

1 المحاضرة

➤ **الهدف من التعلم:** تغيير سلوكيات و معارف و اتجاهات العمال داخل المنظمة بما يضمن نجاحها.

2 المحاضرة

➤ **سابقاً**← القيادة التقليدية (الرجل العظيم): كان القائد يستعمل أسلوب القوة.

➤ النظريات الحديثة بالإضافة الى اهتمامها **بالقائد** فهي تهتم **بالعاملين وطموحاتهم**، مثل:

القيادة القيادية والكاريزمية

➤ **بُعد التأثير المثالي أو الكاريزما {يسمى أيضاً}:** (الجاذبية) ← (مثال عليه : نيلسون مانديلا)

➤ **بُعد الدفع و الإلهام {يسمى أيضاً}:** (الدافعية الإلهامية) (مثال عليه : تحفيز مدير المبيعات للموظفين

ليحققوا أرقاماً عالية في المبيعات)

➤ **بُعد التشجيع الإبداعي {يسمى أيضاً}:** (الحفز الذهني) (مثال عليه : مدير الشركة الذي يحاول ان يشجع

جهود موظفيه للتطوير)

➤ **بُعد الاهتمام الفردي:** مثال المدير او القائد الذي يتعامل مع الموظف كل على حدا باهتمام خاص

➤ **مهارات القائد التحويلي:**

1. **مهارات فنية** (لتوجيه أعضاء الفريق في مجال العمل)

2. **مهارات الحاسب الآلي**

3. **مهارات إنسانية** (مثل: بناء الفريق و بناء العلاقات)

4. **مهارات إدارية** (مثل: التخطيط، التنظيم، التفويض، الجدولة، المتابعة....)

5. **مهارات تجارية** (مثل: إبرام العقود، المفاوضات، اتخاذ القرارات)

3 المحاضرة

✚ **الكفاءة** : الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف

✚ **الفاعلية**: القدرة العالية على تحقيق الأهداف

✚ **الإنتاجية**: مقياس للعلاقة بين المدخلات و المخرجات

4 المحاضرة

✚ **أنواع الذكاءات حسب (علماء النفس)** : الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي، الذكاء العملي، الذكاء العلمي

✚ **أنواع الذكاءات التي ظهرت في (حقل العمل الإداري)** : ذكاء السوق، ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي، الذكاء

التحليلي، الذكاء الاقتصادي، الذكاء العاطفي، الذكاء الاستراتيجي

✚ **يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي في عدة أمور، في:** التخطيط ، تنفيذ القانون، تطوير البرامج و

الاستراتيجيات، التحليلات السياسية، التنبؤات التجارية و الاقتصادية، تقييم السياسات الخارجية ، و مع

ذلك تبقى مجالات تطبيقاته قليلة.

✚ **الذكاء الاستراتيجي** يعتبر من اندر الانواع و اقلها تطبيقا وذلك يعود الى جهل المديرين به

✚ **ضمن عنوان (أهداف الذكاء الاستراتيجي) [ذكر الدكتور]:** يعتبر الذكاء الاستراتيجي حجر الأساس للتفكير

الاستراتيجي و الدرع الواقي للمنظمة.

✚ **تعريف الاستشراف:** القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر دراسة كل العوامل في الماضي و الحاضر

(ننطلق من الحاضر لنفهم المستقبل)

✚ **تعريف الرؤية المستقبلية:** فن رؤية الأشياء غير المنظورة أو غير الملموسة.

✚ **تعريف آخر للرؤية المستقبلية:** وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، و تتفوق بها على

أوضاعها الراهنة.

