المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم
Ministry of Education

قررت وزارة التعليم تدريس
هذا الكتاب وطبعه على نفقتها

مقدمة في الأعمال

التعليم الثانوي - نظام المسارات

السنة الثانية

طبعة 1447 - 2025

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

ⓒ المركز الوطني للمناهج، ١٤٤٦ هـ

المركز الوطني للمناهج

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

٣٨٨ ص؛ سم

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

www.moe.gov.sa

مواد إثرائية وداعمة على "منصة عين الإثرائية"

ien.edu.sa

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

fb.ien.edu.sa

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مقدمة

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

والله ولي التوفيق

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 1





الفصل الأول

استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد 24

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية 25

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية 26

2-1 النجاح في الأعمال التجارية 38

3-1 بيئة الأعمال التجارية 46

الخصائص

رؤى تجارية: التقنيات الحديثة في أنشطة الأعمال التجارية. 45

من واقع الحياة ..... 26، 38، 46

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

خطة لمدى الحياة ..... 34، 41

المهارات الحياتية والعملية: الوعي المعلوماتي 36

معلومة إثرائية ..... 29، 34

إستراتيجية التسويق 43

العمل كفريق ..... 29، 31، 41

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 35، 44، 55

المراجعة والتقييم للفصل 1 56

الفصل الثاني

منظمات الأعمال التجارية 66

التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في الشركات أو المؤسسات الكبرى 67

1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي 68

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية 77

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية 87

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: التأسيس لمستقبل مستدام 92

رؤى تجارية: التحول الرقمي 73

من واقع الحياة ..... 68، 77، 87

خطة لمدى الحياة 78

المهارات الحياتية والعملية: التفكير الناقد وحلّ المشكلات 85

معلومة إثرائية 70

نشاط للفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة 101

العمل كفريق ..... 72، 81، 90

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 76، 84، 91

المراجعة والتقييم للفصل 2 93

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل الثالث

الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي 102

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال الأعمال التجارية الدولية 103

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

2-3 السوق العالمية 112

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية 120

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: فريق المياه الآمنة للشرب 126

رؤى تجارية: أهمية تقنية الاتصالات والمعلومات في التجارة والاقتصاد.....117

من واقع الحياة ..... 104، 119، 120

لمزيد من المعلومات 123

خطة لمدى الحياة.....105

معلومة إثرائية.....125

المسائل المتعلّقة بمؤسسات الأعمال الناشئة 133

العمل كفريق..... 108، 115، 123

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 111، 119، 125

المراجعة والتقييم للفصل 3 127



الفصل الرابع

الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية 134

التخطيط للحصول على وظيفة في مجال الموارد البشرية135

1-4 أسس الموارد البشرية.....136

2-4 إدارة الموارد البشرية.....144

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة 153

الخصائص

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع: القهوة والمسؤولية المجتمعية 162

رؤى تجارية: رفع مستوى مهارات القوى العاملة 147

من واقع الحياة ..... 136، 144، 153

لمزيد من المعلومات 137

خطة لمدى الحياة ..... 139، 156

معلومة إثرائية.....156

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

العمل كفريق..... 140، 148، 161

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 143، 152، 161

المراجعة والتقييم للفصل 4 163

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 2





الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية.....170

التخطيط للحصول على وظيفة في القطاع الخاصّ 171

1-5 أخلاقيات العمل.....172

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات 181

3-5 المسؤولية الاجتماعية 190

الخصائص

رؤى تجارية: الرشاوى والهدايا 177

من واقع الحياة ..... 172، 181، 190

لمزيد من المعلومات ..... 191، 194

المهارات الحياتية والعملية: التواصل والتعاون 180

معلومة إثرائية..... 179، 185

عرض تقديمي.....205

العمل كفريق..... 175، 185

المراجعة والتقييم

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

تمرينات ..... 179، 189، 196

المراجعة والتقييم للفصل 5 197

ملحق 206

الفصل السادس

الإدارة والقيادة.....218

التخطيط للحصول على وظيفة في: الإدارة 219

1-6 وظائف الإدارة وأساليبها.....220

2-6 القيادة الإدارية.....228

الخصائص

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

من واقع الحياة 220-228

لمزيد من المعلومات 223

خطة لمدى الحياة 229

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

العمل كفريق.....222-234

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 226-238

المراجعة والتقييم للفصل 6 241

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل السابع

ريادة الأعمال وإدارة المنشآت الصغيرة 246

التخطيط للحصول على وظيفة قيادية في: الاستشارات .247

1-7 حياة ريادة الأعمال.....248

2-7 كيف تصبح رائد أعمال؟.....256

3-7 أساسيات المنشآت الصغيرة.....267

الخصائص

رؤى تجارية: المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصغيرة254

من واقع الحياة 267-256-248

لمزيد من المعلومات 268-262-261

خطة لمدى الحياة.....250

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

معلومة إثرائية.....263

العمل كفريق.....272-259-253

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 273-265-255

المراجعة والتقييم للفصل 7 274



الفصل الثامن

تأسيس منشأة صغيرة 280

التخطيط للحصول على وظيفة في: امتلاك منشأة صغيرة281

1-8 تطوير الأفكار للشركات الناشئة 282

2-8 لمحة عامة عن خطة العمل التجاري 290

الخصائص

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

من واقع الحياة 290-282

لمزيد من المعلومات 295

خطة لمدى الحياة.....283

المراجعة والتقييم

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

تمرينات 299-289

المراجعة والتقييم للفصل 8 300

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



الفصل التاسع

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

الخصائص

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

المراجعة والتقييم

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



مشروع

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

قائمة المصطلحات.....374

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أسس متينة للنجاح في مجال الأعمال التجارية!



1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-2 وصف تحول الاقتصاد السعودي.

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

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

المصطلحات الرئيسة

الوسطاء	Intermediaries
الأعمال الخدمية	Service Business

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

رؤى تجارية

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

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



الأعمال التجارية، والإدارة، والتنظيم

التخطيط للحصول على وظيفة...

قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

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

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

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

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

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

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

كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

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

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

اختبر معلوماتك

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إشراك الطلاب



العمل كفريق

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

العمل كفريق

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



المهارات الحياتية والعملية

التفكير الناقد وحلّ المشكلات

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

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

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

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

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

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية | 85

المهارات الحياتية والعملية

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

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

معلومة إثرائية

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

ترسيخ مفاهيم عالم الأعمال التجارية

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

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

مساحة البحث والابتكار

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

التفكير النّاقد في الأعمال التجارية

تشجّع الطالب على استخدام مهارات التفكير النّاقد.

المراجعة والتقييم للفصل 6

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-6 وظائف القيادة وأساليبها

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

2-6 القيادة الإدارية

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

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

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

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

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

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

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

مساحة البحث والابتكار

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجزء 1

الفصل الأول استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد

الفصل الثاني منظمات الأعمال التجارية

الفصل الثالث الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي

الفصل الرابع الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية

الفصل الخامس المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



مشروع خطة لمدى الحياة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

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

3- تحديد الأهداف الشخصية الأساسية لخطتك لمدى الحياة.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

وضع خطة لمدى الحياة
Life-Span Planning

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف شخصية
Your Personal Goals

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



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

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

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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

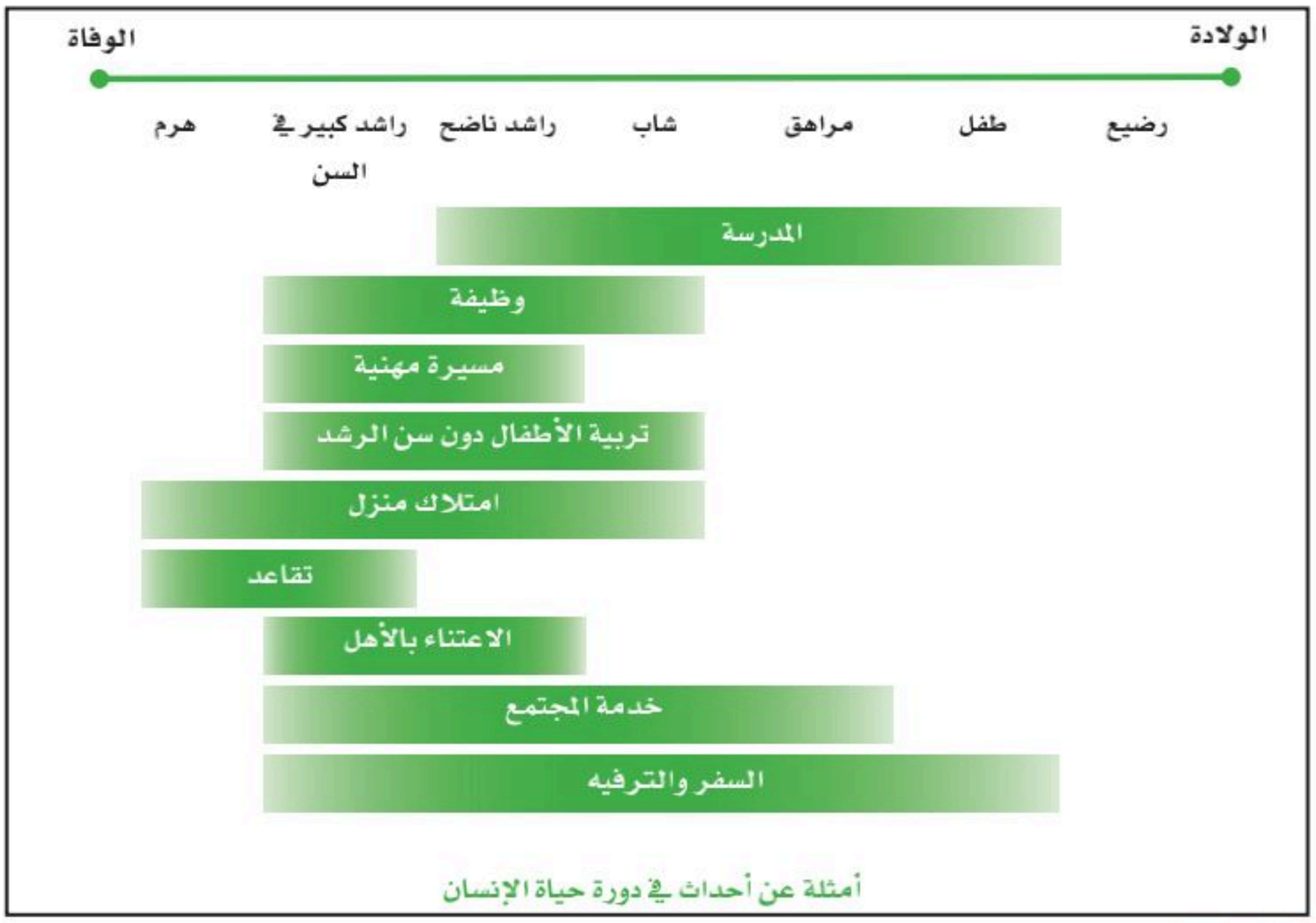
تتعلمه عن عالم الأعمال التجارية سيساعدك على اختيار مهنتك بأسلوب أفضل فتصبح قادرًا على كسب دخل أكبر وتؤمن لنفسك حياة مرضية أكثر وتوفّر مستوى معيشي أفضل لأسرتك. هذه الحقيقة تنطبق على غالبية الأهداف الشخصية الأخرى التي يمكن أن تحدّدها لنفسك.

خطة لمدى الحياة
A Life-Span Plan

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

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

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



الشكل 1

أين أنت اليوم على خط مدى الحياة هذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

اختبر معلوماتك

كيف تؤثر أهدافك الشخصية على خياراتك المهنية؟

خطة نورة لمدى الحياة
A Life-Span Plan for Nura

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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

ولكن فلنبدأ بالأهم
First Things First

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

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

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

الأهداف ذات الصلة
Related Goals

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

تنظيم الأهداف
Organizing Goals

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

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

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

اختبر معلوماتك

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

الشكل 2

كم سيكون عمر نورة عندما ستتزوج؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

خطة مدى الحياة الخاصة بك
Your Own Life-Span Plan

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

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

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

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

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

اختبر معلوماتك

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

الفصل 1

استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد

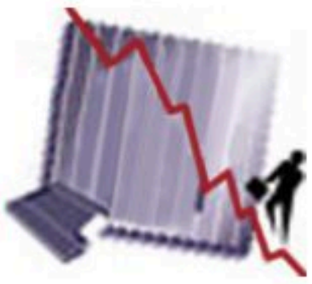


1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

3-1 بيئة الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية

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

المسميات الوظيفية ذات الصلة:
- مُخَطّط مدني وإقليمي
- محلل الميزانية
- أستاذ أو معلم اقتصاد
- محلل استثمار
- مستشار تطوير الأعمال
- باحث ميداني

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال اقتصاديات الأعمال التجارية

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

1. حدِّد أدنى المتطلبات التعليمية للحصول على المهنة. اذكر أي مؤهلات تدريبية أو تعليمية أخرى قد يتطلبها التقدم لتلك المهنة.
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ صف كيف يمكنك استخدام مواهبك، وقدراتك، ومهاراتك في هذه المهنة.

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

2-1-1 تحديد طرائق قياس الأداء الاقتصادي.

من واقع الحياة

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

1-1-1 النُّظم الاقتصادية Economic Systems

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أساس المشكلة الاقتصادية
The Basic Economic Problem

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



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

الموارد الاقتصادية
Economic Resources

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

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

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

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

الأسئلة الاقتصادية الثلاثة
The Three Economic Questions

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنواع النُّظم الاقتصادية
Types of Economic Systems

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

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

الاقتصاد السعودي
The Saudi Economy

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

معلومة إثرائية

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



العمل كفريق

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



لمزيد من المعلومات

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

اختبر معلوماتك

ما الاختلافات الأساسية بين النظم الاقتصادية الأربعة الرئيسة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

إجمالي الناتج المحلي
Gross Domestic Product

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

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

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

مقارنة إجمالي الناتج المحلي
Comparing GDP

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

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



العمل كفريق

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنشطة القوى العاملة
Labor Activities

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



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

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

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

الإنتاجية
Productivity

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إنفاق المستهلك
Consumer Spending

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

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

أنشطة الاستثمار
Investment Activities

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لمزيد من المعلومات

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



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

معلومة إثرائية

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

اختبر معلوماتك

كيف يمكن زيادة الإنتاجية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. مثال على الموارد الطبيعية:

أ. ضوء الشمس.

ب. مبرمج أجهزة حاسوب.

ج. شبكة صيد.

د. المال.

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

أ. المختلط.

ب. التقليدي.

ج. السوق.

د. الموجه.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

أ. الصادرات إلى دول أخرى.

ب. شراء الحكومة لأجهزة الحاسوب.

ج. شراء السيارات.

د. تجهيز العشاء لأسرتك.

4. من المرجح أن تزيد الإنتاجية بسبب

أ. فرض ضرائب أعلى.

ب. التوسع في استخدام تقنيات الإنتاج.

ج. تخفيض عدد البرامج التدريبية.

د. تخفيض معدلات الفائدة.

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

الوعي المعلوماتي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المهارات الفنية
Technical Skills

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

المهارات المهنية العامة
General Career Skills

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

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

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

الخبرة المهنية
Career Experience

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

الإدارة والقيادة
Management and Leadership

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

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

اتخاذ القرار
Decision Making

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

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

الشكل "1-2" عملية اتخاذ القرار
كيف تساعد الاستعانة بمراحل عملية اتّخاذ القرار، الأفراد والشركات في تبنّي خيارات أفضل؟



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



لماذا تحتاج معظم الوظائف إلى مزيج من المهارات الشخصية والمكتسبة؟

لمزيد من المعلومات



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

العمل كفريق



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

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين المهارات الفنية والمهارات المهنية العامّة؟

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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



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

مخاطر العمل
Business Risks

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

مخاطر غير متوقعة
Unexpected Risks

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

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

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

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

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

مكافآت الأعمال التجارية
Business Rewards

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

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



لماذا يُعدّ دراية الشركات بالمخاطر التي قد تواجهها أمرًا جيّدًا؟



لمزيد من المعلومات

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

كيف تسبب الجغرافيا مخاطر للأعمال التجارية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. مثال على المهارة الفنية:

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

2. تتضمن الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار:

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

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

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

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

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

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

التقنيات الحديثة في أنشطة الأعمال التجارية

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

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

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-1 بيئة الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-1 فهم مراحل دورة الأعمال التجارية.

2-3-1 تحديد أنواع المنافسة الأربعة.

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

1-3-1 دورة الأعمال التجارية
The Business Cycle

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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



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

الازدهار
Prosperity

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

الركود
Recession

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

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

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

الكساد
Depression

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

الإنتعاش
Recovery

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

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

التضخّم وأسعار الفائدة
Inflation and Interest Rates

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

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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

لمزيد من المعلومات



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

اختبر معلوماتك

ما المراحل الأربع لدورة الأعمال التجارية؟



ما معدّل التضخّم الحالي في المملكة العربية السعودية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-3-1 أنواع المنافسة
Types Of Competition

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

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

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

كيف يكون عدد الأعمال التجارية في السوق مؤثّرًا على المنافسة؟

المنافسة الكاملة
Perfect Competition

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

المنافسة الاحتكارية
Monopolistic Competition

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

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

احتكار القلّة
Oligopoly

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

الاحتكار
Monopoly

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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



ما نوع المنافسة الموجودة في صناعة البناء والتشييد؟

اختبر معلوماتك

كيف تختلف أشكال المنافسة الأربعة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

رؤية السعودية
Saudi Vision 2030

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اقتصادات فرعية
Subeconomies

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

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

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

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

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

اختبر معلوماتك

ما التحدّيات الاقتصادية التي ستواجهها الدول في المستقبل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

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

_____

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

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

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

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

5. كلما زادت المنافسة،

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

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 1

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصاديّة

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

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

3-1 بيئة الأعمال التجارية

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

12. صِف الإجراءات التي قد تتّخذها الشركة لتقليل المخاطر.

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

14. لماذا يُعدّ ارتفاع معدّل التضخّم عمومًا ضارًّا بالاقتصاد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

ادعم رأيك

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

أ. شراء محمصة خبز كهربائية كهديّة.

ب. خدمة هاتف مثبتة في مكتب حكومي.

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

د. خدمات العناية بالحيوانات الأليفة.

هـ . بيع الورق إلى دار نشر للصحف.

و. جهاز حاسوب مدفوع ثمنه من قبل سلطات المدينة.

ز. شراء جهاز حاسوب ليُستخدم من قبل أسرتك.

ح. محصول ذرة اشتُري بواسطة شركة تصنيع أغذية.

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

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

التفاعل والتواصل

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

_____

_____

_____

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إستراتيجية التسويق

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

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

تقييم مؤشرات الأداء

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

التفكير الناقد

1. كيف يمكن استخدام موقع المطعم لجذب العملاء؟

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
2

منظمات الأعمال التجارية



1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

3-2 الهيكل التنظيمي الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

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

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:

- رئيس تنفيذي
- رئيس تنفيذي للعمليات
- مدير عام

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

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

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

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

كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-2 وصف تحول الاقتصاد السعودي.

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

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

المصطلحات الرئيسة

الوسطاء	Intermediaries
الأعمال الخدمية	Service Business

من واقع الحياة

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



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

الاستثمار في المستقبل
Investing in the Future

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

معلومة إثرائية

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

اختبر معلوماتك

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

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

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

طبيعة الأعمال التجارية السعودية
Nature of Saudi Business

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

أدوار الأعمال التجارية
Roles of Business

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

التأثير في المجتمع
Impact on a Community

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

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

أنشطة الأعمال التجارية
Business Activities

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

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

العمل كفريق



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

اختبر معلوماتك

ما الأنشطة الأساسية الستة التي تؤدّيها جميع الأعمال التجارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

التحول الرقمي

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-2 أنواع الأعمال التجارية
Types of Businesses

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

المنتجون
Producers

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

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

الوسطاء
Intermediaries

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

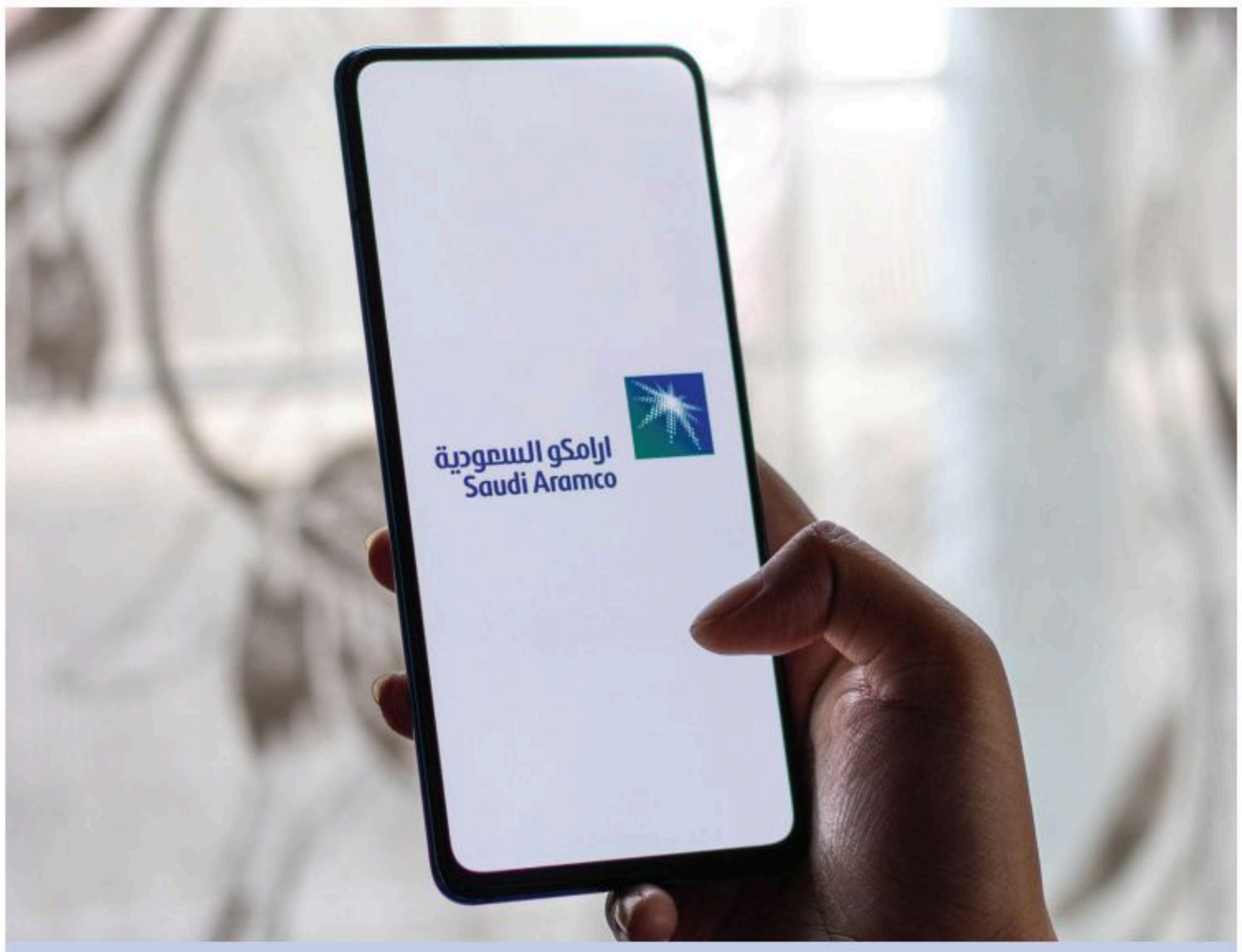
الأعمال الخدمية
Services Businesses

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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



كيف يؤثر التسويق على قرار المستهلك لشراء منتج ما؟

اختبر معلوماتك

كيف تختلف الشركة المصنعة عن عمل التعدين واستغلال المحاجر؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. التنويع في مجموعة واسعة من قطاعات الأعمال

ب. الحد من البطالة

ج. وقف إنتاج النفط

د. زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة

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

أ. إنتاج السلع والخدمات

ب. توظيف العاملين وتدريبهم

ج. تسويق السلع والخدمات

د. المحافظة على سجلات الأعمال

3. بائع التجزئة هو مثال على:

أ. عامل التعدين

ب. منتج

ج. وسيط

د. الأعمال الخدمية

مساحة البحث والابتكار

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المؤسسة الفردية
Proprietorship

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

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

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

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

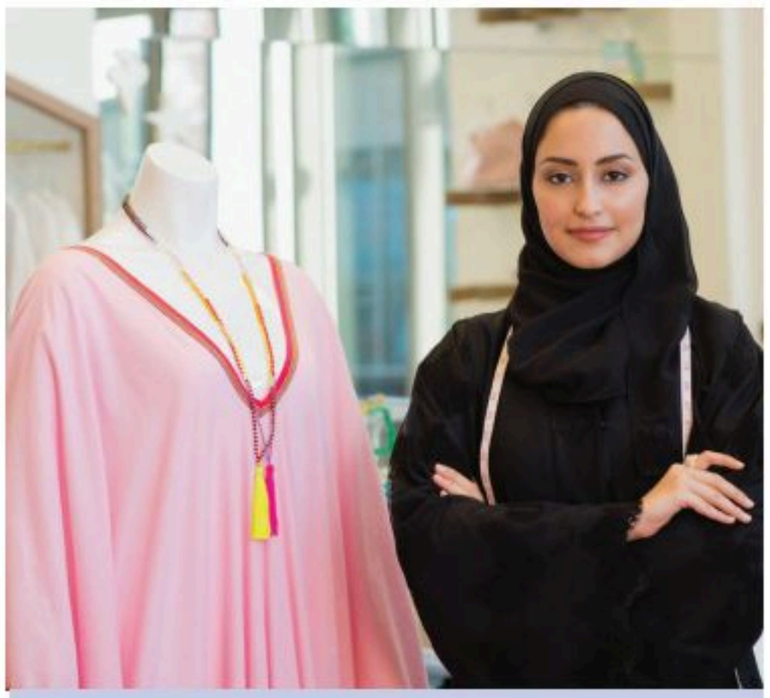
الشراكة
Partnership

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

الشركة
Corporation

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



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

خطة لمدى الحياة

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

اختبر معلوماتك

ما أوجه الاختلاف بين أشكال ملكية الأعمال التجارية الأساسية الثلاثة؟

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

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

اختيار المؤسسة الفردية
Choosing a Proprietorship

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

اختيار الشراكة
Choosing a Partnership

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختيار الشركة
Choosing a Corporation

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

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

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

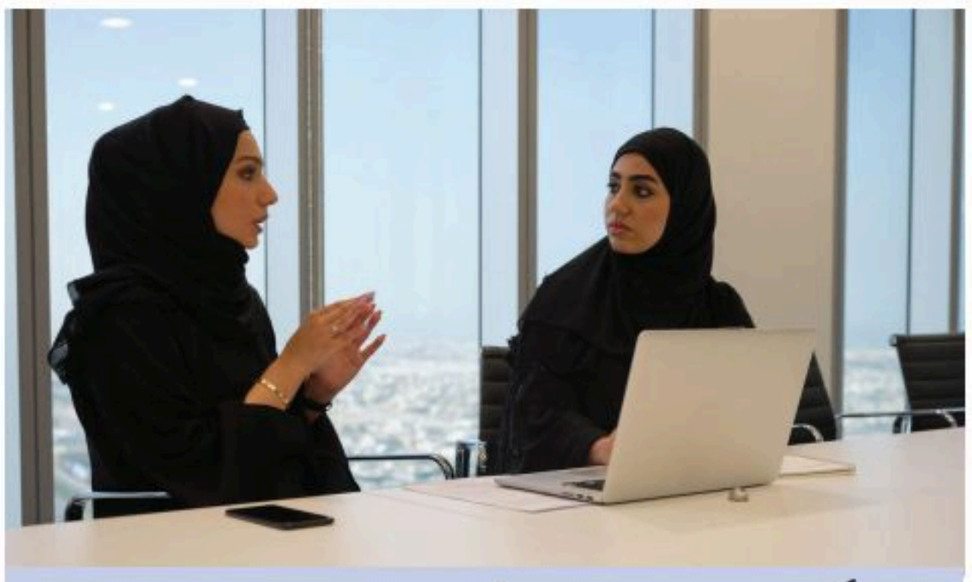
تبرز بعض السلبيات الخاصة بملكية الشركة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث يشارك فيها المديرون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمون. عدا عن ذلك، يتوجب على الشركة تقديم المزيد من السجلات، واتباع عدد من القوانين والأنظمة الخاصة بالعمليات يفوق تلك المطلوبة في أشكال الملكية الأخرى. وفي عديد من الدول، يتوجّب على الشركات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



العمل كفريق

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



متى تُعد الشراكة مفيدة أكثر من المؤسسة الفردية؟

اختبر معلوماتك

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

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

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

الشراكات والشركات المتخصصة
Specialized Partnerships and Corporations

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجمعيات التعاونية والامتيازات التجارية
Cooperatives and Franchises

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

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

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



ما أشكال ملكية الأعمال التجارية الأكثر شيوعًا في مجتمعك؟

اختبر معلوماتك

ما الأشكال الأخرى المتخصّصة لملكية الأعمال التجارية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. المؤسسة الفردية.　　ج. الشركة.

