

## المحاضرة التمهيديّة

❖ تتبع اهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الادارة من :

١. تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
٢. زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.
٣. تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ أدت الممارسات الادارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة الى:

١. زيادة اعداد رجال المبيعات والمهندسين.
  ٢. اثراء المعرفة الادارية
  ٣. زيادة المنافسة بين شركات القطاع العام والخاص.
  ٤. تخلف عملية التجديد في الفكر الاداري.
- ❖ ادت الممارسات الادارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة الى اثراء المعرفة...؟

١. الفنية
٢. الادارية
٣. التكنولوجية
٤. العلمية

❖ تتبع .... مقرر الموضوعات الخاصة في الادارة من تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الادارية الحديثة ؟

١. كيفية
٢. سلبية
٣. اهميه
٤. عالميه

## المحاضرة الأولى

❖ 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 فيحل المشكلات:

في ٥ تعريف للتعلم التنظيمي الدكتور جاب ٤ موجودين في الأسئلة باقي تعريف واحد ومو لازم تحفظو العلماء ركزو على التعريف فقط تعريف Popper & lipshits بأنه عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية

١. حل المشكلات.
٢. التعلم التنظيمي.
٣. التراكمي المعرفي.
٤. التأقلم

❖ لتعلم التنظيمي هو عمليه .... خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصيد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات

والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات؟

١. جمع
٢. استثمار
٣. تراكم
٤. تأقلم

❖ يرى سينج senge ان عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة ل .....وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

#### ١. الخبرات

٢. السوق
٣. المنافسة
٤. مهارات العاملين

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

#### ١. المشكلات التنظيمية

٢. السلوك التنظيمية
٣. أهداف المنظمة
٤. البيئة الخارجية

❖ يعرف كريس أوجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها .....

#### ١. البناء التنظيمي

#### ٢. كشف الأخطاء وتصحيحها

٣. التنافس الحر
٤. تدريب العاملين

❖ إن الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هو ان التعلم الفردي:

١. يتصلب الرؤية الجماعية المشتركة.

٢. يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.

٣. يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.

٤. يهتم بالتعليم الجماعي.

❖ ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات ب. :

١. حل المشكلات.

٢. التعلم.

٣. التنوع.

٤. غزو الأسواق الجديدة.

❖ ساهمت.....في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

١. سرعة التطور

٢. ضعف المنافسة

٣. غير واضح

٤. البيئة البسيطة

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

١. ارتفاع حدة المنافسة.

٢. ضعف التقدم التكنولوجي.

٣. ضعف كفاءة الموظفين.

٤. جميع ما ذكر خطأ

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي: التعلم الفردي:

- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه

- يتصلب الخبرة الشخصية و الرؤية الفردية

التعلم التنظيمي:

- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم

- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم :

- اداة فعالة لإيجاد و نشر المعرفة داخل اقسام المنظمة

- المنافسة الجديدة تحتم التعلم والتعلم المتبادل

- تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري

- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها

- سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

لا حظو الدكتور كرر نفس السؤال بس غير الخيارات فلازم تحفظو

الجملة كاملة لأنه يعتمد الحفظ

مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

- التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري

- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها

- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم

مهارات معرفية

- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر وقوة عمل متعلمة

-التطور الفكري نحو منظمات التعلم واعطاء العاملين دور في عملية اتخاذ القرار

❖ من مبررات دراسة .... ألتنظيمي ارتفاع حده المنافسة؟

١. التعلم

٢. الهيكل

٣. البناء

٤. الشكل

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

١. السلوك التنظيمي.

٢. المنظمة المتعلمة.

٣. التعلم التنظيمي.

٤. البيئة الخارجية.

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمي الارتفاع الحاد للمنافسة في بيئة .....وسرعه تغييرها.

١. المدارس

٢. الجامعات

٣. الأعمال الدولية

٤. الانتاج

❖ يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة المتعلمة على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل

.....لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.

مفهوم المنظمة المتعلمة

يصف سينج المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم و أيضا يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا و يعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية  
يعرف كارفن المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب ، وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة  
يعرف سيجرمان المنظمة المتعلمة : بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها و لأعضائها لاجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف

١. سلوكها

٢. موظفيها وعمالها

٣. مسارها التنافسي

٤. اسم الشهرة الخاص بها

❖ قام بيترسينج بوضع خمسة أسس للمنظمة منها ..... يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.

يتكون نموذج بيتر سينج من خمسة أسس للمنظمة المتعلمة و هي:

-التفكير التنظيمي : يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.  
- التميز الذاتي : مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة  
- النماذج الذهنية : أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين.  
- الرؤية المشتركة : أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية و كيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه  
- التعلم الجماعي : القدرة على العمل بروح الفريق.

١. التميز الذاتي

٢. التفكير التنظيمي

٣. الرؤية المشتركة

٤. الجودة الشاملة

❖ من المميزات التي تتصف بها المنظمة المتعلمة أنها تحصل على ..... عن سلعتها أو خدماتها:

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمة مميزات أخرى وهي:

امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي، امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الاهداف، تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها، تمتلك اساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الافكار الجديدة، توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية العكسية عن سلعتها او خدماتها، توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة، تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي، يستطيع الاعضاء التنظيميون فيها تحديد و تعريف مراحل تطور المنظمة بشكل دقيق، المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

العائد السريع.

الربح المعقول.

القبول.

التغذية العكسية

❖ حسب (واتكنز ومارسك)، حتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توفر متطلبات أساسية منها خلق فرص لـ

حسب واتكنز و مارسك حتى تصبح المنظمة متعلمة او تسير نحو التعلم فلا بد من توفر متطلبات اساسية :

خلق فرص **للتعلم المستمر**، تشجيع الحوار والاستعلام، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تطوير انظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، توفير قيادة استراتيجية للتعلم.

١. زيادة الزبائن.

٢. **التعلم المستمر.**

٣. التنافس الخارجي.

٤. الاحتكار.

## المحاضرة الثانية

❖ تمت صياغة مصطلح القيادة .... اول مرة من قبل داونتون في عام ١٩٧٣....

١. الرشيدة

٢. الإبداعية

٣. الفعالة

٤. **التحويلية**

❖ حاول عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنزان يربط بين القيادة و.....

١. **التبعية**

٢. الإدارة

٣. الاشراف

٤. السلطة

❖ .....تعمل على تحويل التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم او الى قادة للتغيير :

١. ادارة الازمات.

٢. **القيادة التحويلية.**

٣. الادارة بالأهداف.

٤. عملية التحسين المستمر.

التعاريف الموجودة في الاسئلة ذكروها من الاسئلة حاط فقط التعاريف اللي ماجات عليها اسئلة

**تعريف بيرنز:** القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخصاً وأكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهما لآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات ، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).  
**تيشي وديفانا** القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات ، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

❖ عرف كل من بينس ونانس Bennis&Nanus القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحويل .....إلى قادة متحكمين بقدراتهم والى

قادة للتغيير

❖ القيادة التحويلية تعمل على تحويل ... الى قادة متحكمين بقدراتهم؟

**تعريف تروفيو** القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.  
**تعريف جان كريبجر** القيادة التحويلية تعمل على تحفيز **التابعين** بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة و مثالية ، و السمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار و مصلحة المنظمة و مخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

١. العمال

٢. الموظفين

٣. **التابعين**

٤. المدراء

❖ حسب وتعريف جان كريجر فإن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز ... :

١. الشركاء.
٢. الموردین.
٣. الموزعين.
٤. التابعين.

