

## المحاضرة الاولى

### التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

مقدمة : تزايد الاهتمام في السنوات الاخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية يمكن ان يساهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة.

### ١- مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

يقصد بالتعلم التنظيمي (Organizational Learning) عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ، ورسد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

اما سينج senge فيرى ان عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.

يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.

### نستنتج من ذلك ما يلي:

- ان التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية.
- ان التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
- ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
- لا بد ان يعكس التعلم ايجابيا على نتائج الاعمال مما يجعله اداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية.

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	
التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية.	يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

- التعلم التنظيمي اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة.
- المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة **تحم التعلم والتعلم المتبادل** المتصف بالديناميكية والنظرة الايجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة او من شركات او صناعات اخرى.
- **تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم** النظر اليه على انه **تعلم ابتكاري**، فهو القاعدة القوية للابتكار.
- **التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها**، لذلك ادرت الشركات ان اكب خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
- **سرعة التطور** ساهمت في زيادة **اهتمام الشركات بالتعلم** ودروسه التي لا بد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

### ٣- مبررات دراسة التعلم التنظيمي

- **التحول** في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من **راس المال المادي الى راس المال الفكري**.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغييرها.
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- التطور الفكري نحو **منظمات التعلم** وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار.

### ٤- مفهوم المنظمة المتعلمة

- يصف سينج (Peter Senge) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم.
- كما يعرفها ايضا بانها المنظمة التي يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، **وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا فعلا**.
- يعرف كارفن (Garvin,1993) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.
- بينما يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق افضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف.

- قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم.
- نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة.
- العمليات لمشاركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
- تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول.

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمة مميزات اخرى وهي:

- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الاهداف.
- تجمع وتعالج وتعمل وفقا الى المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
- تمتلك اساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الافكار الجديدة.
- توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية العكسية عن سلعتها او خدماتها.
- توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الاساسية في المنظمة المتعلمة.
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي.
- يستطيع الاعضاء التنظيميون فيها تحديد و تعريف مراحل تطور المنظمة بشكل دقيق.
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

متطلبات المنظمة المتعلمة

حسب واتكنز و مارساك (Watkins & Marsick), حتى تصبح المنظمة متعلمة او تسير نحو التعلم فلا بد من توفر

متطلبات اساسية :

- خلق فرص لتعلم المستمر.
- تشجيع الحوار والاستعلام.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم.
- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- توفير قيادة استراتيجية للتعلم.

## ١- نموذج بيتر سينج Peter Senge Model

وُضِعَ هذا النموذج بواسطة بيتر سينج (Senge) عام ١٩٩٠م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سينج خمسة أسس للمنظمة المتعلمة وهي:

- **التفكير التنظيمي:** القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.
- **التميز الذاتي:** مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.
- **النماذج الذهنية:** أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين.
- **الرؤية المشتركة:** أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه.
- **التعلم الجماعي:** القدرة على العمل بروح الفريق.

## ٢- نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام ١٩٩٣م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد متمثلة في:

- خلق فرص للتعلم المستمر
- تشجيع الاستفهام والحوار
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
- القيادة الإستراتيجية.

## ٣- نموذج ماركواردت Model Marquardt

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام ١٩٩٦م يتكون من خمسة أنظمة هي:

- التعلم.
- التنظيم.
- الأفراد.
- المعرفة.
- التقنية.

قام العتيبي عام (٢٠٠١) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

- **نظام البناء التنظيمي** : ويتضمن ثمانية أبعاد (هوية المنظمة ، رؤيتها، استراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).
- **نظام التعلم** : ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).
- **الثقافة الاجتماعية**: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي ، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة ، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

## ٥- نموذج مايلونين Moilanen Model

اقترح مايلونين Moilanen عام ٢٠٠١م نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد وهي:

- الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- تحديد الهدف : مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
- الاستطلاع والاستفهام : للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- التمكين : مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
- التقييم : ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً. (٢٠٠١)

### ٧- ملخص نتائج دراسات علمية ضمن مجال المنظمة المتعلمة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي  
الرياض - ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٢٠ هـ الموافق ١٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م

**الدراسة الأولى:**  
**المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**  
**دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبل**


د. عبدالناصر حسين رياض زايد  
د. خالد أحمد بوشيت  
د. دعار شجاع ضيف الله المطيري

تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع البحث، والمكون من (٣٢١) موظفاً بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية بالجيبيل.

النسبة من مجتمع البحث	عدد الموظفين	القطاع
١٢,٧%	٤١	قطاع الاستثمار والتنمية
٥٣%	١٧٠	قطاع الشؤون الفنية
٣٤,٣%	١١٠	قطاع التشغيل والصيانة
١٠٠%	٣٢١	المجموع

وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (٢١١) استبيان بمعدل استجابة بلغ (٦٥,٧%)

عرض نتائج البحث: العبارات الخمس الأكثر تعبيراً عن وجود مفهوم المنظمة المتعلمة:



م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحترم الموظفون بعضهم البعض.	4.839	1.16
٢	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	4.319	1.14
٣	يغير أعضاء فريق العمل آراءهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	4.152	1.06
٤	تتعاون الهيئة الملكية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	4.152	1.22
٥	يقضي الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	4.019	1.23

العبارات الخمس الأقل تعبيراً عن وجود مفهوم المنظمة المتعلمة:



م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	2.638	1.58
٢	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.884	1.40
٣	تهتم الهيئة الملكية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	2.900	1.46
٤	تكرم الهيئة الملكية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	3.033	1.51
٥	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	3.109	1.50

**أولاً: تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:**

- توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية.
- وضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة كهدف إستراتيجي.

**ثانياً: تطوير أنظمة تبادل المعرفة والتعلم:**

- إنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية.
- توثيق وإتاحة الدروس المستفادة من تجارب الهيئة الملكية السابقة.

**ثالثاً: إتاحة فرص التعلم المستمر:**

- التكريم المعنوي والمادي للموظفين الذين يحققون إنجازات في تعلمهم.

**رابعاً: تمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة:**

- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- إتاحة الفرصة للموظفين في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازه.

**خامساً: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي:**

- وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعية.
- الاحتفال بالإنجازات الجماعية على مستوى المنظمة

**سادساً: تشجيع الاستفسار والحوار والتجريب:**

- تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الهيئة الملكية.
- التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وتقبل الرأي الآخر.

**الدراسة الثانية:**

**مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية**

**دراسة حالة على جامعة الملك فيصل**

د. عبد المحسن العرفج / استاذ مشارك قسم الادارة

كلية ادارة الاعمال - جامعة الملك فيصل

مجلة افاق جديدة جامعة المنوفية ، العدد الاول، يناير ٢٠١١.

تم توزيع الاستبيان خلال الفترة ١٣-٢٦/٣/١٤٣١هـ، وقد بلغت الردود ١١٢ استبانة

عدد الردود	الجهة
10	كلية إدارة الأعمال
4	كلية الصيدلة الإكلينيكية
4	كلية الحاسب وتقنية المعلومات
4	كلية الطب
8	كلية التربية
10	كلية الهندسة
5	كلية العلوم الزراعية والأغذية
3	عمادة البحث العلمي
6	عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس
7	عمادة تطوير التعليم الجامعي
9	عمادة شؤون الطلاب
3	عمادة شؤون المكتبات
3	إدارة الخدمات الطبية
11	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
4	مركز اللغة الإنجليزية
21	أقسام الطالبات
112	المجموع

عرض نتائج البحث :

المتوسط الإجمالي لأبعاد المنظمات المتعلمة :

م	البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	إيجاد فرص التعلم المستمر	2.75	4
٢	تشجيع الاستفسار والحوار	2.54	1
٣	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	2.65	2
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.95	5
٥	تمكين الأفراد لمجتمع نحو رؤية مشتركة	3.17	7
٦	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.99	6
٧	القيادة الإستراتيجية الباعمة للتعلم	2.71	3



• أظهرت النتائج وجود دعائم لبناء المنظمة المتعلمة في جامعة الملك فيصل مرتبطة بنوعية القيم المنتشرة بين الموظفين والمتمثلة في انتشار الثقة بينهم ومساعدة واحترام بعضهم البعض، وإستعدادهم لتغيير آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً، مع هذا فهناك حاجة لأن تقوم جامعة الملك فيصل بتوفير بيئة عمل تشجع الموظفين على العمل الجماعي وتقديم المبادرات.

• ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى قيادات جامعة الملك فيصل والموظفين من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل.  
• إنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة، يهدف إلى تحقيق التواصل وتسهيل عمليات التعلم بين الوحدات والأفراد داخل الجامعة وخارجها، بهدف تحسين وتعزيز صنع القرارات.

• مراعاة تشكيل فرق العمل واللجان المسؤولة بالنظر في إعداد الدراسات وإعطاء الحلول وتقديم المشورة التي تتصف بالتنوع من حيث الخبرات والمهارات والمعارف وذلك لتسهيل عملية انتقال الخبرات وتبادل الأفكار والخروج بحلول إبداعية للمشكلات.  
• تسهيل تشكيل شبكات الأعمال الرسمية وغير الرسمية بين جامعة الملك فيصل وقطاع الأعمال والمؤسسات البحثية والتعليمية، ودعم التواصل الاجتماعي بين الأفراد باعتبار أن تلك الشبكات تعتبر مصدراً هاماً للمعرفة.

• إجراء استقصاء دوري لقياس رضا منسوبي جامعة الملك فيصل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأخذ في الاعتبار تأثير قرارات الجامعة على الأطراف الأخرى الداخلية والخارجية.

• توثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتطوير رأس المال المعرفي على مستوى جامعة الملك فيصل وعلى مستوى الجامعات السعودية.

• إجراء استقصاء دوري لقياس رضا منسوبي جامعة الملك فيصل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأخذ في الاعتبار تأثير قرارات الجامعة على الأطراف الأخرى الداخلية والخارجية.

• توثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتطوير رأس المال المعرفي على مستوى جامعة الملك فيصل وعلى مستوى الجامعات السعودية.

مقدمة : تزامنا مع التحديات التنافسية تحتاج منظمات الاعمال الى قيادة لديها قدرة التكيف مع التغيير والجاهزية له، ولن يتحقق ذلك الامر ما لم تتوفر في تلك القيادة مجموعة من القدرات الرئيسية كالقدرة على التفكير والتنظيم وإدارة المعرفة. قيادة قادرة على تنمية روح الفريق ونشر الثقة وتحفيز العاملين على إنجاز الاعمال و هو ما تتصف به القيادة التحويلية. فما هي القيادة التحويلية وما ابعادها وما هي اهم سمات القائد التحويلي، هذا ما نحاول الاجابة عليه ضمن هذه المحاضرة.

### اولا: مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تم صياغة مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في ١٩٧٣، ولكن ظهوره مدخلا مهما في القيادة كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز (J.M.Burns)، في كتاب القيادة ١٩٧٨.

حاول بيرنز ان **يربط بين القيادة والتبعية** وكتب عن القادة بوصفهم افرادا يتحكمون في دوافع الاتباع لكي يتمكنوا من تحقيق اهداف القادة والأتباع، فالقيادة عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الاتباع. وبالنظر الى ان القيادة المعيارية هي التي **لا** تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل **كيف يجب عليهم ان يتصرفوا**، فقد سمي بيرنز القيادة المعيارية بالقيادة التحويلية.

● تعريف بيرنز (Burns) : القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من **رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات** ( رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).

● تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) : القيادة التحويلية هي عملية **إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية**

**جديدة** من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

● تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus) : القيادة التحويلية تعمل على **تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم**، وإلى قادة للتغيير.