ب. الشراكة.　　د. الامتياز التجاري.

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

_____

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

أ. المستفيدون.　　ج. المديرون.

ب. أعضاء مجلس الإدارة.　　د. المالكون.

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

أ. الامتياز التجاري.　　ج. جمعية تعاونية.

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

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

التفكير الناقد وحلّ المشكلات

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

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

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

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

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



2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

يُحسب العائد بقسمة إجمالي الأرباح السنوية على سعر السهم.

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

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

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

تحديد المسار
Setting direction

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

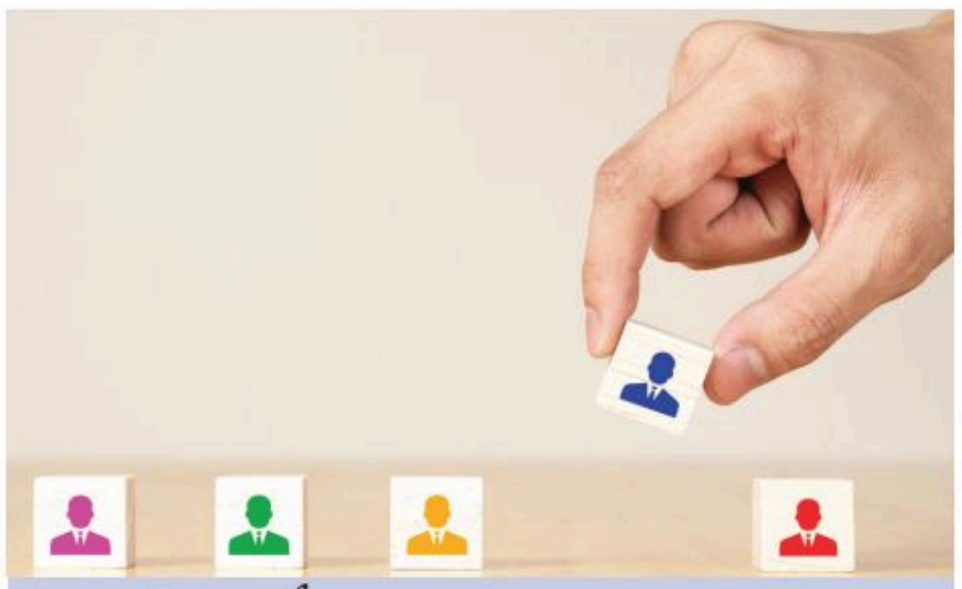
أخيرًا، تضع معظم الأعمال التجارية سياسات ونظم العمل للشركة، والسياسات **Policies** هي المبادئ التوجيهية المستخدمة في اتخاذ قرارات متسقة، أما نظم العمل **Procedures** فهي وصف للطريقة التي يجب العمل بها. توفّر السياسات ونظم العمل الفاعلة، التوجيه والإرشاد للعاملين في الشركة.

مبادئ التنظيم الفاعل
Principles of Effective Organization

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

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

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



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



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

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين رسالة المنظمة والهدف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

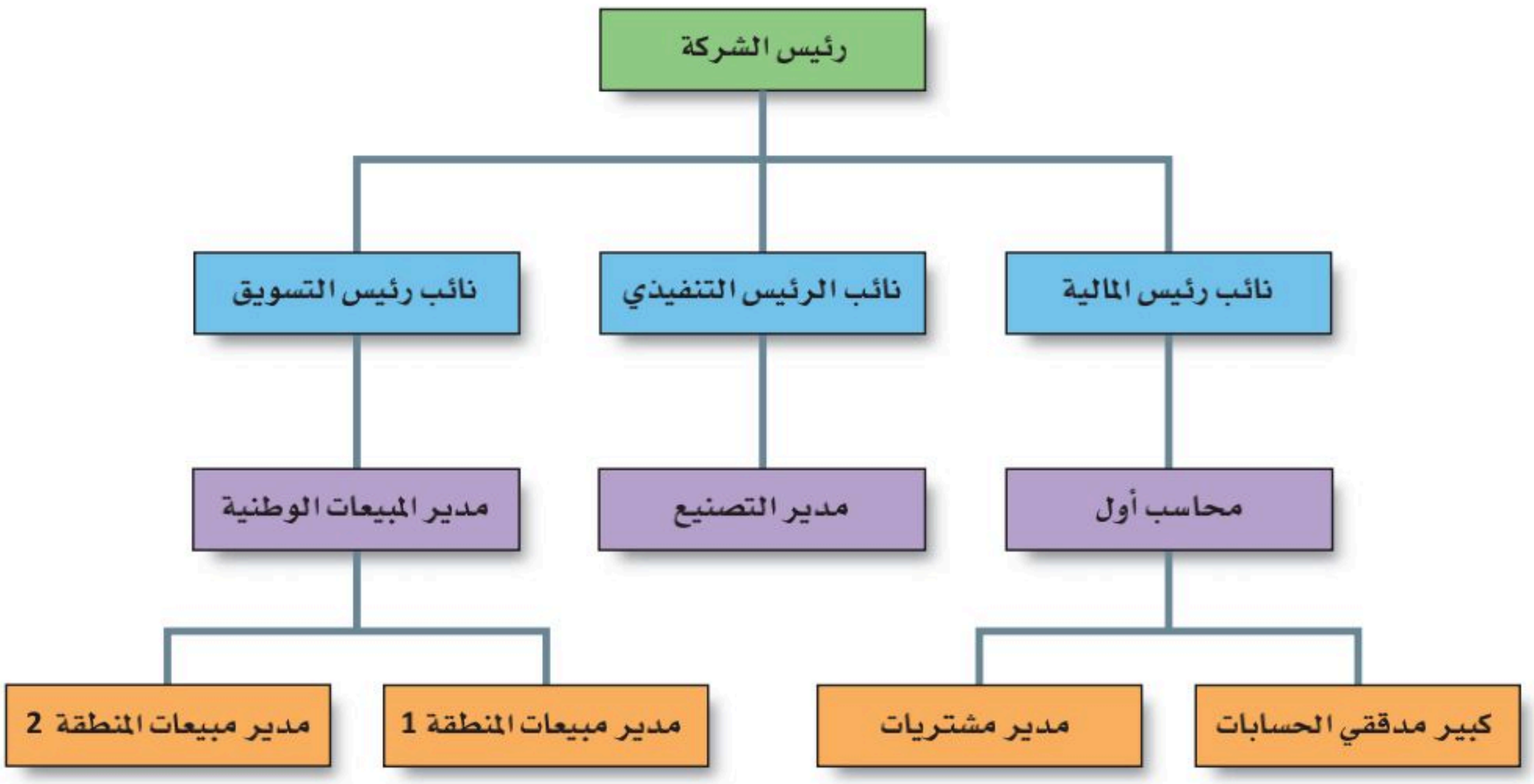
نطاق السيطرة والتحكم Span of Control المبدأ التنظيمي الأخير هو نطاق السيطرة ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فاعلة من قبل المدير أو القائد.

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

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

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

الهيكل التنظيمي لشركة



الشكل "2-1"

ما أهمية فهم الموظفين للهيكل التنظيمي للشركة التي يعملون فيها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

العمل كفريق



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

اختبر معلوماتك

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

2. الالتزام بإنجاز عمل محدد هو:

أ. المسؤولية.

ب. السلطة.

ج. المساءلة.

د. التقدير.

3. أي مما يلي لا يُوضَّح في المخطّط التنظيمي؟

أ. هيكل الشركة.

ب. علاقات العمل.

ج. التوصيفات الوظيفية.

د. تصنيفات الوظائف.

مساحة البحث والابتكار

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

التأسيس لمستقبل مستدام



تستثمر المملكة العربية السعودية في الطاقة الخضراء لبناء مستقبل مستدام.

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 2

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

2-1 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

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

2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

_____

_____

_____

_____

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

ادعم رأيك

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

التفاعل والتواصل

30. أجرِ مقابلة مع مستشار مالي في مجتمعك حول عملية اختيار الأسهم وشرائها، واطلب منه تقديم معلومات حول كيفية اختيار الأسهم قبيل عملية الشراء وكيف يمكن لحامِل الأسهم تتبُّع أدائها. اسأل المستشار المالي عما إذا كانت لديه نصيحة عامّة للمستفيدين الصغار.
31. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تحسين اقتصاد المملكة العربية السعودية وتشجيع تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسّطة. تصفّح أو ابحث عن معلومات حول أشكال الملكية التجارية التي يمكن أن تضعها المنشآت الصغيرة والمتوسّطة في عين الاعتبار. احرص على قراءة مزايا وعيوب كلّ من أشكال الملكية التجارية.
32. استخدِم المعلومات الواردة في كتابك وعلى الإنترنت لتحديد العوامل التي تؤثر على اختيار شكل الملكية التجارية، ثمّ أعِدّ قائمة بها.
33. قدِّم مثالًا على عمل تجاري يمكن أن يستفيد من اختيار شكل المؤسسة الفردية. بعدها، أعط مثالًا على كلّ من أشكال الملكية التجارية الأخرى مثل: الشراكة والشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

نشاط للفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة

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

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

تقييم مؤشرات الأداء

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

سيُقيَّم فريقك وفقًا لـ:

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

التفكير الناقد

1. ما مزايا اختيار الشراكة لإدارة المطعم؟

_____

_____

_____

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

_____

_____

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

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
3

الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي

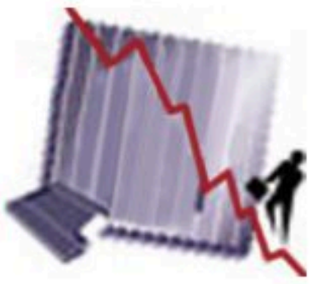


1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

2-3 السوق العالمية

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة...

في مجال الأعمال التجارية الدولية

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

المسميات الوظيفية ذات الصلة:

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

تحليل الفرص الوظيفية في... مجال الأعمال التجارية الدولية

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

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

كيف ترى العمل... كوكيل شحن

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-3 وصف أنشطة الاستيراد والتصدير.

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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



ما مزايا التجارة الدولية وعيوبها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

الميزة المطلقة
Absolute Advantage

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

الميزة النسبيّة
Comparative Advantage

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

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

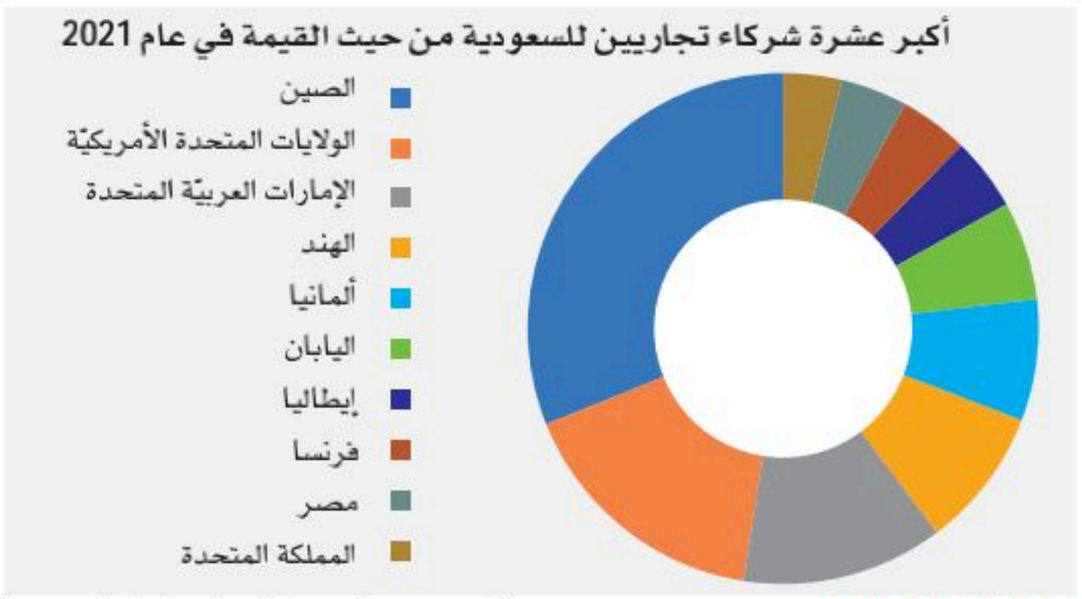
خطة لمدى الحياة

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاستيراد
Importing

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



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

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

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

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

الميزان التجاري السعودي 2019

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

المصدر: الحل التجاري العالمي المتكامل

الشكل "3-2" * الريال السعودي

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

التصدير
Exporting

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

اختبر معلوماتك

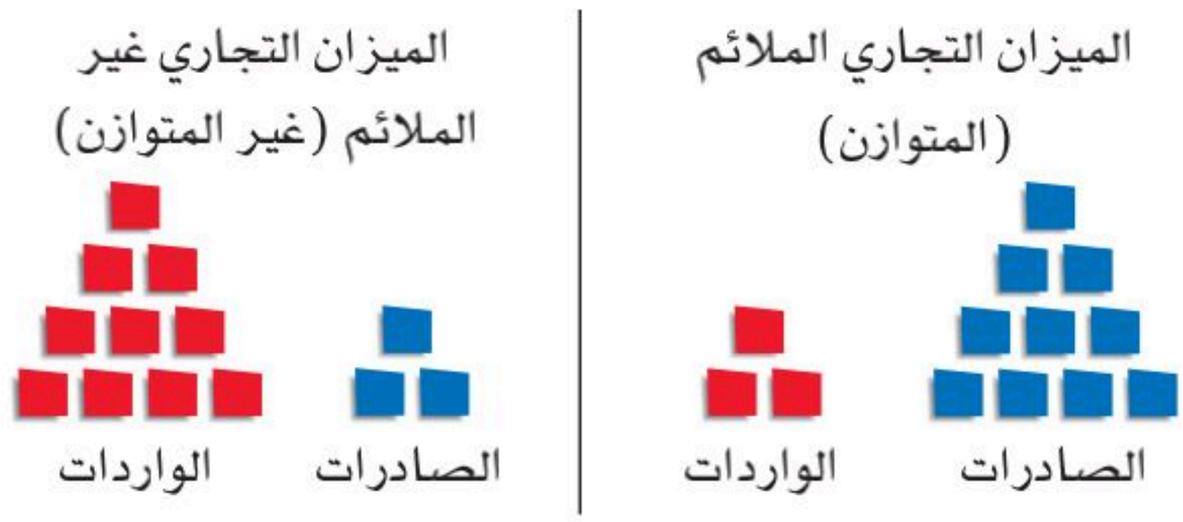
كيف يختلف الاستيراد عن التصدير؟

3-1-2 قياس العلاقات التجاريّة
Measuring Trade Relations

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

الميزان التجاري
Balance of Trade

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



الشكل "3-3"

لماذا يُعدّ التصدير أفضل للدولة من الاستيراد؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

ميزان المدفوعات
Balance of Payments

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

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

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

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



العمل كفريق

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

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين الميزان التجاري وميزان المدفوعات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-3 العملة الدولية
International Currency

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



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

أسعار صرف العملات الأجنبية
Foreign Exchange Rates

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

سعر صرف بعض العملات مقابل الريال السعودي

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

المصدر: بيانات البنك المركزي السعودي، إصدار مايو 2022.

الشكل "3-4"

ما العملة الأكثر قيمة مقارنة بالريال السعودي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

العوامل المؤثرة في أسعار صرف العملات
Factors Affecting Currency Values

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

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

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

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

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

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

اختبر معلوماتك

ما العوامل التي تؤثر على قيمة عملة دولة ما؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

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

ب. موظف مبيعات في مدينة جدة يقدم منتجًا أجنبيًّا.

ج. مطعم في الرياض يقدم قائمة طعام آسيوية.

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

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

أ. فائض تجاري.

ب. عجز تجاري.

ج. تبادل تجاري.

د. توازن تجاري.

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

أ. ارتفاع معدل التضخم.

ب. انخفاض معدلات الفائدة.

ج. فائض تجاري.

د. ميزان مدفوعات مناسب.

مساحة البحث والابتكار

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-3 السوق العالمية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

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

2-2-3 تحديد أمثلة لقيود التجارة الرسمية.

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

1-2-3 مقومات بيئة الأعمال التجارية الدولية

International Business Environment

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الجغرافيا
Geography

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

المؤثرات الثقافية
Cultural Influences

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

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

النمو الاقتصادي
Economic Development

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

القيود السياسية والقانونية Political and Legal Restrictions

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



الشكل "3-5"

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

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

اختبر معلوماتك

اُذكر العناصر الأربعة الرئيسة لبيئة الأعمال التجارية الدولية.

2-2-3 قيود التجارة الدولية
International Trade Barriers

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

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

الحصص
Quotas

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

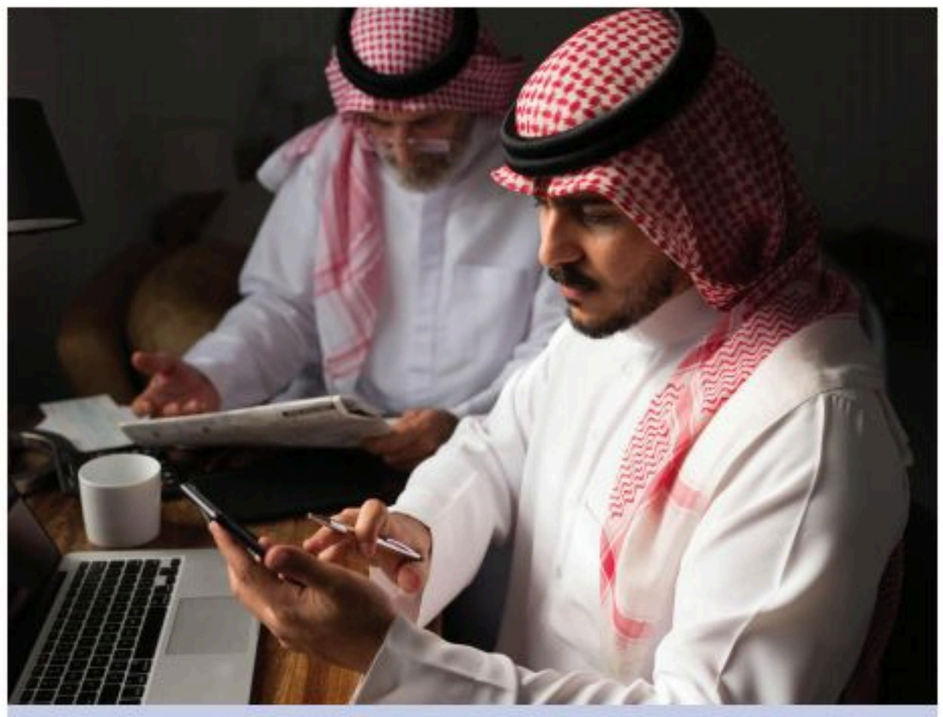
تُحدد الحصص لعدة أسباب. وتقوم الدولة غالبًا بذلك لحماية "الصناعات الصغيرة" فيها، والتي تحتاج إلى الحماية عند بداية تشغيلها. مثلًا: يمكن أن تفرض الحكومات حصصًا على السكر، والماشية، ومنتجات الألبان، والمنسوجات، وذلك بغرض حمايتها. وقد تُحدّد حصص على الواردات من بلد آخر تعبيرًا عن عدم الرضا عن سياسات ذلك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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التعريفات الجمركية
Tariffs

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



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

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

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

الحظر
Embargoes

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

اختبر معلوماتك

ما القيود التجارية الرسمية الثلاثة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

أهمية تقنية الاتصالات والمعلومات في التجارة والاقتصاد

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2-3 تشجيع التجارة الدوليّة
Encouraging International Trade

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

مناطق التجارة الحرة
Free-Trade Zones

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

اتفاقيات التجارة الحرة
Free-Trade Agreements

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

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



لماذا تهتم الشركات السعودية بالتصدير؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأسواق المشتركة
Common Markets

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

اختبر معلوماتك

ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتشجيع التجارة الدولية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ: البنية التحتية هي عامل مهم يؤثر على التنمية الاقتصادية للدولة. _____
2. صواب أم خطأ: يُنشأ حاجز التجارة غير الرسمية بالإجراءات الحكومية. _____
3. من المرجح أن تستخدم الدولة التي ترغب في تعزيز أنشطة التجارة الدولية.
   أ. التعريفة الجمركية. ج. الحظر.
   ب. السوق المشتركة. د. الحصص.

مساحة البحث والابتكار

4. **القانون** استخدم شبكة الإنترنت لجمع معلومات بشأن القوانين في الدول الأجنبية التي تختلف عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية.
5. **الجغرافيا** معتمدًا على مصادر من المكتبات أو شبكة الإنترنت، احصل على نسخ من الخرائط لمختلف المناطق الجغرافية، ووضح على خريطتك كيف يمكن أن تؤثر التضاريس والمناخ والممرات المائية على أنشطة التجارة الدولية، ثم قدم ملخصًا من دقيقة إلى دقيقتين توضح فيه نتائجك.

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-3 مناقشة أنشطة المنظمات متعددة الجنسيات.

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

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

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

سأل يوسف: "ما أكثر شيء افتقدته؟"

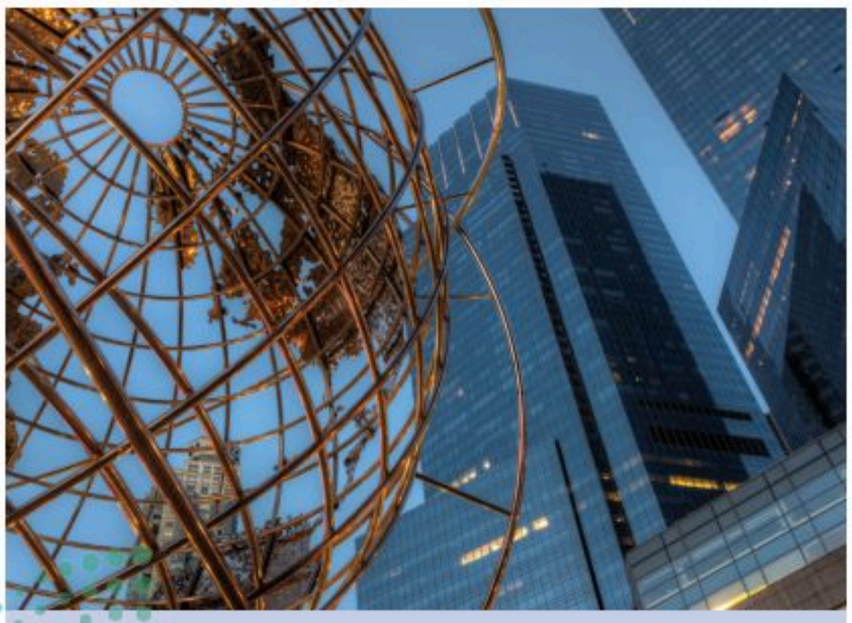
قال عادل: "قهوتنا السعودية، كان من السهل العثور على أنواع أخرى من القهوة، لكنها لم تكن مثل القهوة السعودية".

1-3-3 الشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies

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

إستراتيجيات الشركة متعددة الجنسيات MNC Strategies

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



ما مزايا الإستراتيجية متعددة الجنسيات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

مزايا الشركات متعددة الجنسيات
MNC Benefits

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

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

عيوب الشركات متعددة الجنسيات
Drawbacks of Multinational Companies

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



ما بعض مزايا الأعمال التجارية الدولية؟

اختبر معلوماتك

ما الإستراتيجيتان الشائع استخدامهما من قبل الشركات متعددة الجنسيات؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

الترخيص
Licensing

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

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

الامتياز التجاري
Franchising

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



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

المشروع المشترك
Joint Venture

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

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

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



العمل كفريق

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

اختبر معلوماتك

ما الفرق بين الترخيص والامتياز التجاري؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-3-3 منظمات التجارة العالمية
International Trade Organizations

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

منظمة التجارة العالمية
World Trade Organization

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

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

صندوق النقد الدولي
International Monetary Fund

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

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

البنك الدولي
World Bank

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

معلومة إثرائية

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

اختبر معلوماتك

كيف يقوم صندوق النقد الدولي بمساعدة الدول حول العالم؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

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

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

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

مساحة البحث والابتكار

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

فريق المياه الآمنة للشرب

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



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

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

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

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

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

التفكير الناقد

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 3

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

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

2-3 السوق العالمية

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

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

_____

_____

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

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

مساحة البحث والابتكار

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

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

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

أ. ربع زجاجة سائل تنظيف _____

ب. 50 ياردة من لفّة قماش _____

ج. حجم محرّك السيارة بالبوصات المكعّبة _____

د. مسطرة طولها 12 إنشًا _____

هـ. ميزان لقياس الأوزان بالباوند _____

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

أ. اليابان، 1200 ين _____

ب. كندا، 5 دولارات كندية _____

ج. جنوب إفريقيا، 150 رند _____

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

_____

_____

_____

_____

_____

ادعم رأيك

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

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

_____

_____

_____

_____

_____

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

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المسائل المتعلّقة بمؤسسات الأعمال الناشئة

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

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

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

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

تقييم مؤشرات الأداء

سيُقيَّم أداؤك استنادًا إلى ما يلي:

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

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

التفكير الناقد

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

_____

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

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
4

الموارد البشرية، الثقافة، التنوّع والشمولية



1-4 أسس الموارد البشرية

2-4 إدارة الموارد البشرية

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة...

