

تم تحميل وعرض المادة من منصة

حقيبتك

www.haqibati.net



منصة حقيبتك التعليمية

منصة حقيبتك هو موقع تعليمي يعمل على تسهيل العملية التعليمية بطريقة بسيطة وسهلة وتوفير كل ما يحتاجه المعلم والطالب لكافة الصفوف الدراسية كما يحتوي الموقع على حلول جميع المواد مع الشروح المتنوعة للمعلمين.

1444 - 2022

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



مقدمة

إن تقدم الدول وتطورها يقاس بمدى قدرتها على الاستثمار في التعليم، ومدى استجابة نظامها التعليمي لمتطلبات العصر ومتغيراته. وحرصاً 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 أنموذجاً تعليمياً متميزاً وحديثاً للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية يسهم بكفاءة في:

- تعزيز قيم الانتماء لوطننا المملكة العربية السعودية، والولاء لقيادته الرشيدة حفظهم الله، انطلاقاً من عقيدة صافية مستندة إلى التعاليم الإسلامية السمحة.
 - تعزيز قيم المواطنة من خلال التركيز عليها في المواد الدراسية والأنشطة، اتساقاً 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 تساعد على التعامل مع الحياة، والتجاوب مع متطلبات المرحلة.
 - توسيع الفرص أمام الطلبة الخريجين من خلال الجامعات، وبتوفير خيارات متنوعة، مثل: الحصول على شهادات مهنية، والالتحاق بالكليات التطبيقية، والحصول على دبلومات وظيفية.
- ويتكون نظام المسارات من تسعة فصول دراسية تُدرّس في ثلاث سنوات، تتضمن سنة أولى مشتركة يتلقى فيها الطلبة الدروس في مجالات علمية وإنسانية متنوعة، تليها سنتان تخصصيتان، يُسكن الطلبة بها في مسار عام وأربعة مسارات تخصصية تتسق مع ميولهم وقدراتهم، وهي: المسار الشرعي، مسار إدارة الأعمال، مسار علوم الحاسب والهندسة، مسار الصحة والحياة، وهو ما يجعل هذا النظام هو الأفضل للطلبة من حيث:
- وجود مواد دراسية جديدة تتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخطط التنموية، ورؤية المملكة 2030، تهدف لتنمية مهارات التفكير العليا، وحلّ المشكلات، والمهارات البحثية.
 - برامج المجال الاختياري التي تتسق مع احتياجات سوق العمل وميول الطلبة، حيث يُمكنهم من الالتحاق بمجال اختياري محدد وفق مصفوفة مهارات 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 خصيصاً بما يتسق مع فلسفة النشاط في المدارس، ويُعدّ أحد متطلبات التخرج؛ مما يساعد على تعزيز القيم الإنسانية، وبناء المجتمع وتمميته وتماسكه.
- التجسير الذي يمكن 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 الموائمة 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، وبرنامجاً تنمية القدرات البشرية وجودة الحياة، علاوة على حاجة سوق العمل إلى كوادر بشرية مؤهلة للعمل في وظائف المستقبل - لتعزيز قيم العمل الجاد، والانضباط، والعزيمة، والمثابرة، والإيجابية، والمرونة، والقيم الوطنية، وتعزيز الانتماء الوطني، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، ودعم قيمة العمل التطوعي، وتهيئة الطلبة لسوق العمل، وتوسيع الفرص التعليمية أمامهم؛ ما يسهم في إعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية، أو الحصول على شهادات مهنية في أحد التخصصات ذات العلاقة. وتُعدّ مادة "مقدمة في الأعمال"، والتي يتم تدريسها في 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 تكسبهم مهارات العمل ضمن فريق، ومهارات البحث والتعلّم الذاتي، إضافة إلى دراسة حالات وتطبيقات واقعية تعزز لدى الطلبة المفاهيم الإدارية، وتنمي 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..... ريادة 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..... رؤية 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.....
- 59..... معلومة إثرائية
- 50-56-66..... العمل كفريق

المراجعة والتقييم

- 47-49-50-55-56-57-59-63-65-66..... اختبار معلوماتك
- 52-60-67..... تمرينات
- 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..... رؤية 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..... تمرينات
- 39..... المراجعة والتقييم للفصل 1



الفصل الرابع

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

الخصائص

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

المراجعة والتقييم

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



الفصل الثالث

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

الخصائص

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

المراجعة والتقييم

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



مشروع

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

أسس متينة للنجاح في مجال الأعمال التجارية!



1-1 وظائف الإدارة وأساليبها

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

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

المصطلحات الرئيسية

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

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 يحطون بالتقدير والمكافآت عندما يحقق المنشأة أهدافها إلا أنهم يخضعون للمساءلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف، لذا، غالبًا ما تكون الإدارة من نسب الأفراد الذين يعملون إلى تتبيل مخاطر قيادة الأعمال ومكافآتها.

20 الفصل 1 | الإدارة والقيادة

رؤى تجارية

المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة

تضع رؤية السعودية 2030 الأفراد والمجتمعات في صميم أهدافها. وتظهر المنشآت في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية التزامًا متزايدًا تجاه المجتمعات التي تمارس أعمالها فيها. فتبدأ 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، وعادة 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 يُعزّز هذا الأمر بارترفاع في مستوى الولاء لدى العملاء والموظفين الذين سيؤمنون هذه الرؤية، مما يزيد الإنتاجية ويعزز المعنويات. كما أن ذلك يعزّز 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، فيكثرون 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 مربية ومسؤولة في الوقت نفسه؟
- اقترح الطرق التي يمكن بها أن تؤتي المنشآت الصغيرة دورًا فعالًا في خدمة المجتمع المحلي.

رؤى تجارية

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

من واقع الحياة

تناول أمورًا من صلب حياة الطالب لحثّه على التفكير بالمواضيع التي يطرحها الدرس.

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

اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟

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



1-1 وظائف الإدارة وأساليبها

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

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

المصطلحات الرئيسية

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

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 يحطون بالتقدير والمكافآت عندما يحقق المنشأة أهدافها إلا أنهم يخضعون للمساءلة في حال عدم تحقيق تلك الأهداف، لذا، غالبًا ما تكون الإدارة من نسب الأفراد الذين يعملون إلى تتبيل مخاطر قيادة الأعمال ومكافآتها.

20 الفصل 1 | الإدارة والقيادة

تخطيط وإدارة الأعمال التجارية

التخطيط للحصول على وظيفة في ...

الإدارة

من المحتمل أن تكون اهتماماتك وقدراتك دافعًا أساسيًا وراء اختيارك لوظيفتك، قد يتطلع الأفراد الذين تركّز وظائفهم على مجال معين مثل القانون أو الفن أو التدريس أو الهندسة الطبية الحيوية لمتابعة مساراتهم المهنية. ومع ذلك، يبدأ العديد من الأفراد مسيرتهم المهنية واضعين نصب أعينهم منصبًا إداريًا في يوم ما، فيتحقّقون فرصة إثبات نجاحهم كمديرين أو حتى المساهمة في القرارات الكبرى التي تؤثر على المنشأة ككل.

المديرون هم أحد أهم ركائز نجاح المنشأة. تشتتت فرص الإدارة في جميع المنشآت وهي كل جزء من الأعمال. وعليه، يمكنك أن تصبح مديرًا مهما كان المجال الذي تفضّل فيه اهتماماتك، سواء التوظيف 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 كمسؤول أو مدير مساعد. ومع خبرة أكثر، وربما مع بعض الدرجات العلمية الإضافية، يمكنك

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

تحليل الفرص الوظيفية في ... الإدارة

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

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

كيف يبدو العمل ... كمسؤول؟

يتعيّن على أحمد مراجعة سير العمل الحالي للإنتاج ووضع استراتيجية أكثر كفاءة لتنظيم الفريق ولتعزيز الإنتاجية. وتقرّر أن يجتمع مع فريقه بعد ظهر اليوم لمناقشة الميزانيات، والعمل لساعات إضافية.

ينبغي على أحمد إخبار أعضاء فريقه بضرورة العمل 10 ساعات إضافية على الأقل كل أسبوع خلال الشهرين المقبلين لتلبية الحصة الإنتاجية المطلوبة. قد يُسرّ بعض أعضاء الفريق بشأن الدخل الإضافي الذي سيحصلونه بينما قد يشك البعض الآخر من تدخل العمل مع أوقات فراغهم.

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

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

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

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 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 العلاقات العمل يُعتبر مهارة لا تُقدَّر بثمن ويكتسبها الفرد بالممارسة مع مرور الوقت. فالملاقات الجيدة تساهم في تسهيل حصول أي مشروع على الموارد التي يحتاج إليها، سواء من حيث الاستثمارات أو التقلبات. 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 ممن فهم أسدقائه من المدرسة أو الجامعة. وزملاءه السابقين والمشاركين 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 شخصًا يتمتع بهذه الميزة. وغالبًا ما يُقال إن الأعمال التجارية عبارة عن علاقات فقط، إلا أن هذا المبدأ ينطبق أيضًا على رواد الأعمال التاجيين. 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 تحلّى الشبكات الاجتماعية بقدرة كبيرة على المساهمة في إطلاق المبادرات 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 نسبيًا. ويُعتبر امتلاك شبكة من العلاقات الاجتماعية الصحية والمعارف المفيدة، بالنسبة إلى أي رائد أعمال، عاملًا حاسمًا وجوهريًا 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 وسريعة لتعريف 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 معروفة: الثقة، والإنصاف في التعامل، والصدق.

التفكير الناقد

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

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة | الفصل 2 | 61

المهارات الحياتية والعملية

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

معلومة إثرائية تشجع الطلاب على استخدام

الإنترنت لتنفيذ أبحاث حول عالم الأعمال التجارية.



معلومة إثرائية

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.

تقييم مدى تعلم الطالب

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

ترسيخ مفاهيم عالم الأعمال التجارية

طَوْر لغة الأعمال التجارية لديك

تؤمن مراجعة للمصطلحات الرئيسية لمساعدة

الطالب على تطوير لغة أعمال تجارية محكمة.

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق المصطلحات الواردة أدناه بالتعريفات 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، وتوجيههم.	
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 يتعايش بها الأفراد مع بعضهم البعض.	
15. الإدارة	ح. يحدّد 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 بحتة لضمان تعلّم متكامل.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

تشجّع 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 يكتس كل مدير القدر نفسه من الاهتمام والوقت لكل وظيفة.
- معظم المنشآت لديها ثلاثة مستويات من المديرين. أولاً، المديرين التنفيذيّن. وهم كبار المديرين المسؤولين عن توجيه العمل بأكمله وضمان نجاحه. ثانياً، المديرين المتوسّطون. وهم متخصصون تلح على عائلتهم مسؤوليات عن أجزاء معينة من عمليات المنشأة. وثالثاً، المشرفون الذين يشكّلون المستوى الأول للإدارة في المنشأة وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين.
- قد يختار المدير أسلوبًا حازمًا عند العمل مع الموظفين الذين لا يهتمون بالخبرة أو الحافز أو الحكمة للمشاركة في اتخاذ القرارات. قد تكون الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية أيضًا خيارًا جيدًا عند العمل ضمن أطر زمنية ضيقة أو عند تنفيذ مهمة جديدة. يجب على المدير استخدام الأسلوب التفويضي عندما يكون الموظفون ماهرين وذوي خبرة، وعندما يكون العمل روتينيًا وتتخلله بعض التعديلات الجديدة. أو عندما يقوم الموظفون بعمل يستمتعون به، أو في حال أراد المدير تحسين العلاقات الجماعية، أو أيدى الموظفون استعدادًا لتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم.

2-1 القيادة الإدارية

- تساعد القيادة الفعّالة الأفراد من مختلف الشخصيات والخلفيات على العمل معًا بشكل جيد وتنفيذ المهام التي تتطلبها المنشأة. خصائص القائد الفعال هي التفهّم، وحسن المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والأتزان، والتعاون، والصدق، والشجاعة، والتواصل، والدكاء.
- 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 نظرًا للمنبسب الذي يشغله القائد. ينتج التأثير بالمكافأة عن قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها. وينشأ التأثير بالخبرة عندما يقدّر أعضاء المجموعة خبرة القائد، وينبع التأثير الشخصي من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكتّنه الأعضاء للقائد.

المراجعة والتقييم للفصل 1 | 39

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؟

--

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

--

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

--

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

--

5. راجع قائمة خصائص القيادة في الشكل 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.

--

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.

--

7. في مدرستك أو في منشأة أخرى، حدد أربعة أشخاص يظهرون كل نوع من أنواع التأثير الأربعة. قم بإعداد مثال لكيفية استخدام كل شخص لنفوذهم لإنجاز 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 تحديدّها عند وضع الخطط المستقبلية.
- 2- تعريف الأهداف الشخصية وشرح تأثيرها على الخطة لمدى الحياة.

المصطلحات الرئيسة

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 بمعنى المباشرة، 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 تتعلّمينها اليوم تساعدك في الحفاظ على التنظيم واتّخاذ القرارات وإيجاد حلول للمشكلات في أي جانب من جوانب حياتك!".

وضع خطة لمدى الحياة Life-Span Planning

تعرفنا 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** التطلّعات 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 تقدّم 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 لكلّ منا خطّ 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؟

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 التطوعي 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 المهم 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 المهم أيضاً أن تفهم الأسباب التي تدفعك إلى وضع هذا الهدف وأن تتمكن من شرحها بوضوح. فهذا يساعدك في التركيز على هدفك هذا والتأكد من أنه سيسمح لك ببلوغ أهداف 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 فعالة من حيث التكلفة، وتجنب 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 السؤالين 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 التطوُّع 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.

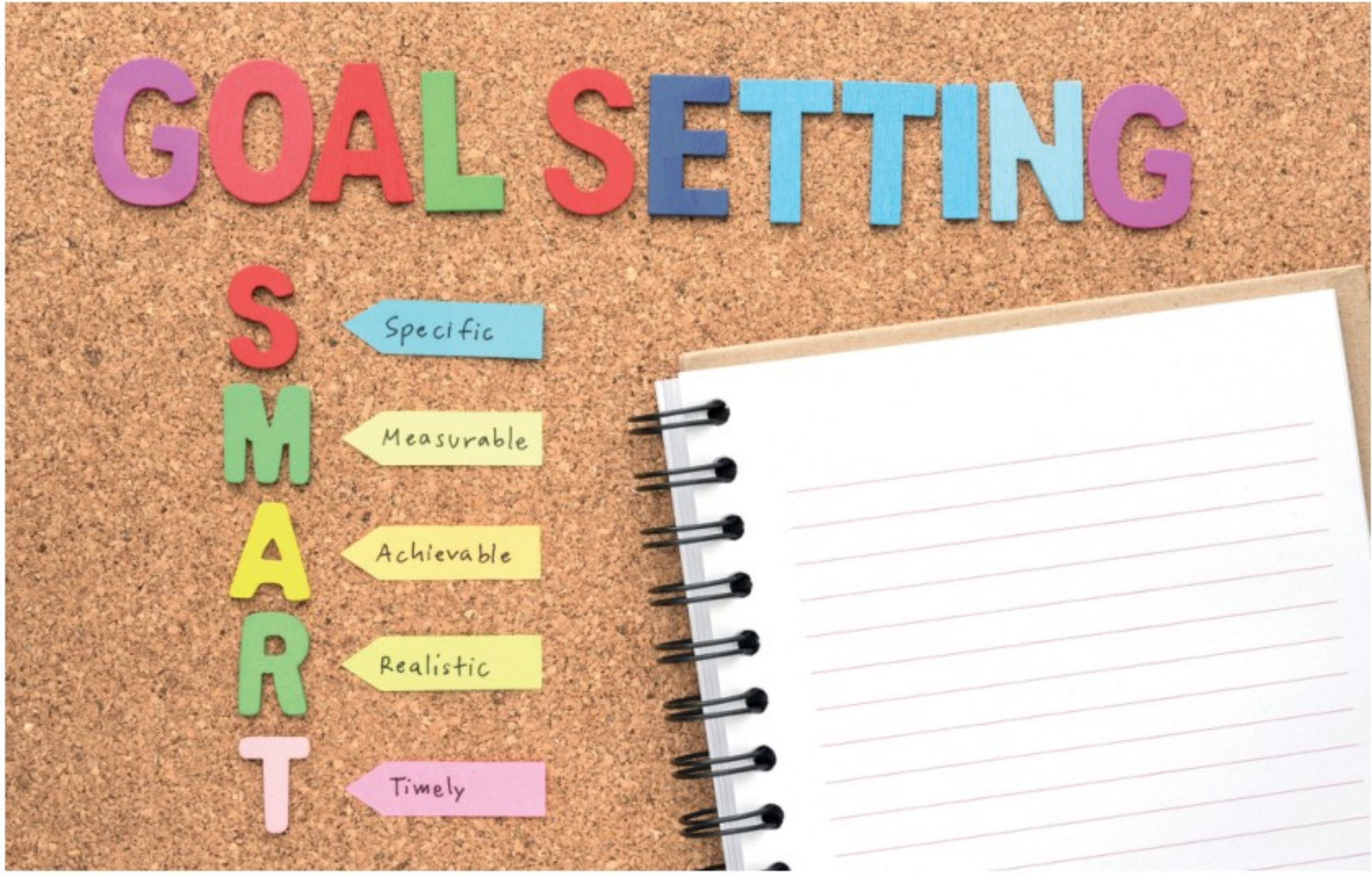
وبذلك، وبعد إضافة كلّ هذه التواريخ، يكتمل الهدف الذكي.

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 جيّدًا، 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 التطوُّعي 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 نتخذها 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. أما 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؟

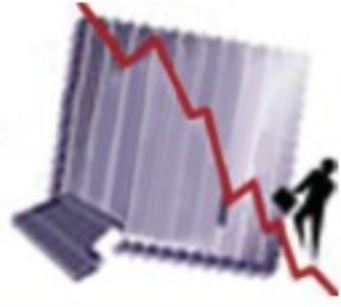
الفصل 1

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 يعنيهم الأمر مطلقاً. ومع ذلك، يبدأ العديد من الأفراد مسيرتهم المهنية واضعين نصب أعينهم منصباً إدارياً في يوم ما، فيتحينون 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 يشتكي 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 استخدامهما.

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 سأنضم إلى شركة العائلة. ذات يوم، عندما يتقاعد والدي، وسأكون المسؤول. وأتوقع أنني سأجني الكثير من المال ولا يسعني الانتظار لأملّي 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 شعوراً بالقوة، إلا أنه سيتطلب منك في المقابل مسؤوليات كبيرة. وسيتعين عليك اتخاذ بعض القرارات الصعبة، وستكون مضطراً إلى تحمل 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 ونيل 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 ومكافآتها.

من هو المدير؟ Who Is a Manager?

الإدارة Management عبارة عن عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفعال للأفراد والموارد الأخرى. فالمديرون هم العجلة التي تقف خلف تقدم 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 أنَّ 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).



- **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.

الشكل 1-1

الوظائف الرئيسة للمديرين

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. ويشجع المديرون الفعالون الموظفين على بذل قصارى جهدهم. كما يديرون الأموال والموارد الأخرى للمنشأة بحكمة. وحتى تنجح المنشآت، لا بد أن يكون لديها مديرون قادرون على أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بشكل جيد.

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.



اختبر معلوماتك

ما وظائف الإدارة الخمسة؟



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

Management Levels مستويات الإدارة

2-1-1

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).



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 توفر الموارد اللازمة واستخدامها بحكمة. كذلك يتعين عليهم تقييم جودة عمل موظفيهم والمساعدة في معالجة المشكلات التي تحدث ضمن مجالهم، وتنفيذ خطط المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين. وقد 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 يُكافأ 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؟

أساليب الإدارة Management Styles 3-1-1

قد تكون إدارة مجموعة من الأفراد مهمة صعبة. حيث يتوجب على المديرين تشجيع الأفراد من مختلف الخبرات والخلفيات والشخصيات على العمل معاً بشكل فعال. وإن كنت قد عملت سابقاً مع فريق، أو مجموعة مدرسية فأنت تدرك مدى صعوبة تنسيق مواهب كل عضو في المجموعة في البداية حتى يكون أداء الفريق أو المجموعة جيداً.

يتولى المديرون مهمة توجيه المجموعة بطرق مختلفة بناءً على أسلوب إدارتهم. أسلوب الإدارة Management Style هو الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها. غالباً ما يستخدم المديرون أسلوبين مختلفين جداً هما الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والإدارة التفويضية.

يصف الشكل 3-1-1 المواقف التي يكون فيها كل أسلوب أكثر فعالية. يمكن للمديرين ذوي الخبرة والكفاءة تغيير أسلوب إدارتهم مع تغير المواقف. ويجب أن يعتمد أسلوب الإدارة على مدى ضرورة إنجاز العمل الذي يتعين القيام به وعلى ثقة المدير في الموظفين.

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

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



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

لمهمة عمل، فغالبًا ما يُحبَّذ 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.

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 الموظفين على تحمّل مسؤولية التخطيط لأعمالهم.	• عندما يفضل الموظفون عدم الانخراط في عملية اتخاذ القرارات.

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

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. نتيجةً لذلك، يجب أن يكون المديرون الفعالون على استعداد لاستخدام كلا الأسلوبين. يُعرف الاستخدام المشترك لأسلوبَي الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والإدارة التفويضية "بالإدارة المختلطة".



اختبر معلوماتك

فيَمَ تختلف الإدارة الاستبدادية أو الأوتوقراطية عن الإدارة التفويضية؟

تمارين

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

2. أي مما يلي ليس من وظائف الإدارة الخمس؟

أ. التخطيط

ب. التوجيه

ج. الإنتاجية

د. الرقابة

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

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.

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

7. **التفكير الناقد:** تخيل أنك تدير فريقاً من الطلبة ينظم 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.



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 المديرون 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 عبدالله: "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.



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

الحاجة إلى القيادة Need for Leadership

تغيرت الأفكار السائدة حول الإدارة الفعّالة للأفراد في السنوات الأخيرة. في الماضي، كان من المقبول أن يقرّر المديرون 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 كمياً أو نوعياً. 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 طرقٍ 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 معاً لتحقيق الأهداف، يكون قائداً فعالاً.

تم إطلاق مجموعة من المنشآت والمبادرات في المملكة العربية السعودية لتعزيز القيادة الفعالة 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 بجد على مدار سنوات عديدة لتطوير هذه الخصائص. يقدم القسم التالي وموضوع الرؤى التجارية في الصفحة 33 نصائح عملية لصقل مهارات القيادة.

الخصائص التي تميز 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 وتجنب التصرفات غير المتوقعة.	الاتزان
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 تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالمخاطر، واتخاذ القرارات.	الشجاعة
القدرة على الإصغاء والتحدث 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؟

الشكل 4-1

خصائص القيادة

الاستعداد لتولي دور القائد Preparing to Be a Leader

أمامك الكثير من الفرص التي تخوّلك أن تصبح قائداً وإن لم تكن تشغل منصب المدير. بناءً على ذلك، عليك ألا تنتظر حتّى تتولّى منصباً قيادياً لتنمية مهاراتك في هذا الشأن، إذ يمكنك فعل ذلك باللجوء إلى عدد من الطرق المحدّدة، كما هو مبين في الشكل 1-5. وتلخّص هذه الطرق فيما يلي:



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

الشكل 1-5

الوظائف الرئيسة للمديرين

• دراسة أصول القيادة: يمكنك الاستعانة بالكتب، ومقاطع الفيديو، والمدونات الإلكترونية التي تتناول موضوع القيادة والمهارات القيادية لمساعدتك على فهم الشروط التي يجب استيفاؤها لتصبح قائداً، كما يمكنك الالتحاق بدورات تدريبية لتنمي بعض المهارات القيادية المحددة.

• المشاركة في الجمعيات والنشاطات: تحتاج النوادي والفرق والجمعيات إلى القادة، فتتيح لك عددًا من الفرص لتنمية المهارات القيادية.

• ممارسة القيادة في المدرسة أو العمل: يمكن ممارسة القيادة من خلال النشاطات المدرسية المختلفة، أو إذا كنت تمارس عملاً بدوام جزئي، يمكنك تنمية هذه المهارات عبر مساعدة العملاء، وإنجاز مهام عملك، وأخذ المبادرة في حلّ المشكلات، والتعبير عن مدى موثوقيتك وصدقتك.

• مراقبة القادة: يمكنك يومياً أن تراقب أشخاصاً في مناصب قيادية في مدرستك ومجتمعك، كما يمكنك رؤية وقراءة تقارير عن أشخاص في مناصب قيادية في مجالات مختلفة.

• العمل مع مرشد: يمكن لأخيك الأكبر أو أختك الكبرى أو لشخص ناضج تثق به أو لمعلم معين أن يطلعك على مزيد من المعلومات عن المهارات القيادية ويوجهك ويقدم لك ملاحظات حول التقدم الذي تحرزه.

• إجراء تحليل شخصي وطلب الحصول على ملاحظات: ابحث عن فرص تساعدك على إظهار الصفات القيادية التي تتمتع بها، ثمّ انظر في النتائج التي توصّلت إليها لتحديد الأمور الحسنة التي حققتها والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها، واطلب ملاحظات بناءة من الآخرين.



اختبر معلوماتك

ما الخصائص الرئيسة للقادة الفعالين؟

أهمية العلاقات الإنسانية Importance of Human Relations

2-2-1

يجب أن يقدر المديرون 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 ناجحاً 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؟

مهارات العلاقات الإنسانية Human Relations Skills

يجب على المديرين والقادة الفعالين بناء علاقات فعّالة مع جميع الأشخاص الذين يعملون معهم والحفاظ عليها. وكذلك، يجب عليهم مساعدة الموظفين على تطوير مهارات علاقات إنسانية فعّالة. وتتلخّص مهارات العلاقات الإنسانية المهمة التي يحتاجها القادة والمديرون في (1) فهم الذات، (2) فهم الآخرين، (3) التواصل، (4) تشكيل الفريق، (5) تحقيق الرضا الوظيفي.

فهم الذات Self-Understanding

يتعيّن على القادة أولاً فهم مكان قوتهم وضعفهم ليتمكنوا من تلبية توقعات الآخرين. فلا يمكن للمدير دائماً أن يفعل بالضبط ما يفضّله الموظفون أو يتخذ قرارات يوافق عليها كلّ موظف من الموظفين. وأيضاً، لا يمكن اعتبار المدير غير عادل أو أنه يُقدم على تصرّفات غير متوقّعة. بالتالي، لفهم ذاتك فهمًا أفضل، يمكنك دراسة كيفية التعايش مع الآخرين. من هنا، حاول التعرف على طرق التواصل والعمل مع الآخرين بشكل فردي وفي مجموعات. من المهم بمكان أن تعرف كيف تتخذ القرارات، فتميّز القرارات الفعّالة من القرارات غير الفعّالة، ما يسمح لك بتحسين قدرتك على اتخاذ القرارات يوماً بعد يوم.