❖ حسب تعريف جان كريجر فان القيادة التحويلية تعمل على تحفيز.....بشكل اكبر من التوقعات

١. الشركاء
٢. الموردین
٣. الموزعين
٤. التابعين

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

١. القيم الاخلاقية
٢. الاحترام المتبادل
٣. أهداف مشتركة
٤. جميع ما ذكر خطأ

ابعاد القيادة التحويلية :

- ١- التأثير المثالي او الكاريزما
- ٢- الدفع و الالهام
- ٣- التشجيع الإبداعي
- ٤- الاهتمام الفردي

❖ يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى المخاطرة:

١. التأثير المثالي و الكاريزما.
٢. قدرة الموهبة.
٣. الذكاء.
٤. الإبداع.

التأثير المثالي او الكاريزما:

- يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص و التفاني و الإحساس بالهدف المشترك
- كما تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم.

❖ يعبر التأثير المثالي أو الكاريزما. عن قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى.....

١. المخاطرة
٢. أظهار القوة
٣. الدفاع عن الآخرين
٤. المساومة

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

١. المدير العام.
٢. القائد التحويلي.
٣. الرئيس المباشر.
٤. الرئيس التنفيذي.

التأثير المثالي او الكاريزما :

- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به و يغرس الاعتداد بالنفس و يحظى باحترام الآخرين وثقتهم و إعجابهم وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.
- كما يتميز القائد التحويل بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و يشاركهم في مواجهة المخاطر مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يرباً بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

❖ يمتلك القائد التحويلي قدرات فائقة في ..... بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به:

١. التأثير بالمرؤوسين

٢. كشف الحقائق
٣. الاشراف على المرؤوسين
٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من أبعاد القيادة التحويلية ..... ويتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين ... كلمة أخرى ما كانت مكتوبة

١. الدفع والألهم

٢. التأثير المثالي
٣. التشجيع الإبداعي
٤. الاهتمام الفردي

❖ من ..... القيادة التحويلية الدفع والالهام ويتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين

١. إبعاد

٢. منتجات
٣. مخرجات
٤. مشاكل

❖ يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين:

١. الدفع والإلهام

٢. التشجيع الإبداعي.
٣. التركيز على الأداء.
٤. المشاركة.

❖ إن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في قدرة القائد على إيصال ..... العالية إلى الآخرين

الدفع والإلهام:

- يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول
- يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل وفي ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات وتوجيه الجهود

١. توقعاته

٢. دوافعه
٣. حوافزه
٤. مشاركته

❖ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

١. الرقابة والمتابعة للصيقة.
٢. العقاب في حالة الاخفاق.
٣. مرونة العمل.

٤. تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

❖ ..... القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية

١. يمتص
٢. يعيق
٣. يستثير
٤. يكتب

❖ من أبعاد القيادة التحولية بعد ..... وفيه يستثير القائد التحولي تفكير رؤوسيه.

١. التأثير المثالي.
٢. الاهتمام الفردي
٣. لدفع والالهام
٤. التشجيع الإبداعي

❖ يستثير .... تفكير رؤوسة عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية؟

١. المدير العام
٢. مدير الموارد البشرية
٣. المشرف الميداني
٤. القائد التحولي

❖ يستثير القائد التحولي تفكير رؤوسيه عن طريق تشجيع التفكير .... والتجديد والعقلانية

١. العادي
٢. الفردي
٣. المفتوح
٤. الإبداعي

❖ من اهم خصائص القائد التحولي:

١. القدرة على التركيز والانتباه.
٢. سرعة الطباعة بالحاسب الالي.
٣. عدم الاحساس بالآخرين.
٤. حدة البصر

خصائص القائد التحولي :  
يحدد هيلريغل وآخرون ( Hellriegal ) ست خصائص للقائد التحولي هي :  
١) القدرة على التركيز والانتباه .  
٢) تحمل المخاطره .  
٣) الثقة بالنفس وبالآخرين .  
٤) احترام الذات .  
٥) القدرة على الاتصال .

❖ حدد بينس سمات القائد التحولي في القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب.....

ويحدّد بينيس **Bunnis** سمات القائد التحولي في :  
• التركيز على ما هو مهم في المستقبل .  
• التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .  
• تكوين الثقة المؤسسية .  
• المقدره على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم .  
• القدره على الإقتراب والمكاشفه .  
• القدره على إيجاد العدالة والتوازن في المعامله .  
• القدره على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطره .  
• القدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه .

١. الشركة
٢. مجلس الادارة
٣. الدولة
٤. المخاطرة

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحولي التركيز على التطوير .....

١. المستمر
٢. العقلاني
٣. الراشد
٤. النسبي

## ❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

١. خلق علاقة مع الادارة على حساب العلاقة مع الاخرين.
٢. عدم مراعاة الجوانب الانسانية.
٣. **التركيز على الاداء.**
٤. عدم اشتراك الاخرين في الآراء.

## ❖ من ..... التي يمارسها القائد التحويلي التركيز على التطور المستمر

١. **الوظائف**
٢. المسائل
٣. الهويات
٤. الطرق

- الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :
- (أ) **التركيز على العمل** : عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات .
  - (ب) **التركيز على الأداء** : تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجوده .
  - (ج) **التركيز على التطوير المستمر** : والملموس في أهداف الجماعة .
  - (د) **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 وآراءهم .
    - ✓ السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين .
  - (هـ) **التركيز على الإتصال** : مع كل أعضاء المنظمة والعلماء .
    - (و) **التركيز على العمل كفريق** : ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامة .
    - (ز) **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 جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

## ❖ عند ممارسة أي قائد لأسلوب الإدارة ..... فان ذلك يجعله قريبا من العاملين

١. الأهداف
٢. **التواجد**
٣. المتسلطة
٤. الضعيفة

## الاهتمام الفردي:

- بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمروسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصة والعمل على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور
- القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشكلاته والوقوف إلى جانبه
- ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه.
- يمارس أسلوب الإدارة **بالتواجد** بأن يكون قريبا من العاملين.
- يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم إشعارهم بالرقابة.

## المحاضرة الثالثة

❖ من اهم التحديات التي تواجه المنظمة:

- ١-تسونامي المعرفة
- ٢- تحدي القيادة والموارد البشرية
- ٣- تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة ويشمل
- ٤- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
- ٥- تحدي اللعب عند نهايات الاقطاب
- ٦- تحدي القيادة النسوية
- ٧- تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

١. تحدي القيادة النسوية.

٢. قلة الخبرة لدى الموظفين.

٣. ضعف القوة الشرائية.

٤. ضعف الابتكار.

❖ من اهم التحديات التي تواجه ..... تحدي القيادة النسوية؟

١. المنظمة

٢. الدول

٣. الاسر

٤. المدارس

❖ من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو تحدي الموارد البشرية و ..... ويشمل اعتبار راس المال الفكري والثروة

الحقيقية للمنظمات

١. القيادة

٢. الجماعة

٣. الفريق

٤. التابعين

- تحدي القيادة والموارد البشرية: ويشمل:

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

❖ من اهم تحديات التي تواجه المنظمات هو ان الموارد البشرية والقيادة ويشمل اعتبار راس المال ..... الثروة الحقيقية

للمنظمات

١. الفكري

٢. المادي

٣. العامل

٤. الآلي

❖ تعتبر التنظيمات الافتراضية إحدى التحديات التي تواجه.....:

١. القيادة والموارد البشرية.

٢. هندسة المعمارية التنظيمية.

