

محتويات المنهج:

- الفصل الأول /** السلوك التنظيمي : التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
- الفصل الثاني /** القيادة : القيادة التحويلية
- الفصل الثالث /** القيادة : الإدارة بالذكاءات
- الفصل الرابع /** القيادة : إدارة الازمات
- الفصل الخامس /** التسويق : التسويق الاخضر
- الفصل السادس /** التسويق : التسويق الالكتروني
- الفصل السابع /** الموارد البشرية : ادارة الاعمال متعددة الثقافات
- الفصل الثامن /** ادارة متخصصة : ادارة الشركات العائلية
- الفصل التاسع /** مسؤولية المنظمة : حوكمة المنظمات
- الفصل العاشر /** مسؤولية المنظمة : المسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول / التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أولاً / مقدمة :

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

ثانياً / مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

➤ التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

➤ مفهوم سينج Senge لعملية التعلم التنظيمي هو:

الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

➤ يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه:

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 أريجيس التعلم التنظيمي بأنه:

العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.

نستنتج من ذلك ما يلي:

1. ان التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية.
2. ان التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
3. ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
4. لا بد ان ينعكس التعلم ايجابياً 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.

ثالثاً / العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم:

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

رابعاً / مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري.
2. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها.
3. التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
4. التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
5. زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
6. التطور الفكري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار.

خامساً / مفهوم المنظمة المتعلمة:

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

سادساً / مميزات المنظمة المتعلمة:

1. قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم.
2. نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة.
3. العمليات المشتركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
4. تمكين الافراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول.

مزايا اخرى للمنظمات المتعلمة:

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

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

سابعاً / متطلبات المنظمة المتعلمة:

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

1. خلق فرص للتعلم المستمر.
2. تشجيع الحوار والاستعلام.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
4. تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم.
5. تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
7. توفير قيادة استراتيجية للتعلم.

ثامناً / نماذج المنظمة المتعلمة:

1. نموذج بيتر سينج Peter Senge Model

وُضِعَ هذا النموذج بواسطة بيتر سنج (Senge) عام 1990م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة.

- الأسس الخمسة للمنظمة المتعلمة حسب بيتر سنج (Senge) هي:

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

2. نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model

قدمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام 1993م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد متمثلة في:

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

3. نموذج ماركواردت Model Marquardt

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996م يتكون من خمسة أنظمة هي:

- ا. التعلم.
- ب. التنظيم.
- ج. الأفراد.
- د. المعرفة.
- هـ. التقنية.

4. نموذج العتيبي Model Al-Otaibi

قام العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من **ثلاثة أنظمة فرعية** للمنظمة المتعلمة هي:

أ. نظام البناء التنظيمي : يتضمن ثمانية أبعاد هي:

(a) هوية المنظمة.

(b) رؤيتها.

(c) استراتيجيتها.

(d) بناؤها الهيكلي

(e) نظامها.

(f) العاملون بالمنظمة.

(g) المهارات.

(h) أهداف العاملين.

إ. نظام التعلم : يتضمن أربعة أبعاد هي:

(a) التوجه نحو التعلم بالمنظمة.

(b) إدارة المعرفة.

(c) مستويات التعلم وأنواعه.

(d) تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة.

III. الثقافة الاجتماعية: هي 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.

5. نموذج مايلونين Moilanen Model

اقترح مايلونين Moilanen عام 2001م نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من **خمسة أبعاد** وهي:

أ. الدوافع المحركة: يقصد 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.

II. 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.

III. الاستطلاع والاستفهام : للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد

الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

IV. التمكين : مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية

التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

V. التقييم : يعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح

المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

تاسعاً / ملخص نتائج دراسات علمية ضمن مجال المنظمة المتعلمة: A. الدراسة الأولى:

المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية
دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل

ا.د. عبدالناصر حسين رياض زايد

ا.د. خالد أحمد بوشيت

ذعار شجاع ضيف الله المطيري

تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع البحث، والمكون من (321) موظفاً بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية بالجبيل.

القطاع	عدد الموظفين	النسبة من مجتمع البحث
قطاع الاستثمار والتنمية	41	12.7%
قطاع الشؤون الفنية	170	53%
قطاع التشغيل والصيانة	110	34.3%
المجموع	321	100%

بلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل (211) استبيان بمعدل استجابة بلغ (65,7%)

عرض نتائج البحث:

- العبارات الخمس الأكثر تعبيراً عن وجود مفهوم المنظمة المتعلمة:

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يحترم الموظفون بعضهم البعض.	4.839	1.16
2	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	4.319	1.14
3	يغير أعضاء فريق العمل آراءهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	4.152	1.06
4	تتعاون الهيئة الملكية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	4.152	1.22
5	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
1	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديدة.	2.638	1.58
2	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.884	1.40
3	تهتم الهيئة الملكية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	2.900	1.46
4	تكرم الهيئة الملكية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	3.033	1.51
5	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	3.109	1.50

التوصيات الخاصة بالدراسة:**أولاً:** تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

1. توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية.

2. وضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة كهدف إستراتيجي.

ثانياً: تطوير أنظمة تبادل المعرفة والتعلم:

1. إنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية.

2. توثيق وإتاحة الدروس المستفادة من تجارب الهيئة الملكية السابقة.

ثالثاً: إتاحة فرص التعلم المستمر:

1. التكريم المعنوي والمادي للموظفين الذين يحققون انجازات في تعلمهم.

رابعاً: تمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة:

1. التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2. إتاحة الفرصة للموظفين في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازه.

خامساً: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي:

1. وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعية.

2. الاحتفال بالإنجازات الجماعية على مستوى المنظمة

سادساً: تشجيع الاستفسار والحوار والتجريب:

1. تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الهيئة الملكية.

2. التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وتقبل الرأي الآخر.

B. 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 2011.

تم توزيع الاستبيان خلال الفترة 13-1431/3/26هـ، وقد بلغت الردود 112 استبانة

الجهة	عدد الردود
كلية إدارة الأعمال	10
كلية الصيدلة الإكلينيكية	4
كلية الحاسب وتقنية المعلومات	4
كلية الطب	4
كلية التربية	8
كلية الهندسة	10
كلية العلوم الزراعية والأغذية	5
عمادة البحث العلمي	3
عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس	6
عمادة تطوير التعليم الجامعي	7

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
1	إيجاد فرص التعلم المستمر	2.75	4
2	تشجيع الاستفسار والحوار	2.54	1
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	2.65	2
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.95	5
5	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	3.17	7
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.99	6
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2.71	3

التوصيات الخاصة بالدراسة:

1. 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.
2. ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى قيادات جامعة الملك فيصل والموظفين من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل.
3. إنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة، يهدف إلى تحقيق التواصل وتسهيل عمليات التعلم بين الوحدات والأفراد داخل الجامعة وخارجها، بهدف تحسين وتعزيز صنع القرارات.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. توثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتطوير رأس المال المعرفي على مستوى جامعة الملك فيصل وعلى مستوى الجامعات السعودية.

الفصل الثاني / القيادة : القيادة التحويلية أولاً / 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.
- أن تكون قيادة قادرة على تنمية روح الفريق ونشر الثقة وتحفيز العاملين على إنجاز الاعمال و هو ما تتصف به القيادة التحويلية.

ثانياً / مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

- تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لأول مرة من قبل **داونتون (Downton)** في 1973، ولكن ظهوره كمدخلاً مهماً في القيادة، كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns)، في كتاب القيادة 1978.
- 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.
- بالنظر 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 ونانيس (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 لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منتظمة 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 ومصالحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

ثالثاً / ابعاد القيادة التحويلية:

1. **التأثير المثالي او الكاريزما:** يعني
 - قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص، والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك.
 - إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

- القائد 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 .

- 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.

2. الدفع والالهام:

- يتمثل في قدرة القائد على إيصال 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 يثير 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.

