

عَلَم

THE 5T's

وصفتنا للنجاح

حيث تظهر النماذج الجيدة في الحياة

إهداء من الشركة التجارية العقارية
ضمن برنامج المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع



عَلِم

تأليف:

عبدالفتاح محمدرفيق معرفي

رئيس مجلس إدارة الشركة التجارية العقارية

مكتبة الكويت الوطنية
الرقم المعياري الدولي

ISBN:978-9921-0-2491-3

———— حقوق الطبع محفوظة ————

البريد الإلكتروني: crc@altijaria.com

رقم التواصل: 22902900

الناشر

شركة دار العلم للنشر والتوزيع

الكويت: حولي - ش المثنى - مقابل المعهد العالي للخدمات الإدارية

تلفون: 22641125 فاكس: 22641120 موبايل: 99596141

جمهورية مصر العربية

كفر الشيخ - مساكن الري - مقابل جامعة كفر الشيخ

تلفون: 01002037838

البريد الإلكتروني: daralelm1@yahoo.com

نبذة عن المؤلف

عبدالفتاح محمدرفيح معرفي كويتي الجنسية حاصل على درجة البكالوريوس في التجارة (علوم إدارية/ إدارة صناعية) من جامعة الكويت. وله خبرات عديدة في مجال التجارة العامة، والعقار، وإدارة القيادات، والتطوير والتنمية، كما أن خبرته الواسعة في الاقتصاد، والحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، وسوق الأموال تعتبر المنبر الأساسي والصلب الذي ارتكز عليه في رئاسة مجلس الإدارة لمدة تزيد عن 25 عاماً وهو حالياً يتبوأ منصب قيادي كبير، وهو رئيس مجلس الإدارة في الشركة التجارية العقارية ومركزها الكويت. يشارك في عضوية مجالس إدارات كثير من الشركات العقارية والاستثمارية في الكويت ودول الخليج وغيرها من الدول. اهتم بالقوة التجارية والاقتصادية ولعب دور مهم في الحوكمة وقيادتها. حيث ترأس العديد من المناصب واللجان المتمركزة حول الحوكمة. وركز على بناء نظرة مستقبلية وأسس إبداع وابتكار في شتى المجالات الحياتية والعلمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَقْرَأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2)
أَقْرَأَ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾



صدق الله العلي العظيم

سورة العلق - الآية من 1 إلى 5

وتنص الآية الكريمة أن من كرم الله وإنعامه أن علّم الإنسان البيان،
وأفاض عليه الكثير من النعم.

ساهم في إعداد هذا العمل كل من السيد وليد ويزاني الحاصل على درجة الماجستير في فن العلوم المالية من الجامعة الأردنية. وله خبرات في مجال كتابة ونشر الأبحاث العلمية والجامعية. ومن آخر مؤلفاته بحث عن أثر اقراض البنوك الأردنية للحكومة على الاقتصاد الأردني. والسيدة دلال الحلبي الحاصلة على درجة الماجستير في دراسة المعلومات من جامعة الكويت. عملت في الشركة التجارية العقارية في عدة إدارات مختلفة مما ساعدها على فهم نموذج ال 5Ts بشكل واسع. كما أنها قامت بعمل دراسة عن أثر تنظيم المعلومات في الشركة التجارية العقارية على تبادلها بين الموظفين ودقتها. ساهمت المجالات المتعددة للمؤلفين في تعزيز مفهوم نموذج ال 5Ts والعمل يداً بيد لبناء كتاب بأسس سليمة.



الشكر لله..

ولكل من علمني ..

وبالشكر تدوم النعم



عبدالفتاح محمدرفيح معرفي

كتاب يعلم الحداثة

في تثقيف القارئ حول كيفية تطبيق نموذج الـ 5Ts في حياته العملية والعلمية.

أخيراً، الكتاب مخصص لأي شخص مهتم بالتفكير الإبداعي والتنمية، وخلق بيئة عمل وحياة أفضل.

المؤلف: عبد الفتاح محمد رفيع معرفي

رئيس مجلس إدارة الشركة التجارية العقارية



مقدمة:

لمن أُعد هذا الكتاب؟

تم إعداد هذا الكتاب لمساعدة الناس على فهم المعنى الصحيح لأهمية الوقت وإدارته، ومفهوم الثقة، وأداء المهام وإنجازها بالشكل الصحيح والفعال، والتعاون وزرع روح الفريق في كل مجالات الحياة والعمل، والشفافية والمصداقية في كل ما يتم تداوله بين الأفراد والمجتمع بطريقة سلسة وسهلة. هذا الكتاب مقدم لكل أسرة، لكل صغير وكبير، لكل معلم وطالب، لكل رئيس ومرؤوس. إنه يساعد الأشخاص في مختلف المجالات مع مختلف المناصب. حيث سيساعدهم في فهم نموذج عملي جديد يدعى الـ 5Ts.

يساعد هذا الكتاب على استخدام نموذج الـ 5Ts كأداة مراقبة ذاتية، تساهم في التقدم في الحياة من خلال العمل على تطوير آليه انجاز الأهداف.

سيقدم هذا الكتاب معلومات وتجارب من أرض الواقع للمساعدة

الفهرس

47 الفصل السادس	5 نبذة عن المؤلف: -
48 مفهوم الثقة	8 لمن أُعد هذا الكتاب؟
51 كيف تطبق الثقة بنجاح:	15 الباب الأول
53 الفصل السابع	16 المقدمة
54 العمل بروح الفريق الواحد	20 الفصل الأول
58 كيف يتم تطبيق معيار فريق العمل بنجاح:	21 خلق فكرة الـ5Ts
59 الفصل الثامن	23 الفصل الثاني: تطبيقات فكرة الـ5Ts
60 المهام .	24 جدوى تعدد المهام
62 كيفية تطبيق مفهوم المهام بنجاح:	24 مفهوم تعدد المهام
65 الفصل التاسع	26 كيف يمكن للشركات الأخرى اعتماد نموذج الـ5Ts؟
67 مدخل الى الحوكمة: -	27 «افتح نطاقات التواصل في عقلك»
68 بعض التعاريف المختلفة عن الحوكمة: -	31 الفصل الثالث
70 ضرورة تطبيق مبدأ الحوكمة:	32 أهداف التعليم والتطبيق
71 منظور الحوكمة من قبل بعض المؤسسات العالمية: -	33 تطبيق الـ5Ts
71 الحوكمة من المفهوم المحاسبي والإداري والقانوني: -	36 الفصل الرابع
72 نشأة الحوكمة وتطورها: -	37 الشفافية
75 مراحل تطور الحوكمة: -	40 كيف تُطبق الشفافية بنجاح؟
76 الحوكمة من منظور الأديان	41 الفصل الخامس
77 الحوكمة من منظور المجتمع:	42 إدارة الوقت
78 من جانب حوكمة الأفراد: -	45 كيفية تطبيق إدارة الوقت بنجاح:
78 الحوكمة الذاتية:		

104	إدارة الأزمات	80	مزايا الحوكمة من الناحية المجتمعية: -
107	الفصل الثالث عشر	80	الحوكمة من منظور الشركات:
108	الرؤية للتطوير	80	تعريف حوكمة الشركات:
110	الفصل الرابع عشر	82	حوكمة الشركات وأداء الشركات:
111	قيمة الرقم 1	84	مزايا الحوكمة من الناحية المؤسسية: -
115	الباب الثاني	84	حوكمة الشركات وتأثيرها على سوق الأوراق المالية:
116	المقدمة	85	تقرير كينج الرابع (King IV) في الحوكمة: -
118	الفصل الأول	87	علاقة الحوكمة بال 5Ts
119	رسالة من الشركة التجارية العقارية لجميع المؤسسات والشركات والمنظمات:	88	الحوكمة والشركة التجارية العقارية
120	الفصل الثاني	92	الفصل العاشر
121	تطبيق الشفافية في الشركة التجارية العقارية	93	ما الذي يصنع شركة احترافية: -
121	تطبيق إدارة الوقت في الشركة التجارية العقارية	93	المعرفة
122	تطبيق الثقة في الشركة التجارية العقارية	94	المهارات والسمات
123	تطبيق العمل الجماعي في الشركة التجارية العقارية	96	الفصل الحادي عشر
124	تطبيق مفهوم المهام في الشركة التجارية العقارية	97	المسؤولية الاجتماعية: -
126	الفصل الثالث	97	التعريف والمفهوم: -
127	التجارية والمسؤولية الاجتماعية	97	مساهمة نموذج 5Ts في تطبيق المسؤولية الاجتماعية
128	تطبيقات الشركة التجارية العقارية للمسؤولية الاجتماعية	100	الفصل الثاني عشر
128	1- كفاءة مشاريع التخرج لطلاب جامعة الكويت: -	101	مجتمع الممارسة: -
129	2- إزراع شجرة في بلدي: -	103	تشمل المسؤولية الاجتماعية الأبعاد التالية:
129	3 - إشرافه امل: تسمية تتعلق بدعم الأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة: ..	104	دور مجتمع الممارسة: -

الباب الأول في المعرفة



130 حملة رfid الأسبوعية لتوزيع أغذية طازجة
131 5-زيارة المستشفيات: -
131 6-حملة الألعاب الخيرية: -
132 7- التبرع بالدم:
133 8- مشروع اللوبي:-
134 الفصل الرابع
135 دور الشركة التجارية العقارية في مجتمع الممارسة
136 فريق خاص لإدارة الأزمات: -
139 الفصل الخامس
140 تطبيق البحث والتطوير في «الشركة التجارية العقارية»
141 جائحة كورونا والعالم اليوم
143 الآثار المترتبة من جائحة كورونا
143 الجانب الصحي
144 الجانب الاجتماعي
145 الجانب المالي والاقتصادي
145 دور المؤسسات في التعامل مع جائحة كورونا
147 توصيات المؤلف
148 المراجع

المقدمة

كتاب يعزز التنمية والتطوير

المعرفة والتعليم هما أساس بناء وتوصيل أي فكرة جديدة وعليه تترتب أسس وتبعيات تطبيق الأفكار وتطويرها مع مرور الزمن. التعليم هو تغذية الفكرة وايصالها بشتى الطرق المختلفة إلى أدمغة وعقول وأرواح الأفراد، ومن ثم اثباتها بالتطبيقات العملية والعلمية في جميع جوانب الحياة. وعلى هذا الأساس ارتكز نموذج الـ 5Ts والذي يقوم على خمس معايير يحتاجها كل فرد لبناء نفسه وأسرتة ومجتمعه بشكل صحيح، والتي تعتبر بمثابة قواعد أساسية لا يمكن الاستغناء عنها.

وهذه المعايير هي الثقة، والشفافية، وإدارة الوقت، والعمل بروح الفريق الواحد، وانجاز المهام وفهمها بشكل يتناسب مع وتيرة الزمن المتسارعة والتي تحتوي العديد من المتغيرات الكبيرة والمفاجئة التي تعيق طريق كل فرد أو أسرة أو شركة أو مؤسسة. ويعمل نموذج الـ 5Ts كإطار حماية لكل فرد من هذه المتغيرات. يعتبر نموذج الـ 5Ts بمعاييره الخمسة جزء لا يتجزأ من بناء شخصية الفرد المتزنة وتكوين المجتمع السليم. إذا قمنا بعمل استبيان على معظم الأفراد فيما يتعلق برغبتهم في تطبيق نموذج الـ 5Ts ستكون الإجابة

بنعم، ولكن عندما يتم مسألتهم عن المفهوم السليم لهذه المعايير. سوف نجد العديد من التشابكات والمداخلات الغير صحيحة لهذه المفاهيم. ولهذا ربط نموذج الـ 5Ts المعايير الخمسة التي لا يمكن المضي في واحدة منها دون الأخرى.

المعيار الأول: الشفافية وهي قيمة تم تعزيزها منذ فجر عهد البشرية وقد تم ذكرها بطرق عديدة ومختلفة في جميع الأديان. فهي تهدف إلى خلق تواصل سليم بين الأفراد. حيث يتم استخدامها كدليل لمسار منفتح وشفاف يساعد الجميع على الشعور بالراحة. حتى يتمكن الفرد من تطبيق الشفافية يلزمه أساسيات مهمة وهي الصدق، والثقة، والمساءلة الشخصية قبل مساءلة الغير، والرقابة الذاتية والتي تعتبر أساس مهم لبناء بيئة مستقرة.

المعيار الثاني: الثقة وهي سمة مهمة يجب أن تتواجد في جميع العلاقات الإجتماعية. الثقة تعتبر سلاح ذو حدين. حيث أنها قد تُدمر من خلال كلمة أو تُبنى من خلال موقف. وعليه يجب الحرص على كيفية بناء الثقة بشكل غير قابل للاهتزاز. إنها مهارة مهمة يجب تعلمها حيث أنها تساهم في زيادة الإنتاجية، ويمكن أن تخلق جواً فريداً للإبداع. والعكس صحيح الافتقار إلى الثقة يؤدي إلى قلة التواصل والشفافية في الأفكار.

المعيار الثالث: المهمة وهي كلمة غامضة في البداية. وأول ما يطرأ على ذهن الفرد عند سماع كلمة المهمة تساؤلات بماذا؟

المعايير لا يمكن الاستناد عليه حيث أنه سرعان ما يميل ويفقد قدراته.

وعليه فإن نموذج الـ 5Ts نموذج يستند على قبول الفرد لنفسه وتصحيح أخطائه ومراقبة نفسه ذاتياً ومن ثم تعديل مساراته، وإيمانه التام بأهمية المعايير الخمسة. وحتى يتم نشر ثقافة نموذج الـ 5Ts يجب تعليم الأجيال على أهمية الثقة والشفافية والعمل الجماعي وانجاز المهام وإدارة الوقت. ويبدأ الفرد بنفسه أولاً ثم بيته، ومحيطه، وبالتالي عمله، ومجتمعه. ويجب على الجميع تبني هذا النموذج وتطبيقه دون التقليل من معيار واحد من المعايير الخمسة.

أرجو أن يلاحظ القارئ أهمية نموذج الـ 5Ts ومعاييره والبدء في تعليم أنفسنا وغيرنا ونشر ثقافة جديدة مترابطة عن الثقة والشفافية والعمل الجماعي وانجاز المهام وإدارة الوقت. فلتكن البداية في ترسيخ هذه الثقافة.

فلنبدأ الرحلة...

وكيف؟ ولماذا؟ وعند الاجابة على هذه الأسئلة بشكل واضح وصريح سوف يتضح مفهوم المهمة. لا يقتصر مفهوم المهمة فقط على أداء المسؤوليات الموكلة التي يجب أن يقوم بها الفرد. بل يشمل تحمل المسؤولية الكاملة لأداء المهمة المحددة برؤية وفكرة واضحة. ومن الممكن أن ترتبط المهمة بأفرع كثيرة تؤدي إلى مجموعة مهام مترابطة تؤدي إلى إنجاز عظيم. هذا ما يسمى بجدوى تعدد المهام. وهي مهارة قد يولد الفرد فيها أو يتم تعزيزها من خلال دورات وابتكارات معينة. يستطيع من خلالها النهوض من مهمة إلى مهمة أخرى، أو انجاز العديد من المهام في وقت قياسي.

المعيار الرابع: إدارة الوقت، لا يمكن للفرد لإنجاز المهمات في حياته والتخطيط لمستقبل زاهر بدون إدارة جيدة للوقت. الوقت ثمين وهو في مضمونه مال لا يمكن أن نراه بشكل ملموس، ولكن تنظيمه يساعدنا في جني المنافع الكثيرة. لكل فرد منا ساعة في عقله يجب تنظيمها بشكل دقيق وانجاز ما يمكن انجازه بدون تأجيل الهدف للدقيقة التالية. بدقيقة قد يخرج طفل إلى الحياة، وقد تخسر شركة أسهمها، أو حتى يتغير مصير شعوب وبلدان بأكملها. فيجب علينا تقدير هذا الكنز الثمين الذي يمتلكه العالم أجمع.

المعيار الخامس: العمل الجماعي، هو عمل بروح فريق يتضمن أساسيات الثقة والشفافية وانجاز المهام وإدارة الوقت بشكل جيد. هذا هو الفريق الذي يؤدي المهمات الصعبة. الفريق المفتقر لهذه

خلق فكرة الـ 5Ts

من منطلق إيمان المؤلف التام بالحوكمة وحتمية اعتمادها في كل عصر ومجتمع ومدى أهمية الارتكاز عليها كنهج حياة، فإن الكتاب يسلط الضوء على مفاهيم الحوكمة من خلال التطبيق بشكل مباشر وغير مباشر، وكننتاج خبرات متراكمة وجهود مستمرة خلال مسيرة المؤلف العملية والشخصية. وكان لذلك الأثر الكبير في تعزيز الرؤية بشأن أهمية إعداد كتاب في إطار التركيز على نموذج أعمال حي وعملي يرتكز على خمس معايير استوحى المؤلف منها اسم الكتاب وهو الـ 5Teach ويتضمن ما يلي:



الشكل رقم 1

إن هذا الكتاب عبارة عن رؤية بدأت بفكرة تم ترجمتها لنموذج يلخص الـ 5Ts وتم الحصول على شهادة إيداع مصنف من مكتبة

الفصل الأول

خلق فكرة الـ 5Ts



الكويت الوطنية في العام 2017 لهذا التصميم كملخص فني لهذه المنظومة. وتم إعداد وتقديم العديد من الجلسات التعريفية والتوعوية بهذا الشأن في العديد من الشركات وباتت العديد منها تتبع هذا النهج. وتطورت هذه الرؤية ونضجت خلال ما يزيد على عقد من الزمن، ليصبح إعداد هذا الكتاب وسيلة لشرح أبعاد ومفاهيم وتطبيقات الـ 5Ts أحد أولوياتنا، وبالفعل أبصرت هذه الفكرة النور مع فريق عمل مختص من الشركة التجارية العقارية والذي يمثل جزءاً من هذه المنظومة، ويهدف لنشر التوعية والتثقيف على مختلف المستويات سواء كان علمياً أو عملياً أو شخصياً، على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسات ليكون نهج عمل وتعامل.

الفصل الثاني

تطبيقات فكرة 5Ts

- جدوى تعدد المهام

- مفهوم تعدد المهام

- كيف يمكن للشركات الاخرى اعتماد نموذج 5Ts

- إفتح نطاقات التواصل في عقلك



جدوى تعدد المهام

في البداية حتى يتم ربط المعايير الخمسة بشكل فعال . يجب علينا إلقاء الضوء على مفهوم تعدد المهام وأخذه بعين الاعتبار . لما له من أهمية في تطبيق نموذج الـ 5Ts . العمل بمبدأ الفرد للجميع والجميع للفرد سيعزز الثقة بين الأفراد والشفافية في التواصل وتبادل الأفكار والايمان التام بتبادل الأدوار والعمل كفريق واحد لإنجاز المهام المحددة وابتكار أفكار جديدة . وتنظيم الوقت حتى يتسنى التنقل إلى دور جديد ومساعدة الآخرين سواء في بيئة العمل أو الحياة .

مفهوم تعدد المهام

تعدد المهام هو القدرة على التعامل مع مهام متعددة في نفس الوقت . يعد تعدد المهام ميزة مهمة يجب أن تكون موجودة ، خاصة أثناء التعامل مع أي نوع من الأزمات . على سبيل المثال ، قد يقوم شخص مالي في الشركة التجارية العقارية بتقديم دورات متخصصة في مجال تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وكيفية العمل بإنسجام مع الآخرين كفريق ، أو موظف قانوني يقوم بممارسات تدعم فريق العقار بأمور تتعلق بالتأجير والتحصيل . يمكن أن تفيد هذه الميزة كلاً من المؤسسة من خلال إنجاز العمل بكفاءة في فترة قصيرة ، والفرد من خلال اكتساب الخبرة والمعرفة حول مواضيع ليست في مجالات تخصصهم .

ومن أجل تطبيق هذا النموذج، يجب علينا نشر الوعي عن كل معيار من معايير 5Ts . يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير العملية التعليمية والتوعوية للأفراد من خلال التعليم . التعليم هو أساس وقاعدة بناء 5Ts . وتجدر الإشارة إلى أن عملية تعميم نموذج 5Ts بين الأفراد تساعد في تعزيز انتماء الفرد بشتى المجالات سواء على صعيد العمل والمجتمع والمنزل وغيرها . وسينعكس ذلك بشكل إيجابي على المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والحوكمة .

علاوة على ذلك، فإن بناء شركة متماسكة تطبق معايير المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والدقة والكفاءة يضيف سمعة طيبة ستحافظ على ربح مرتفع على المدى الطويل . وهذا بدوره سيزيد من أرباح الشركة . من هنا يجب أن نتوقف قليلاً عند كلمة «أرباح الشركة» . لا يعني الربح زيادة الأموال فقط، بل يعني استثمار الوقت ومنع هدره من خلال الإدارة الجيدة للوقت، وأيضاً بناء فريق مستقر ومتجانس يتبنى المفاهيم الأخلاقية، مثل عناصر نموذج 5Ts . وتطبق الشركة التجارية العقارية هذا الفكر وتتبنى نشر رسالة هذا النموذج .

بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة مستوى الثقة والشفافية يُعد ربحاً كبيراً للشركة، حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في نسبة الشركاء والمستثمرين وأصحاب المصلحة . ومن خلال هذا يمكنك قياس العديد من العوامل الأخرى التي تدر أرباحاً عالية للشركة .

كيف يمكن للشركات الأخرى اعتماد نموذج 5Ts؟

تختلف كل شركة عن الأخرى في نظرتها للمعايير الخمسة، ولكن لا بد أن تجتمع جميعها على أهمية هذه المبادئ الخمسة. وعليه يمكن للشركات أن تنتهز الفرصة لإعتماد نموذج 5Ts والاستفادة منه من خلال تطبيقه في مؤسساتهم، وتوضيح النموذج كسياسة يجب اتباعها في جميع الظروف. يجب نشر سياسات ووعي محدد بين الموظفين حول كيفية تطبيق الجوانب المختلفة من النموذج. قد تكون هناك حاجة إلى الحصول على دورات علمية وعملية حتى يتفاعل الموظف مع كل مفهوم، كما هو موضح في هذا الكتاب. وتضمن ممارسة العوامل المذكورة في نموذج 5Ts الحصول على نتائج مهمة.



الشكل رقم 2: افتح نطاقات التواصل في عقلك

وترى الشركة التجارية العقارية:-

«لتحسين التواصل وفهم المعلومات، يجب على الفريق العمل معاً بلغة واحدة وتشغيل العصف الذهني على أوسع»، ويمكن تلخيص ذلك في عبارة واحدة تسمى (افتح نطاقات التواصل في عقلك). بمعنى آخر، يمكن أن يتم العمل بكفاءة بعد معرفة وتعريف المجموعة المستهدفة من الجمهور. نظراً لأهمية العمل الجماعي واستغلال الوقت بشكل فعال لتحسين الإنتاجية والوصول إلى الهدف المرجو، على جميع الحاضرين العمل معاً لإستيعاب لغة واحدة تسهل عملية إرسال واستقبال المعلومات بين المتلقي والمستمع فهذا في حد

دعونا نتطرق إلى جزء مهم في جسم الإنسان وهو ما يسمى بالنخاع المستطيل أو البصلة السيسائية. ويعرف النخاع المستطيل أو البصلة السيسائية بأنه أخفض جزء عند دماغ الفقاريات، يستمر بالنخاع الشوكي. يحتوي على مراكز التحكم بالقلب والتنفس والتقيوء والحركة، يتعامل مع الحركات الذاتية غير الإرادية، مثل التنفس وسرعة القلب وضغط الدم. يساعد النخاع المستطيل بنقل الرسائل بين أجزاء مختلفة من الدماغ إلى الحبل الشوكي. وكما نلاحظ بأن هذا الجزء مسئول ومرتبطة ارتباط كبير بالحركات الذاتية الغير إرادية مثل التنفس وسرعة القلب وضغط الدم التي لها أثر كبير في عملية استقبال المعلومات وتحليلها وحفظها واستيعابها من المتلقي. وبالتالي امكانية صياغة جمل وأحاديث موزونة ذات قيم ورسائل مترابطة وسليمة. فهو مسئول عن السيطرة على الحركات الإرادية وتنسيق حركات الجسم والمزاج. كما نجد هناك ارتباط وثيق بين النخاع المستطيل أو بما يعرف قديماً بالبصلة السيسائية ونطاقات التواصل في الدماغ وعملية ارسال واستقبال المعلومات.



ذاته خطوة جيدة في كسب الثقة بين الفريق أو القائمين على العمل، ويؤدي إلى تغيير وتحسين كبير ومؤثر في ظروف العمل. كلما توسعت مدارك العقل عند الشخص زادت فرصة استيعابه أكثر وبالتالي يصبح للشخص فرصة أكبر في تحقيق التفاعل بينه وبين الآخرين. هنا سيولد أول معيار وهو «الثقة». وسيؤدي هذا التفاعل الإيجابي بين المشاركين إلى التحدث بحكمة وعدم إهدار الوقت، ومن هنا ندرك المعيار الثاني وهو «إدارة الوقت».

علاوة على ذلك، فإن التواجد في خطاب عام حيث يوجد جمهور مستمع ومتحدث يشكل مساحة مشاركة للجميع بأفكارهم ومخاوفهم وتعليقاتهم. حيث يمكن تعريف هذا على أنه مساحة مليئة بالشفافية وهنا يظهر المعيار الثالث «الشفافية» وكذلك المعيار الرابع وهو «العمل الجماعي»، والجدير بالذكر أن عدم فتح نطاقات التواصل بين العقول لن تساهم في تعزيز العمل كفريق واحد بلغة واحدة.

حيث يجب أن يكون لكل فريق كلمات وإشارات محددة تساعد أعضاء الفريق على فهم بعضهم البعض بسرعة وسلاسة. يمكن للقول المشهور المرتبط ببند «المهام» «أنه إذا كان هناك رغبة هنالك طريقة»، فمسؤولية الجمهور فهم كل كلمة مرت عليهم أثناء المناقشة، سيؤدي ذلك إلى تشغيل العقل على نطاق أوسع ويساعد في تحقيق الهدف المطلوب.

مصطلحات:

البصلة السيسائية أو النخاع المستطيل: أخفض جزء عند دماغ الفقاريات.

النخاع الشوكي: الحزمة العصبية التي تعد جزءاً من الجهاز العصبي المركزي كما تداد للدماغ وهو موجود داخل العمود الفقري في القناة الفقرية .

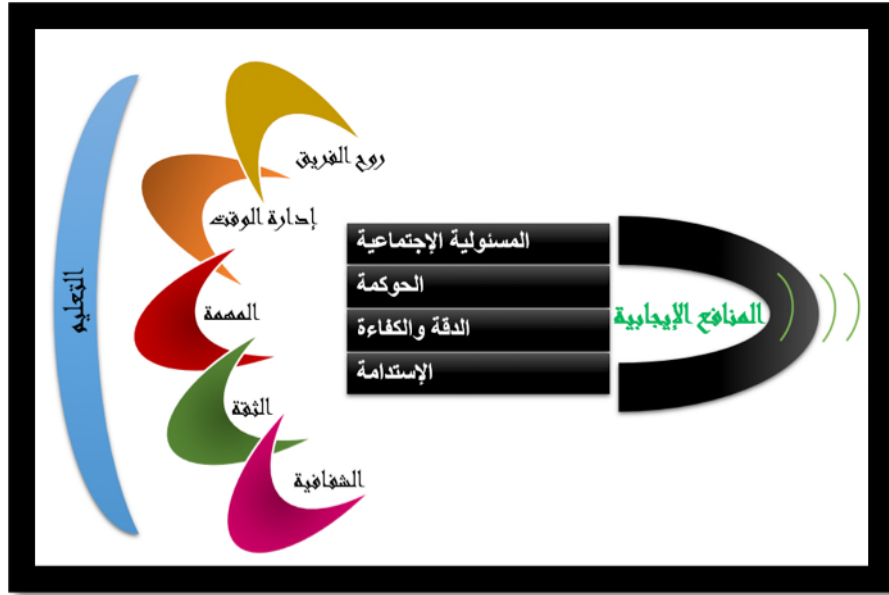
الدماغ: عضو يعمل كمركز للجهاز العصبي في جميع الفقاريات ومعظم اللافقاريات.

الفصل الثالث

- أهداف التعليم والتطبيق

- تطبيق الـ 5Ts





الشكل رقم 4: عملية تطبيق الـ 5Ts

تطبيق الـ 5Ts

يوضح الشكل أعلاه كيف سيساعد تطبيق نموذج 5Ts في بناء الأساس الصحيح على جميع المستويات الشخصية والعملية والعلمية. وبالتالي، يجني الفرد العديد من الفوائد من تطبيق نموذج 5Ts على نفسه أو الآخرين. نظرًا لوجود علاقة مباشرة بين نموذج 5Ts والمناخ.

أهداف التعليم والتطبيق



شكل رقم 3: أثر التعليم لفكرة الـ 5Ts

يوضح الشكل أعلاه أثر التعليم وأهميته في المساهمة للوصول إلى الأهداف على كل الأصعدة والمجالات. ويقصد بالتعليم هنا هو تثقيف الفرد وإثرائه بالمعلومات عن دور وفعالية كل معيار من المعايير الخمسة الموضحة في الشكل أعلاه في تحقيق الأهداف سواء كان مادياً أو معنوياً. سيتم لاحقاً في هذا الكتاب شرح كل معيار بالتفصيل.

بيئة العمل. ما هي الخبرة والفوائد التي قد يكتسبونها؟ يجب على الأفراد تجميع كل قواعد 5Ts جنباً إلى جنب مع التدريس والتعليم من أجل الحصول على النتائج والفوائد التي يهدفون الحصول عليها. يجب تطبيق المزيد من حملات التوعية والتدريب والتثقيف. يجب أن تُعلم وتُعزز المؤسسات والجامعات مفاهيم 5Ts في مراحلها التعليمية وأن تُكوّن نماذج مثالية لطلابها. يجب على الآباء أيضاً تطبيق وتثقيف أطفالهم حول مدى أهمية هذه المفاهيم. بالإضافة إلى ذلك يجب أن يعتقد القادة والمديرون أن الخطوة الأولى لتحقيق عائد مرتفع هي خلق بيئة عمل تتمسك بنموذج 5Ts.



للتوضيح كلما زاد التعليم ونشر الوعي بأهمية تطبيق نموذج 5Ts ، زادت احتمالية الحصول على منافع تعم على كل من الأفراد والمجتمع.

لنقف قليلاً عند عبارة «المنافع الإيجابية» ونذكر بعض الأمثلة للقيم الناتجة عن تطبيق نموذج 5Ts:

- 1- نشر الأخلاق وأسس التربية الحميدة في الأفراد والمجتمعات.
- 2- نشر الشفافية والصدق.
- 3- الإنتاجية في الوقت ، الأفكار ، الإنجازات ، الإبداع ، والأهداف.
- 4- سلامة العقل والذي يساعد في بناء مجتمع صالح.
- 5- تنفيذ المسؤولية الاجتماعية والحوكمة (الحوكمة الذاتية وحوكمة الشركات) على جميع مستويات الحياة والعمل.
- 6- الدقة والكفاءة العالية.
- 7- وضع أسس سليمة لبناء أي مشروع في الحياة أو العمل.

ومع ذلك ، من أجل تطبيق هذه النظرية (كلما زاد عدد تطبيقات 5Ts زادت الفوائد المكتسبة). يحتاج الأفراد أولاً إلى معرفة ما هي القيم التي يحتاجون تطبيقها في حياتهم أو عملهم أو منازلهم. وما هو الشعور الذي يشعرون به إذا كانوا يتبنون تطبيق نموذج 5Ts ، وعلى النقيض إذا لم يتم تطبيق 5Ts في حياتهم الشخصية أو

الشفافية

الشفافية هي قيمة أخلاقية موروثه عبر السنين، تهدف إلى خلق تواصل سليم بين الأفراد ويتم تأسيسها في المنزل أولاً من قبل الآباء، وتحسينها خلال السنوات التعليمية وتطبيقها في الحياة العملية، بحيث يتم استخدامها كدليل لمسار منفتح وشفاف. إنها قيمة تحولت إلى ثقافة ضمن مساحة حرة تسمح بمشاركة الآراء والأفكار وحلحلة العقبات بنجاح. لا يمكن تطبيق الشفافية بنجاح إلا عندما يتوفر الصدق والوضوح والثقة بالنفس والمساءلة الشخصية، والتي تشكل الأساس المستقر لبيئة سليمة وشفافة.

تلعب هذه القيمة دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات الشخصية واختيار كيفية المشاركة والتواصل مع زملاء العمل والموظفين. تأتي الشفافية مصحوبة مع العديد من الأهداف، ويتم شرحها بإيجاز في الصفحات التالية متبوعة باقتراح عدة طرق لتطبيقها بنجاح وزيادة الوعي حول هذا الموضوع المثير والأساسي.

الشفافية تعني الوضوح الكامل لجميع المعلومات المطلوبة داخل المنظمة، سواء كانت أسرة أو أي علاقات أخرى بين البشر. ويتم إظهارها من خلال الأفراد أو المجموعات الذين يشجعون الوضوح الكامل والصدق. يضمن تطبيق الشفافية تقديم اتصال أكثر سلاسة

الفصل الرابع

- الشفافية

- كيف تطبق الشفافية بنجاح



إلى تعزيز المشاركة. على سبيل المثال، عندما يكون الموظفون على دراية بجميع العمليات الجارية داخل الشركة بوضوح تام وعدم وجود سوء فهم، فإن هذا سيؤدي تلقائياً إلى تفاعل أفضل مع الموظفين وسينعكس بشكل إيجابي على المحيط الخارجي. الهدف الأكثر أهمية للشفافية هو التحكم الإيجابي بالسلوك. عندما يحافظ الفرد على ضبط النفس في أفعاله وأدائه بشكل مفتوح بين أقرانه، فإن هذا سيكون مصدر إلهام لهم لرفع مستوى معرفتهم وقدراتهم للمساعدة في الحفاظ على الصورة الصحيحة. وفي الشركة التجارية العقارية يوجد قواعد بيانات توفر جميع المعلومات والملفات بشكل غير محدود للموظف تطبيقاً لمبدأ الشفافية بالإضافة إلى عقد اجتماعات دورية مع الموظفين يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بكل شفافية.



وبيئة أكثر أماناً تسمح للإبداع والأفكار الجديدة بالازدهار بنجاح. ومن منظور التجارية العقارية «استثمر الشفافية في الأطفال ككيان استثماري للمجتمع والبلد». والشفافية هي بالتأكيد عامل يجب أن يوجد في جميع العلاقات الإنسانية، وأن نكون شفافين مع بعضنا البعض يعني وضع أساس متين من الثقة وبشكل أساسي عند تطبيق التعاون. أهمية تطبيق الشفافية في بيئة العمل: أولاً يشعر الموظفون بأنهم يعملون في شركة جديرة بالثقة تتبع معايير أخلاقية عالية. أما الأهمية الثانية فهي أن تطبيق الشفافية سيقبل من فرص حدوث سوء الفهم بالإضافة إلى أنها تمنع الفساد داخل الشركة. أخيراً سيكون لدى الأشخاص ذوي المعرفة المتنوعة ووجهات نظر متعددة مساحة آمنة للتعبير عن أفكارهم والمساعدة في تحسين عملية صنع القرار وتحقيق أداء أفضل. بشكل عام، فإن تبادل المعرفة والمعلومات داخل المنظمة لن يساهم فقط في زيادة الربحية، ولكن أيضاً في بناء بيئة مستقرة.

علينا تطبيق الشفافية في أنماط حياتنا المتعددة، حيث أنها تؤثر بشكل إيجابي على أدائنا في الحياة الشخصية وممارسة مهنتنا. وعند تشجيع الإنسان لإتباع قواعد الشفافية ستبرز نقاط ضعفه وقوته وقدراته وبالتالي العمل على تحسينها للحفاظ على مصداقيته. مما يؤدي إلى تواصل مستمر وأداء أفضل. بالإضافة

«الإفتقار إلى الشفافية يؤدي إلى عدم الثقة والشعور العميق بعدم الأمان»

(الداي لاما)

كيف تُطبَّق الشفافية بنجاح؟

تَعْتَمِدُ مسؤولية نشر ثقافة الشفافية بنحو خاص على الدراية بالمصطلح. على سبيل المثال، الآباء مسؤولون عن تربية أطفالهم على قيم الصدق والشفافية وتحمل المساءلة عن أفعالهم. إن تعليمهم الإنفتاح بحرية دون خوف من الأحكام هو أساس إقامة اتصال صحي بين أفراد الأسرة، ونتيجة لذلك يخلق جوًّا شفافاً في الأسرة. إن بناء مثل هذا الأساس المستقر وتغذيته على مر السنين سيؤدي إلى توريث هذه العادات الصحية من جيل إلى آخر، مما سينعكس على البيئة المحيطة بشكل إيجابي. فالتواضع وتبادل المعرفة من السمات الرئيسية لتطبيق الشفافية. والاستفادة من تجارب الآخرين سيطور الأفكار القائمة ويولد أفكار جديدة في المقابل. الحقيقة أن مشاركة المعرفة مع الآخرين لن تهدد موقف المرء في المنظمة التي ينتمي إليها لأن نقل وتبادل المعلومات هو عامل مشترك وضروري بين الأفراد. إن زيادة الوعي من خلال المؤتمرات والدورات التدريبية ووسائل الإعلام الخاصة بالشركة، هي طريقة مثلى لنشر مثل هذه الثقافة الهامة ولسهولة تطبيقها داخل الشركة. إلى جانب ذلك يمكن عقد اجتماعات بين الأفراد لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بمفهوم الشفافية.

الفصل الخامس

- إدارة الوقت

- كيفية تطبيق إدارة الوقت بنجاح



إدارة الوقت

وتخطيط مقدار الوقت الذي سيتم إنفاقه على نشاط معين طوال اليوم من أجل زيادة الفعالية والإنتاجية.

« ثلاث ساعات قبل الموعد أفضل من دقيقة واحدة بعد فوات الأوان »

(وليم شكسبير)

سيساعد التعرف على أهمية تطبيق إدارة الوقت في نمط حياتنا على إبراز هذه الأداة الفريدة وكيف يمكنها رفع جوانب حياتنا. إن زيادة التركيز وقيمة الوقت وفرص التعلم هي الأسباب الرئيسية التي تجعل تعلم إدارة الوقت ضرورياً. يسمح تطبيق إدارة الوقت بالحصول على حالة ذهنية هادئة دون تشتت ناتج عن التأكيد على ما إذا كانت المهام ستتم في الوقت المحدد أم لا، نتيجة لذلك ستزداد الإنتاجية. «العمل بذكاء وليس بجهد أكبر» هو قول شائع يحدد الأفراد الذين يختارون التركيز على مهمة ما ومنحها كل الوقت والجهد اللازمين لإنهاؤها بسرعة وكفاءة. في الوقت الحاضر يسلط العيش في قرن سرعة الضوء على حقيقة أن الوقت ثمين، على سبيل المثال، قد تختار الشركات استبدال الاجتماعات وجهاً لوجه بالاجتماعات الافتراضية، أو حتى برسائل البريد الإلكتروني إذا لم يكن من الضروري أن تكون متاحاً فعلياً لعقد الاجتماع. ولا تؤكد هذه الطريقة على دور التكنولوجيا في إدارة الوقت فحسب،



تعد إدارة الوقت أمراً ضرورياً لإدارة المهام والأعمال من خلال ترتيبها حسب الأولوية وذلك من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية وتناسب الجدول الزمني اليومي من أجل إنجاز جميع المهام وإتمامها في الوقت المحدد. من خلال القيام بذلك سيتمكن المرء من التنبؤ بنضج المشروع المستقبلي المطلوب، والذي يجب إكماله خلال فترة محددة. إنها أداة رائعة لاستخدامها عند محاولة أن تكون منظماً، والتي ستعكس على شخصيتك وستكسبك الاحترام من المجتمع سواء كان بإمكانك تطبيق إدارة الوقت في حياتك الشخصية أو المهنية. وقد يكون التعامل مع العديد من المهام مع عصر السرعة الذي نعيش فيه أمراً صعباً، ولكن هذا هو المكان الذي تأتي فيه إدارة الوقت جنباً إلى جنب وتساعد في إنجازها. على سبيل المثال، يمكن أن يذكرك وضع جدول زمني أمام عينيك بموعد ضروري نسبيته بسبب الروتين اليومي المزدحم. نتيجة لذلك، يمكنك إدارة الوقت وإنجاز الموضوع بسرعة وكفاءة. ويعتبر اعداد الجداول الزمنية وقائمة المهام اليومية واستخدام التخطيط البسيط وسائل تسهل تطبيق إدارة الوقت في العمل.

إدارة الوقت هو تحديد المهام التي يجب القيام بها وتنظيمها باستخدام جدول يعتمد على الأهمية والمدة والموقع من أجل الوفاء بها خلال الوقت المتوقع قبل الموعد النهائي. يُشار إلى تحديد

الشركات حيث يمكن أن يؤثر خلل واحد على النظام بأكمله. يُعد التعرف على الانحرافات وإيجاد التأثيرات السلبية أحد الأهداف لأنه سيوفر فرصة لتطبيق تقنيات وحلول بديلة للتغلب على العقبات. وسيؤدي تطبيق إدارة الوقت أخيراً إلى إدراك أن توفير المزيد من الوقت لعملية التخطيط أكثر أهمية من قضاء المزيد من الوقت في أداء مهمة أثناء مواجهة العديد من عوامل التشبث مثل الإجهاد أو تراكم المهام. ويتيح إعطاء قدر كافٍ من الوقت والتركيز على عملية التخطيط توضيح المهام والأهداف وتحديد أولوياتها، نتيجة لذلك سيتم تقديم الوقت والجهد الفعليين لهذه المهام والأهداف لتحقيقها بنجاح وبدون تقصير.

