



موضوعات خاصه في الإدارة

دكتور المقرر / مصدق أحمد حسن

البريد الإلكتروني / melrayah@kfu.edu.sa

رقم الجوال / 0538908722

المحاضرة التمهيديه

♦ محاور المحاضرة التمهيديه :

- (١) المقدمه .
- (٢) محاور المقرر .
- (٣) أهمية الموضوعات الخاصه في الإدارة .
- (٤) الأهداف التعليميه لمقرر موضوعات خاصه في الإدارة .
- (٥) طريقة التقييم .
- (٦) الإتصال بمدرس المادة .

١- المقدمه :

- أدت الممارسات الإداريه المختلفه والدراسات والبحوث العلميه في السنوات الأخيره إلى إثراء المعرفه الإداريه وإلى مزيد من التطور للفكر الإداري .
- لقد ساهم الفكر الإداري الحديث في بروز أفكار ونماذج فكريه جديده حاولت من خلالها منظمات الأعمال مواجهه التحديات التي فرضتها التغيرات التنافسيه والتطورات العلميه والتكنولوجيه والإتجاهات الإقتصاديّه المبنيه على المعرفه .

٢- محاور مقرر موضوعات خاصه في الإدارة :

الرقم	عنوان المحور	مواضيع المحور
المحور الأول	السلوك التنظيمي	التعلم التنظيمي والمنظمه المتعلمه .
المحور الثاني	القياده	القياده التحويليّه . الإداره بالذكاءات . إدارة الأزمات .
المحور الثالث	الموارد البشريه	إدارة الأعمال متعددة الثقافات .
المحور الرابع	التسويق	التسويق الأخضر . التسويق الإلكتروني .
المحور الخامس	إدارة متخصصه	إدارة الشركات العائليه
المحور السادس	مسؤولية المنظمه	المسؤوليه الإجتماعيه حوكمت المنظمات

٣- أهمية الموضوعات الخاصة في الإدارة :

- ✓ يركز المقرر على بعض الموضوعات الخاصة في الإدارة والتي لم يتمكن الطالب من تناولها ضمن المقررات الدراسية .
- ✓ يتناول المقرر أيضا بالمناقشه والتحليل بعض الموضوعات المتخصصة في الإدارة .
- ✓ تعريف الطلاب ببعض الإتجاهات الإداريه الحديثه وأهم قضايا بيئته الأعمال .

٤- الأهداف التعليميه لمقرر موضوعات خاصه في الإدارة :

✎ الأهداف المعرفيه :

بنهاية تدريس مقرر موضوعات خاصه في الإدارة يكون الطالب قادرا على أن :

- يتعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمه المتعلمه .
- يناقش أسلوب القيادة التحويلية والإداره بالذكاءات .
- يتعرف على مميزات إدارة الأعمال متعددة الثقافات .
- يناقش مجالات التسويق الإلكتروني .
- يحلل مسؤوليته المنظمه فيما يتعلق بالمسؤوليه الإجتماعيه والبيئيه وحوكمة المنظمات .
- يتعرف على أهم خصائص إدارة المنظمات العائليه .

✎ المهارات الإدراكيه :

بنهاية تدريس مقرر موضوعات خاصه في الإدارة يكون الطالب قادرا على أن :

- يدرك الإختلافات الموجوده في الموضوعات الخاصه في الإدارة .
- ينمي إهتمامه بدراسة الإدارة في قطاعات معينه ذات طبيعه خاصه .
- يدرك دور الموضوعات الخاصه في تنمية مهاراته .

✎ المهارات السلوكيه :

بنهاية تدريس مقرر موضوعات خاصه في الإدارة يكون الطالب قادرا على أن :

- ◀ يعمل بروح الفريق الواحد .
- ◀ يستطيع قيادة فريق العمل .
- ◀ يستطيع أن يتواصل ويتبادل الأفكار مع غيره .
- ◀ يستطيع تحمل المسؤوليته .
- ◀ يستطيع استخدام طرق التعليم الإلكتروني .
- ◀ يمارس الإتصال الرسمي بمختلف أشكاله .

<p>تتبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في إداره من :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات . - زيادة المعرفه لدى مناديب البيع . - تعريف الطلاب ببعض الإتجاهات الإداريه الحديثه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١)
<p>أدت الممارسات الإداريه المختلفه والدراسات والبحوث العلميه في إداره إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة اعداد رجال المبيعات والمهندسين . - اثراء المعرفه الإداريه . - زيادة المنافسه بين شركات القطاع العام والخاص . - تخلف عملية التجديد في الفكر الإداري . 	(٢)

المحاضرة الأولى / التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمه

❖ محاور المحاضرة الأولى :

١. مفهوم التعلم التنظيمي .
٢. العوامل المؤدية إلى اهتمام المنظمات بالتعلم .
٣. مبررات دراسة التعلم التنظيمي .
٤. مفهوم المنظمة المتعلمه .
٥. متطلبات المنظمة المتعلمه .
٦. نماذج المنظمة المتعلمه .
٧. ملخص نتائج دراسات علميه ضمن مجال المنظمة المتعلمه .

❖ مقدمه :

تزايد الإهتمام في السنوات الأخيره **بالتعلم التنظيمي** بوصفه **ضرورة استراتيجية** يمكن أن يسهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه **يسمح بالتعامل مع التغيير**، و**عدم التأكد البيئي** ويخلق فرصا للميزه **التنافسيه Competitive Advantage** ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيه مشتركه

١- مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

- ❖ يقصد **بالتعلم التنظيمي (Organizational Learning)** عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمه عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفاده منها في حل المشكلات التي تواجهها .
- ❖ أما **سينج Senge** فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي : **الإختبار والمراجعه المستمره للخبرات** وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسييه .
- ❖ يعرف **Popper & Lipshitz** التعلم التنظيمي بأنه عبارته عن **آلية التعلم التي تتبناها المنظمة** وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيميه .
- ❖ يعرف **سايمون** التعلم التنظيمي بأنه **الوعي بالمشكلات التنظيميه والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم** .
- ❖ يعرف **كريس أرجريس** التعلم التنظيمي بأنه **العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها** .

👉 نستنتج من ذلك ما يلي :

- ✓ أن التعلم هو عملية تفاعليه واجتماعيه .
- ✓ أن التعلم التنظيمي عملية متكامله شامله لكل مكونات التعلم .
- ✓ أن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفه والخبرات والمهارات الجديده .
- ✓ لا بد أن ينعكس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال مما يجعله أداة فعاله في تطوير الميزه التنافسيه .

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه .	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم .
يتصل بالخبره الشخصيه والرؤيه الفرديه .	يتصل بالرؤيه الجماعيه المشتركه .

٢- العوامل المؤديه إلى اهتمام المنظمات بالتعلم

- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمه .
- المنافسه الجديده القادمه من بيئات وتقاليد متعدده وما تحمله من طرق تفكير مختلفه تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكيه والنظرة الإيجابية والإستعداد العالي للإستفاده منه سواء داخل الشركه أو من شركات أو صناعات أخرى .
- تفرض الرؤيه الاخلاقيه للتعلم النظر إليه على أنه تعلم ابتكاري فهو القاعده القويه للإبتكار .
- التجارب السيئه ليست التجارب الفاشله بل التجارب التي لم يتم التعلم منها ، لذلك أدركت الشركات أن أكبر خساره هي عدم التعلم من الماضي .
- سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في مشروعاتها القادمه .

٣- مبررات دراسة التعلم التنظيمي

- ◀ التحول في الأهميه النسبيه لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري .
- ◀ ارتفاع حدة المنافسه في بيئة الأعمال الدوليه وسرعة تغيرها .
- ◀ التطور الفكري المرتبط بالمعرفه كمصدر لتحقيق الميزه التنافسيه .
- ◀ التطورات التقنيه الهائله التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفيه .
- ◀ زيادة الأسواق العالميه المطالبه من المنظمه مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمه .
- ◀ التطور الفكري نحو منظمات التعلم ، وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار .

٤- مفهوم المنظمه المتعلمه

- يصف سينج (Peter Senge) المنظمه المتعلمه على أنها المنظمه التي يستطيع الفرد فيها أن يتعلم .
- كما يعرفها أيضا بأنها المنظمه التي يوسع فيها الأفراد بإستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديده وشامله من التفكير ويعبر فيها عن الطموحات الجماعيه بحريه ، وحيث يتعلم الأفراد بإستمرار كيف يمكن أن يتعلموا فعلا .
- يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمه المتعلمه على أنها المنظمه الماهره في خلق واكتساب وتحويل المعرفه ، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفه والرؤيا الجديده .

- بينما يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) بأنها المنظمة التي تمتلك طاقةً للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديده لتنظيم جهودهم بإتجاه الهدف .

Ⓒ ميزات المنظمة المتعلمه

- (١) قبول الأخطاء لأنها ذات قيمه وضروريه للتعلم .
- (٢) نمو الإحساس والشعور بالمسؤوليه الشخصيه والمشاركه .
- (٣) العمليات المشتركه حيث الحوار والإستكشاف ومناخ القيم المشتركه المتبادل .
- (٤) تمكين الأفراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول .

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمه مميزات أخرى وهي :

- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي .
- امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الأهداف .
- تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمه لأهدافها .
- تمتلك أساس معرفتي مؤسساتيه وعمليات لخلق الأفكار الجديده .
- توجد عملية تبادل مستمره للمعلومات بين المنظمه وبيئتها الخارجيه .
- تحصل المنظمه المتعلمه على التغذية العكسيه عن سلعتها أوخدماتها .
- توجد عملية صقل ومراجعة مستمره للعمليات الأساسيه في المنظمه المتعلمه .
- تمتلك ثقافة تنظيميه داعمه للتعلم التنظيمي .
- يستطيع الأعضاء التنظيميون فيها تحديد وتعريف مراحل تطور المنظمه بشكل دقيق .
- المنظمه المتعلمه تنظيم مفتوح مع البيئه الخارجيه .

٥- متطلبات المنظمه المتعلمه

حسب واتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) حتى تصبح المنظمه متعلمه أو تسيير نحو التعلم

فلايد من توفر متطلبات أساسيه :

- ☞ خلق فرص للتعلم المستمر .
- ☞ تشجيع الحوار والإستعلام .
- ☞ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .
- ☞ تطوير أنظمة لحيازة ومشاركه عملية التعلم .
- ☞ تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركه .
- ☞ ربط المنظمه بالبيئه الخارجيه .
- ☞ توفير قيادة استراتيجيه للتعلم .

٦- نماذج المنظمه المتعلمه

(١) نموذج بيتر سينج Peter Senge Model

وُضع هذا النموذج بواسطة بيتر سنج (Senge) عام ١٩٩٠م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمه المتعلمه ، وقد وضع سنج خمسة أسس للمنظمه المتعلمه وهي :

١. **التفكير التنظيمي**: القدره على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام .
٢. **التميز الذاتي**: مدى توافر براعة شخصيه تعزز الدوافع الذاتيه للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئه المحيطه .
٣. **النماذج الذهنيه**: أي مدى الإنفتاح المطلوب بين العاملين .
٤. **الرؤية المشتركة**: أي إلتزام العاملين حول الرؤية المؤسسيه وكيف ينظرون إلى مستقبل المنظمه بشكل متشابه .
٥. **التعلم الجماعي**: القدره على العمل بروح الفريق .

(ب) نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model

قدّمت كل من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام ١٩٩٣م نموذجا متكاملًا للمنظمه المتعلمه مكون من سبعة أبعاد متمثله في:

- ❖ خلق فرص للتعلم المستمر .
- ❖ تشجيع الإستفهام والحوار .
- ❖ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .
- ❖ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة .
- ❖ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم .
- ❖ ربط المنظمه بالبيئه الخارجيه .
- ❖ القيادة الإستراتيجيه .

(ج) نموذج ماركواردت Model Marquardt

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمه المتعلمه عام ١٩٩٦م يتكون من خمسة أنظمة هي:

١. التعلم .
٢. التنظيم .
٣. الأفراد .
٤. المعرفة .
٥. التقنيه .

(د) نموذج العتيبي Model Al-Otaibi

قام العتيبي عام (٢٠٠١) بإعداد نموذج للمنظمه المتعلمه يتكون من ثلاثة أنظمة فرعيه للمنظمه المتعلمه هي:

- (١) **نظام البناء التنظيمي**: ويتضمن ثمانية أبعاد (هوية المنظمه ، رؤيتها ، استراتيجيتها ، بناؤها الهيكلي ، نظامها ، العاملون بالمنظمه ، المهارات ، أهداف العاملين) .
- (٢) **نظام التعلم**: ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمه ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم وأنواعه ، تسهيلات التعلم المتوافره بالمنظمه) .

٣) **الثقافة الإجتماعية**: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي ، وهي مصدر أولى لثقافة المنظمة ، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم) .

هـ نموذج مايلونين Moilanen Model

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

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

٧- ملخص نتائج دراسات علميه ضمن مجال المنظمة المتعلمه




المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي
الرياض - ١٢ - ١٦ ذو القعدة ١٤٢٠ هـ الموافق ١٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م

الدراسة الاولى:

المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية

دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل

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

تم توزيع الإستبانة على كامل مجتمع البحث ، والمكون من (٣٢١) موظفا بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية بالجبيل .

النسبة من مجتمع البحث	عدد الموظفين	القطاع
١٢.٧%	٤١	قطاع الإستثمار والتنمية
٥٣%	١٧٠	قطاع الشؤون الفنيه
٣٤%	١١٠	قطاع التشغيل والصيانه
١٠٠%	٣٢١	المجموع

وبلغ عدد الإستبانات المسترده والقابله للتحليل (٢١١) استبيان بمعدل استجابة بلغ (٦٥.٧%) .

عرض نتائج البحث

العبارات الخمس الأكثر تعبيراً عن وجود مفهوم المنظمه المتعلمه :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحترم الموظفون بعضهم البعض .	٤.٨٣٩	١.١٦
٢	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم .	٤.٣١٩	١.١٤
٣	يغير أعضاء فريق العمل آراءهم نتيجة لمناقشات المجموعه أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا .	٤.١٥٢	١.٠٦
٤	تتعاون الهيئه الملكيه مع الجهات الخارجيه من أجل تبادل المنافع .	٤.١٥٢	١.٢٢
٥	يقضي الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم .	٤.٠١٩	١.٢٣

العبارات الخمس الأقل تعبيراً عن وجود مفهوم المنظمه المتعلمه :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء جديده .	٢.٦٣٨	١.٥٨
٢	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم .	٢.٨٨٤	١.٤٠
٣	تهتم الهيئه الملكيه بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين .	٢.٩٠٠	١.٤٦
٤	تكرم الهيئه الملكيه الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم .	٣.٠٣٣	١.٥١
٥	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها .	٣.١٠٩	١.٥٠

التوصيات الخاصة بالدراسة

أولاً : تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

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

ثانياً : تطوير أنظمة تبادل المعرفة والتعلم

- إنشاء النظم المعرفيه لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية .
- توثيق وإتاحة الدروس المستفاده من تجارب الهيئة الملكية السابقه .

ثالثاً : إتاحة فرص التعلم المستمر

- ❖ التكريم المعنوي والمادي للموظفين الذين يحققون إنجازات في تعلمهم .

رابعاً : تمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة

- التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات .
- إتاحة الفرصه للموظفين في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبه لإنجازه .

خامساً : تشجيع التعلم والتعاون الجماعي

- وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعيه .
- الإحتفال بالإنجازات الجماعيه على مستوى المنظمة .

سادساً : تشجيع الإستفسار والحوار والتجريب

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

الدراسة الثانية:

مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية
دراسة حالة على جامعة الملك فيصل

د. عبد المحسن العرفج

استاذ مشارك قسم الادارة

كلية ادارة الاعمال

جامعة الملك فيصل

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

تم توزيع الإستبيان خلال الفتره ١٣ - ٢٦/٣/١٤٣١ هـ، وقد بلغت الردود ١١٢ استبانته

عدد الردود	الجهة
١٠	كلية إدارة الأعمال
٤	كلية الصيدلة الإكلينيكيه
٤	كلية الحاسب وتقنيّة المعلومات
٤	كلية الطب
٨	كلية التربيّه
١٠	كلية الهندسه
٥	كلية العلوم الزراعيه والأغذيه
٣	عمادة البحث العلمي
٦	عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس
٧	عمادة تطوير التعليم الجامعي
٩	عمادة شؤون الطلاب
٣	عمادة شؤون المكتبات
٣	إدارة الخدمات الطبيه
١١	إدارة الشؤون الإداريه والماليه
٤	مركز اللغه الإنجليزيه
٢١	أقسام الطالبات
١١٢	المجموع

عرض نتائج البحث

المتوسط الإجمالي لأبعاد المنظمات المتعلمه :

الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد	م
٤	٢.٧٥	إيجاد فرص التعلم المستمر .	١
١	٢.٥٤	تشجيع الإستفسار والحوار .	٢
٢	٢.٦٥	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .	٣
٥	٢.٩٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم .	٤
٧	٣.١٧	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة .	٥
٦	٢.٩٩	ربط المنظمه بالبيئه الخارجيه .	٦
٣	٢.٧١	القياده الإستراتيجيه الداعمه للتعلم	٧

التوصيات الخاصة بالدراسة

- ١- أظهرت النتائج وجود دعائم لبناء المنظمه المتعلمه في جامعة الملك فيصل مرتبطه بنوعيه القيم المنتشره بين الموظفين والمتعلمه في انتشار الثقه بينهم ومساعدة واحترام بعضهم البعض ، واستعدادهم لتغيير آراءهم نتيجة مناقشات المجموعه أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا مع هذا فهناك حاجة لأن تقوم جامعة الملك فيصل بتوفير بيئه عمل تشجع الموظفين على العمل الجماعي وتقديم المبادرات .
- ٢- ترسيخ مفهوم المنظمه المتعلمه لدى قيادات جامعة الملك فيصل والموظفين من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل .
- ٣- إنشاء مركز للمعرفه والتعلم في الجامعه يهدف إلى تحقيق التواصل وتسهيل عمليات التعلم بين الوحدات والأفراد داخل الجامعه وخارجها بهدف تحسين وتعزيز صنع القرارات .
- ٤- مراعاة تشكيل فرق العمل واللجان المسؤوله بالنظر في إعداد الدراسات وإعطاء الحلول وتقديم المشوره التي تتصف بالتنوع من حيث الخبرات والمهارات والمعارف وذلك لتسهيل عملية انتقال الخبرات وتبادل الأفكار والخروج بحلول إبداعيه للمشكلات .
- ٥- تسهيل تشكيل شبكات الأعمال الرسميه وغير الرسميه بين جامعة الملك فيصل وقطاع الأعمال والمؤسسات البحثيه والتعليميه ودعم التواصل الإجتماعي بين الأفراد بإعتبار أن تلك الشبكات تعتبر مصدرا هاما للمعرفه .
- ٦- إجراء استقصاء دوري لقياس رضا منسوبي جامعة الملك فيصل من أعضاء هيئه التدريس والموظفين ، والأخذ في الإعتبار تأثير قرارات الجامعه على الأطراف الأخرى الداخليه والخارجيه .
- ٧- توثيق ونشر أفضل الممارسات لدعم التعلم وتطوير رأس المال المعرفي على مستوى جامعة الملك فيصل وعلى مستوى الجامعات السعوديه .

♦ المراجع :

١. التعلم التنظيمي والمنظمه المتعلمه وعلاقتها بالمفاهيم الإداريه المعاصره ، عادل البغدادي ، هاشم العبادي ، الوزان للنشر 2010 .
٢. المنظمه المتعلمه وتطبيقاتها في المملكه العربيه السعوديه دراسة حالة : القطاعات الرئيسييه في الهيئه الملكيه بالجبيل ، أ.د عبدالناصر حسين رياض زايد ، خالد أحمد بوبشيت ، ذعار شجاع ضيف الله المطيري ، المؤتمر الدولي للتنميه الإداريه نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ٤ نوفمبر ٢٠٠٩م - ١٦ ذو القعد ١٤٣٠هـ الموافق ١ - ١٣ للملكه العربيه السعوديه .
٣. مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمه في الجامعات السعوديه : دراسة حاله على جامعة الملك فيصل ، د. عبدالمحسن العرفج ، مجلة آفاق جديده جامعة المنوفيه ، العدد الأول ، يناير ٢٠١١ .
٤. إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامه بالمملكه العربيه السعوديه ، أطروحة دكتوراه ، إيمان بنت سعود بن عبدالعزيز أبو خضير ، جامعة الملك سعود ١٤٢٨.

<p>يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من التنظيمية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قيمها . - ثقافتها . - عاداتها . - هياكلها . 	(١)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع حدة المنافسة . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٢)
<p>.... هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حل المشكلات . - التعلم التنظيمي . - التراكمي المعرفي . - التأقلم . 	(٣)
<p>يرى سينج Seng أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختيار والمراجعة المستمره لـ ... وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخبرات . - السوق . - المنافسة . - مهارات العاملين . 	(٤)
<p>يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بـ ... والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المشكلات التنظيمية . - السلوك التنظيمي . - أهداف المنظمة . - البيئه الخارجيه . 	(٥)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع حدة المنافسة . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - إرتفاع أسعار الوقود . 	(٦)

<p>إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو أن التعلم الفردي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة . - يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه . - يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم . - يهتم بالتعليم الجماعي . 	(٧)
<p>تعتبر التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية من مبررات دراسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - السلوك التنظيمي . - المنظمه المتعلمه . - التعلم التنظيمي . - البيئه الخارجيه . 	(٨)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إرتفاع حدة المنافسة . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٩)
<p>ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حل المشكلات . - التعلم . - التنوع . - غزو الأسواق الجديده . 	(١٠)
<p>ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - سرعة التطور . - ضعف المنافسة . - نقص المتنافسين . - البيئه البسيطه . 	(١١)

المحاضره الثانيه / القياده التحويليّه

❖ محاور المحاضره الثانيه

- (١) مفهوم القياده التحويليّه .
- (٢) أبعاد القياده التحويليّه .
- (٣) القائد التحويلي .

