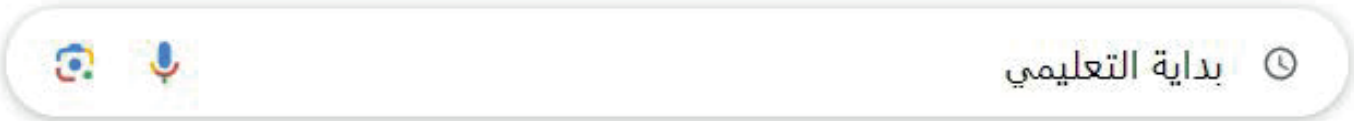
# تم تحميل الملف
# من موقع بداية

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

للمزيد اكتب
في جوجل Google




موقع بداية التعليمي كل ما يحتاجه **الطالب والمعلم**
من ملفات تعليمية، حلول الكتب، توزيع المنهج،
بوربوينت، اختبارات، ملخصات، اختبارات إلكترونية،
أوراق عمل، والكثير...

**حمل التطبيق**

GET IN ON Google Play

Download on the App Store

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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

طبعة 1446 - 2024

يُوزع مجّانًا ولا يُبَاع

# 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



## 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 البشرية 135

**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



بداية
موقع بداية للتعليم
beadaya.com

# 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



بداية
موقع بداية التعليمي | boadaya.com

# الفصل 1

# استكشاف عالم الأعمال التجارية والاقتصاد

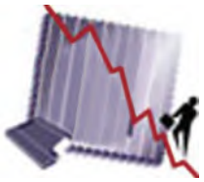




1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

2-1 النجاح في الأعمال التجارية

3-1 بيئة الأعمال التجارية



التخطيط للحصول على وظيفة...

# في مجال اقتصاديات الأعمال التجارية

للاقتصاديين دور هام في الأعمال التجارية العالمية، 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، أو الشركات، وجمعيات الأعمال التجارية، أو يعمل بعضهم باحثين وأساتذة في الكليات والجامعات. يتوقع الاقتصاديون الذين يعملون لصالح الشركات بحجم الأسواق والتغيرات التي تطرأ على طلب العميل، وكذلك التغيرات في حجم المبيعات والتكاليف التي يُرجّح أن تواجهها تلك 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
- خبير تخطيط حضري وإقليمي
- محلل الميزانية
- أستاذ جامعي أو مدرس 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 أعلاه، وأجب عن السؤالين التاليين:

**1.** حَدِّد 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.

beadaya.com

## كيف ترى العمل ... كخبير اقتصادي في شركة؟

تتجه سارة إلى المكتب في الساعة الرابعة كل صباح، وكمحللة مساعدة، فهي تساعد في إعداد تقرير صباحي موجز. وهي مسؤولة عن تتبع التغيرات في الاقتصاد السعودي، بالنسبة إلى اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي.

تتجه سارة إلى مقر عملها بسيارة أجرة، وتستعين بالإنترنت للحصول على أحدث المعلومات عن سوق الأوراق المالية، 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 الملاحظات، حتى تكون جاهزة لاجتماع الفريق عند وصولها إلى المكتب. عادة ما تنتهي سارة من عملها المكتبي بحلول الساعة الثانية بعد الظهر من كل 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؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصادية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

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

**2-1-1** تحديد طرق قياس الأداء الاقتصادي.

## المصطلحات الرئيسة

| | |
|---|---|
| الندرة | Scarcity |
| الموارد الاقتصاديّة | 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 |

## 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، وتقدِّم الحكومة عملية الإرشاد الزراعي وتخبرهم 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 كل عام، ثم تحدد سعر البيع لكل سوق من الأسواق التي تعمل فيها.» لقد شهد علي نوعين مختلفين جدًّا من النظم الاقتصادية.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 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 تكنولوجيا معينة أو شقة كبيرة أو سيارة فاخرة.

## أساس المشكلة الاقتصادية The Basic Economic Problem

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن نبين حقيقة مفادها أن الحاجات والرغبات غير محدودة، في حين أن الموارد محدودة. هذا التباين بين الحاجات والرغبات والموارد هو "أساس المشكلة الاقتصادية" التي تنتج عن "الندرة". تعني **الندرة Scarcity** 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 يتم إنتاج السلع والخدمات التي تحتاج إليها وترغب فيها؟ إن **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 العربيّة السعوديّة بالإضافة إلى احتياطيات النفط، العديد من الموارد الطبيعيّة؛ مثل الذهب، وخام الحديد، والنحاس وغيرها. ومن الجدير بالذكر أنَّ كلَّ منتج يجري تصنيعه يتطلَّب موارد طبيعيّة من نوع أو آخر.

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

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

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

## الأسئلة الاقتصادية الثلاثة The Three Economic Questions

لتحديد كيفيّة استخدام الموارد المتاحة لتلبية الحاجات والرغبات، يجب على كلّ مجتمع اقتصادي الإجابة عن الأسئلة التالية: (1) ما السلع والخدمات التي سيتمّ إنتاجها؟ (2) كيف سيتمّ إنتاج السلع والخدمات؟ (3) ما الحاجات والرغبات التي سيتمّ إشباعها بالسلع والخدمات المنتَجة؟

## أنواع النُّظم الاقتصادية Types of Economic Systems

يتّخذ كلّ بلد قراراته بطرق مختلفة. ويمكن تعريف **النظام الاقتصادي Economic System** بأنّه الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة الأساسية. تُعَدُّ مستويات المشاركة الحكوميّة في الأعمال التجاريّة أحد الاختلافات الرئيسة بين الأنواع الأربعة للنظم الاقتصاديّة وهي:

1. في ظلِّ نظام **الاقتصاد الموجَّه Command Economy** تمتلك الحكومة معظم الموارد وتتحكَّم فيها، وهي التي تحدِّد معدلات الإنتاج وأنواعه، وطرق توزيعه واستهلاكه، كما تحدِّد الحكومة مقدار الموارد التي ستُستخدم لإنتاج السلع والخدمات؛ الغذاء، والتعليم، والسكن. وعادةً ما تكون الخيارات الاقتصاديّة الشخصيّة محدودة في النظام الاقتصادي الموجَّه.

2. في ظلِّ نظام اقتصاد السوق **Market Economy** يمتلك الأشخاص الموارد ويتحكَّمون فيها. وتتم الإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة بواسطة الأفراد من خلال عمليات البيع والشراء في "السوق"، وهو المكان الَّذي يجري فيه تبادُل السلع والخدمات؛ مثل المتاجر أو الإنترنت أو المكاتب التجاريّة. لا أحد يوجِّه 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 تدخُّل الحكومة في السوق محدودًا.

3. تمّت إدارة عديد من الاقتصادات البسيطة على مرّ الزمان وفقًا للتقاليد أو الأعراف في ظلِّ الاقتصاد التقليدي **Traditional Economy**، تُنتَج السلع والخدمات بالطريقة نفسها المستخدمة في الزمن الماضي. عادةً ما توجد الاقتصادات التقليديّة في البلدان الأقل نموًّا، والتي لم تندمج بعدُ في الاقتصاد العالمي. عادةً ما يركِّز الاقتصاد التقليدي على تلبية الحاجات الأساسيّة للأشخاص؛ مثل الغذاء، والملبس، والسكن.

4. يمكن أن تتّخذ النُّظم الاقتصاديّة الحديثة أشكالًا متنوّعة (بما في ذلك الاقتصاد الموجّه واقتصاد السوق). ومع ذلك، فإنَّ الأكثر شيوعًا في الدول المتقدّمة اليوم هو الاقتصاد المختلط **Mixed Economy** الَّذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق بدرجات متفاوتة لتدخّل الحكومة في السوق.

## الاقتصاد السعودي The Saudi Economy

تستند بنية الاقتصاد السعودي ومبادئه التوجيهيّة إلى الشريعة الإسلامية والامتثال لأحكامها. كما تتبع المملكة العربيّة السعوديّة نظام الاقتصاد المختلط؛ حيث يبرز دور الحكومة في الاقتصاد من خلال عدد من المبادرات الاستثمارية العملاقة بقيادة صندوق الاستثمارات العامّة والشركات الرائدة. 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 (القطاع غير الربحي)، من أجل الوصول إلى اقتصاد متنوّع ومستدام.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### معلومة إثرائية

تجعلك المعرفة مستهلكًا وعاملًا ومواطنًا أكثر إطلاعًا. إذا كان بإمكانك مقارنة جودة السلع والخدمات وأسعارها، فحينئذٍ سوف تتمكّن من تحقيق أقصى استفادة من دخلك. استعِن بالإنترنت لتحديد ثلاثة مواقع إلكترونية تساعد العملاء في مقارنة السلع والخدمات التنافسيّة. استخدِم المعلومات التي حصلت عليها لإعداد جدول يُبيِّن أربعة عوامل مهمّة على الأقلّ تمكِّنك من اتِّخاذ القرار الأفضل.

### العمل كفريق



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



**لمزيد من المعلومات**

يُعَدُّ كلٌّ من النفط والغاز الطبيعي وحتى الماء من أكثر الموادّ شيوعًا على كوكبنا، وجميعها أمثلة عن الموارد الطبيعيّة الواقعة تحت ضغط شديد بسبب معدّلات الاستهلاك الحاليّة. والرمال من الموارد الطبيعيّة الأخرى الَّتي تواجِه ندرة؛ فعلى الرغم من أنّها موجودة بكمّيات لانهائية في الصحارى، فإنّ العمليّة الطبيعيّة لتكوين الرمال بطيئة، ولا يمكن لمعدَّل إنتاجها الطبيعي الحالي مواكبة الكمّيّات التي تُستهلَك منها في صناعات مثل صناعة البناء والتشييد. قد يشكّل هذا الأمر تحدّيًا للمناطق النامية مثل منطقة شرق إفريقيا؛ حيث من المتوقّع أن يتضاعف عدد السكّان هناك في الثلاثين عامًا المقبلة.

**اختبر معلوماتك**

ما الاختلافات الأساسية بين النظم الاقتصادية الأربعة الرئيسة؟

## 2-1-1 طرق قياس الأداء الاقتصادي Methods To Measure Economic Performance

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

### إجمالي الناتج المحلي Gross Domestic Product (GDP)

**إجمالي الناتج المحلي Gross Domestic Product (GDP)** هو القيمة الإجماليّة لجميع السلع والخدمات النهائية المنتَجة داخل دولة ما لمدّة عام واحد. يقارن الشكل 1-1 إجمالي الناتج المحلي للشركاء التجاريين الأساسيّين للمملكة العربيّة السعوديّة في عام 2020. ويتضمن إجمالي الناتج المحلّي 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 يتم تضمين بعض السلع والخدمات في إجمالي الناتج المحلي، فعلى سبيل المثال لا الحصر، لا يتضمن إجمالي الناتج المحلي قيمة العمل الذي تؤديه في منزلك بنفسك، مثل إعادة طلاء وعمل ديكورات منزلك، ولكن إذا قمت بالتعاقد مع متخصصين في مجال تنفيذ الديكور، فحينئذٍ سيتم احتساب قيمة تلك الأعمال ضمن إجمالي الناتج المحلي. عند قياس إجمالي الناتج المحلي، يتم حساب قيمة السلع النهائية فقط مثل السيارات ولا يتم حساب قيمة منتجات الخامات الوسيطة المستخدمة في تصنيع السيارات، مثل الصلب والأقمشة والزجاج والبلاستيك. إذا تم حساب قيمة منتجات الخامات الوسيطة ضمن قيمة إجمالي الناتج المحلي، فسيتم حساب قيمتها مرتين. عادة ما تشير الزيادة في إجمالي الناتج المحلي من سنة إلى أخرى إلى أن الاقتصاد ينمو وأنه مزدهر.

beadaya.com | موقع بداية للتعليم

## مقارنة إجمالي الناتج المحلي Comparing GDP

كلما تمَّ إنتاج مزيد من السلع والخدمات، كان الاقتصاد أكثر ازدهارًا. ومن الجدير بالذكر في هذا السياق، أن مجرّد الإشارة إلى القيمة النقديّة الإجماليّة 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. يتمّ حساب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان (انظر الشكل 1-1). لنفترض على سبيل المثال، أنّه لا يوجد تغيّر في قيمة إجمالي الناتج المحلّي هذا العام مقارنة بالعام الماضي؛ ومع ذلك يزداد عدد سكّان الدولة، وفي هذه الحالة يتم تقسيم نفس إجمالي الناتج المحلّي على عدد أكبر من الأشخاص. وتعني الزيادة في نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي أنَّ 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)**

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

بداية
موقع بداية للتعليم | beadaya.com



### العمل كفريق

يقدِّم 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 فحَسب عند تقييم التقدم الاقتصادي للبلد. ما جوانب النموّ الاقتصادي التي قد لا يعكسها إجمالي الناتج المحلّي لبلد ما؟

## أنشطة القوى العاملة Labor Activities

تسهم القوى العاملة في الاقتصاد بعدّة طرق، 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 شخص في المملكة العربيّة السعوديّة (المصدر: البنك الدولي). ويشغل هؤلاء آلاف الوظائف المختلفة، ويُطلق عليهم "القوى العاملة".



ما الصناعات التي تعتقد أنَّ معدلات التوظيف فيها مرتفعة في المملكة العربيّة السعوديّة؟

يمثّل **معدَّل البطالة Unemployment Rate** أحد الإحصاءات الاقتصاديّة المثيرة للقلق. ويُعرَّف معدَّل البطالة بأنّه النسبة المئوية لعدد العاطلين عن العمل من إجمالي القوى العاملة. تختلف معدّلات البطالة من سنة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر داخل البلد نفسه. أحد أسباب البطالة هو انخفاض الطلب على السلع والخدمات التي تقدّمها مختلف القوى العاملة. فعلى سبيل المثال، 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 الاقتصاديّة السيّئة أن يعمل أفراد الأسرة من جميع الأعمار في المزارِع أو في المصانع المنزليّة لتوفير دخل لتغطية نفقات المعيشة الأساسية.

## الإنتاجية Productivity

تُعَدُّ **الإنتاجية Productivity** مصدرًا حيويًّا للنمو الاقتصادي. وتُعرَف الإنتاجية بأنها مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات وزيادة المخرجات مقابل المدخلات دلالة على الكفاءة الإنتاجية. يمكن أن يؤدّي إدخال تحسينات في الموارد الرأسماليّة (المعدّات والتقنية) وأساليب التدريب والإدارة إلى زيادة في إنتاج القوى العاملة.

بوابة بداية | موقع بداية التعليمي beadaya.com

يختلف معدَّل نموّ إنتاجية العمل بمرور الوقت، قد تحدث زيادات في الإنتاجية في بعض السنوات وقد تنخفض الإنتاجية في سنوات 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 الاستراتيجية "بتقسيم العمل"، حيث يتمّ تكليف القوى العاملة بأداء مرحلة محدّدة من مراحل عمليّة التصنيع لتحسين الكفاءة والإنتاجية. ويتطلَّب التوسع في استخدام التقنية الحديثة عادة تدريبًا وظيفيًّا متقدمًا واكتساب مهارات جديدة.

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

## إنفاق المستهلك Consumer Spending

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

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

## أوجه الاستثمار Investment Activities

يتّخذ الاستثمار في المستقبل أشكالًا عديدة ومختلفة؛ ذلك أنَّ الوقت الَّذي 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 سيتمّ استخدامه خلال فترة زمنية طويلة، تتضمن **المشاريع الرأسمالية Capital Projects** إنفاق الشركات على بنود مثل الأراضي، والمباني، والمعدّات وتطوير السلع الجديدة. تأتي أموال المشاريع الرأسماليّة من ثلاثة مصادر رئيسة هي: المدخرات الشخصية، واستثمارات الأسهم والسندات المعروفة باسم "الصكوك" في المملكة العربيّة السعوديّة.

تُعَدُّ المدخرات الشخصية أحد المصادر الرئيسة لصناديق الاستثمار. تستخدم الشركات الأموال المودَعة في المصارف أو في أيّ مؤسّسة ماليّة أخرى، حيث توفّر تلك الصناديق الأموال اللازمة لشراء المعدّات أو لتصنيع منتجات جديدة.

استخدام هذا الجزء من الدخل للأفراد والأسر، الغير مخصص للاستهلاك والمودع في المصرف، هو عنصرًا رئيسًا في تمويل الاستثمار. و يُعَدُّ "معدَّل الادِّخار" في بلد ما عاملًا مهمًّا للنموّ الاقتصادي، ويمكن أن يسبِّب معدَّل الادِّخار المنخفض لبلد ما مخاوف بشأن الأنشطة التجاريّة المستقبليّة، والوضع الاقتصادي بشكل عام، سبب الاعتماد بشكل أكبر على التمويل الخارجيّ.

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

هناك نشاط استثماري آخر يشمل "الصكوك" و"السندات" التي يتم فيها اقتراض الأموال بواسطة شركة أو كيان حكومي. الصكوك هي شهادات ماليّة متوافقة مع الشريعة الإسلامية، ويحصل المستثمرون بموجبها على ملكية جزئيّة في الأصل محلّ التعاقد حتى تاريخ الاستحقاق، ثمَّ تُستَردُّ قيمتها. ستساعد خيارات الاستثمار في تنويع الاقتصاد السعودي من خلال توسيع أنشطة الأعمال العالميّة وزيادة فرص العمل.



**لمزيد من المعلومات**

تستمرّ التكنولوجيا في تغيير الطريقة التي يتمّ بها أداء الأعمال. حيث تتطلَّب الوظائف اليوم أقلّ من 1% من إجمالي القوة العضلية المستخدمة قبل الثورة الصناعية. ومع ذلك، يتطلّب العمل اليوم مستويات أعلى بكثير من التعليم والمهارات التقنية المتخصصة.



**خطة لمدى الحياة**

احسب معدَّل مدخراتك (نسبة مئوية من دخلك الحالي الَّذي تدَّخره). هل تعتقد أنّك تدَّخر ما يكفي من دخلك؟ اِشرح كيف يرتبط الادِّخار بتحقيق الأشخاص لأهدافهم الطويلة الأمد التي تمتدّ لمدى الحياة. حدِّد هدف ادِّخار قصير المدى يمكنك تحقيقه الآن لمساعدتك في النهاية في الوصول إلى أهداف مستقبليّة طويلة الأمد.

بدايات | موقع تعليمي | beadaya.com

## معلومة إثرائية

تتيح المصادر على الإنترنت بيانات عن الأنشطة الاقتصاديّة. اِبحث عن موضوع مثل إجمالي الناتج المحلّي أو البطالة أو الإنتاجية. اُحصل على أحدث المعلومات الإحصائيّة لموضوعك الاقتصادي. أَعِدَّ ملخصًا مكتوبًا موجزًا للنتائج التي توصَّلت إليها، وصِف كيف يمكن أن تؤثِّر هذه المعلومات في العملاء أو الشركات في المملكة العربيّة السعوديّة.

**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

**3.** أي مما يلي لن يتم تضمينه في إجمالي الناتج المحلي؟
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 الاقتصاديّة، ثمَّ اختَر منتجًا من شركة محليّة أو عالميّة، وصِف كيفيّة استخدام كلٍّ نوع من أنواع الموارد الاقتصاديّة في إنتاجه.

ستختلف الأمثلة بناء على المنتج المختار، يجب على الطلبة وصف كيفية استخدام كل من الموارد الاقتصادية الرئيسة الثلاثة لإنتاج المنتج

**6. الكتابة:** أوجِد مقالًا يُبيِّن الفرق بين مفاهيم الرغبات والحاجات غير المحدودة والموارد المحدودة. اكتُب ملخّصًا مكوّنًا من فقرتين للمقال يتضمّن عديدًا من المصطلحات الرئيسة الواردة في الدرس.

يجب أن تظهر الملخصات فهم محتوى الدرس ويجب استخدام المصطلحا ت الرئيسة بشكل صحيح

**7. الفن المرئي:** صمِّم ملصقًا أو مقالًا مصورًا تُبيِّن فيه كيف يمكن أن يؤدّي التخصص وتقسيم العمل إلى زيادة الإنتاجية.

يترك للطالب

بداية
موقع بداية التعليم | beadaya.com



# المهارات الحياتية والعملية

## الوعي المعلوماتي

إنَّ قدراتك أكثر من مجرّد مجموعة من الخبرات التي اكتسبتَها. سواءٌ كان الهدف هو تحسين أداء نشاط تجاري أو تحسين أدائك، فأنتَ في حاجة إلى اتِّخاذ قرارات صحيحة بناءً على أفضل المعلومات المتاحة. كما أنَّ المهارات البحثية ضرورية لاتِّخاذ قرار فعّال.

البحث هو دراسة منهجيّة وموضوعيّة لإرساء الحقائق والمبادئ. تبدأ عمليّة البحث بسؤال أو مشكلة وتؤدّي إلى إجابة محتمَلة قد تتطلَّب في حدِّ ذاتها مزيدًا من البحث. استخدِم الخطوات التاليَة عند إجرائك بحثًا.

**صياغة سؤال البحث.** ما المشكلة التي تواجهها أو ما المشكلة التي تحاول حلَّها؟ يجب أن يكون السؤال محدّدًا بقدر الإمكان ويتعلَّق بشخصية أو بموضوع تجاري مهمّ.

**جمع المعلومات المتعلّقة بالسؤال ومراجعتها.** 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 عَبر الإنترنت أو بحثًا عن المعلومات في المكتبة.

**فصل الحقيقة عن الرأي.** يعتمد البحث المؤثّر على بيانات موضوعيّة. قد توفّر الآراء أفكارًا مثيرة للاهتمام يجب مراعاتها، ولكن ينبغي عدم الاعتماد عليها للحصول على إجابات عن سؤالك. ضَع في اعتبارك أنّك يجب أن تبحث عمّا إذا كانت مصادر المعلومات موثوقًا في مصداقيتها، وعمّا إذا كانت المعلومات المقدَّمة واقعية أو لا.

**اقترح فرضية،** هي توقُّع حول إجابة سؤال البحث الخاصّ بك، ويمكن أن تستند الفرضيّة إلى المعلومات التي تمَّ جمعها أو أن تستند إلى تجربتك أو معتقداتك. ستجري دراسة لجمع المعلومات التي ستدعم الفرضيّة أو تُثبت خطأها.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**اجمع البيانات لاختبار الفرضية.** يُجري الباحثون دراسات بعناية لجمع المعلومات المتعلِّقة بسؤال البحث وفرضيّته. والطرق الشائعة لجمع البيانات هي الاستطلاعات، والملاحظات، والتجارب.

**حلل البيانات.** بعد جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، ستوفّر المراجعة الدقيقة لنتائج تحليل البيانات دليلًا لدعم أو دحض الفرضيّة.

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

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

## 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. صِفْ مواقف العمل التي تتطلَّب مهارات بحثية.

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-1 النجاح في الأعمال التجارية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

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

**2-2-1** شرح الأنشطة التجاريّة الشائعة ومخاطرها ومكافآتها.

## المصطلحات الرئيسة

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

## من واقع الحياة

يخطّط كلٌّ من خالد وعبد الله لزيارة أحد المطاعم الجديدة التي تقدم الطعام الإيطاليّ في منطقتهما، حيث تمَّ افتتاح مطعمَين هما "ريستورانتي إيطاليا" و"ماماز بيتزيرا". ونظرًا لأنَّ ميزانية كلٍّ من خالد وعبد الله محدودة، فإنهما دائمًا ما يكونان حريصَين على اتباع الطريقة الأمثل للشراء والإنفاق.

يشتهر مطعم "ماماز بيتزيرا" بالبيتزا اللذيذة والخدمة الممتازة، في حين أنَّ مطعم "ريستورانتي إيطاليا" يقدِّم قائمة طعام أكثر تنوعًا، وتشمل البيتزا والمعكرونة والسلطات والسندويشات. يشعر كلٌّ من خالد وعبد الله أنَّ الطعام جيِّد، ولكنه لا يحتوي على تلك النكهة الإيطاليّة الأصيلة، كما أنّه غالبًا ما يكون المطعم مزدحمًا والخدمة بطيئة. أمّا مطعم "ماماز بيتزيرا" فمشهور بالبيتزا الممتازة، وأسعار البيتزا لديه أعلى من أسعارها في مطعم "ريستورانتي إيطاليا".

إذا كنتَ ستشارك خالد وعبد الله في هذا الأمر، (1) فأيّ مطعم تختار؟ (2) ما الإجراءات التي توصي بها لاستمرار نجاح هذه الأعمال التجاريّة؟

موقع بداية التعليم الرقمي

## 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، والتي تسمّى أيضًا المهارات الشخصية. يتمتّع الفرد بفرصة لتطوير الكفاءات المهنيّة المطلوبة عن طريق الدراسة والتجارب والخبرات.

### 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 المهَن على الإلمام بمجال واحد أو أكثر من مجالات المعرفة المذكورة على مستوى المبتدئين فحسب، بل يتطلب أيضًا تعليمًا مستمرًّا.

## المهارات المهنية العامة General (Transferable) Career Skills

بالإضافة إلى التدريب الفني، يبحث أصحاب العمل عن القوى العاملة التي تتمتع بمهارات 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 يتمّ اكتساب بعض هذه القدرات عن طريق الدراسة، فإنَّ بعضًا منها يتطلَّب 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 والموثوقيّة والإدارة الحكيمة للوقت والالتزام بالعمل الجادّ.
- تبني سلوك تعاوني بالقدرة على العمل بشكل جيِّد مع الآخرين في ظلّ ظروف العمل المختلفة.
- المبادرة لتجاوز العقبات ومواجهة التحدّيات والتكيّف مع التغيير.
- الرغبة في التعلُّم 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 الفعّال.
- امتلاك معارف أساسية بالمحاسبة، والتمويل، والتسويق، والموضوعات الادارية الأخرى.

## الخبرة المهنية Career Experience

إنّها لفكرة جيّدة أن تخطّط لبدء تطوير المهارات المهنية أثناء دراستك، يمكنك تنمية قدراتك العمليّة بطرق عديدة، منها "برامج العمل والدراسة" والتي تسمَّى أحيانًا التدريب التعاوني والجمع بين الدراسة والخبرة المتعلقة بالعمل. توفِّر 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 عمليّة في المنظمات أثناء التعرّف على المجال الوظيفي. والتدريب الداخلي لشَغل وظائف في مجالات المحاسبة، والتمويل، والتسويق، والاتِّصالات، متاح بوساطة كثير من المنظمات.

كما يمكن 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 إلى أشخاص من ذوي الخبرة في المجال؛ فيمكن لهؤلاء الأشخاص توجيههم وتقديم الدعم لهم طوال حياتهم العمليّة.

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

توفّر "الواجبات والمهمات الدراسية" التي يُكلَّف بها الطلاب أثناء الدراسة خبرات تتعلّق بالعمل، حيث يتمّ تطوير مهارات البحث والاتِّصال عند إعداد التقارير والعروض التقديمية الشفويّة. كما تقدِّم مشاريع العمل ضمن فريق فرصةً للعمل مع الآخرين، وهي مهارة ضرورية لكلِّ مهنة. يمكن أن تؤدِّي المشاركة في النوادي المدرسية والمؤسّسات أيضًا إلى تطوير مهارات، مثل تحديد الأهداف، والتخطيط، والإشراف، وتفويض المسؤوليّة.

## الإدارة والقيادة Management and Leadership

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

لا شكَّ في أنَّ مهارات القيادة تُعَدُّ متطلبًا رئيسًا للمديرين. ومن ضمن متطلبات القيادة القدرة على التفكير بشكل استراتيجي، وإيصال الرؤية، واتِّخاذ القرارات، وتفويض الآخرين للقيام بالعمل. وتكشف الدراسات أنَّ القادة الناجحين يمتلكون النزاهة، والتعاطف، والامتنان، والإبداع، والاهتمام بالفريق، ومهارات الاستماع والتأثير القوية.

## اتخاذ القرار Decision Making

مهارة اتِّخاذ القرار هي إحدى المهارات التي غالبًا ما تكون مطلوبة عند ممارسة العمل وكذلك في الحياة الشخصية للفرد كما هو مبيَّن في الشكل 1-2 حيث يمكن اعتماد عمليّة معيّنة لتوجيه اتِّخاذ القرار.

تتطلَّب معظم الخيارات التي يتّخذها الشخص أن يتخلّى عن شيء آخر ويُعرف ذلك "بعمليّة المقايضة". على سبيل المثال، لا يمكن استخدام الأموال التي تنفق على الذهاب إلى السينما في شيء آخر مثل الذهاب إلى مدينة الملاهي. يمكن لعمليّة اتِّخاذ القرار أن تساعد الفرد في اختيار البديل الأفضل والأكثر إرضاءً.

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

**الشكل 1-2 عملية اتخاذ القرار**
كيف تساعد الاستعانة بمراحل عمليّة اتِّخاذ القرار، الأفراد والشركات في تبنّي خيارات أفضل؟




اكتُب مقالًا يصِف كيف يمكنك استخدام عمليّة اتِّخاذ القرار لاختيار التخصّص الجامعي للعام المقبل، يمكنه أن يساعدك على تحقيق أهدافك الحياتيّة على المدى الطويل. ما الطرق الأخرى التي ستُفيدك بها عمليّة اتِّخاذ القرار في المستقبل؟



لماذا تحتاج معظم الوظائف إلى مزيج من المهارات الشخصية والمكتسبة؟



**لمزيد من المعلومات**

عند التقدُّم للحصول على تدريب أو وظيفة، فإنَّ معرفة المنظمة أو الشركة والوظيفة المتاحة أمرٌ مهمّ. حيث أظهرت الدراسات أن المرشّحين الناجحين للوظائف يربطون تدريبهم وخبراتهم بحاجات الشركة.

beadaya.com

## العمل كفريق



اِعملوا كفريق، وحدِّدوا مهنة قد يفكِّر 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 المهنيّة العامّة؟

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

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

- تقوم "شركات التصنيع" بتحويل الموادّ الخامّ إلى منتجات، نهائية. تشمل تلك المنتجات "المنتجات الصناعية" مثل الآلات والمعدات الصناعية، والمنتجات البلاستيكية التحويلية التي تستخدمها شركات أخرى في عمليّة التصنيع أو قد تقوم بتصنيع "المنتجات الاستهلاكية" التي يتمّ بيعها للأفراد والأُسَر.
- تشتري "شركات البيع بالجملة" هذه 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.
- تبيع "شركات البيع بالتجزئة" بضائعها مباشرةً إلى المستهلكين الذين يمثّلون المستخدمين النهائيّين. يشمل تجّار التجزئة: المتاجر، والمحالّ التجاريّة، والبائعين عَبر الإنترنت، الذين يبيعون كلَّ شيء مثل الطعام والملابس والإلكترونيات ومنتجات العناية الشخصيّة.
- تقدِّم "شركات الأعمال الخدمية" الخدمات المهنية الفنية والشخصية بمقابل مادي.
- تتولَّى "الشركات الزراعية" زراعة المحاصيل وتربيَة الماشية من أجل الغذاء واستخدامها في منتجات أخرى. تشمل "تربيَة الأحياء المائية" المزارع السمكية، والمحار والنباتات المائية.
- تقوم "شركات التعدين واستغلال المحاجر" باستخراج الموارد من البيئة وتحويلها لتستخدمها الشركات المصنّعة. وتشمل هذه الشركات، شركات التعدين، وشركات التنقيب عن النفط.



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

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

## مخاطر العمل Business Risks

عندما تنفّذ شركة ما قرارًا تجاريًّا تكون هناك مخاطر، فعلى سبيل المثال، 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. تواجِه كلُّ شركة مخاطر محتملة، بداية من عمليات الاختلاس إلى الكوارث الطبيعية. ويمكن تصنيف المخاطر إلى:

**المخاطر الجغرافية Geographic Risks** يمكن أن يؤدّي تغيُّر الطقس إلى تدمير المحاصيل الزراعية، كما يمكن أن تؤدّي التضاريس الوعرة إلى صعوبات في النقل. تتسبّب هذه وغيرها من العوامل الجغرافيّة 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 السياسيّة والقانونيّة التي يمكن أن تؤثِّر في تكاليف التشغيل ونجاح الأعمال التجارية.

**المخاطر الاجتماعية والثقافية Social-Cultural Risk** يمكن أن تخلق الاختلافات الثقافيّة والاجتماعية مثل التقاليد والعادات والأعراف حالةً من حالات عدم اليقين عند ممارسة الأعمال التجاريّة في أماكن مختلفة. تتمّ ممارسة أنشطة الأعمال التجاريّة بشكل مختلف في أجزاء مختلفة من العالم. ويمكن أن يؤدي عدم مراعاة الاختلافات الثقافيّة إلى فشل الأعمال التجارية حتى لو كانت جميع الإجراءات الأخرى مناسبة.

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

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

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## مخاطر غير متوقعة Unexpected Risks

بينما يمكن توقّع عديد من المخاطر إلى حدٍّ ما والتخطيط لمواجهتها، فإنَّ 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 صحيّة، وجميعها أمثلة لبعض المخاطر غير المتوقّعة التي يجب على كلِّ نشاط اقتصادي الاستعداد لها.

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

(1) مراقبة الأنشطة التجاريّة والمبيعات والتكاليف والبيانات الماليّة 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 عديد من المخاطر، فإنّه يتمّ إنشاء الأعمال التجارية وتشغيلها للحصول على مزايا مختلفة. أوّلًا، إنّ تحقيق الربح وكسب القوت أمر أساسيّ. يستثمر أصحاب الأعمال الموارد ويتحمّلون المخاطر لتحقيق الربح. بعد ذلك، يُسهم توفير السِّلَع 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 من خلال العمل مع الحكومة لإنتاج وتوزيع السِّلَع التي تتيح للأفراد التمتع بحياة هنيئة.



**لمزيد من المعلومات**

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




لماذا يُعدُّ دراية الشركات بالمخاطر التي قد تواجهها أمرًا جيّدًا؟

**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 المشاكل

ج. تطوير برمجيات الاعمال

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 يعد 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 العربيّة السعوديّة أو في أي مكان آخر. اسأل عن التعليم والتدريب وأنشطة العمل الحاليّة وتقديم المشورة المهنيّة للشباب. أعدَّ تقريرًا مختصرًا شفهيًّا أو مكتوبًا لمقابلتك. **يترك للطالب**

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

**يجب أن يوفر الملخص الذي أعده الطلبة معلومات محددة حول المديرين الفعالين؛ وكيف يمكن للطلبة تطوير مهاراتهم القيادية**

**7. الفن المرئي:** نفِّذ عرضًا تقديميًّا مرئيًّا (ملصقًا أو شرائح) يُبيِّن المخاطر المختلفة التي تواجه الشركات السعوديّة.

**يجب أن يتضمن العرض ملصقا أو صوراً مرئية أخرى تبين العديد من المخاطر المذكورة في هذا القسم من الفصل أو جميعها**

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com



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).

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

بالنسبة إلى المستثمرين، يقدِّم 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، كما تشمل 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 الَّذي يحرزه العميل فيما يتعلّق بمدّخراته، وإنفاقه، وتأمينه، واستخدامه لبطاقات الائتمان. كما توفّر "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 من خلال الشركات الناشئة العاملة عَبر الإنترنت، وتطبيقات "التقنية التأمينية" التي تعالج الطلبات والادعاءات وغيرها من المعاملات. أيضًا، تزوّد خوارزميات الذكاء الاصطناعي، على وجه السرعة، العملاء بعروض أسعار وخدمات شخصية، وبخاصّة العملاء الأصغر سنًّا.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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. اِبحث عن مقال يوضّح كيف يمكن أن يتعامل كلّ من العملاء والشركات في المملكة العربية السعودية مع الأنشطة التجارية المستقبلية باستخدام تطبيق، أو من خلال 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؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-1 بيئة الأعمال التجارية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-3-1** وصف مراحل دورة الأعمال التجارية.

**2-3-1** تحديد أنواع المنافسة الأربعة.

**3-3-1** شرح بيئة الأعمال التجارية والتحدّيات المستقبليّة 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 خمس سنوات؟

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

ومثلما تتغير أمور حياتك يتغيَّر الاقتصاد أيضًا، صعودًا وهبوطًا وإذ تتغير أيضًا أنشطة الأعمال التجارية.

وعند تحسُّن الظروف الاقتصاديّة في بلد ما، تتحسّن نوعيّة الحياة. وعلى نقيض من ذلك، تؤدّي الاتّجاهات الاقتصادية المتراجعة إلى صعوبات للقوى العاملة والعملاء.

موقع لدايا للتعليم | ladaya.com

## 1-3-1 دورة الأعمال التجارية The Business Cycle

تتحرك الأنشطة الاقتصاديّة والتجاريّة في دورات متعاقبة. تمرّ اقتصاديات جميع الدول بأوقات جيدة وأوقات عصيبة. لحسن الحظّ، تختفي الظروف السيّئة بمرور الوقت، وتعود الظروف الجيِّدة للظهور مرَّة أخرى.

يُظهر النظر في التغيرات الاقتصاديّة عَبر التاريخ نمطًا من الأوقات العادية التي تتحوَّل إلى الأوقات العصيبة، ثمّ تعود مرَّة أخرى إلى الأوقات الجيِّدة. 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 أيِّ مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية تعتقد أنَّ 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 قياسيّة، وتكون مستويات الأجور المقدمة جيّدة، ويزداد معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي. ويكون الطلب على السلع والخدمات مرتفعًا، وعادة ما تكون هذه الفترة هي ذروة دورة الأعمال. ومع ذلك، فإنَّ 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 معدَّل 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. على سبيل المثال، إذا كان لدى الناس القليل من المال لإنفاقه، فحينئذٍ سوف يشترون عددًا أقلّ من السيارات، ومن ثَمَّ 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 يسمَّى "الأثر المتنامي"، وفي الواقع، يقلّ الإنتاج في جميع أنشطة الاقتصاد، وينخفض إجمالي الناتج. وتستغرق بعض فترات الركود وقتًا طويلًا، حيث يتمّ استخدام 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. 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 تلبيَة حاجاتهم الأساسية.

### الإنتعاش Recovery

لا تستمر الصعوبات الاقتصاديّة إلى الأبد. تبدأ مرحلة أُخرى من مراحل دورة الأعمال التجارية. وتُعرف هذه المرحلة المحببة لدى الشركات بمرحلة **الانتعاش Recovery**، حيث تنخفض فيها معدلات البطالة، ويزداد فيها الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع مرَّة أخرى.

أثناء مرحلة الانتعاش يحصل الأشخاص على الوظائف، ويستعيد العملاء الثقة بخصوص مستقبلهم، ويبدؤون في الشراء مرَّة 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 **التضخّم Inflation** بأنّه الزيادة المستمرة والمؤثرة في مستوى الأسعار. وتنخفض القوة الشرائية عند حدوث تضخّم. فعلى سبيل المثال، إذا ارتفعت الأسعار بنسبة 5% خلال العام الماضي، فإنَّ السِّلَع التي تبلغ تكلفتها 100 ريال سعودي ستُكلف الآن 105 ريالات سعودية. وهذا يعني أنَّ الأمر يتطلَّب الآن مزيدًا من المال لشراء الكمية نفسها من السلع والخدمات.

يحدث التضخّم عندما يكون الطلب على السلع والخدمات أكثر من العرض. وعندما تُنفَق كمّيّة كبيرة من المال لشراء السِّلَع التي يوجد نقص في الكمّيات المعروضة منها، ترتفع الأسعار. يعتقد معظم الأشخاص أنَّ التضخّم ضارًّا نظرًا إلى ارتفاع الأسعار. لذلك، يجب على القوى العاملة كسب المزيد من المال للحفاظ على القوة الشرائية نفسها. عكس التضخّم هو "الانكماش"؛ ويقصد به انخفاض مستوى الأسعار، ويقترن الانكماش عادةً بالركود والكساد؛ ففي حين أنَّ أسعار المنتجات منخفضة، فإنَّ الأشخاص لديهم أموال قليلة للشراء. قد يحدث الانكماش أيضًا لمنتجات معيَّنة فحسب. ففي السنوات الأخيرة، انخفضت تكلفة أجهزة الحاسوب والمنتجات الإلكترونية بسبب التقدُّم التقني.

وتُمثّل **أسعار الفائدة Interest rates** تكلفة المال؛ فالمال له ثمن، شأنه شأن أيِّ شيء آخر. ولمعدّلات الفائدة تأثير قوي في الأنشطة التجارية. كما تتأثّر الشركات والحكومات التي تقترض الأموال بأسعار الفائدة. ويعني ارتفاع أسعار الفائدة ارتفاع تكاليف الأعمال التجارية وتتغيّر أسعار الفائدة كلَّ يوم بتغيُّر 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 المرجَّح أن ترتفع أسعار الفائدة.

موقع بداية التعليم | beadaya.com



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



**لمزيد من المعلومات**

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

**اختبر معلوماتك**

ما المراحل الأربع لدورة الأعمال التجارية؟




ما معدَّل التضخّم في المملكة العربيّة السعوديّة؟

## 2-3-1 أنواع المنافسة Types Of Competition

بداية
بوابة عربية للتعليم
bidaya.com

في ظلِّ اقتصاد السوق، يتَّخذ الأفراد والشركات قرارات بخصوص ما يجب إنتاجه، وكيفيّة إنتاجه، والسعر الَّذي يجب دفعه مقابل المنتَج. وتُعد المنافسة بين الشركات ضروريةً لضمان العدالة لكلٍّ من العملاء والمنتِجين. كما هو مُبيَّن في الشكل 3-1 هناك أربعة أنواع شائعة للحالات التنافسية أو ما يعرف 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 الزراعيّة |
| 2. المنافسة الاحتكارية | عدد كبير | الملابس، والمفروشات |
| 3. احتكار القلّة | عدد قليل | السيارات |
| 4. الاحتكار | واحد فقط | البرمجات المحميّة بموجب حقوق التأليف والنشر، وعديد من المرافق العامة المحليّة |

**الشكل 3-1 يُبَيِّن أربعة أنواع مختلفة من المنافسة**

كيف يكون عدد الأعمال التجارية في السوق مؤثِّرًا في المنافسة؟

## المنافسة الكاملة Perfect Competition

توجد **المنافسة الكاملة (البحتة) Perfect (or Pure) Competition** عندما يكون هناك كثير من المشترين والبائعين للمنتَج؛ إذ لا يمكن لمشترٍ أو بائع واحد التأثير في 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 أومتطابقة بشكل كبير، مثل القمح.
2. لا توجد قيود على دخول شركات جديدة إلى السوق.
3. يقدِّم 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 كمّيّة السِّلعة التي ترغب الأعمال التجارية 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 الأعمال التجارية المنتَج. ومع ذلك، إذا كان المعروض من المنتَج أكبر ممّا يريده العملاء، فمن المحتمَل أن تقلِّل الأعمال التجارية عرض المنتج أو إيقافه.

وتؤثِّر الكمية المعروضة من المنتَج في السعر؛ فعند عرض كمّيّات هائلة من المحاصيل والماشية التي يتم تربيتها في المزارع، فمن المحتمل أن تظلَّ الأسعار منخفضة. ومع ذلك، إذا قلّل الجفاف من كمّيّة الذرة المزروعة، فمن المرجَّح أن يرتفع سعر الذرة. كما أنَّ سعر المنتَج الَّذي 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 المرجَّح أن يرتفع سعرها. أما 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 بكثير من الآخر.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition

**المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition** هي حالة لسوق مزدحمة بالكثير من المشترين والبائعين الذين يقدِّمون 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 الموادّ الاستهلاكية.

يحاول كلّ بائع أن يجعل سلعته تختلف عن المنتجات الأخرى بميزات فريدة للمنتَج أو بعلامة تجاريّة مشهورة أو بتغليف فريد أو بخدمات إضافيّة؛ 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. يتعيَّن على الشركات إنفاق استثمارات كبيرة للمنافسة في السوق. ومن الأمثلة على احتكار القلّة: صناعة السيارات، وشركات الطيران، وتأجير السيارات، صناعات تتم في المزارع. ومع وجود عدد قليل من البائعين، يمكن أن تؤثِّر تصرفات أحد المنافسين في الآخرين. على سبيل

المثال، 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 كمورّد أو مقدم للسلعة أو الخدمة، فقد تتقاضى الشركة سعرًا مرتفعًا جدًّا. ومع ذلك، عند مستويات الأسعار المرتفعة من الصعب أن يتوقف بعض العملاء عن الشراء لحاجتهم الماسة لهذه السلعة، كالدواء مثلًا.

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

كما تمارس الدولة الاحتكار القانوني الَّذي يُطلَق عليه أيضًا "الاحتكار المحدود" عندما تصدِر الحكومة امتيازًا أو ترخيصًا، أو تمنح حقوق التأليف والنشر، أو براءة اختراع، أو علامة تجاريّة، حيث تحمي "الملكية الفكرية" أصحاب الأعمال، وتمنع الاستخدام غير المصرّح به من الآخرين الَّذين لم يبذلوا الوقت والجهد ولم يتحمّلوا النفقات اللازمة لابتكارها أو بسبب عدم توفر الخبرة والإمكانات اللازمة. فمثلًا، 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؟

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

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

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

### رؤية السعوديّة 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، كما سيكون الاستثمار المحلي والدولي مفتاحًا ومحركًا لتنويع الاقتصاد وتحقيق استدامته، فضلًا عن موقع المملكة العربية السعودية الاستراتيجي 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 من خلال:

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

وسيؤدي كلُّ إجراء من الإجراءات المذكورة أعلاه إلى تحسين بيئة الأعمال للمواطنين في كلٍّ من القطاعَين الخاصّ والعام. وقد وُضِعت هذه الرؤية المستقبليّة لتوجيه جميع المشاركين في الاقتصاد لتحمّل مسؤولياتهم والانخراط في المبادرات اللازمة لمواجهة التحدّيات، والعمل على اغتنام الفرص.

