال 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 فعّالًا. 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 الموظف عن عمله عندما يستخدم مهاراته في هذا العمل الذي يؤدّيه وعندما يتماشى مع مجال اهتمامه. وفي هذا الصدد، يستطيع المديرون التأثير على ما يشعر به الموظفون تجاه عملهم يوميًا. وفي المقابل، تدرج في إطار عدم الرضا الوظيفي المهام التي لا يحبّ الموظفون تأديتها، وظروف العمل الصعبة، والتواصل غير الفعّال، وقلة الاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون، والمكافآت غير المناسبة. ويمكن لمشكلة بسيطة أن تتفاقم وتؤدّي إلى عدم رضا الموظف عن عمله على المدى البعيد. فالموظفون يقدرّون المدير عندما ينتبه إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم، وإن تعدّر 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

الفعّالة. ثمّ قارن ترتيبك مع ترتيب أعضاء فريقك. وبصفتكم فريقًا واحدًا، اتّفقوا على الترتيب النهائي للمهارات. عند الانتهاء، ناقش ما إذا كانت العملية التي اتّبعتها للاتّفاق على الترتيب قد أظهرت تمتّع أعضاء الفريق بمهارات فعّالة في مجال العلاقات الإنسانية أم لا.



### اختبر معلوماتك

لمّ يحتاج المديرون والقادة إلى مهارات فعّالة في العلاقات الإنسانية؟

وذلك ليتمكنوا من تلبية توقعات الآخرين، وأيضًا يساعد على التعرف على أوجه التشابه في تشكيل فريق أقوى كما يؤدي أيضًا إلى تحسين فريق العمل.

## رؤى تجارية

### مسؤوليات قادة الجيل القادم

1. الانفتاح على التواصل: يجب أن يعي الجيل القادم القيم التي أدت إلى تأسيس شركة العائلة ونموها ووصولها إلى مستواها الحالي. إذا كانوا يرون بأن التغيير يجب أن يقع لا محالة، فلا بد أن تكون أفعالهم ناتجة عن قرارات واعية. يجب أن يسعوا للحصول على معلومات كاملة عن تاريخ الشركة وتوجهها.
2. وضع خطة عمل شخصية: في هذه المرحلة، يجب على المرشحين للإدارة مستقبلاً تقييم ما إذا كانوا قد تناولوا الأسئلة التالية بجدية: من أنا؟ ما هي قيمى الجوهرية؟ ما أهم مجالات حياتي الشخصية والمهنية التي يجب أن أعمل عليها؟
3. تنفيذ خطة العمل الشخصية: ينطوي تنفيذ الخطة على متابعة التعليم والتدريب واكتساب الخبرة ذات الصلة. يجب أن تؤدي الإجراءات الحالية إلى ترسيخ المصادقية الشخصية والسمعة الطيبة. لا ينبغي أن ينضم جيل الشباب إلى شركة العائلة بمجرد أنهم يفتقرون إلى البدائل.
4. الاستعداد لتحمل المسؤولية: ينبغي على قادة المستقبل تطوير المهارات الإدارية الأساسية، مثل القدرة على فهم القوائم المالية والإشراف الفعال 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 من خلال الإجابة على أسئلة عدة من بينها، ما الذي يجب أن تحتوي عليه السيرة الذاتية للرئيس التنفيذي للشركة العائلية بعد 5 أو 10 سنوات؟ تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسية لجيل الشباب في أن يضعوا في اعتبارهم أنه لا يحق لهم تولي منصب قيادي بمجرد أن الشركة تعود للعائلة، بل يجب عليهم نيل هذه المناصب بجدارة.

### التفكير الناقد

1. هل تنطبق كافة الاستعدادات المقترحة أعلاه على القيادة في الشركات العائلية فقط؟ برّر إجابتك.
2. يتمثل أحد الأهداف الرئيسية "لرؤية السعودية 2030" في إلهام وحثيف قادة الغد. ابحث عن الطرق الأخرى التي يمكنك من خلالها الاستعداد لتصبح مديرًا أو قائدًا فعالاً.

1- لا، ليست للشركات العائلية فقط تنطبق معظم هذه الاستعدادات على الشركات الأخرى.

2- يجب أن يكون لديك:

- علاقة فعالية. - الربط بين الأهداف والأمور المالية.

- تواصل فعال. - وضع بيئة عمل جيدة.

- القدرة على التعاون. - المساعدة في التقدم.





هل سبق أن كنت جزءاً من مجموعة غالباً ما تختلف حول كيفية إنجاز المهام وتستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرارات؟ إذا لم تعمل المجموعة بشكل جيد، فقد يشكو القادة أعضاء المجموعة وينتقدونهم. كما قد يتخلى الآخرون عن المجموعة ويحاولون القيام بالعمل بأنفسهم. لا تعمل أي من ردود الفعل هذه على تحسين فعالية المجموعة. يجب أن يكون القادة الفعالون قادرين على التأثير على أعضاء الفريق وعلى الآخرين بطرق إيجابية. **فالتأثير Influence** يمكن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجة ما.

### أنواع التأثير Kinds of Influence

ثمة عدة أنواع من التأثير يمكن للقائد استخدامها كما في الشكل 1-6.

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

ما أنواع التأثير التي تعتقد أن بمقدورك الاستفادة منها كقائد؟

### التأثير بالخبرة.

الشكل 1-6

أنواع التأثير القيادي

التأثير من موقع السلطة هو القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظراً للمنصب الذي يشغله القائد. إذا كان القائد مديراً له سلطة على موظف، فمن المحتمل أن يشعر الموظف بأنه ملزم بالاستجابة لطلبات القائد. ينتج التأثير بالمكافأة 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 عوضاً عن مدحهم.



فكر في مدير أو معلم استمتعت بالعمل/الدرس معه. ما

هي الخصائص التي جعلت من السهل اتباع قيادته؟

يقع التأثير بالخبرة عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرون خبرة القائد في مجال معين. على سبيل المثال، من المرجح أن ترجع مجموعة من مندوبي المبيعات المبتدئين الذين لديهم مدير متمرس في البيع إليه للحصول على إرشادات.

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

قد لا يكون تأثير القادة إيجابياً بالضرورة. وقد لا يكون فعالاً لفترة طويلة. إذا لم يكن المدير خبيراً ولم يكن محبوباً بما يكفي، فسيتعين عليه الاعتماد على التأثير من موقع السلطة والتأثير بالمكافأة. ليس من السهل الاستمرار في حمل الأشخاص على

فعل الأشياء لمجرد أن مديرهم طلب منهم ذلك. من المحتمل أن يفعلوا ما يكفي للحصول على مكافأة أو تجنب العقاب. يميل القادة الفعالون 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. يعتمد ذلك على دور الشخص داخل المنشأة. غالبًا ما يكون للمديرين تأثير رسمي، فيما يمكن للآخرين أن يحظوا بالتأثير غير الرسمي نتيجة 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 مركزة ومنشأة باستخدام التأثير غير الرسمي. **التأثير غير الرسمي** هو القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة. ضع في اعتبارك موقفًا آخر حيث ينتخب القادة من قبل أعضاء مجلس أو مؤسسة ما. **التأثير الرسمي** 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 فعال وسيواجه أعضاء المجموعة صعوبة في تحديد من صاحب التأثير الذي يجب اتباعه. يجب أن يدرك المديرين الفعالون التأثير غير الرسمي وأن يعملوا بشكل وثيق مع القادة غير الرسميين لكسب دعمهم وتجنب النزاعات.

- **التأثير الرسمي: هو القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.**
- **التأثير غير الرسمي: هو القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضًا عن الهيكل الرسمي للمنشأة.**



#### اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التأثير الرسمي والتأثير غير الرسمي؟

#### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

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

أ. التأثير

ب. القوة

ج. الإدارة

د. القيادة

2. صواب أم خطأ. أثبتت الأبحاث أن الحس القيادي فطري ولا يمكن اكتسابه مع الوقت. - خطأ

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

أ. العلاقات الإنسانية

ب. التأثير

ج. أسلوب الإدارة

د. التواصل



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

أ. الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية

ب. الإدارة التفويضية

ج. التأثير الرسمي

د. التأثير غير الرسمي

### مساحة البحث والابتكار

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

## الإجابة في الصفحة التالية

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. ولديك رغبة في تشجيع موظفيك على مساعدة بعضهم بعضًا عندما يُطلب منهم ذلك. لذلك تطلب مقابلة الموظف الجديد لمناقشة الموقف وتريد أن تكون المناقشة إيجابية وتؤدي إلى تحسين الأداء. مثل المناقشة مع طالب آخر باستخدام التواصل الشفهي الفعال. استخدم المساحة أدناه لتدوين ملاحظتك.

## متروك للطالب





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

● الفريق الافتراضي، المعروف أحياناً باسم "الفريق البعيد"، هو مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون من مواقع منفصلة عبر الاتصالات الإلكترونية. يمكن استخدام أنواع مختلفة من الفرق الافتراضية لسيناريوهات مختلفة، ويمكن أن تكون جميعها وسائل تعاون فعالة من حيث التكلفة.

● أنواع الفرق الافتراضية:

١. فرق شبكية: تتكون هذه الأنواع من الفرق الافتراضية من أعضاء متعددي الوظائف اجتمعوا لمشاركة خبراتهم ومعرفتهم حول موضوع معين. تكون العضوية سائلة بمعنى أنك تقوم بتجنيد أعضاء جدد عندما تحتاج إليهم ويمكنك سحب الأعضاء الحاليين عندما يكملون أدوارهم.

٢. فرق موازية: عادة ما ينشئ أعضاء نفس المنظمة فرقاً متوازية لتقديم توصيات في عملية أو نظام. عادةً ما يتم تشكيل الفرق الموازية لفترة زمنية محدودة، وتكون العضوية ثابتة بمعنى أن أعضاء الفريق الموازي يظلون معاً حتى يتم تحقيق الهدف.