❖ المقدمه

تزامنا مع التحديات التنافسيه تحتاج منظمات الأعمال إلى قياده لديها قدرة التكيف مع التغيير والجاهزيه له ، ولئن يتحقق ذلك الأمر ما لم تتوفر في تلك القياده مجموعه من القدرات الرئيسيّه كالتفكير والتنظيم وإدارة المعرفه .

أن تكون قياده قادره على تنميّه روح الفريق ونشر الثقه وتحفيز العاملين على إنجاز الأعمال وهو ما تتصف به القياده التحويليّه . فما هي القياده التحويليّه وما أبعادها وما هي أهم سمات القائد التحويلي ، هذا ما نحاول الإجابة عليه ضمن هذه المحاضره .

أولا : مفهوم القياده التحويليّه (Transformational Leadership)

- ◀ تمت صياغة مصطلح القياده التحويليّه (Transformational Leadership) لأول مره من قبل **داونتون (Downton)** في ١٩٧٣ ، ولكن ظهوره كمدخلا مهما في القياده ، كان من طرف عالم الإجتماع السياسي **جيمس بيرنز (J.M.Burns)** في كتاب القياده ١٩٧٨ .
- ◀ حاول **بيرنز** أن يربط بين القياده والتبعيه وكتب عن القاده بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الإلتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القاده والأتباع ، فالقياده عند **بيرنز** تختلف تماما عن استخدام القوه لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الإلتباع .
- ◀ وبالنظر إلى أن **القياده المعياريّه** هي التي لا تصف كيف يتصرف القاده في الواقع ، بل كيف يجب عليهم أن يتصرفوا ، فقد سمى **بيرنز** القياده المعياريّه بالقياده التحويليّه .
- ◀ **تعريف بيرنز (Burns)** : القياده التحويليّه هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالإلتحام مع آخرين بطريقه تمكن القاده والتابعين من رفع بعضهم الأخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات ، وحاجات وطموحات ، وقيم التابعين الأساسيه) .
- ◀ **تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna)** : القياده التحويليّه هي عملية إدراك الحاجه للتغيير وصنع رؤيّه جديده من قبل القاده التحويليين داخل المنظمات ، والعمل على تأسيس هذه الرؤيه والتغيير لتثبت مع مرور الوقت .
- ◀ **تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus)** : القياده التحويليّه تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم وإلى قادة للتغيير .
- ◀ **تعريف تروفينو (Trofino)** : القياده التحويليّه هي " القياده التي تضع رؤيّه واضحه لمنظمتها ، وتعمل على إيجاد أنظمه منظميه جديده كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل .
- ◀ **تعريف تريسي (Tracey)** : القياده التحويليّه هي العمليه التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقيه .
- ◀ **تعريف جان كريجر (Jan Krieger)** : القياده التحويليّه تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهميه وقيمه أهداف محددّه ومثاليّه ، والسمو

بالإهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمه ومخاطبة الإحتياجات العليا لديهم .

ثانيا : أبعاد القيادة التحويلية

١. التأثير المثالي أو الكاريزما :

- ⊖ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطره بحيث يوجد في التابعين الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك .
- ⊖ كما تعني أيضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمه وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والإحترام من قبلهم .
- ⊖ فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبه لهم نموذجا يقتدى به ، ويفرس الإعتداد بالنفس ويحظى بإحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم .
- ⊖ كما يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية ويشاركهم في مواجهة المخاطر ، مظهرا سموأ أخلاقيا متميزا ، يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية .

٢. الدفع والإلهام :

- ⊖ يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه إلى الآخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمه بطرق بسيطه أي إنجاز أشياء كثيره عن طريق زيادة الجهد المبذول .
- ⊖ يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ، ويتيح الفرصه لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركه ، ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق ، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل وفي ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود .

٣. التشجيع الإبداعي :

- ✓ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانيه ، وابتكار الأفكار الجديده والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمه السائده بأساليب جديده .
- ✓ ينمي روح الإبتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكره حتى ولو تعارضت مع أفكاره .
- ✓ تتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمه بطرق جديده وتعليمهم كيفية النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل .

٤. الإهتمام الفردي :

- بمعنى الإهتمام الشخصي من قبل القائد بمرؤوسيه ، وإدراك الفروق الفرديه بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصه والعمل على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور .
- القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفته مستقله ويساهم في حل مشكلاته والوقوف إلى جانبه .
- ويعترف بالفروق الفرديه من حيث الإحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه .
- يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بأن يكون قريبا من العاملين .

- يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضه لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة ، مع عدم إشعارهم بالرقابه .

ثالثا : القائد التحويلي

القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤيه مستقبلية يسعى لتحقيقها ولديه القدره على إقناع الآخرين بها عبر شخصيته الجذابه ، وقدرته على الإلهام والإبداع عبر اهتمامه بالمشاعر الفرديه للعاملين معه ، وإقناعهم بضرورة التطوير والتحسين من أجل الإرتقاء بذواتهم عبر الإرتقاء بالمنظمه .

١- خصائص القائد التحويلي :

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

- ١) القدره على التركيز والانتباه .
- ٢) تحمل المخاطره .
- ٣) الثقة بالنفس وبالآخرين .
- ٤) احترام الذات .
- ٥) القدره على الإتصال .
- ٦) الإحساس بالآخرين .

ويحدّد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :

- التركيز على ماهو مهم في المستقبل .
- التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
- تكوين الثقة المؤسسيه .
- المقدره على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم .
- القدره على الإقتراب والمكاشفه .
- القدره على إيجاد العداله والتوازن في المعامله .
- القدره على إعطاء الثقة للمساعدين وئو على حساب المخاطره .
- القدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه .

٢- الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

- أ) **التركيز على العمل :** عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات .
- ب) **التركيز على الأداء :** تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجيه والجوده .
- ج) **التركيز على التطوير المستمر :** والملموس في أهداف الجماعه .
- د) **التركيز على العلاقات الإيجابية :** داخل وخارج المنظمه من خلال :
 - ✓ تشجيع الآخرين على الصراحه والتعبير عن آرائهم .
 - ✓ التعامل مع آراء الآخرين بإحترام .
 - ✓ الأمانه مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآراءهم .

✓ السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين .

(ه) **التركيز على الإتصال** : مع كل أعضاء المنظمة والعملاء .

(و) **التركيز على العمل كفريق** : ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامه .

(ز) **التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمه** : من خلال :

- تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية .
- تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابيه مع بعض الأمور المحيطه .
- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجيه وطرق تنفيذ الأعمال .
- التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبيه لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي .

❖ المراجع

١. القيادة الإداريه في القرن الواحد والعشرين ، نجم عبود نجم ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة ٢٠١١ عمان الأردن .
٢. القيادة الإداريه النظرية التطبيقية ، بيجر ج . نورث هاوس ، ترجمة صلاح المعيوف ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامه ، ٢٠٠٦ السعوديه .
٣. إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعوديه ، ماجده بنت ابراهيم الجارودي جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٧ .
٤. خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلميه وعلاقتها بالروح المعنويه لأعضاء هيئة التدريس ، أمينة سليمان العمر ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ١٤٣٠ .
٥. السلوك القيادي التحويلي لدى القيادات الأمنية ، فهد الرطيان ، جامعة الملك سعود ١٤٢٦ .

<p>من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي وتعني تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجيه والجوده :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الأداء . - التركيز على العمل . - التركيز على التطوير . - التركيز على العلاقات الإيجابيه . 	(١)
<p>من أهم خصائص القائد التحويلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره على التركيز والانتباه . - سرعة الطباعه بالحاسب الآلي . - عدم الإحساس بالآخرين . - حدة البصر . 	(٢)
<p>يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرقابه والمتابعه اللصيقه . - العقاب في حالة الإخفاق . - مرونة العمل . - تشجيع الفكر الإبداعي والتجديد والعقلانيه . 	(٣)

<p>يعرف تريسي Tracey القيادة التحويلية بأنها العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيم الأخلاقية . - الإحترام المتبادل . - الأهداف المشتركة . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>يعبر التأثير أو الكاريزما عن قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ولجوء إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخاطره . - إظهار القوه . - الدفاع عن الآخرين . - المساومه . 	(٥)
<p>يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في بحيث يصبح بالنسبه لهم نموذجا يقتدى به :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير بالمرؤوسين . - كشف الحقائق . - الإشراف على المرؤوسين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٦)
<p>من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خلق علاقة مع الإداره على حساب العلاقه مع الآخرين . - عدم مراعاة الجوانب الإنسانيه . - التركيز على الأداء . - عدم إشراك الآخرين في الآراء . 	(٧)
<p>.... تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم أو إلى قادة للتغيير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأزمات . - القيادة التحويلية . - الإدارة بالأهداف . - عملية التحسين المستمر . 	(٨)
<p>تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم أو إلى قادة التغيير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأزمات . - القيادة التحويلية . - الإدارة بالأهداف . - عملية التحسين المستمر . 	(٩)

<p>..... يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عاديه واللجوء إلى المخاطره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير المثالي أو الكاريزما . - قدرة الموهبه . - الذكاء . - الإبداع . 	(١٠)
<p>..... يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المدير العام . - القائد التحويلي . - الرئيس المباشر . - الرئيس التنفيذي . 	(١١)
<p>..... يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه إلى الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفع والإلهام . - التشجيع الإبداعي . - التركيز على الأداء . - المشاركة . 	(١٢)
<p>أن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في القدره على إيصال العاليه إلى الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توقعاته . - دوافعه . - حوافزه . - مشاركته . 	(١٣)

المحاضرة الثالثة / إدارة المنظمه بالذكاء (١) – علاقة الإدارة بالذكاء

♦ محاور المحاضرة الثالثة

أولا : أهمية منظمات الأعمال .

ثانيا : أهم التحديات التي تواجه المنظمه .

ثالثا : الإدارة عقل المنظمه .

رابعا : علاقة الذكاء بالإدارة .

♦ المقدمة

في ظل اشتداد المنافسة وزيادة التغيير في البيئه التنافسيه بات **لزاما** على المنظمات أن تنقب عن مناهج أكثر قدرة وفاعليه تمكنها من البقاء والتطور ويعد الذكاء بأشكاله المختلفه أحد أهم تلك المناهج المتطوره لما له من خصائص وقدرات ونتائج كبيره على أرض الواقع .

ضمن هذه المحاضره نتعرف على مقاربه الإدارة بالذكاء .

سوف نتعرف على طبيعه العلاقه بين المنظمه والإدارة والذكاء .

في المحاضره القادمه نتعرف على الذكاء الإستراتيجي وتأثيره في قيادة المنظمات .

أولا : أهمية منظمات الأعمال

تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وتلعب دورا مهما في حياتهم .

تمثل أسواق عمل للأفراد ومصدر للتشغيل وامتصاص الطاقات البشريه .

تعد وحدات أوليه في صنع القرار وتوزيع الموارد والإختراعات المعاصره .

تمثل مصدر أساسي في الحصول على المعرفه ومنجم للبراءات والإختراعات من خلال أنشطة البحث والتطوير .

تمثل المصدر الأساسي لإنتاج السلع والخدمات .

ثانيا : أهم التحديات التي تواجه المنظمه

١- **تسونامي المعرفه** : تسونامي كلمه يابانيه تعني المد الهائج ، فالمنظمات تواجه مد معرفي هائج ساهم في :

(أ) ازاحتة ممارسات شائعه في القرن ال ٢٠ مثل :

وجود مديرين يهربون من التغيير .

غياب الرؤيه المستقبليه المشتركه .

غياب استراتيجيه التميز التنافسي ورضا الزبائن .

غياب قيم وقناعات ثقافه الإنجاز وسيطره ثقافه النظم والأدوار .

سيطره نظم التشغيل البطيئه وسيادة الهياكل التنظيميه الهرميه وقلته الموارد البشريه الماهره .

ب) احلال نظرة معاصره تفهم وتستوعب ممارسات جديده مثل :

- المنظمه هيكل معرفي متكامل يضم معارف ضمنيه وظاهره .
- مدير معاصر ريادي تكنولوجي يزرع الثقه في العاملين ويتبنى المخاطر .
- العولمه مصدر المنافسه والتميز والبقاء .
- ضرورة ادارة تنوع الموارد البشريه .
- الحاكميه ممارسته لضمان حقوق أصحاب المصالح .
- ادارة المسار الوظيفي أساس تكوين محفظه مهارات العامل .
- البحث والتطوير والإبداع أسلحه استراتيجيه للمنظمه في ادارة المنافسه .
- أهميه التعامل والإستفاده من التكتلات الإقتصاديه العالميه والمعايير الدوليه .

٢- تحدي القيادة والموارد البشريه : ويشمل :

- ⊖ ظهور مداخل جديده للقياده : التحويلييه ، الرساليه ، النسائيه
- ⊖ اعتبار رأس المال الفكري الثروه الحقيقيه للمنظمات .
- ⊖ عولمة الموارد البشريه .
- ⊖ ادارة العماله المؤقته والطارئه .

٣- تحدي إرضاء أصحاب المصالح في ظل موارد نادره : ويشمل :

- ازدياد فئة أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين .
- تنوع آليات وأدوات الضغط التي تمارسها في تأثيرها على المنظمه .
- ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها بالكم والنوع والتوقيت والكلفه المناسبه .

٤- تحدي هندسة المعماريه التنظيميه : يشمل ظهور :

- ◀ التنظيمات المرنه / والتنظيمات المصفوفيه .
- ◀ التنظيمات الشبكيه / والتنظيمات المقلوبه .
- ◀ التنظيمات الإفتراضيه .

٥- تحدي اللعب عند نهايات الأقطاب : منذ ١٩٥٨ نظر لوتك (Long) إلى بيئه المنظمات على أنها بيئه ألعاب يتبارى فيها عدد من اللاعبين ، الجديد أن اللعب لم يعد في وسط الملعب بل عند نهايات أقطابه بما يعرف الصعود العاصف والهبوط العاصف .

◀ مؤشرات الصعود العاصف :

✓ تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات في الإنتاج الدولي من 6,7 % سنة 1990 إلى 11 % سنة 2001 .

✓ زيادة عدد تلك الشركات من 35 ألف في 1990 إلى 65 ألف في 2001 .

✓ زيادة مبيعاتها من 5,5 تريليون في 1990 إلى 7,4 تريليون في 2001 .

◀ مؤشرات الهبوط العاصف : خلال الأزمه الماليه سنة 2008

✓ خسارة الشركات العالميه (بالمليار دولار) : فورد 5,9 شل 2,8 ، توشيبا .

- ✓ انخفاض مبيعات السيارات الفرنسية 13 % .
- ✓ استغناء الشركات عن الموارد البشرية : شركة نيسان عن 20000 عامل .
- ✓ فقدت منطقة اليورو 1,2 مليون وظيفة .

٦- **تحدي القيادة النسوية** : استطاعت المرأه اختراق المستويات الإداريه الوسطى لتصل إلى قمة الإدارة العليا للكثير من الشركات ، في الوقت الذي أشارت فيه دراسات إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى الرجال مثل قدره على تحفيز الآخرين وتشجيع الإتصالات ومهارات الإصغاء .

نسبة مشاركة المرأه المصريه في وظائف الإدارة بلغت ٢٤% . في العام ٢٠٠٩ تم تعيين أول امرأه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربيه والتعليم بالملكه العربيه السعوديه .

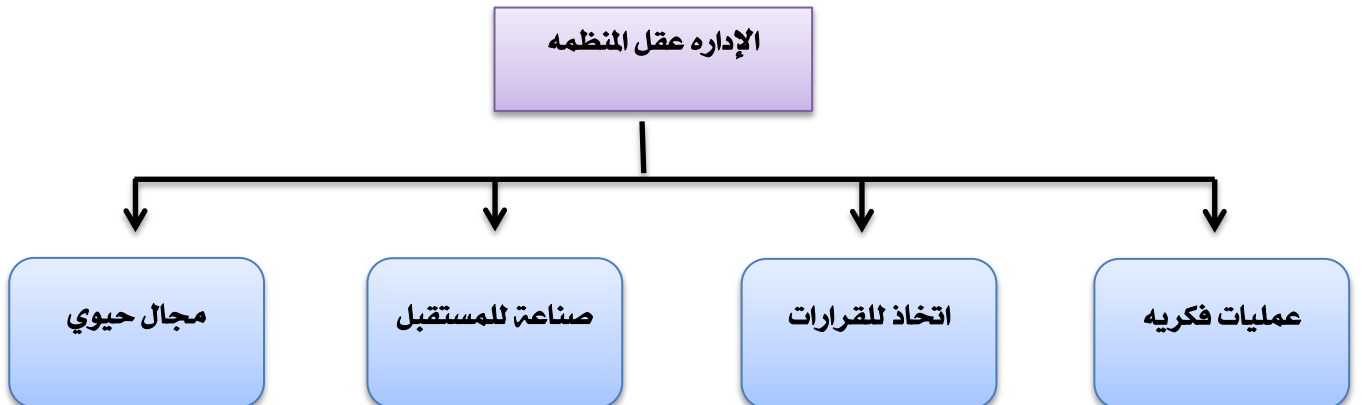
٧- **تحدي الحفاظ على البيئه واستدامتها** : أسهم توسع الإنتاج العالمي وتنامي قدره التكنولوجيه إلى تعرية النسق الأيكولوجي العالمي من تباينه الطبيعي ، وإحداث تغييرات كبيره في تدفق الطاقه ودوران المعادن ، مما نتج عنه تلويث الغلاف الجوي وتناقص في طبقة الأوزون .

ثالثا : الإدارة عقل المنظمه

- **العقل عملية فكرية** تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض . **وسمي العقل عقلا** لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك
- **وصفت الإدارة** كعقل المنظمه انطلاقا من مفاهيم العقل وممارسته مثل : التفكير ، التعقل ، المعرفه ، التذكر ، التخيل ، حل المشكلات ، اتخاذ المقررات ، الإستنتاج ، الإستقراء ، الخبره ، الحكمه ، الرشد ، النقد ، الإبتكار .
- **وصفت الإدارة** بعقل المنظمه لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها .

لماذا تعد الإدارة عقل المنظمه ؟

- (١) لأن الإدارة عمليه فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه لإستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف .
- (٢) لأن الإدارة هي اتخاذ القرارات .
- (٣) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل .
- (٤) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمه بمقومات الحياة والبقاء .





ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمه ؟

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :

- ✓ الكفاءة .
- ✓ الفاعليه .
- ✓ الإنتاجيه .

٢. تأسيس منظمه متطوره إداريا : من خلال

- ✓ احترام الوقت وقبول الجديد .
- ✓ عدالت واحترام المرأه .
- ✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .

٣. تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية :

- ✓ الموارد .
- ✓ القدرات .

رابعا : علاقة الذكاء بالإدارة

- الذكاء هو القدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو القدره على التصرف وحل المشكلات .
- الذكاء هو القدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعيه وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهه الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئه وحل المشكلات .

- **الذكاء** يتمثل في قدره التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم ، وقوة الفطنة ، وجودة الرأي واستكشاف الأمور والجاهزية العاليه للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها وإعادة تدويرها وتهيئتها للإستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئه .



١- الذكاء ذخيرة الإدارة :

تتلخص مهمات الذكاء كذخيره للإدارة في التالي :

- (١) **الذكاء ذهن متوقد للإدارة** : بوصفه أحد الروافد الأساسية لنظرية المعرفة لفيدلر (Fiedler) وقد أشار كيتلنك (Ketlinik) أن اذكاء مع المعرفة عنصران استراتيجيان يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظميه وإضافة قيمة لها .
- (٢) **يجسد الذكاء القوة المحركة** لموارد وطاقات وقدرات المنظمات للتعامل مع تحديات البقاء والتطور ، الأمر الذي دفع مراكز الذكاء المتخصصة إلى إعداد برامج للإرتقاء بذكاء المديرين والقاده وتدريبهم بقصد تطوير المهارات الذكيه (رأس المال الذكاء) ثم تسويقه إلى المنظمات لإستثماره في تأسيس منظمات ناجحه ، وصناعة الإبداع والتميز وقيادة فرق الرياده بهدوء وثقه عاليه وتعاون بناء وتجانس حقيقي بعيدا عن الإحتكاكات والمنافسات غير المشروعه .
- (٣) **يسهل الذكاء سرعة الفهم وربط الإدارة بالقياده** وإشاعة منطلق أن القياده لا يمكن أن تقود من دون إداره ولا يمكن للإداره أن تدير دون قياده .
- (٤) **الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات** في ظروف بيئيه غايته في التعقيد المعرفي ، فقد أشار شارلس بيرو (Charles Perrow) إلى ان الآلات والعمليات قد أصبحت معقده إلى الحد الذي باتت معه خبرة العلماء والمهندسين والمديرين لا تستطيع التنبؤ بكل ماهو محتمل أو ممكن .
- (٥) **الذكاء يمثل قوة الفطنه في بلوغ النجاح** : إذ أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات اداريها وقاداتها وفي مقدمتها سمة الذكاء .

٢- الذكاء ذاكرة فكر الإدارة المتجدد :

أشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت آراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه إلى أن الذاكره وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة (٨٠٪) والسرعه الذهنيه بنسبة (٧١٪) والمعلومات العامه بنسبة (٥٩٪) ودافع الإنجاز بنسبة (١٨٪) مما يعني أهمية وحيوية الذاكره كعنصر جوهري من الذكاء . **وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في :**

- ◀ الذكاء مستودع المعارف والمعلومات : فلقد أنشأت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء .
- ◀ الذكاء مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسيه (الفرص والتهديدات) ، كما يسهم في التحذير من الأزمات ويساعد المنظمه في المفاضله بين اختياراتها الإستراتيجيه .
- ◀ يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم .

♦ المراجع :

الإدارة بالذكاءات ، منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات ، أحمد علي صالح وآخرون ، الطبعة ١ ، دار وائل للنشر الأردن ٢٠١٠ .