كيفية تطبيق إدارة الوقت بنجاح:

قائمة المهام هي الطريقة التي تساعد في إدارة الوقت بكفاءة دون الغرق في العديد من المهام. استخدام لغة بسيطة، فإن الجمل القصيرة ذات المغزى ستسهل فهم المهام بسرعة بغض النظر عن مقدار الوقت أو الجهد الذي تستغرقه. سيشكل تحديد مواعيد نهائية مبكرة نوعاً من الضغط والتحفيز لإنجاز العمل دون ترك المهمة حتى اللحظة الأخيرة والوقوع تحت الضغط. هناك طريقة أخرى وهي تنظيم جدولك الزمني بناءً على إنتاجيتك. على سبيل المثال، اختر معالجة أكثر المهام صعوبة وتعقيداً عندما تكون أكثر إنتاجية. الابتعاد عن الانحرافات وتكريس الجهد والإبداع أثناء

بل ستساعد أيضا في عدم إضاعة الوقت على الطريق، في محاولة اللحاق باجتماع يمكن إجراؤه بسرعة باستخدام التكنولوجيا. ستزداد فرص التعلم لأولئك الذين يتقنون إدارة الوقت. كلما كان الشخص أفضل في إدارة الوقت، زادت فرصه في الانضباط الذاتي، وبالتالي سيعزز مجالات الحياة والعلاقات والوظيفة مما سيسمح بالنجاح في الحصول على فرص تعلم إضافية وتحقيق الأهداف بشكل أسرع، ستكون فرص التعلم امتيازاً لأولئك الذين يصرون على أن يكونوا منتجين، ويتوقفون عن التسويف ويختارون التركيز على تطوير أنفسهم وغيرهم.

«النجاح ليس في قضاء الوقت، ولكن في استثماره».

(ستيفن كوفي)

إدارة الوقت لها العديد من الأهداف والفوائد كما أنها تزيد من الإنتاجية. إدارة الوقت تحد من إهداره وتساعد في إنجاز المهمة بشكل كافٍ. ولتكون قادراً على اكتشاف هدر الوقت، فإن الحاجة إلى بدء العمل على إيجاد بدائل وحلول عملية أمر لا بد منه.

لذلك، لن يساعد ذلك في إنجاز المهام بوقت أقل فحسب، بل سيسمح أيضا بتجنب مثل هذه الأخطاء في المستقبل، خاصة في

أداء مهمة محددة سيساعد في الاستفادة من الهدف الأساسي لإدارة الوقت، وهو إنجاز المهمة بنجاح في أقل وقت ممكن. قد يكون تعدد المهام مهارة يمكن لبعض الناس إتقانها. ومع ذلك يجب على الأشخاص غير المحترفين الالتزام بمعالجة مهمة واحدة في كل مرة بدلاً من الضياع بين المهام الأخرى دون المضي قدماً أو إحراز أي تقدم كبير. قد يكون التعامل مع عدة مهام في وقت واحد وإنهائها بشكل أسرع أمراً مثيراً. ومع ذلك يمكن أن يؤدي هذا إلى تقليل إنتاجيتنا وإحباطنا إذا لم يتم القيام به بعناية.

الفصل السادس

- مفهوم الثقة

- كيف تطبق الثقة بنجاح



«الوقت هو الحياة؛ لذلك إما أن تضيع وقتك وتضيع حياتك،

أو تتحكم بوقتك وتتحكم في حياتك».

(الان ليكين)

مفهوم الثقة

الثقة هي سمة مهمة يجب أن تكون متوفرة في كل علاقة اجتماعية. إنها إحدى الركائز الأساسية التي يمكن أن تسهم في تعزيز المشاركة مع محيطنا. الثقة تعتبر سلاحاً ذو حدين حيث يمكنها إما زيادة إنتاجيتنا وصقل مهاراتنا الاجتماعية، أو تؤدي إلى بعض العواقب الوخيمة إذا تم وضعها في المكان الخطأ أو الشخص الغير مناسب. إنها مهارة مهمة يجب تعلمها لأنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويمكن أن تخلق جواً فريداً للإبداع والارتجال، دون أن يسيطر عليها الخوف من الحكم. ويُعد اتخاذ القرار الأخلاقي أمراً ضرورياً في كل من الجانب الشخصي والمهني من الحياة، وتعلم كيفية ممارسة مهارة الثقة بشكل صحيح سيساعد في تحسين شخصياتنا.

يمكن تفسير الثقة بسهولة كما لو كانت رابطة تربط بين طرفين أو أكثر، حيث يعتمد أحد الطرفين على تصرفات الطرف الآخر دون التشكيك أو الغموض. الثقة هي مهارة يتم غرسها في الأطفال منذ اليوم الأول ويتم تطويرها أثناء النمو لتشمل ليس فقط أفراد الأسرة وكذلك الأصدقاء والشركاء. إنها مهارة يمكن استخدامها كأداة مفيدة في قطاع الأعمال لأنها تساعد في بناء علاقة خاصة مع زملاء العمل والرئيس والعملاء الذين يساعدون في ازدهار

المسيرة العملية. إن ممارسة الثقة في أسلوب حياتنا وتنفيذها أمر ضروري. نتيجة لذلك، تساعد الثقة في منحنا بعض المعنويات والدوافع لتخطي جميع العقبات، والتركيز على الجانب الإيجابي لما نمر به في الحياة من أجل تحقيق أهدافنا سواء كانت أهدافاً قصيرة المدى أو طويلة المدى.

بما أن الثقة لا تتقن إلا بوجود طرف آخر وليست مهارة فردية، فإن هذا يسمح للناس بالتواصل الاجتماعي وإثبات وجودهم، مما سيؤدي بلا شك إلى النجاح. إلى جانب ذلك إنها عطاء يتطلب نوعاً من المهارة، عندما تكون على استعداد للثقة في شخص يتمتع بإيمان وثقة تامين، فإن هذا سيحفزهم ويمنحهم بعض الأفكار الجيدة عنك، وفي المقابل ستتاح لك الفرصة للتعلم واكتساب معرفة وخبرة وحكمة جديدة في الحياة. يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الثقة إلى تقليل التواصل الفعال وروابط الأفكار، مما يؤكد مرة أخرى على أهمية ممارستها ونشر الوعي بها. سبب آخر لأهمية الثقة، هو أنها تساعدنا على تحديد أخلاقياتنا وقيمنا التي نختار التمسك بها في رحلتنا الحياتية، والتي ستعكس علينا بشكل إيجابي إذا تم اختيارها بحكمة. على سبيل المثال، عندما يشعر الموظفون والعمالون بمدى أهمية الثقة في الشركة واعتبارها ضرورية للغاية، سيقوم الموظف فقط باتخاذ القرار الأخلاقي. بالإضافة إلى ذلك سيشعر الموظفون أنهم يبذلون المزيد من الجهد وسيكرسون

سيساعد في خلق بيئة قريبة من بيئة الأسرة، حيث يمنح كلاهما الشعور بالراحة والأمان. في المقابل ستعكس الآثار الإيجابية على عملهم وإنتاجيتهم في الشركة.

«أفضل طريقة لبيع شيء ما: لا تبيع أي شيء. اكسب وعي واحترام وثقة أولئك الذين قد يشترون.»
(جيفري جيتومر)

كيف تطبق الثقة بنجاح؛

يمكن تطبيق الثقة بعدة طرق أهمها التواصل الاجتماعي، ومحاولة الخروج للقاء ثقافات وخلفيات مختلفة، والتعرف على وجهات نظر مختلفة، والحوار ومحاولة فهم المجهول، كل ذلك يساعد في تكوين الروابط والتي في المقابل ستغذي عقولنا وشخصياتنا بالمهارات اللازمة لترقيتنا إلى المستويات التي نتحمل فيها المسؤولية بأن نكون نظام داعم للأطراف الأخرى، سواء كان ذلك يدعم الأشخاص المرتبطين بالعائلة، أو القيام بذلك بشكل احترافي مع زملائك أو عملائك. وأن تكون رحيما تجاه أي هدف أو مهمة أثناء محاولتك تحقيقها في رحلتك. إن محاولة الخروج من المعايير والتفكير خارج الصندوق ستساعد في تفادي المصاعب،

جهودهم لشركتهم، عندما يؤكدون أن شركتهم تدعم ثقافة الثقة لأنها تمنحهم الشعور بالمساواة والعدالة.

«الفريق ليس مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً الفريق هو مجموعة من الأشخاص الذين يثقون ببعضهم البعض.»
(سيمون سينك)

تتحقق الكثير من الأهداف مع ممارسة مهارة الثقة. تعلم كيفية وضع ثقتك في الأماكن المناسبة والترويج لنفسك كشخص موثوق به لمحيطك وهذا سيحسن القدرة على الإقناع وكذلك المشاركة في الأفكار الجديدة وتطويرها. إنه يعمل كحافز للفرد ويمارس نوعاً من الضغط على الشخص بشكل دائم للتطور والتعلم، ويكون في أفضل أحواله مقارنة بأقرانه، حتى لا يخذل الطرف الآخر الذي يختار وضع ثقته فيه. الهدف الآخر هو أن استيعاب مفهوم الثقة وتطبيقه يساهم في تقليل التوتر.

عندما يكون المكان بيئة ودية وهادئة لا تتضمن أي علامات على الخداع أو التضليل، ويكون التأكيد على أن المرء يحيط نفسه بأشخاص موثوق بهم فقط، فلن تكون حالة التوتر مشكلة يجب التعامل معها. من الضروري التكيف مع ثقافة الثقة في العمل لأن نشر مثل هذه المشاعر الودية بين الموظفين وأصحاب العمل

لكن الحياة تدور حول المصاعب وامتلاك القدرة دائما للتغلب على هذه الصعوبات سيثبت مدى ثقتك في شخص ما . الثقة هي مهارة يتم اكتسابها من خلال العمل الجاد والتفاني، ولكنها مهارة ستعمل فقط لصالحنا وترفعنا إلى مستوى أعلى . بعض من أهم ممارسات الثقة في الشركة التجارية العقارية تتمحور في تقييم الموظف لنفسه .

الفصل السابع

- العمل بروح الفريق الواحد

- كيف يتم تطبيق معيار فريق العمل بنجاح



العمل بروح الفريق الواحد

يبرز العمل الجماعي عندما يكون التواصل جيد بين عناصر الفريق لإنجاز مهمة محددة. وهي تشمل جميع العناصر الخمسة مجتمعة (الشفافية، إدارة الوقت، الثقة، العمل الجماعي والمهام)، تحت اسم العمل الجماعي لأنه من أجل تطبيق العمل الجماعي الناجح، يجب أن تكون هناك شفافية، وإدارة للوقت، وثقة، ومهمة. إن ممارسة مهارة التواصل والقدرة على العمل بشكل جيد في العمل الجماعي، تبدأ مباشرة في السنوات التعليمية الأولى، حيث إن القيم والمهارات التي يتم تدريسها في هذه المراحل الحاسمة من الحياة تخلق أساساً للأخلاق والقيم والطريقة التي نختار بها الأداء والتي تحدد هويتنا. بالإضافة إلى ذلك، يُعرف الأطفال في سنواتهم الأولى من التفاعل مع العالم الخارجي، سواء كان ذلك في الحضانة أو المدرسة أو غيرهم من الأطفال، بالسلوك الأناني والحد الذي يؤكد على أهمية تدريس مفهوم العمل الجماعي وشرحه بدقة، وتطبيقه أثناء إظهاره داخل الأسرة، وتغذية هذه المهارة أثناء النمو. تأتي هذه المهارة مع العديد من المزايا حيث تزودنا بالمعرفة، وتساعدنا على التكيف بشكل أفضل وأسرع مع محيط غير معروف، وتعزز مشاركتنا وإنتاجيتنا.

العمل الجماعي هو التعاون والدعم المشترك بين أعضاء الفريق، الذين يسعون جميعاً لإنجاز مهام محددة من خلال الجمع

بين الجهد والمعرفة والخبرة دون تردد. وهو يتألف بشكل أساسي من أطراف على استعداد للمشاركة والعمل وتطوير وإنشاء حلول وخطط تسعى بشكل أساسي إلى تحقيق النجاح وإنجاز مهمة محددة، والتطبيق للعمل الجماعي الفعال.

«أن نجتمع سوياً هو البداية، أن نبقى معاً هو التقدم، أن نعمل معاً هو النجاح»
(هنري فورد)

من الضروري التعرف على أهمية ممارسة العمل الجماعي حتى تتمكن من فهم كيفية تأثيره على طريقة تفاعلنا مع محيطنا. كما تؤكد الاستفادة من فرصة أداء العمل الجماعي الفعال على مدى أهميتها. إن تعزيز فرص التعلم والإبداع، وتعزيز التعاون وتطوير وحل المشكلات، هي بعض الامتيازات التي تأتي أثناء إتقان مجال العمل الجماعي. بينما تكون محاطاً بمجموعة من الأشخاص الذين ينتمون إلى خلفيات مختلفة ومقدار مختلف من المعرفة والمعلومات، فإن فرصة اكتساب معرفة جديدة والتعرف على معلومات مختلفة وجهات النظر وكذلك توليد الأفكار الإبداعية والجديدة التي يزيد بشكل كبير. يزدهر الإبداع عندما يعمل الأشخاص معاً ضمن فريق واحد، حيث يؤدي تبادل الأفكار كمجموعة إلى منع وجهات النظر القديمة التي غالباً ما تأتي من العمل الفردي. كما يؤدي الجمع بين وجهات النظر الفردية من كل عضو في الفريق إلى إيجاد

إن بناء الثقة وتحسين أداء الفرد والمشاركة والروح المعنوية العالية هي بعض الفوائد التي تأتي أثناء العمل مع أعضاء الفريق، ولا يتم اكتساب الثقة إلا عندما يكون هناك اتصال مباشر مع أشخاص آخرين والعمل في فريق يؤهل الجو المثالي للتفاعل مع أعضاء فريقك وتبادل الثقة. معيار الثقة أساسي بين أعضاء الفريق لإنجاز أي مهمة، وهذا سيساعد الأفراد على التواصل بشفافية، وتعلم كيفية الحوار والعمل معاً لإيجاد حلول من خلال الآراء المختلفة، كما أن اكتساب الثقة أثناء العمل ضمن فريق يصنع أساساً جيداً لبناء روابط قوية. سيلاحظ الأفراد كيف سيتحسن أدائهم وتواصلهم، وسيتم تعلم دروس جديدة. على سبيل المثال، سيكون هناك المزيد من التسامح مع الآراء وتقبل وجهات النظر المختلفة، سيتم اكتساب معرفة جديدة بسبب العمل مع أعضاء الفريق الذين يأتون من خلفيات مختلفة من المعرفة والخبرة بروح العمل الجماعي، تهدف أنشطة بناء الفريق إلى تحسين الروح المعنوية للمشاركين. ويساعد التعرف على مصطلح العمل الجماعي في وقت مبكر من الحياة على تسهيل عملية التكيف عند التواجد مع فريق وتكليفه بمهمة يجب إنجازها.



حلول أكثر فاعلية وما تعلمته من تجاربك الفردية مختلف تماماً عن زملائك في العمل. وبالتالي، العمل الجماعي يعمل على زيادة المعرفة المشتركة في مكان العمل ويساعدك على تعلم مهارات جديدة يمكنك استخدامها لبقية حياتك المهنية. ويخلق التعاون في مشروع ما حماساً للتعلم يفتقر إليه العمل الفردي عادةً، وأن تكون قادراً على مشاركة الاكتشافات مع باقي أعضاء فريقك يثير اهتمام الموظفين والعاملين ويعزز المعرفة الفردية والجماعية. فالتعاون والتواصل الصحي بين أعضاء الفريق هو مفتاح النجاح أثناء العمل في أي مهمة. أما تكريس كل الجهود والمعرفة لتحقيق هدف رئيسي واحد، يتطلب ذلك شفافية مطلقة وإشراك جميع أعضاء الفريق في العملية للحصول على أقصى استفادة من الأفراد. تحدث المشكلات في أي مشروع أو مهمة أو أعمال، وهناك عدة طرق للتعامل مع هذه المشكلات والتوصل إلى حل للتغلب عليها. ومع ذلك، عندما يتم وضع فريق في موقف يتعامل فيه مع عرقلة يمكن أن تعيق تقدمه، فإن جلسات المشاركة وتبادل الأفكار ستساعد الفريق في سعيهم للابتكار وإيجاد حلول مبتكرة جديدة.

السؤال الأول الذي ينبثق هو لماذا تحتاج إلى هذه المهارة؟ ماذا سنكسب من تعلم مثل هذه المهارة؟ إن التدريب على أن تصبح عضواً مؤثراً في الفريق والمساهمة في جعل فريقك مهما كانت المهمة الموكلة إليه فريق فعال أمر مفيد مع العديد من الأهداف،

«الالتزام الفردي بالجهد الجماعي هو ما يجعل العمل الجماعي، وعمل الشركة، وعمل المجتمع عملاً حضارياً.»

(فينس لومباردي)

كيف يتم تطبيق معيار فريق العمل بنجاح:

يتطلب إنشاء فريق فعال والتأكد من أن جميع الأفراد يعملون بشكل جيد تحقيق بعض النقاط. يعتبر توضيح الأدوار وتحديد الأهداف والمكافأة من العوامل الضرورية التي تساعد على العمل الجماعي الفعال. سيساعد توضيح الأدوار على تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق، في الغالب عندما يكون الفريق مكون من عدد كبير من الأعضاء يخلق مساحة للفوضى والتقصير وسوء الفهم. إلى جانب ذلك يمكن أن تكون محاطاً بعدة أشخاص أمراً مريئاً، وعليه يجب تعيين عضو ذو دور معين يساعد في تسهيل التكيف والتركيز على إنجاز المهمة. من الضروري تحديد اجتماع مع جميع أعضاء الفريق من أجل تحديد وتعيين الهدف الرئيسي الذي من أجله تم إنشاء الفريق. يجب تحديد الأهداف الصغيرة على طول الطريق فيما يتعلق بإنهاء المهام البسيطة للطرق المؤدية إلى إنهاء المشروع بأكمله؛ ستساعد هذه الطريقة في تحفيز أعضاء الفريق من حين لآخر ودفعتهم للعمل بجدية أكبر. عامل آخر مهم هو تعيين المكافآت، يمكن أن تساعد مكافأة أعضاء الفريق الذين يعملون بجد في تشجيعهم وكذلك جذب انتباه أعضاء الفريق الآخرين للعمل بجدية أكبر، سيعطي هذا النوع من نظام المكافآت للأعضاء الأمل والحافز، وشيء يتطلعون إليه في كل مرة يتم البدء فيها العمل على شيء يتعلق بالمهمة المعينة.

الفصل الثامن

- المهام

- كيفية تطبيق مفهوم المهام بنجاح



المهام

للتخلص من أي سوء فهم. سيتم الكشف عن هدف المهمة من أجل الوضوح. وهو ما قد تسبب لمعظم الشركات أن تنمو أو تضمحل معه. وبعد اتخاذ القرار النهائي بشأن المهمة المطلوبة، سيبدأ الأفراد في التخطيط للعملية في أذهانهم وسيجدون إجابات لأي من أسئلتهم أو النقاط الغامضة التي ستساعدهم على التركيز على إنهاء المهمة بنجاح. على سبيل المثال، عندما يتم تكليف الموظف بمهمة محددة، سيحصل على فرصة لمعرفة ما هو مطلوب منه وسيعرف العملية الدقيقة اللازمة لإنجاز المهمة بناءً على معايير الشركة. ومن المفيد توضيح المهمة المطلوبة عند عرضها على الفريق، لأن الفرق التي تضم أعضاء من خلفيات متنوعة (الجنس والعمر والعرق وغيرها) تكون أكثر إبداعاً وتحسن أداءها مقارنة بالفرق غير المتنوعة. يوضح ذلك أهمية وجود وجهات نظر مختلفة للعمل بها، بدلاً من عرض جانب واحد من الأشياء، ويقدم العمل الجماعي صورة جلية ثلاثية الأبعاد.