### اقتصادات فرعية Subeconomies

غالبًا ما توجد "اقتصادات فرعية" داخل الاقتصاد الرئيس لبلد ما؛ فتوفّر السِّلَع والخدمات وفرَص العمل. وعند مواجهة أزمات اقتصاديّة أو اجتماعية أو صحّية غير متوقعة، يجب على الأعمال التجارية التكيُّف مع البيئة الاقتصاديّة الجديدة. ويُعَدُّ الابتكار وإقامة صلات مع المجتمع المحلّي أمرًا ضروريًّا لكلّ عمل تجاري، وبخاصة الشركات الصغيرة. ومن أمثلة تلك

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

الشركات الصغيرة نشاط البيع من المنازل، وخدمات الاستشارات، وشركات التصنيع الصغيرة، وتقديم الدعم التقني عبر الإنترنت. وفي السنوات 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 المشاريع 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. ويتمّ التركيز 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 معنيّ بالحفاظ على المحيطات، والبيئة البحرية وتجديدها، مع التركيز على استدامة صيد الأسماك وتربيَة الأحياء المائية والسياحة البحرية.

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

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

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**اختبر معلوماتك**

ما التحدّيات الاقتصاديّة التي ستواجهها الدول في المستقبل؟

# تمرينات

## المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

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

خطأ

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

خطأ

**3.** مرحلة دورة الأعمال التجارية التي يكون فيها معدَّل البطالة هو الأعلى

أ. الركود

ب. الانتعاش

ج. الازدهار

د. الكساد

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

أ. المنافسة الكاملة

ب. المنافسة الاحتكارية

ج. احتكار القلّة

د. الاحتكار

**5.** كلما زادت المنافسة،

أ. عادة 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 السعوديّة 2030" (www.vision2030.gov.sa) واختر الموضوع الَّذي يثير اهتمامك، ثمَّ أعِدَّ تقريرًا موجزًا يُبيِّن الإجراءات التي قد تتّخذها الشركات المحليّة لتحقيق الرؤية ذات الصلة بالموضوع الَّذي أثار اهتمامك.

شجع الطلبة على البحث عن إجراءات محددة للموضوع الذي يختارونه

**7. الاتِّصال المرئي:** في المنافسة الاحتكارية، تقدِّم الشركات منتجات متشابهة جدًّا ولكنها ليست متطابقة. يُستخدَم ما يُطلق عليه تمييز المنتَج لتكوين صورة مميَّزة للمنتَج. حدِّد ثلاث علامات تجاريّة لسِلعة غذائية واحدة أو لمنتَج استهلاكي محدَّد من شركات محليّة وعالميّة. أَعِدَّ تقريرًا عن الإجراءات التي اتّبعتها كلّ شركة لتكوين صورة ذهنية لمنتجها ليُصبح مختلفًا عن منتجات المنافسين.

سيسمح هذا النشاط للطلبة أن يفهموا بشكل أفضل الإجراءات التي تتخذها الشركات لتحقيق تمييز المنتج

**8. الجغرافيا:** اُحصل على معلومات عن دولة يعتمد اقتصادها على المحيطات أو مصادر المياه الأخرى في صناعاتها ووظائفها. أَعِدَّ ملصقًا أو أيّ عرض تقديمي آخر لتُبيِّن أنواع الصناعات والتوظيف وأنشطة الأعمال الأخرى ذات الصلة بالبيئة البحرية لتلك الدولة.

سيوفر هذا النشاط للطلبة معلومات حول "الاقتصاد الأزرق" الذي تعتمد فيها الأعمال التجارية والوظائف على المحيطات والبيئة البحرية؛ وتربية الأحياء المائية

بداية
موقع بداية التعليم

# المراجعة والتقييم للفصل 1

## مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

### 1-1 الأعمال التجارية والنظم الاقتصاديّة

- تُسمَّى السلع والخدمات التي نحتاج إليها للعيش "الحاجات". أما السلع والخدمات التي تضيف الراحة والمتعة للحياة فيُطلق عليها "الرغبات".
- الموارد الاقتصاديّة هي الأشياء المتاحة لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات. تُعرف الموارد الاقتصاديّة أيضًا باسم عوامل الإنتاج. الأنواع الثلاثة للموارد الاقتصاديّة، هي: الموارد الطبيعية، والموارد البشرية، والموارد الرأسماليّة.
- يجب على جميع الدول الإجابة عن ثلاثة أسئلة اقتصاديّة: ما السلع والخدمات التي سيتم إنتاجها؟ كيف سيتمّ إنتاج السلع والخدمات؟ ما الحاجات والرغبات التي سيتمّ إشباعها بالسلع والخدمات المقدمة؟
- في ظل نظام الاقتصاد الموجَّه، تمتلك الحكومة معظم الموارِد وتتحكّم فيها. وفي ظل نظام اقتصاد السوق، يمتلك الأفراد الموارِد 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 المنتجات والخدمات النهائية المنتَجة داخل دولة ما خلال عام واحد. يتم حساب 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 معدَّل البطالة بأنّه النسبة المئوية لعدد العاطلين عن العمل من إجمالي القوى العاملة. وتُعرف الإنتاجية بأنها وحدة المخرجات (الإنتاج) منسوبة إلى وحدة المدخلات.
- يشير دخل الفرد إلى الرواتب والأجور وأيضًا إلى الدخل من الاستثمار والمدفوعات الحكوميّة للأفراد. وتقيس مبيعات التجزئة حجم المنتجات والخدمات التي يشتريها المستهلكون.
- تشمل أوجه الاستثمار التي تعزِّز النموّ الاقتصادي المدَّخرات الشخصية وشراء الأسهم لامتلاك حصّة في شركة، وشراء السندات من شركات الأعمال التجارية والحكومة.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### 2-1 النجاح في الأعمال التجارية

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

- تشمل أنواع الأعمال التي توفّر فرَص عمل: شركات التصنيع، وشركات البيع بالجملة، وشركات البيع بالتجزئة، وشركات الخدمات، والشركات الزراعية، وتربيَة الأحياء المائية، وشركات التعدين والمحاجر.
- مخاطر العمل الرئيسة التي قد تواجه الشركة هي: المخاطر الجغرافيّة، والمخاطر السياسيّة والقانونيّة، والمخاطر الاجتماعيّة والثقافيّة، والمخاطر الاقتصاديّة، والمخاطر التشغيليّة، والمخاطر غير المتوقّعة.
- تشمل المكافآت المرتبطة بامتلاك الأعمال التجاريّة 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 أنَّ الانكماش هو انخفاض في المستوى العام للأسعار.
- تمثّل أسعار الفائدة تكلفة المال. وتتأثر أسعار الفائدة في الاقتصاد بتغيُّر مستويات العرض والطلب على النقود.
- الأنواع الأربعة من الأوضاع التنافسية هي: المنافسة الكاملة (البحتة)، والمنافسة الاحتكارية، واحتكار القلّة، والاحتكار.
- العرض هو كمّيّة السلعة أو الخدمة التي ترغب الأعمال التجارية في توفيرها وتكون قادرة على ذلك. أمّا الطلب فهو كمّيّة 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 الاقتصاديّة، وفرص الأعمال المحليّة والعالميّة للبلد. يعتمد نموّ الأعمال التجاريّة على زيادة التدريب على المهارات الوظيفيّة، والعمل على تعزيز استخدام التقنيّات الحديثة، والموازنة التقديرية السليمة لرأس المال.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### التفكير الناقد في الأعمال التجاريّة

1. حدِّد خمس سلع أو خدمات، يمكن أن تمثّل حاجة أو رغبة. قدِّم مثالًا على كلٍّ منها يُبيِّن متى سيتمّ اعتبار السلعة أو الخدمة حاجة، ومتى سيتمّ اعتبارها رغبةً.

**ستختلف الأمثلة، لكن ينبغي أن تشير إلى أنه يمكن تلبية الحاجات والرغبات في الوقت ذاته؛ وأنه يمكن لرغبات شخص ما أن تمثل حاجات شخص آخر، وقد يحتاج موظف المبيعات إلى هاتف جوال ليتصل بالعملاء ما يجعله حاجة، إلا أن الهاتف يُعتبر رغبة بالنسبة إلى طفل يريد أن يستخدمه للألعاب**

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

**ستختلف الإجابات لكن يجب أن تظهر طرق استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والرأسمالية في الشركة**

3. اِبحث عن مقال يناقش ندرة سلعة أو خدمة أو مورِد طبيعي. اُكتُب ملخّصًا للمقال تحدِّد فيه الأشخاص المتأثّرين بالندرة، وتأثيرها في الشركات والعملاء.

**ستختلف الملخصات، لكن شجع الطلبة على اختيار مقال يتحدث عن عنصر زادت ندرته في الماضي القريب**

4. صمِّم جدولًا يقارن بين إجابات الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة في كلٍّ من الاقتصاد الموجّه، واقتصاد السوق، والاقتصاد التقليدي.

**ينبغي أن يقدم الطلبة إجاباتهم بشكل جدول يضم إجابات كل نظام اقتصادي عن الأسئلة الاقتصادية الثلاثة**

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

**قد لا يساعد إجمالي الناتج المحلي على قياس اقتصاد بلد بشكل دقيق تماماً، أما نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي فيقيس بدقة أكبر ناتج البلد، وتشمل مؤشرات الاقتصاد السليم في الدول النامية أيضًا الشركات الجديدة والتقنيات؛ وارتفاع معدلات التعليم**

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"؟ اِشرح.

**لا، إلا إذا تساوت الدولتان في العدد، لأن نصيب الفرد من الإنتاج يحدد عبر قسمة إجمالي الناتج المحلي على إجمالي عدد السكان**

7. اُذكُر ثلاثة عوامل يمكن أن تُسهِم في زيادة إنتاج السِّلَع والخدمات في دولة ما. اِشرَح كيف يمكن لهذه العوامل تحسين الإنتاجية.

**يمكن لثلاثة عوامل أن تساهم شي زيادة إنتاج السلع والخدمات في دولة ما؛ وهي التحسينات شي الموارد الرأسمالية (المعدات والتقنيات)؛ وتدريب العاملين؛ وأساليب الإدارة، وقد يؤدي كل من هذه العوامل إلى زيادة إنتاج كل عامل (الإنتاجية)**

8. مبيعات التجزئة هي مقياس للمنتجات التي يشتريها العملاء. اُذكُر بعض الأمثلة عن السلع والخدمات التي اشتريتَها، والتي تندرج ضمن مبيعات التجزئة؟

**تشمل مبيعات التجزئة جميع المنتجات والخدمات التي يشتريها المستهلكون، وتشمل هذه المنتجات "الدائمة" التي تستخدم بشكل دائم؛ كالمفروشات؛ والأجهزة؛ والسيارات؛ ومستلزمات المكاتب، وتشمل المنتجات "غير الدائمة " الطعام؛ والكهرباء؛ والوقود بما أنها تستخدم لوقت أقل**

موقع بداية التعليمي | Bedaaya.com

9. ما الإجراءات التي تنصح بها الشخص الَّذي يفكِّر في الاستثمار في سوق الأوراق المالية؟

ينبغي أن يجري بحثا عن الإجراء الذي يمكنه أن يستخدمه لاختيار الأوراق المالية وشرائها؛ وأن يتحدث مع مستثمرين آخرين؛ وأن يحدد الشركات التي تمنح أفضل الفرص لتحقيق النمو والأرباح في المستقبل

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

مهارات الفنية ضروريَة لتنفين عمل معين؛ لكن غالباً ما تعطى أهمية مماثلة للمهارات المهنية العامة لأن هذه القدرات أساسية لتأدية عمل ذي جودة، والتعامل الفعال مع الآخرين؛ والنمو المهني

11. حدِّد قرارًا مهمًّا قد تحتاج إلى اتِّخاذه في المستقبل القريب، مثل اختيار تخصص جامعي أو وظيفة أو إجراء عمليّة شراء كبيرة. بَيِّن كيف ستكمل كلَّ خطوة من خطوات عمليّة اتِّخاذ القرار (انظر الشكل **1-2**) لتصل إلى القرار.

ستختلف الإجابات؛ لكن ينبغي أن تمثل طريقة تنفين كل خطوة في عملية اتخاذ القرار المختار

12. صِف الإجراءات التي قد تتّخذها الشركة لتقليل المخاطر.

ستختلف الإجابات؛ وقد تشمل شراء التأمين؛ والحفاظ على بيئة عمل آمنة؛ والبحث عن أسواق ومنتجات جديدة بحذر والتخطيط لحوادث غير متوقعة

13. افترِض أنَّ عديدًا 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 متَّجهة إليها الآن؟ قدِّم وصفًا للظروف الأخرى التي قد تبدأ في الحدوث.

قد تتجه الدولة إلى ركود، وفي هذه الحالة؛ سينخفض طلب الأشخاص الذين فقدوا وظائفهم في مصانع السيارات والصلب على المنتجات والخدمات الأخرى؛ ما يؤدي إلى خسارة شركات أخرى لأعمالها التجارية وقد يدفعها إلى تسريح المزيد من العاملين، وقد ينتشر انخفاض الطلب وانخفاض الإنتاج وارتفاع معدل البطالة في كل الاقتصاد

14. لماذا يُعَدُّ ارتفاع معدَّل التضخّم بشكل عامّ ضارًّا بالاقتصاد؟

يفرض ارتفاع معدل التضخم صعوبة على الشركات والمستهلكين على صعيد التخطيط للمستقبل، ويبطئ أيضا النمو الاقتصادي، ويسبب ارتفاع الأسعار انخفاضا في قوة الشراء بالنسبة إلى المستهلكين

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

في مرحلة الازدهار؛ تسعى الشركات إلى استمرار أرباحها؛ فيما تحاول الحكومات السيطرة على أي تضخم وفي مرحلة الركود؛ تسعى الشركات إلى تحفيز الطلب بينما قد تخفض الحكومات من معدلات الفائدة لتحفيز الطلب وفي مرحلة الكساد؛ تسعى الشركات إلى تجنب وقف أعمالها التجارية بينما قد تزيد الحكومات النفقات على تحفيز توفير فرص العمل. وفي مرحلة الانتعاش؛ وقد تكثف الشركات توظيف العاملين فيما قد تشجع الحكومات توسع الأعمال التجارية عبر حوافز ضريبية

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

ينبغي أن تجري الأعمال التجارية بشكل أخلاقي وينبغي أن يبقى المستهلكون على اطلاع وأن يبلغوا الشركة عندما يلا حظون ممارسة غير عادلة، ويمكن للحكومة أن تتحكم بإجراءات الأعمال التجارية المختلفة التي قد تحد من المنافسة وأن تمنعها

17. بمراجعة التقارير الإخبارية الحديثة للسلع والخدمات من حيث تأثّر السعر بعوامل العرض والطلب، اكتُب تقريرًا باستخدام تلك الأمثلة التي تناقش تأثير العرض والطلب في الأسعار.

ستختلف الإجابات، لكن شجع الطلبة على جمع معلومات عن حالة أدى فيها تراجع العرض أو ارتفاعه أو زيادة الطلب إلى تغير سعر سلعة ما

18. اضرب مثالًا على مشكلة اقتصادية تواجه العالم واقترح حلولًا لمعالجتها.

ستختلف الإجابات؛ لكن ذكر الطلبة بأن يعرفوا عن حالة اقتصادية أو تجارية قد تؤثر على الكثير من الناس في دولة ما

## طوِّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات الرئيسة المذكورة منها والشرح المناسب لكلّ منها:

19. الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة. النظام الاقتصادي

20. المواد المتاحة للاستخدام لإنتاج السلع والخدمات. الموارد الاقتصادية

21. حالة لسوق مزدحمة بالكثير من المشترين والبائعين لمنتج ما. المنافسة الكاملة

22. عدم وجود موارد كافيَة لتلبيَة جميع الحاجات. الندرة

23. حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار. احتكار القلة

24. الاقتصاد الَّذي تملك فيه الحكومة الموارد وتتحكّم فيها. الاقتصاد الموجه

25. الاقتصاد الَّذي يتمّ فيه إنتاج السلع والخدمات بالطريقة التي كانت تتمّ بها في الماضي. الاقتصاد التقليدي

26. الاقتصاد الَّذي يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق. الاقتصاد المختلط

27. سوق فيها بائع واحد فقط. الاحتكار

28. القدرات المهنية التي يمكن تكييفها مع مواقف العمل المتنوعة، وتسمّى أيضًا "المهارات الشخصيّة". المهارات المهنية العامة

29. الاقتصاد الَّذي يملك فيه الأفراد موارده ويتحكّم فيها. اقتصاد السوق

30. حالة لسوق مزدحمة بالكثير من المشترين والبائعين الذين يعرضون منتجات متشابهة جدًّا، ولكنها ليست متطابقة. المنافسة الاحتكارية

31. تغيُّر حركة الاقتصاد من حالة إلى أخرى والعودة مرّة أخرى. دورة الأعمال التجارية

32. القيمة الإجماليّة لجميع السلع والخدمات النهائية المنتَجة في بلد ما في سنة واحدة. إجمالي الناتج المحلي

### المصطلحات الرئيسة

أ. دورة الأعمال التجارية / Business Cycle

ب. الاقتصاد الموجَّه / Command Economy

ج. الكساد / Depression

د. الموارد الاقتصاديّة / Economic Resources

هـ. النظام الاقتصادي / Economic System

و. نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي / GDP per capita

ز. المهارات المهنية العامة / General Career Skills

ح. إجمالي الناتج المحلي / Gross Domestic Product (GDP)

ط. التضخّم / Inflation

ي. اقتصاد السوق / Market Economy

ك. الاقتصاد المختلط / Mixed Economy

ل. المنافسة الاحتكارية / Monopolistic Competition

م. الاحتكار / Monopoly

ن. احتكار القلّة / Oligopoly

س. المنافسة الكاملة (البحتة) / Perfect (Pure) Competition

ع. دخل الفرد / Personal Income

ف. الإنتاجية / Productivity

ص. الازدهار / Prosperity

ق. الركود / Recession

ر. الانتعاش / Recovery

ش. مبيعات التجزئة / Retail Sales

ت. المخاطر / Risks

ث. الندرة / Scarcity

خ. المهارات الفنية / Technical Skills

ذ. الاقتصاد التقليدي / Traditional Economy

ض. معدل البطالة / Unemployment Rate

beadaya.com

33. التدريب المهني المتخصص، الَّذي يشار إليه أيضًا بالمهارات المكتسبة، اللازمة لمهنة معيَّنة. المهارات الفنية

34. مرحلة تميَّزت بفترة طويلة من ارتفاع نسبة البطالة وانخفاض المبيعات وفشل الأعمال. الكساد

35. الرواتب والأجور والدخل من الاستثمار والمدفوعات الحكوميّة للأفراد. دخل الفرد

36. إجمالي الناتج المحلّي مقسومًا على مجموع مواطني الدولة. نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي

37. مقدار المخرجات التي يمكن الحصول عليها مقابل المدخلات. الإنتاجية

38. المرحلة التي تنخفض فيها البطالة، ويزداد الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع. الانتعاش

39. سيطرة حالة عدم اليقين من وقوع حدث أو نتيجة. المخاطر

40. ارتفاع المستوى العامّ للأسعار. التضخم

41. نسبة الأشخاص من القوى العاملة الذين لا يعملون. معدل البطالة

42. مبيعات السِّلَع التي يشتريها العملاء. مبيعات التجزئة

43. فترة تكون نسبة البطالة فيها منخفضة، وتنتج الأعمال التجاريّة العديد من السلع والخدمات، وتكون الأجور جيِّدة. الازدهار

44. فترة ينخفض فيها الطلب والإنتاج، وكذلك معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي، وتبدأ نسبة البطالة في الارتفاع. الركود

## مساحة البحث والابتكار

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

شجع الطلبة على البحث عن صور لأنشطة مكتب حديث؛ أو مصنع أو مزرعة وقد تشمل المخاوف الفقر والمشاكل الصحية والاضطراب الاجتماعي

46. **التقنية** صِف الطرق التي يمكن أن تؤثِّر فيها أجهزة الحاسوب والتقنيات الأخرى في إجمالي الناتج المحلّي في المملكة العربيّة السعوديّة ودول أخرى.

غالباً ما تؤخر التقنيات إيجابياً في إجمالي الناتج المحلي في إحدى الدول بما أنها تزيد الإنتاجية وتوسّع فرص العمل

47. **الجغرافيا** اختَر خمس دول، ثمَّ ارسُم خريطة تُبيِّن الإحصائيات الاقتصاديّة المختلفة لكلّ دولة. اشرح أسباب الاختلافات بين الدول.

ستختلف الإجابات؛ لكن شجع الطلبة على عرض الإحصائيات الاقتصادية بشكل واضح على الخريطة التي سيرسمونها عبر البحث على الإنترنت

beadaya.com | بداية التعليمي

**ينبغي أن تعكس الملصقات أو الصور المرئية الأخرى دور التطورات العلمية في تحسين الإنتاجية**

48. **العلم** يمكن أن تؤدّي التطورات العلميّة المختلفة إلى زيادة إنتاجية الأعمال التجاريّة. أَعِدَّ بحثًا عن اكتشاف أو ابتكار علمي حديث، قامت به شركة سعوديّة. وأَعِدَّ ملصقًا أو أيَّ صورة مرئيّة أخرى لتُبيِّن كيف يمكن أن يؤدّي ذلك إلى زيادة إنتاجيّة القوى العاملة.

49. **الاقتصاد** لماذا تُعَدُّ المشاريع الرأسماليّة مهمّة لنجاح الشركة؟ حدِّد إحدى الشركات، ودوِّن قائمة بالمشاريع الرأسماليّة التي ستكون ضروريّة لعملياتها. ما نوع الشركة السعوديّة التي قد تكون في أمسِّ الحاجة إلى تنفيذ مشاريع رأسماليّة؟

**تتمثل المشاريع الرأسمالية في شراء أي عنصر ستستخدمه الشركة لفترة طويلة من الزمن لإنتاج السلع؛ والخدمات؛ وتوزيعها؛ وبيعها، وتشمل الأمثلة: الأراضي؛ والمباني؛ والمعدات؛ وأجهزة الحاسوب؛ والتقنيات الأخرى، شجع الطلبة على التفكير بأنواع الشركات المختلفة الموجودة في المملكة العربية السعودية، وستختلف الإجابات بحسب الشركة المختارة**

50. **الاتِّصال** صِفْ موقفًا، يتّخذ فيه المدير الإجراءات القياديّة المناسبة، ثمَّ اشرَح ما كان ينبغي للمدير فعلُه بشكل مختلف.

**ستختلفَ الإجابات؛ وينبغي أن يشير الطلبة إلى موقف لم يجمع فيه المدير المعلومات المطلوبة عندما اتخذ قرارا يتعلق بالأعمال التجارية أو إلى موقف سمح فيه المدير لمشاعره الشخصية أن تؤثر في اتخاذه للقرار الأفضل وشجع الطلبة على أن يفسروا كيف يمكن للمدير أن يتصرف بطريقة مختلفة**

51. **الثقافة** في جميع أنحاء العالم توجد اختلافات في طريقة التحيّة، والطعام، والعلاقات الاجتماعية، وأنشطة اتِّخاذ القرار، والعناصر الثقافيّة الأخرى. حدِّد إحدى الدول، وأجرِ بحثًا حول ثقافتها. ثمَّ أَعِدَّ تقريرًا موجزًا أو عرضًا تقديميًّا مرئيًّا لتُبيِّن كيفيّة تأثير تلك الاختلافات الثقافيّة في الأنشطة التجاريّة عند تنفيذ أعمال تجاريّة مع تلك الدولة.

**ستختلف الإجابات؛ وسيعطي هذا النشاط الطلبة فرصة ليفهموا أنشطة الأعمال التجارية والثقافات السائدة في دول أخرى**

52. **الاتِّصال** أَعِدَّ ملصقًا أو أيَّ عرض تقديمي مرئي آخر مع الصور أو غيرها من العناصر المرئية من الشركات أو المنتجات السعوديّة التي تعكس أمثلة عن أنواع المنافسة الأربعة. **ستختلف الملصقات والعروض التقديمية المرئية**

53. **التاريخ** أَجْرِ بحثًا حول مفهوم التضخّم الجامح. ما الَّذي تسبّب بارتفاع معدّلات التضخّم في مختلف البلدان؟ ما الإجراءات التي اتُّخذت لحلّ تلك المشكلة؟

**دع الطلبة يَراجعون فقرة "لمزيد من المعلومات" عن التضخم الجتمع من أجل الانطلاق في إجراء البحث**

## اِدعم قضيتك

عند تحديد الناتج المحلّي الإجمالي، يتم تضمين المنتجات والخدمات النهائية فحسب. يؤدّي ذلك إلى تجنّب حساب بعض السِّلَع أكثر من مرّة؛ فعلى سبيل المثال، 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 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 تم شراؤه بواسطة شركة تصنيع أغذية

أجب عن الأسئلة التالية:

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

**منتج يتم شراؤه في متجر - منتج تشتريه جهة حكومية لتستخدمه - منتج يتم شراؤه في متجر**

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

**سيستفيد موظفو المكتب الحكومي من خدمة الهاتف - يدفع المال مقابل تأدية خدمة العناية بالحيوانات الأليفة**

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## التفاعل والتواصل

**56.** أَجرِ بحثًا عَبْر الإنترنت، وتحدَّث إلى رجال الأعمال المحلّيّين لتحديد الإجراءات التي تستخدمها الشركات لزيادة إنتاجيّة العمل، أو ناقِش معهم كيف يمكن للتغييرات في الإنفاق الاستهلاكي أن تؤثِّر في توافر الوظائف. اكتُب تقريرًا لإظهار النتائج الخاصّة بك.

**شجع الطلبة على إجراء أبحاث عن إنتاجية العمل أو إنفاق السمتهلك فيبذلوا جهداً للربط بين ما يتوثلون إليه، والمجالات الوظيفية المستقبلية**

**57.** أَعِدَّ عرضًا شفهيًّا أو ملفًّا صوتيًّا مع ملخّص للعوامل الاقتصاديّة التي تؤثِّر في مختلف المجالات الوظيفيّة في الاقتصاد السعودي. صف كيف يمكن أن تؤثِّر هذه المعلومات في اختيارك للوظيفة.

**سيقدم الطلبَة في هذه المهمة عرضا شفهيًا أو ملفاً صوتياً ليعرضوا ما توصلوا إليه حول تأثيرات الإنتاجية وإنفاق المستهلك والمشاريع الرأسمالية في المجالات الوظيفية الحالية والمستقبلية**

## استراتيجية التسويق

يعمل أحد المطاعم منذ خمس سنوات، ويقع على طريق سريع رئيس، بالقرب من مدينة رئيسة. بُنِيَ المطعم خلال فترة الازدهار الاقتصادي، ونمت الأعمال التجاريّة بشكل منتظم خلال السنوات الخمس الأولى من التشغيل. وقد أدَّى الركود الاقتصادي الأخير إلى حدوث تغيير 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 بدل الشيكات، والبطاقات الائتمانية.

وقد وضع المطعم إعلاناته الدعائية في الصحف المحليّة، وعوَّل بشكل كبير على الإعلانات الشفوية. يفتح المطعم أبوابه يوميًّا من الأحد إلى الجمعة، من الساعة السابعة صباحًا حتى التاسعة مساءً. وقد عُيِّنتَ بصفتك مستشارًا لمساعدة المطعم في زيادة حجم أعماله. لديك الآن تحدٍّ لوضع الاستراتيجية 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 الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية.
- اقتراح وسائل تسويقية (دعاية وترويج) مناسبة.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### التفكير الناقد

**1.** كيف يمكن استخدام موقع المطعم لجذب العملاء؟

**تتخطى قاعدة المستهلكين المحتملين للمطعم أكثر من عدد سكان المنطقة التي يقع فيها لذلك؛ يمكن للمطعم أن يستخدم لافتة لجذب انتباه المسافرين على الطريق السريع**

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

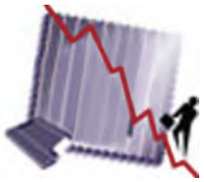
**تشمل العروض والدعايات المقترحة ما يلي: يمكن للمطعم أن يفكر في تقديم أطباق مميزة في كل يوم من الأسبوع ويمكن للعروض العائلية؛ وقسائم الخصم على الطعام، وسواها من أساليب الترويج أن تحفز زيادة أعمال المطعم وتشمل الإعلانات المقترحة ما يلي: نشر الإعلان في صحيفة محلية وعلى لوحات الإعلانات المنتشرة بجانب الطريق السريع ويمكن أن يفكروا في استخدام الإعلانات في وسائل التواصل الاجتماعي أو في قبول وسائل دفع أخرى**

الفصل
2

# تنظيم الأعمال التجارية




1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي
2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية
3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية





# قيادية في الشركات أو المؤسسات الكُبرى

الترقية إلى قيادة إحدى أكبر الشركات في العالم هي الوظيفة التي تحلم بها في مجال إدارة الأعمال، إذ أنّ الرئيس التنفيذي لشركة ما يمكن أن يتقاضى سنويًّا راتبًا ومكافآت تصل قيمتها إلى عدّة ملايين ريال سعودي، ويكون لديه مكتب كبير يعمل فيه عشرات من الموظفين المساعدين، كما يسافر إلى كافّة أنحاء العالم بطائرة خاصة، ويتّخذ قرارات يومية تؤثر بشكل مباشر على نجاح الشركة، كما يعمل الرؤساء التنفيذيون أيضًا لساعات طويلة، ويواجهون التوقعات المتباينة للمساهمين ومجلس الإدارة والموظفين والعملاء. بالرغم من حصول الرؤساء التنفيذيين على العديد من الامتيازات والفوائد، إلا أن نجاحهم أو فشلهم قد يتحدد بشكل أكبر بناءً على الأوضاع الإقتصادية، والأنظمة الحكومية، وسوق الأوراق المالية أكثر من قراراتهم وقدراتهم.

**المسمّيات الوظيفية ذات الصلة:**

- رئيس تنفيذي
- رئيس تنفيذي للعمليات
- مدير عام

يتم وضع 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 المنظمة وموظفيها، ويدركون أنهم مسؤولون وسيُحاسَبون في النهاية على أداء هذه الشركة.

## تحليل الفرص الوظيفية في... مجال قيادة الشركات

استخدم موارد المكتبة والإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المتاحة في مجال قيادة الشركات. اِختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع أعلاه 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.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## كيف ترى العمل... كرئيس تنفيذي؟

في معظم الأيام، يكون جدول الرئيس التنفيذي مزدحمًا بالأعمال. قد تبدأ مهامه بساعة من الاطلاع على الوثائق 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 تنفيذيًا للشركة؟ هل تعتقد أن طبيعة العمل تبرّر ارتفاع الراتب والمزايا؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-2 الأعمال التجارية في الاقتصاد السعودي

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، 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

سامية تحب التصوير الرقمي، وقد تمكنت العام الماضي من تحويل هوايتها إلى مشروع تجاري للتصوير الاحترافي باستخدام برامج تحرير الصور لإنتاج صور رقمية. بدأت سامية تتساءل عما إذا كانت قادرة 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 كموظفة 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؟»

بداية
موقع بداية قالتعليم
beadaya.com

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

شهد الاقتصاد السعودي تحولاً هائلاً، منذ الإعلان عام 2016 عن "رؤية السعودية 2030"؛ وبدأت المملكة في تنفيذ مجموعة كبيرة من المبادرات والإصلاحات في مختلف القطاعات؛ لإعداد البلاد لمستقبل مزدهر وناجح على المدى الطويل.

بعد 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 حد كبير إلى اقتصاد يهيمن عليه تصدير النفط. ساعد توحيد المملكة الناجح جنبًا إلى جنب مع وفرة من النفط ومعادن أخرى في ازدهار المملكة العربية السعودية وتعزيز موقعها عالميًا. تحتل السعودية في الوقت الحالي المرتبة 20 بين أكبر الاقتصادات في العالم.

خلال سنوات عديدة ماضية، كان النمو الاقتصادي في مجال صناعة النفط والتوسع في قطاع خدماته قائمًا إلى حد كبير على مشاركة قوى عاملة من خارج المملكة؛ حيث يمثل الوافدون نسبة كبيرة من القوى العاملة في السعودية.



كيف سيؤثر تحقيق مستهدفات "رؤية السعودية 2030" فيما يخص "تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل" على نسبة العمال الوافدين بالمملكة؟

## الاستثمار في المستقبل Investing in the Future

على الرغم من أن إنتاج النفط لا يزال مصدرًا مهمًّا للقوة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، إلى أن الاعتماد الكبير على مورد واحد يمكن أن يؤدي إلى تحديات كبيرة نتيجة لتقلبات السوق العالمي. خلال 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 الاستراتيجية للرؤية، وذلك من خلال توسيع الاستثمار في قطاعات مختلفة، وتنويع القاعدة الإنتاجية، بتشجيع النمو في مجالات إنتاجية أخرى بجانب النفط، مما يسهم في التقليل من التأثيرات الاقتصادية السلبية، للأزمات العالمية المحتملة.

بداية beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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. ويعد أحد الجوانب الرئيسة الأخرى لخطة التوظيف في "زيادة نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة من 22% إلى 30%" وقد بدأ هذا يتحقق بالفعل مع دخول العديد من النساء السعوديات في مهن جديدة في سوق العمل.

تدرك "رؤية السعودية 2030" أن النجاح يعتمد في نهاية المطاف على إشراك وتحفيز الجيل القادم لأداء دوره، علمًا بأن أكثر من نصف السكان السعوديين تقل أعمارهم عن 25 عامًا. ويمكن الاستفادة من هذه التركيبة السكانية المتميّزة من خلال استغلال طاقات الشباب، وتمكينهم من فرص ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. أيضًا، يتم استثمار الموارد في قطاع التعليم، بما في ذلك البوابة الوطنية للعمل (طاقات)، وذلك لضمان تزويد الطلاب والخريجين السعوديين بالمهارات، والمعرفة، والخبرة اللازمة من أجل تأهيلهم للتنافس بنجاح في سوق العمل العالمي.

## 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 الشركات السلع والخدمات التي تستخدمها كل يوم، ويتضمن ذلك المنتجات والخدمات التي تستخدمها الشركات الأخرى بالإضافة إلى تلك التي يحتاجها الأفراد المستهلكون.

بداية beadaya.com | بوابة البداية التعليمي

### طبيعة الأعمال التجارية السعودية Nature of Saudi Business

تتغير طبيعة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية، إذ تقوم الحكومة كجزء من استراتيجيتها لتحقيق التنويع وتوفير مناخ تجاري صحي على خصخصة العديد من الأصول المملوكة للدولة، بما في ذلك على سبيل المثال، بيع أسهم في شركة الطاقة أرامكو السعودية. وكذلك يتم تشجيع المؤسسات في ضوء هدف محدد يتمثل في زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة 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، وسيؤدي بالتالي إلى تحقيق الازدهار للجميع على المدى الطويل.

### أدوار الأعمال التجارية Roles of Business

تؤدي 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 والشركات الأخرى. تنتج الشركات النفط، والطاقة والتكنولوجيا، والملابس، والمواد الغذائية، وغيرها من منتجات الاستخدام اليومي.

توفر الشركات أيضًا فرص عمل لملايين الأفراد، ويستخدم الموظفون أجورهم لشراء السلع والخدمات، وتعد الأرباح التي تحققها الشركات 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 الكثير 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 يتم إقامة مشروع تجاري كبير في منطقة ما غالبًا ما تتجه شركات أخرى هناك لدعم المشروع التجاري الأكبر. حيث تبدأ المشاريع الصغيرة في تلبية احتياجات السكان والمؤسسات الأخرى. وتساهم المشاريع والمؤسسات التجارية الناجحة في توفير مزيد من فرص العمل، كما تساهم 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 العديد من المراكز في أنحاء المملكة أو حول العالم. وعلى الرغم من تنوع الأعمال التجارية وأحجامها، فإن جميع الشركات تؤدي ستة أنشطة أساسية:

**توليد الأفكار Generating Ideas** عادة 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، كما يجب أن تظل الشركات قادرة على المنافسة مع الشركات الأخرى التي تبيع سلعًا وخدمات مماثلة. حيث يوجد لدى العديد من الشركات أقسام مختصة بالبحث والتطوير تعمل بشكل مستمر؛ 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 مبان، ومعدات، وتعيين موظفين، وتدريبهم، واستكمال العمليات التجارية اليومية. يتطلب تأسيس أغلب المؤسسات أو المشاريع التجارية قدرًا كبيرًا من رأس المال ويأتي جزء من مصدر رأس المال من المالكين ويتم الحصول على معظم رأس المال من خلال قروض من المؤسسات المالية أو من المستفيدين، كما أن هناك مبادرات قائمة لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

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

**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، وللأعمال التجارية نظم عمل لتعيين الموظفين وتوظيفهم وتدريبهم، فهم يدفعون الأجور والمزايا ثم يتلقى الموظفون الجدد التدريب من أجل أداء وظائفهم بشكل 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** تقوم جميع الأعمال التجارية بشراء السلع والخدمات كما تستخدم العديد من المشتريات لمعاملاتها الخاصة، وتقوم بإعادة بيع المشتريات الأخرى. حيث يتوجب على الشركات المصنعة للسيارات شراء الصلب والألمنيوم والبلاستيك؛ لاستخدامها في تشكيل هيكل السيارات الجديدة، كما يقومون أيضًا بشراء الإطارات والبطاريات والوسائد الهوائية ووحدات تكييف الهواء التي سيتم تركيبها خلال خط الإنتاج.

يشتري بائع التجزئة مجموعة متنوعة من المنتجات لبيعها للعملاء، كما عليه أيضًا شراء معدات العرض وأجهزة الحاسوب ومستلزمات التنظيف المستخدمة لمباشرة الأعمال. وتشتري 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. تحتاج الأعمال التجارية إلى فهم وتنفيذ العديد من الأنشطة التسويقية وكذلك إرضاء العملاء الذين عادة ما يمكنهم 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 والمديرين 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، في تسهيل عملية حفظ السجلات وجعلها أكثر دقة؛ فباستخدام أجهزة الحاسب الحديثة يمكن لأصحاب الأعمال والموظفين الوصول بسرعة إلى المعلومات اللازمة لفهم أداء الأعمال وحلّ المشكلات.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### العمل كفريق



"منشآت" هي الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. قم أنت وفريقك بزيارة موقع منشآت (www.monshaat.gov.sa/) وحدّد بعض الدعم المالي المتاح لك كصاحب عمل تجاري.

### اختبر معلوماتك

ما هي الأنشطة الأساسية الستة التي تقوم بإنجازها جميع الأعمال التجارية؟



## رؤى تجارية

### التحول الرقمي

من الملاحظ في يومنا هذا ان كثير من تعاملاتنا أصبحت رقمية، وساهمت الثورة التقنية في إيصال المنتجات والخدمات إلى اجهزتنا الذكية، وتسهيل التواصل من خلال قنوات ووسائل حديثة مختلفة.

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

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

تمكّن الخدمات المرتبطة بالمواقع الإلكترونية للشركات 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 بعد، كما أصبح كثير من الأعمال التجارية يعتمد على عقد الاجتماعات عن بعد لتوفير المصاريف التشغيلية.

### التفكير الناقد يترك للطالب

1. قم بتحديد منتج أو خدمة يتم الوصول إليها رقميًّا من خلال أحد الأجهزة. ابحث عن كيفية الوصول إلى هذا المنتج أو الخدمة قبل أن يتم تحويلها رقميًّا. كيف يغير التحوّل الرقمي طريقة الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟

2. اُذكر منتجًا أو خدمة تعتقد أنه سيتم تحويلها رقميًّا في المستقبل. اشرح كيف سيستفيد المستخدمون من هذا التغيير.

بداية
بوابة بداية التعليمي | beadaya.com

## 3-1-2 أنواع الأعمال التجارية Types of Businesses

أنت تستخدم مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية لشراء الأشياء التي تريدها وتحتاج إليها. هناك ثلاث فئات رئيسة من الأعمال التجارية وهي المنتجون، الوسطاء، والأعمال الخدمية.

### المنتِجون Producers

يقوم "المنتجون" بتصميم المنتجات والخدمات التي يستخدمها الأفراد والأعمال التجارية الأخرى، وهم مسؤولون عن استخدام الموارد لصنع الأشياء التي يحتاج إليها الآخرون. فالأعمال التجارية التي تأخذ مواردًا من الطبيعة للاستهلاك المباشر أو لاستخدامها في تطوير منتجات أخرى هي أعمال التعدين واستغلال المحاجر. يقوم عمال التعدين واستغلال المحاجر باستخراج 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 المنتِجين 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 طعام الفطور.

### الوسطاء Intermediaries

**الوسطاء Intermediaries** هي 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 في توزيع وبيع المنتجات والخدمات. ويشمل الوسطاء المتخصصون شركات النقل ووكالات الإعلان التجاري ومراكز التخزين ومكاتب المبيعات ومراكز معالجة البيانات.

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

### الأعمال الخدمية Services Businesses

لا تصنع العديد من الأعمال التجارية سلعًا ملموسة، ولكنها تقدم شيئاً غير ملموس، أي منتجات ليست مادية أو ذات طبيعة فيزيائية. تؤدي الأعمال الخدمية الأنشطة التي يحتاج إليها عملاءها. 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 الإنترنت. وكما يستخدم المستهلكين النهائيين الخدمات كذلك تفعل الأعمال التجارية. وقد يتواصل أحد العملاء مع أخصائي التجارة الدولية لمساعدته في إعداد عملية بيع لعميل جديد. ويمكن لشركة اتصالات، تصميم وتثبيت نظام اتصال جديد لشركات التسويق الكبيرة.

كما تعد 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 الخدماتية ذات الأجور المنخفضة والتي تتطلب مهارات بسيطة، فهناك العديد 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؟

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

**1.** أي مما يلي لا يمثل هدفًا رسميًا 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:** قم بزيارة موقع "رؤية السعودية 2030" (www. vision2030.gov.sa). اشرح الدور الذي تقوم به الثقافة السعودية في تشكيل الرؤية وأهدافها.

**ستختلف الإجابات بحسب التفسير الذي يعتمد عليه كل طالب، وتشمل الفئات العمرية الرئيسة: مجتمع نابض بالحياة مع جذور قوية، مجتمع نابض بالحياة مع حياة مرضية، مجتمع نابض بالحياة مع أسس قوية**

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

**ستختلف الإجابات بحسب المنتج الذي يختاره كل طالب، وفي هذا الإطار يجب أن تعكس الرسوم التوضيحية العمل التجاري ودوره في إنتاج المنتج وبيعه**

بدراية
موقع بداية التعليم والتعلم

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-2 أشكال ملكية الأعمال التجارية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، 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. وتجدر الإشارة إلى أنّ نجاح الشركة ساهم في تحديد قيمة ملكيته، وفي حين شهدت أسعار الأسهم بعض التغيرات في السابق، فقد بلغت الآن أعلى مستوياتها منذ بدأ بلال بمتابعتها.

beadaya.com | بداية التعليمي

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

يظهر الكثيرون رغبتهم في امتلاك عمل تجاري ما، بما يحمله من التحديات والتشويق للتحكم بزمام الأمور، واتخاذ القرارات، واستثمار الأموال لتحقيق الأرباح. صحيح أنّ عدد أصحاب المشاريع التجارية يفوق الآلاف، وإنما مقدار السيطرة التي يتمتعون بها، وكيفية اتخاذ القرارات، ومصادر الأموال اللازمة لإدارة أعمالهم، إلى جانب السيطرة على الأرباح يختلف من مالك إلى آخر. في الواقع، لأشكال ملكية الأعمال التجارية تأثير كبير في كل من 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.

### 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)

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

تُصنّف معظم المشاريع التجارية كمؤسسات فردية، لكن تحقق هذه المؤسسات بشكل عام نسبة قليلة جدًا من إيرادات الأعمال التجارية.

يختار معظم الأفراد المؤسسة الفردية كأحد أشكال ملكية الأعمال التجارية، إذ تمنحهم السيطرة الكلّية على جميع القرارات المتعلقة بالعمل التجاري. كما تعود للمالك كل 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 أتم استخدامها لصالح العمل التجاري أو غير ذلك، 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 يُعد إنشاء الشراكة عملية سهلة للغاية. كما يتحمل 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 كل من الشركاء للمساءلة القانونية عن جميع الديون الناتجة عن العمل التجاري في حال الفشل.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### الشركة Corporation

**الشركة Corporation** هي كيان قانوني مستقل يتم تشكيله عبر تقديم مستندات محددة إلى الجهات المختصة. قد يكون مالكها مساهمًا منفردًا، أو عددًا من المساهمين، ويتم تشكيل مجلس إدارة لإدارتها. تضم معظم الشركات عددًا من المالكين الذين يستثمرون في المشروع التجاري عبر شراء الأسهم. ويُعد 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. وتجدر الإشارة إلى أنّ الشركات تحمي المساهمين من المساءلة القانونية، حيث تتعلق حصرًا في مقدار الأموال التي استثمروها.




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



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

**اختبر معلوماتك**

ما هي 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 مليًا 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 كمؤسسات 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، كما يرغبون في السيطرة على عملهم التجاري بشكل كامل. وفي هذا السياق، أشار 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، أو يديرون عملًا على أساس غير متفرّغ. قد ينجحون في توسيع عملهم خلال سنوات قليلة، فيما يتعذر عليهم تخصيص الوقت الكافي للتفكير في طرق أخرى لتنظيم عملهم التجاري.

على وجه العموم؛ يُعد 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. على سبيل المثال، في المملكة العربية السعودية، يجب تسجيل المؤسسة الفردية في وزارة التجارة.

يختار كل 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 الفعالة. 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.