٣. أصحاب المصالح بالمنظمة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

تحدي هندسة المعمارية التنظيمية : يشمل ظهور :

- ◀ التنظيمات المرنة / والتنظيمات المصفوفية .
- ◀ التنظيمات الشبكية / والتنظيمات المقلوبة .
- ◀ التنظيمات الافتراضية .

❖ من التحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر الحالي تحدي القيادة النسوية حيث بلغت نسبة مشاركة المرأة المصرية في

وظائف الادارة على سبيل المثال.....

١. ١٥%

٢. ٢٥%

٣. ٢٤%

٤. ٣٤%

تحدي قياده النسويه :

استطاعت المرأة اختراق المستويات الإدارية الوسطى لتصل إلى قمة الإدارة العليا للكثير من الشركات ، في الوقت الذي أشارت فيه دراسات إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى الرجال مثل قدره على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء .  
نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة بلغت ٢٤% . في العام ٢٠٠٩ تم تعيين أول امراه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

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

البعض:

- الإدارة عقل المنظمة
- **العقل** عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض . وسمى العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك
- **وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقا** من مفاهيم العقل وممارسته مثل : التفكير ، التعقل ، المعرفة ، التذكر ، التخيل ، حل المشكلات ، **اتخاذ القرارات** ، الاستنتاج ، الاستقراء ، الخبرة ، الحكمة ، الرشد ، النقد ، الابتكار .
- وصفته الإداره بعقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل **ممارسات** العقل التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها.
١. الروح.
  ٢. التفكير.
  ٣. **العقل.**
  ٤. الذاكرة

❖ العقل هو عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض و.... ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها

البعض؟

١. حذف
٢. اضافة
٣. **إدراك**
٤. تشكيل

❖ وصفته الإدارة بأنها عقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل ..... العقل التي يجب أن تكون حاضرة في جميع عملياتها وأنشطتها.

الإدارة عقل المنظمة

- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمى العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك.
- وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقا من مفاهيم العقل وممارسته مثل: التفكير، التعقل، المعرفة، التذكر، التخيل، حل المشكلات، **اتخاذ القرارات**، الاستنتاج، الاستقراء، الخبرة، الحكمة، الرشد، النقد، الابتكار.
- وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها **تحتاج إلى كل ممارسات العقل** التي يجب ان تكون حاضرة في جميع عملياتها وأنشطتها.
١. صفات
  ٢. **ممارسات**
  ٣. روح
  ٤. تعقيدات

❖ تعد الإدارة .... المنظمة لان الإدارة هي اتخاذ القرار؟

١. روح
٢. **عقل**
٣. واجهه
٤. الكل

لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة؟!؟

❖ تعد الإدارة عقل المنظمة لان الإدارة هي:

- ١) لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل **فاعل وكفؤ لتحقيق** الأهداف .
  - ٢) لأن الإدارة هي **اتخاذ القرارات** .
  - ٣) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل .
  - ٤) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة و**البقاء** .
١. التخمين.
  ٢. **اتخاذ القرارات.**
  ٣. المخاطرة.
  ٤. كل ما ذكر غير صحيح.

❖ تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار

الموارد بشكل ..... وكفؤ لتحقيق الأهداف.

١. سريع
٢. **فاعل**
٣. مكثف
٤. مقبول
- ٥.

❖ تعد الإدارة على أنها عقل المنظمة لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة و.....

١. الطلاقة
٢. السعادة
٣. الحيوية
٤. اليقائ

❖ تعد الإدارة على أنها ..... المنظمة لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء

١. روح
٢. جسد
٣. زراعة
٤. عقل

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

١. تأسيس منظمة متطورة إدارياً.
٢. السرعة.
٣. التنافس.
٤. الإفلاس.

❖ تأسيس منظمة متطورة إدارياً يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة .....

١. عقل المنظمة
٢. روح المنظمة
٣. قلب المنظمة
٤. راس المنظمة

❖ من أهم نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة تأسيس منظمة متطورة إدارياً من عدالة واحترام .....

١. العميل
٢. المورد
٣. المرأة
٤. العامل

❖ .....هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية و خزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة

الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات:

١. العقل.
٢. النكاء.
٣. التفكير السليم.
٤. الحدس.

ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة!؟

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :

- ✓ الكفاءة .
- ✓ الفاعليه .
- ✓ الإنتاجيه .

٢. تأسيس منظمة متطورة إدارياً : من خلال

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

٣. تكوين الكفاءات ( الجدارات ) الجوهرية :

- ✓ الموارد .
- ✓ القدرات .

❖ **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي و التوهج العقلي و الألمعية و خزن المعلومات و التوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و ..... مع الظروف الطارئة و حل المشكلات**

**علاقة الذكاء بالإدارة**  
 - **الذكاء هو القدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو القدره على التصرف و حل المشكلات .**  
 - **الذكاء هو القدره على التفكير والإستنتاج المنطقي** و التوهج العقلي و الألمعية و خزن المعلومات و التوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات .  
 - **الذكاء يتمثل في القدره التي تلهب عمليات عقل المنظمه ( الإدارة ) بالذهن المتوقد و سرعة الفهم ، وقوة الفطنه و جودة الرأي و استكشاف الأمور و جاهزيه العاليه للمحافظه على المعلومات و المعارف و تحديثها و إعادة تدويرها و تهينتها للإستعمال لمواجهة المشكلات و صناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئه .**

١. **التكيف**
٢. **المواجهة**
٣. **السير**
٤. **التحسن**

❖ **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج ... و التوهج العقلي و الألمعية و خزن المعلومات و التوصل إليها بهدف مراجعته الصعوبات و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات**

١. **السريع**
٢. **المنطقي**
٣. **البطيء**
٤. **الخطأ**

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

١. **80%**
٢. **85%**
٣. **70%**
٤. **75%**

أشارت نتائج دراسة سينديرمان ( Snyderman ) التي استطلعت آراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه إلى أن الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة ( ٨٠% ) و السرعه الذهنيه بنسبة ( ٧١% ) و المعلومات العامه بنسبة ( ٥٩% ) و دافع الإنجاز بنسبة ( ١٨% ) مما يعني أهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء .

❖ **يمثل الذكاء قناة التدوير ..... بما يسهم في بناء منظمه التعلم و تتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في:**

١. **الأدوار**
  ٢. **الموازنة**
  ٣. **التخطيط**
  ٤. **الأفكار**
- ◀ **الذكاء مستودع المعارف و المعلومات: فلقد انشنت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء.**
  - ◀ **الذكاء مصدر لتحديث الأفكار و الرؤى و المعلومات عن البيئه التنافسية (الفرص و التهديدات)، كما يسهم في التحذير من الازمات و يساعد المنظمه في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجيه.**
  - ◀ **يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم.**

## المحاضرة الرابعة

❖ **يعرف تريكو و زيرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه..... لجمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها وفق نظام يقود بنجاح النتائج هامة او قرارات حاسمة**

١. **عملية منطقيه**
٢. **آلية مشتركة**
٣. **آلية**
٤. **عملية عشوائية**

❖ يعرف تريفو وزيمرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى

نتائج ....

١. عادية
  ٢. ضعيفة
  ٣. قرارات حاسمة
  ٤. قرارات غير....
- توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :
- الإتجاه الأول :** الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريفو وزيمرمان بأنه **عملية منطقية** لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو **قرارات حاسمة** .
- الإتجاه الثاني :** الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه **Johansen** بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية .
- الإتجاه الثالث :** الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصيه التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤيه المستقبلية ، الشركاه ، القدره على تحفيز العاملين .