3. 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، ومن خلال قبوله الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع افكاره.

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

4. الاهتمام الفردي:

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

- القائد 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.

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

- يمارس اسلوب الإدارة بالتواجد، بان يكون قريباً من العاملين.

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

رابعاً / القائد التحويلي:

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

1. خصائص القائد التحويلي:

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

- أ. القدرة على التركيز والانتباه.
- ب. تحمل المخاطرة.
- ج. الثقة بالنفس وبالآخرين.
- د. احترام الذات.
- هـ. القدرة على الاتصال.

.VI. الاحساس بالآخرين.

يحدد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في:

- .I. تركيز على ما هو مهم في المستقبل.
- .II. التركيز على المعنى في الاتصال والإقناع.
- .III. تكوين الثقة المؤسسية.
- .IV. المقدرة على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم.
- .V. القدرة على الاقتراب والمكاشفة.
- .VI. القدرة على ايجاد العدالة والتوازن في المعاملة.
- .VII. القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطرة.
- .VIII. القدرة على القيام بالأعمال بدون مصادقة.

2. الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي:

- .I. التركيز على العمل: عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- .II. التركيز على الأداء: تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
- .III. التركيز على التطوير المستمر والملموس في أهداف الجماعة.
- .IV. التركيز على العلاقات الإيجابية: داخل وخارج المنظمة من خلال:
 - (a) تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.
 - (b) التعامل مع آراء الآخرين باحترام.
 - (c) الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
 - (d) السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين.
- .V. التركيز على الاتصال: مع كل أعضاء المنظمة، و العملاء.
- .VI. التركيز على العمل كفريق: ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة.
- .VII. التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال:
 - (a) تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية.
 - (b) تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة.
 - (c) تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال.
 - (d) التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءاً من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

الفصل الثالث / القيادة : الإدارة بالذكاءات أولاً / 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.

ثانياً / أهمية منظمات الاعمال:

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

ثالثاً / أهم التحديات التي تواجه المنظمة:

1. **تسونامي المعرفة:** تسونامي كلمة يابانية تعني المد الهائج، فالمنظمات تواجه مد معرفي هائج ساهم في:
 - ا. ازاحة ممارسات شائعة في القرن ال 20 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.
 - ii. 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.
 - الحاكمة 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.

2. تحدي القيادة والموارد البشرية: يشمل:

- ا. ظهور مداخل جديدة للقيادة: التحويلية، الرسالية، النسائية...
- ii. اعتبار رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات.
- iii. عولمة الموارد البشرية.
- iv. ادارة العمالة المؤقتة والطارئة.

3. تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة: يشمل:

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

4. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية: يشمل ظهور:

- أ. التنظيمات المرنة / و التنظيمات المصفوفية.
- ب. التنظيمات الشبكية / والتنظيمات المقلوية.
- ج. التنظيمات الافتراضية.

5. تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب:

منذ عام 1958 نظر لونغ (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.

A. مؤشرات الصعود العاصف:

- (a) تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات في الانتاج الدولي من 7,6 % سنة 1990 الى 11 % سنة 2001.
- (b) زيادة عدد تلك الشركات من 35 الف في 1990 الى 65 الف في 2001.
- (c) زيادة مبيعاتها من 5.5 تريليون في 1990 الى 7.4 تريليون في 2001.

B. مؤشرات الهبوط العاصف: خلال الازمة المالية سنة 2008 :

- (a) خسارة الشركات العالمية (بالمليار دولار): فورد 5.9، شل 2.8، توشيبا .
- (b) انخفاض مبيعات السيارات الفرنسية 13 %.
- (c) استغناء الشركات عن الموارد البشرية: شركة نيسان عن 20000 عامل.
- (d) فقدت منطقة اليورو 1.2 مليون وظيفة.

6. 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 24 % في العام 2009 تم تعيين اول امرأة في اعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

7. تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها:

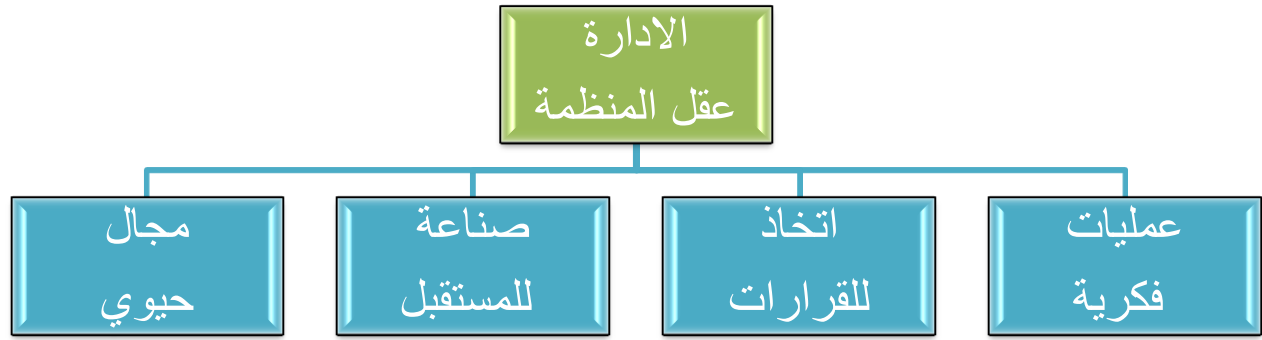
اسهم توسع الانتاج العالمي وتنامي القدرة التكنولوجية الى تعرية النسق الايكولوجي العالمي من تباينه الطبيعي، وإحداث تغييرات كبيرة في تدفق الطاقة ودوران المعادن، مما نتج عنه تلووث الغلاف الجوي وتناقص في طبقة الاوزون.

رابعاً / الإدارة عقل المنظمة:

- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلاً لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك.
- وصفت الادارة كعقل المنظمة انطلاقاً 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.

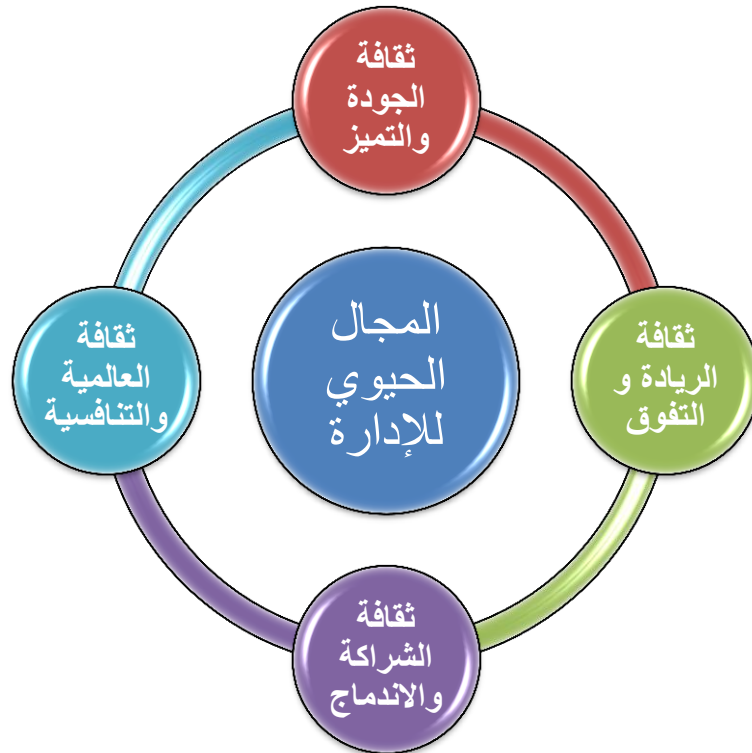
لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة؟

1. لان الادارة **عملية فكرية** تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الاهداف.
2. لان الادارة هي **اتخاذ للقرارات.**
3. لان الادارة هي **صناعة المستقبل.**
4. لان الادارة **مجال حيوي** يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء.