<p>(١) الذكاء هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات و مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكيف . - المواجهه . - السير . - التحسن . 	(١)
<p>حسب نتائج دراسة سينديريمان فإن الذاكره وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80% . - 85% . - 70% . - 75% . 	(٢)
<p>من أهم التحديات التي تواجه المنظمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحدي القيادة النسويه . - قلة الخبره لدى الموظفين . - ضعف القوه الشرائيه . - ضعف الإبتكار . 	(٣)
<p>.... عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الروح . - التفكير . - العقل . - الذاكره . 	(٤)

<p>..... هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعيه وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العقل . - الذكاء . - التفكير السليم . - الحدس . 	(٥)
<p>تعد الإدارة عقل المنظمه لأن الإدارة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخمين . - اتخاذ القرارات . - المخاطره . - كل ما ذكر غير صحيح . 	(٦)
<p>.... هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعيه وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العقل . - الذكاء . - التفكير السليم . - الحدس . 	(٧)
<p>تعد الإدارة عقل المنظمه لأن الإدارة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخمين . - إتخاذ القرارات . - المخاطره . - قلب المنظمه . 	(٨)
<p>إن يعتبر من نتائج إعتبار الإدارة عقل المنظمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأسيس منظمه متطوره إداريا . - السرعة . - التنافس . - الإفلاس . 	(٩)
<p>تعتبر التنظيمات الإفتراضيه إحدى التحديات التي تواجهه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيادة والموارد البشريه . - هندسة المعماريه التنظيميه . - أصحاب المصالح بالمنظمه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٠)

<p>تعتبر التنظيمات الإفتراضية إحدى التحديات التي تواجه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - هندسة المعماريه التنظيميه . - القيادة والموارد البشريه . - أصحاب المصالح بالمنظمه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١١)
<p>أن تأسيس منظمة متطوره إداريا يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عقل المنظمه . - روح المنظمه . - رأس المنظمه . - قلب المنظمه . 	(١٢)

المحاضره الرابعه / إدارة المنظمه بالذكاء (٢) – الذكاء الإستراتيجي

❖ محاور المحاضره الرابعه :

١. مفهوم الذكاء الإستراتيجي .
٢. أهداف الذكاء الإستراتيجي .
٣. عناصر الذكاء الإستراتيجي .
٤. خصائص القائد ذو الذكاء الإستراتيجي .

❖ مقدمه :

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) برغم تطبيقاته القليله ، حيث بدأت في تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعليه . ف ماذا يقصد بالذكاء الإستراتيجي وماهي أهدافه وعناصره ، وماهي خصائص القائد الذكي استراتيجيا .

١- مفهوم الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence)

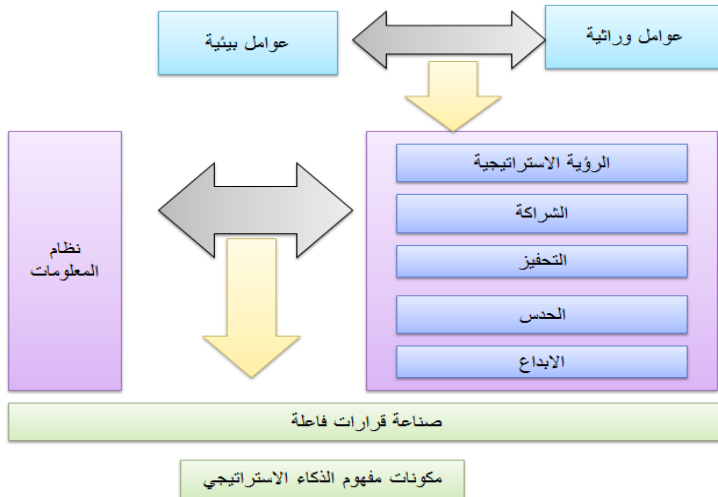
توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :

الإتجاه الأول : الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه **تريكو وزيمرمان** بأنه عملية منطقيه لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامه أو قرارات حاسمه .

الإتجاه الثاني : الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه **Johansen** بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبليه وإستراتيجياتهم الحالیه .

الإتجاه الثالث : الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصيه التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراف ، تفكير النظم ، الرؤيه المستقبليه ، الشراكه ، القدره على تحفيز العاملين .

🔴 نستنتج من تلك التعاريف ما يلي :



الذكاء الإستراتيجي ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤيه المستقبليه والشراكه والقدره على تحفيز العاملين ، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف الماده الفكرية الناتجه في صناعة قرارات فاعله .

٢- أهداف الذكاء الإستراتيجي

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها
- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئه الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .
- تشكيل القنوات لدى صنع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعيه .
- تطوير مهمه جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، الموردین ، الشركاء) .
- تقديم الأفكار الهادفه إلى تحويل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
- توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا .

٣- عناصر الذكاء الإستراتيجي



أولا : الإستشراف (البصيره)

أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنه على المستقبل إِبصار تطوره مستقبلا ، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطره عليه . وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التاليه :

- (أ) اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البيئيه بأسلوب هادئ ومنظم .
- (ب) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .
- (ج) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئسيه .

ثانيا : التفكير بمنطق منظم

◀ يعبر عن القدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها .

◀ هو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل ، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام .

◀ **يساعد تفكير النظم القاده الناجحين كونه :**

- اطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئه .
- طريقة للتعلم واكتساب المعرفه .
- فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات .

ثالثا : الرؤيه المستقبلية

✓ تعبر الرؤيه على قدرة الفرد على رؤيه التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا وينتظر نتيجته .

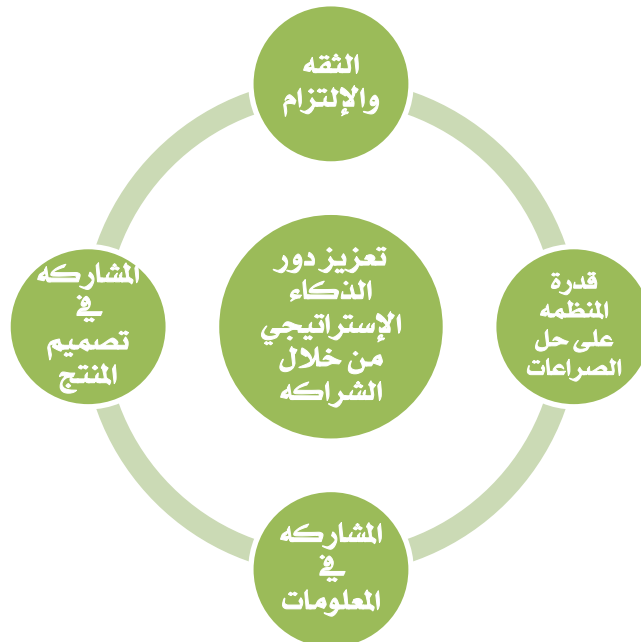
✓ **ويبرز دور الرؤيه كعنصر للذكاء الإستراتيجي للقاده الناجحين كونها :**

- أحد سمات المدير الإستراتيجي ومحور قياده الإستراتيجيه .
- تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري .
- مفتاح النجاح في التغيير الإستراتيجي .

رابعا : الشراكه (Partnership)

- تعبر الشراكه على **قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجيه .**
- فلقد استطاع ستيف جوبز إقامة شراكه بين اكزروكس وشركه ابل مكنت الأخير من السيطرة على سوق الحواسيب .
- **ويحدد دورها في الإرتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال :**

- ☞ كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصره .
- ☞ بوصفها أحد آليات التأقلم مع البيئه التنافسيه .
- ☞ تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات .



خامسا : الدافعيه

تعكس الدافعيه كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذهم .

سادسا : الحدس

أي قدرة متخذ القرار على الإستجابة السريعه بإعتماد الظن والتخمين المتكون من خبره الشخصيه .
ويظهر الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس في :

- لل أن الحدس سمته بارزه للقاده الإستراتيجين صنع القرارات .
- لل يبعد القاده عن القلق خاصه الإستراتيجي منه .

سابعا : الإبداع

أي قدرة القاده على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر خبره في أشكال جديده .

٤- خصائص القائد ذو الذكاء الإستراتيجي

حسب **ستينبرغ Steinberg** تتمثل خصائص الذكاء الإستراتيجي في :

- ◀ اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الأمد .
- ◀ تشخيصه لتغيرات السوق ذو الأهميه الإستراتيجيه وتمتعه برؤى جديده عن الزبائن والمنافسين .
- ◀ تمتعه بنظرة عميقه عن بيئته الصناعه ، كيف يتطور هيكلها مثلا .
- ◀ اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج أفضل .

⊙ وبشكل عام يوصف القاده الأذكياء استراتيجيا بالتالي :

- ١) أنهم كالمحاربين يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون) ويتمتعون بقدرات استراتيجيه عاليه ووضوح في التفكير .
- ٢) هم ذو حكمة واستقامه ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز فضلا عن ادارة الصراعات المنظمه بثقه وسيطره عاليه .
- ٣) أنهم لا يعتمدون طرائق تقليديه في توظيف عقولهم في الإستجابة للتغيرات البيئيه والتحديات المحيطه بمنظمتهم .
- ٤) حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد الماديه لمنظمتهم وتفكيرهم بأساليب مبدعه .
- ٥) التمتع بثقه عاليه بالنفس واستقامه طبيعيه تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع .

❖ المراجع :

الإدارة بالذكاءات ، منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات ، أحمد علي صالح وآخرون ، الطبعة ١ ، دار وائل للنشر الأردن ٢٠١٠ .

<p>يعبر ... عن قدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستشراق . - التفكير بمنطق النظم . - الرؤية المستقبلية . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من ... المحيطه بها حاليا ومستقبليا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - فهم التهديدات . - معالجة القضايا . - مراجعة المشاكل . - جميع ما ذكر خطأ 	(٢)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئه . - دفع العمال لزيادة الإنتاج . - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض . - تطوير مهارة العاملين بالإداره الوسطى . 	(٣)
<p>من عناصر الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره التكنولوجيه . - الدافعيه . - القدره الماليه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>تعبر الرؤية المستقبلية عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية . - قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا وينتظر نتيجته . - الرؤيا المنامييه . - القدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها . 	(٥)
<p>... يعني قدرة القاده على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإبداع . - الحدس العام . - الدافعيه . - التوجه . 	(٦)

<p>يعرف تريكو وزيمرمان الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو ... :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنجاز عالي . - قدرات هائلة . - قرارات حاسمه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٧)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقديم أفكار غير هادفه . - دفع العمال لزيادة الإنتاج . - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٨)
<p>من عناصر الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره التكنولوجيه . - الشركه . - القدره الماليه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٩)
<p>يعبر ... عن القدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التفكير بمنطق النظم . - الإستشراف . - الرؤيه المستقبليه . - الرؤيه المناميه . 	(١٠)
<p>تعبر ... على قدرة القائده على إقامة تحالفات استراتيجيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستشراف . - الشركه . - الدعايه . - الرؤيه . 	(١١)
<p>يعرف تريكو وزيمرمان الذكاء الإستراتيجي بأنه ... لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عمليه منطقيه . - آليه مشتركه . - آليه . - عمليه عشوائيه . 	(١٢)

<p>يعبر التفكير بمنطق النظم عن قدره على ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توليف . - تعريف . - تحديث . - بناء . 	(١٣)
<p>تعبر الشراكه على قدرة القائد على إقامة ... استراتيجيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحالفات . - رؤيه . - أهداف . - جماعات . 	(١٤)

المحاضرة الخامسة / إدارة الأزمات (١) (Crisis Management)

■ محاور المحاضرة الخامسة

١. تعريف الأزمة .
٢. خصائص الأزمة .
٣. أسباب الأزمات .
٤. أنواع الأزمات .
٥. السمات المشتركة للأزمات .
٦. مراحل تطور الأزمات .

■ المقدمة

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

١- تعريف الأزمة :

- الأزمة** هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان .
- الأزمة** عباره عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسيه التي يقوم عليها هذا النظام .
- الأزمة** هي حالة توتر ونقطه تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديده سلبيه كانت أم إيجابيه تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقه .
- الأزمة** هي موقف يواجهه صنع القرار في المنظمه وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صنع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبليه .
- الأزمة** هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومه العمل في المنظمه ، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لإستمرار المنظمه ولأصحاب المصالح في المنظمه مما يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمه .
- الأزمة** هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعه أو المنظمه ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه بإستخدام الإجراءات العاديه الروتينييه وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجئ .
- الأزمة** هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبيه ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشريه والموارد الماليه للمنظمه .

٢- خصائص الأزمة :

- **التعقيد والتشابك والتداخل** في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيده والمعارضه .
- **المفاجأه** في حدوثها من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .

- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسيه أو مادية أو اجتماعيه) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الإستعانة بقوى خارجيه أحيانا للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمه ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب قلته الخبره .
- تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها .
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله .

٣- أسباب الأزمات :

- (أ) سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة : بسبب قلته المعلومات وضعف اشارات الإنذار عن الأزمة ، عدم القدره على جمع المعلومات ، تداخل وتشويش المعلومات ، المعلومات المتبوره .
- (ب) سوء الإدراك : الإدراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار .
- (ج) سوء التقدير والتقديم : بسبب الإفراط في الثقة ، سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصه بالأزمة ، عدم تحليل المعلومات ، التأثير بالشعارات الوهميه (نحن الأقوى ، نحن الأفضل) .
- (د) الإدارة العشوائيه : كسوء التخطيط ، عدم احترام الهيكل التنظيمي ، قصور في التوجيه وعدم التنسيق ، وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والمنظمه وغياب الرقابه .
- (هـ) الرغبة في الإبتزاز : حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجنه مكاسب غير عادله من المنظمه حيث تلجأ إلى صنع الأزمات المتتاليه للكيان الإداري .
- (و) اليأس : لدى فئة معينه مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في إتخاذ القرار والتطوير .
- (ز) الإشاعات : التي يتم إطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعه حقائق صادقه قد حدثت فعلا ومن أسباب ظهور الإشاعات :

- انعدام الحقائق لدى الناس .
- وجود أطماع لدى الغير .
- سوء الإدارة .
- عدم مواجهه الأزمة .

- (ح) استعراض القوه : تستخدمه الكيانات الكبيره لتحجيم الكيانات الصغيره الطموحه
- (ط) الأخطاء البشريه : أي الأخطاء التي يكون مصدرها الإنسان .

- (ي) الأزمات المخطئه : أو الإختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسه على تتبع عمليات التشغيل ، ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم احداث الأزمة المخطئه (اختراق شركة أرامكو في رمضان ١٤٣٣) .

ك) **تعارض الأهداف** : بين الأطراف المختلفه التي يجمعها عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى العمل من زاويته .

ل) **تعارض المصالح** : بين الأفراد أو الجماعات أو الدول .

٤- أنواع الأزمات :

المعيار	الأنواع
التكرار	أزمه ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف .
	أزمه فجائيه غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .
العمق	أزمه عميقه جوهريه هيكلية التأثير - أزمه سطحيه غير عميقه هامشيه التأثير .
المظهر	الأزمه الزاحفه مثل أزمة الديون الخارجيه .
	الأزمه العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن .
	الأزمه الصريحه العلنيه أو المفتوحه مثل أزمات التمويل .
	الأزمه الضمنيّه المستتره وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقة في الجهاز المصري .
المده الزمنيه	أزمة طويلة الأمد - أزمة قصيرة الأمد .
الهدف	أزمة غير عمديه - أزمة عمديه .
المستوى	محليه - إقليميه - دوليه - المنظمه .

النوع	أمثله
الأزمات الماديه	انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات - أزمة الديون - أزمة الإقتراض من البنوك - عدم توفر السيوله - أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة - تدهور الولاء - عدم رضاه العاملين واستيائهم - يأس البعض - تدهور الإلتزام - انخفاض الروح المعنويه .
الأزمات البسيطة	الإشاعات الداخليه المحدوده - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه - وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	حريق في أحد عتابر الإنتاج - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام - تدهور العمل في أحد الأقسام - انخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات - ظهور وباء في أحد المدن الصغيره - تسمم في إحدى المدارس .
الأزمات المتكرره	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء - أزمة عدم توافر القوى العامله في مواسم الحصاد - عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دوريا - كساد عال كل ١٠ سنوات - أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .

٥- السمات المشتركة للأزمات :

- ✓ أنها حدث مفاجئ .
- ✓ أنها تهدد مصلحة قوميته .
- ✓ أن مواجهتها تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الإمكانيات .
- ✓ أنها عملية إدارية خاصة ومجموعه من الإجراءات الإستثنائية .
- ✓ أنها تدار بمجموعه من رجال الإدارة المدربين .
- ✓ تقليل الخساره إلى الحد الأدنى .

٦- مراحل تطور الأزمات :

(أ) مرحلة الميلاد والظهور :

- ☞ في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .
- ☞ الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم .
- ☞ يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خساره .
- ☞ تكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- ١- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوي .
- ٢- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح .
- ٣- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى .

(ب) مرحلة النمو والإتساع :

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والإتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :
- مغذيات ومحفزات ذاتيه مستمدة من ذات الأزمة .
- مغذيات ومحفزات خارجيه استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها .
- ضمن هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخضوعهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم .
- في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي :
- ◀ عزل العناصر الخارجيه المدعمه للأزمة ، سواء بإستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة .
- ◀ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه .

(ج) مرحلة النضج :

- ❖ تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والإستبداد برأيه .

- ❖ تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى **أقصى قوتها وعنفها** وتصبح السيطرة عليها **مستحيله** ولا مفر من الصدام العنيف معها .
- ❖ قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسه أو المشروع الذي يعمل فيه أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه آخر .

(د) مرحلة الإنحسار والتقلص :

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

(هـ) مرحلة الإختفاء أو ما بعد الأزمة :

- ✎ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولده لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها والحديث عنها .
- ✎ من الضرورة الإستفاده من الدروس المستفاده منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات .
- ✎ **إنحسار الأزمة** يعد دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها ، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأداءه وإكسابه مناعة أو خبره في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات .

■ المراجع

- (١) ماجد عبدالهادي المساعده ، ادارة الأزمات ، المداخل ، المفاهيم ، العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢ .
- (٢) الخضيرى ، محسن أحمد : " إدارة الأزمات " منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحده الإقتصادية ، القايره مكتبة مدبولي ، ط٢ ، ٢٠٠٣ .
- (٣) عباس صلاح " إدارة الأزمات في المنشآت التجاريه " ، الإسكندريه مؤسسه شباب الجامعه ، ٢٠٠٤ .
- (٤) ريحي عبدالقادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكوميه ، الجامعه الإسلاميه ، عزه ٢٠١٢ .
- (٥) أ . د إيثار عبدالهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ، مجلة العلوم الإقتصادية والإداريه / كلية الإدارة والإقتصاد / جامعه بغداد ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٤) ، كانون الأول (٢٠١١) : ٤٧ - ٦٣ .

..... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم القدره على احتوائه من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :

- (١) - الأزمه .
- العاصفه .
- الكارثه الطبيعيه .
- جميع ما ذكر خطأ .

<p>الأزمة هي خلل ... نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدة القدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفاجئ . - سريع . - خطير . - معقد . 	(٢)
<p>من أهم خصائص الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجاه في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(٣)
<p>من أسباب حدوث الأزمات ... بين الأفراد أو الجماعات أو الدول :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعارض المصالح . - التماسك . - تبادل المصالح . - قلة الاحتكاك . 	(٤)
<p>.... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحاله البركانيه . - الأزمه . - التقلبات البيئيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٥)
<p>من أهم خصائص الأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجاه في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(٦)
<p>من أهم أسباب الأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اليأس . - سوء التقدير والتقييم . - الإدارة العشوائيه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٧)

<p>من أخطر مراحل الأزمات هي مرحلة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النضج . - الميلاد والظهور . - الإنحسار والتقلص . - النمو والإتساع . 	(٨)
<p>من أسباب ظهور الإشاعات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - انعدام الحقائق لدى الناس . - وجود أطماع لدى الغير . - سوء الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٩)
<p>..... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحالة البركانيه . - الانفجار . - التقلبات البيئية . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٠)
<p>من أهم خصائص الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجأة في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(١١)
<p>من أهم أسباب الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحماس . - سوء التقدير والتقييم . - الإدارة الرشيدة . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٢)
<p>من أنواع الأزمات المعنويه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أزمة الديون . - تدهور الإنتماء . - ظهور وبراء . - أزمة العماله . 	(١٣)

<p>من أسباب ظهور الشائعات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنعدام الحقائق لدى الناس . - وجود أطماع لدى الغير . - سوء الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٤)
<p>..... للأزمة يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغه والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التصاعد المفاجئ . - التهديد . - الصدمه . - الضغط . 	(١٥)
<p>يعد انعدام الحقائق لدى الناس من أسباب ظهور :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإشاعات . - عدم الرضا الوظيفي . - التكاسل عن العمل . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٦)
<p>تمثل الأزمة الزاحفه نوعا مهما من أنواع الأزمات ومثال لها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أزمة الديون الخارجيه . - أزمة الرهائن . - أزمة الأمطار . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٧)

المحاضره السادسه / إدارة الأزمات (٢) (Crisis Management)

♦ محاور المحاضره السادسه :

١. إدارة الأزمات .
٢. الإداره بالأزمات .
٣. مبادئ التعامل مع الأزمه .
٤. استراتيجيات مواجهة الأزمه .
٥. المتطلبات الإداريه للتعامل مع الأزمات .
٦. معوقات إدارة الأزمات .
٧. ملامح استراتيجيه إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي .

١- إدارة الأزمات (Crisis Management)

- ✓ هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإداريه التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمه .
- ✓ تتطلب إدارة الأزمه من المديرين ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه ، وتوقع ما لا يمكن توقعه .
- ✓ إدارة الأزمه هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمه الحقيقيه مثل عمليات الإخلاء من الحرائق وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق .
- ✓ إدارة الأزمه تعني الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخليه والخارجيه التي تهدد بدرجة خطيره سمعة المنظمه وربحيته أو بقاءها في السوق .
- ✓ هي قدرة المنظمه على التعامل بسرعه وكفاءة وفاعليه مع العمليات الموقفيه ، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه ، وعلى الملكيات العامه والملكيات الخاصه ، أو منعها وتقليل الآثار السلبيه على عمليات وأعمال المنظمه .
- ✓ إدارة الأزمه تعني القدرة على إدارة الشركه قبل وأثناء وبعد الأزمه ، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقا .
- ✓ إدارة الأزمه نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمه التي تمكن الإداره من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمه المتوقعه ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمه المتوقعه والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمه .

٢- الإداره بالأزمات (Management by Crisis)

- تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيله للتغطيه والتمويه على المشاكل القائمه التي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلته ما يتم فقط عندما تحدث مشكلته أكبر وأشد تأثيرا .

- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة ، بصوره حقيقيه أو بصوره مفتعله ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقيه لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العاديه .
- يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم **ومن أهم مواصفاتها :**
 - الإعداد المبكر .
 - تهيئة المسرح الأزموي .
 - توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة .
 - اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها .
 - إيجاد المبرر والذريعه لهذا التفجير .

٣- مبادئ التعامل مع الأزمة

- توخي الهدف : على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
- الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادره .
- المباغته التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشل حركة القوه الصانعه لها .
- الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجه الأزمة .
- التعاون في معالجه الأزمة .
- الإقتصاد في استخدام القوه .
- التفوق في السيطرة على الأحداث .

٤- استراتيجيات مواجهة الأزمة

- استراتيجية العنف : يتم استخدامها في حالة :
 ١. مواجهة أزمة مجهوله
 ٢. مواجهة أزمة متعلقه بالقيم
 ٣. في حالة الإنتشار السريع .
- استراتيجية وقف النمو : تقوم على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى الإنفجار ، وتستخدم في حالة :
 ١. المواجهه مع قوى كبيره الحجم ومتشعبه .
 ٢. قضايا الرأي العام والجماهير .
 ٣. الإضرابات العماليه .
- استراتيجية التجزئه : تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء من خلال :
 ١. ضرب الروابط المجمعه للأزمات .
 ٢. تحويل العناصر المتحده إلى عناصر متعارضه .
- استراتيجية إجهاض الفكر والقيم والإتجاهات التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحاليف مع بعض العناصر المرتبطه بها بشكل ضعيف .

ح استراتيجية تصعيد الأزمة : من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها .

ح استراتيجية تغيير مسار الأزمة : تصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها .

٥- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

- (١) تبسيط الإجراءات وتسهيلها : لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية ، فالأزمة عادة ما تكون حاده وعنيفه ، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته .
- (٢) إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلميه : لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائيه الإرتجاليه أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسيه هي :
 - ✓ التخطيط .
 - ✓ التنظيم .
 - ✓ التوجيه .
 - ✓ المتابعه .
- (٣) تقدير الموقف الأزموي : يشمل تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها ، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعه للأزمة ، والمساعدة لها والمؤثره فيها ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤوله عن إدارة الأزمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقه عن أبعاد الأزمة ، والتنبؤ بإحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها .
- (٤) تحديد الأولويات : بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمه ، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينه .
- (٥) تفويض السلطه : يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطه الضروريه لتحقيق عمله المحدود . وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطه التي يتوقع منه إنجازها .
- (٦) فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر : تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات ، وإلى متابعة فوريه لتداعيات أحداث الأزمة ، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات ، ومن ثم فإن فتح قنوات الإتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف .
- (٧) التواجد المستمر في مواقع الأحداث : لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغيير للمعلومات الخاصه بها لدى متخذ القرار ، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث **يأخذ أحد أسلوبيين هما :**
 - (أ) التواجد السري في موقع الأحداث .
 - (ب) تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافيه لمتخذ القرار في إدارة الأزمات .

٦- معوقات إدارة الأزمات

هناك عوامل عديده تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها :

- ◀ إدارة الأزمات مرفوضه وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد .
- ◀ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر .

- ◀ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات .
- ◀ حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات .
- ◀ قيادات المنشأ من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات .
- ◀ لابد أن نتفائل بالمستقبل .
- ◀ النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا .
- ◀ نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحه عديده .
- ◀ هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمة ، الحكومه مثلا .
- ◀ موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار .
- ◀ الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق .
- ◀ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ ؟
- ◀ وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكوميه .
- ◀ لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر .
- ◀ ماهي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن ؟ ربما يقع غيرها .
- ◀ الأزمة قدر من الله لا يمكن رده .
- ◀ إذا كانت الأزمة أكبر مما قدرنا واستعدادنا ... ماذا نفعل ؟
- ◀ سوف تقع يعني سوف تقع .. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها .
- ◀ الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقا وقعت لظروف خاصه بهذه المنشآت ، فلماذا نتوقع حدوثها لنا ؟
- ◀ هل يكفي القيام بالتأمين لتغطية كل أزمة متوقعه .
- ◀ أهم شئ حمايته سمعة المنشأ ومنتجاتها وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له .

٧- ملامح استراتيجية إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي

- ح **تجنب الأزمة :** بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين " .
- ح **الإعداد لإدارة الأزمة :** " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " . (الأنفال : ٦٠) .
- ح **الإعتراف بوجود أزمة :** وأن سبب الأزمة يعود إلى الفرد ذاته أو الكيان الإجتماعي " ذلك بأن الله لم يك مغيرا نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم " .
- ح **الإستفاده من الأزمة :** (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) . الحديث .

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهة إسلاميه :

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله عليه الصلاة والسلام .
- الإستعانه والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة بالنفس .
- الإبتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعيه .
- اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .
- الصبر والثبات والتفاؤل .

- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه .
- الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمه .
- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمه .

📌 حالة الإختراق الإلكتروني لشبكة شركة أرامكو السعودية

- ◀ تعرضت شركة أرامكو في رمضان ١٤٣٣ لهجوم إلكتروني استهدف شبكتها الإلكترونية .
- ◀ تعرضت أرامكو لآلاف من المحاولات الفاشله ونجحت في التصدي لها بحكم أنظمتها المتطورة .
- ◀ استهدف الهجوم على أرامكو إيقاف إنتاج الزيت والغاز للتأثير على إقتصاد المملكة واقتصادات العالم وهو الأمر الذي لم يحدث .
- ◀ تعد شبكة الشركه من الشبكات الأكثر تطوراً في العالم وأن الهجوم استغرق شهراً كاملاً من المحاولات قبل وقوعه .
- ◀ تمكنت الشركه من عزله في الحواسيب المكتبيه بناء على خططها المسبقة لمواجهة الطوارئ ولأن لديها أنظمة متعددة تحمي عملياتها الرئيسييه .

♦ المراجع

- (١) ماجد عبدالهادي المساعده ، ادارة الأزمات ، المداخل ، المفاهيم ، العمليات ، دار الثقافه للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢ .
- (٢) الخضيرى ، محسن أحمد : " إدارة الأزمات " منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحده الإقتصادية ، القاهره مكتبة مدبولي ، ط٢ ، ٢٠٠٣ .
- (٣) عباس صلاح " إدارة الأزمات في المنشآت التجارويه " ، الإسكندريه مؤسسه شباب الجامعه ، ٢٠٠٤ .
- (٤) ربحي عبدالقادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكوميه ، الجامعه الإسلاميه ، عزه ٢٠١٢ .
- (٥) أ . د إيثار عبدالهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ، مجله العلوم الإقتصادية والإداريه / كلية الإدارة والإقتصاد / جامعه بغداد ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٤) ، كانون الأول (٢٠١١) : ٤٧ - ٦٣ .

<p>من الإستراتيجيات المستخدمه لمواجهة الأزمه استراتيجيه وقف النمو والتي تقوم على مبدأ</p> <p>وبندل الجهد لمنع التدهور:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الأمر الواقع . - مواجهه . - التجاهل . - الحل السلمي . 	(١)
<p>من أنواع الإستراتيجيات المستخدمه لمواجهة الأزمه استراتيجيه ويتم استخدامها في حالة مواجهه أزمه مجهوله:</p> <ul style="list-style-type: none"> - العنف . - التسامح . - التأقلم . - التقدير . 	(٢)

<p>من مبادئ التعامل مع الأزمه هو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعاون في معالجة الأزمه . - تجاهل الأزمه . - اتخاذ القرار الفردي في معالجة الأزمه . - جميع ما ذكر خطأ 	(٣)
<p>يطلق على علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة بالأهداف . - الإدارة العلميه . - الإدارة بالتفاصيل . - الإدارة بالأزمات . 	(٤)
<p>من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الجاهزيه . - الضعف في توزيع الأدوار . - تهيئة المسرح الأزموي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٥)
<p>تعتبر عملية من أهم مواصفات علم الإدارة بالأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعداد المبكر . - التجاهل . - رفض المبررات . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٦)

المحاضره السابعه / التسويق الأخضر (١) (Green Marketing)

❖ محاور المحاضره السابعه

- ١- تعريف التسويق الأخضر .
- ٢- مبررات ظهور التسويق الأخضر .
- ٣- مراحل تطور التسويق الأخضر .
- ٤- معوقات تطبيق التسويق الأخضر .
- ٥- النتائج المحققه من التسويق الأخضر .

❖ المقدمه

تزامنا مع التغييرات التنافسيه بدأت الكثير من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الإجتماعيه والأخلاقيه في ممارساتها الإنتاجيه والتسويقيه . كما أدى زيادة اهتمام تلك المنظمات بالبعد البيئي ضمن استراتيجياتها وسياساتها التسويقيه إلى ظهور شكل جديد في التسويق عرف **بالتسويق الأخضر (Green Marketing)** كمنهج تسويقي يهدف لزيادة التزام منظمات الأعمال بالمسؤوليه البيئيه في ممارسته الأنشطة التسويقيه .

١- تعريف التسويق الأخضر :

- ❖ هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقه للبيئه .
- ❖ عرّفت **جمعية التسويق الأمريكيه التسويق الأخضر** بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقه للبيئه ، وأن تكون آمنه ، وأن تتضمن عدد من الأنشطة المختلفه التي تتمثل في تعديل المنتج ، تغيير طريقته وأساليب التعبئة والتغليف ، وتعديل وتطوير أساليب الترويج .
- ❖ **التسويق الأخضر** هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنه ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئه وهدف الربحيه .
- ❖ **التسويق الأخضر** مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى منتجات غير ضاره بالبيئه وتعديل عاداتهم الإستهلاكيه بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصلته النهائيه الحفاظ على البيئه ، وحمايه المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحيه للشركه .

← نستنتج مما سبق :

- **التسويق الأخضر** هو تعبير عن وصف دقيق للرساله التسويقيه التي تعتمدها الشركات للتعبير عن خصوصيه منتجاتها أو العمليات التي تقوم بها ، وبما يتوافق لأن تكون أكثر أمانا للبيئه ، وكذلك قدرتها لإستجابة إلى حاجات المستهلكين والزبائن بما ينسجم مع الشروط الأمنه والسليمه للتعامل مع منتجاتها المقدمه أو ما تقوم به من عمليات .

- التسويق الأخضر يشمل كل قطاعات الإقتصاد كالسياحة ، الصحة ، التعليم ، الزراعة ، عمليات التصنيع .



مضامين
تعريف
التسويق
الأخضر



المعنى
المختلف
لمصطلح
الأخضر

٢- مبررات ظهور التسويق الأخضر

- ◀ ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات وعدم الإهتمام بالبيئة والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت أنصار البيئة إلى الأخذ دور مهم في حماية البيئة .
- ◀ ويرى كوتلر (Kotler) أنه على المسوقين أن يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقه بالتوجهات التالية :

١. تناقص الموارد الأوليه .
٢. ارتفاع تكلفة الطاقه .
٣. ارتفاع مستوى التلوث .
٤. تغيير دور الحكومات .

٣- مراحل تطور التسويق الأخضر

(أ) **مرحلة المسؤولية الإجتماعيه والتسويق** : حيث أصبح التسويق أحد المجالات التي تمارس المنظمه من خلالها المسؤولية الإجتماعيه من خلال توجيه التسويق للإهتمام بمشكلات المجتمع .

(ب) **مرحلة الحركه الإستهلاكيه والتوجه البيئي** :

- **الحركه الإستهلاكيه** حركة اجتماعيه تهدف إلى تثبيت حقوق الأفراد والمستهلكين وتذكير السوقين بمسؤولياتهم الإجتماعيه .
- عرفت على أنها **قوة المجتمع المرتبطه مع البيئه الخارجيه والموجهه نحو تصرفات بعض منظمات الأعمال ومن أهم أهدافها** :
 ١. حماية المستهلك تجاه أساليب الخداع والتضليل أثناء البيع من قبل المنتجين أو الوسطاء .
 ٢. التعهد بالإلتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها .
 ٣. تقديم المساعده لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها .
 ٤. التعاون مع منظمات الأعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات الحصول عليها .

(ج) **مرحلة التسويق الأخضر** :

- ❖ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مره في ورشة العمل التي أقامتها جمعية التسويق الأمريكيه عام ١٩٧٥ والتي من نتائجها المباشره صدور أول كتاب يعني بالتسويق الأخضر تحت عنوان التسويق الأيكولوجي (الأحيائي) .
- ❖ في بداية الثمانينات تغير سلوك منظمات الأعمال في تعاملها الإنتاجي والتسويقي بمراعاة الجوانب الإجتماعيه للمستهلك والمسؤوليه البيئيه ضمن التعامل مع منتجاتها المقدمه للسوق .
- ❖ مع ٢٠٠٩ بدأت المناداة بضرورة التحول من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد الأخضر بإقامة مشاريع صديقه للبيئه تعتمد على مصادر بديله للطاقه .

٤- معوقات تطبيق التسويق الأخضر

- ✂ ضعف المعلومات المؤدي إلى ضعف الوعي لدى المستهلك .
- ✂ النسبه الضئيله للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليديه .
- ✂ ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء .
- ✂ الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعيه .

٥- النتائج المحققه من التسويق الأخضر

- ⊖ ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسه التقليديه وأن تكون رائده في تقديم منتجات صديقه للبيئه .
- ⊖ تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقه القانونيه أو طلب التعويضات من قبل المتضررين .
- ⊖ القبول الإجتماعي للمنظمه بسبب مساهمتها في حماية البيئه .

◆ المراجع

١. ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق الأخضر ، مكتبة اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢ .
٢. علاء فرحان طائب وآخرون ، التسويق الأخضر ، دار صفا ، الأردن ، ٢٠١٠ .

(١)	<p>يعرف التسويق الأخضر بأنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيع المنتجات والخدمات الصديقه للبيئه . - بيع المنتجات عبر الإنترنت فقط . - بيع المنتجات والخدمات في الأسواق العامه . - جميع ما ذكر خطأ .
(٢)	<p>يعرّف التسويق الأخضر بأنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيع المنتجات والخدمات بالأقسام . - بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقه للبيئه . - بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن . - بيع الخضروات .
(٣)	<p>يهدف التسويق الأخضر إلى تحقيق الموازنه بين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حاجات الزبائن ومتطلبات البيئه وهدف الربحيه . - حاجات العاملين والإداره وهدف الربحيه . - حاجات الزبائن الجدد . - جميع ما ذكر صحيح .
(٤)	<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلته خبرة رجال البيع . - الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعيه . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين .
(٥)	<p>من أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القبول الإجتماعي للمنظمه . - قلته خدمات ما بعد البيع . - الدفع النقدي لشراء السلع . - جميع ما ذكر غير صحيح .

<p>التسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموازنه . - التنسيق . - المنافسه . - التعارض . 	(٦)
<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين . - قلّة خبرة رجال البيع . 	(٧)
<p>يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنه ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات وهدف الربحية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمال . - أصحاب المصالح . - البيئة . - السوق . 	(٨)
<p>عرفت التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وأن تكون آمنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - جمعية التسويق الأمريكية . - جمعية التسويق الأوروبية . - الجمعيه السعوديه للتسويق . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٩)
<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلّة خبرة رجال البيع . - الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب إعتماها على الموارد الطبيعيه . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين . 	(١٠)
<p>هنالك عدد من الأشياء التي دفعت إلى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنصار البيئة . - أصحاب البيئة . - أعداء البيئة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١١)

<p>هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة إلى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها :</p> <ul style="list-style-type: none">- إهتمام أصحاب الشركات بالبيئة .- الإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعيه .- الإستهلاك المنظم للموارد الطبيعيه .- جميع ما ذكر خطأ .	<p>(١٢)</p>
--	-------------

المحاضره الثامنه / التسويق الأخضر (٢) (Green Marketing)

♦ محاور المحاضره الثامنه

١. سلوك المستهلك الأخضر .
٢. خصائص المستهلك الأخضر .
٣. نماذج المستهلك الأخضر .
٤. ممارسات المستهلك الأخضر .
٥. المزيج التسويقي الأخضر .
٦. استراتيجيات التسويق الأخضر .
٧. التوجهات الإستراتيجيه للشركات نحو المنتجات الخضراء .

١- سلوك المستهلك الأخضر

- يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلقا تجاه البيئه ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقه للبيئه وفي الغالب هي منتجات طبيعيه ، ولا تحدث تلوث للبيئه .
- هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئه وملتمزم بالقضايا التي تتناولها وله الإستعداد للتحويل من منتج إلى آخر إذا استلزم الأمر أن يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول على سلع صديقه للبيئه .

٢- خصائص المستهلك الأخضر

حدّد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي :

- (١) الإلتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء .
- (٢) رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئه .
- (٣) البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها .
- (٤) يعمل على حماية البيئه من خلال سلوكه الشرائي الإستهلاكي .
- (٥) لديه الرغبه في تعلم القضايا المتصله بالبيئه بهدف توجيه سلوكه اليومي .
- (٦) يمتلك ثقافه تمكنه من تقييم الأعمال والمنتجات المتوافقه مع البيئه .

٣- نماذج المستهلك الأخضر

بيّنت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

- Ⓒ **الخضر شديد الإخلاص :** وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بإمتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .

- ⊖ **المشترى الأخضر:** هم المستهلكون الأخضر المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافية (حتى زيادة ٢٢%) من أجل شراء منتجات خضراء .
- ⊖ **البراعم:** يطلق على هذه المجموعة الأخضر الفاتح ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإنخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر .
- ⊖ **المتنمرون:** يصنفون بالأخضر الأسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئة ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئة بل ويرون أن المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها المتخصصة .
- ⊖ **اللامبالون:** يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متألفين معها .

٤- ممارسات المستهلك الأخضر

- دعم وتشجيع المنتجين المحليين الذين يقدمون منتجات خضراء ودفع سعر تعبيراً عن التشجيع .
- استخدام المنتجات المعاد تدويرها .
- استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات القريبه بدل السيارة .
- التقنيين في شراء المنتجات الغذائية بما يتوافق مع الحاجه الغذائيةه .
- دعم واستخدام المصادر البديله للطاقيه .
- إطفاء الأجهزة الكهريائيه غير المستخدمه مما يوفر ٢٥ من الطاقه المستخدمه في المنزل .
- الإتصال عبر البريد الإلكتروني وطباعة الضروري من الوثائق .
- إحكام فتحه حنفية الماء ذلك أن سقوط قطرة يعني ضياع ١٠٠٠ لتر كل ثانيه على مستوى العالم .

٥- المزيج التسويقي الأخضر

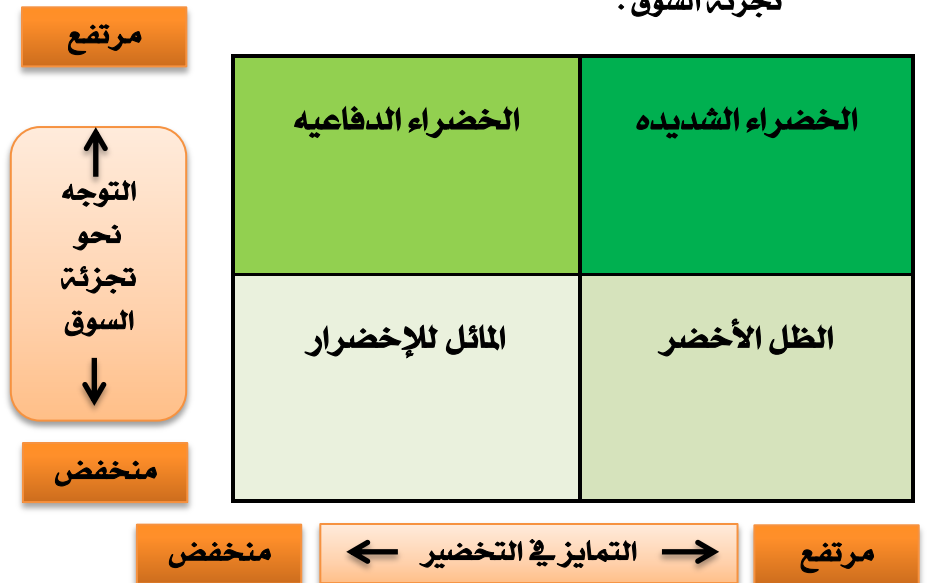
- **المنتج:** يتميز المنتج الأخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي :
 - ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن أو الإضرار به .
 - يتم تصنيعه بطاقتة وموارد طبيعيه أقل من مقارنته بالمنتج التقليدي .
 - يصنع بمواد معاد تدويرها كلياً أو جزئياً .
 - قليل مواد التعبئة والتغليف تقليصاً لحجم النفايات .
- **السعر:** تحل المنتجات الخضراء إضافة سعريه بسبب التكاليف الإضافيه الخاصه يجعل المنتج صالحاً من الناحيه البيئيه .
- **التوزيع:** يعتمد نظام توزيع المنتج الأخضر على التدوير أي إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعمله إلى مكان إنتاجها أو بيعها بدل رميها .
- **الترويج:** من خلاله تنقل الشركه توجهاتها أو صورتها البيئيه إلى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقيه الخاصه بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها .

اختلاف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي

المزيج التسويقي الأخضر	المزيج التسويقي التقليدي	جوهر الإختلاف
مراعاة متطلبات البيئه والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو	نمو المبيعات وزيادتها	الهدف
الحفاظ عليها واستخدامها بحرص	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الموارد المتاحة
تكيفها بما ينسجم مع حماية البيئه وتحقيق الربحيه	تسخرها لصالح هدف الربحيه	أدوات المزيج
توجيه الزبون وحمايته من العادات الإستهلاكيه الخاطئه ذات الأثار السلبيه على البيئه والمجتمع	الإستجابة لجميع حاجات ورغبات الزبائن دون الأخذ بعين الإعتبار متطلبات البيئه	العلاقه مع الزبون
تنصب على التعاون والتعاوض مع الأطراف الأخرى	تنصب نحو المنافسه الربحيه	الإستراتيجيات
سوق مستهدف ومحدد بدقه وأبعاده الجغرافيه ضيقه	في الغالب سوق شامل متسع جغرافيا	السوق

٦- استراتيجيات التسويق الأخضر

- (أ) استراتيجية الخضراء الدفاعيه : تمثل العلاقه بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الأخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجهها الأخضر .
- (ب) الإستراتيجية المائله للإضرار : توجه منخفض في تحضير الشركه لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة أيضا في توجهها نحو تجزئة السوق الأخضر .
- (ج) الإستراتيجية الشديده الخضراء : توجه أخضر صارم أو شديد في عمل الشركه في منتجاتها أو تعاملها مع البيئه الطبيعيه .
- (د) استراتيجية الظل الأخضر : توجه متميز في تحضير الشركه لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق .



مصنوفة صياغه استراتيجيه التسويق الأخضر

علاقة استراتيجيات التسويق الأخضر والمزيج التسويقي الأخضر

المنتج	السعر	التوزيع	الترويج
الخضراء الشديده	عالي	عالي	عالي
الخضراء الدفاعيه	منخفض	منخفض	عالي
الظل الأخضر	منخفض	منخفض	عالي
المائله للإخضرار	منخفض	منخفض	عالي

٧- التوجهات الإستراتيجية للشركات نحو المنتجات الخضراء

ك مثال أعمدت شركة إل جي الكوريه استراتيجيه تصنيعيه سمّتها " **الحياة أفضل عندما تكون خضراء** " وهو أساس توجهها الإستراتيجي في برنامجها الإنتاجي العالمي نحو تقديم تصاميم ومنتجات صديقه للبيئه . **وتنصب التوجهات الإستراتيجيه للشركات بشكل عام على ثلاث أبعاد هي :**

- (١) **الإنسان :** بالتركيز على تقديم منتجات خضراء آمنه لصالح الإنسان .
 - (٢) **الطاقه :** بالتركيز على تحسين مستوى الكفاءه في الطاقه المستخدمه وتقليل الإنبعاث من ثاني أكسيد الكربون عبر المراحل التصنيعيه .
 - (٣) **المصادر :** بتخفيض الإستخدام للموارد التقليديه المعتمده في الإنتاج وأيضا استخدام الموارد ذات القدره العاليه على إعادة التدوير لإستخدامها مرة أخرى .
- ← **أسباب التوجه الإستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء :**
- **زيادة الحصه السوقيه** بالوصول إلى المستهلكين من خلال تقديم منتجات صديقه للبيئه .
 - **تخفيض تكاليف التشغيل** بالإلتزام بمعايير العمل تحسين كفاءه الإنتاج .
 - **تحقيق المنافع غير الملموسه** كزيادة سمعه ومكانة الشركه في ذهنيه المستهلك .

♦ المراجع

- ✓ **ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق الأخضر ، مكتبة اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن ٢٠١٢ .**
- ✓ **علاء فرحان طالب وآخرون ، التسويق الأخضر ، دار صفاء ، الأردن ٢٠١٠ .**

..... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئه وملتزم بالقضايا التي تتناولها :

- المستهلك المرتقب .
- المستهلك الأخضر .
- مدير المبيعات .
- رجل المبيعات .

(١)

<p>..... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البراعم . - الخضر شديد الإخلاص . - اللامبالون . - المتذمرون . 	(٢)
<p>.... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلك الأخضر . - المستهلك المرتقب . - مدير المبيعات . - اللامبالي . 	(٣)
<p>من خصائص المستهلك الأخضر الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفض . - قبول . - تشجيع . - خلق . 	(٤)
<p>..... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما ولا يهتمون بقضايا البيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اللامبالون . - البراعم . - الخضر شديد الإخلاص . - المتذمرون . 	(٥)
<p>من خصائص المستهلك الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - القدره العاليه على الشراء . - رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - ليس لديه ثقافه شرائيه . 	(٦)
<p>من خصائص المستهلك الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - القدره العاليه على الشراء . - رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - ليس لديه ثقافه شرائيه . 	(٧)
<p>..... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلك المرتقب . - المستهلك الأخضر . - مدير المبيعات . - المستهلك الأسمر . 	(٨)

.... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما ولا يهتمون بقضايا البيئه :

- البراعم .
- الخضر شديد الإخلاص .
- اللامبالون .
- المتذمرون .

(٩)

المحاضره التاسعه / التسويق الإلكتروني (Electronic Marketing)

❖ محاور المحاضره التاسعه

١. مفهوم التسويق الإلكتروني .
٢. مجالات التسويق الإلكتروني .
٣. أهداف التسويق الإلكتروني .
٤. أبعاد التسويق الإلكتروني .
٥. اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي .
٦. مزايا التسويق الإلكتروني .
٧. التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني .

يُعد التسويق **مفتاح النجاح لشركات الأعمال** من خلال تحديده لـرغبات واحتياجات العملاء ، والعمل على إشباعها بكفاءه وفاعليه ، الأمر الذي دفع تلك المنظمات إلى توظيف تقنيات المعلومات في التعرف على عملائها والتواصل معهم وتسويق منتجاتها وخدماتها لهم عبر شبكة الإنترنت وهو مجال عمل التسويق الإلكتروني . ضمن هذه المحاضره سوف نتعرف على مفهوم التسويق الإلكتروني ومجالاته وأهدافه وأهم التحديات التي تواجهه في عالم الأعمال .

١- مفهوم التسويق الإلكتروني

- ❖ يعرف **Mark Sceant** التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب الأرباح .
- ❖ أما **جمعية التسويق الأمريكيه** فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيميه ويتمثل بمجموعه من العمليات التي تحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمه إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمه وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونيه .
- ❖ **التسويق الإلكتروني** هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بالتسويق الرقمي ، تسويق الويب ، أو تسويق الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت **وعادة ما يرتبط بعدة نماذج عمل هي :**
 - ✓ التجاره الإلكترونيه وبيع السلع بشكل مباشر للزبائن (B2B) .
 - ✓ أعمال تجاريه من منظمه لأخرى (B2C) .
 - ✓ من مستهلك إلى مستهلك (C2C) .
 - ✓ مواقع ويب تعرض أدلت مبيعات .
 - ✓ استخدام شبكات التواصل الإجتماعي لإرسال الإعلانات .
- ❖ **التسويق الإلكتروني** له نماذجه وادواته التي تساهم في إنجاز الأهداف التسويقيه وبالتالي اهداف المنظمه .

❖ **يشير التسويق الإلكتروني إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الإتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني وبشكل خاص الإنترنت ، ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر وتقنيات المساعدة لإيصال الأعمال التجارية إلى الزبائن .**

❖ **التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الإنترنت ، والإثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية التي تمكن المنظمه من الوصول للسوق المستهدف .**

📌 الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني :

١. **الأعمال الإلكترونية** هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الأعمال التي تستخدم الوسط الإلكتروني لتنفيذ أو المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة والمتخصصه .
٢. **بينما التجارة الإلكترونية** هي جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتم بواسطة الوسط الإلكتروني والتي تتضمن صفقات تجاريه (عمليات البيع والشراء) .
٣. **التسويق الإلكتروني** هو جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتضمن الوسط الإلكتروني لإنجاز الأهداف التسويقية للمنظمه .

٢- مجالات التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الإعتماد على شبكة الإنترنت في مجالات عديده منها :

- (أ) **البيع** : إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم ، ومناقشتهم وتلقي أوامرهم الشرائيه .
- (ب) **الإعلان** : عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها .
- (ج) **المنتجات الجديده** : يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديده من الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الإقتصادية للمنتجات الجديده .
- (د) **خدمة الزبائن** : يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد ترسخ الصوره الذهنيه للشركه لديهم .
- (هـ) **بحوث التسويق** : بجمع المعلومات الثانويه عن الشركات المنافسه وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء وإرسال قوائم الأسئلة عبر الإنترنت وتنظيم المقابلات ، وتكوين قاعدة البيانات ، والمعلومات التسويقية المتكامله .
- (و) **التوزيع** : يُعد البيع عبر الإنترنت أحد أشكال قنوات التوزيع المباشر إلى المستهلك .
- (ز) **الشراء** : يمكن عبر الإنترنت الإتصال بالموردين وتحديد الإحتياجات نوعاً وكماً وتوقيتاً ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم الطلبيات .

٣- أهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصوره الذهنيه للشركه ومنتجاتها المعروضه .
- تقديم الخدمات وتحسين العنايه بالزبائن .
- البحث عن المستهلكين الجدد .
- زيادة معدل الوصول إلى المستهلكين .

- القيام بعمليات البيع والشراء .
- زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي .
- تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال .
- الترويج والتوزيع للمنتجات .
- إدارة علاقته مع الزبون .

٤- أبعاد التسويق الإلكتروني

- ح إمكانية دخول المستهلكين إلى الموقع والتسوق منه في الوقت المناسب لهم .
- ح ضرورة اهتمام المنظمه بتصميم موقعها الإلكتروني بشكل جذاب والتركيز على اهتمامات العملاء .
- ح ف خلاف التكلفة لا توجد قيود على كمية المعلومات المعروضه خلال ٢٤ ساعه على الإنترنت .
- ح الإتصالات الإلكترونية التفاعليه والتبادليه من خلال وجود اتصال ثنائي الإتجاه مما يساعد في بناء علاقات قويه مع الزبائن عبر العالم .
- ح إمكانية المنظمات الصغيره والمتوسطه الوصول إلى السوق العالميه عبر الإنترنت دون توفر البنيه التحتيه المتاحه لدى المنظمات الكبرى .
- ح الدخول السريع والسهل إلى الإنترنت ساعد على عولمة التسويق الأمر الذي يتطلب ضرورة معرفة ما تفعله المنظمات المنافسه .

٥- اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي

- ⊖ اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وليس على السوق الجماهيري .
- ⊖ عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الإنترنت (ك مسح المنافسين ، المسح التكنولوجي ، ...) مقارنة بالمسح التقليدي .
- ⊖ إمكانية اتصال المنظمه بأعداد كبيره من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الأطر المحليه والإقليميه ، فما تعرضه الشركه على موقعها يمكن مشاهدته عالميا .
- ⊖ يسمح التسويق الإلكتروني بالتعريف بالشركه ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفه بخلاف التسويق التقليدي .
- ⊖ اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه أفضليه في تقديم المعلومات ذات الطبيعه التبادليه مع الزبائن .
- ⊖ عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفه كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليديه .
- ⊖ عدم رضا الزبون عن خدمة الشركه عبر الإنترنت يمكن نشره إلى كل العملاء المستخدمين للشبكه محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي .

٦- مزايا التسويق الإلكتروني

- لل يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها .
- لل تمتاز آليات التسويق الإلكتروني بالتكلفه المنخفضه ، وسرعة الإنجاز ، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الإتصال ، وقله الإستثمار .
- لل إمكانية الوصول إلى قطاعات سوقيه مختلفه .

- ✍ سهولة اختراق الأسواق الإنعدام ، الحواجز ، والمعوقات الموجوده في التسويق التقليدي .
- ✍ قدره على تلبية احتياجات الأفراد والشركات والمؤسسات الحكوميه في آن واحد .
- ✍ يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجيه ونقاط القوه والضعف من خلال استخدام تقنيات البرمجه لبيئة التسويق الإلكتروني .
- ✍ زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل .
- ✍ إنجاز المعاملات إلكترونيا وبتكلفه منخفضه قياسا بالطرق التقليديه .
- ✍ السرعة في إضافة منتجات أو تطويرها أو تغيير شروط بيعها .
- ✍ إمكانية ملاحظة نشاط المنافسين .
- ✍ سهولة توزيع المنتجات الرقميه إلكترونيا .

٧- التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

- ✓ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني .
- ✓ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني .
- ✓ حاجة المنظمات إلى بنيه تحتيه أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات .
- ✓ الأمن وخصوصية المستهلك .
- ✓ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعه قبل شرائها .
- ✓ عدم حسم الكثير من الأمور الإلكترونيه مثل الجرائم الإلكترونيه والهاكرز .
- ✓ التحديات التنظيميه داخل شركات الأعمال .
- ✓ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونيه وتطوير التسويق الإلكتروني للشركه .
- ✓ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونيه .
- ✓ العوائق المتصله باللغه والثقافه .
- ✓ عدم ثقته في وسائل الدفع الإلكترونيه .

❖ المراجع

- (١) محمود جاسم الصميعدي ، التسويق الإلكتروني ، دار المسيره ، عمان ٢٠١٢ .
- (٢) يوسف حجيم سلطان الطائي ، التسويق الإلكتروني ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٨ .

التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بـ :

- التسويق الرقمي .
- التسويق الأخضر .
- التسويق المباشر .
- جميع ما ذكر صحيح .

(١)

<p>من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢)
<p>من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلكين الجدد . - الموردين . - الشركاء . - الموزعين . 	(٣)
<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية اتصال المنظمه بأعداد كبيره من الزائرين . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيريه . - اعتماد التسويق التقليدي على الإنترنت . 	(٤)
<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حذر الزبائن . - قلة الزبائن . - قلة السلع . - كل ما ذكر خطأ . 	(٥)
<p>..... هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب الأرباح :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الترويج . - التسويق الإلكتروني . - التسويق الأخضر . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٦)
<p>من مجالات التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٧)

<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيريه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٨)
<p>من أهداف التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك . - عدم الإهتمام بشكاوى الزبائن . - عدم تقديم خدمات ما بعد البيع . - تحسين الصورة الذهنيه للشركه والمنتجات المعروضه . 	(٩)
<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلة الزبائن . - عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعه قبل شرائها . - قلة السلع . - كل ما سبق ذكره صحيح 	(١٠)
<p>التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التسويق المباشر . - التسويق الرقمي . - التسويق الأخضر . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١١)
<p>من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٢)
<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية إتصال المنظمه بأعداد كبيره من الزائرين . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيريه . - اعتماد التسويق التقليدي على الإنترنت . 	(١٣)

<p>من أهداف التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك . - عدم الإهتمام بشكاوى الزبائن . - عدم تقديم خدمات ما بعد البيع . - البحث عن المستهلكين الجدد . 	(١٤)
<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلة الزبائن . - حذر الزبائن . - قلة السلع . - كل ما ذكر خطأ . 	(١٥)

المحاضره العاشره / إدارة الأعمال متعددة الثقافات

❖ محاور المحاضره العاشره

- (١) تعريف الثقافه .
- (٢) تعريف الشركات متعددة الثقافات .
- (٣) خصائص الشركات متعددة الثقافات .
- (٤) الصدمه الثقافيه .
- (٥) أثر الثقافات المتعدده على بيئة إدارة الأعمال .
- (٦) الفوارق الثقافيه وإدارة الأعمال الدوليّه .

في ظل العولمه وزوال الحواجز المعيقه لإنتقال الموارد البشريه والكفاءات أصبحت الشركات العالميه تمتلك الشركات موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه مما يتطلب ضرورة التعامل الإيجابي مع التنوع والتعدد الثقافى للموارد البشريه . ضمن هذه المحاضره سوف نتعرف على الشركات متعددة الثقافات وخصائصها وأثر تلك الثقافات على بيئة إدارة الأعمال .

١- تعريف الثقافه

- ☞ الثقافه هي مجموعه القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائده في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم .
- ☞ الثقافه هي مجموعه المعارف والمعتقدات والظنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعه بشريه عن أخرى .
- ☞ **وتتميز الثقافه بما يلي :**

١. أنها تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه .
٢. تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف .
٣. أنها قابله للتعديل والتغيير .

٢- تعريف الشركات متعددة الثقافات

الشركات متعددة الثقافات (Multicultural Companies) هي الشركات التي تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه إذا ما أحسن إدارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكانياتها سيؤدي إلى المساهمه في تحقيق الأهداف المرسومه وبما يعود بالفائده على المنظمه وهؤلاء العاملين .

٣- خصائص الشركات متعددة الثقافات

- (أ) تنوع الموارد البشريه .
- (ب) التكامل الهيكلية .
- (ج) تكامل الشبكات غير الرسميه .
- (د) غياب التمييز .
- (هـ) مفهوم متساوي للأهداف التنظيميه .

و) مستوى منخفض من الصراعات .

- ❖ إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العامله في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعه سواء داخل الشركه أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .
- ❖ إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابله .

٤- الصدمة الثقافية (Culture Shock)

يشير مفهوم الصدمة الثقافية إلى الغموض وعدم الإرتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها .
الصدمة الثقافية هي الدهشه والإستغراب والإلارتياح والإحباط الناتجة من الفجوه الحاصله بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصه بثقافة جديدة يتعامل معها

٥- أثر الثقافات المتعدده على بيئة إدارة الأعمال

معيار التصنيف	أنواع الثقافات	الخصائص الرئيسييه
١- القوه والتكيف	الثقافه القويه	<ul style="list-style-type: none"> • قيم ومعايير متأصله يصعب انتزاعها . • تعد أصلا من أصول الشركه .
	الثقافه الضعيفه	<ul style="list-style-type: none"> • قيم ومعايير سلوكيه مشتركه قليله ومحدوده وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركه .
	الثقافه غير السويه	<ul style="list-style-type: none"> • سيطرة المديرين ذوي النفوذ . • مقاومه التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجدد .
٢- الفهم المشترك والصداقه	الثقافه المتكيفه	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركته واسعه في الأداء والشعور . • تبني مخاطره عاليه . • احتضان الإبتكار والإبداع . • الرياده في الأعمال وتمثل أصول تنافسيه قيمه للشركه .
	ثقافه شبكته العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد سياسته الباب المفتوح . • اللارسميه . • بناء صداقات كثيره . • لا مشاكل في العمل .
	ثقافه الإجراء	<ul style="list-style-type: none"> • سلوك عملي ، مشاركته واسعه في الأداء . • اتصال سلس وسريع ، جديده عاليه . • الربح يمثل الأول والأساسي .

<ul style="list-style-type: none"> • اتصال محدود بين الجماعه . • لا وجود للصدقات . • عدم ادراك العاملين لرسالة الشركه وأهدافها . 	ثقافته المتناثره	
<ul style="list-style-type: none"> • درجة عاليه من الصداقه بين الأفراد . • اتصالات سهله وسريعه بين المستويات الإداريه . • التزام عالي بقيم وقواعد الشركه . • انتماء وولاء عال . 	ثقافة المجتمع	
<ul style="list-style-type: none"> • التفاهم والإتصال يكون مكتوبا أو شفويا ويكون واضحا وصريحا وسريع الإدراك . • تعتمد هذه الثقافه في أمريكا وألمانيا وسويسرا . 	ثقافه ذات سياقات لغويه واطئه	٣- اللغة
<ul style="list-style-type: none"> • التفاهم والإتصال يعتمد لغة الجسد واللحن الصوتي فضلا عن المكتوب ويكون صعب الإدراك ويحتاج إلى اندماج مع المواقف لتحقيق الفهم الواضح . • تسود هذه الثقافه في اليابان وأسبانيا وبلدان الشرق الأوسط . 	ثقافه ذات سياقات لغويه عاليه	
<p>ثقافة تركيز على إنجاز مهمه واحده أو عمل واحد في وقت واحد ومن ثم الإنتقال إلى مهمه أخرى .</p>	ثقافه أحادية التركيز	٤- الوقت
<p>ثقافة تركيز على إنجاز عدة مهمات أو أعمال في وقت واحد</p>	ثقافة متعددة التركيز	
<ul style="list-style-type: none"> • اتصالات لا رسميه . • ثقته عاليه . • بناء بيروقراطي . • الإعتماد على قوة المركز . 	ثقافة القوه	
<ul style="list-style-type: none"> • رسميه عاليه . • التزام بقواعد العمل وإجراءاته . • استقرار البيئه . • الرشد والعقلانيه في اتخاذ القرار . 	ثقافة الدور	٥- التركيب التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> • تعدد المسؤوليات . • الإستقلاليه النسبيه . • خبره كبيره . • مرونة عاليه . • السرعة في اتخاذ القرارات . 	ثقافة المهمه	

<ul style="list-style-type: none"> • غياب السيطره الرسميه . • تقاسم الخبرات . • سيادة لغة المصالح المشتركه . • لا وجود للهيكال الرسمى . 	ثقافة الفرد	
<ul style="list-style-type: none"> • تحانس عالى فى الخلفيات والخبره . • يعتمدون طرائق متشابهه فى العمل والأداء . 	مجموعه متجانسه الثقافه	٦- طبيعه المجموعه
<ul style="list-style-type: none"> • ثقافه تعتمد على تساوى المقدرات والخبرات لدى أعضاء المجموعه الواحده ويكونون جميعهم من خلفيه واحده . 	مجموعه رمزيه الثقافه	
<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه مكونه من عضوين أو أكثر ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين . • يتسمون بتبنى المخاطره وحب المغامره وإقامه المشاريع المشتركه . 	مجموعه ثنائيه الثقافه	
<ul style="list-style-type: none"> • مجموعه مكونه من أعضاء ينتمون إلى ثلاث خلفيات عرقيه مختلفه أو أكثر . • يتميزون بتنوع الخبرات والمهارات وتعاون جاد للعمل فى مشاريع جديده . 	مجموعه متعدده الثقافه	
<ul style="list-style-type: none"> • التمرکز حول الأصل العرقى للبلد الأم . • فرض تطبيق أساليب هذا البلد وطرائفه فى البلدان المضيفه . 	تركيز عرقى	٧- التركيز المعرفى
<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع كل بلد من البلدان المضيفه على أنه حاله خاصه وبالتالي لا يمكن تطبيق أساليب البلد الأم وطرائفه عليهم . 	تركيز عرقى متعدد	
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على الزبائن . • تحديد الغايات الإستراتيجيه . • بناء نظام إداره للأداء . • القياده من أعلى مستويات الأداء . • إظهار القيمه الحقيقيه لإدارة الأداء . • بناء منظور واضح بين الغايات الفرديه والتنظيميه . 	تميز الأداء	٨- التميز
<ul style="list-style-type: none"> • القياده السياسيه والإستراتيجيه . • الموارد البشرىه . • الشراكه والموارد والعمليات . • نتائج الموارد البشرىه ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع . • نتائج الأداء الرئيسيه . 	تميز الأعمال	

التناحر	• الإعتماد على مبدأ المباراة الصفريه (اكسب وتخسر) .	٩- النمط الثقافى
التسلط	• الإعتماد على الإستبداديه وفرض الرأي على الآخر .	
التأمر	• هيمنة الفكر التأمري على مستوى إنتاج الحوار او فهمه .	
غيوبية الماضي	• نسيان الماضي ومعطياته .	
الإجباط	• ضعف القدره على رؤية البدائل والشعور بالأمان مع المعروف أو القريب لهم فقط .	
الصمت	• الإعتماد على الصمت في حالات العجز عن توصيل المعنى .	
تبيد الوقت	• تضييع الوقت وعدم استثماره بشكل صحيح بسبب ضعف المهارات .	
التعقيد الثقافى	• حاجات متنوعه ومتعددده . • تباين ثقافى . • تكنولوجيا عاليه . • قصر دورة التقنيه للإنتاج . • تحسين مستمر . • أغلب تعاملات شركات الأعمال الدوليه يكون مع هذه الثقافه	١٠- المتلازمه الثقافيه
الشدّه واللين	• عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالشدّه في التعامل في مقابل . • عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالرونه واللين .	
الفرديه والجماعيه	• الفرديه الأفقيه والفرديه العموديه وتعتمد على الإستقلاليه في العمل . • الجماعيه العموديه وتعتمد على التعاون والتفاعل بين الأعضاء .	