فهم الآخرين Understanding Others يدرك القادة أنّ الأشخاص الذين يعملون معهم غالباً ما يكونون متشابهين أكثر من كونهم مختلفين. بالتالي، يساعد التعرف على أوجه التشابه هذه في تشكيل فريق أقوى من جهة، كما يمكن أن تؤدي أوجه الاختلاف إلى تحسين فريق العمل من جهة أخرى. ففي الواقع، إذا تصرّف الجميع وفكر بالطريقة نفسها، فنادرًا ما يمكن الحصول على أفكار جديدة أو إيجاد أي شخص يشكك في القرار المتخذ من أجل تحسينه. والقائد الفعّال 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

يُعَدُّ التواصل عنصراً في غاية الأهمية في المنشآت، ويتمتع المديرون بمهارات تواصل فعّالة. 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. أمّا 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. أمّا التواصل الخارجي فهو تواصل الأشخاص الذين يعملون في المنشأة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء

والموردين ومنشآت الأعمال الأخرى. من هنا، لا بدّ من تضمين المراسلات التي تتدرج 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 واسم الموظف ومنصبه وعناوين التواصل معه.

- "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 الموظف والمدير مع المدير.
- "الشفهي أو الكتابي" يتمّ التواصل الشفهي بالكلام مباشرة 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 فعالًا بحيث ينتقون مفردات محدّدة يفهمها الأشخاص الذين يتلقون المعلومات ويستفيدون منها. بالتالي، يجب أن يكون المتحدث الفعّال ضليعًا في الإصغاء من جهة وأن يتمتع 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 مجتمعة 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 تعذّر حل 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 لالتفاق على الترتيب قد أظهرت تمتّع أعضاء الفريق بمهارات فعّالة في مجال العلاقات الإنسانية أم لا.



اختبر معلوماتك

لم يحتاج المديرون والقادة إلى مهارات فعّالة في العلاقات الإنسانية؟



رؤى تجارية

مسؤوليات قادة الجيل القادم

- في بداية هذا الدرس، أمل خلف في يوم من الأيام أن يتولى إدارة شركة العائلة وأن يصبح "المدير". فيما يلي، الاستعدادات والترتيبات اللازمة التي يجب على قادة المستقبل المحتملين اتخاذها قبل التقدم إلى المناصب التنفيذية في الشركات العائلية.
1. الانفتاح على التواصل: يجب أن يعي الجيل القادم القيم التي أدت إلى تأسيس شركة العائلة ونموها ووصولها إلى مستواها الحالي. إذا كانوا يرون بأن التغيير يجب أن يقع لا محالة، فلا بد أن تكون أفعالهم ناتجة عن قرارات واعية. يجب أن يسعوا للحصول على معلومات كاملة عن تاريخ الشركة وتوجهها.
 2. وضع خطة عمل شخصية: في هذه المرحلة، يجب على المرشحين للإدارة مستقبلاً تقييم ما إذا كانوا قد تناولوا الأسئلة التالية بجدية: من أنا؟ ما 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 المصداقية الشخصية والسمعة الطيبة. لا ينبغي أن ينضم جيل الشباب إلى شركة العائلة لمجرد 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 الرئيسة لجيل الشباب في أن يضعوا في اعتبارهم أنه لا يحق لهم تولي منصب قيادي لمجرد أن الشركة تعود للعائلة، بل يجب عليهم نيل هذه المناصب بجدارة.

التفكير الناقد

1. هل تنطبق كافة الاستعدادات المقترحة أعلاه على القيادة في الشركات العائلية فقط؟ برّر إجابتك.
2. يتمثل أحد الأهداف الرئيسة "الرؤية السعودية 2030" في إلهام وتنشيف قادة الغد. ابحث عن الطرق الأخرى التي يمكنك من خلالها الاستعداد لتصبح مديراً أو قائداً فعالاً.

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

ما أنواع التأثير التي تعتقد أن بمقدورك الاستفادة منها كقائد؟

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 استمعت بالعمل/الدرس معه. ما هي الخصائص التي جعلت من السهل اتباع قيادته؟

يقع التأثير بالخبرة عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرّون 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 المديرون الفعالون التأثير غير الرسمي وأن يعملوا بشكل وثيق مع القادة غير الرسميين لكسب دعمهم وتجنب النزاعات.



اختبر معلوماتك

ما الفرق بين التأثير الرسمي والتأثير غير الرسمي؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

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

أ. التأثير

ب. القوة

ج. الإدارة

د. القيادة

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

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

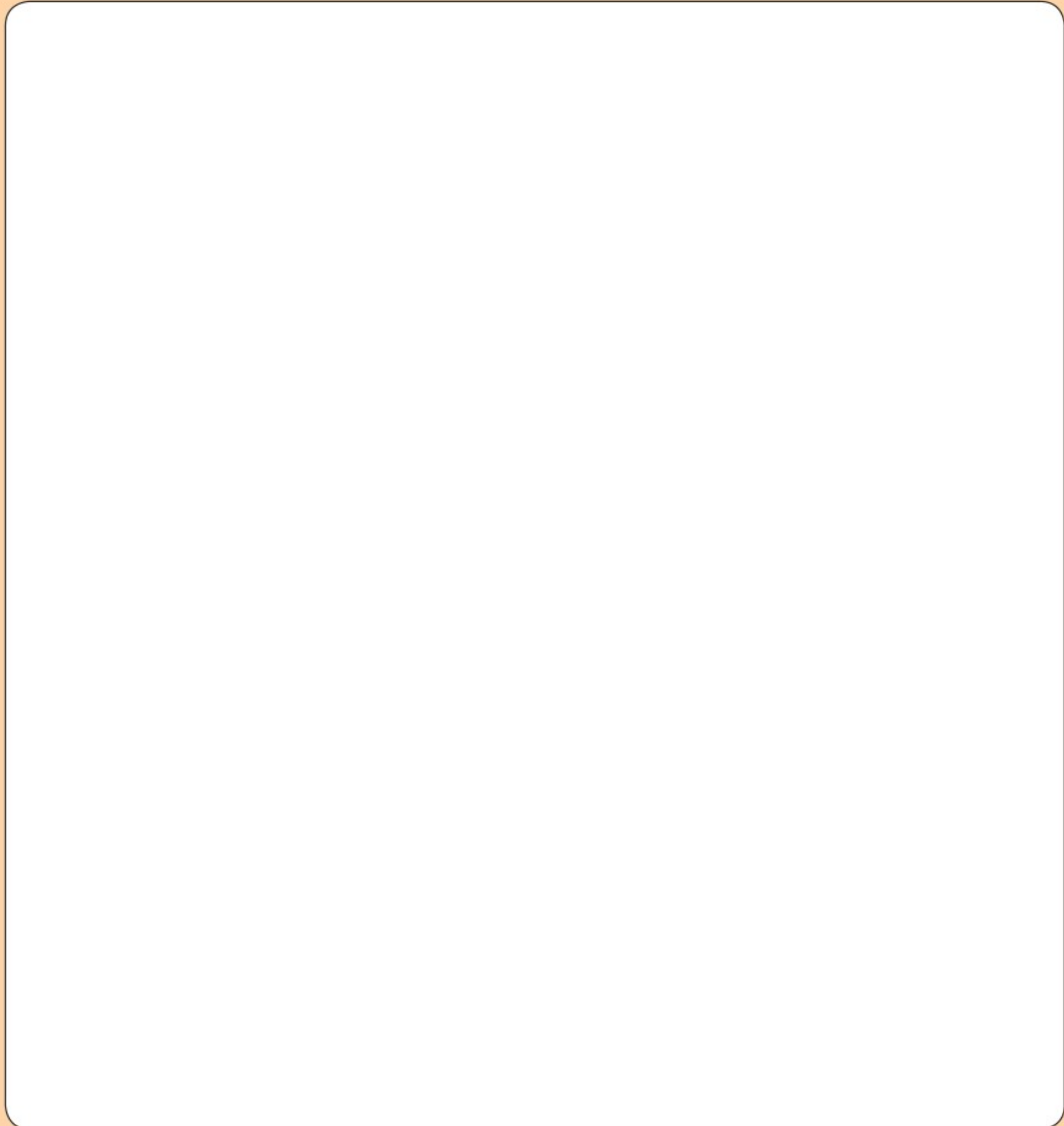
د. التأثير غير الرسمي

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.

6. **التواصل:** أنت المشرف على موظف جديد يواجه صعوبة في إكمال بعض المهام. ترى أن الموظف الجديد متردد في طرح أسئلة على الموظفين ذوي الخبرة. ولديك رغبة في تشجيع موظفيك على مساعدة بعضهم بعضاً عندما يُطلب منهم ذلك. لذلك تطلب مقابلة الموظف الجديد لمناقشة الموقف وتريد أن تكون المناقشة إيجابية وتؤدي إلى تحسين الأداء. مثل المناقشة مع طالب آخر باستخدام التواصل الشفهي الفعال. استخدم المساحة أدناه لتدوين ملاحظاتك.

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.



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، تنص الرؤية السعودية 2030 على أن: "ثروتنا الحقيقية تكمن في طموح شعبنا وإمكانات جيل الشباب لدينا". يمكن تطبيق خصائص القيادة على كل مستوى من مستويات الإدارة 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 المقبلة والمسار الذي يجب اتباعه. وفي الوقت نفسه، فإن الإدارة تُعنى 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 التخصص، وغيره. ولكل برنامج، تم تعيين مجلس من المديرين التنفيذيين والمستشارين عبر مجموعة من التخصصات للإشراف على عملية تنفيذ البرنامج.

التفكير الناقد

1. هل تعتقد أن أي شخص يمكن أن يكون قائدًا؟ 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.



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 أبدى الموظفون 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، وحس المبادرة، والالتزام، والحكمة، والموضوعية، والثقة بالنفس، والالتزان، 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 يكتّنه الأعضاء للقائد.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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؟

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

5. 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.

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.

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

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق المصطلحات الواردة أدناه بالتعريفات 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، وتعويضهم.
10. العلاقات الإنسانية		ج. الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم بها.
11. التوجيه		د. يمكّن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجة ما.
12. التأثير		هـ. عملية تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاستخدام الفعال للأفراد والموارد.
13. التأثير غير الرسمي		و. تحليل المعلومات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشأن الأمور التي ينبغي إنجازها.
14. القيادة		ز. الطريقة التي يتعايش بها الأفراد مع بعضهم البعض.
15. الإدارة		ح. يحدّد مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المنشأة في مرحلة التخطيط.
16. أسلوب الإدارة		ط. القوة الناتجة عن الخصائص الشخصية للقائد عوضاً عن الهيكل الرسمي للمنشأة.
17. التنظيم		ك. الجهود المبذولة لتوجيه الأفراد وقيادتهم لإنجاز العمل المخطط على مستوى المنشأة.
18. التخطيط		ل. القدرة على تحفيز الأفراد والمجموعات على تحقيق الأهداف المهمة.
19. التوظيف		م. القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمنشأة.

مساحة البحث والابتكار

20. **التطوير الشخصي:** يحتوي الشكل 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.

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			
	المديرون التنفيذيون	المديرون المتوسطون	المشرفون
التخطيط	22	10	5
التنظيم	6	12	8
التوظيف	2	7	3
التوجيه	4	14	20
الرقابة	18	7	6

ادعم 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 إنتاجية ورضا كلا الفريقين عن وظائفهم. وهي ترى أن اتباع أسلوب الإدارة نفسه مع كلا الفريقين قد لا يكون مناسباً للإشراف.

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

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

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

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.

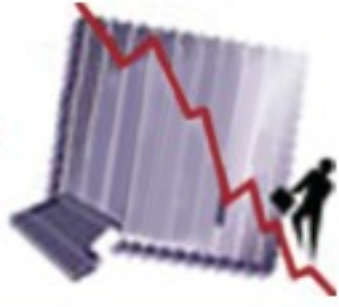
26. يعد تطوير القيادة والحس القيادي من القضايا المهمة في مجال الأعمال اليوم. لذا يشارك العديد من رجال الأعمال بمدونات لمناقشة أفكارهم وخبراتهم القيادية. كما تشجع معظم مدونات القيادة التعليقات والمناقشات مع قراء المدونات داخل وخارج المنشأة. من خلال البحث عبر الإنترنت حدد موقع مدونة كتبها مدير تنفيذي في 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؟

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 مسبوقة أو عندما تشهد تغيرات 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 تحدٍّ 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 تهمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها لمعرفة المزيد عن هذه الوظيفة.

كيف ترى العمل ... كمستشار؟

يعمل رشيد مستشاراً للمنشآت الصغيرة في أحد البنوك في أبها. ويلتزم هذا البنك بتعزيز خدماته 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 تحدٍّ مثير للاهتمام.

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

ماذا عنك؟ ما أوجه الشبه والاختلاف التي يمكنك ملاحظتها بين عمل رشيد 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.

المصطلحات الرئيسية

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

من واقع الحياة

تعمل مها فنيّة أجهزة حاسوب في منشأة كبيرة في جدة منذ ثلاث سنوات، وهي تستمتع بعملها لارتباطه بالتقنيات التي هي محطّ اهتمامها. فقد تلقت 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.

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 شكّ 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 مبينة في الشكل 1-2:

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

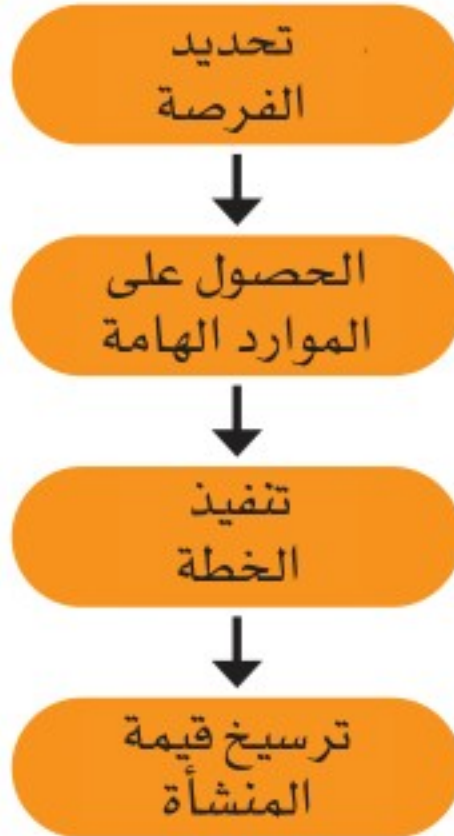
2. الحصول على الموارد اللازمة لنمو المنشأة: فبالنسبة إلى المنشآت الصغيرة، تشكّل إدارة الموارد بكفاءة المسألة الأهم على الإطلاق. من هذا المنطلق، قد يكون تعلّم أصول دراسة موضوع الموارد هو الحد الفاصل بين الفشل والنجاح. ومن المهمّ ألا يحصر رواد الأعمال تفكيرهم في الشقّ المالي للموارد، وأن يكونوا واعين للأمور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

الشكل 1-2
العملية الريادية

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



اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع التي تتألف منها ريادة الأعمال؟

2-1-2 خصائص رواد الأعمال Characteristics of Entrepreneurs

يخاطر رائد الأعمال Entrepreneur بتأسيس منشأة لمحاولة كسب الأرباح. وتتلخص بعض العوامل الرئيسة لتأسيس الشركة في رغبة رواد الأعمال بأن يكونوا مستقلين (مدير نفسه 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؟

متطلبات ريادة الأعمال What Does It Take?

ليس كلّ 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، مثلاً، 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.

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين

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

ما هي خصائص رواد الأعمال التي تمتلكها بالفعل؟ وما هي الخصائص التي ترغب في اكتسابها وتطويرها؟

الشكل 2-2

الخصائص الشخصية لرواد الأعمال الناجحين



اختبر معلوماتك

ما الخصائص الشخصية التي يشترك فيها غالبية رواد الأعمال؟

أنواع رواد الأعمال Types of Entrepreneurs 3-1-2

ليس رواد الأعمال مجرد مؤسسي منشآت جديدة. في الواقع، تم وضع قائمة واسعة من الفئات الفرعية لوصف مختلف 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 هيكليتها، أو مراحل تطورها، أو القطاع الذي تعمل فيه. من هنا، تتلخص بعض الأنواع الرئيسة لرواد الأعمال في ما يلي:

- رواد الأعمال المنفردون (Solopreneurs): كما يوحي اسمهم، يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم، وعادةً ما يتمتعون بقدر كبير من الاستقلالية وبمجموعة من المهارات ولا يرغبون في الاعتماد على الآخرين لإنجاح منشأتهم. كما أنهم لا يرغبون في تقاسم الأرباح والسمعة إذا ثبت نجاح المشروع.
- المشروعات الناشئة القابلة للتوسع (Scalable Start-Ups): يمتلك رواد الأعمال هؤلاء 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 أعمالاً جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.
- رواد الأعمال المجتمعيون (Social Entrepreneurs): تتضمن ريادة الأعمال المجتمعية **Social Entrepreneurship** التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنشأة. وتماشياً مع الأهداف الأوسع لرؤية السعودية 2030، 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 موظفاً، حيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال المؤسسي يخلق في الغالب قيمة للمنشأة، بدلاً من بدء مشروعه التجاري الجديد.



اختبر معلوماتك

عدّد مختلف أنواع رواد الأعمال.

العمل كفريق



هل تخططون لفتح منشأة صغيرة لتأجير الدراجات الكهربائية بهدف التنقل في أرجاء المدينة بطريقة صديقة للبيئة؟ حددوا معاً ثلاثة مواقع ممكنة لمقر المنشأة ضمن مجتمعكم، وناقشوا هذه الخيارات لتحديد الخيار الأفضل بينها. أعدّوا عرضاً يقارن 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 تتكبّدها 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؟
2. اقترح الطرق التي يمكن بها أن تؤدي المنشآت الصغيرة دورًا فعالًا في خدمة المجتمع المحلي.

النجاح في ريادة الأعمال

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



تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. كل شخص يمتلك منشأة أو يديرها هو رائد أعمال.
2. أي من المراحل التالية لا تدخل في المراحل الأربع لعملية ريادة الأعمال؟

أ. ترسيخ قيم المنشأة

ب. البحث عن عمل

ج. تحديد الفرصة

د. الحصول على الموارد المهمة

مساحة البحث والابتكار

3. **الرياضيات:** 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.

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 مبرراً اختيارائك.



2-2 كيف تصبح رائد أعمال؟

أهداف التعلم

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

المصطلحات الرئيسة

Innovation	الابتكار
Improvement	التحسين

من واقع الحياة

حوّل صالح هوايته الإلكترونية إلى مشروع تجاري عندما افتتح متجرًا صغيرًا يشتري فيه معدات إلكترونية مستعملة ويبيعها، 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 اتبعها خلال السنوات الأربع الماضية. بناءً على نتائج العام الماضي، قدّر أنّ مبيعاته ستشهد زيادة بنسبة 8%. وعلى الرغم من ازدياد النفقات، إلّا أنّ الميزانية أظهرت تحقيق 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.

1-2-2

دوافع امتلاك منشأة Motivations for Owning a Business

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 عاديًا في منشأة قائمة. لذا، قبل أن تقرر بدء مشروع ما، فكر مليًا في الشخص الذي أنت عليه والشخص الذي تريد أن تصبحه، وكيف سيساعدك امتلاك مشروع في أن تصبح ذلك الشخص. باختصار، من المهم أن تفهم دوافعك الشخصية قبل الدخول في عالم المنشآت الصغيرة.

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

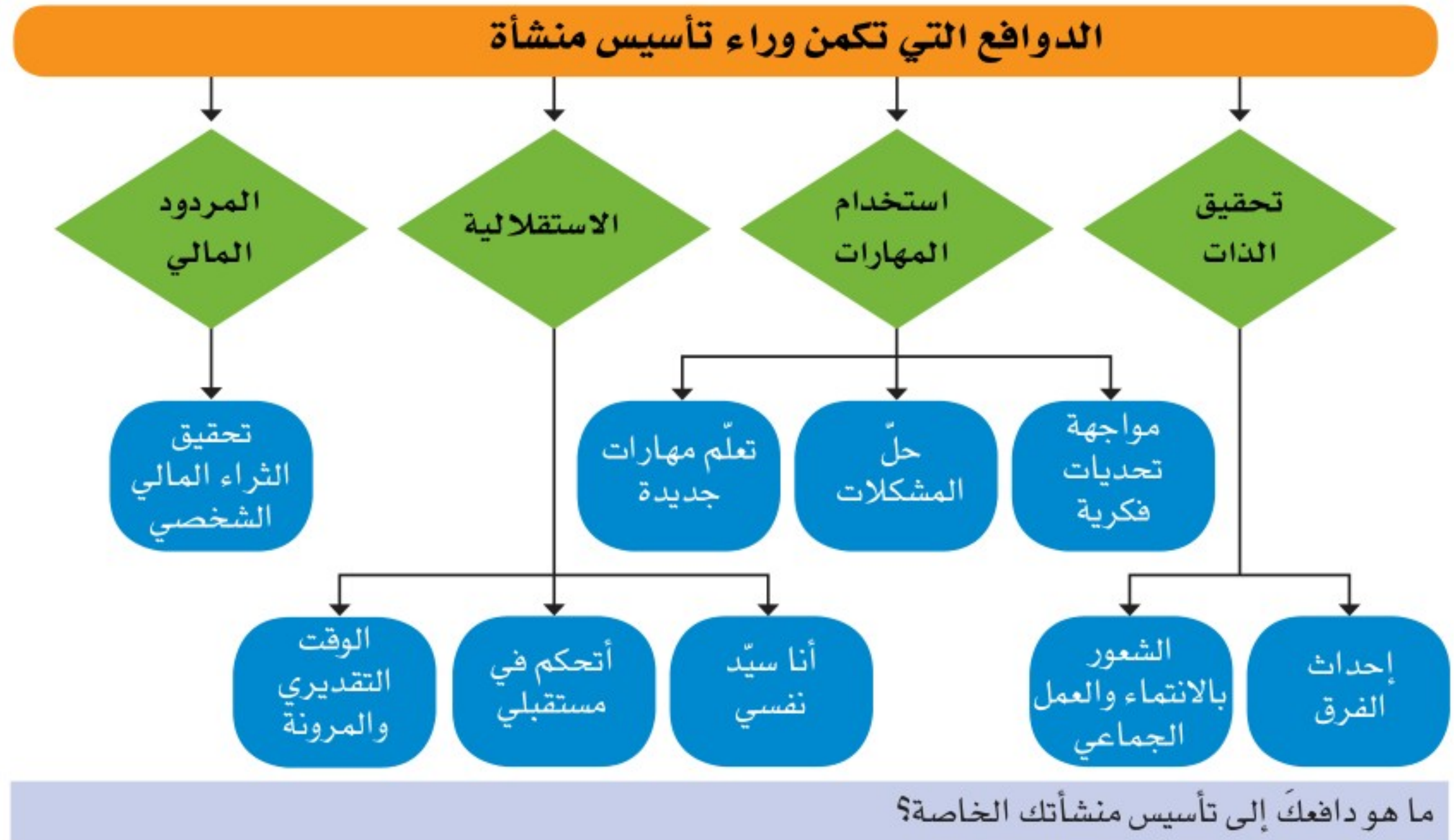
1. تحقيق الذات
 2. استخدام المهارات
 3. الاستقلالية
 4. المردود المالي
- يوضح الشكل 2-3 أمثلة على هذه الدوافع.



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.



الشكل 2-3

الدوافع التي تحرك ريادة الأعمال

تحقيق الذات Personal 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

تعتري 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 يشكل 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 مجدياً وقابلاً للاستمرار من الناحية الاقتصادية، وأن يتحلّى بالصبر والعزيمة لتحقيق هذا الهدف.

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

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

تشهد المملكة العربية السعودية حالياً إصلاحات 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 **Innovation** الفرص بترح منتجات وتقديم خدمات جديدة ومحسنة. وتجدر الإشارة إلى أن **الابتكار** **Improvement** هو اختراع جديد لم يكن موجوداً من قبل، أما التحسين فهو إجراء تغيير في منتج أو خدمة أو عملية يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

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

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

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



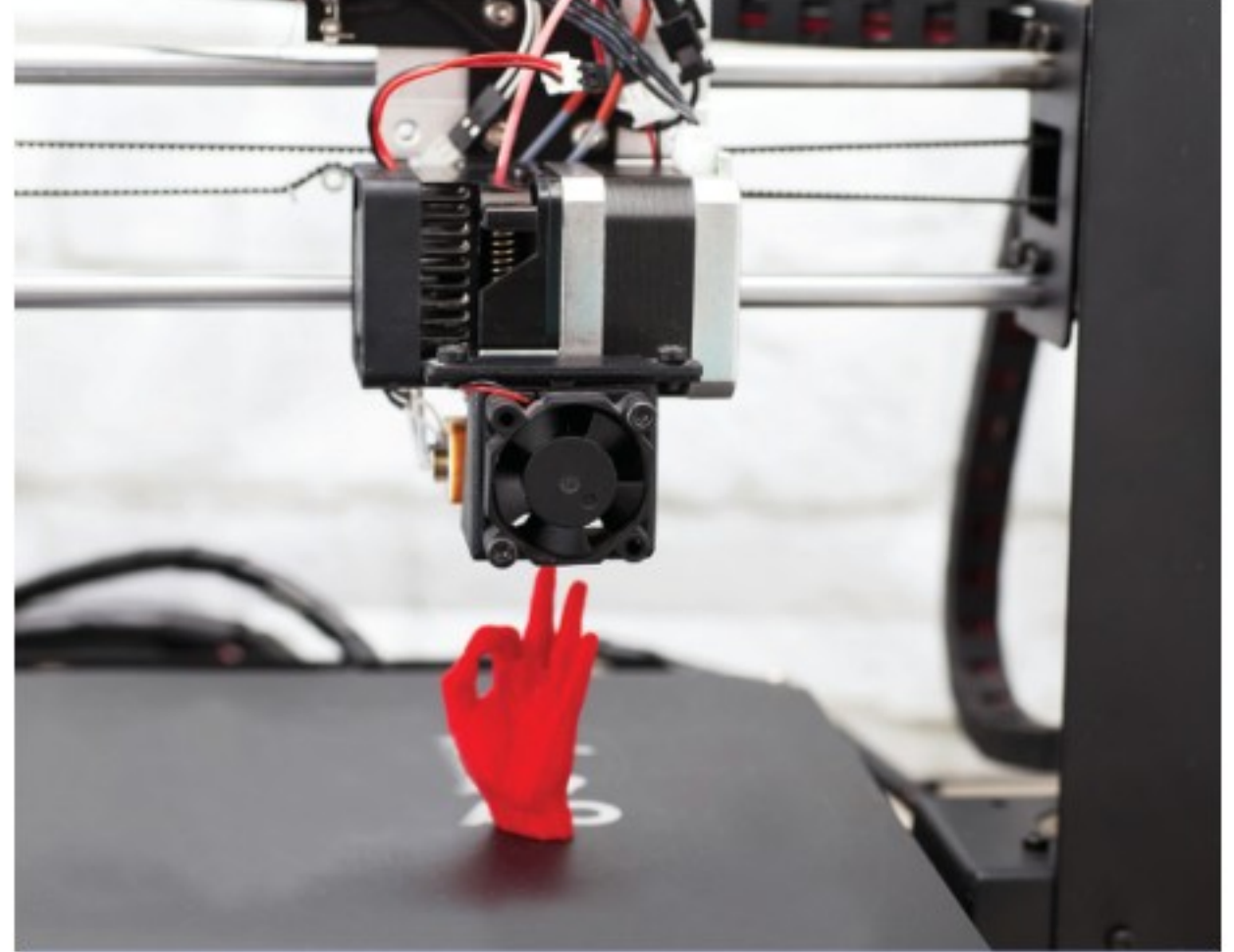
اختبر معلوماتك

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.