المجال الحيوي للإدارة:

1. ثقافة الجودة والتميز
2. ثقافة الريادة و التفوق
3. ثقافة الشراكة والاندماج
4. ثقافة العالمية والتنافسية



ما هي نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة؟

1. تحقيق مؤشرات الاداء المنظمي:
 - ا. الكفاءة.
 - ا. الفاعلية.
 - ا. الانتاجية.
2. تأسيس منظمة متطورة اداريا: من خلال:
 - ا. احترام الوقت وقبول الجديد.
 - ا. عدالة واحترام المرأة.
 - ا. تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات.

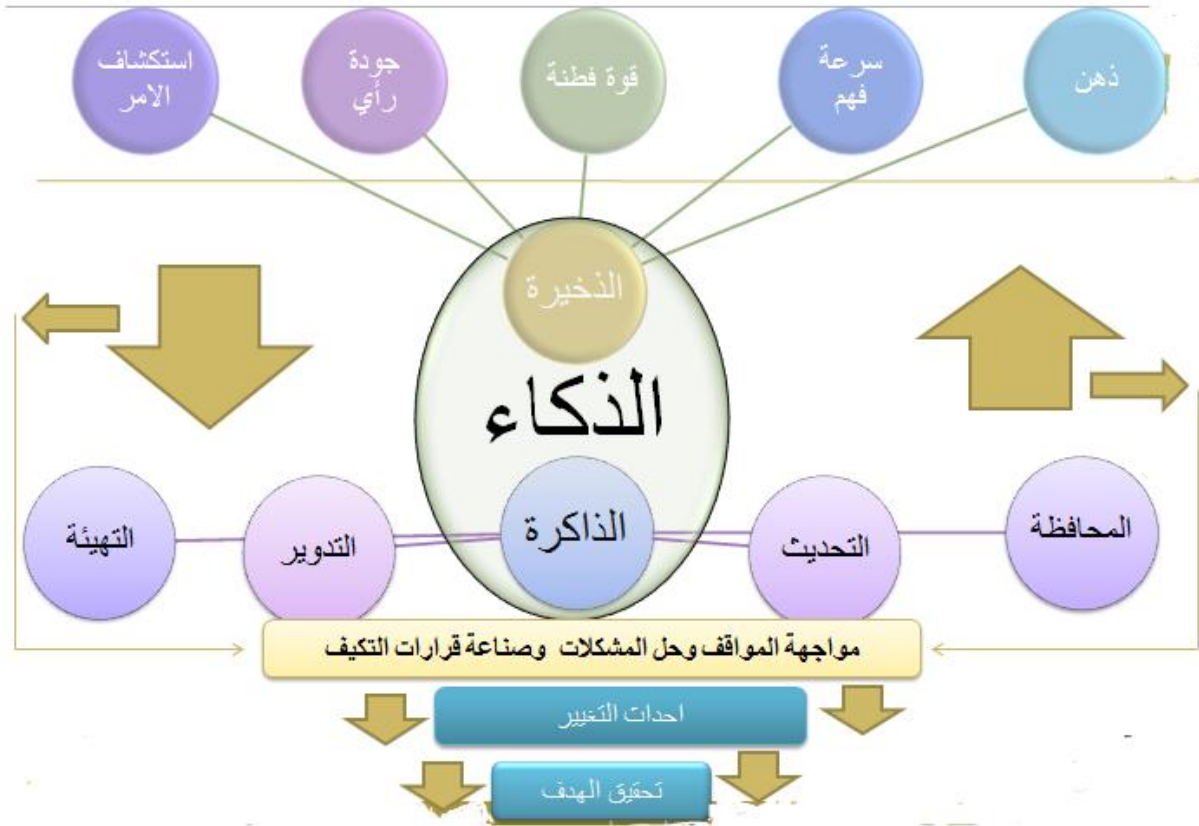
3. تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية:

ا. الموارد.

اا. القدرات.

خامساً / علاقة الذكاء بالإدارة:

- **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 الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.
- **الذكاء** يتتمثل 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 وتهيئتها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة.



1. الذكاء ذخيرة الإدارة:

تتلخص مهامات الذكاء كذخيرة للإدارة في التالي:

- ا. الذكاء ذهن متوقد للإدارة: بوصفه احد الروافد الاساسية لنظرية المعرفة لفيدلر (Fiedler)، وقد اشار كيتلنك (Ketlinik) أن الذكاء مع المعرفة عنصران استراتيجيان يعتمدان لانجاز الانشطة المنظمة وإضافة قيمة لها.
- اا. 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 بهدوء وثقة عالية وتعاون بناء وتجانس حقيقي بعيدا عن الاحتكاكات والمنافسات غير المشروعة.
- ااا. يسهل الذكاء سرعة الفهم وربط الادارة بالقيادة، وإشاعة منطلق القيادة لا يمكن ان تقود من دون ادارة، ولا يمكن للإدارة ان تدير دون قيادة.

IV. 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 خيرة العلماء والمهندسين والمديرين لا تستطيع التنبؤ بكل ما هو محتمل او ممكن.

V. الذكاء يمثل قوة الفطنة في بلوغ النجاح: اذ اكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات اداريها وقاداتها وفي مقدمتها سمة الذكاء.

2. الذكاء ذاكرة فكر الإدارة المتجدد:

اشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت اراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه الى ان الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة (80 %) والسرعة الذهنية بنسبة (71 %) والمعلومات العامة بنسبة (59 %) ودافع الانجاز بنسبة (18 %)، مما يعني اهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء.

تتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في:

- I. الذكاء مستودع المعارف والمعلومات: لقد انشئت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء.
- II. الذكاء مصدر لتحديث الافكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية (الفرص والتحديات)، كما يسهم في التحذير من الازمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجية.
- III. يمثل الذكاء قناة لتدوير الافكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم.

لمحة :

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

سادساً / مفهوم الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

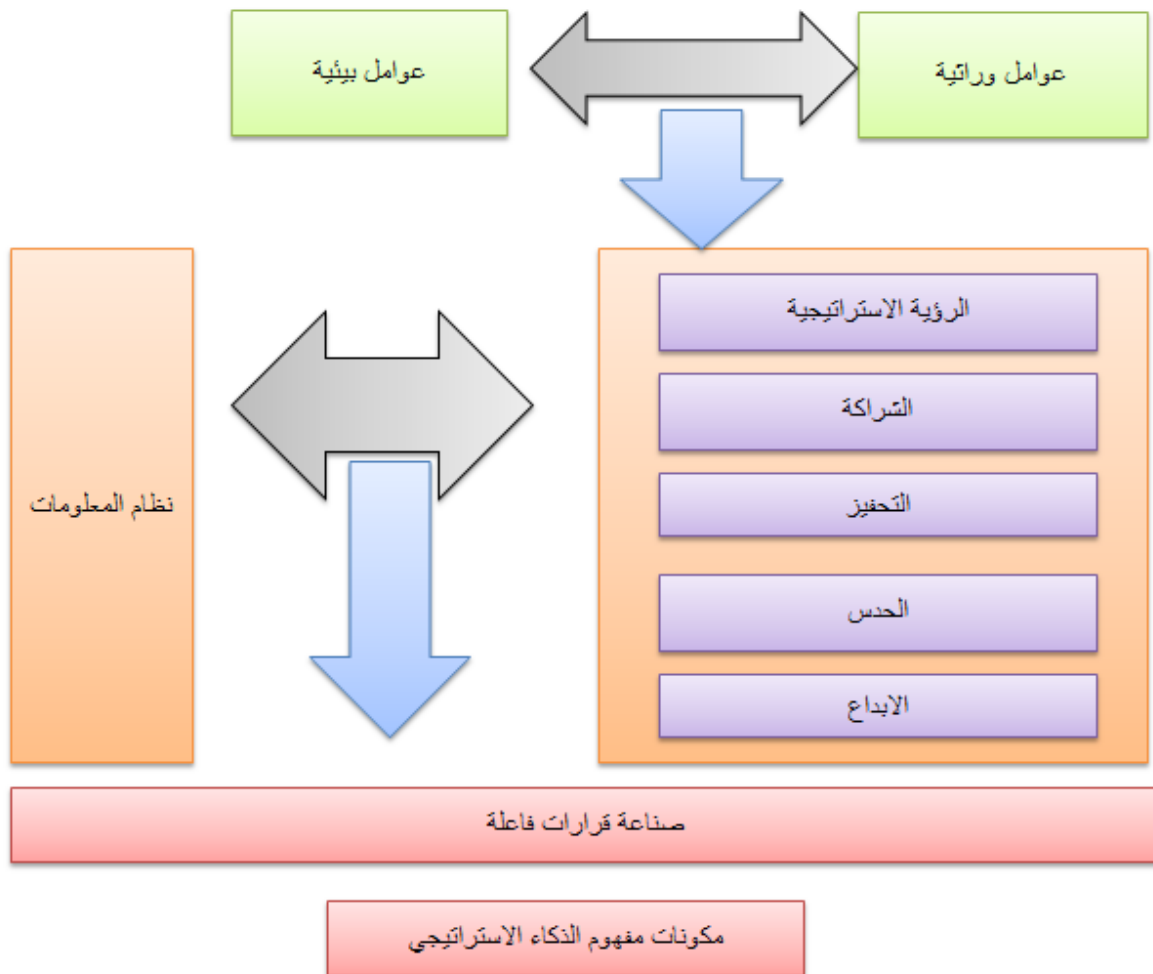
1. الاتجاه الاول: الذكاء الاستراتيجي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار. حيث يعرفه **تريكو وزيرمان** بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.