بداية
بوابة بداية للتعليم | bedaya.com

## 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 يتم توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء، كما تحدد 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 كل 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 كل شريك مسؤولية القرارات التي يتخذها جميع الشركاء، كما أن 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 كل شخص مبلغًا يفوق استثماره الأصلي. أمّا في حال اختار أي شريك التخلي عن الشراكة، أو توفي، فيمكن حل الشراكة.

تُعد الشراكة أحد أشكال الملكية الفعالة 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.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## اختيار الشركة Choosing a Corporation

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

تتعامل الحكومات مع كل 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. وتجدر الإشارة إلى أنّ كل دولة تطلب 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، كما يجب 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 سيتم توزيع الأسهم المستقبلية أو بيعها. ومن الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال: شركة أرامكو السعودية، ومصرف الراجحي، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

على الرغم من صعوبة إنشاء شركة ما، 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 من دون الحاجة إلى المشاركة في الإدارة والعمليات اليومية. وأخيرًا، من السهل أن توسع الشركة نطاق عملها، كما يمكن 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 العديد 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، يتم فرض الضريبة على الدخل على شركات الاستثمار الأجنبية داخل المملكة فحسب، أو على الشركاء الأجانب، وذلك في حال الشراكات القائمة بين الشركات.



### العمل كفريق

تحقق المشاريع 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.



متى تُعد الشراكة مفيدة أكثر من المؤسسة الفردية؟

**اختبر معلوماتك**

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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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

تُصنّف معظم الأعمال التجارية وفقًا لأشكال الملكية الثلاثة الشائعة التي تم تناولها سابقًا. ولكن، تتوفر خيارات أخرى للملكية؛ يتمثل بعضها بأشكال متخصصة للشراكات والشركات، فيما يتميز البعض 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"، المستفيدين لن يخسروا مبالغ تفوق استثمارهم الأساسي.

ويُعد إنشاء هذا الشكل من الشراكات صعبًا ومكلفًا. أمّا "المشروع المشترك"، فهو عبارة عن عمل تجاري فريد تساهم شركتان أو أكثر في إدارة إحدى مهامه أو أنشطته لفترة محدودة من الوقت ولمشروع محدد، ويُعتبر هذا الأخير من أنواع الشراكات. على سبيل المثال، عام 2017، وقّعت دسر السعودية اتفاق مشروع مشترك بقيمة مليار ريال سعودي مع شركة جنرال إلكتريك لتصنيع توربينات غاز. وقد ساهم 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 لإنجاز بعض الأنشطة التي تعود بمنفعة على المجتمع. في حين يتم إنشاء معظم الشركات بهدف تحقيق الأرباح للمالكين أو المستفيدين، ولا تتشارك الشركات غير الربحية الهدف عينه. في الواقع، يتم تأسيس 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، كما يجب أن توافق الدولة على هدفها وعملياتها.

## 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 من خلال استخدام 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. كما تدير شركة شهية المحدودة للأطعمة وهي الوكيل الحصري لشركة دانكن دونتس العالمية، حوالي 400 فرع موزعين في المملكة العربية السعودية.



ما هي أشكال ملكية الأعمال التجارية الأكثر شيوعًا في مجتمعك؟

**اختبر معلوماتك**

ما هي الأشكال الأخرى المتخصّصة لملكية الأعمال التجارية؟

# تمرينات

## المفاهيم الرئيسة

**اختر الإجابة الأفضل.**

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

أ. الملكية

ب. الشراكة

ج. الشركة

د. الامتياز التجاري

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

**صواب**

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

أ. المستفيدون

ب. أعضاء مجلس الإدارة

ج. المديرون

د. المالكون

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

أ. الامتياز التجاري

ب. شركة غير ربحية

ج. جمعية تعاونية

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 في اتّخاذ قرار.

**ستختلف المذكرات؛ إنما يجب أن تتضمّن جميعها الإيجابيات والسلبيات الواردة في هذا الدرس، كما ويجب أن تعكس الأسئلة فهماً لأوجه الاختلاف بين أشكال الملكية**

**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.

**ستختلف الجداول بحسب الامتياز التجاري الذي يختاره الطلبة، لذلك، يجب أن تتضمن الرسوم البيانية جميع المعلومات المدرجة في التعليمات**

**7. القراءة:** أوجد 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.

**ستختلف الإجابات، وذلك بحسب البند الذي يختاره الطالب**

موقع بداية للعلوم



# المهارات الحياتية والعملية

## التفكير الناقد وحلّ المشكلات

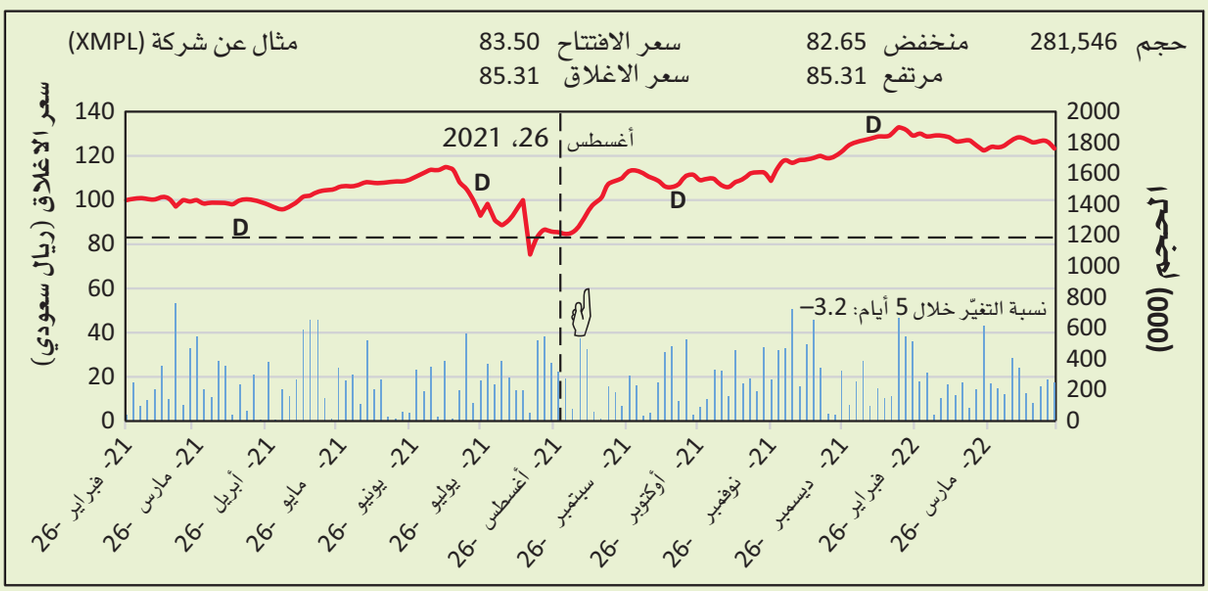
تعد معرفة طريقة فهم بيانات القوائم المالية مهارة مهمة ويجب أن يكون مالكو الأسهم أو المهتمون بشرائها قادرين على تقييم تلك الأسهم. وتمثل المواقع الإلكترونية الآن المصادر الأساسية للقوائم المالية، ويمكن لتلك المواقع تتبع الأداء اليومي للأسهم وتقديم المؤشرات اللازمة. يُطلق على البورصة السعودية اسم "تداول"، 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 فعلى سبيل المثال، 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 كل رأس المال المستثمر في الشركة وهذا يسمح بمقارنة أداء الشركات المختلفة في سعر الأسهم.




beadaya.com | موقع بداية التعليمي

يتم حساب العائد بقسمة إجمالي الأرباح السنوية على سعر السهم.

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

**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. يتم احتساب النسبة بقسمة السعر على ربحية السهم (EPS). في المثال يتم بيع سهم XMPL بأكثر من 10 أضعاف الأرباح الحالية.

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

تسمح العديد 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 تمت خلال 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 تمّ التداول به خلال يوم التداول أو سعر الإغلاق (C). في مثال XMPL هو 85.31 ريال سعودي 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 كما يعرض معلومات عن التغير في نسبة الطلب على أسهم الشركة. في هذا المثال، تم تداول 281,546 سهمًا من XMPL.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## التفكير الناقد

**1.** ما هي المعلومات التي تعتقد أنها الأكثر أهمية بين المؤشرات المذكورة التي يجب على مالك الأسهم مراقبتها بشكل منتظم؟ وما هي الأقل أهمية؟

**2.** كيف تساعد بيانات الأسهم في مقارنة أداء سهمين بأسعار مختلفة بشكل كبير؟

**ج1: ستختلف الإجابات، فعلى الأرجح سيجد مالك الأسهم أن توزيعات الأرباح والعائد وسعر إقفال السهم تشكل العوامل الأهم وأن الارتفاعات والانخفاضات خلال الـ 52 أسبوع هي الأقل أهمية**

**ج2: توفر بيانات الأسهم معلومات عن عائد توزيعات الأرباح المدفوعة وهذا ما يسهل مقارنة الأسهم التي تختلف من حيث أسعارها**

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-3-2** شرح المبادئ المهمة لإنشاء منظمة فعالة.

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

## المصطلحات الرئيسة

| | |
|---|---|
| رسالة المنظمة | Mission Statement |
| الهدف | Goal |
| نظم العمل | Procedures |
| السياسات | Policies |
| 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، تهتم جميلة بالفكرة، ولكنها غير متأكدة إن كان ينبغي عليها تطبيقها؛ فهي تخشى ألا يكون لديها الدافع لاستكمال عملها كل يوم إن كانت غير مضطرة للذهاب إلى المكتب والالتزام بجدول زمني منتظم، كما أنها قلقة من احتمالية صعوبة التواصل مع زملاء العمل والحصول على تعليقات من مديرها بطريقة مباشرة. تتساءل جميلة أيضًا عما إذا كان سوف ينظر إليها على أنها موظفة منتجة وفاعلة حتى وإن لم يشاهدها الأشخاص في العمل كل يوم.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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

هناك العديد من التحديات والشكوك التي يجب التغلب عليها في بدء أي عمل تجاري ناجح. ومع ذلك بالمثابرة تزدهر العديد 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 الفعالة في نجاح التجارة. يجب أن يكون العمل منظمًا بشكل جيد لمساعدة الأشخاص على أداء عملهم بشكل صحيح. وأن يبدأ العمل التجاري الفعال بهدف واضح وتطبيق للمبادئ الأساسية لتنظيم العمل.

### تحديد المسار Setting direction

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

بعد رسالة المنظمة، يضع العمل التجاري أهدافه، و**الهدف 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 شركة تصنيع سيارات، وهو إنتاج 200،000 سيارة خلال عام 2022 بجودة عالية ومطابقة للمواصفات والمقاييس الدولية.

أخيرًا، تضع معظم الاعمال التجارية سياسات ونظم العمل للمنظمة، **والسياسات Policies** هي المبادئ التوجيهية المستخدمة في اتخاذ قرارات متسقة، أما **نظم العمل Procedures** فهي وصف للطريقة التي يجب أن يتم بها العمل. توفّر السياسات ونظم العمل الفعالة، التوجيه والإرشاد للعاملين في المنظمة.

## مبادئ التنظيم الفعّال Principles of Effective Organization

عندما يعمل عدة أشخاص بشكل جماعي، يحتاج عملهم إلى التنظيم، حتى يتفاعلوا بشكل جيد، وينجزوا مهامهم. وفيما يلي أهم مبادئ التنظيم الفعّال 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 أن يتم إنجاز المسؤوليات وفقًا لها. أما "المساءلة" فهي تحمل مسؤولية النتائج التي يتم تحقيقها. وفي المنظمة الفعالة، يتحمل جميع المديرين والموظفين مجموعة من المسؤوليات كجزء من وظائفهم مدركين أن لديهم مع كل مهمة وظيفية السلطة لاتخاذ القرارات والحصول على الموارد اللازمة لإكمال تلك المهمة، كما يعرفون أنه سيتم الإشادة بهم ومكافأتهم إذا نجحوا، كما ستتم محاسبتهم إذا لم يتم إنهاء 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 الأشخاص الذين يعملون معًا، فسيكون من الصعب على الأشخاص معرفة ما يجب عليهم فعله أو إلى أين يتجهون لطلب المساعدة. يحتاج الناس في كل مهمة وظيفية إلى معرفة من هو القائد والأسلوب الذي سيتم من خلاله اتخاذ القرارات.

**نطاق السيطرة والتحكم Span of Control** ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فعالة من قبل المدير أو القائد.

لا يمكن أن يكون العديد من الموظفين الذين قلما يجدون الدعم من مديريهم فعّالين، وباتباع الأسلوب نفسه قد يستطيع المدير الذي لديه عدد قليل جدًّا من الموظفين توفير قدر كبير من التحكم في العمل. وتحتاج المنظمات إلى التأكد من أن العمال يتمتعون بتوازن بين المراقبة وحرية أداء أعمالهم. يمكن أن يكون نطاق التحكم للموظفين المُدرّبين بشكل جيد وذوي الخبرة والمتحمسين للعمل أفضل بكثير من الموظفين الجدد وحديثي الخبرة غير المتحمسين لعملهم.



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



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

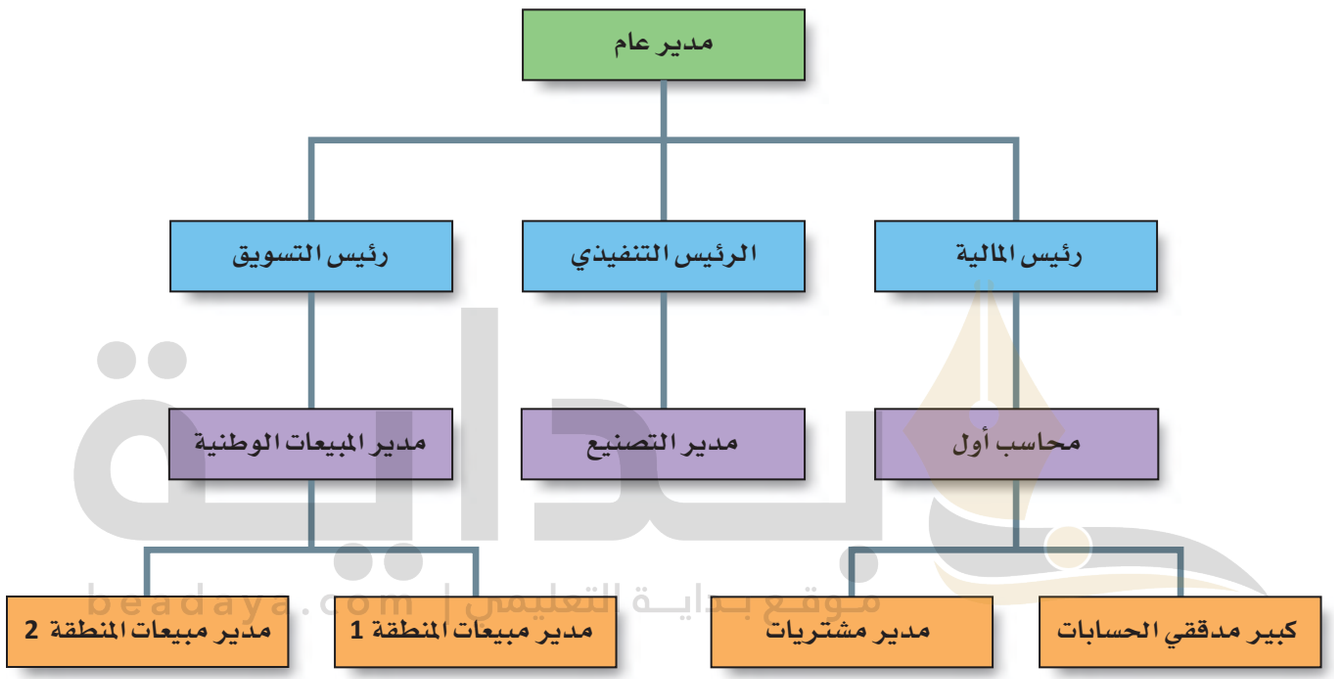
**اختبر معلوماتك**

ما هو الفرق بين رسالة المنظمة والهدف؟

## 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 سيكون هو الوحيد المسؤول بشكل كامل عن جميع الأعمال. وعندما يتم تعيين المزيد من الأشخاص، حينها يجب أن يكون ثمة اتفاق بشأن العمل الذي سيؤدّيه كل شخص وسلطة بعضهم على أعمال بعض (التدرج الوظيفي). **الهيكل التنظيمي Organization Chart** هو رسم تخطيطي يوضح هيكل المنظمة وتصنيفات العمل والوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات، يمكنك رؤية هيكل تنظيمي مبسط لعمل تجاري في الشكل 2-1.

**الهيكل التنظيمي للعمل التجاري**




بداية
موقع بداية للتعليم | beadaya.com

**الشكل 2-1**

لماذا من المهم للموظفين فهم الهيكل التنظيمي للشركة التي يعملون فيها؟

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

تعتبر 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 المشاريع أو المنتجات أو مجموعات العملاء المحددة. يتم تعيين 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 العديد من الأفراد المختلفين، ويركزون على مشروع أو مهمة محددة، فمثلًا قد يتم تشكيل فريق بمجموعة من المهارات لتطوير نوع جديد من التكنولوجيا الخضراء أو مشروع بناء جديد. ومع ذلك، يمكن أن يكون كل ذلك متداخلًا وغير فعّال في حال غياب القيادة الفعالة والتواصل الإيجابي.



### العمل كفريق

تخيل أن طلاب صفك هم أعضاء منظمة، بالرجوع إلى المثال المذكور في هذا الدرس، اختر منظمة أو مؤسسة، وقم بإنشاء هيكل تنظيمي للأعمال التجارية فيها. قم بتوزيع المجموعة إلى أقسام داخل الهيكل بحيث يكون لكل منهم مهمة محددة عليه القيام بها.

**ج4: ستختلف الإجابات بحسب رسائل المنظمات المحدّدة، ولكن في المقابل يجب أن تظهر التقييمات فهماً للغرض من كل رسالة**

### اختبر معلوماتك

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

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

1. صواب أم خطأ. تساعد السياسات ونظم العمل في توجيه الأعمال التجارية. **صواب**
2. الالتزام بإنجاز عمل محدد هو:
   - أ. المسؤولية
   - ب. السلطة
   - ج. المساءلة
   - د. التقدير
3. أي مما يلي لا يتم توضيحه في المخطّط التنظيمي؟
   - أ. هيكل المنظمة
   - ب. علاقات العمل
   - ج. التوصيفات الوظيفية
   - د. تصنيفات الوظائف

### مساحة البحث والابتكار

4. **التكنولوجيا:** استخدِم الإنترنت لجمع أمثلة عن رسالة المنظمة لخمسة أعمال تجارية، ثمّ قيِّم كل رسالة من حيث مدى فعاليتها في إيصال هدف ومسار الشركة.
5. **التفكير الناقد:** يتم تنظيم العديد من المدارس باستخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي، كما ويتم تنظيم المعلمين في أقسام مثل اللغات والرياضيات والعلوم والعلوم الادارية. والآن كيف يمكن تنظيم المدرسة باستخدام الهيكل المصفوفي؟ صمّم هيكلًا تنظيميًّا يوضّح هيكلًا مصفوفيًّا لمدرستك، ثمّ اُذكر مزايا الهيكل المصفوفي وعيوبه بتطبيقه على المدرسة.

**على الرغم من اختلاف الرسوم البيانية بحسب المدرسة؛ يجب أن تظهر تنظيمًا منسقاً على مستوى مشاريع أو منتجات أو مجموعات عملا محددة**

بداية موقع بداية التعليم | beadaya.com

# 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 مشاريع 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 العديد 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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 استراتيجيات لمساعدة المجتمعات على الحصول على الكهرباء نظرًا لضرورتها في تحسين مستوى المعيشة.

**ج1: ستختلف إجابات الطلبة وعلى الطلبة أن يقارنوا بين مستوى المملكة العربية السعودية والدول الأخرى التي تعتبر فيها إمكانية الوصول إلى الكهرباء محدودة، كما ويجب أن يفكر الطلبة في الأثر الذي تخلفه الكهرباء على حياتهم اليومية وفي اضطرارا لبعض إلى العيش بدون كهرباء**

**ج2: ستختلف إجابات الطلبة؛ إذ يبحث كل منهم بمفرده عن المعلومات عبر الإنترنت**

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

# 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 المشاريع التجارية الصغيرة، والاستثمار في الشباب.
- تؤدي الأعمال التجارية أدوارًا رئيسة متعدّدة في الاقتصاد السعودي؛ إذ تتولّى تصنيع وتوزيع المنتَجات والخدمات التي يحتاج إليها المستهلكون، والحكومة، والأعمال التجارية الأخرى، كما توفّر الأعمال التجارية فرص عمل لملايين الأفراد، إلى جانب أنّها توفّر عائدًا للمالكين والمستفيدين.
- تنقسم الأعمال التجارية إلى ثلاث فئات رئيسة هي: المُنتِجون؛ الوسطاء؛ الأعمال الخدمية. يوفّر المُنتِجون 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 مؤسّسات فردية، أو شراكات، أو شركات.

بالنسبة إلى المؤسّسات 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 قانونيًا مستقلًا يملكها مساهِم منفرد أو عدد من المساهمين ويتمّ تشكيل مجلس إدارة لإدارتها.

- كلّ شخص يودّ العمل واتّخاذ القرارات بشكل مستقلّ، ويظهر استعداده لتحمّل المخاطر التي قد تنتج عن العمل التجاري، تعدّ المؤسسة الفردية أحد أشكال الملكية الفعالة الخيار المناسب له. بينما تُعد الشراكات خيارًا جيّدًا 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 إنشاءها تُعدّ أكثر صعوبة، فضلًا عن أنّها تخضع لعدد أكبر من الأنظمة. وتُحصر مسؤولية المستفيدين بمقدار الأموال التي استثمروا فيها، ويمكنهم الاستثمار في الشركة من دون الحاجة إلى المشاركة في إدارة أعمال الشركة.
- تشمل أشكال الملكية الأخرى كلًا من: الشراكة المحدودة المسؤولية، المشروع المشترَك، الشركات المحدودة المسؤولية، الشركات غير الربحية، الجمعيات التعاونية، الامتياز التجاري.

بداية
beadaya.com | مع بداية التعليم

## 3-2 الهيكل التنظيمي للأعمال التجارية

- يتوفّر في الأعمال التجارية الناجحة هيكل تنظيمي فعّال، 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، من خلال 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 هي 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؟

**تشمل فرص العمل سريعة النمو فرص العمل المتاحة في قطاعات الخدمات والاتصالات والتقنيات والرعاية الصحية أما الوظائف المتراجعة من حيث العدد؛ فتشمل الوظائف ذات الصلة بالتصنيع؛ والزراعة وفي هذا الإطار، قد تختلف الا جابات على السؤال المرتبط بكيفية التنبؤ بنمو أو تراجع فئات الوظائف**

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

**نطاق المؤسسات الفردية عالي، وقد يعتمد بعض مالكيها في البداية على مصادر دخل أخرى حتى ينمو العمل التجاري ويبدأ بتحقيق الأرباح**

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**3.** حدِّد عدّة أعمال تجارية 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.

**ستختلف الإجابات**

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

**ستختلف الإجابات**

5. تقول فرح إنّها تودّ أن تكون مديرة في عملها الخاص. في هذه الحالة، إذا بدأت فرح عملًا تجاريًا، سيكون على شكل مؤسّسة تجارية فردية، وليست شراكة، أو شركة. اِشرح 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؟

**قد ترغب فرح في إبرام شراكة أو شراكة ذات مسؤولية محدودة، أو في تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة وسيتيح لها كل خيار من هذه الخيارات القدرة على التحكم بالقرارات والاستفادة من وجود مستثمرين آخرين**

6. اِستخدِم دليل الأعمال التجارية لتحديد عدة منظمات غير ربحية في منطقتك. ما نوع الخدمة العامّة التي تقدِّمها كلّ من هذه المنظمات؟ في رأيك، لماذا تُعدّ كلّ منها منظمة عامّة وليست خاصّة؟

**ستختلف الإجابات**

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

**ستختلف الإجابات**

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

**ستختلف الإجابات**

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

**يتشكل الهيكل التنظيمي الوظيفي من قائمة من الأشخاص بحسب وظائف العمل المختلفة، ويساهم المخططط التنظيمي للمصفوفة في ترتيب الفرق بحسب المشاريع التي تعمل عليها ومن خلال دراسة المخطط التنظيمي؛ يمكن التعرّف على الطريقة التي تتبعها الشركة لتنظيم العمل وتحديد أهمية كل موظف والأدوار التي يضطلع بها، بالإضافة لتحديد أنواع الأهداف التي يتم وضعها لتحفيز الموظفين على العمل**

beadaya.com | بداية التعليمي

## طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق المصطلحات المعطاة مع التعريفات.

10. عمل تجاري يمتلكه ويديره شخصان أو أكثر عقدوا اتّفاقية مكتوبة. **الشراكة**

11. بيان قصير مكتوب يوضِّح الهدف من العمل التجاري وما يسعى إلى تحقيقه. **رسالة المنظمة**

12. وصف الخطوات التي يجب اتّباعها لتنفيذ عمل أو مهمّة ما. **نظم العمل**

13. بيان محدَّد بالنتائج التي من المتوقّع أن يحقِّقها عمل تجاري. **الهدف**

14. وثيقة قانونية مكتوبة تحدِّد شكل الملكية ونظم العمل وشروطه في العمل التجاري. **عقد تأسيس الشركة**

15. أعمال تجارية تتولّى بيع منتَجات وخدمات المُنتِجين إلى المستهلكين والأعمال التجارية الأخرى. **الوسطاء**

16. كيان قانوني مستقِلّ يُؤسَّس من خلال مستندات تُقدَّم إلى الدولة، ويمتلكه مساهِم أو أكثر ويتولّى إدارته مجلس إدارة. **الشركات أو المؤسسات الكبرى**

17. عقد مكتوب يمنح الموافقة على إدارة عمل تجاري لبيع المنتَجات والخدمات بطريقة محدَّدة مسبقًا. **الامتياز التجاري**

18. عمل تجاري يقوم بتنفيذ أنشطة يستفيد منها المستهلكون بدلًا من عرض منتَجات ملموسة. **عمل خدمي**

19. عمل تجاري يمتلكه ويديره شخص واحد. **مؤسسة فردية**

20. اتّفاقية مكتوبة بين كافّة المالكين تحدِّد القواعد ونظم العمل التي تنظِّم الملكية والإدارة. **اتفاقية الشراكة**

21. المبادئ التوجيهية المُتبعة من أجل اتّخاذ قرارات متّسقة. **السياسات**

22. رسم بياني يوضِّح مخططًا تنظيميًا لمنظمة ما، وتصنيفات الوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات. **الهيكل التنظيمي**

### المصطلحات الرئيسة

أ. عقد تأسيس شركة / Articles of Incorporation

ب. الشركة / Corporation

ج. الامتياز التجاري / Franchise

د. الهدف / Goal

هـ. الوسطاء / Intermediaries

و. رسالة المنظمة / Mission Statement

ز. الهيكل التنظيمي / Organization Chart

ح. الشراكة / Partnership

ط. اتّفاقية شراكة / Partnership Agreement

ي. المؤسسة الفردية / Proprietorship

ك. السياسات / Policies

ل. نظم العمل / Procedures

م. الأعمال الخدمية / Service Business

beadaya.com | موقع بداية للتعليم

## مساحة البحث والابتكار

23. **التكنولوجيا** اِستخدِم جدول بيانات إلكتروني 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.

**ستختلف المخططات والرسوم البيانية لذلك يجب على الطلبة اختيار نوع المخطط أو الرسم البياني الذي يستعرض بدقة البيانات التي يرغب في تقديمها**

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 يؤدِّي إلى نتيجة معيّنة يجب أن يحقِّقها هذا المتجر. بعدها، دوِّن بيانًا يوضِّح سياسة المتجر فيما يتعلّق بقبول إعادة البضائع المباعة.

**يجب أن تكون رسالة المنظمة قصيرة وأن تحدد بوضوح سبب من قيام العمل التجاري كما يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للتحقيق ويجب أن تقدّم السياسات مبادئ توجيهية لاتخاذ قرارات متسقة**

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

**ستختلف الإجابات، فعلى سبيل المثال يستخدم النفط لإنتاج الكهرباء وتشغيل المركبات، وتتواجد معظم الاحتياطيات النفطية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية**

26. **الخدمة العامّة** توجد في أغلب المجتمعات المحلّية مؤسّسات غير ربحية تدعم التعليم. أجرِ بحثًا لتحديد ما إذا كانت مؤسّسة ما أو أكثر تعمل على دعم مدرستك. إذا توصّلت بالفعل إلى إحدى المنظمات، فتواصل مع أحد مسؤوليها، وتعرَّف إلى الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة، 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 المنظمة من خلال الأنشطة التطوعية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**ستختلف الإجابات، لذلك اطلب من الطلبة أن يستعرضوا أمام زملائهم النتائج التي توصلوا إليها**

## ادعم قضيتك

بدأ أسعد مشروعًا تجاريًا لتقديم خدمات البستنة وتنسيق الحدائق، لكنّه لم يتمكّن من الحصول على الأجر الذي يحتاج إليه من أجل تحقيق الربح المرغوب فيه؛ إذ أنّ منافسيه كانوا يتقاضون 250 ريالًا سعوديًا 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 يُقدَر بـ 50 ريالًا سعوديًا.

اقترح عليه أحد أصدقائه، ويُدعَى أحمد، أن يعملا معًا، فهو كان بارعًا في تقليم الشجيرات كما أنّ لديه أفكارًا لتحسين المناظر الطبيعية باستخدام الزهور وزخارف الحدائق. وبالفعل، تمكّنا معًا من تقديم خدمة فريدة من خلال دمج عمل كل 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؟

**يمكن الجمع بين الأعمال التجارية؛ والتكامل وبناء خطط: مع خطط مخصصة لتلبية احتياجات العملاء ويمكن التفكير أيضا في هذا الإطار في البذر والتسميد والعناية بالأشجار**

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

**من المتوقع أن يدفع أصحاب المتازل ذوي الدخل فوق المتوسط لشخص ما للاهتمام بحدائقهم وهم يستطيعون تحمل دفع أسعار أعلى مقابل الخدمات الخاصة**

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

**ستختلف الإجابات، ستسمح الشراكة لكل طرف من الطرفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويجلب الاصول الحالية الخاصة به؛ وضمها إلى العمل التجاري المشترك كذلك؛ سيسمح هذا لأسعد بمشاركة المسؤولية مع أحمد وقد يفكران في إبرام شراكة محدودة المسؤولية**

## التفاعل والتواصل

**ج30: على الطلبة تدوين ملاحظاتهم بشأن الجوانب أو الأمور التي يعتبرها مستشار الأسهم مهمة عند اختيار الاستثمار في شركة معينة**

30. أجرِ مقابلة مع مستشار مالي في مجتمعك حول عملية اختيار الأسهم وشرائها، واُطلب منه تقديم معلومات حول كيفية اختيار الأسهم قبيل عملية الشراء وكيف يمكن لحامِل الأسهم تتبُّع أدائها. اِسأل المستشار المالي عما إذا كانت لديه نصيحة عامّة للمستفيدين الصغار.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

31. تهدف "رؤية السعودية 2030" إلى تحسين اقتصاد المملكة العربية السعودية وتشجيع تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسّطة. تصفّح أو اِبحث عن معلومات حول أشكال الملكية التجارية التي يمكن أن تضعها المنشآت الصغيرة والمتوسّطة في عين الاعتبار. اِحرص على قراءة مزايا وعيوب كلّ من أشكال الملكية التجارية. **ستختلف الإجابات**

32. اِستخدِم المعلومات الواردة في كتابك وعلى الإنترنت لتحديد العوامل التي تؤثّر في اختيار شكل الملكية التجارية، ثمّ أعِدّ قائمة بها.

**ستختلف الإجابات، ويجب أن يفكر الطلبة كيف يسمح الهيكل المؤسسي للمستثمرين بالاستثمار في عمل تجاري ويقارنوا ذلك مع المؤسسة الفردية أو الشراكة**

**33.** قدِّم مثالًا على عمل تجاري يمكن أن يستفيد من اختيار شكل المؤسسة الفردية. بعدها، أعط مثالًا على كلّ من أشكال الملكية التجارية الأخرى كالشراكة والشركة.

**ستختلف الأمثلة، إذ تصنف شركات صغيرة كثيرة على أنّها مؤسسات فردية وغالبًا ما يشكل المهنيون مثل الأطباء والمحاسبين شراكات؛ فيما تصنت غالبية الأعمال التجارية الكبيرة كشركات أو مؤسسات كبرى**

**34.** بناءً على أحد الأمثلة التي ذكرتها أعلاه، اُكتب سيناريو قصير تصف فيه مزايا وعيوب شكل الملكية التجارية الذي اخترته، ثمّ وضِّح كيف يتمّ العمل التجاري لاستخدام هذا الشكل من الملكية التجارية بما يعود بالفائدة على المالك، وكيف يتمّ التخطيط للتعامل مع العيوب.

**ستختلف الإجابات، فعلى الطلبة مطابقة خطة العمل مع المسائل الموضحة في الإجابة على السؤال الأول**

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## نشاط للفريق في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة

يتمتع فريقك بخبرة في العمل في مطاعم الوجبات السريعة. 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 كمؤسسة فردية أو كشراكة، أو كشركة أو بامتياز 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 شفهيًا في عرض المجموعة.
- فهم أشكال ملكية الأعمال التجارية وتحديد الشكل المناسب للحالة الدراسية.

سيتمّ تقييم فريقك وفقًا لـ:

- تساوي مسؤليات 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## التفكير الناقد

1. ما هي مزايا اختيار الشراكة لإدارة المطعم؟

**يمكن الجمع بين الخبرة والدرجات التي يتشاركها أعضاء الفريق بنجاح عند الدخول في شراكة كذلك؛ يمكن تقاسم الاستثمار الأولي والأرباح بين مختلف أطراف هذه الشراكة**

2. ما هي مزايا اختيار الامتياز كشكل للعمل التجاري؟

**يزيل الامتياز التجاري بعض الأعباء المالية عن كاهل أصحاب الأعمال الجدد، إذ يوفر استراتيجية عمل مثبتة، وإعلانات، والتزام، وخبرة**

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

**تفرض على كل شكل من أشكال ملكية الأعمال التجارية رسوم مختلفة بالتالي يمكن توفير مبلغ كبير من المال عند اختيار الشكل الأفضل**

# الفصل 3

# الأعمال التجارية في الاقتصاد العالمي




1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

2-3 السوق العالمية

3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية



النقل والتوزيع
والخدمات اللوجستيّة

# في مجال الأعمال التجارية الدولية

تتيح أنشطة الأعمال التجارية العالمية المجال للحصول على العديد 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 بشكل مباشر لأن القائمين عليها غالبًا ما يكون لديهم مهام أخرى لا علاقة لها بعمليات الاستيراد والتصدير. فعلى سبيل المثال، يشرف مديرو النقل على الشحنات الخارجية والمحلية بما في ذلك تسوية الأوضاع بين متعهدي النقل (وكلاء الشحن). كما يُفتش موظفو الجمارك الناقلات والشاحنات العامة والبضائع التي تصل إلى أي دولة أو تغادر منها؛ للتصدي للاستيراد أو التصدير المحظورين.

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

قم باستخدام موارد المكتبة وتصفح الإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المختلفة في مجال الأعمال التجارية الدولية. اختر أحد المسميات الوظيفية المدرجة في المربع أعلاه، 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؟

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## كيف ترى العمل... كوكيل شحن

"نعتذر لك، لقد تم إيقاف شحنتك في ميناء هونج كونج حتى يتم استيفاء الوثائق المطلوبة."

قد تسبب تلك الكلمات إزعاجًا لأي مُصَدّر، وبالطبع يرغب في تجنبها، ولذلك، يلجأ المصدرون 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 من خلال تقديم خدمات أخرى إذ لديهم خبرات عديدة تتمثل في الإلمام بلوائح التصدير، وتحديد تكاليف وسائل الشحن المختلفة، وإجراءات التخليصات الجمركية.

كما يعمل معظم وكلاء الشحن أيضًا كوسطاء جمركيين 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؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-3 أسس الأعمال التجارية الدولية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-1-3** وصف أنشطة الاستيراد والتصدير.

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

**3-1-3** تحديد العوامل المؤثرة في قيمة العملات العالمية.

## المصطلحات الرئيسة

| | |
|---|---|
| الواردات | Imports |
| صادرات | Exports |
| الميزان التجاري | Balance of Trade |
| ميزان المدفوعات | Balance of Payments |
| سعر الصرف | Exchange Rate |

## من واقع الحياة

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

وإذا نظرت في كافة انحاء منزلك، ستجد أن العديد من المنتجات تمت صناعتها في دول أخرى. فعلى سبيل المثال، 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، والكاكاو من البرازيل أو كولومبيا. انظر من حولك بتمعن داخل الفصل. هل يمكنك تحديد المنتجات المصنوعة في دول أخرى؟

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

تتم معظم الأنشطة التجارية 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 كل مكان.




ما مزايا التجارة الدولية وعيوبها؟

وتعدّ المملكة العربية السعودية غنية بالموارد الطبيعية، ومنها النفط الذي يعد 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 يتم تصنيعها أو إنتاجها في جميع أنحاء العالم، وكنتيجة لذلك، أصبحت المملكة العربية السعودية اليوم تتمتع بروابط وعلاقات مع أكثر من 170 دولة.

في الماضي كان اقتصاد أي دولة يتم تقييمه في إطار حدود تلك الدولة. ومع ازدياد التوسع التجاري في التجارة الدولية كل يوم، أصبح من الصعب تقييد الاقتصاد بمثل هذه الحدود وحسب، فقد أصبحت الدول، واقتصاداتها مترابطة. كما أصبح المستهلكون يستوردون سلعًا وخدماتٍ 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 أوتوفير خدمة بتكلفة أقل من الدول الأخرى. قد يكون هذا ناتجًا عن وفرة الموارد الطبيعية أو المواد الخام في تلك الدولة. فعلى سبيل المثال، 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 كل 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 سيكون 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 نسبيًا.

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك، هو 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، يستفيد كلّ بلد من هذه الميزة في التجارة.



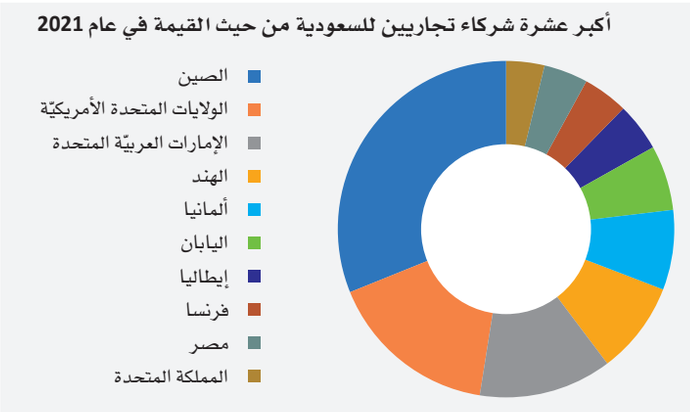

حدّد مؤهلاتك أو قدراتك الخاصة التي تعتقد أنّها يمكن أن تعينك على تحقيق أهدافك طويلة الأجل. فسِّر كيف أن هذه الإمكانيات أو القدرات متشابهة مع الميزات المطلقة والنسبية بين الدول في الإنتاج والتجارة.

## الاستيراد Importing

**الواردات Imports** عبارة عن السلع التي يتم شراؤها 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 مليار ريال سعودي في عام 2021. (المصدر: مبادرة بيانات الجمارك السعودية).

ومن شركاء الاستيراد الأساسيين للمملكة: الصين والولايات المتحدة الأمركية والإمارات العربية المتحدة والهند وألمانيا واليابان، ومن الشركاء المؤثرين في 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 تتوافر بعض السلع والخدمات، وقد تنتج الدول بعض السلع بأسعار أقل عند توافر المواد الخام التي تتطلبها تلك السلع، أو بسبب توافر الأيدي العاملة بأسعار زهيدة. قد يشتري بعض المستهلكين السلع المستوردة بالرغم من ارتفاع سعرها؛ نظرًا لجودتها الفائقة مقابل المنتجات المحلية. على سبيل المثال، يجد بعض المستهلكين متعة في شراء العطور الفرنسية والسيارات اليابانية والساعات السويسرية وهي منتجات مستوردة.




المصدر: مبادرة بيانات الجمارك السعودية

**الشكل 3-1**

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

## التصدير Exporting

تسمّى السلع والخدمات التي تباع إلى الدول الأخرى صادرات **Exports**، فكما تتم الاستفادة محليًّا من الواردات يستفيد المستهلكون في البلدان الأخرى من الصادرات. على سبيل المثال 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. كما تستخدم مواد البناء التي مصدرها المملكة العربية السعودية في تشييد المباني في جميع أنحاء الخليج العربي، ومناطق أبعد من ذلك. وتحل المملكة العربية السعودية حاليًا في المرتبة 19 دوليًّا كأكبر 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.

**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

* الريال السعودي

**الشكل 3-2**

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

**اختبر معلوماتك**

كيف يختلف الاستيراد عن التصدير؟

موقع بداية التعليمي beadaya.com

## 3-1-2 قياس العلاقات التجاريّة Measuring Trade Relations

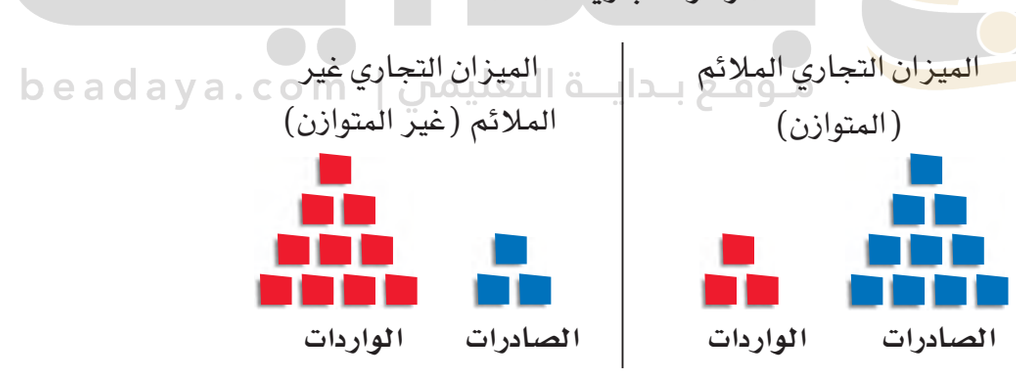
السبب الرئيس للعمل هو كسب المال من أجل شراء المتطلبات من سلعٍ وخدمات. يؤدي الأفراد ما يطلب منهم من أعمال مقابل الحصول على راتب، ثم ينفقون الجزء الأكبر منه لشراء السلع والخدمات. يحاول الأفراد عادة الحفاظ على التوازن بين مستوى دخلهم وإنفاقهم، لأنهم يعلمون أنه كلما زاد الإنفاق عن الدخل، قد يواجهون مشاكل 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. ويعرف "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)، فيكون لديها "فائض تجاري"، وفي هذه الحالة يكون موقفها التجاري إيجابيًّا. وإذا كانت الدولة تستورد أكثر مما تصدر، فإنها تعاني من "عجز تجاري"، ويعدّ وضعها التجاري غير متوازنٍ.

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.

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




**الشكل 3-3**
لماذا يعدّ التصدير أفضل للدولة من الاستيراد؟

### 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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 "إيجابيًا" أو "ملائمًا" عندما تتلقى الدولة أموالاً أكثر مما تنفق خلال العام. كما يكون ميزان المدفوعات "سلبيًّا" أو "غير ملائم" نتيجة إنفاق الدولة أموالًا أكثر مما تتلقاها.

وعلى الرغم من أن هنالك أوجه تشابه إلا أن هناك أيضًا فرق ملحوظ بين ميزان المدفوعات والميزان التجاري. فالميزان التجاري يعنى باستيراد وتصدير السلع وحسب. أمّا ميزان المدفوعات هو مقياس أوسع لتدفق النقد الأجنبي بما في ذلك الخدمات والتحويلات والأموال الناتجة عن السياحة.

**اختبر معلوماتك**

ما الفرق بين الميزان التجاري وميزان المدفوعات؟

**العمل كفريق**



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

## 3-1-3 العملة الدولية International Currency

يؤدي المال في كل نظام اقتصادي ثلاث وظائف: (1) "مخزن للقيمة" للشراء في المستقبل؛ (2) "وسيلة تبادل" المعاملات التجارية؛ (3) "وحدة قياس" لتقييم السلع والخدمات. وتعدّ 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 الفوائد والمخاوف المرتبطة بوجود العديد من العملات المختلفة حول العالم؟

## أسعار صرف العملات الأجنبية Foreign Exchange Rates

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

يحتاج المسافرون ورجال الأعمال أثناء انتقالهم من بلد إلى آخر إلى صرف العملات، لذلك يتوجّهون إلى مكاتب الصرافة لشراء العملة المحلية. وتعتمد قيمة العملة المحلية التي يصرفونها على الفرق بين قيمة العملتين في ذلك الوقت. ويمكن الحصول على الأسعار الحالية من خلال 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.

**سعر صرف بعض العملات مقابل الريال السعودي**

| الدولة | العملة | الوحدة بالريال السعودي | القيمة بالريال 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؟

بداية | موقع البداية التعليمي | beadaya.com

## 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 عادة ثابتة أو مرتفعة. ويؤثر الطلب المتزايد على كل من منتجات الدولة وعملتها على هذا الوضع. وعندما يكون لدى الدولة ميزان مدفوعات غير ملائم، تنخفض عادة 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. فعلى سبيل المثال، يؤدي التضخم المرتفع في البرازيل إلى تقلص الطلب على الريل البرازيلي.

وتعرف "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 تؤدي أسعار الفائدة المرتفعة إلى انخفاض طلب المستهلك وبالتالي إلى انخفاض الطلب على عملة الدولة، مما يتسبب في انخفاض قيمتها.