ما علاقة الابتكار والاختراع والتحسين بفرص ريادة الأعمال؟

ريادة الأعمال والاقتصاد Entrepreneurship and the Economy

2-2-2

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، وتجار التجزئة عبر الإنترنت. ويُعدّ «وادي السيليكون» في شمال كاليفورنيا موطن عدد كبير من المنشآت التقنية المبتكرة التي بدأت على هذا النحو. وتستقطب المنطقة اليوم 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. ويسنّون 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.

لمزيد من المعلومات

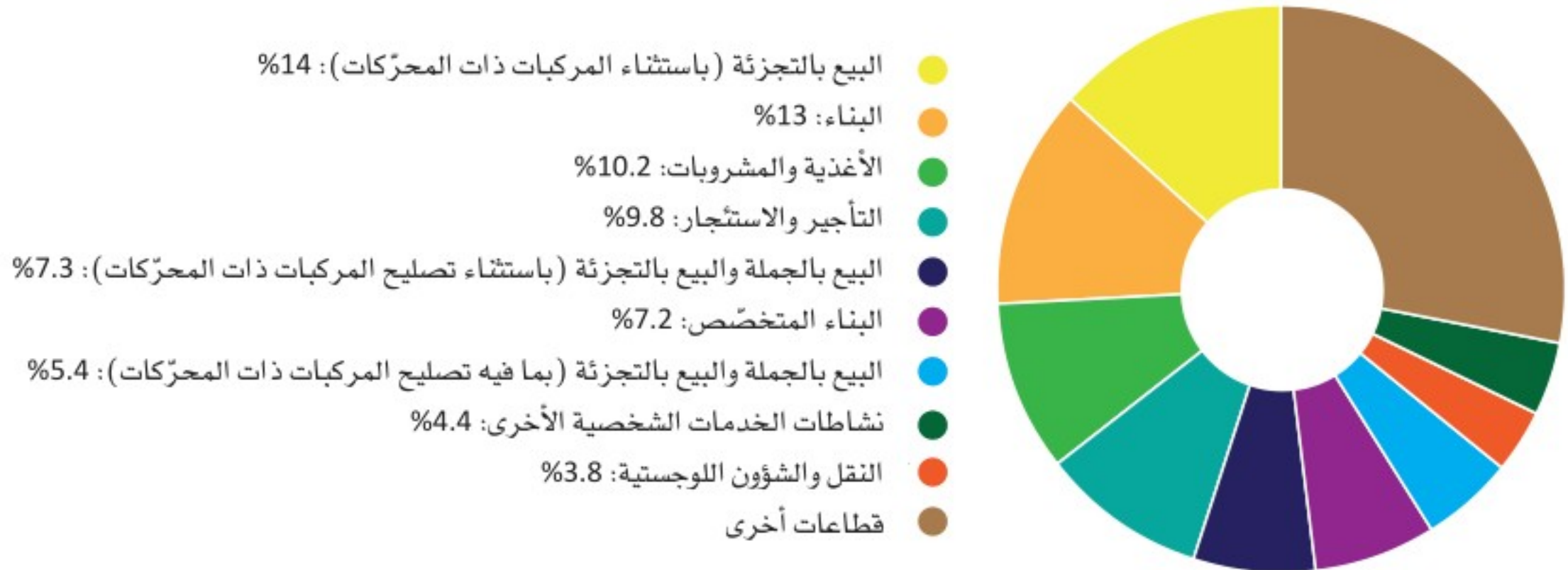


صرح ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان في تقرير الأثر التابع للمنشأة السعودية للاستثمار الجريء للعام 2022 قائلاً: «إنّ المنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة من أهم محركات النمو الاقتصادي، إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات ... وسنسعى إلى دعم ريادة الأعمال». وفي التقرير نفسه،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

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 4-2 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؟



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

3-2-2

الموارد المتاحة لرواد الأعمال السعوديين Resources for Saudi Entrepreneurs

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

منشآت Monsha'at

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

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

لمزيد من
المعلومات



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 محليًا ودوليًا».

وتشمل مجموعة خدمات منشآت الواسعة مركز دعم عبر الإنترنت قدّم المساعدة إلى أكثر من 20,000 منشأة صغيرة ومتوسطة. ويوفر دليل تشغيل المتجر أدوات لقطاع البيع بالتجزئة، ويحدد الخطوات في الرحلة انطلاقًا من مرحلة التأسيس، مرورًا بمرحلة التهيئة، وصولًا إلى مرحلة التشغيل، ويقدم المشورة بشأن المتطلبات القانونية والدعم الإضافي. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تقدم منشآت أيضًا حلولًا للأعمال الإلكترونية وتقنيات مبتكرة أخرى من شأنها دعم نمو



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 توفر لديك من معلومات.

المنشآت الناشئة. وتتطوي 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. وفقاً 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 برنامجاً 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. وغالباً ما يشتمل ذلك على تقديم الخدمات إلى الأفراد الذين ليس لديهم خبرة أو مؤهلات سابقة في الأعمال التجارية أو ريادة الأعمال. فمثلاً، يقدم مركز ريادة الأعمال في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية دورة مجانية عبر الإنترنت مدتها 8 أسابيع ترحب بجميع رواد الأعمال بغض النظر عن مستوى الخبرة التي يتمتعون بها.



اختبر معلوماتك

ما خدمات الدعم المتاحة لرواد الأعمال السعوديين والمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. أي مما يلي 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.

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

مساحة البحث والابتكار

4. **التواصل:** أجرِ مقابلة مع صاحب منشأة صغيرة أدار شركته لمدة ثلاث سنوات على الأقل، وحدّد العوامل التي ساهمت في النجاح وكذلك التحديات الكبرى التي واجهها، ثمّ أعدّ عرضاً تقديمياً بناءً على مقابلتك.

مهارات الحياة / العمل



دعم ريادة الأعمال عبر رأس المال الاجتماعي

على الرغم من أنَّ 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 أنَّ 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 ومتينة لتعزيز رأس المال الاجتماعي الخاص بهم، وهي ميزة تضمنها المعارف التي يكتسبها الفرد ضمن شبكة علاقاته الاجتماعية. وفي المقابل، فإن هذه الميزة لا تتكون بين ليلة وضحاها. حيث يستغرق بناء رأس المال الاجتماعي سنوات كثيرة. أما أركانه فهي معروفة: الثقة، والإنصاف في التعامل، والصدق.

التفكير الناقد

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



3-2 أساسيات المنشآت الصغيرة

أهداف التعلم

من واقع الحياة

- 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

منشأة صغيرة	Small Business
ميزة تنافسية	Competitive Advantage

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 تحدياً ما ترغب في القيام به.

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

فسألته سارة: «ما هي النصيحة التي تقدّمها لي إذا يا جدي؟».

أجابها: «لا شك 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 مهمة سهلة. وبالنسبة إليّ، ستنجحين حتماً لو عملت بجهد وتعلّمت من أخطائك دون أن تستسلمي لأي عوائق تعترضك».

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

حين يفكر معظمنا في الأعمال التجارية، فإنه سيتخيّل في الغالب صورة المنشآت الكبرى أو الضخمة، أي المنشآت التي توظّف الآلاف وتتوزّع فروعها في مختلف أنحاء العالم. ولكن، 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. حتّى أنّ موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) يقدّم أداة مفيدة تساعد في تحديد التسمية الرسمية بحسب حجم العمل التجاري وهذه العوامل السابق ذكرها. وبمجرّد 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 الخدمية وأبرزها قطاع البيع بالتجزئة. ومن الأمثلة عن المنشآت الصغيرة في هذا القطاع تحديداً، نذكر المتاجر الصغيرة والمقاهي والكافيهات.

المنشآت الصغيرة والمتوسطة

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

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

ما حجم المنشأة "الصغيرة"؟

الشكل 2-5

التعريف الرسمي لحجم المنشأة بحسب منشآت



لماذا يكثر عدد المنشآت الصغيرة في قطاعات الخدمات والبيع بالتجزئة؟

لمزيد من المعلومات



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



اختبر معلوماًتك

ما النقاط الأربع التي يمكن استخدامها لوصف منشأة صغيرة؟

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 مصنفان على أنهما مالكا منشآت صغيرة (أو من الناحية الفنية، يمتلكان منشآت متناهية الصغر بحسب التعريف الرسمي الذي تقدمه منشآت). في الواقع، ورث علي متجره عن أبيه متوليًا إدارة أعمال العائلة منه، وهو يستمتع بخدمة المجتمع المحلي ولا يطمح إلى توسيع متجره. في المقابل، اقترض حسن المال لفتح متجره لبيع منتجاته الفريدة التي صممها بنفسه، وهو يخطط لفتح موقعين آخرين وبيع منتجاته عبر الإنترنت للعملاء في الخارج. وعليه، من الواضح أن 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 يتطلّبون 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 الخاصّة للعملاء المتميّزين.



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

فيما تعجز المنشآت الصغيرة غالباً 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. وتُعتبر المنشآت الصغيرة هي الأقرب إلى العملاء على الأرجح، خاصة أنها تعتمد على نفسها كي توزع منتجاتها أو تتولّى صيانتها. وفي المقابل، غالباً 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 معلوماً لك

كيف يمكن للمنشآت الصغيرة التنافس بنجاح مع المنشآت الكبيرة؟

تقديم الخدمات الخاصة Providing Unique Services

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

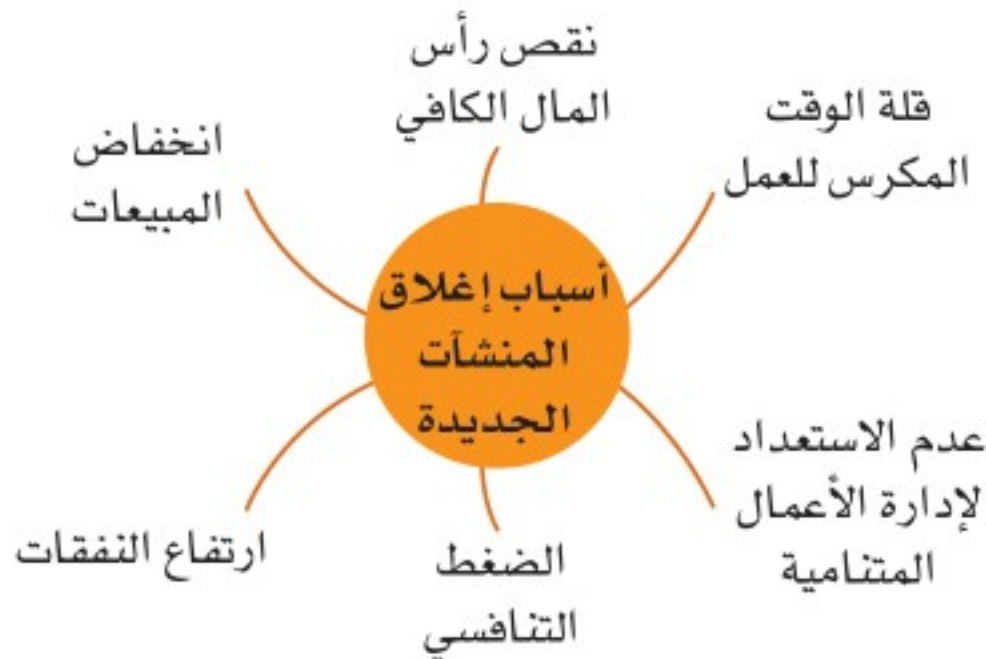
تتميز المنشآت الكبيرة بجاهزيتها لتلبية طلبات عدد كبير من العملاء الذين يعتزمون شراء منتجات قياسية منخفضة التكلفة وفعالة. فيما تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها على تلبية الاحتياجات الدقيقة للعملاء الذين يريدون أن يحظوا بالمزيد من الاهتمام الفردي، ويكونون على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل المنتج أو الخدمة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

التحديات الشائعة التي تواجه المنشآت الصغيرة Common Small Business Challenges

3-3-2

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 قائماً بشكل دائم.

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



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

الشكل 2-6

الأسباب الرئيسية لإغلاق الأعمال الجديدة

أسباب الفشل Reasons for Failure

تشمل أبرز أسباب فشل المنشآت الصغيرة ما يلي:

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

يوضح الشكل 2-6 بعض الأسباب الرئيسة 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 بجهد 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.



أين يمكن للمنشآت الصغيرة أن تجد المساعدة عند الحاجة إليها؟

العمل كفريق

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



اختبر معلوماتك

ضع قائمة بالأسباب الشائعة لفشل المنشآت الصغيرة.

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. بحسب تعريف منشآت، فإن المنشآت تكون صغيرة إذا تراوح عدد موظفيها ما بين:
أ. 1 - 5
ب. 6 - 49
ج. 50 - 249
د. 250 - 500
2. الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشآت الصغيرة على المنشآت الكبيرة هي:
أ. انخفاض التكاليف.
ب. إجراء المزيد من البحوث حول المستهلك.
ج. تدني الأسعار.
د. الاهتمام باحتياجات العملاء الخاصة.
3. أي مما يلي ليس أحد أسباب فشل المنشآت الصغيرة؟
أ. عدم القدرة على إدارة الائتمان بشكل جيد.
ب. افتقار المالك للخبرة الكافية.
ج. موقع العمل غير المناسب.
د. عدد الموظفين غير الكافي.

مساحة البحث والابتكار

4. **التقنيات:** باتت خدمات المزادات عبر الإنترنت مقصداً 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.

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.

المراجعة والتقييم

للفصل 2

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-2 عالم ريادة الأعمال

- رواد الأعمال الناجحون يكتّون رغبة 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 تتوج بالنجاح وهم دائماً على استعداد للعمل بجدّ وبذل أقصى الجهود. ولكن يمكن لرائدي الأعمال العمل على تطوير هذه المهارات والخصائص. وتعتبر الشركات الصغيرة الحجم مسؤولة عن تحقيق 20% من الناتج المحلي الإجمالي، ويتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى 35% بحلول العام 2030.
- تشتمل الفرص المتاحة لرواد الأعمال على ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو محسّنة، أو تصاميم محسّنة، أو إجراءات أكثر فعالية، أو اهتماماً أكبر بالجودة. بينما تشتمل المخاطر على الافتقار إلى رأس المال الكافي، وانخفاض المبيعات، والنفقات التي تتجاوز التوقعات، والضغط التنافسي، وعدم جاهزية المالك لإدارة الأعمال التجارية المتنامية، والعمليات التي تتطلب وقتاً أطول مما يرغب المالك في تكريسه.

2-2 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.

3-2 أساسيات المنشآت الصغيرة

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. صف منتجًا أو خدمة جديدة يمكن أن تشكل حجر الأساس لمنشأة جديدة تناسب اهتماماتك أو هواياتك أو مهاراتك وقدراتك الخاصة. ما هي الأسباب التي تجعلك مهتمًا أو غير مهتم بأن تصبح رائد أعمال؟

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

3. 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؟

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

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

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؟

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

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق المصطلحات الواردة أدناه بالتعريفات المناسبة.

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

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

ادعم قضيتك

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

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

التفاعل والتواصل

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

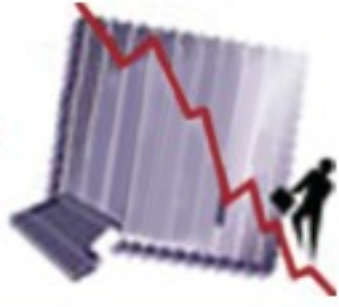
21. حدد فكرة لنشاط تجاري ترغب في بدئه باستخدام الإنترنت. وضع خطة عمل قصيرة لتتأكد من مدى إمكانية تحقق فكرتك.

الفصل 3

تأسيس منشأة صغيرة



- 1-3 تطوير الأفكار للشركات الناشئة
- 2-3 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري



امتلاك منشأة صغيرة

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

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

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

• رائد الأعمال

• المدير التنفيذي

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

تحليل الفرص الوظيفية في... امتلاك المنشآت الصغيرة

استخدم المصادر المتوفرة في المكتبة وعلى الإنترنت لتتعلم أكثر حول مهن ريادة الأعمال، واختر واحدة من الوظيفتين الظاهرتين في المربع وأجب عن السؤالين التاليين:

1. هل هناك حد أدنى من المتطلبات التعليمية للوظيفة؟ أذكر نوع التدريب أو الموارد التعليمية الأخرى التي قد تساعد على التقدم فيها.

2. هل تهتمك هذه الوظيفة؟ صف بعض المهام التي يمكنك القيام بها للمساعدة في إعداد نفسك لهذه الوظيفة.

كيف ترى العمل... كصاحب منشأة صغيرة

بعد أن قامت هيفاء باستشارة عدد من المختصين، حققت أخيراً حلمها في إنشاء منظمتها الصغيرة. فطوال سنوات طويلة، أعجبها الشعور بالمسؤولية والاستقلالية الذي يرافق عملها كرئيسة لنفسها. لكنها لم تفكر في نوع معين من الأعمال التجارية ولم تستطع التوصل إلى فكرة فريدة لشركتها الناشئة. ولم تشأ أن تخاطر قبل الحصول على خطة عمل تجاري تجذبها بما يكفي لتكرس لها وقتها ومدخراتها. وفي أحد الأيام، قرر صاحب متجر للوازم المنزلية في مدينتها أن يؤجره، وحصلت على البضاعة المتبقية مقابل سعر جيد. وقررت هيفاء أن تفتح المتجر مجدداً، وأن تستفيد من أرباح بيع البضاعة من أجل تحويل المكان إلى مكتب لتطوير خطة عمل تجاري جديدة. واستمتعت بإدارة المتجر أكثر مما توقعت وحققت ربحاً جيداً. ثم قررت أن تتخلى عن الخطط الأخرى، وأن تنوع اللوازم المنزلية التي تبيعها عبر إضافة تصاميم خاصة بها. وعلى الرغم من أنها واجهت صعوبة في إدارة منظمتها الصغيرة وأن المتجر لم يتوافق مع خطتها الأصلية، إلا أنها جنت ثمار التحدي الذي خاضته.

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



1-3 تطوير الأفكار للشركات الناشئة

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

3.1.1 فهم مبدأ تحديد الفرص.

3.1.2 وصف ثلاثة أنواع أساسية من أفكار الشركات الناشئة.

3.1.3 وصف مصادر شائعة لأفكار الشركات الناشئة.

المصطلحات الرئيسية

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

من واقع الحياة

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

1-1-3 تحديد فرص الأعمال التجارية Identifying Business Opportunities

يهدف هذا الدرس إلى مساعدتك على تحديد فرص الأعمال التجارية الأنسب لك، والتي يرتفع احتمال نجاحك فيها أكثر من الخيارات الأخرى. وبينما تتعلم هذا الدرس، ستمكنك من تمييز مختلف أنواع ومصادر الأفكار الخاصة بالشركات الناشئة. ويمكنك أن تتأكد من أن رواد الأعمال يستمرون في ابتكار طرق جديدة لعملهم، ومن أن الشركات التي يؤسسونها غالبًا ما تغير أسلوب حياتنا. لكن، ينبغي لرائد الأعمال أن يتمكن من تحديد فكرة الشركة الناشئة التي قد تكشف آفاقًا جديدة في مجال الأعمال التجارية. ففي الواقع، يحظى مبدأ تصور منتجات أو خدمات جديدة خيالية، لكنها قد تثمر عن مشروعات واعدة بأهمية محورية بالنسبة إلى عملية الريادة، حتى أنه يطلق عليه اسم تحديد الفرص **Opportunity Recognition**.

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



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



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

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

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



اختبر معلوماتك

ما المقصود بتحديد الفرص؟

2-1-3 أنواع أفكار الشركات الناشئة Types of Start-up Ideas

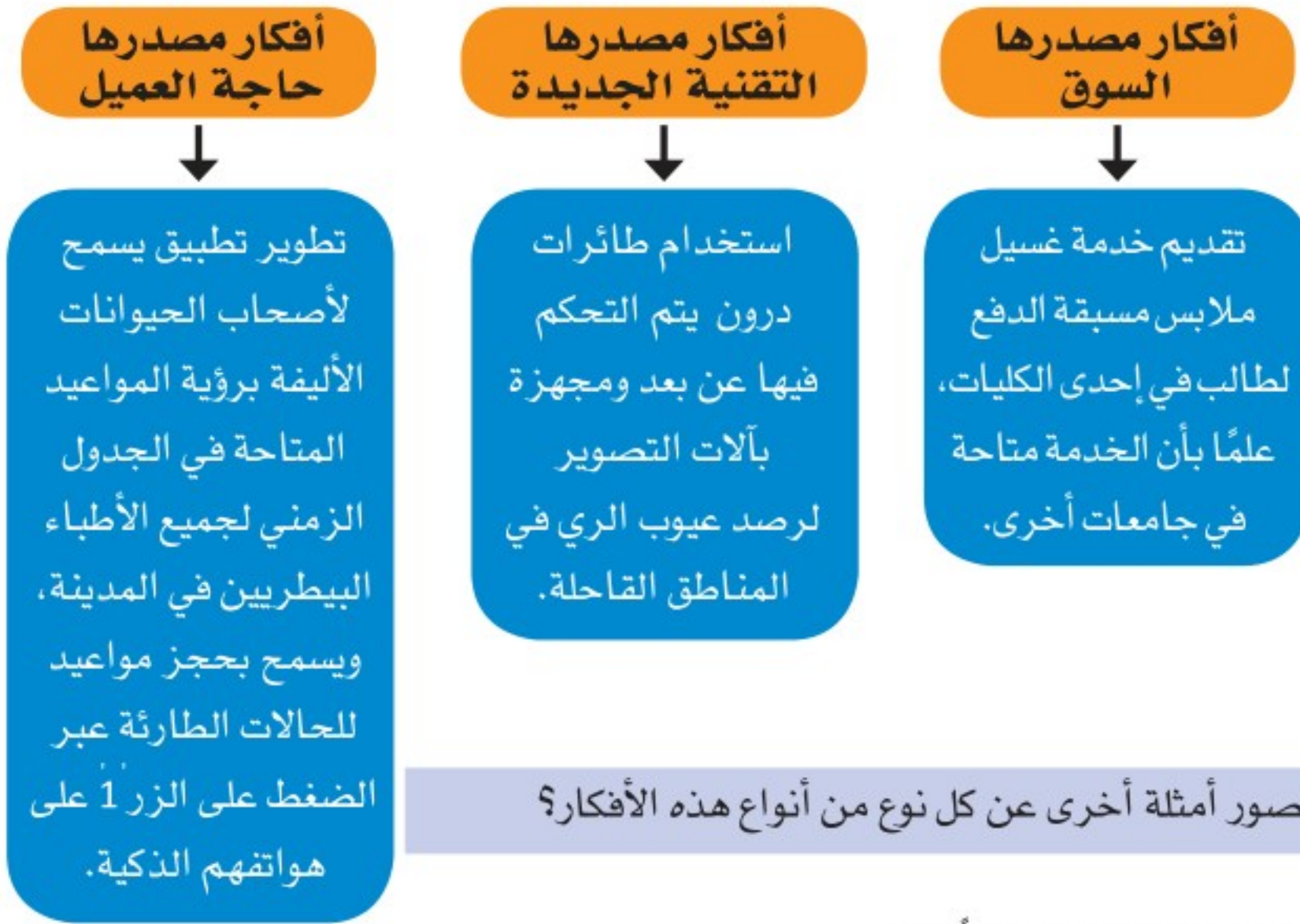
كيف يمكنك الانطلاق إذا؟ يبدأ كل شيء بفكرة أعمال تجارية واعدة. لكن الأفكار التجارية ليست كلها على المستوى نفسه، كما أن مصادرها مختلفة أيضًا. ومن خلال التعرف على طبيعة ومصدر أفكار الشركات الناشئة، يستطيع رائد الأعمال أن ينوع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يأخذها في الاعتبار.

ويظهر الشكل 1-3 الأنواع الأساسية الثلاثة للأفكار التي تنطلق منها معظم الشركات الناشئة، وهي: أفكار دخول أسواق جديدة، وأفكار تعتمد على التقنيات الجديدة، وأفكار تقدم مزايا جديدة. ويتميز كل نوع من الأفكار بخصائصه الفريدة.



النجاح في ريادة الأعمال

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



الشكل 3-1

أنواع الأفكار التي يمكن تطوير شركات ناشئة انطلاقًا منها.

أفكار مصدرها السوق New Market Ideas

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

أفكار مصدرها التقنية الجديدة New Technology Ideas

تستند شركات ناشئة أخرى إلى أفكار مصدرها التقنية الجديدة **New Technology Ideas**، تشمل معرفة متقدمة حديثة إلى حد ما. وقد يترافق هذا النوع من الأعمال التجارية بمخاطر عالية لأنه لا يمكن اتباع نموذج حاسم للنجاح، غير أنه قد يؤدي إلى نتائج مذهلة. وينبغي لك أن تتبّه بدقة إلى الخصائص الأساسية لمشروع من هذا النوع تم تصميمه بشكل جيد. وبالنسبة إلى المبتدئين، لا بد من أن تكون التقنية المعتمدة فريدة، وأن تتفوق على التقنيات الأخرى المتاحة حاليًا، وأن يكون تنفيذها سهلًا، ويتركز على حاجة مطلوبة في السوق بما يكفي لتحقيق مبيعات كافية. وينبغي للمؤسسين أيضًا أن يتمتعوا بالمعرفة والمهارات والموارد والاتصالات اللازمة لبناء منشأة ناجحة تتمحور حول التقنية الجديدة.