«افعل ما ينبغي عليك فعله. لتفعل ما تريد أن تفعله»

(دينزل واشنطن)

يُعدّ اتباع مفهوم المهمة مفيداً بعدة طرق. إذ يحسن الإنتاجية بشكل كبير عندما يركز الفرد على مهمة واحدة، ولديه كل التفاصيل لإنهاء هذه المهمة بنجاح دون أي علامات استفهام، فسوف يضع

المهمة هي كلمة بسيطة ذات قيمة جوهرية وتأثير كبير. لا يعني ذلك المهمة الوحيدة التي يجب أن يقوم بها الموظف، أو الطالب، أو القائد، أو الأم، أو الأب. بل يعني تحمل المسؤولية الكاملة لأداء كل مهمة محددة برؤية وفكرة واضحة لتلك المهمة. إذا كان لدى كل موظف رؤية واضحة للمهمة المطلوبة ولديه آلية المعرفة، فسيتم إنجاز المهمة بشكل صحيح وبالتالي، ستكون النتائج رائعة. يعد التعرف على مثل هذا المفهوم أمراً مهماً بشكل خاص لعدة أسباب، وأنه ينعكس على الأفراد الذين لديهم العديد من الأهداف والفوائد. وإنه مفهوم يفيد الشركات خاصة تلك التي لديها عدة أشخاص يديرون عملياتهم.

تَعْنِي المهمة تحديد هدف وهو مفهوم يمكن اتباعه في المنزل والمدرسة ومكان العمل. وكذلك تحديد أولويات وواجباتك بناءً على أهميتها والمواعيد النهائية لإنجازها، ثم تجنب تعدد المهام والتركيز على كل مهمة على حدة. ففي مكان العمل، يُفضل دائماً أن يحدد رئيس القسم مهمة لفريقه مما يسهل عليهم معرفة مكان تركيزهم الجوهري ويحثهم على تفانيهم من أجل إنهاء مهامهم بالتناوب بدءاً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

من الضروري فهم سبب تقدير مفهوم المهمة بشكل كبير من خلال المعرفة. سيتعرف الأفراد على مهمتهم بدقة وستتاح لهم فرصة

الخلاصة

أخيراً، تُكمل 5Ts بعضها البعض، وهي مفتاح النجاح في أي عمل وحتى في علاقاتنا الإجتماعية اليومية. وعند الشروع لفتح عمل تجاري وتكون مسؤولاً عن الإدارات والموظفين، من الضروري وضع بعض الأسس الموثوقة للأخلاق والمفاهيم وهي التي يجب اتباعها والعودة إليها عند الحاجة. يمكن أن يكون نموذج 5Ts بمثابة الدليل الذي يعود إليه أصحاب العمل والموظفون عندما يتم وضعهم في موقف يكون فيه رأيهم أو قرارهم مهماً، ومن الضروري معرفة أنه عندما يتم تضمينك في نظام ما، فإن قراراً بسيطاً يؤثر على العملية بأكملها أو كلها وعلى الأفراد العاملين في تلك الشركة. تعتبر الأخلاقيات ضرورية، وفرضها على موظفيك وإظهار ذلك للعالم الخارجي يجعل الشركة ذات معايير أخلاقية عالية، والتي بدورها تساعد في رفع قيمة الشركة وتعزيزها. عند التفكير في الخمس معايير، فهي مهارات ومفاهيم عادية يمكن تطبيقها في حياتنا اليومية وتعليمها لأطفالنا، إن تنشئة وتربية الأفراد الذين يؤمنون بهذا النموذج يعني تنشئة أشخاص ناجحين يجلبون التأثير الإيجابي على المكان الذي يختارونه للعمل ولاحقاً في الحياة العامة، وهذا يؤكد سبب نشر نموذج 5Ts باستخدام جميع الوسائل الممكنة، سواء كان ذلك من خلال عقد مؤتمرات تناقش أهمية كل منها، أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

الموظفون والعاملون كل تركيزهم على المهمة التي ستساعدهم على إنهائها في أقل وقت ممكن. إلى جانب ذلك قد يكون تعيين مهمة واحدة لفرق متعددة محفوفاً بالمخاطر، ولكن مع التخطيط الجيد والمشاركة، سوف تتدفق العملية بسلاسة دون أي أخطاء. بالإضافة إلى ذلك، يتيح تعيين المهمة للأشخاص التواصل مع بعضهم البعض للحصول على مزيد من المعلومات حول المهمة، أو إزالة أي سوء فهم، وهذا مفيد للأفراد لأنه يعزز التواصل الجيد ويبني الثقة بين أعضاء الفريق. ونتيجة لذلك، يؤدي هذا إلى وجود اتصالات جيدة حولها، وعلى الرغم من تنوع الأعضاء سيكرس الجميع معرفتهم وجهودهم وخبراتهم وقوتهم لإنجاز المهمة.



كيفية تطبيق مفهوم المهام بنجاح:

يضمن تعيين المهمة الصحيحة للشخص المناسب الحصول على نتائج أفضل. على سبيل المثال، لن يكون تعيين واجب تدريس مادة علوم لمدرس فقه أي جدوى؛ يوضح هذا المثال البسيط مدى أهمية إعطاء المهام للأشخاص ذوي الخبرة في نفس المجال. تحرص الشركة التجارية العقارية على التأكيد أن جميع الأفراد على دراية كاملة بالمسؤوليات الممنوحة لهم ومدى أثر هذه المسؤوليات على الكيان ككل.

الفصل التاسع

الحوكمة

وغيرها . تقوم الشركة التجارية العقارية بعقد إجتماعات دورية لشرح نموذج ال 5Ts والتأكيد على أهميته، بالإضافة إلى إعتقاد سياسة منح الموظفين الجدد كتيب عن نموذج 5Ts جنباً إلى جنب مع السياسات والإجراءات ونطاق العمل.

- مدخل إلى الحوكمة
- بعض التعاريف المختلفة عن الحوكمة
- ضرورة تطبيق مبدأ الحوكمة
- منظور الحوكمة من قبل بعض المؤسسات العالمية
- الحوكمة من المفهوم المحاسبي والإداري والقانوني
- نشأة الحوكمة وتطورها
- مراحل تطور الحوكمة
- الحوكمة من منظور الأديان
- الحوكمة من منظور المجتمع
- من جانب حوكمة الأفراد
- الحوكمة الذاتية
- مزايا الحوكمة من الناحية المجتمعية
- الحوكمة من منظور الشركات



يتناول هذا الفصل من الكتاب مفهوم الحوكمة، وسرد عناصر الحوكمة انطلاقاً من التعريف بمفهوم الحوكمة بشكل عام، ومن ثم عرض عناصرها والمحددات الأساسية كذلك أهميتها بالنسبة لأفراد المجتمع والمؤسسات الربحية والغير ربحية، بالإضافة إلى عرض أهمية الحوكمة ودورها نحو البيئة. وسيتم تناول الحوكمة من أبعاد مختلفة ومنها الدواعي الاقتصادية والفكرية للحوكمة وأهم أهدافها وذكر المعوقات التي تقابل تطبيق الحوكمة. وأخيراً سيتم تناول المنافع التي تنتج من تطبيق الحوكمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، والتي تضمن نجاح عمل العديد من الشركات وتحسن خدماتها على مختلف النطاقات التجارية والاجتماعية والاقتصادية.

مدخل الى الحوكمة:-

موضوع حوار مستمر في الوقت الحاضر. ويختلف التعريف حسب نوعية الحوكمة المقصودة. هل هي حوكمة ذاتية أو حوكمة الشركات؟ على الرغم من انتشار الحوكمة منذ زمن غير قصير. الا أنها تحافظ على مكانة عالية ومفهوم قوي لابد من تطبيقه في جميع الأحوال. وقد نبعت فكرة نموذج الـ 5Ts من الحوكمة. حيث تعتبر الحوكمة الركيزة الأساسية التي استندت عليها المعايير الخمسة لنموذج الـ 5Ts. فهي أداة رقابة تهدف إلى جودة عالية في الأداء من خلال اتباع نهج معين. ومن هذا المنطلق يمكن استخدام

- - تعريف حوكمة الشركات
- حوكمة الشركات وأدته الشركات
- مزايا الحوكمة من الناحية المؤسسية
- حوكمة الشركات وتأثيرها على سوق الأوراق المالية
- تقرير كينج الرابع (King IV) في الحوكمة
- علاقة الحوكمة بال 5Ts
- الحوكمة والشركة التجارية العقارية



التعريف الثاني: -

الحوكمة تعني تغليب المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الفردية لأعضاء الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصالح والعدل بينهم بما يضمن استمرار المؤسسة والحيلولة دون فشلها.

التعريف الثالث: -

الحوكمة مجموعة من آليات الرقابة والتي تتبناها المؤسسة حتى تمنع أو تشي المديرين المحتملين أنهم من ذوي المصالح الذاتية عن المشاركة في أنشطة تضر بمصالح أصحاب المصلحة. باختصار، تعني الحوكمة الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه الكلمة من معاني. ومن مصطلحات الحوكمة، الحاكمية الرشيدة، الحاكمية الجيدة، الحوكمة المؤسسية، القيادة الرشيدة والإدارة الرشيدة والحاكمية. وهي تعتبر قيمة أخلاقية عالية تجعل الإنسان رقيب على نفسه.

الحوكمة هي نظام يتم من خلاله توجيه ومراقبة الأفراد، والمجتمعات، والكيانات، والبلدان. وتستند قاعدة وهيكلية الحوكمة إلى أربع محركات أساسية، هي صنع القرار، والمساءلة، والرقابة، والسلوك. تتأثر أهداف الكيان بكيفية تطبيق الحوكمة. ويتم تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال إذا تم تطبيق الحكم الرشيد بشكل صحيح. لتوضيح مصطلح الحوكمة يجب بناؤها على مبدأ أساسي

نموذج ال5Ts كأداة رقابة ذاتية محددة المعايير تقيس مدى فعالية الثقة والشفافية وإدارة الوقت وانجاز المهام والعمل الجماعي. والتي تعتبر البنية الأساسية للحوكمة.

يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق جودة عالية وتميز في الأداء من خلال اتباع الأساليب الفعالة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد، أو الشركات، أو المجتمع، أو البلد.

وبالعودة إلى ظهور اصطلاح الحوكمة في القرن الماضي، فإن ظهورها الأول كان في السبعينيات من هذا القرن السابق. كما ظهر مصطلح «حوكمة الشركات» في عام 1976 لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية. ولا عجب في أن تثور الحاجة لمفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة لما له من دور فعال في الاستمرارية والاستقرار والنمو لدى الأفراد والمجتمعات والشركات واحتياجات الدولة.

بعض التعاريف المختلفة عن الحوكمة:-

التعريف الأول: -

هي مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب العلمية المناسبة والفعالة لضمان نجاح أهداف المؤسسة.

منظور الحوكمة من قبل بعض المؤسسات العالمية:-

- 1 - مؤسسة التمويل الدولية (IFC): النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.
- 2 - جمعية المدققين الداخليين (IIA): كل العمليات والنظم المعتمدة والتي يراقبها مجلس الإدارة بغرض توفير المعلومات اللازمة. وتوجيه وإدارة ومراقبة نشاطات المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها.
- 3 - منظمة التعاون الاقتصادي (OECD): هي مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات المختلفة التي لها اهتمام في المؤسسة. كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها.

الحوكمة من المفهوم المحاسبي والإداري والقانوني:-

- 1 - المفهوم المحاسبي: هي قواعد لحماية الأصول والموارد. ولتأكيد حسن استغلالها للحصول على العوائد المناسبة. ومن ثم صرفها واستخدامها في الأوجه المناسبة. بالإضافة للتأكد من عدم استخدامها في مجالات غير سليمة وعدم استغلالها من قبل الإدارة العليا لتحقيق منافع خاصة.
- 2 - المفهوم الإداري: هي قواعد تساعد في عمليات التنظيم

يحتوي على مفاهيم مهمة، مثل الشفافية، والثقة، والأخلاق، والمساءلة، والمسؤولية. ويمكن تشبيهها بالمحرك الذي يوجه الأفراد والكيانات لتحقيق أهدافهم. إذا استفاد الشخص من هذه المفاهيم وطبقها بما يخالف المبادئ الأخلاقية سيؤود به الى انتاج حكم سيئ وبالتالي يؤدي الى مشاكل كثيرة تواجه تحقيق الأهداف.

ضرورة تطبيق مبدأ الحوكمة:

تقوم الحاجة للحكم والحوكمة لما يلي:

- 1- يساعد في الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية.
- 2- لنفهم حقوقنا وواجباتنا.
- 3- تعزيز الشفافية.
- 4- تعزيز الثقة.
- 5- تعزيز المهمة من حيث المعرفة بالضبط ما يجب علينا القيام به.
- 6- الإعداد لأزمات مثل الأزمات المالية.
- 7- يساعد في تصحيح السلوك الخاطئ.
- 8- العدل في اتخاذ القرار.
- 9- تقليل المخاطر مثل الفساد والإفلاس والسرقات.

قبل أن تكون أسباب ومشاكل إدارية ومؤسسية، وهنا نتطرق إلى حوكمة الأفراد والتي يمكن تلخيصها في ثلاث كلمات (بدءاً من المساءلة والشفافية بالإضافة إلى العدالة والنزاهة) وهي التي تُكوّن العناصر الأساسية للحوكمة بشكل عام. تقع المسؤولية في الحوكمة الفردية بالدرجة الأولى على الأفراد ومدى تبنّيهم لأساسيات الحوكمة ومفاهيمها المختلفة. والمقصود بالحوكمة الفردية أو الذاتية هي المراقبة الذاتية لسلوك الأفراد وأخلاقهم وعلى أن الفرد مسؤول أن يحاسب نفسه بنفسه، إذا ما كان يقوم به من أفعال أو ما ينطق به من كلمات تتوافق مع المبادئ والقوانين المعمول بها من عدمه.

وبالتالي كنتيجة تنعكس هذه الممارسات من قبل الأفراد إيجابياً على حياة الفرد والمجتمع ومن حولهم وبالتالي الحوكمة الفردية هي حجر الأساس والمدخل الرئيسي إلى حوكمة الشركات. إذ يجب على كل فرد أن يبدأ في الحكم الذاتي، وأن يعمل على فهم المعنى الحقيقي له، وتطبيقه على حياته الشخصية. وبما أن الفرد هو أهم مكون من مكونات الشركات وهو أهم أصل من أصول الشركة. فإن وجود أفراد لديهم مبدأ الحوكمة الذاتية سيؤثر إيجابياً على خلق وإتباع حوكمة الشركات وبالتالي على أداء الشركة.

وقد كتب الدكتور «سائد الكوني»: - أستاذ المراجعة والمحاسبة الإدارية بقسم المحاسبة في كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

والتخطيط والتوظيف والتوجيه والرقابة على جميع الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف.

3 - المفهوم القانوني: هو الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

نشأة الحوكمة وتطورها: -

تعود أصول مفهوم الحوكمة إلى علم إدارة الأعمال ويعود أول استخدام له للاقتصادي الأمريكي رونالد هاري في عام 1937، في مقال له عنوانه The Nature of the Firm، حيث تطرق إلى مفهوم الحوكمة على أنه (السياسات المعتمدة من جانب المؤسسة وجميع الأجهزة التابعة لها وصولاً إلى تنسيق فعال هدفه تنمية المؤسسة وتطورها من خلال عمليات إعادة التنظيم والتهيئة).

كانت بداية الحوكمة في عالم الأعمال في أوائل التسعينات من القرن الماضي، وجاءت لتعالج مجموعة كبيرة من المشاكل الأخلاقية والإدارية التي تسببت في إفلاس العديد من المؤسسات حول العالم، وفي ضعف الأداء على أصعدة مختلفة. ومن أهم هذه المشاكل هي مشكلة تعارض المصالح والتي تحتوي على العديد من المشاكل الفرعية بين عدة أطراف من داخل وخارج المؤسسة. بالنظر إلى المشاكل التي جاءت الحوكمة لضبطها ومعالجتها.

يعود السبب الرئيسي لهذه المشاكل إلى أسباب أخلاقية وفردية

قام أدريان كادبوري: في عام 1992 وهو يعتبر أول من وضع تعريف لحوكمة المؤسسات على أنها « النظام الذي يتحقق من خلاله توجيه ورقابة الشركات». بوضع أهم مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات وهي النزاهة. أشار أدريان كادبوري (أن المسؤول الأول عن حوكمة المؤسسة هم مجلس الإدارة) وركز على أهمية وجود نظام رقابة داخلية فاعل كأهم أداة أساسية للحوكمة.

تقوم الحوكمة على قواعد رئيسية ثلاثة أولها: الشفافية: (ويعبر عنها بتصميم وتطبيق النظم والإجراءات والتشريعات والسياسات العامة وكل الأدوات التي تضمن حق الفرد والمؤسسات). أما القاعدة الثانية فتقوم على المساءلة: والتي (تمثل تمكين الفرد وأصحاب العلاقة سواء أفراد أم مؤسسات من الرقابة على العمل مع الحرص على عدم تعطيل العمل أو التعرض للغير). أما القاعدة الثالثة: فتقوم على (المشاركة بمعنى إتاحة المجال للأفراد في وضع قواعد العمل في المجالات المختلفة).

مراحل تطور الحوكمة: -

جاءت الحوكمة على خمس مراحل كالتالي: -

المرحلة الأولى: تنظيم العلاقة بين كل من الملاك وممثلهم والإدارة التنفيذية بهدف تقليل تعارض المصالح بينهم.

المرحلة الثانية: تحسين فاعلية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

بجامعة النجاح الوطنية، وهو باحث متخصص في قضايا الحوكمة وتطبيقاتها، حاصل على درجة الدكتوراه في الفلسفة المحاسبية من جامعة Wurzburg في ألمانيا.

ومن أشهر العبارات التي اشتهر بها الدكتور سائد الكوني هي: (إذا كان الشخص جيداً، فسيكون المجتمع جيداً). وفي مؤتمر بعنوان: «النزاهة والحوكمة من أجل التنمية المستدامة» الذي أقيم في فلسطين في ديسمبر 2019 وكان المؤتمر حول حوكمة الشركات ومبادئها، وقد ذكر الدكتور الكوني، (بأنه يعتبر الفرد اللبنة الأولى في المجتمع وأن خير المجتمع يأتي من خير الفرد) يروج الدكتور الكوني لمفهوم الحكم الذاتي على أساس مبدأ المساءلة الاجتماعية والمصلحة العامة. حيث شدد على مصطلح أن الفرد يجب أن يراقب ويتحكم بنفسه بدلاً من مراقبته للآخرين ومحاولة إصلاح أخطائهم من خلال توجيههم إلى الطريق الصحيح. وأشار إلى أهمية المساءلة الذاتية. والعمل على إصلاح الذات وصقل ومراقبة الأفعال وفقاً لمعايير الحوكمة والنزاهة والشفافية.

تأكيداً لأهمية ما ذكر سابقاً، جاءت لوائح وأنظمة الحوكمة المؤسسية سواء في القطاع الخاص أو العام لتضم في مبادئها وقواعدها الإلزامية مجموعة من المبادئ الأخلاقية والسلوكيات المتوقع من أعضاء مجلس الإدارة العليا الالتزام بها في مختلف المؤسسات.

النزاهة والشفافية والعمل الجماعي والتعاون والمشاركة والعدالة والتمكين، والمسؤولية، والمساءلة، والاستشارات. وعززت الأديان جميع هذه المبادئ.

الحوكمة من منظور المجتمع:

من هو المسؤول الأول عن الحوكمة: -

سؤال تقتضيه حسن تطبيق الحوكمة، وتحقيق كامل الفائدة للفرد والمجتمع.
من جانب حوكمة الأفراد: -

يعتبر الوالدين هم المسؤول الأول عن تعزيز مفهوم الحوكمة ومكوناته وأهميته واعتباره أساس من أسس التربية الخاصة بالأبناء على جميع الأصعدة، متمثلاً بالنزاهة والصدق والعدل والأمانة والشفافية وذلك سيؤدي إلى خلق مجتمع متكامل ومتجانس على أساسيات ومفاهيم الحوكمة، وتعزز من مستوى الثقة لدى الفرد مع نفسه ومع مجتمعه. تناولت الكتب السماوية مقومات الحوكمة ومنها قول النبي شعيب لقومه كما جاء في القران الكريم عن العدل بقوله تعالى ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ (الأعراف: 85).

وكما جاء عن حديث الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله عن العدل والنزاهة قال رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَعَلَى آلِهِ وَسَلَّمَ:

المرحلة الثالثة: تحسين مستوى الشفافية بهدف زيادة فاعلية المساءلة.