❖ يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح

١. صناع القرار

٢. العمال
٣. المنافسين
٤. الموردين

❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

١. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة.
٢. دفع العمال لزيادة الانتاج.
٣. زيادة و توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
٤. تطوير مهارة لعاملين بالإدارة الوسط

❖ من أهداف الذكاء الاستراتيجي :

١. تقديم أفكار غير هادفة.
٢. دفع العمال لزيادة الإنتاج.
٣. زيادة و توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

**أهداف الذكاء الإستراتيجي**

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكره بالتهديدات المحيطه بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائيه منها
- **تمكين المنظمات من الإستجابيه لتغيرات البيئه** الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعيه .
- تطوير مهمه جمع المعلومات وتحليلها ( الزبائن ، الموردين ، الشركاء ) .
- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
- توفير **معلومات** إستراتيجيه تمكن المنظمات من فهم **التهديدات** المحيطه بها حاليا ومستقبليا.

❖ اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من ..... المحيطه بها حالي او مستقبليا.

١. فهم التهديدات
٢. معالجة القضايا
٣. مراجعة المشاكل
٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من أهداف الذكاء الاستراتيجي تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط و.....

١. التنبؤ بالنتائج

٢. تحليل الوظائف

٣. مراجعه السوق

٤. التوصيف الجيد للوظائف

❖ من ... الذكاء الاستراتيجي تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة؟

١. اهداف

٢. واجبات

٣. صلاحيات

٤. مقدرات

❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير ..... استراتيجية تمكن المنظمات من التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبلا

١. معلومات

٢. اهداف

٣. أسواق

٤. منتجات

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. القدرة التكنولوجية

٢. الدافعية.

٣. القدرة المالية.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

عناصر الذكاء الاستراتيجي



❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. القدرة التكنولوجية.

٢. الشراكة.

٣. القدرة المالية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ تعتبر الدافعية من الذكاء الاستراتيجي؟

١. مشاريع

٢. عناصر

٣. برامج

٤. تحديات

❖ تعبر الرؤية المستقبلية عن:

١. قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية.

٢. قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا ومنتظر نتيجته.

٣. الرؤيا المنامية.

٤. القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي.....ويبرر دورها للقادة الناجحين في كونها مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي

١. الدفاعية
٢. الشراكة
٣. المهنية
٤. الرؤية المستقبلية

❖ تعبر الرؤية المستقبلية عن قدره القائد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشي حدث سابقاً وينتظر....؟ ص ١٩

١. حدوثه مره اخرى
٢. نتيجته
٣. توقعه
٤. دمج

❖ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها تساعد في مجابهة تحديات ادارة العمل المعرفي و.....

١. النوعي
٢. الجودة
٣. رأس المال الفكري
٤. التقني

**الرؤية المستقبلية**  
 ✓ تعبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقاً وينتظر نتيجته.  
 ✓ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها:  
 ١- أحد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.  
 ٢- تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.  
 ٣- مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي

❖ عن قدرة القادة على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه:

**الدافعية**  
 تعكس الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه.

١. الابداع.
٢. الحدس العام.
٣. الدافعية.
٤. التوجه

❖ الدافعية تعني قدرة ..... على دفع وتحفيز الافراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه؟

١. الموظفين
٢. التابعين
٣. القادة
٤. المسؤولين

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

**التفكير بمنطق منظم**  
 ◀ 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 :  
 (أ) إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.  
 (ب) طريقة للتعلم واكتساب المعرفة.  
 (ج) فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات.

١. التفكير بمنطق النظم.
٢. الاستشراف.
٣. الرؤية المستقبلية.
٤. الرؤية المنامية

❖ يعبر التفكير بمنطق النظم عن القدرة على ..... ودمج العناصر أكثر منفصلها إلى أجزاء ثم تحليلها

١. توليف

٢. تعريف

٣. تحديث

٤. بناء

❖ يساعد تفكير النظم القادة الناجحين كونه فرصة لمشاركة الافراد وفرق العمل في .....

١. تفعيل الصراع

٢. تقليص المنتجات

٣. ترشيد الاستهلاك

٤. تحليل المشكلات

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

١. الاستشراق

٢. الشراكة

٣. الدعاية

٤. الرؤية

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

١. تحالفات

٢. رؤية

٣. أهداف

٤. جماعات

❖ يعبر.....من عناصر الذكاء الاستراتيجي على قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في

اشكال جديدة.

١. الدافعية

٢. الابداع

٣. الحدس

٤. الاستشراق

❖ يعرف الأبداع كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على أنه قدرة القادة على التفكير في نسق.....

١. مفتوح

٢. واحد

٣. مغلق

٤. عالي

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي ..... ويعني قدرة متخذ القرار على الأستجابة السريعة بأعتماد الظن والتخمين المتكون من

الخبرة الشخصية.

١. الدافعية

٢. الأبداع

٣. الحدس

٤. الاستشراق

❖ يعرف الحدس بأنه قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين من..

١. آراء الزملاء

٢. الخبرة الشخصية

٣. آراء المنافسين

٤. حاسوب الشركة

الإستشراف ( البصيرة )

أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل إِبصار تطوره مستقبلا ، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطره عليه . وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التالية :

( أ ) اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم .  
( ب ) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .  
( ج ) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئيسييه .

❖ حسب راي ستينبرغ تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في اعتماد القائد الذي استراتيجيا مهارة ..... طويل الأمد

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في:

١. اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الامد.
٢. تشخيصه لتغيرات السوق ذو الاهمية الاستراتيجية وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين.
٣. تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة، كيف يتطور هيكلها مثلا.
٤. اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج افضل.

١. البصر

٢. العمر

٣. التركيز

٤. الصبر

يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بأنهم ذوي حكمه و..... ويحفظون الآخرين على الأداء المتميزة

١. أستقامه

٢. سرعة

٣. استعجال

٤. بطش

وبشكل عام يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بالتالي:

- ◀ انهم كالمحاربين يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير.
- ◀ هم ذو حكمة واستقامة، ويحفظون الآخرين على الاداء المتميز، فضلا عن ادارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عالية.
- ◀ انهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم.
- ◀ حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.
- ◀ التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي طويل الامد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الابداع.

## المحاضرة الخامسة

❖ .....هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة:

١. الحالة البركانية

٢. الإزمة.

٣. التقلبات البيئية.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ الإزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير...؟

١. متحركة

٢. مستقرة

٣. القادة

٤. الزبائن

تعريف الأزمة :

□ الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان .

❖ ... 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:

١. الحالة البركانية.
٢. الانفجار.
٣. التقلبات البيئية.
٤. **جميع ما ذكر خطأً.**

تعريف الأزمة :

- ❑ الأزمة عبارة عن خلل يؤثر **تأثيراً مادياً على** النظام بأكمله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .
- ❑ الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .
- ❑ الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاقح فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .

❖ تعرف الأزمة بانها عبارة عن خلل يؤثر .....على النظام بأكمله

١. **مالي**
٢. خارجي
٣. انساني
٤. سطحي

❖ الأزمة 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:

١. **مفاجئ**
٢. سريع
٣. خطير
٤. معقد

تعريف الأزمة :

- ❑ الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة ، ويتضمن خطراً وتهديداً مباشراً وكبيراً لإستمرار المنظمة ولأصحاب المصالح في المنظمة مما يتطلب تدخلاً سريعاً وقويماً من إدارة المنظمة .
- ❑ الأزمة هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجئ .
- ❑ الأزمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبية ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة .

خصائص الأزمة :

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
- **المفاجأة في حدوثها** من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها ( ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية ) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديداً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الإستعانة بقوى خارجية أحياناً للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمواجهتها بسبب **قلة الخيره** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي **بمتخذ القرار** إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات أو عدم دقتها.
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديداً على النظام بأكمله .

❖ من اهم خصائص الازمات:

١. **المفاجأة في حدوثها.**
٢. التأخر في حدوثها.
٣. التنبؤ قبل حدوثها.
٤. التكرار.

❖ من اهم ... الأزمت المفاجأة في حدوثها؟

١. **خصائص**
٢. مؤشرات
٣. طرق
٤. اساليب

❖ .....للأزمة يؤدي بمتخذ القرار الي الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعة لنقص المعلومات أو عدم دقتها :

١. **التصاعد المفاجئ.**
٢. التهديد.
٣. الصدمة.
٤. الضغط.

❖ من خصائص الأزمة تصاعدها المفاجئ والذي يؤدي ب..... الى الحيرة البالغة.

١. الزبون

٢. متخذ القرار

٣. المنافس

٤. المدرب

❖ من خصائص الأزمة أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمواجهتها بسبب

.....

١. قلة الخبرة

٢. الضعف

٣. الانشغال

٤. التردد

❖ من اهم اسباب الازمات:

١. اليأس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الادارة العشوائية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من أهم أسباب الأزمات ما يلي:

١. الحماس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الإدارة الرشيدة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من اهم .... الازمات سوء التقدير والتقييم؟

١. مكونات

٢. اسباب

٣. معالجات

٤. انواع

❖ من اسباب ظهور الإشاعات:

١. انعدام الحقائق لدى الناس.

٢. وجود اطماع لدى الغير.

٣. سوء الادارة.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

١. الاشاعات

٢. عدم الرضا الوظيفي

٣. التكاسل عن العمل

٤. جميع ما ذكر صحيح .

#### أسباب الأزمات:

١- سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة : بسبب قلة المعلومات وضعف اشارات الإنذار عن الأزمة ، عدم قدره على جمع المعلومات ، تداخل وتشويش المعلومات ، المعلومات المبتوره .

٢- سوء الإدراك : الإدراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار .

٣- سوء التقدير والتقديم : بسبب الإفراط في الثقة ، سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة ، عدم تحليل المعلومات ، التأثير بالشعارات الوهميه ( نحن الأقوى ، نحن الأفضل ) .

٤- الإدارة العشوائية : كسوء التخطيط ، عدم احترام الهيكل التنظيمي ، قصور في التوجيه وعدم التنسيق ، وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والمنظمة وغياب الرقابه .

٥- الرغبة في الإبتزاز : حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادله من المنظمه حيث تلجأ إلى صنع الأزمات المتتاليه للكيان الإداري

٦- اليأس : لدى فئة معينه مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في إتخاذ القرار والتطوير .

٧- الإشاعات : التي يتم إطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقه قد حدثت فعلا ومن أسباب ظهور الإشاعات :

- انعدام الحقائق لدى الناس .

- وجود اطماع لدى الغير .

- سوء الإدارة .

- عدم مواجهة الأزمة .

٨- استعراض القوة : تستخدمه الكيانات الكبيره لتحجيم الكيانات الصغيره الطموحه

٩- الأخطاء البشريه : أي الأخطاء التي يكون مصدرها الإنسان .

١٠- الأزمات المخطئه : أو الإختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسه على تتبع عمليات التشغيل ، ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم أحداث الأزمة المخطئه ( اختراق شركة أرامكو في رمضان ١٤٣٣ ) .

١١- تعارض الأهداف : بين الأطراف المختلفه التي يجمعها عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى العمل من زاويته .

١٢- تعارض المصالح : بين الأفراد أو الجماعات أو الدول .

❖ من اسباب حدوث الأزمات ..... بين الافراد او الجماعات والدول

١. تعارض المصالح

٢. التماسك

٣. تبادل المصالح

٤. قلة الاحتكاك

ممن أسباب حدوث الأزمة ..... حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة، حيث تلجا الى صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري.

١. سوء التقدير

٢. سوء الادراك

٣. الادارة العشوائية

٤. الرغبة في الابتزاز

❖ من أسباب حدوث الأزمة الياس لدى فئة معينة.. مما يؤدي إلى الأحباط وعدم الرغبة في ... والتطوير.

١. التعلم

٢. اتخاذ القرار

٣. التقليد

٤. المراجعة

❖ تمثل الازمة الزاحفة نوعا مهما من انواع الازمات ومثال لها.....

١. أزمة الديون الخارجية

٢. أزمة الرهائن

٣. أزمة الامطار

٤. جميع ما اذكر خطأ

❖ تعتبر الأزمة الضمنية المستترة من أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها ومثال لها .....

١. أزمة الأمطار

٢. أزمة الثقة في الجهاز المصرفي

٣. أزمة الرهائن

٤. أزمة الاختبارات.

المعيار	الأنواع
التكرار	أزمه ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف .
	أزمه فجائيه غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .
العمق	أزمه عميقه جوهريه هيكلية التأثير – أزمه سطحيه غير عميقه هامشية التأثير .
المظهر	الأزمه الزاحفه مثل <b>أزمة الديون الخارجيه</b> .
	الأزمه العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن .
	الأزمه الصريحه العلنيه او المفتوحه مثل أزمات التموين .
	الأزمه الضمنيّه المستتره وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة <b>الثقه في الجهاز المصرفي</b> .
المده الزمنيه	أزمه طويله الأمد – أزمه قصيرة الأمد .
الهدف	أزمه غير عمديه – أزمه عمديه .
المستوى	محليه – أقليميه – دوليه – المنظمه .

### ❖ من أنواع الأزمات المعنوية:

١. أزمة الديون.
٢. **تدهور الانتماء.**
٣. ظهور وباء.
٤. أزمة العمالة.

### ❖ يمكن اعتبار الازمة حدث نتيجة لوفاه مدير ادارة التسويق على سبيل المثال نوع .....

النوع	أمثله
١. الأزمات المادية	
٢. الأزمات المتكررة	انخفاض حاد في المبيعات – إنتاج سلع فاسده او غير مطابقه للمواصفات – أزمة الديون – أزمة الإقتراض من البنوك – عدم توفر السيوله – أزمة العماله .
٣. <b>الأزمات البسيطة</b>	
٤. الأزمات المعنوية	أزمة الثقة – تدهور الولاء – عدم رضا العاملين واستيائهم – بأس البعض – <b>تدهور الإنتماء</b> – انخفاض الروح المعنويه .
❖ من أخطر مراحل الازمات هي مرحلة.	
١. <b>النضج.</b>	الإشاعات الداخليه المحدوده – عمل تخريبي في بعض اجزاء الكيان الإداري – إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه – وفاة مدير إدارة أو استقالته – عطل في خط إنتاج .
٢. الميلاد والظهور.	أزمات جزئيه
٣. الانحسار والتقلص.	حريق في أحد عتابر الإنتاج – اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام – تدهور العمل في أحد الأقسام – انخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات – ظهور وباء في أحد المدن الصغيره – تسمم في إحدى المدارس .
٤. النمو والاتساع.	الأزمات المتكرره
	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء – أزمة عدم توافر القوى العامله في مواسم الحصاد – عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دوريا – كساد عال كل 10 سنوات – أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .

### ❖ ان ظاهرة تفشي وباء في احدى المدن الصغيره يمكن ان يوصف بانه من نوع الازمات .....

١. المتكررة
٢. البسيطة
٣. **الجزئية**
٤. المعنوية

❖ يعتبر النضج من ..... مراحل الأزمات ..

