

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

التعلم التنظيمي (سينج) : هي الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة وتوظيفها

تعريف التعلم التنظيمي : بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية

يعرف التعلم التنظيمي بأنه : الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم

يعرف التعلم التنظيمي : بأنه العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :

التعلم الفردي : يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه - يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

التعلم التنظيمي : يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم - يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم : اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة - المنافسة الجديدة تحتم التعلم والتعلم المتبادل - تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري - التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها - سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

ميررات دراسة التعلم التنظيمي : التحول راس المال المادي الى راس المال الفكري - ارتفاع حدة المنافسة وسرعة تغيرها - التطور الفكري - التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية - زيادة الاسواق العالمية - التطور الفكري نحو منظمات التعلم

يصف سينج المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم - يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا

يعرف كارفن المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة

يعرف سيجرمان المنظمة المتعلمة : بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها

مميزات المنظمة المتعلمة : قبول الاخطاء - نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة - العمليات المشتركة - تمكين الافراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول

مميزات المنظمات المتعلمة حسب Brandt هي : امتلاكها هيكل تنظيمي - امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الاهداف - تجمع وتعالج وتعمل وفقاً للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها - تمتلك اساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الافكار الجديدة - توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبينتها الخارجية - تحصل على التغذية العكسية عن سلعتها او خدماتها - توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الاساسية - تمتلك ثقافة تنظيمية - يستطيع الاعضاء التنظيميون فيها تحديد و تعريف مراحل تطور المنظمة بشكل دقيق - هي تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية

المتطلبات الاساسية حتى تصبح المنظمة متعلمة : خلق فرص للتعلم المستمر - تشجيع الحوار والاستعلام - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي - تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم - تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية - توفير قيادة استراتيجية للتعلم

يتكون نموذج بيتر سينج من خمسة أسس للمنظمة المتعلمة وهي : التفكير التنظيمي - التميز الذاتي - النماذج الذهنية - الرؤية المشتركة - التعلم الجماعي

قدمت كل من مارسك وواتكنز نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد : خلق فرص للتعلم المستمر - تشجيع الاستفهام والحوار - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي - تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية - القيادة الاستراتيجية

توصل ماركواردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة هي : التعلم - التنظيم - الأفراد - المعرفة - التقنية

قام العتيبي بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي :

- 1- نظام البناء التنظيمي : ويتضمن ثمانية أبعاد (هوية المنظمة ، رؤيتها، استراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين)
- 2- نظام التعلم : ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم و أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة)
- 3- الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات

اقترح مايلونين نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد وهي : الدوافع المحركة - تحديد الهدف - الاستطلاع والاستفهام - التمكين - التقييم

- تعريف القيادة التحويلية :** 1- 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
- 2- هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات
- 3- هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة
- 4- هي العملية التي تدفع التابع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
- القيادة التحويلية تعمل على :** تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير 2- تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة اهداف محددة ومثالية
- يعمل القائد التحويلي على :** ان يثير في المرووسين حب التحدي ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق
- ابعاد القيادة التحويلية :**

- 1- التأثير المثالي او الكاريزما : 1- يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة

- 2- تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه
- 2- الدفع والإلهام: 1-- يتمثل في قدرة القائد على اوصول توقعاته العالية الى الآخرين
- 3- التشجيع الإبداعي : 1- يستثير القائد التحويلي تفكير مروسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية
- 2- ينمي القائد التحويلي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق
- 3- تتجلى قدرة القائد التحويلي ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة
- 4- الاهتمام الفردي: بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمروسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم
- يمارس القائد التحويلي أسلوب : الإدارة بالتواجد**
- القائد التحويلي : هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها، ولديه القدرة على إقناع الآخرين بها عبر شخصيته الجذابة، وقدرته على الإلهام والإبداع**
- القائد التحويلي يمتلك : قدرات فائقة في التأثير بالمروسيين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به**
- يتميز القائد التحويلي : بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر**
- خصائص القائد التحويلي : القدرة على التركيز والانتباه - تحمل المخاطرة - الثقة بالنفس وبالآخرين - احترام الذات - القدرة على الاتصال - الاحساس بالآخرين**
- سمات القائد التحويلي : تركيز على ما هو مهم في المستقبل - التركيز على المعنى في الاتصال والإقناع - تكوين الثقة المؤسسية - المقدرة على قبول شخصيات المروسيين كما هم - القدرة على الاقتراب والمكاشفة - القدرة على إيجاد العدالة والتوازن في المعاملة - القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطرة - القدرة على القيام بالأعمال بدون مصادقة**
- وظائف القائد التحويلي : التركيز على العمل - التركيز على الأداء - التركيز على التطوير المستمر - التركيز على العلاقات الإيجابية - التركيز على الاتصال - التركيز على العمل كفريق - التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة**
- التركيز على العمل : عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات**
- التركيز على الأداء : تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة**
- تتصف القيادة التحويلية : بأنها قادرة على تنمية روح الفريق ونشر الثقة وتحفيز العاملين على إنجاز الاعمال**
- اهم التحديات التي تواجه المنظمة : 1- تسونامي المعرفة**
- 2- تحدي القيادة والموارد البشرية: ظهور مداخل جديدة للقيادة واعتبار رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات
- عولمة الموارد البشرية - إدارة العمالة المؤقتة والطائرة
- 3- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة و يشمل: ازدياد فئة اصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين - تنوع اليات وأدوات الضغط التي تمارسها في تأثيرها على المنظمة - ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها
- 4- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية: يشمل ظهور : التنظيمات المرنة و التنظيمات المصفوفية - التنظيمات الشبكية/ والتنظيمات المقلوبة - التنظيمات الافتراضية
- 5- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب 6- تحدي القيادة النسوية 7- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها
- العقل : عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض (وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها تحتاج الى كل ممارسات العقل)**
- تعد الإدارة عقل المنظمة : لان الإدارة عملية فكرية و اتخاذ للقرارات وصناعة المستقبل ومجال حيوي**
- المجال الحيوي للإدارة : ثقافة الجودة والتميز - ثقافة الريادة و التفوق - ثقافة الشراكة والاندماج _ ثقافة العالمية والتنافسية**
- نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة : تحقيق مؤشرات الاداء المنظمي - تأسيس منظمة متطورة اداريا - تكوين الكفاءات(الجدارات) الجوهرية**
- الذكاء : 1- هو القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة او القدرة على التصرف وحل المشكلات**
- 2- القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي
- الذكاء يتضمن في : القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي**
- تتلخص مهامات الذكاء كذخيرة للإدارة في التالي: الذكاء ذهن متوقد للإدارة - يجسد الذكاء القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات المنظمات - يسهل الذكاء سرعة الفهم وربط الإدارة بالقيادة- الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات - الذكاء يمثل قوة الفطنة في بلوغ النجاح**
- تتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في: الذكاء مستودع المعارف والمعلومات - الذكاء مصدر لتحديث الافكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية - يمثل الذكاء قناتة لتدوير الافكار**
- تعريف الذكاء الاستراتيجي: 1- هي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار**
- 2- هي عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود الى نتائج هامة او قرارات حاسمة