2. الاتجاه الثاني: الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل، حيث يعرفه **Johansen** بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية.

3. الاتجاه الثالث: الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، 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.



سابعاً / اهداف 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 صناعات القرارات والسياسات بوجوب الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية.
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن، الموردین، الشركاء).
- تقديم الافكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حالياً ومستقبلياً.

ثامناً / عناصر الذكاء الاستراتيجي:

1. **الاستشراف (البصيرة):** أي امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، و التأثير فيه، والسيطرة عليه.
 - تظهر اهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية:
 - ا. اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
 - ا. نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات.
 - ا. استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية.
2. **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:
- أ. اطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.
 - أ. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.
 - أ. فرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في تحليل المشكلات.
3. **الرؤية المستقبلية:** تعبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا وينتظر نتيجته.
- يبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها:
- أ. احد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.
 - أ. تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.
 - أ. مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي.
4. **الشراكة (Partnership):** تعبر الشراكة على قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية.
- لقد استطاع **ستيف جوبز** اقامة شراكة بين **اكزروكس** وشركة **ابل** مكنت الاخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب.
- يحدد دورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال:
- أ. كونها احد اتجاهات التنظيم المعاصرة.
 - أ. بوصفها احد اليات التأقلم مع البيئة التنافسية.
 - أ. تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات.
- تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في خلال الشراكة:
- أ. الثقة والالتزام.
 - أ. قدرة المنظمة على حل الصراعات.
 - أ. المشاركة في المعلومات.
 - أ. المشاركة في تصميم المنتج.



5. **الدافعية:** تعكس الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه.
6. **الحدس:** أي قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة بإعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية.
- يظهر الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس في:
- ان الحدس سمة بارزة للقادة الاستراتيجيين صناع القرارات.
 - يبعد القادة عن القلق خاصة الاستراتيجي منه.
7. **الابداع:** أي قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة.



تاسعاً / خصائص القائد ذو الذكاء الاستراتيجي:

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في:

1. اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الامد.
 2. تشخيصه لتغيرات السوق ذو الاهمية الاستراتيجية وتمتعه بروى جديدة عن الزبائن والمنافسين.
 3. تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة، كيف يتطور هيكلها مثلا.
 4. اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج افضل.
- بشكل عام يوصف القادة الاذكياء استراتيجيا بالتالي:**
1. انهم كالمحاربين يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير.
 2. هم ذو حكمة واستقامة، ويحفظون الاخرين على الاداء المتميز، فضلا عن ادارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عالية.
 3. انهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم.
 4. حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
 5. التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الامد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الابداع.

الفصل الرابع / القيادة : الإدارة بالذكاءات أولاً / 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.
- ثانياً / تعريف الأزمة:**
- **الأزمة** هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الاطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان.
 - **الأزمة** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
 - **الأزمة** هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت ام ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
 - **الأزمة** هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الاحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت او ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.
 - **الأزمة** 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.
 - **الأزمة** 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.
 - **الأزمة** هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة.

ثالثاً / خصائص الأزمة:

1. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها واسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
2. المفاجأة في حدوثها من حيث المكان او الزمان او من حيث المبدأ.
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية، او مادية او اجتماعية).
4. ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديداً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في ادائه الوظيفي واهدافه وامنه واستقراره.
5. ان مواجهة الازمة يتطلب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، كما يمكن الاستعانة بقوى خارجية احياناً للمساعدة في حل الازمة.
6. ان الازمة تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب قلة الخبرة.
7. تساعد الازمة المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.
8. ان مجابهة الازمة تعد واجباً مصيرياً على الكل لأنها تمثل تهديداً على النظام بأكمله.

رابعاً / اسباب الازمات:

1. 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.
2. سوء الإدراك: الإدراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي الى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار.
3. سوء التقدير والتقديم: بسبب الافراط في الثقة، سوء تقدير قوة الطرف الاخر، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، عدم تحليل المعلومات، التأثير بالشعارات الوهمية (نحن الاقوى، نحن الافضل).
4. الادارة العشوائية: كسوء التخطيط، عدم احترام الهيكل التنظيمي، قصور في التوجيه وعدم التنسيق، وانشاعة الصراع الداخلي بين الافراد والمنظمة، وغياب الرقابة .
5. الرغبة في الابتزاز: حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة، حيث تلجا الى صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري.
6. اليأس: لدى فئة معينة مما يؤدي الى الاحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير.
7. الاشاعات: التي يتم اطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا.

اسباب ظهور الاشاعات :

1. انعدام الحقائق لدى الناس.
2. وجود اطماع لدى الغير.
3. سوء الادارة.
4. عدم مواجهة الازمة.
8. استعراض القوة: تستخدمه الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة الطموحة.
9. الاخطاء البشرية: أي الاخطاء التي يكون مصدرها الانسان.
10. 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 1433)
11. تعارض الاهداف: بين الاطراف المختلفة التي يجمعها عمل مشترك، فكل طرف ينظر الى العمل من زاويته.
12. تعارض المصالح: بين الافراد او الجماعات او الدول.

خامساً / أنواع الازمات:

المعيار	الانواع
التكرار	ازمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل ازمة المياه في الصيف.
العمق	ازمة فجائية غير متكررة مثل الامطار ، الفيضانات ازمة عميقة جوهرية 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 التموين
المدة الزمنية	ازمة طويلة الامد - ازمة قصيرة الامد
الهدف	ازمة غير عمدية - ازمة عمدية.
المستوى	محلية - اقليمية - دولية - المنظمة

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، بأس البعض، تدهور الانتماء، 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 عنابر 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 10 سنوات. أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

سادساً / السمات المشتركة للازمات:

1. الأزمة حدث مفاجي.
2. الأزمة تهدد مصلحة قومية.
3. ان مواجهة الأزمة تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الامكانيات.
4. الأزمة عملية ادارية خاصة ومجموعة من الاجراءات الاستثنائية.
5. الأزمة تدار بمجموعة من رجال الادارة المدربين.
6. تقليل الخسارة الى الحد الادنى.

سابعاً / مراحل تطور الازمات:

1. مرحلة الميلاد والظهور:

- في 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.
- تكون 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.

2. مرحلة النمو والانتعاش:

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:
 - ✓ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.
 - ✓ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

- ضمن هذه المرحلة يتعاضم 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.