في مجال الموارد البشرية

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

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

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

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

تحليل الفرص المهنية في مجال... الموارد البشرية

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

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-4 أسس الموارد البشرية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-4 وصف طبيعة القوى العاملة.

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

المصطلحات الرئيسة

القوى العاملة	Workforce
تقليص العمالة	Downsizing
الاستعانة بمصادر خارجية	Outsourcing

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

1-1-4 القوى العاملة المتغيّرة
The Changing Workforce

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنواع الوظائف
Types of Jobs

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

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

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

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

الشكل "4-1"

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

متطلبات العمل المتغيّرة
Changing Job Requirements

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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



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



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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

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

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

اختبر معلوماتك

اذكر بعض العوامل المؤثرة على إحداث تغيّرات القوى العاملة.

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

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

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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أهداف الموارد البشرية
Human Resources Goals

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

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

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



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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أنشطة الموارد البشرية Human Resources Activities

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

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

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

الشكل "4-2"

ما الأنشطة الأهم لنجاح الشركة؟ اشرح إجابتك.

اختبر معلوماتك

ما الأهداف السبعة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

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

أ. البناء.

ب. الصناعة.

ج. الرعاية الصحية.

د. التعدين.

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

أ. التوظيف.

ب. علاقات الموظفين.

ج. إدارة الأداء.

د. المبيعات.

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

أ. الياقات الزرقاء.

ب. مديري الموارد البشرية.

ج. الياقات البيضاء.

د. رواد الأعمال.

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

أ. المديرون.

ب. الموظفون العاملون بدوام كامل.

ج. الموظفون العاملون بدوام جزئي.

د. كل ما سبق يدخل ضمن إدارة الموارد البشرية.

مساحة البحث والابتكار

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-4 إدارة الموارد البشرية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-4 تحديد أنشطة التخطيط والتوظيف المهمّة.

2-2-4 وصف خطط التعويضات والمزايا.

3-2-4 التعرف على أهداف إدارة الأداء.

المصطلحات الرئيسة

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

من واقع الحياة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط وتحليل الوظائف
Planning and Job Analysis

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

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

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

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

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

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



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

التوظيف والتعيين
Recruiting and Hiring

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

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

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

الشكل "4-3"

لماذا يستعين صاحب العمل أحيانًا بعدة مصادر لتوظيف موظفين جدد؟

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

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

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

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

اختبر معلوماتك

لماذا يحتاج موظفو الموارد البشرية إلى دراسة الوظائف قبل البدء بعملية التوظيف؟



رؤى تجارية

رفع مستوى مهارات القوى العاملة

إنّ فئة الشباب هي الركيزة الأساسية لنجاح "رؤية السعودية 2030". هذا لا يشمل فقط المواطنين السعوديين وغيرهم ممن يعملون حاليًا لتحقيق أهدافها ، ولكن أيضًا ، بشكل حاسم ، الأجيال القادمة التي ستنضم يومًا ما إلى القوى العاملة. لا يمكن لأي مشروع أن ينجح إلا بالمستوى اللازم من التصميم والمهارات والتنظيم. وعليه، فإنّ المملكة العربية السعودية لا تستثمر في بنيتها التحتية فحسب، إنّما تستثمر أيضًا في شعبها عبر مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تدريب وتطوير القوى العاملة كي تكسب الصفات اللازمة التي تخوّلها أن تدخل في المنافسة على الصعيد العالمي.

برنامج تنمية القدرات البشرية هو أحد هذه المبادرات. "بموجب رؤية السعودية 2030"، يُطور هذا البرنامج القدرات الرئيسة "عبر تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف. ويركّز البرنامج على تطوير أساس تعليمي متين للجميع يسهم في غرس القيم منذ سن مبكرة وتأهيل الشباب لسوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي." يحرص البرنامج "على تنمية مهارة المواطنين عبر توفير فرص التعلّم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال".

برنامج تمهير مبادرة أخرى ذات صلة. ووفقًا للمنصة الوطنية، يُقدم هذا البرنامج التدريب على رأس العمل "لتطوير مهارات خريجي الجامعات والمعاهد والكليات السعودية والأجنبية." ويخدم البرنامج الخريجين الجدد والموظفين ذوي الخبرة عن طريق تدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص والجهات الحكومية.

التفكير الناقد

1. كيف يساعد التدريب الفعلي في مقر العمل لدى جهة حكومية حديثي التخرج على بدء مسيرتهم المهنية؟
2. لماذا يُعدّ التدريب على رأس العمل مهمًّا إلى جانب التعليم العام؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-4 التعويضات والمزايا
Compensation and Benefits

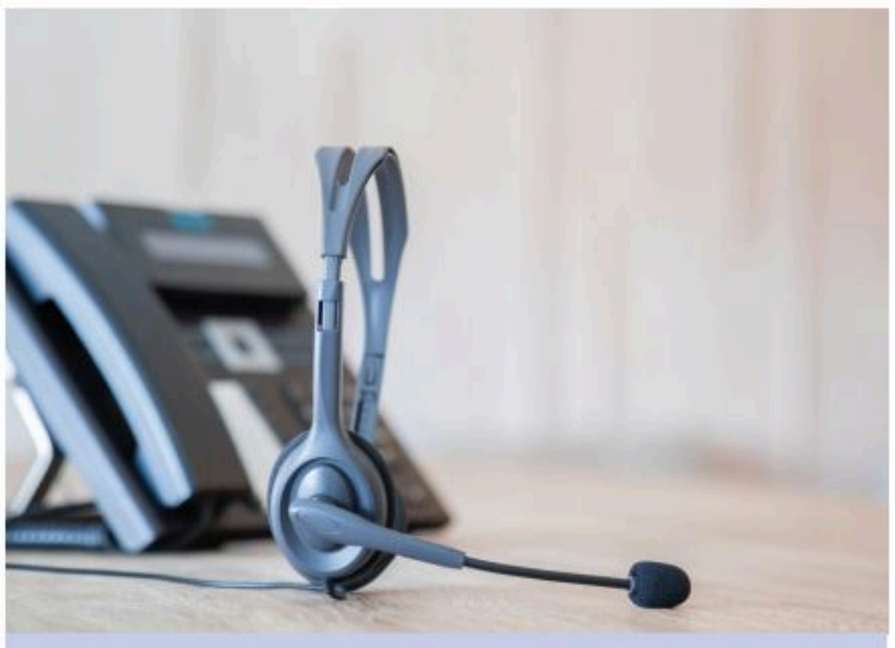
كسب المال أحد الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل. **التعويض Compensation** هو المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل إنجاز العمل. ويتألّف التعويض من جزءين، وهما: **الرواتب والأجور Salary and Wages** وهي المبالغ المالية التي تُدفع مباشرة إلى الموظف عند إتمام عمل ما. يُعرف التعويض في أشكال أخرى غير الدفع المباشر باسم **المزايا Benefits**، مثل: التأمين، والإجازات، وخطط التقاعد، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

طرائق التعويض
Compensation Methods

"الأجر مقابل الوقت"، يتلقى الموظف مبلغًا محدّدًا من المال مقابل كلّ ساعة عمل. "الراتب الثابت"، وهو مبلغ محدّد من المال مقابل كلّ أسبوع أو شهر عمل. لا يرتكز أي من هذين النوعين من التعويضات مباشرة على كمية العمل المنجز أو جودته، بل على أساس الفترة التي يُنجَز فيها العمل. ولذلك من السهل إدارة هذا النظام؛ فلا يتوجب على الشركة سوى متابعة الوقت الذي يستغرقه الموظف في إنجاز العمل.

نظام الحوافز Incentive Systems نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل الموظف أو جودة أدائه. بعض الشركات تقدّم "عمولات" لموظفيها بحيث يتقاضى الموظف نسبة مئوية من مبيعاته؛ فالعمولات هي أمر متعارف عليه لدى مندوبي المبيعات. نظام "الدفع بالقطعة" هو نوع آخر من أنظمة "الدفع بحسب الأداء" ويتلقى الموظف مبلغًا محددًا من المال عن كلّ قطعة ينتجها. نظام الدفع بالقطعة هو نظام شائع في قطاع الصناعة، والزراعة، ومراكز الخدمة، مثلًا: يتلقى العامل مبلغًا من المال عن كلّ قطعة ثياب يخيطها، أو عن مكالمة يرد عليها، أو كلّ مطالبة يعالجها.

تطبّق بعض الشركات نظام تعويض يتألف من "راتب أساسي زائد حافز" ويجمع هذا النظام بين أجر أو راتب ومبلغ إضافي يُحدَّد بناءً على أداء الموظف. مشاركة الأرباح هي من هذا النوع بحيث يتلقى الموظف التعويض النظامي بالإضافة إلى حصة من أرباح الشركة. هذا النظام يشجّع الالتزام، والعمل ضمن فريق واحد، والأداء الفاعل لزيادة الأرباح.



لو كنت موظف مبيعات عن بعد، فهل تفضّل عمولة على المبيعات أو أجرًا بالساعة؟ اشرح إجابتك.

العمل كفريق



جرت العادة أن يدفع تجار السيارات عمولة مباشرة لموظفي المبيعات. يمنح بعض التجار اليوم لكل موظف مبيعات راتبًا مع علاوة تُحسَب بقياس رضا العملاء. قم أنت وفريقك بمناقشة الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا التغيّر على أداء موظفي المبيعات والسبب الذي دعا تجار السيارات إلى تبني هذا التغيّر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مزايا الموظفين
Employee Benefits

في كثيرٍ من الشركات حول العالم، تبلغ تكلفة تقديم مزايا الموظفين 20–40% إضافة إلى تكلفة رواتبهم. إذا كان الموظف يتقاضى 100 ريال سعودي في الساعة، فإن إضافة 30% للمزايا تزيد تكلفة الساعة إلى 130 ريالًا سعوديًّا. وإذا عمل الموظف 40 ساعة في الأسبوع، يمكن أن يتجاوز راتبه الإجمالي 249,000 ريال سعودي في السنة.

في غالبية الدول، يفرض قانون العمل تقديم بعض المزايا للموظفين ويتوجب على معظم الأعمال التجارية أن تقدّم وأن تدفع كافة المزايا المفروضة، والتي تشمل بدل ساعات العمل الإضافي، والتأمين الاجتماعي، والمساهمات في صناديق تعويضات الإصابات المهنية. وفي بعض أنحاء العالم، يجوز للموظف الذي يعمل بدوام كامل أن يتوقّع من صاحب العمل أن يغطي تكاليف التأمين على الصحة العامة، وتكاليف التأمين على صحة الأسنان، وكذلك تكاليف التأمين ضد الإعاقة. في المملكة العربية السعودية، الشركات الخاصة ملزمة قانونًا بتغطية التأمين الصحي لموظفيها ولأسرهم.

الوقت الذي يقضيه الموظف بعيدًا عن العمل في إجازات هو نوع آخر من المزايا المقدّمة للموظفين. وفقًا لقانون العمل السعودي، يحق للعامل الحصول على إجازة سنوية مدفوعة الأجر مدتها 21 يومًا. الإجازات المدفوعة هي من المزايا المكلفة على اعتبار أنّ الموظف يتقاضى أموالًا عن وقت يمضيه خارج العمل. ولكن من ناحية أخرى، إن الوقت الذي يمضيه الموظف بعيدًا عن العمل يمكن أن يؤدّي إلى رفع مستوى إنتاجية ورضا هذا الموظف. قد تشمل المزايا الأخرى التي تقدّمها الشركات برامج الادخار للتقاعد، والإجازات الشخصية أو المرضية، وجداول العمل المرنة.



ما أنواع المزايا المهمّة بالنسبة إليك؟

اختبر معلوماتك

عدّد ثلاثة أنواع من أنظمة الحوافز المقدّمة ضمن تعويضات الموظفين.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-2-4 إدارة الأداء
Performance Management

يعمل المديرون عن قرب مع مرؤوسيهم للتأكد من تحقيق المستهدفات وفق الخطط الموضوعة. يُتوقع من كلّ موظف أن يستوفي معايير الجودة، وأن يعمل بكل كفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الموظفين بناء علاقات مهنية فاعلة مع زملائهم ومع المديرين والعملاء. ومع تغيّر طبيعة الوظائف، تُستحدث آلات وأجهزة وإجراءات جديدة، وعلى الموظفين أن يرفعوا من مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل المستجدة. تقدّم غالبية الشركات برامج تدريب وتطوير مهني لمساعدة موظفيها على تأدية أعمالهم جيّدًا.

تقييم أداء الموظف
Employee Evaluation

يجب على المديرين أن يقيّموا عمل كلّ موظف بانتظام. يتولى قسم الموارد البشرية تطوير إجراءات ونماذج التقييم، ويُدرب المديرون على استكمال التقييمات الموضوعية وعقد اجتماعات التقييم الفاعلة مع موظفيهم. وتحتفظ الموارد البشرية بنماذج تقييم الموظف في سجلّه.

آلية التقييم The Evaluation Process تركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كلّ موظف، كما تراجع صفات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين. تشمل هذه الصفات عوامل مثل: التواصل، والعلاقات الشخصية، وجودة وحجم العمل، والسلوك الأخلاقي.

يُعطى المديرون نماذج التقييم لتعبئتها. ويُتّخذ قرار التقييم بالاستناد إلى ملاحظة أداء الموظف وإلى مراجعة جودة العمل الذي يؤدّيه وكميته. وعند العمل ضمن فريق واحد، قد يُطلب من الزملاء تقديم آرائهم وملاحظاتهم. باستخدام نماذج التقييم، يضع المدير علامة للمهارات المحدّدة، ويحدّد نقاط القوة عند كلّ موظف وكذلك النقاط التي تحتاج إلى تحسين. يُبلّغ الموظف بمخرجات التقييم إما شفهيًّا أو خطيًّا.

الترقيات الوظيفية، والنقل، وإنهاء الخدمة
Promotions, Transfers, and Terminations

يتوقع الموظفون أنهم إذا عملوا في شركة لفترة طويلة وكان أداؤهم جيدًا، فيجب مكافأتهم بزيادة الراتب أو الترقية. **الترقية الوظيفية Promotion** هي نقل الموظف إلى مرتبة أعلى، وبمسؤوليات أكبر. تحرص الشركات على الإبقاء على الموظف الجيّد، وأن يكون الموظف المثابر في موقع يحقق فائدة أعلى للشركة. ينبغي للشركات أن تسكن الشواغر عن طريق ترقية الموظفين الحاليين، وذلك حسب الأرقام الوظيفية المتاحة. وتُسهم هذه الترقية في تحفيز الموظف المتميز وبقائه في الشركة ومواصلة العمل فيها بكفاءة عالية.

في بعض الحالات، قد لا توجد فرصة للترقية داخل الشركة، ولكن يرغب الموظفون في تغيير وظيفتهم. وقد تُلغى بعض الوظائف في الشركة وتستحدث وظائف أخرى. يحق للموظف قبول **النقل Transfer** الوظيفي وهو تعيين موظف في وظيفة أخرى في الشركة على نفس درجة المسؤولية. يمكن أن يُمثل النقل الوظيفي للموظف تحديًا جديدًا أو أن يكون أقرب إلى مهارات هذا الموظف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

إذا لم يكن أداء الموظف على قدر تطلعات الشركة أو في حال تقليص عدد الوظائف، فقد تضطر الشركة إلى إنهاء خدمته. **إنهاء الخدمة Termination** يعني إنهاء العلاقة المهنية بين الشركة والموظف. قد يكون الإنهاء بمثابة إقالة تنهي العمل بسبب سلوك العمل غير المناسب. "التسريح" هو نوع آخر من أنواع إنهاء الخدمة، وهو تقليل مؤقت أو دائم لعدد الموظفين بسبب تغيّر ظروف العمل. يجب على الشركة أن تنفّذ عملية إنهاء الخدمة بحذر وأن تستوفي جميع الشروط القانونية، وأن تقدّم أقصى درجات المساعدة للموظف الذي تطلب منه المغادرة.



هل يكفيك الراتب أو الأجر المناسب لتكون راضيًا عن وظيفتك؟ ما الأمور الأخرى التي تتوقعها؟

اختبر معلوماتك

ما الغرض من اجتماع التقييم؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يُعدّ الموظف الذي تلتزم تجاهه الشركة بعقد طويل الأمد موظفًا:

أ. بدوام كامل.

ب. بدوام جزئي.

ج. دائمًا.

د. مؤقتًا.

2. صواب أم خطأ. يتوجب على الشركات أن تجري مقابلات مع جميع الموظفين المحتملين لدى الشركة. _____

3. في غالبية الشركات حول العالم، تصل نسبة التعويضات التي تنفق على المزايا إلى:

أ. أقل من 5%

ب. 10%–20%

ج. 20%–40%

د. أكثر من 50%

4. تنتهي العلاقة المهنية بين الشركة والموظف مع:

أ. إنهاء الخدمة.

ب. المقابلة.

ج. التقييم.

د. الدعوى القضائية.

مساحة البحث والابتكار

5. الرياضيات تتقاضى حليمة مبلغ 3,100 ريال سعودي في الشهر زائدًا عمولة 2% عن مجمل المبيعات. تتقاضى كذلك علاوة سنوية قدرها 4,500 ريال سعودي. في حال بلغت مبيعاتها 186,200 ريال سعودي في السنة، فما إجمالي مبلغ التعويضات الذي تتلقاه في السنة؟

6. البحث استخدم الانترنت لتحديد أربعة مصادر متنوّعة للفرص الوظيفية المتاحة حاليًّا. ضع جدولًا للمقارنة بين هذه المواقع الإلكترونية من ناحية فاعليتها في تأمين معلومات حول الوظيفة والشركة وإجراءات تقديم الطلب.

7. التفكير الناقد لنفترض أنك أخصائي موارد بشرية وتقدّم لمشرف جديد نصائح عن كيفية عقد اجتماعات تقييم الأداء مع الموظفين. قدّم ثلاث توصيات تعطيها للمشرف لضمان فاعلية الاجتماع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-4 التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة.

2-3-4 وصف مزايا التنوّع للمنظمات، والأفراد، والمجتمع.

المصطلحات الرئيسة

الثقافة التنظيمية	Organizational Culture
بيئة العمل	Work Environment
لجنة العمل	Work Committee
التنوّع والشمولية	Diversity

من واقع الحياة

"يملك ثلاث سنوات من الخبرة المهنية ذات الصلة." قرأ إبراهيم هذا السطر في الوصف الوظيفي، فظنّ أنه غير مؤهل فهو خريج جديد مع أنه يمتلك جميع المهارات التي تتطلّبها الوظيفة، إذ اعتقد أنّ صاحب العمل لن يعترف بالمهارات التي قد اكتسبها عبر مشاركته في الخدمة المجتمعية وأنشطة القيادة.

"يجب أن يكون نشيطًا وشغوفًا". قرأت مريم، التي تبلغ من العمر 58 عامًا، هذه الجملة فيما كانت تطالع الإعلانات الوظيفية على موقع إلكتروني مخصّص للوظائف، فلم تستكمل طلب التقدم للوظيفة على اعتبار أنّ صاحب العمل يبحث عمّن هم في سن الشباب.

هل يمكن توظيف الإعلانات بقصد أو بغير قصد لثني أشخاص مؤهلين عن التقدم للوظيفة؟ لبناء أفضل قوى عاملة، لا بد من التركيز في عملية التوظيف على المهارات والقدرات الضرورية لتأدية الوظيفة وليس الشخص الذي يرى المدير أنّه الأفضل للوظيفة.

1-3-4 تنمية ثقافة تنظيمية فاعلة
Developing an Effective Culture

لقد تغيّرت الطريقة التي تعمل بها الأعمال التجارية كثيرًا في العقود القليلة الماضية. بعض هذه التغيّرات واضحة، فقد قلّصت التقنية مثلًا الحاجة إلى القوى العاملة المتدنية المهارة، حيث إنها تتطلب اليوم موظفين يملكون قدرًا أكبر من المهارات. وقد غيّر الإنترنت الطريقة التي يتواصل بها المستهلكون والشركات، والطريقة التي يعتمدونها لتبادل المعلومات والبيع والشراء.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أدت عولمة الأعمال التجارية إلى زيادة حدّة المنافسة وإتاحة المزيد من الفرص للوصول إلى عدد أكبر من العملاء الجدد. وعلى الرغم من أنّ التغيّرات الأخرى لا تقلّ أهمية عن العولمة، فهي لا تزال غير واضحة. وأصبحت القوى العاملة أكثر تنوعًا في ظلّ نمو العمّال صغار السن، وكبار السن على حد سواء. كذلك، طال التغيّر طبيعة الوظائف، أصبح دوام العمل المؤقت ودوام العمل الجزئي أكثر شيوعًا وازداد عدد الشركات الصغيرة الناجحة. لجأت الشركات إلى نقل بعض وظائفها إلى دول أخرى بهدف الحدّ من التكاليف. وشهدت الوظائف الصناعية انخفاضًا وتراجعًا فيما نمت الوظائف الخدمية بوتيرة متسارعة، إذ لا تتطلب بعضها أي مهارات متخصصة، بينما بعض الوظائف المعقّدة تتطلّب المعرفة التقنية والقدرة على الابتكار ومهارات اتخاذ القرارات.

يجب أن تتجاوب الأعمال التجارية مع كلّ هذه التغيّرات وأن تحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي البيئة التي يعمل فيها الأشخاص، وتشمل الجو العام، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

وتُبين الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة مُعاملتهم والطريقة الأمثل لتعاملهم مع زملائهم في بيئة وميدان العمل؛ إذ تحدد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة. إذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، فإن الموظف يستمتع بالذهاب إلى العمل، على اعتبار أنّ علاقته بزملائه ومديريه إيجابية، وعلى اعتبار أنه يرى أنّ المؤسسة تحترمه وتُثمن جهوده في العمل، وسيكون متفانيًا لتقديم عمل مميّز للشركة.

بيئة العمل
Work Environment

بيئة العمل Work Environment هي الظروف المادية والجو النفسي الذي يعمل فيه الموظفون. الظروف المادية هي مساحة العمل، والمكاتب، وقاعات الاستراحة، وجميع المساحات الأخرى التي يمضي فيها الموظف وقته في أثناء ساعات العمل. وتُعد الأدوات، والمعدات، والإضاءة، و درجة الحرارة، وجودة الهواء جزءًا من بيئة العمل المادية التي يجب أن تكون آمنة وصحية، وذلك حسب قوانين وأنظمة العمل. وستجد الشركة التي تواجه مشكلات في جوانب السلامة والصحة صعوبة في استقطاب الموظفين والإبقاء عليهم.

بالإضافة إلى البيئة المادية للعمل، تحتاج الشركات إلى توفير جو نفسي إيجابي وطمأنة الموظفين إلى أن الشركة تضع مصالحهم ضمن أولوياتها، إذ إن الموظف لا يقبل أن يعمل في مكان يشعر فيه أنه يتعرض لمعاملة سيئة أو مكان لا يُثمّن جهوده وأفكاره. ومن المرجح أن يؤدي وجود مناخ يسوده عدم الثقة أو الخوف إلى انخفاض معنويات الموظفين وضعف أدائهم.

لا يمكن أن تكون جميع الوظائف مريحة بدنيًّا، فبعض الوظائف تتطلب العمل في الخارج في ظروف شديدة الحرارة أو البرودة، وبعض الوظائف الأخرى تتطلب مجهودًا بدنيًّا كبيرًا أو قد تكون محفوفة بالمخاطر. ولكن حتى في مثل هذه الوظائف، لا بدّ للشركات من أن تجد سبلًا حتى تؤمن أكبر



هل تفضّل أن تعمل داخل مكتب مغلق أو في الميدان؟ بمفردك أو ضمن فريق؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

قدر ممكن من الراحة والسلامة البدنية، ويجب على الشركات أن تؤمن الملابس والمعدات الوقائية، وأن تسمح بالاستراحات اللازمة، وأن تلتزم بأن يتلقى الموظف التدريب الكافي حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية.

ويعني توفير البيئة النفسية الإيجابية تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعامل مع الآخرين، فيكونون صادقين وعادلين ويتعاملون بأخلاق مع كل الموظفين، وأن يحصل الموظفون على المعلومات المهمة من مديريهم بدلًا من تلقي الشائعات من القنوات غير الرسمية، وأن يشعروا بأهمية عملهم وقيمته، وأن يُقدّروا ويكافأوا على مساهماتهم في الشركة.

العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية
Work–Life Relationships

يبدو أن الناس في جميع أنحاء العالم يعملون أيامًا أطول وأكثر، وبعضهم قد يشغل وظيفتين أو أكثر. وفي بعض الأُسر، نرى أن ربة المنزل تعمل شأنها شأن رب المنزل. إيجاد التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أمر مهم عند غالبية الموظفين. وقد أظهرت استطلاعات العمل والحياة التي أعدت عن موضوع التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أن غالبية الأشخاص مستعدون للتخلي عن الدخل الإضافي الذي يجنونه من ساعات العمل الإضافية مقابل قضاء المزيد من الوقت مع أُسرهم.

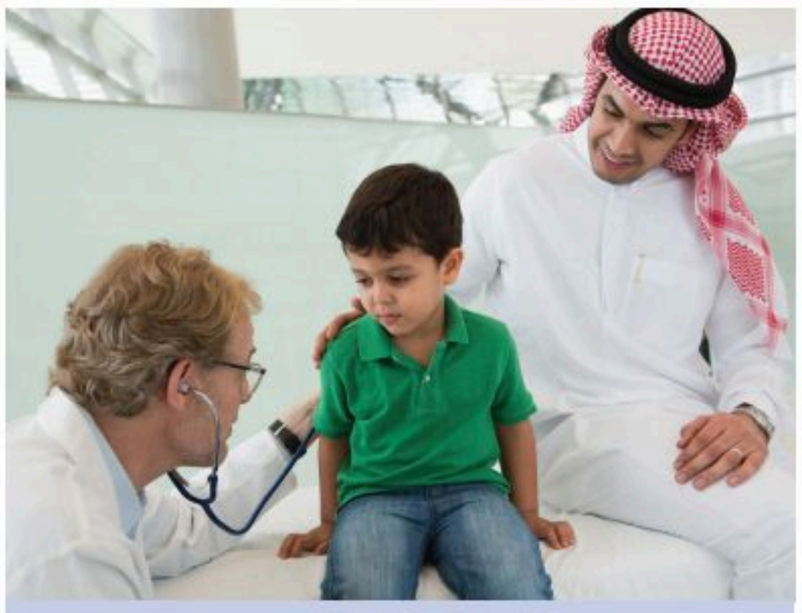
الثقافة التنظيمية الإيجابية هي الثقافة التي تُقدر الظروف والضغوطات التي يتعرّض لها الموظف خارج العمل، وتقدّم للموظفين طرائق لتلبية متطلباتهم الحياتية ومتطلبات العمل في آن واحد. من هذه الطرائق، السماح للموظف بتخصيص بعض الوقت من ساعات العمل للأمور الشخصية، والإجازة العائلية، وساعات العمل المرنة، ومشاركة الوظيفة الواحدة، وبيئة العمل المرن.