**ج4: سمح للطلبة بأن يختاروا الطريقة التي يرغبون فيها استعراض النتائج التي توصلوا إليها، فعلى سبيل المثال قد يعد الطلبة تقريرا شفهيًا يتضمّن مقطع فيديو قصيرًا من مقابلة فعلية أجروها، وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن إنجاز هذا النشاط ضمن مجموعات صغيرة من طالبين أو أكثر**

**ج5: تشمل العناصر التى يجب أن يعددها الطلبة الذهب والفضة ومختلف المنتجات الزراعية التي كانت في الماضي بمثابة النقود وعلى الرغم من أن العناصر هذه كانت متداولة كأموال في بيئات مختلفة، غالبًا ما كانت تواجه قيودًا تتعلق بمدى تقبّلها؛ وإمكانية تلفها والقدرة على نقلها**

## 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 يمثل منتج أجنبي.

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 أنه غالبًا ما يكون الوعي الثقافي في الأسواق الخارجية أكثر أهمية. قم بمقابلة مع أحد الأشخاص الذين أقاموا في دولة أخرى أو قاموا بزيارة دولة أخرى ليساعدك في معرفة العوامل الثقافية التي تؤثر على الأنشطة التجارية في تلك الدولة.

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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-3 السوق العالمية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، 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 التحتيّة | 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 حيث كان، 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».

موقع بداية للتعليم | Bedaya Education

## 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)، حيث يجب على الشركات مراعاة أربعة عوامل رئيسة: الجغرافيا، والمؤثرات الثقافية، والنمو الاقتصادي، والقيود السياسية والقانونية.

### الجغرافيا Geography

يؤثر الموقع والمناخ والتضاريس والموانئ البحرية والموارد الطبيعية في الدولة على نشاطها التجاري. كما يحد الطقس الحار جدًا من أنواع المحاصيل التي يمكن زراعتها. ويمكن لأي دولة فيها العديد من الأنهار أو الموانئ البحرية أن تشحن المنتجات بسهولة للتجارة الخارجية. في حين أنه يجب على الدول ذات الموارد الطبيعية القليلة أن تعتمد على الواردات من دول العالم المختلفة.

## المؤثرات الثقافية Cultural Influences

يعد الانحناء في بعض المجتمعات تحية عمل مناسبة. وفي المجتمعات الأخرى، تعدّ المصافحة هي العرف المتبع. وتمثل هذه الاختلافات ثقافات مختلفة. "فالثقافة" هي السلوكيات والعادات والقيم المقبولة للمجتمع. كما أن ثقافة المجتمع لها تأثير قوي على الأنشطة التجارية. فخلال 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 كل 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؛ لمعالجة شبكة حاسوب في مبنى شاهق. وفي دول أخرى، يذهب البعض في عربات بدائية إلى كوخ صغير؛ لإصلاح نول يدوي يصنع 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** عادة ما توفر الدول ذات أنظمة التعليم الأفضل 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.

وتعد البنية التحتية **Infrastructure** عاملًا آخر لدعم التجارة الدولية في الدول الصناعية. ويقصد بالبنية التحتية أنظمة النقل والاتصالات والمرافق في الدولة. وتعد 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 بشكل يمنح فرصًا متساوية للجميع. وتطالب الحكومات من ناحية أخرى بإجراء عمليات فحص الأطعمة والمنتجات الدوائية والتأكد من سلامتها وصلاحيتها. في العديد من الأماكن يتم تقييد 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.

بوابة الرقمية للتعليم | bawabatalraqmia.com

**العوامل الاقتصاديّة**

- التقنية
- التعليم
- التضخم
- سعر الصرف
- البنية التحتية

**العوامل الجغرافيّة**

- الموقع
- المناخ
- طبيعة الأرض
- الممرات المائية
- الموارد الطبيعيّة

## بيئة الأعمال التجارية الدولية

**العوامل السياسية والقانونية**

- نظام الحكومة
- الاستقرار السياسي
- القيود التجارية
- أنظمة العمل

**العوامل الثقافية**

- اللغة
- الأسرة
- الدِّين
- التقاليد
- الطعام

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**الشكل 3-5**
اذكر بعض الأمثلة المحددة للعوامل الأربعة الرئيسة لبيئة الأعمال التجارية الدولية.



### العمل كفريق

المعرفة ببيئة الأعمال التجارية الدولية مهمة لجميع الأنشطة العالمية. كفريق واحد، أعدّ قائمة بالعناصر لكل فئة من الفئات التالية: الجغرافيا والمؤثرات الثقافية والنمو الاقتصادي والقيود السياسية والقانونية. اشرح 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 بلد 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. ويطلق على هذا الحد مصطلح **الحصص Quota**.

يتم تحديد الحصص لأسباب عديدة. وغالبًا ما يتم القيام بذلك من قبل الدولة لحماية "الصناعات الصغيرة" فيها، والتي تحتاج إلى الحماية عند بداية تشغيلها. كما يمكن أن تفرض الحكومات حصصًا على السكر والماشية ومنتجات الألبان والمنسوجات وذلك بغرض حمايتها. وقد يتم تحديد حصص على الواردات من بلد آخر تعبيرًا عن عدم الرضا عن سياسات ذلك البلد.

ويتم كذلك تحديد الحصص من قبل دولة ما للحدّ من حجم الصادرات. لذا قد تلجأ الدول الأعضاء في منظمة "أوبك" إلى فرض حصص؛ للتحكّم بإنتاج النفط الخام بحيث يتحقّق التوازن بين العرض والطلب على الصعيد العالمي.

### التعريفات الجمركية Tariffs

تفرض الحكومات التعريفات الجمركية؛ للسيطرة على التجارة الدولية. و**التعريفة 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 بالمملكة تعريفة جمركية بنسبة 20 في المائة (480 ريال سعودي) على المفروشات عند استيرادها. لذلك، سيتعين عليك دفع 2880 ريالًا سعوديًا 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.

يتم تحديد بعض التعريفات الجمركية وفقا للكيلوجرام أو اللتر أو أي وحدة قياس أخرى، بينما يتم حساب البعض الآخر على قيمة السلعة، كما في مثال المفروشات.

ويؤدي فرض التعريفة الجمركية إلى ارتفاع سعر المنتج المستورد مما يؤدي إلى خفض الطلب على المنتج وتقليل كمية الاستيراد. يتم في المملكة فرض الرسوم الجمركية؛ لحماية الوظائف والأعمال التجارية الوطنية.

### الحظر Embargoes

يمكن للدول أيضًا إيقاف تصدير أو استيراد أحد المنتجات تمامًا، ويطلق على هذا الإجراء مصطلح **الحظر Embargo**. وقد تفرض الحكومات حظرًا لأسباب عديدة. حيث ترغب في تقديم المزيد من الحماية من المنافسة الدولية لصناعتها الوطنية أكثر مما توفره إجراءات الحصص أو التعريفة الجمركية. فعلى سبيل المثال، قد تحظّر الحكومة استيراد ألواح الطاقة الشمسية من دولة أخرى، في حال كانت تسعى إلى تطوير التكنولوجيا 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؟



## رؤى تجارية

### أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التجارة والاقتصاد

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

فازت المملكة العربية السعودية بجائزة الريادة الحكومية الممنوحة من الاتحاد الدولي لقطاع الاتصالات المتنقلة، وذلك تقديرًا لقدرتها الرائدة في مجال تكنولوجيا 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. وقد أدّى هذا التركيز على الجانب الرقمي إلى خلق فرص عمل جديدة للشباب، ممّا أدّى إلى ظهور رواد أعمال مبدعين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وعلى الصعيد العالمي، أدّى التطوّر التكنولوجي وتطوّر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى مساعدة السكان في المناطق الريفية في الدول النامية. ونظرًا إلى ندرة البنوك في تلك المناطق، سهلت الهواتف الذكية الوصول إلى الخدمات المالية. فعلى سبيل المثال، 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 المشاريع 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، وغالبًا ما تستخدم هذه القروض في تأسيس مشاريع تخدم المجتمع المحلي.

فقد ساهمت هذه المشاريع 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 في الإنترنت عن المزيد من المعلومات حول الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال في الاقتصاديات النامية.

## 3-2-3 تشجيع التجارة الدوليّة Encouraging International Trade

تقوم الحكومات بإجراءات محددة تعزز بها أنشطة الأعمال التجارية الدولية وتنظر الحكومات إلى التصدير كوسيلة فاعلة لخلق فرص العمل وتعزيز الرخاء الاقتصادي.

### مناطق التجارة الحرة Free-Trade Zones

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

### اتفاقيات التجارة الحرّة Free-Trade Agreements

قامت العديد من الدول بإبرام 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 يؤدي إلى زيادة الأعمال التجارية بين الدول الأعضاء. فعلى سبيل المثال، 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 تم تصميم اتفاقية نافتا لتوسيع الأسواق والقواعد الاقتصادية للدول المعنية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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؟

### الأسواق المشتركة Common Markets

يتخلص أعضاء "السوق المشتركة" من الرسوم والقيود التجارية الأخرى، ويُسمح للشركات بالاستثمار بحرية في أسواق الدول الأعضاء، كما يسمح للقوى العاملة بالتحرك بحرية عبر الحدود. ويُطلق على السوق المشتركة أيضًا اسم "المجتمع الاقتصادي"، وأعضاء السوق المشتركة لديهم رسوم خارجية مشتركة على المنتجات التي يتم استيرادها 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 هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتشجيع التجارة الدولية؟

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

1. صح أم خطأ: البنية التحتية هي عامل مهم يؤثر على التنمية الاقتصادية للدولة.

صواب

2. صح أم خطأ: يتم إنشاء حاجز التجارة غير الرسمية من خلال الإجراءات الحكومية.

خطأ

3. من المرجح أن تستخدم الدولة التي ترغب في تعزيز أنشطة التجارة الدولية

أ. التعريفة الجمركية

ب. السوق المشتركة

ج. الحظر

د. الحصص

**اقترح على الطلبة مجالات قانونية مساحة البحث والابتكار محددة لدراستها والتدقيق فيها**

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، أحصل على نسخ من الخرائط لمختلف المناطق الجغرافية. وضح على خريطتك كيف يمكن أن تؤثر التضاريس والمناخ والممرات المائية على أنشطة التجارة الدولية. قدم ملخصًا من دقيقة إلى دقيقتين توضح فيه نتائجك.

**يمكنك تنسيق اختيار المناطق بين الطلبة لتجنب التكرار في العروض التقديمية**

6. **التاريخ:** قم بإجراء بحث عن تاريخ أحد الأسواق المشتركة مثل الاتحاد الأوروبي أو دول مجلس التعاون الخليجي. صف بعض الفوائد التي يقدمها هذا التجمع للدول الأعضاء.

**ستختلف الإجابات وفي هذا الإطار يجب على الطلبة تحديد المجموعة وأعضائها وتاريخها ووصف كيفية استفادة الدول الأعضاء من السوق المشتركة**

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-3 منظمات الأعمال التجارية الدولية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-3-3** مناقشة أنشطة المنظمات المتعددة 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 بجد، ولكنني وجدت بعض الوقت للاستمتاع بالثقافة الإيطالية، وتذوّق الأكل الإيطالي اللذيذ، إن العمل والعيش في بلد أجنبي تجربة جيدة قد أكررها، إلا أنه علي الاعتراف أنني سعيد بعودتي للوطن».

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».

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 1-3-3 الشركات متعددة الجنسيات Multinational Companies

تقوم **الشركات متعددة الجنسيات Multinational Company (MNC)** بأعمال تجارية في العديد من البلدان. عادة ما تتألف الشركات متعددة الجنسيات من "الشركة الرئيسة" في بلد المنشأ وفروع أو شركات منفصلة في بلدان أخرى. يسمى البلد الآخر الذي تنفذ فيه الشركة متعددة الجنسيات أعمالها "البلد المضيف".

### استراتيجيات الشركة متعددة الجنسيات MNC Strategies

يمكن للشركات متعددة الجنسيات استخدام استراتيجية عالمية موحدة أو متعددة الجنسيات. تستخدم "الاستراتيجية العالمية الموحدة" المنتج نفسه واستراتيجية التسويق نفسها في جميع أنحاء العالم، حيث يباع المنتج نفسه أو منتج مشابه جدًّا له في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، تتجه بعض شركات منتجات الألبان إلى استخدام استراتيجية عالمية مع اختلافات بسيطة.

تتعامل "الاستراتيجية متعددة الجنسيات" مع سوق كل بلد بطريقة مختلفة. فتطور الشركات المنتجات واستراتيجيات التسويق بما يتناسب مع التقاليد، والأذواق، والعادات الشرائية الخاصة بالسوق



ما هي بعض مزايا الاستراتيجية متعددة الجنسيات؟

الوطنية لهذا البلد. تستخدم الاستراتيجية متعددة الجنسيات في العديد من سلاسل المطاعم عند تعديل قوائم الطعام بما يتناسب مع الأذواق المحلية.

### مزايا الشركات متعددة الجنسيات MNC Benefits

ترتبط العديد من الفوائد 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 حيث إن 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 عادة ما تحاول الحفاظ على علاقات ودية فيما بينها لأسباب اقتصادية.

### عيوب الشركات متعددة الجنسيات Drawbacks of Multinational Companies

يمكن للشركة متعددة الجنسيات MNC أن تصبح ذات قوة اقتصادية كبرى في البلد المضيف. بحيث 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 هي بعض مزايا الأعمال التجارية الدولية؟

**اختبر معلوماتك**

ما الاستراتيجيتان الشائع استخدامهما من قبل الشركات متعددة الجنسيات؟

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 2-3-3 طرق 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 بشكل فعال. "الترخيص" هو بيع حق الانتفاع لبعض الممتلكات غير الملموسة (عملية الإنتاج، العلامة التجارية، الاسم التجاري) مقابل عوائد مالية. يتوجب عند استخدام شعارات فريق رياضي ما على القبعات، القمصان، السترات، الدفاتر، الحقائب وأشياء أخرى الحصول على اتفاقية ترخيص. يعتبر الترخيص ذا استثمار مالي منخفض، لذا فإن نسبة الحصول على عائد مالي غالبًا ما تكون منخفضة، وأيضًا المخاطر على الشركة منخفضة إجمالًا.

تتشابه الرعاية والترخيص من حيث انخفاض المخاطر، وتعد طريقة سهلة للدخول إلى أسواق جديدة. أثبتت رعاية الفرق الرياضية أو الأحداث والأماكن الرياضية فعاليتها 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 Asian Football Confederation (AFC).

### 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.

عادة ما تطبق الشركة الحائزة على الامتياز التجاري مجموعة واسعة من العناصر التجارية. لذا يجب على عناصر التسويق مثل تسويق المنتجات الغذائية، والتغليف، والإعلانات أن تتلائم مع ثقافة البلد وقوانينه.يشتمل كل من الامتياز التجاري والترخيص على دفع عائد مالي مقابل الحصول على حق استخدام أسلوب عمل الشركة واسمها، وعادة ما يشتمل 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.

على سبيل المثال، في نوفمبر 2021 أعلنت سلسة المطاعم الأميريكية صب واي Subway عن قيام شراكة امتياز تجاري جديد مع شركة عبد العزيز الحكير في المملكة العربية السعودية لتوسيع أعمالها.

### المشروع المشترك Joint Venture

يؤمّن إنشاء الشراكات في مجال الأعمال التجارية منافع لجميع الأطراف المعنية. لذا تجدر الإشارة هنا إلى أحد أنواع الشراكات العالمية القائمة، ألا وهو المشروع المشترك. ويعرّف **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 أن هذا النوع من الشراكات عادة ما يشمل شركات متعددة من دول مختلفة.

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

beadaya.com | موقع بداية التعليمي



**لمزيد من المعلومات**

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 2030) لقطاع دفاع مستدام بالكامل، وسيعمل على تلبية احتياجات قطاع الطيران المتنامي في المملكة، بدلًا من الاستعانة بمصادر خارجية من مناطق أخرى في العالم.



## 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 كشريك في الأعمال التجارية.

**اختبر معلوماتك**

ما الفرق بين الترخيص والامتياز التجاري؟

## 3-3-3 منظّمات التجارة العالمية International Trade Organizations

يمكن أن تكون أنشطة الأعمال التجارية الدولية معقّدة ومتشابكة للغاية. نتيجة لذلك، أنشئ عدد كبير من المنظّمات لمساعدة الشركات في 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 منظّمة 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، لمنظّمة التجارة العالمية أهداف أخرى تشمل ما يلي:

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

beadaya.com

### البنك الدولي World Bank

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

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 مشاريع مشتركة بين الشركات الأجنبية والشركات المحلّية، لتحقيق المزيد من الاستثمارات لرأس المال في الدول النامية.

**ج3: ستختلف الإجابات، وذلك بحسب المتجر/ العمل التجاري الذي يتصفحه الطالب عبر الإنترنت ويجب أن يستعرض الطلبة المعلومات التي وجدوها، والتي تشير إلى اتفاقية ترخيص، مثلا: اسم العلامة التجارية وشعارها**

**ج4: ستختلف الإجابات، واتح الفرصة للطلبة لمشاركة عروضهم التقديمية مع زملائهم في الصف**

**ج5:ستختلف الإجابات، وذلك بحسب البند الذي اختاره الطالب لذلك؛ قدم للطلبة إرشادات حول الصيغة الواجب الاعتماد عليها لكتابة الاقتباس**

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

1. شركة تخطط لبيع حقوق علامتها التجارية لاستخدامها في دول أخرى. هذا مثال على:
   أ. مشروع مشترك
   ب. امتياز تجاري
   ج. الحظر
   د. إتفاقية ترخيص
2. المنظمة الدولية التي تحلّ النزاعات التجارية وتنفّذ اتفاقيات التجارة الحرة هي:
   أ. منظمة التجارة العالمية
   ب. الأمم المتحدة
   ج. صندوق النقد الدولي
   د. البنك الدولي

## ساحة 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 تمّ تناوله في هذا الدرس. اقرأ المقالة واكتب ملخّصًا من جملة واحدة للفكرة الرئيسة. اذكر اقتباسًا منسّقًا بشكل صحيح لمصدر معلوماتك.

# الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

## فريق المياه الآمنة للشرب

تَعتبِر شعوب عدّة من حول العالم أنّ توفّر المياه الآمنة للشرب والمتاحة من خلال الصنبور أمرًا عاديًّا مسلّمًا به، غير 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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

يختار فريق المياه الآمنة للشرب أوّلًا مجتمعًا يفتقر للمياه الصالحة للشرب، ويعيّن شخصية بارزة من القرية كمدير للمشروع.

**ج1: ستختلف إجابات الطلبة، وذلك بحسب المواقع الإلكترونية التي يتصفحونها ويجب أن يوضح الطلبة الأسباب التي تحدد برأيهم نجاح المنظمة أو فشلها**

**ج2: اطلب من الطلبة أن يشاركوا خططهم للمواقع الإ لكترونية مع زملاتهم في الصف، وادع الحاضرين إلى تقييم المواقع الإلكترونية المقترحة والتنبؤ بنجاحها أم فشلها**

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.

# 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 النشاطات 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 بفعالية يصبح لديها ميزة نسبية.
- يشير مصطلح الواردات إلى السلع والخدمات التي يتم شراؤها من بلدان أخرى، ويشير مصطلح الصادرات إلى السلع والخدمات التي تُباع إلى بلدان أخرى. تمارس الدول التجارة مع بعضها بعضًا 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 خلال 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 كل بلدان العالم.
- تتضمّن الأساليب الشائعة المُعتمدة في الأعمال التجارية العالمية، الترخيص والامتياز التجاري والمشاريع المشتركة.
- تم إنشاء منظمة التجارة العالمية لتعزيز التجارة في جميع أنحاء العالم. أما صندوق النقد الدولي فيساعد على تعزيز التعاون الاقتصادي من خلال الحفاظ على نظام التجارة العالمية وأسعار الصرف. وتتمثّل مهمّة البنك الدولي بتقديم المساعدة الاقتصادية للدول الأقل نموًّا.

## التفكير الناقد في الأعمال التجارية

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

**ستختلف الأمثلة، ولكن في جميع الحالات يجب الإشارة إلى أن تمتع المنتج بميزة مطلقة يرفع الطلب عليه على مستوى البلاد، بذلك: يمكن بيع هذه السلعة في الخارج وتحقيق الأرباح ما يسمح للبلد بالتالي باستيراد عناصر لا تتمتّع بأي ميزة**

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

**إن معظم المجتمعات والدول لا تمتلك جميع المواد الخام والموارد التي تلزمها لتلبية كافة رغبات واحتياجات الناس فيها**

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

**تسمح الأعمال التجارية الدولية للبلدان بتصدير العناصر التي تنتجها بأكبر قدر من الكفاءة وبأرخص الأسعار وباستيراد العناصر التي لا تستطيع إنتاجها بمستوى الكفاءة ذاته كما في البلدان الأخرى وتسمح التجارة الحرة بتدفق هذه العناصر إلى المستهلكين في جميع أنحاء العالم؛ وذلك بأقل أسعار ممكنة وعندما تكون الأسواق مفتوحة عبر الحدود الدولية، يتاح للمستهلكين الحصول على عدد كبير من المنتجات للاختيار من بينها كذلك تساهم التجارة الدولية في خلق فرص عمل وهذا ما يعزز القوة الشرائية لدى العاملين ويحسن مستوى معيشتهم**

4. حدّد ما إذا كان كل من الخيارات أدناه يشكّل حاجزًا رسميًّا أو غير رسمي على التجارة:

أ. قانون يقضي بإغلاق المتاجر يوم الأربعاء. **حاجز رسمي على التجارة**

ب. معتقدات تؤدّي إلى عدم تناول أصناف معينة من الطعام. **حاجز غير رسمي على التجارة**

ج. ضريبة خاصة على بيع مشروبات الطاقة. **حاجز رسمي على التجارة**

د. المعلومات الغذائية المطلوب توفيرها على علب المواد الغذائية. **حاجز رسمي على التجارة**

5. وضح العوامل التي تشجع الشركات الدولية على تكوين مشروعات تجارية مشتركة في دول متعددة.

**ستختلف الإجابات ولكن يُعتبر المشروع المشترك مفيدًا بشكل خاص حين تقدم الشركة منتجاً جديداً أو خدمة جديدة في بلد معين ويقدم الشريك في المشروع المشترك رؤى حول ثقافة البلد. ومناخ الأعمال فيه؛ وحول الطرق المناسبة لتصنيع المنتج وتسويقه**

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؟

**ستختلف الإجابات، ولكن احرص على أن يبرر الطلبة آراءهم بشأن ضرورة حماية صناعة نامية معيّنة من خلال التعريفات الجمركية؛ وبشأن الفترة الزمنية الواجب أن تمتدَ عليها هذه الحماية، كذلك ذكرهم بأن يأخذوا في الاعتبار الأثر المحتمل للتعريفة على المستهلكين**

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

**إن الحجة الداعية إلى فرض ضوابط صارمة على السلع المستوردة التي تنافس المنتجات الوطنية هي حماية الوظائف التي يشغلها العمال المحليون أما الحجة التي تندد بمثل هذه الضوابط؛ فهي توقع المعاملة بالمثل لصادرات الدولة؛ وارتفاع الأسعار وقلة الخيارات المتاحة أمام المستهلكين في البلد**

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات المذكورة هنا والشرح المناسب لكلّ منها.

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

**المصطلحات الرئيسة**

أ. ميزان المدفوعات / Balance of Payments
ب. الميزان التجاري / Balance of Trade
ج. الحظر / Embargo
د. سعر الصرف / Exchange Rate
هـ. الصادرات / Exports
و. الواردات / Imports
ز. البنية التحتية / Infrastructure
ح. مشروع مشترك / Joint Venture
ط. الشركات متعددة الجنسيات / (Multinational Company (MNC
ي. الحصص / Quota
ك. التعريفة الجمركية / Tariff
ل. القيود التجارية / Trade Barriers

## مساحة البحث والابتكار

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

ستختلف الخرائط، وفي هذا الإطار، شجع الطلبة على البحث بدقة لتحديد شركات مختلفة وموقعها الرئيسي ورصد الأماكن الأخرى التي تمارس فيها أعمالها واطلب من الطلبة أن يكونوا مبدعين في عرضهم المرئي

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

ستختلف الإجابات، وفي هذا الإطار شجّع الطلبة على إيجاد معلومات عن الاتحاد الأوروبي أو رابطة التجارة الحرة الأوروبية؛ أو دول مجلس التعاون الخليجي أو اتفاقية الولايات المتحدة - المكسيك - كندا أو ميركوسور أو الآسيان أو الجماعة الكاريبية؛ أو غيرها من اتفاقيات التجارة الإقليمية

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

ستختلف الأمثلة، وفي هذا الإطار شجّع الطلبة على إيجاد أنظمة مالية متنوعة وأمثلة على استخدام عملة بلد معين في بلدان أخرى

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

أ. ربع زجاجة سائل تنظيف **يساوي ربع الزجاجة 0.95 لتر، زجاجة 1 لتر**

ب. 50 ياردًا من لفّة قماش **يبلغ طول 50 يارد من لفة القماش حوالي 45 متراً (50× 0.9)**

ج. حجم محرّك السيارة بالبوصات المكعّبة **يقاس محرك السيارة بالسنتيمتر المكعب**

د. مسطرة طولها 12 إنش **يساوي مقياس المسطرة التي تبلغ 12 إنش حوالي 30 سم (12× 2.5**

هـ. ميزان لقياس الأوزان بالباوند **يقيس الميزان الأوزان بالكيلو غرامات**

24. **التكنولوجيا** أنشئ جدولًا ورسمًا بيانيًّا باستخدام برنامج جداول البيانات لإعداد تقرير يوضّح تغيرات قيمة الريال السعودي مقارنة بتغيرات عملات الدول الأخرى.

**يعد الطلبة جدولا ورسمًا بيانياً لتسجيل القيمة المتغيرة للريال السعودي مقارنة بعملات ثلاثة بلدان أخرى على الأقل وفي هذا الإطار ستختلف الإجابات بحسب البلدان المحددة والفترات الزمنية**

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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

أ. اليابان، 1200 ين **40.884 (1.200 ×34.07)**

ب. كندا، 5 دولارات كندية **1.65 (1.200×0.33)**

ج. جنوب إفريقيا، 150 رند **600 (150×4)**

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

**اطلب من الطلبة أن يستعرضوا بإيجاز على زملائهم أهم الجوانب في الاتفاقيات القانونية التي بحثوا فيها**

## ادعم قضيتك

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؟

**قد لا يأكل الصينيون الخبز أو غيره من المواد التي تستلزم آلات تحميص، صحيح أن هذه الآلات المنتجة محليًا أرخص أو أكثر متانة غير أن الإمداد الكهربائي في المناطق الريفية الصينية لا يصلح ليرغب المستهلكون في امتلاك أجهزة كهربائية وفي هذا الإطار، قد لا تفهم شركتك الأعمال التجارية؛ أو القوانين الصينية**

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

**ابدأ أولا ببحث عن وضع السوق، بعد ذلك يمكنك الدخول في مشروع مشترك مع شركة مصنعة قائمة في الصين أو بدلاً من ذلك؛ يمكن لشركتك توظيف مواطنين صينيين من ذوي المعرفة بمشهدية الأعمال الصينية**

## التفاعل والتواصل

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

**ستختلف القوائم والجداول وقد تشمل أوجه التشابه بين البلدان في هذا الإطار وقرة الألياف الطبيعية؛ مثل: القطن أو الحرير وإمكانية توظيف عمال بأجور أقل وارتفاع عدد العمال في صناعة الملابس من دوي المهارات العالية وقد تشكل هذه أيضا مزايا اقتصادية محتملة للبلدان**

**30.** تباع منتجات كلّ من الشركات التالية: كوكا كولا (Coca-Cola)، كيلوغس (Kellogg's)، جنرال ميلز (General Mills) وغيرها من الشركات في العديد من الدول. وغالبًا ما تستخدم هذه الشركات علاماتها التجارية المعروفة في جميع أنحاء العالم. ولكن وفي بعض الأحيان تضطر هذه الشركات لادخال وتغليفها بما يتناسب مع الثقافات والعادات المتباينة بين الدول.

**يجب أن تناقش العروض التقديمية التي يعدها الطلبة كيف كيفت الشركة المنتج أو الحزمة**

أ. قم بزيارة موقع على شبكة الإنترنت، لشركة تنتج منتجًا رائجًا دول **شجّع الطلبة على استخدام عناصر مرئية في عرضهم التقديمي**
احصل على معلومات عن منتج يباع في عدد من الدول، ثمّ صف هذا المنتج وعبوته في دولة أخرى. ادعم أقوالك بصور من الموقع نفسه.

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

**ستختلف التقارير وذلك بحسب الثقافة التي يختارها الطالب وأنشطة الأعمال التي يناقشها**

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

**شجع الطلبة على التحدث مع آخرين لمشاركة ما تعلموه وللحصول على ملاحظات ومقترحات من الطرف الآخر**

## المسائل المتعلّقة بمؤسسات الأعمال الناشئة

شهدت العديد من البلدان حول العالم خلال 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 المنتَجات التي يتمّ تصنيعها 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 المنتَجات التي تصنّع تحت العلامات التجارية للمتجر، منتَجات 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 فوائد كثيرة لكلّ من تجار التجزئة والمستهلكين، وهذا ما دفع إلى تزايد رواجها وشعبيتها في المتاجر.

يجب على كلّ فريق من تلميذين أو ثلاثة تلاميذ 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 عن العلامات التجارية الخاصّة التي تحقّق نجاحًا في السوق. سيتاح للفرق إحضار الموادّ التي تحتاجها للإعداد، مثل الأوراق واللوح المكتوبة أو المطبوعة لاستخدامها أثناء التحضير والعرض.

يجب ألّا يتخطّى كلّ عرض الخمس دقائق. بعد انتهاء كلّ عرض شفوي، 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.

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

### تقييم مؤشرات الأداء

- عرض نتائج البحث المنطقية ودعمها بالبراهين والحجج.
- تقديم معلومات داعمة لكلّ فكرة أو رأي.
- اختيار أمثلة مرتبطة بالحضور.
- عرض الأساس المنطقي بطريقة واضحة ومنطقية.

سيتم تقييم أدائك استنادًا إلى ما يلي:

- طريقة تنظيم العرض الشفوي الذي تقدّمه.
- الأساس المنطقي للعرض التقديمي.
- إجابة المتحدّث عن الأسئلة بالكامل بدراية ومن دون تردّد.

**للتنافس مع العلامات التجارية الخاصة؛ يجب أن يتبنى المصنعون عقلية تعاونية وأن يساعدوا تجار التجزئة على تحقيق النجاح سواء من خلال العلامات التجارية الخاصة أو غيرها من العلامات التجارية المتوفرة في المتاجر وقد ينظر المصنعون في فرص ترويجية مشتركة؛ كما ويمكنهم أيضا البحث عن تجار التجزئة الذين لا يقدمون علامات خاصة ليناقشوا الخيارات الأخرى معهم**

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

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

**يتميز مصنعو العلامات التجارية الخاصة يخفض الأسعار وتحسين جودة المنتجات الخاصة والمنتجات المتميزة؛ وكذلك تطوير علامات تجارية خاصة متميّزة**

# الفصل 4

# إدارة الموارد البشرية، التنوّع والشمولية



بداية
بوابة بداية التعليمي | beadaya.com

1-4 أسس إدارة الموارد البشرية
2-4 إدارة الموارد البشرية
3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة



التخطيط للحصول على وظيفة...

# في مجال إدارة الموارد البشرية

الأعمال التجارية التي تتميّز بسجل حافل بالنجاحات تعترف بأهمية موظّفيها. ويمكن أن تُسهم القوى العاملة – الماهرة والتي تجد التحفيز الكافي– في خلق ميزة تنافسية. وتُنفق الشركات على موظفيها أكثر مما تنفق على أي موارد أخرى. ونظرًا لحجم هذا الاستثمار الكبير، تحتاج الشركات إلى موظفين مُتمرسين في مجال إدارة الموارد البشرية، ليعملوا على توظيف وتدريب وتحفيز ومنح تعويضات مالية للموظفين.

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 إدارة 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 تُحقق رضا الموظفين. وأيضًا، تَبلُغ إدارة الموارد البشرية أهدافها بتقديم برامج تُتيح للموظفين تنمية مهاراتهم؛ فيصبحون 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 والموظّفين بالشركة لضمان توافر الموظّفين وضمان قدرتهم واستعدادهم للعمل. ويحرص المختصون في إدارة الموارد البشرية على دفع مستحقات الموظفين، وتكريمهم تقديرًا لإسهاماتهم.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## تحليل الفرص المهنية في مجال... إدارة الموارد البشرية

اِستخدم موارد المكتبة وتصفّح الإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية واختر أحد المسمّيات الوظيفية المدرجة في المربع أعلاه وأجب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف المردود المتوقع من العمل في هذا المجال بالتحديد؟
2. هل تعجبك هذه المهنة؟ اِشرح نقاط التلاقي بين الوظائف في هذا المجال وأهدافك واهتماماتك؟

## كيف ترى العمل... كمدرّب في شركة أو مؤسسة كُبرى؟

أمينة هي مدرّب أول لدى شركة سعودية تُعنى بإنتاج الكيماويات. خاضت أمينة مسيرة مهنية مثيرة للاهتمام حيث بدأت كمعلّمة علوم في مدرسة ثانوية، لتنتقل لتعمل كأخصائية مختبرات على مدى خمس سنوات. ومنذ ستة أشهر، تقدّمت لوظيفة تدريب في هذه الشركة. تجمع أمينة في وظيفتها الجديدة ما بين شغفها بالتعليم والعلوم، وشغفها بمساعدة زملائها.

بصفتها مدرّب، تعقد أمينة اجتماعات مع المديرين للوقوف على التدريبات التي تلزمهم، مثل مساعدة الموظفين الجدد على تعلّم ما يلزم لتنفيذ دورهم الوظيفي، أو مساعدة الموظفين الخبراء على التعامل مع الإجراءات الجديدة، أو إعداد دورات حول العمل ضمن فريق. تعمل أمينة مع مصمّمي المواد التربوية وأخصائيي الأدوات الإعلامية لإعداد المواد التدريبية. يتوجّب على أمينة أن تواكب آخر التقنيات التربوية بشكل دائم، لكي تتمكّن من تقديم التدريب للموظفين الموجودين بمختلف مواقع الشركة في سائر أنحاء العالم.

**ماذا عنك؟** ما الجوانب التي قد تُحقق تطلعاتك الوظيفية في المستقبل في مهنة المدرّب؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-1-4** وصف طبيعة القوى العاملة.

**2-1-4** تحديد الأهداف والأنشطة المهمّة التي تُعنى بها إدارة الموارد 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 قد أصبحت هي التي تتولى كافة الأعمال؟» طرح سامي هذا السؤال على علي بينما كانا يغادران متحف العلوم بعد الذهاب إلى أحدث معرض للروبوتات.

«عدم الاضطرار للعمل سيكون أمرًا ممتعًا بلا أدنى شك، ولكني سأملّ بعد فترة على ما أظن»، أجابه علي «أضِف أنني أريد أن أصبح مهندسًا 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 ولو أصبحت أجهزة الحاسوب والروبوتات قادرة على تنفيذ مهام أكثر تعقيدًا في المستقبل، سيبقى الأفراد هم المسؤولين عن تخطيط العمل وجدولته.»

أجابه علي: «قدرة الموظّفين على الابتكار، وشخصيات الموظّفين، ومهاراتهم هي ما تصنع المؤسسة فعليًّا.»

«فإذًا، الروبوتات لن تحلّ مكاننا»، قال سامي: «ما علينا فعله هو أن نتعلّم كيف نجاريها.»

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

## 1-1-4 قوى عاملة متبدّلة The Changing Workforce

تتألف **القوى العاملة Workforce** في المملكة العربية السعودية من مجموعة الأفراد المؤهلين الذين لديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل، ويجوز لكلّ من بلغ سن الخامسة عشرة أن يبدأ بالبحث عن عمل، ولكن مع التقيدّ ببعض الشروط طبقًا لما هو محدّد في نظام حماية الطفل في المملكة العربية السعودية. في العام 2021، وصل حجم القوى العاملة السعودية إلى أكثر من 16 مليون نسمة (المصدر: البنك الدولي).هذا الرقم يشمل كل من لديه وظيفة بدوام كامل أو دوام جزئي وكذلك كل الذين يبحثون عن عمل.

تتطلّب الكثير من الوظائف تدريبًا مُتخصصًا، بالإضافة إلى ما يتم تعلّمه في المرحلة الثانوية أو مرحلة البكالوريوس، هذا 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.



**لمزيد من المعلومات**

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

## أنواع الوظائف Types of Jobs

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

في غالبية الدول المتقدمة، يمكن أن نتحدّث عن نوعين أساسيين من القطاعات بشكل عام. "القطاعات الخدمية" وتشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**الشكل 4-1**

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

تشمل الشركات الخدمية مؤسسات الرعاية الصحية، والشركات المالية، والمتاجر، والأعمال التجارية المعنية بالنقل، وغيرها. أما "القطاعات المنتجة للسلع" فتشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنّع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي مثل شركات البناء، والتصنيع، والتعدين، والزراعة. يستعرض الشكل 4–1 فئات القطاعات.

كما سبق أن عرضنا في الفصل 2، يشهد الاقتصاد السعودي تطوّرًا مستمرًّا. وتتمحور الصناعات السعودية التقليدية حول 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 واسعة النطاق. وتُضاف إلى كلّ ذلك جهود القوى العاملة الطموحة والنشطة وخصائص الاقتصاد المتنامي في توفير وظائف في كلّ من هذه الفئات.

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

فقد صنّفت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية المهن ضمن فئتين رئيستين: فئة الياقات البيضاء وفئة الياقات الزرقاء. القوى العاملة ذات "الياقات البيضاء" هي القوى العاملة التي تقوم بأعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولّى معالجة المعلومات، ويعمل معظمهم في المكاتب والمتاجر. وتشمل هذه الفئة الاستشاريين والمديرين الإداريين. أمّا القوى العاملة التي تقع في فئة "الياقات الزرقاء" فهي القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية مثل تشغيل الآلات والمعدّات وغيرها من الوظائف الإنتاجية. نجدها في المعامل، ومواقع البناء، والمزارع، وفي خدمات التوصيل. ومع نمو القطاعات الخدمية، نشأت فئة جديدة من القوى العاملة وهي "القوى العاملة الخدمية" التي تُقدم منتجات غير ملموسة للأعمال التجارية والعملاء. بعض هذه المهن الخدمية يتطلب مستويات عالية من التعليم والمهارات، في حين أن بعضها الآخر لا يحتّم وجود هذا المستوى الرفيع من المهارة.

## متطلبات العمل المتغيّرة Changing Job Requirements

تحتاج الأعمال التجارية إلى القوى العاملة من الياقات البيضاء والياقات الزرقاء، والقوى العاملة الخدمية على حدّ سواء. يسهم ارتفاع مستوى استخدام أجهزة الحاسوب وتقنية المعلومات في المصانع والمزارع وفي أعمال البناء في تغيير أنواع كثيرة من الأعمال. وتتطلب هذه التغييرات مستويات أعلى من التعليم والتدريب الفني المتخصص. ففي السنوات العشر المقبلة، ستستدعي الكثير من الوظائف الجديدة مستوى تعليميًّا يتعدّى التعليم الثانوي.

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 العميل للمنتجات والخدمات. في بعض الحالات، تدخُل منتجات جديدة على السوق فتصبح المنتجات الموجودة في السوق منتجات بالية وقديمة، وتجد القوى العاملة التي تعمل في مجال تقديم هذه المنتجات القديمة أن وظائفها قد تغيّرت أو أنها حتى ألغيت، مقابل ظهور وظائف جديدة نتيجة الطلب على المنتجات الجديدة.

**الدورات الاقتصادية Economic Cycles** تؤثر التغيّرات الاقتصادية بدورها على فرص العمل المتاحة. عند توسّع أعمال الأعمال التجارية نتيجة إقدام العملاء على شراء كميات أكبر من السلع والخدمات، تنشأ وظائف جديدة لتلبية الطلب المتزايد. وهكذا يتم توظيف 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 في الحصول على قروض.

ونتيجة ذلك، يتراجع الطلب على السلع والخدمات، فيتم إلغاء بعض من الوظائف أو خفض عدد ساعات العمل، ويتراجع الإنفاق والطلب أكثر فأكثر نتيجة ضُعف الاقتصاد.

**التقنيات الجديدة New Technologies** "التقنية" تعني استخدام معدّات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات. والتقنية مهمّة في بيئة العمل على اعتبار أنها تحسّن مستوى الكفاءة وبالتالي تساعد الأعمال التجارية على المحافظة على تنافسيّتها. التقدّم الحاصل في مجال التقنية اليوم، مثل الذكاء الاصطناعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والروبوتات قد خفّض الحاجة إلى عمّال الإنتاج في الكثير من القطاعات الصناعية مثل صناعة الفولاذ وصناعة السيارات وصناعة العجلات وصناعة الإلكترونيات. كما خفّضت نظم التواصل المعقّدة المبنية على تقنية الحوسبة السحابية بدورها الحاجة إلى موظفي المكاتب مثل الإداريين والمحاسبين. فالتقنيات الجديدة تغيّر أنواع الوظائف المطلوبة في مجال الصناعة والإنتاج، وأيضًا، تُغير التقنيات الجديدة طريقة عمل وأداء موظفي المكاتب، وعُمّال الخدمة، والأخصائيين.



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

beadaya.com




اشرح لماذا عليك فهم التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، كالتطوّرات التقنية على سبيل المثال، وأنت تسعى إلى تحديد أهدافك في الحياة.



## 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 . قم أنت وفريقك بوضع 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. وتسعى الأعمال التجارية اليوم إلى تأمين قوى بشرية عاملة تتمتّع بمهارات عالية في المجال التجاري، بهدف الحفاظ على مكانتها التنافسية. كما ويساعد تركيب معدات جديدة وإعادة تنظيم إجراءات العمل في حثّ القوى العاملة على زيادة إنتاجيتها. ويمكن أن تتّخذ الأعمال التجارية قرارًا **بتقليص العمالة Downsizing**، أي إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين بهدف خفض التكاليف وزيادة فعالية أعمالها. أمّا في حال قرّرت الأعمال التجارية **الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing**، فهي بالتالي تقرّر تحويل أحد أعمالها إلى شركة أخرى تنجزه بتكلفة أقلّ. وبحسب التقرير الصادر في شهر مارس 2022 حول "حجم سوق الاستعانة بمصادر خارجية في المملكة العربية السعودية المتوقع حتى عام 2028"، فإنّ حجم هذه السوق قد وصل إلى حوالي 10 مليارات ريال سعودي في عام 2021.

**اختبر معلوماتك**

اُذكر بعض العوامل المؤثرة في إحداث تغييرات القوى العاملة.

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

العمل في أي شركة، يتمّ على يد موظفي المنظمة. والموظّفون الذين يملكون المعرفة والمهارات اللازمة وينفّذون العمل على مستوى عالٍ من الجودة يسهمون في نجاح الشركة. الشركات التي تواجه صعوبة في استقطاب موظفين مؤهلين، أو التي فيها بيئة عمل غير مشجّعة، أو تعاني من مسائل ذات صلة بالجودة والهدر وأخطاء الموظفين، فسوف تواجه صعوبة في المحافظة على تنافسيتها أو تلبية احتياجات عملائها.



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

تشمل إدارة "الموارد البشرية" كل الموظفين الذين يعملون في الشركة، كالفريق الإداري، وعموم الموظّفين، والعمال العاملين بدوام كامل وجزئي. الأشخاص الذين يتم تعيينهم لشغل الوظائف المؤقتة والأشخاص الذين عملوا في الشركة لسنوات طويلة هم أيضًا من الموارد البشرية. وتُعد إدارة الموارد البشرية إحدى المسؤوليات الأهمّ في الأعمال التجارية. فغالبية الأعمال التجارية المتوسطة إلى كبيرة الحجم في الدول المتقدّمة لديها إدارة مخصّصة لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

### أهداف إدارة الموارد البشرية Human Resources Goals

تختلف إدارة الموارد البشرية تقريبًا عن مجمل الموارد الأخرى التي تحتاجها الأعمال التجارية، حيث يجلب الأشخاص معهم إلى وظائفهم مجموعة متنوّعة من المعرفة والمهارات والخبرات والدافعية لتقديم الأفضل. فكل شركة تستخدم عناصرها البشرية بطريقتها. فبعض العناصر البشرية تؤدي أعمال بدنية شاقة، وبعض العناصر الأُخرى تقوم بتشغيل معدات تقنية معقدة، فيما تكون عناصر أخرى مكلّفة بتشغيل معدات ثقيلة. بعض العناصر قد تعمل ضمن مجموعات، وذلك يتطلب إتقان مهارات التعامل بفعالية مع الآخرين لتعزيز العمل الجماعي. وبعض العناصر تعمل بشكل منفرد وتعتمد في ذلك على قدراتها

ومهاراتها الشخصية. المديرون يوجّهون الآخرين ويتّخذون قرارات ويضعون خططًا من شأنها أن تؤثر في الشركة برمّتها. يجب أن يكون الموظفون الجدد مستعدين لاتباع التوجيهات، ومن الممكن أن يُمنَحوا صلاحية اتخاذ بعض القرارات القليلة في بداية عملهم.

يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على التعامل مع الاختلافات ومع القدرات المتميزة التي يملكها كل موظف، ويجب عليها 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 الحاجات المستقبلية للشركة.
3. مواءمة القدرات والاهتمامات الشخصية مع الوظائف المتاحة.
4. تأمين التدريب والتطوير المهني لتأهيل الأشخاص لوظائفهم وتحسين قدرتهم على مواكبة المتطلبات الوظيفية المتغيّرة.
5. وضع خطط لمنح الموظفين تعويضات مالية أو عينية متعلقة بأعمالهم.
6. حماية صحّة وسلامة الموظّفين.
7. المحافظة على بيئة عمل منتجة ومحفزة.



