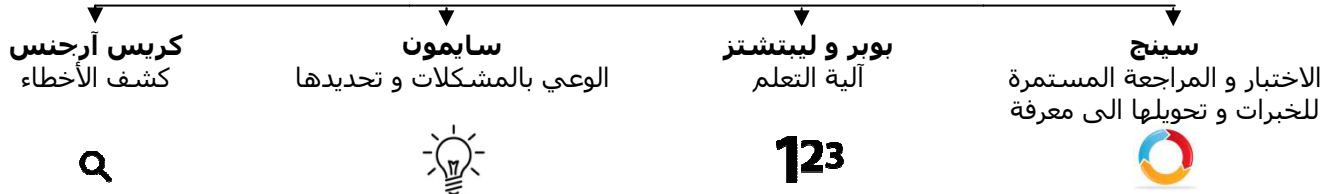


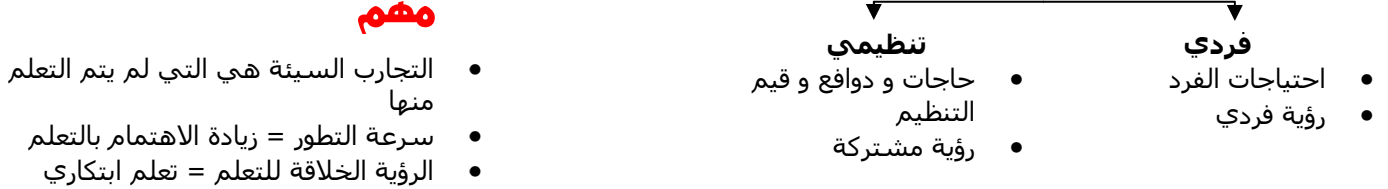
## المحاضرة 1 : التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

### التعلم التنظيمي

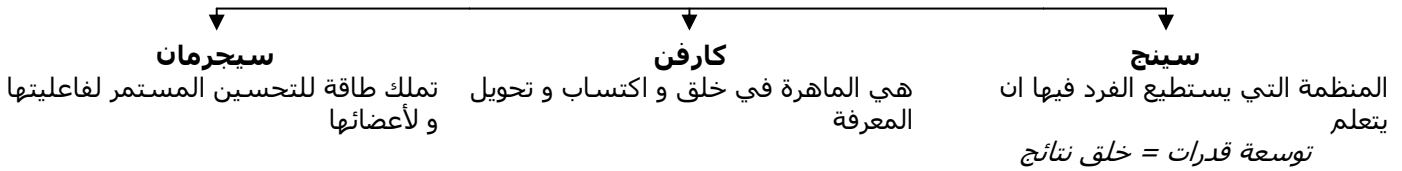


**إذا** هي عملية اجتماعية و تفاعلية ، متكاملة و شاملة ، و اداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية.

### التعلم



### المنظمة المتعلمة = هي تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية



**إذا** المنظمة المتعلمة = تقبل الاخطاء + نمو الاحساس + عمليات مشتركة + تمكين الأفراد

### نماذج المنظمات المتعلمة



**نظام البناء التنظيمي** : ويتضمن ثمانية أبعاد (هوية المنظمة ، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

**نظام التعلم** : ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم و أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة).

**الثقافة الاجتماعية**

**التفكير التنظيمي**: القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.

**التميز الذاتي**: مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة.

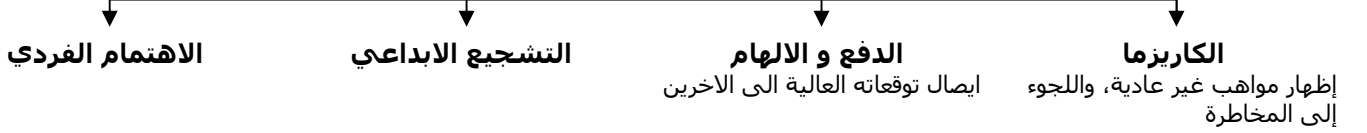
**النماذج الذهنية**: أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين.