٦- الفوارق الثقافيه وإدارة الأعمال الدوليه

- تبقى الفوارق الثقافيه قائمه وموجوده حتى في البلد الواحد ، الأمر الذي يتطلب من إدارة الأعمال الدوليه أن تأخذها بعين الإعتبار وأن لا تقلل من أهميتها .
- وتبرز أهم الإتجاهات تباين الثقافات على المستوى العالمى في :
 - ✓ تقارب المسافات وانتشار الإنترنت والقنوات الفضائيه مما يزيد من معرفتنا بالثقافات الأخرى .
 - ✓ التشابه في الأذواق الإستهلاكيه من حيث المأكول والملبس والسكن .
 - ✓ أساليب الترفيه السائده عالميا كالسياحه والمعارض والمراكز الثقافيه .
 - ✓ تشابه الأشكال التنظيميه في المنظمات الإنتاجيه والخدميه والمنظمات غير الربحيه .

← **البدائل الممكنة للشركات الدولية اعتمادها في مواجهة الاختلافات الثقافية :**

١. المبالغة في وجود الفروق الثقافية وبالتالي تبقى أسيرة تلك الاختلافات .
٢. إهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بأن الفوارق الثقافية السائدة مع الدول المضيفه هامشيه وثانويه .
٣. الإحتفاظ بالإطار العام للسلعه في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات الطفيفه من حيث الشكل والمضمون لتكون أكثر انسجاما مع أذواق المستهلكين في البلد المضيف .

♦ **المراجع**

- (١) أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية ، مدخل منهجي متكامل ، دار وائل ، عمان ٢٠١٢ .
- (٢) زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي ، البازوري ، عمان ، ٢٠٠٩ .
- (٣) علي إبراهيم الخضر ، إدارة الأعمال الدولية ، دار رسلان ، دمشق ، ٢٠٠٧ .

<p>تتميز الثقافه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه . - لا تنتقل من جيل إلى جيل . - غير قابله للتعديل و التغيير . - تنشأ عن الحياة البريه . 	(١)
<p>تعتبر الثقافه من العوامل التي تؤثر على بيئته الأعمال وتتميز الثقافه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه . - لا يتم نقلها من جيل إلى آخر . - غير مهمه في بيئته الأعمال . - غير قابله للتعديل أو التغيير . 	(٢)
<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم التنوع في الموارد البشريه . - التمييز بين العاملين . - عدم التكامل الهيكلي . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣)
<p>الثقافه التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافه غير السويه . - الثقافه غير المتكيفه . - الثقافه القويه . - الثقافه الضعيفه . 	(٤)

<p>من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البناء البيروقراطي . - الرشد والعقلانية . - ضعف القرارات . - الإستقلاليه النسبيه . 	(٥)
<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات ثقافات متنوعه . - تعمل في المجال الثقلي . - تركز على توظيف النساء فقط . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٦)
<p>من أنواع الثقافات المتعدده على بيئة الأعمال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافه القويه . - ثقافت التذمر . - ثقافت التسلط . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٧)
<p>..... هي القيم والعادات والمعتقدات السائده في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحضاره . - الثقافه . - المدنيه . - المشاركه . 	(٨)
<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل في المجال الثقلي . - تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه . - تركز على توظيف النساء فقط . - كل ما ذكر صحيح . 	(٩)
<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع الموارد البشريه . - غياب التمييز . - التكامل الهيكلية . - كل ما ذكر صحيح . 	(١٠)

<p>إن الغموض وعدم الإرتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفه نتيجة إدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الصدمة الحضارية . - الصدمة الثقافية . - سوء الفهم . - كل ما ذكر خطأ . 	(١١)
<p>.... هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحضاره . - الثقافه . - المدينه . - المشاركه . 	(١٢)
<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل في المجال الثقافى . - تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه . - تركز على توظيف النساء فقط . - كل ما ذكر صحيح . 	(١٣)
<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع الموارد البشريه . - التمييز بين العاملين . - عدم التكامل الهيكلي . - إرتفاع الصراعات الداخليه . 	(١٤)
<p>الثقافه التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ، ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافه القويه . - الثقافه غير السويه . - الثقافه غير المتكيفه . - الثقافه الضعيفه . 	(١٥)
<p>تعتبر الثقافه من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال وتتميز الثقافه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يتم نقلها من جيل إلى آخر . - غير قابله للتعديل أو التغيير . - غير مهمه في بيئة الأعمال . - تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه . 	(١٦)

المحاضره الحاديه عشر / الشركات العائليه (Family Business)

♦ محاور المحاضره الحاديه عشر :

١. تعريف الشركات العائليه .
٢. أنواع الشركات العائليه والعوامل المؤثره فيها .
٣. نقاط القوه ومواطن الضعف في الشركات العائليه .
٤. الأهميه الإقتصاديّه للشركات العائليه .
٥. مزايا الشركات العائليه .
٦. فوائد استمراريّة الشركات .
٧. أسباب فشل الشركات العائليه .
٨. التحديات التي تواجه الشركات العائليه .
٩. الخيارات المتاحة أمام الشركات العائليه .

لا تزال الشركات العائليه أحد الأشكال الرئيسيّه لمنظمات الأعمال وأحد المكونات للنظام الإقتصادي ، والتي تؤدي دورا واضحا مؤثرا في اقتصاديات الدول وخطط التنميه فيها خاصه في دول الخليج العربي والشرق الأوسط . فالشركات العائليه تمثل في السعوديه ركيزه أساسيه من ركائز الإقتصاد الوطني ، إذ قدر مجلس الغرف السعوديه استثمارات الشركات العائليه في السوق المحلي بـ ٢٤٧.٥ مليار ريال (٦٦ مليار دولار) ، أي ما يعادل ١٠ في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في السعوديه في حين بلغ متوسط ثروة تلك الشركات نحو ٢٢.٥ مليار ريال . في حين تساهم بنسبه ٥٠ في المائة من الناتج المحلي غير النفطى . فما هي الشركات العائليه وما أنواعها ، وما مزاياها وأهميتها الإقتصاديّه ، وما هي أهم التحديات التي تواجه استمرارها .

١- تعريف الشركات العائليه

وضع ويستهد وكولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركه العائليه هي :

- ◀ الشركه التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركه عائليه .
- ◀ أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت العاديه مملوكه لأفراد أكبر مجموعه عائليه تمتلك الشركه .
- ◀ أن ينحدر ٥١ أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعه عائليه تمتلك الشركه .
- ◀ أن تكون الشركه مملوكه للجيل الثاني من أفراد العائله .

وفي دراسة اخرى لهانشوف أجريت على الشركات العائليه توصل إلى تعريف واسع وآخر ضيق للشركات العائليه .

التعريف الواسع : (لا يتم اعتبار الأجيال في الشركه) ، تعتبر الشركه عائليه إذا كانت :

- أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكه لعائله واحده .
- أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائله التي تمتلك الشركه .

التعريف الضيق: (فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده) ، تعتبر شركه عائليه إذا كانت :

- ✓ أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائله واحده .
- ✓ أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائله التي تمتلك الشركه .
- ✓ الشركه مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائله .

الشركه العائليه هي الشركه التي يمتلكها أفراد عائله واحده أو أكثر ويتحمل أفراد العائله العبء الأكبر من الإدارة ، وتنشأ عادة من خلال رب العائله (المؤسس) ، وغالباً ما تبدأ الشركه العائليه بممارسته المؤسس لمهنة أو خدمه أو حرفه معينه يتفرغ لها ويتقنها ثم سـ يتوسع فيها رأسياً أو أفقياً مستعيناً بأفراد أسرته وعائلته .

نستنتج من التعاريف السابقه أن الشركات العائليه ترتبط بعناصر هي :

١. تبدأ بمعرفة مؤسس أو رب العائله الذي عادة ما يكون حرفياً أو مهنياً ويمارسها بصورة متواصله .
٢. تنمو الشركات العائليه نمواً طبيعياً رأسياً أو أفقياً .
٣. تقتصر الملكيه أو الجزء الأكبر منها على أفراد العائله من أجيال مختلفه .
٤. يشغل أفراد العائله معظم المراكز القياديه والوظائف الإداريه أو الإشرافيه .
٥. ليس بالضروره أن يكون كل أفراد العائله من العاملين في الشركه العائليه .
٦. وجود قوة ارتباط بين أهداف الشركه العائليه ومصالح أفراد العائله .
٧. تؤثر فلسفته وخصائص العائله على سياسات وأنظمة واستراتيجيات الشركه .
٨. تؤثر أهداف العائله وطموحاتها على نمط القياده والإداره في الشركه العائليه من حيث أسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات .
٩. تؤثر مبادئ وقيم العائله على ثقافة وقيم العمل في الشركه .

٢- أنواع الشركات العائليه والعوامل المؤثره فيها

(أ) **الشركات العائليه التقليديه**

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي :

- طول البقاء وبالسعفه الطيبه لدى عملائها نتيجة لجوده خدماتها .
- قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله .

- توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره المؤسس .
- تنمو نموًا بطيئًا مطردًا اعتمادًا على سمعتها في الأسواق .
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والإستعانة بالمدرء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوة العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائله بتأثيرهم الإجتماعي البارز .

(ب) الشركات العائليه الصراعيه

- ينبع هذا النوع من الشركات العائليه التقليديه ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذوله للحفاظ على التقاليد العائليه يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الإختلافات في وجهات النظر الخاصه بتوجه الشركه في المستقبل .
- إذ يرغب الأفراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري آخر .
- عادة ما يفشل العمل الإستشاري في مثل تلك الشركات بسبب أن موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشه ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركه .

(ج) الشركات الرياديه

هي أصعب أنواع الشركات العائليه التي يمكن التعامل معها لأن رائد الأعمال المؤسس للشركه يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه ، الذين قد يكونوا أقل كفاءه أو رياده منه مما يؤدي إلى تنامي الصراعات العائليه التي قد تستمر لفترات طويله

٣- نقاط القوه ومواطن الضعف في الشركات العائليه

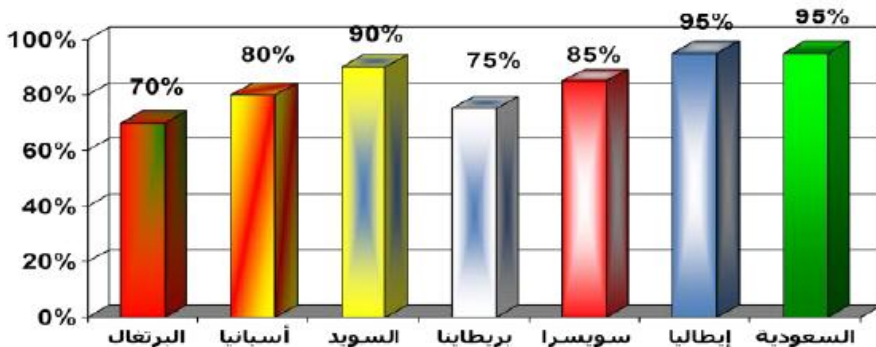
مواطن الضعف	نقاط القوه	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم الوضوح والغموض والتناقض ▪ التردد وعدم الحسم ومقاومة التغيير ▪ عدم وجود خرائط تنظيميه 	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض درجة الرسميه - المرونه - الطبيعه الرياديه والإبتكار 	البيئه الأساسيه
<ul style="list-style-type: none"> ▪ غموض الأدوار ▪ محاباة الأقارب تعيين أقارب غير مؤهلين 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد الأدوار - سرعة صناعة القرارات 	الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ديكتاتوري مقاوم للهياكل والنظم ▪ تجنب الحديث عن التقاعد 	<ul style="list-style-type: none"> - إبداعي - طموح - الصبغه الرياديه 	نمط القيادة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم قدره على الفصل بين مشكلات الشركه ومشكلات العائليه ▪ عدم قدره على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركه والعائله من السيوله النقديه ▪ التوجه العاطفي في صناعة القرارات ▪ المنافسه والصراعات العائليه 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام العاملين - الولاء - القيم والمعتقدات المشتركه 	الإنتماء للعائله

<ul style="list-style-type: none"> ▪ صعوبة التغيير ▪ الارتباط بالتقاليد ▪ تأثير تاريخ العائلة على قرارات الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> - النظرة طويلة الأجل – الإلتزام - قدره على الصمود والمثابرة - الولاء ، الروابط العميقة - بناء جسور الثقة بشكل مستمر 	الزمن
<ul style="list-style-type: none"> ▪ وقوف المشكلات العائليه أمام انتقال السلطه ▪ عدم الرغبة في التقاعد ▪ عدم قدره على اختيار الخلفيه 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تدريب العائلة مبكرا - إمكانية اختيار توقيت التقاعد 	انتقال السلطه من جيل إلى جيل
<ul style="list-style-type: none"> ▪ دور المؤسس يعيق الإبتكار ▪ انعدام الكفاءه ▪ ارتفاع درجة المشاعر والعاطفه ▪ مقاومة التغيير ▪ ارتفاع درجة المخاطر المترتبه على الصراعات 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبتكاريه ، عدم الرسميه ، الإبداع - قدره على التكيف - اللغة المشتركه - الإتصالات الفعاله 	الثقافه

٤- الأهميه الإقتصاديّه للشركات العائليه

أصبحت الشركات العائليه تشكل على الصعيدين العالمي والمحلي ركيزه أساسيه من ركائز الدخل القومي العالمي ، فهي تمثل النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العامله بالإقتصاد . في دول الإتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائليه ما بين ٩٥.٧٠% من إجمالي الشركات العامله بها ، وتساهم هذه الشركات بما نسبته ٧٠% من الناتج القومي . في الولايات المتحده يبلغ عدد الشركات العائليه المسجله في أمريكا حوالي ٢٠ مليون منشأه وتمثل ٤٩% من الناتج القومي وتوظف ٥٩% من العماله وتستحدث حوالي ٧٨% من فرص العمل الجديده .

تمثل الشركات العائليه ٨٥% في المائه من حجم الشركات المسجله عالميا ، كما تشكل كل من السعوديه ، وإيطاليا ، والولايات المتحده النسبه الأكبر من الشركات العائليه المسجله في العالم . تمثل الشركات العائليه في السعوديه وإيطاليا نسبة ٩٥% في المائه من عدد الشركات المسجله تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى ٩٢ في المائه من عدد الشركات المسجله . على مستوى التوظيف حققت الشركات العائليه نجاحات كبيره على مستوى العالم حيث باتت توظف ما بين ٥٠ و ٦٠ في المائه من إجمالي عدد العاملين في قطاع الشركات بكافة أنواعها .



نسبة الشركات العائليه من مجموع الشركات المسجله في عدد من الدول

٥- مزايا الشركات العائلية

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

كما تتميز الشركات العائلية أيضا :

- (أ) هوامش ربح مرتفعه .
- (ب) معدلات نمو مبيعات مرتفعه .
- (ج) معدلات نمو أصول مرتفعه .
- (د) معدلات عائد على رأس المال مرتفعه .

٦- فوائد استمرارية الشركات

- ✍ استمرار نمو الثروات في ظل العائلة وأثرها الفعال على الأسره عموما .
- ✍ احتواء عدد أكبر من الأجيال تحت مظلة الشركه (التوظيف) .
- ✍ المحافظه على الثروات بروح الجماعه وليس الفرديه .
- ✍ الترابط العائلي وبقاء مكانة العائلة التجاريه في المجتمع .
- ✍ إتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في إبراز إمكانياتهم وإبداعاتهم .
- ✍ توفير الروح الجماعيه والمشاركه في اتخاذ القرار والمخاطره مما يخفف العبء على أفراد العائلة .

٧- أسباب فشل الشركات العائلية

- ✓ ضعف روح التأسيس بعد غياب المؤسسين .
- ✓ اتساع رقعة وحجم الإستثمار بشكل يفوق قدرات أبناء العائلة .
- ✓ ضعف الأجيال من جيل إلى جيل وضعف إعداد الأجيال .
- ✓ الخلافات الناتجه عن اختلاف الطباع والقدرات .
- ✓ عدم إعطاء الصلاحيات الكافيه لتنفيذ المهام .
- ✓ تسرب كفاءات أبناء العائلة خارج الشركات لعدم توافر البيئه .
- ✓ انعدام نظام الحوافز العادل داخل الشركات مقارنة بسوق العمل .
- ✓ تضارب مصالح كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصه .
- ✓ تداخل البُعد العائلي مع البُعد الإستثماري .
- ✓ عدم الإيضاح والشفافيه لكثير من المعلومات بين أبناء العائل .
- ✓ استحواذ أبناء العائلة على المناصب الهامه وعدم إتاحة المجال للغير .

٨- التحديات التي تواجه الشركات العائلية

التحديات الخارجية	التحديات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ◀ سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية ...). ◀ انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية. ◀ نضوج المنافسة ودخول المستثمر الأجنبي. ◀ طبيعياً المستثمر الجديد (الصغير المبدع). ◀ وعي المستفيد ونضوجه. ◀ نظام اقتصادي عالمي جديد زوال الحماية والدعم والإحتكار، أسواق مفتوحة. ◀ ثورة المعلومات والاتصالات. ◀ التكتلات الإقتصادية الدولية. ◀ سطوة الشركات العالمية المتعددة الجنسيه. ◀ التغيير والتحديث والتجديد والسرعه والشفافيه سمات هذا العصر. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس. ▪ التقسيم الشرعي لـ تركة المؤسس. ▪ تغير نمط الملكية العائليه. ▪ الصراع على السلطة والإدارة. ▪ ضعف التخطيط الإستراتيجي. ▪ عدم الفصل بين الملكية والإدارة. ▪ تعاقب الأجيال ٤٥٪ فقط من الجيل ينجح في اعداد من يخلفه من الجيل الثاني. ▪ قصر العمر الزمني للشركة العائليه ٢٤ سنة ▪ اتساع دائرة أبناء العائله من عدة فروع. ▪ توسع المجالات الإستثماريه وقلته الكفاءات

٩- الخيارات المتاحة أمام الشركات العائلية



♦ المراجع

١. رنده الدايل، تقييم الشركات العائليه، اليازوري، عمان، ٢٠١٣.
٢. الشركات العائليه في العالم العربي، بحوث أوراق ملتقى الشركات العائليه، المنظمه العربيه للتنميه الإداريه، ٢٠١١.
٣. الشركات العائليه السعوديه في عصر العولمه، (التحديات وسبل التهيؤ)، مجلس الغرف التجاريه الصناعيه السعوديه.
٤. سامي تيسير سليمان، الشركات العائليه، "التحديات والحلول"، ٢٠١٣.

www.samisalman.com

<p>تعرف الشركه العائليه على أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه التي تكون مملوكه للقطاع العام . - الشركه التي يكون أكثر من ٥٠% من أسهم التصويت مملوكه لعائله واحده . - الشركه المندمجه مع شركات أخرى . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١)
<p>من أنواع الشركات العائليه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركات الرياديه . - الشركات عابرة القارات . - الشركات متعددة الأغراض . - الشركات الصغيره . 	(٢)
<p>تتميز الشركات العائليه بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - هوامش الربح المرتفعه . - معدلات نمو مبيعات مرتفعه . - معدلات نمو أصول مرتفعه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣)
<p>تعتبر الشركه شركه عائليه إذا كانت :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أكثر من 50% من أسهم التصويت مملوكه لعائله واحده . - أقل من 50% من فريق الإدارة من خارج العائله . - جميع أسهم التصويت مملوكه لعوائل مختلفه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>تتمتع الشركات العائليه التقليديه بما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النمو المطرد البطيئ . - التمتع بالتأثير الإجتماعي البارز لأفراد العائله . - قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٥)
<p>تتبع الشركات العائليه الصراعيه عندما يرغب الأفراد ... في استمرار المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدماء . - الجدد . - في الإدارة . - النشاط . 	(٦)

<p>.... هي الشركه التي يمتلكها أفراد عائله واحده أو أكثر ويتحمل أفراد العائله العبء الأكبر من الإدارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه العائليه . - شركتة المساهمه العامه . - الجمعيات التعاونيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٧)
<p>تعرف الشركات العائليه على أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه التي تكون للإبن الأكبر في العائله . - الشركه التي تكون مملوكه للجيل الثاني من أفراد العائله . - الشركه المندمجه مع شركات أخرى . - الشركه كبيره الحجم . 	(٨)
<p>تتمتع الشركات العائليه التقليديه بما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النمو المطرد البطئ . - التمتع بالتأثير الإجتماعي البارز لأفراد العائله . - قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٩)
<p>تتبع عندما يرغب الأفراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري آخر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركات العائليه الرياديه . - الشركات العائليه التقليديه . - الشركات العائليه الصراعيه . - الشركات الحديثه . 	(١٠)

المحاضرہ الثانیۃ عشر / حوکمۃ الشركات

♦ محاور المحاضرہ الثانیۃ عشر

١. تعريف حوكمة الشركات .
٢. الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات .
٣. المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات .
٤. مبادئ حوكمة الشركات .
٥. مزايا ومنافع حوكمة الشركات .

