

اشكر الاخوت شموع العسيري على العمل
المميز واستاذتها بأضافة صور من
المحتوى لاجابات الاسئلة
اخوكم الناطق الرسمي
بالتوفيق
وقالكم وثيقة التخرج بتفوق

أسئلة الفصل الأول 1436 هـ

أسئلة الفصل الثاني 1435 هـ

أسئلة الفصل الأول 1435 هـ

المحاضرة التمهيدية

- يركز المقرر على بعض الموضوعات الخاصة في الإدارة والتي لم يتمكن الطالب من تناولها ضمن المقررات الدراسية.
- يتناول المقرر أيضا المناقشة والتعليل بعض الموضوعات المتخصصة في الإدارة.
- تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة وأهم قضايا بيئة الأعمال.

- تتبع اهدياً مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :
 - تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
 - زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.
 - تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
 - جميع ما ذكر خطأ.

أدت الممارسات الإدارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة إلى:

- أدت الممارسات الإدارية المختلفة، والدراسات والبحوث العلمية في السنوات الأخيرة إلى إثراء المعرفة الإدارية وإلى مزيد من التطور للفكر الإداري.
- لقد ساهم الفكر الإداري الحديث في بروز أفكار ونماذج فكرية جديدة حاولت من خلالها منظمات الأعمال مواجهة التحديات التي فرضتها التغيرات التنافسية والتطورات العلمية والتكنولوجية والاتجاهات الاقتصادية المهيمنة على المعرفة.

- زيادة أعداد رجال المبيعات والمهندسين.
- إثراء المعرفة الإدارية.
- زيادة المنافسة بين شركات القطاع العام والخاص.
- تختلف عملية التجديد في الفكر الإداري.

المحاضرة الأولى

1. 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:

- يقصد بالتعلم التنظيمي (Organizational Learning) 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.
- أما سينج *senge* فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي: الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- حل المشكلات.
- التعلم التنظيمي.
- التراكمي المعرفي.
- التأقلم

3- مبررات دراسة التعلم التنظيمي

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي إلى راس المال الفكري.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة تغيرها.
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
- زيادة الأسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- التطور الفكري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار.

2. من مبررات دراسة التعلم التنظيمي: (مكرر في 3 نماذج)

- ارتفاع حدة المنافسة.
- ضعف التقدم التكنولوجي.
- ضعف كفاءة الموظفين.
- جميع ما ذكر خطأ

نستنتج من ذلك ما يلي:

- أن التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية.
- أن التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
- أن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
- لا بد أن يتعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال مما يجعله أداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية.

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.	يشتمل على واقع مشترك لاحتياجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
يتصل بالغيرة الشخصية والرؤية الفردية.	يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

3. إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو أن التعلم الفردي:

- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.
- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.
- يشتمل على واقع مشترك لاحتياجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
- يهتم بالتعليم الجماعي.

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

- أ - السلوك التنظيمي.
- ب - المنظمة المتعلمة.
- ت - التعلم التنظيمي.
- ث - البيئة الخارجية.

3- مبررات دراسة التعلم التنظيمي

1. التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
2. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة تغيرها.
3. التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
4. التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
5. زيادة الأسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
6. التطور الفكري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دوراً في عملية اتخاذ القرار.

5. ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركاء

- أ - حل المشكلات.
- ب - التعلم.
- ت - التنوع.
- ث - غزو الأسواق الجديدة.

2- العوامل المؤدية إلى اهتمام المنظمات بالتعلم

1. التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.
2. المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكية والنظرة الإيجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة أو من شركات أو صناعات أخرى.
3. تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر إليه على أنه تعلم ابتكاري، فهو القاعدة القوية للإبتكار.
4. التجارب السنية ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك أدت الشركات أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
5. سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

6. يرى سينج **senge** أن عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة لـ..... وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- أ - الخبرات
- ب - السوق
- ت - المنافسة
- ث - مهارات العاملين

❖ أما سينج **senge** فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات

وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

7. يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بـ..... التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.

- أ - المشكلات التنظيمية
- ب - السلوك التنظيمية
- ت - أهداف المنظمة
- ث - البيئة الخارجية

❖ يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

❖ يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.

❖ يعرف كريس أوجرستس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.

8. ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم 2- العوامل المؤدية إلى اهتمام المنظمات بالتعلم

- أ - سرعة التطور
- ب - ضعف المنافسة
- ت - غير واضح
- ث - البيئة البسيطة

1. التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.
2. المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكية والنظرة الإيجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة أو من شركات أو صناعات أخرى.
3. تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر إليه على أنه تعلم ابتكاري، فهو القاعدة القوية للإبتكار.
4. التجارب السنية ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك أدت الشركات أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
5. سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

المحاضرة الثانية

١.تعمل على تحويل التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم او الى قادة للتغيير : (مكرر)

- ❖ تعريف بيرنز (Burns) : القيادة التحولية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).
- ❖ تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) : القيادة التحولية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات. والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.
- ❖ تعريف بينيس ونانيس (Bennis & Nanus) : القيادة التحولية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

- أ - ادارة الازمات.
- ب - القيادة التحويلية
- ت - الادارة بالأهداف.
- ث - عملية التحسين المستمر.

٢. يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

- أ - الرقابة والمتابعة للتصيقة.
- ب - العقاب في حالة الاخفاق.
- ت - مرونة العمل.
- ث - تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

3- التشجيع الإبداعي

- ✓ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية، وإبتكار الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة.
- ✓ ينمي روح الإبتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع افكاره.
- ✓ وتنجلي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم كيفية النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل.

1- خصائص القائد التحويلي

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

1. القدرة على التركيز والانتباه.
2. تحمل المخاطرة.
3. الثقة بالنفس وبالآخرين.
4. احترام الذات.
5. القدرة على الاتصال.
6. الاحساس بالآخرين.

٣. من أهم خصائص القائد التحويلي:

- أ - القدرة على التركيز والانتباه
- ب - سرعة الانطباعة بالحاسب الآلي.
- ت - عدم الاحساس بالآخرين.
- ث - حدة البصر

2- الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي

- 1- التركيز على العمل: عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
- 2- التركيز على الأداء: تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة.
- 3- التركيز على التطوير المستمر والملموس في أهداف الجماعة.
- 4- 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.
5. التركيز على الاتصال: مع كل أعضاء المنظمة، والعملاء.
6. التركيز على العمل كفريق: ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة.
7. التركيز على تطوير كفاءات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال:
 - ✓ تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاءاتهم العالية 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 لتطوير أدايتهم الحال والمستقبل.