هل يمكنك أن تذكر أي تطبيقات حديثة للتقنيات الجديدة؟

ونظرًا إلى التعقيدات التي تنطوي عليها الأعمال التجارية في مجال التقنية، يتعين على رواد الأعمال أن يبلغوا نقطة محورية **Pivot** في مرحلة معينة بعد التأسيس. ويقصد بهذه النقطة المحورية إعادة توجيه الشركة الناشئة أثناء توسعها أو إعادة تصميمها بالكامل في حال تبين أن الفكرة الأصلية ضعيفة جدًا. وإن لم تشكل الفكرة الأصلية أساسًا متينًا، يُستحسن الاعتراف بالفشل مبكرًا قبل تكبد المزيد من الخسائر. وعلى الرغم من أن النقطة المحورية تساعد أحيانًا أنواعًا أخرى من الشركات الناشئة، إلا أنها تنتشر بشكل

ملحوظ بين الشركات الناشئة التي تعتمد على التقنيات الجديدة وقد تكون ضرورية لها (غالبًا لأكثر من مرة).

أفكار مصدرها حاجة العميل **New benefit ideas**

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



اختبر معلوماتك

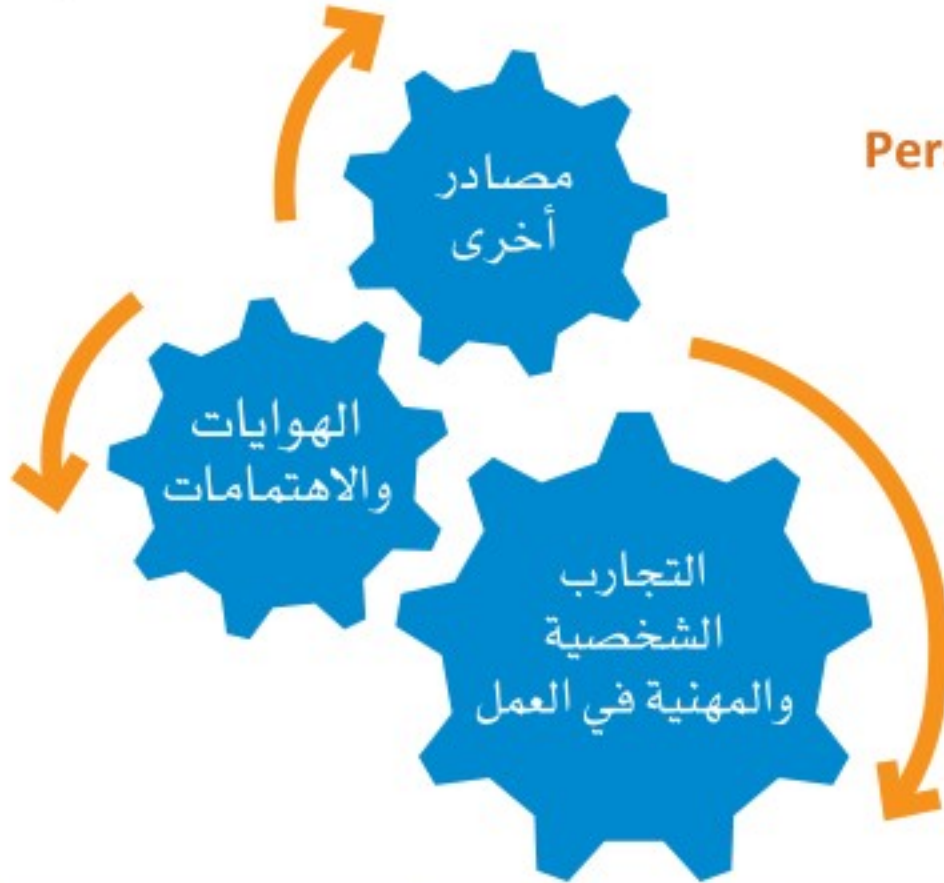
ما الأنواع الرئيسية الثلاثة لأفكار الشركات الناشئة؟

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

يمكن أن تأتي أفكار الشركات الناشئة من أي مصدر، لكننا سنركز الآن على التجارب الشخصية أو المهنية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية (انظر الشكل 2-3).

التجارب الشخصية أو المهنية **Personal/Work Experience**

أحد المصادر الأساسية لأفكار الشركات الناشئة هو التجارب الشخصية. وغالبًا ما تسمح المعرفة التي يكتسبها الفرد من وظيفة حالية أو سابقة برصد احتمالات لتعديل منتج حالي، أو لتحسين خدمة، أو للتحويل إلى مورد يجيد تلبية احتياجات أصحاب العمل أكثر من الموردين الحاليين، أو لاستنساخ فكرة أعمال تجارية في موقع مختلف. وربما تضم معارفك الشخصية (شبكة) موردين يرغبون في العمل معك أو عملاء يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم. ويمكن لأفكار الشركات الناشئة أن تنجم عن اختبار ظروف شخصية أو إخفاقات، لا سيما عندما يتمكن رواد الأعمال من استخدام خبرتهم المهنية أو مهاراتهم الفنية لمعالجة التحدي. وبغض النظر عن الوضع، قد تقودك هذه المرئيات إلى فرصة واحدة مذهلة.



من أين تأتي أفضل أفكارك؟

الشكل 2-3

أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة



هل تعرف شخصاً نجح في تحويل هوايته إلى منشأة صغيرة؟

أحياناً، لا تتوقف الهوايات عند أنشطة الترفيه بل تتحول إلى أعمال تجارية، وقد تضيف قدرًا هائلًا من النشاط إلى عملية تأسيس الشركة الناشئة. على سبيل المثال، قد يؤسس هواة ركوب الخيل عملاً تجاريًا يقوم على تأجير معدات هذه الرياضة، بهدف ربح المال من نشاط يستمتعون به. وفي الوقت الذي لا نتوقع أن تتحول المنشآت الصغيرة كلها أو معظمها إلى عمالقة في مجال التقنيات التي تغير أسلوب الحياة، إلا أن قصص النجاح تؤكد أن مشروعات الهوايات والاهتمامات الشخصية قد تتحول في بعض الأحيان إلى شركات ناشئة جدية تحقق أرباحًا لا يستهان بها. وفي الحقيقة، بينت الدراسات الحديثة أن الشركات الناشئة التي تستند إلى وسائل التسلية الشخصية قادرة على رفع نسبة المبيعات في وقت مبكر وتحقيق الأرباح، بينما يميل رواد الأعمال الذين يطلقونها إلى الالتزام بها بشكل أكبر.

مصادر أخرى للأفكار

- إن لم تكشف مصادر أفكار الشركات الناشئة التي تم الحديث عنها قبل ذلك عن أي فرص تناسبك لريادة الأعمال، فاطلع على الأساليب الموضحة في الشكل 3-3، إذ إن الكثير من رواد الأعمال يستخدمونها:
- التواصل مع المعارف الشخصية من عملاء وموردين محتملين، وأساتذة جامعيين، ومحامي براءات الاختراع، والموظفين أو الزملاء الحاليين أو السابقين، والمستثمرين الجريئين، وغرف التجارة.
- زيارة المعارض التجارية، ومنشآت الإنتاج، والجامعات ومعاهد البحوث.
- مراقبة التوجهات المستقبلية. مثلاً، يُنسب الحد من الاعتماد على النفط إلى محدودية الموارد، ونقص الطاقة. وقد تشير مشكلات التلوث إلى زيادة الطلب على البدائل المستدامة للتقنيات المسببة للتلوث، وقد تزداد شعبية هذه البدائل في المستقبل.
- مواكبة الاتجاهات الجديدة في مجال الأعمال، والبحث عن الفرص التي تنشأ من خلال تلك التغيرات المستمرة.
- قراءة المنشورات التجارية، والسير الذاتية لرواد الأعمال، والمجلات التجارية بحثاً عن فرص مختلفة.
- البحث على الإنترنت الذي يتيح الوصول إلى معلومات غير محدودة بشأن عملية تأسيس الشركات الناشئة، والفرص المحددة، والأدوات الإلكترونية التي تسمح بالعثور على أفكار أعمال تجارية بحسب القطاع أو الاهتمام أو المهنة.



هل لديك معارف شخصية قد تساعدك على تطوير فكرة شركة ناشئة؟



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

الشكل 3-3

مصادر أخرى للعثور على أفكار للشركات الناشئة



اختبر معلوماتك

ما المصادر الشائعة للحصول على أفكار الشركات الناشئة؟



رؤى تجارية

مشاركة آراء العملاء عبر الإنترنت

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

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

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

التفكير الناقد

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

النجاح في ريادة الأعمال

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



تمريبات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. مبدأ تحديد الفرص يعني تصوّر منتجات أو خدمات جديدة تكون الأساس لمشاريع تجارية واعدة.
2. أي مما يلي ليس واحداً من أبرز مصادر أفكار الشركات الناشئة؟
 - أ. التجارب الشخصية.
 - أ. الهوايات والاهتمامات.
 - ج. اختيار موضوع عشوائياً.
 - د. الخبرة المهنية.
3. يُعرف تقديم خصائص جديدة أو محسّنة لمنتجات أو خدمات ب:
 - أ. فكرة مزايا جديدة.
 - أ. فكرة تقنية جديدة.
 - ج. الفشل.
 - د. المعرفة المتقدمة.
4. صواب أم خطأ. تصدر أفكار مصدرها حاجة العميل دائماً من ابتكار تقني جديد.

مساحة البحث والابتكار

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



2-3 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

أهداف التعلم

- بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:
- 1-3-2 شرح الغرض والأهداف من خطة العمل التجاري.
 - 2-3-2 استخدام خطة العمل التجاري كأداة للتواصل وأداة للتقييم.
 - 3-3-2 التعرف إلى تمويل الشركات الناشئة وعرض المشروع للمستثمرين.

من واقع الحياة

عندما تحدث محمد عن فكرة عمل تجاري جديد أمام صديقه، "وهو صاحب منشأة"، قال هذا الأخير: "تحتاج إلى إعداد خطة عمل تجاري". وعلى الرغم من أن محمد متحمس لعمله التجاري، لم تعجبه فكرة تخصيص ساعات من وقته لإعداد خطة مكتوبة، بل تساءل عما إذا كان ذلك ضروريًا. ويعرف محمد رائد أعمال أسس منشأة بناءً على فكرة طورها بسرعة البرق أثناء عشاء عمل. وتذكر عددًا من المنشآت العالمية المعروفة والناجحة التي تم تأسيسها من دون خطط أعمال تجارية. إذاً، هل ينبغي لمحمد أن يعد خطة عمل تجاري؟ سيساعدك هذا الدرس على الإجابة عن هذا السؤال.

المصطلحات الرئيسية

Business Plan	خطة عمل تجاري
Business Model	نموذج العمل التجاري
Competitive Advantage	ميزة تنافسية
Value Proposition	القيمة المقترحة
Pitch	عرض المشروع
Venture Capital	الاستثمار الجريء

1-2-3 العناصر الرئيسية لخطة العمل التجاري Key Elements of the Business Plan

يبلغ الكثير من أصحاب المنشآت الصغيرة مثل محمد مرحلة يصبح فيها تطوير خطة عمل تجاري Business Plan ضروريًا، على أن توضح هذه الخطة فكرتهم، وتساعدهم على جذب الشركاء الذين سيساعدونهم على تحقيق رؤيتهم. وتظهر خطة العمل أيضًا الميزة التنافسية التي تتميز بها المنشأة عن سائر المنشآت في السوق. ويتم وصف خطة العمل التجاري على أنها مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، وتحديدًا المشكلة التي تحلها، وبيّن الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة وحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتسلط الضوء على الموقع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة التي سيتبعها لتحقيقه. ويمكن تشبيه خطة العمل الريادية بخطة رائد الأعمال للعب. فهي تعطي شكلًا للأحلام والطموحات التي دفعته إلى إطلاق الشركة

الناشئة. وستتعلم في الفصل الثاني، كيف أن تطلعاتك الشخصية ومصادر تحفيزك تستحق أن تفكر فيها جيداً. فإن لم تتوافق أعمالك التجارية مع أهدافك الشخصية، فمن المحتمل ألا تنجح، ولا شك من أنك لن تستمتع بالرحلة. وبشكل عام، تمثل كتابة خطة العمل التجاري فرصة لتحديد ما إذا كانت الفكرة الجيدة فرصة جيدة للاستثمار. فهي تقدم دلائل عن قدرة عملك التجاري على بيع ما يكفي من المنتجات أو الخدمات لتحقيق ربح جيد. ولا يخضع إعداد خطة العمل التجاري إلى

صيغة صحيحة واحدة. فتنوع الفرص كثيراً في حجمها وفي نموها المحتمل، لذلك لا يمكن تطبيق خطة واحدة على جميع الحالات. لكن، ينبغي لجميع خطط الأعمال التجارية أن تشمل على الأقل العناصر الرئيسة الثلاثة التالية:

1. بيان منطقي للمشكلة وحلها.

2. عدد جيد من الدلائل القاطعة.

3. الشفافية في توضيح المخاطر والفجوات والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.

يسلط الشكل 3-4 الضوء على العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري.



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

عناصر خطة العمل التجاري

• وصف العمل التجاري	• فكرة العمل التجاري
• وصف الخدمة أو المنتج المقترح	
• هيكل الملكية	
• نقاط القوة والضعف	
• الأهداف على المدى الطويل وعلى المدى القصير	
• تحليل القطاع والمنافسة	• وصف العملاء
• تحليل القطاع والمنافسين	
• وصف العملاء	
• توقعات المبيعات	
• الخطة التشغيلية	• التنظيم
	• وصف أبرز العمليات
	• تحليل الموارد اللازمة
	• خطط الموارد البشرية
• خطة التسويق	• وصف أبرز أنشطة التسويق
	• وصف الموارد اللازمة
	• جدول أنشطة التسويق
• الخطة المالية	• تكاليف الإنشاء
	• الاحتياجات المالية على المدى القصير وال المدى الطويل
	• مصادر التمويل
	• الميزانيات والقوائم المالية

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

الشكل 4-3

عناصر خطة الأعمال التجارية

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

وينبغي لرائد الأعمال أن يختار أيضًا شكل التخطيط. ويتطلب إعداد الخطة الوقت والمال، وكلاهما من الموارد التي يبقى توافرها محدودًا طيلة الوقت. ويصادف رائد الأعمال خيارين عند كتابة خطة الأعمال التجارية، وهما خطة العمل التجاري القصيرة وخطة العمل التجاري الشاملة.

● **خطة العمل التجاري القصيرة** وهي شكل مختصر من خطة العمل التجاري التي لا تتناول إلا أهم المسائل المتعلقة بنجاح المنشأة، وتشمل ما يلي:

- مشكلة العملاء التي يجب حلها.
- استراتيجية العمل التجاري التي ستستخدم لتحقيق القيمة المقترحة.
- نموذج العمل التجاري (الذي سيتم وصفه في القسم التالي).
- مراحل الإنجاز.

● مهام ومسؤوليات فريق الإدارة.

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

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

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

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



اختبر معلوماتك

ما العناصر الرئيسة لخطة العمل التجاري؟

2-2-3 استخدام خطة العمل التجاري كأداة The Business Plan as a Tool

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

يمكن أن يكون استخدام خطة العمل التجاري كأداة مفيداً لمجموعتين مهمتين، وهما الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة لغرض التوجيه، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين قد يساعدون المنشأة على تحقيق أهدافها. ويظهر الشكل 3-5 لمحة عامة عن الأفراد الذين قد يهتمون بخطة العمل التجاري لمشروع مقترح.

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

تذكر أن الدائنين والمستثمرين الآخرين قد يطلبون الاطلاع على خطة العمل التجاري قبل الاستثمار في مشروعك.



الشكل 3-5

المستخدمون المحتملون لخطة العمل التجاري

ينبغي لرائد الأعمال أن يجد التوازن الصحيح أو المناسب بين التخطيط من جهة وبدء التنفيذ من جهة أخرى. ولا بد أن يعلم أن الخطة تواجه حتمًا أحداثًا غير متوقعة مهما كانت مدروسة. لذلك، تُعتبر القدرة على التكيف سمة من السمات الرئيسة للفريق الريادي الناجح، وذلك بغض النظر عن المسار الأساسي الذي توصي به خطة العمل التجاري. كما أن وضع خطة العمل التجاري يحقق مزايا متعددة تختلف بحسب الظروف المحيطة بكل شركة ناشئة.

- تُعتبر بيئة العمل بالنسبة إلى بعض الشركات الناشئة مضطربة للغاية، بحيث لا تسمح بالاستفادة من التخطيط الشامل. فقد يواجه رواد الأعمال في المجالات الجديدة الكثير من الشكوك أو قد يجدون أن المعلومات الجيدة متوفرة بشكل محدود، ما يحول دون قدرتهم على إعداد خطط شاملة. وفي هذه الحالة، تُعتبر قدرة رائد الأعمال على التكيف مع الظروف المحيطة أهم من وضع خطة دقيقة.
- قد يشكل التخطيط مشكلة عندما يكون توقيت الفرصة عاملاً حاسماً. لذلك قد يكتسب البدء في العمل في أسرع وقت أولوية تفوق التخطيط المتعمق. ومع ذلك، لا تستخدم التوقيت كعذر سهل لعدم وضع خطة العمل التجاري!
- قد تكون منشأة ما مقيدة بسبب نقص رأس المال بحيث لا يعود التخطيط خياراً مطروحاً. وبالنسبة إلى بعض المنشآت الأخرى قد لا يكون التخطيط منطقيًا.

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



اختبر معلوماتك

كيف تكون خطة العمل التجاري أداة فعالة للشركات الصغيرة؟

إذا كنت ترغب في استغلال الإمكانيات الكاملة لفرصة ما وإحداث فرق يقلب الموازين، فإن التخطيط هو القاعدة وليس الاستثناء. حيث أن بناء منشأة استثنائية يتطلب تخطيطاً مدروساً ثم تنفيذاً دقيقاً.

لذلك لا بد من التفكير ملياً في المفهوم الذي تريد أن تقوم عليه منظمك فضلاً عن الإنجازات التي ترغب في تحقيقها. قبل كل شيء، خطط بشكل جيد، حتى تتمكن من التنفيذ بنجاح.



لم قد يطلب المستثمرون خطة عمل مكتوبة؟

لمزيد من المعلومات



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

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

3-2-3

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

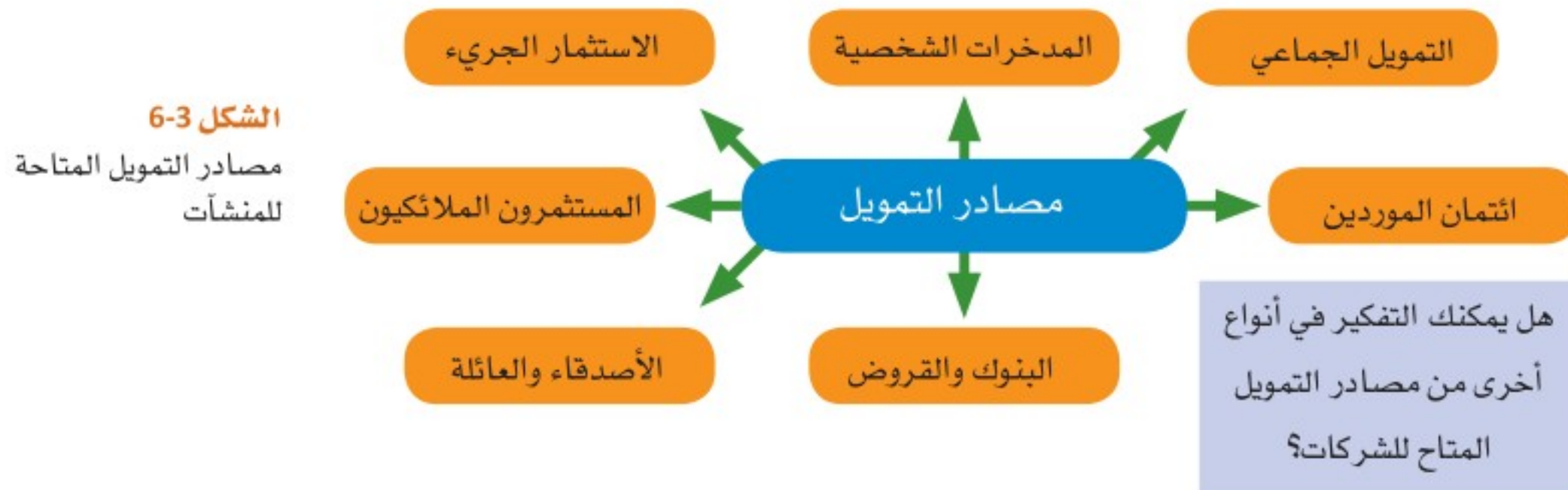
أنواع التمويل Types of Financing

يجب مراعاة ثلاثة أنواع من التمويل:

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

مصادر التمويل Sources of Financing

تبدأ معظم المنشآت الجديدة بتمويل قليل نسبيًا. قد يكون العثور على المال المطلوب هو الجزء الأصعب لبدء عمل تجاري. عادةً ما يأتي المال المطلوب لإطلاق مشروع جديد وتشغيله من مزيج من الأموال الخاصة بالمالك ومن الأموال المقترضة، ولكل منها إيجابيات وسلبيات. يُظهر الشكل 3-6 أدناه مصادر التمويل الرئيسية المتاحة للمنشآت:



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

مصادر أخرى للموارد المالية والدعم Other Financial Resources and Support

يمكن لرواد الأعمال السعوديين أن يستخدموا موارد مالية أخرى كثيرة. فتقدم منشآت، التي تحدّث عنها الفصل 2، مجموعة متنوعة من الحلول المالية للمنشآت الصغيرة، بما في ذلك مبادرة الاستثمار الجريء، وبرنامج الكفالة المالية، وبرنامج مخصص للتوعية التمويلية. وقد سهلت منصة بوابة التمويل الحصول على قروض بقيمة 12.3 مليار ريال سعودي بحلول الربع الأول من العام 2022، فيما سهلت مبادرة الإقراض غير المباشر الحصول على قروض متدنية التكلفة بقيمة 2.5 مليار ريال سعودي (بحسب تقرير منشآت للربع الأول من العام 2022). ويقدم عدد كبير من الجهات الحاضنة فرصاً للتمويل.

عرض المشروع للمستثمرين Pitching to Investors

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

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

ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معيّن لموضوعات عرض المشروع. ولا تختلف الموضوعات الأساسية التي يجب التطرق إليها بالنسبة إلى معظم المنشآت. ويسلط الشكل 3-7 الضوء على الشرائح أو النقاط الرئيسية التي يجب إدراجها في العرض.

الشكل 3-7

الشرائح الرئيسية التي يجب إدراجها في عرض المشروع

الشرائح الرئيسية التي يجب إدراجها في عرض فكرة المشروع على المستثمرين	
1	• تحديد المشكلة التي سيتم حلها.
2	• تقديم الحل لمعالجة المشكلة.
3	• التحدث عن المساعي الأولية الهادفة إلى تحقيق المبيعات.
4	• تحديد السوق المستهدفة.
5	• شرح تكاليف جمع المعلومات عن السوق المستهدفة.
6	• التحدث عن القيمة المقترحة بالنسبة إلى المنافسين.

الشكل 7-3

الشرائح الرئيسة التي يجب إدراجها في عرض عرض المشروع (تابع)

7	• وصف نموذج الإيرادات.
8	• تقديم التطلعات المالية إلى جانب الافتراضات.
9	• عرض الفريق.
10	• تحديد الاحتياجات المالية وشرح استخدامات التمويل.
11	• وصف استراتيجيات الخروج الممكنة في حال رغب المستثمرون في الانسحاب.
12	• الختام بطريقة ملفتة وتذكير المستثمرين بما يميز المنتج أو الخدمة أو الفريق.

(المصدر: كارولينا كومينغز من Palo Alto Software)

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

يزداد عدد الشركات الناشئة التي تختار التسويق لأفكارها باستخدام فيديو قصير. ويسمح هذا الخيار الذي لا يكلف المنشآت الصغيرة كثيرًا، بمشاركة العرض المحترف بواسطة رابط في البريد الإلكتروني. وقد ازداد عدد الطرق المبتكرة لتقديم المعلومات إلى المستثمرين، من ذلك: النماذج التفاعلية ثلاثية الأبعاد وعروض الواقع الافتراضي. وتذكر أن عرض المشروع لا يهدف إلى حسم الاتفاق مع المستثمرين، بل إلى بلوغ المرحلة التالية من العناية الواجبة. وهذا يعني أن عرض المشروع ليس النهاية بل هو مجرد البداية.



اختبر معلوماتك

كيف تقوم بعرض المشروع للمستثمرين؟



كيف تستخدم التقنية لتحسين عرض المشروع على المستثمرين؟

تمريبات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. تتطلق كل منشأة من:

- أ. عميل. ب. ربح. ج. فكرة. د. اختراع.

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

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

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

- أ. تمويل الشركة الناشئة. ب. التمويل على المدى البعيد.

- ج. التمويل على المدى القصير. د. الائتمان.

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

- أ. الحصص. ب. الاستثمار الجريء.

- ج. الأسهم. د. القرض المخصص للمنشآت الصغيرة.

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

مساحة البحث والابتكار

7. **التقنية:** ابحث عن نموذج لخطة عمل تجاري على الإنترنت، وقارن أقسامها بالأقسام الظاهرة في الشكل 3-4،

ثم طور نموذجًا نهائيًا بالاستناد إلى كلا المرجعين. واكتب توضيحًا من سطرين عن كل قسم من أقسام النموذج شارحًا أهميته بالنسبة إلى نجاح المنشآت الصغيرة.