3. مرحلة النضج:

1. 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.
2. تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.
3. 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 الأزمة إلى اتجاه آخر.

4. 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.

5. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

- 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 الأزمة 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.

ثامناً / مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management)

- إدارة الأزمة هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
- إدارة الأزمة هي إدارة العمليات اثناء حدوث الأزمة الحقيقية مثل عمليات الاخلاء من الحرائق واغلاق المحلات او سحب المنتجات من السوق.
- إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.
- إدارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها او بقائها في السوق.
- إدارة الأزمة 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.
- إدارة الأزمة تعني القدرة على ادارة الشركة قبل واثناء وبعد الازمة ، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقاً.

➤ إدارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

تاسعاً / الإدارة بالأزمات (Management by Crisis)

➤ تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً.

➤ 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 الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم ومن أهم مواصفاتها:

1. الأعداد المبكر.
2. تهيئة المسرح الازموي.
3. توزيع الادوار على قوى صنع الازمة.
4. اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
5. ايجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

عاشراً / مبادئ التعامل مع الازمة:

1. توخي الهدف: على مدير الازمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا.
2. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.
3. المباغته: التي تؤمن السيطرة على الازمة وشل حركة القوة الصانعة لها.
4. الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الازمة.
5. التعاون في معالجة الازمة.
6. الاقتصاد في استخدام القوة.
7. التفوق في السيطرة على الاحداث.

أحدى عشر / استراتيجيات مواجهة الازمة:

1. استراتيجية العنف: يتم استخدامها في حالة مواجهة ازمة مجهولة، مواجهة ازمة متعلقة بالقيم، وفي حالة الانتشار السريع.
2. 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.
3. استراتيجية التجزئة: تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها الى اجزاء من خلال: ضرب الروابط المجمعلة للازمات، وتحويل العناصر المتحدة الى عناصر متعارضة.
4. استراتيجية اجهاض الفك والقيم والاتجاهات: التي يقف وراء الازمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع بعض العناصر المرتبطة بها بشكل ضعيف.
5. استراتيجية تصعيد الازمة: من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها.
6. استراتيجية تغيير مسار الازمة: تصلح مع الازمات الجارفة التي يصعب الوقوف امامها.

أثنى عشر / المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات:

1. 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.
2. 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.
3. 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 المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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 أسلوبين هما:
✓ التواجد السري في موقع الأحداث.
✓ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

ثلاثة عشر / معوقات ادارة الازمات:

هناك عوامل عديدة تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها:

1. إدارة الأزمات مرفوضة وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.
2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
3. نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
4. حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
5. قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
6. لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
7. النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
8. نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
9. هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمة، الحكومة مثلاً.
10. موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
11. الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.

12. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
13. وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
14. لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
15. ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
16. الأزمة قدر من الله لا يمكن رده.
17. إذا كانت الأزمة أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
18. سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها.
19. الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
20. هل يكفي القيام بالتأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
21. أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

اربعة عشر / ملامح استراتيجية ادارة الأزمات في المنظور الإسلامي:

1. **تجنب الأزمة :** بالعمل الصالح، ومنه الصلاة والصبر، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين".
 2. **الأعداد لإدارة الأزمة:** "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : 60) .
 3. **الاعتراف بوجود أزمة:** أن 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".
 4. **الاستفادة من الأزمة :** (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) الحديث.
- كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه إسلامية:**
1. أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ص).
 2. الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة بالنفس.
 3. الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية.
 4. اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق.
 5. الصبر والثبات والتفاؤل.
 6. التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة.
 7. الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة.
 8. التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة

حالة الاختراق الإلكتروني لشبكة شركة ارامكو السعودية:

- تعرضت شركة ارامكو في رمضان 1433 لهجوم الكتروني استهدف شبكتها الالكترونية.
- تعرضت ارامكو لآلاف من المحاولات 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 ولأن لديها أنظمة متعددة تحمي عملياتها الرئيسية.

الفصل الخامس / التسويق : التسويق الأخضر أولاً / مقدمة:

- تزامنا مع التغييرات التنافسية بدأت الكثير من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها الانتاجية والتسويقية.
- 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.

ثانياً / تعريف التسويق الأخضر:

- **التسويق الأخضر** هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة.
- عرفت جمعية التسويق الأمريكية **التسويق الأخضر** بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون امنة، وان تتضمن عدد من الانشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير اساليب الترويج.
- **التسويق الأخضر** هو مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.
- **التسويق الأخضر** 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:

- **التسويق الأخضر** هو تعبير عن وصف دقيق للرسالة التسويقية التي تعتمدها 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.
- **التسويق الأخضر** يشمل كل قطاعات الاقتصاد كالسياحة، الصحة، التعليم، الزراعة، عمليات التصنيع.

مضامين تعريف التسويق الأخضر:

1. التعامل مع الموارد الطبيعية دون استنزافها
2. العلاقة مع البيئة وحمايتها
3. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال
4. اعادة تدوير المنتجات
5. نمط جديد للتعامل مع المستهلك
6. تطوير التعبئة والتغليف
7. تطوير الترويج
8. تطوير العملية الانتاجية



المعنى المختلف لمصطلح الاخضر:

1. توجه ذو بعد سياسي.
2. التركيز على الجوانب الانسانية.
3. دعم وتعزيز التجارة الحرة.
4. نشاط غير هادف للربح.
5. دعم الحركة الاستهلاكية وحماية المستهلك.
6. القدرة على ابقاء التعامل لأطول مدة.
7. المساواة بين الافراد.
8. تعبير عن المسؤولية الاجتماعية.
9. التوجه نحو حماية البيئة.



ثالثاً / 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:
 1. تناقص الموارد الاولية.
 2. ارتفاع تكلفة الطاقة.
 3. ارتفاع مستوى التلوث.
 4. تغيير دور الحكومات.

رابعاً / مراحل تطور التسويق الأخضر**1. مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق:**

➤ حيث أصبح التسويق احد المجالات التي تمارس المنظمة من خلالها المسؤولية الاجتماعية من خلال توجيه التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.

2. مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي:

➤ الحركة الاستهلاكية حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت 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:

I. حماية المستهلك تجاه اساليب الخداع والتضليل اثناء البيع من قبل المنتجين او الوسطاء.

II. التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها.

III. تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها.

IV. التعاون مع منظمات الاعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات لحصول عليها.

3. مرحلة التسويق الأخضر:

➤ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية عام 1975 والتي من نتائجها المباشرة صدور اول كتاب يعني بالتسويق الأخضر 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 2009 بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الأخضر بإقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة.

خامساً / معوقات تطبيق التسويق الأخضر:

1. ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك.

2. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية.

3. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء.

4. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

سادساً / النتائج المحققة من التسويق الأخضر:

1. ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية وان تكون رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة.

2. تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلوث ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين.

3. القبول الاجتماعي للمنظمة: بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

سابعاً / 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 وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الاستعداد للتحول من منتج الى اخر اذا استلزم الامر ان يدفع سعرا اعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة.

ثامناً / خصائص المستهلك الأخضر:

حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي:

1. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
2. رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
3. البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها.
4. يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي.
5. لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي.
6. يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.

تاسعاً / نماذج المستهلك الأخضر:

بينت الدراسات وجود خمسة انماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

1. **الخضر شديد الاخلاص:** هم المستهلكون الخضر الحقيقيون او المستهلك الاخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية.
2. **المشترون الخضر:** هم المستهلكون الخضر المتأخرون، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية، ولكنهم على استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ اضافية(حتى زيادة 22 %) من اجل شراء منتجات خضراء.
3. **البراعم:** يطلق على هذه المجموعة الاخضر الفاتح، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الانخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر.
4. **المتذمرون:** يصنفون بالأخضر الاسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئة ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئة، بل ويرون ان المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها المتخصصة.
5. **اللامبالون:** يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يبتعدون عن اللون الاخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متأفنين معها.