٤. من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

- أ - خلق علاقة مع الادارة على حساب العلاقة مع الآخرين
- ب - عدم مراعاة الجوانب الإنسانية.
- ت - التركيز على الاداء
- ث - عدم اشتراك الآخرين في الآراء.

٥. يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية وانلجؤء إلى المخاطرة:

أ - التفكير المثالي أو الكاريزما

ب - قدرة الموهبة.

ت - الذكاء.

ث - الإبداع.

١. التأثير المثالي او الكاريزما:

✓ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية. واللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص. والتفاني. والإحساس بالهدف المشترك.

✓ كما تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخري نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

✓ فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به. ويغرس الاعتداد بالنفس. ويحظى باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم. وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.

✓ كما يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية. ويشاركهم في مواجهة المخاطر. مظهرًا سموًا أخلاقيا متميزًا. يجعله برأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

٦. يعبر التأثير المثالي أو الكاريزما عن قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية وانلجؤء إلى

أ - المخاطرة

ب - اظهار انقوة

ت - اندفاع عن الاخرين

ث - المساومة

٧. يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به:

أ - المحجبر العام.

ب - القائد التحويلي.

ت - الرئيس المباشري.

ث - الرئيس التنفيذي.

٨. يمتلك القعد التحويلي قدرات فائقة في بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به:

أ - التأثير بالمرؤوسين

ب - كشف الحقائق

ت - الاشراف على المرؤوسين

ث - جميع ما ذكر خطأ

١. التأثير المثالي او الكاريزما:

✓ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية. واللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص. والتفاني. والإحساس بالهدف المشترك.

✓ كما تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخري نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

✓ فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به. ويغرس الاعتداد بالنفس. ويحظى باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم. وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.

✓ كما يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية. ويشاركهم في مواجهة المخاطر. مظهرًا سموًا أخلاقيا متميزًا. يجعله برأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

٩. يتمثل في قدرة القعد على ايصل توقعاته العالية الي الآخرين: 2- الدفع والالهام:

أ - الدفع والالهام

ب - التشجيع الإبداعي.

ت - التركيز على الأداء.

ث - المشاركة.

✓ يتمثل في قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الي الآخرين.

وإستخدام الرموز لتركيز الجيود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة. أي إنجازا شياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

✓ يعمل القائد التحويلي على ان يثير في المرؤوسين حب التحدي. وينبع الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة. ويذكر فهم الحماس وروح الفريق. ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل. وفي ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.

١٠. إن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في قدرة القعد على ايصال العالية الي الآخرين

أ - توقعاته

ب - دوافعه

ت - حوافزه

ث - مشاركته

١١. تعريف تريسي (Tracey) القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا.....

أ - القيم الأخلاقية

ب - الاحترام المتبادل

ت - أهداف مشتركة

ث - جميع ما ذكر خطأ

✦ تعرف تروفينو (Trofino): القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها. وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

✦ تعريف تريسي (Tracey): القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.

✦ تعريف جان كريجر (Jan Krieger): القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية. والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصالح المنظمة. ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

المحاضرة الثالثة

ثانياً: اهم التحديات التي تواجه المنظمة .

- 1- تسونامي المعرفة: **تسونامي** كلمة **يابانية** تعني **المد الهائج**
- 2- تحدي القيادة والموارد البشرية
- 3- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة
- 4- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
- 5- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب:
- 6- تحدي القيادة النسوية
- 7- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

1. من اهم التحديات التي تواجه المنظمة:
 - أ - تحدي القيادة النسوية.
 - ب - قلة الخبرة لدى الموظفين.
 - ت - ضعف القوة الشرائية.
 - ث - ضعف الابتكار.

2.عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات

العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلاً لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك. وصفت الإدارة **عقل المنظمة** انطلاقاً من مفاهيم العقل وممارسته مثل: التفكير.. التعقل. المعرفة. الذكر. التخيل. حل المشكلات. اتخاذ القرارات. الاستنتاج.. الاستقراء. الخبرة. الحكمة. الرشد. النقد. الابتكار. وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضرة في جميع عملياتها وأنشطتها.

- بعضها البعض:
- أ - الروح.
 - ب - التفكير.
 - ت - **العقل**.
 - ث - الذاكرة.

3.هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات:

الذكاء هو القدرة العقلية على التكيف للمواقف الجديدة او القدرة على التصرف وحل المشكلات. الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخزن المعلومات. والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات. الذكاء يتلهم في القدرة التي تلبس عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم.. وقوة الفطنة. وجودة الرأي واستكشاف الامور والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات. والمعارف وتحديثها. وإعادة تدويرها وتبنيها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف.

- أ - العقل.
- ب - **الذكاء**.
- ت - التفكير السليم.
- ث - الحدس.

4. تعد الإدارة عقل المنظمة لان الإدارة هي :

1. لان الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الاهداف.
2. لان الإدارة هي اتخاذ للقرارات.
3. لان الإدارة هي صناعة المستقبل.
4. لان الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء..

- أ - التخمين.
- ب - **اتخاذ القرارات**.
- ت - المخاطرة.
- ث - كل ما ذكر غير صحيح.



5. تعتبر المنظمات الافتراضية إحدى التحديات التي تواجه.....(مكرر 1436#)

- أ - القيادة والموارد البشرية.
- ب - **هندسة المعمارية التنظيمية**.
- ت - اصحاب المصالح بالمنظمة.
- ث - **جميع ما ذكر خطأ.**

6. إن.....يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة:

- أ - **تأسيس منظمة متطورة ادارياً**.
- ب - السرعة.
- ت - التفاضل.
- ث - الإفلاس.

راجع السؤال الأول فوق

ما هي نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة؟

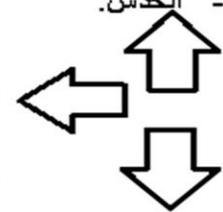
تحقيق مؤشرات أداء المنظمة:	
الكفاءة.	✓
الفاعلية.	✓
الانتاجية.	✓
2- تأسيس منظمة متطورة ادارياً من خلال:	✓
احترام الوقت وقبول الجديد.	✓
عدالة واحترام المرأة.	✓
تكاليف الفرص وتوطيد العلاقات.	✓
3- تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية:	✓
الموارد.	✓
الجدارات.	✓

7. تأسيس منظمة متطورة ادارياً يعتبر من النتائج اعتبار الإدارة ...