٣. فرق تطوير المنتجات: تتكون هذه الأنواع من الفرق الافتراضية من محترفين من جميع أنحاء العالم يعملون معاً لإكمال وظيفة معينة، مثل تطوير منتج جديد أو نظام معلومات أو إجراء تنظيمي. على سبيل المثال، استقدام فريق خبراء من الولايات المتحدة وكندا وهونج كونج لبناء محرك جديد لمدة عام.

٤. فرق الإنتاج: تتكون فرق الإنتاج من موظفين من أدوار مختلفة يعملون معاً بشكل منتظم ومستمر. يتلقى أعضاء فريق الإنتاج أدواراً محددة ويعملون بشكل مستقل. يتم إنتاج النتيجة الإجمالية من خلال الجمع بين المخرجات المميزة لكل عضو.

٥. فرق الخدمة: تتكون فرق الخدمة من أشخاص من مناطق زمنية مختلفة. يعمل كل شخص بشكل مستقل، ومع ذلك، فإن العمل الذي يقوم به كل عضو هو استمرار للعمل الذي أنتجه العضو السابق. فرق دعم العملاء في كندا، على سبيل المثال، تحتتم نوباتها بينما تبدأ فرق الدعم في آسيا عملها وتواصل عملها.

٦. فرق الإدارة: تتكون فرق الإدارة من مديرين من نفس المنظمة يعملون في مناطق جغرافية منفصلة. يناقش أعضاء فرق الإدارة في الغالب الاستراتيجيات على مستوى الشركة.

٧. فرق العمل: للاستجابة للتحديات الملحة، يتم تشكيل فرق العمل لفترة زمنية قصيرة جداً. يتم تأجيل الفريق بمجرد حل الأمر.

● فوائد الفرق الافتراضية:

تكاليف الشركة منخفضة، المتقدمون من جميع أنحاء العالم، ارتفاع الإنتاجية، خدمات الشركة متاحة على مدار ٢٤ ساعة في اليوم.

● تحديات الفرق الافتراضية:

التواصل غير الفعال، مشاكل التفويض، الفروق في أخلاقيات العمل، اتصال شخصي غير ملائم

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 إجابات؛ 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 بشكل متكرر.

## متروك للطالب





## دور 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. وكما 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، تتصّ 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 من خلال الطموحات المشتركة وتحفيز الآخرين على العمل معًا لتحقيق الأهداف نفسها.

كما يوضح هذا الفصل، فإن القيادة والإدارة هما وظيفتان مترابطتان تعملان معًا بشكل وثيق. ومع ذلك، يتميز كل منهما بتركيز منفصل، على غرار ما يوضحه مثال الرؤية السعودية 2030. تقدم القيادة الرؤية الشاملة، وتحدد التحديات المستقبلية والمسار الذي يجب اتباعه. وفي الوقت نفسه، فإن الإدارة تعنى بتنفيذ المهام المطلوبة لوضع الخطط المحددة محل التنفيذ. تم إنشاء 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، تم تعيين مجلس من المديرين التنفيذيين والمستشارين عبر مجموعة من التخصصات للإشراف على

عملية تنفيذ البرنامج. **ج1- ليس بمقدور أي شخص أن يكون قائدا. فالرغبة الجامحة في القيادة لا تعني التفكير الناقد أن المرء يمتلك من قوة الشخصية والمهارات والشجاعة ما يؤهله كي يكون قائدا**

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

**ج2- برنامج تطوير القطاع المالي: يهدف البرنامج إلى تطوير قطاع مالي متنوع وفاعل يدعم تنمية الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر دخله، وتحفيز الادخار والتمويل والاستثمار، من خلال تطوير وتعميق مؤسسات القطاع المالي، وتطوير السوق المالية السعودية لتكوين سوق مالية متقدمة بما لا يتعارض مع الأهداف الاستراتيجية للحفاظ على استقرار ومتانة القطاع المالي، وتندرج تحت مظلة برنامج تطوير القطاع المالي عدة قطاعات فرعية مثل البنوك والتأمين والاستثمار وأسواق الأسهم والدين.**

**ج3- جميع أعضاء المجلس بقيادة رئيس لجنة البرنامج، ووزير المالية، وعضو مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية معالي الأستاذ/ محمد بن عبدالله الجدعان، لديهم خبرات وتخصصات تساهم في تحقيق رؤية البرنامج.**

# المراجعة والتقييم للفصل 1

## مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

### 1-1 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. أولاً: المديرون التنفيذيون، وهم كبار المديرين المسؤولين عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه. ثانياً: المديرون المتوسطون وهم متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. وثالثاً: المشرفون الذين يشكلون المستوى الأول للإدارة في المنشأة وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين.
- قد يختار المدير أسلوباً حازماً عند العمل مع الموظفين الذين لا يتمتعون بالخبرة أو الحافز أو الحكمة للمشاركة في اتخاذ القرارات. قد تكون الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية أيضاً خياراً جيداً 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 روتينياً وتتخلله بعض التحديات الجديدة، أو عندما يقوم الموظفون بعمل يستمتعون به، أو في حال أراد المدير تحسين العلاقات الجماعية، أو أبقى الموظفون استعداداً لتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

### 2-1 القيادة الإدارية

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



## التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

### الإجابة في الصفحة التالية

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

### الإجابة في الصفحة التالية

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

### الإجابة في الصفحة التالية

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

### الإجابة في الصفحة التالية

5. راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل 1-4. ما الخصائص الثلاثة التي تعتقد أنها الأكثر أهمية للمديرين؟ ما الخصائص الثلاثة التي تعتقد أنها الأقل أهمية؟ برر اختياراتك. قارن إجاباتك مع إجابات الطلبة الآخرين.

### - الخصائص الهامة الالتزام ، الاتزان ، الصدق - الخصائص الأقل أهمية حسن المبادرة،

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 فعالة.

### متروك للطالب

7. في مدرستك أو في منشأة أخرى، حدد أربعة أشخاص يظهر من نوع من أنواع التأثير الأربعة. قم بإعداد مثال لكيفية استخدام كل شخص لنفوذ إنجاز أعمال المنشأة.

### متروك للطالب





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

يتم النشاط الإداري بنشاط الإدارة في مختلف مظاهره، وينظم الإمكانيات القانونية والمادية والبشرية التي تتوفر عليها الإدارة قصد تحقيق المهام المنوط بها، وتبعاً لذلك فالنشاط الإداري يتم أساساً باختصاصات الإدارة وامتيازاتها التي تنحصر في مهمة الشرطة الإدارية والمرافق العمومية قصد إشباع الحاجات العامة للأفراد.

المهارات الإدارية:

١- المهارات التقنية (Technical skills)

٢- المهارات الإنسانية (Human skills)

٣- المهارات الفكرية (Intellectual skills)

٤- المهارات التشخيصية (Diagnostic skills)

٥- المهارات التحليلية (Analytical skills)

2. صف نشاطاً إدارياً واحداً مهماً لكل من وظائف الإدارة الخمس.

الوظائف الخمسة:

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تخرج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

3. ما أسلوب الإدارة الذي تفضله شخصياً لدى المدير الذي تعمل لديه؟ ولماذا؟ ما الذي يجب عليك فعله للعمل بفعالية مع مدير يستخدم أسلوباً آخر؟

أفضل أساليب الإدارة التفويضية

يتواجد المدير ببساطة في هذا النمط لتعيين المهام، لكنه لا يزال مسؤولاً عن إكمال الوظيفة. بمجرد تخصيص المهمة، يكون الموظفون أحراراً في تنفيذ مسؤولياتهم على النحو الذي يرونه مناسباً. بعد اكتمال المهمة، يعود المدير لفحص العمل وتقديم اقتراحات للمهام المستقبلية.

الإيجابيات:

تشجع هذه الطريقة الابتكار والإبداع، لا سيما في الأعمال التجارية التي تضم موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً.

يُسمح للموظفين بمساحة لإدارة الصعوبات الخاصة بهم وسيعملون معاً لحلها، مما يعزز حل المشكلات والعمل الجماعي.

أولئك الذين يسعون إلى الاستقلال في الوظيفة قد يجدون أنه من الأسهل أن يكونوا راضين في العمل.

4. تم تكليفك بقيادة مجموعة عمل يجب أن تكمل مشروعاً مهماً للغاية. ما الخطوات الأولى التي ستتخذها لإعداد الأفراد وتحفيزهم للعمل بشكل جيد كضيق لإكمال المهمة؟

١- الشرح للأفراد الدور الذي يجب أن يقومون به.

٢- الشكر والثناء على العمل الجاد.

٣- منحهم فرصة لتنمية مهاراتهم وتطويرها.

٤- خلق بيئة عمل منفتحة، باعثة على الثقة، وممتعة.

٥- تذكيرهم بالشعور بالمسؤولية.

٦- الاستماع إليهم.

٧- التعرف على أصحاب الأداء العالي ومكافئهم وتشجيعهم.

٨- الاحتفال عند النجاح.

## طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق المصطلحات الواردة أدناه بالتعريفات المناسبة.

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

## مساحة البحث والابتكار

20. **التطوير الشخصي:** يحتوي الشكل 1-4 على خصائص القادة الفعالين. قم بإعداد جدول من ثلاثة أعمدة. في العمود الأول، اسرد الخصائص الواردة في الشكل. في العمود الأوسط، صف الأشياء التي قمت بها (الهوايات، الأعمال، المشروعات) التي تقدم دليلاً على كل خاصية قيادية. في العمود الأخير، قم بإدراج الأشياء الأخرى التي يمكنك القيام بها في العامين المقبلين لتطوير قدراتك كقائد.