عاشرأ / ممارسات المستهلك الأخضر:

1. دعم وتشجيع المنتجين المحليين اللذين يقدمون منتجات خضراء ودفع سعر تعبيراً عن التشجيع.
2. استخدام المنتجات المعاد تدويرها.
3. استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات القريبة بدل السيارة.
4. التقنين في شراء المنتجات الغذائية بما يتوافق مع الحاجة الغذائية.
5. دعم واستخدام المصادر البديلة للطاقة.
6. اطفاء الاجهزة الكهربائية غير المستخدمة ، مما يوفر 25 من الطاقة المستخدمة في المنزل.
7. الاتصال عبر البريد الإلكتروني وطباعة الضروري من الوثائق.
8. احكام فتحة حنفية الماء، ذلك ان سقوط قطرة يعني ضياع 10000 لتر كل ثانية على مستوى العالم.

أحدى عشر / المزيج التسويقي الأخضر:

1. **المنتج:** يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:
 - ا. ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
 - ii. يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
 - iii. يصنع بمواد معاد تدويرها كلياً او جزئياً.
 - iv. قليل مواد التعبئة والتغليف تقليصاً لحجم النفايات.
2. **السعر:** تحل المنتجات الخضراء اضافة سعرية بسبب التكاليف الاضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية.
3. **التوزيع:** يعتمد نظام توزيع المنتج الاخضر على التدوير أي اعادة مخلفات او بقايا المواد المستعملة الى مكان انتاجها او بيعها بدل رميها.

4. الترويج: من خلاله تنقل الشركة توجهاتها او صورتها البيئية الى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها.

أثنى عشر / اختلاف المزيج التسويقى 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 الاثار 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

ثلاثة عشر / استراتيجيات التسويق الاخضر

1. استراتيجية الخضراء الدفاعية:

تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الاخضر ودرجة منخفضة من التمايز في توجهها الاخضر.

2. الاستراتيجية المائلة للاخضرار:

توجه منخفض في تحضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة ايضا في توجهها نحو تجزئة السوق الاخضر.

3. الاستراتيجية الشديدة الخضرة:

توجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعية.

4. استراتيجية الظل الاخضر:

توجه متميز في تحضير الشركة لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق.



منخفض

التمايز في التحضير

مرتفع

مصنوفة صياغة استراتيجية التسويق الاخضر

اربعة عشر / علاقة استراتيجيات التسويق الاخضر والمزيج التسويقي الاخضر:

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

خمس عشر / التوجهات الاستراتيجية للشركات نحو المنتجات الخضراء:

- كمثال اعدت شركة الجي الكورية استراتيجية تصنيعية سميتها "الحياة افضل عندما تكون خضراء" وهو اساس توجهها الاستراتيجي في برنامجها الانتاجي العالمي نحو تقديم تصاميم ومنتجات صديقة للبيئة.
- تنصب التوجهات الاستراتيجية للشركات بشكل عام على ثلاث ابعاد هي:
 1. **الانسان:** التركيز على تقديم منتجات خضراء امنة لصالح الانسان.
 2. **الطاقة:** بالتركيز على تحسين مستوى الكفاءة في الطاقة المستخدمة، وتقليل الانبعاث من ثاني اكسيد الكربون عبر المراحل التصنيعية.
 3. **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:
 1. **زيادة الحصة السوقية** بالوصول الى المستهلكين من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.
 2. **تخفيض تكاليف التشغيل** بالالتزام بمعايير العمل و تحسين كفاءة الانتاج.
 3. **تحقيق المنافع غير الملموسة** كزيادة سمعة ومكانة الشركة في ذهنية المستهلك.

الفصل السادس / التسويق : التسويق الإلكتروني أولاً / مقدمة

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.

ثانياً / مفهوم التسويق الإلكتروني:

- **التسويق الإلكتروني (Mark Sceant)** هو كافة الانشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الارباح.
- **التسويق الإلكتروني حسب تعريف جمعية التسويق الأمريكية** هو وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد لخلق 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.
- **التسويق الإلكتروني** يشير 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 الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني:

- **الاعمال الإلكترونية** هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الاعمال التي تستخدم الوسط الإلكتروني لتنفيذ او المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة والمتخصصة.
- **التجارة الإلكترونية** هي جزء من الاعمال الإلكترونية التي تتم بواسطة الوسط الإلكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء).
- **التسويق الإلكتروني** هو جزء من الاعمال الإلكترونية التي تتضمن الوسط الإلكتروني لانجاز الاهداف التسويقية للمنظمة.

ثالثاً / 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 وتلقى 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.

رابعاً / اهداف التسويق الإلكتروني:

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

خامساً / ابعاد التسويق الإلكتروني:

1. امكانية دخول المستهلكين الى الموقع والتسوق منه في الوقت المناسب لهم.
2. ضرورة اهتمام المنظمة بتصميم موقعها الإلكتروني بشكل جذاب والتركيز على اهتمامات العملاء.
3. فخلاف التكلفة لا توجد قيود على كمية المعلومات المعروضة خلال 24 ساعة على الانترنت.
4. الاتصالات الإلكترونية التفاعلية والتبادلية من خلال وجود اتصال ثنائي الاتجاه مما يساعد في بناء علاقات قوية مع الزبائن عبر العالم.
5. امكانية المنظمات الصغيرة والمتوسطة الوصول الى السوق العالمية عبر الانترنت دون توفر البنية التحتية المتاحة لدى المنظمات الكبرى.
6. الدخول السريع والسهل الى الانترنت ساعد على عولمة التسويق الامر الذي يتطلب ضرورة معرفة ما تفعله المنظمات المنافسة.

سادساً / اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي:

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

سابعاً / مزايا التسويق الإلكتروني:

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

ثامناً / التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

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

الفصل السابع / الموارد البشرية: إدارة الاعمال متعددة الثقافات أولاً / مقدمة:

- 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 مع التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية.
- ضمن هذه المحاضرة سوف نتعرف على الشركات متعددة الثقافات وخصائصها، واثرتلك الثقافات على بيئة ادارة الاعمال.

ثانياً / 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.

تتميز الثقافة بما يلي:

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

ثالثاً / 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.
- **خصائص الشركات متعددة الثقافات:**

1. تنوع الموارد البشرية
 2. التكامل الهيكلي
 3. تكامل الشبكات غير الرسمية
 4. غياب التمييز
 5. مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية
 6. مستوى منخفض من الصراعات
- 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 مكوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها، ومن ثم التميز بالأداء، الذي يعتمد بالدرجة الاولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابلة

رابعاً / 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.

خامساً / اثر الثقافات المتعددة على بيئة ادارة الاعمال:

معيار التصنيف	انواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
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.
الفهم المشترك والصدقة	الثقافة المتكيفة	- مشاركة واسعة في الاداء والشعور. - تبني مخاطرة عالية. - احتضان الابتكار والإبداع. - الريادة في الاعمال، وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة.
	ثقافة شبكة العلاقات	- اعتماد سياسة الباب المفتوح. - اللارسمية. - بناء صداقات كثيرة. - لا مشاكل في العمل.
اللغة	ثقافة الاجراء	- سلوك عملي، مشاركة واسعة في الاداء. - اتصال سلس وسريع، جدية عالية. - الربح يمثل الاول والأساسي.
	الثقافة المتناثرة	- اتصال محدود بين الجماعة - لا وجود للصداقات - عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها
	ثقافة المجتمع	- درجة عالية من الصداقة بين الافراد - اتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية - التزام عالي بقيم وقواعد الشركة - انتماء وولاء عالي
	ثقافة ذات سياقات لغوية واطئة	- التفاهم والاتصال يكون مكتوبا و شفويا ويكون واضحا وصريحا وسريع الادراك - تعتمد هذه الثقافة في امريكا والمانيا وسويسرا
	ثقافة ذات سياقات لغوية عالية	- 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