✚ استخلاص لتعريف الازمه: هي فترة حرجه او ظرف استثنائي انتقالي يتسم بعدم التوازن وهي حاله غير

مستقرة تنتظر تغييرا حاسماً وهي ايضا مشكله معقده لا يمكن حلها بالطرق التقليديه بل يجب حلها بطرق

جديده

✚ أسباب الأزمات :

- أسباب عامة
- أسباب مرتبطة بالمنظمة مثل: ممارسة الإدارة بأسلوب ضيق، المعتقدات و الثقافة الخاطئة،

الضعف الإداري و المالي... الخ

- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان مثل: الكوارث

✚ تصنيفات أخرى للأزمات:

1. الأزمات الكونية، مثل: الأوبئة ، الحرائق، الفيضانات
2. الأزمات الاجتماعية، مثل: أعمال الشغب ، الفتن الطائفية
3. الأزمات الاقتصادية، مثل: نقص في الطاقة و الموارد الغذائية
4. الأزمات السياسية، مثل: الاغتيالات، خطف الطائرات
5. الأزمات العسكرية، مثل: التمرد، الحروب

✚ يمكن تقسيم الأزمات إلى قسمين:

1. أزمات داخلية: داخل المنظمة

2. أزمات خارجية: خارج المنظمة

✚ مرحلة الميلاد و الظهور {تسمى أيضاً}: مرحلة التحذير و الإنذار المبكر

✚ مراحل تطور الأزمة = دورة حياة الأزمة

6 المحاضرة

تعريف شامل لإدارة الأزمة: هي الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما قد يحدث فعلاً

إدارة الأزمات هي: فن و علم السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات، و تعبئة الموارد المتاحة لأخذ القرارات الصحيحة لمواجهة الأزمات و التقليل من الخسائر للحد الأدنى استخلاص الدروس.

الإدارة بالأزمات: هي فعل متعمد يهدف إلى زعزعة استقرار بعض الأوضاع، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، كل ذلك من أجل إحداث تغيير ما، فمدبر الأزمة يحاول أن يحكم الخطة لتميل الكفة لصالحه و يستفيد من الأزمة التي أنشئها بنفسه.

أمثلة على الإدارة بالأزمات:

1. اختلاق مشكلة على الحدود مع دولة أخرى لإحداث أزمة تهدف إلى ترسيم الحدود.
2. الاضطرابات التي يقوم بها العمال ظناً منهم أنها قد تحسن من أوضاعهم
3. قيام أحد المصانع بوقف إنتاج سلعة معينة لأسباب واهية، و ذلك لإحداث أزمة في البلاد قد ينتج عنها زيادة الطلب و ارتفاع السعر و بالتالي إعادة الانتاج و زيادة الأرباح.

في استراتيجية العنف ندخل في مواجهة مباشرة مع المتسببين بالأزمة

استراتيجية وقف النمو أكثر لينا من استراتيجية العنف

استراتيجية تصعيد الازمه = استراتيجية دفع الازمه الى الامام

استراتيجية تغيير مسار الأزمة من خلال تكتيك الانحناء للعاصفة أو تكتيك السير في نفس اتجاه العاصفة

7 المحاضرة

التسويق الأخضر {يسمى أيضاً}: التسويق البيئي أو الإيكولوجي أو المستدام

التسويق الأخضر أحد فروع علم الاقتصاد الأخضر الذي يدرس جميع أنشطة المنظمة ذات البعد البيئي

✚ التسويق الأخضر نشاط تسويقي خاص بمنطقة معينة يهدف إلى خلق تأثير ايجابي او ازاله التأثير السلبي

لمنتج معين في البيئة

✚ أمثلة على قضايا بيئية سلبية : ثقب الأوزون، التلوث، استنزاف مصادر الطاقة و الموارد الطبيعية، التغير

المناخي، تلوث الهواء، قطع الأشجار، الأمطار الحامضية.