8. **الرياضيات:** شكّل ماجد وريهام شراكة لافتتاح مقهى عربي تقليدي في مدينة الرياض. واستثمر ماجد بمبلغ

46,000 ريال سعودي بينما استثمرت ريهام بمبلغ 62,000 ريال سعودي. وحصلًا أيضًا على قرض للشركات الناشئة

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

سعودي. احسب إجمالي المبلغ المتاح لهذه الشراكة لتمويل الشركة الناشئة، وارسم مخططًا دائريًا يظهر النسبة

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

المراجعة والتقييم

للفصل 3

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-3 تطوير أفكار للشركات الناشئة

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

2-3 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري

- خطة العمل التجاري هي مستند يظهر الفكرة الأساسية للمنشأة، ويصف الاعتبارات المتعلقة بالشركة الناشئة، ويبين الطريقة التي يسعى بها رائد الأعمال إلى تنفيذ الخطة وحل المشكلة. ويجب أن تشرح الخطة فكرة المشروع الأساسية وتسلط الضوء على الموقع الحالي لرائد الأعمال، والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، والطريقة التي سيتبعها لتحقيقه.
- تشمل خطة العمل التجاري ثلاثة عناصر رئيسية: (1) بيان منطقي للمشكلة وحلها، (2) كمية جيدة من الدلائل القاطعة، (3) ذكر صريح للمخاطر والفجوات والافتراضات التي يمكن إثبات خطئها.
- تستخدم مجموعتان مهمتان خطة العمل التجاري، وهما الجهات الداخلية في المنشأة، الذين يستخدمون الخطة كإطار عمل للتركيز على المشكلات والأنشطة المهمة، والجهات الخارجية (خارج المنشأة)، الذين يستخدمون الخطة ليقرروا عقد شراكة مع المنشأة.
- تتنوع مصادر التمويل المتاحة للمنشآت الجديدة، وتشمل المدخرات الشخصية، الأصدقاء والعائلة، وقروض البنوك، والتمويل الجماعي، والمستثمرين الملائكيين، والاستثمار الجريء، وائتمان الموردين، ولكل من هذه المصادر سلبيات وإيجابيات.
- غالباً ما يحصل رائد الأعمال على وقت يتراوح بين 15 و20 دقيقة لعرض المشروع وجذب اهتمام المستثمرين نحو المنشأة. ويريد المستثمرون أن يعرفوا معلومات مباشرة وفق ترتيب معين لموضوعات عرض المشروع. ولكي ينجح رائد الأعمال في ضمان الاستثمار، عليه أن يفكر في أسلوب المستثمرين.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

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

5. يحتاج عبد الله إلى المال لإطلاق شركته الناشئة. اقترح بعضاً من الخيارات المتاحة لتأمين التمويل اللازم.

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

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

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الواردة أدناه والتعريفات المناسبة.

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

مساحة البحث والابتكار

18. **التقنية :** ابحث عن بعض التطورات التي شهدتها التقنية في السنوات العشر الأخيرة، وراجع أنواع الأفكار المبينة في الشكل 1-3 لتفسير قسم من المزايا أو الاستخدامات الجديدة التي تتيحها هذه التقنيات.

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

ادعم قضيتك

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

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

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

22. إلى أي نوع من أنواع الأفكار الثلاثة المبينة في الشكل 3-1 تنتمي فكرة شركة نورا الناشئة؟

التفاعل والتواصل

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

الفصل 4

الأعمال التجارية والتقنية



- 1-4 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال
- 2-4 الأعمال الإلكترونية
- 3-4 منصات التواصل الاجتماعي في الأعمال



تقنية المعلومات

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

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

تتأثر أغلب الوظائف اليوم بالتقنية، ذلك أن التقنية باتت تساند مختلف المهام الأساسية في مجال الأعمال، مثل التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، وتخزين البيانات ومعالجتها عبر الحاسوب، والرفع إلى المسؤولين بطباعة المستندات، وتجهيز العروض التقديمية، وعقد الاجتماعات عن بعد. يستخدم العاملون في مجال تقنية المعلومات مجموعة من المهارات والشهادات التعليمية لمساعدة المنشآت على تسيير أعمالها، حيث يمكن استخدام هذه المهارات لدعم الأجهزة، من حواسيب وشبكات تواصل. كما يمكن أن يساعد مهندس تقنية المعلومات في مجال استخدام البرمجيات الإلكترونية في تنفيذ أعمال تركيب البرمجيات، وأعمال البرمجة، وتدريب الآخرين على التعامل مع البرمجيات الإلكترونية، وتطوير التطبيقات الذكية. كما تقدم غالبية المدارس مواد دراسية لتعليم الطلاب أصول التعامل مع الحاسوب. وقد أصبح هذا النوع من المواد التعليمية متوفرًا وشائعًا وكذلك الأمر لدى المراكز

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

تحليل الفرص الوظيفية في ... تقنية المعلومات

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

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

كيف يبدو العمل ... كمطور ويب

"هل نضع مؤثرات بصرية متحركة في المقدمة؟ هل يُفضّل أن نضع العنوان داخل شريط ملوّن؟ ما هي الوظائف التي يجب أن يكون الموقع قادرًا على تنفيذها حتى نلبي احتياجات العميل الجديد؟". هذه عينة من الأسئلة التي تطرحها صفيّة، وهي مطوّرة ويب في الدّمّام، وذلك خلال جلسة العصف الذهني الصباحية مع فريقها، حيث إنّ الفريق يخطط لتجهيز بعض الأفكار قبل الاجتماع المقررّ ليوم غد مع العميل. وفي الواقع، يلجأ أكثر من حوالي 3 مليارات شخص حول العالم إلى الإنترنت للحصول على المعلومات، والترفيه، وممارسة الأعمال التجارية. ويقوم مطوّر الويب بأعمال التحليل وأعمال التصميم والتنفيذ للمواقع الإلكترونية الخاصة بمنشأة معينة، ويتولى أعمال تطبيق التصميم، وتقديم خدمات الدعم الفني اللازم للموقع. يلجأ الكثير من المنشآت - مثل المنشأة التي تعمل فيها صفيّة - إلى مزوّدي الخدمات الخارجيين، إلى إنشاء مواقعها الإلكترونية وصيانتها، فمعرفة برمجيات الوسائط السمعية البصرية أو "الوسائط المتعددة" هي شرط أساسي من شروط العمل كمطور ويب، وذلك لأنّ الرسوم البيانية، والصور الرقمية، والمقاطع الصوتية، ومقاطع الفيديو أصبحت أدوات أساسية لجاذبية وفعالية المواقع الإلكترونية. وعليه، فلا غرابة في أن يشارك مطوّر الويب في بناء المواقع الإلكترونية للتجارة الإلكترونية وغيرها من الأعمال. **ماذا عنك؟ هل تستخدم الحاسوب والتقنية يوميًا في أمور يمكن أن تشكل أرضية لمسيرتك المهنية المستقبلية؟ ما هذه الأمور؟**



1-4 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

أهداف التعلم

من واقع الحياة

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

- 1-1-4 وصف مكونات نظام المعلومات الإدارية.
- 2-1-4 تحديد تطبيقات نظام المعلومات الإدارية بالقطاعات الخدمية.

المصطلحات الرئيسة

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

التقى ناصر، خلال إجراءات التوجيه والإرشاد، بمدير المبيعات وعلم منه أن بعض منتجات المنشأة تسير بشكل جيد فيما يبقى بعضها الآخر في المستودع. بعد أن استقر ناصر في مكتبه، وجه إليه المشرف الطلب الآتي: "ناصر، رجاءً جهّز تقريراً بنتائج مبيعات المنتجات الجديدة التي أدخلناها خلال الأشهر الستة الماضية. ستساعدك سارة على البدء بإعداد التقرير".

شرحت سارة لناصر طريقة استخراج نتائج المبيعات من قاعدة البيانات، واقرحت عليه أن يلخص البيانات باستخدام برنامج جداول إلكترونية وأن يعدّ التقرير باستخدام برنامج معالجة نصية. بعد ذلك، سألها ناصر ما إذا كان بإمكانها تقديم المساعدة إليه فيما بعد إن كان محتاجاً إليها، فأجابت سارة: "بالطبع سأكون موجودة، أهلاً بك في الفريق".

1-1-4 نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems

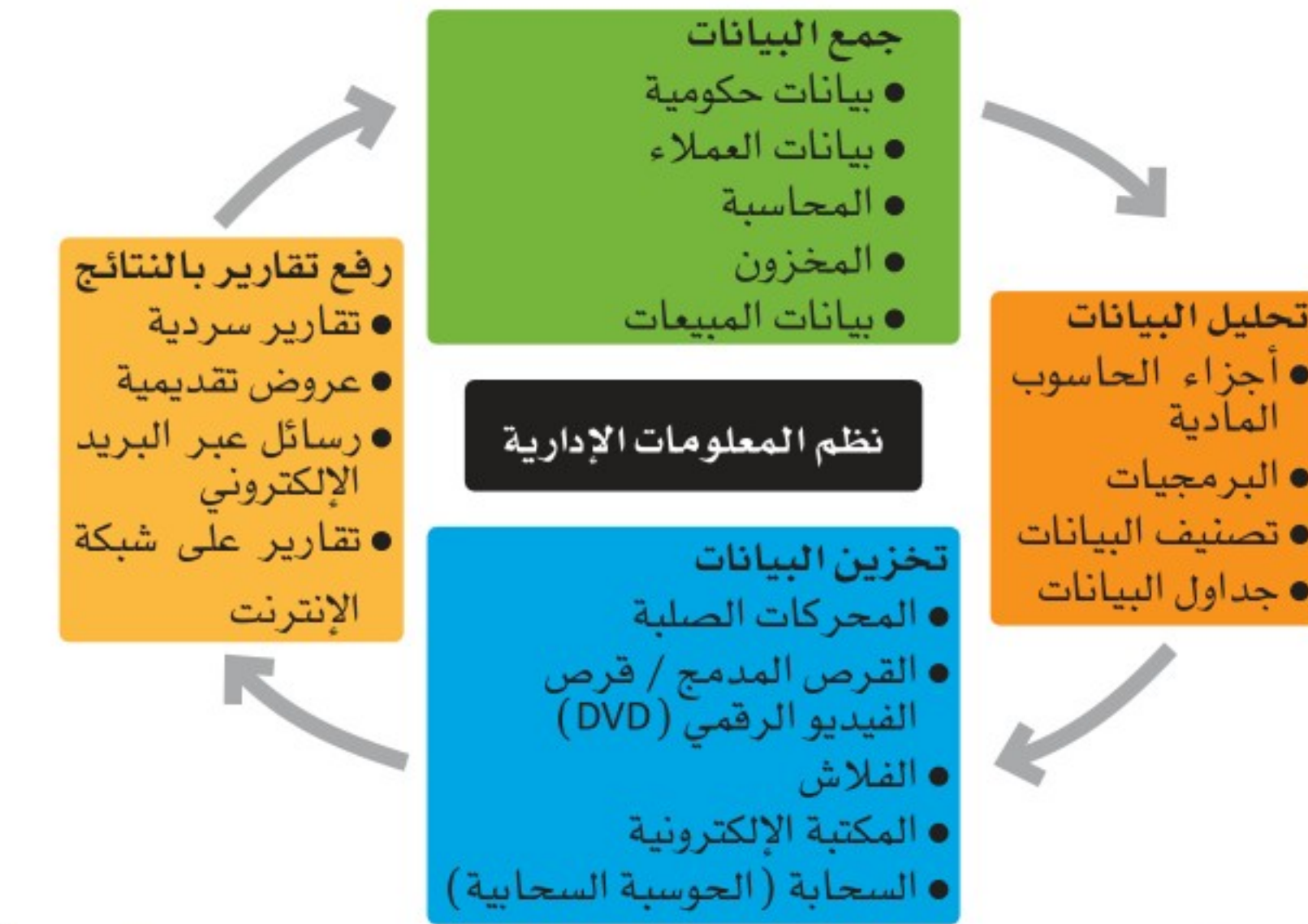
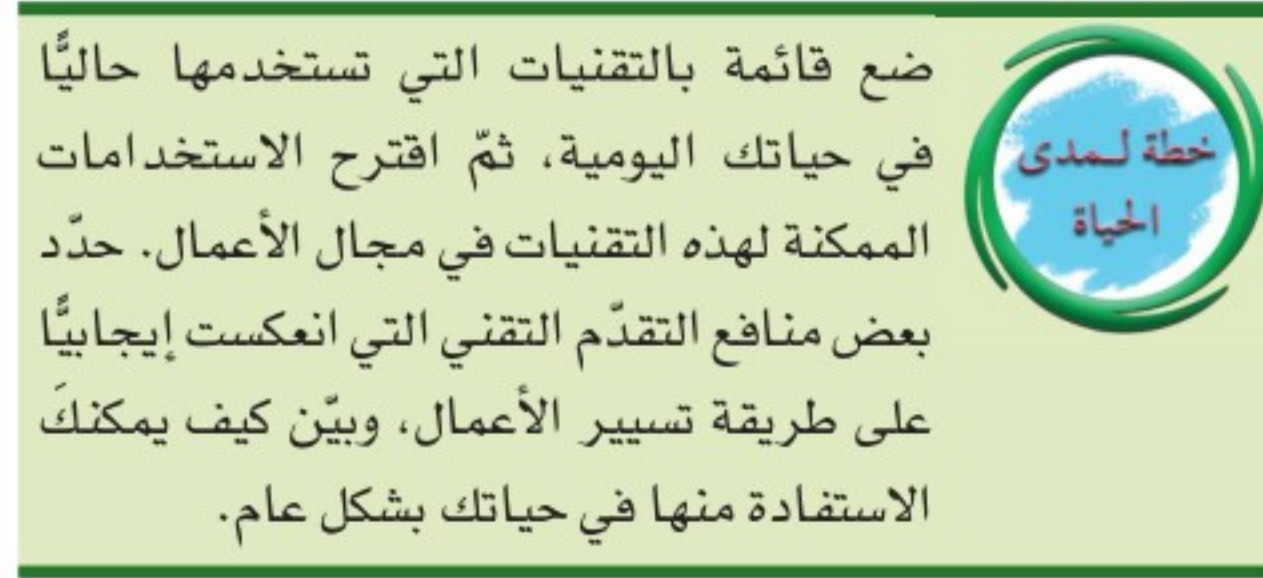
يحتاج المديرون إلى المعلومات لاتخاذ القرارات؛ نظام المعلومات الإدارية (Management Information System (MIS هو نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صناع القرار. فالنظم والبرمجيات الحاسوبية جزء أساسي من نظام المعلومات الإدارية.

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

مكونات نظام المعلومات الإدارية Components of an MIS

يظهر الشكل 1-4، المكونات الأساسية الأربعة التي يتشكّل منها نظام المعلومات الإدارية هي: جمع البيانات، وتحليل البيانات، وتخزين البيانات، ورفع تقارير بالنتائج. تساعد هذه الأنشطة الأربعة على استخراج المعلومات اللازمة ضمن أربع خانات أساسية هي: المعلومات المالية، والإنتاج والمخزون، والتسويق والمبيعات، والموارد البشرية.

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



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

الشكل 1-4

المكونات الرئيسة لنظم المعلومات الإدارية

مصادر البيانات Data Sources

نحصل على المعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإدارية من عدّة مصادر:

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

نظم المعلومات الإدارية على أرض الواقع The MIS in Action

ما الأنشطة والأعمال التي يجب تنفيذها لتشغيل نظام المعلومات الإدارية؟ كيف يتم توصيل المعلومات المطلوبة إلى المديرين؟

لتشغيل نظام المعلومات الإدارية، لا بدّ من تنفيذ الخطوات التالية:

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

العمل كفريق



اختبر معلوماتك

ما هي المكونات الأربعة التي يتألف منها نظام المعلومات الإدارية؟

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



كيف تساعد نظم المعلومات الإدارية على مساندة المنشآت؟

نظم المعلومات الإدارية في القطاعات الخدمية MIS in Service Industries

2-1-4

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

الخدمات العامة Public Service

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

التعليم Education



هل يمكن أن تكون المحاكاة مفيدة لتدريب العمال في قطاعات أخرى؟

لقد أصبح الحاسوب أداة مهمة جداً في مجال التعليم والتدريب، وذلك لأن الحاسوب يسمح بتدريب واختبار العمال في العديد من المهارات والمهن. فيستخدم قائد الطائرة أجهزة المحاكاة الحاسوبية ليتعلم ويحسن المهارات اللازمة لقيادة نوع جديد من الطائرات. ويعني مصطلح التعليم بمساعدة الحاسوب (Computer-Assisted Instruction (CAI استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلم، وتطوير مهاراتهم وفق متطلباتهم الخاصة. فمع التعليم بمساعدة الحاسوب، يستطيع الطلبة الحصول على التعليم المتوافق مع حاجاتهم بشكل أسرع وأيسر من منازلهم وعبر شبكة الانترنت التي تصلهم بموقع التدريب، دون الاضطرار إلى الانتقال منها إلى المدارس أو مراكز التدريب. وقد ساعد ذلك أيضاً على ازدياد الطلب على التدريب على استخدام الحاسوب وتقنية المعلومات في مكان العمل.

الرعاية الصحية Healthcare



ما منافع استخدام النظم الإلكترونية لإدارة سجلات المرضى؟

يستخدم الحاسوب بشكل كبير في المستشفيات والمنشآت الطبية الأخرى، أما الاستخدامات فتتنوع ما بين حفظ سجلات المرضى وصولاً إلى مراقبة الأدوية خلال التدخلات الجراحية، حيث تسمح التقنية بإيجاد المعلومات الطبية خلال ثوانٍ، الأمر الذي يساعد على إنقاذ حياة الناس. وتسمح التقنية أيضاً لأخصائيي الرعاية الصحية أن يطلعوا على الرعاية الصحية التي يحتاجها سكان المناطق القروية النائية من دون أن يضطروا إلى مغادرة المدينة. ويستطيع الطبيب أن يقوم بعمليات التشخيص والتطبيب عن بعد باستخدام أجهزة عقد الاجتماعات أيًا كان مكانه، ليتم من بعده تقديم العلاج على يد أخصائي الرعاية الصحية الموجود في القرية. يساعد هذا النوع من التقنية على تعزيز توافر خدمات الرعاية الصحية في المناطق النائية الأقل نمواً من الناحية الاقتصادية.

الخدمات المالية Financial Services

دفع الفواتير عبر الإنترنت، ومطالعة تقارير الوضع الائتماني للمُقترض، وبيع الأسهم والسندات، هي بعض الأمثلة عن الأنشطة المالية التي يمكن تنفيذها عبر الحاسوب. فقد سمحت الخدمات المصرفية الإلكترونية وغيرها من الخدمات المالية للمستهلك بأن ينفذ أعماله وإن كان خارج ساعات عمل المصارف، حتى باتت الحواسيب تحوّل المليارات من الريالات السعودية كل يوم. تتدفّق مستحقات العمال، والمنشآت، والحكومات كلها عبر شبكات الحواسيب المحلية والعالمية. لقد أصبحت غالبية الناس متآلفة مع البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع، هذه البطاقات البلاستيكية تعمل بموجب شريحة مصنوعة من السليكون، وتخزن البيانات مثل رصيد الحساب المصرفي الجاري والتاريخ الائتماني، وحتى المعلومات الطبية لحالات الطوارئ. وهي لذلك بمثابة السجل الذي يحفظ تفاصيل نفقات السفر وغيرها من النفقات الشخصية، وبالتالي يمكن أن تُستخدم هذه البطاقات الذكية كإثبات عن سداد قيمة السلع التي ترغب في إعادتها، أو كأداة للدخول إلى مكان العمل، أو حتى كأداة لفتح السيارة وتشغيل المحرك دون مفتاح.

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



لمزيد من
المعلومات



اختبر معلوماتك

ما القطاعات الخدمية التي تستخدم الحاسوب بشكل كبير؟

تمريّنات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. البنوك والمنشآت المالية

ب. الجهات الحكومية

ج. حسابات المنشأة

د. العملاء

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

أ. جمع البيانات

ب. تحليل البيانات

ج. تخزين البيانات

د. تعميم ونشر البيانات

3. يؤمن التعليم بمساعدة الحاسوب:

أ. طريقة لتسديد الفواتير عبر الإنترنت

ب. ضبط المخزون إلكترونياً

ج. تقديم الرعاية الصحية للمناطق النائية

د. التعليم والتدريب الذاتي

مساحة البحث والابتكار

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

استخدم المساحة أدناه لتدوين ملاحظاتك.



2-4 الأعمال الإلكترونية

أهداف التعلم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

1-2-4 تعريف الأعمال الإلكترونية وتوصيف النماذج الأساسية التي تنظمها.

2-2-4 شرح مصطلح "الثورة الصناعية الرابعة" (Fourth Industrial Revolution) وإعطاء أمثلة تصف التقنيات "المزعزعة" (Disruptive Technologies)

المصطلحات الرئيسية

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

من واقع الحياة

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

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

1-2-4 تعريف الأعمال الإلكترونية ونماذج الأعمال الخاصة بها Defining E-Business and its Business Models

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



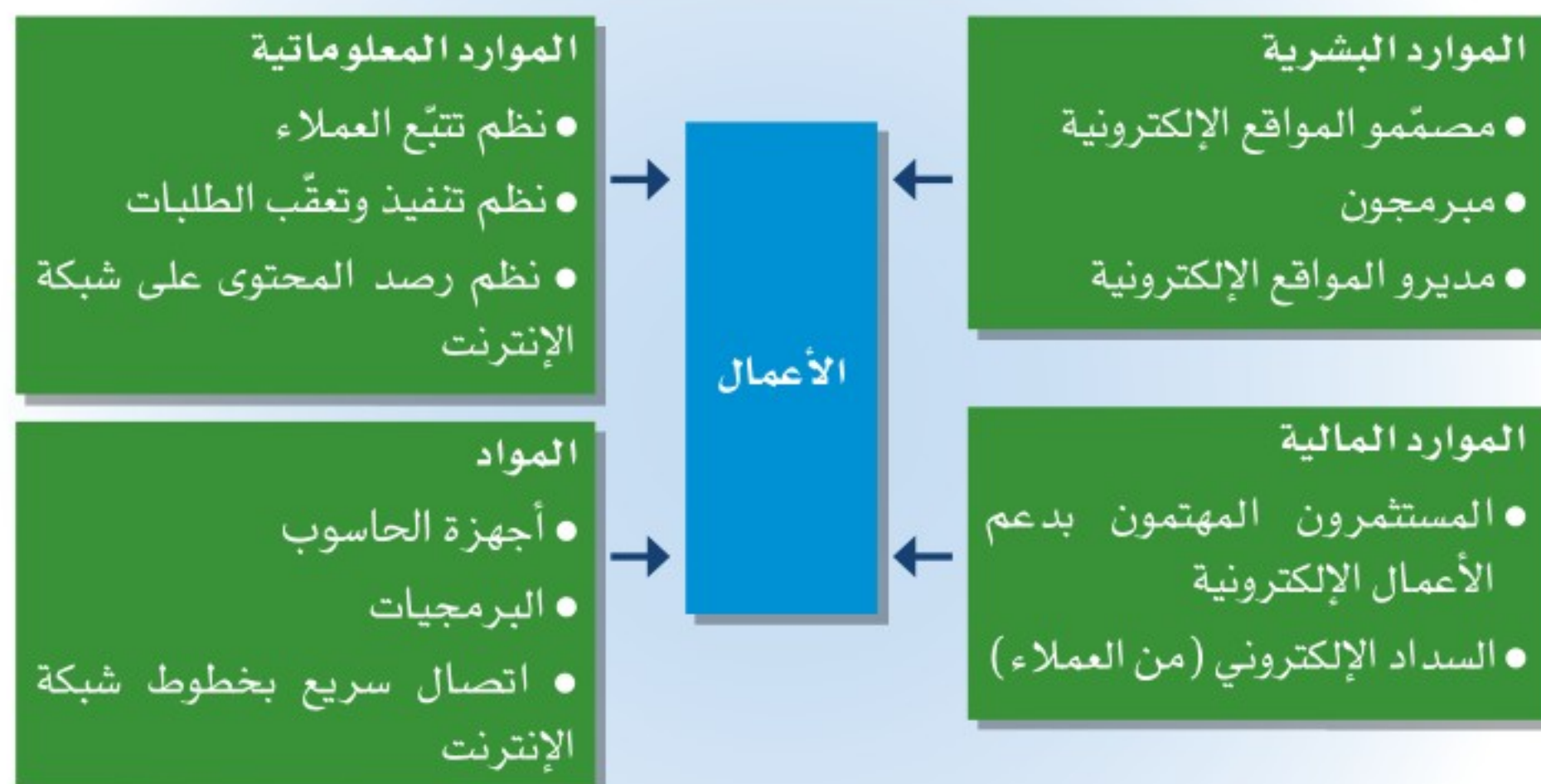
هل يدلّ مصطلح "الأعمال الإلكترونية" على مجرد "التسوق عبر الإنترنت"؟

تنظيم الموارد اللازمة لتسيير الأعمال الإلكترونية Organizing E-Business Resources

تنظّم المنشأة، أيًا كانت، شؤونها وأعمالها بتأمين مجموعة من الموارد البشرية، والمواد، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية. يصحّ هذا الأمر على الأعمال الإلكترونية (الشكل 2-4)، ولكن في هذه الحالة، قد تكون الموارد اللازمة على درجة أعلى من التخصص. فالأعمال الإلكترونية قد تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على تصميم وإنشاء وصيانة المواقع الإلكترونية. ولا تشكل هذه النقطة سوى جزءًا بسيطًا من الموارد البشرية التخصصية اللازمة للأعمال الإلكترونية. بالنسبة إلى المواد، تحتاج الأعمال

الإلكترونية إلى حواسيب تخصصية، وتجهيزات وبرمجيات معقّدة، وإلى اتصال سريع بشبكة الإنترنت. وقد تحتاج الأعمال الإلكترونية إلى برامج حاسوبية قادرة على تتبّع عدد العملاء الذين يزورون موقع المنشأة؛ هذا أحد الموارد المعلوماتية التخصصية التي قد تلزم. أما بالنسبة إلى الموارد المالية، فننحّد هنا عن كمية المال اللازم لإطلاق الأعمال، وتنظيمها، وتمكينها من النمو.

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



قد تستدعي الأعمال الإلكترونية أن تكون كافة الموارد أعلاه على درجة عالية من التخصص.

الشكل 2-4

الموارد اللازمة للأعمال الإلكترونية

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

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

يمكن لنظم المعلومات الذكية أن تساعد المنشآت التي تباع منتجاتها عبر الإنترنت على تحقيق الإيرادات من المبيعات. تخزن هذه النظم المعلومات المفيدة حول كل عملية شراء يجريها العميل، بالإضافة إلى مجموعة معلومات أخرى حول تفضيلات العميل. بالاستناد إلى هذه المعلومات، يستطيع النظام أن يساعد العميل في زيارته التالية إلى الموقع. مثلاً، في حال اشترى العميل جهازاً إلكترونياً منزلياً في السابق، فمن الممكن أن يقترح عليه النظام منتجات إلكترونية مماثلة أو منتجات مكملّة للمنتج الذي اشتراه في المرة السابقة.