**الرؤية المشتركة**: التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه.

**التعلم الجماعي**: القدرة على العمل بروح الفريق.

<b>بيرنز</b>	<b>تينشي و ديفانا</b>	<b>بينس و نانس</b>
تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات	إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة	تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم
<b>تروفينو</b>	<b>تريسي</b>	<b>جان كريكر</b>
تضع رؤية واضحة لمنظماتها	تعزير المثل العليا والقيم الأخلاقية	رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية

**الأبعاد**



**سمات القائد التحويلي**

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>بينس</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تركيز على ما هو مهم في المستقبل.</li> <li>2. التركيز على المعنى في الاتصال والإقناع.</li> <li>3. تكوين الثقة المؤسسية.</li> <li>4. المقدر على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم.</li> <li>5. القدرة على الاقتراب والمكاشفة.</li> <li>6. القدرة على ايجاد العدالة والتوازن في المعاملة.</li> <li>7. القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطرة.</li> <li>8. القدرة على القيام بالأعمال بدون مصادقة.</li> </ol> | <p><b>هيلرقل</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. القدرة على التركيز والانتباه.</li> <li>2. تحمل المخاطرة.</li> <li>3. الثقة بالنفس وبالآخرين.</li> <li>4. احترام الذات.</li> <li>5. القدرة على الاتصال.</li> <li>6. الاحساس بالآخرين.</li> </ol> |
|---|--|

**وظائف القائد التحويلي:**

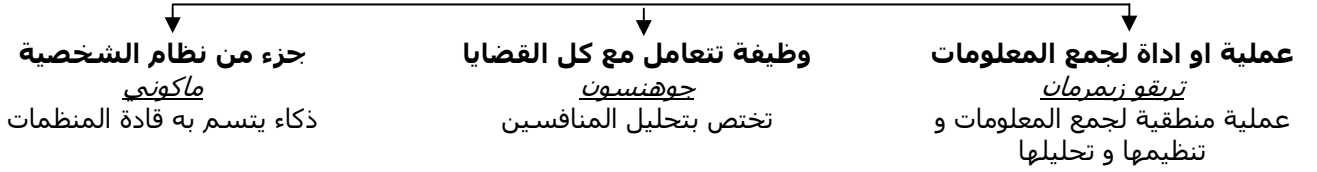
1. التركيز على العمل
2. التركيز على الأداء
3. التركيز على التطوير *المستمر والملموس في أهداف الجماعة.*
4. التركيز على العلاقات الإيجابية: *داخل وخارج المنظمة من خلال*
5. التركيز على الاتصال
6. التركيز على العمل كفريق
7. التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة

**التحديات** التي تواجهها المنظمة

الهندسة المعمارية التنظيمية	ارضاء اصحاب المصالح	القيادة و المعارف البشرية	تسونامي المعرفة
		راس المال الفكري هو الثروة الحقيقية	وقد ساهم في ازاحة ممارسات و احلال ممارسات اخرى
	الحفاظ على البيئة	تحدي القيادة النسوية	اللعب عن نهايات الاقطاب
		2009 سعودية تستلم اعلى منصب نسوي	لونك 58 هناك صعود عاصف و هبوط عاصف

**المحاضرة 4 : الذكاء الاستراتيجي:**

**الذكاء الاستراتيجي:** تطبيقاته قليلة



**الأهداف**

- تنبؤات و تحذيرات مبكرة
- الاستجابة لمتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية
- تطوير عملية جمع المعلومات
- توفير معلومات استراتيجية

**عناصر الذكاء الاستراتيجي**

<b>الحدس</b>	<b>الابداع</b>	<b>الاستشراف</b>
الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية.	التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة	امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا
<b>الرؤية المستقبلية</b>	<b>الشراكة</b>	<b>الدافعية</b>
قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا و ينتظر نتيجته.	قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية	قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه.
		<b>التفكير بمنطق النظم</b>
		توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها.