● تعريف تروفينو (Trofino) : القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع **رؤية** واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

● تعريف تريسي (Tracey) : القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق **تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية**.

• تعريف جان كريجر (Jan Krieger): القيادة التحويلية تعمل على **تحفيز التابعين** بشكل أكبر من التوقعات عن طريق **رفع الوعي** بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصالح المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

### ثانياً: ابعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي او الكاريزما:

يعني قدرة القائد على **إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة** بحيث يوجد في التابعين الإخلاص، والثقاني، والإحساس بالهدف المشترك.

كما تعني ايضا إيجاد القائد **لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة** العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

فالقائد التحويلي يمتلك **قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين** بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به، ويغرس الاعتداد بالنفس، ويحظى باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم .

كما يتميز القائد التحويلي **بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية**، ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً، يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

الدفء والاهتمام :

يتمثل في قدرة القائد على **اىصال توقعاته العالية الى الآخرين**، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

يعمل القائد التحويلي على ان **ينير في المرؤوسين حب التحدي**، ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة، **ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق**، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.

التشجيع الإبداعي:

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه **بتشجيع التفكير الابداعي والتجديد** والعقلانية، وابتكار الافكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة.

ينمي روح الابتكار من خلال **عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق**، و من خلال قبوله الافكار المتكررة حتى ولو تعارضت مع افكاره.

وتتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه **يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة**، وتعليمهم كيفية النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل.

بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور.

فالقائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الانجاز والنمو، من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشكلاته والوقوف الى جانبه.

ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء، ويحرص على ايجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الافراد، ويصغي لمن يتحدث منهم إليه.

يمارس اسلوب الادارة بالتواجد، بان يكون قريبا من العاملين.

يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم اشعارهم بالرقابة.

**ثالثا: القائد التحويلي :** القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها، ولديه القدرة على إقناع الآخرين بما عبر شخصيته الجذابة، وقدرته على الإلهام والإبداع عبر اهتمامه بالمشاعر الفردية للعاملين معه، وإقناعهم بضرورة التطوير والتحسين من أجل الارتقاء بذواتهم عبر الارتقاء بالمنظمة.

**خصائص القائد التحويلي :** يحدد هيلريقل وآخرون ( Hellriegal ) ست خصائص للقائد التحويلي هي:

- القدرة على التركيز والانتباه
- تحمل المخاطرة
- الثقة بالنفس وبالآخرين
- احترام الذات
- القدرة على الاتصال
- الاحساس بالآخرين

ويحدد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في:

- تركيز على ما هو مهم في المستقبل.
- التركيز على المعنى في الاتصال والإقناع.
- تكوين الثقة المؤسسية.
- المقدرة على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم.

- القدرة على الاقتراب والمكاشفة.
- القدرة على إيجاد العدالة والتوازن في المعاملة.
- القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطرة.
- القدرة على القيام بالأعمال بدون مصادقة.

### الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي

١. التركيز على العمل: عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
٢. التركيز على الأداء: تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
٣. التركيز على التطوير المتواصل والملموس في أهداف الجماعة.
٤. التركيز على العلاقات الإيجابية: داخل وخارج المنظمة من خلال:

- تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.

- التعامل مع آراء الآخرين باحترام.

- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.

- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين.

٥. التركيز على الاتصال: مع كل أعضاء المنظمة، و العملاء.

٦. التركيز على العمل كفريق: ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة.

٧. التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال:

- تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية.

- تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة.

- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال.

- التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءاً من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

ادارة المنظمة بالذكاء (١) / علاقة الادارة بالذكاء

مقدمة : في ظل اشتداد المنافسة وزيادة التغيير في البيئة التنافسية بات لزاما على المنظمات ان تنقب عن مناهج اكثر قدرة وفاعلية تمكنها من البقاء والتطور، ويعد الذكاء بأشكاله المختلفة احد اهم تلك المناهج المتطورة لما له من خصائص وقدرات ونتائج كبيرة على ارض الواقع .

**اولا: اهمية منظمات الاعمال :**

- تؤثر بشكل كبير على سلوك الافراد وتلعب دورا مهما في حياتهم.
- تمثل اسواق عمل للأفراد ومصدر للتشغيل وامتصاص الطاقات البشرية.
- تعد وحدات اولية في صنع القرار وتوزيع الموارد والاختراعات المعاصرة.
- تمثل مصدر اساسي في الحصول على المعرفة، ومنجم للبراءات والاختراعات من خلال أنشطة البحث والتطوير.
- تمثل المصدر الاساسي لإنتاج السلع والخدمات.

**ثانيا: اهم التحديات التي تواجه المنظمة :**

١- تسونامي المعرفة: تسونامي كلمة يابانية تعني المد الهائج، فالمنظمات تواجه مد معرفي هائج ساهم في:

**١- ازاحة ممارسات شائعة في القرن ٢٠ مثل:**

- وجود مديرين يهربون من التغيير.
- غياب الرؤية المستقبلية المشتركة.
- غياب استراتيجية التميز التنافسي ورضا الزبائن.
- غياب قيم وقناعات ثقافة الانجاز وسيطرة ثقافة النظم والأدوار.
- سيطرة نظم التشغيل البطيئة وسيادة الهياكل التنظيمية الهرمية وقلة الموارد البشرية الماهرة.

**ب- احلال نظرة معاصرة تفهم وتستوعب ممارسات جديدة مثل:**

- المنظمة هيكل معرفي متكامل يضم معارف ضمنية وظاهرة.
- مدير معاصر ريادي تكنولوجي يزرع الثقة في العاملين ويتبنى المخاطر.
- العولمة مصدر المنافسة والتميز والبقاء.
- ضرورة ادارة تنوع الموارد البشرية.
- الحاكمية ممارسة لضمان حقوق اصحاب المصالح.

- ادارة المسار الوظيفي اساس تكوين محفظة مهارات العامل.
- البحث والتطوير والإبداع اسلحة إستراتيجية للمنظمة في ادارة المنافسة.
- اهمية التعامل والاستفادة من التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية.

## ٢- تحدي القيادة والموارد البشرية: يشمل:

- ظهور مداخل جديدة للقيادة: التحويلية، الرسالية، النسائية...
- اعتبار الراس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات.
- عولمة الموارد البشرية.
- ادارة العمالة المؤقتة والطائرة.

## ٣- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة: يشمل:

- ازدياد فئة اصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين.
- تنوع الليات وأدوات الضغط التي تمارسها في تأثيرها على المنظمة.
- ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها بالكم والنوع والتوقيت والكلفة المناسبة.

## ٤- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية: يشمل ظهور:

- التنظيمات المرنة/ و التنظيمات المصفوفية.
- التنظيمات الشبكية/ والتنظيمات المقلوبة.
- التنظيمات الافتراضية.

٥- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب: منذ ١٩٥٨ نظر لرونك (Long) الى بيئة المنظمات على انها بيئة العاب يتبارى فيها عدد من اللاعبين، الجديد ان اللعب لم يعد في وسط الملعب بل عند نهايات اقطابه بما يعرف الصعود العاصف والهبوط العاصف.

## مؤشرات الصعود العاصف:

- تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات في الانتاج الدولي من ٦,٧ % سنة ١٩٩٠ الى ١١ % سنة ٢٠٠١.
- زيادة عدد تلك الشركات من ٣٥ الف في ١٩٩٠ الى ٦٥ الف في ٢٠٠١.
- زيادة مبيعاتها من ٥,٥ تريليون في ١٩٩٠ الى ٧,٤ تريليون في ٢٠٠١.

- خسارة الشركات العالمية (بالمليار دولار): فورد ٥,٩، شل ٢,٨، توشيبا
- انخفاض مبيعات السيارات الفرنسية ١٣ %.
- استغناء الشركات عن الموارد البشرية: شركة نيسان عن ٢٠٠٠٠ عامل.
- فقدت منطقة اليورو ١,٢ مليون وظيفة.

٦- تحدي القيادة النسوية: استطاعت المرأة اختراق المستويات الادارية الوسطى لتصل الى قمة الادارة العليا للكثير من الشركات، في الوقت الذي اشارت فيه دراسات الى ان الاداء وتقييمه من قبل الرؤساء او النظراء او المرؤوسين والخاص بالمديرات هو افضل منه لدى الرجال، مثل القدرة على تحفيز الاخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الاصغاء.

- نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الادارة بلغت ٢٤ %، سنة ٢٠٠٩ تم تعيين اول امرأة في اعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

٧- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها: اسهم توسع الانتاج العالمي وتنامي القدرة التكنولوجية الى تعرية النسق الايكولوجي العالمي من تباينه الطبيعي، وإحداث تغييرات كبيرة في تدفق الطاقة ودوران المعادن، مما نتج عنه تلويث الغلاف الجوي وتناقص في طبقة الاوزون.

**ثالثا: الادارة عقل المنظمة :** العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلا لأنه يجمع صاحبه عن التورط في المهالك.

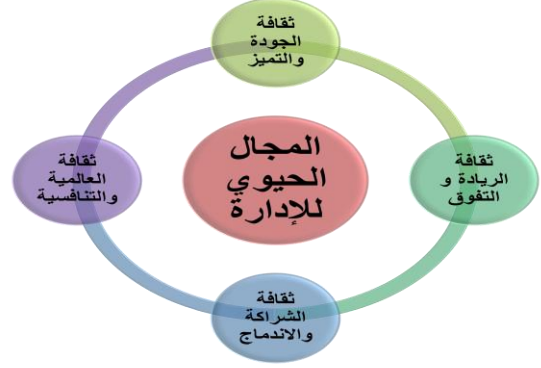
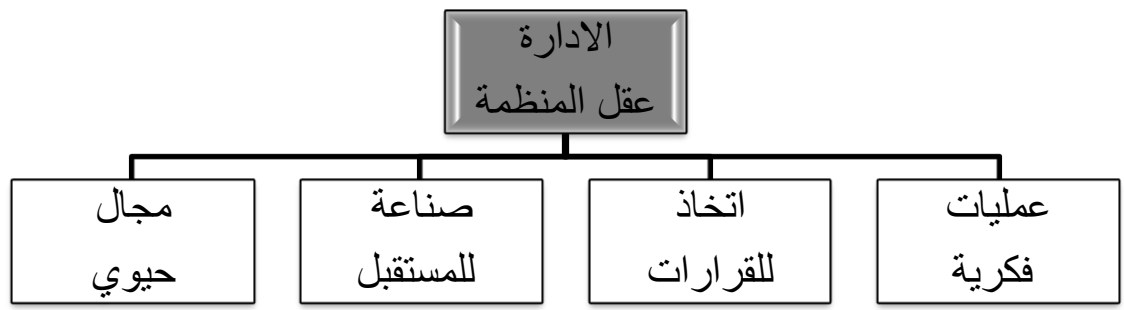
وصفت الادارة **كعقل المنظمة** انطلاقا من مفاهيم العقل وممارسته مثل: التفكير، التعقل، المعرفة، التذكر، التخيل، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاستنتاج، الاستقراء، الخبرة، الحكمة، الرشد، النقد، الابتكار.

وصفت الادارة بعقل المنظمة لأنها **تحتاج الى كل ممارسات العقل** التي يجب ان تكون حاضرة في جميع عملياتها وأنشطتها.

لماذا تعد الادارة عقل المنظمة؟

١. لان الادارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الاهداف.
٢. لان الادارة هي اتخاذ للقرارات.
٣. لان الادارة هي صناعة المستقبل.
٤. لان الادارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء.