## متروك للطالب





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

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

## متروك للطالب

### ادعم قضيتك

حصلت سارة لتوها على ترقية إلى منصب مشرف في منشأة تصنيع مقرها الدمام حيث تعمل منذ عامين. تم إبلاغها بأنها ستكون مسؤولة عن الإشراف على فريقين مختلفين يعملان في المنشأة. يتكون الفريق "A" من موظفين دائمين يتمتعون بالمهارات والخبرة في إنجاز مهام التصنيع الموكلة إليهم، ويستمتعون عادةً بالعمل الذي يقومون به. ومع ذلك، مع توسع الأعمال لتلبية الطلب على العديد من العقود الجديدة، تم تشكيل فريق 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 انتاجية ورضا كلا الفريقين عن وظائفهم. وهي ترى أن اتباع أسلوب الإدارة نفسه مع كلا الفريقين قد لا يكون مناسباً للإشراف.

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

**لا، ليست محقة لأن الفريقين يختلفان من حيث الخبرة في الأعمال حيث يجب أن تعتمد بأسلوب معين مع كل فريق.**

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

**أسلوب الإدارة التفويضية، لا يتعين على سارة أن تكون حازمة لأن لدى الفريق A الوقت والخبرات الكافية المساعدة في التخطيط والعمل الفعال.**

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

**أسلوب الإدارة الاستبدادية، يتعين على سارة أن تكون حازمة لأن الفريق B يفتقر إلى الخبرات والتخطيط للأعمال.**

## التفاعل والتواصل

25. قد تنشأ فرص في مجتمعك لتطوير المهارات التي ستساعدك على أن تصبح قائد أعمال فعالاً. حدد خمسة من خصائص القيادة الموضحة في الشكل 1-4 والتي ترغب في اكتسابها. لكل خاصية، حدد نشاطاً مجتمعياً يمكنك المشاركة فيه لمساعدتك على تطوير هذه الخاصية. اذكر المجموعة أو المنشأة التي تقدم هذا النشاط ومتطلبات المشاركة في النشاط. باستخدام موقع المنشأة أو عن طريق الاتصال المباشر، حدد إجراءات ومتطلبات التطوع في إحدى المجموعات أو المنشآت.

**- من أبرز الخصائص: التفهم، الإلتزام، الحكمة،  
الانتران، الصدق.  
- معظم المنشآت الوطنية وسوف تجد هذه الخصائص.**

26. يعد تطوير القيادة والحس القيادي من القضايا المهمة في مجال الأعمال اليوم. لذا يشارك العديد من رجال الأعمال بمدونات لمناقشة أفكارهم وخبراتهم القيادية. كما تشجع معظم مدونات القيادة التعليقات والمناقشات مع قراء المدونات داخل وخارج المنشأة. من خلال البحث عبر الإنترنت حدد موقع مدونة كتبها مدير تنفيذي في منشأة حول موضوع القيادة. حدد واسرد وصفاً موجزاً للمدونة واحدة تناقش جانباً من جوانب القيادة التي درستها في هذا الفصل. حدد وفصل 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 هي مستويات الإدارة فيها برأيك؟

**متروك للطالب**



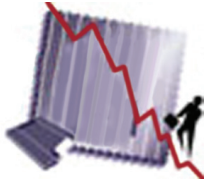
## الفصل 2

### ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة



- 1-2 عالم ريادة الأعمال
- 2-2 كيف تصبح رائد أعمال؟
- 3-2 أساسيات إدارة المنشآت الصغيرة





## الاستشارات

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

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

### المسميات الوظيفية ذات الصلة

- محلل أعمال
- مستشار إداري
- مستشار أداء
- مستشار ضبط الجودة
- مستشار الأمن
- مستشار التدريب

## تحليل فرص الوظائف ... الاستشارية

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف الاستشارية. اختر أحد المناصب المدرجة في الخانة أعلاه وأجب عن الأسئلة التالية:

1. حدّد الحد الأدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة، مع توضيح تدريبات أو موارد تعليمية أخرى قد تساعد على التقدم فيها.

2. هل تهتمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

## كيف ترى العمل ... كمستشار؟

يعمل رشيد مستشاراً للمنشآت الصغيرة في أحد البنوك في أبها. ويلتزم هذا البنك بتعزيز خدماته المقدمة لهذه المنشآت ويوظف فريقاً من 10 أشخاص لدعم عملائه منها.

في الواقع، يحمل رشيد شهادة في المحاسبة، وقد عمل لمدة خمس سنوات في منظمة محاسبة كبرى، قبل أن ينشئ شركته التي أدارها مدة خمس سنوات. ونظراً إلى خبرته في مجال المحاسبة وسمعته الحسنة في هذا الوسط، لجأ البنك إلى توظيفه، فرأى رشيد أن فرصة عمله في الاستشارات ستضعه أمام تحدٍ مثير للاهتمام.

في هذا الصباح، سيلتقي رشيد بصفية التي تخطط لافتتاح متجر للأثاث المنزلي. وقد قدمت صفية خطة عمل، لكن 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 كمستشار والعمل الذي كان ينجزه عندما كان صاحب منظمة محاسبة صغيرة؟





# 1-2 عالم ريادة الأعمال

## أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

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

## من واقع الحياة

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

وعليه، تفكر مها بجدية في توظيف مهاراتها في البرمجة في إنشاء مشروع صغير يُعنى بتطوير التطبيقات، وتريد ابتكار تطبيقات تقدم حلولاً للمشكلات التي يواجهها الأفراد والمنشآت. وقد بحثت عن عدد من جهات الاتصال لمساعدتها على الانطلاق. علمًا إلى أنّ مها تمكنت من ادخار أكثر من 50,000 ريال سعودي في حسابها المصرفي ممّا يضمن أنّها لن تتكبد 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 وطاقاتهم والمخاطرة بمدخراتهم في سبيل مشروعهم، الذي يأملون أن يكون عملاً ناجحًا، ويدر أرباحًا وفيرة.

## المصطلحات الرئيسية

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

## 1-1-2 ما هي ريادة الأعمال؟ What is Entrepreneurship?

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

لكنّ التعريف العملي يركز على العملية التي تقوم عليها ريادة الأعمال **Entrepreneurship**، هو: "ريادة الأعمال هي السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عمّا إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة. وهي تنطوي 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 شك أنّ الآلاف من الشباب يأتون بأفكار إبداعية ويحولونها إلى منشآت كلّ عام، وعلى الرغم من أن هذه الأفكار لا تؤدي كلها إلى أعمال ناجحة، إلا أنّها تقدّم إشارات إلى الفرص المتاحة.

تشمل ريادة الأعمال، من البداية إلى النهاية، أربع مراحل مبيّنة في الشكل 1-2:

1. تحديد الفرصة الجاذبة: ليست الفرصة مجرد فكرة سديدة، بل الفرصة الحقيقية تستند إلى معطيات السوق، بحيث تقدّم إلى العملاء منتجًا مغريًا أو خدمة مغرية بما يكفي لحثهم على إنفاق أموالهم لشراء المنتج أو الحصول على الخدمة.

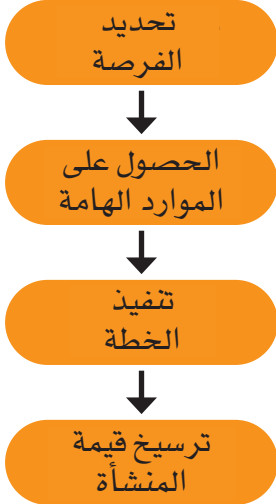
2. الحصول على الموارد اللازمة لنمو المنشأة: فبالنسبة إلى المنشآت الصغيرة، تشكّل إدارة الموارد بكفاءة المسألة الأهم على الإطلاق. من هذا المنطلق، قد يكون تعلّم أصول دراسة موضوع الموارد هو الحد الفاصل بين الفشل والنجاح. ومن المهمّ ألا يحصر رواد الأعمال تفكيرهم في الشقّ المالي للموارد، وأن يكونوا واعين للأمور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

• عندما يتعلق الأمر بالموارد، يحاول رواد الأعمال إيجاد طرق 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 كلّ رائد أعمال هذه المراحل الأربع في مسيرته الريادية؟

**لا، ليس كل رائد أعمال يتبع هذه المراحل.**

هل يمكن أن تعطي مثالاً على خدمة أو منتج كان رائجًا، ولكنه لم يعد مطروحًا في السوق؟ أو ما زال مطروحًا، لكنك تستطيع تقديمه بطريقة أفضل؟ هل تملك موهبة خاصة يمكن أن تستغلها لتصبح منطلقًا إلى منشأة جديدة؟ إذا كان جوابك إيجابيًا، فأنت تمتلك الأسس اللازمة لإطلاق منشأة جديدة. وهنا يجب أن تعلم أن امتلاك منشأة على ريادة الأعمال.



**اختبر معلوماتك**

ما المراحل الأربع التي تتألّف

- أولاً تحديد الفرصة الجاذبة.
- الحصول على الموارد اللازمة.
- تنفيذ الخطة.
- ترسيخ قيمة المنشأة.

## 2-1-2 خصائص رواد الأعمال Characteristics of Entrepreneurs

يخاطر رائد الأعمال Entrepreneur بتأسيس منشأة لمحاولة كسب الأرباح. وتتلخص بعض العوامل الرئيسية لتأسيس الشركة في رغبة رواد الأعمال بأن يكونوا مستقلين (مدير نفسه و غير مرتبط بوظيفة لدى الآخرين) وأن يضع خطة أولية مدروسة بعناية. كما أنّ امتلاك رواد الأعمال لمهارات وقدرات خاصّة، وقدرة على تطوير الأفكار المبتكرة تدرج 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.

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



هل تمتلك أفكارًا أو مهارات يمكنك استخدامها في تأسيس منشأة صغيرة؟ **يعتمد على الطالب**

### متطلبات ريادة الأعمال What Does It Take?

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، كما تختلف مستوياتهم التعليمية وسنوات دراستهم. وبالطبع، يبدأ بعض رواد الأعمال منشأتهم في وقت مبكر من حياتهم، بينما لا يتخذ آخرون الخطوة إلا بعد التقاعد.



