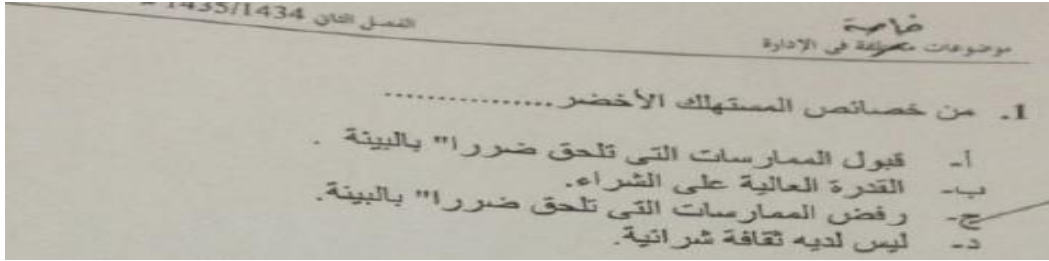


مقارنة أسئلة اختبار مادة موضوعات خاصة (ف1-ف2) 1435هـ



40- من خصائص المستهلك الأخضر:

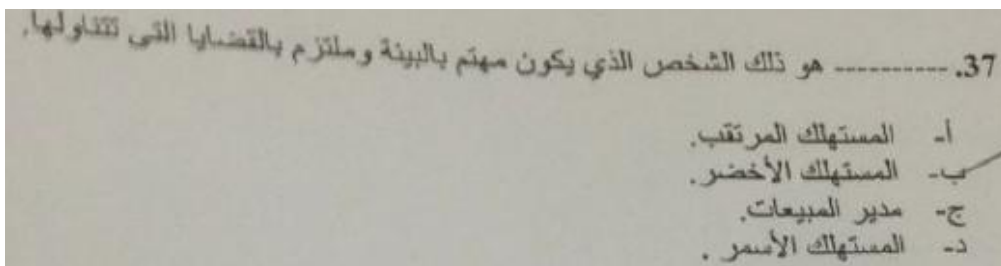
- أ- قبول الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة
- ب- القدرة العالية على الشراء
- ج- رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة
- د- ليس لديه ثقافة شرائية

خصائص المستهلك الأخضر

❖ حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي:

١. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
٢. **رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.**
٣. البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها.
٤. **يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي.**
٥. لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي.
٦. **يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.**

فهد الحجاز



26- هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها :

- أ- المستهلك المرتقب
- ب- المستهلك الأخضر
- ج- مدير المبيعات
- د- رجل المبيعات

سلوك المستهلك الأخضر

❖ يحمل قلنا تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة
❖ هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تناولها

28. يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات وهدف الربحية.

- أ- العمال.
- ب- أصحاب المصالح .
- ج- البيئة.
- د- السوق .

17- يعرف التسويق الأخضر بأنه ...:

- أ- بيع المنتجات والخدمات بالأقساط
- ب- بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة
- ج- بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن
- د- بيع الخضروات

34. عرفت التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون امنة.

- أ- جمعية التسويق الأمريكية. ✓
- ب- جمعية التسويق الأوروبية.
- ج- الجمعية السعودية للتسويق .
- د- جميع ما ذكر خطأ .

تعريف التسويق الأخضر

❖ عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة.
❖ جمعية التسويق الأمريكية لتسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون امنة. وان تتضمن عدد من الانشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير اساليب الترويج.
❖ هو مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.

غفر الله له

23- يهدف التسويق الأخضر إلى تحقيق الموازنة بين :

- أ- حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية
- ب- حاجات العاملين والإدارة وهدف الربحية
- ج- حاجات الزبائن الجدد
- د- جميع ما ذكر صحيح

يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.



فهد الحجاز

تعريفه

بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة
 جمعية التسويق الأمريكية: تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة
 تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة
 مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن
 والتوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة
 تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع
 تكون محصلته النهائية الحفاظ على البيئة،
 وحماية المستهلكين وارضائهم وتحقيق هدف
 الربحية للشركة
 يشمل كل قطاعات الاقتصاد كالسياحة،
 الصحة، التعليم، الزراعة، عمليات التصنيع
 خرائط ذهنية للمادة

فهد الحجاز

35. من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي.....

- أ- قلة خبرة رجال البيع .
- ب- الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب إعتمادها على الموارد الطبيعية.
- ج- عدم وجود موزعين.
- د- عدم وجود مروجين.

24- من معوقات تطبيق التسويق الأخضر :

- أ- قلة خبرة رجال البيع
- ب- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية
- ج- عدم وجود موزعين
- د- عدم وجود مروجين

معوقات تطبيق التسويق الاخضر

١. ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك.
٢. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية.
٣. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء.
٤. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

36. هنالك عدد من الأشياء التي دفعت انصار البيئة الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها....

أ- إهتمام أصحاب الشركات بالبيئة .
 ب- الإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.
 ج- الإستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.

مبررات ظهور التسويق الأخضر

- ❖ ضعف الوعي لدى اغلب المنظمات وعدم الاهتمام بالبيئة والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت انصار البيئة الى الإخذ دور مهم في حماية البيئة.
- ❖ ويرى كوتلر (Kotler) انه على المسوقين ان يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقة بالتوجهات التالية:
1. تناقص الموارد الاولية.
 2. ارتفاع تكلفة الطاقة.
 3. ارتفاع مستوى التلوث.
 4. تغيير دور الحكومات.

فهد الحجاز

38.----- يصنفون بالمستهلك الأسمر، فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماماً ولا يهتمون بقضايا البيئة.

أ- البراعم.
 ب- الخضر شديد الإخلاص.
 ج- اللامبالون.
 د- المتذمرون.

- 27- يصنفون بالمستهلك الأسمر، فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماماً ولا يهتمون بقضايا البيئة :
- أ- البراعم
 ب- الخضر شديد الإخلاص
 ج- اللامبالون
 د- المتذمرون

نماذج المستهلك الأخضر

- 1- **الخضر شديد الإخلاص:** وهم **المستهلكون الخضر الحقيقيون** او المستهلك الخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية.
- 2- **المشترون الخضر:** هم **المستهلكون الخضر المتأخرون**، فهم ليسوا قاعين في مجال القضايا البيئية، ولكنهم على استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ اضافية(حتى زيادة ٢٢ %)من اجل شراء منتجات خضراء.
- 3- **البراعم:** يطلق على هذه المجموعة **الخضر 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 الأخضر تماماً فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متألفين معها.