ما هي نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة؟

١- تحقيق مؤشرات الاداء المنظمي:

- الكفاءة.
- الفاعلية.
- الانتاجية.

٢- تأسيس منظمة متطورة اداريا: من خلال:

- احترام الوقت وقبول الجديد.
- عدالة واحترام المرأة.
- تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات.

٣- تكوين الكفاءات(الجدارات) الجوهرية.

- الموارد
- القدرات

الذكاء هو القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة او القدرة على التصرف وحل المشكلات.

الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخزن المعلومات والتوصل اليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.

الذكاء يتمل في القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي واستكشاف الامور والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها، وإعادة تدويرها وتميئتها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة.



#### ١- الذكاء ذخيرة الادارة

تتلخص مهامات الذكاء كذخيرة للإدارة في التالي:

- **الذكاء ذهن متوقد للإدارة:** بوصفه احد الروافد الاساسية لنظرية المعرفة لفيدلر (Fiedler)، وقد اشار كيتلنك (Ketlinik) أن الذكاء مع المعرفة عنصرا استراتيجيان يعتمدان لانجاز الانشطة التنظيمية وإضافة قيمة لها.
- **يجسد الذكاء القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات** المنظمات للتعامل مع تحديات البقاء والتطور. الامر الذي دفع مراكز الذكاء المتخصصة الى اعداد برامج للارتقاء بذكاء المديرين والقادة وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكية (رأس المال الذكاء) ثم تسويقه الى المنظمات لاستثماره في تأسيس منظمات ناجحة، وصناعة الابداع والتميز وقيادة فرق الريادة بجدوء وثقة عالية وتعاون بناء وتجانس حقيقي بعيدا عن الاحتكاكات والمنافسات غير المشروعة.
- **يسهل الذكاء سرعة فهم ضرورة ربط الادارة بالقيادة،** وإشاعة منط ان القيادة لا يمكن ان تقود من دون ادارة، ولا يمكن للإدارة ان تدير دون قيادة.

- **الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات** في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي، فقد اشار شارلس بيرو (Charles Perrow) الى ان الالات والعمليات قد اصبحت معقدة الى الحد الذي باتت معه خبرة العلماء والمهندسين والمديرين لا تستطيع التنبؤ بكل ما هم محتمل او ممكن.
- **الذكاء يمثل قوة الفطنة في بلوغ النجاح:** اذ اكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات اداريها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء.

## ٢- الذكاء ذاكرة فكر الادارة المتجدد

اشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت اراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه الى ان **الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء** بنسبة (٨٠ ٪) والسرعة الذهنية بنسبة (٧١ ٪) والمعلومات العامة بنسبة (٥٩ ٪) ودافع الانجاز بنسبة (١٨ ٪)، مما يعني اهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء. وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الادارة في:

١. **الذكاء مستودع المعارف والمعلومات:** فلقد انشئت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء.
٢. **الذكاء مصدر لتحديث الافكار والرؤى** والمعلومات عن البيئة التنافسية (الفرص والتهديدات)، كما يساهم في التحذير من الازمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجية.
٣. **يمثل الذكاء قناة لتدوير الافكار** بما يساهم في بناء منظمة التعلم.

مقدمة : بدأت المنظمات تدرك اهمية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) برغم تطبيقات القليلة، حيث بدأت في تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية.

فماذا يقصد بالذكاء الاستراتيجي، وما هي اهدافه وعناصره، وما هي خصائص القائد الذكي استراتيجيا.

## ١ - مفهوم الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

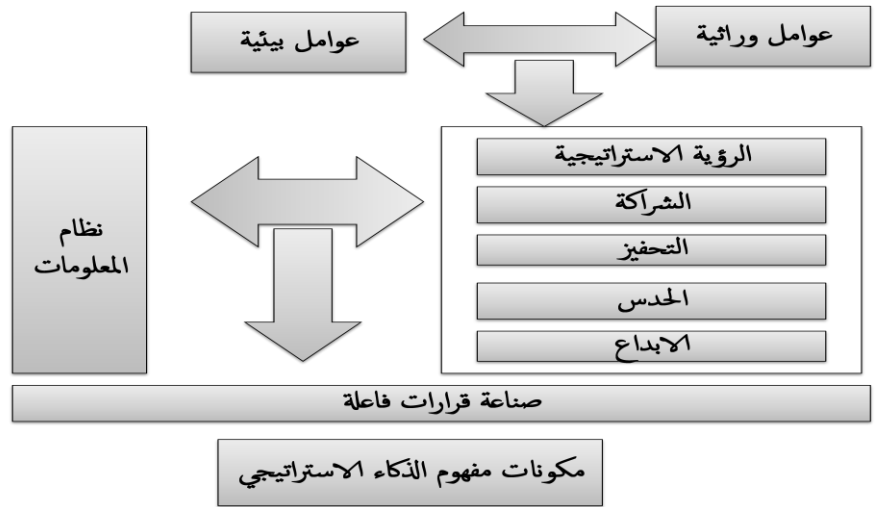
توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

١- الاتجاه الاول: الذكاء الاستراتيجي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار، حيث يعرفه تريغو وزيرمان بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.

٢- الاتجاه الثاني: الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدين المتوسط والطويل، حيث يعرفه Johansen بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلي واستراتيجياتهم الحالية.

٣- الاتجاه الثالث: الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، حيث يعرفه Maccoby بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراق، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.

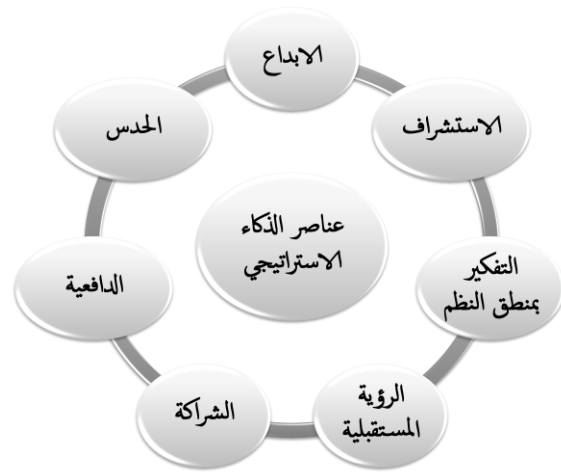
نستنتج من تلك التعاريف ما يلي: الذكاء الاستراتيجي ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.



## ٢- أهداف الذكاء الاستراتيجي

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية منها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجود الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية.
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، المجهزين، الشركاء).
- تقديم الافكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا.

## ٣- عناصر الذكاء الاستراتيجي



### ١- الاستشراف (البصيرة):

أي امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه، و التأثير فيه، والسيطرة عليه. و تظهر اهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:

١. اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
٢. نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات.
٣. استيعاب القادة للعمليات التنظيمية الرئيسية.

### ٢- التفكير بمنطق النظم :

يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها. هو دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام.

يساعد تفكير النظم القادة الناجحين كونه:

١. اطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب مجابهة تعقيدات البيئة.
٢. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.
٣. فرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في تحليل المشكلات.

٣- الرؤية المستقبلية :

تعتبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته.

ويبرز دور الرؤية كنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها:

١. احد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.
٢. تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.
٣. مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي.

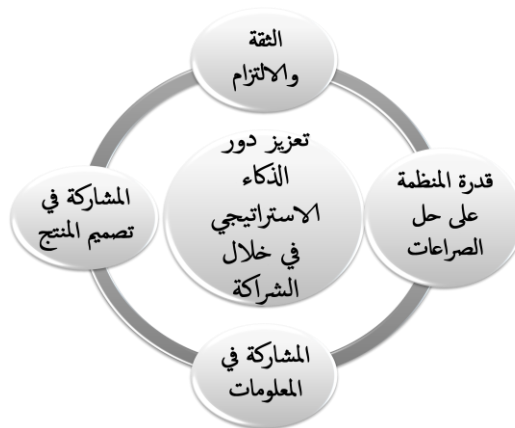
٤- الشراكة (Partnership):

تعتبر الشراكة على قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية.

فلقد استطاع ستيف جوبز اقامة شراكة بين اكزروكس وشركة ابل مكنت الاخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب.

ويحدد دورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال:

١. كونها احد اتجاهات التنظيم المعاصرة.
٢. بوصفها احد الليات التأقلم مع البيئة التنافسية.
٣. تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات.



٥- الدافعية:

تعكس الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذه.

أي قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية. ويظهر الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس في:

١. ان الحدس سمة بارزة للقادة الاستراتيجيون صناع القرارات.
٢. يبعد القادة عن القلق خاصة الاستراتيجي منه.

أي قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة.

#### ٤- خصائص القائد ذو الذكاء الاستراتيجي

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في:

١. اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الامد.
٢. تشخيصه لتغيرات السوق ذو الاهمية الاستراتيجية وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين.
٣. تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة، كيف يتطور هيكلها مثلا.
٤. اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج افضل.

وبشكل عام يوصف القادة الاذكياء استراتيجيا بالتالي:

١. انهم كاخارين يتصرفون بحسب (يقولون ويفعلون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير.
٢. هم ذو حكمة واستقامة، ويجفزون الاخرين على الاداء المتميز، فضلا عن ادارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين.
٣. انهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظماهم.
٤. حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظماهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
٥. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الامد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الابداع.

## ادارة الأزمات (1) (Crisis Management)

مقدمة : تعد الأزمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال بما يؤدي إلى الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة ما أمكن من نتائجها الإيجابية.

### ١- تعريف الازمة :

- الازمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائه من قبل الاطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الانسان.
- الازمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
- الازمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت ام ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- الازمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتلاحق فيه الاحداث وتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت او ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.
- الازمة هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة، ويتضمن خطراً وتهديداً مباشراً وكبيراً لاستمرار المنظمة ولأصحاب المصالح في المنظمة، مما يتطلب تدخلاً سريعاً وقوياً من إدارة المنظمة.
- الازمة هي موقف يواجهه الأفراد او الجماعة أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجئ.
- الازمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة.

### ٢- خصائص الازمة :

١. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها واسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
٢. المفاجأة في حدوثها من حيث المكان او الزمان او من حيث المبدأ.
٣. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الصاغطة على الكيان الاداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية، او مادية او اجتماعية).
٤. ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الاداري واستمراره في ادائه الوظيفي واهدافه وامنه واستقراره.
٥. ان مواجهتها تتطلب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، كما يمكن الاستعانة بقوى خارجية احيانا لمساعدة في حل الازمة.
٦. انها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمواجهتها بسب فلة الخبرة.
٧. تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة و العجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.
٨. ان مجابهة الازمة تعد واجبا مصيريا على الكل الا انها تمثل تهديدا على النظام بأكمله.