الوقت	ثقافة احادية التركيز	- ثقافة تركيز على انجاز مهمة واحدة او عمل واحد في وقت واحد ومن ثم الانتقال الى مهمة اخرى
	ثقافة متعددة التركيز	- ثقافة تركيز على انجاز عدة مهمات او اعمال في وقت واحد
التركيب التنظيمي	ثقافة القوة	- اتصالات لا رسمية - ثقة عالية - بناء بيروقراطي - الاعتماد على قوة المركز
	ثقافة الدور	- رسمية عالية - التزام بقواعد العمل وإجراءاته - استقرار البيئة - الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار
	ثقافة المهمة	- تعدد المسؤوليات - الاستقلالية النسبية - خبرة كبيرة - مرونة عالية - السرعة في اتخاذ القرارات
	ثقافة الفرد	- غياب السيطرة الرسمية - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركة - لا وجود للهيكل الرسمي
طبيعة المجموعة	مجموعة متجانسة الثقافة	- تجانس عال في الخفيات والخبرة - يعتمدون طرائق متشابهة في العمل والأداء
	مجموعة رمزية الثقافة	- ثقافة تعتمد على تساوي المقدرات والخبرات لدى اعضاء المجموعة الواحدة ويكونون جميعهم من خلفية واحدة
	مجموعة ثنائية الثقافة	- مجموعة مكونة من عضوين او اكثر ينتمون الى ثقافتين مختلفتين - يتسمون بتبني المخاطرة وحب المغامرة وإقامة المشاريع المشتركة
	مجموعة متعددة الثقافة	- مجموعة مكونة من اعضاء ينتمون الى ثلاث خلفيات عرقية مختلفة او اكثر - يتميزون بتنوع الخبرات والمهارات وتعاون جاد للعمل في مشاريع جديدة
التركيز المعرفي	تركيز عرقي	- التمرکز حول الاصل العرقي للبلد الام - فرض تطبيق اساليب هذا البلد وطرائقه في البلدان المضيفة
	تركيز عرقي متعدد	- التعامل مع كل بلد من البلدان المضيفة على

انه حالة خاصة وبالتالي لا يمكن تطبيق اساليب البلد الام وطرائقه عليهم		
<ul style="list-style-type: none"> - 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 	تميز الاداء	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - القيادة، السياسة والإستراتيجية - الموارد البشرية - الشراكة والموارد، والعمليات - نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع - نتائج الاداء الرئيسية 	تميز الاعمال	
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على مبدأ المباراة الصفرية (اكسب وتخسر) 	التناحر	النمط الثقافي
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على الاستبدادية وفرض الرأي على الاخر 	التسلط	
<ul style="list-style-type: none"> - هيمنة الفكر التأمري على مستوى انتاج الحوار او فهمه 	التأمر	
<ul style="list-style-type: none"> - نسيان الماضي ومعطياته 	غيوبة الماضي	
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف القدرة على رؤية البدائل والشعور بالأمان مع المعروف او القريب لهم فقط 	الاحباط	
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على الصمت في حالات العجز عن توصيل المعنى 	الصمت	
<ul style="list-style-type: none"> - تضيق الوقت وعدم استثماره بشكل صحيح بسبب ضعف المهارات 	تبديد الوقت	
<ul style="list-style-type: none"> - حاجات متنوعة ومتعددة - تباين ثقافي - تكنولوجيا عالية - قصر دورة التقنية للإنتاج - تحسين مستمر - اغلب تعاملات شركات الاعمال الدولية يكون مع هذه الثقافة 	التعقيد الثقافي	المتلازمة الثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالشدة في التعامل في مقابل عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالمرونة واللين 	الشدة واللين	
<ul style="list-style-type: none"> - الفردية الافقية والفردية العمودية وتعتمد على 	الفردية والجماعية	

الاستقلالية في العمل - الجماعية العمودية وتعتمد على التعاون والتفاعل بين الاعضاء		
---	--	--

سادساً / 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.

تبرز اهم الاتجاهات تباين الثقافات على المستوى العالمي في:

1. تقارب المسافات وانتشار الانترنت والقنوات الفضائية مما يزيد من معرفتنا بالثقافات الاخرى.
2. التشابه في الازواق الاستهلاكية من حيث المأكل والملبس والسكن.
3. اساليب الترفيه السائدة عالميا كالسياحة و المعارض والمراكز الثقافية.
4. تشابه الاشكال التنظيمية في المنظمات الانتاجية والخدمية والمنظمات غير الربحية.

البدائل الممكنة للشركات الدولية اعتمادها في مواجهة الاختلافات الثقافية:

1. المبالغة في وجود الفروق الثقافية وبالتالي تبقى اسيرة تلك الاختلافات.
2. اهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بان الفوارق الثقافية السائدة مع الدول المضيفة هامشية و ثانوية.
3. الاحتفاظ بالإطار العام للسلعة في البلد الام مع ادخال بعض التعديلات الطفيفة من حيث الشكل والمضمون لتكون اكثر انسجاما مع اذواق المستهلكين في البلد مضيف.

الفصل الثامن / ادارة متخصصة : ادارة الشركات العائلية Family Business أولاً / مقدمة:

- لا تزال الشركات العائلية احد الاشكال الرئيسية لمنظمات الاعمال و احد المكونات للنظام الاقتصادي، والتي تؤدي دوراً واضحاً مؤثراً في اقتصاديات الدول وخطط التنمية فيها خاصة في دول الخليج العربي والشرق الاوسط.
- الشركات العائلية تمثل في السعودية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني؛ إذ قدر مجلس الغرف السعودية استثمارات الشركات العائلية في السوق المحلي بـ 247.5 مليار ريال (66 مليار دولار)، أي ما يعادل 10 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في السعودية، في حين بلغ متوسط ثروة تلك الشركات نحو 22.5 مليار ريال. في حين تساهم بنسبة 50 في المائة من الناتج المحلي غير النفطي.

ثانياً / تعريف الشركات العائلية:

- وضع **ويستهد وكاولينغ** في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :
 1. الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
 2. اكثر من 50 من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
 3. ان ينحدر 51 او اكثر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
 4. ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.
- في دراسة اخرى **لهالشوف** اجريت على الشركات العائلية توصل الى تعريف واسع وآخر ضيق للشركات العائلية.
- **التعريف الواسع (لا يتم اعتبار الاجيال في الشركة):** تعتبر الشركة عائلية اذا كانت:
 - ✓ اكثر من 50 من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
 - ✓ اكثر من 50 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 50 من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
 - ✓ اكثر من 50 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 لمهنة 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:

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

ثالثاً / أنواع الشركات العائلية والعوامل المؤثرة فيها:

1. الشركات العائلية التقليدية: يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي:
 - I. طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.
 - II. قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
 - III. توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره المؤسس.
 - IV. تنمو نمواً بطيئاً مطرداً اعتماداً على سمعتها في الأسواق.
 - V. عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وأبنائه عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.
 - VI. تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.

2. الشركات العائلية الصراعية:

- I. 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.
- II. اذ يرغب الافراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد افراد اخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة اسلوب اداري اخر.
- III. 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.

3. الشركات الريادية:

- I. 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.