ومن المهم فهم عمليات إدارة الأعمال. وهذا الفهم لا يأتي دائمًا من الحصول على شهادة جامعية في إدارة الأعمال، فإذا أراد رائد الأعمال معرفة كيفية إدارة المنشآت بعدة طرق، مثلًا، فيمكنه أن يعمل في منشأة ما أو يطلب المساعدة



حدد بعض المزايا والعيوب في تحويل هواية معينة إلى منشأة.

والمشورة من صاحب عمل متمرس، ويمكنه أن يقرأ عن هذا الموضوع ويستزيد من المعارف المفيدة بمفرده أو في المدرسة. ولا شك أن رواد الأعمال الناجحين يشتركون في سمات شخصية كما هو موضح في الشكل 2-2. وفي حين أن بعض الأفراد لديهم العدد الأكبر من هذه الصفات، فإن البعض الآخر يفتقر إليها. من هنا، إذا كنت ترغب في أن تصبح رائد أعمال، فلا بد من أن تعمل على اكتساب هذه الخصائص.

تتمتع بعض العيوب في هذا التحويل إلى ضغوطات وتلبية توقعات العملاء وقد تكون عبئاً وعدم الاستمتاع بها في حال فشلها، أما المميزات فأنك ستعمل ما تحب فما من أحد إلا ولديه شغف ما يواظب على ممارسته.

الخصائص	
• القدرة على رصد الفرص واعتمادها	• يحبون المنافسة
• القدرة على التعلم من التجارب الفاشلة	• مبدعون
• حس المبادرة الشخصية	• متيقظون
• مهارات حل المشكلات	• يركزون على تحقيق أهدافهم
• النزاهة القوية	• مستقلون
• القدرة على تحمّل الظروف الصعبة	• فضوليون
• الاستعداد للعمل الدؤوب	• دؤوبون
	• جديرون بالثقة
	• واثقون من أنفسهم

ما هي خصائص رواد الأعمال التي تمتلكها بالفعل؟ وما هي الخصائص التي ترغب في اكتسابها وتطويرها؟ حب المنافسة، مهارات حل المشكلات، والثقة بالنفس، أما الخصائص التي أرغب في اكتسابها وتطويرها فهي الاستقلال، والتركيز على تحقيق الأهداف وأيضا القدرة على رصد الفرص واغتنامها سوف تتنوع إجابات الطلاب.

ما الخصائص الشخصية التي يشترك فيها غالبية رواد الأعمال؟

### 3-1-2 أنواع رواد الأعمال Types of Entrepreneurs الإبداع، حب المنافسة، القدرة على

رصد الفرص واغتنامها، الاستعداد

للعمل الدؤوب.

ليس رواد الأعمال مجرد مؤسسي منشآت جديدة. في الواقع، تم وضع أنواع رواد الأعمال، وعادة ما يتم تصنيفهم بناءً على سمة معينة. وعليه، تركز بعض الفئات على شخصية رائد الأعمال الفردي، أو دوافعه لريادة الأعمال، بينما تأخذ فئات أخرى في الاعتبار مدى الابتكار الذي يظهره رائد الأعمال عوضاً عن تقليده أعمالاً ليست من صنعه. أما التصنيفات الأخرى لريادة الأعمال فتتغير في حجم المنشأة أو ميكليتها، أو مراحل تطورها، أو القطاع الذي تعمل فيه. من هنا، تتلخص بعض الأنواع الرئيسية لرواد الأعمال في ما يلي:

• رواد الأعمال المنفردون (Solopreneurs): كما يوحي اسمهم، يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم، وعادةً ما يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية وبمجموعة من المهارات ولا يرغبون في الاعتماد على الآخرين لإنجاح منشأتهم. كما أنهم لا يرغبون في تقاسم الأرباح والسمة إذا ثبت نجاح المشروع.

• المشروعات الناشئة القابلة للتوسع (Scalable Start-Ups): يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكارًا واعدة ومن الممكن أن يغطوا السوق العالمي بكفاءة من خلال توسعهم السريع، والكثير من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.

• ريادة الأعمال كنمط حياة (Lifestyle Entrepreneurs): لا ينصبّ تركيز هذا النوع من رواد الأعمال على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة الذي توفره لهم استقلالية ريادة 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 يكتفون 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. وتماشياً مع الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030، تم إطلاق عدد من المنشآت لغرض واضح هو مواجهة تحدّ اجتماعي معيّن أو احتياجات بشرية محددة. كما تقدم 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 شغوفون باقتراح حلول للمشاكل البيئية، يقدمون الأهداف المسؤولة والمستدامة فوق تقدمهم الشخصي أو مصلحتهم الشخصية.

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



### اختبر معلوماتك

عدّد مختلف أنواع رواد الأعمال.

**رواد الأعمال المنفردون - المشروعات الناشئة القابلة للتوسع -**

**العمل كافر رواد الأعمال العمل المتسلسلون - رواد الأعمال المجتمعيون -**

هل تخططون لفتح رواد الأعمال البيئيون - رواد الأعمال الذين يعملون داخل المدينة بطريقة المؤسسات القائمة - ريادة الأعمال كنمط حياة.

مجتمعكم، وناقشوا هذه الخيارات لتحديد الخيار الأفضل بينها. اعدوا عرضاً يمارن بين مزايا هذه المواقع. استخدموا نماذج بصرية كالخرائط والصور والرسومات لتوضيح العرض.





## رؤى تجارية

### المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة

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

يجب على رواد الأعمال التفكير مليًا في التزاماتهم المجتمعية، لأنّ بناء منشأة على أساس "فعل الخير" قد يزيد من الأعباء المالية التي تتكبدها المنشآت الصغيرة. ومع ذلك، غالبًا ما يُعوّض 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، فيكرّرون عمليات الشراء ويعبرون عن استعدادهم لدفع المزيد مقابل ما يحصلون عليه. يجب أن تكون هذه محفّزات قوية للتفكير مليًا في مدى اهتمام المنشأة في خدمة مجتمعها.

### التفكير الناقد

1. هل يمكن أن تكون المنشآت الصغيرة مربحة ومسؤولة في الوقت نفسه؟ - **نعم**
2. اقترح الطرق التي يمكن بها أن تؤدي المنشآت الصغيرة دورًا فعالًا في خدمة المجتمع المحلي.

**تشير معظم الإحصاءات إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تمثل**

**90% تقريباً من إجمالي المنشآت في العالم. وتعتبر المشروعات**

**الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري لأي اقتصاد ناجح، ومع أن**

**المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي بالأصل مشاريع محلية، إلا أن**

**هذه المشروعات يمكنها أيضاً الاستفادة من الفرص العالمية في ظل**

**تزايد العولمة والتجارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم.**



شركة أسسها

أكثر من 120

مصعماً - حيث نحصى جده بالنسب ١٥ حبر منها ١٥ يجاور عددها 4٥ فرعاً. اجر بحثاً لجمع

مزيد من المعلومات حول قصة نجاح رامي أبو غزالة، وقدم عرضاً موجزاً حول توسّع سلسلة

مطاعم البيك التي أصبحت الأكثر شهرة في المملكة العربية السعودية



## تمرينات

### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. كل شخص يمتلك منشأة أو يديرها هورائد أعمال. (خطأ)
2. أي من المراحل التالية لا تدخل في المراحل الأربع لعملية قيادة 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 نوع جديد من مشغل الذاكرة الوميضية (USB) للهواتف الذكية والكاميرات الرقمية. وتجدر الإشارة إلى أن لديه عدة مصادر للحصول على الأموال اللازمة لبدء مشروعه، وهي مدّخراته الشخصية بقيمة 56,500 ريال سعودي؛ وقروض من العائلة والأصدقاء بقيمة 38,000 ريال سعودي؛ واستثمارات رأس مال بقيمة 128,000 ألف ريال سعودي؛ وقرض بنكي بقيمة 22,500 ريال سعودي. وعليه، حدّد المبلغ الإجمالي لرأس مال المنشأة الذي تم جمعه، والنسبة المئوية لذلك الإجمالي من كلّ مصدر من هذه المصادر. وقم بإعداد مخطط دائري يوضح الإجابات.

## متروك للطالب

4. التاريخ: استخدم الإنترنت لتحديد الاختراعات والابتكارات المهمة التي تم تطويرها في الخمسين عامًا الماضية. ثم حدّد منها خمسة تعتقد أنها حققت النجاح التجاري الأكبر، وخمسة تعتقد أنها اضطلعت بالقدر الأكبر من الأهمية في تحسين المجتمع. وفي النهاية، قم بإعداد تقرير قصير تحدد فيه كلّاً من الاختراعات والابتكارات التي ذكرتها، وتصفها بإيجاز مبرّرًا اختياراتك.

- بعض الاختراعات التي حققت النجاح التجاري الأكبر: الهواتف الخلوية، اختبار الحمض النووي، الطباعة ثلاثية الأبعاد، اقتصاد الطلب، الغابات المعدلة وراثيًا.
- بعض الاختراعات التي لها القدر الأكبر في تحسين المجتمع: الكهرباء، المصباح، الساعات، السيارات، الهواتف، والحواسيب.





## 2-2 كيف تصبح رائد أعمال؟

### أهداف التعلم

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

### من واقع الحياة

حوّل صالح هوايته الإلكترونية إلى مشروع تجاري عندما افتتح متجرًا صغيرًا يشتري فيه معدات إلكترونية مستعملة وبييعها، وقد أسّسه بقرض مصرفي صغير وبالمال الذي ادخره أثناء عمله عندما كان طالبًا في الجامعة. وقد نما مشروعه نموًا مطّردًا، واستطاع أن يعدّ ميزانية محددة في بداية كل عام، كما أنفق أمواله على المخزون والإعلانات وتحسين متجره.