كثيرةٌ هي الشركات اليوم التي تسمح لموظفيها أن يخصّصوا بعض الوقت من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل ولكن لا يمكن تنفيذها إلا في ساعات العمل. من الصعب مثلًا، جدولة موعد لدى طبيب الأسنان، أو زيارة مدرسة الأبناء، أو تجديد رخصة القيادة أثناء ساعات العمل. الفكرة هي تخصيص"وقت شخصي" أي بضع ساعات من الدوام في الشهر لأمور لا علاقة لها بالعمل. وتمنح بعض الشركات ساعات مدفوعة لموظفيها لتشجيعهم على التطوع في المدارس وغيرها من المؤسسات المجتمعية.

يتيح نظام "العمل المرن" للموظفين اختيار يوم العمل وساعات العمل التي تناسبهم. قد يختار بعض الموظفين أن يبدأوا وينهوا يومهم مبكرًا أو متأخرًا عن الدوام الطبيعي. فالموظف الذي يستطيع أن يعمل ساعات أكثر في اليوم الواحد يكون عدد أيام العمل في الأسبوع عنده أقل. تعني "مشاركة الوظيفة الواحدة" أن يتقاسم شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كلّ واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية. وتعني "بيئة العمل الحر" إعطاء بعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو جميع أعمالهم في مكان خارج الشركة. أصبح العمل عن بعد شائعًا، وقد يتمكن الموظفون الذين يستخدمون أجهزة الحاسوب والتقنيات الشخصية الأخرى من العمل من المنزل، فيتواصلون مع المديرين وزملاء العمل والعملاء باستخدام الإنترنت والهاتف والتقنيات الأخرى. يشجع برنامج العمل عن بعد السعودي على العمل عن بعد، لا سيما في ضوء الفرص التي يوفرها للنساء والأفراد ذوي الإعاقة.

بعض الإستراتيجيات التي تُستخدم لتحسين العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لا تكلّف الشركات إلا القليل، فيما بعضها الآخر مكلف ولكن يؤدّي في الأغلب إلى خفض حالات التغيّب عن الوظيفة، وإلى خفض تغيير الموظفين، وإلى جعل الموظف أكثر سعادة وإنتاجية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



أيّ برنامج من برامج المواءمة بين الحياة المهنية والحياة الخاصّة، يتيح لأولياء الأمور مرافقة أولادهم لزيارة الطبيب خلال ساعات العمل؟

خطة لمدى الحياة

من وجهة نظرك، ما مدى أهمية النظام المرن أو مشاركة الأعمال في اختيار مهنتك؟ اشرح سبب أهمية العلاقة بين الحياة الخاصة والمهنية في تحديد أهداف الحياة عند الناس.

العلاقة بين صاحب العمل والموظف
Employer–Employee Relations

يريد كلّ من المدير والموظف النجاح للمؤسسة، فالمؤسسة التي لا تربح ستخفّض عدد موظفيها، وستضطرّ إلى الحد من زيادة الرواتب والمنافع المقدّمة للموظفين. ولذا فإنّ العمل يدًا بيد في سبيل إنجاح الشركة يصبّ في مصلحة الجميع. قد تختلف الأهداف المباشرة التي ينشدها المديرون عن تلك التي يتطلع إليها الموظفون، ففي حين يجب على المديرين أن يحرصوا على تحقيق الربح للشركة وإنجاز أقصى ما يمكن إنجازه بتكلفة أقل؛ فإن الموظف يهتم أكثر بالتعويضات، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، وأمور لا علاقة لها بالعمل.

قبل عدة سنوات، كان المدير يتخذ جميع القرارات المهمة ويخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله. لم يكن للموظفين رأي فيما يخص أعمالهم أو كيفية تنفيذها. وحددت لكل شخص وظيفة يعمل بها.

وبسبب هذا النهج، كان الموظف يشعر أن أفكاره غير مرحّب بها أو غير مقدّرة، مع أنه يملك معرفة كبيرة بشأن وظيفته ولديه مقترحات حول سبل تحسين طريقة تنفيذ العمل. أدّت هذه الاختلافات إلى عدم توافق ونزاعات عدة بين أصحاب عمل وموظفيهم.

على الرغم من الاختلافات بين الإدارة والموظفين، فجوانب الاتفاق أكثر من الاختلاف، فعندما يعمل المديرون والموظّفون معًا، باستطاعتهم أن يحدّدوا طرقًا للوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة. يجد

معلومة إثرائية

في المملكة العربية السعودية، تحتكم العلاقة بين صاحب العمل والموظف إلى نظام العمل الذي صدر بموجب المرسوم الملكي رقم م/51 بتاريخ 23 شعبان 1426/27 سبتمبر 2005. يتناول نظام العمل موضوع الرواتب والأجور، والمزايا، وعقود العمل، والصحة والسلامة، وغيرها من البنود ذات الصلة. ابحث عن نظام العمل السعودي على الإنترنت، وحدّد ثلاثة قوانين تنطبق عليك وعلى زملائك في حال كنتم تعملون في وظيفة بدوام جزئي. حضّر وصفًا موجزًا عن كلّ قانون والأمور التي يجب على صاحب العمل أو الموظف أن يقوم بها للامتثال للقانون.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المديرون الذين يشركون الموظفين في صنع القرار أنه يمكن أن ينتج عن ذلك قرارات أفضل، ومن المرجح أن يدعم الموظفون هذه القرارات. ويرى الموظفون أنه عندما يتعاونون مع الإدارة، يكون لدى المديرين فهم أفضل لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. ويستفيد المديرون والموظفون والمؤسسة ككل من التعاون.



ما مزايا إشراك الموظفين في عملية صنع القرار؟

لجان العمل
Work Committees

في المملكة العربية السعودية، يحق للشركة التي توظف أكثر من 100 عامل سعودي أن تُشكل لجان عمل لرعاية مصالح جميع موظفي الشركة. وتُمثل **لجنة العمل Work Committee** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين والتعامل مع مسائل تخص الموظفين مثل: الصحة والسلامة. وتُسهم لجان العمل في توطيد علاقة عمل متينة بين الإدارة والموظفين، وكذلك تُسهم في رفع معنويات الموظفين.

تعمل الشركات ولجان العمل معًا على القضايا التي تؤثر على نجاح الشركة وحياة الموظفين المهنية مثل: التدريب الوظيفي وتطوير مهارات الموظفين باستمرار، ومساعدة الموظفين في حال إغلاق مواقع للشركة، وتحسين جودة المنتجات لتعزيز منافسة الشركة للشركات الأخرى.

اختبر معلوماتك

ما الطرائق التي يمكن أن تتبعها الشركات لتساعد الموظفين على تلبية متطلبات الحياة؟

2-3-4 تنوّع وشمولية القوى العاملة
Workforce Diversity

تخيّل عالمًا يتشابه فيه البشر في هيئاتهم، وأفكارهم، وتصرفاتهم. العالم متنوّع، وهذا التنوّع في ازدياد؛ لكن لا تعكس كل الأعمال التجارية هذا التنوّع. وحتى في الشركات التي تتنوّع فيها القوى العاملة، لا نرى هذا التنوّع في مختلف الفئات الوظيفية أو المواقع الإدارية على الدوام.

العمل التجاري الذي يتألف من قوى عاملة متنوّعة يكون أكثر جاذبية للموظفين والعملاء. وعندما تجري ترقية موظفين من ثقافات متنوّعة وذوي سمات شخصية متميزة إلى مناصب قيادية وإدارية، فإن هذا يمثل حافزًا لأقرانهم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مزايا التنوّع والشمولية
Benefits of Diversity



كيف يمكن لمديري الموارد البشرية أن يعزّزوا التنوّع والشمولية في بيئة العمل؟

"التنوّع في بيئة العمل" له عدّة تعريفات. وتعريف **التنوّع والشمولية Diversity**، في مجال العمل هو: تلاحم وانسجام جميع الفئات باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية. وقد أُقرّت بعض الميزات المهمة، مثل: تنوّع الفئات العمرية وتنوّع الأعراق في تشريعات تكافؤ فرص العمل في عدة دول حول العالم راجع الشكل "4-4". إنّ الأعمال التجارية التي تسعى اليوم إلى بناء قوى عاملة متنوّعة تعتمد على نظرة أكثر شمولية لموضوع التنوّع، إذ تحاول أن تبني قوى عاملة واسعة تعكس المجتمعات التي يعملون فيها والأسواق التي يريدون خدمتها. ويشمل التنوّع توظيف قوى عاملة من مختلف الديانات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وحتى الاهتمامات والقدرات والقيم الشخصية.

عندما يكون الأشخاص في المنظمة متشابهين أكثر مما هم مختلفين، غالبًا ينخفض الإبداع والابتكار، ويكون هناك فهم محدود للأشخاص المختلفين، وعدم اهتمام بسلوكياتهم وتجاربهم واحتياجاتهم. من الصعب أن يجري الإقرار بالاختلافات والتخطيط لها عند وضع منتجات وخدمات لعملاء يختلفون عن العاملين الموجودين في المؤسسة. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوّعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

أنظمة المساواة وعدم التمييز في المملكة العربية السعودية
• **المادة رقم 3 من نظام العمل:** العمل حق للمواطن، والمواطنون متساوون في حق العمل.
• **القرار الوزاري رقم 2370:** منع تمييز أجور العاملين عن العاملات في الأعمال ذات القيمة المتساوية.
• **المادة رقم 28 من نظام العمل:** على كلّ صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملًا فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين جرى تأهيلهم مهنيًّا أن يشغل 4% على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنيًّا.

المصدر: www.my.gov.sa/,2010hrsd.gov/sa/en/policies/labor-law-0,2005

الشكل "4-4"

كيف أسهمت هذه القوانين في زيادة فرص العمل لجميع السعوديين؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المزايا التنظيمية Organizational Benefits "تختار المؤسسة الموظفين والمديرين المحتملين من أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين"، وأكبر الإضافات على القوى العاملة مستقبلًا ستكون من النساء، وكبار السن. إذا لم تأخذ الشركة هذه الفئات في الاعتبار، فلن يكون أمامها سوى مجموعة صغيرة من المرشحين للاختيار من بينهم.

"عندما تتبنى المؤسسة مبدأ التنوّع والشمولية، فإنها تستفيد من قاعدة معرفية واسعة عند اتخاذ القرارات". الأشخاص الذين يتمتعون بخلفيات وتجارب وحتى بطرائق تفكير وتخطيط مختلفة سيكونون جزءًا من المنظمة، ويجلبون معهم أفكارًا جديدة حول كيفية تصميم الإجراءات، وتخطيط المنتجات، وإدارة العمل والتواصل مع الآخرين.

"سينظر العملاء المحتملون للشركة بإيجابية"، فهؤلاء العملاء الذين يتسمون بخصال متنوّعة يدركون أن الشركة تُراعي وتُثمن التنوّع. ولذلك فهم يحترمون هذه الشركة ويثقون بمنتجاتها، لا سيما أنهم يرون أنها تُمثل آراءهم وتتبنى اهتماماتهم.

"ستكون الشركة أفضل في خدمة أسواق متنوّعة." ستفهم الشركة نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بين الاحتياجات، وآليات صنع القرار، وإستراتيجيات التواصل بين مختلف مجموعات العملاء المتنوّعة. لذا لن تستخدم الأنماط التقليدية التي لربما أزعجت العملاء في الماضي.

"ستتحسّن إستراتيجيات الأعمال العالمية." تضم المملكة العربية السعودية قوى عاملة متنوّعة جدًّا في مختلف القطاعات، فقد وصل عدد العمال الأجانب في العام 2021 إلى حوالي 11 مليون وافد من أكثر من 100 دولة. وتهدف "رؤية السعودية 2030" إلى أن تكون المملكة قوية ومزدهرة ومستوعبة للجميع، وإلى جذب العقول المبدعة ورجال الأعمال الموهوبين من كلّ مكان. تعطي هذه الأمور الأعمال التجارية السعودية ميزة فريدة من ناحية إدراك الاحتياجات والاختلافات العالمية وفهمها، وتكسبها ميزة تنافسية على الأعمال التجارية القائمة في البلدان ذات التنوّع المحدود. في الوقت نفسه، تلزم الحكومة السعودية جميع الأعمال التجارية الخاصة باتباع نظام نطاقات (نظام التوطين السعودي) الذي يلزم الشركة بتوظيف عدد معين من المواطنين السعوديين بحسب فئة نشاط الشركة.

المزايا الفردية Individual Benefits "سيحصل جميع الموظفين على فرصة لتنمية كامل قدراتهم"، مما يؤدّي إلى تعزيز الابتكار والإنتاجية. وتسعى الأعمال التجارية التي تلتزم بالتنوّع إلى إزالة العوائق حتى يحصل الجميع على فرصة للتقدّم بالاستناد إلى الكفاءة والأداء. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تقديم فرص أكبر للمرأة السعودية وإلى زيادة عدد النساء في القوى العاملة السعودية من 22% إلى 30%.

"سيشعر الأفراد بأنهم يتلقون الاحترام والدعم على الرغم من اختلافهم." لذا لن يضطر الموظف المختلف عن الموظف النموذجي إلى إخفاء هذا الاختلاف، وسيشعر بأهميته رغم اختلافه. ستكون الاختلافات الشخصية أمرًا مقبولًا وسيُعد الموظف الاختلافات جزءًا مهمًّا ذا قيمة للشركة، بحيث يستطيع أن يبرز تفرده بكل ارتياح لدى مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات.

المزايا المجتمعية Societal Benefits "ستخفّ مشكلة التحيز والتمييز في المجتمع." وسيدرك الأشخاص المشاركون في منظمات متنوعة التنوع ويقدرونه بشكل متزايد، وينطبق هذا على الحي والمدرسة والأعمال التجارية على حدّ سواء، بحيث يتخلّون عن الأفكار النمطية ويقرّون بالمنفعة التي تنتج عن قبول ومشاركة الآخر.

"تحصل الدولة على قوى عاملة غنية بالمواهب والخبرات والنجاحات الاقتصادية." يفتح التنوّع والشمولية باب فرص العمل أمام الجميع، ويتيح للأشخاص أن ينموا قدراتهم ويستفيدوا منها، ويزيد من فرص الوصول إلى وظائف ذات رواتب أعلى للأشخاص. يوجِد التنوّع والشمولية في مجال العمل فرصًا أكبر في المجتمع.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

تنمية منظمة تتسم بالتنوّع والشمولية
Developing a Diverse Organization

تنمو الثقافة التنظيمية على مدى سنوات، ويصبح المديرون والموظفون مرتاحين للطريقة المتبعة لتنفيذ الأمور. قد يكون من الصعب تحديد جميع الطرائق التي تعتمدها المنظمة لجعل نجاح أفراد من خلفيات متنوّعة داخلها أمرًا ممكنًا. من المهم أيضًا أن تلتزم المنظمة بأكملها بموضوع التنوّع حتى تحصل التغيّرات اللازمة.

الخطوات التالية نجح في تطبيقها عدد من الأعمال التجارية والمنظمات لتعزيز التنوّع:

1. **صياغة التزام خطي بالتنوّع والشمولية.** صياغة رؤية تعبّر بوضوح عن قيم الشركة.
2. **الحصول على الدعم الكامل من القيادات العليا.** يجب أن تقدّم القيادات العليا للأعمال التجارية موضوع التنوّع بمثابة أولوية في تواصلهم الكتابي والشفهي وفي مجمل أعمالهم.
3. **مراجعة الأدلة والإثباتات عن التنوّع والشمولية في الشركة.** جمع معلومات عن الخصائص المتنوّعة التي يتسم بها الموظفون والمديرون والعملاء. إذا لم يكن التنوّع جليًّا في أي جزء من المنظمة، فتحدّد الأمور التي تقف في وجه التنوّع والخطوات التي تقود إلى إحداث التغيّرات اللازمة.
4. **تحديث السياسات والإجراءات.** الحرص على أن تكون إجراءات التوظيف والتعيين وتقييم الأداء والترقيات الوظيفية مشجّعة للتنوّع.
5. **تثقيف متواصل بشأن التنوّع والشمولية.** يستفيد المديرون والموظفون من وجود فهم أكبر لموضوع الشمولية والتنوّع. تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش عمل ومحاضرات عن التنوّع والشمولية للاستعداد للعمل بفاعلية في بيئة عمل متنوّعة.
6. **التعرف على التنوّع والشمولية والاحتفال بهما.** جعل التنوّع جزءًا من الثقافة التنظيمية، بإيجاد أدلة على تنوّع لغات الموظفين والعملاء وفنونهم وعاداتهم.



كيف تستفيد شركة ناشئة من التنوّع والشمولية في مواردها البشرية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



العمل كفريق

طوّر عدد من الشركات والمنظمات نماذج لتعزيز التنوّع، مع مجموعتك، استخدم الإنترنت لتحديد ودراسة أمثلة لتلك النماذج من عدة شركات، ثم اختر واحدًا منها تراه مجموعتك هو الأفضل، برّر اختيارك.

اختبر معلوماتك

حدد المزايا التنظيمية والفردية والمجتمعية للتنوع.

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صواب أم خطأ. عدد الشباب والكبار في السن في القوى العاملة اليوم أكبر مما كان عليه في السابق. _____

2. لجنة العمل هي

أ. نوع من أنواع شركات التوظيف.

ب. مجموعة تمثل مصالح الموظفين.

ج. نادٍ للعمال المتقاعدين.

د. مسمى آخر لفريق القيادات العليا.

3. أي ممّا يلي ليس ميزة من مزايا التنوّع؟

أ. تعزيز مستوى الابتكار والإنتاج.

ب. تأمين مجموعة أكبر من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف.

ج. إيجاد صورة إيجابية عن الشركة.

د. عبء عمل أقل على كاهل الموظفين.

مساحة البحث والابتكار

4. دراسات اجتماعية استخدم الإنترنت للبحث عن بيانات تصف الخصائص السكّانية المتغيّرة في السعودية. أعد تقريرًا خطيًّا بالنتائج التي تتوصل إليها، وأدرج على الأقل ثلاثة جداول ورسومًا بيانية لتدعيم التقرير.

5. فنون بالتعاون مع طلاب آخرين في الصف، ابتكر لوحة إعلانية أو مادة تبين التنوّع (الشمولية) الموجود في المدرسة أو المجتمع.

6. عمل صحفي اختر شركة موجودة ضمن مجتمعك وتواصل مع مدير الشركة لترتيب مقابلة. حضّر عدّة أسئلة عن الخطوات التي اتخذتها الشركة لتعزيز التنوّع والشمولية وعن نتائج هذه الخطوات. سجّل المقابلة، واستخدم المعلومات لإعداد مقالة مكونة من 500–750 كلمة،وانشرها في موقع إخباري أو مدونة أعمال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

القهوة والمسؤولية المجتمعية

شرب القهوة أمر متجذّر في الثقافة السعودية ويرتبط بكرم الضيافة وبعادات ترسخت عبر الزمن، ويمكن الاستمتاع بها بعدّة طرائق. تُحضَّر القهوة مع الهيل أو الزعفران ومواد أخرى تختلف بين منطقة وأخرى حسب التفضيلات المحلية. أصبحت المقاهي الحديثة منتشرة في كلّ مكان في مختلف أرجاء المملكة العربية السعودية، وتلبّي مختلف الأذواق من التقليدي إلى المعاصر. تستقطب المقاهي الرائجة بالمدن، مثل: الرياض وجدة عملاء يريدون الاستمتاع بكوب قهوة محضّر من شركة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية. فمثلًا، تصرّ بعض المقاهي على تقديم قهوة تدعم المزارعين والمجتمعات المنتِجة للبن عن طريق التقيّد بممارسات التجارة العادلة.



كيف تعزّز شركات تصنيع البن أرباحها عبر دفع الحد الأعلى من السعر المقبول لمزارعي البن الصغار مقابل الحصول على حبوب البن؟

قهوة غرين ماونتن كوفي (Green Mountain Coffee) (أو قهوة الجبل الأخضر) هي مثال على أعمال تجارية دولية تؤمن بأنّه يمكن لشركة أن تكون مربحة وأن يكون لديها وعي اجتماعي في آن واحد، وقد أثبتت هذه الشركة اهتمامها الفعلي بموضوع البيئة والناس الذين يعملون في زراعة البن وتأمينه، وبالمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، كونها شريكًا ومناصرًا لمنظمة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية "Businesses for Social Responsibility" وشركاء التجارة العادلة "Fair Trade Partner".

غالبًا ما يُزرَع البن عالميًّا في مزارع عائلية صغيرة ترزح تحت رحمة الشركات الكبرى التي تتاجر بالبن والتي دفعت بالأسعار إلى أقل من 70 سنت للباوند الواحد. نتيجةً لذلك، تراجع مدخول المزارعين الصغار إلى مستوى لم يعد يسمح لهم بتأمين الغذاء والرعاية الصحية والتعليم لعائلاتهم. تضمن منظمة "Fair Trade Partner" تسديد سعر يمثل الحد العادل للبن عند شرائها مباشرة من المزارعين، وفي المقابل، تطلب من المزارعين أن يطبّقوا إجراءات تؤدّي إلى منتجات عالية الجودة وتحمي البيئة.

تدعم "غرين ماونتن" برنامج "كوفي كيدز" Coffee Kids وهي منظمة دولية غير ربحية تلتزم بتحسين حياة الأطفال والأسر الذين يعيشون في القرى الجبلية الصغيرة في المناطق التي تُعنى بزراعة البن حول العالم. تقدّم هذه المنظمة الرعاية الصحية، والغذاء، والتدريب، والمنح التعليمية، والمال للمدارس المحلية، وذلك في سبيل تحسين حياة الأطفال الذين يعيشون في الفقر.

عبر برنامج العمل المجتمعي من أجل الموظفين (Community Action For Employees) "CAFE"، تشجع هذه الشركة الموظفين على المشاركة في أعمال تطوعية وقت الدوام، ويسمح لكل موظف بما يصل إلى 52 ساعة من الوقت المدفوع كلّ سنة للتطوع لدى منظمة غير ربحية ضمن مجتمعه.

التفكير الناقد

1. لماذا قد تدفع شركة قهوة ضعفي ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟
2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية على نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر على مبيعات منتجاتهم؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 4

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-4 إدارة الموارد البشرية

- تتألف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من أكثر من 16 مليون نسمة. قد تتطلب التغيّرات الاقتصادية من الموظفين أن يطوّروا مهارات جديدة وأن يتلقوا تدريبات إضافية. تؤثر خيارات العملاء، والظروف الاقتصادية، والتقنية الجديدة، والمنافسة بين الشركات كثيرًا على القوى العاملة.
- يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنّها مجموعة الأفراد الذين يعملون لصالح شركة معينة. أهداف مديري الموارد البشرية الأساسية هي: (1) تحديد القوى العاملة التي تحتاجها الشركة، (2) المحافظة على قاعدة بيانات من الأشخاص لتلبية هذه الاحتياجات، (3) مطابقة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف، (4) تأمين التدريب والتطوير المهني، (5) وضع خطط تفصيلية لسلم الأجور والمزايا والتعويضات، (6) حماية صحّة الموظفين وسلامتهم، (7) المحافظة على بيئة عمل جيدة. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين.

2-4 إدارة الموارد البشرية

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تأمين الموظفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع أجورهم مقابل عملهم. وفي حال أدت إدارة الموارد البشرية دورها جيّدًا، تحصل الشركة على موظفين منتجين ومتحمسين للعمل يؤدون أعمالهم جيّدًا، وهو ما يُسهم في نجاح الأعمال التجارية وربحيتها.
- التعويض هو المال الذي يدفع للموظف مقابل العمل الذي يؤدّيه. يتألف التعويض من جزءين. الرواتب والأجور، تمثل المبلغ المالي المباشر الذي يدفع للموظف عن العمل الذي ينجزه. والتعويضات الأخرى هي غالبًا ليست مبالغ مباشرة بل تُعرف بمصطلح المزايا.
- يقيّم المدير عمل كل موظف من موظفيه بانتظام. وتركز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كلّ موظف، وترتبط بمعايير وكفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين.

3-4 الثقافة التنظيمية وتنوّع وشمولية القوى العاملة

- الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يعمل فيها الموظفون وتشمل الجو العام، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص. تملي الثقافة التنظيمية المعاملة التي يتلقاها الموظف والمعاملة التي تصدر عنه. وتحترم الثقافة التنظيمية الإيجابية المتطلبات الحياتية التي تقع على كاهل الموظف.
- ينجذب الموظفون والعملاء المحتملون إلى العمل والشراء من الشركات التي فيها موظفون يشبهونهم. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوّعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، لماذا تنمو القطاعات الخدمية بسرعة أكبر من القطاعات المنتجة للسلع؟ ما أثر هذا الاتجاه على المهارات التي سيحتاج إليها الأشخاص لمسيرتهم المهنية في السنوات العشر المقبلة؟

2. أعطِ عدّة أمثلة على أثر خيارات العملاء على موضوع التوظيف. ما بعض الوظائف التي تراجعت أو زادت أهميتها نتيجة طلب العملاء؟

3. لا تستطيع الشركات الصغيرة عادة أن تقدم مستوى الرواتب والمزايا نفسه الذي تقدمه الشركات الكبرى. ما الطرائق الأخرى التي تسمح للشركات الصغرى أن تتنافس على استقطاب موظفين مؤهلين تأهيلًا عاليًا والإبقاء عليهم؟

4. بالإضافة إلى تقديم التأمين الصحي، ما أنواع الأنشطة التي ينبغي للشركات أن تقوم بها حتى تحمي وتحسّن صحة موظفيها وسلامتهم؟

5. ما إيجابيات وسلبيات تعيين موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين عوضًا عن موظفين بدوام كامل ودائمين بالنسبة إلى الشركة؟

6. أنت مدير التنمية الاقتصادية في مجتمعك. حدّد ثلاث شركات خدمية ترى أن بإمكانها أن تنجح وتؤمن عدة وظائف جديدة. أعِدّ عرضًا تقديميًّا قصيرًا لعرض خياراتك وتبريرها أمام مجلس إدارة الشركة.

7. أنت مدير الموارد البشرية في الشركة وتريد أن توظف محاسبًا. عدّد ثلاثة مصادر توظيف جيدة وبرر خياراتك. وإذا أردت أن توظف مصمم مواقع إلكترونية، فهل تتغيّر مصادر التوظيف؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

8. عدّد ثلاث مزايا تودّ أن تقدّمها إحدى الشركات إلى موظفيها. في رأيك، كيف يمكن لهذه المزايا أن تتغيّر مع تبدّل وضعك المعيشي؟

_____

_____

9. للمحافظة على بيئة عمل فاعلة في الأعمال التجارية، أيهما أكثر أهمية، البيئة المادية أم الجو النفسي؟ برّر خيارك.