- أ - **عقل المنظمة**.
- ب - روح المنظمة.
- ت - قلب المنظمة.
- ث - راس المنظمة.

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

- أ - العقل.
 - ب - **الذكاء**.
 - ت - التفكير السليم.
 - ث - الحدس.
- 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 يتل في القدرة التي تلب عمليات عقل المنظمة (الادارة) بالذمن المتوقد وسرعة الفهم. وقوة الفطنة. وجودة الرأي واستكشاف الامور. والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها. وإعادة تدويرها وتبنيها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة.



٩. الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والأكاديمية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و..... مع الظروف الطارئة وحل المشكلات

- أ - **التكيف**.
- ب - المواجهة.
- ت - السير.
- ث - التحسن.

لماذا تعد الادارة عقل المنظمة ؟

1. لان الادارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الاهداف.
2. لان الادارة هي اتخاذ للقرارات.
3. لان الادارة هي صناعة المستقبل.
4. لان الادارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء.

٩. تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي:

- أ - التخمين.
- ب - **اتخاذ القرارات**.
- ت - المخاطرة.
- ث - قلب المنظمة.

١٠. حسب نتائج دراسة سينديرمان فان الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة.....

- اشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت آراء الخبراء بوجبة نظرم في الذكاء وقياسه الى ان الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة (80%) والسرعة الذهنية بنسبة (71%) والمعلومات العامة بنسبة (59%) ودافع الاجاز بنسبة (18%). مما يعنى اهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء. وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الادارة في:
1. الذكاء مستودع المعارف والمعلومات: فلقد انشئت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء.
 2. الذكاء مصدر لتحديث الافكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية (الفرص والتهديدات). كما يسهم في التحذير من الأزمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجية.
 3. يمثل الذكاء قناة لتدوير الافكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم.

- أ - **80%**
- ب - 85%
- ت - 70%
- ث - 75%

المحاضرة الرابعة

2- أهداف الذكاء الاستراتيجي

- ❖ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها.
- ❖ تمكن 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 (الزبانن . الموردن . الشركاء).
- ❖ تقديم الأفكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
- ❖ توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حالها ومستقبلها.

3- عناصر الذكاء الاستراتيجي



1. من أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- أ - تمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة.
- ب - دفع العمال لزيادة الإنتاج.
- ت - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- ث - تطوير مهارة العاملين بالإدارة الوسطى.

2. من أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- أ - تقديم افكار غير هادفة.
- ب - دفع العمال لزيادة الإنتاج.
- ت - زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

3. من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

- أ - القدرة التكنولوجية.
- ب - الدافعية.
- ت - القدرة المالية.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

4. من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

- أ - القدرة التكنولوجية.
- ب - الشراكة.
- ت - القدرة المالية.
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

5. تعبير الرؤية المستقبلية عن:

- أ - أقدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية.
- ب - قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا و ينتظر نتيجته.
- ت - الرؤيا المتنامية.
- ث - القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها.

3- الرؤية المستقبلية :

- ❖ تعبير الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا و ينتظر نتيجته.
- ❖ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها:
- 1. احد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.
- 2. تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.
- 3. مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي.

5- الدافعية:

- ❖ تعكس الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الاليمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه.

6- الحدس:

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

7- الابداع:

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

6. عنى قدرة القادة على دفع وتحفيز الافراد عن:

- أ - الابداع.
- ب - الحدس انعام.
- ت - الدافعية.
- ث - التوجه.

7. يعبر... عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها:

2- 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:
- 1. اطار للتفكير الاستراتيجي واسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.
- 2. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.
- 3. فرصة لمشاركة الافراد وقرق العمل في تحليل المشكلات.

أ - التفكير بمنطق النظم:

- ب - الاستشراف.
- ت - الرؤية المستقبلية.
- ث - الرؤية المتنامية.

٨. يعبر التفكير بمنطق النظم عن القدرة على..... ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها

- أ - توليف
- ب - تعريف
- ت - تحديث
- ث - بناء

2-التفكير بمنطق النظم:

- ❖ يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها.
- ❖ هو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.
- ❖ يساعد تفكير النظم القادة الناجحين كونه:
 1. إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمعالجة تعقيدات البيئة.
 2. طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.
 3. فرصة لمشاركة الأفراد وفقرى العمل في تحليل المشكلات.

٩. تعبر... على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية:

- أ - الاستشراف.
- ب - الشراكة
- ت - الدعوية.
- ث - الرؤية.

4- الشراكة (Partnership):

- ❖ تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية.
- ❖ فلقد استطاع ستيف جوبز إقامة شراكة بين أيزروكس وشركة ابل مكنت الأخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب.
- ❖ ويحدد دورها في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال:
 1. كونها احد اتجاهات التنظيم المعاصرة.
 2. بوصفها احد اليات التأقلم مع البيئة التنافسية.
 3. تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات.



١٠. تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة..... استراتيجية

- أ - تحالفات
- ب - رؤية
- ت - أهداف
- ث - جماعات

١١. يعرف تريغو وزيمرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه..... لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود

بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة

- أ - عملية منطقية
- ب - آلية مشتركة
- ت - آلية
- ث - عملية عشوائية

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

- 1-الاتجاه الأول: الذكاء الاستراتيجي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار، حيث يعرفه تريغو وزيمرمان بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يشود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.

١٢. اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من..... المحيطة بها حاليا

ومستقبليا.

- أ - فهم التهديدات
- ب - معالجة القضايا
- ت - مراجعة المشاكل
- ث - جميع ما ذكر خطأ

2- اهداف الذكاء الاستراتيجي

- ❖ توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية منها.
- ❖ تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج.
- ❖ تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجود الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية.
- ❖ تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبان . 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.

المحاضرة الخامسة

١. هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة:

- أ - الحالة البركفية
- ب - **الازمة**
- ت - التقلبات البيئية.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

٢. هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان: **1- تعريف الازمة**

الازمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان.
الازمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله. كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
الازمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت ام ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

- أ - الحالة البركفية.
- ب - الانفجار.
- ت - التقلبات البيئية.
- ث - **جميع ما ذكر خطأ**

٣. الازمة هي خلل نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان

- أ - **مفاجئ**
- ب - سريع
- ت - خطير
- ث - معقد

٤. من اهم خصائص الازمات: (مكرر في قلمناج)

- أ - **المفاجأة في حدوثها**
- ب - التأخر في حدوثها.
- ت - التنبؤ قبل حدوثها.
- ث - التكرار..