١. **سوء الفهم الراجع لخطا في استقبال المعلومات المتاحة** بسبب: قلة المعلومات وضعف اشارات الانذار عن الازمة، عدم القدرة على جمع المعلومات، تداخل وتشويش المعلومات، المعلومات المبتورة.
٢. **سوء الادراك:** الادراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي الى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار.
٣. **سوء التقدير والتقديم:** بسبب: الافراط في الثقة، سوء تقدير قوة الطرف الاخر، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، عدم تحليل المعلومات، التأثير الشعارات الوهمية (نحن الاقوى، نحن الافضل).
٤. **الادارة العشوائية** كسوء التخطيط، عدم احترام الهيكل التنظيمي، قصور في التوجيه وعدم التنسيق، واشاعة الصراع الداخلي بين الافراد والمنظمة، وغياب الرقابة .
٥. **الرغبة في الابتزاز:** حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة، حيث تلجأ الى صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري
٦. **اليأس:** لدى فئة معينة مما يؤدي الى الاحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير.
٧. **الاشاعات:** التي يتم اطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، ومن اسباب ظهور الاشاعات : انعدام الحقائق لدى الناس، وجود اطماع لدى الغير، وسوء الادارة وعدم مواجهة الازمة.
٨. **استعراض القوة:** تستخدمه الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة الطموحة.
٩. **الاحطاء البشرية:** أي الاحطاء التي يكون مصدرها الانسان.
١٠. **الازمات المخططة:** او الاختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسة على تتبع عمليات التشغيل، ومراحل الانتاج والتوزيع ومن ثم احداث الازمة المخططة (اختراق شركة ارامكو في رمضان ١٤٣٣)
١١. **تعارض الاهداف:** بين الاطراف المختلفة التي يجمعها عمل مشترك، فكل طرف ينظر الى العمل من زاويته. تعارض المصالح: بين الافراد او الجماعات او الدول

المعيار	الانواع
التكرار	ازمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل ازمة المياه في الصيف ازمة فجائية غير متكررة مثل الامطار ، الفيضانات
العمق	- ازمة عميقة جوهريه هيكلية التأثير - ازمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير
المظهر	الازمة الزاحفة مثل ازمة الديون الخارجية الازمة العنيفة الفجائية مثل ازمة الرهائن الازمة الصريحة العلنية او المفتوحة مثل ازمات التمويل
المدة الزمنية	- ازمة طويلة الامد - ازمة قصيرة الامد
الهدف	- ازمة غير عمدية - ازمة عمدية.
المستوى	محلية - اقليمية - دولية - المنظمة
	الازمة الضمنية المستترة وهي اخطر الازمات بسبب غموض اسبابها وعناصرها مثل ازمة الثقة في اجهاز المصرفي

النوع	امثلة
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة.
الأزمات المعنوية	أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضا العاملين واستيائهم، يأس البعض، تدهور الائتلاء، انخفاض الروح المعنوية.
الأزمات البسيطة	الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة، وفاة مدير إدارة أو استقالته، عطل في خط إنتاج.
أزمات جزئية	حريق في أحد عتابر الإنتاج، اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام، تدهور العمل في أحد الأقسام، انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات، ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة، تسمم في إحدى المدارس.
الأزمات المتكررة	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء، أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد، عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً، كساد عال كل ١٠ سنوات. أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

#### ٥- السمات المشتركة للازمات

١. انها حدث مفاجي.
٢. انها تهدد مصلحة قومية.
٣. ان مواجهتها تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الامكانيات.
٤. انها عملية ادارية خاصة ومجموعة من الاجراءات الاستثنائية.
٥. انها تدار بمجموعة من رجال الادارة المدربين.
٦. تقليل الخسارة الى الحد الادنى.

## ٦- مراحل تطور الازمات

### ١- مرحلة الميلاد والظهور

- وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.
- الأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.
- يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة.
- وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:
  - خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي.
  - معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح.
  - امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

### ٢- مرحلة النمو والانتعاش

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من الخفريات هما:
  - مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.
  - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.
- ضمن هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم.
- في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي:
  - عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
  - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه .

### ٣- مرحلة النضج

- تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه.
- تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنقها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

- قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الازمة الى اتجاه آخر.

#### ٤- مرحلة الانحسار والتقلص.

- تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.
- بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

#### ٥- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الازمة

- تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها.
- من الضرورة **الاستفادة من الدروس** المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.
- انحسار الازمة يعد **دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف**، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات

ادارة الازمات (٢) (Crisis Management)

١- ادارة الازمات (Crisis Management)

- هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الازمة.
- تتطلب ادرة الازمة من المديرين ضرورة التفكير فيما يكمن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.
- ادارة الازمة هي ادارة العمليات اثناء حدوث الازمة الحقيقية مثل عمليات الاخلاء من الحرائق واغلاق المحلات او سحب المنتجات من السوق.
- ادارة الازمة تعني الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيته او بقائها في السوق.
- هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وعلى الملكيات العامة والملكيات الخاصة، او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.
- ادارة الازمة تعني القدرة على ادارة الشركة قبل واثناء وبعد الازمة ، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقا.
- ادارة الازمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

٢- الإدارة بالأزمات (Management by Crisis)

- تقوم على افعال الأزمات وابعادها من عدم كوسيلة للتغطية والتموه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الاداري، فسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة اكبر واشد تأثيرا.
- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة، بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها، أو استثمار الفرص، التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف، التي كان يصعب تحقيقها، في الظروف العادية.
- يطلق على الادارة بالأزمات علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الاخرين، وهو فن مستخدم يهدف الى السيطرة على الاخرين واخضاعهم وابتزازهم

- الاعداد المبكر.
- تهيئة المسرح الازموي.
- توزيع الادوار على قوى صنع الازمة.
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

### ٣- مبادئ التعامل مع الازمة

- **توخي الهدف:** على مدير الازمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا.
- **الاحتفاظ بحرية الحركة** وعنصر المبادرة.
- **المباغنة:** التي تؤمن السيطرة على الازمة وشل حركة القوة الصانعة لها.
- **الحشد وجمع القوة** اللازمة لمعالجة الازمة.
- **التعاون** في معالجة الازمة.
- **الاقتصاد** في استخدام القوة.
- **التفوق** في السيطرة على الاحداث.

### ٤- استراتيجيات مواجهة الازمة

١. **استراتيجية العنف:** يتم استخدامها في حالة مواجهة ازمة مجهولة مواجهة ازمة متعلقة بالقيم، وفي حالة الانتشار السريع.
٢. **استراتيجية وقف النمو:** تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول الى الانفجار، وتستخدم في حالة: المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة، قضايا الرأي العام والجماهير، الاضرابات العمالية.
٣. **استراتيجية التجزئة:** تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها الى اجزاء من خلال: ضرب الروابط المجمعلة للازمات، وتحويل العناصر المتحددة الى عناصر متعارضة.
٤. **استراتيجية اجهاض الفكر والقيم والاتجاهات** التي يقف وراء الازمة من خلال التشكيك فيهن التحالف مع بعض العناصر المرتبطة به بشكل ضعيف.
٥. **استراتيجية تصعيد الازمة:** من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها.
٦. **استراتيجية تغيير مسار الازمة:** تصلح مع الازمات الجارفة التي يصعب الوقوف امامها.

## ٥- المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات

١. **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.
٢. **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
٣. **تقدير الموقف الأزموي:** يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
٤. **تحديد الأولويات:** بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.
٥. **تفويض السلطة:** يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
٦. **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
٧. **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبيين هما:
  - التواجد السري في موقع الأحداث.
  - تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

## ٦- معوقات ادارة الازمات

هناك عوامل عديدة تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها:

- إدارة الأزمات مرفوضة وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيفل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.

- النشاط نجح فيه العديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقدنا عند وقوع الأزمة، الحكومة مثلا.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافي وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر من الله لا يمكن رده.
- إذا كانت الازمة أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي القيام بالتأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

#### ٧- ملامح استراتيجية ادارة الأزمات في المنظور الإسلامي

- ١- **تجنب الأزمة** : بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين ".
- ٢- **الأعداد لإدارة الأزمة** : "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلموهم الله يعلمهم " (الأنفال : 60) .
- ٣- **الاعتراف بوجود أزمة** : وأن سبب الأزمة يعود الى الفرد ذاته أو الكيان الاجتماعي " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ".
- ٤- **الأستفادة من الأزمة** : (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) الحديث .

#### كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه إسلامية

١. أن يكون مرجع ادارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ص).
٢. الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس.
٣. الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية.



- ٤ . اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق.
- ٥ . الصبر والثبات والتفاوض.
- ٦ . التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه.
- ٧ . الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة.
- ٨ . التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة

### حالة الاختراق الإلكتروني لشبكة شركة ارامكو السعودية

تعرضت شركة ارامكو في رمضان ١٤٣٣ لهجوم الكتروني استهدف سبكتها الالكترونية.

تعرضت ارامكو لآلاف من محاولات الفاشلة ونجحت في التصدي لها بحكم أنظمتها المتطورة.

استهدف الهجوم على أرامكو إيقاف إنتاج الزيت والغاز للتأثير على اقتصاد المملكة واقتصادات العالم وهو الأمر الذي لم يحدث.

تعد شبكة الشركة من الشبكات الأكثر تطوراً في العالم وأن الهجوم استغرق شهراً كاملاً من المحاولات قبل وقوعه.

تمكنت الشركة من عزله في الحواسيب المكتبية بناءً على خططها المسبقة لمواجهة الطوارئ ولان لديها أنظمة متعددة تحمي عملياتها الرئيسية .

## التسويق الأخضر (1) (Green Marketing)

مقدمه : تزامنا مع التغييرات التنافسية بدأت الكثير من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارستها الانتاجية والتسويقية.

كما ادى زيادة اهتمام تلك المنظمات بالبعد البيئي ضمن استراتيجياتها وسياساتها التسويقية الى ظهور شكل جديد في التسويق عرف بالتسويق الأخضر (Green Marketing) كمنهج تسويقي يهدف لزيادة التزام منظمات الاعمال بالمسؤولية البيئية في ممارسة الأنشطة التسويقية.

### ١- تعريف التسويق الأخضر: هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة.

عرفت جمعية التسويق الامريكية التسويق الاخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون امنة، وان تتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير اساليب الترويج.

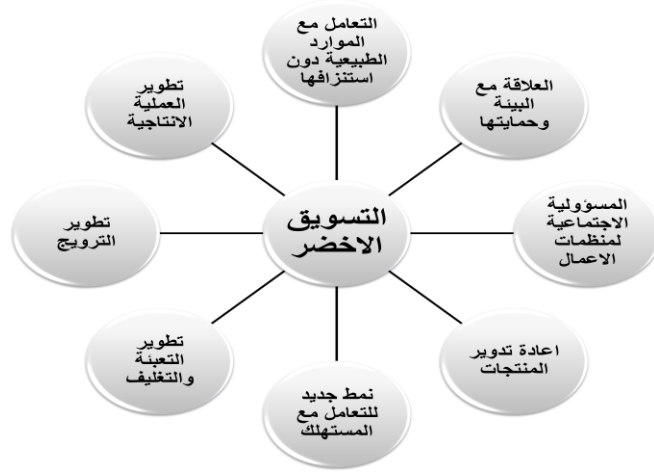
التسويق الاخضر هو مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.

التسويق الاخضر مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصلته النهائية الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركة.

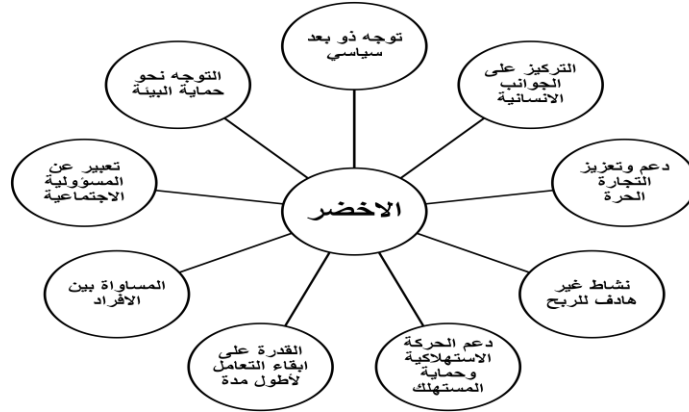
### نستنتج مما سبق:

١. التسويق الاخضر هو تعبير عن وصف دقيق للرسالة التسويقية التي تعتمد عليها الشركات للتعبير عن خصوصية منتجاتها او العمليات التي تقوم بها، وبما يتوافق لان تكون اكثر امانا للبيئة، وكذلك قدرتها لاستجابة الى حاجات المستهلكين والزبائن بما ينسجم مع الشروط الامنة والسليمة للتعامل مع منتجاتها المقدمة او ما تقوم به من عمليات.