وقد اتّبع هذا العام عملية إعداد الميزانية نفسها التي اتبعتها خلال السنوات الأربع الماضية. بناءً على نتائج العام الماضي، قدر أنّ مبيعاته ستشهد زيادة بنسبة 8%. وعلى الرغم من ازدياد النفقات، إلا أنّ الميزانية أظهرت تحقيق ربح إضافي جيد.

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

### المصطلحات الرئيسية

Innovation	الابتكار
Improvement	التحسين

### Motivations for Owning a Business دوافع امتلاك منشأة

1-2-2

لا شك أنّ العمل كرائد 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 عملاً عادياً في منشأة قائمة. لذا، قبل أن تقرر بدء مشروع ما، فكر ملياً 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.

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

1. تحقيق الذات
  2. استخدام المهارات
  3. الاستقلالية
  4. المردود المالي
- يوضح الشكل 2-3 أمثلة على هذه الدوافع.

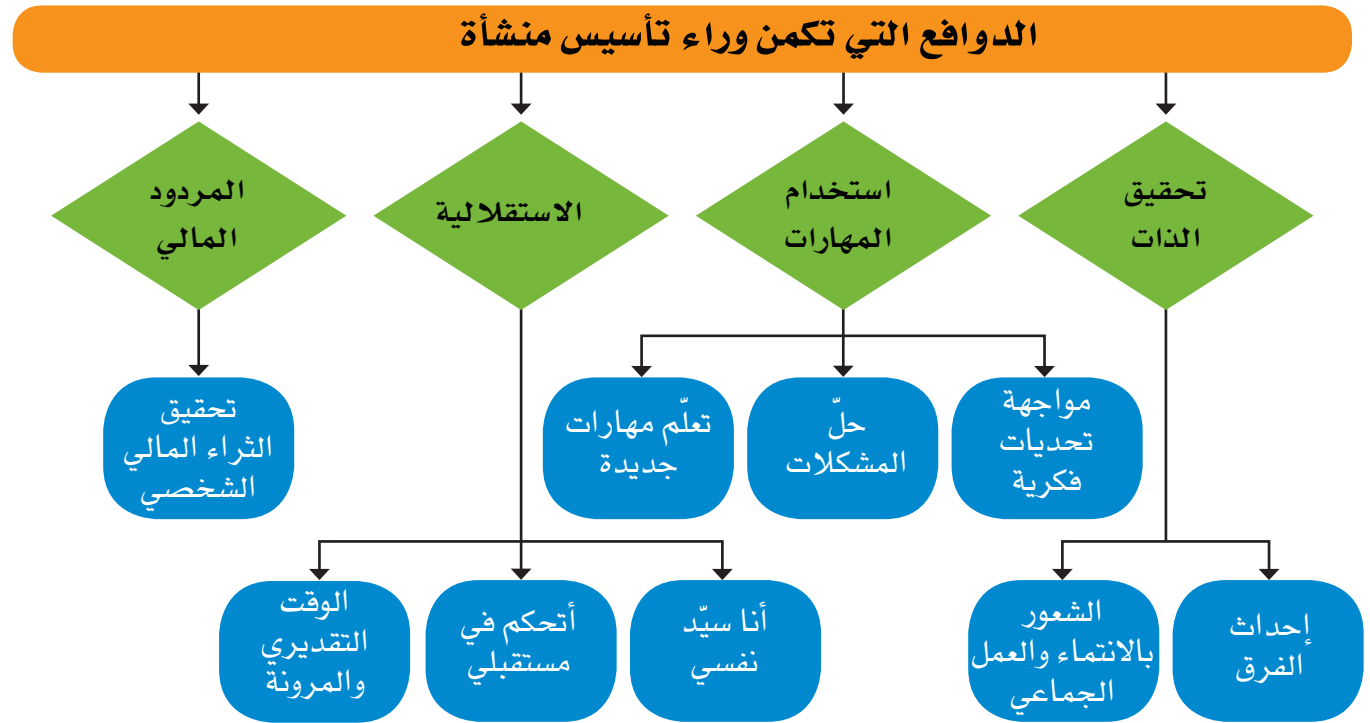


## النجاح في ريادة الأعمال



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

أجر بحثاً لجمع مزيد من المعلومات حول قصة نجاح لبنى العليان، وقدم عرضاً موجزاً حول أهم المناصب التي شغلتها، ومساهماتها المهنية على الصعيدين المحلي والدولي.



ما هو دافعك إلى تأسيس منشأتك الخاصة؟

### الاستقلالية

الشكل 3-2

الدوافع التي تحرك ريادة الأعمال

تحقيق الذات Fulfilment

يجب أن يحدث امتلاك المنشأة شعوراً قوياً بتحقيق الذات، فكلّ 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 يستحقّ العناء إلا عندما تكون منشأتك ذات قيمة مضافة لك وللآخرين.

### استخدام المهارة Skill Utilization

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



## الاستقلالية Independence

تعترى الكثير من الناس رغبة عارمة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، والمخاطرة، وجني ثمار أعمالهم. ويجدون أنه من المهم أن يكونوا أحراراً في اتخاذ خياراتهم في عملهم. ويتمتع أصحاب الأعمال أيضاً بحرية أكبر في تقرير وقت العمل، ومتى يكونون مع العائلة، ومتى يشاركون في الأنشطة المجتمعية.

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

## المردود المالي Financial Rewards

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

- المقابل المالي لقاء وقته الشخصي الذي يكرسه في سبيل إدارة المنشأة، وهو يأتي على هيئة الراتب.
- العائد على استثمار أمواله الشخصية في شركته الذي يجب أن يكون مرتبطاً بالمبلغ المستثمر والمخاطر المرتبطة بأعمال المنشأة، وهو يأتي على هيئة أرباح نقدية أو زيادة في قيمة المنشأة أثناء نموها شيئاً فشيئاً.

ولا شك في أن الحافز المالي يشكّل دافعاً كبيراً لدى الكثير من رواد الأعمال، وهذا أمر طبيعي تماماً، ولكن من المهم أن نعي أنه في حين يستطيع بعض رواد الأعمال أن يجنوا ثروة بسرعة، إلا أن الغالبية منهم لا يتمكنون من ذلك. ولذلك، فإن الهدف الأنسب والأكثر واقعية يتمثل في: "تحقيق الغنى المادي ببطء". وهو يعني أن رائد الأعمال سيتمكن من جني الثروة، ولكن بشرط أن يكون عمله التجاري مجدداً وقابلاً للاستمرار من الناحية الاقتصادية، وأن يتحلّى بالصبر والعزيمة لتحقيق هذا الهدف.

### اختبر معلوماتك

ما الدوافع الرئيسة إلى امتلاك منشأة؟

## تحقيق الذات، استخدام المهارات،

## فرص إنشاء منشآت جديدة ورؤية السعودية 2030، الاستقلالية، المردود المالي.

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

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

تبدأ الكثير من الفرص **Innovation** بطرح منتجات وتقديم خدمات جديدة ومحسنة. وتجدر الإشارة إلى أن الابتكار **Improvement** هو اختراع جديد لم يكن موجوداً من قبل، أمّا التحسين فهو إجراء تغيير في منتج أو خدمة أو عملية بهدف 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.

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 فعالية، أو زيادة الاهتمام بالجودة. فرواد الأعمال مبدعون في حل المشكلات، وهذه السمات تولّد الأفكار لتحسين المنتجات والخدمات.



### اختبر معلوماتك

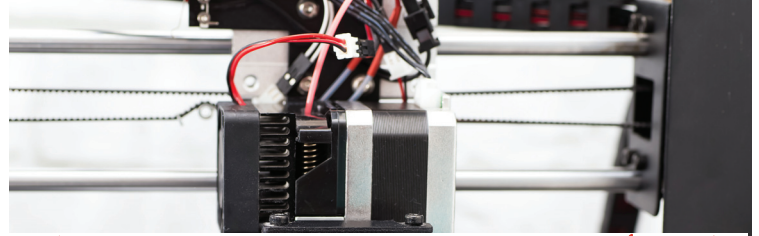
أين تبدأ فرص ريادة الأعمال؟

## 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.



وذلك لأن المخترعون يطورون ابتكارات قد تصبح الأساس لمنشأة جديدة، وقد يبيعونها إلى منشأة أخرى، بالإضافة إلى أنه المبتكر ينشئ خدمات جديدة تصبح أساسًا لعمل تجاري.

ما علاقة الابتكار والاختراع والتحسين بفرص ريادة الأعمال؟

2-2-2

**ريادة الأعمال والاقتصاد and the Economy - تبدأ الكثير من الفرص بطرح منتجات وتقديم خدمات جديدة ومحسنة.**

## 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. كما أنّ الكثير من العلامات التجارية الأكثر نجاحًا وشهرة اليوم بدأت كمنشآت صغيرة على يد فرد مغامر عمل بجدّ في مرآبه أو غرفته. ولطالما واجه هؤلاء الرواد عقبات وإخفاقات في طريقهم إلى النجاح، لعلّ أبرزهم المنشآت التقنية الضخمة، ومنشآت تصنيع أجهزة الحاسوب، ومنصات التواصل الاجتماعي الشهيرة، وتجارة التجزئة عبر الإنترنت. ويُعدّ «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 بأهميتها في دفع عجلة النهضة والتقدم.

## ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية Entrepreneurship in Saudi Arabia

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

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

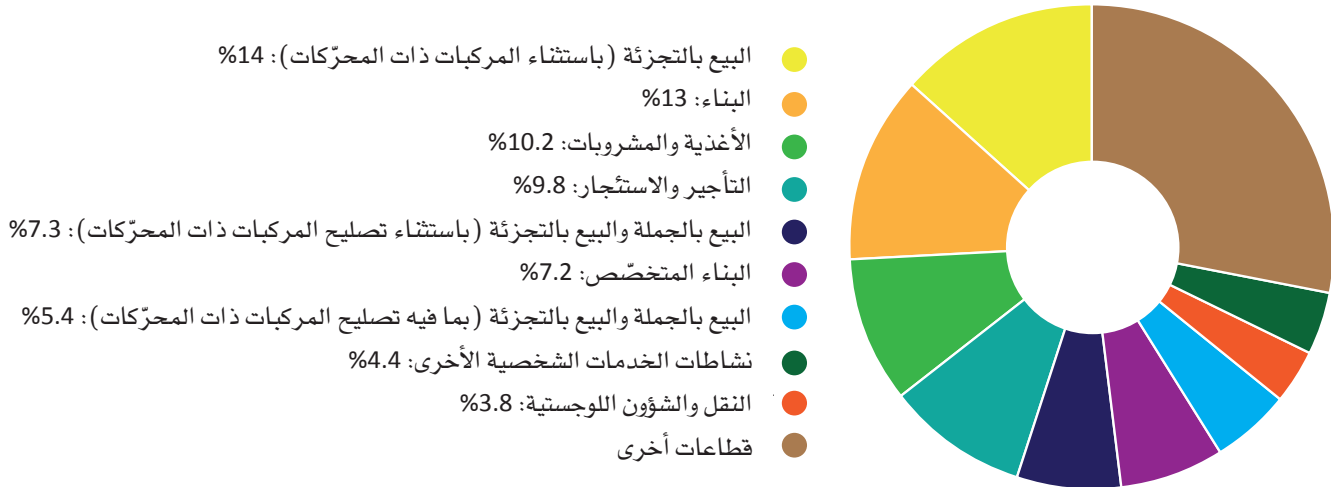
### لمزيد من المعلومات



كذلك، إنّ مكانة المملكة العربية السعودية المتصاعدة في تقرير التنافسية العالمي تسلط الضوء على ثقافته 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.

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 2-4 المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحسب القطاع.



المصدر: منشآت 2022

الشكل 4-2

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؟

تشكل المنشآت الصغيرة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية رؤية السعودية

2030 لتوسيع القطاع الخاص وتنويع الاقتصاد، حيث يمكنها أن تحدث

فرقاً كبيراً فهي مسؤولة عن نسبة كبيرة من التوظيف في المملكة العربية

السعودية.



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

## - نعم يكمن ذلك.

### الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين Resources for Saudi Entrepreneurs

3-2-2

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

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

لمزيد من  
المعلومات



### منشآت Monsha'at

منشآت هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تأسست عام 2016 لتعزيز ريادة الأعمال وتسهيل مزاوله الأعمال التجارية. وتهدف إلى زيادة مساهمة الناتج المحلي الإجمالي للمنشآت

السعودية الصغيرة والمتوسطة من 20% إلى 35% بحلول عام 2030. وتقوم رؤيتها على «أن يكون قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية لتنمية الاقتصاد في المملكة العربية السعودية وممكنًا لتحقيق رؤية 2030 وما بعد». وبالمثل، تقوم رسالتها على «دعم نمو وتنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء بيئة محفزة ومجتمع ريادي عبر قيادة التعاون مع شركائها الاستراتيجيين في القطاعين العام والخاص والقطاع غير الربحي محلياً ودولياً».

وتشمل مجموعة خدمات منشآت الواسعة مركز دعم عبر الإنترنت قَدِّم المساعدة إلى أكثر من 20,000 منشأة صغيرة ومتوسطة. ويوفر دليل تشغيل المتجر أدوات لقطاع البيع بالتجزئة، ويحدد الخطوات في الرحلة انطلاقاً من مرحلة التأسيس، مروراً بمرحلة التهيئة، وصولاً إلى مرحلة التشغيل، ويقدم المشورة بشأن المتطلبات القانونية والدعم الإضافي.

ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تقدم منشآت أيضاً حلولاً للأعمال الإلكترونية وتقنيات مبتكرة أخرى من شأنها دعم نمو





## معلومة إثرائية

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

المنشآت الناشئة. وتنطوي بعض التخصصات التقنية الفائقة التي تدعمها "مراكز ذكاء" على الذكاء الاصطناعي، وعلوم البيانات، والأمن السيبراني. ويربط تطبيق "نوافذ منشآت" رواد الأعمال بالاختصاصيين الداعمين لهم في مساعيهم. ويناقش الفصل الثالث خدمات الدعم المالي التي تقدمها منشآت بمزيد من التفصيل.

### مركز ريادة الأعمال الرقمية "كود" Center for Digital Entrepreneurship CODE

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

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

### بنك التنمية الاجتماعية Social Development Bank

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

### هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار Research, Development and Innovation Authority

تعد هيئة البحث والتطوير والابتكار واحدة من أحدث المنشآت التي تدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وقد تمت الموافقة عليها في عام 2021، وتم إنشاؤها استجابةً لمتطلبات رؤية السعودية 2030. وفقًا لموقع الهيئة الإلكتروني، «تتولى الهيئة الاختصاصات المتعلقة بدعم وتشجيع قطاع البحث والتطوير والابتكار، وتنسيق نشاطات المنشآت ومراكز البحوث العلمية، واقتراح السياسات والتشريعات والتنظيمات المتصلة بالقطاع، وتمويلها». تدير الهيئة برنامجًا من ورش العمل الاستراتيجية، 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 واكتساب القوة في سوق تنافسية. وغالبًا ما يشمل ذلك على تقديم الخدمات إلى الأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو مؤهلات سابقة في الأعمال التجارية أو ريادة الأعمال. فمثلًا، يقدم مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية دورة مجانية عبر الإنترنت مدتها 8 أسابيع ترحب بجميع رواد الأعمال بغض النظر عن مسته، الخدمة التي يتمتعون بها.



#### اختبر معلوماتك

ما خدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

وزارة التعليم

- تتوفر العديد من الخدمات لتقديم الدعم مثل: منشآت وهي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة. - مركز ريادة الأعمال الرقمية - بنك التنمية الاجتماعية. - هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار. - حاضنات الأعمال الجامعية.



## تمرينات

### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي ليس 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 واكتساب القوة في السوق. ( صواب )

3. صواب أم خطأ. تهدف الخدمات التي تقدمها منشآت إلى دعم المنشآت الكبيرة متعددة الجنسيات والمنشآت

المملوكة للدولة. ( خطأ )

### مساحة البحث والابتكار

4. التواصل: أجرِ مقابلة مع صاحب منشأة صغيرة أدار شركته لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وحدد العوامل التي

ساهمت في النجاح وكذلك التحديات الكبرى التي واجهها، ثم أعد عرضاً تقديمياً بناءً على مقابلتك.

## متروك للطالب



# مهارات الحياة / العمل

## دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي

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

والشبكة الاجتماعية هي شبكة العلاقات التي تربط الفرد بأشخاص آخرين بمن فيهم أصدقاؤه من المدرسة أو الجامعة، وزملاؤه السابقون والمشاركون في الأعمال التجارية، والأشخاص الذين تعرف إليهم في المنشآت المجتمعية والمجتمع المحلي. لكن الشبكة الاجتماعية لا تتوقف هنا. فقد لا يتمتع صديقك الذي تعرفت إليه في الكلية بميزة تحتاج إليها، إلا أنه قد يعرف شخصاً يتمتع بهذه الميزة. وغالباً ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق أيضاً على رواد الأعمال الناجحين. وتزداد قوة الشبكات الاجتماعية بشكل كبير عندما ينضم 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. وقد 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 مؤثر أن يستفيد من قدرته على جذب عملاء لمساعدة المنشأة الصغيرة. وقد يقوم العميل بدور كبير في إقناع الآخرين بتجربة التعامل مع منشأة غير معروفة نسبياً. ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملاً حاسماً وجوهرياً من عوامل بناء سمعة جيدة وراسخة.

وبدأ أصحاب المنشآت الصغيرة يدركون أنهم يستطيعون استخدام أدوات بناء الشبكات لجذب العملاء والتواصل مع الأقران وتبادل المشورة بشأن المشكلات المشتركة. ويمكنهم أن يستندوا إلى شبكة اجتماعية نشيطة وممتينة لتعزيز رأس المال

**ج-1- تساهم في تسهيل حصول أي مشروع على الموارد التي يحتاج إليها سواء من حيث الاستثمارات أو التقنيات للاستقرار وتحقيق النمو، أيضا تكمن أهميتها في إطلاق المبيعات بسرعة، فقد تتردد المنشآت المعروفة في التعامل مع منشأة جديدة تفتقر إلى إنجازات.**

### 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 وتُستطيع أن تتصل بهم لطلب النصيحة؟ لنفترض مثلاً شخصاً يمكنه مساعدتك في تعزيز معرفتك بالحاسوب أو في تعلم لغة أخرى. هل تمتلك أنت مهارات أو خبرات تستطيع أن تفيد بها الآخرين في مجتمعك؟



## 3-2 أساسيات المنشآت الصغيرة

### أهداف التعلم

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

فسألها جدّها: «هل تعلمين أنني أدت عملاً تجارياً صغيراً طوال 10 سنوات تقريباً حين كنت شاباً؟ فحين تخرّجت من الثانوية، كنت مثلك تماماً متحمساً لفكرة إطلاق عمل تجاري. وكي أجمع المال اللازم لي لأفتح متجرٍ الخاص، قرّرت العمل لدى صاحب متجر صغير يبيع أجهزة ومعدات. ولحسن الحظّ، بعد ثمانية أعوام، قرّر الرجل التقاعد وتوصّلنا معاً إلى اتفاق سمح لي بشراء المتجر ودفع ثمنه على سنوات متعدّدة».