١. **أخطر**
٢. أسهل
٣. أبسط
٤. أسرع

مراحل تطور الأزمات :

١- **مرحلة الميلاد والظهور :**

- في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .  
- الأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم .  
- يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خساره - تكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- ١- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوي
- ٢- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح .
- ٣- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشبيت جهودها في نواحي أخرى .

٢- **مرحلة النمو والإتساع :**

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والإتساع من خلال نوعين من المحفزات هما  
- مغذيات ومحفزات ذاتيه مستمدة من ذات الأزمة .  
- مغذيات ومحفزات خارجيه استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها .

- ضمن هذه المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخفوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم .

- في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي :

◀ عزل العناصر الخارجيه المدعمه للأزمة ، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة

◀ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه .

٣- **مرحلة النضج**

١. تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه.

٢. تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

٣. قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الأزمة الى اتجاه آخر.

٤- **مرحلة الانحسار والتقلص.**

❖ تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.

❖ بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

٥- **مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة**

❖ تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها والحديث عنها.

❖ 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 التكييف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

## المحاضرة السادسة

❖ ادارة الأزمة تعني الأعداد والتقدير ..... للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد خطيره سمعه المنظمة وربحيته أو بقائها في

السوق ....

١. العشوائي

٢. الجماعي

٣. السريع

٤. **المنظم**

❖ ..... الأزمة تعني الأعداد والتقدير للمشكلات الداخلية التي خطيرة سمعة المنظمة وربحيته أو بقائها في السوق

١. فن

٢. تضخيم

٣. **إدارة**

٤. تفعيل

❖ يطلق على ..... علم صناعة

الازمات للتحكم والسيطرة على الآخرين :

١. الادارة بالأهداف.

٢. الادارة العلمية.

٣. الادارة بالتفاصيل.

٤. **الادارة بالأزمات.**

- ◀ هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الازمة.
- ◀ تتطلب ادارة الازمة من المديرين ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.
- ◀ ادارة الازمة هي ادارة العمليات اثناء حدوث الازمة الحقيقية مثل عمليات الاخلاء من الحرائق واغلاق المحلات او سحب المنتجات من السوق.
- ◀ **ادارة الازمة تعني الأعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي** تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيته أو بقائها في السوق.
- ◀ هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وعلى الملكيات العامة والملكيات الخاصة، او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.
- ◀ ادارة الازمة تعني القدرة على ادارة الشركة قبل واثناء وبعد الازمة ، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقا.
- ◀ ادارة الازمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

❖ يطلق على الإدارة بالأزمات علم ..... الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين

١. مكافحة

٢. دراسة

٣. **صناعة**

٤. تجنب

❖ من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

١. عدم الجاهزية.

٢. الضعف في توزيع الأدوار.

٣. **تهيئة المسرح الأزموي.**

٤. جميع ما ذكر خطأ.

### الإدارة بالأزمات ( Management by Crisis )

- تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيله للتغويه والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا .
- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة ، بصوره حقيقيه أو بصوره مفتعله ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقيه لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية .
- يطلق على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين** ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم

ومن أهم مواصفات الإدارة بالازمات :

- الإعداد المبكر .
- تهينة المسرح الأزموي .
- توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة .
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها .
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

❖ تعتبر عملية ..... من أهم مواصفات الإدارة بالازمات

١. الأعداد المبكر.

٢. التجاهل

٣. رفض المبررات

٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من مبادئ التعامل مع الازمة هو:

١. التعاون في معالجة الازمة.

٢. جاهل الازمة.

٣. اتخاذ القرار الفردي في معالجة الازمة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ التعاون في معالجه الازمة يمثل أهم ..... التعامل معها ؟

١. انواع

٢. خصائص

٣. صفات

٤. مبادئ

❖ من المبادئ المتبعة في التعامل مع الازمة ..... والتي تؤمن السيطرة على الازمة وتتأثر حركة القوة الصانعة لها .

١. المباغته

٢. التعاون

٣. التفوق

٤. توخي الهدف

❖ من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الازمة استراتيجية وقف النمو والتي تقوم على مبدأ .....بذل الجهد ولمنع التدهور.

١. قبول الامر الواقع

٢. المواجهة

٣. التجاهل

٤. الحل السلمي

❖ من أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الازمة استراتيجية ..... ويتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة.

١. العنف

٢. التقدير

٣. التسامح

٤. التأقلم

❖ من الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الازمة استراتيجية تصعيد الازمة من خلال دفع القوى المشاركة في ..... الازمة الى

مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها

١. مواجهة

٢. صناعة

٣. مراقبة

٤. مشاهدة

❖ من الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الأزمة استراتيجية..... وتصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| ١. التجزئة                  | استراتيجيات مواجهة الأزمة  |
| ٢. <u>تغيير مسار الأزمة</u> | - استراتيجية <b>العنف</b> : يتم استخدامها في حالة :  |
| ٣. وقف النمو                | ١. <b>مواجهة أزمة مجهولة</b>   |
| ٤. العنف                    | ٢. <b>مواجهة أزمة متعلقه بالقيم</b>  |
|                             | ٣. <b>في حالة الإنتشار السريع</b>  |
|                             | - استراتيجية <b>وقف النمو</b> : تقوم <b>على قبول الأمر الواقع</b> وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى الإنفجار ، وتستخدم في حالة :    |
|                             | ١. <b>المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبه</b> .  |
|                             | ٢. <b>قضايا الرأي العام والجماهير</b> .  |
|                             | ٣. <b>الإضرابات العماليه</b> .   |
|                             | - استراتيجية <b>التجزئة</b> : تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء من خلال :   |
|                             | ١. <b>ضرب الروابط المجمعه للأزمات</b> .  |
|                             | ٢. <b>تحويل العناصر المتحدّه إلى عناصر متعارضه</b> .   |
|                             | - استراتيجية <b>إجهاض الفكر والقيم والاتجاهات</b> التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع بعض العناصر المرتبطه بها بشكل ضعيف .   |
|                             | - استراتيجية <b>تصعيد الأزمة</b> : من خلال دفع القوى المشاركه في <b>صناعة</b> الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها . |
|                             | - استراتيجية <b>تغيير مسار الأزمة</b> : تصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها .  |

❖ تعمل استراتيجية..... من خلال دفع القوى المشاركة في صناعه الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها

١. العنف
٢. تصعيد الأزمة
٣. تغيير مسار الأزمة
٤. التجزئة

❖ ان تقدير الموقف الازموي يعتبر من المنظمات الإدارية للتعامل مع الازمات ويشمل تحليلاً كاملاً ل ..... الازمة وتطورها

١. حلول
٢. أسباب
٣. نوعية
٤. صفات

٥- المتطلبات الاداريّة للتعامل مع الازمات :-

- ١- تبسيط الإجراءات وتسهيلها؛ لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنضس الإجراءات التقليديّة، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الازموي ومعالجته.
- ٢- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجيات العلميّة؛ لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائيّة الارتجاليّة أو سياسيّة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
- ٣- تقدير الموقف الازموي؛ يشمل تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقّة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.
- ٤- تحديد الأولويات؛ بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معيّنّة.
- ٤- تفويض السلطة؛ يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطةّ الضروريّة لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الضرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
- ٥- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر؛ تحتاج إدارة الأزمة إلى كمر مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فوريّة لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
- ٦- التواجد المستمر في مواقع الأحداث؛ لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصّة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين هما:
  - ✓ التواجد السري في موقع الأحداث.
  - ✓ تأمين تدفق كمر مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

## المحاضرة السابعة

❖ يعرف التسويق الأخضر بأنه:

١. بيع المنتجات والخدمات بالأقسام.