**خصائص القائد** ذو الذكاء الاستراتيجي

- تركيز طويل الاجل
- نظرة عميقة
- اعتماد الفرضيات و السيناريوهات
- تشخيص تغيرات السوق

**الازمة:**

خلل مفاجئ يؤثر ماديا على كامل النظام، يواجهه صناع القرار ولا يعالج بالإجراءات الروتينية، و يؤدي الى نتائج سلبية

**خصائص النظام:**

التعقيد و التشابك ، المفاجأة ، وجود مجموعة ضاغطة ، يهدد الكيان الاداري ، تتطلب حلها وسائل غير عادية ، تسبب صدمة عالية و توتر ، تسبب الحيرة

**اسباب الازمات:**

- سوء الفهم
- سوء الادراك
- سوء التقدير
- الادارة العشوائية
- الرغبة في الابتزاز
- تعارض المصالح
- اليأس
- الاشاعات
- استعراض القوة
- الاخطاء البشرية
- الازمات المخططة
- تعارض الاهداف

**انواع الازمات:**

- التكرار = متكرر + فجائية
- العمق = عميقة + سطحية
- المظهر = زاحف + عنيف + علني + ضمني
- المدة = طولي + قصير
- هدف = غير عمدية + عمدية
- المستوى = محلي + أقليمي + دولي + منظمي

**أو**

متكررة	جزئية	بسيطة	معنوية	مادية
انخفاض الطلب على المشروعات في الشتاء، أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد، عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً، كساد عال كل 10 سنوات، أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات	حريق في أحد عنابر الإنتاج، اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام، تدهور العمل في أحد الأقسام، انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات، ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة، تسمم في إحدى المدارس	الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة، وفاة مدير إدارة أو استقالته، عطل في خط إنتاج.	أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضاء العاملين، واستيائهم، يأس البعض، تدهور الانتماء، انخفاض الروح المعنوية	انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة

**مراحل التطور:**

المرحلة	العلاج
الميلاد	خلق محور اهتمام جديد + كشف العوامل + امتصاص قوة الدفع
النمو	عزل العناصر الخارجية + تجميد نمو الازمة
النضج	أخطر المراحل و أدرها و تعالج بالصدام العنيف
الانحسار	
الاختفاء	

**ادارة الازمات:**

الجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار

- التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية
- تعني القدرة على ادارة الشركة قبل واثناء وبعد الازمة
- الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة
- الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية

**الادارة بالازمات:**

- افتعال الأزمات و ايجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الاداري
- صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الاخرين

**مبادئ التفاعل مع الازمة:**

1. **توخي الهدف:** على مدير الازمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا.
2. **الاحتفاظ بحرية الحركة** وعنصر المبادرة.
3. **المباغتة:** التي تؤمن السيطرة على الازمة وشل حركة القوة الصانعة لها.
4. **الحشد وجمع القوة** اللازمة لمعالجة الازمة.

**الاستراتيجيات (التعامل مع الازمة):**

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

**المتطلبات للتعامل مع الازمة:**

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية
3. تقدير الموقف الأزموي
4. تحديد الأولويات
5. تفويض السلطة
6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر
7. التواجد المستمر في مواقع الأحداث

## المحاضرة 7 : التسويق الاخضر :

- عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة
- الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة
- مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن
- تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع
- التسويق الاخضر يشمل كل قطاعات الاقتصاد

### المعنى المختلف لمصطلح الاخضر

- توجه ذو بعد سياسي
- التركيز على الجوانب الانسانية
- دعم وتعزيز التجارة الحرة
- نشاط غير هادف للربح
- دعم الحركة الاستهلاكية وحماية المستهلك
- القدرة على ابقاء التعامل لأطول مدة
- المساواة بين الافراد
- تعبير عن المسؤولية الاجتماعية
- التوجه نحو حماية البيئة

### مضامين تعريف التسويق الاخضر

- التعامل مع الموارد الطبيعية دون استنزافها
- العلاقة مع البيئة وحمايتها
- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال
- اعادة تدوير المنتجات
- نمط جديد للتعامل مع المستهلك
- تطوير التعبئة والتغليف
- تطوير الترويج
- تطوير العملية الانتاجية

### مراحل تطور:

1. مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق
2. مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي
3. مرحلة التسويق الاخضر

### المعوقات:

1. ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك.
2. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء
3. ضعف النشاط الترويجي
4. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

### النتائج:

1. ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة
2. تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين.
3. القبول الاجتماعي للمنظمة: بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