تلبية متطلبات تدريب الموظّفين والمحافظة عليهم هي أحد التحديات الكبيرة التي تُواجه مدير الموارد البشرية. اُذكر بعض التحديات الأخرى.

## أنشطة إدارة الموارد البشرية Human Resources Activities

تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى أربع فئات هي كالتالي: التخطيط والتوظيف، والتعويضات والمزايا، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظّفين. يوضح الشكل 4–2 الأنشطة التي تندرج تحت كل فئة من هذه الفئات.

"أنشطة التخطيط والتوظيف" التي تختص بتحديد الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين. "التعويضات والمزايا" تهتم بتخطيط وإدارة الرواتب، وسجلات الموظّفين، وبرامج المزايا. "إدارة الأداء" تُعنى بتقييم العمل الذي يؤديه الموظّف وتحسين الأداء من خلال التدريب والتطوير المهني. "علاقات الموظفين" هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتِجة لجميع الموظّفين.

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

**الشكل 4-2**

ما الأنشطة الأهم لنجاح الشركة؟ اشرح إجابتك.

### اختبر معلوماتك

ما هي الأهداف السبعة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

## 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 أنشطة الموارد البشرية الأساسية؟

أ. تسكين الوظائف

ب. علاقات الموظّفين

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 إدارة الموارد البشرية في الشركات؟

أ. المديرون

ب. الموظّفون العاملون بدوام كامل

ج. الموظّفون العاملون بدوام جزئي

د. كل ما سبق يدخل ضمن اهتمامات 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؟

نحو 16.7% من السكان لا يعملون: 6 ملايين ÷ 36 مليون = 0.16666 أو 16.7%

**6. الفن:** تصفّح الصحف والمجلات واقطع منها الصور التي تمثل فئات الأنشطة العامة الأربع التي تتولاها إدارة الموارد البشرية، وألصق هذه الصور على لوح كبير لتصنع منها لوحة تبرز هذه الأنشطة المتعدّدة. اعرض لوحتك على زملائك متحدثًا عن الأنشطة التي تبرزها هذه اللوحة.

اختر موقعاً لعرض اللوحات؛ وامنح الوقت لطلابك ليتحدثوا عن عملهم

بداية
موقع بداية | beadaya.com

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-4 إدارة الموارد البشرية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-2-4** تحديد أنشطة تخطيط وتسكين الوظائف 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

«كيف كان يومك؟» سألت بشرى شريكتها في العمل أثناء جلوسها، مُنهكة بعد يوم شاق.

«كان جيدًا إلى أن أتت سارة لرؤيتي»، أجابتها ليلى بعد أن رفعت عينيها عن التقرير الذي كانت تطالعه 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؟»

«الأسباب الاعتيادية: مزايا أفضل، وفرص أكبر للتقدّم»، أجابتها ليلى.

«يجب أن نبحث عن بديل على الفور»، قالت بشرى. «سأتصل بمكتب التوظيف يوم غد.»

«ربما يجدر بنا أن نأخذ وقتنا لنفكّر في احتياجاتنا. فقد حان الوقت لأن نضع استراتيجية أفضل للتوظيف عوضًا عن الإسراع إلى تأمين البديل عمن يغادرنا»، أوعزت ليلى.

«معك حق يا ليلى، يجب أنّ نحوّل هذا الأمر إلى فرصة لنراجع الاستراتيجية التي نتّبعها لإدارة مواردنا البشرية. إنني مُتأكدة بأن ثمّة أمور يمكن أن نقوم بها لنعزّز تنافسيتنا. يجب أن نركّز بشكل أكبر على الاستراتيجية التي نتّبعها للمحافظة على موظفينا الموهوبين.»

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 1-2-4 تخطيط وتوظيف الموارد البشرية Human Resources Planning and Staffing

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعيين الموظّفين المناسبين، وضمان إنتاجيتهم، وضمان دفع حقوقهم المالية، وضمان رضاهم. في حال أدت الموارد البشرية دورها على الوجه المطلوب، تحصل الشركة على موظّفين يؤدون أعمالهم بمهنية عالية، وهذا يسهم في نجاح الأعمال التجارية وربحيتها.

## التخطيط وتحليل الوظائف Planning and Job Analysis

تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحليل الوضع الراهن للمنظمة وتحليل الوضع المستقبلي الذي تنشده. وبناءً عليه تبدأ بتخطيط الاحتياج من القوى العاملة بالأعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة. ينبغي توخي الحذر عند اتخاذ القرارات بتوظيف الأشخاص. فبمجرّد توظيف شخص ما، تصبح الشركة ملزمة بدفع حقوقه المالية بغض النظر ما إذا كانت الشركة تحقق أرباحًا أم لا. بالتالي، ينبغي أن يتم تعيين الموظّف عندما يكون العمل المطلوب منه عملًا يضيف على أرباح الشركة أكثر مما يكلّفها.

**تصنيف الموظفين Classifying Employees** يجب أن تقرّر الشركة إن كان الشخص الذي تريد تعيينه سيكون موظّفًا دائمًا أو مؤقتًا. "الموظف الدائم" هو الموظف الذي تلتزم الشركة معه بعقد طويل المدى بحيث يكون من المتوقع أن يستمر هذا الموظف في العمل لدى الشركة طالما أن الشركة تحقق الأرباح والموظف يؤدي عمله بمهنية عالية. "الموظف المؤقت" هو الموظف الذي يتم تعيينه لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمّة محدّدة.

يشعر الموظّف الدائم أنه جزء من الشركة، بالتالي يكون عادة أكثر إنتاجية من الموظّف المؤقت، لكن قدرة الشركة على السيطرة على مواردها تكون أكبر مع الموظفين المؤقتين حيث إنها تدفع للموظف المؤقت أجر عمله إلى حين انتهاء المهمة المُسندة إليه. تستعين الشركات عادة بالموظّفين المؤقتين خلال فترات الذروة أو عندما تحتاج إلى تنفيذ مهمة خاصة.

يعمل الموظّف الدائم أو المؤقت بدوام كامل أو بدوام جزئي. يعمل "الموظف العامل بدوام كامل" عادة ما بين 40 و48 ساعة في الأسبوع، في حين أنّ دوام "الموظف العامل بدوام جزئي" يكون أقصر إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم وإما 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 خلال شهر رمضان المبارك.

**تحديد متطلبات الوظيفة Determining Job Requirements** قبل البدء بعملية التوظيف، يدرس موظفو الموارد البشرية مهام ومهارات شاغل الوظيفة، ولا بدّ هنا من معلومات محدّدة عن الوظيفة حتى يتم تعيين الشخص الذي يملك المهارات المناسبة. عادةً ما يتم جمع هذه المعلومات من خلال دراسة وتحليل الوظيفة.

beadaya.com

**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 من خلال ملاحظة سير العمل ومن خلال التحدّث إلى الموظّفين والمديرين، فيحدّدون كافة المهام الوظيفية المهمة، وكذلك المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل بنجاح. يساعد تحليل الوظيفة على تحديد أنسب آلية لتغطية احتياجات الشركة (موظّف 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، يجب تحديد آلية استقطاب الموظفين المحتملين الذين يستوفون المتطلبات. في حال لم يتم تنفيذ هذا البحث بعناية، يمكن أن يتكبّد صاحب العمل الكثير من الوقت والنفقات من دون أن يجد الموظف المناسب. توجد عدة مصادر جيّدة لاستقطاب المرشحين الأكفاء من الموظفين نستعرضها في الشكل 4-3.

ينبغي على الشركات أن تستعين بالمصادر التي تؤمن عددًا ملائمًا من المرشّحين المؤهلين للموقع الوظيفي، وينبغي أن يتحلى المرشحون بالمهارات اللازمة للوظيفة وأن تكون لديهم الرغبة في العمل لدى الشركة.

| بعض المصادر الفعالة لاستقطاب طالبي العمل | |
|---|---|
| مكتب التوظيف في الشركة | مواقع التوظيف مثل لينكدإن "LinkedIn" |
| المواقع الإلكترونية الخاصة بالشركة | 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**

لم قد يستعين صاحب العمل 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 للمتقدّم للوظيفة، كما يمكن أن يستفسر طلب التوظيف عن مهارات محدّدة لها علاقة بالوظيفة، ويطلب كذلك تفاصيل الاتصال بأشخاص يمكن أن يشكلوا مرجعًا عن مقدّم الطلب. يمكن أن يُطلَب من مقدّم الطلب أن يرفق سيرة ذاتية مع الطلب. تُستخدَم الطلبات لاستبعاد الأشخاص الذين يبدون في الظاهر أنهم غير مؤهلين للوظيفة وتحديد أولئك الذين يبدون أنهم مؤهلون بشكل مناسب ومميز.

بعد مراجعة الطلبات الواردة، تتم دراسة ملفات المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الاستبعاد الأولية بدقة، وهنا يمكن الاتصال بالأشخاص الذين تم تحديدهم كمرجع.

يختار صاحب العمل عدد مناسب من المرشحين للمقابلة، ويمكن أن يطلب منهم أن ينفّذوا اختبارات خاصة لها علاقة بالمعرفة والمهارات اللازمة للوظيفة. خلال المقابلة، يمكن تعريف المرشح ببيئة العمل، والمديرين والزملاء، ويُقدّم للمرشح وصف مفصل عن الشركة والوظيفة. وفي خطوة أخيرة، يتم عرض 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 الانطلاق بصورة جيدة في الشركة.

ضمن إطار هذه العملية، يجتمع الموظّف الجديد بأخصائي الموارد البشرية لاستكمال كافة الاستمارات والمستندات اللازمة لاستكمال إجراءات التعيين، وما يتعلّق بعقد العمل وما يتضمنه من مزايا مالية، أو أي من المزايا الأخرى. بموجب هذه العملية، تضع الشركة سجلًّا كاملًا عن الموظّف. يتم تدريب الموظّف الجديد عادة ضمن برنامج التهيئة والإرشاد للموظفين الجدد، من خلال تعيين زميل من أصحاب الخبرة أو مرشد له.

يجيب المرشد عن أسئلة الموظف الجديد، ويساعده على حل المشكلات وبناء ثقته بالوظيفة الجديدة. يمكن أن تحدّد الشركة فترة تجريبية تمتد ما بين عدّة أسابيع إلى عدّة أشهر يتم خلالها تقييم أداء الموظّف الجديد للتأكد من أن أداءه أصبح على قدر توقعات الشركة.

**اختبر معلوماتك**

لماذا تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تخطيط ودراسة الوظائف قبل البدء بعملية التوظيف؟



## رؤى تجارية

### رفع مستوى مهارات القوى العاملة

تُعتبر فئة الشباب الركيزة الأساسية لنجاح "رؤية السعودية 2030"، وهؤلاء الشباب هم جيل المستقبل الذي سيشكّل القوى العاملة الداعمة للازدهار الاقتصادي المنشود، والذي يتطلّب منهم العزيمة والإصرار، والتسلّح بالعلم واكتساب المهارات في مختلف المجالات. وعليه، فإنّ المملكة العربية السعودية لا تستثمر في البنية التحتية فحسب، إنّما تستثمر أيضًا في الأشخاص، من خلال مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تدريب وتطوير القوى العاملة كي تكتسب الصفات اللازمة التي تخوّلها أن تدخل في المنافسة على الصعيد العالمي.

يعد برنامج تنمية القدرات البشرية من إحدى هذه المبادرات. وبموجب "رؤية السعودية 2030"، يُطور هذا البرنامج القدرات الرئيسة من خلال 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 هو مبادرة أخرى ذات صلة. فبحسب المنصة الوطنية الموحدة، فإن هذا البرنامج يقدّم التدريب على رأس العمل "لتطوير مهارات خريجي الجامعات والمعاهد والكليات السعودية والأجنبية." يقدّم البرنامج خدماته إلى حديثي التخرج وللذين سبق لهم العمل من خلال تأمين تدريب عملي لهم لدى الشركات الخاصة والجهات الحكومية.

### التفكير الناقد

1. كيف يساعد التدريب الفعلي في مقر العمل لدى جهة حكومية، حديثي التخرج على بدء مسيرتهم المهنية؟
2. لماذا يعد التدريب على رأس العمل مهمًّا إلى جانب التعليم العام؟

## 2-2-4 سلّم الأجور والتعويضات والمزايا Compensation and Benefits

يُعتبر كسب المال أحد الأسباب التي تدفع الناس إلى العمل. **التعويض Compensation** هو مبلغ المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل عمل ينجزه. ويتألّف التعويض من جزءين، وهما: **الرواتب والأجور Salary and Wages** وهي المبالغ المالية التي تُدفع مباشرة إلى الموظف عند إتمام عمل ما. أمّا التعويضات الأخرى، فلا تكون على شكل مبالغ مالية تُدفع مباشرة إلى الموظف، إنّما هي ما يُعرف باسم **المزايا Benefits**، مثل التأمين، والإجازات، وخطط التقاعد، وبرامج الصحة والسلامة المهنية.

### طرق التعويض Compensation Methods

"الأجر مقابل الوقت"، بحيث يتلقى الموظف مبلغًا محدّدًا من المال مقابل كل ساعة عمل. "الراتب المقطوع"، وهو مبلغ محدّد من المال مقابل كل أسبوع أو شهر عمل. لا يرتكز أي من هذين النوعين من التعويضات بشكل مباشر على كمية العمل المنجز أو جودته، بل على أساس الفترة التي يتم فيها إنجاز العمل. ولذلك من السهل إدارة وضبط هذا النظام؛ فلا يتوجب على الشركة سوى متابعة الوقت الذي يستغرقه الموظف في إنجاز العمل.



لو كنت موظف مبيعات عن بعد، فهل تفضّل عمولة على المبيعات أو أجر بالساعة؟ اشرح إجابتك.

**نظام الحوافز Incentive Systems** هو نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل أو جودة أداء الموظّف. 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" بحيث يتلقى الموظّف مبلغًا محددًا من المال عن كل قطعة ينتجها. نظام الدفع بالقطعة هو نظام شائع في قطاع الصناعة، والزراعة، ومراكز الخدمة حيث يتلقى العامل مبلغًا من المال عن كل قطعة ثياب يخيطها، أو عن مكالمة يرد عليها، أو كل طلب يعالجه.

تطبّق بعض الشركات نظام تعويض يتألف من "راتب أساسي زائد حافز" بحيث يجمع هذا النظام ما بين أجر أو راتب ومبلغ إضافي يُحدَّد بناءً على أداء الموظف. مشاركة الأرباح هي من هذا النوع بحيث يتلقى الموظّف التعويض النظامي بالإضافة إلى حصة من أرباح الشركة. هذا النظام يشجّع الالتزام، والعمل ضمن فريق واحد، والأداء الفعال لزيادة الأرباح.



### العمل كفريق

جرت العادة أن يدفع تجار السيارات عمولة مباشرة لموظفي المبيعات. يمنح بعض التجار اليوم لكل موظف مبيعات راتبًا مع علاوة تُحتسَب من خلال قياس رضا العملاء. قم أنت وفريقك بمناقشة الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا التغيير على أداء موظفي المبيعات والسبب الذي دعا تجار السيارات إلى تبني هذا التغيير.

## مزايا الموظفين Employee Benefits

في الكثير من الشركات حول العالم، تصل نسبة الميزة المالية التي يحصل عليها الموظف إلى 20–40% من إجمالي راتبه. فإذا كان الموظف يتقاضى 100 ريال سعودي عن الساعة، تضاف إلى هذا المبلغ 30% عن الفوائد لتصبح تكلفة الساعة 130 ريالًا سعوديًّا. وإذا عمل الموظف لمدة 40 ساعة في الأسبوع، فيمكن أن يتجاوز راتبه أو أجره الإجمالي 249,000 ريالًا سعوديًّا في السنة.

في غالبية الدول، يفرض قانون العمل تقديم بعض المزايا للموظفين بحيث يتوجب على غالبية الأعمال التجارية أن تقدّم وأن تدفع كافة المزايا المفروضة، والتي تشمل بدل ساعات العمل الإضافي، التأمين الاجتماعي، المساهمات 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. منح قانون العمل في المملكة العربية السعودية الموظفين الحق بعدد 21 يوم إجازة مدفوعة في السنة. 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 يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية ورضا هذا الموظّف. 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.

## 3-2-4 إدارة الأداء Compensation and Benefits

يعمل المديرون عن قرب مع مرؤوسيهم للتأكد من تحقيق المستهدفات مقارنةً بالخطط الموضوعة. يُتوقع من كل موظّف أن يستوفي معايير الجودة، وأن يعمل بكل كفاءة، وأن يقيم علاقات مهنية فعّالة مع زملائه ومع المديرين والعملاء. ومع تغيّر طبيعة الوظائف، يتم استحداث آلات وأجهزة وإجراءات جديدة، ويقع على الموظّفين أن يرفعوا مستوى مهاراتهم لمواكبة متطلبات العمل المستجدة هذه. تقدّم غالبية الشركات برامج تدريب وتطوير مهني لمساعدة موظفيها على تأدية أعمالهم بشكل جيّد.

### تقييم أداء الموظف Employee Evaluation

يتوجب على المديرين أن يقيّموا عمل كل موظف من موظفيهم بشكل منتظم. وتعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إعداد إجراءات واستمارات التقييم، ويتم تدريب المديرين على تنفيذ تقييمات موضوعية وعلى عقد اجتماعات التقييم الفعالة مع موظفيهم. تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات تقييم الموظف في سجلّ الموظف.

**آلية التقييم The Evaluation Process** تركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كل موظف، وتتوقف عند كفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين، وتشمل التواصل، والعلاقات مع الآخرين، وجودة العمل وكميته، والسلوكيات الأخلاقية.

يُعطى المديرون استمارات التقييم لتعبئتها. ويتم اتخاذ قرار التقييم بالاستناد إلى ملاحظة أداء الموظف وإلى مراجعة جودة وكمية العمل الذي يؤديه. عند العمل ضمن فريق واحد، قد يُطلب من الزملاء تقديم آرائهم وملاحظاتهم. باستخدام استمارة التقييم، يضع المدير علامة للمهارات المحدّدة، ويحدّد نقاط القوة عند كل موظف وكذلك النقاط التي تحتاج إلى تحسين. يتم إخبار الموظف بمخرجات التقييم عن طريق ملاحظات شفهية أو خطية.

### الترقيات الوظيفية، والنقل، وإنهاء الخدمة Promotions, Transfers, and Terminations

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

يتوقّع الموظف أنه في حال عمل لدى الشركة لمدة طويلة وكان أداؤه جيّدًا أن يتم مكافأته بزيادة في الراتب أو ترقية. **الترقية الوظيفية Promotion** هي نقل الموظف إلى مرتبة أعلى، وبمسؤوليات أكبر. تحرص الشركات على المحافظة على الموظف الجيّد، وأن يكون الموظّف المثابر في موقع يحقق أعلى فائدة للشركة. ينبغي على الشركات أن تسكن الشواغر عن طريق ترقية الموظّفين الحاليين، وذلك حسب الأرقام الوظيفية المتاحة بحيث تُسهم هذه الترقية في تحفيز الموظف المتميز وبقائه في الشركة ومواصلة العمل فيها بكفاءة عالية.

في بعض الحالات، قد لا توجد فرصة للترقية داخل الشركة، ويرغب الموظفون في تغيير وظيفتهم. وفي بعض الحالات الأخرى، يتم إلغاء وظيفة معينة واستحداث وظيفة أخرى. يحق للموظف قبول **النقل Transfer** الوظيفي الذي هو تكليف للموظف بوظيفة أخرى على نفس درجة المسؤولية ضمن الشركة. يمكن أن يُمثل النقل الوظيفي للموظف تحديًا جديدًا أو أن يكون أقرب إلى مهارات هذا الموظف.

في حال لم يكن أداء الموظف على قدر تطلعات الشركة أو في حال تقليص عدد الوظائف، فقد تضطر الشركة إلى إنهاء خدمة الموظفين. **إنهاء الخدمة Termination** إنهاء العلاقة المهنية بين الشركة والموظف. ويمكن أن يكون إنهاء الخدمة عبارة عن "فصل" ينهي الخدمة بسبب سلوكيات غير سليمة في العمل. "تسريح" هو نوع آخر من أنواع إنهاء الخدمة، ويمكن أن يحصل لتحقيق تخفيض مؤقت أو نهائي لعدد الموظفين بسبب تغيّر أوضاع العمل. يجب على الشركة أن تنفّذ عملية إنهاء الخدمة بحذر وأن تستوفي كافة الشروط القانونية، وأن تقدّم أقصى درجات المساعدة للموظف الذي تطلب منه المغادرة.



**اختبر معلوماتك**

ما الغرض من اجتماع التقييم؟

ج2: خطأ، ينبغي ألا تهدر شركة وقتها في إجراء مقابلات مع أشخاص غير مؤهلين

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. يعد الموظف الذي تلتزم تجاهه الشركة بعقد طويل الأمد موظّفًا:
   أ. بدوام كامل
   ب. بدوام جزئي
   ج. دائمًا
   د. مؤقتًا

2. صواب أم خطأ. يتوجب على الشركات أن تجري مقابلات مع جميع الذين يقدمون طلب بالعمل لدى الشركة.

3. كمتوسط في غالبية الشركات حول العالم، تصل نسبة التعويضات التي يتم إنفاقها 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. مقابلة
   ج. تقييم
   د. دعوى قضائية

تبلغ عمولة حليمة من المبيعات 3724 ريال سعودي في السنة ويبلغ راتبها 37200 ريال سعودي (3100 ×12 = 37200 ريال سعودي) ويبلغ إجمالي مبلغ التعويضات الذي تلقته عن السنة 45424 ريال سعودي (3725 + 37200 + 4500 إضافي = 4424 ريال سعودي)

5. **الرياضيات:** تتقاضى حليمة مبلغ 3,000 ريال سعودي. في الشهر زائد عمولة 2% عن مجمل المبيعات. تتقاضى كذلك علاوة سنوية قدرها 4,500 ريال سعودي. في حال بلغت مبيعاتها 186,200 ريالاً سعوديًّا. في السنة. ما إجمالي مبلغ التعويضات الذي تلقته عن السنة؟

6. **البحث:** استخدم الانترنت لتحديد أربعة مصادر متنوّعة لفرص وظيفية متاحة حاليًّا. ضع جدولًا للمقارنة بين هذه المواقع الإلكترونية من ناحية فعاليتها في تأمين معلومات حول الوظيفة والشركة وإجراءات تقديم الطلب.

قد تختلف الجداول بحسب المصادر المستخدمة

7. **التفكير الناقد:** لنفترض أنك أخصائي موارد بشرية وتقدّم لمشرف جديد نصائح حول أصول عقد اجتماعات تقييم الأداء مع الموظفين. قدّم ثلاث توصيات تعطيها للمشرف لضمان فعالية الاجتماع.

ستختلف الإجابات كثيراً؛ وقد يقترح الطلبة أنه لعقد اجتماع فعال لتقييم الأداء، ينبغي أولا أن يتمتع الاجتماع بالمعنى والموضوعية والإيجابية؛ وثانيا أن يؤدي إلى اتفاق معقول حول أداء الموظف وأهدافه ومخططاته المستقبلية؛ وثالثا أن يصف بالتفصيل الدعم الذي قد يتوقع الموظف الحصول عليه من المدير والشركة يهدف تحسين الأداء

بداية
موقع بداية التعليمي
beadaya.com

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-4 الثقافة التنظيمية، وتنوّع القوى العاملة

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-3-4** التعرف على العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة.

**2-3-4** وصف المزايا التي تحصدها المنظمات، والأفراد، والمجتمع من تنوّع وشمولية القوى العاملة.

## 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 مقطع الوصف الوظيفي، فظنّ أنه غير مؤهل فهو خريج جديد مع أنه يمتلك كافة المهارات التي تتطلّبها الوظيفة، إذ اعتقد أنّ صاحب العمل لن يعترف بالمهارات التي قد طوّرها من خلال مشاركته في الخدمة المجتمعية وأنشطة القيادة.

«يجب أن يكون نشيطًا وشغوفًا». قرأت مريم، والتي تبلغ من العمر 58 عامًا، هذه الجملة فيما كانت تطالع الإعلانات الوظيفية على موقع إلكتروني مخصّص للوظائف، فلم تقم باستكمال طلب التقدم للوظيفة على اعتبار أنّ صاحب العمل يبحث عمّن هم في سن الشباب.

هل يمكن أن تؤدي الإعلانات الوظيفية، بشكل مقصود أو غير مقصود، إلى ثني أشخاص مؤهلين عن تقديم الطلبات؟ لبناء أفضل قوى عاملة، لا بد من التركيز في عملية التوظيف على المهارات والقدرات الضرورية لتأدية الوظيفة وليس على نوع الشخص الذي يعتبره المدير الأفضل للوظيفة.

بداية
موقع بداية التعليمي beadaya.com

## 1-3-4 تنمية ثقافة تنظيمية فعّالة Developing an Effectiveculture

لقد تغيّرت الطريقة التي تعمل بها الأعمال التجارية بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية. بعض هذه التغييرات واضحة جدًّا. فقد قلّصت التقنية مثلًا الحاجة إلى القوى العاملة المتدنية المهارة، حيث إنها تتطلب اليوم موظفين يملكون قدرًا أكبر من المهارات. وقد غيّر الإنترنت بدوره الطريقة التي يتواصل فيها العملاء والشركات التجارية، والطريقة التي يعتمدونها لتبادل المعلومات والبيع والشراء.

أدت هيمنة العولمة على الأعمال التجارية إلى زيادة حدّة المنافسة من جهة وإلى تعزيز فرص الأعمال التجارية للوصول إلى عدد أكبر من العملاء الجدد من جهة أخرى. وعلى الرغم من أنّ التغييرات الأخرى لا تقلّ أهمية عن العولمة، فهي لا تزال غير واضحة. فعلى سبيل المثال، أصبحت القوى العاملة أكثر تنوعًا في ظلّ نمو القوى العاملة اليافعة والكبار في السن على حدّ سواء. كذلك، طال التغيير طبيعة الوظائف، إذ أصبح دوام العمل المؤقت ودوام العمل الجزئي أكثر شيوعًا وازداد عدد

الشركات الصغيرة الناجحة. من ناحية أخرى، لجأت الشركات إلى نقل بعض وظائفها إلى دول أخرى بهدف الحدّ من التكاليف المترتبة على عاتقها. هذا وشهدت الوظائف الصناعية انخفاضًا وتراجعًا فيما نمت الوظائف الخدمية بوتيرة متسارعة إذ لا تتطلّب بعضها أي مهارات متخصصة، وذلك على عكس بعض الوظائف المعقّدة التي تستدعي المعرفة التقنية والقدرة على الابتكار ومهارات اتخاذ القرارات.

يجب أن تتجاوب الأعمال التجارية مع كل هذه التغييرات وأن تحافظ على ثقافة تنظيمية إيجابية. **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

وتُبين الثقافة التنظيمية للموظفين طريقة مُعاملتهم والطريقة الأمثل لتعاملهم مع زملائهم في بيئة وميدان العمل؛ إذ تُحدد الثقافة التنظيمية السلوكيات المقبولة، والسلوكيات الأخرى غير المقبولة. في حال كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، يستمتع الموظف بالذهاب إلى العمل، على اعتبار أنّ علاقته بزملائه والمديرين تكون إيجابية، وعلى اعتبار أنه يرى أنّ المؤسسة تحترمه وتُثمن جهوده في العمل، وبالتالي يكون متفانيًا لتقديم عمل مميّز للشركة.

## بيئة العمل Work Environment

تشمل **بيئة العمل Work Environment** الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف. فالأوضاع المادية الملموسة هي مساحة العمل، والمكاتب، وقاعات الاستراحة، وكافة المساحات الأخرى التي يمضي فيها الموظف وقته خلال ساعات العمل. وتُعد الأدوات، والمعدات، والإضاءة، والحرارة، وجودة الهواء ضمن بيئة العمل المادية، حيث يجب أن تكون هذه البيئة آمنة وصحية، وذلك حسب قوانين وأنظمة العمل. هذه البيئة يجب أن تكون آمنة وصحية، وهذا مطلوب بموجب القانون. ستواجه الشركة التي يُعرَف أنّ لديها مشكلات في جوانب السلامة والصحة صعوبة في استقطاب الموظفين والمحافظة عليهم.

بالإضافة إلى البيئة المادية للعمل، على الشركات أن تؤمن مناخًا نفسيًّا إيجابيًّا. من المهم أيضًا طمأنة الموظفين إلى أن الشركة تضع مصالحهم ضمن أولوياتها. فالموظف لا يقبل أن يعمل في مكان يشعر فيه أنه يتعرض لمعاملة سيئة أو مكان لا يُستحسن ويُثمن جهوده وأفكاره. في حال وجود مناخ يسوده عدم الثقة أو الخوف، فستكون النتيجة على الأرجح معنويات ضعيفة وأداء ضعيف من قبل الموظفين.

لا يمكن أن تكون جميع الوظائف مريحة بدنيًّا، فبعض الوظائف تتطلب العمل في الخارج تحت ظروف الطقس المتغيرة في البرد القارس أو الحرّ الشديد، 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 قدر ممكن من الراحة والسلامة البدنية، بحيث يجب على الشركات أن تؤمن الملابس والمعدات الوقائية، وأن تسمح بالاستراحات اللازمة، وأن تلتزم بأن يتلقى الموظف التدريب الكافي حول تطبيق إجراءات السلامة المهنية.



هل تفضّل أن تعمل في داخل مكتب مغلق أو في الميدان؟ بشكل منفرد أو ضمن فريق؟

ويعني تأمين المناخ النفسي الإيجابي أن يتم تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال والتعامل مع الآخرين، فعلى مديري الشركات أن يتحلوا بالصدق، والعدل، والأخلاق المهنية في تعاملهم مع كافة موظفيهم. في المناخ النفسي الإيجابي، يتم إيصال المعلومات المهمة إلى الموظفين عن طريق المديرين وليس عن طريق الشائعات عبر القنوات غير الرسمية، ويرى الموظف – في بيئة العمل الناجحة – أن عمله مهم ومقدّر، ويتم الاعتراف بمساهمته في الشركة وتتم مكافأته على هذه المساهمة.

## العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية Work–Life Relationships

يبدو أن الموظفين بجميع فئاتهم حول العالم، يُمضون عددًا أكبر من الأيام والساعات في العمل، وبعضهم قد يشغل وظيفتين أو أكثر. وفي بعض الأُسر، نرى أن ربة المنزل تعمل شأنها شأن رب المنزل. إقامة التوازن ما بين الحياة المهنية والحياة الخاصة أمر مهم جدًّا عند غالبية الموظفين. معظم الدراسات التي تم إعدادها عن موضوع التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، تبيّن عادة أن غالبية الأشخاص مستعدون للتخلي عن الدخل الإضافي الذي يجنونه من ساعات العمل الإضافية مقابل تمضية المزيد من الوقت مع أُسرهم.

الثقافة التنظيمية الإيجابية هي الثقافة التي تُقدر وتُراعي الظروف والضغوطات التي يتعرّض لها الموظف خارج العمل، وتقدّم للموظفين طرقًا لتلبية المتطلبات الحياتية الواقعة عليهم وتلبية متطلبات العمل في آن واحد. من هذه الطرق، السماح للموظف بتخصيص بعض الوقت من أوقات الدوام للأمور الشخصية، والإجازة العائلية، وساعات العمل المرنة، ومشاركة الوظيفة الواحدة، وبيئة العمل الحر.

كثيرةٌ هي الشركات اليوم التي باتت تتيح لموظفيها أن يخصّصوا بعض الوقت من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل ولكن لا يمكن تنفيذها إلا خلال ساعات الدوام. فمن الصعب مثلًا، جدولة موعد لدى طبيب الأسنان أو أي جهة طبية أخرى، 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 للتطوع في المدارس وغيرها من المؤسسات المجتمعية.

يتيح نظام "العمل المرن" للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم. قد يختار بعض الموظفين أن يبدأوا وينهوا يومهم مبكرًا أو متأخرًا عن الدوام الطبيعي. فالموظف الذي يستطيع أن يعمل على مدى عدد ساعات أكثر في اليوم الواحد، يكون عدد أيام العمل في الأسبوع عنده أقل. تعني "مشاركة الوظيفة الواحدة" أن يتقاسم شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية. ويعني "بيئة العمل الحر" إعطاء بعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة. فالعمل إلكترونيًّا عن بعد أصبح رائجًا أكثر فأكثر، والموظّفون الذين يستخدمون الحاسوب وغيره من الأجهزة التقنية الشخصية بشكل أساسي لتنفيذ عملهم يستطيعون أن يعملوا من المنزل فيتواصلون مع المديرين والزملاء والعملاء باستخدام الإنترنت، والهاتف، وتقنيات أخرى. يشجّع البرنامج السعودي للعمل عن بُعد ممارسات العمل غير الحضوري في المكاتب المؤسسية، كما ويقدّم أيضًا فرص عمل كثيرة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة على حدّ سواء.

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

بعض الاستراتيجيات التي تُستخدم لتحسين العلاقة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية لا تكلّف الشركات إلا القليل، فيما بعضها الآخر هو مكلف ولكن يؤدي في الأغلب إلى خفض حالات التغيّب عن الوظيفة، وإلى خفض تغيير الموظفين، وإلى جعل الموظف أكثر سعادة وإنتاجية.



أيّ برنامج من برامج المواءمة بين الحياة المهنية والحياة الخاصّة، يتيح لأولياء الأمور مرافقة أولادهم لزيارة الطبيب في خلال دوام العمل؟

**خطة لمدى الحياة**

إلى أي مدى تؤثر سياسات الإجازة العائلية، النظام المرن لساعات العمل، أو مشاركة الوظيفة في اختيارك لمهنتك؟ اشرح ما سبب أهمية العلاقة بين الحياة الخاصة والعلاقة المهنية 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 حصر أي زيادة على الرواتب والمنافع المقدّمة للموظفين. لذا فإنّ العمل يدًا بيد في سبيل إنجاح الشركة يصبّ في مصلحة الجميع. قد تختلف الأهداف القريبة التي ينشدها المديرون عن تلك التي يتطلع إليها الموظفون، ففي حين يتوجب على المديرين أن يحرصوا لتحقيق الربح للشركة، يحاول أصحاب العمل أن ينجزوا أقصى ما يمكن إنجازه بتكلفة أقل؛ فإن الموظف يهتم أكثر بالتعويضات، وظروف العمل، والأمن الوظيفي، وأمور لا علاقة لها بالعمل.

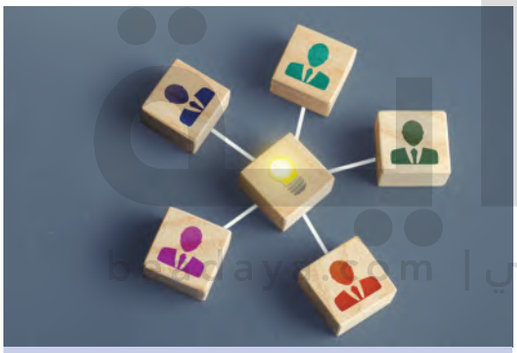
قبل عدّة سنوات، كان المسؤول هو الذي يتخذ كافة القرارات المهمة ويبلغ الموظفين بما عليهم فعله، ولم يكن للموظفين رأي أو تعليق حول ما يقومون به وكيفية التنفيذ، بحيث كان يتم تكليف كل شخص بدور محدّد، ولم يكن الموظف يتفاعل بشكل كبير مع غيره من الموظفين خلال تأدية العمل.

وبسبب هذا النهج الإداري، يشعر الموظف 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، فإن نقاط التلاقي بين المجموعتين قد تكون أكثر من نقاط الاختلاف. فعندما يعمل المديرون والموظّفون معًا، باستطاعتهم أن يحدّدوا طرقًا للوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد الذين يعملون لحساب المؤسسة. يجد المديرون الذين يُشرِكون الموظفين في اتخاذ القرارات أنهم يتوصلون إلى قرارات أفضل. فالموظف يصبح أكثر ميلًا لمساندة هذه القرارات، ويكتشف أنه عندما يتعاون مع الإدارة، يبني المديرون تصور أفضل عن احتياجاته وتوقعاته. يستفيد المديرون والموظّفون والمؤسسة ككل والجميع، من التعاون.

### 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 كل قانون والأمور التي يجب على صاحب العمل أو الموظف أن يقوم بها للامتثال للقانون.



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 كافة موظفي الشركة. وتُمثل **لجنة العمل Work Committee** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين وتناول مسائل تخص الموظفين مثل الصحة والسلامة. وتُسهم لجان العمل في توطيد علاقة عمل متينة بين الإدارة والموظفين، وكذلك تُسهم في رفع معنويات الموظفين.

وتتشارك الشركات ولجان العمل في تناول القضايا التي تؤثر في نجاح الشركة وحياة الموظفين المهنية مثل التدريب الوظيفي لإعادة تأهيل مهارات الموظفين، ومساعدة الموظفين في حال إغلاق مواقع للشركة، وتحسين جودة المنتجات لتعزيز منافسة الشركة للشركات الأخرى.

**اختبر معلوماتك**

ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها الشركات لتساعد الموظفين على تلبية متطلبات الحياة؟

## 2-3-4 تنوّع وشمولية القوى العاملة Workforce Diversity



كيف يمكن لمديري الموارد البشرية أن يعزّزوا التنوّع والشمولية في بيئة العمل؟

تخيّل عالمًا يتشابه فيه البشر في هيئاتهم، وأفكارهم، وتصرفاتهم. فالعالم متنوّع، وهذا التنوّع في ازدياد؛ لكن الأعمال التجارية لا تعكس هذا التنوّع. وحتى في الشركات التي فيها تنوّع في القوى العاملة، لا نرى هذا التنوّع في مختلف الفئات الوظيفية أو المواقع الإدارية على الدوام.

سيكون العمل التجاري الذي فيه قوى عاملة متنوّعة أكثر جاذبية للموظفين والعملاء. وعندما تتم ترقية موظفين من ثقافات متنوّعة – وذوي سمات شخصية متميزة – إلى مناصب قيادية وإدارية، فإن هذا يمثل حافزًا لأقرانهم.

### مزايا التنوّع والشمولية Benefits of Diversity

"التنوّع في بيئة العمل" له عدّة تعريفات. وتعريف التنوّع والشمولية **Diversity**، في مجال العمل: تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية. وقد تمّ إقرار 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 وتحاول أن تبني قوى عاملة واسعة تعكس المجتمعات التي يعملون فيها والأسواق التي يريدون خدمتها. يشمل التنوّع توظيف قوى عاملة من مختلف الديانات والخلفيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وحتى الاهتمامات والقدرات والقيم الشخصية.

**المساواة والتمييز**
**القوانين في المملكة العربية السعودية**

- **المادة رقم 3 من نظام العمل:** العمل حق للمواطن، والمواطنون متساوون في حق العمل.
- **القرار الوزاري رقم 2370:** منع كل تمييز في الأجور بين العمال والعاملات عن العمل ذي القيمة المتساوية.
- **المادة رقم 28 من نظام العمل:** على كل صاحب عمل يستخدم خمسة وعشرين عاملًا فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشغيل المعوقين الذين تم 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 ساهمت هذه القوانين في زيادة فرص العمل لجميع السعوديين؟

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

عندما يكون الأشخاص في المنظمة متشابهين أكثر مما هم مختلفين، يتضاءل الابتكار والإبداع. وسيكون هناك فهم محدود للأشخاص المختلفين، وعدم الأخذ في الاعتبار بسلوكياتهم وتجاربهم واحتياجاتهم. من الصعب أن يتم الإقرار بالاختلافات والتخطيط لها عند وضع منتجات وخدمات لعملاء هم يختلفون عن الناس الموجودين في المؤسسة. تحصد الشركات التي تبني قوى عاملة متنوّعة عدة مزايا، منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو فردي، ومنها ما هو مجتمعي.

**المزايا التنظيمية Organizational Benefits** "تختار المؤسسة الموظفين والمديرين المحتملين من أكبر مجموعة ممكنة من المرشحين" وستكون أكبر الإضافات على القوى العاملة مستقبلًا من النساء، والأقليات، وكبار السن. في حال لم تأخذ الشركة هذه الفئات في الاعتبار، فلن يكون أمامها سوى مجموعة صغيرة من المرشحين للاختيار من بينهم.

وعندما تعتنق المؤسسة مبدأ التنوّع والشمولية "تستفيد المؤسسة من قاعدة معرفية واسعة عند اتخاذ القرارات." الأشخاص الذين يتمتعون بخلفيات وتجارب وحتى بطرق تفكير وتخطيط مختلفة يكونون جزءًا من المنظمة، ويجلبون معهم أفكارًا جديدة حول كيفية تصميم الإجراءات، وتخطيط المنتجات، وإدارة العمل والتواصل مع الآخرين.

سينظر العملاء المحتملون إلى الشركة بعين الرضا، والإعجاب. فهؤلاء العملاء الذين يتسمون بخصال متنوّعة يدركون أن الشركة تُراعي وتُثمن التنوّع. ولذلك فهم يحترمون هذه الشركة ويثقون في منتجاتها، 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، واستراتيجيات التواصل بين مختلف مجموعات العملاء المتنوّعة. لذا لن تستخدم الأنماط التقليدية التي لربما أزعجت العملاء في الماضي.

"ستتحسّن استراتيجيات 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 100 دولة. وتهدف "رؤية السعودية 2030" إلى إيجاد دولة قوية ومزدهرة ومستقطبة لجميع الجنسيات، كما تهدف إلى استقطاب رواد أعمال وأصحاب العقول الخلاقة والموهوبة من كل مكان. تعطي هذه الأمور الأعمال التجارية السعودية ميزة فريدة لناحية إدراك وفهم الاحتياجات والاختلافات العالمية، وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية في الأعمال التجارية القائمة في الدول الأخرى التي ليس فيها مثل هذا التنوّع الكبير. في المقابل، تلزم الحكومة السعودية كافة الأعمال التجارية الخاصة باتباع نظام نطاقات (نظام التوطين السعودي) الذي يلزم الشركة بتوظيف عدد معين من المواطنين السعوديين يُحدَّد بحسب فئة نشاط الشركة.

**المزايا الفردية Individual Benefits** يحصل جميع الموظفين على فرصة لتطوير كامل قدراتهم، مما يؤدي 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 تعزيز 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 الآخر إلى إخفاء هذا الاختلاف، وسيشعر بأهميته رغم اختلافه. ستكون الاختلافات الشخصية أمرًا مقبولًا وسيُعد الموظف المختلف جزءًا مهمًّا في المؤسسة، بحيث يستطيع أن يبرز فرادته بكل ارتياح لدى مشاركته في التخطيط واتخاذ القرارات.

**المزايا المجتمعية Societal Benefits** "تخفّ مشكلة التحيز والتمييز في المجتمع." حيث يقر المجتمع بالموظفين في منظمات متنوّعة ويقدرّون التنوّع بشكل أكبر، وهذا ينطبق أيضًا 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 يطوروا ويستخدموا قدراتهم، ويعزّز الوصول إلى وظائف أعلى أجرًا أمام المزيد من الأشخاص. يُوجِدُ التنوّع والشمولية في مجال العمل فرصًا أكبر في المجتمع.

## 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 كافة الطرق التي تعتمدها المنظمة لجعل نجاح أشخاص من خلفيات متنوّعة داخلها أمرًا ممكنًا. من المهم أيضًا أن تلتزم المنظمة بأكملها بموضوع التنوّع حتى تحصل التغييرات اللازمة.

الخطوات التالية هي خطوات نجح في تطبيقها عدد من الأعمال التجارية والمنظمات لتعزيز التنوّع:

1. **صياغة التزام خطي تجاه موضوع التنوّع والشمولية.** صياغة رؤية تعبّر بشكل واضح عن قيم الشركة.
2. **التزام كامل من القيادات العليا.** يجب أن تقدّم القيادات العليا للأعمال التجارية موضوع التنوّع كأولوية 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. في حال لم يكن التنوّع جليًّا في أي جزء من المنظمة، فتحدّد ما هي الأمور التي تقف في وجه التنوّع والخطوات التي تقود إلى إحداث التغييرات 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 وفي محاضرات حول التنوّع والشمولية للاستعداد للعمل بفعالية في بيئة عمل متنوّعة.
6. **إقامة حفلات ومناسبات تتسم بالتنوّع والشمولية.** جعل التنوّع جزءًا من الثقافة التنظيمية، من خلال إيجاد أدلة وإثباتات واضحة للعيان عن تنوّع لغات الموظفين وفنونهم وأزيائهم التقليدية.

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com




كيف تستفيد شركة ناشئة من التنوّع والشمولية في مواردها البشرية؟



## العمل كفريق

وضعت العديد من الشركات والمنظمات رؤى لاستراتيجاتها في تعزيز التنوّع والشمولية. قم أنت وفريقك باستخدام الإنترنت لاكتشاف ودراسة أمثلة عن رؤى التنوّع لدى عدة شركات. اختر رؤية تعتبرها أنت وفريقك أنها الأفضل. برر اختيارك.

**ج4: ستختلف الإجابات بحسب الإحصائيات المختارة؛ لكن يجب أن يظهر الطلبة جداولهم؛ ورسومهم البيانية وتقاريرهم للصف من أجل مناقشتها**

**ج5: ستختلف اللوحات والعروض والمواد؛ لذا احرص على تنظيم عرض هذه الأعمال على عدة أيام**

**ج6: ستختلف المقالات، إلا أنه يمكنك أن تطلب من الطلبة أن يستخدموا برامج النشر على أجهزة الحاسوب لنشرها**

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

اختر أفضل إجابة.

