

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 الاختبار 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

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

الفرد والتعلم التنظيمي :

يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه - يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

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

اهتمام المنظمات بالتعلم : أداة 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

التنظيمي : التحول راس المال المادي الى راس المال الفكري - ارتفاع حدة المنافسة وسرعة تغييرها - التطور الفكري -

التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية - زيادة الاسواق العالمية - التطور

الفكري نحو منظمات التعلم

انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم - يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها

يعرف كارفن المنظمة المتعلمة : على

انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة

المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها

- نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة - العمليات المشتركة - تمكين الافراد من تحليل المشاكل

وتحديد الحلول

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 العسية عن سلعها او خدماتها - توجد عملية صقل ومراجعة

مستمرة للعمليات الاساسية - تمتلك ثقافة تنظيمية - يستطيع الاعضاء التنظيميون فيها تحديد وتعريف مراحل تطور

المنظمة بشكل دقيق - هي تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية

المطلوبات الاساسية حتى تصبح المنظمة متعلمة : خلق فرص للتعلم المستمر - تشجيع الحوار والاستعلام - تشجيع

التعاون والتعلم الجماعي - تطوير انظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم - تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة -

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية - توفير قيادة استراتيجية للتعلم

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

المشتركة - التعلم الجماعي

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 الإستراتيجية

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

2- بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين)

التعلم : ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة ، إدارة المعرفة ، مستويات التعلم وأنواعه، تسهيلات

3- التعلم المتوافرة بالمنظمة)

الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات

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

التمكين - التقييم

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

للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات

واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة

وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.

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 المرؤوسين 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 إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين
3- التشجيع الإبداعي: 1- يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية
ينمي القائد التحويلي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق
تتجلى قدرة القائد التحويلي ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة
4- الاهتمام الفردي: بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم

القائد
يمارس القائد التحويلي أسلوب: الإدارة بالتواجد
التحويلي: هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها، ولديه القدرة على إقناع الآخرين بها عبر شخصيته الجذابة، وقدرته على الإلهام والإبداع
: قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به
بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر
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 المرؤوسين كما هم - القدرة على الاقتراب والمكاشفة - القدرة على إيجاد العدالة والتوازن في المعاملة - القدرة على إعطاء 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:
التركيز على الأداء:

عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات
تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة
تتصف القيادة التحويلية: بأنها قادرة على تنمية روح الفريق ونشر الثقة وتحفيز العاملين على إنجاز الأعمال
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
أصحاب المصالح في ظل موارد نادرة ويشمل: ازدياد فئة أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين - تنوع البيئات وأدوات الضغط التي تمارسها في تأثيرها على المنظمة - ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها
4- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية: يشمل ظهور: التنظيمات المرنة والتنظيمات المصفوفية - التنظيمات الشبكية/ والتنظيمات المقلوبة - التنظيمات الافتراضية
5- تحدي اللعب

عند نهايات الأقطاب 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 إلى كل ممارسات العقل)

: لان الإدارة عملية فكرية واتخاذ للقرارات وصناعة المستقبل ومجال حيوي
الجودة والتميز - ثقافة الريادة والتفوق - 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 كخبرة للإدارة في التالي: الذكاء ذهن متوقد للإدارة - يجسد الذكاء القوة المحركة لموارد وطاقت وقدرات المنظمات - يسهل الذكاء سرعة الفهم وربط الإدارة بالقيادة- الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات - الذكاء يمثل قوة الفطنة في بلوغ النجاح

لفكر الإدارة في: الذكاء مستودع المعارف والمعلومات - الذكاء مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية - يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار
او اداة لجمع المعلومات لصالح صنع القرار

وتحليلها وفق نظام يقود إلى نتائج هامة او قرارات حاسمة
وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل
الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية
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 والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها
اهداف

الدكاء الاستراتيجي : توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات - تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة - تشكيل القناعات 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