فسألته سارة: «ما هي النصيحة التي تقدّمها لي إذا يا جدي؟». أجابها: «لا شكّ في أنّ امتلاك عمل تجاري صغير أمر ممتع ومشوّق، ولكنّه في المقابل صعب وشاق. إنني متحمّس بالفعل لما ترغبين في تحقيقه، ولكن أريدك أن تعلمي أنّ تحقيق أهدافك ليس مهمّة سهلة. وبالنسبة إليّ، ستنجحين حتماً لو عملت بجهد وتعلّمت من أخطائك دون أن تستسلمي لأيّ عوائق تعترضك».

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادراً على:

- 1-3-2 تعريف ماهية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وتحديد أبرز خصائص المنشآت الصغيرة.
- 2-3-2 التعرف على الميزات التنافسية للمنشآت الصغيرة.
- 3-3-2 تحديد التحديات التي يواجهها عدد كبير من المنشآت الصغيرة.

### المصطلحات الرئيسية

Small Business	منشأة صغيرة
Competitive Advantage	ميزة تنافسية

### 1-3-2 ما هي المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟ What are Micro, Small and Medium Buisnesses?

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



وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أنّ التعريف الرسمي للمنشأة الصغيرة **Small Business** يختلف من بلد إلى آخر. ففي المملكة العربية السعودية مثلاً، وكما يوضح الشكل 2-5، تُصنّف المنشآت إلى ثلاث فئات (المنشآت متناهية الصغر والمنشآت الصغيرة والمنشآت المتوسطة) بحسب عدد الموظفين العاملين فيها بدوام كامل والإيرادات السنوية التي تحققها. حتى أنّ موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) يقدم أداة مفيدة تساعد في تحديد التسمية الرسمية بحسب حجم العمل التجاري وهذه العوامل السابق ذكرها. وبمجرد أن تتسجّل المنشأة على الموقع، يمكنها الحصول على شهادة بحجمها.

وبشكل عام، يكون للمنشأة الصغيرة الخصائص أو السمات الآتية:

• صاحب المنشأة هو نفسه المدير.

• يكون للمنشأة فرع واحد أو عدد قليل من الفروع.

• تخدم المنشأة عادةً سوقاً صغيرةً.

• ليست المنشأة الأبرز في مجالها.

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

#### المنشآت الصغيرة والمتوسطة

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

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



لماذا يكثر عدد المنشآت الصغيرة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة؟

ما حجم المنشأة "الصغيرة"؟

عدد الموظفين بدوام كامل من 6-49 وقيمة وإيراداتها السنوية تبلغ من 3-40 مليون ريال

توفر فرص عمل لما يزيد على 86% من إجمالي القوى العاملة في القطاع الخاص.

نّ الإنترنت

يحدث انزياحاً إيجابياً على أعمالهم التجارية. فبحسب استبيان أجري حديثاً، قال 51% منهم إنّ الإنترنت ساعد في زيادة أرباحهم، وقال 49% الآخرون أنّ استخدامه أدى إلى خفض تكاليفهم.



اختبر معلوماتك

ما النقاط الأربع التي يمكن استخدامها

- صاحب المنشأة هو نفسه المدير. - تخدم المنشأة عادةً سوقاً صغيرةً.

- يكون للمنشأة فرع واحد أو عدد قليل من الفروع - ليست المنشأة الأبرز في مجالها.



## العلاقة بين المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال

### The Relationship Between Small Business Ownership and Entrepreneurship

في حين أن هناك ارتباط بين المنشآت الصغيرة وريادة الأعمال، فمن المهم ملاحظة أنهما ليسا مصطلحين متطابقين أو قابلين للتبادل. فالكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة يتمتعون بخصائص ريادة الأعمال، في حين لا ينطبق ذلك على بعضهم الآخر. وبالمثل، ليس كل رائد أعمال صاحب منشأة صغيرة، نظرًا إلى أن بعض رواد الأعمال مسؤولون عن منشآت ضخمة.

مثلًا، لنفترض أن علي وحسن يمتلكان متجرًا صغيرًا في مدينة خارج الرياض. كلاهما مصنّفان على أنّهما مالكا منشآت صغيرة (أو من الناحية الفنية، يمتلكان منشآت متناهية الصغر بحسب التعريف الرسمي الذي تقدّمه منشآت). في الواقع، ورث علي متجره عن أبيه متوليًا لإدارة أعمال العائلة منه، وهو يستمتع بخدمة المجتمع المحلي ولا يطمح إلى توسيع متجره. في المقابل، اقترض حسن المال لفتح متجره لبيع منتجاته الفريدة التي صمّمها بنفسه، وهو يخطط لفتح موقعين آخرين وبيع منتجاته عبر الإنترنت للعملاء في الخارج. وعليه، من 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 نشاطات ريادة الأعمال.

## 2-3-2 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 حيويًا في الاقتصاد، فهي في الغالب تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات



قليلة أو دقيقة جدًا بحيث يصعب على المنشآت الكبيرة تحقيق الربح من خلالها. وفي معظم الحالات يسهل على المنشآت الصغيرة تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء أكثر من المنشآت الكبيرة. وعلى الرغم من امتلاك المنشآت الكبيرة موارد أكثر، فإنه يتعيّن عليها التركيز على المنتجات والخدمات التي تلبّي احتياجات مجموعة كبيرة من العملاء للعمل بكفاءة، ما يزيد من صعوبة تلبية الاحتياجات الخاصة للعملاء المتميزين.

كيف تقدم المنشآت الصغيرة خدمات خاصة لا يستطيع  
المنشآت الكبيرة تقديمها؟

وذلك بتقديم الخدمات للعملاء الذين يطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة جدًا بحيث يصعب على المنشآت الكبيرة تحقيقها، فمن السهل على المنشآت الصغيرة تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء أكثر من المنشآت الكبيرة.

فيما 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 بشكل دائم. وتعتبر المنشآت الصغيرة هي الأقرب إلى العملاء على الأرجح، خاصة أنها تعتمد على نفسها كي توزع منتجاتها أو تتولّى صيانتها. وفي المقابل، غالبًا ما تعتمد المنشآت الكبيرة على بيانات العملاء من أجل جمع المعلومات اللازمة. أمّا المنشآت الصغيرة فهي تتلقّى ملاحظات عملائها وتعليقاتهم، منهم مباشرة، سواءً كانت سلبية أو إيجابية.



### اختبر معلوماتك

كيف يمكن للمنشآت الصغيرة التنافس بنجاح مع المنشآت الكبيرة؟

**تقديم الخدمات الخاصة Unique Services :- وذلك بأن تتوجه نحو الاهتمام بالعملاء، لأنها تخدم عدد أصغر من العملاء فتستطيع التواصل معهم بقرب وبشكل دائم، أيضا بتقديم الخدمات الخاصة.**

تكمّن قوة المنشآت الصغيرة في تقديم الخدمات مخصص. ويعني تقديم مثل هذه الخدمات ضرورة

الاحتياجات ومناقشة البدائل، ويكونون متمرسين في التخطيط للخدمات التي ترضي العميل وتقديمها. قد ترى المنشآت الكبيرة أن قضاء الكثير من الوقت مع كل عميل لا يعود عليها بالربح المتوقع. كذلك، قد لا يتمتع كل موظف يعمل مع العملاء بالخبرة اللازمة لتصميم الخدمات المطلوبة.

تتميز المنشآت الكبيرة بجاهزيتها لتلبية طلبات عدد كبير من العملاء الذين يعتزمون شراء منتجات قياسية منخفضة التكلفة وفعالة. 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 تم سؤالهم "أي من المنشآت تعتقدون أنها أكثر اهتمامًا بكم كعملاء؟".

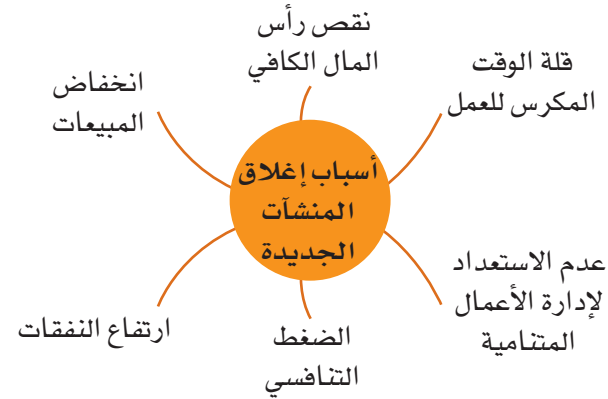
## 3-3-2 التحديات الشائعة التي تواجه المنشآت الصغيرة Common Small Business Challenges

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 مالكيها أنه عاجز عن مواكبة المعايير المطلوبة للاستمرار. لذلك، فإن الوقت والطاقة المطلوبة من أصحاب الأعمال الجدد أعلى بكثير مما يتوقعه معظم الناس، وفي نهاية المطاف فإن ساعات العمل الطويلة والعمل الجاد قد يرهق أصحاب الأعمال.

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

**الإنهاء بالعمد، وذلك عندما تكون الإدارة العليا للمشروع غير مقتنعة مثل حصول خسائر أن عند اندماج المنشأة مع منشأة أخرى فتصبح هذه المنشأة فائضة. (ستتنوع إجابات الطلاب).**



## 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 وقتاً أطول مما يرغب المالك في تكريسه
- يوضح الشكل 2-6 بعض الأسباب الرئيسية لإغلاق المنشآت التي يؤسسها رواد الأعمال.

## إدراك المخاطر وطلب المساعدة Recognizing Risks and Seeking Assistance

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

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

## العمل كفريق



حدد منشأتين أو ثلاث منشآت صغيرة في محيطك أثبتت لسنوات عدة. من خلال فريق، ناقش الإجراء. تعتقد أن هذه المنشآت رجال الأعمال. وذلك من عدد من المصادر مثل: موقع منشآت، بنك التنمية الاجتماعية وهيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار وأيضاً أعضاء هيئة التدريس، وبعض الأعضاء من

أين يمكن للمنشآت الصغيرة أن تجد المساعدة عند الحاجة إليها؟

• ما المنافسة بنجاح مع غيرها المنشآت الصغيرة والكبيرة.