_____

_____

10. ما الطرائق التي يمكن أن تُحدِث فيها لجان العمل تغيّرًا إيجابيًّا على العلاقة بين الإدارة والعمال؟

_____

_____

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
11.	المزايا		أ. تنهي علاقة التوظيف بين الشركة والموظف.
12.	التعويض		ب. إلغاء تكليف العمل من إحدى الشركات وإرساله إلى شركة أخرى يمكنها إتمامه بتكلفة أقل.
13.	التنوّع والشمولية		ج. المال الذي يدفع للموظف عن العمل الذي يؤدّيه.
14.	تقليص العمالة		د. البيئة التي يعمل فيها الناس، وتتكون من المناخ، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات.
15.	أنظمة الحوافز		هـ. التعويضات بغير مبلغ مباشر عن العمل.
16.	تحليل الوظيفة		و. تكليف الموظف بوظيفة أخرى على درجة المسؤولية نفسها في الشركة.
17.	لجنة العمل		ز. الدمج الشامل للأشخاص ذوي الاختلافات في الخصائص والسمات الشخصية.
18.	الثقافة التنظيمية		ح. حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين، مثل: ظروف العمل، وقضايا الصحة والسلامة.
19.	الاستعانة بمصادر خارجية		ط. كلّ من هم في سن الخامسة عشرة وما فوق ولديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل.
20.	الترقية الوظيفية		ي. الأوضاع المادية الملموسة والمناخ النفسي الذي يعمل ضمنه الموظفون.
21.	الرواتب والأجور		ك. تقدُّم الموظف إلى منصب وظيفي فيه مسؤولية أكبر.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

22.	إنهاء الخدمة		ل. يربط مبلغ التعويض بكمية العمل أو جودة أداء الموظف.
23.	النقل		م. المبلغ الذي يدفع مباشرة إلى الموظف مقابل العمل الذي أنجزه.
24.	بيئة العمل		ن. خفض ممنهج لعدد الموظفين من أجل خفض التكلفة وتعزيز كفاءة العمل.
25.	قوى عاملة		س. دراسة الوظيفة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة.

مساحة البحث والابتكار

26. **الرياضيات** شركة صغيرة تخصّص في ميزانيتها السنوية مبلغ 80 ريالًا سعوديًّا لتدريب الموظف الواحد، و50 ريالًا سعوديًّا إضافيًّا للسنة الأولى من التدريب لكل موظف جديد. في السنة الماضية، بدأت الشركة بـ 35 موظفًا ثم أضافت 6 موظفين جدد. رفعت الشركة جزأي ميزانية التدريب بنسبة 10% هذه السنة.

أ. كم بلغ إجمالي تكلفة التدريب السنة الماضية؟

ب. ما النسبة المئوية لهذا المبلغ المنفق على تدريب الموظف الجديد؟

ج. مع الزيادة المقترحة، كم ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كلّ موظف من الموظفين أصحاب الخبرة وكل موظف من الموظفين الجدد هذه السنة؟

د. كم سيبلغ إجمالي تكلفة تدريب جميع الموظفين في حال وُظِّف 4 موظفين جدد هذه السنة؟

---

27. **المطالعة** تشارك الشركات في أنشطة مجتمعية لتثبت أنها تُقدر التنوع. ابحث عن مقال إخباري يتحدّث عن نشاط مجتمعي أو مشروع خدمي نفّذته شركة في مدينتك. اقرأ المقال وضع قائمة بالمفاهيم الرئيسة التي تناولها هذا المقال. دوّن المرجع باعتماد الطريقة الرسمية لتدوين المراجع. يمكن أن تكون المصادر نسخًا ورقية أو إلكترونية لصحف أو مجلات، أو مواقع إلكترونية لشركات أو مؤسسات.

28. **الإعلانات** استخدم الإنترنت أو صحيفة لتجد إعلانات مبوّبة لفرص وظيفية. اختر وظيفة تهمّك، وابحث عن إعلانات مفصّلة عن هذا النوع من الوظائف لدى ثلاث شركات

الأحد	6 ساعات	إجمالي المبيعات: 735 ريالًا سعوديًّا
الإثنين	4 ساعات	إجمالي المبيعات: 320 ريالًا سعوديًّا
الثلاثاء	5 ساعات	إجمالي المبيعات: 570 ريالًا سعوديًّا
الأربعاء	3 ساعات	إجمالي المبيعات: 450 ريالًا سعوديًّا
الخميس	8 ساعات	إجمالي المبيعات: 1,050 ريالًا سعوديًّا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

مختلفة. ضع جدولًا للمقارنة بين الفرص الثلاث بناء على المهام الوظيفية، الأجر أو الراتب والمزايا، وبيئة العمل في الشركة.

29. **الرياضيات** تعمل نعيمة في متجر يدفع لها 10 ريالات سعودية في الساعة الواحدة، بالإضافة إلى عمولة 2% من إجمالي المبيعات التي تتعدّى 500 ريال سعودي في اليوم. يوضح الجدول ساعات عملها ومبيعاتها اليومية خلال الأسبوع الماضي.

أ. كم تقاضت نعيمة راتبًا أساسيًّا وعمولة عن كلّ يوم عمل؟

ب. كم بلغ إجمالي راتبها الأساسي لهذا الأسبوع؟

ج. كم بلغ إجمالي عمولتها لهذا الأسبوع؟

د. ما إجمالي أرباح نعيمة في أسبوع؟

ادعم رأيك

لدى سعود شركة تختص بالاعتناء بالحدائق منذ سنوات. تقدّم الشركة خدمات البستنة، ومن ضمنها خدمة زرع العشب، وخدمة توزيع الكيماويات والسماد، وخدمة جز العشب في الحدائق. لدى سعود 25 موظفًا. كثيرٌ من الموظفين قد عملوا لديه على مدى 5 إلى 10 سنوات. يوظف سعود عادةً شخصين إلى 3 أشخاص جدد في السنة. في الماضي، لم يكن يهتم كثيرًا بمهارات الموظفين الجدد، وكان يفضل أن يجد أشخاصًا يهمّهم العمل ويريدون التعلم، ومع ذلك، فإن الآلات التي يستخدمها تزداد تعقيدًا، ويجب أن يمتلك الموظفون خبرة واسعة في التعامل الآمن مع المواد الكيميائية، واكتشاف أمراض النبات، والعناية الفعالة بالعشب. هناك كلية محلية تنظم برنامجًا لمدة عامين في إدارة الحدائق. وعلى سعود أن يُقرر إذا كان سيواصل إجراء التوظيف الحالي للسماح للموظفين الجدد بالتعلم أثناء العمل، أو تطوير برنامج تدريبي يُقدم لجميع الموظفين، أو تعيين الأشخاص الذين أكملوا برنامج الكلية فقط.

30. ما إيجابيات وسلبيات كلّ خيار من الخيارات التي ينظر فيها سعود؟

31. في حال كنت مدير الموارد البشرية لدى سعود، فما الخيار الذي توصي به؟ ولماذا؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

32. حدّد عدّة أفراد من مجتمعك يعملون بدوام كامل. اسألهم عن رأيهم بأهمية المحافظة على التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن يحدّدوا لك الطرائق التي تعتمدها الشركة التي يعملون لحسابها لدعم هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش، هل ترى أنّ غالبية الشركات تراعي موضوع العلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؟

33. تنشر مجلة "فورتشن" كلّ سنة قائمة "بأفضل 100 شركة للعمل فيها". هذه القائمة ليست التصنيف الوحيد لأصحاب العمل، حيث إنّ عدة مؤسسات ومجلات ومواقع إلكترونية تنشر قوائم بأصحاب العمل الذين تميزوا في قطاعات محددة أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كلّ تصنيف يعتمد على مجموعة مختلفة من المعايير، فقد تختلف الشركات بين قائمة وأخرى.

بالنظر إلى القوائم والمعايير المستخدمة لتصنيف أصحاب العمل، يمكن أن نستنتج مرئيات حول هذه الشركات تكون مفيدة للعملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين كونها تُبرز الشركات التي يبدو أنها تعمل بجهد في سبيل تطوير بيئة عمل إيجابية والحفاظ عليها.

فكّر في المعايير التي يمكن أن تستخدمها أنت لتصنيف الشركات على قائمة أفضل بيئة للعمل.

ابحث عن مجلة أو منظمة أو موقع إلكتروني يضع تصنيفًا سنويًّا لأفضل بيئات العمل.

اختر شركة من القائمة التي وجدتها، زُر موقعها الإلكتروني، وابحث عن معلومات عن ثقافتها التنظيمية، وعن بيئة العمل. صف النتائج التي توصلت إليها، وأعطِ رأيك في كون هذه الشركة أفضل بيئة للعمل وفق المعايير الأهم بالنسبة إليك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي

يمثل فتح مشروع تجاري في جزء آخر من العالم تحديًا فريدًا يتطلب خطة عمل مفصلة. تُستخدم خطة العمل لإقناع المستثمرين المحتملين بتقديم الدعم المالي لفكرة العمل الدولي.

يمكن إكمال هذه الفعالية من قبل طالب واحد إلى ثلاثة طلبة، بحيث يُجري المشاركون بحثًا ليحدّدوا الدولة ثم يحدّدوا النشاط/ المنتج/ الخدمة التي تحتاج إليها الدولة التي اختاروها، ويُعدّون خطة عمل لإقناع المستثمرين بسلامة الخطة الدولية.

يَعدّ المشاركون خطة عمل لا تتجاوز 30 صفحة تتألف من مقدّمة عن الخطة، تحليل للمنطقة التي اختاروها والثقافة المحلية السائدة فيها، والعمليات المخطط لها، والتمويل المخطط له. يجب كتابة نص خطة العمل باتباع التسلسل المحدد. يجوز للمشاركين أن يحضروا معهم نسخة مكتوبة، أو بطاقات أو مساعدات بصرية لاستخدامها خلال العرض التقديمي. يُعطى المشاركون 10 دقائق لعرض الخطة، ومن ثم تُخصص خمس دقائق إضافية لأسئلة لجنة التقييم والحضور عن خطة الأعمال.

تقييم مؤشرات الأداء

- إظهار مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في موضوع إطلاق عمل تجاري دولي.
- العمل بفاعلية ضمن فريق واحد.
- الإلمام بالخطوات الأساسية اللازمة لبدء عمل تجاري في بيئة دولية.
- تحليل المعلومات لاستخلاص البيانات اللازمة لوضع خطة عمل مقنعة.
- تقديم الحقائق التي تدعم الأساس المنطقي لإنشاء عمل تجاري في مكان آخر من العالم.

التفكير الناقد

1. ما أهمية تنفيذ بحث عن الثقافة السائدة في البلد المضيف عند التفكير في بدء عمل تجاري دولي؟

_____

2. لماذا يصعب الحصول على تمويل محلي لفكرة عمل دولي؟

_____

3. ما الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات عند اختيار موقع دولي جديد لها؟

_____

4. ما المصادر التي يمكن الاستفادة منها لاستخلاص المعلومات المالية الموثوقة عند تأسيس شركة دولية؟

_____

5. لمَ قد يتردد المستثمرون في دعم فكرة عمل تجاري دولي في فترة ركود اقتصادي؟

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الفصل
5

المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية



1-5 أخلاقيات العمل

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

3-5 المسؤولية الاجتماعية

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



التخطيط للحصول على وظيفة...

في القطاع الخاصّ

يستحوذ القطاع الخاصّ، أو التوظيف غير الحكومي، على النسبة الأكبر من فرص العمالة والتوظيف في معظم دول العالم؛ إذ تصل هذه النسبة إلى 85% في الولايات المتّحدة الأمريكية، و70% في الصين. وفي عام 2021، كانت نسبة التوظيف في القطاع الخاصّ في المملكة العربية السعودية أقلّ من 35%. بيد أن "رؤية السعودية 2030" حددت أهدافًا لتنمية القطاع الخاصّ وتحسين فرص العمل في المنشآت التجارية الصغيرة، والمتوسّطة، والكبيرة.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:
- موظف
- مدير
- نائب الرئيس
- رئيس
- رئيس تنفيذي

ويتّبع الخريج مسارًا وظيفيًّا يبدأ عادةً بالعمل بصفته موظفًا عاديًّا مدة من الوقت، يتعلّم خلالها كيفية العمل في مجاله، مثل الهندسة والمحاسبة وما إلى ذلك. ومع تطوّر مهاراته، يحتاج موظف القطاع الخاصّ إلى تعلّم كيفية العمل مع الفرق وإدارتها، وهو ما يؤهله للحصول على منصب أعلى، مثل: منصب مدير يتولّى الإشراف على الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل. أيضًا، يُرقّى المديرون الناجحون إلى مناصب إدارية أعلى، مثل: منصب نائب الرئيس، وفي هذه الحالة تشمل مهامّه الوظيفية الإشراف على أقسام كبيرة في الشركة أو المؤسسة. أما في حالة الشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة، فإنّ الرئيس يكون مسؤولًا عن وحدة أعمال تجارية كاملة، مثل المدير الإقليمي لقسم الشرق الأوسط، ويمكنه الإشراف على العديد من النواب. يُعدّ الرئيس التنفيذي (CEO) الشخص الأعلى مرتبة في الشركة، وهو المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي والعمليات في المنشأة التجارية بأكملها. ويحتاج موظفو القطاع الخاصّ الناجحون إلى الإدارة بشكل أخلاقي، فضلًا عن أن لديهم الفرصة لنقل مهاراتهم بين الشركات داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

تحليل الفرص الوظيفية في. . . القطاع الخاصّ

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

1. كيف تصف طبيعة العمل؟ قدِّم أمثلة عن الأمور التي قد تحدث في يوم عمل عادي.
2. هل هذا المنصب يثير اهتمامك؟ اشرح كيف يتوافق المنصب في هذا المجال مع أهدافك واهتماماتك.

كيف يبدو العمل... في القطاع الخاصّ

بدأ ماجد العمل مهندسًا في شركة بترول كبيرة. وعلى مدار خمس سنوات، تدرّج في المسار الوظيفي من موظف جديد حتى تولّى الإشراف على فريق في قسم الإنتاج الكيميائي.

ونظرًا إلى سمعة ماجد الطيبة بصفته مديرًا مجتهدًا وخلوقًا، عرضت عليه شركة ناشئة تولّي منصب نائب رئيس قسم المنتجات الجديد. ويُدرك ماجد أن الإقدام على هذه الخطوة يعني المزيد من المسؤوليات، وفي الوقت ذاته وجود فرص أكثر للتطور الوظيفي. فهذا يعني ترك شركة كبيرة والانتقال إلى شركة أصغر ما زالت في طور النمو والتوسّع، مع المزيد من التحديات، وراتب أعلى من الذي كان يتقاضاه في السابق.

ماذا عنك؟ هل هذا النوع من العمل يثير اهتمامك؟ وما أنواع الفرص التي تراها في وظائف القطاع الخاصّ التي من شأنها أن تزيد من رغبتك في العمل في تلك الوظائف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

1-5 أخلاقيات العمل

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-1-5 وصف المقصود بأخلاقيات العمل.

2-1-5 تحديد أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية.

3-1-5 شرح مفهوم حوكمة الشركات.

المصطلحات الرئيسة

الأخلاق	Ethics
أخلاقيات العمل	Business Ethics
ميثاق أخلاقيات المهنة	Code of Ethics
تضارب المصالح	Conflict of Interest
حوكمة الشركات	Corporate Governance

من واقع الحياة

حسن وعبد الله من روّاد الأعمال الشباب، وهما بصدد تأسيس عمل جديد معًا؛ وألهمتها "رؤية السعودية 2030" بهذه الفكرة. كلاهما طموحان ولديهما أفكار كثيرة، على الرغم من أنهما لا يتّفقان دائمًا في كلّ القرارات، لا سيّما القرارات المتعلّقة بتوجّه الشركة.

يعتقد حسن أن الأعمال التجارية يجب أن تقتصر على العملاء المحليين في المملكة العربية السعودية، بينما يعتقد عبد الله أنه ينبغي لهما الاستفادة من الإنترنت والتقنية الحديثة والعمل مع عملاء ومورِّدين دوليين. يوافق حسن على أن هذه الخطوة ستفتح لهما سوقًا أكبر بكثير وتتيح لهما إمكانية التعامل مع مجموعة أكبر من الشركات المُصنِّعة لمنتجاتهما، إلا أنه قَلِق من أن تكون سيطرتهما أقلّ فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. وكذلك حيال معايير العمالة لدى بعض المورِّدين الدوليين، فضلًا عن احتمالية نشر عملاء في مناطق أخرى تعليقات غير لائقة على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصّة بالشركة.

1-1-5 ما المقصود بأخلاقيات العمل
What Is Meant By Business Ethics

يجب على المديرين إيجاد طرائق لتحقيق التوازن بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم وبين الحاجة إلى تحقيق الأرباح المتوقّعة. إنّ الأعمال التجارية الأخلاقية تلتزم بقِيَم تجذب الموظفين، والعملاء، والمساهمين. وفي ظل تسارع وتيرة المنافسة في بيئة الأعمال العالمية، تسعى أعداد متزايدة من الشركات إلى تمييز نفسها عن طريق بناء سمعة للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية. وسيشرح هذا الفصل المقصود بأخلاقيات العمل، ويوضِّح أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية. تواجه الشركات الكبرى تحدّيًا يتمثّل في تطبيق هيكل

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حوكمة شركات يضمن الالتزام بالسلوكيات القانونية والأخلاقية على صعيد أقسام مختلفة ودول متعدّدة يعمل فيها آلاف الموظفين. إنّ كلًّا من المشاركة في العمل الجماعي والتعاون من أهمّ عناصر بيئة العمل الحديثة، فيجب أن يتحلّى كلّ فرد بروح الفريق ويؤدّي واجباته بشكل أخلاقي.



لماذا فهم أخلاقيات العمل أمر مهمّ بالنسبة إلى المؤسسات التجارية؟

أخلاقيات العمل
Business Ethics

تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعيًّا بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصَد **بالأخلاق Ethics** المبادئ الأخلاقية أو قواعد السلوك. يتضمّن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد. أما **أخلاقيات العمل Business Ethics** فهي قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. في معظم دول العالم، يتحدّد السلوك الأخلاقي في بيئة العمل عبر القوانين التشريعية والتعاقدية، إلا أنه لا يزال يتعيّن على المديرين تطبيقه والالتزام به.

يلتزم "قانون العمل السعودي" بالمفاهيم والركائز المتعدّدة التي تحكم أخلاقيات العمل في الإسلام. على سبيل المثال: علاقات العمل، وعدم التمييز، وغير ذلك من السلوكيات العامة والممارسات الأخلاقية. وغالبًا ما تنشأ المشكلات الأخلاقية من علاقة العمل مع المستثمرين أو العملاء أو الموظفين أو الدائنين أو الموردين أو المنافسين. كلّ مجموعة من المجموعات السابقة لديها مخاوف محددة وتمارس الضغط على مديري المؤسسة. على سبيل المثال: يرغب المستثمرون في أن تتّخذ الإدارة قرارات مالية مُتأنية من شأنها تعزيز المبيعات، والأرباح، والعوائد على استثماراتهم. ويتوقّع العملاء أن تكون منتَجات الشركة آمنة، وموثوقة، وذات أسعار معقولة. ويطالب الموظفون بأن يُعامَلوا معاملة عادلة فيما يتعلّق بقرارات التوظيف، والترقية، والتعويضات. ويطالب الدائنون بدفع المبالغ المُستحَقّة في الموعد المحدّد، وأن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدّمها الشركة دقيقة. ويتوقّع المورِّدون التواصل جيّدًا مع الشركة وتسلّم الدفعات المالية في الموعد المحدّد. ويتوقّع المنافسون أن تكون ممارسات الشركة التنافسية عادلة ونزيهة. يمكن أن يساعد ميثاق أخلاقيات المهنة المؤسسة على تحديد السلوك الأمثل.

ميثاق أخلاقيات المهنة
Code of Ethics

ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics هو مجموعة من القواعد التي تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المؤسسة أو المنظمة. الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، إحدى أكبر الشركات المُصنِّعة للموادّ الكيميائية في العالم، لديها ميثاق أخلاقيات المهنة لضمان أنها تعمل بنزاهة. من ضمن النقاط التي يتناولها ميثاق أخلاقيات المهنة لهذه الشركة: بيان مكافحة الاحتكار وسياسات مكافحة الفساد، فضلًا عن بيئة العمل ومسائل الصحّة، والسلامة، والأمن، وممارسات التوظيف العادلة. ينطبق الأمر ذاته على شركة (أرامكو) السعودية وهي إحدى

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أكبر الشركات في العالم تحقيقًا للأرباح؛ إذ إن لديها ميثاق أخلاقيات المهنة يُلزِم الشركة بالنزاهة، والسلامة، وحماية البيئة، فضلًا عن التزاماتها المُعلَنة تجاه كلّ من الموظفين، والمنافسة العالمية، والمساهمين في الشركة.

يوضِّح الشكل "5-1" نقاطًا يجب مراعاتها عند وضع ميثاق أخلاقيات المهنة. بمجرّد الانتهاء من إعداد الميثاق، يجب أن يكون دليلًا توجيهيًّا ومرجعًا لجميع موظفي الشركة. ويجب صياغة الميثاق من حيث السلوكيات المقبولة وليس الأفعال أو السلوكيات المحظورة. بالنسبة إلى الشركات السعودية، فإنّه يجب مراعاة المفاهيم والركائز الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل.

ولقد أعدّت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية "دليلًا إرشاديًّا لقواعد أخلاقيات العمل"، لدعم الشركات في صياغة الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل. وحتى في ظل وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، يمكن أن يسبّب اختيار السلوك السليم أو الملائم إشكاليات لصنّاع القرار في المؤسسات التجارية. فيما يلي أمثلة عن بعض تلك المعضلات:

- هل يجب أن تكون الشركة مسؤولة عما ينشره عملاؤها من تعليقات مسيئة أو موادّ تنتهك الخصوصية على قنوات التواصل الاجتماعي الخاصّة بها؟
- هل يجب على الشركة الاستمرار في تصنيع منتَج يحظى بشعبية بعد اكتشافها أنه يؤثر سلبًا في البيئة؟

إرشادات لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة
1. تحديد الغرض من الميثاق.
2. إعداد الميثاق وفقًا لاحتياجات المؤسسة أو المنظمة وقيمها.
3. النظر في إمكانية إشراك الموظفين من جميع مستويات الشركة في إعداد الميثاق.
4. تحديد القواعد أو المبادئ التي من المتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة أو المنظمة.
5. إدراج معلومات حول آليات تطبيق الميثاق.
6. تحديد كيفية تطبيق الميثاق وأين يُنشر أو يُشارك.
7. تحديد كيف ومتى ستجري مراجعة وتنقيح الميثاق.

المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "5-1"

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

اختبر معلوماتك

ما الغرض من ميثاق أخلاقيات المهنة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-1-5 المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية
Ethical Concerns that Arise in the Business World

تتولى الإدارة العليا مسؤولية تحديد السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل. تحديد المعايير الأخلاقية في الأعمال التجارية من مسؤوليات الرؤساء التنفيذيين الذين يتمتّعون بشخصية أخلاقية قوية، ويتّخذون قرارات عمل أخلاقية.

وأوضح "الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية أن أخلاقيات العمل تحدّد القواعد السلوكية التي يجب أن يلتزم بها العامل (الموظفون من خلال الإدارة) تجاه واجباته، والمجتمع ككلّ، وتجاه نفسه.

العمل كفريق



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

إرشادات السلوك الأخلاقي
Ethical Conduct Guidelines

أخلاقيات العمل تُغطي كلًّا من الممارسات المتوقّعة عامةً، والقضايا أو المخاوف الأخلاقية المتعلّقة بمجال العمل نفسه. هناك أخلاقيات ومبادئ مشتركة مثل: الشفافية، ويُقصَد بذلك أن يكون العمال قادرين على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم، وأن تستمع إليهم الإدارة. في حال انتهاك أخلاقيات العمل، فلا بدّ من السماح بالإفصاح والإبلاغ. يجب كذلك أن تسود ظروف آمنة في بيئة العمل، وأن تعزِّز بيئة العمل الاحترام المتبادل والأخلاق. من الضروري أيضًا أن تسود قِيَم العدالة، والمساواة، وعدم التمييز، وألّا يكون هناك أيّ شكل من أشكال الرشوة، وقبول الهدايا، والفساد، وجمع أموال أو تبرعات دون تصريح.

كما ذُكر آنفًا، توجد لدى شركتَي (سابك) و(أرامكو السعودية) سياسات ووثائق شاملة فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. وقد وضعت كلتا الشركتَين سياسات للسلوك الأخلاقي تتعلق بالالتزام بالنزاهة والسلامة، وحماية البيئة، والاحترام والخصوصية، ومكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد. وهناك التزام من الشركتَين تجاه المساهمين بتقديم سجلّات وكشوف دقيقة. أيضًا، ثمّة التزام من جانب الشركتَين العالميتَين تجاه المجتمعات التي تعمل فيها، ويتمثّل في الامتثال للقوانين المحلّية، وحقوق الإنسان، والمشاركة في الأنشطة الخيرية.

ستعد الشركات المهتمة بالسلوك الأخلاقي برامج تعليمية وتدريبات لموظفيها تهدف إلى تعزيز مصداقية الموظفين ونزاهتهم. وتختلف موضوعات البرامج التدريبية بناءً على المستوى الوظيفي. ويتدرّب الموظفون أيضًا على كيفية اتخاذ قرارات أخلاقية في العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وعند التفكير في الجانب الأخلاقي للمواقف التي تشهدها بيئة العمل، يتعيّن على الموظف اتّباع الإرشادات التالية:

1. هل الإجراء قانوني؟
2. هل ينتهك هذا الإجراء المعايير المهنية أو معايير الشركة؟
3. من يتأثر بهذا الإجراء؟ وكيف؟

بالإضافة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة في مكان العمل، يلتزم العديد من الموظفين، مثل: المحاسبون والمهندسون، بمدوّنة قواعد السلوك المهني التي وضعتها هيئاتهم المهنية. ويشاركون في عملية التعليم المستمرّ المتعلّق بالقضايا الأخلاقية ذات الصلة بمجالات عملهم.

إحدى القضايا أو المخاوف الشائعة في عملية اتّخاذ القرارات الأخلاقية هي **تضارب المصالح Conflict of Interest**، وهو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. قد يميل رجل الأعمال إلى تغليب مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين أو مصلحة المؤسسة أو المنظمة ككلّ. على سبيل المثال، قد يكون هناك تضارب في المصالح إذا مارس أحد أعضاء مجلس إدارة شركة ما أساليب ضغط على الشركة لشراء موادّ أو منتجات فقط من الشركات التي يمتلكها هو بصفته عضوًا في مجلس الإدارة أو يتولّى إدارتها.

اختبر معلوماتك

اذكر ما لا يقلّ عن أربعة موضوعات تندرج تحت بند أخلاقيات العمل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



رؤى تجارية

الرشاوى والهدايا

إن دفع رشوة إلى مسؤول في مؤسسة تجارية أو أحد موظفيها يُعدّ سلوكًا غير قانوني في المملكة العربية السعودية والعديد من دول العالم، ويُعاقَب الراشي (الذي يعطي الرشوة) والمُرتشي (الذي يقبل الرشوة) بالسجن والغرامة.