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

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

خفض النفقات هو الطريقة الأساسية الثانية التي تساعد الأعمال الإلكترونية على زيادة أرباحها. تأمين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها العملاء عبر الإنترنت يساعد على خفض كلفة التعامل مع العملاء. بشكل عام، كثير من المنشآت تنشئ موقعاً إلكترونياً تفصيلياً يتيح لعملائها الحصول على معلومات حول منتجات وخدمات المنشأة، ويتيح

للعلاء الحاليين أن يطلعوا على بيانات حساباتهم الشخصية وأن يرسلوا أسئلة إلى خدمة العملاء، أو أن يشتروا منتجات أو خدمات إضافية، وبالتالي، لا تضطر هذه المنشآت إلى الاحتفاظ بعدد كبير من المتاجر على أرض الواقع.

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

إنّ كل نموذج من نماذج الأعمال التي سنناقشها في الفقرات التالية هو نموذج أساسي من نماذج الأعمال المعتمدة في مجال الأعمال الإلكترونية، وبغض النظر عن نوع النموذج المستخدم، فإن التخطيط للأعمال الإلكترونية عمومًا يعتمد على نقطة أساسية هي: هل الأعمال الإلكترونية عبارة عن منشأة جديدة بالكامل، أم أنها منشأة قديمة ولكنها تضيف موقعاً لها على شبكة



كيف يمكن للأعمال التجارية أن تساعد المنشأة على تعزيز أرباحها؟

الإنترنت (راجع الشكل 3-4)؟ من الجيد أن نتذكر أنه، يجب على المنشأة أن تركز على تلبية احتياجات عملائها إذا أرادت أن تحقق إيرادات وأرباح من المبيعات، بخاصة الأعمال الإلكترونية.

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

التخطيط الناجح للأعمال الإلكترونية

موقع على شبكة الإنترنت
لمنشأة موجودة أساساً

إنشاء منشأة أعمال
إلكترونية (منشأة جديدة)

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

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

ما هي مزايا تشكيل منشأة أعمال إلكترونية جديدة مقارنةً بتشكيل موقع على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساساً؟

الشكل 3-4

التخطيط لمنشأة أعمال إلكترونية جديدة أو تشكيل وجود على شبكة الإنترنت لمنشأة موجودة أساساً

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

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

1. منشأة تباع مباشرة لمنشأة أخرى. مثلاً، من الممكن أن تطلب المنشأة حواسيب لموظفيها مباشرةً من منشأة أخرى متخصصة بتصنيع الحواسيب. عندما يتم الشراء بشكل مباشر من منشأة أخرى، فإن ذلك يساعد على تلافى التكلفة التي يفرضها تجار التجزئة.
2. ربط المزودين إلكترونياً بالمنشآت. يستطيع المزودون استخدام الإنترنت لإيجاد عملاء شركات وليس أفراد. فعلى سبيل المثال، لقد طوّر مصنعو السيارات نموذجاً يربط آلاف المزودين الذين يبيعون قطعاً وإمدادات للسيارات والمواد الخام، بتجارة تبلغ قيمتها ملايين الريالات سنوياً.

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

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

- هل سيستخدم المستهلكون المواقع الإلكترونية لتسهيل عملية المقارنة بين السلع وتسريع عملياتها؟
 - هل سيشتري المستهلكون الخدمات أو المنتجات عبر شبكة الإنترنت أم سينتهي بهم الأمر بالتوجّه إلى المتجر الموجود على الأرض لتنفيذ عملية الشراء؟
 - ما أنواع المنتجات والخدمات المناسبة لتسوّق المستهلكين عبر شبكة الإنترنت؟
 - هل المستهلكون على استعداد لأن ينتظروا حتى تصل السلع إليهم؟ هل هم على استعداد لدفع كلفة التوصيل السريع (خلال 24 ساعة)؟ أم أنهم يفضلون تسلّم السلع بأنفسهم من مكان مريح لهم؟
- بالإضافة إلى تأمين النفاذ على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم لمنتجات وخدمات من مختلف الأنواع، تسعى المنشآت التي تعتمد نموذج "من تاجر إلى مستهلك" إلى أن تبني علاقة طويلة المدى مع عملائها. في الكثير من الأحيان، قد تبذل هذه المنشآت جهداً خاصاً لتضمن رضا العميل وحلّ المشكلات - إن وجدت - على وجه السرعة. تعتمد غالبية المنشآت التي تعتمد هذا النموذج سياسة إعادة السلعة مجاناً، وتدفع بنفسها كلفة إعادة البضائع التي لم يرضَ عنها العميل. توجد برمجيات إلكترونية تخصّصية تساعد على بناء علاقات طيبة مع العميل.
- إنّ تتبع القرارات التي يتّخذها العميل وتفضيلاته لدى تصفّحه الموقع الإلكتروني، يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة حول السبل التي تؤدي إلى تقديم أفضل خدمة لعملائها على شبكة الإنترنت. بتتبع بيانات العميل وتحليلها، تستطيع شركة السفرات مثلاً أن تقدّم خدمات فردية لعملائها. إن هذه "العناية الخاصة الصغيرة" يمكن أن ترفع كلفة الأعمال على المنشأة، ولكن المنشأة تعوّض كلفة هذه الاستثمارات أكثر من مرّة بفضل عمليات الشراء المتكرّرة التي سيجريها هذا العميل.

نماذج أخرى Other Models

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

بائع (مستهلك)	بائع (منشأة)	بموجب نموذج "من مستهلك إلى تاجر"، يستطيع المستهلك إجراء المعاملات عبر الإنترنت عن طريق عرض أسعاره على المنشآت، فعندما يعرض صاحب مدوّنة إلكترونية على منشأة أن يضع على مدوّنته رابطاً يوجّه القراء إلى شراء سلع هذه المنشأة، يعني هذا الرابط أنّ المدّون سيحصل على مبلغ ائتماني مقابل كل قارئ يستخدم الرابط.
من مستهلك إلى تاجر	من تاجر إلى تاجر	نموذج "من مستهلك إلى مستهلك" هو نموذج يزداد انتشاراً، وحركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر شبكة الإنترنت آخذة في النمو نظراً لسهولة وسرعة التعامل بين الأطراف على شبكة الإنترنت.
من مستهلك إلى مستهلك	من تاجر إلى مستهلك	نبيّن في الشكل التالي مصفوفة الأنشطة الاقتصادية التي تتم عبر الإنترنت بين المنشآت والمستهلكين الأفراد (الشكل 4-4).

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

الشكل 4-4

مصفوفة التجارة الإلكترونية

رؤى تجارية

تساند التقنيات الخضراء المنشآت السعودية

تأسست "مبادرة السعودية الخضراء" برعاية ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان تحت مظلة أحد برامج رؤية السعودية 2030. وفي حديثه عن هذه المبادرة، قال سموه: "العمل لمكافحة التغير المناخي يعزز القدرة التنافسية، ويطلق شرارة الابتكار، ويخلق ملايين الوظائف". من المقرر أن تؤدي هذه المبادرة إلى تقليل الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن سنوياً، وذلك نتيجة لحزمة من المبادرات والخطوات الطموحة ومن ضمنها "تطبيق برامج لرفع كفاءة الطاقة"، و"تطوير تقنيات احتجاز الكربون"، و"زيادة وسائل النقل العام"، و"زيادة القدرة على إنتاج الطاقة المتجددة". تعتمد كل هذه المجالات على ابتكارات تقنية تسمح بإيجاد طرق لمعالجة التحدي، ويتطلب كل منها من الناس بأن يحولوا الخطط إلى خطوات ملموسة على الأرض.

من خلال الاستثمار بالتقنيات الخضراء والأنشطة المستدامة. تستطيع المنشآت السعودية تحقيق مكاسب اقتصادية، وخفض الهدر في كل المجالات، مما يجعلها جاهزة للنجاح في العقود القادمة.

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

ستكون مدينة "ذا لاين" مصممة بطريقة تقيم التوازن المثالي بين ضوء الشمس، والظل، والتهوية الطبيعية. وستسهم مدينة "ذا لاين" في مبادرة "الحياة الصفراء" كونها تستخدم الطاقة المتجددة 100% والتي ستؤمن، مع المساحات المفتوحة في الهواء الطلق، هواءً نقيًا للجميع. بالفعل، سيعيش مجتمع هذه المدينة في اتحاد مع الطبيعة. لن تكون هناك سيارات أو انبعاثات، وهذا يعني عدم وجود تلوث أو حوادث مرورية. ستعتمد المدينة على القطارات فائقة السرعة التي ستؤمن النقل من طرف المدينة إلى الطرف الآخر خلال 20 دقيقة. كما ستؤمن المدينة وسائل نقل عامة كفوءة تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي. ستكون صحة الناس وعافيتهم من الأولويات، بحيث ستؤمن المدينة نظاماً من الطراز العالمي لتأمين الرعاية الصحية الوقائية.

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

التفكير الناقد

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

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

تعتبر التقنيات المزعزعة **Disruptive technologies** ابتكارات جديدة تتحدى الواقع القائم بإدخال أسلوب بديل جديد. في عالم الأعمال، يمكن أن ينطبق هذا على مختلف جوانب الأعمال، من استراتيجيات التسويق، إلى عمليات التصنيع، وإجراءات التوزيع. وقد تكون المنشآت القائمة منذ زمن مضطرة إلى التأقلم على التقنيات الجديدة للمحافظة على تنافسيتها في السوق. فالتقنيات المزعزعة هي فرصة لرجال الأعمال الشباب الطموحين الذين يرغبون في أن يكونوا رواد أعمال الغد. نلاحظ في كل قطاع وجود تقنيات مزعزعة تخلخل ممارسات وإجراءات الأعمال التي كانت مقبولة قبل مجيء هذه التقنيات، من البيانات الضخمة إلى تقنية النانو. وخلال العقد المنصرم، تم اكتشاف عدة استخدامات لطائرات الدرون، بدءاً من المسوحات الجوية، ووصولاً إلى اختبار إمكانية إيصال المنتجات إلى باب منزل العميل! وهكذا، من الأرجح أن يحقق قطاع الألعاب الإلكترونية والواقع الافتراضي أو المعزز نمواً أكبر خلال العقد المقبل.

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

الروبوتات Robotics

تم استخدام الروبوتات، على مدى سنوات، لتنفيذ المهام الروتينية أو المتكررة، كالعمل على خطوط التجميع في المصانع. أما اليوم، فأصبحت الروبوتات متقدمة للغاية وقادرة على تنفيذ مهام على درجة عالية من التعقيد، فهي تستطيع أن ترى، وتسمع، وتشم، وتشعر. ويعتبر الروبوت اليوم عاملاً، يستطيع أن يعمل في ظروف خطيرة، مثلاً: في الفضاء الخارجي، تحت المياه، أو تحت الأرض. ويتم اليوم العمل على تطوير روبوتات لتصبح قادرة على التدرج، والمشي، والركض، والتواصل مع الناس. كما نشهد اليوم نمو مجال فرعي هو مجال الروبوتات الدقيقة، وهي روبوتات صغيرة جداً يمكن استخدامها في تطبيقات لا حصر لها، منها وضع هذه الروبوتات داخل الجسم لتنفيذ عمليات محددة.

الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة Artificial Intelligence and Expert Systems

إنّ الذكاء الاصطناعي برنامج يسمح للحاسوب أن يفسر بمنطق، وأن يتعلم، وأن يتخذ القرارات. تستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقدة. وتسمى برامج الحوسبة التي تساعد الناس على حل المشكلات الفنية "النظم الخبيرة"، وهي اليوم متاحة لدعم الخدمات الطبية، والتخطيط المالي، والشؤون القانونية. وتقدم النظم الخبيرة إجابات ذكية بالاستناد إلى المعرفة الموجودة لدى المختصين من البشر؛ فتُستخدم "صناديق الدردشة" مثلاً بشكل منتظم في المواقع الإلكترونية، لمساعدة العملاء على إيجاد ما يبحثون عنه.

التصميم بمساعدة الحاسوب Computer-Aided Design

يعني التصميم بمساعدة الحاسوب استخدام التقنيات لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات. تسمح هذه الوسيلة للمنشآت بأن تجرب عدة أحجام، وأشكال، ومواد مختلفة، لآلة جديدة، أو مركبة جديدة، أو تغليف جديد للمأكولات. يمكن استخدام التصميم بمساعدة الحاسوب لتجربة عدة صيغ أو نسخ قبل إنفاق الوقت والمال على بناء نموذج أولي أو

الانتقال إلى مرحلة التصنيع والإنتاج. تُستخدم نظم التصميم بمساعدة الحاسوب مع الطابعات ثلاثية الأبعاد لإنشاء النماذج والمنتجات النهائية مع خفض كلفة صناعة وتطوير النماذج الأولية. الطابعات الثلاثية الأبعاد هي مثال لاستخدام التصميم بمساعدة الحاسوب. مع الطابعات الثلاثية الأبعاد، أصبح من الممكن للمنشآت الصغيرة أن تصمّم أو تبني منتجات من مكاتبها أو حتى من المنزل، دون أن تتكبد كلفة معدّات المعامل. والأكثر من ذلك، هو إمكانية تصميم السلع بشكل فردي يتوافق مع كل عميل، من خلال نظام آلي عبر الإنترنت.



ما الأعمال التي قد تستخدم التصميم بمساعدة الحاسوب؟

النجاح في ريادة الأعمال

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



العمل عن بعد Telecommuting

يشمل العمل عن بعد كافة الأنشطة التي ينفذها العامل باستخدام حاسوب من منزله دون الحاجة الى التواجد في مقر المنشأة. يوفر العمل عن بعد الوقت والمال اللازم للتنقل، ويؤدي إلى خفض الازدحام المروري، والضجيج، وتلوث الهواء. أصبح كثيرون حول العالم معتادين على فكرة العمل من المنزل، لا سيما منذ جائحة فيروس كورونا المستجد. وقد جعلت تقنيات العمل عن بعد هذا الأمر ممكناً، ومن أمثلتها: الفرق الافتراضية، وبرامج الاجتماعات عن بعد، والحوسبة السحابية.

مجال نمو الإنترنت Internet Growth Potential

لا أحد يستطيع أن يتوقع التقنية المقبلة التي ستبهر الجميع، ولكن من المؤكد هو أنّ هذه التقنية أصبحت قريبة جداً. سيضطلع الإنترنت بدور أكبر في مجال الأعمال الإلكترونية. فاعتباراً من شهر يونيو 2022، أصبح أكثر من 58 % من سكان العالم يستخدمون منصّات التواصل الاجتماعي، أي حوالي 4.62 مليارات شخص (داتاريبورتل، 2022). وفي حين أنّ هذا رقم هائل، إلا أنّ النمو ما زال كبيراً. ومن المتوقع أن يرتفع عدد مستخدمي الإنترنت بالدول النامية ارتفاعاً حاداً. كما يتوقع الخبراء أن يستمرّ عدد المنشآت التي تستخدم الأعمال الإلكترونية في الارتفاع. فالمنشآت التي تكيف نماذج الأعمال القائمة مع البيئة الإلكترونية ستواصل هيمنتها على النمو.



اختبر معلوماتك

ما هي الثورة الصناعية الرابعة؟

تمارين

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. الاستعانة بمصادر داخلية هي عملية إيجاد مزودين أو موردين من الخارج يؤمنون الدعم الاحترافي، والموارد من مواد خام و خلافة وبكلفة أقل.
2. صواب أم خطأ. من المتوقع أن يحصل تراجع في معدلات استخدام الإنترنت بشكل سريع خلال العقد المقبل.
3. عندما يبيع مُصنّع أغذية مغلّفة منتجاته لمطعم، نموذج العمل هذا يعتبر:

أ. من تاجر إلى مستهلك

ب. من تاجر إلى تاجر

ج. من مستهلك إلى تاجر

د. من مستهلك إلى مستهلك

مساحة البحث والابتكار

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

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



3-4 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

1-3-4 بيان سبب أهمية منصّات التواصل الاجتماعي بالنسبة إلى الأعمال الإلكترونية، ووصف بعض أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة لها.

2-3-4 شرح كيف يمكن للأعمال الإلكترونية أن تحقق أهدافها من خلال منصّات التواصل الاجتماعي

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

1-3-4

أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال Social Media Tools for Business

تختلف التعريفات الموضوعة لمنصّات التواصل الاجتماعي **Social Media** لأنها لا تزال في تطوّر وتغيّر دائم. بالنسبة إلى الأعمال، فإنّ منصّات التواصل الاجتماعي عبارة عن مساحة تفاعل على الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت أن يتواصلوا مع بعضهم، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية والمعلومات عن المنتجات والخدمات. ببساطة، منصّات التواصل

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

كيف بدّلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة الأعمال التجارية؟

How has Social Media Changed the Business Environment?

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

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

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



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

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

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

1- استخدام المدوّنات في عالم الأعمال Business Use of Blogs

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

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

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

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

- من الذي سيُعدّ الصور، ومقاطع الفيديو، والملفات الصوتية التي سيتم استخدامها؟
- كيف سيتم توزيع المحتوى على المهتمّين من منشآت ومستهلكين أفراد؟
- كم ستكون كلفة إعداد المواد وتوزيعها؟



كيف تستطيع المنشأة أن تستخدم الملفات الصوتية للترويج لمنتجاتها وخدماتها؟

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

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

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

3- التقييمات على منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Ratings

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

4- الألعاب الإلكترونية الاجتماعية Social Games

تمثل الألعاب الإلكترونية الاجتماعية شكلًا آخر لتطور منصّات التواصل الاجتماعي. فالألعاب الإلكترونية الاجتماعية **Social Game** هي عبارة عن نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معًا بشكل آني في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية. ويرجع رواج الألعاب الإلكترونية الاجتماعية إلى عدّة أسباب، منها: أنّ الترفيه هو أحد أهمّ جوانب منصّات التواصل الاجتماعي، وأنّ الناس يحبّون المنافسة ويحبّون المكانة الاجتماعية التي يكسبونها من المشاركة بالألعاب الإلكترونية الاجتماعية. أما بالنسبة إلى المنشآت التي تُعنى بتصنيع هذه الألعاب، فالمجال مربح للغاية على اعتبار أنّ الألعاب تُستخدم كمساحة لنشر إعلانات المنشآت وبيع منتجات لها علاقة باللعبة، وبالتالي من الممكن أن تحقق إيرادات بملايين الريالات. إلا أنّ هذه المنشآت تواجه منافسة عالية، لا سيما وأن اللاعبين يضعون ألعابًا كانت مفضلة لديهم

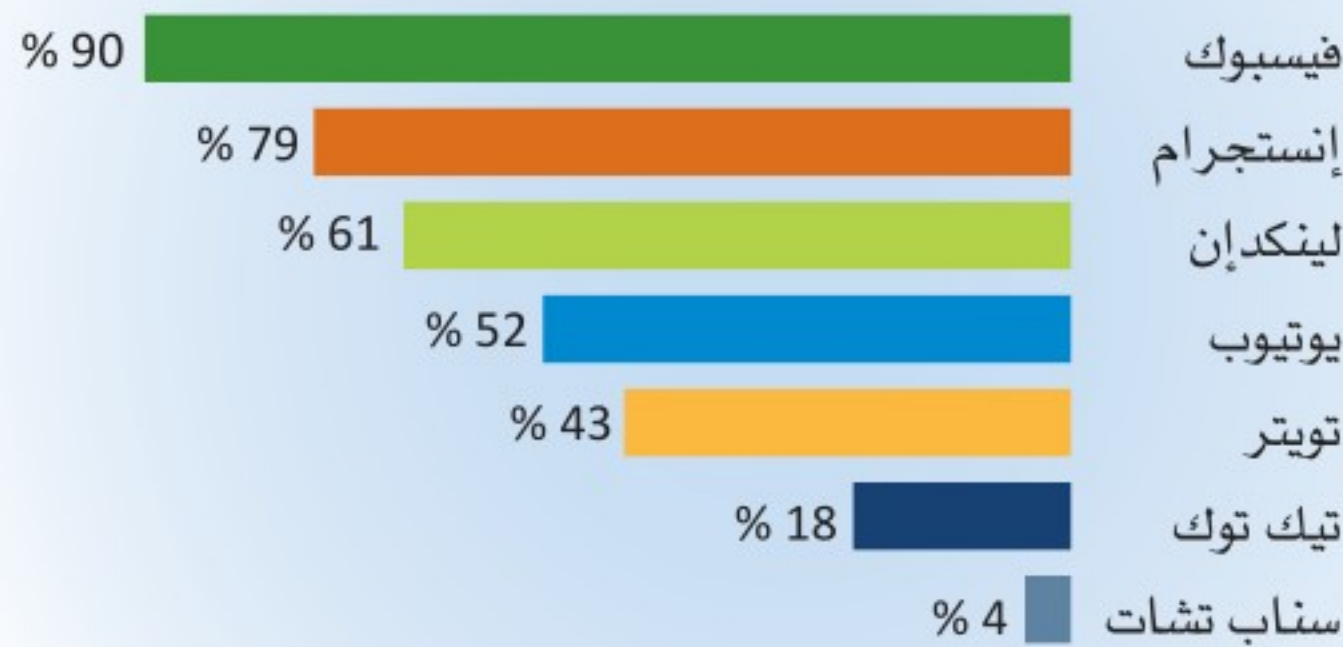
جانبًا، ليَجربوا ألعابًا جديدة ويصلوا إلى ألعاب مختلفة عبر تطبيقات الجوال. في الواقع، إنّ بعض المنشآت باتت تصنع تطبيقات ألعاب خاصة بها معدّة للجوال تضع عليها روابط إلى حساباتها على منصّات التواصل الاجتماعي. على سبيل المثال، تستطيع منشآت الوجبات السريعة أن ترفع مستوى تفاعل العملاء معها من خلال تطبيقات الألعاب على الجوال، وفيما يلعب العميل على الجوال، يرى شعار المنشأة ويتفاعل مع العلامة التجارية، ويمكن حتى أن يكسب نقاطًا يمكن تبديلها بسلع لدى المتاجر التابعة للمنشأة.

5- مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي Social Media Communities

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

تؤمن هذه المجتمعات الإلكترونية (تسمى شبكات في الكثير من الأحيان) وسيلة تسمح للناس باستخدام التقنية وشبكة الإنترنت للتواصل مع آخرين لديهم اهتمامات شبيهة باهتماماتهم. باستطاعة الأشخاص الذين يكونون جزءًا من شبكة الإنترنت أن يشاركوا معلومات وأن يبنوا ملفهم التعريفي على شبكة الإنترنت. الأفراد المشاركون في المجتمع يسمون أصدقاء، أو معجبين، أو متابعين، أو معارف مهنية طبقًا لطبيعة الموقع. تشمل مواقع الشبكات الإلكترونية الاجتماعية الرائجة كلاً من فيسبوك Facebook، ولينكدإن LinkedIn، فضلاً عن تويتر Twitter، وجوجل بلاس Google plus، ويوتيوب Youtube، ومواقع أخرى كثيرة. للاطلاع على عدد المنشآت التي تستخدم أهم سبعة مواقع اجتماعية، انظر الشكل 4-5.

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



المصدر:

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

الشكل 4-5

أبرز مواقع شبكات التواصل الاجتماعي التي تستخدمها المنشآت

يمكن أن تجد مجتمعات على منصّات التواصل الاجتماعي لكل منها نوع اهتمام ونمط حياة معيّن. وقد تكون هذه المجتمعات على شكل منتدى أو ويكي. المنتدى **Forum** هو نسخة تفاعلية عن لوحة الإعلانات التقليدية التي نجدها في المجتمعات، حيث إنّهُ يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة. تلقى المنتديات رواجًا في أوساط الناس الذين لديهم اهتمامات مشتركة، مثل حماية الحيوانات أو مسائل صحية أو آخر اتجاهات الأعمال. الويكي **Wiki** هو نوع آخر من أنواع

مجتمعات التواصل الاجتماعي، وهو عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. وفيه، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محررين يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحًا وموكبًا لكل جديد. إن عددًا كبيرًا من المنشآت غير الهادفة للربح تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لبناء المجتمعات وتحقيق أهداف كبيرة. كما أنها تستخدم تلك المنصّات للترويج لبرامجها وتمويلها،



اختبر معلوماتك

ما أبرز أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال؟

وتعتمد إلى تطوير مجتمعات عليها كطريقة للتفاعل مع العملاء. وتستعين المنشآت الكبرى بمجموعة من أهل الاختصاص لتطوير أنشطتها على منصّات التواصل الاجتماعي ورصدها، وتكون هذه الأنشطة بقيادة مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي. مدير مجتمعات منصّات التواصل

الاجتماعي **Social Media Community Manager** هو مسؤول تنفيذي عن مجمل أنشطة المنشأة على منصّات التواصل الاجتماعي.

2-3-4

تحقيق أهداف الأعمال من خلال التواصل الاجتماعي

Achieving Business Objectives Through Social Media

على الرغم من أنّ شعبية منصّات التواصل الاجتماعي هي ظاهرة جديدة نسبيًا، إلا أنّ عددًا كبيرًا من الأعمال قد بدأ باستخدام هذه المنصّات لتحقيق أهداف مهمّة. بعض هذه الأهداف بعيدة المدى، مثل نشر الوعي بشأن العلامة التجارية، وبناء سمعتها، وبعضها قريب المدى، مثل زيادة الحركة على الموقع، أو تحريك المبيعات. تزداد فرص الأعمال بغض النظر عن طريقة استخدام هذه المنصّات. وسوف نستكشف بعضًا من الطرق التي تعتمد عليها المنشآت لاستخدام التواصل الاجتماعي بطريقة فعّالة تساعد على تحقيق أهداف الأعمال (راجع الشكل 4-6).

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



الشكل 4-6

طرق استخدام منصّات التواصل الاجتماعي بما يساعد المنشآت على تحقيق أهداف الأعمال.