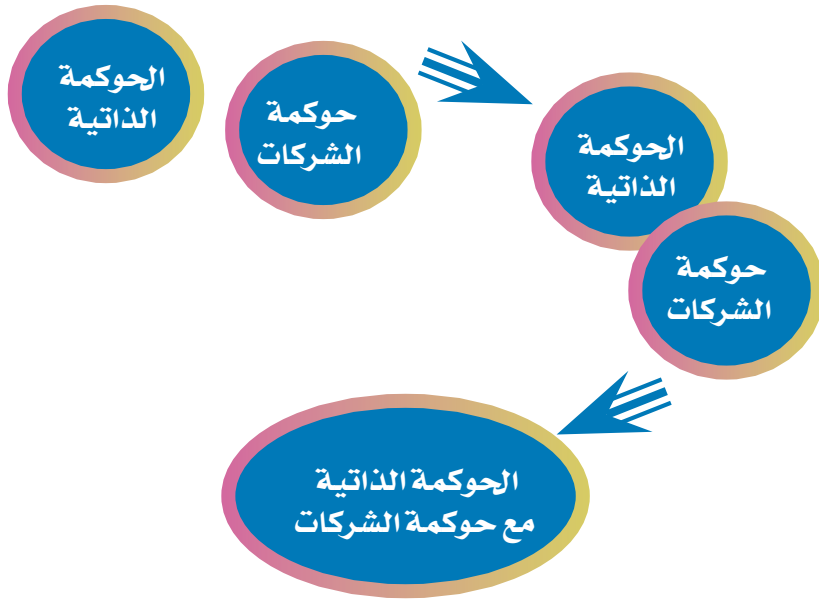
المرحلة الرابعة: حماية حقوق باقي أصحاب المصالح وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

المرحلة الخامسة: التأكيد على أهمية الممارسات الأخلاقية في العمل والتركيز على القيادة الفعالة للمؤسسة.
جميع المراحل الخمسة السابقة هدفها تأكيد الاستدامة وتعظيم منفعة أصحاب المصالح.

الحوكمة من منظور الأديان

للحوكمة جذور وأسس في جميع الأديان، فهو نظام أخلاقي يتحكم في سلوك الأفراد ويصلح الفرد والمجتمع. وبالتالي، يجب على الأفراد والمجتمعات تطوير هذه الأسس بطريقة تجعلهم مواكبين للعصر الحالي. وقد تم بالفعل تناول مبادئ ونظرية الحوكمة من منظور إسلامي باعتبارها قيم دينية وعقائدية. «أما في الإطار الدولي فإن مبادئ الحوكمة الأساسية التسعة حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهي المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة والتوجه الجماعي، والإنصاف، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية.» لتوضيح مصطلح الحوكمة توجد قواعد للعديد من المبادئ والتعاريف الإيجابية. مثل

ومن ثم، فإن مفهوم الحكم الذاتي يبدأ قبل مفهوم حوكمة الشركات. إذ يجب على كل فرد أن يبدأ في الحكم الذاتي، وأن يعمل على فهم المعنى الحقيقي له، وتطبيقه على حياته الشخصية.



الشكل رقم 5 : عملية دمج الحوكمة الذاتية بحوكمة الشركات

(القضاة ثلاثة: واحد في الجنة، واثنان في النار، فأما الذي في الجنة فرجل عرف الحق ففضى به، واللذان في النار رجل عرف الحق فجار في الحكم، ورجل قضى في الناس على جهل). بالإضافة الى الحديث الوارد أعلاه. فقد قال رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ، أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكَوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ، وَإِيْمَ اللَّهُ لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتَ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا) وهذه الأحاديث تناولت أهمية العدل، الشفافية، النزاهة، وسيادة القانون. وأيضاً تناولت الكتب السماوية الأخرى مثل الانجيل ذكر أهمية النزاهة والشفافية في سفر الأمثال 10: 9 «الناس مع النزاهة يمشون بأمان لكن أولئك الذين يتبعون مسارات ملتوية سوف ينزلق ويسقط.» والجدير بالذكر أن جميع الكتب السماوية قد تناولت أهمية مقومات الحوكمة ودعمتها بالأدلة والبراهين لأنها في الأصل قيم سماوية نزلت على أنبياء الله.

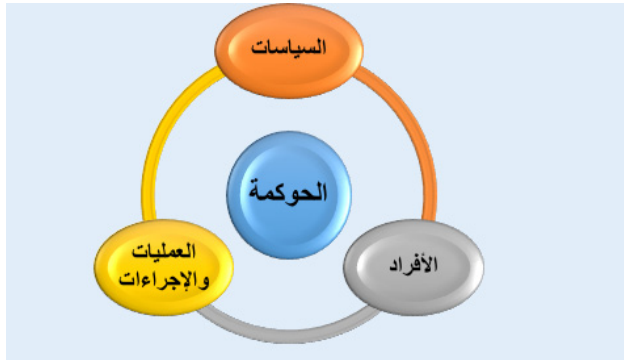
الحوكمة الذاتية:

في حين أن «الحكم الذاتي» وفقاً لمفهومنا، يعني المراقبة الذاتية لسلوك الأفراد وأخلاقهم. بالإضافة إلى ذلك فإن على الفرد أن يحاسب نفسه وما إذا كان ما يفعله أو ما ينطق به من حيث الكلمات يتوافق مع المبادئ والقوانين المعمول بها. وبالتالي فإن هذا الإصلاح ينعكس إيجاباً على حياة الفرد والمجتمع والأمة ككل.

مزايا الحوكمة من الناحية المجتمعية: -

حوكمة الشركات على ضمان أن يكون لشخص واحد على الأقل في الشركة أو المؤسسة الحق في التحقيق ضمن المعايير والقوانين المتبعة في هذه المؤسسة لإزالة أي مشكلة تحدث في الشركة. وتهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية وزيادة ثروة المساهمين وتحقيق العدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

عرّف Gabriel O'Donovan (2003) «حوكمة الشركات» على أنها (نظام داخلي يشمل السياسات والعمليات والأشخاص الذي يخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة الإدارة بذكاء تجاري جيد وموضوعية ونزاهة). تعتمد الحوكمة السليمة للشركات على الإلتزام بتشريعات السوق الخارجية، بالإضافة إلى ثقافة مجلس الإدارة السليمة التي تحمي السياسات والعمليات».



الشكل رقم 6 : حوكمة الشركات

- 1 - مكافحة الفساد وحماية الأفراد .
- 2 - زيادة الشفافية والنزاهة، والعدالة، والصدق، والأمانة.
- 3 - محاربة مظاهر التلاعب والغش .
- 4 - تعمل كأداة رقابة للذات وترفع من حجم المسؤولية.
- 5 - الشعور بالأمن والأمان في ظل مجتمع حوكمة متناسق ومتزن.

الحوكمة من منظور الشركات:

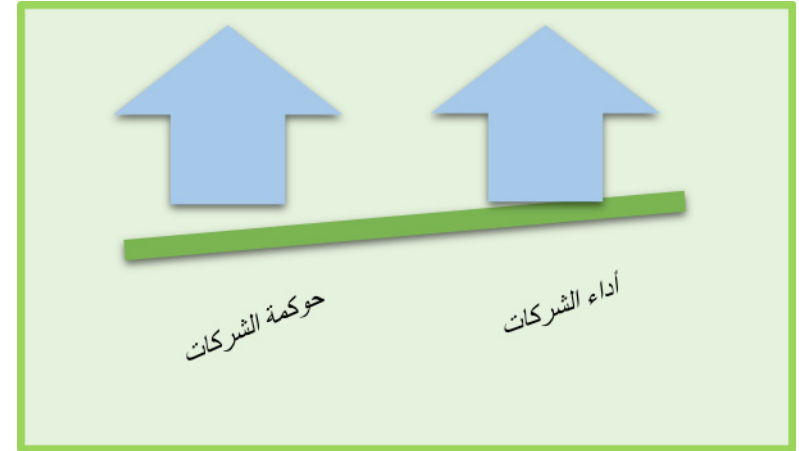
تعريف حوكمة الشركات:

ارتبطت العديد من المصطلحات مثل أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة والمصالح العامة المشتركة والعديد من المصطلحات الأخرى بحوكمة الشركات. لقد أصبحت الركائز الأساسية التي تبنى عليها مصالح وأهداف الشركات. ومن ثم يمكن تعريف مفهوم «حوكمة الشركات» على أنه (مجموعة من المعايير والقوانين التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة والمساهمين وكل من لديه علاقة أو مصلحة مشتركة). يشير مصطلح أصحاب المصلحة إلى الموظفين وحملة السندات والعاملين والموردين والدائنين والمستهلكين والعملاء وأي شخص له علاقة بالشركة.

تعد حوكمة الشركات صفة مهمة في أي منظمة. وتعتمد آلية

حوكمة الشركات وأداء الشركات:

كما هو مبين في الرسم أدناه، هناك علاقة إيجابية بين أداء الشركة وحوكمة الشركة.



الرسم رقم 7: العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات

في «استطلاع رأي المستثمر العالمي» لأكثر من 200 من المستثمرين المؤسسيين بواسطة McKinsey & Company – وهي شركة استشارات إدارية مملوكة للقطاع الخاص، تم إجراؤها لأول مرة في عام 2000 وتم تحديثها لاحقاً في عام 2002. وجدت McKinsey أن 80% من المستجيبين سيدفعون علاوة مقابل الاستثمار في الشركات المحكومة. بعبارة أخرى، يرغب المستثمرون في استثمار أموالهم في الشركات التي تولي اهتماماً

لحوكمة الشركات ولا تستهين بها أبداً لأنها مرتبطة جيداً بثروتهم. السبب الرئيسي وراء حاجة الشركات إلى تطبيق آلية حوكمة الشركات في أنظمتها هو التخلص من جميع عمليات الفساد مثل الفساد الإداري والمحاسبي والمالي.

وبالتالي، تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تعزيز الملاءة المالية، خاصة في أوقات الأزمات المالية. حيث سيعزز دور التدقيق الذي يعد من أهم سمات تطبيق حوكمة الشركات. بالإضافة إلى ذلك، تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في الإشراف على قدرة الشركة على ضخ التمويل النقدي عند الحاجة، والتحقق من صحة البيانات المالية مما يجعل الشركة على استعداد تام لمواجهة أي أزمة مالية مفاجئة. كما تعمل الحوكمة في مراقبة تطبيق مبادئ المحاسبة والتي بدورها ستساعد في تحقيق مبادئ الشفافية والنزاهة، بالإضافة إلى الإفصاح عن البيانات المطلوبة من قبل البورصة أو هيئة أسواق المال، مما يؤدي إلى الطمأنينة والراحة للمساهمين المستثمرين وجميع الأطراف الأخرى ذات الصلة في المنظمة.

مزايا الحوكمة من الناحية المؤسسية:-

- 1 - تحسين وزيادة كفاءة الأداء .
- 2 - زيادة الإنتاجية والتخلص من الفساد ولو على مراحل .
- 3 - تحسّن بيئة العمل .
- 4 - تنمية الولاء والانتماء لبيئة العمل .
- 5 - زيادة التأهيل والتدريب السليم والتخلص من أساليب الممارسات السيئة .
- 6 - تخفيف آثار الأخطار المحتملة على المؤسسات .
- 7 - بناء إستراتيجيات قوية تمكن المؤسسات من تحقيق الخطط .
- 8 - تشجيع القيادات الإشرافية على اتخاذ القرارات السليمة .
- 9 - تطوير أعمال الرقابة الخارجية والداخلية على الأعمال والحد من التجاوزات .

حوكمة الشركات وتأثيرها على سوق الأوراق المالية:

دور المحاسبة بارز في تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، مثل ممارسات المراجعة والتدقيق على البيانات المالية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة والشفافية في المنظمة بين الإدارة العليا والمساهمين. وفي ذلك مزيد من الحماية لحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة. وبالتالي، سوف ينعكس التحسين الإيجابي على سعر الحصة/السهم وسوق الصرف.

تقرير كينج الرابع (King IV) في الحوكمة:-

يعتبر تقرير مارفن كينغ Mervyn King الرابع عن الحوكمة من أفضل المراجع العالمية في حوكمة الشركات ، لأنه تم تبنيه من قبل عشرات الدول حول العالم، ونتج عن هذا التقرير، وعن التقارير الثلاثة السابقة، العديد من المبادرات العالمية برعاية الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية حول العالم مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير Global Reporting Initiative ومبادرة الأمم المتحدة بالتعاون مع الاتحاد الدولي للمحاسبة بإنشاء مجلس التقارير المتكاملة الدولي International Integrated Reporting Committee وغيرها الكثير، حتى إن العديد من المنظمات المهنية عدلت أجزاء من أطر عملها بناء على ما ورد في تقارير مارفن كينغ الأربعة، ومنها على سبيل المثال معهد المدققين الداخليين الدولي IIA الذي أدخل مجموعة من التعديلات على الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي.

عَرَفَ مارفن كينغ Mervyn King في تقريره الرابع «الحوكمة» باختصار بأنها : «ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية من قبل السلطة الحاكمة في المؤسسة ، بهدف تحقيق النتائج الأربعة من الثقافة الأخلاقية ، أداء جيد، رقابة فاعلة، و الشرعية»، وعَرَفَ القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن خليط من النزاهة والعدالة والشفافية والجدارة والمسؤولية والمسائلة، وعَرَفَ الأخلاق

- التصرف بحسن نية والاهتمام بالمصالح الفضلى للمؤسسة.
- العمل على تجنب تعارض المصالح.
- الأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية لكل قرار وعدم الاكتفاء فقط بالامتثال للأنظمة والقوانين.
- الأخذ بعين الاعتبار أنهم القدوة لجميع الموظفين.

2 - قيام السلطة الحاكمة في المؤسسة بوضع المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك التي تحكم العمل في المؤسسة، والعمل على تعريف جميع الموظفين وباقي أصحاب المصالح بها وحثهم على الالتزام بها.

3 - قيام السلطة الحاكمة في المؤسسة بمراقبة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك.

علاقة الحوكمة بال 5Ts

الحوكمة موضوع يتداول بكثرة في الوقت الحاضر. ويختلف التعريف حسب نوعية الحوكمة المقصودة وهل هي حوكمة ذاتية أو حوكمة الشركات؟ على الرغم من انتشار الحوكمة منذ عقود وهي تحافظ على مكانتها العالية ومفهومها القوي ولا بد من تطبيقه في جميع الأحوال. وقد نبعت فكرة نموذج ال 5Ts من الحوكمة. حيث تُعتبر الحوكمة الركيزة الأساسية التي استندت عليها المعايير

بأنها (معاملة الآخرين بنفس الطريقة التي تحب أن يعاملوك بها) المقصود بالسلطة الحاكمة على سبيل المثال مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء أو من يقوم بدورهم في المؤسسات المختلفة أو حتى مالك المؤسسة الفردية. وقد احتوى تقرير مارفن كينغ الرابع على سبعة عشر مبدأً للحوكمة ثلاثة منها ركزت على الأخلاق والباقي من الممارسات الموصى بها موزعة على المبادئ السبعة عشر.

المبادئ التي ركزت على الأخلاق:

1 - على السلطة الحاكمة في المؤسسة قيادتها بأخلاق وفاعلية.

2 - على السلطة الحاكمة في المؤسسة حوكمة الأخلاق بأسلوب يؤدي إلى تأسيس ثقافة أخلاقية فيها.

3 - على السلطة الحاكمة في المؤسسة حوكمة الامتثال لكافة الأنظمة والقوانين، وكذلك القواعد غير الملزمة، والمعايير بطريقة تؤدي إلى جعل المؤسسة أخلاقية ومواطنة صالحة في مجتمع الأعمال.

من الممارسات التي أوصى بها مارفن كينغ لتعزيز القيادة الأخلاقية: -

1 - تمتع جميع أعضاء السلطة الحاكمة في المؤسسة بالنزاهة من خلال: -

أن من يتمتع بصفات الحوكمة الفردية لا بد أن يكون له تأثير إيجابي ومهم على حوكمة الشركات وغيرها. نذكر بعض التطبيقات الخاصة بالحوكمة في الشركة التجارية العقارية، الجميع يعلم أن في كل شركة توجد إدارة موارد بشرية تأخذ إجراء في حال أخطأ الموظف، في الشركة التجارية العقارية يقوم الموظف بحاسبة نفسه بإخطار الجهات المعنية بشكل رسمي بخطأه وتحمل المسؤولية. إضافة إلى ذلك وضع السياسات والإجراءات الداخلية الخاصة بكل إدارة من قبل مدير الإدارة دون التدخل من جهات خارجية.

وجدير بالذكر أن التجارية تحرص على أن تتبع جميع القوانين والتعليمات المنصوص عليها بحذافيرها من قبل هيئة أسواق المال وغيرها. الشفافية والصدق من أهم العناصر التي تركز عليها الشركة التجارية العقارية ومن أهم تطبيقاتها توفير المعلومات كاملة للموظفين وسهولة تناقلها والحصول عليها بالإضافة إلى الافصاحات الداخلية والخارجية. ولأن مسؤولية مجلس الإدارة الحفاظ على ثروة الملاك والمساهمين، تحرص التجارية على توظيف موارد بشرية لا تتمتع فقط بالمهارات العملية والشهادات العلمية فحسب بل موارد غنية بضوابط الحوكمة. لعبت الحوكمة دور أساسي في تطبيق الشركة التجارية العقارية للمسؤولية الاجتماعية لخدمة الوطن والمجتمع من مبدأ النزاهة والإحساس

الخمسة لنموذج ال 5Ts ، فهي أداة رقابة تهدف إلى جودة عالية في الأداء من خلال اتباع نهج معين. ومن هذا المنطلق يمكن استخدام نموذج ال 5Ts كأداة رقابة ذاتية محددة المعايير تقيس مدى فعالية الثقة والشفافية وإدارة الوقت وإنجاز المهام والعمل الجماعي. والتي تعتبر البنية الأساسية للحوكمة كما جاء تحت عنوان مدخل إلى الحوكمة في هذا الكتاب.

الحوكمة والشركة التجارية العقارية

علاقة الشركة التجارية العقارية بالحوكمة علاقة راسخة متينة وممتدة منذ الأزل، حيث أن الحوكمة تمثل اللبنة الأساسية التي تركز عليها الشركة التجارية العقارية منذ نشأتها متمثلة بالمساهمين والموظفين بمختلف الإدارات والقطاعات والمناصب. بالأساس ولد نموذج ال 5Ts من رحم الحوكمة وهذا من منطلق إيمان الشركة التجارية العقارية متمثلة برئيس مجلس الإدارة السيد معرفي بأهمية الحوكمة وتطبيقاتها. يمكن القول إن الحوكمة هي من الأسباب الرئيسية والمهمة في نجاح الشركة. تعمل الشركة دائماً على نشر ثقافة الحوكمة بين الموظفين والتأكيد على الفهم التام للمصطلح والإشراف على تطبيقه بمختلف الوسائل.

وتحرص الشركة التجارية العقارية أن مبدأ الحوكمة يجب أن يرتكز بالأساس على الحوكمة الفردية والذاتية من مبدأ تحمل المسؤولية والشفافية والانضباط والصدق والأمانة. تثق التجارية

والإدارات في الشركة التجارية العقارية. حيث تم تطوير نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية إلى نموذج آخر وهو الأهداف والنتائج الرئيسية. والفرق بين النموذجين هو أن الأول مقياس نوعي ويقاس على فترات زمنية طويلة بينما النموذج الثاني هو مقياس نوعي وكمي ويقاس على فترات زمنية قصيرة ويعطي مؤشرات دقيقة للأداء بحيث يسمح للإدارة بالمراقبة الفعالة وعليه إتخاذ القرار في وقت قياسي قصير.

بالمسؤولية تجاه الغير.

وفي الختام يعد نموذج ال 5Ts دليل واضح وصريح لإيمان الشركة بالحوكمة وإهتمام رئيس مجلس الإدارة الشديد بالحوكمة وإصراره البالغ على نشر ثقافة الحوكمة والتأكيد على تطبيقها والتطوير منها.

« الحوكمة ضمير مستتر تقديره أنت »

الشركة التجارية العقارية

إستناداً إلى القول أعلاه تحرص التجارية على إتباع كل عناصر

الحوكمة في تعزيز الربحية وتعظيم ثروة الملاك والحرص على توزيع أرباح سنوية. تساهم الحوكمة بالوصول إلى مرحلة الإستدامة من ناحية العوائد والأرباح.

مثال توضيحي عملي للحوكمة في دولة الكويت.

- 1 - بنك الكويتي يراقب على البنوك
- 2 - هيئة أسواق المال تراقب على الشركات
- 3 - الشركة التجارية العقارية تراقب على نفسها والشركات التابعة والزميلة.

لعبت الحوكمة دور مهم في تطوير آلية تقييم الموظفين

ما الذي يصنع شركة احترافية: -

لأن الأفراد هم الذين يحددون ما أنجزته الشركات من نجاحات أو فشل، ولأن الفرد يعتبر من أهم أصول الشركة، فإن الاستثمار المناسب بالأفراد هو سر النجاح. من أهم عناصر نجاح الأفراد هو اتباع نموذج 5Ts.

فيما يلي المجالان الرئيسيان اللذان يجب تسليط الضوء عليهما للحصول على مورد بشري ممتاز: -

المعرفة

المعرفة في ست مجالات رئيسية ضرورية للحصول على مورد بشري ناجح: -

1. أن يكون لديك فكرة واضحة عن رؤية الشركة ورسالتها.
2. أن يكون لديك رؤية واضحة للأهداف التشريعية المحددة الشركة.
3. معرفتك للمهام المطلوبة داخلياً وخارجياً فيما يتعلق باللوائح المعتمدة.
4. فهمك للمشاكل التي حدثت وما هي أفضل الحلول لها.
5. تطبيق جميع المهارات التحليلية من أجل تطبيق نظرية التغيير والتطوير.