2- خصائص الازمة

1. التعميد والتشابك والتداخل في عناصرها واسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
2. **المفاجأة في حدوثها من حيث المكان او الزمان او من حيث المبدأ.**
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات المتضاربة على الكيان الاداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية، او مادية او اجتماعية).
4. ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديداً لمصالح الكيان الاداري واستمراره في اداءه الوظيفي واهدافه وامنه واستقراره.
5. ان مواجهتها تتطلب خروجاً عن الامتيازات التنظيمية المكلفة واستخدام وسائل غير عادية، كما يمكن الاستعانة بقوى خارجية احياناً للمساعدة في حل الازمة.
6. انها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمواجهتها بسبب قلة الخبرة.
7. تصاعداً المفاجئ يودي بمتخذ القرار الى الحرية البالغة والعجز في مواجهة الاحداث المتسارعة لفحص المعلومات او عدم دقتها.
8. ان مواجهة الازمة تعد واجبا مصرورياً على الكل لأنها تمثل تهديداً على النظام بأكمله.

3- اسباب الازمات

1. سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة بسبب: قلة المعلومات وضعف اشارات الانذار عن الازمة. عدم القدرة على جمع المعلومات. تداخل وتشويش المعلومات. المعلومات المتبورة.
2. **سوء الادراك:** الادراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي الى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار.
3. **سوء التقدير والتقديم:** بسبب: الافراط في الثقة. سوء تقدير قوة الطرف الآخر. المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالازمة. عدم تحليل المعلومات. التأثر بالشعارات الوهمية (نحن الاقوى. نحن الافضل).
4. **الادارة العشوائية كسوء التخطيط.** عدم احترام الهيكل التنظيمي. قصور في التوجيه وعدم التنسيق. واشاعة الصراع الداخلي بين الافراد والمنظمة. وغياب الرقابة.
5. **الرغبة في الابتزاز:** حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة. حيث تلجأ الى صنع الازمات المشتتة للكيان الاداري.
6. **اليأس:** لدى فئة معينة مما يؤدي الى الاحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير.
7. **الاشاعات:** التي يتم اطلاقها وتوظيفها وتسفيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً. ومن اسباب ظهور الاشاعات: الغماد الحقائق لدى الناس. وجود اطماع لدى الغير. وسوء الادارة وعدم مواجهة الازمة.
8. **استعراض القوة:** تستخدمه الكيانات الكبيرة لتجسيم الكيانات الصغيرة الضموحة.
9. **الايخطاء البشرية:** أي الاخطاء التي يكون مصدرها الانسان.
10. **الازمات الخطيئة:** او الاختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسة على تتبع عمليات التشغيل. وسرسل الانتاج والتوزيع ومن ثم احدث الازمة للمنظمة (اختراق شركة ارامكو في رمضان 1433)
11. **تعارض الاهداف:** بين الازمات المختلفة التي يجمعها عمل مشترك. فكل طرف ينظر الى العمل من زاوية.
12. **تعارض المصالح:** بين الافراد والجماعات او الدول.

٥. من اهم اسباب الازمات:

- أ - اليأس.
- ب - سوء التقدير والتقييم.
- ت - الادارة العشوائية.
- ث - **جميع ما ذكر صحيح**

٦. من أهم أسباب الازمات ما يلي:

- أ - الحماس.
- ب - **سوء التقدير والتقييم**
- ت - الإدارة الرشيدة.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

٧. من اخطر مراحل الازمات هي مرحلة.

- أ - **التضج**
- ب - الميلاذ والظهور.
- ت - الانحسار والتقلص.
- ث - النمو والانتعاش.

3- مرحلة التضج

تعد من اخطر مراحل الازمة. ومن النادر أن تصل الازمة إلى مثل هذه المرحلة. وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه.
تصل الازمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها. وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.
قد تكون الازمة بالغة الشدة. شديدة القوة تلجأ بمتخذ القرار والمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه. أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الازمة الى اتجاه آخر.

مراحل الازمات

- ❖ 1- مرحلة الميلاذ والظهور
- ❖ 2- مرحلة النمو والانتعاش
- ❖ 3- مرحلة التضج
- ❖ 4- مرحلة الانحسار والتقلص.
- ❖ 5- مرحلة الاختفاء او ما بعد الازمة

٨. من اسباب ظهور الإشاعات: (مكرر)

- أ - انعدام الحقائق لدى الناس.
- ب - وجود اطماع لدى الغير.
- ت - سوء الإدارة.
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

7. الإشاعات: التي يتم إطلاقها وتوظيفها ونسجها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ومن اسباب

ظهور الإشاعات: انعدام الحقائق لدى الناس، وجود اطماع لدى الغير، وسوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

8. اسباب ظهور الإشاعات: انعدام الحقائق لدى الناس، وجود اطماع لدى الغير، وسوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

٩. يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

أ - الإشاعات

- ب - عدم الرضا الوظيفي
- ت - التكاسل عن العمل
- ث - جميع ما ذكر صحيح .

١٠.للأزمة يؤدي بمتخذ القرار الي الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعة لنقص المعلومات أو

عدم دقتها :

- أ - التصاعد المفاجئ.
- ب - التهديد.
- ت - الصدمة.
- ث - الضغط.

7. نصابها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار الي الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الاحداث.

المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها.

١١. من أنواع الأزمات المعنوية :

- أ - أزمة الديون.
- ب - تدهور الانتماء.
- ت - ظهور وباء.
- ث - أزمة العمالة.

سوع	امثلة
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة.
الأزمات المعنوية	أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم رضاء العاملين واستيائهم، بأس البعض، تدهور الانتماء، انخفاض الروح المعنوية.
الأزمات البسيطة	الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، عمال أحد الأقسام في الشركة، وفاة مدير إدارة أو استقالته، عطل في

١٢. من اسباب حدوث الأزمات بين الافراد او الجماعات او الدول

- أ - تعارض المصالح
- ب - التماسك
- ت - تبادل المصالح
- ث - قلة الاحتكاك

12 - تعارض المصالح: بين الافراد او الجماعات او الدول.