رابعاً / نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية:

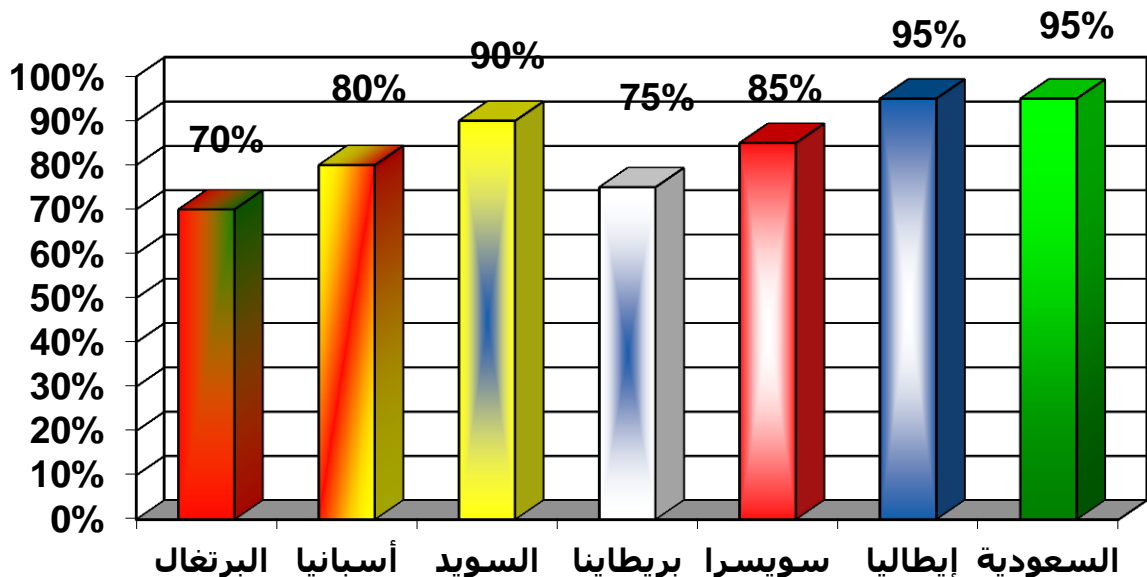
الابعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الاساسية	- انخفاض درجة الرسمية - المرونة - الطبيعة الريادية والابتكار	- عدم الوضوح والغموض والتناقض - التردد وعدم الحسم ومقاومة التغيير - عدم وجود خرائط تنظيمية
الادوار	- تعدد الادوار - سرعة صناعة القرارات	- غموض الادوار - محاباة الاقارب تعيين اقارب غير مؤهلين
نمط القيادة	- ابداعي- طموح - الصبغة الريادية	- ديكتاتوري مقاوم للهاكل 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 ميكرا - 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

خامساً / الأهمية الاقتصادية للشركات العائلية:

1. أصبحت الشركات العائلية تشكل على الصعيد العالمي والمحلي ركيزة أساسية من ركائز الدخل القومي العالمي، فهي تمثل النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاد.
2. في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70-95% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70% من الناتج القومي.
3. في الولايات المتحدة، يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا حوالي 20 مليون منشأة وتمثل 49% من الناتج القومي وتوظف 59% من العمالة وتستحدث حوالي 78% من فرص العمل الجديدة.
4. تمثل الشركات العائلية 85 في المائة من حجم الشركات المسجلة عالمياً، كما تشكل كل من السعودية وإيطاليا والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم.
5. تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا نسبة 95 في المائة من عدد الشركات المسجلة، تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى 92 في المائة من عدد الشركات المسجلة.
6. على مستوى التوظيف حققت الشركات العائلية نجاحات كبيرة على مستوى العالم، حيث باتت توظف ما بين 50 و60 في المائة من إجمالي عدد العاملين في قطاع الشركات بكافة أنواعها.

نسبة الشركات العائلية من مجموع الشركات المسجلة في عدد من الدول



سادساً / مزايا الشركات العائلية:

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

كما تتميز الشركات العائلية ايضاً:

1. هوامش ربح مرتفعة.
2. معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
3. معدلات نمو أصول مرتفعة.
4. معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

سابعاً / فوائد استمرارية الشركات:

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

ثامناً / أسباب فشل الشركات العائلية:

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

تاسعاً / التحديات التي تواجه الشركات العائلية:**A. التحديات الداخلية:**

1. مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس.
2. التقسيم الشرعي لتركة المؤسس.
3. تغير نمط الملكية العائلية .
4. الصراع على السلطة والإدارة.
5. ضعف التخطيط الاستراتيجي .
6. عدم الفصل بين الملكية والإدارة.
7. تعاقب الأجيال، 45% فقط من الجيل ينجح في إعداد من يخلفه من الجيل الثاني.
8. قصر العمر الزمني للشركة العائلية 24 سنة.

9. اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع.
10. توسع المجالات الاستثمارية وقلة الكفاءات.
- B. **التحديات الخارجية:**
 1. سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية).
 2. انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية.
 3. نزوح المنافسة ودخول المستثمر الأجنبي.
 4. طبيعة المستثمر الجديد (الصغير المبدع).
 5. وعي المستفيد ونضوجه.
 6. نظام اقتصادي عالمي جديد زوال الحماية والدعم والاحتكار، أسواق مفتوحة.
 7. ثورة المعلومات والاتصالات.
 8. التكتلات الاقتصادية الدولية.
 9. سطوة الشركات العالمية المتعددة الجنسية.
 10. التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا العصر.

عاشراً / الخيارات المتاحة امام الشركات العائلية:

1. الاندماج مع شركات محلية
2. اعادة الهيكلة
3. التحول الى شركات مساهمة عمه
4. التحالفات الاستراتيجية



الفصل التاسع / مسؤولية المنظمة : حوكمة المنظمات Corporate Governance أولاً / مقدمة:

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

ثانياً / تعريف حوكمة الشركات:

- على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات **أهم التعاريف ما يلي:**
- **حوكمة الشركات** هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- **حوكمة الشركات** هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
- **حوكمة الشركات** هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.
- **حوكمة الشركات** هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) **يتضح مما سبق المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :**
- 1. مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء الشركات.
- 2. تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- 3. التأكيد على ان الشركات يجب ان تدار لصالح المساهمين.
- 4. مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة 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.

ثالثاً / الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

1. المساهمين
 2. مجلس الإدارة
 3. الإدارة
 4. اصحاب المصالح
- رابعاً / المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:**
1. **المحددات الخارجية:** تتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات وهي:
 - I. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس.
 - II. وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
 - III. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات.
 - IV. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الاسواق بكفاءة.

2. المحددات الداخلية: تتمثل 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.

خامساً / مبادئ حوكمة الشركات:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة 2004 ستة مبادئ اساسية لحوكمة الشركات وهي:

1. 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.

2. 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:

ا. طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

ii. تحويل الاسهم والحصول على المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب.

iii. المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

iv. انتخاب وعزل مجلس الادارة.

v. الحصول على نصيب في ارباح الشركة.

3. 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.

4. دور اصحاب الصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي ان يعترف اطار حوكمة الشركات بحقوق اصحاب المصالح التي ينشئها القانون او تنشأ نتيجة اتفاقية متبادلة.

5. 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:

ا. النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

ii. اهداف الشركة.

iii. الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

iv. سياسة مكافأة مجلس الادارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن اعضاء مجلس الادارة.

v. العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.

vi. عوامل المخاطرة المتوقعة.

6. مسؤوليات مجلس الادارة:

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

سادساً / مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

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

الفصل العاشر / مسؤولية المنظمة : المسؤولية الاجتماعية أولاً / مقدمة

➤ رافق تطور بيئة الأعمال ضرورة تبني مزيداً من الالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال، والتي ارتبطت بالعديد من المفاهيم الإدارية كالأداء والشفافية.

ثانياً / 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:

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

ثالثاً / اهمية المسؤولية الاجتماعية:

1. **زيادة التكافل الاجتماعي** بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذي الحاجات الخاصة.
2. **الاستقرار الاجتماعي** نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

3. **تحسين نوعية الحياة** في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.
4. **ازدياد الوعي** بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
5. **تحسين التنمية السياسية** انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

رابعاً / ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذي بالمنافسين	- المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	- التكنولوجيا	
- مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الانسان	- المعايير الاخلاقية	الاخلاقي
- احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية	- الاعراف والقيم الاجتماعية	

القانوني		
	- قوانين حماية المستهلك	- عدم التجار بالمواد الضارة. - حماية الاطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة
	- قوانين حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد
	- قوانين السلامة والعدالة	- منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين - ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن - اصابات العمل