الدكاء الاستراتيجي : 1- الاستشراف (البصيرة): أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، و التأثير فيه، والسيطرة عليه

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 سابقاً وينتظر نتيجته 4- الشراكة: تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية

5- الدافعية: قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه

6 - الحدس : قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة بإعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية

7- الإبداع : 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 أفضل

الازمة : 1- هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة

2- هي خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله

3- هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار

4- هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاقى فيه الاحداث

5- هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظمة 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 والانتعاش: 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

5- استراتيجية اجهاض الفكر والقيم

والنتقل

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 دافعاً 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 الادنى

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

معيار الهدف : ازمة غير عمدية - ازمة عمدية.

معيار المستوى : محلية - اقليمية - دولية - المنظمة

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، يأس البعض، تدهور الانتماء، انخفاض

- الروح المعنوية.
- 3-** **الآزمات 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-** **آزمات 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، تسمم في إحدى المدارس **5-** **الآزمات المتكررة:** انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء و أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد و عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً وكساد عال كل 10 سنوات و آزمات الصقيع التي تهدد المزروعات **إدارة الآزمات :** هي مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار **المديرين:** ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه
- الآزمة : 1-** هي إدارة العمليات أثناء حدوث الآزمة
- 2-** تعني الأعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو 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 و أثناء وبعد الآزمة
- 5-** هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الآزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها
- الإدارة بالآزمات :** تقوم على افتعال الآزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري
- الإدارة بالآزمات :** يطلق عليها علم صناعة الآزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم **(وتعتمد على صناعة الآزمة)**
- من أهم مواصفات الإدارة بالآزمات :** الأعداد المبكر - تهيئة المسرح الآزموي - توزيع الأدوار على قوى صنع الآزمة - اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها - إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير
- المباغطة:** تؤمن السيطرة على الآزمة وشل حركة القوة الصانعة لها
- الآزمة:** توخي الهدف - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة - المباغطة - الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الآزمة - التعاون في معالجة الآزمة - الاقتصاد في استخدام القوة - التفوق في السيطرة على الأحداث **استراتيجيات مواجهة الآزمة:**
- 1- استراتيجية العنف:** يتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة أو مواجهة أزمة متعلقة بالقيم أو وفي حالة الانتشار السريع
- 2- استراتيجية وقف النمو:** تقوم على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وتستخدم في المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة وقضايا الرأي العام
- 3 - استراتيجية التجزئة:** تقوم على التحليل الدقيق والجماهير والإضرابات العمالية
- 4- استراتيجية تصعيد الآزمة:** من خلال دفع القوى والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء
- 5- استراتيجية تغيير مسار الآزمة:** تصلح مع الآزمات المشاركة في صناعة الآزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات
- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الآزمات:** تبسيط الإجراءات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها
- وتسهيلها - إخضاع التعامل مع الآزمة للمنهجية العلمية - تقدير الموقف الآزموي - 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 إلى التأثير في تفضيلات الزبائن والتوجه إلى منتجات غير ضارة بالبيئة وتقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع والحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركة
- عرفت جمعية التسويق**
- الأمريكية التسويق الأخضر:** بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وإن تكون آمنة **يهدف التسويق الأخضر إلى :** تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية
- الأخضر أو (هناك أشياء دفعت أنصار البيئة إلى الأخذ دور مهم في حماية البيئة) :** ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات - عدم الاهتمام بالبيئة - الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية
- يرى كوتلر (Kotler) أنه**
- على المسوقين أن 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 إلى تثبيت حقوق الأفراد والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم 2- هي قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية والموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الأعمال
- ومن أهم**
- 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 الاخضر لأول مرة** : في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية عام 1975 وصدور اول كتاب يعني بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجيائي)

تطبيق التسويق الاخضر : 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

من التسويق الاخضر : ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية - تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات - القبول الاجتماعي للمنظمة