فهد الحجاز

25- من أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

أ- القبول الاجتماعي للمنظمة

ب- قلة خدمات ما بعد البيع

ج- الدفع النقدي لشراء السلع

د- جميع ما ذكر غير صحيح

النتائج المحققة من التسويق الأخضر

١. **ارضاء حاجات ورغبات المالكين** من خلال تجنب المنافسة التقليدية وان تكون رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة.
٢. **تحقيق الامان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات** من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين.
٣. **القبول الاجتماعي للمنظمة:** بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

فهد الحجاز

3. ----- هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم.

أ- الحضارة.
ب- الثقافة.
ج- المدنية.
د- المشاركة.

42- هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس ذلك القيم :

أ- الحضارة

ب- الثقافة

ج- المدنية

د- المشاركة

تعريف الثقافة

- ❖ هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم.
- ❖ هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى.

فهد الحجاز

فهد الحجاز

تعريف

الثقافة



هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما والإنتاج المادي

هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية

تتميز: أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية-تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات

وأفكار ومعارف -قابلة للتعديل والتغيير

خرائط ذهنية للمادة

40. تعتبر الثقافة من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال ، وتتميز الثقافة بأنها...

- أ- لا يتم نقلها من جيل إلى آخر .
- ب- غير قابلة للتعديل أو التغيير.
- ج- غير مهمة في بيئة الأعمال.
- د- تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

تعريف الثقافة

❖ تتميز الثقافة بما يلي:

- ✓ تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.
- ✓ تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف.
- ✓ قابلة للتعديل والتغيير.

10. الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ، ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي.....

- أ- الثقافة القوية.
- ب- الثقافة غير السوية.
- ج- الثقافة غير المنكيفة.
- د- الثقافة الضعيفة.

29- من أنواع الثقافات المتعددة على بيئة الأعمال :

- أ- الثقافة القوية
- ب- ثقافة التأمير
- ج- ثقافة التسلسل
- د- جميع ما ذكر صحيح

اثر الثقافات المتعددة على بيئة ادارة الاعمال

معايير التصنيف	انواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
القوة و التكيف	■ الثقافة القوية	■ قيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها ■ تعد اصلا من اصول الشركة
	■ الثقافة الضعيفة	■ قيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها ■ مع عدم احترام تقاليد الشركة
	■ الثقافة غير السوية	■ سيطرة المديرين ذوي النفوذ ■ مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر اسلوب العمل الجدد
	■ الثقافة المتكيفة	■ مشاركة واسعة في الاداء والشعور ■ تبني مخاطرة عالية ■ احتضان الابتكار والإبداع ■ الريادة في الاعمال، وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

معايير التصنيف	انواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
النمط الثقافي	■ التناحر	■ الاعتماد على مبدأ المبراة الصفرية (اكسب وتخسر)
	■ التسلط	■ الاعتماد على الاستبدادية وفرض الرأي على الاخر
	■ التآمر	■ هيمنة الفكر التآمري على مستوى انتاج الحوار او فهمه
	■ غيبوبة الماضي	■ نسيان الماضي ومعظياته
	■ الاحباط	■ ضعف القدرة على رؤية البدائل والشعور بالأمان مع المعروف او القريب لهم فقط
	■ الصمت	■ الاعتماد على الصمت في حالات العجز عن توصيل المعنى
	■ تبديد الوقت	■ تضييع الوقت وعدم استثماره بشكل صحيح بسبب ضعف المهارات

49- أن الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بـ :

أ- الصدمة الحضارية

ب- الصدمة الثقافية

ج- سوء الفهم

د- كل ما ذكر خطأ

الصدمة الثقافية (Culture Shock)

❖ يشير مفهومها إلى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها.
❖ هي الدهشة والاستغراب وللارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

فهد الحجاز

2. التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بـ.....

- أ- التسويق المباشر .
- ب- التسويق الرقمي .
- ج- التسويق الأخضر .
- د- جميع ما ذكر صحيح .

41- هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح :

- أ- الترويج
- ب- التسويق الإلكتروني
- ج- التسويق الأخضر
- د- جميع ما ذكر خطأ

مفهوم التسويق الإلكتروني

❖ يعرف Mark Sceant التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح.
❖ أما جمعية التسويق الأمريكية فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعة من العمليات والتي تتم من خلال ادوات والوسائل الإلكترونية.
❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بالتسويق الرقمي،

4. من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي.....

- أ- الإعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
- ب- البيع .
- ج- خدمة الزبائن .
- د- جميع ما ذكر صحيح.

43- من مجالات التسويق الإلكتروني :

- أ- الإعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها
- ب- البيع
- ج- خدمة الزبائن
- د- جميع ما ذكر صحيح

مجالات التسويق الالكتروني

١. **البيع**: اذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم،
٢. **الاعلان: عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.**
٣. **المنتجات الجديدة**: تلقي أفكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين،
٤. **خدمة الزبائن**: تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم
٥. **بحوث التسويق**: بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة وإحصائيات السكان
٦. **التوزيع**: يعد البيع عبر الانترنت احد اشكال قنوات التوزيع المباشر الى المستهلك.
٧. **الشراء**: يمكن عبر الانترنت الاتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات نوعا وكما وتوقيتا،

فهد الحجاز

5. يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في.....

- أ- إمكانية إتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين.
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة .
- ج- اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيرية.
- د- اعتماد التسويق التقليدي على الإنترنت.

44- يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :

- أ- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- ج- اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيرية
- د- جميع ما ذكر صحيح

اختلاف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي

- ❖ **اعتماد** التسويق الالكتروني على **شبكة الانترنت** وليس على السوق الجماهيري.
- ❖ عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الانترنت (كمسح المنافسين، المسح التكنولوجي،...) مقارنة بالمسح التقليدي.
- ❖ **امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين** على الموقع بشكل يتعدى الاطر المحلية والإقليمية، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا.
- ❖ يسمح التسويق الالكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفة بخلاف التسويق التقليدي.
- ❖ **اعتماد** التسويق الالكتروني على **تكنولوجيا** المعلومات يعطيه افضلية في تقديم المعلومات ذات الطبيعة التبادلية مع الزبائن.
- ❖ عدم خضوع التسويق الالكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفة كما هو متعارف عليه في الاسواق التقليدية.
- ❖ عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الانترنت يمكن نشره الى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي.