✚ ضمن مبررات ظهور التسويق الأخضر [أضاف الدكتور ما يلي]:

1. انخفاض المساحات الخضراء

2. ظاهرة التصحر

3. اكتساح الغابات

4. اتساع ثقب الأوزون

5. الاحتباس الحراري

✚ ضمن مرحلة المسؤولية الاجتماعية و التسويق [أضاف الدكتور ما يلي]:

قام رجال التسويق بدراسة الاهتمامات الإنسانية في المجتمع و أخذها بعين الاعتبار في جميع الأنشطة

التسويقية و اهتموا بتركيبة و دورة حياة المنتج و وضعوا تصاميم صديقة للبيئة كاستخدام عبوات قابلة

لإعادة التدوير و من ثم ادخال البعد البيئي في جميع الأنشطة التسويقية، مثل التصنيع و التعبئة و

النقل... الخ

✚ مرحلة الحركة الاستهلاكية و التوجه البيئي {تسمى}: حركة حماية المستهلك

✚ تعريف الحركة الاستهلاكية (حركة حماية المستهلك):

❖ حسب كوتلر:

هي حركة منظمة من الأفراد و المنظمات الحكومية لأجل تحسين الحقوق و القوة لدى المشتريين في العلاقة

مع الباعة

❖ حسب كانون:

هي تلك الحركة الاجتماعية التي تعمل على تعزيز حقوق و قوة المشتريين بالعلاقة مع البائعين إلى الحد

الذي يكون فيه المستهلك قادراً على الدفاع عن رغبته

✚ **يختلف الزبائن الخضر في درجة الخضرة:**

فالالتزام يكون أقصاه = الزبون الأخضر، و يتناقص الاهتمام = الزبون الأسمر

✚ **الخضر شديدي الإخلاص، غالبا هم: كبار السن، الأغنياء و المتزوجون الذين لديهم أطفال دون 13 سنة.**

✚ **المشترون الخضر: صنف جذاب للمسوقين أغلبهم شباب متعلم.**

✚ **البراعم: ليس لديهم الرغبة على الانفاق العال على المنتجات الخضراء**

✚ **المتذمرون: في أحسن الأحوال يقومون بإعادة العبوات الفارغة إذعانا للقانون.**

✚ **اللامبالون: مقتنعون أن مشاكل البيئة ليست خطيرة، و قد يصل بهم الأمر إلى مقاطعة المنتجات الخضراء**

و عدم شراؤها لعدم إيمانهم بها، أغلبهم من ذوي الدخل الضعيف.

✚ **عناصر المزيج التسويقي الأخضر هي نفسها عناصر المزيج التسويقي التقليدي**

الاختلاف بينهما يكمن في أسلوب إدارة هذه العناصر لتحقيق الأهداف المطلوبة

✚ **التخصير: اتجاه جديد يحاول أن يدخل الاهتمامات البيئية في صلب أعمال المنظمة.**

✚ **تجزئة السوق: تجزئة السوق بدقة للوصول إلى المستهلكين الذين لديهم رغبة شديدة في اقتناء المنتجات**

الخضراء.

✚ **التسويق الأخضر يحقق منافع و مكاسب كبيرة للشركات المتسمة به و يحقق ميزة تنافسية**

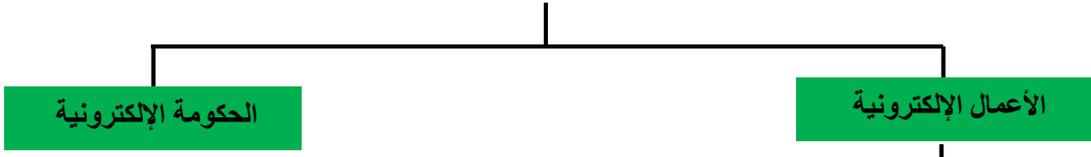
✚ **التسويق التقليدي: عملية تخطيط، تنفيذ، تصميم، ترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات من أجل**

خلق التبادلات التي تحقق أهداف الأفراد و المؤسسات معاً.