٢. بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة.

٣. بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن.

٤. بيع الخضروات.

❖ يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين :

١. حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية.

٢. حاجات العاملين والادارة وهدف الربحية.

٣. حاجات الزبائن الجدد.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ عرفت.....التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة وان تكون آمنة :

١. جمعية التسويق الأمريكية.

٢. جمعية التسويق الأوروبية.

٣. الجمعية السعودية للتسويق.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

الربحية:

١. العمال.

٢. أصحاب المصالح.

٣. البيئة.

٤. السوق.

❖ يعرف التسويق ..... بأنه بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة؟

١. التقليدي

٢. الأخضر

٣. الالكتروني

٤. المباشر

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

الربحية:

١. الموازنة

٢. التنسيق

٣. المنافسة

٤. التعارض

❖ هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها :

١. اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.

٢. الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.

٣. الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.

٤. غير موجود في تصوير الاسئلة.

❖ هنالك عدد من الأشياء التي دفعت ..... الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية:

١. أنصار البيئة

٢. أصحاب البيئة

٣. اعداء البيئة

٤. جميع ما ذكر صحيح

هناك عدد من الأشياء التي دفعت أنصار البيئة الى أخذ دور مهم في ..... منها الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية:

١. حماية البيئة

٢. المنافسة

٣. محاربة البيئة

٤. الادارة

مببرات ظهور التسويق الأخضر

◀ ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات وعدم الإهتمام بالبيئة والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت أنصار البيئة إلى الأخذ دور مهم في حماية البيئة.

◀ ويرى كوتلر ( Kotler ) أنه على المسوقين أن يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقه بالتوجهات التالية :

١. تناقص الموارد الأولية.

٢. ارتفاع تكلفة الطاقة.

٣. ارتفاع مستوى التلوث.

٤. تغيير دور الحكومات.

❖ الحركة .... حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت حقوق الافراد والمستهلكين وتذكير المتسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية

١. الاستهلاكية

٢. الترويجية

٣. التسويقية

٤. التصحيحية

❖ ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مره في ورشة العمل التي اقامتها .... عام ١٩٥٧ ص ٣١

١. جميعه حقوق المستهلك

٢. جمعيه حماية البيئة

٣. جمعيه التسويق الامريكى

٤. منظمه الصحة العالمية

مراحل تطور التسويق الأخضر  
١-مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق: حيث أصبح التسويق أحد المجالات التي تمارس المنظمة من خلالها المسؤولية الاجتماعية من خلال توجيه التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.

٢- مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي:

- ❖ **الحركة الاستهلاكية حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت حقوق الافراد** والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية.
- ❖ عرفت على انها قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية والموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الاعمال، ومن اهم اهدافها:
  ١. حماية المستهلك تجاه اساليب الخداع والتضليل اثناء البيع من قبل المنتجين او الوسطاء.
  ٢. التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها.
  ٣. تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها.
  ٤. التعاون مع منظمات الاعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات لحصول عليها.

٣- مرحلة التسويق الاخضر:

- ❖ **ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية عام ١٩٧٥** والتي من نتائجها المباشرة صدور اول كتاب يعني بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجياني).
- ❖ في بداية الثمانينات تغير سلوك منظمات الاعمال في تعاملها الانتاجي والتسويقي بمراعاة الجوانب الاجتماعية للمستهلك والمسؤولية البيئية ضمن التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق.
- ❖ مع ٢٠٠٩ بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الاخضر بإقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة.

#### ❖ من معوقات تطبيق التسويق الاخضر ما يلي:-

١. قلة خبرة رجال البيع.

٢. **الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية**

٣. عدم وجود موزعين.

٤. عدم وجود مروجين.

#### ❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي.....

١. **ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء**

٢. عدم وجود موزعين

٣. عدم وجود مروجين

٤. قلة خبرة رجال البيع

#### ❖ من معوقات التسويق الأخضر الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية؟

١. تطوير

٢. **تطبيق**

٣. تجهيز

٤. تنوع

#### ❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على

١. الانتاج الكثيف

٢. **الموارد الطبيعية**

٣. التكنولوجيا المختلفة

٤. العمالة الماهرة

#### ❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ضعف النشاط ..... لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء

١. **الترويجي**

٢. الإداري

٣. التنافسي

٤. المالي

النتائج المحققة من التسويق الأخضر  
 - ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية وأن تكون رائده في تقديم منتجات صديقه للبيئة  
 - تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية أو طلب التعويضات من قبل المتضررين.  
 - **القبول الاجتماعي للمنظمة** بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الاخضر:

١. **القبول الاجتماعي للمنظمة.**
٢. قلة خدمات ما بعد البيع.
٣. الدفع النقدي لشراء السلع.
٤. جميع ما ذكر غير صحيح.

❖ من النتائج المحققة للتسويق الأخضر..... بسبب المساهمة في حماية البيئة:

١. الريح العالي
٢. **القبول الاجتماعي**
٣. التركيز على الترويج فقط
٤. التركيز على الزبائن فقط

### المحاضرة الثامنة

❖ .....هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها:

سلوك المستهلك الأخضر  
 - يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلقا تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعيه ، ولا تحدث تلوث للبيئة .  
 - هو ذلك الفرد الذي **يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الإستعداد للتحويل من منتج إلى آخر إذا استلزم الأمر أن يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول على سلع صديقه للبيئة .**

١. المستهلك المرتقب.

٢. **المستهلك الاخضر.**

٣. مدير المبيعات.

٤. رجل المبيعات.

❖ من خصائص المستهلك الاخضر:

١. قبول الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.
٢. القدرة العالية على الشراء.
٣. **رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.**
٤. ليس لديه ثقافة شرائية.

❖ المستهلك .... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها

١. **الاخضر**

٢. المرتقب

٣. المستهدف

٤. الاسمر

❖ من خصائص المستهلك الأخضر..... الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة.

١. **رفض**

٢. قبول

٣. تشجيع

٤. خلق

خصائص المستهلك الأخضر  
 حدّد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي  
 ١- الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.  
 ٢- **رفض الممارسات التي تلحق ضررا 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 توجيهه** سلوكه اليومي.  
 ٦- يمتلك ثقافه تمكنه من تقييم الأعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة

❖ من خصائص المستهلك الأخضر رفض الممارسات التي تلحق ضرراً بـ ...

١. الشركة
٢. المنظمة
٣. البيئة
٤. السوق

❖ يتصف المستهلك الأخضر أن لديه القدرة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف ..... سلوكه اليومي

١. توجيه
٢. تشجيع
٣. كبت
٤. تكثيف

❖ من أسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء ..... تكاليف التشغيل بالالتزام بمعايير العمل وتحسين

كفاءة الإنتاج

١. تخفيض
٢. مراقبة
٣. زيادة
٤. حصر

اسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء:

- ◀ زيادة الحصة السوقية بالوصول الى المستهلكين من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.
- ◀ تخفيض تكاليف التشغيل بالالتزام بمعايير العمل و تحسين كفاءة الانتاج.
- ◀ تحقيق المنافع غير الملموسة كزيادة سمعة ومكانة الشركة في ذهنية المستهلك.

❖ .....يصنفون بالمستهلك الاسمر، فهم يتعدون عن اللون الاخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية:

❖ يوصف .....بأنهم غير مهتمين بالقضايا البيئية وغير متألفين معها تماما

١. البراعم.
٢. الخضمر شديد الاخلاص.
٣. اللامبالون.
٤. المتذمرون.