فهد الحجاز



6. من أهداف التسويق الإلكتروني ما يلي.....

- أ- زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك .
- ب- عدم الإهتمام بشكاوي الزبائن.
- ج- عدم تقديم خدمات ما بعد البيع.
- د- البحث عن المستهلكين الجدد.

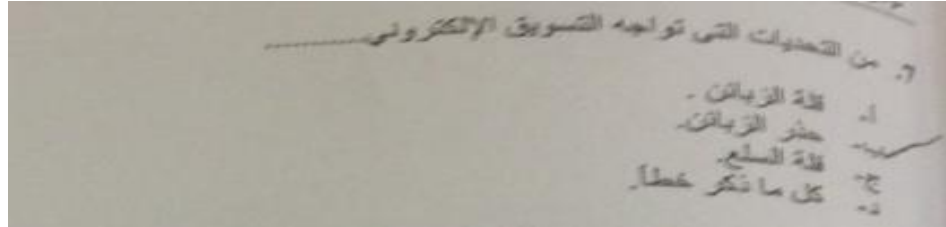
45- من أهداف التسويق الإلكتروني :

- أ- زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك
- ب- عدم الاهتمام بشكاوي الزبائن
- ج- عدم تقديم خدمات ما بعد البيع
- د- تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة

اهداف التسويق الالكتروني

- ❖ تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجات المعروضة.
- ❖ تقديم الخدمات وتحسين **العناية** بالزبائن.
- ❖ **البحث عن المستهلكين الجدد.**
- ❖ زيادة معدل الوصول الى المستهلكين.
- ❖ القيام بعمليات البيع والشراء.
- ❖ زيادة نطاق السوق من السوق المحلي الى السوق الدولي.
- ❖ تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في اداء الاعمال.
- ❖ الترويج والتوزيع للمنتجات.
- ❖ ادارة **العلاقة** مع الزبون.

غذر الحجاز



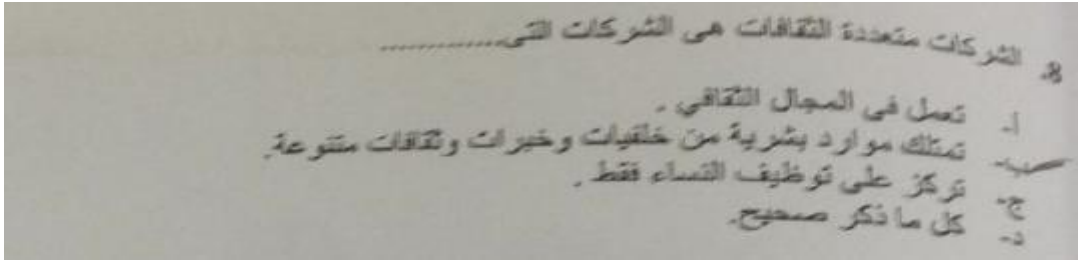
46- من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :

- أ- قلة الزبائن
- ب- عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها
- ج- قلة السلع
- د- كل ما سبق ذكره غير صحيح

التحديات التي تواجه التسويق الالكتروني

- ❖ **حذر الزبائن** من التعامل الالكتروني بسبب نقص الامان الالكتروني.
- ❖ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الالكتروني.
- ❖ حاجة المنظمات الى بنية تحتية اخرى بالإضافة الى مزود الشبكات.
- ❖ الامن وخصوصية المستهلك.
- ❖ **عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.**
- ❖ عدم حسم الكثير من الامور الالكترونية مثل الجرائم الالكترونية والهاكرز.
- ❖ التحديات التنظيمية داخل شركات الاعمال.
- ❖ ارتفاع تكاليف اقامة المواقع الالكترونية وتطوير التسويق الالكتروني للشركة.
- ❖ تطور تكنولوجيا المواقع الالكترونية.
- ❖ العوائق المتصلة باللغة والثقافة.
- ❖ عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية.

غذر الحجاز



47- الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :

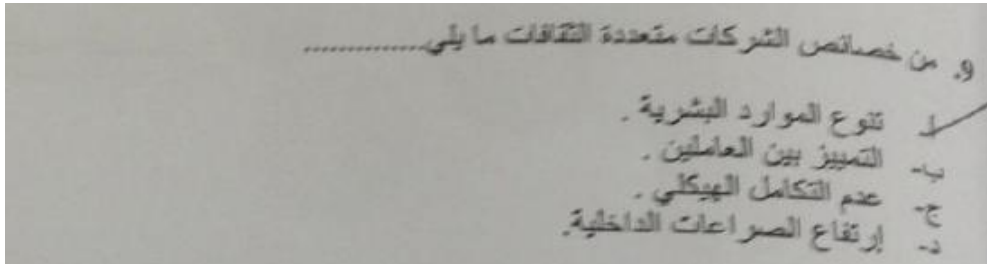
- أ- تعمل في المجال الثقافي
 ب- تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة
 ج- تركز على توظيف النساء فقط
 د- كل ما ذكر صحيح

tu£!p

الشركات متعددة الثقافات

❖ الشركات متعددة الثقافات (**Multicultural Companies**) هي الشركات التي **تمتلك** **موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة** إذا ما احسن ادارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكانياتها سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الاهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين.

فهد الحجاز



48- من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

- أ- تنوع الموارد البشرية
 ب- غياب التمييز
 ج- التكامل الهيكلي
 د- كل م اذكر صحيح



11. إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو أن التعلم الفردي.....

أ- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

ب- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.

ج- يشمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.

د- يهتم بالتعليم الجماعي.

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
احتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية.	يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

- 2- هو 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 :
- أ- حل المشكلات
- ب- التعلم التنظيمي
- ج- التراكمي المعرفي
- د- التأقلم

مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

❖ هو 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.

فهد الحجاز

12. تعتبر التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية من مبررات دراسة...

- أ- السلوك التنظيمي.
- ب- المنظمة المتعلمة.
- ج- التعلم التنظيمي .
- د- البيئة الخارجية.