يمكن أن تتّخذ الرشوة أشكالًا مختلفة، مثل: الموظف الذي يطلب لنفسه أو للآخرين مبلغًا من المال أو هدية من أجل تقديم معاملة تفضيلية أو التجاوز عن بعض الممارسات غير النظامية، وذلك يُعدّ فشلًا من جانب الموظف في أداء واجباته بطريقة سليمة وعادلة.

في مجال الأعمال التجارية، يمكن أن تكون الرشوة مبلغًا ماليًّا أو هدايا يقدّمها رجل أعمال بهدف الحصول على عقود أو مشروعات تجارية بطريقة غير عادلة. في مثل هذه الحالة، يُعاقَب المتورِّطون بالسجن والغرامة، وتُفرض غرامات كبيرة على الشركة المتورِّطة. وفي بعض الحالات، يصل الأمر إلى الاستبعاد الكامل من المشاركة في أيّ منافسات مستقبلية على عقود أو مشروعات.

"هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)" هي الجهة المسؤولة عن حماية النزاهة، ومكافحة الفساد، والمساعدة في كشف قضايا الفساد المختلفة في المملكة العربية السعودية.

إنّ تقديم الهدايا، أو تقديم مبالغ مالية كرشوة، أو دعوة رجال الأعمال إلى مناسبة خاصّة يُعدّ سلوكًا شائعًا ويُمارَس على نطاق واسع في بعض المجتمعات. وقد ينظر بعض الناس في هذه المجتمعات إلى مثل هذه السلوكيات على أنها وسيلة للتعبير عن التقدير وتعزيز الروابط الاجتماعية. وهذا ما يجعل من الصعب التمييز بين جريمة الرشوة التي يمكن أن تؤثر على سلوك المتلقّي وفهمه، وبين النيّة الحقيقية وراء هذه السلوكيات. تلحق الرشوة أضرارًا متعدّدة بالتقدم الاقتصادي في بعض الدول وتقلّل من مستوى النزاهة في العمل.

التفكير الناقد

1. كيف يجب على رجال الأعمال السعوديين التعامل مع المواقف التي يتوقّع فيها الموظفون أن هناك دفع رشاوى كشرط لممارسة الأعمال التجارية؟
2. لنفترِض أنك تعمل في الجهة الحكومية التي تشرف على منح تراخيص الاستثمار العام في ريادة الأعمال، وأرسلت إليك سلسلة تجارية معروفة، ترغب في الحصول على هذا الترخيص والقيام بأعمال تجارية في المملكة العربية السعودية، قسائم شرائية لاستخدامها في منافذ البيع في الخارج. ماذا عليك أن تفعل؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-1-5 حوكمة الشركات
Corporate Governance

يُقصَد بحوكمة الشركات **Corporate governance** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة، ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية كلًّا من المساهمين (مستثمري القطاع الخاص والمستثمرين الحكوميين)، ومجالس الإدارة، والإداريين، والعملاء، والمورِّدين، والمموِّلين والحكومات، والمجتمع.

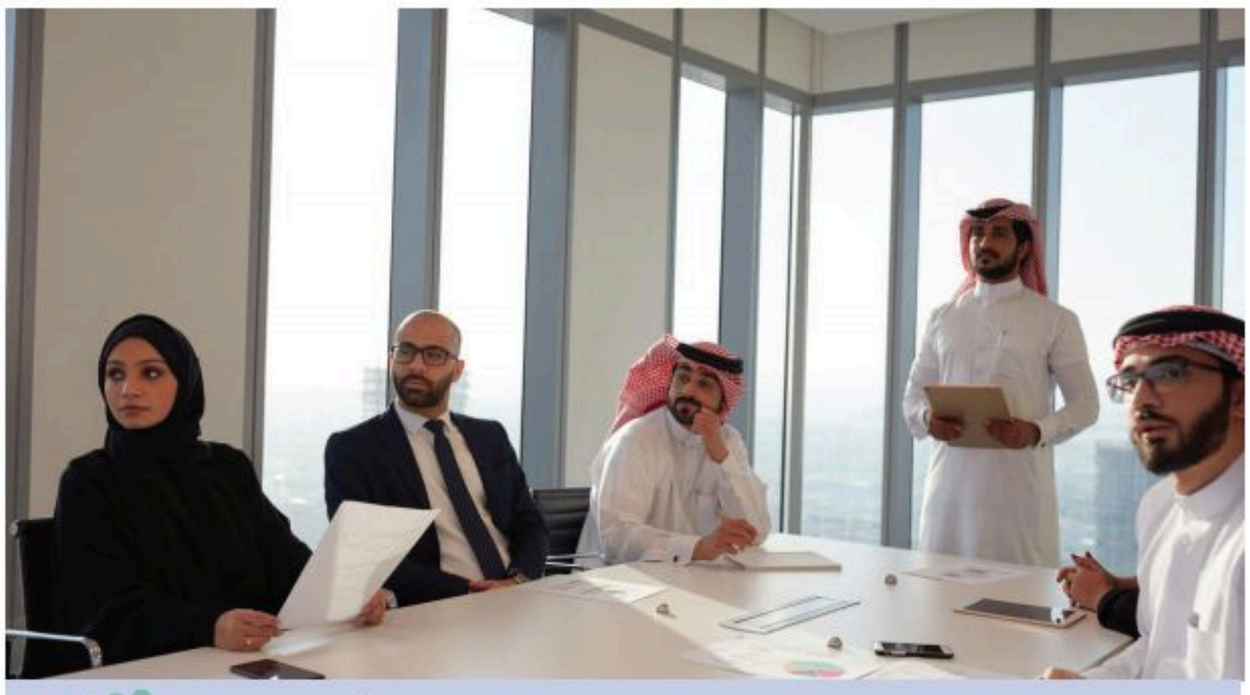
تبدأ حوكمة الشركات "بمجلس الإدارة"، وهو الهيئة الإدارية للشركة. يتولّى مجلس الإدارة وضع إستراتيجية الشركة، ويعيّن الرئيس التنفيذي، ويشرف على الإدارة. في الشركات العامة، ينتخب المساهمون مجلس الإدارة. وفي الشركات غير العامة، يمكن أن يحدّد المالكون، مثل: الحكومة أو الأفراد، أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن أن تؤثر السياسات الفاعلة لحوكمة الشركات في صورة العلامة التجارية للشركة، وعلى عملية بناء الثقة في العلاقات مع أصحاب المصلحة، وعلى زيادة الأرباح. يتضمّن نظام حوكمة الشركة القوي سياسات خاصّة بالوعي البيئي، والسلوك الأخلاقي، والمحاسبية، والشفافية، وإستراتيجية مؤسسية قوية، ونظام توظيف وأجر عادل، ونظام لإدارة المخاطر.

تمتلك الشركات التي لديها حوكمة جيّدة موقعًا خاصًّا بعلاقات المستثمرين يوضح قيادة الشركة، ومجلس الإدارة، ووثائق حوكمة الشركات، مثل: اللوائح، وإرشادات ملكية الأسهم، وعقود التأسيس، والتقارير المالية.

يمكن أن تؤدّي الحوكمة السيئة للشركات إلى تحقيق أرباح قصيرة المدى، لكنّها تؤدّي في الوقت ذاته إلى مشكلات طويلة الأجل وتلقي بظلال من الشكّ على عمليات الشركة وأرباحها النهائية. أحد الأمثلة عن ذلك فضيحة شركة (فولكسفاغن Volkswagen)، التي عُرِفت باسم فضيحة "ديزل جيت"؛ إذ إن الشركة سبق أن زوّدت عن عمد نظام انبعاثات المحرِّك الخاصّ بها بتطبيق يزيف النتائج بهدف التلاعب في نتائج اختبارات التلوّث في الولايات المتّحدة الأمريكية وأوروبا. وقد فقدت أسهم شركة (فولكسفاغن) ما يُقارِب نصف قيمتها، أو ما يُقدّر بنحو 42.5 مليارات دولار أمريكي، عند اكتشاف هذه الواقعة. وتكبّدت الشركة إضافة إلى ذلك خسائر بلغت قيمتها 35 مليار دولار أمريكي نتيجة لهذه الإستراتيجية.

التصورات العامة حول الهدف من الشركات بدأت تتغير. في السابق، كان من المقبول عمومًا أن تُركز الشركات في المقام الأول على عوائد المساهمين. أما اليوم، أصبح دور الشركات يشمل خدمة مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، أو أصحاب المصلحة. ويتحقّق ذلك من خلال تقديم قيمة إلى "العملاء"؛ الاستثمار في "الموظفين"؛ التعامل بنزاهة وأخلاق مع "المورّدين"؛ دعم "المجتمعات المحلّية"؛ خلق قيمة طويلة الأجل "للمساهمين".



لماذا يجب على الشركات مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

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

معلومة إثرائية

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

اختبر معلوماتك

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

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. الهدف من إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة:
   أ. تلبية اللوائح التنظيمية الحكومية.
   ب. تقليل تكاليف تشغيل الشركة.
   ج. تقديم إرشادات حول السلوكيات السليمة.
   د. تحسين مستوى إنتاجية الموظفين.
2. أيّ من السلوكيات التالية يُعدّ غير أخلاقي؟
   أ. السماح للقوى العاملة بطرح الأسئلة.
   ب. السماح بالكشف عن الانتهاكات الأخلاقية.
   ج. تقديم رشوة للمسؤولين الحكوميين.
   د. ضمان ظروف عمل آمنة للجميع.
3. تبدأ حوكمة الشركات بـ:
   أ. الموظفين.
   ب. المديرين.
   ج. رئيس الشركة.
   د. مجلس الإدارة.

مساحة البحث والابتكار

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

---

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

---

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447



المهارات الحياتية والعملية

التواصل والتعاون

العمل ضمن فريق

يتّخذ آلاف العاملين قرارات يومية، ويطبّقون إجراءات العمل ضمن فريق واحد. يرى معظم أرباب العمل أن القدرة على العمل ضمن فريق من أهم المهارات المهنية، فالأفراد الذين يعملون ضمن فريق عمل أكثر كفاءة من الذين يعملون بشكل فردي. عند العمل ضمن فريق واحد سواء في الدراسة أو في بيئة العمل، ضَع النقاط التالية في اعتبارك:

- كن مستعدًّا للنزاعات الصغيرة في المرحلة الأولى من إعداد مشروع ضمن فريق لاختلاف الآراء بين الأعضاء. كُن مستعدًّا للتكيّف مع شخصيات الآخرين، وسلوكياتهم، وأفعالهم.
- اتّفِق على القواعد الارشادية لأهداف المشروع، ومواعيد الاجتماعات، ومكان عقدها، وجدول المهامّ، والاجتماعات الفائتة، وحلّ النزاعات، وغيرها من الإجراءات.
- حدد القيادة والأدوار الأخرى. يمكن أن يتولّى بعض أعضاء الفريق تدوين الملاحظات وإحضار الموادّ اللازمة، بينما يتولّى آخرون إجراء الأبحاث أو إعداد عرض تقديمي.
- حدد آليات اتّخاذ القرارات. وغالبًا يكون ذلك بناءً على الاتّفاق بين أعضاء الفريق بعد مناقشة مختلف الموضوعات ووجهات النظر المتعارضة.
- واصِل التركيز على أهدافك. تجنّب الانشغال بمشكلات صغيرة ونزاعات شخصية. احرص كذلك على الحفاظ على روح الفريق الواحد في بيئة العمل من خلال استخدام كلمات مثل "إنّنا"، أو "نحن"، أو "لنا"، وتجنّب استخدام كلمات مثل "أنا" أو "لي".
- كن مهذّبًا مع الآخرين واحترم الاختلافات في الآراء، والشخصيات، وأساليب اتّخاذ القرارات.

إنّ العمل ضمن فريق هو أمر ستفعله طوال حياتك. ويمكن أن تكون هذه التجارب ممتعة ومثمِرة. يتحمّل أعضاء الفريق الفاعل مسؤولية عمل الفريق ككلّ ويفتخرون بإنجازاته، ومن المحتمل أن تكون بعض مشروعات الفريق مُحبِطة، لكن من المهمّ الحفاظ على الروح الإيجابية. وأفضل الخبرات التعلّمية وأكثرها قيمة ينتج عن لقاءات مع آخرين من ثقافات مختلفة، وذوي وجهات نظر متنوّعة.

التفكير الناقد

1. ما الذي يُعجِبك في العمل ضمن فريق؟ هل هناك أيّ جوانب لا تُعجبك في العمل ضمن فريق؟ وضِّحها.
2. صف إحدى المشكلات التي يمكن أن تحدث عند العمل ضمن فريق، واشرح كيف يمكن معالجة هذا الموقف.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-2-5 مناقشة العوامل التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات.

2-2-5 شرح سبل تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية

المصطلحات الرئيسة

العقد	Contract
الملكية الفكرية	Intellectual Property (IP)
الثقافة التنظيمية	Organization Culture
معضلة أخلاقية	Ethical Dilemma
التبليغ عن الفساد	Whistle-Blowing
الجمعيات والهيئات المهنية	Trade Associations

من واقع الحياة

كانت مها تعمل في شركة توريدات طبية، وكانت الشركة تجري تجارب على دواء جديد بالاستعانة بمجموعة صغيرة من المرضى المحليين قبل طرح الدواء للبيع على المستوى المحلي. وقد استثمرت الشركة مبلغًا ضخمًا من المال في تطوير هذا الدواء وتسويقه، وكانت هناك ضغوط لطرح العقار في السوق في الوقت المحدد.

استجاب المرضى للعلاج جيدًا، وكانت الأمور تسير على ما يرام استعدادًا لإطلاق الدواء على المستوى المحلي. إلا أن مها علمت، بعد زيارة أحد المستشفيات قبل أسبوع من إطلاق الدواء، أن اثنين من المرضى عانيا مؤخرًا من أعراض حادّة وتساءلت عما إذا كانت الأعراض الحادة هي الآثار الجانبية للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فورًا، فردّ عليها قائلًا: "تجاهلي الأمر، إنهما حالتان فقط من بين ألف حالة فضلًا عن أنه لا يوجد دليل على أن الأعراض مرتبطة بتناول الدواء. وكانت التجارب السريرية جيدة، ولم ترد أي شكوى، لذلك لا يستحق هذا الأمر تأخير إطلاق الدواء لأجله." ربما كان المدير محقًّا، لكن هل كان الأمر يستحق المخاطرة بحياة المرضى؟ قررت مها الاطّلاع على سياسة الشركة لمعرفة كيفية التصرّف في مثل هذا الموقف.

1-2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات
Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

إن الموقف الموضّح أعلاه ليس استثنائيًّا. ثمة عوامل تؤثر على القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معيّن أو بيئة عمل معيّنة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي. ويمكن أن يتّخذ شخص ما يتمتع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكًا فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.

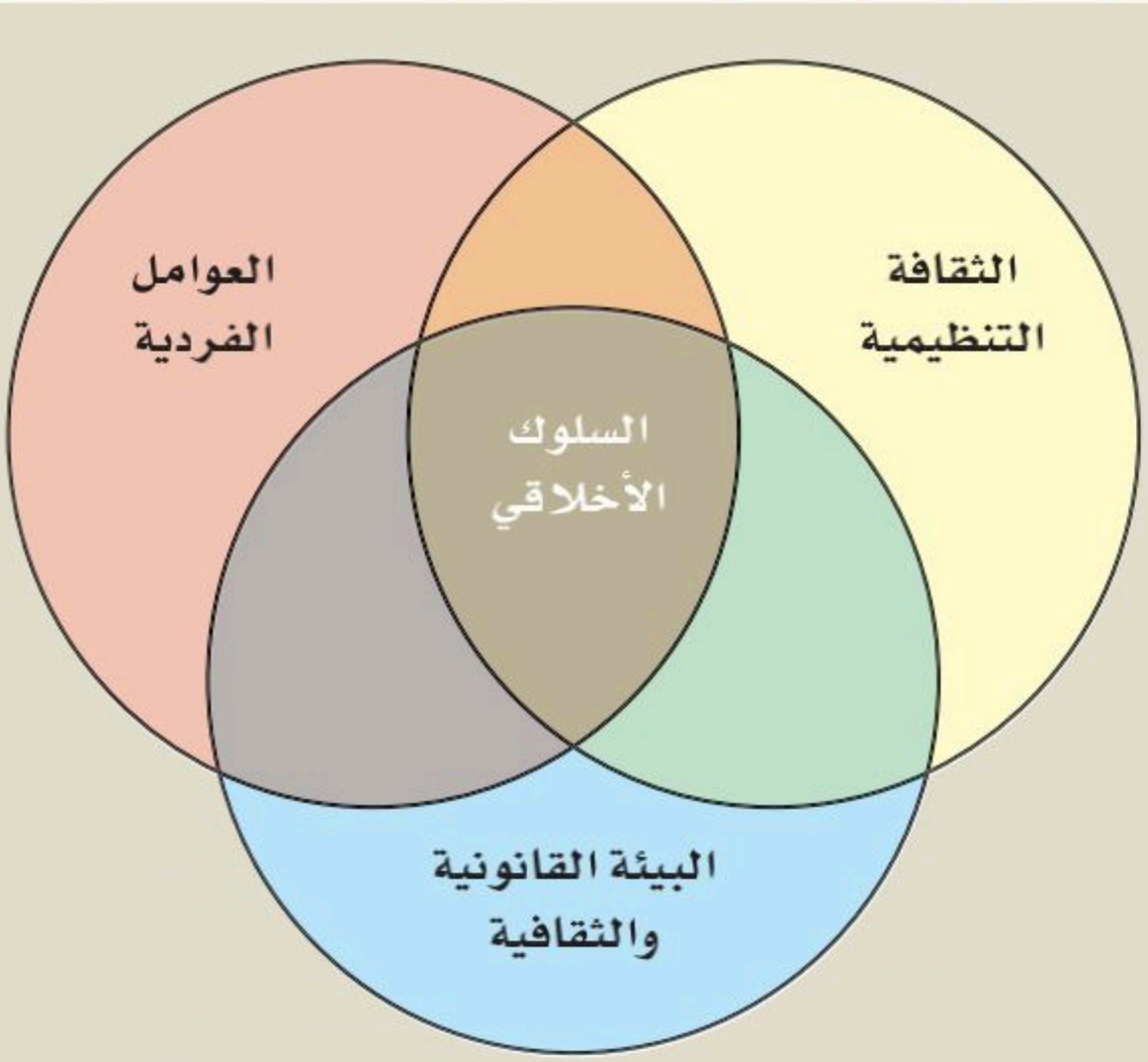
وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وأيضًا ثمة عدد من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة. يوضّح الشكل "5-2" العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة. وتشمل هذه العوامل البيئات القانونية والثقافية الأكبر، والثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.



ما أبرز التحديات التي تواجه منظمات مكافحة الفساد؟

العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة



المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "5-2"

قدّم أمثلة عن العوامل البيئية القانونية أو الثقافية التي يمكن أن تؤثر على السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة.

البيئة القانونية والثقافية
Legal and Cultural Environment

يتأثر السلوك الأخلاقي بكل من البيئة القانونية والثقافية في الدولة. وثمّة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصوّرة والفعلية في الدول. وأحد مؤشّرات قياس الفساد هو "مؤشر الفساد الداخلي Corruption Perceptions Index (CPI)" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. قد يتقاضى موظفو الحكومة أجورًا

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

زهيدة، ومن المحتمل أن يعوّضوا هذا الأجر المتدني بقبول الرشاوى. ويمكن أن تستند الأعراف الثقافية، والممارسات المتوقعة، والأعراف الاجتماعية إلى السلوك غير الأخلاقي، أي أنه يمكن أن تنظر هذه الثقافات إلى السلوكيات التي تبدو غير أخلاقية بالنسبة إلى غير المنتمين إليها على أنها سلوكيات مقبولة.

تتّبع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي كجزء أساسي من إستراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقًا لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية.

إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يُعدّ، بصورة جزئية، نتاجًا لمستوى إنفاذ قوانين هذه الدولة. ويمكن أن ينتهك السلوك غير الأخلاقي القوانين الجنائية أو اللوائح التنظيمية الحكومية. وفي حال وجود آلية إنفاذ، يمكن تحميل الشركة أو المؤسسة التجارية مسؤولية عن المنتجات التي تسبب ضررًا، أو عن ظروف العمل غير الآمنة أو الممارسات الفاسدة. أما في حال غياب آليات إنفاذ القوانين القائمة، فستكون هناك فرصة أكبر لممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويمكن أن تسن الدولة قوانين لتوفير بيئة عمل آمنة، وأن تحدّد معايير للمباني، والآلات، واللوائح التنظيمية البيئية. لكن إذا اتّسم التفتيش الحكومي واللوائح التنظيمية بالضعف، فستكون هناك فرصة أكبر لعدم تطبيق المنظمة أو المؤسسة معايير الأمن والسلامة.

العقود هي مثال آخر للحماية الحكومية المتوقعة. والعقد **Contract** هو اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. ويُعدّ العقد جزءًا أساسيًّا من ممارسة الأعمال التجارية. تنفّذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة. أصدرت حكومة المملكة العربية السعودية قانون الحد الأدنى للأجور، وأسست نظام أجير لحماية الأجور والعمالة، بهدف ضمان تحقيق العدالة والإنصاف للعمال.

الملكية الفكرية **Intellectual Property (IP)** يقصد بها عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل: براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية، وهي محمية بموجب عدد من المعاهدات والاتفاقيات الدولية. تتولّى الهيئة السعودية للملكية الفكرية (Saudi Authority for Intellectual Property (SAIP عملية تنظيم الملكية الفكرية ودعمها وإنفاذها في المملكة العربية السعودية وفقًا لأفضل الممارسات الدولية، إضافة إلى أنها تتيح إمكانية الإبلاغ عن انتهاكات حقوق الملكية الفكرية. وتتمثّل رؤية الهيئة السعودية للملكية الفكرية في تأسيس هيئة متكاملة للملكية الفكرية، ذات مكانة عالمية، وأن تكون محورًا رئيسًا للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. المملكة العربية السعودية عضو في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (World Intellectual Property Organization (WIPO، وهي وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تدعم الابتكار والإبداع من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية. وتدير (ويبو WIPO) 26 معاهدة دولية لحماية حقوق الملكية الفكرية.



ما بعض الإجراءات التي يجري اتخاذها لتحسين حماية الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافًا لتعزيز تنافسية القطاع الخاصّ في المملكة العربية السعودية من خلال تأصيل مبادئ الملكية الفكرية وتأسيس بنية تحتية رقمية تدعم رواد الأعمال. وقد ازدادت طلبات رواد الأعمال السعوديين الشباب زيادة كبيرة للحصول على علامات تجارية وبراءات اختراع، وأفادت الهيئة السعودية للملكية الفكرية بأنه خلال الفترة من عام 2020 إلى 2021، ازداد عدد طلبات براءات الاختراع المقدمة بنسبة 11 %، وازدادت تسجيلات العلامات التجارية بنسبة 26 %، كما ازدادت طلبات تسجيل النماذج الصناعية بنسبة 48%، وازداد تسجيل حقوق التأليف والنشر بنسبة 57 % (المصدر: الموقع الرسمي للهيئة السعودية للملكية الفكرية).

الثقافة التنظيمية
Organizational Culture

تقدم **الثقافة التنظيمية Organization Culture** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكل قيم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة. وتساعد المواثيق الأخلاقية على ترسيخ ثقافات تنظيمية أخلاقية. ولا يتحقق ذلك إلا إذا تولى القادة إنفاذ هذه المواثيق. وثمّة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظّمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءًا من الثقافة التنظيمية.

هناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدّي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. المنظمات التي تضع مستهدفات عالية متّبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظفيها أهدافًا للمبيعات أو الإيرادات لا يمكن تحقيقها إلّا من خلال سلوكيات غير أخلاقية. وقد يتغاضى القادة عن هذا السلوك للوصول إلى أهدافهم الشخصية أو أهدافهم القيادية. ويمكن كذلك للهياكل التنظيمية المعقدة إخفاء سلوكيات معيّنة في حال كانت النتائج فقط هي التي توضع في الاعتبار. ويمكن للأهداف قصيرة المدى أن تشكّل ضغوطًا إضافية لتحقيق النتائج بأي وسيلة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحوّل المنظمات إلى ثقافات فاسدة تتوفّر فيها فرص متعدّدة لممارسة السلوك غير الأخلاقي.

بنك ولز فرجو (Wells Fargo) هو بنك دولي كبير مقره الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدّى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة إستراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). قد يحدث هذا عندما يُشجَّع عملاء البنك على استخراج بطاقات ائتمانية أو فتح حسابات جديدة وتكبد رسوم لم تكن متوقعة نتيجة لذلك، وهذا من شأنه أن يدّر عائدات إضافية على البنك. ومُنِحَ المصرفيون حصصًا مقابل تحقيق أهداف البيع المتقاطع. وبدأ موظفو البنك في استخدام إستراتيجيات غير أخلاقية بالاستحواذ على حسابات العملاء دون علمهم وإضافة منتجات البيع المتقاطع، الأمر الذي أدّى إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنّه في الوقت ذاته مكّن المديرين من تحقيق أهداف البنك. ونتيجة لهذه الإستراتيجية فتح موظفو بنك (ولز فرجو) ملايين الحسابات الاحتيالية، وعندما كُشف هذا الاحتيال، فُصل ما يزيد عن 5,000 موظف واستقال الرئيس التنفيذي من منصبه. وتجاوز إجمالي الغرامات والتعويضات التي دفعها البنك أكثر من 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يتمكن بنك "ولز فرجو" حتى الآن من استعادة سمعته الطيبة.

يمكن القول إن الدرس المستفاد هنا هو أن وجود ميثاق قوي لأخلاقيات المهنة مع التدريب والإنفاذ، والأهمية التي توليها الإدارة لهذه السياسات كلاهما أمران مهمان. عند التعامل بشدّة وحزم مع الانتهاكات، تقلّ فرصة ممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويبدأ الأمر برمته من الإدارة العليا. إن مواثيق أخلاقيات المهنة ليست موجهة فقط إلى موظفي المستوى الأدنى، بل يتعيّن على كلّ فرد في العمل التجاري أو المؤسسة أن يتصرّف بصورة أخلاقية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

العمل كفريق



عادةً ما يقتدي الموظفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل. في حال شهدوا سلوكًا غير أخلاقي، فقد يفكّر كلّ منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلم لا يمكنني السير على النهج نفسه؟!" اعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدّي إلى التصرّف بأسلوب غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنّب الموظف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. اعرض مُقترَحاتك أمام زملائك في الفصل.

العوامل الفردية
Individual Factors

تؤثر العديد من العوامل الفردية على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة، مثل: المعرفة الشخصية، والقيم، والأهداف. أحد هذه العوامل هو مقدار ما يعرفه الفرد عن موضوع ما. ويمكن أن يتّخذ صانع القرار الذي يتوفّر لديه قدر أكبر من المعرفة فيما يتعلق بموقف ما خطوات لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، في حين أن الشخص الأقلّ معرفة يمكن أن يتخذ إجراء دون ادراكه يؤدّي إلى سلوكيات غير أخلاقية.