الفصل العاشر

- ما الذي يصنع شركة احترافية
- المعرفة
- المهارات والسمات

الخلاصة

باختصار، يجب أن يكون لدى الأفراد معرفة جيدة ومواكبة لجميع الاتجاهات والتحديثات المتعلقة بجميع القوانين واللوائح الجديدة التي ستؤثر على الكيان أو الشركة. إلى جانب ذلك سيساعد الفرد الماهر في بناء قائد مستقر وقوي يشرف على جميع الإجراءات والعمليات الداخلية والخارجية.



6. امتلاك معرفة قوية بالمشكلات التاريخية وكيف تم حلها في الماضي سواء من حيث الاتجاهات أو الإحداثيات.

المهارات والسمات

يجب دعم المعرفة بمهارات وسمات مهمة. فيما يلي بعض المهارات والسمات المتوفرة في الفرد الناجح:

- طريقة التفكير العقلية (توجهات الشركة، وطريقة التفكير بالمخاطر).
- كن مرتاحاً في اتخاذ إجراءات جريئة في مواجهة الانتقادات القاسية.
- البحث عن وجهات نظر متعددة.
- القدرة على الانفتاح وتقبل الاختلافات والاستماع إلى جميع وجهات النظر.
- كن مرناً ومبدعاً وسريعاً في حل المشكلات.
- كن مرتاحاً للنقد.
- افهم أنه سيتم انتقادك من قبل الآخرين.
- افهم أن من سيخلفك سينال الفضل في القرارات الصعبة التي تتخذها اليوم.

المسؤولية الاجتماعية: -

التعريف والمفهوم: -

المسؤولية الاجتماعية هي إطار أخلاقي يوضح أن أي كيان سواء كان منظمة أو فرد يجب أن يتصرف لمصلحة المجتمع ككل. إنها نظرية تساعد في الحفاظ على التوازن بين الاقتصاد والنظم البيئية، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع والبيئة. إذن المسؤولية الاجتماعية تبدأ من الأفراد أنفسهم.

فعندما يشعر الأفراد أنهم مسؤولون تجاه مجتمعهم، وأنهم مسؤولون عن الوفاء بواجبهم المدني وأن أفعالهم يجب أن تفيد المجتمع بأسره، فسيكون من السهل تطبيق نظرية المسؤولية الاجتماعية لأنها تأتي من القلب.

مساهمة نموذج 5Ts في تطبيق المسؤولية الاجتماعية

لقد ألقى نموذج 5Ts الضوء وقدم فكرة واضحة مفادها أنه إذا طبق الشخص نموذج 5Ts على نفسه، فسوف يؤكد تلقائياً القيمة الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية. دعونا نفصل كل (T) ونتفحص كيف سينعكس في تطبيقات المسؤولية الاجتماعية؟ وكيف تؤثر على المسؤولية الاجتماعية؟ بدءاً من الثقة في المستوى الفردي، حيث يكون البشر اجتماعيين بطبيعتهم ويحتاجون إلى التفاعل مع بعضهم

الفصل الحادي عشر

- المسؤولية الاجتماعية
- التعريف والمفهوم
- مساهمة نموذج (5Ts) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية



الاجتماعية بسلاسة. يجب على الفرد أن يبدأ تطبيق المسؤولية الاجتماعية من نفسه، وأن يعكسها للخارج، ويتأكد من أنها مهمة يجب أن يطبقها بالكامل بنفسه دون أي تبييه من الآخرين، أخيراً تتضافر الشفافية والمسؤولية الاجتماعية عند الحديث عن نجاح الأعمال والاستدامة.

فيجب ألا يُخفي العمل التجاري أي ممارسة تجارية فعلية. ويجب على الشركات إصدار تقاريرها والإعلان عن ممارساتها الاجتماعية. إن التحلي بالشفافية والصدق فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية هو الأثر الأساسي الذي ينتج عنه التأثير الإيجابي.



البعض. ولكي يكون التفاعل إيجابياً ويعطي فائدة؟ لذا يجب بناء الثقة بين الأفراد. وكيف يمكن أن يُحدّث أحدهم الآخر وما يجب أن يحدّث بالفعل؟ هنا يمكننا القول إن الثقة بدأت تصبح ملحوظة على مستوى الشركة. هناك حاجة إلى مستوى لائق من الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة والمجتمع. فإذا وضعت الشركة سياسات تدعم الثقة، وقام أصحاب المصلحة بتنفيذ هذه السياسات والإجراءات، ثم قام المجتمع بدعم المؤسسة والمشاريع بإعطائهم جميع الفرص المتاحة وإزالة العقبات أمامها. هنا ستظهر علاقة إيجابية بين القيم الأخلاقية والمزايا الاجتماعية مع زيادة إنتاجية الشركات.

علاوة على ذلك، فإن هناك علاقة كبيرة بين العمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية. وتريد المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، أن يُنظر إليها على أنها تخدم المجتمع بأسره وليس فقط تحقيق أهدافها المقصودة. من خلال العمل الجماعي يمكن للمؤسسة تقديم مساهمة نشطة ومشاركات اجتماعية. ومن خلال إدارة الوقت يمكن للفرد أن يحقق توازناً بين المسؤولية الاجتماعية ومهام الشركة، وهذا سيعكس نمواً وربحية أعلى. وأيضاً من خلال تنظيم الوقت، سيتم منح كل شيء الجهد المناسب دون أي تقصير. وبناءً على ذلك، إذا كان كل فرد يعتقد أن المسؤولية الاجتماعية هي واحدة من وظائفه الأساسية فيجب أن يتم تنفيذها بشكل جيد تجاه الشركة والمجتمع، فيتم تطبيق سياسات المسؤولية

مجتمع الممارسة:-

تعريف:-

مجتمع الممارسة هو مجموعة من الأشخاص يتشاركون الشغف بشيء يعرفون كيف يفعلونه ويتفاعلون بانتظام مع تعلم كيفية القيام به بشكل أفضل. وهي تعزز التعلم وتمكين الناس في عملهم. لقد أصبح مجتمع الممارسة جزءاً مقبولاً من التطوير التنظيمي.

وقد تم اقتراح هذا المفهوم لأول مرة من قبل عالم الأنثروبولوجيا المعرفية جان لاف والمنظر التربوي إيتيان فينجر في كتابهما «التعلم الواقعي» (Lave & Wenger 1991). ثم توسع فينجر بشكل كبير في هذا المفهوم في كتابه عام 1998 مجتمعات الممارسة.

يعتبر مجتمع الممارسة هو منصة لتعليم وتثقيف الأفراد. ويمكن من خلاله توصيل مختلف وكافة أنواع الرسائل الثقافية والعلمية والاجتماعية للجمهور. حيث يمكننا أن نلاحظ مجتمع ممارسة خاص بالرياضة، أو بالموسيقى، أو بالثقافة وغيرها، وتعزيز فكرة معينة من خلال هذا المجتمع الذي يعمل كمنصة. وحرصاً على أهمية نموذج الـ 5Ts يجب خلق منصة خاصة كمجتمع ممارسة يهدف إلى نشر وتثقيف وتوعية المشاركين والمعنيين بفعالية ودور كل معيار من المعايير الخمسة الخاصة بنموذج الـ 5Ts وعلى سبيل المثال تلعب الأم وكذلك الأب دوراً مهماً وأساسياً في تربية

الفصل الثاني عشر

مجتمع الممارسة

- مجتمع الممارسة
- تشمل المسؤولية المجتمعية الأبعاد التالية
- دور مجتمع الممارسة
- إدارة الأزمات



1- المجال المعرفي:

مجتمعات الممارسة هي (مجموعات من الناس تتشارك في الخوف أو الشغف بشيء يفعلونه وتعلم كيفية القيام به بشكل أفضل لأنهم يتفاعلون بانتظام).

يخلق مجال المعرفة أرضية مشتركة، ويلهم الأعضاء للمشاركة، ويوجه تعلمهم ويعطي معنى لأفعالهم.

2- المجتمع:

فكرة المجتمع هو خلق نسيج إجتماعي يعزز التفاعل بين أفراد هذا المجتمع القوي ويشجع على الرغبة في مشاركة الأفكار وتبادلها.

3- الممارسة:

بينما يوفر «المجال» الاهتمام العام للمجتمع، فإن «الممارسة» هي التركيز المحدد الذي يطور المجتمع ويحافظ على جوهر معرفته.

تشمل مجتمعات الممارسة الأبعاد التالية:

1. «هي مهمة قوية»، وهو السبب المعلن لوجود المجموعة.
2. «الدخول المجاني»، الذي يصف مدى سهولة انضمام الأشخاص التطوعي إلى المجموعة.

أبنائهم على معايير الـ 5Ts، والتي بالتالي ستعزز دور الأبناء في بناء أنفسهم ومجتمعهم.

ماذا لو لم يكن الأهل على دراية تامة بأهمية معايير الـ 5Ts؟ هنا يأتي دور مجتمع الممارسة الذي أشرنا إليه بتثقيف الأهل. وتلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً جداً في خلق مجتمع ممارسة قادر على ربط الناس من جميع الأطياف والبلدان والأعمار في مكان واحد وجمعهم على هدف واحد. مما يسهل عملية تثقيف وتطوير الأفراد، وبالتالي تطبيق نموذج الـ 5Ts. فنحن بحاجة إلى خلق هذه المنصة حتى نستطيع نشر ثقافة الـ 5Ts ومشاركة الناس في أفكارهم والاستماع إلى آراءهم حتى يصل الجميع إلى الهدف المرجو. ومن ثم تطبيق المعايير الخمسة ومتابعة فعاليتها من خلال فريق عمل متعاون مؤمن بنموذج الـ 5Ts.

أمثلة للإيضاح: مجموعة من الفنانين يبحثون عن أشكال جديدة للتعبير، ومجموعة من المهندسين يعملون على حل مشاكل مماثلة، ومجموعة من التلاميذ يعملون على مشروع في المدرسة، وشبكة من الجراحين يستكشفون تقنيات جديدة، وتجمع مدراء شركة على مناقشة خطة عمل جديدة.

3. «الشفافية»، وهي كيفية اتخاذ القرارات بشكل علني.

4. «اللامركزية»، وهو مدى انتشار المجموعة والحق للجميع بتبادل الأفكار.

دور مجتمع الممارسة:-

دور تشريعي وهو عبارة عن سلطة وضع القواعد والقوانين التي تتناسب مع الوضع الحالي أو المحتمل، من أجل حل وتطوير ظروف معينة.

دور رقابي ويعرف على أنه عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للشركة لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط والقوانين. إذا لم يكن الأمر كذلك، فستتخذ السلطة الإشرافية إجراءات تصحيحية باتباع مفاهيم حوكمة الشركات.

إدارة الأزمات

تشير إدارة الأزمات إلى الوسيلة التي تتعامل بها الشركة مع الأحداث التي يمكن أن تسبب أضراراً جسيمة، سواء كانت مالية، أو صحية، أو سلامة، أو سمعة. هناك خمسة عناصر حاسمة في دورة حياة إدارة الأزمات وهي الكشف والإخطار، والإعداد، والاستجابة، والتعافي.

يجب أن يكون لدى المنظمة فريق مختص لإدارة الأزمات من أجل ضمان استقرار واستدامة المنظمة في الظروف الحالية والمستقبلية. ومن أجل تحقيق إدارة أزمة كبيرة ومواجهة التهديدات، يجب تطبيق نهج دورة حياة في إدارة الأزمات.

العنصر الأول: هو الاكتشاف وهي العملية التي تدرك فيها الشركة أن هناك أحداثاً قد تهدد الأداء العام من خلال اتجاهات غير متوقعة وغير مرغوب فيها تتطلب إجراءات صارمة.

العنصر الثاني: هو الإخطار، بأنها تشارك جميع التغييرات التي تحدث، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة مع فريق إدارة الأزمات. ويتم تطبيق هذه الخطوة بعد جمع البيانات الكافية حول المشكلة، مع المتابعة اليومية للتحديثات ومشاركتها مع فريق إدارة الأزمات بكل بشفافية.

العنصر الثالث: وهو العنصر الذي يكون الخطوة التي يتم فيها إعداد خطط متعددة حسب مستويات المخاطر التي تلاحظ ويتفاعل معها وفقاً لذلك. والعنصر الرابع: هو الاستجابة وهو الإجراء الذي يجب اتخاذ القرارات بشأنه، بناءً على الخطط التي تم وضعها في مرحلة الإعداد. وتستخدم هذه الخطوة بعدة طرق، مثل تطبيق الاستجابة لمواجهة المخاطر، أو تخفيف المخاطر، أو القضاء عليها.

العنصر الأخير: هو التعافي ، وتبدأ الشركات في التعافي تدريجياً من الأضرار التي أدت إلى العديد من الخسائر، وبناءً على ذلك تتغير الموارد والخطط والخبرات داخل الفريق. ويُعيد التنظيم حاله التعافي من التعافي البطيء إلى التعافي السريع اعتماداً على الأخذ بالعناصر المشار إليها.

الفصل الثالث عشر

الرؤية للتطوير



الشكل رقم 8: دورة إدارة الأزمات

يلخص الرسم البياني أعلاه دورة حياة إدارة الأزمات كما تم شرحها سابقاً.



الرؤية للتطوير

ماذا بعد؟

يرتبط مصطلح البحث والتطوير بالإبداع والابتكار والأفكار الجديدة. يتعلق البحث والتطوير بالأنشطة التي تقوم بها الشركات للتوصل إلى منتجات وخدمات جيدة وجديدة. إذ أنها إحدى المزايا التنافسية الرئيسية التي تساعد الشركات على أن تكون متقدمة على منافسيها في الاتجاهات الجديدة. يساعد البحث والتطوير الشركات على الاعتماد على مواردها، دون الاعتماد على مصادر أخرى.



يرتبط البحث والتطوير بالربح طويل الأجل ويتم تجنبه عن المردود الفوري. إنها رؤية تُكون للشركة بعد عشر، أو عشرين، أو ثلاثين عاماً، أو أكثر. وفرت الشركة التجارية العقارية العديد من المنصات التعليمية، التدريبية، وخبرات خارجية لتدريب وتطوير الموظفين بالعديد من المجالات المختلفة وتحرص على تبادل الخبرات بين الموظفين كنوع من المسؤولية الاجتماعية وتوسع تفكير الموظفين لبناء خطط مستقبلية طويلة المدى.

فكر دائماً في هدفك كطفلك، ما الذي تعتقد أنه سيكون عليه بعد عشر أو عشرين أو ثلاثين عاماً.

بعد تطبيق نموذج 5Ts في الشركة والإيمان بكل T من أعماق

القلب، ستكون رؤية الشركة أوسع مع أساس متين يعتمد على إدارة الوقت والعمل الجماعي والشفافية ومعرفة المهام المطلوبة جيداً والثقة. وسيقوم كل موظف بمهمته وهو يشعر بالولاء للشركة. ونتيجة لذلك سيتم تصنيف كل هذه المهام كجسر للوصول إلى رؤية على المدى الطويل.

الرقم 1

قيمة الرقم 1

تعتمد أهمية الرقم «1» على الدور الأساسي الذي يلعبه في جميع مجالات الحياة. نعني بمصطلح «قيمة الرقم 1»، هو الرقم الذي يضاف إلى الإيرادات ويخفض من التكلفة ويزيد من الأرباح. للوهلة الأولى، قد يفكر الأفراد في الأمر على أنه وجهة نظر مالية أو محاسبية. ومع ذلك، يمكن تطبيق مصطلح قيمة الرقم «1» والإشارة إليه في كل عنصر مهم في الحياة. على سبيل المثال، يمكن لأي شخص أن يرى مصطلح الرقم «1» على أنه دينار واحد، وقد يراه الآخر على أنه دقيقة واحدة، أو ورقة واحدة، أو غيرها.

الشركة التجارية العقارية في الكويت تعتبر نموذج رائع لتوضيح أهمية الرقم «1». وذلك بتسليط الضوء على أهمية كل عامل من عوامل الشركة. وبما أننا نتحدث عن شركة عقارية فسندم مثال عن العقار، مثال: كل وحدة غير مستأجرة من قبل المستأجرين، تكون هناك خسارة على الشركة يتم تكبيدها نتيجة لذلك. كل «فلس» لا يتم الاعتراف به كإيراد له أثره الخاص على البيانات المالية لشركة التجارية وأي شركة أخرى في العالم.

منظور آخر يجب أخذه بعين الاعتبار، البيئة الغير ورقية، الأفراد والشركات الذين يتحملون عبئ تحمل المسؤولية الاجتماعية

الفصل الرابع عشر

قيمة الرقم 1



والبيئية في البلاد؛ يجب أن يفهموا تأثير كل ورقة مطبوعة أو مستخدمة وفحص تأثيرها على البيئة.

«السعر هو ما تدفعه مقابل شيء ما، ولكن القيمة هي ما تحصل عليه»

(فيل تاون)

في سياق السلوك التنظيمي، فإن كل دولار أو دينار كويتي غير معترف به كإيراد أو يتم تخفيضه من التكاليف غير الضرورية سيؤثر على البيانات المالية كما ذكرنا سابقاً. المثال التالي سيوضح أثر خسارة كل دينار كويتي. حيث تحدث إضافة القيمة من خلال تطبيق تأثير معدلات الرسملة المعروفة باسم «معدل الحد الأقصى» على الأرباح السنوية على سبيل المثال، ماذا نعني بسعر الحد الأقصى؟ (هو المعدل الذي تحدد به قيمة المبنى بناءً على دخل الإيجار المحتمل كل شهر).

بإضافة 1 دينار كويتي شهرياً، سيكون التأثير على الإيرادات السنوية مرة واحدة في 12 شهراً يساوي 12 دينار كويتي. ليتم تقييم العقار بناءً على المدخول وبناءً على معدل رسملة يطلق باسم Cap Rate. ولنفترض أن Cap Rate يساوي 7.5% في العقار، لحساب أن الدينار الواحد كيف يؤثر على قيمة العقار نقسم الدينار على الـ Cap rate وبالتالي يساوي $1/7.5\% = 13.333$ د.ك.

مثال: وحدة إيجارها الشهري 400 د.ك غير مؤجرة أثرها على الإيراد السنوي $12 \times 400 = 4800$ د.ك، أما أثرها على التقييم الخاص بالعقار هو $4,800/7.5\% = 64,000$ د.ك بمعنى آخر أن تقييم أو سعر العقار سيتأثر سلبياً بما قيمته 64,000 د.ك والعكس صحيح في حالة أن الوحدة مؤجرة سيكون الأثر إيجابياً على الإيراد وقيمة العقار.

مثال آخر، قضية بقيمة 10,000 د.ك إذا تم تحصيل المبلغ 10,000 د.ك وتم استثمار المبلغ على عائد 7.5% سنحصل على عوائد بما قيمته 750 د.ك. فماذا لو كانت لدينا 100 قضية بدلاً من قضية واحدة؟ علاوة على ذلك، حتى نتمكن من فهم أهمية وأهداف المصطلح بشكل أكبر. تعتبر الأسرة هي المنصة الرائدة حيث يجب على الآباء تربية أطفالهم على مفهوم قيمة الفرد وتقدير قيمة كل عامل من العوامل على حدة خاصة الوقت، حيث لا يمكن عودة اللحظات الضائعة مرة أخرى وقد لا تعود الفرص الضائعة مرة أخرى. وفي قصة حقيقية لـ Bell Gates يرويها لأحد المحاورين معه في الولايات المتحدة، سألت المحاوره Bell Gates كيف جمع ثروته؟ فأعطاه شيكات ماليه رداً على ذلك، وكانت مُحَرَجَة لأنها لم تقصد الحصول على أموال من سؤالها، فاستعاد Bell Gates الشيكات منها وأتلفها، فصدم الجميع بفعلة. وقال لها «لقد فقدتِ للتو فُرْصَتِكِ في الحصول على أكبر قدر ممكن من المال، لكنك لم

تستغلي الفرصة»، وتابع أنه جمع ثروته من خلال استغلال جميع الفرص المتاحة دون إضاعة أي منها. وطلبت المحاوره من Bell Gates إعادة الحلقة على أنها مزحة وأنها تريد إعادة الشيكات، فأبلغها أنه يمكنك إعادة الحلقة ولكن ليس لديك نفس الفرصة التي أعطيتك إيها سابقاً. مذهل درسان في فصل واحد. وللأهمية يجب تدريس قيمة مفهوم الرقم «1» في المدارس والجامعات وتتبناه الحكومات والشركات المختلفة أيضاً. ويجب على المجتمع أن يكون مسؤولاً عن بناء سلوك قيمة «الرقم 1». ونرى، أن قيمة الرقم «1» هي عنصر مادي حقيقي للحوكمة الشخصية.