١٣. تمثل الأزمة الزاحفة نوعاً مهماً من أنواع الأزمات ومثال لها.....

أ - أزمة الديون الخارجية

- ب - أزمة الرهائن
- ت - أزمة الامطار
- ث - جميع ما ذكر خطأ

العمق	المظهر
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير - أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير	الأزمة الزاحفة مثل أزمة الديون الخارجية
	الأزمة العنيفة المفاجئة مثل أزمة الرهائن
	الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة مثل أزمات التنوين
	الأزمة الضمنية المستترة وهي اخطر الأزمات بسبب غموض اسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقة في الجهاز المصري

المحاضرة السادسة

3- مبادئ التعامل مع الأزمة

1. **توخي الهدف:** على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا.
2. **الاحتفاظ بحرية الحركة** وعنصر المبادرة.
3. **المباغتة:** التي تؤمن السيطرة على الأزمة وتشل حركة القوة الصانعة لها.
4. **الحشد وجمع القوة اللازمة** لمعالجة الأزمة.
5. **التعاون في معالجة الأزمة.**
6. **الاقتصاد في استخدام القوة.**
7. **التفوق في السيطرة** على الاحداث.

1. من مبادئ التعامل مع الأزمة هو:

- أ - **التعاون في معالجة الأزمة**
- ب - جاهل الأزمة.
- ت - اتخاذ القرار الفردي في معالجة الأزمة.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

2. يطلق على علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الآخرين:

- أ - الإدارة بالأهداف.
- ب - الإدارة العلمية.
- ت - الإدارة بالتفاصيل.
- ث - **الإدارة بالأزمات**

2- الإدارة بالأزمات (Management by Crisis)

- ✓ تقوم على افعال الأزمات وابدائها من عدم كوسيلة للتغطية والنموه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري. ففسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة اكبر واشد تأثيرا.
- ✓ تعتمد الإدارة بالأزمات على **صناعة الأزمة**. بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة ويمكن ذلك من خلال التخطيط لغلق الأزمة. ثم استثمارها. أو استثمار الفرص. التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية. لتحقيق بعض الأهداف. التي كان يصعب تحقيقها. في الظروف العادية.
- ✓ **يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الآخرين.** وهو فن مستخدم يهدف الى السيطرة على الآخرين واخضاعهم وابتزازهم ومن اهم مواصفاتها:

- ❖ **الاعداد المبكر.**
- ❖ **تهيئة المسرح الأزموي.**
- ❖ توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة.
- ❖ اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- ❖ ايجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

3. من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

- أ - عدم الجاهزية.
- ب - الضعف في توزيع الأنوار.
- ت - **تهيئة المسرح الأزموي**
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

4. تعتبر عملية من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات

- أ - **الاعداد المبكر**
- ب - التجاهل
- ت - رفض المبررات
- ث - جميع ما ذكر خطأ

5. من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية وقف النمو

والتي تقوم على مبدأ بذل الجهد ولمنع التدهور .

- أ - **بول الامر الواقع**
- ب - **المواجهة**
- ت - **التجاهل**
- ث - **الحل السلمى**

6. من أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية

ويتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة

- أ - **العنف**
- ب - **التقدير**
- ت - **الانسجام**
- ث - **التناغم**

4- استراتيجيات مواجهة الأزمة

1. **استراتيجية العنف:** يتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة .مواجهة أزمة متعلقة بالقيم. وفي حالة الانتشار السريع.
2. **استراتيجية وقف النمو:** تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد . لمنع التدهور وضمان عدم الوصول الى الانفجار. وتستخدم في حالة: المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة. قضايا الرأي العام والجماهير. الاضرابات العمالية.
3. **استراتيجية التجزئة:** تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها الى اجزاء من خلال: ضرب الروابط المجمععة للازمات. وتحويل العناصر المتحددة الى عناصر متعارضة.
4. **استراتيجية اجهاض الفكر والقيم والاتجاهات** التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحاليف مع بعض العناصر المرتبطة بها بشكل ضعيف.
5. **استراتيجية تصعيد الأزمة:** من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها.
6. **استراتيجية تغيير مسار الأزمة:** تصلح مع الازمات الجارفة التي يصعب الوقوف امامها.

المحاضرة السابعة

1 - تعريف التسويق الأخضر

هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة. عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون آمنة، وان تتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير اساليب الترويج.

التسويق الأخضر هو مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.

التسويق الأخضر مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على اساس الابداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصلته النهائية الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركة.

4- معوقات تطبيق التسويق الأخضر

1. ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك.
2. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية.
3. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء.
4. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

5- النتائج المحققة من التسويق الأخضر

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

1. يعرف التسويق الأخضر بأنه:

- أ - بيع المنتجات والخدمات بالأقسام.
- ب - بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة
- ت - بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن.
- ث - بيع الخضروات.

2. يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين:

- أ - حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية
- ب - حاجات العاملين والادارة وهدف الربحية.
- ت - حاجات الزبائن الجدد.
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

3. من معوقات تطبيق التسويق الأخضر:

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

4. من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

- أ - القبول الاجتماعي للمنظمة
- ب - قلة خدمات ما بعد البيع.
- ت - الدفع النقدي لشراء السلع.
- ث - جميع ما ذكر غير صحيح.

5. يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات.....وهدف الربحية :

- أ - العمل.
- ب - أصحاب المصالح.
- ت - البيئة
- ث - السوق.

6. يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية

- أ - الموازنة
- ب - التسويق
- ت - المنافسة
- ث - التعارض



٧. عرفت التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وأن تكون آمنة :

عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وأن تكون آمنة، وأن تتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف، وتعديل وتطوير أساليب الترويج.

- أ - جمعية التسويق الأمريكية
ب - جمعية التسويق الأوروبية.
ت - الجمعية السعودية للتسويق.
ث - جميع ما ذكر خطأ.

٨. من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي : مكرر

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

٩. من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي..... مكرر

- أ - ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء
ب - عدم وجود موزعين
ت - عدم وجود مروجين
ث - قلة خبرة رجال البيع

١٠. هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة الي أخذ دور مهم في حماية البيئة منها:

2- مبررات ظهور التسويق الاخضر

ضعف الوعي لدى اغلب المنظمات وعدم الاهتمام بالبيئة والاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت انصار البيئة الى الاخذ دور مهم في حماية البيئة.
ويرى كوتلر (Kotler) انه على المسوقين ان يكونوا واعين ومدركين للتحديات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقة بالتوجهات التالية:

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

- أ - اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.
ب - الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية
ت - الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.
ث - غير موجود في تصوير الاسئلة.