كما أدت الإنحرافات الماليه والإداريه للعديد من الشركات إلى زيادة اهتمام الدول والمجتمعات بحوكمة الشركات كإطار يقنن الممارسات الشفافيه والإفصاح والإجراءات السليمه في الإداره . فما هي حوكمة الشركات ومزاياها ومنافعها الرئيسييه .

١- تعريف حوكمة الشركات Corporate Governance

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

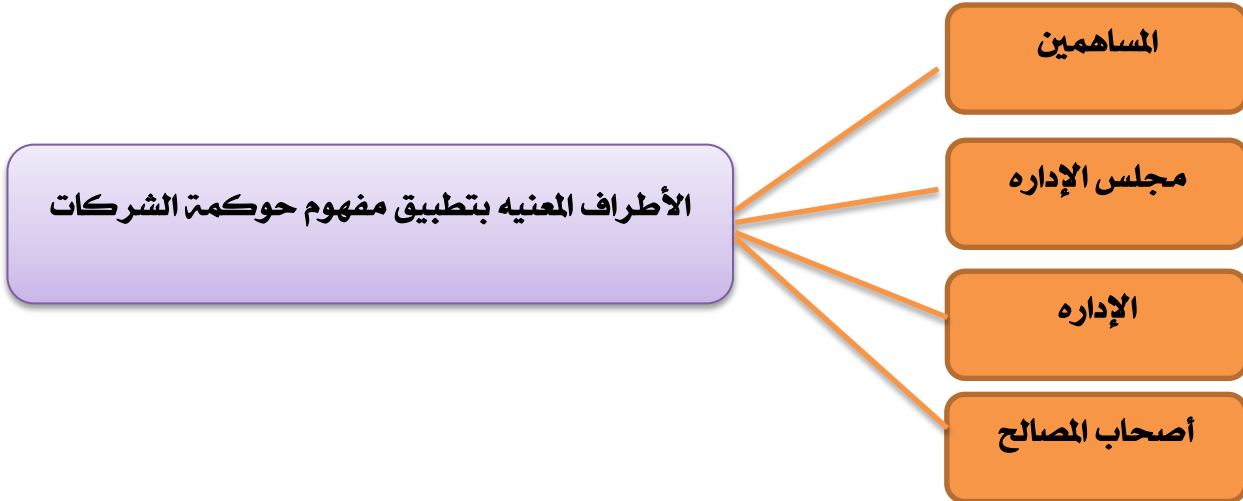
- (١) هو نظام متكامل للرقابه الماليه وغير الماليه الذي عن طريقه يتم إدارة الشركه والرقابه عليها .
- (٢) هو مجموعه من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقوله لإستثماراتهم .
- (٣) هو مجموعه من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركه وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين .
- (٤) هو مجموعه من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقه بين إدارة الشركه من ناحية وحملته الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطه بالشركه (مثل حملة السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين) .

يتضح مما سبق المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

- (أ) مجموعه من الأنظمه الخاصه بالرقابه على أداء الشركات .
- (ب) تنظيم للعلاقات بين مجلس الإداره والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح .
- (ج) التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين .
- (د) مجموعه من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركه والرقابه عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركه مثل مجلس الإداره والمديرين التنفيذيين والمساهمين .

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

٢- الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



٣- المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

أولاً: المحددات الخارجية << وتتمثل في **البيئة** التي تعمل فيها الشركات وهي :

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

ثانياً : المحددات الداخلية :

وتتمثل في القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إداريه سليمة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنيه بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بينهم بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل .

٤- مبادئ حوكمة الشركات

وضعت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في سنة ٢٠٠٤ ستة مبادئ أساسيه لحوكمة الشركات وهي :

أولا : ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات :

أي ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون ، وأن يحدد توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافيه والتنظيميه والتنفيذيه

ثانيا : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسييه لأصحاب حقوق الملكية : ينص المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم **وتتضمن الحق في :**

- (١) طرق مضمونه لتسجيل الملكية .
- (٢) تحويل الأسهم والحصول على المعلومات الماديه ذات الصله بالشركه في الوقت المناسب .
- (٣) المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعيه العامه للمساهمين .
- (٤) انتخاب وعزل مجلس الإدارة .
- (٥) الحصول على نصيب في أرباح الشركه .

ثالثا : المعامله المتساويه للمساهمين

أي ينبغي على حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساويه لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وأن تتاح لهم الفرصه لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

رابعا : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة اتفاقيه متبادله .

خامسا : الإفصاح والشفافيه

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامه المتعلقه بالشركه بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركه .

المعلومات التي يعينها الإفصاح هي :

- (أ) النتائج الماليه ونتائج عمليات الشركه .
- (ب) أهداف الشركه .
- (ج) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت .
- (د) سياسة مكافأة مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسييين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة .

- (ه) العمليات المتعلقة بأطراف من الشركه وأقاربهم .
(و) عوامل المخاطره المتوقعه .

سادسا : مسؤوليات مجلس الإدارة
على إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركه ومحاسبة الإدارة
عن مسؤوليته أمام الشركه والمساهمين .

٥- مزايا ومنافع حوكمة الشركه

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
٢. رفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات .
٣. جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية .
٤. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالميه وفتح أسواق جديده لها .
٥. الشفافيه والدقه والوضوح في القوائم الماليه التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .
٦. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

♦ المراجع

- ✓ المسؤوليه الإجتماعيه وأخلاقيات الأعمال ، طاهر الغالبي ، صالح العامري ، دار وائل عمان ٢٠٠٥ .
- ✓ محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعيه الإسكندريه ، ٢٠٠٩ .
- ✓ لائحة حوكمة الشركات بالملكه العربيه السعوديه .

http://www.cma.org.sa/Ar/News/Pages/CMA_N_517.aspx

<p>الأطراف المعنيه بتطبيق حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفاع المدني . - الجامعات . - المساهمين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١)
<p>من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع . - زيادة مخاطر الفساد . - أضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٢)

<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المعاملة المتساوية للمساهمين . - الإفصاح والشفافية . - مسؤوليات مجلس الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣)
<p>من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفاع المدني . - الجامعات . - مجلس الإدارة . - الجمعيات الخيرية . 	(٤)
<p>من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد . - زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد . - إضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٥)
<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد . - إنعدام الشفافية . - مسؤوليات مجلس الإدارة . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٦)
<p>من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات المحددات وتتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخارجي . - الداخلي . - العامه . - الخاصه . 	(٧)
<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مسؤوليات مجلس الإدارة . - التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد . - انعدام الشفافية . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٨)

<p>من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد . - زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد . - إضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٩)
<p>..... هو نظام متكامل للرقابه المالىه وغير المالىه الذى عن طريقه يتم ادارة الشركه والرقابه عليها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المسئوليه الإجتماعيه . - حوكمة الشركات . - المراجعه الخارجيه . - المراجعه الداخليه . 	(١٠)

المحاضرة الثالثة عشر / المسؤولية الإجتماعية

❖ محاور المحاضرة الثالثة عشر

- * تعريف المسؤولية الإجتماعية .
- * أهمية المسؤولية الإجتماعية .
- * أبعاد المسؤولية الإجتماعية .

لقد رافق التطور في بيئة الأعمال إلى ضرورة تبني مزيدا من الإلتزام الإجتماعي لمنظمات الأعمال والتي ارتبطت بالعديد من المفاهيم الإدارية كالأداء والشفافية . فما هي المسؤولية الإجتماعية وما أهميتها وأبعادها المختلفة .

١- تعريف المسؤولية الإجتماعية

- ✓ عرّف **Druker** المسؤولية الإجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .
- ✓ كما عرّف **Holms** المسؤولية الإجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طرق المساهمة في مجموعه كبيره من الأنشطة الإجتماعية .

المسؤولية الإجتماعية هي واجب والالتزام من جانب منظمات

الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفه أخذة بعين الإعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسده اياها بصورة عديده يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين وباليبيئه شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا للإلتزامات المنصوص عليها قانونا . □

لقد ظهرت المسؤولية الإجتماعية كفاعل لعدة عوامل منها :

١. الإسهام الأكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والإرتقاء بها .
٢. تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها .
٣. ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانيه والإجتماعيه .
٤. أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها .
٥. اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مسافات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع .
٦. زيادة عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية الإجتماعية .

٢- أهمية المسؤولية الإجتماعية

- **زيادة التكافل الإجتماعي** بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالإنتماء لذوي الاحتياجات الخاصة .
- **الإستقرار الإجتماعي** نتيجة توفر فرع العدالة الإجتماعيه وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤوليه الإجتماعيه لمنظمات الأعمال .
- **تحسين نوعية الحياة** في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتيه أو الناحيه الثقافيه .
- **ازدياد الوعي** بأهميه الإدماج التام بين منظمات المجتمع المختلفه ومختلف الفئات ذات المصلحه .
- **تحسين التنمية السياسي** انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعداله الإجتماعيه .

٣- أبعاد المسؤوليه الإجتماعيه

<u>العناصر الفرعيه</u>	<u>العناصر الرئيسي</u>	<u>البعد</u>
<ul style="list-style-type: none"> - منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين . - احترام قواعد المنافسه وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين . 	المنافسه العادله	١- الإقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها . - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئه . 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم التجاره بالموارد الضاره . - حماية الأطفال صحيا وثقافيا . - حماية المستهلك من المواد المزيفه والمزوره . 	قوانين حماية المستهلك	٢- القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - منع تلوث المياه والهواء والتربه . - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها . - منع الإستخدام التعسفي للموارد . 	حماية البيئه	
<ul style="list-style-type: none"> - منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين . - ظروف العمل ومنع الأحداث وصغار السن . - إصابات العمل 	السلامه والعداله	٣- الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقيه في الإستهلاك . - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - مراعاة حقوق الإنسان . 	المعايير الأخلاقيه	
<ul style="list-style-type: none"> - احترام العادات والتقاليد . - مكافحه المخدرات والممارسات غير الأخلاقيه . 	الأعراف والقيم الإجتماعيه	

❖ المراجع

- المسؤولية الإجتماعيه وأخلاقيات الأعمال ، طاهر الغالبي ، صالح العامري ، دار وائل عمان ٢٠٠٥ .
- المسؤولية الإجتماعيه للإداره ، محمد الصيرفي ، دار الوفاء ، الإسكندريه ٢٠٠٧ .

<p>من أبعاد المسؤولية الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد النفسي . - البعد السياسي . - البعد الإقتصادي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١)
<p>تعرف المسؤولية الإجتماعيه بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه ... الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجتمع . - المكان . - السوق . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢)
<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعيه من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البيئه التحتيه أو الناحيه الثقافيه . - تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى . - تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجوده . - تساهم في إرضاء العاملين على حساب الإداره . 	(٣)
<p>من أبعاد المسؤولية الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد الإقتصادي . - البعد النفسي . - البعد السياسي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>تعتبر مراعاة حقوق الإنسان من ضمن العناصر ... للبُعد الأخلاقي للمسؤوليه الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الفرعيه . - الأساسيه . - الرئسيه . - غير الضروريه . 	(٥)
<p>يعبر البُعد الإقتصادي للمسؤوليه الإجتماعيه عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البحث عن الربح . - تقليل التكلفه . - منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٦)

<p>من أبعاد المسؤولية الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد الرياضي . - البعد السياسي . - البعد الإقتصادي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٧)
<p>تعرف بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة التطوعية . - المسؤولية الإجتماعيه . - الأنشطة الجماعيه . - المسؤولية الفرديه . 	(٨)
<p>من ضمن العناصر الفرعيه للبعد الأخلاقي للمسؤوليه الإجتماعيه ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقيه في الإستهلاك . - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - مراعاة حقوق الإنسان . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٩)
<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعيه من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى . - تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجوده . - تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتيه أو الناحيه الثقافيه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٠)
<p>تعرف بأنها إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة التطوعية . - المسؤولية الإجتماعيه . - الأنشطة الجماعيه . - المسؤولية الفرديه . 	(١١)
<p>من ضمن العناصر الفرعيه للبعد الأخلاقي للمسؤوليه الإجتماعيه ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم مراعاة الجوانب الأخلاقيه في الإستهلاك . - مراعاة حقوق الإنسان . - عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٢)

(١٣)	<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعيه من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none">- تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى .- تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجودة .- تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنيه التحتيه أو الناحيه الثقافيه .- تساهم في إرضاء العاملين على حساب الإدارة .
------	--

المحاضره الرابعه عشر / مراجعه عامه للمقرر

❖ مميزات المنظمه المتعلمه

١. قبول الأخطاء لأنها ذات قيمه وضروريه للتعلم .
٢. نمو الإحساس والشعور بالمسؤوليه الشخصيه والمشاركه .
٣. العمليات المشتركه حيث الحوار والإستكشاف ومناخ القيم المشتركه المتبادله .
٤. تمكين الأفراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول .

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمه مميزات أخرى وهي :

- * امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي .
- * امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الأهداف .
- * تجمع وتعالج وتعمل وفقا إلى المعلومات بطرق ملائمه لأهدافها .
- * تمتلك أساس معرفه مؤسسيه وعمليات لخلق الأفكار الجديده .
- * توجد عمليه تبادل مستمره للمعلومات بين المنظمه وبيئتها الخارجيه .
- * تحصل المنظمه المتعلمه على التغذية العكسيه عن سلعتها أو خدماتها .
- * توجد عمليه صقل ومراجعه مستمره للعمليات الأساسيّه في المنظمه المتعلمه .
- * تمتلك ثقافه تنظيميه داعمه للتعلم التنظيمي .
- * يستطيع الأعضاء التنظيميون فيها تحديد وتعريف مراحل تطور المنظمه بشكل دقيق .
- * المنظمه المتعلمه تنظيم مفتوح مع البيئه الخارجيه .

٢- خصائص القائد التحويلي

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

- (أ) قدره على التركيز والإنتباه .
- (ب) تحمل المخاطره .
- (ج) الثقة بالنفس وبالآخرين .
- (د) احترام الذات .
- (هـ) قدره على الإتصال .
- (و) الإحساس بالآخرين .

٣- أهداف الذكاء الإستراتيجي

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكره بالتهديدات المحيطه بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائيه منها
- تمكين المنظمات من الإستجابه لتغيرات البيئه الحاليه والمستقبليه بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .

- تشكيل القنوات لدى صناعات القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية .
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، المجهزين ، الشركاء) .
- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا .

٤- خصائص الأزمه

- ح التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيده والمعارضه .
- ح المفاجأه في حدوثها من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- ح وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء إرادتها (ضغوط نفسيه ، أو مادية أو اجتماعيه) .
- ح إن مصدر الخطر أو الأزمه يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- ح إن مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيميه المألوفه واستخدام وسائل غير عاديه كما يمكن الإستعانه بقوى خارجيه أحيانا لمساعدة في حل الأزمه .
- ح إنها تسبب في بدايتها صدمه ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب قلته الخبره .
- ح تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها .
- ح أن مجابهة الأزمه تعد واجبا مصيريا على الكل إلا أنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله .

٥- معوقات إدارة الأزمات

هناك عوامل عديده تواجه فكر إدارة الأزمه ذاته منها :

١. إدارة الأزمات مرفوضه وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد .
٢. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر .
٣. نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعى وجود إدارة للأزمات .
٤. حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات .
٥. قيادات المنشأه من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات .
٦. لا بد أن نتفاعل بالمستقبل .
٧. النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا .
٨. نحن نمشي على خطأ مؤسسات ناجحه عديده .
٩. هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمه ، الحكومه مثلا .
١٠. موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار .
١١. الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق .

٦- النتائج المحققه من التسويق الأخضر

- * إرضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسه التقليديه وأن تكون رائده في تقديم منتجات صديقه للبيئه .
- * تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقه القانونيه أو طلب التعويضات من قبل المتضررين .
- * القبول الإجتماعي للمنظمه بسبب مساهمتها في حماية البيئه .

٧- خصائص المستهلك الأخضر

حدّد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي :

- (١) الإلتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء .
- (٢) رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئه .
- (٣) البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها .
- (٤) يعمل على حماية البيئه من خلال سلوكه الشرائي الإستهلاكي .
- (٥) لديه الرغبه في تعلم القضايا المتصله بالبيئه يهدف توجيه سلوكه اليومي .
- (٦) يمتلك ثقافه تمكنه من تقييم الأعمال والمنتجات المتوافقه مع البيئه .

٨- أهداف التسويق الإلكتروني

- ✍ تحسين الصورة الذهنيه للشركه ومنتجات المعروضه .
- ✍ تقديم الخدمات وتحسين العنايه بالزبائن .
- ✍ البحث عن المستهلكين الجدد .
- ✍ زيادة معدل الوصول إلى المستهلكين .
- ✍ القيام بعمليات البيع والشراء .
- ✍ زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي .
- ✍ تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال .
- ✍ الترويج والتوزيع للمنتجات .
- ✍ إدارة علاقه مع الزبون .

٩- تعريف الشركات متعددة الثقافات

الشركات متعددة الثقافات (Multicultural Companies) هي الشركات التي تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه إذا ما أحسن إدارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكانياتها سيؤدي إلى المساهمه في تحقيق الأهداف المرسومه وبما يعود بالفائده على المنظمه وهؤلاء العاملين .

١٠- مزايا الشركات العائليه

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

كما تتميز الشركات العائلية أيضا :

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

١١- مزايا ومنافع حوكمة الشركات

- ◀ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
- ◀ رفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات .
- ◀ جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية .
- ◀ زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .
- ◀ الشفافيه والدقه والوضوح في القوائم الماليه التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .
- ◀ زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

١٢- أهمية المسؤولية الإجتماعيه

- ☉ زيادة التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالإنتماء لذي الحاجات الخاصه .
- ☉ الإستقرار الإجتماعي نتيجة توفر فرع العداله الإجتماعيه وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الإجتماعيه لمنظمات الأعمال .
- ☉ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سوا من ناحية البنيه التحتيه أو الناحيه الثقافيه .

الواجبات

الواجب الأول	
<p>يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه عبارته عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من التنظيمية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قيمها . - ثقافتها . - عاداتها . - هيكلها . 	(١)
<p>من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي وتعني تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التركيز على الأداء . - التركيز على العمل . - التركيز على التطوير . - التركيز على العلاقات الإيجابية . 	(٢)
<p>يعرف تريكو وزيمرمان الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية منطقيه لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنجاز عالي . - قدرات هائلة . - قرارات حاسمه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣)
الواجب الثاني	
<p>يعبر عن قدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستشراق . - التفكير بمنطق النظم . - الرؤيه المستقبلية . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>..... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم قدره على احتوائه من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأزمه . - العاصفه . - الكارثه الطبيعيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٥)

<p>يعرف التسويق الأخضر بأنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيع المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة . - بيع المنتجات عبر الإنترنت فقط . - بيع المنتجات والخدمات في الأسواق العامه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٦)
الواجب الثالث	
<p>يعبر البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعيه عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البحث عن الربح . - تقليل التكلفة . - منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٧)
<p>..... هو نظام متكامل للرقابه المائيه وغير المائيه الذي عن طريقه يتم ادارة الشركه والرقابه عليها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المسؤوليه الإجتماعيه . - حوكمة الشركات . - المراجعه الخارجيه . - المراجعه الداخليه . 	(٨)
<p>.... هي الشركه التي يمتلكها أفراد عائله واحده أو أكثر ويتحمل أفراد العائله العبء الأكبر من الإدارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه العائليه . - شركه المساهمه العامه . - الجمعيات التعاونيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٩)
<p>تتميز الثقافه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنشأ عن الحياه الإجتماعيه البشريه . - لا تنتقل من جيل إلى جيل . - غير قابله للتعديل والتغيير . - تنشأ عن الحياه البريه . 	(١٠)

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥هـ

<p>تنبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في إداره من :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات . - زيادة معرفه لدى مناديب البيع . - تعريف الطلاب ببعض الإتجاهات الإداريه الحديثه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١)
<p>.... هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمه والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمه عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمه ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفاده منها في حل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حل المشكلات . - التعلم التنظيمي . - التراكمي المعرفي . - التأقلم . 	(٢)
<p>.... تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم أو إلى قادة للتغيير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأزمات . - القيادة التحويلية . - إداره بالأهداف . - عملية التحسين المستمر . 	(٣)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع حدة المنافسه . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤)
<p>يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الرقابه والمتابعه اللصيقه . - العقاب في حالة الإخفاق . - مرونة العمل . - تشجيع الفكر الإبداعي والتجديد والعقلانيه . 	(٥)
<p>من أهم خصائص القائد التحويلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدره على التركيز والإنتباه . - سرعة الطباعه بالحاسب الآلي . - عدم الإحساس بالآخرين . - حدة البصر . 	(٦)

<p>من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - خلق علاقة مع الإدارة على حساب العلاقة مع الآخرين . - عدم مراعاة الجوانب الإنسانية . - التركيز على الأداء . - عدم إشراك الآخرين في الآراء . 	(٧)
<p>من أهم التحديات التي تواجه المنظمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحدي القيادة النسويه . - قلة الخبرة لدى الموظفين . - ضعف القوى الشرائيه . - ضعف الابتكار . 	(٨)
<p>.... عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الروح . - التفكير . - العقل . - الذاكرة . 	(٩)
<p>..... هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العقل . - الذكاء . - التفكير السليم . - الحدس . 	(١٠)
<p>تعد الإدارة عقل المنظمه لأن الإدارة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخمين . - اتخاذ القرارات . - المخاطره . - كل ما ذكر غير صحيح . 	(١١)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئه . - دفع العمال لزيادة الإنتاج . - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض . - تطوير مهارة العاملين بالإدارة الوسطى . 	(١٢)