تؤثر أيضًا قيم الفرد الأخلاقية والمواقف المرتبطة بالقيم بوضوح في سلوكه وخياراته في مجال عمله التجاري. وتسعى معظم المنظمات أو المؤسسات جاهدة إلى توظيف أشخاص يتّسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتّعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصّة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتّبعها من أجل تحقيق هذه الأهداف، كثيرًا على سلوكه في المنظمة أو المؤسسة. أحيانًا، يبحث الأفراد عن الثقافات التنظيمية التي تتيح لهم إمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية.

معلومة إثرائية

تتولّى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية The Capital Market Authority (CMA) مهمّة تطوير وتنظيم السوق المالية أو سوق الاستثمار في المملكة العربية السعودية. ومن أهداف هيئة السوق المالية توفير بيئة استثمارية مناسبة، وزيادة الثقة، وتعزيز الشفافية ومعايير الإفصاح في جميع الشركات المدرجة. وقد تأسّست هذه الهيئة من أجل حماية المستثمرين والتجار من الأعمال غير المشروعة في سوق الاستثمار. استخدم الإنترنت للتعرف على كيفية دعم هيئة السوق المالية حماية المستفيدين. لماذا تعتقد أنه من المهم أن توفر هيئة السوق المالية الحماية للمستثمرين؟

اختبر معلوماتك

ما التأثيرات على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-2-5 تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية
Encouraging Ethical Decision Making

واجهت مها **معضلة أخلاقية Ethical Dilemma**. تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، إذ يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. يمكن أن تتبع مها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استنادًا إلى أن مريضَين فقط من بين ألف حالة عانيا من مشكلات، لكن ذلك من شأنه أن ينتهك ميثاق أخلاقيات المهنة في شركتها، و"الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، ومبادئها الأخلاقية الفردية. من ناحية أخرى، إذا قررت مها إثارة موضوع المشكلات التي عانى منها اثنان من المرضى، فسيتأخر إطلاق الدواء الجديد وسيضطر المرضى إلى انتظار العلاج.

وكما هو موضّح في هذا الفصل، يمكن تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية على النحو التالي:

- الأعمال التجارية، من خلال المواثيق الأخلاقية والثقافات التنظيمية الأخلاقية.
- الحكومات، من خلال سن القوانين واللوائح التنظيمية.
- الجمعيات والهيئات المهنية التي توفّر أطرًا للسلوك الأخلاقي.
- المديرون والقادة، من خلال نمذجة السلوك الأخلاقي وتشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية.

دور الحكومة والأعمال التجارية في تشجيع السلوك الأخلاقي
Government's and Business' Roles in Encouraging Ethical Behavior

يمكن أن تشجع الحكومة السلوك الأخلاقي في الأعمال التجارية بسن قوانين أكثر صرامة، والقوانين تكون غير فاعلة ما لم تكن هناك آلية تنفيذ. وفي بعض الأحيان، يواجه الموظفون الذين يودّون التصرف بأسلوب أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتّخذ الموظفون الذين يتمتّعون بمستوى رفيع من الأخلاقيات الشخصية خطوة مثيرة للجدل تُعرف باسم التبليغ عن الفساد. ويقصد **بالتبليغ عن الفساد Whistle-Blowing** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.

تتلقى هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية البلاغات المتعلقة بالفساد الإداري أو المالي. لا يُعدّ الإبلاغ عن الفساد مجرد حق، بل واجب. وتوفر أيضًا حمايةً للمبلغين عن الفساد؛ بالإضافة إلى أنه قد يُعاقب شخص ما إذا شهد جريمة فساد ولم يبلغ عنها.

تشجع معظم مواثيق أخلاقيات المهنة للشركات على المصارحة. وعندما تنشئ الشركات خطوط اتصال مباشرة لا تتطلّب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظفين عن المخالفات أو الفساد. أيضًا، عندما توفّر الشركات بيئة تعنى بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتضاءل الحاجة إلى التبليغ عن الفساد بدرجة كبيرة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

دور الجمعيات والهيئات المهنية في تشجيع السلوك الأخلاقي

The Role of Trade Associations in Encouraging Ethics



كيف تقود الشركات السعودية الطريق لتعزيز الأخلاق؟

الجمعيات والهيئات المهنية Trade Associations هي منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معيّن، وتعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة. ويمكن أن تقدِّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. هذه المنظمات، التي تعمل في مجالات معيّنة، تكون في مركز قوة يتيح لها ممارسة الضغط على الأعضاء للتوقّف عن الانخراط في أنشطة أعمال تجارية مشكوك فيها، والتي يمكن أن تلحق الضرر بكافة الشركات في المجال نفسه. في مجال المحاسبة، يوجد اتّحاد المحاسبين المهنيين المُعتمَدين الدوليين، الذي يُشرِف على شهادة المحاسب القانوني المُعتمَد Certified Public Accountants (CPA)، ويضع هذا الاتحاد معايير محدّدة للسلوك الأخلاقي. وفي حال انتهك محاسب قانوني مُعتمَد المعايير الأخلاقية، فمن الممكن أن يفقد ترخيصه.

في المملكة العربية السعودية، تتولّى الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين The Saudi Organization for Chartered and Professional Accountants (SOCPA) الإشراف على اختبار المحاسب القانوني المُعتمَد، وتواصل عقد مزيد من حلقات النقاش المهنية من أجل التعريف بقواعد السلوك المهني والأخلاقيات وتطويرها.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

دور المديرين والقادة في تشجيع اتخاذ القرار الأخلاقي
Directors' and Leaders' Roles in Encouraging Ethical Decision Making

يجب على المديرين تقديم التوجيه المناسب بتعزيز التواصل، ونمذجة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظفين وتدريبهم على اتّخاذ القرارات الأخلاقية. تعيِّن بعض الشركات مسؤول أخلاقيات يتمثّل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفّر للموظفين شخصًا يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكّدين من التصرّف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع مسؤول الأخلاقيات مع الموظفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، وتقديم خدمة الإجابة عن الأسئلة المتعلّقة بالمسائل والقضايا الأخلاقية في سرية تامّة تضمن الحفاظ على الخصوصية، ويتّخذ إجراءات بشأن انتهاكات ميثاق أخلاقيات المهنة. يوجد لدى شركة أرامكو السعودية مكتب مختص بأخلاقيات العمل لتقديم استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، وتقييم لكلّ من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، ودعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، والمشاركة في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات.

من الصعب على أيّ منظمة أو مؤسسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة وتطوّر برامج وإجراءات للتعامل مع جميع العلاقات وكلّ المواقف. لهذا السبب، يجب على الأعمال التجارية أن تضع أهدافًا لتأسيس ثقافة تنظيمية يكون فيها انتهاج السلوك السليم أسهل من القيام بسلوك خاطئ؛ ويتعيّن على المشرفين قمع السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي الذي يمكن أن يُعرّض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. عندما يواجه الفرد موقفًا أخلاقيًّا غير وارد في سياسات الشركة أو إجراءاتها، فإنّ الإرشادات الموضَّحة في الشكل "5-3" يمكن أن تساعده على اتّخاذ قرارات أخلاقية. فالقرارات الأخلاقية تَصمُد دائمًا أمام التمحيص والتدقيق.

إرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية	
1. استمع وتعلم	حدّد المشكلة التي تواجه شركتك، أو فريقك، أو وحدة عملك. لا تجادل، أو تنتقد، أو تدافع عن نفسك. استمر في الاستماع والمراجعة حتى تتأكد من أنك تفهم الآخرين.
2. حدد القضايا الأخلاقية	ادرس كيف يتأثر زملاء العمل والعملاء بالموقف أو القرار المطروح. بيِّن شعورك حيال الموقف، وحاول فهم وجهة نظر المعنيين بالقرار أو بتبعاته.
3. فكّر وحلّل الخيارات	حاول أن تضع المشاعر القوية مثل: الغضب أو الرغبة في السلطة والمكانة جانبًا، وفكّر في أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل التوصّل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكارًا عن الخيارات التي تحقّق لك وللشركة أفضل النتائج على المدى البعيد. حدّد الخيار الذي من شأنه أن يعزّز احترامك لذاتك، حتى ولو لم تسر الأمور بالطريقة التي تأملها على المدى البعيد.
4. حدِّد الخيار الأفضل من وجهة نظرك	ادرس الخيارات المطروحة واختبرها بناء على معايير محددة، مثل: الاحترام، والتفاهم، والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة.
5. اشرح قرارك وتولَّ حل أي خلافات قد تنشأ	قد يتطلب هذا تحكيمًا محايدًا من مدير موثوق به أو أخذ "وقت مستقطع" لإعادة النظر، أو التشاور، أو تبادل المقترحات المكتوبة قبل التوصل إلى قرار.

الشكل "5-3" المصدر: "Doing the Right Thing" "توم راسك" بالتعاون مع "د. باتريك ميلر".

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

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

ما الخطوات التي يمكن أن يتّبعها الفرد لمساعدته على اتخاذ قرارات أخلاقية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. أيّ مما يلي يُعدّ من العوامل المؤثّرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟

أ. الثقافة التنظيمية.

ب. العوامل الفردية.

ج. البيئة القانونية والثقافية.

د. جميعها تؤثر على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

2. صواب أم خطأ. لا يمكن أن يكون العَقد مُلزمًا من الناحية القانونية إلا إذا كان النظام القانوني في الدولة ينفّذ هذا العَقد. _____

3. صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلًا غير أخلاقي. _____

4. _____ هو الشخص الذي يبلِّغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة.

أ. خبير أخلاقيات

ب. المدير

ج. مبلّغ عن الفساد

د. الموظف

مساحة البحث والابتكار

5. البحث استعن بالإنترنت للاطّلاع على قائمة الدول المُدرَجة في مؤشّر الفساد الداخلي. حدِّد الدول التي تُعتَبر الأقلّ فسادًا، والتي تُعتَبر الأكثر فسادًا. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كلّ من هذه الدول في مؤشّر الفساد الداخلي.

6. التفكير الناقد اشرح كيف يمكن أن تتخذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصّة باتخاذ القرارات الأخلاقية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

3-5 المسؤولية الاجتماعية

أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الدرس، ستكون قادرًا على:

1-3-5 مناقشة العوامل التي أدت إلى حركة حماية المستهلك وذكر بعض نتائجها.

2-3-5 تحديد الخطوات التي يجب على العمل التجاري اتخاذها لتنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية.

المصطلحات الرئيسة

حركة حماية المستهلك	Consumer Movement
الاحتيال	Fraud
الضمان	Warranty
المسؤولية الاجتماعية للشركات	Corporate Social Responsibility (CSR)
مراجعة اجتماعية	Social Audit

من واقع الحياة

قالت سارة في كلمة ألقتها أمام مجموعة من طلاّب إدارة الأعمال: "إنّنا في الشركة نأخذ المسؤولية الاجتماعية على محمل الجدّ."

وأضافت قائلة: "بصفتي صاحبة عمل، أدرِك أن ذلك مفيدٌ بالنسبة إلى عملي، ومجتمعي المحلّي، وموظفي شركتي، وأيضًا بالنسبة إليّ على الصعيد الشخصي."

أوضحت سارة خلال كلمتها: "شركتي تشجّع الموظفين على أن يكونوا ناشطين في شؤون المجتمع المحلّي، وعلى التطوّع مع مجموعة متنوّعة من الجمعيات والهيئات. وتمنح شركتي في بعض الحالات إجازات مدفوعة الأجر من أجل المشاركة في المبادرات التطوّعية خلال ساعات العمل. من المرجّح أن يكون الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم إذا وجدوا أن شركتهم تسهم بفاعلية في الحياة المجتمعية."

1-3-5 حركة حماية المستهلك ونتائجها
The Consumer Movement and Its Outcomes

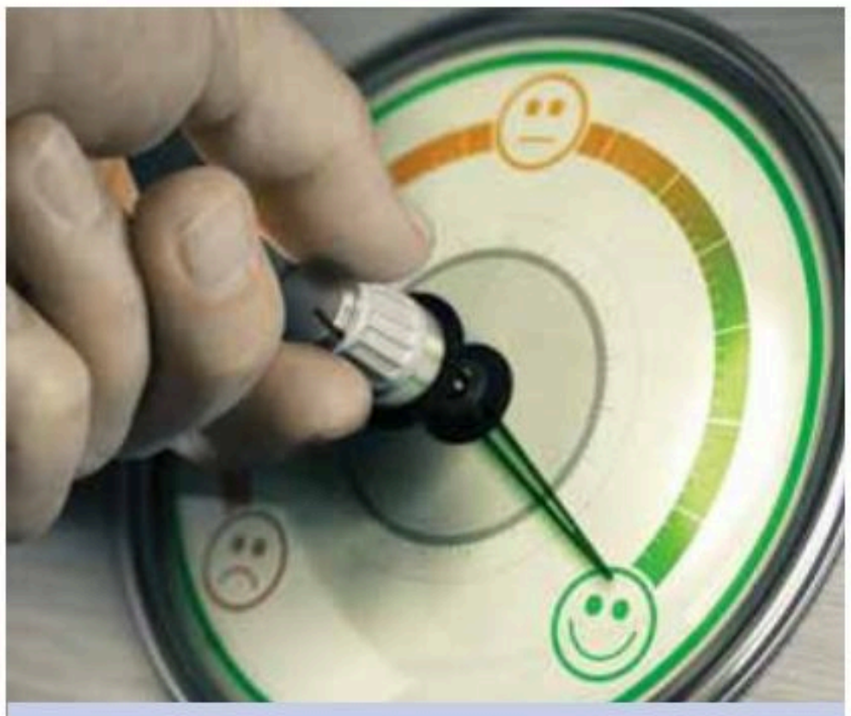
يتبيّن من خلال دراسة تاريخ الأعمال التجارية أنه كانت هناك فرص متعدّدة أمام المؤسسات التجارية للتصرّف بأسلوب غير أخلاقي. وكما ورد سابقًا في هذا الفصل، فإنّه في حالة عدم تطبيق قانون لحماية المستهلكين، تكون هناك فرصة لممارسة سلوك غير أخلاقي.

على الرغم من أن معظم الأعمال التجارية تسعى إلى معاملة عملائها معاملة عادلة، فإنّ بعضًا من الأعمال التجارية والأفراد يستغلّون المستهلكين. في بعض الأحيان، تُقدَّم دعايات كاذبة عن المنتَجات، ويمكن أن تكون الأسعار مرتفعة للغاية، فضلًا عن أن بعض المنتَجات قد تكون غير آمنة للتصنيع والاستخدام على حدّ سواء. ومن أجل التصدّي للممارسات التجارية غير العادلة، اتّحد المستهلكون مطالبين بمعاملة عادلة من الأعمال التجارية، الأمر الذي أدّى إلى ظهور ما يُعرَف باسم حركة حماية المستهلك. نشأت هذه الحركة بسبب وعي المستهلكين المتزايد بحقوقهم، إلى جانب أن الإنترنت مكّن المستهلكين من مقارنة الأسعار والخدمات على مستوى العالم.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

حركة حماية المستهلك Consumer Movement هي محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة. وفي عام 1985، أقرّت الجمعية العامة للأمم المتّحدة ثمانية حقوق للمستهلكين. في بعض الحالات، استحدثت الدول قوانين ذات صلة بحقوق حماية المستهلك. وتعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقًا لإرشادات الأمم المتّحدة. وقد اقترحت وزارة التجارة السعودية سلسلة من قوانين حماية المستهلك كما هو مُبيَّن في الشكل "5-4".

توجد في المملكة العربية السعودية جمعية حماية المستهلك التي تهدف إلى دعم المستهلكين السعوديين وتعزيز حقوقهم، وإلى مساندة جهود الجهات الحكومية السعودية في العناية بحقوق المستهلك ورعاية مصالحه من خلال تلقّي شكاوى المستهلكين المتعلّقة بالاحتيال، والغشّ، والتدليس، والتلاعب، والمغالاة في الأسعار، والإعلانات المضلِّلة.



اذكر بعض المزايا التي تكتسبها الشركات من خلال تعاملها مع المستهلكين باحترام وعدل.



لمزيد من المعلومات

في بدايات المجتمع الإسلامي، أنشِئ ديوان الحِسْبة من أجل مراقبة الأسواق، والتأكّد من استخدام الموازين والمكاييل الصحيحة. عدم الأمانة في الوزن والغشّ في المعاملات التجارية من المحرمات في الشريعة الإسلامية.

المواد الأساسية للنظام السعودي لحماية حقوق المستهلك

1. الحصول على المنتجات والخدمات الأساسية.
2. الحماية من الأخطار التي تهدّد الصحة والسلامة.
3. توفير معلومات واضحة ودقيقة ووافية للمستهلك تمكّنه من اتخاذ قرار مستنير بشأن المنتَج أو الخدمة التي يختارها (مثلًا: يجب تقديم جميع المعلومات باللغة العربية على الأقل، وتوضيح الأسعار بالريال السعودي شاملة الضرائب، والرسوم، والتكاليف).
4. التوعية والتثقيف بشأن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المترتبة على اختيارات المستهلك.
5. الحفاظ على خصوصية المستهلك وحماية بياناته الخاصّة (وهذا أمر عولج بصورة شاملة من خلال تشريع جديد منفصل، نظام حماية البيانات الشخصية).
6. توفير وسائل تسوية المنازعات في حالة انتهاك حقوق المستهلك.
7. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن منتَج أو خدمة.
8. التعويض العادل عن الأضرار الناجمة عن جمعيات حماية المستهلكين.

المصدر: وزارة التجارة السعودية

الشكل "5-4"

أعط أمثلة توضّح كيفية احترام حقوقك كمستهلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

الاحتيال والغشّ
Fraud and Scams

تُوصَف معظم المنتَجات والخدمات في الإعلانات، أو على البطاقات التعريفية، أو بواسطة مندوب مبيعات؛ إذ يحقّ للمستهلكين معرفة ماهية المنتَج أو الخدمة، وما الذي سيقدِّمه أو ستقدِّمه لهم. **الاحتيال Fraud** هو أيّ ممارسة تنطوي على خداع للحصول على منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة لمرتكِب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. وإذا كان شخص ما على علم بأن منتَجًا معيّنًا معيب، أو قام بعملية بيع بناءً على ادّعاءات كاذبة، فهذا يعني حدوث احتيال. وأقرّت المملكة العربية السعودية نظام مكافحة الاحتيال المالي وخيانة الأمانة لمكافحة الجرائم المالية.

كما هي الحال في العديد من دول العالم، يمكن أن يقع المستهلكون في المملكة العربية السعودية في بعض الأحيان ضحايا لعمليات احتيال عبر الإنترنت، وهو نوع من أنواع الاحتيال. وتحذّر وزارة التجارة السعودية المتسوِّقين من عمليات الاحتيال عبر الإنترنت، وتُوصي المستهلكين بالتعامل فقط مع المتاجر الموثوقة وعدم الردّ على محتوى وسائل التواصل الاجتماعي الذي يروّج لمواقع إلكترونية غير معروفة وغير موثوقة. ويجب الإبلاغ عن عمليات الاحتيال عبر موقع الوزارة الرسمي.

الضمان
Warranty

يمكن أيضًا توفير الحماية للمستهلكين من خلال الضمانات. **والضمان Warranty** هو تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة. وتشترط وزارة التجارة السعودية ألّا تقلّ مدّة ضمان جميع الأجهزة الكهربائية والمركبات والإلكترونيات عن عامين. وأعلنت شركة آبل (Apple) عبر موقعها الإلكتروني - كجزء من سياستها العالمية - أنه يحقّ للمستهلكين إصلاح أعطال المنتَجات مجانًا، واستبدالها إذا كانت معيبة. وتنتهي صلاحية هذه الحقوق بعد عامَين من تاريخ الشراء.

الحقّ في الخصوصية وحماية البيانات
Right to Privacy and Data Protection

تهتم المملكة العربية السعودية بحقوق الفرد في الخصوصية وحماية البيانات الشخصية. ويدير مكتب إدارة البيانات الوطنية في السعودية سلسلة من لوائح حوكمة البيانات. وتتضمّن أسس اللوائح حقّ الفرد في معرفة المسوغ النظامي لجمع البيانات الشخصية وكيفية معالجتها. يحقّ للأفراد أيضًا الوصول إلى البيانات الشخصية ومراجعتها، وطلب تصحيح البيانات الشخصية غير الدقيقة أو تحديثها، فضلًا عن أن لديهم الحقّ في طلب إتلاف البيانات الشخصية إذا لم يَعُد الغرض الذي جُمِعت من أجله في الأساس قائمًا.

اختبر معلوماتك

اذكر حقوق المستهلك الثمانية الأساسية في النظام السعودي لحماية المستهلك.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

2-3-5 تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية
Implementing a Social Responsibility Program

المسؤولية الاجتماعية هي واجب المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. **المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR)** هي مفهوم إداري يُقصد به دمج الشركات للقضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتعاملاتها مع أصحاب المصلحة. ويتطلّب ذلك الموازنة بين احتياجات ومطالب مجموعة متنوّعة من الأطراف المعنية بمن فيهم المستثمرون، والموظَّفون، والعملاء، والمنظّمات الحكومية، والمنافسون، والمجتمعات المحلّية، والنشطاء الاجتماعيون.

في إطار برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، يتعيّن على العمل التجاري الاهتمام بهذه القضايا، مع إيلاء عناية خاصّة بالقضايا الاجتماعية مثل: حماية البيئة، وإشراك النساء في القوى العاملة، وتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصّة وكبار السنّ، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة. ومن أجل تنفيذ برنامج ناجح في هذا الصدد، ستحتاج الشركة إلى المرور بأربع مراحل رئيسة: التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتقييم.

التخطيط
Plan

المملكة العربية السعودية إحدى الدول الرائدة في إرساء ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وقد حدّدت "رؤية السعودية 2030" عددًا من الأهداف ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية التي يتعيّن تحقيقها من خلال القطاعَين العام والخاصّ. لذا، يجب على شركات القطاع الخاصّ التخطيط بناءً على ذلك من أجل تلبية احتياجات أهداف "رؤية السعودية 2030".

يتعيّن على الشركات تطوير برنامج واضح ومنظّم وقابل للتحقيق للوصول إلى هذا الهدف. ويمكن دعم هذا البرنامج من خلال إستراتيجية تنفيذ مرحلية تحدّد جدولًا زمنيًّا لبلوغ أهداف معيّنة في تواريخ محدّدة. يجب كذلك تعيين مدير للإشراف على العملية وتحمّل مسؤولية البرنامج. لكن قبل كلّ شيء، لا بدّ أن يحظى هذا البرنامج بالتزام الشركة الكامل، بدءًا من مرحلة التخطيط الأولية وما يليها من مراحل، وإلا فسرعان ما سيتأثر ويصبح غير فاعل.

التنفيذ
Execute

بمجرّد الانتهاء من عملية التخطيط للبرنامج والاتّفاق على الجدول الزمني، تكون الخطوة التالية هي التنفيذ. إذا كان العمل التجاري يعتمد نهجًا مرحليًّا، فإنّ إطلاق كلّ مرحلة يتيح الفرصة لمراجعة مستوى التقدّم، والتأكّد من أن الأهداف الأصلية لا تزال قابلة للتحقيق من الناحية العملية، وتحسين الخطة في ضوء التجربة حتى الآن.

يجب على كبار المديرين وضع بيان سياسة يحدد مجالات الاهتمام الرئيسة، كدليل على التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستند الاتّجاه العام لهذه السياسات إلى الدعم الإيجابي والذي سيكون دليلًا إرشاديًّا للموظفين الآخرين عند مشاركتهم في البرنامج. يتعيّن أيضًا أن يكون لدى كافّة المشاركين في مرحلة التنفيذ حافز واضح لضمان نجاح البرنامج.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة
Audit

يجب على مديري الشركة إعداد **مراجعة اجتماعية Social Audit** للشركة في فترات زمنية محدَّدة. والمراجعة الاجتماعية هي تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعيّة التي تؤثر عليها. وتوفر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ومراجعته. وتشمل مجالات الموضوعات: الموارد البشرية، ومشاركة المجتمع، وجودة المنتجات وسلامتها، وممارسات الأعمال، والجهود المبذولة للحدّ من التلوث وتحسين البيئة.



لمزيد من المعلومات

وفقًا لشبكة العلاقات العامة العالمية جلوبال كوم (GlobalCom)، توفّر الأنشطة الرئيسة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية فرص عمل للعاطلين عن العمل (بنسبة 49%)، وتدعم ريادة الأعمال (بنسبة 47%)، وتسهم في إطلاق حملات لمكافحة التدخين (بنسبة 46%).

التقييم
Evaluation

على الرغم من وجود العديد من المزايا، فإن الإجراءات المسؤولة اجتماعيًّا تنطوي على تكاليف متعدّدة. تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًّا ما يلي:

- تحقيق عدالة موسّعة لفئات المجتمع.
- تحسين صورة الشركة.
- تحسين جودة الحياة في المجتمع المحلّي وفي جميع أنحاء العالم.
- زيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة والمستهلكين.

لكن هناك أيضًا تكاليف إضافية عندما تتخذ الشركة إجراءات وممارسات مسؤولة اجتماعيًّا. مثلًا: يجب إنفاق أموال لشراء معدّات جديدة غير مُلوِّثة أو معدّات أكثر أمنًا، ولإصلاح المباني لإزالة المخاطر، والمشروعات الاجتماعية التي ترعاها الشركة.

يتطلب الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات تكلفة إضافية، لكنها تُعدّ استثمارًا جيّدًا لأنها تسهم في بناء سمعة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

أمثلة على المسؤولية الاجتماعية
Examples of Social Responsibility



لماذا تُعدّ الطاقة الشمسية خيارًا مثاليًّا لإنتاج الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

- **الاستدامة البيئية Environmental Sustainability**
  يمكن لشركات القطاع الخاصّ التجارية أن تفي بواجباتها الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية من خلال تطوير إستراتيجيات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. ويمكن للأعمال التجارية حماية البيئة من خلال زيادة كفاءة عملية إدارة النفايات، وتأسيس مشروعات إعادة تدوير شاملة، والحدّ من جميع أنواع التلوّث، وتقليل استهلاك المياه بالاستفادة من المياه المُعالَجة والمتجدّدة.

- **توفير الفرص المتكافئة Providing Equal Opportunities** يمكن لشركات القطاع الخاصّ التجارية توفير فرص للجميع في المجتمع - رجالًا ونساءً، صغارًا وكبارًا - حتى يتمكّنوا من المساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات. ويمكن أن تقدِّم الشركات إعدادًا وظيفيًّا وتدريبًا لغير القادرين على العثور على عمل من أجل مساعدتهم على الانضمام إلى القوى العاملة. ويمكن للشركات أن تدعم رؤية السعودية 2030 في تحقيق هدف زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة.