إدارة السمعة Reputation Management

ينبغي تدريب الموظفين على آداب التصرف على منصات التواصل الاجتماعي، وعلى أصول رصد المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي لمواكبة ما يقال فيها عن المنشأة ومنتجاتها. هذا ويمكن أن تستعين المنشأة بمنصات التواصل الاجتماعي خلال الأوقات الصعبة للرد على الأسئلة بتعايير محكمة، وطمأنة الناس، وعرض المعلومات الإيجابية للحفاظ على سمعتها. عندما ترد المنشأة بسرعة على العميل، وتقدم له دعمًا قيمًا، فإن ذلك سيساعد على تقليل حجم الضرر الذي قد يلحق بالمنشأة وعملائها.

الإصغاء إلى أصحاب المصلحة Listening to Stakeholders

الإصغاء إلى الناس، سواء أكانوا عملاء للمنشأة أم لا، هو جانب مهم جدًا في خطة التواصل الاجتماعي التي تعتمد عليها المنشأة. وهو الخطوة الأولى في استراتيجيات التواصل الاجتماعي. فبرصد مواقع التواصل الاجتماعي، تقف المنشأة عند رأي الناس بمنتجاتها وخدماتها. وفي حال تلقت المنشأة ملاحظات سلبية، فمن المهم أن تقوم بالرد عليها على وجه السرعة، وهنا تكون الخطوة الأولى عادة بالإقرار بالخطأ والاعتذار عندما يكون النقد الموجّه للمنتج أو الخدمة مبررًا، ثم الاستجابة أو عبر منصات التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي لحل الشكوى، وفي الوقت نفسه لتعديل شعور العميل حيث إنّه من المهم أن يشعر العميل أنّ المنشأة مستعدة لاتخاذ خطوات لتصحيح المشكلة. في بعض الحالات، تشجّع المنشأة العملاء على تعبئة استبيان حول منتجاتها وخدماتها بوضع رابط استبيان قصير في أسفل الصفحة، ويكون للعميل حرية وضع الملاحظات الإيجابية أو السلبية بشأن تجربته مع المنشأة. كما تستخدم المنشأة هذه الملاحظات لتحسين إجراءاتها. في بعض الحالات، وعندما تكون المراجعات السلبية مبررة، يحصل العميل على رسالة شخصية مرفقة ببطاقة هدية لتشجيعه على العودة مرة أخرى.

استهداف العملاء Targeting Customers

حتى تحقق المنشآت النجاح وتحافظ على ربحيتها، يجب عليها أن تحدّد من هو عميلها وما هي الخصائص التي تميّزه كخطوة تمهيدية لاستهدافه باستراتيجيات التسويق الملائمة. كثيرة هي المنشآت التي تستخدم التواصل الاجتماعي لتوعية العملاء بشأن علامتها التجارية. مثلاً، يمكن للمتاجر المختصة ببيع المأكولات الصحية عبر الإنترنت أن تستخدم التواصل الاجتماعي، والمدونات، والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني لمشاركة وصفات صحية مصنوعة من منتجاتها. لقد أثبتت استراتيجيات التسويق الإلكترونية الفعالة أنها قادرة فعليًا على رفع مستوى الأرباح.

لمزيد من المعلومات



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

التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي Social Media Marketing

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

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

لقد حققت منشآت عدّة نجاحاً كبيراً في التسويق لمنتجاتها وخدماتها عبر منصات التواصل الاجتماعي، حيث إنها لم تنجح فقط في تعزيز وعي العملاء بمنتجاتها وخدماتها، وإنما نجحت في تحريك المبيعات ورفع مستواها الفعلي. حتى أنه قد ظهرت منشآت برمجة خصيصاً لمساعدة المنشآت الصغيرة ومتوسطة الحجم على تطوير برامج التسويق على منصات التواصل الاجتماعي.

طرح أفكار لمنتجات جديدة Generating New Product Ideas

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

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



لمزيد من
المعلومات

التوظيف Recruiting Employees

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



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



اختبر معلوماتك

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

تمريبات

المفاهيم الرئيسية

اختر أفضل إجابة.

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

2. أي من منصّات التواصل الاجتماعي التالية تتوجه بشكل محدد للمهنيين، وتركّز على التوظيف وعلى بناء شبكات العلاقات المهنية؟

أ. فيسبوك

ب. يوتيوب

ج. لينكد إن

د. تويتر

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

مساحة البحث والابتكار

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

المراجعة والتقييم

للفصل 4

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-4 تطبيقات التقنية في مجال الأعمال

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

2-4 الأعمال الإلكترونية

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

3-4 منصّات التواصل الاجتماعي في الأعمال

- بدلت منصّات التواصل الاجتماعي بيئة ممارسة الأعمال بالكامل، حيث يمكن للمنشآت، من خلال استخدام منصّات التواصل الاجتماعي، أن تشارك معلومات حول منتجاتها وخدماتها، وأن تحسّن خدمة العملاء. كثيرة هي المنشآت الكبرى والصغرى التي باتت تستخدم منصّات التواصل الاجتماعي لاكتشاف ما يحبّه العميل وما لا يحبّه، ولطلب مراجعات من الناس حول المنتجات والتسويق، والترويج لمنتجات معينة.
- المنصات الاجتماعية موجودة لتبقى. والمنشآت التي تختار أن تتفاعل معها بشكل نشط لديها فرصة أكبر للبقاء ورفع مستوى أرباحها.
- توجد مجموعة كبيرة من أدوات التواصل الاجتماعي المتاحة للأعمال، ومنها المدونات، ومنصّات مشاركة الصور وشرائط الفيديو، وتطبيقات الألعاب الإلكترونية الاجتماعية، ومجموعات منصّات التواصل الاجتماعي، ومواقع المراجعات للمنتجات والخدمات.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

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

طور لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الواردة أدناه والتعريفات المناسبة.

المصطلح	الخيار	التعريف
5. مدونة		أ. نظام متّسق لمعالجة المعلومات ورفعها إلى صناع القرار في المؤسسة.
6. نموذج "من تاجر إلى تاجر"		ب. استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلّم أو تحسين مهاراتهم وفق احتياجاتهم الخاصة.
7. نموذج "من تاجر إلى المستهلك"		ج. تفاعلات على شبكة الإنترنت تتيح للأفراد والمنشآت التواصل، وتبادل الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.
8. تعليم بمساعدة الحاسوب		د. تتيح للمنشآت إمكانية إنتاج ومشاركة معلومات عن منتجاتها وخدماتها.
9. حشد جماعي		هـ. نموذج تستخدمه المنشآت ويركز على توصيل المنتجات للأفراد المستهلكين.
10. تقنيات مزعزعة		و. موقع إلكتروني يتيح للمنشأة أن تشارك المعلومات لتعزيز معرفة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، ولبناء الثقة.
11. الأعمال الإلكترونية		ز. يتيح للمستخدمين تحميل الصور، ومقاطع الفيديو، والمدونات الصوتية.

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

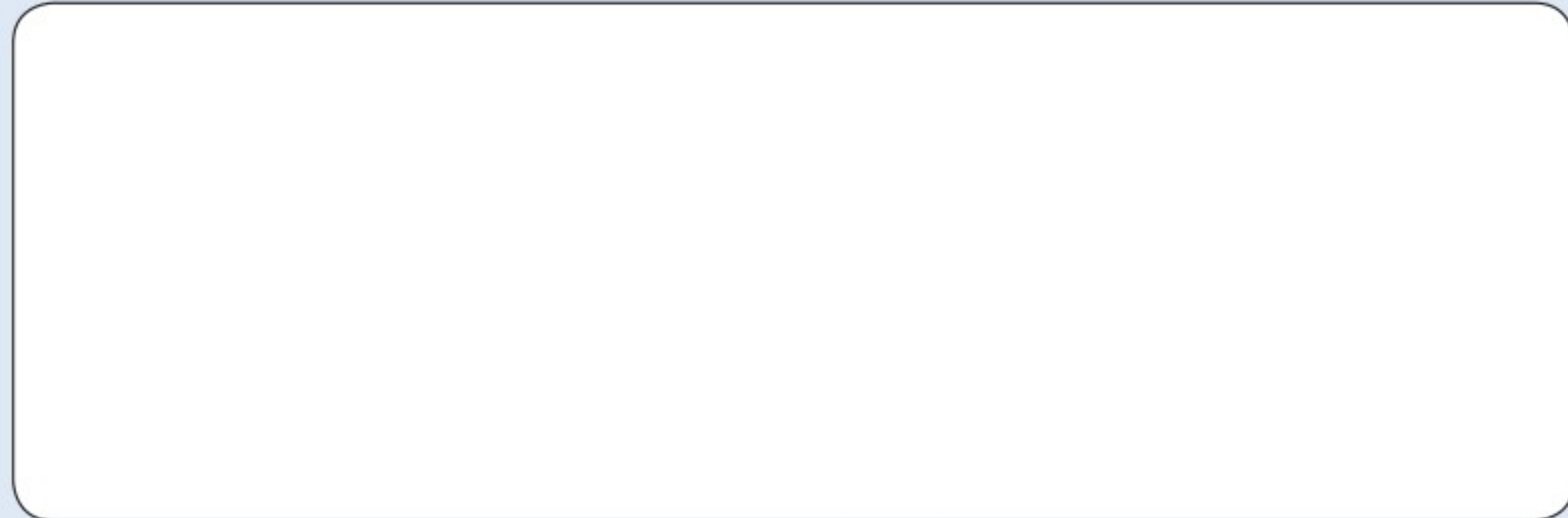
مساحة البحث والابتكار

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

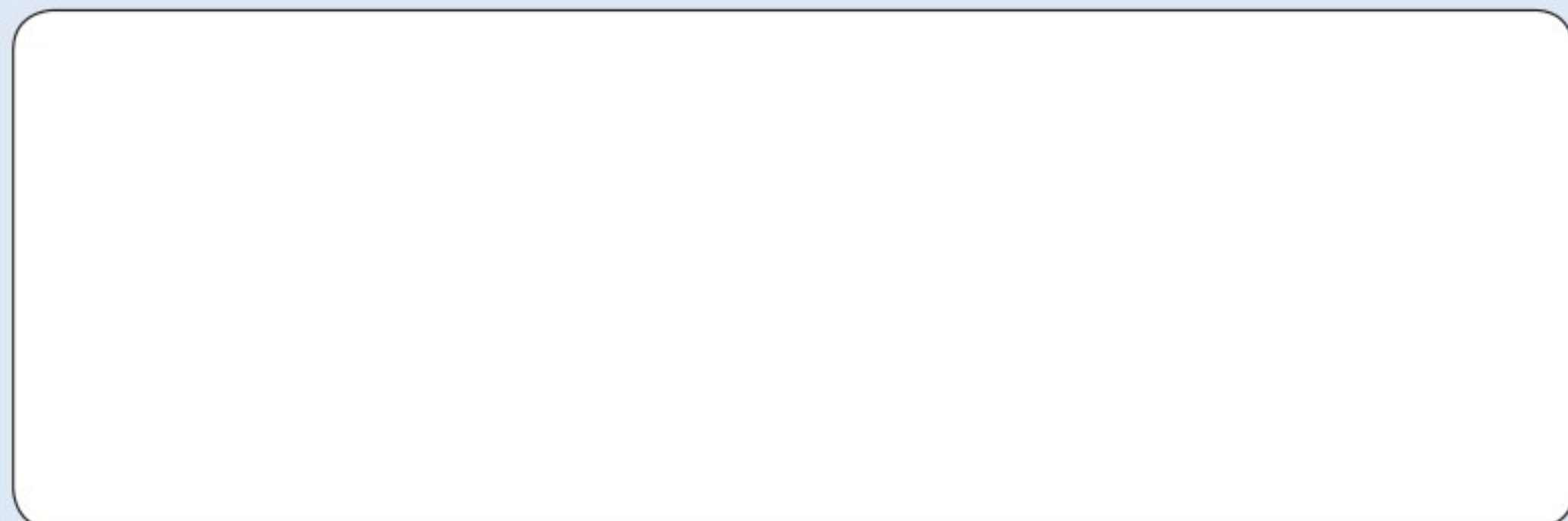
27. **التقنية:** ضع قائمة بالمهام الروتينية اليومية وبنود المعلومات التي يمكن إدخالها على قدرات المعالجة والتخزين الموجودة في البطاقة الذكية. انطلاقًا من هذه القائمة، اكتب مثالًا على حالة يمكن استخدام البطاقة الذكية فيها.

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

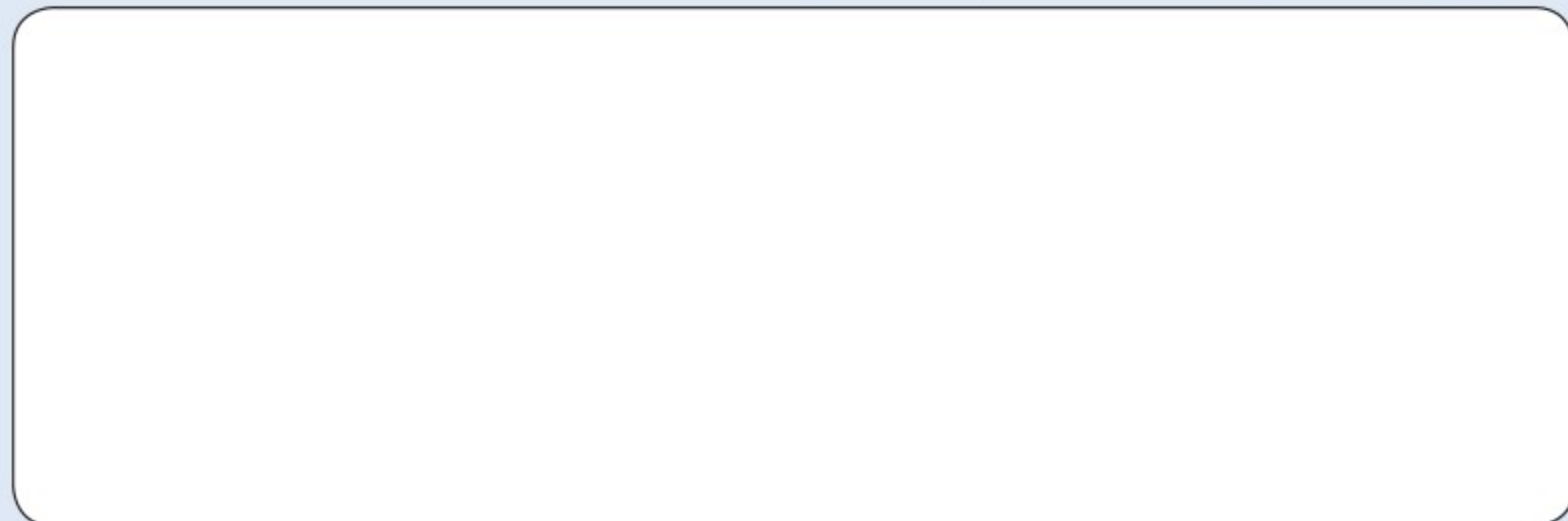
29. **الرياضيات:** الأعمال الصغيرة ترسل بالعادة 3,800 رسالة عبر البريد كل شهر بكلفة 0.42 ريال سعودي لكل رسالة. في حال انتقلت المنشأة إلى خدمة البريد الإلكتروني بكلفة 1,250 ريال في الشهر، فما مبلغ المال الذي ستوفره، أو ستخسره؟ ما العوامل الأخرى التي يجب على المنشأة التفكير فيها قبل الإقدام على هذا التغيير؟



30. **الجغرافيا:** تفتقر دول كثيرة حول العالم إلى خدمة اتصالات أرضية يمكن الاعتماد عليها. ونتيجة لذلك، نشأت الاتصالات الجوّالة واللاسلكية بوتيرة سريعة فيها. أجرِ بحثاً وأعدّ خارطة بالدول التي تستخدم الاتصالات اللاسلكية بنسبة كبيرة.



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



ادعم قضيتك

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

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

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

التفاعل والتواصل

34. تحدّث إلى بعض أعضاء مجتمعك عن الحواسيب والتقنيات التي يستخدمونها في عملهم. اطلب منهم أن يصفوا التغيّرات التقنية التي شهدوها في عملهم خلال السنوات الثلاث الماضية. اطلب منهم أيضًا أن يحدّدوا المهارات الحاسوبية التي يعتبرونها مهمة للنجاح المهني، ثمّ أعدّ عرضًا تقديميًا مدّته دقيقة واحدة لتلخيص النتائج.

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

إعداد خطة عمل





المقدمة

يعزز مشروع خطة العمل الموضوعات التي يغطيها الكتاب ويتوسع فيها بما يساعدك على تطبيق المفاهيم والنظريات التي تعلمتها على أرض الواقع، وذلك باتباع خطوات إعداد خطة عمل شاملة. ولا بدّ من أن يبنى لك ذلك أساساً متيناً تبدأ منه رحلتك في أن تصبح رائد أعمال أو صاحب عمل تجاري صغير. وعليه، ستتعرف في هذا القسم على مراحل إعداد خطة العمل، وسنستخدم قصة علي الذي يعمل على استحداث تطبيق جديد.

تخرج علي مؤخراً من الجامعة وقرّر إنشاء مشروعه التجاري من منزله في الرياض. وتجدر الإشارة إلى أنّه يستمتع بالقهوة العربية التقليدية، وكلّما سافر إلى المدن في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، بحث عن أفضل المقاهي. من هنا، قرّر علي استحداث تطبيق لمساعدة الأشخاص الآخرين الذين يشاركونه اهتمامه في العثور على أفضل قهوة، أينما كانوا في المملكة. وأن يكون في استطاعتهم استخدام التطبيق لتحديد تفضيلاتهم الشخصية، مثل المقاهي التي تتيح النفاذ إلى شبكة Wi-Fi مجانية، والمقاهي التي تستخدم حبوب القهوة المستخرجة بطريقة مسؤولة وصديقة للبيئة. ويودّ أيضاً توفير إمكانية حجز طاولة وطلب مشروبات جاهزة مباشرة عبر تطبيقه. من هذا المنطلق، وبعد أن اختار علي فكرة لمشروعه الجديد، بات بحاجة إلى ترجمتها و صياغتها في خطة عمل قابلة للتطبيق.

يجب على علي من خلال خطة العمل الشاملة إثبات التالي:

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

ومن العوامل السابقة، يمكن تحديد أهم القضايا التي ستساعد في تصوّر المحتوى المناسب لخطة العمل، ومن ذلك على سبيل المثال:

1. يجب أن تعكس الفرصة إمكانات وجاذبية السوق والمجال المرتبطين بالمشروع.
 2. لا تنطوي الموارد المهمة على الأموال فحسب، بل على الأصول البشرية (الموردين والمحاسبين والمحامين والمستثمرين وغيرهم) والأصول الثابتة (الذمم المدينة والمخزون وغيرها).
 3. يجب أن يتمتع فريق العمل بالنزاهة والخبرة العميقة والواسعة النطاق في هذا المجال.
 4. هيكل التمويل: تحديد كيفية تمويل الشركة وكيفية تقسيم نسبة الملكية بين المؤسسين والمستثمرين تأثيراً كبيراً على حافز رائد الأعمال على العمل الدؤوب.
 5. يشمل سياق الفرصة (أو العوامل الخارجية التي تؤثر عليها) البيئة التنظيمية، الأوضاع الاقتصادية، والاتجاهات الديموغرافية، والتضخم، والعوامل الأخرى التي تتغير حتماً والتي لا يمكن أن يتحكم فيها رائد الأعمال.
- ما من صيغة معينة يجب اتباعها في كتابة خطة العمل. ومع ذلك، عادةً ما يرغب المستثمرون برؤية الخطة بصيغة يألّفونها. ولا بدّ من أنّهم في انشغال دائم ويتلقون عدداً كبيراً من العروض الأوليّة. لذا قد يكون تقديم خطة عمل في صيغة جديدة غير متعارف عليها محفوفاً بالمخاطر.

وبشكل عام يمكن أن يظهر محتوى خطة العمل بالشكل التالي:

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

P1: نموذج خطة عمل علي



القسم 1

محتوى خطة العمل وصيغتها

سندخل الآن في تفاصيل خطة العمل.

الخطوة 1: صفحة الغلاف

يجب أن تتضمن صفحة الغلاف المعلومات الآتية:

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

2.1 الخطوة 2: جدول المحتويات

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

3.1 الخطوة 3: الملخص التنفيذي (لمحة عامة)

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

1. يقدّم الملخص صورة واضحة وموجزة عن المشروع المقترح.

2. يشجّد الحماس والإثارة تجاه آفاق المشروع.

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

وعلى الرغم من أنّ الملخص التنفيذي يأتي في بداية خطة العمل، فإنّه يقدّم لمحة عامة على الخطة بأكملها وبالتالي لا بدّ من كتابته بعد الانتهاء من إعداد الخطة. يجب أن يتضمن الملخص التنفيذي الأقسام الفرعية التالية فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات:

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

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

4.1 الخطوة 4: وصف المنشأة

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

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

1. متى يبدأ العمل؟ وأين؟
2. ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى بلوغها؟
3. أي مرحلة من مراحل التطور بلغت المنشأة، على سبيل المثال، أهي في المرحلة التأسيسية أم في مرحلة الإنتاج الكامل؟
4. ما الإنجازات التي حققتها حتى الآن؟
5. ما الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنشأة؟
6. ما ماهية المنشأة ونشاطها التجاري الأساسي؟
7. ما المنتج أو الخدمة الأساسية؟
8. من هم العملاء الذين تسعى المنشأة إلى خدمتهم؟
9. ما شكل المنشأة التنظيمي، أهي ملكية فردية أو شراكة أو شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة عادية أو شكل آخر؟
10. ما الأوضاع الاقتصادية الحالية والمتوقعة للمجال الذي يجري فيه العمل؟
11. هل تنوي المنشأة البيع لمنشأة أخرى أو مجموعة استثمارية؟ هل تخطط لأن تكون منشأة مطروحة للتداول العام، أم أن المالكين يريدون نقل الملكية إلى الجيل القادم من الأسرة؟

سيكون هذا القسم قسمًا موجزًا في حالة علي لأنه من المحتمل أن يكون تاجرًا منفردًا في البداية ولأنه ما من تاريخ محدد للبدء. ففي الواقع، لا يملك علي سوى فكرة عامة عن ماهية العمل التجاري ونشاطه لأنها لا تزال مجرد فكرة ولم يتم بحثها بحثًا كاملاً.

5.1 الخطوة 5: تحليل القطاع والمنافسة

يهدف هذا القسم بشكل أساسي إلى عرض الفرصة وإثبات سبب وجود سوق كبيرة يجب خدمتها. في هذا السياق، عليك وصف المجال الأوسع الذي ستنافس فيه، بما في ذلك حجم السوق، ومعدل النمو، والاتجاهات الأساسية، والجهات الفاعلة الرئيسية. في تحليل القطاع، حدّد القطاعات المختلفة في السوق، واصفًا بالتفصيل القطاع التخصصي الذي تخطط للمشاركة فيه، ثمّ استعرض سياق الفرصة، وحدّد أي قطاع من قطاعات هذه السوق يعاني نقصًا في تقديم الخدمات. تجدر الإشارة إلى أنّ تحليل المنافسة يهدف إلى تحليل مكان القوة والضعف لدى المنافسين المحتملين. وعليه، لا بدّ من طرح الأسئلة الآتية: ما مكان الضعف لدى المنافسين التي يمكنك تحسينها؟ ما مكان القوة التي يتسمون بها والتي يمكنك تبنيها؟

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



امسح رمز الاستجابة السريعة لرؤية جدول علي.
في الفصل 1: استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد للفصل الدراسي الأول، تناول الشكل 1-3 أنواع المنافسة التي قد يواجهها أيّ عمل تجاري جديد.

6.1 الخطوة 6: تحليل السوق والعملاء المستهدفين

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

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

- ما السوق التي تستهدفها؟
- ما حجم السوق المستهدفة؟
- ما المشكلات التي تعانيها السوق المستهدفة؟
- هل هذه المشكلات أكبر من تلك التي تعالجها؟
- كيف يمكن لخدمتك، أو لمنتجك أن يصلح المشكلة؟
- من سيشترى منتجك أو خدمتك؟
- كم يبلغ عدد الأشخاص الذين هم على استعداد لدفع ثمن المنتج أو الخدمة؟
- لماذا هم في حاجة إليها؟
- لماذا يشترون منك؟

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

7.1 الخطوة 7: خطة المنتج/الخدمة

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

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

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

8.1 الخطوة 8: خطة التسويق

تُعَدّ خطة التسويق أساسًا لوصف استراتيجية التسويق التي تتبناها المنشأة. بمعنى آخر، كيف ستجذب العملاء وتقنعهم باقتناء منتجك أو الحصول على خدماتك والاستمرار في استخدام أيّ منهما؟ بالاستناد إلى ما تمّ تناوله في الفصل، احرص على تقديم عرض مقنع.

يجب أن يتضمن هذا القسم الموضوعات الآتية:

- طرق تحديد العملاء وأساليب اقتاعهم ولفت انتباههم.
- نماذج التسعير.
- الطرق والأساليب المتبعة للبيع والترويج.
- أساليب التوزيع.