- 3- هي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل
- 4- هي الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية
- 5- هي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات و هي ذكاء يتسم به قادة المنظمات
- 6- ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراسة والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها
- أهداف الذكاء الاستراتيجي :** توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات - تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة - تشكيل القنوات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية - تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها - تقديم الافكار الهادفة - توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات
- عناصر الذكاء الاستراتيجي : 1- الاستشراف (البصيرة):** أي إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه، و التأثير فيه، والسيطرة عليه
- 2- التفكير بمنطق النظم : يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها
- 3- الرؤية المستقبلية : قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقا وينتظر نتيجته
- 4- الشراكة: تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية
- 5- الدافعية: قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه
- 6 - الحدس : قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية
- 7- الابداع : قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة
- خصائص القائد ذو الذكاء الاستراتيجي :** اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الامد - تشخيصه لتغيرات السوق ذو الاهمية الاستراتيجية وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين - تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة - اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج افضل
- الازمة : 1- هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة 2- هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله**
- 3- هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار 4- هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الاحداث
- 5- هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة
- 6- هي موقف يواجهه الأفراد او الجماعة أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية
- 7- هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية و المالية للمنظمة
- خصائص الازمة :** التعقيد والتشابك والتداخل - المفاجأة في حدوثها - وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة - ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الاداري - ان مواجهتها تتطلب خروجاً عن الانماط التنظيمية المألوفة - انها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر - تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة
- اسباب الازمات :** سوء الفهم - سوء الادراك - سوء التقدير والتقديم - الادارة العشوائية - الرغبة في الابتزاز - اليأس - الاشاعات - استعراض القوة - الاخطاء البشرية - الازمات المخططة - تعارض الاهداف - تعارض المصالح
- مراحل تطور الازمات : 1- مرحلة الميلاد والظهور :** تبدأ الازمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق 2- مرحلة النمو والانتساع: ضمن هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالازمة في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي: عزل العناصر الخارجية و تجميد نمو الازمة
- 3- مرحلة النضج : تعد من أخطر مراحل الازمة و تصل الازمة إلى أقصى قوتها وتكون بالغة الشدة
- 4- مرحلة الانحسار والتقلص
- 5- استراتيجية اجهاض الفكر والقيم والاتجاهات: التي يقف وراء الازمة من خلال التشكيك فيهن التحالف مع بعض العناصر المرتبطة به بشكل ضعيف
- 6- مرحلة الاختفاء او ما بعد الازمة :تصل اليها الازمة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها وهي دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف
- السمات المشتركة للازمات :** انها حدث مفاجي - انها تهدد مصلحة قومية - ان مواجهتها تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الامكانيات - انها عملية ادارية خاصة ومجموعة من الاجراءات الاستثنائية - انها تدار بمجموعة من رجال الادارة المدربين - تقليل الخسارة الى الحد الأدنى
- تصاعدها المفاجئ :** يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة و العجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها
- اسباب ظهور الاشاعات :** انعدام الحقائق لدى الناس - جود اطماع لدى الغير - سوء الادارة - عدم مواجهة الازمة

انواع الازمات على حسب معيار التكرار : ازمة ذات طابع دوري متكرر - ازمة فجائية غير متكررة
انواع الازمات على حسب معيار العمق : ازمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير - ازمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير

انواع الازمات على حسب معيار المظهر : الازمة الزاحفة- الازمة العنيفة الفجائية - الازمة الصريحة العلنية او المفتوحة - الازمة الضمنية المستترة وهي اخطر الازمات بسبب غموض اسبابها وعناصرها مثل ازمة الثقة في الجهاز المصرفي

انواع الازمات على حسب معيار المدة الزمنية : ازمة طويلة الامد - ازمة قصيرة الامد
انواع الازمات على حسب معيار الهدف : ازمة غير عمدية - ازمة عمدية.
انواع الازمات على حسب معيار المستوى : محلية - اقليمية - دولية - المنظمة
انواع الازمات الاخرى :