1. صح أم خطأ. عدد الشباب والكبار في السن في القوى العاملة اليوم أكبر مما كان عليه في السابق. **صواب**
2. لجنة العمل هي ___
   أ. نوع من أنواع شركات التوظيف
   ب. مجموعة تمثل مصالح الموظفين
   ج. نادي 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 السّكّانية المتغيّرة في السعودية. ضع 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 حول الخطوات التي اتخذتها الشركة لتعزيز التنوّع والشمولية وحول نتائج هذه الخطوات. سجّل المقابلة، واستخدم المعلومات التي تحصل عليها لإعداد مقال من 500–750 كلمة للنشر بين الأخبار المعدّة للنشر من أجل موقع إخباري على الإنترنت أو موقع مدونة للأعمال التجارية.

بداية
موقع بداية للتعليم
beadaya.com

# الأعمال التجارية للارتقاء بالمجتمع

## القهوة والمسؤولية المجتمعية



كيف تعزّز شركات تصنيع البن أرباحها من خلال دفع الحد الأعلى من السعر المقبول لمزارعي البن الصغار مقابل الحصول على حبوب البن؟

احتساء القهوة تعبير اجتماعي متجذّر في الثقافة السعودية يرتبط بحسّ الضيافة وبعادات ترسخت عبر الزمن، ويمكن الاستمتاع بها بعدّة طرق. تُحضَّر القهوة مع الهيل أو الزعفران ومواد أخرى تختلف بين منطقة وأخرى بحسب التفضيلات المحلية. أصبحت المقاهي الحديثة منتشرة في كل مكان في مختلف أرجاء المملكة العربية السعودية، وتلبّي مختلف الأذواق بخلطات تتراوح ما بين خلطات تقليدية وخلطات معاصرة دولية. تستقطب المقاهي الرائجة بالمدن كالرياض 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.

قهوة غرين ماونتن كوفي (أو قهوة الجبل الأخضر) هي مثال على أعمال تجارية دولية تؤمن بأنّه يمكن لشركة أن تكون مربحة وأن يكون لها وعي اجتماعي في آن معًا، وقد أثبتت هذه الشركة عن اهتمامها الفعلي بموضوع البيئة والناس الذي يعملون في زراعة البن وتأمينه، وعن اهتمامها بالمجتمع المحلي والمجتمع الدولي، كونها شريكًا ومناصرًا لمنظمة الأعمال التجارية من أجل المسؤولية الاجتماعية "Businesses for Social Responsibility" شركاء 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. وبنتيجته، 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 تؤدي إلى منتجات عالية الجودة وتحمي البيئة.

تدعم قهوة "غرين ماونتن كوفي" أيضًا، برنامجًا آخر هو "كوفي كيدز" الذي هو عبارة عن منظمة دولية لا تهتم بجني الأرباح،

**ج1: السبب الفعلي لدفع المزيد هو أن شركة غرين ماونتن قد تحث المزارعين على اعتماد ممارسات زراعية مستدامة قد تؤدي إلى منتجات عالية الجودة؛ ودفع ما يزيد عن سعر السوق يسمح للشركة بتحقيق هدفها في إحداث تغيير إيجابي**

**ج2: ستختلف الإجابات؛ وقد يقترح الطلبة أن دعم شركة غرين ماونتن للبرامج الاجتماعية يشجع سمعتها بين العملاء ووفائهم، فيرغب الكثير من الناس المساعدة على حل المشاكل الناجمة عن الفقر والشعور بالفرح حيال خياراتهم الاستهلاكية.**

1. لماذا تدفع شركة ما ضعفي ما تدفعه الشركات الكبرى للحصول على البن؟
2. في رأيك، كيف تؤثر البرامج المجتمعية في نظرة العملاء تجاه الشركة؟ هل تعتقد أنها تؤثر في منتجاتهم؟ ولماذا؟

# المراجعة والتقييم للفصل 4

## مراجعة مفاهيم الأعمال التجارية

### 1-4 أسس إدارة الموارد البشرية

- تتألف القوى العاملة في المملكة العربية السعودية من أكثر من 16 مليون نسمة. قد تتطلب التغييرات الاقتصادية من الموظفين أن يطوّروا مهارات جديدة وأن يتلقوا تدريبات إضافية. تؤثر خيارات العملاء، والظروف الاقتصادية، والتقنية الجديدة، والمنافسة بين الشركات بشكل كبير 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 وسلامة الموظفين، (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. في حال أدت إدارة الموارد البشرية دورها بشكل جيد، تحصل الشركة على موظفين منتجين ومتحمسين للعمل يؤدون أعمالهم بشكل جيد، مما يسهم في نجاح الأعمال التجارية وربحيتها.
- التعويض هو مبلغ المال الذي يدفع للموظف مقابل العمل الذي يؤديه. يتألف التعويض من جزءين. الرواتب والأجور، تمثل المبلغ المالي المباشر الذي يدفع للموظف عن العمل الذي ينجزه. أما التعويضات الأخرى فهي غالبًا ليست مبالغ مباشرة بل تُعرف بمصطلح المزايا.
- يقيّم المدير عمل كل موظف من موظفيه بشكل منتظم. وتركّز عملية تقييم الأداء على المهام الوظيفية المطلوبة من كل موظف، وترتبط بمعايير وكفاءات العمل المهمة المتوقعة من جميع الموظفين.

### 3-4 الثقافة التنظيمية وتنوّع وشمولية القوى العاملة

- الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يعمل ضمنها الموظفون وتشمل المناخ الكلي، 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.

beadaya.com | بداية التعليمي

## التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. في رأيك، لماذا تنمو القطاعات الخدمية بسرعة أكبر من القطاعات المنتجة للسلع؟ ما أثر هذا الاتجاه في المهارات التي سيحتاج إليها الأشخاص لمسيرتهم المهنية خلال السنوات العشر المقبلة؟

زادت التقنيات الجديدة من فعاليّة التصنيع حيث صار يحتاج إلى عدد أقل من العاملين ونقلت مصانع كثيرة منتجة للسلع عملياتها إلى دول تملك يد عاملة أقل تكلفة ويحتاج جيل الخمسينيات الذي يتقدم في السن إلى عدد متزايد من الخدمات، ففي السنوات العشر المقبلة؛ سيحتاج الناس إلى المزيد من الإلمام في التقنيات وإلى تدريب وظيفي اكثر تخصصاً وإلى مهارات ممتازة في العلاقات الإنسانية

2. أعطِ عدّة أمثلة على أثر خيارات العملاء في موضوع التوظيف. ما بعض الوظائف التي تراجعت أو تقدّمت أهميتها نتيجة طلبِ العملاء؟

تحدد تفضيلات المستهلكين ازدهار القطاعات وتراجعها فعلى سبيل المثال: دفع تراجع موضة القبعات بالكثير من الأشخاص الذين صنعوا القبعات الثمينة إلى خسارة عملهم وقطاع نشر الصحف مثال آخر عن القطاعات التي فقدت فرص العمل، فقد فضل المستهلكون أن يحصلوا على الأخبار بواسطة الإنترنت وفي المقابل يحافظ طلب المستهلكين على استمرار وجود الوظائف المرتبطة بألعاب الفيديو ووسائل التواصل الاجتماعي والخدمات الأمنية وقائمة طويلة بالمنتجات والخدمات الجديدة

3. لا تستطيع الشركات الصغيرة عادة أن تقدّم نفس مستوى الرواتب والمزايا لموظفيها مثل الشركات الكبرى. ما الطرق الأخرى التي تسمح للشركات الصغرى أن تتنافس على تسكين موظفين يملكون مهارات عالية والمحافظة عليهم؟

يمكن للشركات الصغيرة أن تحقق المنافسة عبر تقديم جداول عمل أكثر مرونة وفرصة تأدية تشكيلة أكبر من المهام؛ ومزيد من التحكم في العمل الفردي وبيئة عمل أكثر إبداعاً وجاذبية

4. بالإضافة إلى تقديم التأمين الصحي، ما أنواع الأنشطة التي ينبغي على الشركات أن تقوم بها حتى تحمي وتحسّن صحة وسلامة موظفيها؟

الخطوة الأولى هي الامتثال لجميع أنظمة السلامة والصحة المحلية والإقليمية وينبغي أن يتمتع مكان العمل بمقومات مادية ملموسة ومريحة فتصميم بيئة العمل بشكل جيد يقلل من التوتر الذي قد يسبب الأمراض والإصابات الناجمة عن قلة الانتباه ويمكن تقديم الفرص والمأكولات الخفيفة والأماكن المخصصة للاسترخاء والرياضة

5. ما إيجابيات وسلبيات تسكين موظفين بدوام جزئي وموظفين مؤقتين عوضًا عن موظفين بدوام كامل ودائمين بالنسبة إلى الشركة؟

ليس من الضروري أن تستمر نفقات الموظفين العاملين بدوام جزئي والموظفين المؤقتين عندما تنخفض كمية العمل وهم بالإضافة الى ذلك: لا يتلقون عادة جميع الميزات عندما يعملون فقد لا يفهمون قيم المؤسسة أو لا يتبنوها وقد لا يبلغ مستوى مهاراتهم مستوى مهارات الموظفين العاملين بدوام كامل

6. أنت مدير التنمية الاقتصادية في مجتمعك. حدّد ثلاث شركات خدمية ترى أن بإمكانها النجاح في مجتمعك وتؤمن عدة وظائف جديدة. قم بإعداد عرض تقديمي قصير (بضع شرائح) لعرض خياراتك وتبريرها أمام مجلس إدارة الشركة.

ستختلف الإجابات: لكن ينبغي أن يحضر الطلبة الشرائح ليعبروا عن خياراتهم ويعللوها بالاستناد إلى احتياجات المجتمع وطبيعة الشركة فينبغي أن تملك كل شركة إمكانية توفير عدد من فرص العمل الجديدة للمجتمع

7. أنت مدير الموارد البشرية في الشركة وتريد أن توظف محاسبًا. عدّد ثلاثة مصادر توظيف جيدة وبرر خياراتك. في حال كنت تريد أن توظف مصمم مواقع إلكترونية، فهل تتغير مصادر التوظيف؟ ولماذا؟

ستختلف الإجابات؛ فقد تشمل مصادر تعيين محاسب مكاتب التوظيف في الجامعات والإعلانات المبوبة؛ ووكالات التوظيف وخدمات التوظيف على الإنترنت ومنشورات القطاعات ويمكن استخدام بعض المصادر عينها لتعيين مصمم مواقع الكترونية لكن التركيز في هذه الحالة سينتقل من المحاسبة إلى تصميم المواقع الإلكترونية

8. عدّد ثلاث مزايا تحب شخصيًا أن تقدمها إحدى الشركات إلى موظفيها. في رأيك، كيف يمكن لهذه المزايا أن تتغيّر مع تبدّل وضعك المعيشي؟

يجب أن يعلل الطلبة اقتراحاتهم وينبغي أن يعرفوا أن الناس يحتاجون إلى فوائد مختلفة في مختلف محطات حياتهم

موقع بداية للتعليم beadaya.com

**9.** هل تعتقد أن البيئة المادية الملموسة أو المناخ النفسي في عمل تجاري مهمّان للمحافظة على بيئة عمل فعالة؟ برّر خيارك.

**ستختلف الإجابات: فسيقول بعض الطلبة إن الموظفين يريدون بيئة عمل مادية ملموسة آمنة وصحية؛ ما يقلل من أهمية العوامل النفسية وسيقول الآخرون: إن وظائف كثيرة تفرض أوضاعاً مادية وملموسة غير مثالية؛ لذلك تحتاج الشركة إلى توفير متاح نفسي إيجابي**

**10.** ما الطرق التي يمكن أن تحرز فيها لجان العمل تغييرًا إيجابيًّا على العلاقة بين الإدارة والعمال؟

**تؤدي لجنة العمل دور الوسيط ما بين المدير والعاملين وتسعى لجان العمل إلى تحسين ظروف العمل بالنسبة إلى العاملين وإلى معالجة المخاوف كتلك المرتبطة بمشاكل الصحة والسلامة وتفسح لجان العمل المجال لبناء علاقات جيدة بين المديرين والعاملين ولتقوية معنويات الموظفين**

## طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابق بين المصطلحات المذكورة هنا واشرح المناسب لكلّ منها.

**11.** تنهي علاقة التوظيف بين الشركة والموظف. **إنهاء الخدمة**

**12.** اقتطاع جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على تنفيذه بكلفة أقل. **الاستعانة بمصادر خارجية**

**13.** مبلغ المال الذي يدفع للموظف عن العمل الذي يؤديه. **التعويض**

**14.** تتألف البيئة التي يعمل فيها الناس من المناخ، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات. **الثقافة التنظيمية**

**15.** التعويضات بغير مبلغ مباشر عن العمل. **المزايا**

**16.** تكليف الموظف بوظيفة أخرى هي على نفس درجة المسؤولية في الشركة. **النقل**

**17.** القوى المتنوّعة للأشخاص أيًّا كانت خلفياتهم وصفاتهم الشخصية. **التنوع والشمولية**

**18.** مجموعة موظفين يتواصلون مع أصحاب العمل حول مسائل تؤثر في العمال، كظروف العمل مثلًا. **لجنة العمل**

**19.** كل من هم في سن الخامسة عشرة وما فوق ولديهم وظيفة أو يبحثون عن عمل. **قوى عاملة**

**20.** الأوضاع المادية الملموسة والمناخ النفسي الذي يعمل ضمنه الموظفون. **بيئة العمل**

**21.** تقدُّم الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر. **الترقية الوظيفية**

**22.** يربط مبلغ التعويض بكمية العمل أو جودة أداء الموظف. **أنظمة الحوافز**

**23.** المبلغ الذي يدفع مباشرة إلى الموظف مقابل العمل الذي أنجزه. **الرواتب والأجور**

**24.** خفض ممنهج لعدد الموظفين من أجل خفض الكلفة وتعزيز كفاءة العمل. **تقليص العمالة**

**25.** دراسة الوظيفة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة. **تحليل الوظيفة**

**المصطلحات الرئيسة**

أ. المزايا / Benefits
ب. التعويض / Compensation
ج. التنوّع والشمولية / Diversity
د. تقليص العمالة / Downsizing
هـ. أنظمة الحوافز / Incentive Systems
و. تحليل الوظيفة / Job Analysis
ز. لجنة العمل / Work Committee
ح. الثقافة التنظيمية / Organizational Culture
ط. الاستعانة بمصادر خارجية / Outsourcing
ي. الترقية الوظيفية / Promotion
ك. الرواتب والأجور / Salary and Wages
ل. إنهاء الخدمة / Termination
م. النقل / Transfer
ن. بيئة العمل / Work Environment
س. قوى عاملة / Workforce

## 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 مع 35 موظفًا ثم أضافت 6 موظفين جدد. رفعت الشركة جزءي ميزانية التدريب بنسبة 10% هذه السنة.

أ. كم بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية؟

بلغ إجمالي كلفة التدريب السنة الماضية 3580 ريال سعودي (6×130 ريال سعودي = 780 ريال سعودي بالإضافة إلى 35× 80 = 2800 ريال سعودي)

ب. ما نسبة المبلغ الذي تم إنفاقه على تدريب الموظفين الجدد؟

تم إنفاق نسبة 22% من النبلغ على تدريب الموظفين الجدد (780 ÷ 3580 = 0.218 أو 21.8%)

ج. مع الزيادة المقترحة، كم ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين أصحاب الخبرة وكل موظف من الموظفين الجدد هذه السنة؟ ستكون قيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين الجدد 143 ريالا سعودياء وقيمة المبلغ المدفوع على تدريب كل موظف من الموظفين أصحاب الخبرة 88 ريالا سعوديًا

د. كم سيبلغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين في حال تم توظيف 4 موظفين جدد هذه السنة؟

سيبلغ إجمالي كلفة تدريب جميع الموظفين 4180 ريال سعودي (41× 99 = 3608 ريال سعودي بالإضافة إلى 4× 143 ريال سعودي = 572 ريال سعودي)

27. **المطالعة** تشترك الشركات في أنشطة مجتمعية لتثبت أنها تُثمن للتنوّع. ابحث عن مقال إخباري يتحدّث عن نشاط مجتمعي أو مشروع خدمي نفّذته ش... المقال. دوّن المرجع باعتماد الطري... لصحف أو مجالات، أو مواقع إلكترو...

ستختلف إجابات الطلبة بحسب المقالات التي يختارونها، قدم الإرشاد بشأن طريقة تدوين المراجع التي تريد أن يعتمدها الطلبة

28. **الإعلانات** استخدم الإنترنت أو صحيفة لتجد إعلانات مبوّبة لفرص وظيفية. اختر وظيفة تهمّك، وأوجد إعلانات مفصلّة عن هذا النوع من الوظائف لدى ثلاث شركات مختلفة. ضع جدولًا للمقارنة بين الفرص الثلاث انطلاقًا من المهام الوظيفية، الأجر أو الراتب والمزايا، وبيئة العمل في الشركة.

تختلف الإجابات

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

29. **الرياضيات** تعمل نعيمة في متجر يدفع لها أجرًا في الساعة الواحدة 10 ريالات سعودية، بالإضافة إلى عمولة 2% من إجمالي المبيعات التي تتعدّى الـ 500 ريال سعودي في اليوم. نستعرض في الجدول أدناه ساعات العمل والمبيعات اليومية للأسبوع الفائت.

| | | |
|---|---|---|
| الأحد | 6 ساعات | إجمالي المبيعات: 735 ريال سعودي |
| الإثنين | | |
| الثلاثاء | | |
| الأربعاء | | |
| الخميس | | |

29. أ. يوم الأحد، 64.70 ريالًا سعوديًا (60 ريالًا سعوديًا + 2% * 235 ريالًا سعوديًا)؛ يوم الإثنين 40 ريالًا سعوديًا (40 ريالًا سعوديًا + 2% * 0 ريال سعودي)؛ يوم الثلاثاء 51.40 ريالًا سعوديًا (50 ريالًا سعوديًا + 2% * 70 ريالًا سعوديًا)؛ يوم الأربعاء 30 ريالًا سعوديًا (30 ريالًا سعوديًا + 2% * 0 ريال سعودي)؛ يوم الخميس 91 ريالًا سعوديًا (80 ريالًا سعوديًا + 2% * 550 ريالًا سعوديًا).

أ. كم تقاضت نعيمة كراتب أساسي وعمولة عن كل يوم ع...

ب. كم بلغ إجمالي راتبها الأساسي عن الأسبوع بأكمله؟

260 ريال سعودي

ج. كم بلغ إجمالي عمولتها عن الأسبوع بأكمله؟

17.10 ريال سعودي

## اِدعم قضيتك

**لدى** سعود شركة تختص بالاعتناء بالحدائق منذ سنوات. تقدّم الشركة خدمات البستنة، ومن ضمنها خدمة زرع العشب، وخدمة توزيع الكيماويات والسماد، وخدمة قصّ العشب في الحدائق. يوظف سعود 25 شخصًا. الكثير من الموظفين قد عملوا لديه على مدى 5 إلى 10 سنوات. يوظف سعود بالعادة شخصين إلى 3 أشخاص جدد في السنة. في الماضي، لم يكن يهتم كثيرًا بموضوع مهارات الموظفين الجدد، وكان يفضل أن يجد أشخاصًا يهمّهم العمل ويريدون الكسب، لكن المعدات التي يستخدمها تصبح أكثر فأكثر تعقيدًا، ويلزم ذلك أن يملك الموظفون معرفة واسعة حول كيفية التعامل بشكل آمن مع الكيماويات، كيفية الكشف وتشخيص الأمراض التي تصيب النباتات، وأصول الرعاية بالعشب. هناك كلية محلية تنظم برنامجًا في إدارة الحدائق مدته عامان. سعود بصدد اتخاذ القرار إما بالمتابعة مع إجراءات التوظيف الحالية التي تسمح للموظف الجديد أن يتعلم على رأس العمل، وإما أن يضع برنامجا تدريبيًّا يقدّمه إلى جميع الموظفين، وإما أن يوظف فقط أشخاصًا تخرجوا من هذا البرنامج.

**30.** ما إيجابيات وسلبيات كل خيار من الخيارات التي ينظر فيها سعود؟

**من المرجح أن يتيح فرض متطلبات تعليمية وصول مرشحين مؤهلين بشكل أكبر؛ لكن من المحتمل أيضا أن يستبعد موظفين ممتازين ويمكن لسعود ان يقدم التدريب المعياري لكل الموظفين من خلال تطوير برنامج تدريب لجميع الموظفين لكن سيرتب ذلك تكاليف إضافية عليه وقد يكون مضيعة للوقت بالنسبة إلى خريجي الكلية المحلية**

**31.** في حال كنت مدير الموارد البشرية لدى سعود، فما هو الخيار الذي توصي به؟ ولماذا؟

**قد يقترح الطلبة دفع راتب أعلى للموظفين الجدد الذين يتمتعون بمتطلبات تعليمية معينة؛ ودفع راتب أدنى للموظفين الجدد الذين يحتاجون إلى المزيد من التدريب**

## التفاعل والتواصل

**32.** حدّد عدّة أشخاص من مجتمعك يعملون بد
المهنية والحياة الخاصة. اطلب منهم أن
هذا التوازن أو عدمه. بالاستناد إلى النقاش
والحياة الخاصة؟

**ج32: ستختلف الإجابات بحسب الأفراد الذين تجرى المقابلة معهم، شجع الطلبة على الاستعداد لإجراء المقابلات عبر إعادة قراءة المحتوى المتعلق بالعلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في الدرس 3.4 وعبر مراجعة ملاحظاتهم في الصف**

**33.** تضع مجلة "فورتشن" كل سنة قائمة "بأفضل
العمل، حيث إنّ عدة مؤسسات ومجلات ومواق
أو أنواع معينة من الوظائف. وبما أن كل تصن
وأخرى.

**ج33: ستختلف الإجابات، إذ ستختلف التوصيفات والآراء كثيرا بحسب مصدر التصنيف والشركة التي تخضع للدراسة؛ والمعايير التي يربطها الطالب بأفضل بيئة عمل ثم دع الطلبة يشاركون ما توصلوا إليه مع الصف**

بالنظر إلى القوائم والمعايير المستخدمة لتصنيـ
للعملاء والمستثمرين والموظفين المحتملين كونها ت
مؤسسي إيجابي وبيئة عمل إيجابية.

فكّر في المعايير التي يمكن أن تستخدمها أنت لتصنيف الشركات على قائمة افضل بيئة للعمل.

اِبحث عن مجلة أو منظمة أو موقع إلكتروني يضع تصنيفًا سنويًّا لأفضل بيئات لعمل.

اختر شركة من القائمة التي وجدتها، وقم بزيارة 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## التخطيط لإطلاق خطة عمل تجاري دولي

افتتاح شركة دولية هو تحدٍّ فريد يتطلب إعداد خطة أعمال تفصيلية لإقناع المستثمرين المحتملين بدعم فكرة الشركة من الناحية المالية.

يمكن أن يتم تنظيم هذه الفعالية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة (3 طلاب في المجموعة الواحدة كحد أقصى)، بحيث يُجري المشاركون بحثًا ليحدّدوا الدولة ومن ثم ليحددوا النشاط/المنتج/الخدمة التي تحتاج إليها الدولة التي اختاروها، ويعدون خطة عمل لإقناع المستثمرين بقيمة الطرح.

يعدّ المشاركون خطة عمل من 30 صفحة كحد أقصى تتألف من مقدّمة عن الخطة، تحليل للمنطقة التي اختاروها والثقافة المحلية السائدة فيها، والعمليات المخطط لها، والتمويل المخطط له. يكون صلب الخطة وفق العناوين التي ذكرناها فيما تقدّم. 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 حول خطة الأعمال.

## تقييم مؤشرات الأداء

- إثبات امتلاك مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في موضوع إطلاق عمل تجاري دولي.
- العمل بفعالية ضمن فريق واحد.
- إثبات امتلاك فهم للخطوات الأساسية اللازمة لإطلاق عمل تجاري في بيئة دولية.
- تحليل المعلومات لاشتقاق البيانات اللازمة لوضع خطة عمل مقنعة.
- عرض الوقائع التي تدعم الأساس المنطقي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مركز عمل تجاري في مكان آخر في العالم.

## التفكير الناقد

1. ما أهمية تنفيذ بحث عن الثقافة السائدة في البلد المضيف عند التفكير في إطلاق عمل تجاري دولي؟

عند إطلاق عمل تجاري بشكل ناجح في دولة أخرى ينبغي دراسة ثقافتها وفهمها لأن احترام الثقافة المحلية هو الخطوة الأولى في هذه العملية

2. لماذا يعد الحصول على قرض محلي لفكرة عمل تجاريّ دولي صعبة؟

يعد الاستقرار الاقتصادي عاملا مهما بالنسبة إلى المستثمرين المحتملين. فيتراجع احتمال نجاح الأعمال التجارية في ظل ظروف اقتصادية سيئة وقد تؤدي الاستثمارات الدولية إلى مخاطر إضافية مرتبطة بالمشاكل الاقتصادية والسياسية

3. ما هي الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات عند اختيار موقع دولي جديد لها؟

تشمل الاعتبارات السكانية التي يجب أن تراعيها الشركات الفئات العمرية؛ والمداخيل ومستوى التعليم والدخل وحجم الأسر

4. ما هي المصادر التي يمكن الاستفادة منها لاستخلاص المعلومات المالية الموثوقة عند تأسيس شركة محلية؟

يمكن استخلاص المعلومات المالية الخاصة بوثائق الأعمال الدولية من شركات تعمل حاليًا في دول أخرى والجهات الحكومية ومكاتب التجارة التي تمثل دولاً

5. لم قد يتردد المستثمرون في دعم فكرة عمل تجاري دولي خلال فترة ركود اقتصادي؟

قد تكون موارد الاستثمار محدودة أثناء الركود الاقتصادي لذا؛ ينبغي أن يحدد المستثمرون أفضل إستراتيجية تتمتع بأقل عدد من المخاطر لإنفاق الأموال المحدودة

بداية
بوابة مركز طريق التعليم
beadaya.com

# الفصل 5

# المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية



بداية
موقع بداية التعليمي | bedaya.com

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



## التخطيط للحصول على وظيفة...

# في القطاع الخاص

يستحوذ القطاع الخاصّ، أو التوظيف غير الحكومي، على النسبة الأكبر من فرص العمالة والتوظيف في معظم دول العالم؛ حيث 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%. ومع ذلك، حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافًا لتنمية القطاع الخاصّ وتحسين فرص العمل في المنشآت التجارية الصغيرة والمتوسّطة والكبيرة.

المسمّيات الوظيفية ذات الصلة
- الموظّف
- المدير
- نائب الرئيس
- الرئيس
- الرئيس التنفيذي

ويتّبع الخرّيجون الذين يتقدّمون لشغل وظائف في القطاع الخاصّ مسارًا وظيفيًّا، يبدأ عادةً بالعمل كموظّف عادي لفترة من الوقت، يتعلّم خلالها كيفية العمل في مجاله، مثل الهندسة والمحاسبة وما إلى ذلك. ومع تطوّر مهاراته، يحتاج موظّف القطاع الخاصّ إلى تعلّم كيفية العمل ضمن فريق وإدارة فرق العمل، وهو ما يؤهله للحصول على منصب أعلى، كمنصب مدير. في هذه الحالة يتولّى الإشراف على الموظفين من أجل تحقيق أهداف العمل. أيضًا، يُرقّى المديرون الناجحون إلى مناصب إدارية أعلى، كمنصب نائب الرئيس، وفي هذه الحالة تشمل مهامّه الوظيفية الإشراف على أقسام كبيرة في الشركة أو المؤسّسة. أما في حالة الشركات والمؤسّسات التجارية الكبيرة، فإنّ الرئيس يكون مسؤولًا عن وحدة أعمال تجارية كاملة، مثل المدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط، ويمكنه الإشراف على العديد من النواب. يُعدّ الرئيس التنفيذي (CEO) الشخص الأعلى مرتبة في الشركة، وهو المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي والعمليات في المنشآت التجارية بأكملها. ويحتاج موظّفو القطاع الخاصّ الناجحون إلى الإدارة بشكل أخلاقي، فضلًا عن أنّ لديهم الفرصة لنقل مهاراتهم بين الشركات، داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## تحليل الفرص الوظيفية في... القطاع الخاص

قُمْ باستخدام موارد المكتبة وتصفّح الإنترنت لمعرفة المزيد عن الوظائف المختلفة في القطاع الخاص في مجال التوظيف الذي يستحوذ على اهتمامك. اِختر أحد المسمّيات الوظيفية المدرجة في المربّع أعلاه، وأجِب عن السؤالين التاليين:

1. كيف تصف طبيعة العمل؟ قدِّم أمثلة عن الأمور التي قد تحدث في يوم عمل عادي.
2. هل هذا المنصب يُحقّق تطلعاتك؟ اِشرح كيف يتوافق المنصب في هذا المجال مع أهدافك واهتماماتك.

## كيف ترى العمل... في القطاع الخاص

بدأ ماجد العمل مهندسًا في شركة بترول كبيرة. وعلى مدار خمس سنوات، تدرّج في المسار الوظيفي من موظّف جديد حتى تولّى الإشراف على فريق في قسم الإنتاج الكيميائي.

ونظرًا لسمعة ماجد الطيبة كمدير مجتهد، وخلوق، فقد 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. فسوف ينتقل إلى شركة أصغر، ما زالت في طور النمو والتوسّع، وهذا يعني مزيدًا من التحديات. بيد أن ماجد سيحصل في وظيفته الجديدة على مزايا مالية ومرتب أعلى من الذي كان يتقاضاه في السابق.

**ماذا عنك؟** هل تتطلع للحصول على مثل هذه الوظيفة؟ وما أنواع الفرص التي تراها في وظائف القطاع الخاصّ والتي من شأنها أن تزيد من رغبتك في العمل في تلك الوظائف؟

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 1-5 أخلاقيات العمل

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، 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** التعرف على 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

يُعدّ كلٌّ من حسن وعبد الله من روّاد الأعمال الشباب، وهما بصدد تأسيس مشروع أو مؤسّسة تجارية جديدة معًا؛ حيث ألهمتهما "رؤية السعودية 2030" بهذه الفكرة. كلاهما طموحان ولديهما أفكار كثيرة، على الرغم من أنّهما لا يتّفقان دائمًا في كلّ القرارات، لا سيّما تلك القرارات المتعلّقة بتوجّه الشركة.

يعتقد حسن أنّ الأعمال التجارية يجب أن تقتصر على العملاء المحليين في المملكة العربية السعودية، بينما يعتقد عبد الله أنّه ينبغي عليهما الاستفادة من الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة والعمل مع عملاء ومورِّدين دوليين. يوافق حسن على أنّ هذه الخطوة ستفتح لهما سوقًا أكبر بكثير، وتتيح لهما إمكانية التعامل مع مجموعة أكبر من الشركات المُصنِّعة لمنتجاتهما، إلا أنّه قَلِق من أن تكون سيطرتهما أقلّ فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. كما يشعر بالقلق 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 طرق لتحقيق التوازن بين نشاطات المسؤولية الاجتماعية في مؤسّساتهم وبين الحاجة إلى تحقيق الأرباح المتوقّعة. إنّ الأعمال التجارية الأخلاقية تلتزم بقِيَم تجذب الموظّفين 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 ما المقصود بأخلاقيات العمل، ويوضِّح أنواع المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية. تواجه الشركات الكبرى تحدّيًا يتمثّل في تطبيق هيكل إداري يضمن الالتزام بالسلوكيات القانونية والأخلاقية على صعيد أقسام مختلفة ودول متعدّدة يعمل فيها آلاف الموظّفين. يُعدّ كلٌّ من المشاركة في العمل الجماعي والتعاون من أهمّ عناصر بيئة العمل الحديثة، فيجب أن يتحلّى كلّ فرد بروح الفريق ويؤدّي واجباته بشكل أخلاقي.

## أخلاقيات العمل Business Ethics




لماذا يُعدّ فهم الأخلاق أمرًا مهمًّا بالنسبة إلى المؤسّسات التجارية؟

تلتزم المؤسّسات 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 بالنسبة إلى **أخلاقيات العمل Business Ethics** فهي عبارة عن قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لهذه الأُسس في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. في معظم دول العالم، يتحدّد السلوك الأخلاقي في بيئة العمل، إلا أنّه لا يزال يتعيّن على المديرين تطبيقه والالتزام به.

يلتزم "قانون العمل السعودي" بالمفاهيم والركائز المتعدّدة التي تحكم أخلاقيات العمل في الإسلام. على سبيل المثال، تلك المتعلّقة بعلاقات العمل، وعدم التمييز، وغير ذلك من السلوكيات العامّة والممارسات الأخلاقية. وغالبًا ما تنشأ المشكلات الأخلاقية بين الشركة والمؤسّسة وبين المستفيدين، أو العملاء، أو الموظّفين، أو الدائنين، أو المورِّدين، أو المنافسين. وكلّ طرف من الأطراف المعنية السابق ذكرها لديه مخاوف معيّنة ويمارس شكلًا من أشكال الضغط على مديري المؤسّسة. على سبيل المثال، يرغب المستفيدون 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 الموظّفون بأن يُعامَلوا معاملة عادلة فيما يتعلّق بقرارات التوظيف، والترقية، والتعويضات. يطالب أيضًا، الدائنون بدفع المبالغ المُستحَقّة في الموعد المحدّد، وأن تكون المعلومات المحاسبية التي تقدّمها الشركة دقيقة. ويتوقّع المورِّدون التواصل بشكل جيّد مع الشركة وتسلّم الدفعات المالية في الموعد المحدّد. على صعيد آخر، يتوقّع المنافسون أن تكون ممارسات الشركة التنافسية عادلة ونزيهة. يمكن أن يساعد ميثاق أخلاقيات المهنة المؤسّسة على تحديد السلوك الأمثل.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics

**ميثاق أخلاقيات المهنة Code of Ethics** هو عبارة عن مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المؤسّسة أو المنظمة. إذا نظرنا إلى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، التي تُعدّ من إحدى أكبر الشركات المُصنِّعة للموادّ الكيميائية في العالم، نجد أنّ لديها ميثاق أخلاقيات المهنة لضمان أنّها تعمل بنزاهة. من ضمن النقاط التي يتناولها ميثاق أخلاقيات المهنة الخاصّ بهذه 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 من إحدى أكبر الشركات في العالم تحقيقًا للأرباح؛ إذ إنّ لديها ميثاق أخلاقيات المهنة الذي يُلزِم الشركة بالنزاهة، والسلامة، وحماية البيئة، فضلًا عن التزاماتها المُعلَنة تجاه كلّ من الموظّفين، 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 بمثابة دليل توجيهي ومرجع لجميع موظفي الشركة. ويجب صياغة الميثاق من حيث السلوكيات المقبولة وليس الأفعال أو السلوكيات المحظورة. أمّا 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 عملية تنمية الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل. والجدير بالذكر أنّه حتى في ظل وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، يمكن أن يسبّب اختيار السلوك السليم أو الملائم معضلات لصنّاع القرار في المؤسّسات 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 أنّه يؤثّر سلبًا في البيئة؟

| إرشادات لإعداد ميثاق أخلاقيات المهنة |
|---|
| 1. تحديد الغرض من الميثاق. |
| 2. إعداد الميثاق وفقًا لاحتياجات وقِيَم المؤسّسة أو المنظمة. |
| 3. النظر في إمكانية إشراك الموظّفين من جميع مستويات الشركة في إعداد الميثاق. |
| 4. تحديد القواعد أو المبادئ التي من المتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المؤسّسة أو المنظمة. |
| 5. إدراج معلومات حول آليات تطبيق الميثاق. |
| 6. تحديد كيفية تطبيق الميثاق وأين سيتمّ نشره أو مشاركته. |
| 7. تحديد كيف ومتى ستتمّ 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؟

موقع بداية التعليمي | bead

## 5-1-2 المخاوف الأخلاقية التي تنشأ في عالم الأعمال التجارية
## Ethical Concerns that Arise in the Business World

بصفة عامّة، تتولّى الإدارة العليا عملية تحديد السلوكيات الأخلاقية في بيئة العمل؛ إذ تقع مسؤولية وضع المعايير الأخلاقية في الأعمال التجارية على عاتق الرؤساء التنفيذيين الذين عادة ما يتمتّعون بشخصية أخلاقية قوية، ويتّخذون قرارات عمل أخلاقية.

وقد أوضح "الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، أنّ أخلاقيات العمل تحدّد القواعد السلوكية التي يجب أن يلتزم بها العامل (الموظّفون 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. اِعمل ضمن فريق، واختر موضوعًا يندرج تحت بند أخلاقيات العمل ويحتاج إلى أن يتمّ 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

تشمل أخلاقيات العمل كلًّا من الممارسات المتوقّعة بشكل عامّ، والقضايا أو المخاوف الأخلاقية المتعلّقة بمجال العمل نفسه. هناك أيضًا 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، لا 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، أو قبول الهدايا، أو جمع أموال أو تبرعات دون تصريح.

كما تمت الإشارة سابقًا، يوجد لدى شركتَي (سابك) و(أرامكو السعودية) سياسات ووثائق شاملة فيما يتعلّق بأخلاقيات العمل. وقد وضعت كلتا الشركتَين سياسات للسلوك الأخلاقي تستند إلى أسس متمثّلة في الالتزام بالنزاهة والسلامة، وحماية البيئة، والاحترام والخصوصية، ومكافحة الرشوة، ومكافحة الفساد. فضلًا عن أنّ هناك التزامًا من جانب الشركة 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.

يمكن للشركات المعنية بالسلوك الأخلاقي إعداد برامج تعليمية وتدريبية على السلوك الأخلاقي لموظّفيها. وهذه البرامج تهدف إلى تعزيز مصداقية الموظّفين ونزاهتهم. وتختلف موضوعات البرامج التدريبية بناءً على المستوى الوظيفي. ويتدرّب الموظّفون أيضًا على كيفية اتخاذ قرارات أخلاقية في العمل.

beadaya.com | بداية التعليمي

وعند التفكير في الجانب الأخلاقي للمواقف التي تشهدها بيئة العمل، يتعيّن على العامل أو الموظّف 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 الموظّفين، من بينهم المحاسبون والمهندسون، بمدوّنة قواعد السلوك المهني التي وضعتها هيئاتهم المهنية. كما يشاركون في عملية التعليم المستمرّ المتعلّق بالقضايا الأخلاقية ذات الصلة بمجالات عملهم.

تتمثّل إحدى القضايا أو المخاوف الشائعة في عملية اتّخاذ القرارات الأخلاقية في 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 تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الآخرين أو مصلحة المؤسّسة 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

اُذكر ما لا يقلّ عن أربعة موضوعات تندرج تحت بند أخلاقيات العمل.



# رؤى تجارية

## الرشاوى والهدايا

إنّ دفع رشوة إلى مسؤول في مؤسّسة تجارية أو أحد موظّفيها يُعدّ سلوكًا غير قانوني في المملكة العربية السعودية والعديد من دول العالم، ويُعاقَب الراشي (الذي يعطي الرشوة) والمُرتشِي (الذي يقبل الرشوة) بالسجن والغرامة.

يمكن أن تتّخذ الرشوة أشكالًا مختلفة، مثل الموظّف الذي يطلب لنفسه أو للآخرين مبلغًا من المال أو هدية من أجل تقديم معاملة تفضيلية، أو التجاوز عن بعض الممارسات غير النظامية، وهو ما يُعدّ بالتأكيد فشلًا من جانب الموظّف في أداء واجباته بطريقة سليمة وعادلة.

في مجال الأعمال التجارية، يمكن أن تتمثّل الرشوة في مبلغ مالي أو هدايا يقدّمها رجل أعمال بهدف الحصول على عقود أو مشاريع تجارية بطريقة غير عادلة. في مثل هذه الحالة، يُعاقَب المتورِّطون بالسجن والغرامة، كما تقع غرامات كبيرة على الشركة المتورِّطة. وفي بعض الحالات، يصل الأمر إلى الاستبعاد الكامل من المشاركة في أيّ منافسات مستقبلية على عقود أو مشاريع.

تُعدّ "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 البعض في هذه المجتمعات إلى مثل هذه السلوكيات باعتبارها وسيلة للتعبير عن التقدير وتعزيز الروابط الاجتماعية. وهذا ما يجعل من الصعب التمييز بين جريمة الرشوة، التي يمكن أن تؤثّر في 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 في بعض الدول الأجنبية، حيث يتوقّع الموظفون هناك دفع رشاوى كشرط لممارسة الأعمال التجارية؟
2. لنفترِض أنّك تعمل في الجهة الحكومية التي تشرف على منح تراخيص الاستثمار العامّ في ريادة الأعمال، وقد أرسلت إليك سلسلة تجارية معروفة، ترغب في الحصول على هذا الترخيص والقيام بأعمال تجارية في المملكة العربية السعودية، قسائم شرائية لاستخدامها في منافذ البيع الخاصّة بها في الخارج. فماذا عليك أن تفعل؟

موقع بداية التعليمي | beadaya.com

## 3-1-5 حوكمة الشركات Corporate Governance

يُقصَد بحوكمة الشركات **Corporate governance** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها. 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 (مستفيدي القطاع الخاصّ والمستفيدين الحكوميين)، ومجالس الإدارة، والإداريين، والعملاء، والمورِّدين، والممولِّين والحكومات، والمجتمع.

تبدأ حوكمة الشركات "بمجلس الإدارة"، وهو الهيئة المشرفة على الشركة. يتولّى مجلس الإدارة عملية وضع استراتيجية الشركة، ويعيّن الرئيس التنفيذي، ويشرف على الإدارة. أما في حالة الشركات العامّة، فينتخب المساهمون مجلس الإدارة. وفي حالة الشركات غير العامّة، يمكن أن يحدّد المالكون، مثل الحكومة أو الأفراد، أعضاء مجلس الإدارة.

يمكن أن تؤثّر سياسات حوكمة الشركات الفعّالة بشكل مباشر في صورة العلامة التجارية الخاصّة بالشركة، وفي عملية بناء الثقة في العلاقات مع الأطراف المعنية، كما يمكن أن تسهم في زيادة الأرباح. يتضمّن نظام حوكمة الشركة القوي سياسات خاصّة بالوعي البيئي، والسلوك الأخلاقي، والمحاسبية، والشفافية، واستراتيجية مؤسّسية قوية، ونظام توظيف وأجر عادل، ونظام لإدارة المخاطر.

تمتلك الشركات التي تتمتّع بنظام حوكمة فعّال موقعًا إلكترونيًّا خاصًّا بعلاقات المستفيدين، يُعرِّف بهيكل الشركة، ومجلس الإدارة، ويتضمّن وثائق حوكمة الشركة، مثل اللوائح التنظيمية الداخلية، وإرشادات ملكية الأسهم، وعقود التأسيس، والتقارير المالية.



لماذا يجب على الشركات مراعاة مصالح كافّة الأطراف المستفيدة؟

يمكن أن تؤدّي الحوكمة السيئة للشركات إلى تحقيق أرباح قصيرة المدى، لكنّها تؤدّي في الوقت ذاته إلى مشاكل طويلة الأجل وتلقي بظلال من الشكّ على عمليات الشركة وأرباحها النهائية. يتمثّل أحد الأمثلة عن ذلك في فضيحة شركة (فولكسفاغن)، التي عُرِفت باسم فضيحة "ديزل جيت"؛ إذ إنّ 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 مليار دولار أمريكي، عند اكتشاف هذه الواقعة. وتكبّدت الشركة إضافة إلى ذلك خسائر بلغت قيمتها 35 مليار دولار أمريكي نتيجة لهذه الاستراتيجية.

لقد طرأت تغيرات في النظرة إلى أهداف الشركات التجارية؛ حيث إنّه في السابق كان التصوّر السائد وبصفة عامّة يتمثّل في أنّه يتعيّن على الشركات التركيز بشكل أساسي على الأرباح، لكن في يومنا هذا، يشمل دورها خدمة مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، أو أصحاب المصلحة. ويتحقّق ذلك من خلال تقديم قيمة إلى "العملاء"؛ الاستثمار في "الموظّفين"؛ التعامل بنزاهة وبشكل أخلاقي مع "المورّدين"؛ دعم "المجتمعات المحلّية"؛ خلق قيمة طويلة الأجل "للمساهمين".

في وقتنا الحالي، تحتاج حوكمة الشركات الفعّالة إلى أن تنظر إلى ما هو أبعد من الأرباح؛ إذ يتعيّن على الشركات أن تتحلّى بروح المواطنة الصالحة، وأن تُظهِر وعيًا بيئيًّا، وأن تمارس السلوك الأخلاقي.

## معلومة إثرائية

قُم بزيارة الموقع الإلكتروني الخاصّ "بغرفة الرياض". يتضمّن الموقع الإلكتروني معلومات حول هذه الجهة من حيث هيكلها التنظيمي، وإدارتها، واستراتيجياتها، 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. اُذكر ثلاثة أمثلة أخرى.