٢. التسويق الاخضر يشمل كل قطاعات الاقتصاد كالسياحة، الصحة، التعليم، الزراعة، عمليات التصنيع.



مضامين  
تعريف  
التسويق  
الأخضر



المعنى  
المختلف  
لمصطلح  
الأخضر

## ٢- مبررات ظهور التسويق الأخضر

ضعف الوعي لدى اغلب المنظمات وعدم الاهتمام بالبيئة والاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت انصار البيئة الى الاخذ دور مهم في حماية البيئة.

ويرى كوتلر (Kotler) انه على المسوقين ان يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقة بالتوجهات التالية:

- تناقص الموارد الاولية.
- ارتفاع تكلفة الطاقة.
- ارتفاع مستوى التلوث.
- تغيير دور الحكومات

## ٣- مراحل تطور التسويق الأخضر

١- مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق: حيث اصبح التسويق احد المجالات التي تمارس المنظمة من خلالها المسؤولية الاجتماعية من خلال توجيه التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.

## ٢- مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي:

- الحركة الاستهلاكية حركة اجتماعية تهدف الى تنبيت حقوق الافراد والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية.
- عرفت على انها قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية والموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الاعمال، ومن اهم أهدافها:
  ١. حماية المستهلك تجاه اساليب الخداع والتضليل اثناء البيع من قبل المنتجين او الوسطاء.
  ٢. التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها.
  ٣. تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها.
  ٤. التعاون مع منظمات الاعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات لحصول عليها.

## ٣- مرحلة التسويق الاخضر:

- ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية عام ١٩٧٥ والتي من نتائجها المباشرة صدور اول كتاب يعني بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجيائي).
- في بداية الثمانينات تغير سلوك منظمات الاعمال في تعاملها الانتاجي والتسويقي بمراعاة الجوانب الاجتماعية للمستهلك والمسؤولية البيئية ضمن التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق.
- مع ٢٠٠٩ بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الاخضر بإقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة.

## ٤ - معوقات تطبيق التسويق الاخضر

١. ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك.
٢. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية.
٣. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء.
٤. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

## ٥- النتائج المحققة من التسويق الاخضر

١. ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية وان تكون رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة.
٢. تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين.
٣. القبول الاجتماعي للمنظمة: بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

التسويق الأخضر (٢) (Green Marketing)

١- سلوك المستهلك الأخضر

يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلقا تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية، ولا تحدث تلوث للبيئة.

هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتمزم بالقضايا التي تناو لها وله الاستعداد للتحويل من منتج الى اخر اذا استلزم الامر ان يدفع سعرا اعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة.

٢- خصائص المستهلك الأخضر : حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي:

١. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
٢. رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة.
٣. البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها.
٤. يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي.
٥. لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي.
٦. يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.

٣- نماذج المستهلك الأخضر

بينت الدراسات وجود خمسة انماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

١- **الخضر شديد الاخلاص**: وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون او المستهلك الاخضر الغامق **Extra Green** الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية.

٢- **المشتررون الخضر**: هم المستهلكون الخضر المتأخرون، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية، ولكنهم على استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ اضافية (حتى زيادة ٢٢ ٪) من اجل شراء منتجات خضراء.

٣- **البراعم**: يطلق على هذه المجموع الاخضر الفاتح، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الانخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر.

٤- **المتدمرون**: يصنفون بالأخضر الاسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئة ولا يؤمنون بن لديهم دور في حماية البيئة، بل ويرون ان المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها المتخصصة.

٥- **اللامبالون**: يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يتعدون عن اللون الاخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متآلفين معها.

## ٤- ممارسات المستهلك الاخضر

١. دعم وتشجيع المنتجين المحليين اللذين يقدمون منتجات خضراء ودفع سعر تعبيراً عن التشجيع.
٢. استخدام المنتجات المعاد تدويرها.
٣. استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات القريبة بدل السيارة.
٤. التقنين في شراء المنتجات الغذائية بما يتوافق مع الحاجة الغذائية.
٥. دعم واستخدام المصادر البديلة للطاقة.
٦. اطفاء الاجهزة الكهربائية غير المستخدمة مما يوفر ٢٥ من الطاقة المستخدمة في المنزل.
٧. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق.
٨. احكام فتحة حنفية الماء، ذلك ان سقوط قطرة يعني ضياع ١٠٠٠٠٠ لتر كل ثانية على مستوى العالم.

## ٥- المزيج التسويقي الاخضر

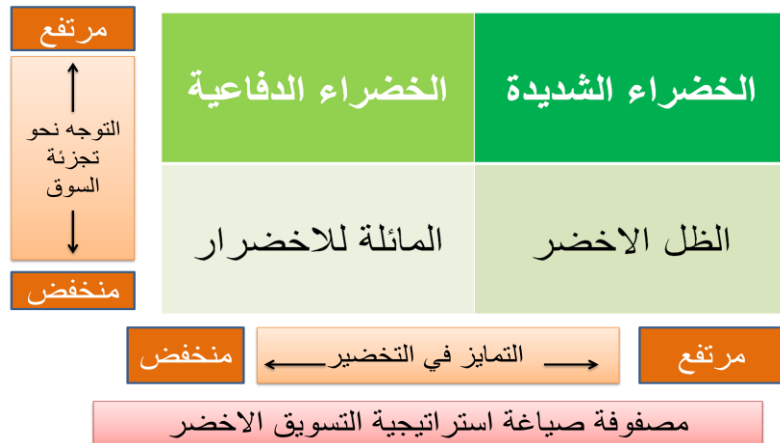
- ١- **المنتج** : يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:
  - ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
  - يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
  - يصنع بمواد معاد تدويرها كلياً او جزئياً.
  - قليل مواد التعبئة والتغليف تقليصاً لحجم النفايات.
- ٢- **السعر**: تحل المنتجات الخضراء اضافة سعوية بسبب التكاليف الاضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية.
- ٣- **التوزيع**: يعتمد نظام توزيع المنتج الاخضر على التدوير أي اعادة مخلفات او بقايا المواد المستعملة الى مكان انتاجها او بيعها بدل رميها.
- ٤- **الترويج**: من خلاله تنقل الشركة توجهاتها او صورتها البيئية الى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها.

## اختلاف المزيج التسويقي الاخضر عن المزيج التسويقي التقليدي

المزيج التسويقي الاخضر	المزيج التسويقي التقليدي	جوهر الاختلاف
مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو	نمو المبيعات وزيادتها	الهدف
الحفاظ عليها واستخدامها بحرص	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الموارد المتاحة
تكييفها بما ينسجم مع حماية البيئة وتحقيق الربحية	تسخيرها لصالح هدف الربحية	ادوات المزيج
توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.	الاستجابة لجميع حاجات ورغبات الزبائن دون الاخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة	العلاقة مع الزبون
تنصب على التعاون والتعاقد مع الاطراف الاخرى	تنصب نحو المنافسة الربحية	الاستراتيجيات
سوق مستهدف ومحدد بدقة وأبعاده الجغرافية ضيقة.	في الغالب سوق شامل متنوع جغرافيا	السوق

### ٦ - استراتيجيات التسويق الاخضر

١. استراتيجية الخضراء الدفاعية: تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الاخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجهها الاخضر.
٢. الاستراتيجية المائلة للاخضرار: توجه منخفض في تحضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة ايضا في توجهها نحو تجزئة السوق الاخضر.
٣. الاستراتيجية الشديدة الخضرة: توجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعية.
٤. استراتيجية الظل الاخضر: توجه متميز في تحضير الشركة لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق.



المنتج	السعر	التوزيع	الترويج
الخضراء الشديدة	عالي	عالي	عالي
الخضراء الدفاعية	منخفض	منخفض	عالي
الظل الاخضر	منخفض	منخفض	عالي
المائلة للاخضرار	منخفض	منخفض	عالي

#### ٧- التوجهات الاستراتيجية للشركات نحو المنتجات الخضراء

كمثال اعمدت شركة الجي الكورية استراتيجية تصنيعية سمّتها "الحياة افضل عندما تكون خضراء" وهو اساس توجهها الاستراتيجي في برنامجها الانتاجي العالمي نحو تقديم تصاميم ومنتجات صديقة للبيئة.

وتنصب التوجهات الاستراتيجية للشركات بشكل عام على ثلاث ابعاد هي:

١. **الانسان:** بالتركيز على تقديم منتجات خضراء امنة لصالح الانسان.

٢. **الطاقة:** بالتركيز على تحسين مستوى الكفاءة في الطاقة المستخدمة، وتقليل الانبعاث من ثاني اكسيد الكربون عبر المراحل التصنيعية.

٣. **المصادر:** بتخفيض الاستخدام للموارد التقليدية المعتمدة في الانتاج وايضا استخدام الموارد ذات القدرة العالية على اعادة التدوير لاستخدامها مرة اخرى.

#### اسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء:

١. زيادة الحصة السوقية بالوصول الى المستهلكين من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.

٢. تخفيض تكاليف التشغيل بالالتزام بمعايير العمل تحسين كفاءة الانتاج.

٣. تحقيق المنافع غير الملموسة كزيادة سمعة ومكانة الشركة في ذهنية المستهلك.



## التسويق الإلكتروني Electronic Marketing

يعد التسويق مفتاح النجاح لشركات الاعمال من خلال تحديده لرغبات واحتياجات العملاء والعمل على اشباعها بكفاءة وفاعلية، الامر الذي دفع تلك المنظمات الى توظيف تقنيات المعلومات في التعرف على عملائها والتواصل معهم وتسويق منتجاتها وخدماتها لهم عبر شبكة الانترنت وهو مجال عمل التسويق الإلكتروني.

ضمن هذه المحاضرة سوف نتعرف على مفهوم التسويق الإلكتروني ومجالاته وأهدافه واهم التحديات التي تواجهه في عالم الاعمال.

### ١ - مفهوم التسويق الإلكتروني

يعرف Mark Sceant التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لايجاد حل وجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الارباح.

اما جمعية التسويق الأمريكية فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد خلق الاتصال وتسليم القيمة الى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والاهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال ادوات والوسائل الإلكترونية.

التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بالتسويق الرقمي، تسويق الويب، او تسويق الخدمات والمنتجات عبر الانترنت وعادة ما يرتبط بعدة نماذج عمل هي:

- التجارة الإلكترونية وبيع السلع بشكل مباشر للزبائن (B2B)
- اعمال تجارية من منظمة لأخرى (B2C)
- من مستهلك الى مستهلك (C2C)
- مواقع ويب تعرض ادلة مبيعات.
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لإرسال الإعلانات.

التسويق الإلكتروني له نماذجه وأدواته التي تساهم في انجاز الاهداف التسويقية وبالتالي اهداف المنظمة.

يشير التسويق الإلكتروني الى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الاتصال من خلال اجهزة الاعلام الإلكتروني وبشكل خاص الانترنت، ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر وتقنيات المساعدة لإيصال الاعمال التجارية الى الزبائن.

التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الانترنت، والاثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية التي تمكن المنظمة من الوصول للسوق المستهدف.

## الفرق بين الاعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية والتسويق الإلكتروني:

1. الاعمال الالكترونية هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الاعمال التي تستخدم الوسط الالكتروني لتنفيذ او المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة والمتخصصة.
2. بينما التجارة الالكترونية هي جزء من الاعمال الالكترونية التي تتم بواسطة الوسط الالكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء).
3. اما التسويق الالكتروني فهو جزء من الاعمال الالكترونية التي تتضمن الوسط الالكتروني لانجاز الاهداف التسويقية للمنظمة.

## ٢- مجالات التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الاعتماد على شبكة الانترنت في مجالات عديدة منها:

1. **البيع:** اذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم، ومناقشتهم وتلقي اوامرهم الشرائية.
2. **الاعلان:** عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
3. **المنتجات الجديدة:** يمكن تلقي افكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين، وعقد الاجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن ادارة التسويق من اجراء الدراسات الاقتصادية للمنتجات الجديدة.
4. **خدمة الزبائن:** يمكن تلقي طلباتهم وشكاويهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد ترسخ الصورة الذهنية للشركة لديهم.
5. **بحوث التسويق:** بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء، وإرسال قوائم الاسئلة عبر الانترنت وتنظيم المقابلات، وتكوين قاعدة البيانات والمعلومات التسويقية المتكاملة.
6. **التوزيع:** يعد البيع عبر الانترنت احد اشكال قنوات التوزيع المباشر الى المستهلك.
7. **الشراء:** يمكن عبر الانترنت الاتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات نوعا وكما وتوقيتا، وتلقي العروض وتقييمها، ومتابعة تسليم الطلبات.

## ٣- اهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجات المعروضة.
- تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن.
- البحث عن المستهلكين الجدد.
- زيادة معدل الوصول الى المستهلكين.
- القيام بعمليات البيع والشراء.
- زيادة نطاق السوق من السوق المحلي الى السوق الدولي.
- تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في اداء الاعمال.
- الترويج والتوزيع للمنتجات.
- ادارة العلاقة مع الزبون.

#### ٤- ابعاد التسويق الالكتروني

- امكانية دخول المستهلكين الى الموقع والتسوق منه في الوقت المناسب لهم.
- ضرورة اهتمام المنظمة بتصميم موقعها الالكتروني بشكل جذاب والتركيز على اهتمامات العملاء.
- فخلاف التكلفة لا توجد قيود على كمية المعلومات المعروضة خلال ٢٤ ساعة على الانترنت.
- الاتصالات الالكترونية التفاعلية والتبادلية من خلال وجود اتصال ثنائي الاتجاه مما يساعد في بناء علاقات قوية مع الزبائن عبر العالم.
- امكانية المنظمات الصغيرة والمتوسطة الوصول الى السوق العالمية عبر الانترنت دون توفر البنية التحتية المتاحة لدى المنظمات الكبرى.
- الدخول السريع والسهل الى الانترنت ساعد على عولمة التسويق الامر الذي يتطلب ضرورة معرفة ما تفعله المنظمات المنافسة.

#### ٥- اختلاف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي

- اعتماد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت وليس على السوق الجماهيري.
- عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الانترنت (كمسح المنافسين، المسح التكنولوجي،...) مقارنة بالمسح التقليدي.
- امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الاطر المحلية والإقليمية، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا.
- يسمح التسويق الالكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفة بخلاف التسويق التقليدي.
- اعتماد التسويق الالكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه افضلية في تقديم المعلومات ذات الطبيعة التبادلية مع الزبائن.
- عدم خضوع التسويق الالكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفة كما هو متعارف عليه في الاسواق التقليدية.
- عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الانترنت يمكن نشره الى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي

#### ٦- مزايا التسويق الالكتروني

- يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها.
- تمتاز اليات التسويق الالكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار.
- امكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة.
- سهولة اختراق الاسواق الانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسويق التقليدي.
- القدرة على تلبية احتياجات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد.
- يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجية ونقاط القوة والضعف من خلال استخدام تقنيات البرمجية لبيئة اتسويق الالكتروني.
- زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية تبادل.
- انجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة قياسا بالطرق التقليدية.
- السرعة في اضافة منتجات او تطويرها او تغيير شروط بيعها.
- امكانية ملاحظة نشاط المنافسين.
- سهولة توزيع المنتجات الرقمية الكترونيا.

## ٧ - التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

- حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الامان الإلكتروني.
- التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني.
- حاجة المنظمات الى بنية تحتية اخرى بالإضافة الى مزود الشبكات.
- الامن وخصوصية المستهلك.
- عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
- عدم حسم الكثير من الامور الإلكترونية مثل الجرائم الإلكترونية والهاكرز.
- التحديات التنظيمية داخل شركات الاعمال.
- ارتفاع تكاليف اقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة.
- تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية.
- العوائق المتصلة باللغة والثقافة.
- عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية

ادارة الاعمال متعددة الثقافات

في ظل العولمة وزوال الحواجز المعيقة لانتقال الموارد البشرية والكفاءات اصبحت الشركات العالمية تمتلك الشركات موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة، مما يتطلب ضرورة التعامل الايجابي وع التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية.

ضمن هذه المحاضرة سوف نتعرف على الشركات متعددة الثقافات وخصائصها، واثرتلك الثقافات على بيئة ادارة الاعمال.

١- تعريف الثقافة :

الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم.

الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن اخرى.

وتتميز الثقافة بما يلي :

- انما تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.
- تنتقل من جيل الى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف.
- انما قابلة للتعديل والتغيير.

٢- تعريف الشركات متعددة الثقافات :

الشركات متعددة الثقافات (Multicultural Companies) هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة اذا ما احسن ادارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكانياتها سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين.



إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العاملة في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الاستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعة سواء داخل الشركة او في فروعها بالخارج وهو امر ليس بالسهل.

اذ يتطلب الامر الغوص في اعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها، ومن ثم التميز بالأداء، الذي يعتمد بالدرجة الاولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابلة.

#### ٤- الصدمة الثقافية (Culture Shock)

يشير مفهوم الصدمة الثقافية الى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها.

الصدمة الثقافية هي الدهشة والاستغراب وللارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها

#### ٥- اثر الثقافات المتعددة على بيئة ادارة الاعمال

معيار التصنيف	انواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
١- القوة والتكيف	الثقافة القوية	قيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها تعد اصلا من اصول الشركة
	الثقافة الضعيفة	قيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة
	الثقافة غير السوية	سيطرة المديرين ذوي النفوذ مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر اسلوب العمل الجدد
	الثقافة المتكيفة	مشاركة واسعة في الاداء والشعور تبنى مخاطرة عالية احتضان الابتكار والإبداع الريادة في الاعمال، وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

<p>اعتماد سياسة الباب المفتوح اللا رسمية بناء صداقات كثيرة لا مشاكل في العمل</p>	<p>ثقافة شبكة العلاقات</p>	<p>٢- الفهم المشترك والصداقة</p>
<p>سلوك عملي، مشاركة واسعة في الاداء اتصال سلس وسريع، جدية عالية الربح يمثل الاول والأساسي</p>	<p>ثقافة الاجراء</p>	
<p>اتصال محدود بين الجماعة لا وجود للصداقات عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها</p>	<p>الثقافة المتناثرة</p>	
<p>درجة عالية من الصداقة بين الافراد اتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية التزام عالي بقيم وقواعد الشركة انتماء وولاء عال</p>	<p>ثقافة المجتمع</p>	
<p>التفاهم والاتصال يكون مكتوبا شفها ويكون واضحا وصريحا وسريع الادراك تعتمد هذه الثقافة في امريكا والمانيا وسويسرا</p>	<p>ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة</p>	<p>٣- اللغة</p>
<p>التفاهم والاتصال يعتمد لغة الجسد واللحن الصوتي فضلا عن المكتوب ويكون صعب الادراك ويحتاج الى اندماج مع المواقف لتحقيق الفهم الواضح تسود هذه الثقافة في اليابان واسبانيا وبلدان الشرق الاوسط</p>	<p>ثقافة ذات سياقات لغوية عالية</p>	
<p>ثقافة تركز على انجاز مهمة واحدة او عمل واحد في وقت واحد ومن ثم الانتقال الى مهمة اخرى</p>	<p>ثقافة احادية التركيز</p>	<p>٤- الوقت</p>
<p>ثقافة تركز على انجاز عدة مهمات او اعمال في وقت واحد</p>	<p>ثقافة متعددة التركيز</p>	

<p>اتصالات لا رسمية ثقة عالية بناء بيروقراطي الاعتماد على قوة المركز</p>	<p>ثقافة القوة</p>	<p>٥- التركيب التنظيمي</p>
<p>رسمية عالية التزام بقواعد العمل وإجراءاته استقرار البيئة الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار</p>	<p>ثقافة الدور</p>	
<p>تعدد المسؤوليات الاستقلالية النسبية خبرة كبيرة مرونة عالية السرعة في اتخاذ القرارات</p>	<p>ثقافة المهمة</p>	
<p>غياب السيطرة الرسمية تقاسم الخبرات سيادة لغة المصالح المشتركة لا وجود للهيكल الرسمي</p>	<p>ثقافة الفرد</p>	
<p>تجانس عال في الخلفيات والخبرة يعتمدون طرائق متشابهة في العمل والأداء</p>	<p>مجموعة متجانسة الثقافة</p>	<p>٦- طبيعة المجموعة</p>
<p>ثقافة تعتمد على تساوي المقدرات والخبرات لدى اعضاء المجموعة الواحدة ويكونون جميعهم من خلفية واحدة</p>	<p>مجموعة رمزية الثقافة</p>	
<p>مجموعة مكونة من عضوين او اكثر ينتمون الى ثقافتين مختلفتين يتسمون بتبني المخاطرة وحب المغامرة وإقامة المشاريع المشتركة</p>	<p>مجموعة ثنائية الثقافة</p>	
<p>مجموعة مكونة من اعضاء ينتمون الى ثلاث خلفيات عرقية مختلفة او اكثر يتميزون بتنوع الخبرات والمهارات وتعاون جاد للعمل في مشاريع جديدة</p>	<p>مجموعة متعددة الثقافة</p>	



<p>التمركز حول الاصل العرقي للبلد الام فرض تطبيق اساليب هذا البلد وطرائقه في البلدان المضيفة</p>	<p>تركيز عرقي</p>	<p>٧- التركيز المعرفي</p>
<p>التعامل مع كل بلد من البلدان المضيفة على انه حالة خاصة وبالتالي لا يمكن تطبيق اساليب البلد الام وطرائقه عليهم</p>	<p>تركيز عرقي متعدد</p>	
<p>التركيز على الزبائن تحديد الغايات الاستراتيجية بناء نظام ادارة الاداء القيادة من اعلى مستويات الداء اظهار القيمة الحقيقية لإدارة الاداء بناء منظور واضح بين الغايات الفردية والتنظيمية</p>	<p>تميز الاداء</p>	<p>٨- التميز</p>
<p>القيادة، السياسة والإستراتيجية الموارد البشرية الشراكة والموارد، والعمليات نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع نتائج الاداء الرئيسية</p>	<p>تميز الاعمال</p>	
<p>الاعتماد على مبدأ المباراة الصفرية (اكسب وتخسر)</p>	<p>التناحر</p>	<p>٩- النمط الثقافي</p>
<p>الاعتماد على الاستبدادية وفرض الرأي على الاخر</p>	<p>التسلط</p>	
<p>هيمنة الفكر التأمري على مستوى انتاج الحوار او فهمه</p>	<p>التأمر</p>	
<p>نسيان الماضي ومعطياته</p>	<p>غيبوبة الماضي</p>	
<p>ضعف القدرة على رؤية البدائل والشعور بالأمان مع المعروف او القريب لهم فقط</p>	<p>الاحباط</p>	
<p>الاعتماد على الصمت في حالات العجز عن توصيل المعنى</p>	<p>الصمت</p>	
<p>تضييع الوقت وعدم استثماره بشكل صحيح بسبب ضعف المهارات</p>	<p>تبيد الوقت</p>	

١٠ - المتلازمة الثقافية	التعقيد الثقافي	حاجات متنوعة ومتعددة تباين ثقافي تكنولوجيا عالية قصر دورة التقنية للإنتاج تحسين مستمر اغلب تعاملات شركات الاعمال الدولية يكون مع هذه الثقافة
	الشدّة واللين	عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالشدّة في التعامل في مقابل عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالمرونة واللين
	الفردية والجماعية	الفردية الافقية والفردية العمودية وتعتمد على الاستقلالية في العمل الجماعية العمودية وتعتمد على التعاون والتفاعل بين الاعضاء

### ٦- الفوارق الثقافية وإدارة الاعمال الدولية

تبقى الفوارق الثقافية قائمة وموجودة حتى في البلد الواحد، الامر الذي يتطلب من ادارة الاعمال الدولية ان تأخذها بعين الاعتبار وان لا تقلل من اهميتها.

