

## موضوعات خاصة في الإدارة

### المحاضرة الأولى

- ❖ اما سينج senge فيرى ان عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.
- ❖ يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.
- ❖ يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.
- ❖ يعرف كريس أوجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.
- ❖ يصف سينج (Peter Senge) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم.
- ❖ كما يعرفها ايضا بانها المنظمة التي يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا فعلا.
- ❖ يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.
- ❖ بينما يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق افضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف.

### المحاضرة الثانية

- تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية(Transformational Leadership) لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في 1973 ، ولكن ظهوره كمدخلا مهما في القيادة ، كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز(J.M.Burns)، في كتاب القيادة 1978.
- **تعريف بيرنز (Burns) :** القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).
- **تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) :** القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.
- **تعريف بنيس ونانيس (Bennis & Nanus) :** القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.
- **تعريف تروفينو (Trofino) :** القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منتظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.
- **تعريف تريسي (Tracey) :** القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
- **تعريف جان كريجر (Jan Krieger) :** القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

## المحاضرة الثالثة

- ❖ تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب: منذ 1958 نظر لونك (Long) الى بيئة المنظمات على انها بيئة العاب يتبارى فيها عدد من اللاعبين، الجديد ان اللعب لم يعد في وسط الملعب بل عند نهايات اقطابه بما يعرف الصعود العاصف والهبوط العاصف.
  - ❖ الذكاء ذهن متوقد للإدارة: بوصفه احد الروافد الاساسية لنظرية المعرفة لفيدلر (Fiedler)، وقد اشار كيتلنك (Ketlinik) أن الذكاء مع المعرفة عنصران استراتيجيان يعتمدان لانجاز الانشطة المنظمة وإضافة قيمة لها.
  - ❖ الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي، فقد اشار شارلس بيرو (Charles Perrow) الى ان الآلات والعمليات قد اصبحت معقدة الى الحد الذي باتت معه خبرة العلماء والمهندسين والمديرين لا تستطيع التنبؤ بكل ما هو محتمل او ممكن.
- اشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت اراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه الى ان الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة (80 %) والسرعة الذهنية بنسبة (71 %) والمعلومات العامة بنسبة (59 %) ودافع الانجاز بنسبة (18 %)، مما يعني اهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء.

### **وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الادارة في:**

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

## المحاضرة الرابعة

### توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

- ❖ الاتجاه الاول: الذكاء الاستراتيجي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريكو وزيرمان بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.
- ❖ الاتجاه الثاني: الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل، حيث يعرفه Johansen بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية.
- ❖ الاتجاه الثالث: الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، حيث يعرفه Maccoby بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، تفكيرالنظم ، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.

## المحاضرة السابعة

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

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

## المحاضرة الثامنة

### ➤ نماذج المستهلك الاخضر

بينت الدراسات وجود خمسة انماط لسلوك المستهلك الاخضر هي:

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

المزيج التسويقي الاخضر

### 4PS's ( product , price , promotion & physical distribution)

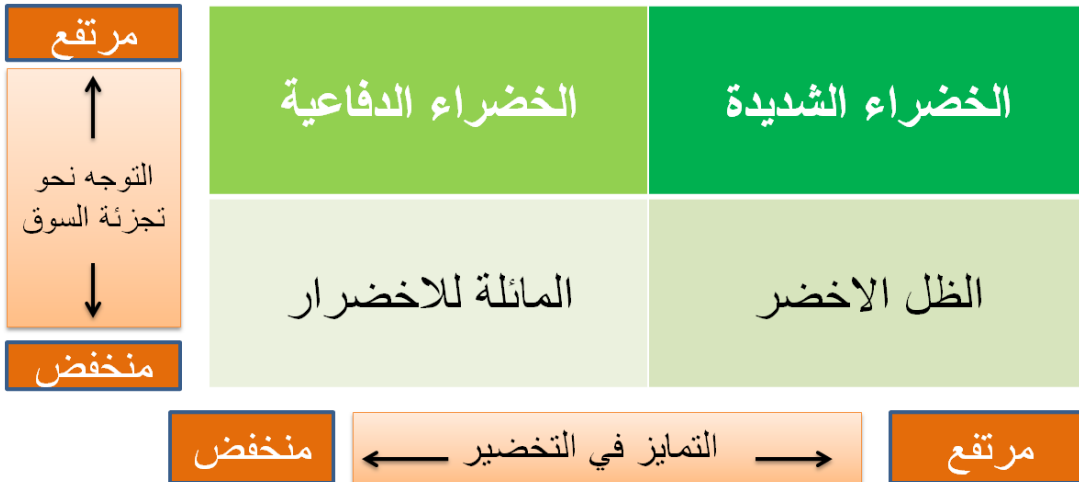
- 1- **المنتج :** يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:
  - ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
  - يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
  - يصنع بمواد معاد تدويرها كليا او جزئيا.
  - قليل مواد التعبئة والتغليف تقريبا لحجم النفايات.
- 2- **السعر:** تحل المنتجات الخضراء اضافة سعرية بسبب التكاليف الاضافية الخاصة بجعل المنتج صالحا من الناحية البيئية.

**3- التوزيع:** يعتمد نظام توزيع المنتج الأخضر على التدوير أي إعادة مخلفات او بقايا المواد المستعملة الى مكان انتاجها او بيعها بدل رميها.

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

## ٦ - استراتيجيات التسويق الأخضر

- 1. استراتيجية الخضراء الدفاعية:** تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الأخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجهها الأخضر.
- 2. الاستراتيجية المائلة للاضرار:** توجه منخفض في تحضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة ايضا في توجهها نحو تجزئة السوق الأخضر.
- 3. الاستراتيجية الشديدة الخضرة:** توجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعية.
- 4. استراتيجية الظل الاخضر:** توجه متميز في تحضير الشركة لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق.



## مصنوفة صياغة استراتيجية التسويق الأخضر



## علاقة استراتيجيات التسويق الاخضر والمزيج التسويقي الاخضر

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



### المحاضرة التاسعة

#### ١- مفهوم التسويق الإلكتروني

- ❖ يعرف Mark Sceant التسويق الإلكتروني بأنه **كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح.**
- ❖ أما جمعية التسويق الأمريكية فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيمية ويتمثل **بمجموعة من العمليات** التي تحدد لخلق الاتصال وتسليم القيمة إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي **تتم من خلال ادوات والوسائل الإلكترونية.**

تعريف الشركات العائلية

- ❖ وضع ويستهد وكولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :
1. الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
  2. اكثر من ٥٠ من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  3. ان ينحدر ٥١ او اكثر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  4. ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.

- ❖ وضع ويستهد وكولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :
1. الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
  2. اكثر من ٥٠ من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  3. ان ينحدر ٥١ او اكثر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
  4. ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.

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

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

١- تعريف المسؤولية الاجتماعية

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

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

المحاضرة الرابعة عشر

مهم جداً التركيز على المحاضرة رقم 14 لأنها مراجعة شاملة للمنهج و النقاط التي ركز عليها هي التي جاء بالاسئلة منها

بالتوفيق للجميع

أخوكم : VIP\_MAN