## المحاضرة 8 : التسويق الاخضر :

### خصائص المستهلك الأخضر:

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

### نماذج الاستهلاك الأخضر:

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

## الاستراتيجيات التسويقية الخضراء و المزيج التسويقي:

النخبة (+) التوجه نحو (-)	<b>الخضراء الدفاعية (+ -)</b> المنتج و الترويج (عالي) ، السعر و التوزيع (منخفض)	<b>الخضراء الشديد (+ +)</b> كل المزيج (عالي)
	<b>المائلة للاخضرار (- -)</b> المنتج و الترويج (عالي) ، السعر و التوزيع (منخفض)	<b>الظل الاخضر (+ -)</b> المنتج و الترويج (عالي) ، السعر و التوزيع (منخفض)
(+)(التمايز في التخضير(-)		

### المحاضرة 9 : التسويق الالكتروني:

كافة الانشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وحلب الارباح.

تسويق الكتروني	تجارة الكترونية	الأعمال الكترونية
جزء من الاعمال الالكترونية	جزء من الاعمال الالكترونية	كيان واسع جدا

#### المجالات:

1. البيع: اذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم، ومناقشتهم وتلقى اوامرهم الشرائية.
2. الاعلان: عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
3. المنتجات الجديدة: يمكن تلقي افكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين
4. خدمة الزبائن: يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم .
5. بحوث التسويق: بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء، وإرسال قوائم الاسئلة عبر الانترنت وتنظيم المقابلات، وتكوين قاعدة البيانات والمعلومات التسويقية المتكاملة.
6. التوزيع: يعد البيع عبر الانترنت احد اشكال **قنوات التوزيع المباشر** الى المستهلك.
7. الشراء

سوق تقليدي	سوق الالكترونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السوق الجماهيري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت</li> <li>• عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الانترنت</li> <li>• امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الاطر المحلية والإقليمية</li> <li>• عدم خضوع التسويق الالكتروني لقيود الزمان والمكان</li> </ul>

#### مزايا التسويق الاخضر:

بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار، عابرة للحدود

#### التحديات:

- حذر الزبائن من التعامل الالكتروني بسبب نقص الامان الالكتروني.
- التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الالكتروني.
- حاجة المنظمات الى بنية تحتية اخرى بالإضافة الى مزود الشبكات.
- الامن وخصوصية المستهلك.
- عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.

## المحاضرة 10 : إدارة الاعمال متعددة الثقافات:

الثقافة	الشركات متعددة الثقافات
هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم	هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة

### خصائص الشركات متعددة الثقافات:

- تنوع الموارد البشرية
- التكامل الهيكلي
- تكامل الشبكات غير الرسمية
- غياب التمييز
- مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية
- مستوى منخفض من الصراعات

### الصدمة الثقافية:

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

معيار ثقافة التركيز المعرفي	
تركيز عرقي	تركيز عرقي متعدد
التمركز حول الاصل العرقي للبلد الام فرض تطبيق اساليب هذا البلد وطرائقه في البلدان المضيفة	تعامل مع كل بلد من البلدان المضيفة على انه حالة خاصة وبالتالي لا يمكن تطبيق اساليب البلد الام وطرائقه عليهم

معيار ثقافة الوقت	
متعددة التركيز	احادية التركيز
ثقافة تركز على انجاز عدة مهمات او اعمال في وقت واحد	ثقافة تركز على انجاز مهمة واحدة او عمل واحد في وقت واحد ومن ثم الانتقال الى مهمة اخرى

## المحاضرة 11 : الشركات العائلية:

التعريف الواسع (لا يتم اعتبار الاجيال في الشركة)	التعريف الضيق (فقط شركات الجيل الثاني او ما بعده)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكثر من 50 من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.</li> <li>• اكثر من 50 من فريق الادارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكثر من 50 من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.</li> <li>• اكثر من 50 من فريق الادارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة.</li> <li>• الشركة مملوكة للجيل الثاني او ما بعده من اعضاء العائلة.</li> </ul>

### إذا

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

### انواع الشركات العائلية والعوامل المؤثرة فيها:

الشركات التقليدية	الشركات العائلية الصراعية	الشركات الريادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها.</li> <li>• قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.</li> <li>• توقع استمرارها في نفس مجال الاعمال الذي اختاره المؤسس.</li> <li>• تنمو نموا بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الاسواق.</li> <li>• عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الابوي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وأبنائه عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.</li> <li>• تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.</li> </ul>	<p>تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل.</p>	<p>هي اصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها (كثيرة الصراعات الداخلية)</p>