عدم الاحتفاظ بسجلات كافية - عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد. - نقص رأس المال الكافي - انخفاض المبيعات.

## ختبر معلوماتك

مع قائمة بالأسباب الشائعة لفشل المنشآت الصغيرة.

للمنشآت الصغيرة

نقص الخبرة الإدارية - الضغط التنافسي. - قلة الخبرة في نوع العمل - العمليات التي تتطلب وقتاً أطول مما يرغب المالك في تكريسه. عدم السيطرة على المصاريف التشغيلية. - موقع العمل غير المناسب

## تمريبات

### المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

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

ب. 6 - 49

أ. 1 - 5

د. 250 - 500

ج. 50 - 249

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.

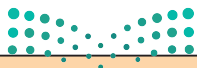
### مساحة البحث والابتكار

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

## متروك للطالب

5. **البحث:** قم بإجراء مقابلة مع 10 أشخاص قاموا مؤخراً بشراء منتجات أو خدمات من منشأة صغيرة. بعد ذلك، اطلب من الطلبة أن يعددوا أبرز ثلاثة أسباب دفعت هؤلاء إلى شراء المنتجات أو الخدمات من منشأة صغيرة بدلاً من شركة كبيرة. لخص نتائج المقابلات التي أجريتها وقدم نتائجك في الخانة أدناه.

## متروك للطالب





# المراجعة والتقييم للفصل 2

## مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

### 1-2 عالم ريادة الأعمال

- رواد الأعمال الناجحون يكتفون برغبة حقيقية في الاستقلالية، فيستخدمون مهارات وقدرات خاصة للتوصل إلى أفكار مبتكرة ثم وضع خطة أولية جيدة للعمل. يمكن أن يكون رواد الأعمال نساءً ورجالاً من جميع الفئات العمرية ومن مختلف المستويات التعليمية.
- أصبحت ريادة الأعمال جزءاً أساسياً من الاقتصاد السعودي. وغالباً ما يتمتع رائدو الأعمال الناجحون بمهارات وخصائص مميزة؛ فهم يتميزون بروح التنافسية والإبداع، ويعتبرون أشخاصاً يمكن الاعتماد عليه، كما أنهم يعملون واضعين نصب أعينهم هدفاً معيناً يسعون إلى بلوغه، ولديهم القدرة على التعلم من التجارب التي لا تتوَّج بالنجاح وهم دائماً على استعداد للعمل بجدّ وبذل أقصى الجهود. ولكن يمكن لرائدي الأعمال العمل على تطوير هذه المهارات والخصائص. وتعتبر الشركات الصغيرة الحجم مسؤولة عن تحقيق 20% من الناتج المحلي الإجمالي، ويتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى 35% بحلول العام 2030.
- تشمل الفرص المتاحة لرواد الأعمال على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو محسّنة، أو تصاميم محسّنة، أو إجراءات أكثر فعالية، أو اهتماماً أكبر بالجودة. بينما تشمل المخاطر على الافتقار إلى رأس المال الكافي، وانخفاض المبيعات، والنفقات التي تتجاوز التوقعات، والضغط التنافسي، وعدم جاهزية المالك لإدارة الأعمال التجارية المتنامية، والعمليات التي تتطلب وقتاً أطول مما يرغب المالك في تكريسه.

### 2-2 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.



## 2-3 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 سوقاً صغيراً، ولا يكون مهيمناً في مجال عملياته.
- تلعب المنشآت الصغيرة دوراً مهماً في الاقتصاد. غالباً ما تخدم العملاء الذين يتطلبون منتجات وخدمات قليلة أو دقيقة ومتخصصة للغاية بالنسبة إلى المنشآت الكبيرة.
- تتمثل بعض الأسباب الأكثر شيوعاً 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. صف منتجاً أو خدمة جديدة يمكن أن تشكل حجر الأساس لمنشأة جديدة تناسب اهتماماتك أو هواياتك أو مهاراتك وقدراتك الخاصة. ما هي الأسباب التي تجعلك مهتماً أو غير مهتم بأن تصبح رائد أعمال؟

**ج1- يقوم الطالب بوصف منتجاً ما يناسب اهتماماته، ويذكر الأسباب التي تجعله مهتماً أو غير مهتماً بأن يصبح رائد أعمال. يصبح رواد الأعمال رواداً لعدة أسباب، الكثير منها يعود لطبيعة الشخص نفسه، ومنها: التخلص من خلافات مكان العمل، استغلاهم من قبل أرباب عملهم، أو رغبتهم بأن يصبحوا أسياد أنفسهم.**

2. لماذا تعتقد أن المنشآت الصغيرة تساهم في خلق وظائف جديدة في الاقتصاد أكثر من المنشآت الكبيرة الراسخة؟

**ج2- كونها تعتبر من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي وتمثل إحدى أهم دعائم التنمية في أي دولة وتؤدي دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاجتماعية والبشرية لناحية خلق فرص العمل. كما تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة ناتجة عن خصائصها المتمثلة أساساً في سرعة التأقلم مع التغيرات والظروف المحيطة بها من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية كإجمالي الناتج المحلي، والاستهلاك، والاستثمار، والصادرات.**

3. صف بعض العوامل الرئيسية التي تعتقد أنها ساهمت في نجاح كبار رواد الأعمال في جميع أنحاء العالم. هل تعتقد أن فكرة المنتج أو الخدمة توازي بأهميتها الخصائص الشخصية لرائد الأعمال؟

**ج3- شخصية الرائد - امتلاكهم رؤية واضحة وأهداف محددة - الالتزام الصارم بتنفيذ ما تم الاتفاق على تحقيقه. - يعرفون كيف سيحصلون على ما يريدون - امتلاكهم وسائل وآليات لقياس تقدمهم ومتابعته - يمارسون التطوير والتحسين المستمر.**

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

**ج4- يمكنك به مشاركة شتى الأمور، فهو يجعل التواصل لا محدود، مما يذلل الأبواب أمامك بضغط زر واحدة لتشارك منتجات مشروعك الصغير.**

- الخرائط هي ما يتجلى لدينا علناً كي نستزيد منه علماً عن جغرافية البلاد، مما يُعطي مساحة للتعرف على المساحة التي تود نشر مشروعك بها.

- يتوفر عليه عدة دورات بشتى المجالات، مما أتاح فرصة كبيرة نحو تطور الفرد طوال الوقت، فحين تتعلم تتمكن من تطوير مشروعك طوال الوقت.

- الكنز الحقيقي هو محرك البحث Google فهو يتيح التعرف على إجابات ملايين الأسئلة بل البلايين منها كل يوم.

- يسهل التعاملات البنكية، وتستخدم حسابك المصرفي بأريحية أكثر، سواء بالسحب أو الإبداع أو حتى الشراء، ودفع الفواتير كذلك، لدعم المشروع مادياً بسلاسة.

5. يفكر علي في تأسيس منشأة صغيرة، وقد لجأ إليك للحصول على المشورة. انطلاقاً من الأسباب التي تقف خلف فشل معظم المنشآت الصغيرة كما هو مذكور في الدرس 2-3، ما الذي ستخبر به علياً وما الذي سيساعده على زيادة فرصه في النجاح؟

**ج5- وجود رأس المال الكافي لمشروعه - امتلاك الفكر القيادي في العمل وروح القائد. -  
توسيع الخبرة في المجال. - الحصول على موقع مناسب لمشروعه - دراسة سوق العمل.**

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

**ج6- تظهر مشاريع اختبار الموقع بسبب العديد من ظروف وأحداث الشركة. كقائد أعمال،  
قد تبحث عن موقع جديد لأسباب مثل دخول سوق جديد، وزيادة التكاليف في موقعك  
الحالي، ونقص القوى العاملة، أو التغييرات التنظيمية، من بين أمور أخرى.**

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

## متروك للطالب

### طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق المصطلحات الواردة أدناه بالتعريفات المناسبة.

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

## مساحة البحث والابتكار

16. 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. قم بإعداد خطاب أو كتيب 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.

### متروك للطالب

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

### متروك للطالب





## ادعم قضيتك

أكمل أحمد برنامجًا جامعياً في إدارة المنشآت الصغيرة، وأراد أن يمتلك ورشة إصلاح السيارات المتقلة 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 طرق 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 الطرق الثلاث؟

**ج18- الشراكة: من المميزات: تضاعف القوى العاملة، تنوع المهارات اتساع شبكة الاتصالات العيوب: وجهات النظر المختلفة، المسائل المالية بين الشركاء.**  
**- العمل عند صاحب مركز الصيانة: المميزات: جمع المال وتوفيره. العيوب: أخذ الوقت الكبير لادخار المال.**  
**- شراء امتياز المميزات: توفير الدعم والتدريب العيوب: التضحية في الأرباح.**

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

**ج19- كنت سأختار الطريقة الثانية وهي العمل عند صاحب مركز الصيانة، بالرغم من أنها سوف تأخذ الوقت الكبير الا أنها سوف توفر لي الدخول في الشراكة والتضحية بالأموال عبر شراء الامتياز.**



## 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 تم تطويرها من أفكار رواد الأعمال هؤلاء، فتحولهم بالتالي إلى أصحاب الملايين.

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

**ج20- من الطرق: ابدأ بخطة. - تحديد الجمهور - توسيع قاعدة الجمهور. - تكوين العلاقات - مراقبة ما يقال عن المنافسين - التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي. سبب نجاح هذه الأعمال تعتمد على حسن جودة التسويق الإلكتروني وتحديد الجمهور الذي تستهدفه.**

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

**متروك للطالب**



يتم العمل على استكمال بقية  
الفصول قريباً بإذن الله