- **سوق الطاقة المتجددة A Renewable Energy Market** تتمتع المملكة العربية السعودية بمقوّمات طبيعية وقوية في مجال الطاقة الشمسية والرياح. ويمكن أن تساعد الأعمال التجارية المملكة العربية السعودية على تحقيق قطاع طاقة متجدّدة تنافُسي لتلبية الزيادة المتوقعة لاستهلاك الطاقة بمقدار ثلاثة أضعاف بحلول عام 2030.

- **التحلي بالمسؤولية في مجال الأعمال التجارية Being Responsible in Business** تطمح "رؤية السعودية 2030" إلى وجود أعمال تجارية تسهم في تطوير المجتمع السعودي، ولا يقتصر تركيزها فقط على تحقيق الأرباح. ويتعيّن على الأعمال التجارية مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في خلق اقتصاد مستدام. ويشمل ذلك توفير فرص عمل للشباب والشابات لمساعدتهم على بناء حياتهم المهنية.

- **أن تكون مسؤولًا تجاه المجتمع Being Responsible to Society** تؤدّي الهيئات والمنظمات غير الربحية دورًا مهمًّا في المجتمع، فهناك هيئات مثل: هيئة الهلال الأحمر، التي تقدِّم مساعدات اجتماعية وتؤدّي أعمالًا خيرية تطوّعية. وتهدف المملكة العربية السعودية إلى زيادة إجمالي عدد المنظّمات والجمعيات غير الربحية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وضعت المملكة لوائح تنظيمية لتمكين المنظّمات غير الربحية، وتشجيع الأوقاف لضمان مصادر تمويل مستدامة للمنظّمات غير الربحية، وتشجيع الشركات والعائلات التجارية على تأسيس منظّمات غير ربحية. ومن أجل المساعدة على تحقيق هدف "رؤية السعودية 2030" المتمثِّل في الوصول إلى مليون متطوّع سنويًّا، يمكن لمنظمات القطاع الخاصّ التجارية تشجيع موظفيها على التطوّع لدعم القضايا الاجتماعية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

اختبر معلوماتك

ما المزايا الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية؟

تمرينات

المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يطلق على الجهد المبذول لتعزيز حماية المستهلك من خلال عمل اجتماعي منظم :

أ. أخلاقيات العمل.

ب. حركة حماية المستهلك.

ج. المسؤولية الاجتماعية للشركات.

د. المنافسة الاجتماعية.

2. أيّ مما يلي ليس مرحلة رئيسة في عملية تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

أ. التقييم/المراجعة.

ب. التخطيط.

ج. التنفيذ.

د. التعميم.

3. صواب أم خطأ. يتوفّر في المملكة العربية السعودية الحق في الخصوصية وحماية البيانات. _____

مساحة البحث والابتكار

4. التقنية أجر بحثًا عبر الإنترنت عن أكثر عمليات الاحتيال التجاري شيوعًا في المملكة العربية السعودية.

5. التواصل أجر استطلاعًا للرأي للحصول على آراء مجموعة من الأفراد حول دليل وزارة التجارة في السعودية بشأن حقوق المستهلك الأساسية. أعدّ جدول بيانات يتضمّن ملخص النتائج التي توصّلت إليها.

6. التفكير الناقد وضّح لماذا يمكن أن تؤثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية بصورة إيجابية على صورة العمل التجاري.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

المراجعة والتقييم للفصل 5

مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

1-5 أخلاقيات العمل

- تلتزم المؤسسات التجارية المسؤولة اجتماعيًّا بالممارسات التجارية الأخلاقية. ويُقصد بالأخلاق المبادئ أو قواعد السلوك. يتضمن السلوك الأخلاقي الالتزام بهذه القواعد، في حين ينتهك السلوك غير الأخلاقي هذه القواعد.
- أخلاقيات العمل هي قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. أما ميثاق أخلاقيات المهنة في العمل فهو دليل توجيهي للسلوك داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تضارب المصالح هو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. حوكمة الشركات هي نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها. ويجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة، أو بعبارة أخرى أصحاب المصلحة في الشركة.

2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات

- يتأثّر السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة بالبيئات القانونية والثقافية الوطنية الأكبر، والثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.
- العَقد هو اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. وتُنفّذ بنود العَقد من خلال النظام القضائي في الدولة.
- توجد ثلاثة أنواع من الملكية الفكرية، وهي براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية.
- توفّر الثقافة التنظيمية معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قِيَم الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تشمل العوامل الفردية التي تؤثر على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة كلا من: المعرفة الشخصية؛ والقِيَم؛ والأهداف.
- المعضلة الأخلاقية تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، ويمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
- التبليغ عن الفساد هو إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.
- الجمعيات والهيئات المهنية هي منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. يمكن أن تقدِّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

3-5 المسؤولية الاجتماعية

- حركة حماية المستهلك هي محاولة لتعزيز حماية حقوق المستهلكين من خلال حركة اجتماعية منظّمة.
- الاحتيال هو أي عمل ينطوي على خداع للحصول على منفعة مالية مباشرة أو غير مباشرة من قبل الجاني مما يتسبب في خسارة الطرف المخدوع.
- الضمان هو تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، وعادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هي مصطلح إداري يقصد به قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة.
- تشير المسؤولية الاجتماعية إلى واجب مساهمة العمل التجاري في خدمة ورفاهية المجتمع. عند النظر إلى مسؤوليته تجاه المجتمع، يجب على العمل التجاري أن يزن مصالح واهتمامات العديد من المجموعات.
- المراجعة الاجتماعية هي تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها. وتوفر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاصّ بها.

التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. ما بعض المفاهيم والمبادئ الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل ذات الصلة بالعلاقات في بيئة العمل؟ كيف يمكن أن تطبِّق الأعمال التجارية تلك المفاهيم والمبادئ؟

2. ميثاق أخلاقيات المهنة هو مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسسة في العمل. اذكر بعض المجالات التي تتناولها الأعمال التجارية في ميثاق أخلاقيات المهنة الخاصّ بها.

3. ما الإرشادات التي يجب على الموظف اتّباعها لتقييم السلوك الأخلاقي؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

4. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة. حدِّد مجموعات الأطراف المعنية في الأعمال التجارية. ولماذا يكون للأطراف المعنية مصلحة في السلوك التي تنتهجه المؤسسة أو العمل التجاري؟

5. ما العوامل المؤثّرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة؟ أيّ من هذه العوامل المؤثرة هو الأكثر أهمّية في المملكة العربية السعودية؟ اشرح إجابتك.

6. التبليغ عن الفساد هو إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسسة. إذا شهدت على مخالفة في عمل تجاري، فهل ستبلّغ؟ لماذا؟

7. تعمل المملكة العربية السعودية على سياسات وقوانين من شأنها مواءمة حقوق المستهلك وفقًا لإرشادات منظمة الأمم المتّحدة. ما أهمّية ذلك بالنسبة إلى المملكة العربية السعودية؟

8. حدِّد بعض مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًّا. لماذا تفوق هذه المزايا التكاليف؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة والشرح المناسب لكلّ منها:

	المصطلح	الخيار	التعريف
9.	أخلاقيات العمل		أ. مبادئ أو قواعد السلوك.
10.	ميثاق أخلاقيات المهنة		ب. قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل.
11.	تضارب المصالح		ج. مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسسة.
12.	حركة حماية المستهلك		د. إجراء تتّخذه الشركة أو أحد الأفراد يمكن أن يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.
13.	العقد		هـ. نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها.
14.	حوكمة الشركات		و. اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادةً ما يكون نقودًا.
15.	المسؤولية الاجتماعية للشركات		ز. عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل: براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية.
16.	المعضلة الأخلاقية		ح. معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قِيمَ الموظفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
17.	الأخلاق		ط. تعارض بين الخيارات البديلة، ويمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
18.	الاحتيال		ي. إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة أو المنظمة.
19.	الملكية الفكرية		ك. منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة..
20.	الثقافة التنظيمية		ل. محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة.
21.	المراجعة الاجتماعية		م. أيّ ممارسة تنطوي على الحصول المباشر أو غير المباشر على المال لمرتكِب الجريمة، وتسبب خسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

22.	المسؤولية الاجتماعية		ن. تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأن المنتَج ذو جودة معيّنة.
23.	الجمعيات والهيئات المهنية		س. مفهوم إداري، يتضمّن قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة.
24.	الضمان		ع. واجب مساهمة الشركة في رفاهية المجتمع.
25.	التبليغ عن الفساد		ف. تقرير شامل لما قامت به المؤسسة أو المنظمة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثر عليها.

مساحة البحث والابتكار

26. **التواصل** أجرِ مقابلة مع ثلاثة أشخاص على الأقلّ، واطلب منهم تعريف مصطلح "تضارب المصالح" وتقديم مثال على ذلك. أعِدّ تقريرًا موجزًا من فقرتين إلى ثلاث فقرات.

27. **الرياضيات** تبلغ ميزانية التشغيل السنوية الخاصّة بإحدى شركات التصنيع السعودية 2,800,000 ريال سعودي. وتخصّص النفقات الآتية كلّ عام: معدّات مكافحة التلوّث: 140 ألف ريال سعودي، مساهمات في مشروعات مجتمعية: 84,400 ريال سعودي. برامج اللياقة البدنية/الرياضية للموظفين: 28,100 ريال سعودي.

أ. ما النسبة المئوية المخصّصة من الميزانية السنوية لكلّ تلك الممارسات المسؤولة اجتماعيًّا (مكافحة التلوّث، مشروعات مجتمعية، لياقة بدنية/رياضة)؟ ما إجمالي النفقات؟

ب. إذا كانت هناك زيادة في الميزانية التشغيلية بنسبة 15 % العام المقبل، فكم سيكون المبلغ المخصّص لكلّ فئة؟ وكم سيبلغ إجمالي النفقات؟

28. **التقنية** اشرح كيف تزيد التقنية الجديدة من صعوبة حماية حقوق الملكية الفكرية.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

29. **الفنون المرئية** ابحث عن أمثلة للعلامات التجارية وشعارات منتجات الشركات التي تقع مقرّاتها داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. صمِّم اسمًا تجاريًّا أو علامة تجارية يمكن أن تكون فاعلة في دول متعدّدة حول العالم.

30. **الثقافة** اشرح كيف يمكن أن يؤثر كلّ من التاريخ والثقافة على لوائح الأعمال التجارية وأخلاقيات العمل في مختلف دول العالم.

31. **العلوم** أجرِ بحثًا عن براءة اختراع سعودية خاصّة لأحد المنتجات. حدِّد المخترع، وسنة منح براءة الاختراع، ووظيفة المنتج. أعِدّ تقريرًا موجزًا يتضمّن النتائج التي توصّلت إليها.

32. **الخطاب** أعِدّ خطابًا عن كيف يمكن أن تؤثر سياسات حوكمة الشركات الفاعلة بشكل مباشر في صورة علامة الشركة التجارية.

33. **التخطيط الوظيفي** أجرِ بحثًا عن المهارات اللازمة لوظيفة مسؤول أخلاقيات العمل في الشركة.

34. **البحث** استعن بالإنترنت لإيجاد أمثلة لمؤسسات تجارية انتهكت حقوق العملاء. حدِّد كيف تعاملت الشركة أو الحكومة مع هذه القضايا.

ادعم رأيك

ترغب شركة سعودية في إنشاء مجمع رياضي جديد بالقرب من وسط المدينة التي يقع فيها مقرّها ويكون مخصّصًا لمنسوبيها ولسكّان المدينة. ستبلغ تكلفة إنشاء هذا المجمع الرياضي خمسة ملايين ريال سعودي.

35. ما مزايا إنشاء المجمع الرياضي بالنسبة إلى الشركة، وموظفيها، وسكّان المدينة؟

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

36. يودّ مديرو الشركة تبرير المبالغ المالية التي أُنفِقت على هذا المشروع. كيف يمكنك تعيين قِيَم مالية محدّدة بالريالات السعودية لكلّ من مزايا هذا المشروع؟ _____

_____

_____

يُعدّ الاحتباس الحراري من القضايا المهمّة. وهناك إجماع قوي على أن درجة حرارة الأرض في تزايد، وإلى وقت كتابة هذه البيانات، أسخن سبع سنوات على الإطلاق كانت من عام 2015 وما بعده، حيث شكلت 2016 و2019 و2020 المراكز الثلاثة الأولى. (المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجويّة). على الرغم من أن ظاهرة الاحتباس الحراري موثَّقة جيّدًا، فإنّ هناك جدلًا كبيرًا عن السبب. هل يمكن أن تكون هذه الظاهرة جزءًا من الدورة الطبيعية؟ أم أنها ناجمة عن نشاط بشري؟ ويشير الخبراء، وعلماء البيئة، وصنّاع القرار الذين يعتقدون أن النشاط البشري هو السبب في ظاهرة الاحتباس الحراري إلى أن تقليل انبعاثات الكربون يُعدّ جزءًا من الحل.

37. استعن بالإنترنت لمعرفة المزيد عن ظاهرة الاحتباس الحراري والاطّلاع على بعض وجهات النظر المختلفة عن هذه القضية. زُر موقعًا إلكترونيًّا واحدًا على الأقلّ لكلّ فئة من الفئات الآتية: وكالة حكومية، منظّمة مدافعة عن البيئة، شركة تصنيع كبيرة، شركة متخصّصة في مجال الطاقة. لخّص النتائج التي توصّلت إليها في تقرير قصير، ثمّ أبدِ رأيك عما يجب فعله لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

38. استعن بالإنترنت لتحديد الإجراءات والإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها كلّ من الشركات، والحكومات، والأفراد من أجل الحدّ من الانبعاثات الكربونية. اعرض نتائجك في جدول.

39. اختر ثلاثة إجراءات أو إستراتيجيات يمكن أن تساعد في تقليل الانبعاثات الكربونية، واكتب شرحًا موجزًا لكيفية تأثيرها في الممارسات التجارية.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

التفاعل والتواصل

40. أجرِ مقابلة مع شخص ما في مجتمعك المحلّي يمتلك شركة أو يعمل في شركة أو منظمة تجارية كبيرة. احصل على معلومات عن الإجراءات التي يجب مراعاتها عند توظيف الأفراد، وتصميم المنتَجات، واتّخاذ قرارات العمل الأخرى. اطرح أسئلة على هذا الشخص عن كيفية تأثير الأخلاقيات في حياته اليومية وحياة الآخرين.
41. بناءً على ما يرد من إجابات وما تعلّمته في هذا الفصل، أنشِئ ميثاقًا موجزًا لأخلاقيات المهنة يمكن استخدامه لتوجيه القرارات التي يتّخذها المديرون والموظفون في الشركة.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

عرض تقديمي

يقضي بعض الموظفين في الشركات حول العالم جزءًا من يوم العمل في إجراء مكالمات هاتفية شخصية واستخدام أجهزة حاسوب العمل للتسوّق عبر الإنترنت، وممارسة الألعاب، وإرسال رسائل البريد الإلكتروني الشخصية، وزيارة مواقع الشبكات الاجتماعية. يؤدّي هذا السلوك غير الأخلاقي إلى تراجع مستوى الإنتاجية. لقد أدّى التركيز على التقنية في يومنا هذا إلى تفكير الكثيرين في اهتماماتهم الشخصية، بدلًا من التفاني في العمل. ويواجه قادة الأعمال التجارية تحديًا يتمثّل في مراقبة الموظفين في مكان العمل للتأكّد من أنهم يقضون الوقت المخصّص للعمل على نحو أخلاقي.

ستُعدّ خطاب يوضّح التحدّيات الأخلاقية الحالية ويقدِّم إستراتيجيات لتشجيع الاحترام والسلوك الأخلاقي في مكان العمل. ويجب أن يركّز خطابك على توقّعات إنتاجية الموظفين في مكان العمل، وكيف يجب تحويل الانتباه من اهتمامات الموظفين الشخصية إلى خدمة العملاء واستغلال وقت العمل بصورة أخلاقية.

سيكون لديك من ثلاث إلى خمس دقائق لتقديم خطّتك لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل. يمكنك استخدام وسائل سمعية وبصرية، ومساعِدات بصرية في هذا العرض التقديمي.

تقييم مؤشرات الأداء

- تعريف السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح العلاقة بين التزام الموظف في مكان العمل والإنتاجية.
- وصف إستراتيجيات لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح كيفية تطبيق المعايير الأخلاقية ومراقبتها في مكان العمل.
- وصف بيئة العمل التي تتطلّب السلوك الأخلاقي السليم وتكافئه.

ستُقيّم بناء على:

- المعرفة بالموضوع.
- الثقة، وجودة الصوت، والتواصل البصري.
- طريقة تنظيم العرض الذي تقدِّمه.
- طريقة عرض الخطة.

التفكير الناقد

1. لماذا يجب أن يكون لدى الشركات معايير وقواعد للموظفين؟

_____

2. لماذا ترتبط العديد من المسائل الأخلاقية بالتقنية في مكان العمل؟

_____

3. كيف يمكن للشركات تعزيز مستوى تفاني الموظفين في العمل؟

_____

4. ما الذي أدّى إلى تراجع مستوى الإنتاجية في مكان العمل؟

_____

5. ما الإجراء الذي يجب اتّخاذه تجاه الموظفين الذين أظهروا سلوكًا غير أخلاقي في مكان العمل؟

_____

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

ملحق

القياس في الأعمال التجارية

تستخدم معظم دول العالم النظام المتري للقياس في الأعمال التجارية. وهو نفس النظام الذي تستخدمه المملكة العربية السعودية. في حين أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت تستخدم النظام الإمبراطوري للقياس، ولكنها اضطرت إلى اتخاذ بعض الخطوات للتحويل إلى النظام المتري، بسبب نشاطها التجاري الواسع مع الدول الأخرى، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، ولكن من دون أن تكمل عملية التحويل. لذلك، من المفيد معرفة كيفية التحويل من نظام قياس إلى آخر.

واليوم، يُستخدم الحرفين اللاتينيين (SI) بشكل شائع للإشارة إلى النظام المتري كاختصار للمصطلح الفرنسي (Système International). وهو يُعرف أيضًا بالنظام الدولي للوحدات (International System of Units).

وحدات القياس المتري الأساسية Basic Metric Units

تشمل وحدات القياس المتري الأساسية المتر (لقياس الطول)، واللتر (لقياس السعة)، والجرام (لقياس الكتلة أو الوزن). ويمكن التعبير عن جميع القياسات باستخدام هذه الوحدات الأساسية الثلاث. ومع ذلك، تستخدم البادئات (prefixes) مع وحدات القياس الأساسية لتجنب التعامل مع أعداد كبيرة جدًّا وصغيرة جدًّا. وما يلي، البادئات (prefixes) الأكثر شيوعًا المستخدمة في النظام المتري:

كيلو ← ألف مرة

سنتي ← جزء من مائة

ملّي ← جزء من ألف

انظر إلى الجدول في هذه الصفحة. تستخدم نفس البادئات (prefixes) لقياس الطول، والسعة، والكتلة أو الوزن.

الطول
1 كيلومتر = 1000 متر
1 متر = 100 سنتيمتر
1 متر = 1000 ملّيمتر
1 سنتيمتر = 10 ملّيمتر
1 سنتيمتر = 0.01 متر
1 ملّيمتر = 0.001 متر

السعة
1 كيلولتر = 1000 لتر
1 لتر = 100 سنتيلتر
1 لتر = 1000 ملّيلتر
1 سنتيلتر = 10 ملّيلتر
1 سنتيلتر = 0.01 لتر
1 ملّيلتر = 0.001 لتر

الكتلة (الوزن)
1 كيلوجرام = 1000 جرام
1 جرام = 100 سنتيجرام
1 جرام = 1000 ملّيجرام
1 سنتيجرام = 10 ملّيجرام
1 سنتيجرام = 0.01 جرام
1 ملّيجرام = 0.001 جرام

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

والاختصارات أو الرموز المستخدمة في القياس المتري موحدة أيضًا، وتتغير فقط لتوضح ما إذا كان القياس يؤخذ للطول، أو السعة، أو الكتلة. كما هو موضح في الجدول الوارد في الجزء العلوي من الصفحة التالية.

الطول	
كلم	كيلومتر
م	متر
سم	سنتيمتر
ملّم	ملّيمتر

الكتلة (الوزن)	
كجم	كيلوجرام
جم	جرام
سجم	سنتيجرام
ملجم	ملّيجرام

تحويل وحدات القياس في النظام المتري
Converting Units Within the Metric System

باستخدام الجداول السابقة، يمكنك أن ترى أن الكيلومتر الواحد يساوي 1000 مرة طول المتر الواحد وأن الملّيمتر الواحد يساوي جزء من ألف من المتر. ونظرًا لأن العلاقات بين البادئات هي علاقة 10 أضعاف، يمكنك التحويل من وحدة قياس إلى أخرى بضربها بعشرة، وهو ما يمكن القيام به عن طريق تحريك العلامة العشرية.

أمثلة

- حوّل 0.36 متر إلى السنتيمتر.

  فكّر: 1 متر = 100 سنتيمتر

  للانتقال من 1 إلى 100، حرّك العلامة العشرية منزلتين إلى اليمين.

  إذًا 0.36 متر = 36 سنتيمترًا

  0.36.
- حوّل 5000 جرام إلى الكيلوجرام.

  فكّر: 1000 جرام = 1 كيلوجرام

  للانتقال من 1000 إلى 1، حرك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليسار.

  إذًا 5000 جرام = 5 كيلوجرامات.

  0.500.
- حوّل 4.5 لتر إلى الملّيلتر.

  فكّر: 1 لتر = 1000 ملّيلتر

  للانتقال من 1 إلى 1000، حرّك العلامة العشرية ثلاث منازل إلى اليمين.

  (لاحظ كيف تمت إضافة الأصفار بحيث يمكن تحريك العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليمين).

  إذًا 4.5 لتر = 4500 ملّيلتر.

  4.500.
- حوّل 0.86 ملّيمتر إلى السنتيمتر.

  فكّر: 10 ملّيمتر = 1 سنتيمتر

  للانتقال من 10 إلى 1، حرّك العلامة العشرية منزلة واحدة إلى اليسار.

  لاحظ كيف تمت إضافة صفر بحيث يمكن تحريك العلامة العشرية عدد المنازل المناسب إلى اليسار.

  إذًا 0.86 ملّيمتر = 0.086 سنتيمتر

  0.0.86

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

وحدات القياس المخصصة
Customary Measurement

لا تزال الأقدام، والأرطال، والجالونات وحدات قياس شائعة الاستخدام في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي ما يلي قائمة بوحدات القياس المخصصة الشائعة الاستخدام في النظام الإمبراطوري الأمريكي وما يعادلها من وحدات قياس في النظام المتري المستخدم في المملكة العربية السعودية.

النظام الإمبراطوري (الولايات المتحدة الأمريكية)	النظام المتري (المملكة العربية السعودية)
الطول	
1 قدم = 12 بوصة	30 سنتيمتر
1 ياردة = 3 أقدام	90 سنتيمتر
1760 ياردة = 1 ميل	1.61 كيلومتر
السعة	
1 باينت = 2 كوب	0.473 لتر
1 كوارت (ربع جالون) = 2 باينت	0.946 لتر
1 جالون = 4 كوارتات	3.784 لتر
الوزن	
1 رطل = 16 أوقية	0.454 كيلوجرام
1 طن = 2000 رطل	908 كيلوجرام

انتبه إلى أن وحدات قياس السعة وبعض وحدات قياس الوزن تختلف بين النظام الإمبراطوري المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية والنظام الإمبراطوري المستخدم في البلدان الأخرى مثل المملكة المتحدة.

قياس درجة الحرارة
Measuring Temperature

يتم تحديد موازين الحرارة التي تقيس درجة الحرارة بالدرجات المئوية (°C) أو بدرجات فهرنهايت (°F). ويعد سلم الدرجات المئوية مقياسًا متريًّا، فيما يعد سلم درجات فهرنهايت مقياسًا غير متريّ.

درجة مئوية	الحدث	درجة فهرنهايت
100 درجة مئوية	غليان الماء	212 درجة فهرنهايت
37 درجة مئوية	درجة حرارة الجسم الطبيعية	98.6 درجة فهرنهايت
0 درجة مئوية	تجمّد الماء	32 درجة فهرنهايت

التحويل بين نظامي القياس
Converting Between Systems

من حين لآخر قد يكون من الضروري تحويل وحدات القياس من النظام المتري أو إليه. وتستطيع استخدام الجداول الموجودة في هذه الصفحة عندما تحتاج إلى القيام بذلك.

الأمثلة

- أنت في سباق 440 ياردة. كم طول السباق بالمتر؟

  للتحويل من اليادرة إلى المتر، اضرب بـ 0.91.

  $440 \times 0.91 = 400.4$

  طول السباق 400.4 متر.

- لدى رف المتجر 250 كيلوجرام كحد أقصى لوزنه. ما هو هذا الوزن بالرطل؟

  للتحويل من الكيلوجرام إلى الرطل، اضرب بـ 2.20.

  $250 \times 2.20 = 550$

  يبلغ الحد الأقصى لهذا الوزن 550 رطلًا.

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 10 درجات مئوية. ما إذًا درجة الحرارة في درجات الفهرنهايت؟

للتحويل من درجة مئوية إلى درجة فهرنهايت، اضرب بـ 9، واقسم على 5، ثم أضف 32.

$10 \times 9 = 90$، $90 \div 5 = 18$، $18 + 32 = 50$

تبلغ درجة الحرارة 50 درجة فهرنهايت.

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 95 درجة فهرنهايت. إذًا، ما درجة الحرارة في الدرجات المئوية؟

للتحويل من درجة فهرنهايت إلى درجة مئوية، اطرح 32 واضرب بـ 5، ثم اقسم على 9.

$95 - 32 = 63$، $63 \times 5 = 315$، $315 \div 9 = 35$

تبلغ درجة الحرارة 35 درجة مئوية.

الوزن / الكتلة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
الأوقية	الجرام	28.35
الرطل	الكيلوجرام	0.45
الجرام	الأوقية	0.035
الكيلوجرام	الرطل	2.20

السعة / الحجم		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
البانيت	اللتر	0.47
الكوارت	اللتر	0.95
الجالون	اللتر	3.78
اللتر	البانيت	2.11
اللتر	الكوارت	1.06
اللتر	الجالون	0.26

الطول / المسافة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا ضربت بـ:
البوصة	الملّيمتر	25.40
البوصة	السنتيمتر	2.54
القدم	المتر	0.305
اليادرة	المتر	0.91
الميل	الكيلومتر	1.61
الملّيمتر	البوصة	0.04
السنتيمتر	البوصة	0.39
المتر	البوصة	39.37
المتر	القدم	3.28
المتر	اليارد	1.09
الكيلومتر	الميل	0.62

درجة الحرارة		
عندما تعلم:	يمكنك أن تجد:	إذا قمت بـ :
°F درجات فهرنهايت	°C الدرجات المئوية	طرح 32، وضربت بـ 5، ثم قسمت على 9
°C الدرجات المئوية	°F درجات فهرنهايت	الضرب بـ 9، وقسمت على 5، ثم أضفت 32

وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447


وزارة التعليم
Ministry of Education
2025 - 1447