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

**1.** يتمثّل الهدف من إعداد ميثاق أخلاقيات المهنة في

أ. تلبية اللوائح التنظيمية الحكومية

ب. تقليل تكاليف تشغيل الشركة

ج. تقديم إرشادات حول السلوكيات السليمة

د. تحسين مستوى إنتاجية الموظّفين

**2.** أيّ من السلوكيات التالية يُعدّ غير أخلاقي؟

أ. السماح للقوى العاملة بطرح الأسئلة

ب. السماح بالكشف عن الانتهاكات الأخلاقية

ج. عرض رشوة على مسؤولين حكوميين

د. ضمان ظروف عمل آمنة للجميع

**3.** تبدأ حوكمة الشركات بـ :

أ. الموظّفين

ب. المديرين

ج. رئيس الشركة

د. مجلس الإدارة

### مساحة البحث والابتكار

**4. التكنولوجيا:** ابحث مستعينًا بالإنترنت عن مثال لميثاق أخلاقيات المهنة. وضِّح فوائد ميثاق أخلاقيات المهنة للمؤسّسة.

يجب أن يجد الطلبة أمثلة عن ميثاق أخلاقيات المهنة يحدد بوضوح السلوكيات المتوقعة، كما ويجب أن يربطوا هذه السلوكيات المتوقعة بالفوائد الموضحة في هذا الدرس

**5. الاتصالات:** اطلب من زملائك تحديد سلوكيات العمل الأخلاقي. أعدّ قائمة بهذه السلوكيات وقارنها بالأفكار الواردة في هذا الفصل. اعرض هذه القائمة أمام زملائك في الفصل.

يجب أن يعدّ الطلبة قائمة بسلوكيات العمل الأخلاقي، على أن تكون ذات صلة بالمفاهيم الموضّحة في هذا الدرس

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

يجب ان يحدد الطلبة تغيرات الشركة بمرور الوقت وذلك من حيث السلوكيات الأخلاقية وحوكمة الشركات

بداية
موقع بداية للتعليم
bedaya.com



# المهارات الحياتية والعملية

## التواصل والتعاون

### العمل ضمن فريق

يتّخذ آلاف العاملين يوميًّا قرارات، ويطبّقون إجراءات العمل ضمن فريق واحد. يرى معظم أرباب العمل أنّ القدرة على العمل ضمن مجموعة من أهم المهارات المهنية؛ حيث إن الأفراد 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:

- كُن مستعدًّا للنزاعات الصغيرة في المرحلة الأولى من مشروع الفريق، فستظهر الاختلافات في الآراء. كُن مستعدًّا للتكيّف مع شخصيات الآخرين، وسلوكياتهم، وأفعالهم.
- اِتّفِق على الخطوط العريضة لأهداف المشروع، ومواعيد الاجتماعات، ومكان عقدها، وجدول المهامّ، والاجتماعات الفائتة، وحلّ النزاعات، وغيرها من الإجراءات.
- تحديد القيادة والأدوار الأخرى. يمكن أن يتولّى بعض أعضاء الفريق تدوين الملاحظات وإحضار الموادّ اللازمة، بينما يتولّى آخرون إجراء الأبحاث أو إعداد عرض تقديمي.
- تحديد آليات اتّخاذ القرارات. عادةً ما يتمّ ذلك بناءً على الاتّفاق بين أعضاء الفريق بعد مناقشة مختلف الموضوعات ووجهات النظر المتعارضة.
- واصِل التركيز على أهدافك. تجنّب الانشغال بمشكلات صغيرة ونزاعات شخصية. اِحرص 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".
- كُن مهذّبًا مع الآخرين. اِحترم الاختلافات في الآراء، والشخصيات، وأساليب اتّخاذ القرارات.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

إنّ العمل ضمن فريق هو أمر ستقوم به على الأرجح على مدار حياتك. ويمكن أن تكون هذه التجارب ممتعة ومثمِرة. يتحمّل أعضاء الفريق الفعّال مسؤولية عمل الفريق ككلّ ويفتخرون بإنجازاته. من المحتمل أن تكون بعض مشاريع الفريق مُحبِطة. لكنّه من المهمّ الحفاظ على الروح الإيجابية. إنّ بعض أفضل الخبرات التعلّمية وأكثرها قيمة ينتج عن لقاءات مع آخرين من ثقافات مختلفة، وذوي وجهات نظر متنوّعة.

## التفكير الناقد

**يجب أن يعدد الطلبة ما يعجبهم وما يعجبهم في العمل ضمن فريق ويمكن للطلبة في هذا الإطار إعطاء أمثلة مستندة إلى تجاربهم الخاصة**

1. ما الذي يُعجِبك في العمل ضمن فريق؟ هل هناك أيّ جوانب لا تُعجبك في العمل ضمن فريق؟ وضِّحها.
2. صِف إحدى المشكلات التي يمكن أن تحدث عند العمل ضمن فريق، واشرح كيف يمكن معالجة هذا الموقف.

**يجب أن يحدد الطلبة مشكلة قد تواجههم أثناء العمل ضمن فريق ويجب أن يضعوا خطة لحل هذه المشكلة بالاستفادة من المهارات الحياتية والعملية**

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 2-5 السلوك الأخلاقي في المنظمات

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، ستكون قادرًا على:

**1-2-5** مناقشة العوامل التي تؤثر في مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسسات.

**2-2-5** شرح سبل تشجيع اتخاذ القرارات

## المصطلحات الرئيسة

| | |
|---|---|
| العقد | Contract |
| الملكية الفكرية | Intellectual Property |
| 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 توريد مستلزمات 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 للالتزام بالموعد النهائي لإطلاق هذا الدواء.

استجاب المرضى للعلاج بشكل جيد، وكانت الأمور كلّها تسير على ما يرام استعدادًا لإطلاق الدواء على المستوى المحلي. إلا أن مها علمت، بعد زيارة إحدى المستشفيات قبل أسبوع من إطلاق الدواء، أن اثنين من المرضى عانيا مؤخرًا من أعراض حادة وتساءلت عما إذا كان من الممكن أن تكون هناك آثار جانبية غير معروفة للدواء.

أخبرت مها مديرها بذلك فورًا، فردّ عليها قائلًا: «تجاهلي الأمر، إنهما حالتان فحسب 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 لتبيّن ما يرد فيها حول كيفية التصرّف في مثل هذا الموقف.

موقع بداية للتعليم والتعلم bedaya.com

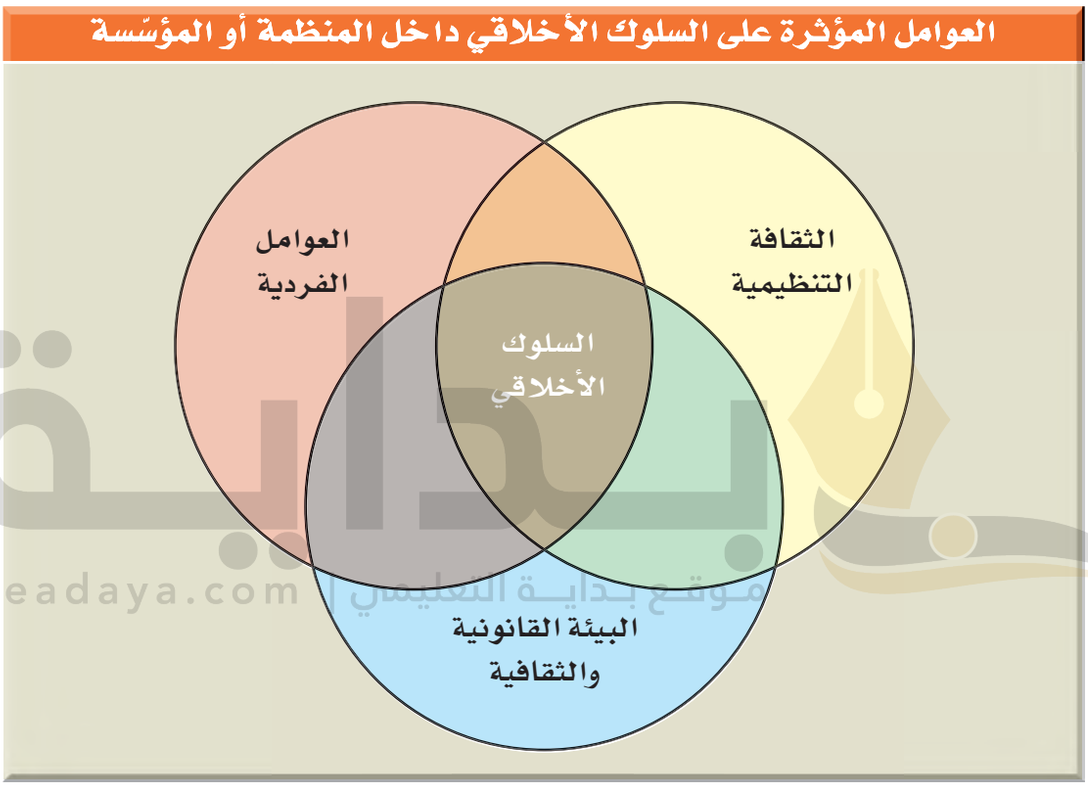
## 1-2-5 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في المنظمات أو المؤسّسات
## Factors Affecting Ethical Behavior in Organizations

إنّ الموقف الموضّح أعلاه ليس استثنائيًّا. فثمة عدة عوامل تؤثر في القرارات الأخلاقية لرجل الأعمال في سياق معيّن أو بيئة عمل معيّنة. وتختلف وجهات نظر الدول والثقافات حول ما هو قانوني وأخلاقي على حدّ سواء. ويمكن أن يتّخذ شخص ما يتمتع بقيم أخلاقية قوية قرارات مشكوكًا فيها من الناحية الأخلاقية، لكن يكون من الصعب تحديد نتائج هذه القرارات.

وأيضًا ثمة عدة عوامل تؤثر في سلوك الأفراد الأخلاقي في المنظمة أو المؤسّسة. يوضّح الشكل 5-2 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسّسة. وتشمل هذه العوامل كلًّا من البيئات القانونية والثقافية؛ والثقافة التنظيمية والعوامل الفردية.




اُذكر بعضًا من التحديات التي تواجهها منظمات مكافحة الفساد.




بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

المصدر: وزارة التجارة السعودية

**الشكل 5-2**

قدّم أمثلة عن العوامل البيئية القانونية أو الثقافية التي يمكن أن تؤثر في السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسّسة.

## البيئة القانونية والثقافية National Legal and Cultural Environment

يتأثر السلوك الأخلاقي بكل من البيئة المحلية القانونية والثقافية في الدولة. وثمّة عدّة منظمات تقيس مستويات الفساد المتصوّرة والفعلية في الدول. يتمثّل أحد مؤشّرات قياس الفساد في "مؤشر الفساد الداخلي Corruption Perceptions Index (CPI)" الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية. وفي بعض الدول قد يتقاضى موظفو الحكومة أجورًا زهيدة، ومن المحتمل أن يعوّضوا هذا الأجر المتدني بقبول الرشاوى. ويمكن أن تستند الأعراف الثقافية، والممارسات المتوقعة، والأعراف الاجتماعية إلى السلوك غير الأخلاقي، أي أنّه يمكن أن تنظر هذه الثقافات إلى السلوكيات، التي تبدو غير أخلاقية بالنسبة إلى غير المنتمين إليها، باعتبارها سلوكيات مقبولة.

تتّبع حكومة المملكة العربية السعودية مؤشر الفساد الداخلي، كجزء أساسي من استراتيجيتها لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وفقًا لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية.

إنّ السلوك الأخلاقي في دولة ما يعدّ، بشكل جزئي، 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 المؤسّسة التجارية مسؤولية المنتجات التي تسبب ضررًا أو توفر ظروف عمل غير آمنة أو ممارسات فاسدة. أما في حال غياب آليات إنفاذ القوانين القائمة، ستكون 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، ثمّة فرصة أكبر لعدم تطبيق المنظمة أو المؤسّسة معايير الأمن والسلامة.

وتعدّ العقود مثالًا 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. وعادة ما تنفّذ بنود العقد من خلال النظام القضائي في الدولة. تجدر الإشارة إلى أن حكومة المملكة العربية السعودية قد أصدرت قانون الحد الأدنى للأجور، وأسست نظام أجير لحماية الأجور والعمالة، بهدف ضمان تحقيق العدالة والإنصاف للعمال.

**الملكية الفكرية (IP) Intellectual Property** يقصد بها عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. وهي محمية بموجب عدد من المعاهدات والاتفاقيات الدولية. تتولّى الهيئة السعودية للملكية الفكرية (SAIP) Saudi Authority for Intellectual Property عملية تنظيم، ودعم، وإنفاذ مجالات الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية وفقًا لأفضل الممارسات الدولية، إضافة إلى أنّها تتيح إمكانية الإبلاغ عن انتهاكات حقوق الملكية الفكرية. وتتمثّل رؤية الهيئة السعودية للملكية الفكرية تأسيس هيئة متكاملة للملكية الفكرية، ذات مكانة عالمية، وأن تكون محورًا رئيسًا للملكية الفكرية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، إضافة إلى كون المملكة العربية السعودية عضوًا في المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) World Intellectual Property Organization، وهي وكالة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة تدعم الابتكار والإبداع من خلال تعزيز حماية الملكية الفكرية. وتدير (WIPO) 26 معاهدة دولية لحماية حقوق الملكية الفكرية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

حدّدت "رؤية السعودية 2030" أهدافًا لتعزيز تنافسية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من خلال تأصيل مبادئ الملكية الفكرية وتأسيس بنية تحتية رقمية تدعم رواد الأعمال. وقد ازدادت طلبات رواد الأعمال السعوديين الشباب للحصول على علامات تجارية وبراءات اختراع بشكل كبير، حيث أفادت الهيئة السعودية للملكية الفكرية بأنّه خلال الفترة ما بين عامي 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 للهيئه السعودية للملكية الفكرية).




ما هي بعض الإجراءات التي يتم اتخاذها لتحسين حماية الملكية الفكرية في المملكة العربية السعودية؟

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture

توفّر **الثقافة التنظيمية Organization Culture** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكل قيم الموظّفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة. وتساعد المواثيق الأخلاقية على ترسيخ ثقافات تنظيمية أخلاقية. لكن ذلك يتحقق فقط إذا تولى القادة إنفاذ هذه المواثيق. ثمّة عدّة أمثلة عن السلوك غير الأخلاقي في المنظّمات أو المؤسسات، لكن في بعض الحالات يكون هذا السلوك غير الأخلاقي جزءًا من الثقافة التنظيمية.

وهناك عدد من الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى ترسيخ ثقافات تنظيمية فاسدة. فالمنظمات التي تضع مستهدفات عالية متّبعة مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، قد تحدد لموظّفيها 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. كما يمكن 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.

على سبيل المثال قضية بنك ولز فرجو (Wells Fargo) وهو بنك دولي كبير يقع مقره الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أدّى الضغط الذي مارسه كبار المسؤولين التنفيذيين على مديري البنك والمصرفيين إلى ممارسة استراتيجية البيع المتقاطع (البيع العابر). ويقصد بذلك تشجيع عملاء البنك على استخراج بطاقات إئتمانية أو فتح حسابات جديدة لم يكونوا يخططون لها ويلزمهم ذلك بتسديد رسوم ومبالغ مالية لم تكن في حسبانهم. وهذا من شأنه أن يدّر عائدات إضافية على البنك. وقد مُنِحَ المصرفيون حصصًا مقابل تحقيق أهداف البيع المتقاطع. وبدأ موظّفو البنك في استخدام استراتيجيات غير أخلاقية للسيطرة على حسابات العملاء دون علمهم، وإضافة منتجات البيع المتقاطع. الأمر الذي ترتّب إلى فرض رسوم إضافية على العملاء، ولكنّه في الوقت ذاته مكّن المديرين من تحقيق أهداف البنك. ونتيجة لهذه الاستراتيجية فتح موظّفو بنك "ولز فرجو" ملايين الحسابات الاحتيالية، وعند الكشف عن هذه العملية الاحتيالية، فُصل ما يزيد عن 5,000 موظّف واستقال الرئيس التنفيذي من منصبه. وقد تجاوز إجمالي الغرامات والتعويضات التي دفعها البنك ما يزيد عن 3 مليارات دولار أمريكي. ولم يتمكن بنك "ولز فرجو" حتى الآن من استعادة سمعته الطيبة كعلامة تجارية.

بداية beadaya.com | موقع بداية التعليمي

يمكن القول إن الدرس المستفاد هنا هو أن وجود ميثاق قوي لأخلاقيات المهنة مع التدريب والتطبيق يعدّ أمرًا مهمًّا، والأمر ذاته ينطبق على القيمة التي تحدّدها الإدارة لهذه السياسات، فعند التعامل بشدّة وحزم مع الانتهاكات، تقلّ فرصة ممارسة السلوك غير الأخلاقي. ويبدأ الأمر برمته من الإدارة العليا. تجدر الإشارة إلى أنّ مواثيق أخلاقيات المهنة ليست موجهة فحسب إلى موظّفي المستوى الأدنى، بل يتعيّن على كل فرد في العمل التجاري أو المؤسّسة أن يتصرّف بشكل أخلاقي.

### العمل كفريق



عادةً ما يقتدي الموظّفون بسلوكيات المديرين وكذلك سلوكيات زملائهم في العمل، من ثمّ فإنّه في حال شهدوا سلوكًا غير أخلاقي، فقد يفكّر كلّ منهم على النحو التالي: "إذا كان الآخرون يفعلون ذلك، فلما لا يمكنني السير على النهج نفسه؟!" اِعمل كفريق واحد لتحديد الضغوط التي يمكن أن تؤدّي إلى التصرّف بشكل غير أخلاقي، وكيف يمكن أن يتجنّب الموظّف السلوك غير الأخلاقي في مكان العمل. اِعرض مُقترَحاتك أمام زملائك في الفصل.

### العوامل الفردية Individual Factors

تؤثر العديد من العوامل الفردية على مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسّسة، بما فيها المعرفة الشخصية، والقيم، والأهداف. يُعدّ أحد هذه العوامل 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 علم يؤدي إلى سلوكيات غير أخلاقية.

تؤثّر أيضًا قيم الفرد الأخلاقية، والمواقف المرتبطة بالقيم بشكل واضح في سلوكه وخياراته في مجال عمله التجاري. وتسعى معظم المنظمات أو المؤسّسات جاهدة إلى توظيف أشخاص يتّسمون بحسن السيرة والسلوك، ويتمتّعون بقيم تضاف إلى قيمها الخاصة. وأخيرًا، ينضم معظم الأشخاص إلى المنظمات أو المؤسّسات لتحقيق أهداف شخصية. وتؤثّر أنواع الأهداف الشخصية التي يطمح الفرد إلى تحقيقها، وكذلك الطريقة التي يتّبعها من أجل تحقيق هذه الأهداف، بشكل كبير في سلوكه في المنظمة أو المؤسّسة. غالبًا ما يبحث الأفراد عن الثقافات التنظيمية التي تتيح لهم إمكانية تحقيق أهدافهم الشخصية.

**معلومة إثرائية**

تتولّى هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية (CMA) مهمّة تطوير وتنظيم السوق المالية أو سوق الاستثمار في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أهداف هيئة السوق المالية في توفير بيئة استثمارية مناسبة، وزيادة الثقة، وتعزيز الشفافية ومعايير الإفصاح في جميع الشركات المدرجة. وقد تأسّست هذه الهيئة من أجل حماية المستفيدين والتجار من الأعمال غير المشروعة في سوق الاستثمار. استخدم الإنترنت لتحدّد كيف تدعم هيئة السوق المالية حماية المستفيدين. في رأيك، لماذا يعدّ من المهمّ أن توفّر هيئة السوق المالية الحماية للمستفيدين؟

**اختبر معلوماتك**

ما الذي يؤثر في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسّسة؟

## 2-2-5 تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية
## Encouraging Ethical Decision Making

في الحالة السابقة في بداية الدرس، واجهت مها **معضلة أخلاقية Ethical Dilemma**. بصفة عامة تنشأ المعضلة الأخلاقية عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. في هذه الحالة، يمكن أن تتبع مها نصيحة مديرها وتتجاهل نتائج التجارب الأخيرة، استنادًا إلى أنّ مريضَين فقط من بين ألف حالة عانيا من مشكلات، لكن ذلك يُعدّ انتهاكًا لكلّ من ميثاق أخلاقيات المهنة في شركتها، و"الدليل الإرشادي لقواعد أخلاقيات العمل" في المملكة العربية السعودية، وكذلك لوجهات نظرها، الأخلاقية الفردية. من ناحية أخرى، إذا قررت مها إثارة موضوع المشكلات التي عانى منها اثنان من المرضى، فسيتم تأخير 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.
- الأفراد، في النهاية، يعود اتّخاذ القرارات الأخلاقية إلى الفرد نفسه.

## 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 من خلال سن قوانين أكثر صرامة. وبطبيعة الحال، تُعدّ القوانين غير فعّالة ما لم تكن هناك آلية تنفيذ. وفي بعض الأحيان، يواجه أيضًا الموظّفون الذين يودّون التصرف بشكل أخلاقي صعوبة في القيام بذلك. ويمكن أن تصبح الممارسات غير الأخلاقية متأصلة في المنظمة أو المؤسّسة. في مثل هذه الحالات يمكن أن يتّخذ الموظّفون، 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 ما أو مؤسّسة ما.

تمكّن هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية من الإبلاغ عن أيّ فساد إداري أو مالي. لا يُعدّ الإبلاغ عن الفساد مجرد حق، بل واجبًا. وتوفر أيضًا حمايةً للمبلغين عن الفساد؛ بالإضافة إلى أنّه، قد يُعاقب شخص ما إذا شهد جريمة فساد ولم يبلغ عنها.

تشجع معظم مواثيق أخلاقيات المهنة الخاصة بالشركات على المصارحة. وعندما تنشئ الشركات خطوطًا ساخنة لا تتطلّب الإفصاح عن الهوية للتعامل مع المواقف المشكوك فيها من الناحية الأخلاقية، فقد تزداد احتمالية إبلاغ الموظّفين عن المخالفات أو الفساد. أيضًا، عندما توفّر الشركات بيئة تعنى بتثقيف المواطنين وتعزيز السلوك الأخلاقي، تقلّ السلوكيات غير الأخلاقية ومن ثمّ تتراجع الحاجة إلى المبلّغ عن الفساد بدرجة كبيرة.

## دور الجمعيات والهيئات المهنية في تشجيع السلوك الأخلاقي

## The Role of Trade Associations in Encouraging Ethics

الجمعيات والهيئات المهنية **Trade Associations** هي عبارة عن منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط مهني معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة. يمكن أن تقدِّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل. تُعدّ هذه المنظّمات، التي تعمل في مجالات معيّنة، مركز قوّة يمكّنها من 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 Certified Public Accountants (CPA)، وتواصل عقد مزيد من حلقات النقاش المهنية من أجل التعريف بقواعد السلوك المهني والأخلاقيات وتطويرها.




كيف تسهم الشركات السعودية في خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الأخلاق؟

## دور المدراء والقادة من خلال التوجيه ونمذجة السلوك الأخلاقي

## The Role of Managers and Leaders in Encouraging Ethics

يجب على المديرين توفير التوجيه المناسب من خلال تعزيز التواصل، ونمذجة السلوك الأخلاقي، وتشجيع الموظّفين وتدريبهم على اتّخاذ القرارات الأخلاقية. تعيِّن بعض الشركات مسؤولًا أخلاقيًّا، يتمثّل دوره في توجيه السلوك الأخلاقي، كما يوفّر للموظّفين شخصًا يمكنهم استشارته إذا كانوا غير متأكّدين من التصرّف الصحيح الذي يتعيّن عليهم القيام به في موقف ما. يجتمع المسؤول الأخلاقي مع الموظّفين والإدارة العليا لتقديم المشورة الأخلاقية، إضافة إلى ذلك فإنّه يوفّر 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، ويقدِّم هذا المكتب استشارات إلى مستويات الإدارة المختلفة داخل الشركة، ويُجري تقييمات لكلّ من الأخلاقيات وثقافة النزاهة، كما يدعم لجنة تضارب المصالح وأخلاقيات العمل في شركة أرامكو، ويشارك في تطوير برامج التدريب على الأخلاقيات.

من الصعب على أيّ منظمة أو مؤسّسة أن تُعدّ وثيقة أخلاقيات المهنة، وتطوّر برامج وإجراءات للتعامل مع كافّة 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؛ إذ يتعيّن على المشرفين قمع السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي الذي يمكن أن يُعرِّض الشركة للخطر أو يسبّب لها الحرج. في حال واجه 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.** حدِّد المسائل والقضايا الأخلاقية | اُدرس كيف يتأثر زملاؤك في العمل والعملاء بالموقف أو القرار المطروح. بيِّن شعورك حيال الموقف، وحاول فهم وجهة نظر أولئك 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 التوصل إلى تحليل. اطلب من كافة المعنيين أفكارًا حول 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 | اُدرس الخيارات المطروحة واختبرها بناء على معايير محددة، مثل الاحترام والتفاهم والعطف، والعدالة، والصدق، والمصارحة. |
| **5.** اِشرح 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. |

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

**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؟

**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 في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسّسة؟

أ. الثقافة التنظيمية

ب. العوامل الفردية

ج. البيئة القانونية والثقافية

د. جميعها تؤثّر في 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. صواب

**3.** صواب أم خطأ. المعضلة الأخلاقية تنشأ عندما يرى شخص ما فعلًا غير أخلاقي. خطأ

**4.** _____ هو الشخص الذي يبلِّغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسّسة.

أ. عالم الأخلاقيات

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، وتلك التي تُعتَبر الأكثر فسادًا. اذكر العوامل التي تفسّر ترتيب كلّ من هذه الدول في مؤشّر الفساد الداخلي.

يجب أن يطلع الطلبة على عدد من المؤشرات: مثل مؤشر الفساد الداخلي التابع لمنظمة الشفافية الدولية لتحديد البلدان وقد تشمل العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند تصنيف البلدان مستويات الفساد الحكومي ونقص العقود؛ ومجالات إنفاذ الملكية الفكرية

**6. التفكير الناقد:** اشرح كيف يمكن أن تقوم باتخاذ خيارات أخلاقية، باتباع الإرشادات الخاصّة باتخاذ القرارات الأخلاقية الواردة في الدرس؟

تساعد الإرشادات لاتخاذ قرارات أخلاقية على تحديد المشكلة ودراسة كيفية تأثر الآخرين بالموقف ووضع المشاعر القوية جانباً؛ ودراسة الخيارات المطروحة مقابل المعايير؛ كما وتتيح أيضاً شرح القرارات

بداية
موقع بداية التعليمي

رابط الدرس الرقمي

www.ien.edu.sa

# 3-5 المسؤولية الاجتماعية

## أهداف التعلّم

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، 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 اتخاذه 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، أُدرِك أنّ ذلك مفيدٌ بالنسبة إلى عملي، ومجتمعي المحلّي، وموظّفي شركتي، وأيضًا بالنسبة إليّ على الصعيد الشخصي.»

بعد ذلك، أوضحت سارة خلال كلمتها: «إنّ شركتي تشجّع الموظّفين 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 الموظّفون أكثر رضا عن وظائفهم إذا وجدوا أنّ شركتهم تساهم بشكل فعّال في الحياة المجتمعية.»

موقع بداية للتعليم

## 1-3-5 حركة حماية المستهلك ونتائجها The Consumer Movement and Its Outcomes

يتبيّن من خلال دراسة تاريخ الأعمال التجارية أنّه كانت هناك فرص متعدّدة أمام المؤسّسات التجارية للتصرّف بشكل غير أخلاقي. وكما ورد سابقًا في هذا الفصل، فإنّه في حالة عدم تطبيق قانون حماية المستهلكين، تكون هناك فرصة لممارسة سلوك غير أخلاقي.

على الرغم من أنّ معظم الأعمال التجارية تسعى إلى معاملة عملائها بشكل عادل، فإنّ بعضًا من الأعمال التجارية والأفراد قد يستغلّون المستهلكين. في بعض الأحيان، تُقدَّم دعايات كاذبة حول المنتَجات، ويمكن أن تكون الأسعار مرتفعة للغاية، فضلًا عن أنّ 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. لقد نشأت هذه الحركة بسبب وعي المستهلكين المتزايد لحقوقهم، ذلك إلى جانب أنّ الإنترنت مكّنت المستهلكين من مقارنة الأسعار والخدمات على مستوى العالم.

**حركة حماية المستهلك Consumer Movement** هي محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة. وفي عام 1985، أقرّت الجمعية العامّة 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، وذلك على سبيل المثال من خلال تلقّي شكاوى المستهلكين المتعلّقة بالاحتيال، والغشّ، والتدليس، والتلاعب، والمغالاة في الأسعار، والإعلانات المضلِّلة.



ما هي بعض الفوائد التي تكتسبها الشركات من خلال تعاملها مع المستهلكين باحترام وبشكل عادل؟

**لمزيد من المعلومات**



في بدايات المجتمع الإسلامي، أنشِئَ ديوان الحِسْبة من أجل مراقبة الأسواق، والتأكّد من استخدام الموازين والمكاييل الصحيحة. ويُعدّ الغش في المعاملات التجارية محرمًا في الشريعة الإسلامية، كونه من أشكال الفساد الأخلاقي والاجتماعي.

**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 بحيث يتمكّن من اتخاذ قرار مستنير بشأن المنتَج أو الخدمة التي يختارها (على سبيل المثال، 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 (تتمّ معالجة هذه القضية بشكل شامل 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.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

### عمليات 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 استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية لمرتكِب الجريمة، وهو ما يؤدّي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. وإذا كان شخص ما على علم بأنّ منتَجًا معيّنًا معيب، أو قام بعملية بيع بناءً على ادّعاءات كاذبة، فهذا يعني حدوث احتيال. وقد أقرّت 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 ما يُعدّ نوعًا 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 عبارة عن تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأنّ المنتَج ذو جودة معيّنة. وتشترط وزارة التجارة السعودية ألّا تقلّ مدّة ضمان جميع الأجهزة الكهربائية، والمركبات، والإلكترونيات عن عامين. وأعلنت أيضًا، شركة آبل (Apple) عبر موقعها الإلكتروني – كجزء من سياستها العالمية – أنّه 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

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

تُعنى 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 أن تتمّ إحاطته علمًا بالمسوّغ النظامي لجمع البيانات الشخصية، وكيفية معالجتها. يحقّ للأفراد أيضًا الوصول إلى البيانات الشخصية ومراجعتها، وطلب تصحيح أو تحديث البيانات الشخصية غير الدقيقة، فضلًا عن أنّ لديهم الحقّ في طلب إتلاف البيانات الشخصية إذا لم يَعُد الغرض الذي جُمِعت من أجله في الأساس قائمًا.

**اختبر معلوماتك**

ما هي حقوق المستهلك الثمانية الأساسية، المؤسسة للنظام السعودي لحماية المستهلك؟

## 2-3-5 تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية
## Implementing a Social Responsibility Program

المسؤولية الاجتماعية هي الواجب المتمثِّل في المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. **المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility (CSR)** هي مصطلح إداري، يُقصَد به قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة. ويتطلّب ذلك الموازنة بين احتياجات، ورغبات،

ومطالب مجموعة متنوّعة من الأطراف المعنية بمن فيهم المستفيدون، 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 إلى القضايا الاجتماعية مثل حماية البيئة، وإشراك النساء في القوى العاملة، وتوظيف العمال ذوي الاحتياجات الخاصّة وكبار السنّ، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة. تَجدُر الإشارة إلى أنّه من أجل تنفيذ برنامج ناجح في هذا الصدد، ستحتاج الشركة إلى المرور بثلاث مراحل رئيسة: التخطيط؛ التنفيذ؛ المراجعة/التقييم.

## التخطيط Plan

تُعدّ 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، والتي يتعيّن تحقيقها من خلال القطاعَين العامّ 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 تدعيم هذا البرنامج من خلال استراتيجية 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 سيتداعى ويصبح غير فعّال.

## 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 أنّ الأهداف الأصلية لا تزال قابلة للتحقيق من الناحية العملية، وصقل الخطّة في ضوء التجربة حتى الآن.

يجب على كبار المديرين تحديد سياسات البرنامج، الذي يحدّد مجالات الاهتمام الرئيسة، كدليل على التزامهم بالمسؤولية الاجتماعية. ويستند الاتّجاه العامّ لهذه السياسات إلى الدعم الإيجابي والذي سيكون بمثابة دليل إرشادي للموظّفين الآخرين عند مشاركتهم في البرنامج. يتعيّن أيضًا أن يكون لدى كافّة المشاركين في مرحلة التنفيذ حافز واضح لضمان نجاح البرنامج.

## 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 فيها. وتوفر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤوليّة الاجتماعيّة الخاصّ بها. وتشمل مجالات الموضوعات: الموارد البشرية، ومشاركة المجتمع، وجودة وسلامة المنتجات، وممارسات الأعمال، والجهود المبذولة للحدّ من التلوث وتحسين البيئة.



**لمزيد من المعلومات**

وفقًا لما صدر عن شبكة 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%)، كما تسهم في إطلاق حملات لمكافحة التدخين (بنسبة 46%).

beadaya.com | بداية

## التقييم Evaluation

على الرغم من وجود العديد من المزايا، فإن المسؤولية الاجتماعية 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 تترتّب على اتّخاذ العمل التجاري إجراءات وممارسات مسؤولة اجتماعيًّا. على سبيل المثال، يجب إنفاق أموال من أجل شراء معدّات جديدة غير مُلوِّثة أو معدّات أكثر أمنًا، إجراء إصلاحات في المباني لإزالة عوامل الخطر، فضلًا عن دعم المشاريع الاجتماعية التي ترعاها الشركة.

على الرغم من أنّ الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية للشركات يتطلّب تكلفة إضافية، إلّا أنّ هذه الخطوة تُعدّ استثمارًا جيّدًا، إذ تسهم في بناء سمعة العمل التجاري.

## مقترحات لبرامج المسؤولية الاجتماعية
## Social Responsibility Programs



لماذا تُعدّ الطاقة الشمسية خيارًا مثاليًا لإنتاج الطاقة في المملكة العربية السعودية؟

- **برامج تركّز على الاستدامة البيئية Environmental Sustainability** يمكن لأعمال القطاع الخاصّ التجارية أن تفي بواجباتها الإسلامية، والإنسانية، والأخلاقية من خلال تطوير استراتيجيات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. ويمكن للأعمال التجارية حماية البيئة من خلال زيادة كفاءة عملية إدارة النفايات، وتأسيس مشاريع إعادة تدوير شاملة، والحدّ من جميع أنواع التلوّث، وتقليل استهلاك المياه من خلال استخدام المياه المُعالَجة والمتجدّدة.
- **برامج تركّز على توفير الفرص المتكافئة Providing Equal Opportunities** يمكن لأعمال 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 أن تساعد الشركات في تحقيق أحد أهداف "رؤية السعودية 2030"، والمتمثِّل في زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة.
- **برامج تركز على الفرص في سوق الطاقة المتجددة A Renewable Energy Market** تمتلك المملكة العربية السعودية مقوّمات طبيعية قوية لاستخدام الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. ويمكن أن تساعد الأعمال التجارية المملكة العربية السعودية في تحقيق قطاع طاقة متجدّدة تنافُسي لتلبية الزيادة المتوقّعة في استهلاك الطاقة بحلول عام 2030، والتي تُقدَّر بثلاثة أضعاف.

بداية للتعليم
beadaya.com

- **برامج تركّز على استدامة الأعمال التجارية غير الربحية Being Responsible to Society** تؤدّي الهيئات والمنظمات غير الربحية دورًا مهمًا في المجتمع، فهناك هيئات مثل هيئة الهلال الأحمر، التي تقدّم مساعدات اجتماعية وتؤدّي أعمالًا خيرية تطوّعية. وتهدف المملكة العربية السعودية إلى زيادة إجمالي عدد المنظّمات والجمعيات غير الربحية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وضعت المملكة لوائح تنظيمية لتمكين المنظّمات غير الربحية، وتشجيع الأوقاف لضمان مصادر تمويل مستدامة للمنظّمات غير الربحية، وتشجيع الشركات والعائلات التجارية على تأسيس منظّمات غير ربحية، ومن أجل المساعدة في تحقيق هدف "رؤية السعودية 2030" المتمثّل في توفير مليون متطوّع سنويًّا، كما يمكن لمنظمات القطاع الخاص التجارية تشجيع موظفيها على التطوّع لدعم القضايا الاجتماعية.
- **التحلي بالمسؤولية في مجال الأعمال التجارية Being Responsible in Business** تطمح "رؤية السعودية 2030" إلى وجود أعمال تجارية تساهم في تطوير المجتمع السعودي، ولا يقتصر تركيزها فحسب على تحقيق الأرباح. إذ يتعيّن على الأعمال التجارية مراعاة مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في خلق اقتصاد مستدام. ويشمل ذلك توفير فرص عمل للشباب والشابات لمساعدتهم على بناء حياتهم المهنية.

**اختبر معلوماتك**

ما هي المزايا الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية؟

## تمرينات

### المفاهيم الرئيسة

**اختر أفضل إجابة.**

**1.** يطلق على الجهد المبذول لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة اسم:

أ. أخلاقيات العمل

ب. حركة حماية المستهلك

ج. المسؤولية الاجتماعية للشركات

د. المنافسة الاجتماعية

**2.** أيّ مما يلي ليست 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.

صواب

### مساحة البحث والابتكار

**4. التكنولوجيا:** أجر بحثًا عبر الإنترنت حول أكثر عمليات الاحتيال التجاري شيوعًا في المملكة العربية السعودية.

**5. الاتصالات:** 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 تؤثّر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية بشكل إيجابي في صورة العمل التجاري.

بداية
موقع بداية للتعليم
beadaya.com

يتعين على الطلبة استخدام الإنترنت لتحديد أكثر عمليات الاحتيال التجاري شيوعاً

تختلف الجداول

ستختلف إجابات الطلبة عليهم التفكير الطريقة التي تحسّن بها الإجراءات المسؤولة صورة الشركات

# 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 عبارة عن قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. أما ميثاق أخلاقيات المهنة في العمل فهي بمثابة دليل توجيهي للسلوك داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تضارب المصالح وهو 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 والتحكم فيها. 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، وكذلك بالثقافة التنظيمية، والعوامل الفردية.
- العَقد هو اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا. وعادةً ما تُنفّذ 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 الموظّفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسسة.
- تشمل العوامل الفردية التي تؤثر في مستوى السلوك الأخلاقي في المنظمة أو المؤسسة كلًّا من: المعرفة الشخصية؛ والقِيَم؛ والأهداف.
- المعضلة الأخلاقية تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.
- مبلّغ عن الفساد هو من يقوم بإبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة أو مؤسسة ما.
- الجمعيات والهيئات المهنية هي عبارة عن 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 تقدّم الجمعيات والهيئات المهنية إرشادات أخلاقية إلى أعضائها، وغالبًا ما تقوم بهذه الخطوة بالفعل.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 3-5 المسؤولية الاجتماعية

- حركة حماية المستهلك هي محاولة لتعزيز حماية حقوق المستهلكين من خلال حركة اجتماعية منظّمة.
- الاحتيال هو أيّ ممارسة تنطوي على استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية لمرتكِب الجريمة، وهو ما يؤدّي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال.
- الضمان هو تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، وعادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأنّ 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 العمل التجاري المتمثِّل في المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. عند النظر إلى مسؤوليته تجاه المجتمع، فإنّه يتعيّن على العمل التجاري إيلاء عناية خاصة إلى اهتمامات مجموعات متعدّدة ومصالحها.
- المراجعة الاجتماعية هي عبارة عن تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسّسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثّر فيها. وتوفّر هذه الوثيقة المعلومات التي تحتاج إليها الشركة لتقييم ومراجعة برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاصّ بها.

## التفكير الناقد في الأعمال التجارية

1. اُذكر بعض المفاهيم والمبادئ الإسلامية التي تحكم أخلاقيات العمل ذات الصلة بالعلاقات في بيئة العمل. كيف يمكن أن تطبِّق الأعمال التجارية تلك المفاهيم والمبادئ؟

**يجب على الطلبة توضيح أن قانون العمل السعودي يلتزم بالمفاهيم والركائز المتعددة التي تحكم اخلاقيات العمل في الإسلام؛ لا سيّما الإنصاف والأمانة في التعاملات التجارية، من هنا يمكن للشركات تطبيق هذه المفاهيم في علاقات العمل وعدم تمييزها بين العمال وغير ذلك من السلوكيات العامة والممارسات الأخلاقية**

2. ميثاق أخلاقيات المهنة هو مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسّسة في العمل. اُذكر بعض المجالات التي تتناولها الأعمال التجارية في ميثاق أخلاقيات المهنة الخاصّ بها.

**يجب على الطلبة توضيح أن سابك وأرامكو السعودية لديهما سياسات ووثائق شاملة لاخلاقيات العمل، ترتبط هذه السياسات بالالتزام بالنزاهة والسلامة؛ وحماية البيئة والاحترام والخصوصية ومكافحة الرشوة والفساد والالتزام تجاه المساهمين بتقديم سجلات وإفصاحات دقيقة وتلتزم هذه الشركات العالمية أيضاً تجاه المجتمعات التي تعمل فيها بالامتنان للقوانين المحلية ومراقبة حقوق الإنسان والمشاركة في الأنشطة الخيرية**

3. ما الإرشادات التي يجب على الموظّف اتّباعها لتقييم السلوك الأخلاقي؟

**عند النظر في أخلاقيات مواقف العمل، يجب على الموظف اتباع الإرشادات الآتية :**

**1. هل الإجراء إجراء قانوني ؟**

**2. هل العمل ينتهك المعايير المهنية أو معايير الشركة ؟**

**3. من يتأثر بهذا الإجراء؛ وكيف يتأثر به؟**

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

4. يجب أن توازن حوكمة الشركات بين مصالح الأطراف المعنية المتعدّدة في الشركة. حدِّد مجموعات الأطراف المعنية في الأعمال التجارية. ولماذا يمكن أن يؤثّر السلوك الذي تنتهجه المؤسّسة أو العمل التجاري في مصالح تلك المجموعات؟

**يمكن أن تشمل الأطراف المعنية المساهمين (مستثمري القطاع الخاص؛ والمستثمرين الحكوميين): ومجالس الإدارة والإدارة؛ والعملاء والمنافسين والموردين والممولين والحكومات والمجتمع ولدى هذه الأطراف مصالح مباشرة (مثل المستثمرين والعملاء) أو قد تتأثر مباشرة بعمل تجاري مثل المجتمع الذي يقع فيه العمل.**

5. ما العوامل المؤثّرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسّسة؟ أيّ من هذه العوامل المؤثّرة هو الأكثر أهمّية في المملكة العربية السعودية؟ اشرح إجابتك.

**يمكن أن تشمل العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة أو المؤسسة سلوك أعضاء مجلس الإدارة؛ والمديرين؛ والموظفين الآخرين والثقافة التنظيمية، تختلف الإجابات حول أي عامل من العوامل المؤثرة هو الأكثر أهمية في المملكة العربية السعودية يجب على الطلبة تبرير إجاباتهم**

6. مبلّغ عن الفساد هو من يقوم بإبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المنظمة أو المؤسّسة. إذا شهدت على مخالفة في عمل تجاري، فهل ستبلّغ؟ ولماذا؟

**ستختلف الإجابات**

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

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؟

**ستختلف الإجابات، يجب على الطلبة ملاحظة أن حقوق المستهلك هذه قد وضعت لحماية المستهلكين من الممارسات غير الأخلاقية**

8. حدِّد بعض مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًّا. لماذا تفوق هذه المزايا التكاليف؟

**تشمل مزايا أنشطة الأعمال التجارية المسؤولة اجتماعيًا تحقيق عدالة موسعة لفئات المجتمع؛ وتحسين صورة الشركة وتحسين جودة الحياة في المجتمع المحلي وفي كل أنحاء العالم؛ وزيادة الوعي بالقضايا الاجتماعية بين القوى العاملة والمستهلكين تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات استثمارا جديرًا لأنه يبني سمعة منظمات الأعمال الحسنة**

## طوّر لغة الأعمال التجارية لديك

طابِق بين المصطلحات المذكورة هنا والشرح المناسب لكلّ منها.

**9.** مبادئ أو قواعد السلوك. **أخلاق**

**10.** قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها في المواقف التي تشهدها بيئة العمل. **أخلاقيات العمل**

**11.** مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المنظمة أو المؤسّسة. **ميثاق أخلاقيات المهنة**

**12.** إجراء تتّخذه الشركة أو أحد الأفراد يمكن أن يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة. **تضارب المصالح**

**13.** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها. **حوكمة الشركات**

**14.** اتّفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادةً ما يكون نقودًا. **العقد**

**15.** عمل إبداعي أو معرفة تقنية، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية. **الملكية الفكرية**

**16.** معايير السلوك التي وضعها القادة والتي تشكّل قِيمَ الموظّفين، وتصوراتهم، وسلوكياتهم داخل المنظمة أو المؤسّسة. **الثقافة التنظيمية**

**17.** تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية. **المعضلة الأخلاقية**

**18.** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة عن الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسّسة أو المنظمة. **التبليغ عن الفساد**

**19.** منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن، تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشتركة. **الجمعيات والهيئات المهنية**

**20.** محاولة لتعزيز حماية المستهلك من خلال حركة اجتماعية منظّمة. **حركة حماية المستهلك**

**21.** أيّ ممارسة تنطوي على استخدام الخداع للحصول المباشر أو غير المباشر على شكل من أشكال الاستفادة المالية لمرتكِب الجريمة، وهو ما يؤدّي إلى شكل من أشكال الخسارة للطرف الذي تعرّض للاحتيال. **الاحتيال**

**22.** تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًّا، ويفيد بأنّ المنتَج ذو جودة معيّنة. **الضمان**

**23.** مصطلح إداري، يتضمّن قيام الشركات بدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتعاملاتها مع الأطراف المعنية أو أصحاب المصلحة. **المسؤولية الاجتماعية للشركات**

**24.** واجب الشركة المتمثّل في المساهمة في رفاهية المجتمع. **المسؤولية الاجتماعية**

**25.** تقرير شامل لما قامت به المؤسّسة أو المنظمة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعية التي تؤثّر فيها. **المراجعة الاجتماعية**

### المصطلحات الرئيسة

أ. أخلاقيات العمل / Business Ethics

ب. ميثاق أخلاقيات المهنة / Code of Ethics

ج. تضارب المصالح / Conflict of Interest

د. حركة حماية المستهلك / Consumer Movement

هـ. العقد / Contract

و. حوكمة الشركات / Corporate Governance

ز. المسؤولية الاجتماعية للشركات / Corporate Social Responsibility (CSR)

ح. المعضلة الأخلاقية / Ethical Dilemma

ط. الأخلاق / Ethics

ي. الاحتيال / Fraud

ك. الملكية الفكرية / Intellectual Property

ل. الثقافة التنظيمية / Organization Culture

م. المراجعة الاجتماعية / Social Audit

ن. المسؤولية الاجتماعية / Social Responsibility

س. الجمعيات والهيئات المهنية / Trade Associations

ع. الضمان / Warranty

ف. التبليغ عن الفساد / Whistle-Blowing

beadaya.com موقع بداية التعليمي

## 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.

**تختلف الإجابات**

**27. الرياضيات** تبلغ ميزانية التشغيل السنوية الخاصّة بإحدى شركات التصنيع السعودية 2,800,000 ريال سعودي. وتخصّص النفقات التالية كلّ عام: معدّات مكافحة التلوّث: 140 ألف ريال سعودي، مساهمات في مشاريع مجتمعية: 84,400 ريالًا سعوديًّا. برامج اللياقة البدنية للموظّفين: 28,100 ريالًا سعودي.