## مزايا الشركات العائلية:

- قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي.
- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح.
- اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي.
- وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- هوامش ربح مرتفعة.
- معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
- معدلات نمو أصول مرتفعة.
- معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

## التحديات

التحديات الخارجية	التحديات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية)..</li><li>▪ انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية.</li><li>▪ نزوح المنافسة ودخول المستثمر الأجنبي.</li><li>▪ طبيعة المستثمر الجديد (الصغير المبدع)</li><li>▪ وعي المستفيد ونضوجه.</li><li>▪ نظام اقتصادي عالمي جديد زوال الحماية والدعم والاحتكار، أسواق مفتوحة.</li><li>▪ ثورة المعلومات والاتصالات</li><li>▪ التكتلات الاقتصادية الدولية</li><li>▪ سطوة الشركات العالمية المتعددة الجنسية</li><li>▪ التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا العصر</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس</li><li>▪ التقسيم الشرعي لتركة المؤسس</li><li>▪ تغير نمط الملكية العائلية</li><li>▪ الصراع على السلطة والإدارة</li><li>▪ ضعف التخطيط الاستراتيجي</li><li>▪ عدم الفصل بين الملكية والإدارة</li><li>▪ تعاقب الأجيال، 45% فقط من الجيل ينجح في إعداد من يخلفه من الجيل الثاني.</li><li>▪ قصر العمر الزمني للشركة العائلية 24 سنة</li><li>▪ اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع.</li><li>▪ توسع المجالات الاستثمارية وقلّة الكفاءات.</li></ul>

## المحاضرة 12 : حوكمة الشركات:

- مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء الشركات.(هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية)
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على ان الشركات يجب ان تدار لصالح المساهمين. (يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم).
- مجموعة من القواعد يتم بموجيها ادارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

## الاطراف المعنية:

المساهمون – مجلس الادارة – الادارة – اصحاب المصالح

## المحددات:

خارجية	داخلية
<ol style="list-style-type: none"><li>1. القوانين واللوائح</li><li>2. وجود نظام مالي جيد.</li><li>3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية</li><li>4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الاسواق بكفاءة</li></ol>	<p>القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة</p>

## المزايا:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري
- رفع مستويات الاداء
- جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

## مبادئ الحوكمة:

- ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية
- المعاملة المتساوية للمساهمين
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- الافصاح والشفافية
- مسؤوليات مجلس الادارة

Holms	Druker
المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طرق المساهمة في مجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية.	المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه

المسؤولية الاجتماعية هي واجب والتزام من جانب منظمات الاعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة اخذة بعين الاعتبار التوقعات **بعيدة المدى** لهذه الشرائح ومجسدة اياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط ان يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا

#### **اهمية المسؤولية الاجتماعية:**

1. زيادة التكافل الاجتماعي.
2. الاستقرار الاجتماعي
3. تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية **البنية التحتية** او **الناحية الثقافية**.
4. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
5. تحسين التنمية السياسية

الموقف التالي يمثل ملامة ولاة الامر لغياب المسؤولية الاجتماعية لقطاع البنوك.

لرياض، المملكة العربية السعودية -- (CNN) انتقد ولي ولي العهد السعودي، الأمير مقرن بن عبدالعزيز، عمل المصارف في المملكة، قائلًا إنها لم تقدم شيئًا نظير ما تحصل عليه من الدولة والمواطنين، مشبها إياها بـ"المناشير".

فيما يتعلق بإسهامات البنوك في دعم الفقراء قال الأمير: "هناك بنوك لدعم الفقراء ولكنها مقلدة.. وأنا لست برجل اقتصادي، ولكن أعتقد أن البنوك مقلدة في عطائها مقابل ما تستفيد به من المواطن والدولة.. أعطني مصرفا تبرع بأي شيء أو قدم أي شيء.. قد يغضب البعض مني لكنني أقول إن البنوك مثل المنشار طالع يأكل ويدخل يأكل"

حفظ الله بلادنا وولادة امورنا ، و وفقنا لنرد لهذا البلد جزء بسيط من المعروف

اخوكم و محبكم أنور جنبي

انتهى