✚ **أهداف المنظمة: رضا الزبون، تحقيق الأرباح**

✚ **أصبح التسويق جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التسويقية خصوصاً في البلدان النامية**

الإدارة الإلكترونية



التجهيز الإلكتروني / الهندسة الإلكترونية / البريد الإلكتروني

المصارف (البنوك) الإلكترونية / التجارة الإلكترونية / التسويق الإلكتروني

✚ **التسويق الإلكتروني** يحقق المساواة بين الجميع في التسويق، فالكل يمكن أن يسوق منتجاته أو خدماته

عبر الأنترنت (مثل الايميل، المنتديات، وسائل التواصل الاجتماعي، و الإعلانات)

✚ أمثلة لشركات تستخدم الانترنت لتسويق خدماتها:

7. Saudi Airlines

4. Souq.com

1. Amazon.com

8. Tripadvisor

5. E- Trade.com

2. E-Bay

6. Stc.com

3. Yahoo.com

✚ [أضاف الدكتور الفقرة التالية إلى التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني]:

قد لا يصل التسويق الإلكتروني الى الجميع مثل البلدان النامية

10 المحاضرة

✚ **أنها تنشأ من الحياة الاجتماعية البشرية = تحظى بقبول عام من معظم أفراد المجتمع**

✚ **تنتقل من جيل إلى جيل = الثقافة إذاً مكتسبة و متعلمة**

✚ **يمكن باختصار تقسيم المنظمات إلى 3 أنواع من حيث الثقافة:**

1. **منظمة ضيقة الأفق (متعصبة):** يقول المدير العام طريقتنا هي الطريقة المثلى الوحيدة المقبولة و لا نقبل بباقي الثقافات.

2. **المنظمة الأقل تعصباً:** يقول المدير طريقتنا تعتبر من بين أفضل الطرق ، إذاً هي تقبل ببعض الثقافات الأخرى.

3. **المنظمة المتصالحة ثقافياً:** يقول المدير أفضل سبيل هو مزج طريقتنا مع طرق الآخرين ، إذاً هي منفتحة

مع باقي الثقافات (و هي الأفضل)

11 المحاضرة

✚ يمكن اعتبار الشركة العائلية **مؤسسة فردية** أو مملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو أن **القوة التصويتية تحت سيطرة عائلة واحدة.**

✚ تعتبر الشركات العائلية **أقدم** أنواع الشركات.

✚ هناك **3 مراحل** لتطور الشركات العائلية (**كل مرحلة تعبر عن جيل**):

1. **مرحلة الجيل الأول:**

- تبدأ الشركة العائلية حياتها كمشروع فردي ، و يكون المالك هو المدير
- و يكون مغامر ذو عقلية عملية
- يعمل على تحقيق مصالحه التجارية و أهدافه الربحية
- يعمل على تطوير مشروعه
- تشاركه أسرته

2. **مرحلة الجيل الثاني:**

تبدأ عن وفاة أو عجز المؤسس أو اضطراره للتنازل عن سلطته الإدارية للشخص الثاني للعائلة و الذي عادةً ما يكون الأبن الأكبر أو الزوجة.

3. **مرحلة الجيل الثالث:**

حيث تبدأ في الجيل الثاني مظاهر الخلاف على إدارة الشركة و تتطور الخلافات إلى الجيل الثالث الذي تزيد فيه حدة المشاكل العائلية، فكل شريك يريد أن يكون ابنه هو القائد أو الرئيس، مما يؤدي إلى التعقيدات الإدارية و الصعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لبقاء الشركة و تطويرها، و لحل المشكلة لابد من فصل الملكية عن الإدارة.

✚ **الشركات العائلة** = قوة اقتصادية كبيرة، تلعب دور مهم في تحقيق مستوى مهم من النمو الاقتصادي و توفير فرص كبيرة للتوظيف و تساهم في الناتج المحلي الإجمالي.

✚ **[أضاف الدكتور فقرتين إلى التحديات التي تواجه الشركات العائلية (التحديات الداخلية)]:**

1. عدم وجود الخصوصية الشخصية

2. تدمير الموظفين الآخرين (من خارج العائلة) بسبب المحسوبية

12 المحاضرة

✚ **من المصطلحات الحديثة على اقتصاديات الدول النامية: الحوكمة، الخصخصة، العولمة**

✚ **الحوكمة الرشيدة** = فن إدارة المؤسسات

✚ **حوكمة الشركات:** هو منهج إصلاحي و آلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ النزاهة بوضوح محددات تخدم

الصلحة العامة و الحقوق الخاصة للمساهمين.