- 1- **الازمات المادية :** انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة.
 - 2- **الازمات المعنوية:** أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضا العاملين واستيائهم، بأس البعض، تدهور الانتماء، انخفاض الروح المعنوية.
 - 3- **الازمات البسيطة:** الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة، وفاة مدير إدارة أو استقالته، عطل في خط إنتاج.
 - 4- **أزمات جزئية:** حريق في أحد عنابر الإنتاج، اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام، تدهور العمل في أحد الأقسام، انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات، ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة، تسمح في إحدى المدارس -5- **الازمات المتكررة:** انخفاض الطلب على المشروعات في الشتاء وأزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد وعدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً وكساد عال كل 10 سنوات وأزمات الصقيع التي تهدد المزروعات **إدارة الازمات :** هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار **تتطلب ادرة الازمة من المديرين:** ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه **إدارة الازمة : 1-** هي إدارة العمليات أثناء حدوث الازمة
 - 2- **تعني الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها او بقائها في السوق**
 - 3- **هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفعالية مع العمليات الموقفية وهدفها تقليل المخاطر**
 - 4- **تعني القدرة على إدارة الشركة قبل واثناء وبعد الازمة**
 - 5- **هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها**
- الإدارة بالأزمات :** تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري
- الإدارة بالأزمات :** يطلق عليها علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الآخرين وهو فن مستخدم يهدف الى السيطرة على الآخرين واخضاعهم وابتزازهم **(وتعتمد على صناعة الازمة)**
- من اهم مواصفات الإدارة بالأزمات :** الاعداد المبكر - تهيئة المسرح الازموي - توزيع الادوار على قوى صنع الازمة - اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها - ايجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير
- المباغثة:** تؤمن السيطرة على الازمة وشل حركة القوة الصانعة لها
- مبادئ التعامل مع الازمة:** توخي الهدف - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة - المباغثة - الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الازمة - التعاون في معالجة الازمة - الاقتصاد في استخدام القوة - التفوق في السيطرة على الاحداث
- استراتيجيات مواجهة الازمة: 1-** استراتيجية العنف: يتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة او مواجهة أزمة متعلقة بالقيم او وفي حالة الانتشار السريع
- 2- **استراتيجية وقف النمو:** تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وتستخدم في المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة وقضايا الرأي العام والجماهير والاضرابات العمالية
 - 3- **استراتيجية التجزئة:** تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها الى اجزاء
 - 4- **استراتيجية تصعيد الازمة:** من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات
 - 5- **استراتيجية تغيير مسار الازمة:** تصلح مع الازمات الجارفة التي يصعب الوقوف امامها
- المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات:** تبسيط الإجراءات وتسهيلها - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية - تقدير الموقف الأزموي - تحديد الأولويات - تفويض السلطة - فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر -

التواجد المستمر في مواقع الأحداث

تعريف التسويق الأخضر: هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة
التسويق الأخضر: هو مدخل نظمي يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن والتوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة
وتقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع والحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف
الربحية للشركة

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر: بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون امانة
يهدف التسويق الأخضر الى : تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية
مبررات ظهور التسويق الأخضر او (هناك اشياء دفعت انصار البيئة الى الاخذ دور مهم في حماية البيئة) :
ضعف الوعي لدى اغلب المنظمات - عدم الاهتمام بالبيئة - الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية
**يرى كوتلر (Kotler) انه على المسوقين ان يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة
الطبيعية والمرفقة بالتوجهات التالية:** تناقص الموارد الأولية - ارتفاع تكلفة الطاقة - ارتفاع مستوى التلوث - تغيير
دور الحكومات

مراحل تطور التسويق الأخضر: 1- مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق 2- مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه
البيئي 3- مرحلة التسويق الأخضر

الحركة الاستهلاكية : 1- حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت حقوق الافراد والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم
2- هي قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية والموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الاعمال
ومن اهم أهداف الحركة الاستهلاكية : حماية المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها - تقديم المساعدة
لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها - التعاون مع منظمات الاعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك
ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة : في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الأمريكية عام 1975 وصدر
اول كتاب يعني بالتسويق الأخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجيائي)

معوقات تطبيق التسويق الأخضر: 1- ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك 2- النسبة الضئيلة
للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية 3- ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء
4- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية
النتائج المحققة من التسويق الأخضر : ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية - تحقيق
الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات - القبول الاجتماعي للمنظمة
المستهلك الأخضر : هو ذلك الشخص الذي يحمل قلقا تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة
2- هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة ملتزم بالقضايا التي تتناولها
خصائص المستهلك الأخضر: 1- الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء 2- رفض الممارسات
التي تلحق ضررا بالبيئة 3- البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها 4- يعمل على حماية البيئة من خلال
سلوكه الشرائي الاستهلاكي 5- لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة 6- يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال
والمنتجات المتوافقة مع البيئة