وتبرز اهم الاتجاهات تباين الثقافات على المستوى العالمي في:

- تقارب المسافات وانتشار الانترنت والقنوات الفضائية مما يزيد من معرفتنا بالثقافات الاخرى.
- التشابه في الاذواق الاستهلاكية من حيث المأكول والملبس والمسكن.
- اساليب الترفيه السائدة عالميا كالسياحة و المعارض والمراكز الثقافية.
- تشابه الاشكال التنظيمية في المنظمات الانتاجية والخدمية والمنظمات غير الربحية.

البدائل الممكنة للشركات الدولية اعتمادها في مواجهة الاختلافات الثقافية:

- ٢- المبالغة في وجود الفروق الثقافية وبالتالي تبقى اسيرة تلك الاختلافات.
- ٣- اهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بان الفوارق الثقافية السائدة مع الدول المضيئة هامشية وثانوية.
- ٤- الاحتفاظ بالإطار العام للسلعة في البلد الام مع ادخال بعض التعديلات الطفيفة من حيث الشكل والمضمون لتكون اكثر انسجاما مع اذواق المستهلكين في البلد امضيف.

## الشركات العائلية Family Business

لا تزال الشركات العائلية احد الاشكال الرئيسية لمنظمات الاعمال واحد المكونات للنظام الاقتصادي، والتي تؤدي دورا واضحا مؤثرا في اقتصاديات الدول وخطط التنمية فيها خاصة في دول الخليج العربي والشرق الاوسط.

فالشركات العائلية تمثل في السعودية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني؛ إذ قدّر مجلس الغرف السعودية استثمارات الشركات العائلية في السوق المحلي بـ ٢٤٧,٥ مليار ريال (٦٦ مليار دولار)، أي ما يعادل ١٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في السعودية، في حين بلغ متوسط ثروة تلك الشركات نحو ٢٢,٥ مليار ريال. في حين تساهم بنسبة ٥٠ في المائة من الناتج المحلي غير النفطي.

فما هي الشركات العائلية وما انواعها، وما مزاياها وأهميتها الاقتصادية، وما هي اهم التحديات التي تواجه استمرارها.

### ١- تعريف الشركات العائلية

وضع ويستهييد وكاولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :

- ١- الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
  - ٢- اكثر من ٥٠ من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  - ٣- ان ينحدر ٥١ او اكثر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  - ٤- ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.
- وفي دراسة اخرى لهالشوف اجريت على الشركات العائلية توصل الى تعريف واسع وأخر ضيق للشركات العائلية.

**التعريف الواسع** (لا يتم اعتبار الاجيال في الشركة): تعتبر الشركة عائلية اذا كانت:

- اكثر من ٥٠ من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
- اكثر من ٥٠ من فريق الادارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة.

**التعريف الضيق** (فقط شركات الجيل الثاني او ما بعده): تعتبر شركة عائلية اذا كانت

- اكثر من ٥٠ من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
- اكثر من ٥٠ من فريق الادارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة.
- الشركة مملوكة للجيل الثاني او ما بعده من اعضاء العائلة.

**الشركة العائلية** هي الشركة التي يمتلكها افراد عائلة واحدة او اكثر ويتحمل افراد العائلة العبء الاكبر من الادارة، وتنشأ عادة من خلال رب العائلية(المؤسس)، وغالبا ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس مهنة او خدمة او حرفة معينة يتفرغ لها ويتقنها ثم سيتوسع فيها راسيا او افقيا مستعينا بأفراد اسرته وعائلته.

### نستنتج من التعاريف السابقة ان الشركات العائلية ترتبط بعناصر هي:

- ١- تبدأ بمعرفة مؤسس او رب العائلة الذي عادة ما يكون حرفيا او مهنيا ويمارسها بصورة متواصلة.
- ٢- تنمو الشركات العائلية نموا طبيعيا راسيا او افقيا.
- ٣- تقتصر الملكية او الجزء الاكبر منها على افراد العائلة من اجيال مختلفة.
- ٤- يشغل افراد العائلة معظم المراكز القيادية والوظائف الدارية او الاشرافية.
- ٥- ليس بالضرورة ان يكون كل افراد العائلة من العاملين في الشركة العائلية.
- ٦- وجود قوة ارتباط بين اهداف الشركة العائلية ومصالح افراد العائلة.
- ٧- تؤثر فلسفة وخصائص العائلة على سياسات وأنظمة واستراتيجيات الشركة.
- ٨- تؤثر اهداف العائلة وطموحاتها على نمط القيادة والإدارة في الشركة العائلية من حيث اسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات والتعامل مع الازمات.
- ٩- تؤثر مبادئ وقيم العائلة على ثقافة وقيم العمل في الشركة

### ٢- انواع الشركات العائلية والعوامل المؤثرة فيها

#### ١- الشركات العائلية التقليدية:

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي:

- طول البقاء وبالسمة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.
- قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
- توقع استمرارها في نفس مجال الاعمال الذي اختاره المؤسس.
- تنمو نموا بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الاسواق.
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الابوي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وأبنائه عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.
- تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.

#### ٢- الشركات العائلية الصراعية:

ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية فبالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن ان تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل.

اذ يرغب الافراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينها نجد افراد اخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة اسلوب اداري اخر.

عادة ما يفشل العمل الاستشاري في مثل تلك الشركات بسبب ان موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراسات لا تقبل المناقشة، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات الى التفكير في بيع الشركة.

### ٣- الشركات الريادية:

هي اصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها، لان رائد الاعمال المؤسس للشركة يستمر في قيادتها الى ان يخلفه واحد او اكثر من ابنائه، الذين قد يكونوا اقل كفاءة او ريادة منه، مما يؤدي الى تنامي الصراعات العائلية التي قد تستمر لفترات طويلة.

### ٣- نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية

الابعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الاساسية	انخفاض درجة الرسمية المرونة الطبيعة الريادية والابتكار	عدم الوضوح والغموض والتناقض التردد وعدم الحسم ومقاومة التغيير عدم وجود خرائط تنظيمية
الادوار	تعدد الادوار سرعة صناعة القرارات	غموض الادوار محابة الاقارب تعيين اقارب غير مؤهلين
نمط القيادة	ابداعي - طموح الصبغة الريادية	ديكتاتوري مقاوم للهيكل والنظم تجنب الحديث عن التقاعد
الانتماء للعائلة	التزام العاملين الولاء القيم والمعتقدات المشتركة	عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة والعائلة من السيولة النقدية التوجه العاطفي في صناعة القرارات المنافسة والصراعات العائلية

الزمن	النظرة طويلة الاجل - الالتزام القدرة على الصمود والمثابرة الولاء- الروابط العميقة بناء جسور الثقة بشكل مستمر	صعوبة التغيير الارتباط بالتقاليد تأثير تاريخ العائلة على قرارات الشركة
انتقال السلطة من جيل الى جيل	امكانية تدريب العائلة مبكرا امكانية اختيار اتوقيت التقاعد	وقوف المشكلات العائلية امام انتقال السلطة عدم الرغبة في التقاعد عدم القدرة على اختيار الخليفة
الثقافة	الابتكارية- عدم الرسمية- الإبداع القدرة على التكيف اللغة المشتركة الاتصالات الفعالة	دور المؤسس يعيق الابتكار انعدام الكفاءة ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة مقاومة التغيير ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات

#### ٤ - الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية

اصبحت الشركات العائلية تشكل على الصعيد العالمي والمحلي ركيزة أساسية من ركائز الدخل القومي العالمي، فهي تمثل النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد.

في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٧٠-٩٥% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته ٧٠% من الناتج القومي.

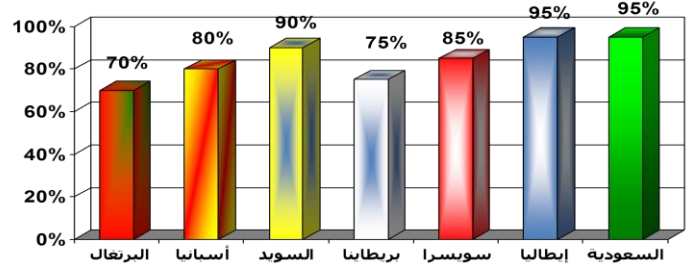
في الولايات المتحدة، يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا حوالي ٢٠ مليون منشأة وتمثل ٤٩% من الناتج القومي وتوظف ٥٩% من العمالة وتستحدث حوالي ٧٨% من فرص العمل الجديدة.

تمثل الشركات العائلية ٨٥ في المائة من حجم الشركات المسجلة عالميا، كما تشكل كل من السعودية وإيطاليا والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم.

تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا نسبة ٩٥ في المائة من عدد الشركات المسجلة، تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى ٩٢ في المائة من عدد الشركات المسجلة.

على مستوى التوظيف حققت الشركات العائلية نجاحات كبيرة على مستوى العالم، حيث باتت توظف ما بين ٥٠ و ٦٠ في المائة من إجمالي عدد العاملين في قطاع الشركات بكافة أنواعها.

نسبة الشركات العائلية من مجموع الشركات المسجلة في عدد من الدول



## ٥- مزايا الشركات العائلية

قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي.

سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح.

اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي.

وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.

## كما تتميز الشركات العائلية ايضا:

- هوامش ربح مرتفعة.
- معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
- معدلات نمو أصول مرتفعة.
- معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

## ٦- فوائد استمرارية الشركات

- استمرار نمو الثروات في ظل العائلة وأثرها الفعال على الأسرة عموماً
- احتواء عدد أكبر من الأجيال تحت مظلة الشركة (التوظيف).
- المحافظة على الثروات بروح الجماعة وليس الفردية .
- الترابط العائلي وبقاء مكانة العائلة التجارية في المجتمع.
- إتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في إبراز إمكاناتهم وإبداعاتهم.
- توفير الروح الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة، مما يخفف العبء على أفراد العائلة.