الباب الثاني

المقدمة

المقدمة

أدى الانتشار السريع للوباء كوفيد19 إلى إغلاق الأماكن والمرافق الاجتماعية والتجارية والإجبار على التباعد الاجتماعي، الذي تسبب إلى تعرض العديد من الشركات لخطر الإفلاس، خاصة تلك المتعلقة بالمبيعات اليومية. في حين عكس ذلك تأثير الكثيرون بشكل إيجابي وحققوا مكاسب. ووجدت الشركة التجارية العقارية وسيلة لتقليل الخسائر من خلال تبني وتنفيذ نموذج 5Ts. فأصبح العمل عن بعد بديلاً عن الحضور إلى مكان العمل وإنجاز الأعمال مقارنة بالظروف العادية المطبقة سابقاً. ومع تطبيق العمل عن بعد، انخرط الموظفون في المزيد من ممارسات العمل الجماعي باستخدام أدوات تقنية مختلفة مثل الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني والتطبيقات والاتصال عن بعد. أدى تبني الموظفين وفهمهم الجيد لمفهوم العمل الجماعي إلى الحصول على نتائج مهمة، على الرغم من عدم وجود إشراف شخصي من قبل المديرين المباشرين. والحقيقة أن جميع الموظفين مدركين للمهام المطلوبة منهم ولديهم رؤية كاملة لكيفية تطبيقها جعلت من السهل إنجاز المهمة، حتى أثناء العمل عن بُعد. وسهلت التقنيات المتاحة في الشركة على الموظفين إنجاز المهام من خلال الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها بكل سهولة. نظراً للأحداث المتسارعة المصاحبة للوباء العالمي، فقد أكد ذلك على أهمية إدارة الوقت أثناء العمل

من المنزل أكثر من ذي قبل. وأصبحت الحاجة إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد أكثر أهمية من ذي قبل لأخذ الحيطه والحذر من حدوث أي أحداث طارئة، ولا بد من تحديد ساعات معينة للتعامل مع أي مشاكل غير متوقعة. إن اعتماد مثل هذا النموذج سيسهل على الموظف الاستجابة لمثل هذه الأحداث بشكل احترافي. كما انعكست سمة الثقة التي تم غرسها بالفعل قبل إنتشار الوباء، من حيث المهارات والمؤهلات والخبرات في إنجاز العمل. وفي الظروف الحالية تم دعم اعتماد النموذج المتعلق بالثقة فكرة استخدام المؤهلات والمعرفة والخبرات معاً لتجاوز الوباء بأقل قدر من الضرر، والقدرة على التعافي السريع. كانت الشفافية سياسة أخرى استخدمتها الشركة قبل الوباء. وأدى اعتماد النموذج من قبل كل من الشركة والموظفين إلى تسهيل عملية التواصل بشفافية، من خلال عكس رؤية واضحة للوضع الحالي، عن طريق ربط جميع المعلومات والأحداث على أساس يومي، مما أدى إلى رفع مستويات التعاون لوضع خطة حول كيفية العمل أثناء الجائحة.



رسالة من الشركة التجارية العقارية

لجميع المؤسسات والشركات والمنظمات:

أكدت الأزمة المالية لعام 2008 والأضرار الجسيمة التي لحقت بالاقتصاد على الحاجة إلى وجود أفراد مؤهلين وذوي خبرة يتعاونون في فريق إدارة الأزمات من أجل المراقبة والتحكم والتعديل والتخفيف، ووضع الخطط المناسبة للبقاء وحل المشكلة.

الشركة «التجارية» العقارية بادرت إلى إنشاء فريق إدارة للأزمات بشكل ناجح يساعد المنظمة على تجاوز آثار جائحة كوفيد-19 على الوضع الإقتصادي وبسرعة وبأقل قدر من الخسائر. وتحتاج جميع المنظمات إلى أخذ زمام المبادرة لإنشاء فريق ناجح لإدارة الأزمات، والعمل على تطوير وتحسين فرقها الحالية للمساعدة في تجنب أي عقبات مستقبلية والتغلب عليها. وتوصي الشركة «التجارية»، بدعوة خبراء متخصصين في الأزمات والاستفادة من خبراتهم كبداية جيدة في تكوين فريق إدارة الأزمات. وتعتبر الشركة «التجارية» نفسها نموذجاً حكيماً ليتبعه المبتدئون في الفصل التالي.

الفصل الأول

رسالة من الشركة التجارية العقارية لجميع المؤسسات والشركات والمنظمات



تطبيق الشفافية في شركة التجارة العقارية

«الشركة التجارية العقارية» وهي شركة عقارية بارزة، يعتمد تطبيق مفهوم الشفافية في هذه الشركة على بيانات خالية من الأخطاء والتوافر الكامل للمعلومات قدر الإمكان عند الحاجة سواء داخل إدارة واحدة أو جميع الإدارات. وللتأكد من أن جميع البيانات متاحة ويمكن الوصول إليها أنشأت الشركة التجارية (خوادم) متعددة ليتمكن جميع الموظفين من الوصول إليها. ولا تتردد الشركة أبداً في اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما وجد نقص في المعلومات لتكون متاحة لجميع الأعضاء العاملين بالشركة مما يوفر للمستثمرين والموظفين اتصالاً مباشراً برسالة ورؤية واستراتيجية «التجارية» منذ اليوم الأول لما يطرأ من معوقات. وأنه قابل للتطبيق على جميع المهتمين بالموقع. بالإضافة إلى ذلك يكون الانفتاح المعلوماتي متاح لجميع الموظفين. بما في ذلك مكتب الرئيس والمديرين التنفيذيين. هذه ممارسة للإفصاح بصراحة وصدق عن الأفكار والآراء، والمعلومات للمستثمرين، والموظفين، والعملاء تحقيقاً لمبدأ الشفافية.

تطبيق إدارة الوقت في شركة «التجارية» العقارية:-

تضمن الشركة التجارية العقارية أن يكون لدى جميع الأقسام فيها جداول زمنية تخطط لإظهار المهام المطلوبة والمواعيد النهائية بوضوح، مع متابعة هذه الجداول دائماً والتأكد من اكتمالها،

الفصل الثاني

- تطبيق الشفافية في الشركة التجارية العقارية.
- تطبيق إدارة الوقت في الشركة التجارية العقارية.
- تطبيق الثقة في الشركة التجارية العقارية.
- تطبيق العمل الجماعي في الشركة التجارية العقارية.
- تطبيق مفهوم المهام في الشركة التجارية العقارية.



المستمرة والتقييم الفني لكل عضو فيها، لاختبار مستوى الثقة بين الموظفين بشكل عام وبين الموظفين ومديريهم على وجه الخصوص. وفي حالة وجود مشكلة ثقة يتم إرسال توصية إلى الإدارة المعنية لتحقيق في المشكلة ومحاولة حلها قدر الإمكان.

تطبيق العمل الجماعي في شركة «التجارية» العقارية

تأتي مصلحة العمل التجاري في الشركة التجارية العقارية في المقام الأول وعلى قمة الهرم دون اعتبار للمصالح الشخصية. تستثمر الشركة التجارية الجهود في العمل الجماعي من خلال إنشاء اجتماعات يومية ثابتة تقريباً مع وجود ممثلين من مختلف الإدارات باختصاصات وخبرات مختلفة للتعبير عن آرائهم وتوصياتهم تجاه قضية محددة، وإشراك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار. كل عضو يعرف بالضبط متى يجب أن يأخذ دوراً قيادياً ومتى يكون عضواً نشطاً في الفريق الجماعي. فإذا كان المدير سيذهب لإجازة عاجلة أو إجازة سنوية، يمكن لفريقه استبدال من يقوم بدوره على الفور نتيجة لروح العمل الجماعي. يعزز العمل الجماعي الجهد التعاوني لشخصين أو أكثر لتحقيق الهدف المحدد. ولتعزيز مستوى العمل الجماعي بين الإدارات، تقوم لجنة الشركة التجارية العقارية بعقد اجتماعات إسبوعية تحت إسم فريق عمل لمناقشة العقبات التي تواجهها «الشركة التجارية العقارية»، ولقاءات أخرى تسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة. الجميع يعرف بالضبط من يمكنه

للتأكد من أن جميع موظفي القسم يفهمون مهامهم بوضوح. ثم يقوم كل موظف بالاستجابة بإنشاء جدول زمني يومي لتنظيم مهامه، سيساعد هذا في تحقيق المهام المطلوبة في الوقت المحدد. يوضح لنا هذا المثال لإدارة الوقت الأهمية ليس فقط للاحتفاظ بجدول زمني شخصي، ولكن أيضاً للعمل المستمر على تحسين الذات والقيام بالأشياء بشكل أفضل. وقبل بداية كل عام جديد، ترسل إدارة مكتب رئيس مجلس الإدارة جدولاً نصف سنوي وسنوي لجميع الإدارات للمساعدة في تنظيم إدارة الوقت، ومتابعة التقارير والاجتماعات والمهام. وتقدم الشركة التجارية دعماً كاملاً لثقافة العصر وهي السلعة الوحيدة التي لا يستطيع المال شرائها، مما يؤكد مرة أخرى على أهمية إدارة الوقت.

تطبيق الثقة في شركة التجارية العقارية:-

تدعم الشركة «التجارية» العقارية نموذج Ts5 بالكامل وتقوم بتطبيقه على أمل خلق بيئة عمل أكثر دعماً وودية وإيجابية للموظفين والعاملين. وحيثما توجد ثقة بين الإدارات فإن الشركة سوف تنمو. والحقيقة أن الشركة عبارة عن فريق من الأشخاص المترابطين الذين يجب أن يتحركوا معاً ليكونوا أكثر فاعلية، بدلاً من أن تعمل مجموعات الموظفين بشكل فردي في مهام محددة. وتسعى الشركة التجارية إلى بناء والحفاظ على مستويات عالية من الثقة بين أصحاب المصلحة في الشركة. من خلال المتابعة

على توظيف مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً في مختلف العلوم ومعمدين للعمل في الشركة، وبدءاً من الصف الأمامي للشركة من العاملين. ورئيس القسم يعرف بالضبط ماذا وكيف ولماذا يقوم بمهمة الاختبار ويعرف «لماذا» هو مفتاح توظيف المرشحين للعمل في التجارية. ما هي المهام والمسؤوليات الرئيسية الخاصة بالموظف. وكيف تمنح الشركة أفضل مهاراته لتحقيق النجاح وإنجاز المهام الرئيسية. كل هذا يتم من خلال الاجتماع الأول مع الموظف الجديد. ويتم إجراء التوجيهات أيضاً لتقديم المهام لكل موظف. هناك خمسة عوامل مذكورة أعلاه مجتمعة في نموذج Ts5 يمكن اعتبارها وصفاً «التجارية» للنجاح.

«إذا قمت بتعيين أشخاص لمجرد أنهم يستطيعون القيام بعمل ما، فسيعملون من أجل أموالك. ولكن إذا قمت بتعيين أشخاص يؤمنون بما تؤمن به سيعملون من أجلك بالدم والعرق والدموع»
(سيمون سينك)



إكمال المهمة من بعده أو استبداله بغيره إذا لم يكن هناك. وهذا المعنى مهم للعمل الجماعي الذي يؤدي إلى النجاح بالشفافية في العمل حيث لا توجد أسرار، فجميع المعلومات متاحة للجميع، إذ أن الهدف الرئيسي هو إنهاء المهمة بشكل صحيح. وأخيراً تُؤمن «الشركة التجارية العقارية» بأن أفضل النتائج تتحقق عندما يعمل الجميع معاً بنظام الفريق. حيث أنه يعتبر الجميع زملاء وليسوا موظفين، يعملون بجهد ويدعم بعضهم البعض، ويقدر الإختلافات، ويؤمنون بجميع وجهات النظر ويسعون جاهدين لتحقيق النجاحات المتبادلة.

«الأشياء العظيمة في العمل لا يقوم بها شخص واحد، بل يقوم بها فريق من الأشخاص»
(ستيف جوبز)

تطبيق مفهوم المهام في شركة التجارية العقارية:

من المبادئ الصارمة في الشركة التجارية العقارية في إجراءات التوظيف، أن المرشح يجب أن يفهم بوضوح وصف وظيفته والمهام المعينة له فيها. وبالإضافة إلى ذلك وكجزء من المقابلة يحضر المرشح اجتماعاً مع رئيس القسم الذي سيتم اختياره له، ليقوم بالاختبار بشكل غير مباشر. وتؤكد «الشركة التجارية العقارية»

التجارية والمسؤولية الاجتماعية

وجهة نظر الشركة «التجارية» العقارية في المسؤولية

الاجتماعية:-

تحت شعار «نحن نهتم» تساهم الشركة التجارية في تحمل المسؤولية المجتمعية بما يعود بالنفع على المجتمع بأسره، ويضمن تنفيذ أهدافه الاستراتيجية. تعتبر الشركة التجارية العقارية المسؤولية الاجتماعية كأحد معايير الأداء المهمة التي تؤدي إلى النجاح على المدى الطويل، وتطبيق المسؤولية الاجتماعية يفترض أن تكون إلزامية لكل فردا ووحدة تنظيمية. وبذلك تشارك التجارية في العديد من الأنشطة الثقافية والخيرية والعلمية والصحية والبيئية والاجتماعية وفق أفضل المعايير وفي إطار التكافل الاجتماعي.



الفصل الثالث

- التجارية والمسؤولية الاجتماعية
- تطبيقات الشركة التجارية العقارية للمسؤولية الاجتماعية

تطبيقات الشركة التجارية العقارية للمسئولية الاجتماعية

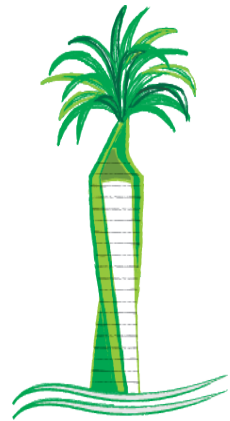


الشكل رقم 9: تطبيقات الشركة التجارية العقارية للمسئولية الاجتماعية

1- كفالة مشاريع التخرج لطلاب جامعة الكويت:

تطلق الشركة في المشاركة بالعمل الأكاديمي من إيمانها ببناء أسس تعليم مبدعية وقوية في الدولة، وتقدم الشركة «التجارية» رعاية لمختلف طلاب جامعة الكويت في دعم مشاريع التخرج بهدف دعم وتنمية الشباب في دولة الكويت. وقد بدأت هذه المبادرات في عام 2008 بدعم إجمالي 4805 طالباً حتى عام 2019 تخصصوا في الهندسة وتخصصات البترول.

2 - إزرع شجرة في بلدي:



أزرع شجرة في وطني
PLANT A TREE IN MY COUNTRY
نحن نمتم في إنتاج الأوكسجين
We Contribute in Producing Oxygen
الشكل رقم 10

أطلقت «شركة التجارية العقارية» مبادرة إبداعية هي «أزرع شجرة» وكانت البداية في أبريل 2017 ولمدة أربع سنوات امتدت حتى الآن. وتهدف هذه المبادرة إلى زيادة الوعي حول أهمية وفعالية زراعة الأشجار في حياة الإنسان ولايجاد بيئة صحية للعيش فيها. وقد بدأت هذه الحملة الوطنية بزراعة شتلات الأشجار في مجمع «بوليفارد» الواقع

بالسالمية في إحدى مشاريع الشركة التجارية

العقارية المعروفة فتم شتل (أكثر من 3500 شتلة) وتهدف الشركة إلى توسيع هذه المبادرة لتشمل مناطق أخرى من الكويت في المستقبل ضمن قناعتها لمسئوليتها تجاه البيئة.

3 - إشراق أمل: تسمية تتعلق بدعم الأطفال ذوي

الإحتياجات الخاصة:



إشراق أمل
SHINING HOPE
الشكل رقم 11: شعار مبادرة للأطفال ذوي الإحتياجات الخاصة

تم إطلاق هذه المبادرة في عام 2011 وتقرر إقامته سنوياً لمدة سبع سنوات على التوالي حتى الآن، وهي وسيلة ثقافية لدعم الأطفال من ذوي الإحتياجات الخاصة. ويتضمن



الشكل رقم 12: شعار توزيع الأغذية

جمعة قبل صلاة الظهر، لتوزيع ما يقارب 100 وجبة مع تمر ومياه. يبدأ المتطوعون في تعبئة الطعام المطبوخ والمحضر بعناية وخصيصاً في فندق سيمفوني «Symphony» من الساعة 11:00 صباحاً. ثم تُنقل في سيارات الفندق إلى نقاط توزيع مختلفة كل أسبوع وتوفر هذه المبادرة الأمن الغذائي للفقراء والمعوزين وغيرهم.

5 - زيارة المستشفيات:

زيادة المستشفيات إحدى الواجبات الشرعية والأخلاقية، وهي ممارسة راقية لتقديم الدعم والتعاطف مع مرضى الأطفال، تم إطلاق هذه المبادرة في أكتوبر 2018 من خلال ورش العمل والأنشطة الترفيهية لإدخال السعادة في نفوس الأطفال. وزار مجموعة أعضاء المبادرة عدة مستشفيات مثل بنك الكويت الوطني وابن سينا والرازي والفروانية والجهراء والأميري في الكويت.

6 - حملة الألعاب الخيرية:

ومن منطلق الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للشركة اضافت هذا

الحدث عروض مسرحية أبطالها ذوي الاحتياجات الخاصة الموهوبين، إقامة معرض للفنون والحرف اليدوية من قبل المدارس وكذلك العديد من الأنشطة الترفيهية التي يقوم بها فريق «التجارية» مقدمه للجمهور. بالإضافة إلى أن هناك رعات للفعاليات مقدمه من الشركات التابعة لشركة التجارية، وشركات الاستثمار، ومستأجري التجارية، إلى جانب شاركه المنظمات المتخصصة للأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة. ومن الأهداف الرئيسية لإشراقة الأمل نشر الوعي حول فئة ذوي الاحتياجات الخاصة. وخاصة النشاطات التي تهدف إلى مساعدة الأشخاص ذوي الإعاقة على الاندماج في المجتمع. وخاصة دعم الاحتياجات القائمة على النبوغ والتفرد من خلال عرض مواهبهم الحقيقية للجمهور ومنحهم الثقة ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع.

4 - حملة رفد الأسبوعية لتوزيع أغذية طازجة:

وهذه مبادرة اجتماعية خيرية غير ربحية أسستها شركة «التجارية» العقارية تحت اسم رفد لتوزيع الأطعمة الطازجة والتمر والمياه واختارات أن يكون الأنطلاق من فندق «سيمفوني ستايل» ليصل إلى المحتاجين في جميع أنحاء الكويت. وتم إطلاق هذه المبادرة في أبريل 2016 حيث يتم توزيع الأطعمة أسبوعياً في مواقع ومناطق مختلفة كل الأسبوع لضمان وصول الطعام إلى جميع أنحاء البلاد. هذه الحملة لها مبادرة أسبوعية تقام كل يوم

في عام 2016 بادرة حملة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للتبرع بالدم.

8- مشروع اللوبي:

تأتي فكرة المشروع من التزام شركة «التجارية» العقارية بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بدعم وتشجيع الشباب الكويتي أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لدعم وفتح وتنفيذ أعمالهم الخاصة بابتكارات تفيد المجتمع ويتم الدعم من خلال منحهم الموقع والمساحة لممارسة أنشطتهم التجارية في محلات توفرها لهم ذات وحدات تتراوح ما بين 12 - 100 متر مربع بإيجار شهري رمزي.



الشكل رقم 13: شعار الألعاب الخيرية

هذا الإبداع بعمل حملة بدأت في سبتمبر 2019، وهي تهدف الحملة إلى التبرع بلعبة لكل طفل والعمل في تجميع الألعاب المستعملة أيضا وتوزيعها على الأطفال من الأسر المتعففة أصحاب الدخل المتدنية في الكويت وتنمية الشعور بالانتماء للمجتمع الذي يعيشون فيه. كان الحدث الرئيسي في مجمع «بوليفارد»، وحدث آخر من ذات النشاط كان في مدرسة «مجموعة اللعب الإنجليزية».