نماذج المستهلك الأخضر : 1- **الخضر شديد الاخلاص:** وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون او المستهلك الأخضر
الغامق الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية
2- **المشترون الخضر:** هم المستهلكون الخضر المتأخرون، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية، ولكنهم على
استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ اضافية (حتى زيادة 22%) من اجل شراء منتجات خضراء
3- **البراعم:** يطلق على هذه المجموعة الأخضر 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 ويرون ان
المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها

5- **اللامبالون:** يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية
المزيج التسويقي الأخضر : المنتج - السعر - التوزيع - الترويج
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 للأخضر:** توجه منخفض في تحضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة ايضا في
توجهها نحو تجزئة السوق الأخضر
3- **الاستراتيجية الشديدة الخضرة:** توجه أخضر 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
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

تنصب التوجهات الاستراتيجية للشركات بشكل عام على ثلاث ابعاد هي: الانسان - الطاقة - المصادر

اسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء: زيادة الحصة السوقية - تخفيض تكاليف التشغيل - تحقيق المنافع غير الملموسة

الخضراء الشديدة : التمايز في التخضير مرتفع و التوجه نحو تجزئة السوق مرتفع
الخضراء الدفاعية : التمايز في التخضير منخفض و التوجه نحو تجزئة السوق مرتفع
الظل الاخضر : التمايز في التخضير مرتفع و التوجه نحو تجزئة السوق منخفض
المائلة للاخضرار : التمايز في التخضير منخفض و التوجه نحو تجزئة السوق منخفض
الفرق بين المزيج التسويقي التقليدي والاخضر:

جوهر الاختلاف	المزيج التسويقي التقليدي	المزيج التسويقي الاخضر
الهدف	نمو المبيعات وزيادتها	مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو
الموارد المتاحة	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الحفاظ عليها واستخدامها بحرص
ادوات المزيج	تسخيرها لصالح هدف الربحية	تكييفها بما ينسجم مع حماية البيئة وتحقيق الربحية
العلاقة مع الزبون	الاستجابة لجميع حاجات ورغبات الزبائن دون الاخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة	توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الاثار السلبية على البيئة والمجتمع.
الاستراتيجيات	تنصب نحو المنافسة الربحية	تنصب على التعاون والتعاقد مع الاطراف الاخرى
السوق	في الغالب سوق شامل متسع جغرافيا	سوق مستهدف ومحدد بدقة وأبعاده الجغرافية ضيقة

التسويق الالكتروني : هي كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الارباح
عرفت جمعية التسويق الامريكية التسويق الالكتروني : بانه وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد لخلق الاتصال وتسليم القيمة الى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والاهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال ادوات والوسائل الالكترونية

التسويق الالكتروني : هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بالتسويق الرقمي
الاعمال الالكترونية : هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الاعمال التي تستخدم الوسط الالكتروني لتنفيذ او المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة والمتخصصة
التجارة الالكترونية : هي جزء من الاعمال الالكترونية التي تتم بواسطة الوسط الالكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء)

التسويق الالكتروني : فهو جزء من الاعمال الالكترونية التي تتضمن الوسط الالكتروني لانجاز الاهداف التسويقية للمنظمة

مجالات التسويق الالكتروني : البيع - الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها -المنتجات الجديدة - خدمة الزبائن - بحوث التسويق - التوزيع - الشراء

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

اختلاف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي: 1- اعتماد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت

2- عمق ودقة المسح البيني على شبكة الانترنت 3- امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين

4- يسمح التسويق الالكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها 5- اعتماد التسويق الالكتروني على تكنولوجيا المعلومات 6- عدم خضوع التسويق الالكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفة

7- عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الانترنت يمكن نشره الى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا
مزايا التسويق الالكتروني : 1- يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها 2- تمتاز البيات التسويق الالكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، وقلة الاستثمار
3- امكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة 4- القدرة على تلبية احتياجات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد 5- صعوبة اختراق الاسواق الالكترونية 5- يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجية ونقاط القوة والضعف 6- زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل 7- انجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة 8- السرعة في اضافة منتجات او تطويرها او تغيير شروط بيعها 9- امكانية ملاحظة نشاط المنافسين 10 سهولة توزيع المنتجات الرقمية الكترونيا