١١. هناك عدد من الأشياء التي دفعت الي أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية

- أ - انصار البيئة
ب - أصحاب البيئة
ت - اعداء البيئة
ث - جميع ما ذكر صحيح

المحاضرة الثامنة

١. هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها: (مكرر في 3 نماذج)

1- سلوك المستهلك الأخضر

يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلماً قلماً تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية، ولا تحدث تلوث للبيئة.
هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الاستعداد للتحويل من منتج الى اخر اذا استلزم الامر ان يدفع سعراً اعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة.

- أ - المستهلك المرتقب.
- ب - المستهلك الأخضر.
- ت - مدير المبيعات.
- ث - رجل المبيعات.

٢. يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماماً فهم غير مهتمون بالقضايا

3- نماذج المستهلك الأخضر

بينت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي:

- 1- الخضراء شديدة الاخلاص: وهم المستهلكون الخضراء الحقيقيون او المستهلك الاخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بامتلاكهم وعياً عالاً ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية.
- 2- المشتركون الخضراء: هم المستهلكون الخضراء المتأخرون. فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية. ولكنهم على استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ اضافية (حتى زيادة 22 %) من اجل شراء منتجات خضراء.
- 3- البراعم: يطلق على هذه المجموعة الاخضر الفاتح. ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الانخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر.

البيئية: (مكرر في 3 نماذج)

- أ - البراعم.
- ب - الخضراء شديدة الاخلاص.
- ت - اللامبالون.
- ث - المتذمرون.

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 غير مؤسساتها المتخصصة.

5- اللامبالون: يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماماً فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية معاً متآلفين معاً.

خصائص المستهلك الأخضر

❖ حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي:

1. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
2. رفض الممارسات التي تلحق ضرراً 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 بهدف توجيه سلوكه اليومي.
6. يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.

٣. من خصائص المستهلك الأخضر: (مكرر)

- أ - قبول الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
- ب - القدرة العالية على الشراء.
- ت - رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
- ث - ليس لديه ثقافة شرائية.

٤. من خصائص المستهلك الأخضر.....الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.

- أ - رفض
- ب - قبول
- ت - تشجيع
- ث - خلق

المحاضرة التاسعة

1. هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح:

1- مفهوم التسويق الإلكتروني

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

أ - الترويج.

ب - **التسويق الإلكتروني**.

ت - التسويق الأخضر.

ث - جميع ما ذكر خطأ.

2. من مجالات التسويق الإلكتروني: (حفظ تعداد)

2- مجالات التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الاعتماد على شبكة الانترنت في مجالات عديدة منها:
1. **البيع**: إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم.. ومناقشهم وتلقى اوامرهم الشرائية.
2. **الإعلان**: عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
3. **المنتجات الجديدة**: يمكن تلقي افكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين.. وعقد اجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن ادارة التسويق من اجراء الدراسات الاقتصادية للمنتجات الجديدة.
4. **خدمة الزبائن**: يمكن تلقي طلباتهم وشكاوهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد تسمية الصورة الذهنية للشركة لديهم.
5. **بحوث التسويق**: بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء.. وإرسال قوائم الاسئلة عبر الانترنت وتنظيم المقابلات. وتكوين قاعدة البيانات والمعلومات التسويقية المتكاملة.
6. **التوزيع**: يعد البيع عبر الانترنت احد اشكال قنوات التوزيع المباشر الى المستهلك.
7. **الشراء**: يمكن عبر الانترنت الاتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات نوعا وكما وتوقيتا. وتلقى العروض وتقييمها. ومتابعة تسليم الطلبات

أ - الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.

ب - البيع.

ت - خدمة الزبائن.

ث - **جميع ما ذكر صحيح**.

3. من مجالات التسويق الإلكتروني ما يلي.....

أ - الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.

ب - البيع

ت - خدمة الزبائن

ث - **جميع ما ذكر صحيح**

(تعداد حفظ)

4. يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في:

5- اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي

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

أ - **اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الانترنت**

ب - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجل بيع مهرة

ت - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيرية.

ث - جميع ما ذكر صحيح.

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

أ - **إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزبائن**

ب - اعتماد التسويق الإلكتروني على رجل بيع مهرة

ت - اعتماد التسويق الإلكتروني على أسواق جماهيرية.

ث - اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

6. من أهداف التسويق الإلكتروني: (تعداد حفظ)

أ - زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج وثوق المستهلك.

ب - عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن

ت - عدم تقديم خدمات ما بعد البيع.

ث - **تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة**

7. من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن.....

أ - **المستهلكين الحدد**

ب - الموردين

ت - الشركاء

ث - الموزعين

3- اهداف التسويق الإلكتروني

❖ **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.

٨. من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني: (تعداد حفظ)

أ - قلة الزبائن.

ب - عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.

ت - قلة السلع.

ث - كل ما سبق ذكره صحيح.

7- التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

❖ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني.

❖ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني.

❖ حاجة المنظمات الى بنية تحتية اخرى بالإضافة الى مزود الشبكات.

❖ الأمان وخصوصية المستهلك.

❖ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.

٩. من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

أ - حذر الزبائن

ب - قلة الزبائن.

ت - قلة السلع

ث - كل ما ذكر خطأ

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

أ - التسويق الرقمي

ب - التسويق الأخضر

ت - التسويق المباشر

ث - جميع ما ذكر صحيح

❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بالتسويق الرقمي.

تسويق الويب. او تسويق الخدمات والمنتجات عبر الانترنت وعادة ما يرتبط بعدة نماذج عمل هي:

✓ التجارة الإلكترونية وبيع السلع بشكل مباشر للزبائن (B2B)

✓ اعمال تجارية من منظمة لأخرى (B2C)

✓ من مستهلك الى مستهلك (C2C)

✓ مواقع ويب تعرض ادلة مبيعات.

✓ استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لإرسال الإعلانات.