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

9.1 الخطوة 9: الخطة التشغيلية

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

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

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

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

10.1 الخطوة 10: الفريق الإداري

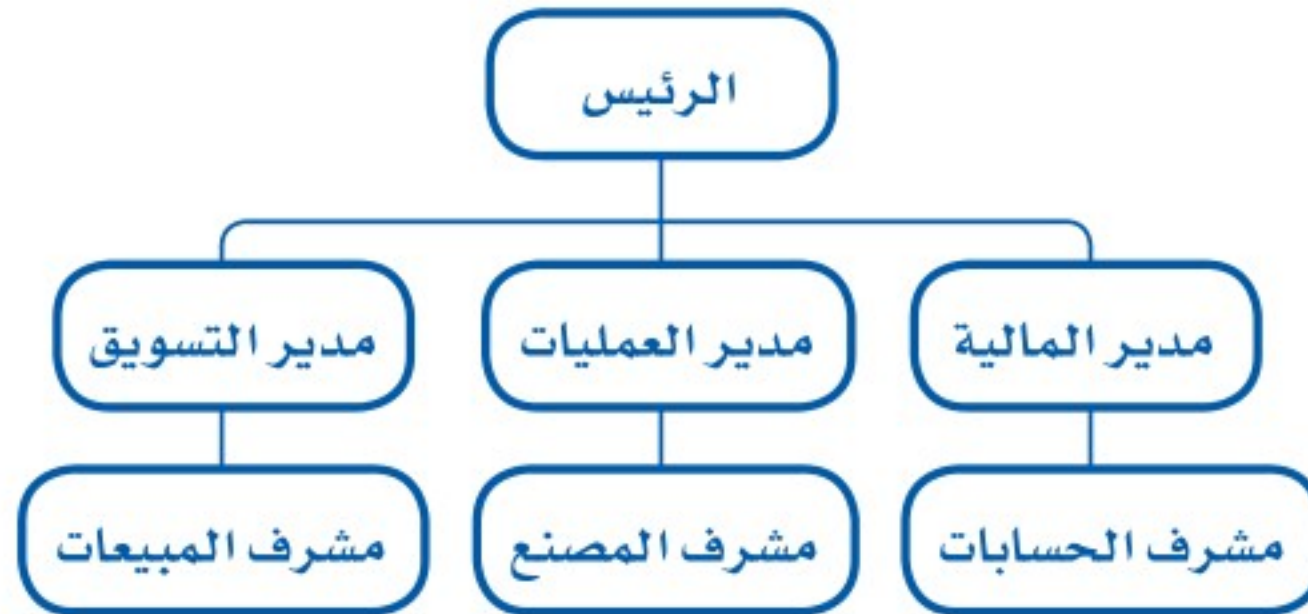
يبحث المستثمرون المحتملون عن منشآت ذات طاقم إداري متميز. ويقول بعض المستثمرين أنّهم يفضلون أن يكون لديهم فريق إدارة متميز "فئة أ" ومنتج أو خدمة "فئة ب" بدلًا من فريق عادي "فئة ب" ومنتج أو خدمة "فئة أ". ولكن يمكن القول أيضًا إنّ الإدارة الصحيحة في السوق الخاطئة تؤدي لفشل المشروع على الأرجح. من هنا، لا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

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

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

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

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



11.1 الخطوة 11: المخاطر

تهدف خطة العمل إلى سرد قصة نجاح، ولكن كل مشروع جديد يكون محفوفاً بالمخاطر. وبالتالي، لا يمكن الحديث عن خطة مكتملة ما لم تحدّد المخاطر التي تترافق مع المشروع. في هذا السياق، تحدد هذه الخطوة المخاطر المحتملة التي قد يواجهها المستثمرون، ولعل أكثرها شيوعاً ما يلي:

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

إن فهم المخاطر أمر مهم جداً للمنشآت، حيث يجب أن يكون المنتج أو الخدمة الجديدة أفضل بكثير من تلك المتوفرة حالياً من أجل التغلب على الجمود الذي يعاني منه العدد الأكبر من العملاء عند انتقالهم إلى منتج أو خدمة جديدة.

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

12.1 الخطوة 12: الخطة المالية

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

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

الإيرادات	
دين مصرفي	100,000 ريال سعودي
أسهم:	
مستثمرون جدد	300,000 ريال سعودي
مؤسسون	100,000 ريال سعودي
إجمالي المصادر	500,000 ريال سعودي
النفقات	
تصنيع المنتج	125,000 ريال سعودي
تكاليف العمّال	75,000 ريال سعودي
رأس المال العامل:	
النقد	20,000 ريال سعودي
الذمم المدينة	100,000 ريال سعودي
المخزون	80,000 ريال سعودي
المعدّات	100,000 ريال سعودي
إجمالي النفقات	500,000 ريال سعودي

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

يملك علي حاليًا مجرد فكرة أساسية عن التطبيق، لكن لا يملك نموذجًا أوليًا عمليًا له ولا يتمتع بخبرة في الأعمال التجارية، على الرغم من أنّه أكمل دورة تطوير تطبيقات في الجامعة. وعليه، هل يُعدّ البحث عن الاستثمار في هذا الوقت أمرًا مناسبًا؟ هل سيحرص المستثمرون على تقديم تمويل لفكرته؟ هل التمويل هو المورد الوحيد الذي سيحتاجه علي من المستثمرين؟ ماذا يمكن تقديمه بالإضافة إلى التمويل؟

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

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

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

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

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

13.1 الخطوة 13: ملحق الوثائق الداعمة

يجب أن يحتوي الملحق على مواد ومرفقات تكميلية متنوعة تساهم في تعزيز فهم القارئ للخطّة. وتنطوي هذه الوثائق الداعمة على جميع العناصر المشار إليها في نصّ خطّة العمل:

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

لا يمكن اعتبار الملحق عنصراً ثانوياً نظراً إلى أنّه يظهر في نهاية الخطّة، فالقارئ يحتاج إلى فهم الافتراضات الكامنة وراء الفرضيات المنصوص عليها في الخطّة. ففي الواقع، وبالنسبة إلى المستثمر المحتمل، لا شيء أكثر أهمية من مؤهلات فريق الإدارة.

ملخص

يجب أن تكون الآن قادرًا على وصف محتوى خطة العمل. وعند التفكير في محتوى خطة العمل، يجب مراعاة الفرصة، والموارد المهمة، وفريق قيادة الأعمال، والهيكل التمويلي، وسياق الفرصة التي تُعدّ جميعها عوامل مترابطة. والأقسام الرئيسية التي تتألف منها خطة العمل هي (1) صفحة الغلاف، و(2) جدول المحتويات، و(3) الملخص التنفيذي، و(4) وصف المنشأة، و(5) تحليل القطاع والمنافسة، و(6) تحليل السوق والعملاء المستهدفين، و(7) خطة المنتج/الخدمة، و(8) خطة التسويق، و(9) الخطة التشغيلية، و(10) الفريق الإداري، و(11) المخاطر، و(12) الخطة المالية، و(13) ملحق الوثائق الداعمة.

المهمة: اختبر معلوماتك

فكر مرة أخرى في خطة عمل علي. باستخدام النموذج من الشكل P1، ابدأ في ملء خطة عمله. في هذا السيناريو، يمتلك علي بعض الخبرة والمعرفة في كيفية ابتكار التطبيقات، وهو يحبّ شرب القهوة ولكنه ليس خبيرًا. وقد أقام بعض العلاقات الجيدة مع زملائه الخريجين، لكن ليس لديه علاقات في عالم الأعمال.

أي من الأسئلة التالية يمكنك الإجابة عنها؟

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

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



القسم 2

إعداد خطة عمل تجاري جديد

في هذا القسم، تم اقتراح مجموعة من الأفكار لمشروعات تجارية، يمكنك الاختيار من ضمنها لإعداد خطة عمل، أو اختيار فكرتك الخاصة لمشروع جديد.

مجموعة الأفكار

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

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

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

الفكرة 4: دُون فكرتك الخاصة.

الأسئلة الرئيسة

فكر ملياً ثم أجب على الأسئلة الرئيسة التالية:

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

اختر الآن فكرة عملك. اكتب إجاباتك عن الأسئلة أعلاه.

عملك التجاري



القسم 3

نموذج خطة الأعمال

وفيما يلي، نطرح عليك بعض الأسئلة حول موضوعات عدة، مثل:

الخطوة 1: صفحة الغلاف

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

صفحة الغلاف

الخطوة 2: جدول المحتويات

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

جدول المحتويات

الخطوة 3: الملخص التنفيذي

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

الملخص التنفيذي

الخطوة 4: وصف المنشأة

1. هل يسلط وصف المنشأة الضوء على جميع جوانبها الإيجابية؟
2. هل يبدو وصف المنشأة واقعياً؟
3. هل يسلط وصف المنشأة الضوء على فرص النمو؟
4. هل تم تدعيم هذا القسم بأدلة ومبررات قوية؟

وصف المنشأة



الخطوة 5: تحليل القطاع والتنافسية

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

تحليل القطاع والتنافسية

الخطوة 6: تحليل العملاء المستهدفين

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

تحليل العملاء المستهدفين

الخطوة 7: خطة المنتج / الخدمة

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

خطة المنتج / الخدمة

الخطوة 8: خطة التسويق

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

خطة التسويق

الخطوة 9: الخطة التشغيلية

1. ما الموقع الذي ستتخذهُ مقرّاً لعملياتك؟ وكيف سيؤثر النمو على قاعدة عملياتك الحالية؟
2. هل ستستعين بالإنتاج الداخلي للتحكم في العمليات؟ أم أنك ستلجأ إلى مصادر خارجية لتقليل التكاليف؟
3. ما الخطوات التي ستتبعها لضمان الاستمرارية والنجاح في السوق؟
4. كيف سيتم التحكم في الجودة؟ ما تأثير ذلك على نمو الأعمال؟

الخطة التشغيلية



الخطوة 10: الفريق الاداري

1. ما التسلسل الهرمي المعتمد في المنشأة؟
 2. ما الخبرة التي يجب أن يتمتع بها فريق الإدارة لضمان نجاح العمليات؟
 3. كيف ستتواصل المجالات الوظيفية المختلفة مع بعضها؟
 4. ما الخطوات أو الإجراءات التي ستتبعها لاستقطاب المديرين ذوي الخبرة للعمل في منظمته؟
- امسح رمز الاستجابة السريعة للحصول على نموذج مقترح للمخطط التنظيمي.

الفريق الاداري

الخطوة 11: المخاطر

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

المخاطر



الخطوة 12: الخطة المالية

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

الخطة المالية

الخطوة 13: ملحق المستندات الداعمة

1. ما المستندات التي قد يطلبها المستثمرون؟
 2. ما المعلومات التي ينطوي عليها كل مستند داعم؟
 3. كيف ستساعد المستندات المستثمرين على اتخاذ قرارات مدروسة؟
 4. هل ترتبط المستندات الداعمة ارتباطًا واضحًا ووثيقًا بالخطوات الواردة أعلاه؟
- تأكد الآن من قراءة إجاباتك على الخطوات المذكورة أعلاه وتحقق من تناسق ملاحظاتك. أنت الآن جاهز لإنشاء خطة عملك النهائية. يمكنك استخدام نموذج خطة عمل في Word كنقطة بداية وإضافة جميع المعلومات حول عملك الجديد.

ملحق المستندات الداعمة

تأثير بالخبرة: يقع عندما يدرك أعضاء المجموعة ويقدرّون خبرة القائد في مجال معين.

تأثير بالمكافأة: التأثير الناتج من قدرة القائد على منح المكافآت أو حظرها.

تأثير رسمي: القوة التي تستند إلى موقع القائد ضمن الهيكل الرسمي للمؤسسة.

تأثير شخصي: ينبع من الثقة الشخصية والاحترام الذي يكتنه الأعضاء للقائد.

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

تأثير من موقع السلطة: القدرة على حمل الآخرين على إنجاز المهام نظراً للمنصب الذي يشغله القائد.

تأثير: يمكن الشخص من التحكم بتصرفات الآخرين إلى درجة ما.

تحسين: إجراء تغيير مصمّم يهدف إلى زيادة مستوى الاستفادة من المنتج أو الخدمة أو العملية.

تحديد الفرص: قدرة رواد الأعمال على رصد المنتجات أو الخدمات الجديدة المحتملة التي يمكن أن تفضي إلى تأسيس منشأة واعدة.

تخطيط: تحليل المعلومات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به.

تسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي: استخدام البرمجيات، وتقنية الحاسوب، والإنترنت، لتقديم معلومات حول منتجات المنشأة وخدماتها، وتعزيز إيرادات المبيعات، وتحسين خدمة العملاء بالمنشأة.

تصميم بمساعدة الحاسوب: استخدام التكنولوجيا لتشكيل تصاميم أو أنماط للمنتجات.

تعليم بمساعدة الحاسوب: استخدام الحاسوب لمساعدة الناس على التعلم أو تحسين مهاراتهم وفق وتيرتهم الخاصة.

تقنيات مزعزعة: ابتكارات جديدة تتحدى الواقع القائم بإدخال أسلوبٍ بديلٍ جديد.

تمويل الشركات الناشئة: المبلغ اللازم لتأسيس المنشأة.

تمويل جماعي: تمويل المشاريع الجديدة التي يُدعى فيها الجمهور العام للتبرع أو الاستثمار في المنشأة، مقابل

أسلوب الإدارة: الطريقة التي يعمل بها المدير مع الموظفين ويشركهم فيها.

أعمال إلكترونية: جهود منشأة يبذلها أفراد لإنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع وبيعها من خلال منشآت موجودة على الإنترنت مقابل مكسب مالي.

أفكار مصدرها التقنية الجديدة: أفكار شركات ناشئة تتضمن تقنية جديدة أو جديدة نسبياً، تتمحور حول تزويد العملاء بمنتج أو خدمة جديدة.

أفكار مصدرها السوق: أفكار تزود العملاء بمنتج أو خدمة غير موجودة في سوق معينة ولكنها موجودة في مكان آخر.

أفكار مصدرها حاجة العميل: أفكار شركات ناشئة تتمحور حول تزويد العملاء بمنتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، أو طرق أفضل لأداء الوظائف القديمة.

ألعاب إلكترونية اجتماعية: نشاط يشترك فيه عدد من اللاعبين معاً بشكل آني في لعبة واحدة ضمن بيئة افتراضية.

إدارة تفويضية: أسلوب من أساليب الإدارة يكون فيه المديرون أكثر تعاوناً فيعمدون إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

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

إدارة مختلطة: الاستخدام المشترك لمنهجي الإدارة الحازمة والإدارة التفويضية.

إدارة: عملية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للأفراد والموارد الأخرى.

ائتمان المورد: الائتمان الذي تقدمه المنشآت التي تباع المعدات أو المواد أو المخزون إلى منشآت أخرى إذا لم تكن تلك المنشآت تعاني من مشكلات مالية.

ابتكار: اختراع جديد لم يكن موجوداً من قبل.

استعانة بمصادر خارجية: عملية إيجاد مزودين وموردين من الخارج يُعنون بتقديم الخدمات الاحترافية، والقطع، والمواد، بكلفة أقل.

الحصول على امتيازات حصرية أو الوصول المبكر إلى المنتجات أو الخدمات.

تمويل طويل الأجل: الأموال اللازمة للموارد الرئيسية لمنشأة معينة (مثل الأرض والمباني والمعدات) والتي ستدوم لسنوات كثيرة.

تمويل قصير الأجل: الأموال اللازمة لدفع تكاليف أنشطة التشغيل الحالية للمنشأة. يتم الحصول على التمويل قصير الأجل لمدة تقل عن عام وغالباً لمدة شهر أو شهرين.

تنظيم: تحديد وترتيب العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

تواصل أفقي: التواصل عبر المؤسسة بين الأشخاص من المستوى نفسه، مثل تواصل الموظف مع الموظف والمدير مع المدير.

تواصل اجتماعي: مساحة تفاعل على الشبكة تتيح للأفراد والشركات أن يتواصلوا مع بعضهم بعضاً، وأن يتبادلوا الأفكار والمعلومات الشخصية ومعلومات عن المنتجات والخدمات.

تواصل خارجي: تواصل الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة مع الأشخاص الذين يعملون خارجها، أي العملاء والموردين والشركات والمؤسسات الأخرى.

تواصل خطي: يتم التواصل الخطي بواسطة الملاحظات المكتوبة، والرسائل، والكتب، والتقارير، والنصوص، والصور.

تواصل داخلي: تواصل المديرين، والموظفين، وفرق العمل مع بعضهم البعض.

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

تواصل شفهي: يتم التواصل الشفهي بالكلام مباشرة أو بواسطة التقنيات.

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

تواصل غير رسمي: أساليب شائعة لكن غير رسمية في كيفية انتقال المعلومات في كنف المؤسسة.

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

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

ث

ثورة صناعية رابعة: النمو السريع الذي شهدته التقنيات الجديدة في القرن الواحد والعشرين.

ح

حشد جماعي: تكليف حشد من الناس بمهام للوصول إلى الأفكار الموجودة لدى هذا الحشد.

خ

خطة عمل تجاري: وثيقة تحدد المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه العمل وكيفية بلورة المفهوم هذا.

ذ

ذكاء اصطناعي: برنامج يسمح للحاسوب أن يعمل بمنطق، وأن يتعلم، وأن يتخذ القرارات باستخدام أساليب التفكير المنطقي التي يستخدمها البشر لحل التحديات الذهنية المعقدة.

ر

رأس المال الاستثماري: الأموال التي يؤمنها كبار رواد الأعمال بغية تمويل المنتجات والأعمال التجارية الجديدة التي لها حظوظ كبيرة في أن تكون مجدية اقتصادياً.

رائد الأعمال المؤسسي: يعمل في منشأة قائمة بصفته موظف، بحيث يتحمل مسؤولية تحويل فكرة جديدة إلى منتج أو خدمة أو حتى عملية مربحة. وبالتالي، فإن رائد الأعمال الداخلي يخلق في الغالب قيمة للمنشأة، بدلاً من بدء مشروعه التجاري الجديد.

رائد أعمال: من يخاطر بتأسيس منشأة لمحاولة كسب الأرباح.

رقابة: يحدد مدى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة في مرحلة التخطيط.

رواد الأعمال البيئيون: رواد الأعمال الذين يعملون بضمير، فيضعون الأهداف المسؤولة والمستدامة فوق تقدمهم الشخصي أو مصلحتهم الشخصية.

رواد الأعمال المتسلسلون: رواد الأعمال الذين يبنون أعمالاً جديدة بسرعة، ثم يبيعونها ويستخدمون الأرباح للبدء من جديد بمشروع آخر.

رواد الأعمال المستقلون: رواد أعمال يعملون بمفردهم لتحقيق أهدافهم.

ريادة الأعمال: السعي الدؤوب للحصول على فرصة معينة بصرف النظر عما إذا كان الفرد يمتلك جميع الموارد اللازمة لاغتنام هذه الفرصة.

ريادة الأعمال المجتمعية: التركيز على هدف اجتماعي يكون جزءاً لا يتجزأ من أهداف المنشأة.

ريادة أعمال كنمط حياة: رواد الأعمال الذين لا يصبون القسط الأكبر من تركيزهم على تحقيق الأرباح، بل على نمط الحياة الذي توفره لهم إدارة الأعمال، بحيث قد يستمتعون بالامتيازات التي تأتي مع الوظيفة والخبرات التي يكتسبونها من العمل في قطاع معين يستهويهم.

ش

شركات ناشئة: المنشآت التي تُنشأ على يد رواد الأعمال.

ع

عرض المشروع: عرض تقديمي شفهي أو عرض فيديو لفكرة العمل للمستثمرين.

علاقات إنسانية: الطريقة التي تخوّل الناس أن يتعايشوا.

ق

قروض: الأموال المقترضة التي تم الحصول عليها من خلال البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

قيادة: القدرة على تحفيز الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مهمة.

م

مبتكرون: رواد الأعمال الذين يأتون بأفكار فريدة أو يطبقون الأفكار الحالية بأوجه مختلفة ويحولونها إلى منشآت تدرّ عليهم أرباحاً وفيرة.

مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي: مجموعات من الناس يجمعهم اهتمام مشترك ولديهم الرغبة في المشاركة في حوار حول المسائل التي يعتبرونها مهمة أو مثيرة للاهتمام.

مدونات صوتية: مقاطع فيديو أو مقاطع صوتية رقمية يمكن أن يستمع لها أو يشاهدها الناس على شبكة الإنترنت من خلال لوحة ذكية، حاسوب، هاتف ذكي، أو غيرها من الأجهزة الجوّالة.

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

مدير مجتمعات منصّات التواصل الاجتماعي: مسؤول تنفيذي من الرتب العالية يكون مسؤولاً عن مجمل أنشطة الشركة على منصّات التواصل الاجتماعي.

مديرون تنفيذيون: هم من كبار المديرين وتقع على عاتقهم مسؤوليات عدة تشمل توجيه الشركة بأكملها والحرص على نجاحها.

مديرون متوسطون: متخصصون تقع على عاتقهم مسؤوليات جوانب معينة من عمليات الشركة.

مستثمرون ملائكيون: رجال الأعمال، غالباً رواد الأعمال الحاليون، الذين سبق أن حققوا عدداً من النجاحات والذين هم على استعداد لضخ نقود في شركة ناشئة مقابل الحصول على حصة في الشركة نفسها.

مشرفون: يشكّلون المستوى الأول من الإدارة في الشركات، وهم مسؤولون عن العمل اليومي لمجموعة صغيرة من الموظفين. وقد يتم تكليفهم بواجبات غير إدارية إلى جانب عملهم الإداري.

مصادر الإيرادات: كل مصدر من مصادر إيرادات المبيعات.

مصادر بيانات داخلية: بيانات تؤمن مدخلات من داخل المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل سجلات المحاسبة، وسجلات المخزون، وأرقام مبيعات الشركة.

مصادر بيانات خارجية: مصادر من خارج المنشأة إلى نظام المعلومات الإدارية، مثل المنشآت المالية، والجهات الحكومية، والعملاء على سبيل المثال.

معلومات ذات صلة بالإنتاج والمخزون: ومن ضمنه ملخصات الإنتاج، وقوائم الأدوات والإمدادات، وتقارير السلع التامة الصنع.

معلومات ذات صلة بالتسويق والمبيعات: ومن ضمنه بيانات عن احتياجات العملاء، والأوضاع الاقتصادية الراهنة، وتصرفات المنافسين.

معلومات ذات صلة بالموارد البشرية: ومن ضمنه بيانات الرواتب وتقديرات الموظفين، وتقييمات أداء الموظفين. **معلومات مالية:** معلومات عن الميزانيات، وتقارير المبيعات، والقوائم المالية.

منتدى: المنتدى هو نسخة تفاعلية عن لوح الإعلانات التقليدي الذي نجده في المجتمعات، يستعرض قائمة بالنقاشات المفتوحة.

منشآت ناشئة قابلة للتوسع: يمتلك رواد الأعمال هؤلاء أفكاراً ضخمة ومن الممكن أن يصلوا إلى العالمية بسرعة من خلال توسعهم السريع، والكثير من منصات التواصل الاجتماعي وخدمات التوصيل عبر الإنترنت هي خير مثال على ذلك.

منشأة صغيرة: منشأة تضم بين 6 موظفين و49 موظفاً يعملون بدوام كامل، وتتراوح إيراداتها بين 3 ملايين و40 مليون ريال سعودي.

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

مواقع مشاركة المواد المتعددة الوسائط: أداة من أدوات المحتوى الاجتماعي تسمح للمستخدم بتحميل صور، وشرائط فيديو، ومدونات صوتية.

ميزة تنافسية: منشأة أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء.

ن

نظام المعلومات الإدارية: نظام متسق لمعالجة المعلومات ورفعها في منشأة معينة.

نقطة محورية: إعادة توجيه شركة ناشئة في أثناء تطويرها أو إعادة إنشائها بالكامل إذا تبين أن المفهوم الأولي يشوبه عدد كبير من العيوب الفادحة.

نموذج "من تاجر إلى المستهلك": نموذج تستخدمه المنشآت التي تركز على تسيير أعمالها مع المستهلكين الأفراد.

نموذج "من تاجر إلى تاجر": نموذج تستخدمه المنشآت لتسيير أعمالها التي تكون مع شركات أخرى.

نموذج "من مستهلك إلى تاجر": عرض المستهلك أسعاره على المنشآت.

نموذج "من مستهلك إلى مستهلك": حركة الشراء والبيع بين المستهلكين عبر الإنترنت.

و

ويكي: عبارة عن مساحة عمل تسمح للأعضاء بالمساهمة في تشكيل محتوى يمكن مشاركته مع آخرين. في الويكي، يكون أعضاء المجتمع بمثابة محررين أو حراس يحرصون على أن يكون المحتوى صحيحاً ومواكباً لكل جديد.

National Geographic Learning,
a Cengage Company

Introduction to Business, Semester 2

Les R. Dlabay, James L. Burrow, Brad A. Kleindl

Program Director: Sharon Jervis

Senior Program Manager: Claire Merchant

Publishing Consultant: Dorothy Robertson

Ministry Program Manager: Anna Missa

Project Manager: Jemma Hillyer

Editors: Felix Rowe, Shazia Fardous

Head of Design and Production: Celia Jones

Senior Content Project Manager: Sue Povey

Designer: Jonathan Bargus

The publisher has made every effort to trace and contact copyright holders before publication. If any have been inadvertently overlooked, the publisher will be pleased to rectify any errors or omissions at the earliest opportunity

© 2023 Cengage Learning, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or distributed in any form or by any means, except as permitted by U.S. copyright law, without the prior written permission of the copyright owner.

"National Geographic", "National Geographic Society" and the Yellow Border Design are registered trademarks of the National Geographic Society

® Marcos Registradas

For permission to use material from this text or product,
submit all requests online at cengage.com/permissions
Further permissions questions can be emailed to
permissionrequest@cengage.com

Student Edition:

ISBN: 978-603-511-327-4

National Geographic Learning

Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

Locate your local office at international.cengage.com/region

Visit National Geographic Learning online at ELTNGL.com

Visit our corporate website at www.cengage.com

Credits:

6(r) JohnnyGreig/Getty; 6(l) SrdjanPav/Getty; 7(r) Shy Al Britanni/arabianEye; 7(l) Phonlamai Photo/Shutterstock; 8 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 13 Keith Bell / Alamy Stock Photo; 17 CHANDARA TUBCHAND / Alamy; 18 JohnnyGreig/Getty; 22 Shy Al Britanni/arabianEye; 24 FabrikaSimf/Shutterstock; 28 beeboys/Shutterstock; 31(t) Vlad_Chorniy/Shutterstock; 31(b) Golden Dayz/Shutterstock; 33 brichuas / Alamy Stock Vector; 34 Brilliant-Tariq Al Nahdi/Shutterstock; 38(t) Roy F Wylam/Shutterstock; 38(b) Mohammed younos/Shutterstock; 44 Arabstock.com; 48 amasterphotographer/Shutterstock; 49 Arabstock.com; 51 brichuas / Alamy Stock Vector; 54 magic pictures/Shutterstock; 56 Bas Nastassia/Shutterstock; 58 Arabstock.com; 61 Yavdat/Shutterstock.com; 63 JohnnyGreig/Getty; 64 Arabstock.com; 66 Arabstock.com; 74 Shy Al Britanni/arabianEye; 77 Chesky/Shutterstock; 79 Ahmad Ihsan/Shutterstock; 80 Shy Al Britanni/arabianEye; 81 Arabstock.com; 82 brichuas/Alamy Stock Vector; 85 Kdonmuang/Shutterstock; 88 XiXinXing/Shutterstock; 92 Pixels Hunter/Shutterstock; 100 Phonlamai Photo/Shutterstock; 104 NicoElNino/Shutterstock; 105(t) Mario Hagen/Shutterstock; 105(b) Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 109 katunes pcnok/Shutterstock; 110 Monster Ztudio/Shutterstock; 113 brichuas / Alamy Stock Vector; 115 Solcan Design/Shutterstock; 118 niroworld/Shutterstock; 119 Arabstock.com; 125 Arabstock.com; 134 Khakimullin Aleksandr/Shutterstock; 135 Katarina Premfors/arabianEye;