التحديات التي تواجه التسويق الالكتروني : 1- حذر الزبائن من التعامل الالكتروني 2- التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الالكتروني 3- حاجة المنظمات الى بنية تحتية 4- الامن وخصوصية المستهلك 5- عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها 6- عدم حسم الكثير من الامور الالكترونية مثل الجرائم الالكترونية والهاكرز 7 - التحديات التنظيمية داخل شركات الاعمال 8- ارتفاع تكاليف اقامة المواقع الالكترونية وتطوير التسويق الالكتروني للشركة 9 - تطور تكنولوجيا المواقع الالكترونية 10- العوائق المتصلة باللغة والثقافة 11- عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية

الالكترونية وبيع السلع بشكل مباشر للزبائن : B2B اعمال تجارية من منظمة لآخر : B2C مستهلك الى مستهلك : C2C

الثقافة: 1- مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والفدرات التي تميز مجموعة بشرية عن اخرى **تتميز الثقافة بما يلي:** انها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية - تنتقل من جيل الى جيل - انها قابلة للتعديل والتغيير **الشركات متعددة الثقافات :** هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة **خصائص الشركات متعددة الثقافات :** تنوع الموارد البشرية - التكامل الهيكلي - تكامل الشبكات غير الرسمية - غياب التمييز - مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية - مستوى منخفض من الصراعات **الصدمة الثقافية :** الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها

انواع الثقافات على بيئة الاعمال : القوية - الضعيفة - غير السيوية - المتكيفة - شبكة العلاقات - الاجراء - المتناثرة - المجتمع - ذات سياقات لغوية - واطنة - ذات سياقات لغوية عالية - احادية التركيز - متعددة التركيز - القوة - الدور - المهمة - الفرد - مجموعة متجانسة الثقافة - مجموعة رمزية الثقافة - مجموعة ثنائية الثقافة - مجموعة متعددة الثقافة - تركيز عرقي - تركيز عرقي متعدد - تميز الاداء - تميز الاعمال - التناحر - التسلسل - التآمر - غيبوبة الماضي - الاحباط الصمت -تبديد الوقت - التعقيد الثقافي - الشدة واللين - الفردية والجماعية **القوية:** تتميز بقيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها وتعد اصلا من اصول الشركة **الضعيفة :** تتميز بقيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة **غير السيوية :** تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر اسلوب العمل الجدد **المتكيفة :** تتميز بمشاركة واسعة في الاداء والشعور وتبني مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

شبكة العلاقات : تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح والارسمية وبناء صداقات كثيرة ولا مشاكل في العمل **الاجراء :** تتميز بسلوك عملي، مشاركة واسعة في الاداء واتصال سلس وسريع، جدية عالية والربح يمثل الاول والأساسي

المتناثرة : تتميز باتصال محدود بين الجماعة ولا وجود للصداقات وعدم ادراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها **المجتمع :** تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الافراد واتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية والتزام عالي بقيم وقواعد الشركة وانتماء وولاء عالي

البدائل الممكن للشركات الدولية اعتمادها في مواجهة الاختلافات الثقافية: المبالغة في وجود الفروق الثقافية - اهمال وإنكار الفروق بين الثقافات - الاحتفاظ بالإطار العام للسلعة في البلد الام مع ادخال بعض التعديلات الطفيفة **تعريف الشركة العائلية هي :** 1- الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية

2- اكثر من 50 من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة
3- ان ينحدر 51 او اكثر من فريق الإدارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة
4- ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة
5- الشركة التي يكون اكثر من 50% من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة
6- الشركة التي يكون اكثر من 50% من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة

خصائص الشركات العائلية التقليدية: طول البقاء وبالسمة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها - قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة - توقع استمرارها في نفس مجال الاعمال الذي اختاره المؤسس - تنمو نموا بطيئا مطردا - عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الابوي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وأبنائه - تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز

الشركات العائلية الصراعية: عندما يرغب الافراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات

رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينها نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري آخر
الشركات الريادية: هي اصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها
مزايا الشركات العائلية: 1- قدرة اكبر في التصرف الإداري والمالي 2- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات
والإجراءات 3- اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة 4- وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل
البقاء واستمرار العائلة 5- هوامش ربح مرتفعة 6- معدلات نمو مبيعات مرتفعة 7- معدلات نمو أصول مرتفعة
8- معدلات عائد على رأس المال مرتفعة