## ٧- اسباب فشل الشركات العائلية

- ضعف روح التأسيس بعد غياب المؤسسين.
- اتساع رقعة وحجم الاستثمار بشكل يفوق قدرات أبناء العائلة.
- ضعف الأجيال من جيل إلى جيل وضعف إعداد الأجيال.
- الخلافات الناتجة عن اختلاف الطباع والقدرات.
- عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام.
- تسرب كفاءات أبناء العائلة خارج الشركات لعدم توافر البيئة.
- انعدام نظام الحوافز العادل داخل الشركات مقارنة بسوق العمل.
- تضارب مصالح كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصة.
- تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري.
- عدم الإيضاح والشفافية لكثير من المعلومات بين أبناء العائل.
- استحواذ أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال للغير.

## ٨ - التحديات التي تواجه الشركات العائلية

التحديات الخارجية	التحديات الداخلية
<p>سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية)..</p> <p>انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية.</p> <p>نضوج المنافسة ودخول المستثمر الأجنبي.</p> <p>طبيعة المستثمر الجديد (الصغير المدع)</p> <p>وعي المستفيد ونضوجه.</p> <p>نظام اقتصادي عالمي جديد زوال الحماية والدعم والاحتكار، أسواق مفتوحة.</p> <p>ثورة المعلومات والاتصالات</p> <p>التكتلات الاقتصادية الدولية</p> <p>سطوة الشركات العالمية المتعددة الجنسية</p> <p>التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا العصر</p>	<p>مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس</p> <p>التقسيم الشرعي لثركة المؤسس</p> <p>تغير نمط الملكية العائلية</p> <p>الصراع على السلطة والإدارة</p> <p>ضعف التخطيط الاستراتيجي</p> <p>عدم الفصل بين الملكية والإدارة</p> <p>تعاقب الأجيال، ٤٥% فقط من الجيل ينجح في إعداد من يخلفه من الجيل الثاني.</p> <p>قصر العمر الزمني للشركة العائلية ٢٤ سنة</p> <p>اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع.</p> <p>توسع المجالات الاستثمارية وقلة الكفاءات</p>

## ٩ - الخيارات المتاحة امام الشركات العائلية



موضوعات خاصة في الإدارة / د. يحضيه سمالي

إعداد : شاحنة الأفق



## حوكمة الشركات Corporate Governance

ادت الانحرافات المالية والإدارية للعديد من الشركات الى زيادة اهتمام الدول والمجتمعات بحوكمة الشركات كإطار يقنن الممارسات الشفافية والافصاح والإجراءات السليمة في الادارة.

فما هي حوكمة الشركات ومزاياها ومنافعها الرئيسية.

### ١- تعريف حوكمة الشركات

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات، ومن اهم التعاريف ما يلي:

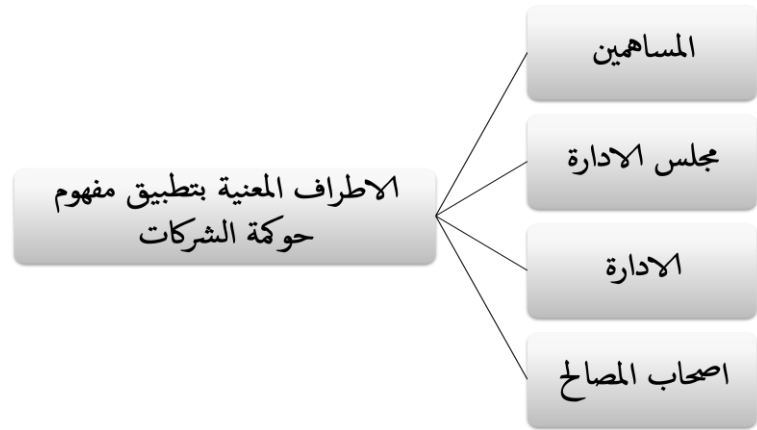
١. هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها.
٢. هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
٣. هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تتهدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.
٤. هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين)

يتضح مما سبق المعاني الاساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

١. مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء الشركات.
٢. تنظيم للعلاقات بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
٣. التأكيد على ان الشركات يجب ان تدار لصالح المساهمين.
٤. مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

## ٢- الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



## ٣- المحددات الاساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

اولا: **المحددات الخارجية:** وتتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات وهي:

١. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس.
٢. وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
٣. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات.
٤. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الاسواق بكفاءة.

ثانيا: **المحددات الداخلية:** وتتمثل في القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي الى وجود تعارض في المصالح بينهم، بل يؤدي الى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

## ٤- مبادئ حوكمة الشركات

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة ٢٠٠٤ ستة مبادئ اساسية لحوكمة الشركات وهي:

اولا: **ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات:** أي ينبغي على اطار حوكمة الشركات ان يشجع على الشفافية وكفاءة الاسواق وان يكون متوافقا مع احكام القانون و ان يحدد توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

**ثانيا: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** ينص المبدأ على انه ينبغي على اطار حوكمة الشركات ان يوفر الحماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم

و تتضمن الحق في:

١. طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
٢. تحويل الاسهم والحصول على المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب.
٣. المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
٤. انتخاب وعزل مجلس الادارة.
٥. الحصول على نصيب في ارباح الشركة.

**ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين:** أي ينبغي على حوكمة الشركات ان يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الاقلية والمساهمين الاجانب وان تتاح لهم الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

**رابعا: دور اصحاب الصالح في حوكمة الشركات:** ينبغي ان يعترف اطار حوكمة الشركات بحقوق اصحاب المصالح التي ينشئها القانون او تنشأ نتيجة اتفاقية متبادلة.

**خامسا: الافصاح والشفافية:** يجب ان يضمن اطار حوكمة الشركات الافصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة.

**المعلومات التي يعينها الافصاح هي:**

١. النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
٢. اهداف الشركة.
٣. الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
٤. سياسة مكافأة مجلس الادارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن اعضاء مجلس الادارة.
٥. العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.
٦. عوامل المخاطرة المتوقعة.

**سادسا: مسؤوليات مجلس الادارة:** اذ ينبغي على اطار حوكمة الشركات ان يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة الادارة عن مسؤوليته اما الشركة والمساهمين.

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
٢. رفع مستويات الاداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها الشركات.
٣. جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
٤. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة لها.
٥. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
٦. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

رافق تطور بيئة الأعمال ضرورة تبني مزيداً من الالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال، والتي ارتبطت بالعديد من المفاهيم الإدارية كالأداء والشفافية. فما هي المسؤولية الاجتماعية وما أهميتها وأبعادها المختلفة.

### ١- تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرف **Druker** المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

كما عرف **Holms** المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طرق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية هي واجب والالتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة اخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة اياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط ان يكون هذا التوجه طوعاً ومتجاوزاً للالتزامات المنصوص عليها قانوناً.

لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها:

١. الاسهام الاكبر لمنظمات الاعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.
٢. تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الاعمال وتعدد علاقاتها.
٣. ضرورة اسهام منظمات الاعمال في تعزيز القيم الانسانية والاجتماعية.
٤. اهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الاعمال ووسائل عملها.
٥. اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الاعمال بالمجتمع.
٦. زيادة عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

### ٢- اهمية المسؤولية الاجتماعية

- ١- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذي الحاجات الخاصة.
- ٢- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.
- ٣- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.
- ٤- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- ٥- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعي

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
١ - الاقتصادي	المنافسة العادلة	منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذي بالمنافسين
	التكنولوجيا	استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
٢ - القانوني	قوانين حماية المستهلك	عدم التجار بالمواد الضارة. حماية الاطفال صحيا وثقافيا حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة
	حماية البيئة	منع تلوث المياه والهواء والتربة التخلص من المنتجات بعد استهلاكها منع الاستخدام التعسفي للموارد
	السلامة والعدالة	منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن اصابات العمل
٣ - الاخلاقي	المعايير الاخلاقية	مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف مراعاة حقوق الانسان
	الاعراف والقيم الاجتماعية	احترام العادات والتقاليد مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية

## ١- مميزات المنظمة المتعلمة

- ١- قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم.
- ٢- نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة.
- ٣- العمليات لمشاركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
- ٤- تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول.

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمة مميزات اخرى وهي:

- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الاهداف.
- تجمع وتعالج وتعمل وفقا الى المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
- تمتلك اساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الافكار الجديدة.
- توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية العكسية عن سلعها او خدماتها.
- توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الاساسية في المنظمة المتعلمة.
- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي.
- يستطيع الاعضاء التنظيميون فيها تحديد و تعريف مراحل تطور المنظمة بشكل دقيق.
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

## ٢- خصائص القائد التحويلي

يحدد هيلريقل وآخرون ( Hellriegal ) ست خصائص للقائد التحويلي هي:

- ١- القدرة على التركيز والانتباه.
- ٢- تحمل المخاطرة.
- ٣- الثقة بالنفس وبالآخرين.
- ٤- احترام الذات.
- ٥- القدرة على الاتصال.
- ٦- الاحساس بالآخرين.

### ٣- أهداف الذكاء الاستراتيجي

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية منها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجود الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية.
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، المجهزين، الشركاء).
- تقديم الافكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهد التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا.

### ٤- خصائص الازمة

- ١- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها واسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- ٢- المفاجأة في حدوثها من حيث المكان او الزمان او من حيث المبدأ.
- ٣- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الصاغطة على الكيان الاداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية، او مادية او اجتماعية).
- ٤- ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الاداري واستمراره في ادائه الوظيفي واهدافه وامنه واستقراره.
- ٥- ان مواجهتها تتطلب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، كما يمكن الاستعانة بقوى خارجية احيانا لمساعدة في حل الازمة.
- ٦- انها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمواجهتها بسبب فلة الخبرة.
- ٧- تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة و العجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.
- ٨- ان مجابهة الازمة تعد واجبا مصيريا على الكل الا انها تمثل تهديدا على النظام بأكمله.

### ٥- معوقات ادارة الازمات

#### هناك عوامل عديدة تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها:

- إدارة الأزمات مرفوضة وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.



- النشاط نجح فيه العديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمة، الحكومة مثلا.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.

## ٦- النتائج المحققة من التسويق الاخضر

- ١- ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية وان تكون رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة.
- ٢- تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين.
- ٣- القبول الاجتماعي للمنظمة: بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

## ٧- خصائص المستهلك الاخضر : حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الاخضر هي:

١. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
٢. رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة.
٣. البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها.
٤. يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي.
٥. لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي.
٦. يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.

## ٨- اهداف التسويق الالكتروني

١. تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجات المعروضة.
٢. تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن.
٣. البحث عن المستهلكين الجدد.
٤. زيادة معدل الوصول الى المستهلكين.
٥. القيام بعمليات البيع والشراء.
٦. زيادة نطاق السوق من السوق المحلي الى السوق الدولي.
٧. تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في اداء الاعمال.
٨. الترويج والتوزيع للمنتجات.
٩. ادارة العلاقة مع الزبون.

**٩- تعريف الشركات متعددة الثقافات :** الشركات متعددة الثقافات (Multicultural Companies) هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة اذا ما احسن ادارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكاناتها سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين.

#### ١٠- مزايا الشركات العائلية

- قدرة اكبر في التصرف الإداري والمالي.
- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح.
- اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي.
- وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.

كما تتميز الشركات العائلية ايضا:

١. هوامش ربح مرتفعة.
٢. معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
٣. معدلات نمو أصول مرتفعة.
٤. معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

#### ١١- مزايا ومنافع حوكمة الشركات

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
٢. رفع مستويات الاداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها الشركات.
٣. جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
٤. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة لها.
٥. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
٦. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

#### ١٢- اهمية المسؤولية الاجتماعية

١. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذي الحاجات الخاصة.
٢. الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.
٣. تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.