4- من مبررات دراسة التعلم التنظيمي :

- أ- ارتفاع حدة المنافسة
- ب- ضعف التقدم التكنولوجي
- ج- ضعف كفاءة الموظفين
- د- جميع ما ذكر خطأ

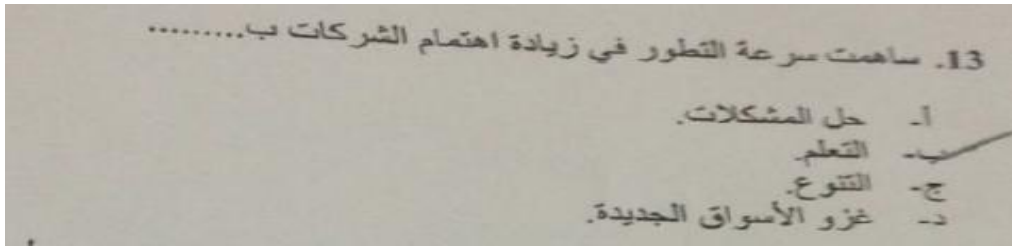
15. من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي.....

- أ- ارتفاع حدة المنافسة .
- ب- ضعف التقدم التكنولوجي.
- ج- ضعف كفاءة الموظفين.
- د- جميع ما ذكر خطأ.

مبررات دراسة التعلم التنظيمي

١. التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري.
٢. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها.
٣. التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
٤. التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
٥. زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
٦. التطور الفكري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار.

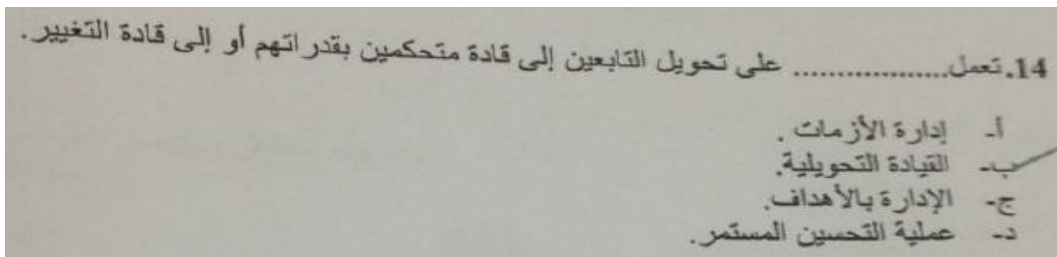
فهد الحجاز



العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم

١. التعلم التنظيمي اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة.
٢. المنافسة الجديدة القادمة من بينات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكية والنظرة الايجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة او من شركات او صناعات اخرى.
٣. تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري، فهو القاعدة القوية للابتكار.
٤. التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك ادرت الشركات ان اكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
٥. سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

فهد الحجاز



3-..... تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم أو إلى قادة التغيير :

- أ- إدارة الأزمات
- ب- القيادة التحويلية
- ج- الإدارة بالأهداف
- د- عملية التحسين المستمر

مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لأول مرة من قبل داونتون (Downton) في ١٩٧٣، ولكن ظهوره كمدخلا مهما في القيادة، كان من طرف عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns)، في كتاب القيادة ١٩٧٨.

حاول بيرنز ان يربط بين القيادة والتبعية وكتب عن القادة بوصفهم افرادا يتحكمون في دوافع الاتباع لكي يتمكنوا من تحقيق اهداف القادة والاتباع، فالقيادة عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الاتباع.

وبالنظر الى ان القيادة المعيارية هي التي لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف يجب عليهم ان يتصرفوا، فقد سمي بيرنز القيادة المعيارية بالقيادة التحويلية.

تعريف بيرنز (Burns) : عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والنوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).

تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) : عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

تعريف بينس ونابيس (Bennis & Nanus) : القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

غدر الحجاز

16..... يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة.

- أ- التأثير المثالي أو الكاريزما.
- ب- قدرة الموهبة.
- ج- الذكاء.
- د- الإبداع.

5- يستشير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق :

- أ- الرقابة والمتابعة اللصقية
- ب- العقاب في حالة الإخفاق
- ج- مرونة العمل
- د- تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية

17. يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به.

- أ- المدير العام .
- ب- القائد التحويلي .
- ج- الرئيس المباشر.
- د- الرئيس التنفيذي.

18. يتمثل في قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الى الآخرين.

- أ- الدفع والإلهام.
- ب- التشجيع الإبداعي .
- ج- التركيز على الأداء.
- د- المشاركة .

أبعاد القيادة التحويلية

١. التأثير المثالي او الكاريزما:

✓ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة

✓ إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

✓ فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به

✓ يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية، ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً، يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطته

٢- الدفع والإلهام:

✓ إيصال توقعاته العالية الى الآخرين،

✓ يثير في المرؤوسين حب التحدي، ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق،

٣- التشجيع الإبداعي

✓ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية
✓ ينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق،
✓ جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة،

الاهتمام الفردي:

✓ إدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف وفقاً لظروفه الخاصة،

✓ يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد

✓ يعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء،

✓ يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد، بأن يكون قريباً من العاملين.

✓ يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة

6- من أهم خصائص القائد التحويلي :

أ- القدرة على التركيز والانتباه

ب- سرعة الطباعة بالحاسب الآلي

ج- عدم الإحساس بالآخرين

د- حدة البصر

خصائص القائد التحويلي

يحدد هيلريغل وآخرون (Hellriegel) ست خصائص للقائد التحويلي هي:

١. القدرة على التركيز والانتباه.
٢. تحمل المخاطرة.
٣. الثقة بالنفس وبالآخرين.
٤. احترام الذات.
٥. القدرة على الاتصال.
٦. الاحساس بالآخرين.

فهد الحجاز

7- من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي :

- أ- خلق علاقة مع الإدارة على حساب العلاقة مع الآخرين
- ب- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية
- ج- التركيز على الأداء
- د- عدم إشراك الآخرين في الأداء

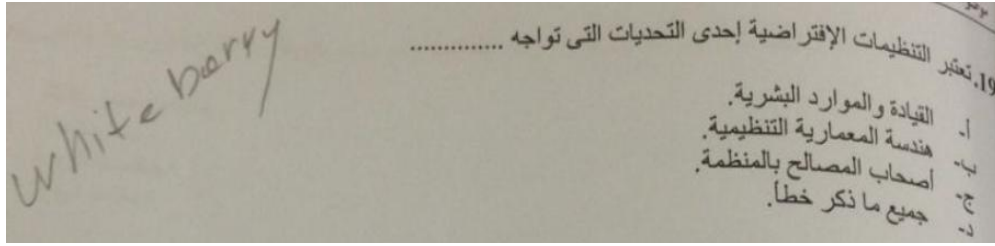
الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي

١. التركيز على العمل: عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
٢. التركيز على الأداء: تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
٣. التركيز على التطوير المستمر والملموس في أهداف الجماعة.
٤. التركيز على العلاقات الإيجابية: داخل وخارج المنظمة من خلال:
 - ✓ تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.
 - ✓ التعامل مع آراء الآخرين باحترام.
 - ✓ الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
 - ✓ السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين.