المحاضرة العاشرة

معايير التصنيف	انواع الثقافات	الخصائص	معايير التصنيف
1- التناحر	الثقافة القوية	قيم ومعايير متأصلة يصعب انتهاؤها تعد أصلاً من أصول الشركة	القوة - التكيف
2- التسلط	الثقافة الضعيفة	قيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحددة احترام تقاليد الشركة	
3- التناثر	الثقافة غير السوية	سيطرة المديرين ذوي النفوذ مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد	
4- الحيادية الماحي	الثقافة المتكيفة	مشاركة واسعة في الاداء والشعور تبني مخططة عالية احتضان الابتكار والإبداع الريادة في الاعمال. وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة	
5- الاحباط			
6- السمات			
7- نسب الدليل			

يوجد خطأ املائي بالخيار الثاني التذمر والصحيح هي ثقافة التأمير
1. من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

- الثقافة القوية
- ثقافة التذمر. راجع شريحة 10 الى 16
- ثقافة التسلط.
- جميع ما ذكر صحيح

2. هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم: (مكرر)

- الحضارة.
- الثقافة
- المدنية.
- المشاركة.

1- تعريف الثقافة

- الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم.
- الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن اخرى.
- وتتميز الثقافة بما يلي:
 - ✓ انها نشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.
 - ✓ تنتقل من جيل الى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف.
 - ✓ انها قابلة للتعديل والتغيير.

2- تعريف الشركات متعددة الثقافات

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

3. الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي: (مكرر في كتماذج)

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

4. من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

- تنوع الموارد البشرية.
- غياب التمييز.
- التكامل الهيكلي.
- كل ما ذكر صحيح.

تنوع الموارد البشرية

التكامل الهيكلي

تكامل الشبكات غير الرسمية

غياب التمييز

مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية

مستوى منخفض من الصراعات

3- خصائص الشركات متعددة الثقافات

5. من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

- تنوع الموارد البشرية.
- التمييز بين العاملين.
- عدم التكامل الهيكلي.
- ارتفاع الصراعات الداخلية.

6. من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

- تنوع الموارد البشرية.
- التمييز بين العاملين.
- عدم التكامل الهيكلي.
- جميع ما ذكر خطأ

7. ان الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بي:

- الصدمة الحضارية.
- الصدمة الثقافية.
- سوء الفهم.
- كل ما ذكر خطأ.

4- الصدمة الثقافية (Culture Shock)

- يشير مفهوم الصدمة الثقافية الى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها.
- الصدمة الثقافية 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.

٨. الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل

5-الثقافات المتعددة على بيئة ادارة الاعمال

النوع الثقافات	الخصائص الرئيسية
الثقافة القوية	<ul style="list-style-type: none"> قيم ومعايير متأسلة يصعب انتزاعها تعد اصلا من اصول الشركة
الثقافة الضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> قيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة
الثقافة غير السوية	<ul style="list-style-type: none"> سيطرة المديرين ذوي النفوذ مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجدد
الثقافة المتكيفة	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة واسعة في الأداء والشعور تنبئ مخاطرة عالية احتضان الابتكار والإبداع

الجديد هي: (مكرر)

- أ - الثقافة القوية.
ب - الثقافة غير السوية
ت - الثقافة غير المتكيفة.
ث - الثقافة الضعيفة.

٩. تعتبر الثقافة من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال، وتتميز الثقافة بأنها: (مكرر)

- ❖ الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج المادي الذي يعكس تلك القيم.
❖ الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى.
❖ وتتميز الثقافة بما يلي:
✓ أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

- أ - لا يتم نقلها من جيل لآخر.
ب - غير قابلة للتعديل أو التغيير.
ت - غير مهمة في بيئة الأعمال.
ث - تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية

النوع الثقافات	الخصائص الرئيسية
ثقافة القوة	<ul style="list-style-type: none"> اتصالات لا رسمية ثقة عالية <u>بناء بيروقراطي</u> الاعتماد على قوة المركز
ثقافة الدور	<ul style="list-style-type: none"> رسمية عالية التزام بمواعيد العمل وإجراءاته استقرار البيئة الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار
ثقافة المهمة	<ul style="list-style-type: none"> تعدد المسؤوليات الاستقلالية النسبية خبرة كبيرة مرونة عالية

١٠. من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة

- أ - البناء البيروقراطي
ب - الرشد والعقلانية
ت - ضعف القرارات
ث - الاستقلالية النسبية

المحاضرة الحادية عشر

1. تعرف الشركة العائلية على انها: (مكرر)

- الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.
- الشركة التي يكون اكثر من 50 % من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
- الشركة المندمجة مع شركات اخرى.
- جميع ما ذكر صحيح.

1- تعريف الشركات العائلية

وضع وإسفيد وكاولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي:

- الشركة التي ينظر اليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على انها شركة عائلية.
- اكثر من 50 من اسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
- ان ينحدر 51 او اكثر من فريق الادارة من أكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة.
- ان تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من افراد العائلة.

2. تعرف الشركة العائلية على انها :

- الشركة التي تكون للأبن الأكبر في العائلة.
- الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة.
- الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
- الشركة كبيرة الحجم.

2- انواع الشركات العائلية والعوامل المؤثرة فيها

- الشركات العائلية التقليدية**
 - يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي:
 - 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 اعتمادا على سمعتها في الاسواق.
 - عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الايجابي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وابنائها عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.
 - تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.
- الشركات العائلية الصراعية:**
 - ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية المذبذبة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل.
 - اذ يرغب الافراد القدامى في استمرار وتكثيف او وتدهور مبيعاتها. بينها نجد افراد آخرين من الجيل عادة ما يفضل العمل الاستشاري في مثل تلك الشركات وافتراضات لا تقبل المناقشة. وبالتالي، عادة

3. من انواع الشركات العائلية:

- الشركات الريادية
- الشركات عابرة القارات.
- الشركات متعددة الاغراض.
- الشركات الصغيرة.

- الشركات الريادية**
 - هي اسحب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها. لان رائد الاعمال المؤسس للشركة يستمر في قيادتها الى ان يخلفه واحد او اكثر من ابنائها. الذين قد يكونوا اقل كفاءة او ريادة منه. مما يؤدي الى تنامي السرعات العائلية التي قد

4. تتميز الشركات العائلية ب :

- هوامش الربح المرتفعة.
- معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
- معدلات نمو اصول مرتفعة.
- جميع ما ذكر صحيح.

5- مزايا الشركات العائلية

- قدرة اكبر في التصرف الإداري والمالي.
- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكيات والإجراءات التي تحددها اللوائح.
- انتماء العائلات والأرباح على أفراد العائلة مما يخلق من مركزهم المالي وجوه العائلي والخاص وبواجبة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة.
- كما تتميز الشركات العائلية أيضا
- هوامش ربح مرتفعة.
- معدلات نمو مبيعات مرتفعة
- معدلات نمو أصول مرتفعة
- معدلات عائد على رأس المال مرتفعة.