<p>من عناصر الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدره التكنولوجيه . - الدافعيه . - قدره الماليه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٣)
<p>تعبر الرؤيه المستقبليه عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجيه . - قدرة الفرد على رؤيه التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا وينتظر نتيجته . - الرؤيا المناميه . - قدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها . 	(١٤)
<p>.... يعني قدرة القاده على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإبداع . - الحدس العام . - الدافعيه . - التوجه . 	(١٥)
<p>..... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحاله البركانيه . - الأزمه . - التقلبات البيئيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٦)
<p>يعرّف التسويق الأخضر بأنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيع المنتجات والخدمات بالأقسام . - بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقه للبيئه . - بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن . - بيع الخضروات . 	(١٧)
<p>من أهم خصائص الأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجاه في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(١٨)

<p>من أهم أسباب الأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اليأس . - سوء التقدير والتقييم . - الإدارة العشوائية . - جميع ما ذكر صحيح . 	(١٩)
<p>من أخطر مراحل الأزمات هي مرحلة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النضج . - الميلاد والظهور . - الإنحسار والتقلص . - النمو والإتساع . 	(٢٠)
<p>من مبادئ التعامل مع الأزمة هو :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعاون في معالجة الأزمة . - تجاهل الأزمة . - اتخاذ القرار الفردي في معالجة الأزمة . - جميع ما ذكر خطأ 	(٢١)
<p>يطلق على علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإدارة بالأهداف . - الإدارة العلميه . - الإدارة بالتفاصيل . - الإدارة بالأزمات . 	(٢٢)
<p>يهدف التسويق الأخضر إلى تحقيق الموازنه بين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حاجات الزبائن ومتطلبات البيئه وهدف الربحيه . - حاجات العاملين والإداره وهدف الربحيه . - حاجات الزبائن الجدد . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٣)
<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلته خبرة رجال البيع . - الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعيه . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين . 	(٢٤)

<p>من أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القبول الإجتماعي للمنظمه . - قلة خدمات ما بعد البيع . - الدفع النقدي لشراء السلع . - جميع ما ذكر غير صحيح . 	(٢٥)
<p>..... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلك المرتقب . - المستهلك الأخضر . - مدير المبيعات . - رجل المبيعات . 	(٢٦)
<p>..... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البراعم . - الأخضر شديد الإخلاص . - اللامبالون . - المتدمرون . 	(٢٧)
<p>من أسباب ظهور الإشاعات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - انعدام الحقائق لدى الناس . - وجود أطماع لدى الغير . - سوء الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٨)
<p>من أنواع الثقافات المتعدده على بيئة الأعمال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافة القويه . - ثقافة التذمر . - ثقافة التسلط . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٩)
<p>تعرف الشركه العائليه على أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه التي تكون مملوكه للقطاع العام . - الشركه التي يكون أكثر من ٥٠% من أسهم التصويت مملوكه لعائله واحده . - الشركه المندمجه مع شركات أخرى . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٠)

<p>من أنواع الشركات العائليه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركات الرياديه . - الشركات عابرة القارات . - الشركات متعددة الأغراض . - الشركات الصغيره . 	(٣١)
<p>تتميز الشركات العائليه بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - هوامش الربح المرتفعه . - معدلات نمو مبيعات مرتفعه . - معدلات نمو أصول مرتفعه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٢)
<p>الأطراف المعنيه بتطبيق حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفاع المدني . - الجامعات . - المساهمين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٣)
<p>من أبعاد المسؤوليه الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد الرياضي . - البعد السياسي . - البعد الإقتصادي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٤)
<p>من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع . - زيادة مخاطر الفساد . - أضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٣٥)
<p>تعرف بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة التطوعيه . - المسؤوليه الإجتماعيه . - الأنشطة الجماعيه . - المسؤوليه الفرديه . 	(٣٦)

<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المعاملة المتساوية للمساهمين . - الإفصاح والشفافية . - مسؤوليات مجلس الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٧)
<p>من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك . - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - مراعاة حقوق الإنسان . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٨)
<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعية من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساهم في زيادة البرح على حساب المصالح الأخرى . - تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجودة . - تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٩)
<p>من خصائص المستهلك الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة . - قدره العالي على الشراء . - رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة . - ليس لديه ثقافته شرائية . 	(٤٠)
<p>..... هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب الأرباح :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الترويج . - التسويق الإلكتروني . - التسويق الأخضر . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤١)
<p>..... هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحضاره . - الثقافه . - المدينه . - المشاركه . 	(٤٢)

<p>من مجالات التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٣)
<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيريه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٤)
<p>من أهداف التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك . - عدم الإهتمام بشكاوى الزبائن . - عدم تقديم خدمات ما بعد البيع . - تحسين الصورة الذهنيه للشركه والمنتجات المعروضه . 	(٤٥)
<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلة الزبائن . - عدم إمكانية لمس المستهلك لسلعه قبل شرائها . - قلة السلع . - كل ما سبق ذكره صحيح 	(٤٦)
<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل في المجال الثقلي . - تمتلك موارد بشريه من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه . - تركز على توظيف النساء فقط . - كل ما ذكر صحيح . 	(٤٧)
<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع الموارد البشريه . - غياب التمييز . - التكامل الهيكلي . - كل ما ذكر صحيح . 	(٤٨)

<p>إن الغموض وعدم الإرتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفه نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الصدمة الحضارية . - الصدمة الثقافية . - سوء الفهم . - كل ما ذكر خطأ . 	(٤٩)
<p>أدت الممارسات الإدارية المختلفه والدراسات والبحوث العلميه في الإدارة إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة اعداد رجال المبيعات والمهندسين . - اثراء المعرفه الإداريه . - زيادة المنافسه بين شركات القطاع العام والخاص . - تخلف عملية التجديد في الفكر الإداري . 	(٥٠)

أسئلة الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٤ / ١٤٣٥هـ

<p>من خصائص المستهلك الأخضر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - قدره العاليه على الشراء . - رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة . - ليس لديه ثقافه شرائيه . 	(١)
<p>التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التسويق المباشر . - التسويق الرقمي . - التسويق الأخضر . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢)
<p>.... هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحضاره . - الثقافه . - المدنيه . - المشاركه . 	(٣)
<p>من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤)
<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية اتصال المنظمه بأعداد كبيره من الزائرين . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهريه . - اعتماد التسويق التقليدي على الإنترنت . 	(٥)
<p>من أهداف التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك . - عدم الإهتمام بشكاوى الزبائن . - عدم تقديم خدمات ما بعد البيع . - البحث عن المستهلكين الجدد . 	(٦)

(٧)	<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلة الزبائن . - حذر الزبائن . - قلة السلع . - كل ما ذكر خطأ .
(٨)	<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل في المجال الثقلي . - تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعه . - تركز على توظيف النساء فقط . - كل ما ذكر صحيح .
(٩)	<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنوع الموارد البشريه . - التمييز بين العاملين . - عدم التكامل الهيكلي . - إرتفاع الصراعات الداخليه .
(١٠)	<p>الثقافه التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ، ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافه القويه . - الثقافه غير السويه . - الثقافه غير المتكيفه . - الثقافه الضعيفه .
(١١)	<p>إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو أن التعلم الفردي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة . - يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه . - يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم . - يهتم بالتعليم الجماعي .
(١٢)	<p>تعتبر التطورات التقنيه الهائله التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفيه من مبررات دراسة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - السلوك التنظيمي . - المنظمه المتعلمه . - التعلم التنظيمي . - البيئه الخارجيه .

<p>ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حل المشكلات . - التعلم . - التنوع . - غزو الأسواق الجديدة . 	(١٣)
<p>تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم أو إلى قادة التغيير :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة الأزمات . - قيادته التحويلية . - إدارته بالأهداف . - عملية التحسين المستمر . 	(١٤)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إرتفاع حدة المنافسة . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٥)
<p>..... يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطره :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير المثالي أو الكاريزما . - قدرة الموهبه . - الذكاء . - الإبداع . 	(١٦)
<p>..... يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المدير العام . - القائد التحويلي . - الرئيس المباشر . - الرئيس التنفيذي . 	(١٧)
<p>..... يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه إلى الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفع والإلهام . - التشجيع الإبداعي . - التركيز على الأداء . - المشاركة . 	(١٨)

<p>تعتبر التنظيمات الإفتراضية إحدى التحديات التي تواجه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيادة والموارد البشرية . - هندسة المعمارية التنظيمية . - أصحاب المصالح بالمنظمة . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٩)
<p>إن يعتبر من نتائج إعتبار الإدارة عقل المنظمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأسيس منظمه متطوره إداريا . - السرعة . - التنافس . - الإفلاس . 	(٢٠)
<p>.... هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العقل . - الذكاء . - التفكير السليم . - الحدس . 	(٢١)
<p>تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التخمين . - إتخاذ القرارات . - المخاطره . - قلب المنظمة . 	(٢٢)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقديم أفكار غير هادفه . - دفع العمال لزيادة الإنتاج . - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٢٣)
<p>من عناصر الذكاء الإستراتيجي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدره التكنولوجيه . - الشراكه . - قدره الماليه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٤)

<p>يعبر عن القدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التفكير بمنطق النظم . - الإستشراف . - الرؤية المستقبلية . - الرؤية المنامية . 	(٢٥)
<p>تعبر على قدرة القائده على إقامة تحالفات استراتيجية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستشراف . - الشراكه . - الدعايه . - الرؤية . 	(٢٦)
<p>..... هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم القدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحاله البركانيه . - الانفجار . - التقلبات البيئيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٢٧)
<p>يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنه ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات وهدف الربحيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمال . - أصحاب المصالح . - البيئه . - السوق . 	(٢٨)
<p>من أهم خصائص الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجاه في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(٢٩)
<p>من أهم أسباب الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الحماس . - سوء التقدير والتقييم . - الإدارة الرشيديه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٠)

<p>..... للأزمة يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغه والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التصاعد المفاجئ . - التهديد . - الصدمه . - الضغط . 	(٣١)
<p>من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الجاهزيه . - الضعف في توزيع الأدوار . - تهيئة المسرح الأزموي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٢)
<p>من أنواع الأزمات المعنويه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أزمة الديون . - تدهور الإلتماء . - ظهور وباء . - أزمة العماله . 	(٣٣)
<p>عرفت التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقه للبيئه وأن تكون آمنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - جمعية التسويق الأمريكيه . - جمعية التسويق الأوروبيه . - الجمعيه السعوديه للتسويق . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٤)
<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قلة خبرة رجال البيع . - الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب إعتماها على الموارد الطبيعيه . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين . 	(٣٥)
<p>هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئه إلى أخذ دور مهم في حماية البيئه منها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إهتمام أصحاب الشركات بالبيئه . - الإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعيه . - الإستهلاك المنظم للموارد الطبيعيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٣٦)

<p>..... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلك المرتقب . - المستهلك الأخضر . - مدير المبيعات . - المستهلك الأسمر . 	(٣٧)
<p>..... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما ولا يهتمون بقضايا البيئة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البراعم . - الخضر شديد الإخلاص . - اللامبالون . - المتدمرون . 	(٣٨)
<p>من أسباب ظهور الشائعات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إنعدام الحقائق لدى الناس . - وجود أطماع لدى الغير . - سوء الإدارة . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٩)
<p>تعتبر الثقافة من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال وتتميز الثقافة بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا يتم نقلها من جيل إلى آخر . - غير قابله للتعديل أو التغيير . - غير مهمه في بيئة الأعمال . - تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه . 	(٤٠)
<p>تعرف الشركات العائليه على أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركه التي تكون للإبن الأكبر في العائله . - الشركه التي تكون مملوكه للجيل الثاني من أفراد العائله . - الشركه المندمجه مع شركات أخرى . - الشركه كبيرة الحجم . 	(٤١)
<p>تتمتع الشركات العائليه التقليديه بما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النمو المطرد البطئ . - التمتع بالتأثير الإجتماعي البارز لأفراد العائله . - قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٢)

<p>تتبع عندما يرغب الأفراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري آخر :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشركات العائليه الرياديه . - الشركات العائليه التقليديه . - الشركات العائليه الصراعيه . - الشركات الحديثه . 	(٤٣)
<p>من الأطراف المعنيه بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدفاع المدني . - الجامعات . - مجلس الإدارة . - الجمعيات الخيريّه . 	(٤٤)
<p>من أبعاد المسؤليه الإجتماعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد النفسي . - البعد السياسي . - البعد الإقتصادي . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤٥)
<p>من مزايا و منافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد . - زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد . - إضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٤٦)
<p>تعرف بأنها إنتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأنشطة التطوعيه . - المسؤليه الإجتماعيه . - الأنشطة الجماعيه . - المسؤليه الفرديه . 	(٤٧)
<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التمييز في المعامله بين المساهمين القدامى والجدد . - إنعدام الشفافيه . - مسؤوليات مجلس الإدارة . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤٨)

<p>من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعيه ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم مراعاة الجوانب الأخلاقيه في الإستهلاك . - مراعاة حقوق الإنسان . - عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٩)
<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعيه من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى . - تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجودة . - تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنيه التحتيه أو الناحيه الثقافيه . - تساهم في إرضاء العاملين على حساب الإداره . 	(٥٠)

أسئلة الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٥ / ١٤٣٦هـ

<p>يرى سينج Seng أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختيار والمراجعة المستمره لـ ... وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمه الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسييه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخبرات . - السوق . - المنافسه . - مهارات العاملين . 	(١)
<p>يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بـ ... والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المشكلات التنظيميه . - السلوك التنظيمي . - أهداف المنظمه . - البيئه الخارجيه . 	(٢)
<p>ساهمت ... في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - سرعة التطور . - ضعف المنافسه . - نقص المتنافسين . - البيئه البسيظه . 	(٣)
<p>من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع حدة المنافسه . - ضعف التقدم التكنولوجي . - ضعف كفاءة الموظفين . - ارتفاع أسعار الوقود . 	(٤)
<p>يعرف تريسي Tracey القيادة التحويلييه بأنها العمليه التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القيم الأخلاقيه . - الإحترام المتبادل . - الأهداف المشتركه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٥)
<p>يعبر التأثير أو الكاريزما عن قدرة القائد على إظهار مواهب غير عاديه وللجوء إلى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخاطره . - إظهار القوه . - الدفاع عن الآخرين . - المساومه . 	(٦)

<p>يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجا يقتدى به :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التأثير بالمرؤوسين . - كشف الحقائق . - الإشراف على المرؤوسين . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٧)
<p>أن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في قدره على إيصال العاليه إلى الآخرين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توقعاته . - دوافعه . - حوافزه . - مشاركته . 	(٨)
<p>تعتبر التنظيمات الإفتراضيه إحدى التحديات التي تواجه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - هندسة المعماريه التنظيميه . - القيادة والموارد البشريه . - أصحاب المصالح بالمنظمه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٩)
<p>أن تأسيس منظمة متطوره إداريا يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عقل المنظمه . - روح المنظمه . - رأس المنظمه . - قلب المنظمه . 	(١٠)
<p>الذكاء هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات و مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التكيف . - المواجهه . - السير . - التحسن . 	(١١)
<p>حسب نتائج دراسة سينديريمان فإن الذاكه وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80% . - 85% . - 70% . - 75% . 	(١٢)

<p>يعرف تريكو وزيمرمان الذكاء الإستراتيجي بأنه ... لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية منطقيه . - آليه مشتركة . - آليه . - عملية عشوائية . 	(١٣)
<p>من أهداف الذكاء الإستراتيجي توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من المحيطه بها حاليا ومستقبليا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - فهم التهديدات . - معالجة القضايا . - مراجعة المشاكل . - جميع ما ذكر خطأ . 	(١٤)
<p>يعبر التفكير بمنطق النظم عن قدره على ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - توليف . - تعريف . - تحديث . - بناء . 	(١٥)
<p>تعبر الشراكه على قدرة القائد على إقامة استراتيجيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحالفات . - رؤيه . - أهداف . - جماعات . 	(١٦)
<p>الأزمه هي خلل نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدة قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفاجئ . - سريع . - خطير . - معقد . 	(١٧)
<p>من أهم خصائص الأزمات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المفاجاه في حدوثها . - التأخر في حدوثها . - التنبؤ قبل حدوثها . - التكرار . 	(١٨)

<p>من أسباب حدوث الأزمات ... بين الأفراد أو الجماعات أو الدول :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعارض المصالح . - التماسك . - تبادل المصالح . - قلة الإحتكاك . 	(١٩)
<p>يعد انعدام الحقائق لدى الناس من أسباب ظهور :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإشاعات . - عدم الرضا الوظيفي . - التكاثر عن العمل . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٠)
<p>تمثل الأزمة الزاحفة نوعا مهما من أنواع الأزمات ومثال لها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أزمة الديون الخارجيه . - أزمة الرهائن . - أزمة الأمطار . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٢١)
<p>تعتبر عملية من أهم مواصفات علم الإدارة بالأزمات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعداد المبكر . - التجاهل . - رفض المبررات . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٢٢)
<p>من الإستراتيجيات المستخدمه لمواجهة الأزمة استراتيجية وقف النمو والتي تقوم على مبدأ وبدل الجهد لمنع التدهور :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قبول الأمر الواقع . - مواجهه . - التجاهل . - الحل السلمي . 	(٢٣)
<p>من أنواع الإستراتيجيات المستخدمه لمواجهة الأزمة استراتيجية ويتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهوله :</p> <ul style="list-style-type: none"> - العنف . - التسامح . - التأقلم . - التقدير . 	(٢٤)

<p>التسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئه وهدف الربحيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموازنه . - التنسيق . - المنافسه . - التعارض . 	(٢٥)
<p>هنالك عدد من الأشياء التي دفعت إلى أخذ دور مهم في حماية البيئه منها الإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أنصار البيئه . - أصحاب البيئه . - أعداء البيئه . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٢٦)
<p>من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء . - عدم وجود موزعين . - عدم وجود مروجين . - قلته خبرة رجال البيع . 	(٢٧)
<p>.... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئه وملتزم بالقضايا التي تتناولها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلك الأخضر . - المستهلك المرتقب . - مدير المبيعات . - اللامبالي . 	(٢٨)
<p>من خصائص المستهلك الأخضر الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفض . - قبول . - تشجيع . - خلق . 	(٢٩)
<p>.... يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم بيتعدون عن اللون الأخضر تماما ولا يهتمون بقضايا البيئه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - اللامبالون . - البراعم . - الخضر شديد الإخلاص . - المتدمرون . 	(٣٠)

<p>التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التسويق الرقمي . - التسويق الأخضر . - التسويق المباشر . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣١)
<p>من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها . - البيع . - خدمة الزبائن . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٢)
<p>من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المستهلكين الجدد . - الموردين . - الشركاء . - الموزعين . 	(٣٣)
<p>يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :</p> <ul style="list-style-type: none"> - إمكانية اتصال المنظمه بأعداد كبيره من الزائرين . - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة . - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيريه . - اعتماد التسويق التقليدي على الإنترنت . 	(٣٤)
<p>من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :</p> <ul style="list-style-type: none"> - حذر الزبائن . - قلة الزبائن . - قلة السلع . - كل ما ذكر خطأ . 	(٣٥)
<p>تعتبر الثقافه من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال وتتميز الثقافه بأنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنشأ عن الحياة الإجتماعيه البشريه . - لا يتم نقلها من جيل إلى آخر . - غير مهمه في بيئة الأعمال . - غير قابله للتعديل أو التغيير . 	(٣٦)

<p>من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم التنوع في الموارد البشرية . - التمييز بين العاملين . - عدم التكامل الهيكلي . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٣٧)
<p>الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقافة غير السوية . - الثقافة غير المتكيفة . - الثقافة القوية . - الثقافة الضعيفة . 	(٣٨)
<p>من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - البناء البيروقراطي . - الرشد والعقلانية . - ضعف القرارات . - الإستقلالية النسبية . 	(٣٩)
<p>الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات ثقافات متنوعه . - تعمل في المجال الثقلي . - تركز على توظيف النساء فقط . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٠)
<p>تعتبر الشركة شركه عائلية إذا كانت :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أكثر من 50% من أسهم التصويت مملوكة لعائله واحده . - أقل من 50% من فريق الإدارة من خارج العائله . - جميع أسهم التصويت مملوكة لعوائل مختلفه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤١)
<p>تتمتع الشركات العائله التقليديه بما يلي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - النمو المطرد البطيئ . - التمتع بالتأثير الإجتماعي البارز لأفراد العائله . - قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٢)

<p>تتبع الشركات العائليه الصراعيه عندما يرغب الأفراد ... في استمرار المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القداماء . - الجدد . - في الإدارة . - النشاطاء . 	(٤٣)
<p>من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات المحددات وتتمثل في البيئه الذي تعمل فيها الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الخارجيه . - الداخليه . - العامه . - الخاصه . 	(٤٤)
<p>من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مسؤوليات مجلس الإدارة . - التمييز في المعامله بين المساهمين القدامى والجدد . - انعدام الشفافيه . - جميع ما ذكر خطأ . 	(٤٥)
<p>من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد . - زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد . - إضعاف المنافسين الجدد . - ضعف الأداء العام للشركات . 	(٤٦)
<p>تعرف المسؤولية الإجتماعيه بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه الذي تعمل فيه :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجتمع . - المكان . - السوق . - جميع ما ذكر صحيح . 	(٤٧)
<p>تأتي أهمية المسؤولية الإجتماعيه من حيث أنها :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البيئه التحتيه أو الناحيه الثقافيه . - تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى . - تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجوده . - تساهم في إرضاء العاملين على حساب الإدارة . 	(٤٨)

من أبعاد المسؤولية الإجتماعيه :

- البُعد الإقتصادي .
- البُعد النفسي .
- البُعد السياسي .
- جميع ما ذكر خطأ .

(٤٩)

تعتبر مراعاة حقوق الإنسان من ضمن العناصر ... للبُعد الأخلاقي للمسؤوليه الإجتماعيه :

- الفرعيه .
- الأساسييه .
- الرئسييه .
- غير الضروريه .

(٥٠)



تم بحمد الله وتوفيقه

إن أصبت من الله وإن أخطأت ف صوبوني

دعواتي للجميع بالتوفيق والسداد

المحترمه