فهد الحجاز

٥. التركيز على الاتصال: مع كل أعضاء المنظمة، و العملاء.
٦. التركيز على العمل كفريق: ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة.
٧. التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال:
 - ✓ تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية.
 - ✓ تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة.
 - ✓ تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال.
 - ✓ التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءاً من الأنشطة التدريبية





8- من أهم التحديات التي تواجه المنظمة :

- أ- تحدي القيادة النسوي
- ب- قلة الخبرة لدى الموظفين
- ج- ضعف القوة الشرائية
- د- ضعف الابتكار

أهم التحديات التي تواجه المنظمة

1- تسونامي المعرفة:

2- تحدي القيادة والموارد البشرية:

1. ظهور مداخل جديدة للقيادة: التحويلية، الرسالية، النسائية...
2. اعتبار رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات.
3. عولمة الموارد البشرية.
4. ادارة العمالة المؤقتة والطارئة.

3- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة:

1. ازدياد فئة اصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين.
2. تنوع اليات وأدوات الضغط التي تمارسها في تأثيرها على المنظمة.
3. ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها بالكم والنوع والتوقيت والكلفة المناسبة.

4- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية:

1. التنظيمات المرنة/ والتنظيمات المصفوفية.
2. التنظيمات الشبكية/ والتنظيمات المقلوبة.
3. التنظيمات الافتراضية.

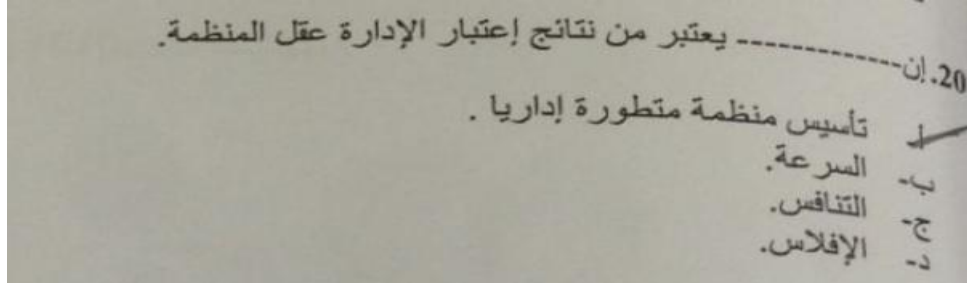
5- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب

6- تحدي القيادة النسوية:

7- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها:

عمر الحجاز





نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة

١- تحقيق مؤشرات الاداء المنظمي:

- ✓ الكفاءة.
- ✓ الفاعلية.
- ✓ الانتاجية.

٢- تأسيس منظمة متطورة اداريا: من خلال:

- ✓ احترام الوقت وقبول الجديد.
- ✓ عدالة واحترام المرأة.
- ✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات.

٣- تكوين الكفاءات(الجدارات) الجوهرية.

- ✓ الموارد.
- ✓ القدرات.

فهد الحجاز

9- هو عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك مثالبه منها وما أختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض

- أ- الروح
- ب- التفكير
- ج- العقل
- د- الذاكرة

الادارة عقل المنظمة

❖ 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.

21.----- هو القدرة على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.

أ- العقل.
ب- الذكاء ✓
ج- التفكير السليم.
د- الحدس.

10-..... هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات :

أ- العقل
ب- الذكاء
ج- التفكير السليم
د- الحدس

علاقة الذكاء بالإدارة

- الذكاء هو القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة او القدرة على التصرف وحل المشكلات.
- **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات.**
- الذكاء يتنمّل في القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقّد وسرعة الفهم، وقوة الفطنة، وجودة الرأي واستكشاف الامور والجاهزية العالية

22. تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي.....

- أ- التخمين .
ب- إتخاذ القرارات. ✓
ج- المخاطرة.
د- قلب المنظمة.

تعد الإدارة عقل المنظمة



23. من أهداف الذكاء الإستراتيجي ---

- أ- تقديم أفكار غير هادفة.
- ب- دفع العمال لزيادة الإنتاج.
- ج- زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- د- جميع ما ذكر خطأ.

12- من أهداف الذكاء الإستراتيجي :

- أ- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة
- ب- دفع العمال لزيادة الإنتاج
- ج- زيادة وتوطيد علاقات العاملين بعضهم البعض
- د- تطوير مهارة العاملين بالإدارة الوسطى

اهداف الذكاء الاستراتيجي

- ❖ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات واتخاذ الاجراءات الوقائية منها.
- ❖ **تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة** الحالية والمستقبلية (بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج).
- ❖ **تشكيل القناعات لدى صناع القرارات** والسياسات بوجوب الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية.
- ❖ **تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها** (الزبائن ، الموردن، الشركاء).
- ❖ **تقديم الافكار الهادفة** الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
- ❖ **توفير معلومات استراتيجية** تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا.

عذر الحجاز

24. من عناصر الذكاء الإستراتيجي...

- أ- القدرة التكنولوجية .
- ب- الشراكة.
- ج- القدرة المالية.
- د- جميع ما ذكر صحيح.

13- من عناصر الذكاء الإستراتيجي :

أ- القدرة التكنولوجية

ب- الدافعية

ج- القدرة المالية

د- جميع ما ذكر خطأ

عناصر الذكاء الاستراتيجي



موضوعات مختلفة في الإدارة

25. يعبر..... عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها.

أ- التفكير بمنطق النظم .
 ب- الإستشراف.
 ج- الرؤية المستقبلية.
 د- الرؤية المنامية.

التفكير بمنطق النظم:

❖ **يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها.**

- ❖ هو دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام.
- ❖ يساعد تفكير النظم القادة الناجحين كونه:
 ١. اطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.
 ٢. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.
 ٣. فرصة لمشاركة الافراد وقرق العمل في تحليل المشكلات.

14- تعبر الرؤية المستقبلية عن :

- أ- قدرة القائد على إقامة تحالفات إستراتيجية
- ب- قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حدث سابقاً وينتظر نتيجته
- ج- الرؤيا المنامية
- د- القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها

الرؤية المستقبلية :

❖ **تعبر على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشئ حصل سابقاً وينتظر نتيجته.**

- ❖ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها:
 ١. احد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.
 ٢. تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.
 ٣. مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي.