هو ذلك الشخص الذي يحمل قلعا تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة 2- هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها

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 الاخضر : 1- **الخضر شديد الاخلاص** : وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون او المستهلك الاخضر الغامق الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية

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 لانهم قد يرغبون في الانخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر

4- **المتنمرون** : 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 الاخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية

المزيج التسويقي الاخضر : المنتج - السعر - التوزيع - الترويج

استراتيجيات التسويق الاخضر : 1- **استراتيجية الخضراء الدفاعية** : تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الاخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجهها الاخضر

2- **الاستراتيجية المائلة للاخضرار** : توجه منخفض في تحضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة ايضا في توجهها نحو تجزئة السوق الاخضر

3- **الاستراتيجية الشديدة** : 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

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

في التخضير مرتفع و التوجه نحو تجزئة السوق مرتفع

التخضير منخفض و التوجه نحو تجزئة السوق مرتفع

التمايز في التخضير مرتفع و التوجه نحو تجزئة السوق منخفض

التمايز في التخضير منخفض و التوجه نحو تجزئة السوق منخفض

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	تسخرها 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 الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
الاستراتيجيات	تنصب نحو المنافسة الربحية	تنصب على التعاون والتعاقد مع الاطراف الاخرى
السوق	في الغالب سوق شامل متنوع 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 الأمريكية التسويق الالكتروني :** بأنه 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

الالكتروني : هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بالتسويق الرقمي
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
هي جزء من الاعمال الالكترونية التي تتم بواسطة الوسط الالكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء)

جزء من الاعمال الالكترونية التي تتضمن الوسط الالكتروني لاجاز الاهداف التسويقية للمنظمة
مجالات التسويق الالكتروني : البيع - الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها - المنتجات الجديدة - خدمة الزبائن - بحوث التسويق - التوزيع - الشراء

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

التسويق التقليدي: 1- اعتماد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت 2- عمق ودقة المسح البيئي 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 **مزاي التسويق الالكتروني: 1- يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها 2- تمتاز اليات 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 الجرانم 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**

مباشر للزبائن: B2B اعمال تجارية من منظمة لآخر: B2C من مستهلك الى مستهلك: C2C

الثقافة: 1- مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي 2- مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرة 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
الشركات متعددة الثقافات: تنوع الموارد البشرية - التكامل الهيكلي - تكامل الشبكات غير الرسمية - غياب التمييز مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية - مستوى منخفض من الصراعات الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها

الاعمال: القوية - الضعيفة - غير السيوية - المتكيفة - شبكة العلاقات - الاجراء - المتناثرة - المجتمع - ذات سياقات لغوية واحدة - 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

عرقى متعدد - تميز الاداء- تميز الاعمال - التناحر- التسلسل - التأمر- غيبوبة الماضي - الاحباط- الصمت -تبديد الوقت -
التعقيد الثقافي - الشدة واللين - الفردية والجماعية
ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها وتعد اصلا من اصول الشركة
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 مخاطر 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
اكتر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة
مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة
من 50% من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة
50% من فريق الادارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة
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 الأبوي 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 افراد اخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة اسلوب اداري اخر
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- اقتصر 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
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
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
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 او رب العائلة وتنمو الشركات العائلية نموًا طبيعيًا وتقتصر
الملكية على أفراد العائلة من أجيال مختلفة ويشغل أفراد العائلة معظم المراكز القيادية والوظائف الدارية او الاشرافية
ادت الاحصافات 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
القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او

الاطراف المرتبطة بالشركة

حوكمة الشركات : المساهمين - مجلس الإدارة - الإدارة - اصحاب المصالح
وجود اساس فعال لحوكمة الشركات - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية - المعاملة
المتساوية للمساهمين - دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات - الافصاح والشفافية - مسؤوليات مجلس الإدارة
مزايا ومنافع حوكمة الشركات : تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري - رفع مستويات الاداء - جذب
الاستثمارات الاجنبية 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
- 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