أ. ما النسبة المئوية المخصّصة من الميزا
مشاريع مجتمعية، لياقة بدنية/رياضة)؟

ب. إذا كانت هناك زيادة في الميزانية التشغ
وكم سيبلغ إجمالي النفقات؟

27. أ. مكافحة التلوّث: 140,000 ÷ 2,800,000 = 5٪؛ مشاريع مجتمعية: 84,400 ÷ 2,800,00 = 3٪؛ اللياقة البدنية للموظفين: 28,100÷ 2,800,000 = 1٪؛ إجمالي الإنفاق: 140,000 + 84,400 + 28,100 = 252,500 ريال سعودي.

ب. مكافحة التلوّث: 140,000 × 1.15 = 161,000؛ مشاريع مجتمعية: 84,400 × 1.15 = 97,060؛ اللياقة البدنية للموظفين: 28,100 × 1.15 = 32,315؛ إجمالي الإنفاق: 161,000 + 97,060 + 32,315 = 290,375 ريال سعودي.

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

**28. التكنولوجيا** اِشرح كيف تؤثّر التكنولوجيا الجديدة سلبًا في حماية حقوق الملكية الفكرية.

**يتسم النقل الإلكتروني ونسخ البيانات بالسهولة والسرعة؛ ويصعب تنظيم استخدام المنتجات وبيعها.**

**29. الفنون المرئية** اِبحث عن أمثلة للعلامات التجارية وشعارات المنتَجات الخاصّة بشركات تقع مقرّاتها داخل المملكة العربية السعودية وخارجها. صمِّم اسمًا تجاريًّا أو علامة تجارية يمكن أن تكون فعّالة في دول متعدّدة حول العالم.

**يجب على الطلبة العثور على أمثلة للشعارات والعلامات التجارية السعودية والأجنبية واختيار اسم لعلامة تجارية يعتقدون انها ستكون فعالة في دول متعددة حول العالم**

**30. الثقافة** اِشرح كيف يمكن أن يؤثّر كلّ من التاريخ والثقافة في لوائح الأعمال التجارية وأخلاقيات العمل في مختلف دول العالم.

**يتعين على الطلبة البحث في أنظمة حكومية مختلفة؛ وشرح كيفية تأثير التاريخ والثقافة على لوائح الأعمال في مختلف البلدان**

**31. العلوم** أجرِ بحثًا عن براءة اختراع سعودية خاصّة بأحد المنتَجات. حدِّد المخترع، وسنة منح براءة الاختراع، ووظيفة المنتج. أعِدّ تقريرًا موجزًا يتضمّن النتائج التي توصّلت إليها.

**سوف تختلف تقارير الطلبة باختلاف المنتج المحدد، يجب أن تحدد التقارير المنتج والمخترع؛ وسنة براءة الاختراع؛ ووظيفة المنتج يقوم الطلبة بعد ذلك بإعداد تقرير موجز**

**32. إعداد التقارير** أعِدّ تقريرًا يناقش كيف يمكن أن تؤثّر سياسات حوكمة الشركات الفعّالة بشكل مباشر في صورة علامة الشركة التجارية.

**ستختلف الإجابات**

**33. التخطيط الوظيفي** أجرِ بحثًا عن المهارات اللازمة لوظيفة مسؤول أخلاقيات العمل في الشركة.

**ستختلف الإجابات، قد يرغب الطلبة في استخدام فرص العمل لموظفي أخلاقيات العمل والبحث في خلفيات الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب**

**34. البحث** اِستعِن بالإنترنت للعثور على أمثلة لمؤسّسات تجارية انتهكت حقوق العملاء. حدِّد كيف تعاملت الشركة أو الحكومة مع هذه القضايا.

**ستختلف الإجابات، يحتاج الطلبة إلى استخدام مصطلحات البحث للمقالات الأخبارية**

## اِدعم قضيتك

ترغب شركة سعودية في إنشاء مجمع رياضي جديد بالقرب من وسط المدينة، التي يقع فيها مقرّها، بحيث يكون مخصّصًا لمنسوبيها ولسكّان المدينة. ستبلغ تكلفة إنشاء هذا المجمع الرياضي خمسة ملايين ريال سعودي.

**35.** ما مزايا إنشاء المجمع الرياضي بالنسبة إلى الشركة، وموظّفيها، وسكّان المدينة؟

**ستختلف الإجابات، يجب على الطلبة ملاحظة أن هذا يوضح المسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن أن يعزز هذا الإجراء صورة الشركة ويساعد في تعيين موظفين جدد ويوفر تغطية إعلامية إيجابية**

**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؟

**يجب على الطلبة تحديد كل ميزة من المزايا المذكورة في سؤال رقم 35. يجب على الطلبة تبرير التكلفة والمزايا الفورية والمستقبلية**

يُعتَبر الاحتباس الحراري من القضايا المهمّة. وهناك إجماع قوي على أنّ درجة حرارة الأرض في تزايد. وفي فترة تسجيل البيانات، كان بدء السنوات السبع الأكثر حرًّا عند عام 2015، ولقد أتت السنوات 2016، 2019، 2020 في المراتب الثلاثة الأولى. (المصدر: المنظمة العالمية للأرصاد الجويّة). على الرغم من أنّ ظاهرة الاحتباس الحراري موثَّقة جيّدًا، فإنّ هناك جدلًا كبيرًا حول السبب. فهل يمكن أن تكون هذه الظاهرة جزءًا من الدورة الطبيعية؟ أم أنها ناجمة عن نشاط بشري؟ ويشير الخبراء، وعلماء البيئة، وصنّاع القرار الذين يعتقدون أنّ النشاط البشري هو السبب في ظاهرة الاحتباس الحراري، إلى أنّ تقليل انبعاثات الكربون يُعدّ جزءًا من الحل.

beadaya.com

37. اِستعِن بالإنترنت لمعرفة المزيد عن ظاهرة الاحتباس الحراري، والاطّلاع على بعض وجهات النظر المختلفة حول هذه القضية. قُم بزيارة موقعًا إلكترونيًّا واحدًا على الأقلّ لكلّ فئة من الفئات التالية: وكالة حكومية؛ منظّمة مدافعة عن البيئة؛ شركة تصنيع كبيرة، شركة متخصّصة في مجال الطاقة. لخّص النتائج التي توصّلت إليها في تقرير قصير، ثمّ قدِّم رأيًا بشأن ما يجب القيام به لمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري.

**ستختلف الإجابات**

38. اِستعِن بالإنترنت لتحديد الإجراءات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها كلّ من الشركات، والحكومات، والأفراد من أجل الحدّ من الانبعاثات الكربونية. اِعرض نتائجك في جدول.

**تختلف الإجابات**

39. اِختر ثلاثة إجراءات أو استراتيجيات يمكن أن تساعد في تقليل الانبعاثات الكربونية، واكتب شرحًا موجزًا لكيفية تأثيرها في الممارسات التجارية.

**يجب أن تستند استراتيجيات الطلبة على أبحاثهم**

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**ج40: ستختلف الإجابات بحسب الأفراد الذين تجرى المقابلة معهم، شجع الطلبة على الاستعداد لإجراء المقابلات عبر إعادة قراءة المحتوى المتعلق بالعلاقة بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في الدرس 3.4 وعبر مراجعة ملاحظاتهم في الصف**

## التفاعل والتواصل

40. أجرِ مقابلة مع شخص ما في مجتمعك المحلّي يمتلك شركة أو يعمل في شركة أو مؤسّسة أو منظمة تجارية كبيرة. اُحصل على معلومات حول الإجراءات التي يجب مراعاتها عند توظيف الأفراد، وتصميم المنتَجات، واتّخاذ قرارات العمل الأخرى. اِطرح أسئلة على هذا الشخص حول 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 والموظّفون في الشركة.

**ستختلف الإجابات؛ اذ ستختلف التوصيفات والآراء كثيرًا بحسب مصدر التصنيف والشركة التي تخضع للدراسة؛ والمعايير التي يربطها الطالب بأفضل بيئة عمل ثم دع الطلبة يشاركون ما توصلوا إليه مع الصف**

## عرض تقديمي

يقضي بعض الموظّفين، في الشركات حول العالم، جزءًا من يوم العمل في إجراء مكالمات هاتفية شخصية واستخدام أجهزة كمبيوتر 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 التكنولوجيا في يومنا هذا إلى تفكير الكثيرين في اهتماماتهم الشخصية، بدلًا من التفاني في العمل. ويواجه قادة الأعمال التجارية تحديًا يتمثّل في مراقبة الموظّفين في مكان العمل للتأكّد من أنّهم يستغلون الوقت المخصّص للعمل بشكل أخلاقي.

أعِدّ تقريرًا يوضّح التحدّيات الأخلاقية الحالية، ويقدِّم استراتيجيات لتشجيع الاحترام والسلوك الأخلاقي في مكان العمل. ويجب أن يركّز خطابك على توقّعات إنتاجية الموظّفين في مكان العمل، وكيف يجب تحويل الانتباه من اهتمامات الموظّفين الشخصية إلى خدمة العملاء واستغلال وقت العمل بشكل أخلاقي.

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

- تحديد السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح العلاقة بين التزام الموظّف في مكان العمل والإنتاجية.
- وصف استراتيجيات لتحسين السلوك الأخلاقي في مكان العمل.
- شرح كيف سيتمّ تطبيق المعايير الأخلاقية ومراقبتها في مكان العمل.
- وصف بيئة العمل التي تتطلّب السلوك الأخلاقي السليم وتكافؤَه.

سيتمّ تقييم أدائك بالاستناد إلى ما يلي:

- المعرفة بالموضوع
- الثقة، وجودة الصوت، والتواصل البصري
- طريقة تنظيم العرض الذي تقدِّمه
- طريقة عرض الخطّة

بداية
beadaya.com موقع بداية التعليمي

## التفكير الناقد

**1.** لماذا يجب أن يكون لدى الشركات معايير وقواعد للموظّفين؟

**2.** لماذا ترتبط العديد من المسائل والقضايا الأخلاقية بالتكنولوجيا في مكان العمل؟

**3.** كيف يمكن للشركات تعزيز مستوى تفاني الموظّفين في العمل؟

**4.** ما الذي أدّى إلى تراجع مستوى الإنتاجية في مكان العمل؟

**5.** ما الإجراء الذي يجب اتّخاذه تجاه الموظّفين الذين أظهروا سلوكًا غير أخلاقي في مكان العمل؟

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، سيكون من المفيد معرفة كيفية التحويل من نظام قياس إلى آخر.

واليوم، يتم استخدام 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، يتم استخدام 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. يتم استخدام نفس البادئات (prefixes) لقياس الطول والسعة والكتلة أو الوزن.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاختصارات 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 |
|---|
| 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 |

بداية موقع بداية التعليمي | beadaya.com

| الطول | |
|---|---|
| كلم | كيلومتر |
| م | متر |
| سم | سنتيمتر |
| ملّم | ملّيمتر |

| الكتلة (الوزن) | |
|---|---|
| كجم | كيلوجرام |
| جم | جرام |
| سجم | سنتيجرام |
| ملجم | ملّيجرام |

## تحويل وحدات القياس في داخل النظام المتري

## Converting Units Within the Metric System

باستخدام الجداول أعلاه، 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

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

## 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 سنتيمتر |
| **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 كالمملكة المتحدة على سبيل المثال.

## 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 الياردة إلى المتر، اضرب بـ 0.91.

$440 \times 0.91 = 400.4$

طول السباق 400.4 متر.

- يبلغ وزن رف المتجر 250 كيلوجرام كحد أقصى. 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.

بداية
موقع بداية التعليمي | bedaya.com

- تبلغ درجة الحرارة في الخارج 10 درجات مئوية. ما هي 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. ما هي إذًا 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.

| 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 |

| 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 |

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

| 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 |

# قائمة المصطلحات

## أ

**أبحاث التسويق:** مجموعة من الأدوات والعمليات التي تهدف لجمع معلومات لفهم السوق والعملاء المستهدفين بشكل أفضل.

**أجر مقابل الوقت:** مبلغًا محدّدًا من المال مقابل كل ساعة عمل.

**أخلاق:** المبادئ أو قواعد السلوك.

**أخلاقيات العمل:** هي عبارة عن قواعد تحدّد الآلية التي يجب أن تتصرّف الشركات وموظّفوها وفقًا لها.

**أرباح:** جزء الإيرادات المتبقي خلال الفترة المحاسبية، بعد دفع جميع النفقات والإلتزامات المستحقة.

**أساس المشكلة الاقتصادية:** حاجات ورغبات غير محدودة، مقابل موارد محدودة.

**أسهم:** حصة في ملكية شركة، وتمثّل نسبة مئوية من قيمة رأس مال الشركة.

**أعمال تجارية محلية:** صناعة وشراء وبيع السلع والخدمات داخل حدود البلد.

**أعمال خدمية:** أعمال تقوم على تقديم خدمات يطلبها المستفيدون، ويمكن أن تكون مقابل عائد مادي أو بدون مقابل.

**أعمال دولية:** نشاطات تجارية تقوم على صناعة وشحن وبيع السلع والخدمات عبر الحدود الوطنية.

**أنشطة التخطيط والتوظيف:** تهدف إلى تحديد كل الوظائف في الشركة وشغلها بأشخاص مؤهلين.

**أنظمة الشركة الداخلية:** نظم التشغيل الخاصة بالشركة.

**إدارة:** عملية تحقيق أهداف منظمة عبر استخدام الأشخاص والموارد الأخرى بشكل فعال.

**إدارة الآداء:** تقييم عمل الموظفين وتحسين الآداء بواسطة التدريب والتطوير.

**إستراتيجية التسويق:** خطة تهدف لتحديد طرق الدخول للأسواق وجذب عملاء جدد أو المحافظة على عملاء حاليين.

**إستراتيجية متعددة الجنسيات:** إستراتيجية تتعامل مع سوق كل بلد بطريقة مختلفة. فتطور الشركات المنتجات واستراتيجيات التسويق بما يتناسب مع التقاليد، والأذواق، والعادات الشرائية الخاصة بالسوق الوطنية لهذا البلد.

**إنتاجية:** وحدة المخرجات منسوبة إلى وحدة المدخلات.

**إنفاق رأسمالي:** الأموال التي تُنفقها شركة ما لشراء عنصر إنتاجي سيتمّ استخدامه خلال فترة زمنية طويلة.

**إنهاء الخدمة:** نهاية العلاقة المهنية بين الشركة والموظف.

**ائتمان:** إمكانية استخدام أموال شخص آخر لفترة قصيرة.

**اتحادات التجارية:** عبارة عن منظّمة أو جمعية تضمّ مجموعة من الأشخاص أو الشركات في مجال عمل أو نشاط تجاري معيّن، وهي تعنى بتعزيز مصالح أعضائها المشترَكة.

**اتفاقية تجارة حرة:** اتفاق بين الدول الأعضاء على إلغاء الرسوم التي تسمى أيضًا ضرائب الاستيراد، ورفع القيود التجارية على المنتجات المتداولة فيما بينها.

**اتفاقية شراكة:** اتفاق خطي يُبرم بين جميع المالكين، وتهدف إلى شرح تفاصيل الأنظمة ونظم العمل التي من شأنها توجيه الملكية والعمليات.

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

**احتكار القلة:** حالة منافسة مع وجود عدد قليل من البائعين الكبار في السوق.

**احتيال:** أيّ ممارسة تنطوي على استخدام الخداع عبر تزويد المستهلكين بمعلومات خاطئة بهدف البيع.

**ادخار:** تخزين المال لاستخدامه في المستقبل.

موقع بداية للتعليم www.bedaya.net

**ازدهار:** تمثّل مرحلة الازدهار ذروة دورة الأعمال التجارية، وهي الفترة التي يعمل فيها معظم الأشخاص الذين يرغبون في العمل، وتنتج الأعمال التجارية المنتجات والخدمات بأرقام قياسيّة، وتكون مستويات الأجور جيّدة، ويزداد معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

**استراتيجية عالمية موحدة:** إستراتيجية تستخدم المنتج نفسه وإستراتيجية التسويق نفسها في جميع أنحاء العالم.

**استطلاع:** دراسة بحثية تسويقية تجمع المعلومات من الناس باستخدام مجموعة من الأسئلة الدقيقة والمختارة.

**استعانة بمصادر خارجية:** تحويل جزء من العمل وإرساله إلى شركة أخرى تكون قادرة على انجازه بكلفة أقل.

**اسم العلامة التجارية:** علامة أو رمز فريد، يميّز سلع أو خدمات شركة ما عن الشركات الأخرى.

**اقتصاد السوق:** يمتلك الأفراد الموارِد ويتحكّمون فيها.

**اقتصاد موجه:** نظام تمتلك الحكومة معظم الموارد وتتحكَّم فيها.

**اقتصاد تقليدي:** الاقتصاد الَّذي يتمّ فيه إنتاج السلع والخدمات بالطريقة نفسها المستخدمة في الزمن الماضي. ويُعتمد عليه في الدول النامية التي لم تساهم بعد في الاقتصاد العالمي.

**اقتصاد مختلط:** إقتصاد يجمع بين عناصر الاقتصاد الموجَّه واقتصاد السوق.

**امتياز تجاري:** عقد مكتوب يمنح الإذن بتشغيل شركة لبيع المنتجات والخدمات بطريقة محدّدة.

**انتعاش:** هي المرحلة التي تبدأ فيها معدّلات البطالة في الانخفاض، ويزداد الطلب على السلع والخدمات، ويبدأ إجمالي الناتج المحلّي في الارتفاع مرَّة أخرى.

**انكماش:** انخفاض مستوى الأسعار.

## ب

**براءة الاختراع:** حق تصنيع منتج أو إجراء وبيعه واستخدامه يتمتع به حصرًا المخترع.

**بلد المنشأ:** البلد الذي يقع فيه مقر الشركة متعددة الجنسيات.

**بنية تحتية:** عامل يحفز التجارة الدولية في الدول الصناعية ويشمل أنظمة النقل والاتصالات والمرافق في الدولة.

**بورصة الأوراق المالية:** السوق الذي يُنظّم عمليّات شراء وبيع الأوراق الماليّة.

**بيئة العمل:** الأوضاع المادية الملموسة والأجواء النفسية التي تحيط بالموظف.

**بيع:** التواصل المباشر مع مستهلكين محتملين بهدف التعرف إلى احتياجاتهم وتلبيتها.

## ت

**تبليغ عن الفساد:** إبلاغ المسؤولين الحكوميين والجهات المختصة بالممارسات غير الأخلاقية داخل منظمة ما أو مؤسّسة ما.

**تجار التجزئة:** عملية بيع السلع و الخدمات مباشرة للعملاء أو المستهلك النهائي من خلال عده قنوات للتوزيع.

**تجارة خارجية:** انظر **أعمال تجارية دولية**.

**تحليل الوظيفة:** دراسة معينة لوظيفة محددة في سبيل وضع توصيف تفصيلي للمهام والمهارات الوظيفية المطلوبة.

**تخصص في العمل:** تدريب اليد العاملة على أداء مهمّة محددة.

**تخطيط:** إحدى وظائف المدير وتشمل تحليل المعلومات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات حول ما ينبغي فعله.

**تخطيط وظيفي:** عملية دراسة المسار المهني، وتقييم المرء لمساره المهني واتخاذه قرارات مرتبطة بمستقبله.

**ترخيص:** بيع حق الانتفاع لبعض الممتلكات غير الملموسة (عملية الإنتاج، العلامة التجارية، الاسم التجاري) مقابل عوائد مالية.

**ترقية وظيفية:** نقل الموظف إلى موقع وظيفي فيه مسؤولية أكبر.

موقع بداية التعليمي | bedaya.com

**تسريح:** نوع من أنواع إنهاء الخدمة، ويمكن أن يحصل لتحقيق تخفيض مؤقت أو نهائي لعدد الموظفين بسبب تغيّر أوضاع العمل.

**تضارب المصالح:** هو ما يمكن أن يحدث في حال اتّخاذ الشركة أو أحد الأفراد إجراء معيّنًا يترتّب عليه تحقيق منفعة غير عادلة.

**تضخم:** الزيادة المستمرة و المؤثره في مستوى الأسعار.

**تعريفة جمركية:** ضريبة تفرضها الحكومة على بعض المنتجات المستوردة.

**تعويض:** مبلغ المال الذي يُدفع إلى الموظف مقابل عمل ينجزه.

**تعويضات ومزايا:** مجموعة من المنافع والتعويضات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين مقابل المهام المكلفين بها.

**تقسيم العمل:** استراتيجية تكليف القوى العاملة بأداء مرحلة محدّدة من مراحل العمل لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

**تقليص العمالة:** إجراء تخفيض مدروس لعدد الموظفين بهدف خفض التكاليف وزيادة فعالية أعمالها.

**تقنية:** استخدام معدّات تعمل بطريقة أوتوماتيكية، وأجهزة إلكترونية، وأنظمة حاسوب مدمجة مع بعضها البعض لتعزيز كفاءة عملية إنتاج السلع والخدمات.

**تنوع وشمولية:** تلاحم وانسجام جميع الفئات، باختلاف صفاتهم وسماتهم الشخصية.

**توظيف:** مهمة يُكلف بها مدير وتشمل جميع النشاطات المرتبطة بإيجاد موظفين للشركة وتأهيلهم للعمل.

## ث

**ثقافة:** السلوكيات والعادات والقيم المقبولة للمجتمع.

**ثقافة تنظيمية:** البيئة التي يعمل ضمنها الأشخاص، وتشمل المناخ الكلي، والسلوكيات، والمعتقدات، والعلاقات بين الأشخاص.

## ح

**حاجات إنسانية:** الحاجة شعور بالحرمان يدفع الإنسان للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة.

**حركة حماية المستهلك:** اتحاد المستهلكين للمطالبة بمعاملة عادلة من قبل الشركات ولمحاربة ممارسات الأعمال التجارية غير العادلة.

**حصص:** فرض الحكومات حدّا لكمية المنتجات التي يمكن استيرادها أو تصديرها خلال فترة معينة.

**حظر:** إجراء تفرضه الحكومة لمنع استيراد أو تصدير أحد المنتجات تمامًا.

**حقوق التأليف والنشر:** حماية الأعمال الابداعية التي يقدمها الكتاب والمؤلفون والفنانون.

**حوكمة الشركات:** نظام القواعد، والممارسات، والعمليات الذي يحدّد كيفية توجيه الشركات وإدارتها والتحكم فيها.

## د

**دخل الفرد:** صافي ما يحصل عليه الشخص من أجور أو مكافآت أو أرباح من عمله واستثماراته.

**دفع بالقطعة:** نوع من أنظمة "الدفع بحسب الأداء" بحيث يتلقى الموظّف مبلغًا محددًا من المال عن كل قطعة ينتجها.

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

**دولة مضيفة:** دولة تنفذ فيها شركة متعددة الجنسيات أعمالها.

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

## ر

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

**رائد أعمال:** شخص يؤسس عمل جديد ومبتكر، ينطوي هذا العمل على نوع من المخاطرة والمغامرة.

بداية | beadaya.com

**راتب أساسي وحوافز:** نظام تعويض يجمع ما بين راتب ومبلغ إضافي يحدد بناءً على آداء الموظف.

**راتب مقطوع:** مبلغ محدّد من المال يُسدد عن كل أسبوع أو شهر عمل.

**رسالة المنظمة:** بيان مكتوب قصير ومحدّد عن سبب تأسيس العمل التجاري والمراد تحقيقه.

**ركود:** مرحلة من مراحل دورة الأعمال التجارية؛ وهي فترة يبدأ فيها الطلب في الانخفاض، وينخفض إنتاج الأعمال التجارية، وتبدأ معدلات البطالة في الارتفاع، ويتباطأ معدَّل نموّ إجمالي الناتج المحلّي.

**رواتب وأجور:** المبلغ المالي المباشر الذي يُسدَّد للموظّف عن العمل الذي يُنجزه.

**روبوتات:** الأجهزة الآلية المبرمجة لتأدية مهمات محدّدة مثل التي تنتشر في مصانع كثيرة.

## س

**سجلات الضرائب:** مستندات مالية تبين جميع الضرائب المحصلة والمترتبة والمدفوعة.

**سعر البيع:** الثمن الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنتج.

**سعر السوق:** هو السعر الحالي في السوق، الذي يحدد قيمة شراء أو بيع سلعة أو خدمة في ظل آليات العرض والطلب.

**سعر الصرف:** قيمة العملة في بلد معيّن مقارنة بقيمة العملة في بلد آخر.

**سلسلة الإمداد:** شبكة تجمع بين عدد من أطراف العمل التجاري التي ترتبط بها عمليات تقديم منتج، من مرحلة جمع المواد الأولية، حتى إيصاله للمستهلك النهائي.

**سلطة:** الحق في اتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي أن يتم إنجاز المسؤوليات وفقًا لها.

**سلع:** منتجات ملموسة لها حجم وأبعاد منظورة، يمكن للمستهلك أن يشتريها ليلبي حاجة أو رغبة حالية، ويمكن في بعض الحالات تخزينها وحفظها لوقت الحاجة إليها.

**سوق:** مكان يجمع بين المشترين والبائعين، وتلتقي فيه قراراتهم بشأن تبادل السلع والخدمات.

**سوق الصرف الأجنبي:** مراكز مالية في بنوك عالمية متخصصة، يتم فيها تبادل العملات الدولية بالبيع والشراء.

**سوق مشتركة:** تكتل لمجموعة من الدول يقوم على سياسات اقتصادية مشتركة، يتخلص أعضاؤه من الرسوم والقيود التجارية الأخرى.

**سياسات:** مبادئ تضعها المنظمة تعكس رؤيتها وتوضيح القواعد التي تلتزم بها، وتلزم بها الأطراف المستفيدة داخل وخارج المنظمة.

**سياسات الإجازة العائلية:** سياسة تسمح للموظفين بأن يأخذوا إجازة من العمل لمواكبة ولادة طفل، أو الاعتناء بفرد من الاسرة، وغيرها من الطوارئ الشخصية.

**سيرة ذاتية:** وسيلة يقدم بها الشخص معلومات عن نفسه لصاحب عمل محتمل.

## ش

**شراكة:** تتمثل بعمل تجاري يملكه ويديره شخصان أو أكثر، وذلك بعد إبرام اتفاقية بين الأطراف المعنية.

**شراكة محدودة المسؤولية:** شراكة تحدد أن بعض المستثمرين لا يتحملون خسائر تفوق قيمة استثمارهم لكنها لا تسمح لهم بالمشاركة في إدارة الأعمال بشكل يومي.

**شركات التصنيع:** تقوم بتحويل المواد الخامّ والمنتجات المصنعة إلى منتجات نهائية.

**شركات محدودة المسؤولية:** شكل من أشكال ملكية الشركات يقدم للمالكين تأمينًا على المسؤولية. وتتميز بأن متطلباتها التنظيمية والتشغيلية أبسط من متطلبات شركة. فهي لا تحتاج إلى أنظمة أو قوانين داخلية. وتتطلب إعداد وثيقة بسيطة مثل اتفاقية شراكة.

**شركات مصنعة:** تحصل على إمدادات من المنتِجين الآخرين وتقوم بتحويلها إلى منتجات، ثم تبيع منتجاتها للمستهلكين وللأعمال التجارية الأخرى.

بداية
موقع بداية التعليمي | Bidaya Educational Site

**شركة:** كيان قانوني مستقل يتم تأسيسه عبر تقديم مستندات إلى الجهات الحكومية، ويملكه مساهم أو عدد من المساهمين ويديره مجلس إدارة.

**شركة غير ربحية:** تضم مجموعة من الأشخاص الذين يسعون لإنجاز بعض الأنشطة التي تعود بمنفعة على المجتمع.

**شركة متعددة الجنسيات:** تقوم الشركات متعددة الجنسيات بأعمال تجارية في العديد من البلدان. عادة ما تتألف من "الشركة الرئيسة" في بلد المنشأ وفروع أو شركات منفصلة في بلدان أخرى.

## ص

**صاحب الامتياز:** الشركة أو الفرد الذي يشتري حقوق إدارة الأعمال.

**صادرات:** السلع والخدمات التي تباع إلى بلدان أخرى.

**صكوك:** شهادة تثبت وعدًا بتسديد مبلغ من المال وفق معدل فائدة معين ضمن مهلة زمنية محددة، وتسمى سندات في بعض الدول.

## ض

**ضريبة:** رسم تفرضه الحكومة بهدف تمويل الخدمات العامة.

**ضمان:** عبارة عن تعهد صادر عن الشركة المُصنِّعة أو التاجر، عادةً ما يكون كتابيًا، ويفيد بأنّ المنتَج ذو جودة معيّنة. وقد يتضمن التزامً بصلاحيته أو صيانته لمدة محدّدة.

## ط

**طلب:** (1) كمية المنتج أو الخدمة التي يرغب العملاء في شرائها وتكون لديهم القدرة على ذلك. (2) مستند يجمع معلومات متعلقة بالتوظيف، يستخدمه أصحاب العمل للحصول على معلومات أساسية عن كل شخص يتقدم إلى وظيفة.

## ع

**عائد:** النسبة المئوية للأموال المكتسبة من المدخرات أو الاستثمار على مدار عام.

**عائدات:** كل المداخيل التي تتلقاها شركة في فترة من الزمن، أو مداخيل الحكومة.

**عجز:** حالة مالية يفوق فيها حجم الإنفاق الفعلي حجم الإنفاق المتوقع.

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

**عرض:** كمّيّة السِّلعة التي ترغب الأعمال التجارية في توفيرها وتكون قادرة على ذلك.

**عقد:** اتفاقية لتبادل السلع أو الخدمات مقابل شيء ذي قيمة، وعادة ما يكون نقودًا.

**عقد تأسيس الشركة:** مستند قانوني خطي يحدّد الملكية، ونظم وشروط التشغيل الخاصة بالعمل التجاري.

**علاقات الموظفين:** هي الجهة التي تضمن وجود بيئة عمل سليمة، وصحية، ومنتِجة لجميع الموظّفين.

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

**عمل مرن:** برنامج يسمح للموظفين تنظيم يوم العمل وساعات العمل بما يناسبهم.

**عملية المقايضة:** عملية التخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر.

**عمولة:** مبلغ مالي يدفع للموظف، ويعتمد على نسبة مئوية من مبيعاته، أو المبلغ الذي يتقاضاه وسيط الأوراق المالية (سمسار الأسهم) مقابل خدماته.

**عوامل الإنتاج:** الموارد الاقتصادية بما فيها الموارد الطبيعية والموارد البشرية والموارد الرأسمالية.

## ف

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

بداية
موقع بداية التعليمي | مصادر ومواد

## ق

**قطاعات خدمية:** تشتمل على الأعمال التجارية التي تُعنى بتقديم الخدمات لتلبية احتياجات الأعمال التجارية الأخرى والعملاء.

**قطاعات منتجة للسلع:** تشتمل على الأعمال التجارية التي تُنتج أو تصنّع منتجات تستخدمها الشركات الأخرى أو يشتريها العميل النهائي.

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

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

**قيم:** قواعد ومبادئ ترتكز على معايير أخلاقية تشكّل شخصية الفرد.

**قيود تجارية:** عوائق أمام تدفق السلع والخدمات بين الدول، وتؤثر على حرية التجارة.

## ك

**كساد:** مرحلة من دورة الأعمال التجارية تشهد ارتفاع معدّلات البطالة وضعف المبيعات وفشل الأعمال.

## ل

**لجنة العمل:** حلقة الوصل بين الإدارة والموظفين، والهدف منها هو تحسين ظروف العمل للموظفين.

## م

**مؤسسة فردية:** شركة يملكها ويديرها شخص واحد فقط.

**مانح الامتياز:** الشركة التي تملك المنتج أو الخدمة وتمنح حقوق ممارسة أعمال الامتياز إلى شركة أخرى.

**مبيعات التجزئة:** حجم المنتجات والخدمات التي يشتريها المستهلكون.

**متاجر:** متجر كبير متكامل الخدمات يوفر منتجات العلامات التجارية. مثل: متجر المواد الغذائية.

**مجتمع اقتصادي:** انظر **سوق مشتركة**.

**مجلس الإدارة:** الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ أبرز القرارات المتعلقة بالسياسات والشؤون المالية الخاصة بالشركة.

**مخاطر:** ظروف وأحداث ينتج عنها أثر سلبي.

**مراجعة اجتماعية:** تقرير شامل لما قامت به المنظمة أو المؤسسة وما تقوم به فيما يتعلّق بالقضايا الاجتماعيّة التي تؤثر فيها.

**مزارعون:** الأشخاص الذين يزرعون الأرض ويستخدمون الموارد الطبيعية الأخرى لزراعة المحاصيل وتربية الماشية للاستهلاك.

**مزايا:** التعويضات التي لا تكون على شكل مبالغ تدفع إلى الموظف مباشرة.

**مسؤولية اجتماعية:** واجب العمل التجاري المتمثّل في المساهمة في رفاهية المجتمع.

**مساءلة:** عملية رقابية لمواجهة شخص لتبرير أفعال قام بها، أو قرارات اتخذها.

**مساهم:** شخص يملك ورقة مالية في شركة.

**مستهلك:** شخص يشتري السلع والخدمات ويستخدمها.

**مشاركة الوظيفة:** ترتيب يتقاسم بموجبه شخصان وظيفة واحدة، فيعمل كل واحد منهما بدوام جزئي، ويتقاسم الاثنان المساحة المخصّصة للوظيفة والمهام الوظيفية.

**مشروع مشترك:** عبارة عن عمل تجاري فريد تساهم شركتان أو أكثر في إدارة إحدى مهامه أو أنشطته لفترة محدودة من الوقت ولمشروع محدد، ويُعتبر نوع من أنواع الشراكات.

**معدل الادخار:** النسبة المئوية للادّخار الشخصي إلى مجموع الدخل الشخصي القابل للإنفاق.

**معدل البطالة:** النسبة المئوية لعدد العاطلين عن العمل من إجمالي القوى العاملة.

**معضلة أخلاقية:** تنشأ عند وجود تعارض بين الخيارات البديلة، حيث يمكن لأيّ قرار أن ينتهك المبادئ الأخلاقية.

بداية
beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**مكان العمل الحرّ:** برنامج يسمح لبعض الموظفين حرية تنفيذ جزء من أعمالهم أو كافة أعمالهم في مكان خارج موقع الشركة.

**ملكية فكرية:** المعرفة التقنية أو العمل الإبداعي، ويشمل برمجيات الحاسوب وتصميم الأزياء والموسيقى والكتب والأفلام.

**منافسة:** تشير الى سعي منظمتين تجاريتين أو أكثر الى تحقيق هدف مماثل في السوق المستهدف من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية أو سعر مناسب.

**منافسة احتكارية:** حالة لسوق مزدحمة بالكثير من المشترين والبائعين الذين يقدّمون منتجات متشابهة جدًا، ولكنها ليست متطابقة، وكلّها تلبي الحاجة نفسها.

**منافسة كاملة (بحتة):** توجد عندما يكون هناك كثير من المشترين والبائعين للمنتَج؛ إذ لا يمكن لمشترٍ أو بائع واحد التأثير في سعر المنتَج.

**منافسون:** الشركات التي تقدم منتجات مماثلة جدًا للفئة نفسها من العملاء.

**منتج:** أي شيء تقدمه شركة لتلبية احتياجات المستهلك.

**منتجون:** الأفراد والمنظمات التي تحدد السلع والخدمات التي سيُتاح شراؤها.

**منشآة:** شركة يؤسسها ويديرها شخص واحد.

**منطقة التجارة الحرة:** هي منطقة محددة بحيث يمكن استيراد المنتجات معفاة من الرسوم الجمركية ثم تخزينها و/أو تجميعها و/أو استخدامها في التصنيع.

**مهارات فنية:** المهارات اللازمة لأداء مهنة معيَّنة. (تُعرف أيضًا بالمهارات المكتسبة).

**مهارات مهنية عامة:** قدرات تمكّن اليد العاملة من التكيّف مع مواقف العمل المختلفة. (تُعرف أيضًا بالمهارات الشخصية).

**مهنة:** هدف مهني يتم تحقيقه من خلال وظيفة أو سلسلة من الوظائف.

**موارد اقتصادية:** العناصر المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات.

**موارد بشرية:** الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات؛ الأشخاص الذين يعملون في شركة.

**موارد رأسمالية:** المنتجات والأموال المستخدمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

**موارد طبيعية:** الموادّ الخامّ المستخرجة من الطبيعة.

**موظف عامل بدوام جزئي:** موظف يعمل بدوام يكون أقصر إما بعدد ساعات عمل أقل في اليوم وإما بعدد أيام عمل أقل في الأسبوع.

**موظف مؤقت:** الموظف الذي يتم تعيينه لفترة محدّدة من الزمن أو لتنفيذ مهمّة محدّدة.

**موظّف بدوام كامل:** موظف يعمل عادة لثلاثين ساعة أو أكثر كل أسبوع.

**ميثاق أخلاقيات المهنة:** هو عبارة عن مجموعة من القواعد تهدف إلى توجيه سلوكيات الموظّفين أو أعضاء المؤسّسة أو المنظمة.

**ميزان المدفوعات:** الفرق بين كمية الأموال التي تدخل إلى الدولة وكمية الأموال التي تخرج منها.

**ميزان المدفوعات ملائم:** يكون عندما تتلقى الدولة أموالًا أكثر مما تنفق خلال العام.

**ميزان تجاري:** الفرق بين إجمالي صادرات الدولة وإجمالي وارداتها.

**ميزان مدفوعات غير ملائم:** نتيجة زيادة إنفاق دولة ما على مداخيلها.

**ميزانية:** تخطيط مفصل للاحتياجات المالية للأشخاص أو الأسر أو الشركات.

**ميزة مطلقة:** عندما تستطيع دولة ما إنتاج سلعة أوتوفير خدمة بتكلفة أقل من الدول الأخرى.

**ميزة نسبية:** الحالة التي تخصص فيها الدولة مواردها لإنتاج سلعة أو توفير خدمة ما تكون فيها أكثر كفاءة نسبيًا.

بداية
موقع بداية التعليمي | beadaya.com

## ن

**ناتج محلي إجمالي:** القيمة الإجمالية للمنتجات والخدمات النهائية التي تُصنع في دولة ما خلال عام واحد.

**ندرة:** الافتقار إلى الموارد اللازمة لتلبية كل الاحتياجات.

**نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي:** نصيب الفرد من الناتج. يتمّ حساب نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلّي بقسمة إجمالي الناتج المحلّي على إجمالي عدد السكّان.

**نطاق السيطرة والتحكم:** ويقصد به نطاق الإشراف الأمثل، أي عدد المرؤوسين الذين يمكن الإشراف عليهم ومتابعتهم بطريقة فعالة من قبل المدير أو القائد.

**نظام اقتصادي:** الطريقة التي يستخدمها بلد ما للإجابة عن الأسئلة الاقتصاديّة الثلاثة الأساسية.

**نظام الحوافز:** هو نظام يربط مبلغ التعويضات بنسبة عمل أو جودة أداء الموظّف.

**نظم العمل:** قائمة خطوات ينبغي اتباعها لتأدية نشاط عملي معين، أو وصف للطريقة التي يجب أن يتم بها العمل.

**نقل:** النقل الوظيفي هو تكليف للموظف بوظيفة أخرى على نفس درجة المسؤولية ضمن الشركة.

## هـ

**هدف:** بيان دقيق لنتائج الأعمال التجارية التي يتوقّع تحقيقها.

**هيكل تنظيمي:** رسم تخطيطي يوضح هيكل المنظمة وتصنيفات العمل والوظائف، والعلاقات بين تلك التصنيفات.

**هيكل تنظيمي وظيفي:** في هذا النوع من المنظمات يتم تنسيق العمل تبعًا للوظائف الرئيسة مثل الإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية.

## و

**واردات:** السلع والخدمات التي التي يتم شراؤها من بلدان أخرى.

**وحدة الأمر:** وجود علاقة اتصال واضحة لجميع موظفي العمل التجاري.

**وسطاء:** شركات تهتم ببيع سلع وخدمات المصنعين للمستهلكين والشركات الأخرى.

**وقت شخصي:** بعض ساعات من الدوام لتنفيذ أمور لا علاقة لها بالعمل.

## ي

**ياقات بيضاء:** القوى العاملة التي تنخرط في أعمال ذهنية أكثر منها بدنية وتتولّى معالجة المعلومات.

**ياقات زرقاء:** القوى العاملة التي تقوم بأعمال بدنية مثل تشغيل الآلات والمعدّات وغيرها من الوظائف الإنتاجية.

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

National Geographic Learning,
a Cengage Company

***Introduction to Business***
**Les R. Dlabay, James L. Burrow, Brad A. Kleindl**

Program Director: Sharon Jervis
Senior Program Manager: Claire Merchant
Publishing Consultant: Dorothy Robertson
Project Manager: Anna Missa
Editors: Felix Rowe, Shazia Fardous, Sian Mavor
Head of Design and Production: Celia Jones
Senior Content Project Manager: Sue Povey
Designer: Jonathan Bargus

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

© 2023 Cengage Learning, Inc.

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

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

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

Student Edition:
ISBN: 978-603-511-241-3

**National Geographic Learning**
Cheriton House, North Way,
Andover, Hampshire, SP10 5BE
United Kingdom

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

Visit National Geographic Learning online at **ELTNGL.com**
Visit our corporate website at **www.cengage.com**

beadaya.com | موقع بداية التعليمي

**Credits:**

Cover Image: adznano3/Shutterstock; Pp و The Hornbills Studio/Shutterstock.com; و Katarina Premfors/arabianEye; ز EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; ز Zoonar GmbH / Alamy; ح Dilok Klaisataporn/Shutterstock.com; م Mohd LasT/Shutterstock; م John Grummitt/Shutterstock.com; س Tim E White / Alamy Stock Photo; 5 Ziyad Alangri/Shutterstock; 9 David Taylor-Bramley/arabianEye; 12 Yavdat/Shutterstock; 15 Katarina Premfors/arabianEye; 16 Barry Iverson/Alamy Stock Photo; 18 designer491/Alamy Stock Photo; 19 brichuas/Alamy Stock Vector; 21 David Taylor-Bramley/arabianEye; 22 Haidan abdan Syakuro/Shutterstock; 23 VFXArabia/Shutterstock; 25 Dave G. Houser/Alamy Stock Photo; 38 Katarina Premfors/arabianEye; 41 Katarina Premfors/arabianEye; 45 brichuas/Alamy Stock Vector; 47 Seemanta Dutta / Alamy Stock Photo; 50 Shy Al Britanni/arabianEye; 52 Katarina Premfors/arabianEye; 53 Arabstock; 55 Yavdat/Shutterstock; 58 amana images inc./Alamy Stock Photo; 58 Katarina Premfors/arabianEye; 61 Millenius/Alamy Stock Photo; 70 EvrenKalinbacak/Shutterstock.com; 72 Barry Iverson/phocal Media; 76 Tamer Adel/Alamy; 82 Katarina Premfors/arabianEye; 83 brichuas/Alamy Stock Vector; 84 aroundtheworld. photography / Alamy Stock Photo; 86 Clarence Holmes Photography/Alamy Stock Photo; 87 Carloscastilla/Alamy Stock Photo; 91 Africa924/Shutterstock.com; 98 Zoonar GmbH/Alamy Stock Photo; 103 Arabstock; 104 Kairi Aun/Alamy; 105 A85 Studio/The Stock; 108 Hansmusa/Alamy Stock Photo; 110 brichuas/Alamy Stock Vector; 111 ACTS_DATA STOCK/Shutterstock; 112 Catalin Marin/arabianEye; 114 Tina Hager/arabianEye; 116 A85 Studio/The Stock; 117 Shy Al Britanni/arabianEye; 118 Andrii Yalanskyi/Shutterstock; 119 JohnnyGreig/E+/Getty Images; 121 Katarina Premfors/arabianEye; 123 Ivana Maglione/arabianEye; 130 Dilok Klaisataporn/Shutterstock; 133 Michalsuszycki / Dreamstime.com; 136 brichuas/Alamy Stock Vector; 137 Katarina Premfors/arabianEye; 139 Yavdat/Shutterstock; 141 Olivier Le Moal/Alamy Stock Photo; 142 Andrii Yalanskyi/Alamy Stock Photo; 146 Imaginechina Limited/Alamy Stock Photo; 150 le Moal Olivier/Alamy; 153 REUTERS/Alamy Stock Photo;