26. تعبر على قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجيه.

- أ- الإستشراق.
- ب- الشراكة.
- ج- الدعاية.
- د- الرؤية.

٤- الشراكة (Partnership):

❖ **تعبر على قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجيه.**

- ❖ قلقد استطاع ستيف جوبز اقامة شراكة بين اكرزوكس وشركة ابل مكنت الاخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب.
- ❖ ويحدد دورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال:
 ١. كونها احد اتجاهات التنظيم المعاصرة.
 ٢. بوصفها احد اليات التأقلم مع البيئة التنافسية.
 ٣. تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات.

15- يعني قدرة القادة على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه :

- أ- الإبداع
- ب- الحدس العام
- ج- الدافعية
- د- التوجه

الدافعية: ❖ قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه.

الحدس :

- ❖ قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية.
- ❖ ويظهر الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس في:
 ١. ان الحدس سمة بارزة للقادة الاستراتيجيين صناع القرارات.
 ٢. يبعد القادة عن القلق خاصة الاستراتيجي منه.

الإبداع :

- ❖ قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة.



27. ----- هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الاطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الانسان .

أ- الحالة البركانية .
ب- الانفجار .
ج- التقلبات البيئية .
د- جميع ما ذكر خطأ .

16- هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة :

- أ- الحالة البركانية
ب- الأزمة
ج- التقلبات البيئية
د- جميع ما ذكر خطأ

تعريف الازمة

- ❖ هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الاطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الانسان .
- ❖ عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
- ❖ هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا يتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت ام ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

29. من أهم خصائص الأزمات ما يلي.....

أ- المفاجأة في حدوثها.
ب- التأخر في حدوثها.
ج- التنبؤ قبل حدوثها.
د- التكرار.

18- من أهم خصائص الأزمات :

- أ- المفاجأة في حدوثها
ب- التأخر في حدوثها
ج- التنبؤ قبل حدوثها
د- التكرار

31..... للأزمة يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة و العجز في مواجهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.

أ- التصاعد المفاجئ.
ب- التهديد.
ج- الصدمة.
د- الضغط.

خصائص الازمة

1. التعقيد والتشابك والتداخل
2. المفاجأة في حدوثها من حيث المكان او الزمان او من حيث المبدأ.
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة
4. ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري
5. ان مواجهتها تتطلب خروجاً عن الاماط التنظيمية المألوفة.
6. انها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر
7. تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الى الحيرة البالغة و العجز في مواجهة الأحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.
8. ان مجابهة الازمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله.

فهد الحجاز

30. من أهم أسباب الأزمات ما يلي.....

أ- الحماس .
ب- سوء التقدير والتقييم.
ج- الإدارة الرشيدة .
د- جميع ما ذكر خطأ.

19- من أهم أسباب الأزمات :

- أ- اليأس
- ب- سوء التقدير والتقييم
- ج- الإدارة العشوائية
- د- جميع ما ذكر صحيح

أسباب الازمات

- ١. سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة
- ٢. سوء الإدراك
- ٣. سوء التقدير والتقديم
- ٤. الإدارة العشوائية
- ٥. الرغبة في الابتزاز
- ٦. اليأس
- ٧- الإشاعات:
- ٨- استعراض القوة
- ٩- الأخطاء البشرية
- ١٠- الأزمات المخططة
- ١١- تعارض الأهداف
- ١٢- تعارض المصالح

فهد الحجاز

39. من أسباب ظهور الشائعات ما يلي.....

- أ- إنعدام الحقائق لدى الناس.
- ب- وجود أطماع لدى الغير.
- ج- سوء الإدارة.
- د- جميع ما ذكر صحيح.

28- من أسباب ظهور الشائعات :

- أ- انعدام الحقائق لدى الناس
- ب- وجود أطماع لدى الغير
- ج- سوء الإدارة
- د- جميع ما ذكر صحيح

٧- **الإشاعات:** التي يتم اطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة

قد حدثت فعلا، ومن اسباب ظهور الإشاعات :

- انعدام الحقائق لدى الناس،
- وجود اطماع لدى الغير وسوء الإدارة
- عدم مواجهة الأزمة.



32. من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات.....

أ- عدم الجاهزية.
ب- الضعف في توزيع الأدوار .
ج- تهيئة المسرح الأزموي .
د- جميع ما ذكر خطأ.

22- يطلق على علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين :

أ- الإدارة بالأهداف

ب- الإدارة العلمية

ج- الإدارة بالتفاصيل

د- إدارة الأزمات

الإدارة بالأزمات (Management by Crisis)

✓ تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري،

✓ تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة، بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة .

✓ يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين،

ومن أهم مواصفاتها:

❖ الأعداد المبرر.

❖ تهيئة المسرح الأزموي.

❖ توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.

❖ اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.

❖ إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

فهد الحجاز

33. من أنواع الأزمات المعنوية.....

أ- أزمة الديون .
ب- تدهور الإنتماء.
ج- ظهور وباء.
د- أزمة العمالة .

أنواع الأزمات

النوع	امثلة
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العملة.
الأزمات المعنوية	أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضا العاملين واستيائهم، يأس البعض، تدهور الانتماء ، انخفاض الروح المعنوية.
الأزمات 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.
أزمات جزئية	حريق في أحد عناصر 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.
الأزمات المتكررة	انخفاض الطلب على المشروعات في الشتاء، أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد، عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً، كساد عال كل ١٠ سنوات. أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

20- من اخطر مراحل الأزمات هي مرحلة :

- أ- النضج
- ب- الميلاد والظهور
- ج- الانحسار والتقلص
- د- النمو والانتعاش

مراحل تطور الازمات

١- مرحلة الميلاد والظهور

تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما،

٢- مرحلة النمو والانتعاش

- تنتشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب،
- يتعاطم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها
- في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي:
 - ✓ عزل العناصر الخارجية .
 - ✓ تجميد نمو الأزمة

٣- مرحلة النضج

١. تعد من أخطر مراحل الأزمة،
٢. تصل إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة
٣. تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تتيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع

٤- مرحلة الانحسار والتقلص.

نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.