7- التبرع بالدم:

التبرع بالدم حاله تكافليه عظيمة الشأن تهدف إنقاذ الأرواح

يقبض ترسيخ هذا



الشكل رقم 14: شعار مبادرة التبرع بالدم

العمل الخيري التطوعي بهدف زيادة الوعي بأن الأفراد يمكنهم إنقاذ الأرواح وتحسين صحة الآخرين. وقد أطلقت الشركة التجارية

دور الشركة التجارية العقارية في مجتمع الممارسة

أفضل ممارسات «الشركة التجارية العقارية»: -

لقد طبقت الشركة «التجارية» مفاهيم التعاون وحققت أدواره بنجاح. وتم إنشاء (لجنة الإبداع)، الهدف الأول للجنة الإبداع هو المساعدة في تبادل الأفكار. وهي تتألف من ستة أعضاء من ذوي المهارات، والخبرة، والإبداع، والمؤهلين. يساعد هذا الفريق في أداء وتحقيق دور التعاون من حيث وضع القواعد والتحكم في الأفكار العملية والتطبيقية التي تقترح. وحققت لجنة الإبداع العديد من الإنجازات خلال جائحة كوفيد-19. فهي تضع قواعد لخدمة مجتمع «التجارية»، فيما يتعلق بدور الشركة في المسؤولية الاجتماعية وسلامة الموظفين والوعي والتباعد الجسدي. ومن الإنجازات:

1. إنشاء بيئة خالية من الورق (لنشر ثقافة - «لا حاجة لطباعة أي مطبوعات / منشورات لا معنى لها»).
2. تطبيق التكنولوجيا (تُمنح الموافقات عن طريق البريد بدلاً من الأحرف الأولى والتوقيعات) باستثناء توقيعات تفويض رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي إلى البنوك والجهات الرسمية والأطراف المعنية الأخرى.
3. تطوير المراجع المطلوبة في الأوراق الرسمية أمر لا بد منه.

الفصل الرابع

دور الشركة التجارية العقارية في مجتمع الممارسة

- ابتكار خاص بإدارة الأزمات

معالجتها والتعرف عليها . وراقب فريق إدارة الأزمات بعناية جميع المتغيرات التي تحدث دولياً ومحلياً، من حيث المعايير الجديدة التي تتعلق بسلامة الموظفين، مثل التباعد الاجتماعي والنظافة المطلوبة، والاطلاع على التقارير اليومية للسلطات المعترف بها والتي تهتم بقضية الوباء، وقرارات الدول الأجنبية التي تمتلك استثمارات مباشرة وغير مباشرة، من أجل أن تكون قادرة على إجراء التحليلات واصدار القرارات المناسبة لحماية الأصول التجارية في جميع أنحاء العالم.

محلياً تتبع الشركة توجيهات مجلس الوزراء، وتحلل انعكاس هذه التوجيهات على الأداء والربحية في الشركة «التجارية» العقارية. والتجارية كشركة عقارية تمتلك محفظة متنوعة من مختلف القطاعات والأنشطة مثل الاستثمار التجاري والاستثمار السكني والاستثمارات الأخرى في قطاع الضيافة. ولها علاقة مباشرة مع شركائها في النجاح، وهم المستأجرين الذين تأثروا بتغيرات الظروف نتيجة للوباء. لذلك فإن مبدأ المسؤولية الاجتماعية الذي تتبناه «التجارية»، دفعها إلى اتخاذ قرار على مراحل متعددة لتحمل أعباء الوباء التي أثقلت كاهل المستأجرين.

من ناحية أخرى كان للوباء عواقب وخيمة على أداء الشركات والربحية. لذا توصل فريق إدارة الأزمات في الشركة التجارية العقارية إلى حلول متعددة لتعويض جزء من الخسائر في إيرادات

- إرسال الباركود عبر البريد الإلكتروني بدلاً من الصفقات الشخصية المباشرة.

4. استخدام مختلف تطبيقات الاجتماعات الافتراضية بدلاً من الاجتماعات الشخصية لتقليل الاتصال الجسدي البشري - في حالة الاجتماعات العاجلة، يأخذ بعين الاعتبار اعتماد الحضور والمساحة المتوافرة لضمانات التباعد الجسدي.

5. إجراء فحوصات يومية على المكاتب من قبل المنشأة لأغراض التعقيم والحفاظ على النظافة.

6. التعاون بين إدارتي التسويق والموارد البشرية لنشر الوعي عن طريق الرسائل المرئية عبر البريد الإلكتروني لتحفيز الموظفين.

7. تشجع الموظفين على مشاركة أفكارهم وتبادل الخبرات مع بعضهم.

فريق خاص لإدارة الأزمات:-

فريق إدارة الأزمات يتألف من موظفين متخصصين مؤهلين ومسؤولين عن تنفيذ دورة حياة إدارة الأزمات. وخلال الظروف الحالية لوباء كوفيد -19، فإن فريق إدارة الأزمات الخاص بالتجارية يعقد اجتماعات يومية لمتابعة مستمرة للتحديثات والمتغيرات التي تحدث والمصحوبة بالوباء من أجل إدراك المشكلات التي يجب

الإيجارات، من خلال اتخاذ الاستثمارات على المستوى الدولي كتوجيهات من رئيس مجلس الإدارة، وكما أعلن مجلس الوزراء في الكويت عن مساعدات مالية تعويضية للمؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة. مما أدى إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة أصبحت الآن قادرة على الاستفادة من امتياز المساعدات المالية، من خلال الاستفادة من منح قروض لتغطية ودعم أنشطتها التشغيلية، ونتيجة لذلك يكون المستأجر أكثر كفاءة في تنفيذ التزاماته تجاه الشركة التجارية. لذلك، فإن استخدام المساعدات المالية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة سيخفف الضغط على ربحية وأداء الشركات على المدى القصير والطويل. وقد تم تطبيق مفهوم الخطر المعنوي في الشركة «التجارية» العقارية بنجاح مع جميع أصحاب المصلحة أثناء الجائحة وسيتم تطبيقه دائما في المستقبل.

الفصل الخامس

- تطبيق البحث والتطوير في الشركة التجارية العقارية
- توصيات المؤلف
- جائحة كورونا والعالم اليوم
- الآثار المترتبة من جائحة كورونا
- دور المؤسسات في التعامل مع جائحة كورونا



تطبيق البحث والتطوير في «الشركة التجارية العقارية»

تتمثل الرؤية في وجود قسم للتخطيط الإستراتيجي للبحث والتطوير في الشركة تضم رئيس التخطيط الإستراتيجي، والمدرّب، وباحث البيانات والمعلومات، ومحلل المعلومات. وظيفتهم الرئيسية هي البحث والإستقصاء من أجل التطوير.

على سبيل المثال:

- مشاريع جديدة قيد الدراسة:

- كيف ستبدو بعض العقارات على المدى الطويل؟
- ما هي التحسينات أو التحديثات المطلوبة للحصول على أفضل رؤية على المدى الطويل ولتكون قادرة على الوقوف ومواكبة الاتجاهات المستقبلية.

- استثمارات جديدة يتم دراستها للالتحاق بها بعد فترة زمنية:

- دراسة وضع وتنوع بعض الاستثمارات ، وماذا سيكون توزيع إيراداتها وأرباحها على المدى الطويل؟
- دراسة حالة العقارات الحالية:

- هل يجب على الشركة الاحتفاظ بالعقار نفسه أم يجب تطويره أو بيعه؟
- ما هي الفائدة أو الخسارة التي قد تلحق الشركة على

المدى الطويل من وجود بعض العقارات؟

- دراسة دورية للسوق:

- أن تتوقع الشركة دائماً الاتجاهات الجديدة والتحديثات ومتابعتها بشكل يومي.
- الجاهزية لأي حالة طارئة أو وبائية أو أزمات مفاجئة.
- أن تكون الشركة رائدة في امتلاك ميزة تنافسية مقابل الشركات المنافسة.
- أن تكون الشركة رائدة في السوق.

جائحة كورونا والعالم اليوم

في أواخر عام 2019 ظهر عدو جديد في عالمنا على هيئة فيروس وصف بأنه سريع الانتشار، شرس، معدي، وقد يؤدي الى الوفاة في بعض الحالات. أدى هذا الفيروس الى ارتباك واضح ولموس على جميع الأصعدة والمستويات في العالم ومنها الجانب الاجتماعي، الاقتصادي، المالي والصحي. كانت بداية ظهور هذا الفيروس في مقاطعة ووهان، جمهورية الصين الشعبية في أواخر عام 2019 عرف باسم فيروس كورونا المستجد-2019 وسرعان ما انتشر الى الدول المجاورة خلال مدة قصيرة الى أن سيطر على جميع دول العالم في وقت قياسي. إن سرعة انتشار هذا الفيروس

الأثار المترتبة من جائحة كورونا

أدناه سيتم تناول الجانب الإيجابي والسلبي لجائحة فيروس كورونا المستجد-2019 من مختلف الجوانب ومنها:

الجانب الصحي

كان لهذا الوباء دور كبير في التأثير على الفرد من الجانب الصحي خاصة عند حالة الإصابة بالفيروس حيث يهاجم الجهاز التنفسي وقد تختلف حدة الأعراض من شخص إلى آخر اعتماداً على السن، قوة جهاز المناعة، والحالة الصحية للفرد. مع الأسف، أدى هذا الوباء الى التسبب بعدد من حالات الوفاة حول العالم. سرعة انتشار هذا الفيروس والتعامل مع العوارض المفاجئة والمختلفة من فرد الى آخر أدت الى إرهاب واستنزاف المستشفيات والطاقم الطبي والمعاناة من النقص في عدة أجهزة طبية خاصة أجهزة التنفس الصناعي والأسرة الطبية مما وضع العالم في مرحلة سباق مع الزمن من عدة جوانب ومنها نشر ثقافة التباعد الاجتماعي والأثر السلبي الناتج عن عدم التقيد بالاشتراطات خصوصا ان هذا الفيروس غامض حيث يمكن أن يصيب الفرد بدون ظهور أي عوارض و جدير بالذكر أن معظم العوارض متشابهة مع الأنفلونزا. والأهم، كان العلماء في سباق مع الزمن هادفين الى ايجاد لقاح فعال في فترة زمن قياسية لمواجهة هذه الجائحة وبالفعل تم التوصل الى عدة لقاحات في أواخر عام 2020 ودخلت حيز التنفيذ

خلقت عقبات أمام الدول اثناء محاولة اكتشاف طبيعة الفيروس وطريقة التعامل معه والسيطرة عليه.

الجدير بالذكر أن هذا الوباء كشف الغطاء عن حقيقة عدم جهوزية العديد من دول العالم للتعامل مع الوباء على المستوى الصحي والاقتصادي مما ساهم في انتشار هذا الوباء وعدم القدرة على التصدي له في فترة قياسية إلى أن تحول الى جائحة أثرت على جميع أفراد العالم والاضطرار المفاجئ الى تبني نمط حياة جديد مختلف غير مرغوب فيه.

لقد جاءت هذه الجائحة لعكس مفهوم العولمة تماماً الذي ينص على ان العولمة قد جعلت العالم قرية صغيرة حيث ان هذه الجائحة قد تسببت في اتخاذ العديد من دول العالم قرارات تتعلق بأفقال المطارات والسفر ووضع قيود واشتراطات صارمة كمحاولة للتخفيف والتصدي لهذا الوباء مما أدى الى جعل الفرد يشعر بأنه محاصر وغير قادر على التنقل بحرية وسلامة على مستوى وطنه وعلى مستوى الدول الأخرى كما في السابق. فيروس كورونا المستجد-2019 لم يقتصر بالتأثير على الإنسان من الجانب الصحي فقط، بل كان له آثار واضحة من الجانب النفسي، والاجتماعي، والاقتصادي، والمعيشي بشكل عام.



الجانب المالي والاقتصادي

كان لهذه الجائحة تداعيات مهمة على المستوى الاقتصادي والمالي حيث ترتب عليها آثار سلبية وإيجابية ملموسة في نفس الوقت ونستعرض منها بعض من هذه الآثار. على سبيل المثال، فقدان العديد من الأفراد لوظائفهم نتيجة توقف العديد من الأنشطة وأهمها الأنشطة المتعلقة بالسفر والسياحة والترفيه بالإضافة إلى الخسائر الفادحة المترتبة على أصحاب المشاريع والأعمال بشكل عام وعلى أصحاب المشاريع الصغيرة بشكل خاص واضطرابهم للخروج من سوق العمل مما خلق آثار سلبية على الاستقرار النفسي. أما من الناحية الإيجابية فقد زادت هذه الجائحة الوعي عند الأفراد والشركات والمؤسسات على أهمية خلق فكر إبداعي وخطط بديلة ضرورية للتحوط من ظروف مماثلة في المستقبل وكشفت الغطاء على أهمية إدارة الأموال وترشيد استهلاك المال في الصرف على الكماليات وخلق سياسات توفير وإدارة للأموال.

دور المؤسسات في التعامل مع جائحة كورونا

على المؤسسات والأفراد دور أساسي للقضاء على هذا الوباء بتبني المؤسسات للوسائل البديلة التي تساهم في حل وتخفيف سرعة الانتشار ومنها الاعتماد على أسلوب بيئة العمل اللاورقية أي بمعنى الاعتماد على وسائل التكنولوجيا لتبادل ونقل المعلومات وممارسة أساليب بديلة لإقامة الاجتماعات المتعارف عليها لتصبح

بعد تجارب عديدة والموافقة عليها في بداية عام 2021. ساهمت هذه الجائحة بزيادة الوعي عند الأفراد دور الاهتمام بتقوية جهاز المناعة عن طريق اتباع أسلوب حياة صحي من نظام غذائي سليم وممارسة الرياضة بشتى أنواعها بالإضافة إلى تناول المكملات الغذائية اللازمة لتقوية الجسم.

الجانب الاجتماعي

لعبت هذه الجائحة دور مهم وأساسي من الجانب الاجتماعي حيث كان له آثار سلبية إيجابية. بناء على الاشتراطات الصحية التي فرضت في معظم دول العالم ابتداء لتخفيف الاختلاط واتباع سياسة التباعد الاجتماعي واضطرار السلطات الصحية الى فرض منع التجول سواء بشكل جزئي او كلي حين خروج الأمور عن السيطرة كمحاولة للتصدي لهذه الجائحة. كنتيجة لهذه القرارات، توقفت الزيارات ومختلف أشكال التجمعات سواء على مستوى افراد العائلة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام. وبذلك، لعبت المسؤولية الاجتماعية من قبل الأفراد دور فعال للتخفيف من حدة هذه الجائحة. أما على الجانب الإيجابي، ساهمت هذه القرارات في زيادة الترابط الأسري ومعرفة أهمية قضاء الوقت مع العائلة بالإضافة الى استعمال مختلف الوسائل والمنصات التكنولوجية كوسيلة بديلة للتواصل مع العالم أجمع.

توصيات المؤلف

نصيحة إلى الجميع ، من أجل انجاز الأهداف، يجب التمسك بمعايير نموذج الـ 5Ts والعمل على تطبيقها بروح التحدي. فهي أساسيات بناء شخصية سليمة ومتوازنة. فلنبدأ بأنفسنا ومن ثم محيطنا الصغير لنصل إلى محيط أكبر ثم إلى جميع المجتمعات. لنرسخ الثقة والشفافية في نفوسنا ومع غيرنا. لنعاون كجسد واحد لإنجاز مهمتنا في الحياة بالوقت المناسب والمحدد. لا نؤجل عمل اليوم إلى الغد. ولا حتى الدقيقة الحالية إلى الدقيقة التالية. هذا يتطلب منا أن نواصل ونتواصل. نعاون ونتعاون. نثق ونبني الثقة. فنحن نحتاج إلى تطبيق هذه المعايير بجودة عالية وإيمان تام. ووضع سياسات واجراءات داخلية سواء في المنزل أو العمل. ومراقبة جودتها وفعاليتها وتأثيرها على خطط الحياة المستقبلية في انجاز الأهداف.



عن طريق مختلف المنصات التكنولوجية. وبذلك تساهم بالتقيد بالاشتراطات والتعليمات الصحية المفروضة من قبل المختصين والمعنيين في هذا الأمر. بالإضافة ، متابعة الأفراد العاملين في مقرات العمل الرسمية بالتقيد باستخدام أدوات الوقاية اللازمة وتحقيق التباعد الاجتماعي الإلزامي ووضع قيود ومخالفات على من لا يمثل للتعليمات. وأخيراً ، وجود فريق مختص للتبليغ عن أي حالات مشتبه بها للسلطات المعنية. وعلى المؤسسات دور في نشر وزيادة وعي الأفراد العاملين لديها وتوفير جميع أساليب الوقاية لتسهيل عملية تطبيق الاشتراطات الصحية.

في الختام، رحلة التعامل مع هذا الوباء كانت مليئة بالمفاجآت من ناحية جدية الوضع والغموض المصاحب له الذي فرض تغيير أساليب الحياة. ولكن ساهمت هذه الرحلة في خلق مساحات للإبداع الفكري عند الجميع لمواكبة التغيرات والتوصل إلى علاج. في أواخر عام 2020 تم اكتشاف لقاح لهذا الفيروس وقد مثل بصيص أمل للأفراد أملين العودة التدريجية للحياة الطبيعية. وها نحن في عام 2022 نرجع إلى خطانا السابقة بثبات وعزم وقوة بسبب استنادنا وتمسكنا بمعايير نموذج الـ 5Ts التي أثرت ايجابياً على استقرار الشركة ووثباتها أمام العدو.

المراجع :

المراجع العربية:

- جفيلو، حمزة. (2019). المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني «عناصر اجتماعية»: دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج بوعريريج. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- حسين ، سليمة. (2015). الحوكمة... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية و السياسية.
- ربابعة ، إبراهيم. (2015). مهارة إدارة الوقت. الألوكة.
- رمزي ، فهد (2013) الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين (رسالة الماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية).
- صياغ ، سارة. (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة.
- عايد ، عبد و المنديل. (2019). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. مجلة العلوم القانونية، (5)، 205-246.
- عبد الله ، متولي و مصطفى. (2021). تطبيق فنية فلسفة السمك fish\ philosophy لبناء بيئة عمل محفزة في المكتبات.
- عبده، أم الخير. (2011). فرق العمل و أثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية).
- لحوول ، سامية ، بولطيف سعيدة. (2013). حوكمة امؤؤسسات املالية من منظور الشريعة الإسلامية. الجزائر.

- الائتلاف من أجل النزاهة و المساءلة-أمان. (2016). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد .
- إبراهيم ، أسامة. (2020). اثر إدارة الوقت على الداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي.
- السبيعي، فلاح. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. المجلة العربية للإدارة، تم الإسترجاع من موقع 37 .
- الصافي ، هشام . (2020). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. المنارة للدراسات القانونية و الإدارية.
- العمامي ، نهى . (2016). إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي (رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي ، ليبيا).
- العنزي ، أحمد و الهاجري. (2015). مستوى الثقة برئيس القسم و أثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة . المجلة الدولية لأبحاث التربية، 38.
- الشلفان ، عادل. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، 41.

- Murugesan. S. (2011). What we can learn from Steve Jobs. IT Professional. 13(6), 6–8. <https://doi.org/10.1109/mitp.2011.108>
- Salazar. M. (2017). «Let's be clear»: Exploring the Role of Transparency Within the Organization (thesis). Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University. Mankato. Mankato.
- Weiss. T. G. (2000). Governance. good governance and global governance: conceptual and actual challenges. In Third World Quarterly (5th ed., Vol. 21, pp. 795–814). essay. Carfax Publishing.
- Ysa. T., Albareda. A., & Forberger. S. (2014). In Reframing addictions: policies, processes and pressures (pp. 8–16). essay. ALICE–RAP.
- <https://www.youtube.com/watch?v=EA8g-M4dTD8>
- <https://www.najah.edu/ar/academic/academic-news/2019/12/12/d-syd-lkwny-yshrk-fy-mwtmr-lnzh-wlhwkm-mn-jl-ltnmy-lmstdm/>
- https://sa.linkedin.com/posts/hawkamahsa__%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%83%D8%A7%D8%AF%D8%A8%D9%88%D8%B1%D9%8A-activity-6954079171551621120-VPkK?trk=public__profile__like__view



- محمد ، أمجد . (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية: دراسة ميدانية. المنظومة، 23.
- مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني. منظمة الصحة العالمية.
- مهارات من أجل تحسين الإنتاجية و نمو العمالة و التنمية. (2008). سويسرا.
- مهارات من أجل تحسين الإنتاجية و نمو العمالة و التنمية. (2008). سويسرا.
- ياسين ، محمد . (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. طرابلس- لبنان.

المراجع الأجنبية:

- Denning. P. J., & Frenkel. K. A. (1989, April). A Conversation With Steve Jobs. Communications of the ACM. 32(4), 436–443.
- Hussien. S.. Corporate Governance Quantity Versus Quality Middle Eastern Perspective. 2009
- Li. F., & Betts. S. C. (2003). Trust: What it is and what it is not. International Business & Economics Research Journal (IBER), 2(7), 67–75. <https://doi.org/10.19030/iber.v2i7.3825>

- https://en.wikipedia.org/wiki/King_Report_on_Corporate_Governance
- <https://www.undp.org/ar/arab-states>
- <https://www.communityofpractice.ca/background/what-is-a-community-of-practice/>
- <https://link.springer.com/article/10.1186/1748-5908-4-11>
- <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/leadership/the%20board%20perspective/issue%20number%203/the-board-perspective-number-3.pdf>
- http://acta.bibl.u-szeged.hu/11815/1/engineering_2010_001_052-060.pdf
- <https://www.jstor.org/stable/2626876>