فوائد استمرارية الشركات العائلية: استمرار نمو الثروات - احتواء عدد أكبر من الأجيال - المحافظة على الثروات -
الترابط العائلي - إتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في إبراز إمكانياتهم وإبداعاتهم - توفير الروح الجماعية
والمشاركة في اتخاذ القرار والمخاطرة

اسباب فشل الشركات العائلية: ضعف روح التأسيس بعد غياب المؤسسين - اتساع رقعة وحجم الاستثمار بشكل يفوق
قدرات أبناء العائلة - ضعف الأجيال - الخلافات - عدم إعطاء الصلاحيات الكافية - تسرب كفاءات أبناء العائلة خارج
الشركات - انعدام نظام الحوافز العادل - تضارب مصالح كبار مديري الشركات مع أعمالهم الخاصة - تداخل البعد
العائلي مع البعد الاستثماري - عدم الإيضاح والشفافية لكثير من المعلومات بين أبناء العائل - استحواذ أبناء العائلة
على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال للغير

الخيارات المتاحة امام الشركات العائلية: الاندماج مع شركات محلية - اعادة الهيكلة - التحول الى شركات مساهمة
عامة - التحالفات الاستراتيجية

التحديات التي تواجه الشركات العائلية: 1- **التحديات الداخلية:** مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس - التقسيم
الشرعي لشركة المؤسس - تغير نمط الملكية العائلية - الصراع على السلطة والإدارة - ضعف التخطيط الاستراتيجي -
عدم الفصل بين الملكية والإدارة - تعاقب الأجيال، 45% فقط من الجيل ينجح في إعداد من يخلفه من الجيل الثاني -
قصر العمر الزمني للشركة العائلية 24 سنة - اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع - توسع المجالات الاستثمارية
وقلة الكفاءات

2- **التحديات الخارجية:** سرعة المتغيرات - انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية - نزوح المنافسة ودخول المستثمر
الأجنبي - طبيعة المستثمر الجديد - وعي المستفيد ونضوجه - نظام اقتصادي عالمي جديد زوال الحماية والدعم
والاحتكار، أسواق مفتوحة - ثورة المعلومات والاتصالات - التكتلات الاقتصادية الدولية - سطوة الشركات العالمية
المتعددة الجنسية - التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا العصر
الشركة العائلية: تبدأ الشركات العائلية بمعرفة مؤسس أو رب العائلة و تنمو الشركات العائلية نمواً طبيعياً و تقتصر
الملكية على أفراد العائلة من اجيال مختلفة و يشغل أفراد العائلة معظم المراكز القيادية والوظائف الادارية او
الإشرافية

ادت الاتحرافات المالية والإدارية للعديد من الشركات الى زيادة اهتمام الدول والمجتمعات: بحوكمة

تعريف حوكمة الشركات: نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها
2- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم
3- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى
البعيد لصالح المساهمين

4- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم
وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة

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

مزايا ومنافع حوكمة الشركات: تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري - رفع مستويات الاداء - جذب
الاستثمارات الأجنبية وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية - زيادة قدرة الشركات
الوطنية على المنافسة العالمية - الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية - زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع
تعريف المسؤولية الاجتماعية: بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه

اهمية المسؤولية الاجتماعية: 1- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع 2- الاستقرار الاجتماعي
نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص 3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية
البنية التحتية او الناحية الثقافية 4- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات
ذات المصلحة 5- تحسين التنمية السياسية

ابعاد

المسؤولية الاجتماعية: الاقتصادي - الاخلاقي - القانوني

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذي بالمنافسين
	التكنولوجيا	استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
الاخلاقي	المعايير الاخلاقية	مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الانسان
	الاعراف والقيم الاجتماعية	احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات غير الاخلاقية
القانوني	قوانين حماية المستهلك	عدم التجارة بالمواد الضارة - حماية الاطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة
	حماية البيئة	منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد
	السلامة والعدالة	منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين - ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن - اصابات العمل