٥- مرحلة الاختفاء او ما بعد الازمة

- تصل عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها
- من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.
- انحسار الأزمة يعد دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف،

21- من مبادئ التعامل مع الأزمة هو :

- أ- التعاون في معالجة الأزمة
- ب- تجاهل الأزمة
- ج- اتخاذ القرار الفردي في معالجة الأزمة
- د- جميع ما ذكر خطأ

مبادئ التعامل مع الازمة

١. توخي الهدف: على مدير الازمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضاً.
٢. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة.
٣. المباشرة: التي تؤمن السيطرة على الازمة وشل حركة القوة الصانعة لها.
٤. الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الازمة.
٥. التعاون في معالجة الازمة.
٦. الاقتصاد في استخدام القوة.
٧. التفوق في السيطرة على الاحداث.

فهد الحجاز

41. تعرف الشركة العائلية على أنها.....

- أ- الشركة التي تكون للإبن الأكبر في العائلة.
- ب- الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة.
- ج- الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
- د- الشركة كبيرة الحجم .

30- تعرف الشركة العائلية على أنها :

- أ- الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام
- ب- الشركة التي يكون أكثر من 50% من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة
- ج- الشركة المندمجة مع شركات أخرى
- د- جميع ما ذكر صحيح

تعريف الشركات العائلية

- ❖ وضع ويستفيد وكاولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :
- 1. الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
- 2. أكثر من 50 % من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
- 3. ان ينحدر ٥١ او أكثر من فريق الادارة من اكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
- 4. تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.

شكر الحجاز

42. تتمتع الشركات العائلية التقليدية بما يلي.....

- أ- النمو المطرد البطيء .
- ب- التمتع بالتأثير الاجتماعي البارز لأفراد العائلة .
- ج- قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
- د- جميع ما ذكر صحيح .

31- من أنواع الشركات العائلية :

- أ- الشركات الريادية
- ب- الشركات عابرة القارات
- ج- الشركات متعددة الأغراض
- د- الشركات الصغيرة

43.....تنتع.....عندما يرغب الافراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد افراد اخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة اسلوب اداري اخر .

- أ- الشركات العائلية الريادية.
- ب- الشركات العائلية التقليدية.
- ج- الشركات العائلية الصراعية.
- د- الشركات الحديثة.

أنواع الشركات العائلية والعوامل المؤثرة فيها

١- الشركات العائلية التقليدية:

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي:

- ❖ طول البقاء وبالسمعة 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 اعتمادا على سمعتها في الاسواق.
- ❖ عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الابوي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وأبنائه عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.
- ❖ تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.

٢- الشركات العائلية الصراعية:

❖ ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية فبالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن ان تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل.

- ❖ اذ يرغب الافراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتج او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد افراد اخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة اسلوب اداري اخر.

❖ عادة ما يقبل العمل الاستشاري في مثل تلك الشركات بسبب ان موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراسات لا تقبل المناقشة، وبالتالي يؤدي تقادم الصراعات الى التفكير في بيع الشركة.

٣- الشركات الريادية:

- ❖ هي اصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها، لان رائد الاعمال المؤسس للشركة يستمر في قيادتها الى ان يخلفه واحد او اكثر من ابنائه، الذين قد يكونوا اقل كفاءة او ريادة منه، مما يؤدي الى تنامي الصراعات العائلية التي قد تستمر لفترات طويلة.

32- تتميز الشركات العائلية بـ :

- أ- هوامش الربح المرتفعة
- ب- معدلات نمو مبيعات مرتفعة
- ج- معدلات نمو أصول مرتفعة
- د- جميع ما ذكر صحيح

مزايا الشركات العائلية

- ❖ قدرة اكبر في التصرف الإداري والمالي.
 - ❖ سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح.
 - ❖ اختصار العقود والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي.
 - ❖ وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- كما تتميز الشركات العائلية أيضاً:**
- ❖ هوامش ربح مرتفعة.
 - ❖ معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
 - ❖ معدلات نمو أصول مرتفعة.
 - ❖ معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

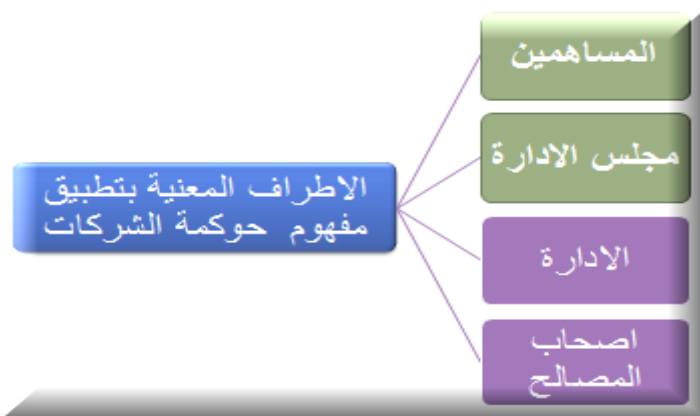
فهد الحجاز

44. من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.....

- أ- الدفاع المدني .
- ب- الجامعات.
- ج- مجلس الإدارة .
- د- الجمعيات الخيرية.

33- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات هي :

- أ- الدفاع المدني
- ب- الجامعات
- ج- المساهمين
- د- جميع ما ذكر خطأ



46. من مزايا ومنافع حوكمة الشركات.....

أ- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.
ب- زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.
ج- إضعاف المنافسين الجدد.
د- ضعف الأداء العام للشركات.

35- من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

- أ- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع
ب- زيادة مخاطر الفساد
ج- إضعاف المنافسين الجدد
د- ضعف الأداء العام للشركات

مزايا ومنافع حوكمة الشركات

1. **تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد** المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
2. **رفع مستويات الاداء** وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات.
3. **جذب الاستثمارات الأجنبية** وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
4. **زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية** وفتح اسواق جديدة لها.
5. **الشفافية والنقا والوضوح في القوائم المالية** التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
6. **زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.**

فهد الحجاز

48. من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات.....

أ- التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد .
ب- إنعدام الشفافية .
ج- مسئوليات مجلس الإدارة.
د- جميع ما ذكر خطأ.

37- من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

- أ- المعاملة المتساوية للمساهمين
ب- الإفصاح والشفافية
ج- مسئوليات مجلس الإدارة
د- جميع ما ذكر صحيح

مبادئ حوكمة الشركات

❖ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة ٢٠٠٤ ستة مبادئ اساسية لحوكمة الشركات وهي:

اولا: ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات
ثانيا: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ثالثا: المعاملة المتساوية للمساهمين

رابعا: دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات

خامسا: الافصاح والشفافية

سادسا: مسؤوليات مجلس الادارة

فهد الحجاز

45. من أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....