5. تتمتع الشركات العائلية التقليدية بما يلي: (مكرر)

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

1- الشركات العائلية التقليدية

- يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي:
 - 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 اعتمادا على سمعتها في الاسواق.
 - عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الايجابي والاستعانة بالمدرء المحترفين الى جانب الاب وابنائها عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة.
 - تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز.

6. تتبع.....عندما يرغب الأفراد القدامى في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري :

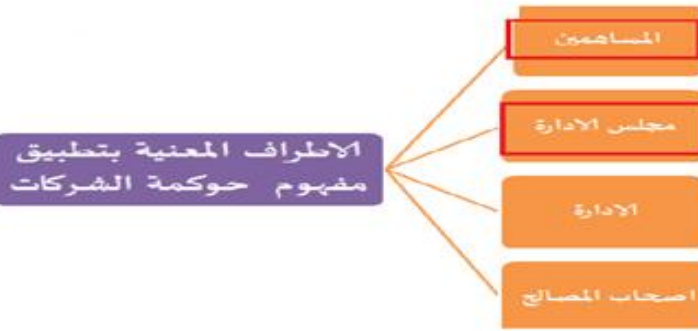
- الشركات العائلية الصراعية:**
 - ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية فبالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المذبذبة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن ان تظهر السرعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل.
 - اذ يرغب الافراد القدامى في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها. بينها نجد افراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري اخر.
 - عادة ما يفضل العمل الاستشاري في مثل تلك الشركات بسبب ان موقف كل فرد يكون قائم على لوائح وافتراضات لا تقبل المناقشة. وبالتالي يؤدي تقادم الصراعات الى التفكير في بيع الشركة

- الشركات العائلية الريادية.
- الشركات العائلية التقليدية.
- الشركات العائلية الصراعية
- الشركات الحديثة.

7. تتبع الشركات العائلية الصراعية. عندما يرغب الافرادفي استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات او الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري

- القدماء
- الجدد
- في الادارة
- النشاط

المحاضرة الثانية عشر



١. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:
- أ - القطاع المدني
 - ب - الجامعات.
 - ت - المساهمين.
 - ث - جميع ما ذكر خطأ.

٢. من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :
- أ - القطاع المدني.
 - ب - الجامعات.
 - ت - مجلس الإدارة.
 - ث - الجمعيات الخيرية

٣. من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

- أ - زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.
- ب - زيادة مخاطر الفساد.
- ت - ضعف المنافسين الجدد.
- ث - ضعف الأداء العام للشركات.

٤. من مزايا ومنافع حوكمة الشركات : (مكرر)

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

5- 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 اليها 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 والدقة 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.

٥. من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

- أ - المعاملة المتساوية للمساهمين.
- ب - الإفصاح والشفافية.
- ت - مسئوليات مجلس الإدارة.
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

٦. من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات : (مكرر)

- أ - التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد.
- ب - نظام الشفافية.
- ت - مسئوليات مجلس الإدارة.
- ث - جميع ما ذكر خطأ.



٧. من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات المحددات.....وتتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات

- أ - الخارجية
- ب - الداخلية
- ت - العامة
- ث - الخاصة

ثانياً: المحددات الداخلية: وتتمثل في القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هيكل ادارة سليمة وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي الى وجود تعارض في المصالح بينهم. بل يؤدي الى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

- أولاً: المحددات الخارجية: وتتمثل في البيئة التي تعمل فيها الشركات وهي:
1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس.
 2. وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
 3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات.
 4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الاسواق بكفاءة.

المحاضرة الثالثة عشر

1. تعرف بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه: (مكرر)

- أ - الانشطة التطوعية.
- ب - **المسئولية الاجتماعية**
- ت - الانشطة الجماعية.
- ث - المسئولية الفردية.

1- تعريف المسئولية الاجتماعية

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

2. تعرف المسئولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه الذي تعمل فيه

- أ - **المجتمع**
- ب - المكان
- ت - السوق
- ث - جميع ما ذكر صحيح

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

3. من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية ما يلي:

- أ - مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
- ب - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ت - مراعاة حقوق الامسان.
- ث - **جميع ما ذكر صحيح**

4. من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية ما يلي :

- أ - عدم مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
- ب - **مراعاة حقوق الامسان.**
- ت - عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

5. تعتبر مراعاة حقوق الانسان ضمن العناصر للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية:

- أ - **الفرعية**
- ب - الاساسية
- ت - الرئيسية
- ث - غير الضرورية



2- اهمية المسئولية الاجتماعية

1. زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذوي الاحتياجات الخاصة.
2. الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسئولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.
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 انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

6. تأتي اهمية المسئولية الاجتماعية من حيث انها: (مكرر في 3 نماذج)

- أ - تساهم في زيادة البرح على حساب المصالح الاخرى.
- ب - تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.
- ت - **تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية**
- ث - جميع ما ذكر صحيح.

7. من أبعاد المسئولية الاجتماعية: (مكرر في 3 نماذج)

- أ - **البعد الرياضي.**
- ب - **البعد السياسي.**
- ت - **البعد الاقتصادي.**
- ث - جميع ما ذكر خطأ.

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
2- القانوني	قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> ■ عدم التجارة بالمواد الضارة. ■ حماية الاطفال صحياً وثقافياً ■ حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة
	حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> ■ منع تلوث المياه والهواء والترية ■ التخلص ن المنتجات بعد استهلاكها ■ منع الاستخدام التعسفي للموارد
	السلامة والعدالة	<ul style="list-style-type: none"> ■ منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين ■ ظروف العمل ومنع الاحداث وصغار السن ■ اصابات العمل
1- الاقتصادي	المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> ■ منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين ■ احترام قواعد المنافسة وعدم التحاق الايني بالمنافسين
	التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> ■ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها ■ استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
3- الاخلاقي	المعايير الاخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> ■ مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ■ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ■ مراعاة حقوق الانسان

إن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان

والشكر لـ: **moubark** على كتابة أسئلة الفصل الأول والثاني 1435هـ وحلها وتبويبها

أختكم/شموع العسيري

لانتسونا من صالح دعواتكم لنا بكل التوفيق والنجاح....

سبحان الله وبحمده سبحان الله العظيم