✚ **المساهمين:** مثل الملاك و المستثمرين

✚ **أصحاب المصالح:** مثل العمال، العملاء، الموردين، الدائنين و المجتمع

✚ **القوانين و اللوائح، [أضاف الدكتور]:** قوانين النقد، الضريبة و التحكيم

✚ **الهيئات و الأجهزة الرقابية، [أضاف الدكتور]:** المصرف المركزي، وزارة الاقتصاد.

✚ **المؤسسات غير الحكومية مثل:** جمعية المحاسبين القانونيين، مكاتب المحاماة، مكاتب تدقيق الحسابات،

شركات التصنيف الائتماني، شركات الاستثمارات المالية و الاستشارية.

✚ لم تعد تعتمد الشركات على الربح و السمعة، بل أيضاً إيجاد التعامل مع التطورات المتسارعة في كل الجوانب التكنولوجية و الاقتصادية و الإدارية...

و من أبرز المفاهيم الحديثة **المسؤولية الاجتماعية**، لأن المنظمة أدركت أنها لا يمكن أن تكون معزولة عن المجتمع الذي تكون فيه.

✚ أصبحت المنظمات تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة التي عرّفها (مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة):

1. النمو الاقتصادي

2. التقدم الاجتماعي

3. حماية البيئة

✚ عرّفت (المفوضية الأوروبية) المسؤولية الاجتماعية بأنها: عمل تطوعي أو التطوع الذاتي للمؤسسات، للمساهمة في خلق و إيجاد مجتمع و بيئة أفضل.

✚ هي الالتزام المستمر بالعمل للتصرف بشكل أخلاقي مما يساهم بالتنمية الاقتصادية و يحسن نوعية حياة القوى العاملة و اسرهم و تحسين أوضاع السكان المحليين و المجتمع ككل.

✚ هي التزام الأفراد و المنظمة بقوانين المجتمع و نظمه و تقاليده، و هي المسؤولية التي تتبناها الشركة عن طواعية و تضعها على عاتقها من أجل التنمية المستدامة للمجتمع و من أجل المحافظة على البيئة، و أصبحت هذه المنظمات تهتم بالجوانب الاجتماعية، الثقافية و الاقتصادية للمجتمع و تتصرف إزاءه بشكل أخلاقي فتبادر مثلاً إلى مواجهة المشاكل و تحاول المساهمة في تطوير المجتمع.

➤ [أضاف الدكتور النقاط التالية إلى (أهمية المسؤولية الاجتماعية)]:

1. المساهمة في توفير مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية و التنمية و الاجتماعية
 2. المساهمة في احتياجات المجتمع المتغيرة و متطلباته الضرورية
 3. تحسين صورة المنظمات عن طريق تحسين مناخ العمل و بعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف
- كل تلك الفوائد تضمن دعم أفراد المجتمع لأهداف المنظمة و رسالتها التنموية و الاعتراف بممارساتها، و المساهمة في انجاح خططها و أهدافها، مما يعزز دورها التنافسي على جذب و المحافظة على الزبائن و الموظفين المتميزين، فتضمن بالتالي بقائها في السوق و تضمن ربح أكبر.

➤ **البعد الاقتصادي:** أي ان تكون المنظمة نافعة و مجدية اقتصادياً و أن توفر الأمان للآخرين.

➤ **البعد الأخلاقي:** أي ان تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية و تلتزم بالأعمال الصحيحة و تمتنع عن إيذاء الآخرين

➤ **البعد القانوني:** أي التزام بطاعة القوانين و اكتساب ثقة الآخرين من خلال تنفيذ الأعمال الشرعية و عدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

➤ [أضاف الدكتور بُعد رابع هو]:

البعد الإنساني: أي أن تكون المنظمة صالحة و خيرة و أن تعمل على تطوير و تنمية المجتمع و تحسين نوعية الحياة لجميع الأفراد في هذه المجتمعات.

مستعينة بربي ، ذهبة المالكي