- أ- البعد النفسي.
- ب- البعد السياسي.
- ج- البعد الإقتصادي. ✓
- د- جميع ما ذكر خطأ.

34- من أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- أ- البعد الرياضي
- ب- البعد السياسي
- ج- البعد الإقتصادي
- د- جميع ما ذكر خطأ

ابعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذي بالمنافسين 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف مراعاة حقوق الانسان 	المعايير الاخلاقية	الاخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> احترام العادات والتقاليد مكافحة المخدرات والممارسات غير الاخلاقية 	الاعراف والقيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> عدم التجارة بالمواد الضارة. حماية الاطفال صحيا وثقافيا حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> منع تلوث المياه والهواء والتربة التخلص من المنتجات بعد استهلاكها منع الاستخدام التعسفي للموارد 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن اصابات العمل 	السلامة والعدالة	

49. من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي....

- عدم مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
- مراعاة حقوق الانسان .
- عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- جميع ما ذكر صحيح.

38- من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي :

- مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك
- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف
- مراعاة حقوق الإنسان
- جميع ما ذكر صحيح

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ■ مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ■ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ■ مراعاة حقوق الانسان 	المعايير الاخلاقية	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> ■ احترام العادات والتقاليد ■ مكافحة المخدرات والممارسات غير الاخلاقية 	الاعراف والقيم الاجتماعية	

47. تعرف..... بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

أ- الأنشطة التطوعية .
 ب- المسؤولية الاجتماعية .
 ج- الأنشطة الجماعية .
 د- المسؤولية الفردية .

36- تعرف بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :

أ- الأنشطة التطوعية
 ب- المسؤولية الاجتماعية
 ج- الأنشطة الجماعية
 د- المسؤولية الفردية

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.

تعريفها



عرفها **Druker** بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه
 عرفها **Holms** بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه
 وذلك عن طرق المساهمة في مجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية

خرائط ذهنية للمادة



فهد الحجاز

50. تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث أنها.....

- أ- تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى.
 ب- تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجودة.
 ج- تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
 د- تساهم في إرضاء العاملين على حساب الإدارة .

39- تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث أنها :

- أ- تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى
- ب- تساهم في زيادة الإنتاج على حساب الجودة
- ج- تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البيئة التحتية او الناحية الثقافية
- د- جميع ما ذكر صحيح

اهمية المسؤولية الاجتماعية

١. **زيادة التكافل الاجتماعي** بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لقوي الإحتياجات الخاصة.
٢. **الاستقرار الاجتماعي** نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.
٣. **تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.**
٤. **ازدياد الوعي بأهمية الادمج التام بين منظمات المجتمع** المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
٥. **تحسين التنمية السياسية** انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

فهد الحجاز

1- تتبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :

- أ- تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
- ب- زيادة المعرفة لدى مناديب البيع
- ج- تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة
- د- جميع ما ذكر خطأ

أهمية الموضوعات الخاصة في الإدارة

- يركز المقرر على بعض الموضوعات الخاصة في الإدارة و التي لم يتمكن الطالب من تناولها ضمن المقررات الدراسية.
- يتناول المقرر أيضا بالمناقشة والتحليل بعض الموضوعات المتخصصة في الإدارة.
- تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة وأهم قضايا بيئة الاعمال.

فهد الحجاز

- 50- أدت الممارسات الإدارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة إلى :
- أ- زيادة أعداد رجال المبيعات والمهندسين
 - ب- إثراء المعرفة الإدارية
 - ج- زيادة المنافسة بين شركات القطاع العام والخاص
 - د- تخلف عملية التجديد في الفكر الإداري

المحاضرة التمهيدية

المقدمة

- ادت الممارسات الإدارية المختلفة، والدراسات والبحوث العلمية في السنوات الاخيرة الى إثراء المعرفة الإدارية والى مزيد من التطور للفكر الإداري.
- لقد ساهم الفكر الإداري الحديث في بروز أفكار ونماذج فكرية جديدة حاولت من خلالها منظمات الاعمال مواجهة التحديات التي فرضتها التغيرات التنافسية والتطورات العلمية والتكنولوجية والاتجاهات الاقتصادية المبتنية على المعرفة.



دعواتكم لي ولأولادي بالهداية
أخوكم

فهد الحجاز



الواجبات

1. من مبررات دراسة التعلم التنظيمي ما يلي

- أ- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري
- ب- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها
- ج- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
- د- جميع ما ذكر صحيح

2. من خصائص القائد التحويلي ما يلي

- أ- القدرة على التركيز والانتباه
- ب- عدم احترام الذات
- ج- ضعف القدرة على الإتصال بالآخرين
- د- جميع ما ذكر صحيح

3. هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخرن المعلومات والتوصل اليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف

الطارئة وحل المشكلات

- أ- التنبؤ
- ب- الذكاء
- ج- التحليل
- د- الإستنباط

4. يعبر..... عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

أ- الإستشراق

ب- التفكير بمنطق النظم

ج- الرؤية المستقبلية

د- جميع ما ذكر خطأ

5. هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائه من قبل الاطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل

الانسان

أ- الأزمة

ب- العاصفة

ج- الكارثة الطبيعية

د- جميع ما ذكر خطأ

6. يعرف التسويق الأخضر بأنه

أ- بيع المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة

ب- بيع المنتجات عبر الإنترنت فقط

ج- بيع المنتجات والخدمات في الأسواق العامة

د- جميع ما ذكر خطأ

7. يعبر البعد الإقتصادي للمسئولية الإجتماعية عن

أ- البحث عن الربح

ب- تقليل التكلفة

ج- منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين

د- جميع ما ذكر صحيح

8. هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها

أ- المسئولية الإجتماعية

ب- حوكمة الشركات

ج- المراجعة الخارجية

د- المراجعة الداخلية

تتميز المنظمة المتعلمة

- عدم قبول الاخطاء لأنها معيقة لعملية للتعلم
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- العقلانية التي تقوم على المنطق والنظام لإنجاز الأعمال
- تمكين الافراد من تحليل المشاكل واقتراح الحلول

تتمثل الكاريزما كأحد ابعاد القيادة التحويلية في

- امتلاك القائد لقدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين
- قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الى الاخرين
- اهتمام القائد بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء
- رغبة القائد في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة

من عناصر الذكاء الاستراتيجي

- الاتجاهات
- الدافعية
- القيم
- الاحساس

فهد الحجاز