❖ يطلق على .....مجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم
٢. الخضمر شديد الاخلاص
٣. المشترون الخضمر
٤. المتذمرون

نماذج المستهلك الأخضر

بيّنت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

- الخضمر شديد الإخلاص : وهم المستهلكون الخضمر الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق **Extra Green** الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .
- المشترون الخضمر : هم المستهلكون الخضمر المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئيه ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافيه ( حتى زيادة ٢٢% ) من أجل شراء منتجات خضراء
- البراعم : يطلق على هذه المجموعه الأخضر الفاتح ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإنخراط في نشاطات بيئيه من وقت لآخر .
- المتذمرون : يصنفون بالأخضر الاسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئه ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئه بل ويرون أن المسؤوليه تقع على عاتق الدوله عبر مؤسساتها المتخصصه .
- اللامبالون : يصنفون بالمستهلك الاسمر فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه وغير متألفين معها .

❖ من نماذج المستهلك الأخضر ... ويطلق على هذه المجموعه مسمى الأخضر الفاتح

١. المشترون الخضمر
٢. البراعم
٣. المتذمرون
٤. اللامبالون

❖ من نماذج ..... الأخضر ما يعرف بالمشترون الأخضر

١. المنتج

٢. المستهلك

٣. المصنع

٤. المورد

❖ من استراتيجيات التسويق الأخضر الاستراتيجية ..... والتي تمثل توجه أخضر صارم أو شديد في عمل الشركة في منتجاتها أو تعاملها مع البيئة الطبيعية:

١. الخضراء الدفاعية

٢. الشديدة الخضرة

٣. المائلة للاخضرار

٤. الظل الأخضر

❖ يعتمد نظام توزيع المنتج الأخضر على ما يسمى ب.....

١. التدوير

٢. التجزئة

٣. التخفيض

٤. الترويج

❖ يتميز المنتج الأخضر عن المنتج التقليدي في أن المنتج الأخضر يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية.. مقارنة بالمنتج التقليدي:

يتميز المنتج الأخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:

- ◀ ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
- ◀ يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
- ◀ يصنع بمواد معاد تدويرها كليا او جزئيا.
- ◀ قليل مواد التعبئة والتغليف تقريبا لحجم النفايات.

١. أكثر

٢. أقل

٣. رديئه

٤. مستوردة

❖ استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات ..... بدل السيارة

١. الطويلة

٢. المتعرجة

٣. القريبة.

٤. البعيدة

❖ يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي في أن السوق في المزيج التسويقي الأخضر تكون أبعاده

الجغرافية.....

١. كبيرة
٢. واسعة
٣. ضيقه
٤. ممتدة

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

### المحاضرة التاسعة

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

الترويج

التسويق الالكتروني.

التسويق الأخضر.

جميع ما ذكر خطأ.

❖ التسويق الالكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى ب.....

التسويق الرقمي

التسويق الأخضر

التسويق المباشر

جميع ما ذكر صحيح

❖ التسويق الالكتروني هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال..... لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح

السوق

الانترنت

الترويج

التوزيع

❖ يعرف Mark Sceant التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الأنترنت ل ..... الزبائن والاحتفاظ بهم

وجلب الأرباح :

١. جذب
٢. تحليل
٣. تنظيم
٤. توصيف

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 بمجموعه من العمليات التي تحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمة إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة

وأصحاب الحصاص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونية .

❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى **بالتسويق الرقمي** ، تسويق الويب ، أو تسويق الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت التسويق الإلكتروني له نماذجه وادواته التي تساهم في إنجاز الأهداف التسويقية وبالتالي اهداف المنظمة .

❖ يشير التسويق الإلكتروني إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الإتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني وبشكل خاص الإنترنت ، ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر وتقنيات المساعدة لإيصال الأعمال التجارية إلى الزبائن .

❖ التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام الإنترنت ، والإثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية التي تمكن المنظمة من الوصول للسوق المستهدف .

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني الاعلان

عن .....وعن المنتجات .

١. السوق
٢. المدراء
٣. العمال
٤. المنظمة

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني:

١. الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
٢. البيع.
٣. خدمة الزبائن.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني .....والمختصة بجمع

المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة :

١. التوزيع
٢. بحوث التسويق
٣. الشراء
٤. الاعلان

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني ... عن المنظمة وعن

منتجاتها وخدماتها

١. التنظيم
٢. التعبير
٣. التشفير
٤. الاعلان

مجالات التسويق الإلكتروني

يمكن لرجل التسويق الإعتماد على شبكة الإنترنت في مجالات عديدة منها :

- **البيع** : إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض البيعية لهم ، ومناقشتهم وتلقي أوامرهم الشرائية .

- **الإعلان** : عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها .

- **المنتجات الجديدة** : يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الإقتصادية للمنتجات الجديدة .

- **خدمة الزبائن** : يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد ترسخ الصورة الذهنية للشركة لديهم .

- **بحوث التسويق** : بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء وإرسال قوائم الأسئلة عبر الإنترنت وتنظيم المقابلات ، وتكوين قاعدة البيانات ، والمعلومات التسويقية المتكاملة .

- **التوزيع** : يُعد البيع عبر الإنترنت أحد أشكال قنوات التوزيع المباشر إلى المستهلك .

- **الشراء** : يمكن عبر الإنترنت الإتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات نوعا وكما وتوقيتا ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم الطلبات .

❖ يعد البيع عبر الانترنت أحد اشكال قنوات .....المباشر الى المستهلك

١. التوزيع

٢. الترويج

٣. بحوث التسويق

٤. الإعلان

❖ من اهداف التسويق الالكتروني:

١. زيادة الارباح دون مراعاة للمنتج و ذوق المستهلك.

٢. عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن

٣. عدم تقديم خدمات ما بعد البيع.

٤. تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة

❖ من اهداف التسويق الالكتروني تخفيض .....وتحقيق السرعة في أداء الاعمال

١. مشاكل العملاء

٢. نسبة مردودات المبيعات

٣. رضا العملاء

٤. التكاليف

❖ من أهداف التسويق الالكتروني البحث عن.....

١. المستهلكين الجدد

٢. الموردين

٣. الشركاء

٤. الموزعين

❖ من اهداف التسويق الالكتروني زيادة نطاق .....

١. السوق

٢. العمال

٣. الموظفين

٤. المكاتب

❖ من اهداف التسويق الالكتروني تحسين ..... للشركة والمنتجات المعروضة

١. ذوق المستهلك

٢. شكاوى الزبائن

٣. خدمات ما بعد البيع

٤. الصورة الذهنية

❖ من ابعاد التسويق الالكتروني إمكانية دخول المستهلكين الى .....والتسوق منه في الوقت المناسب لهم

١. المحلات

٢. المعارض التجارية

٣. الموقع الالكتروني

٤. السوبرماركت

أهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجاتها المعروضة
- تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن .
- البحث عن المستهلكين الجدد .
- زيادة معدل الوصول إلى المستهلكين .
- القيام بعمليات البيع والشراء .
- زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي .
- تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال .
- الترويج والتوزيع للمنتجات .
- إدارة العلاقة مع الزبون .

❖ ان الدخول السريع والسهل الى الانترنت ساعد على ..... التسويق الامر الذي يتطلب ضرورة معرفة ما تفعله المنظمات المنافسة

ارجعوا للجزئية هذي بالملخص

١. انكماش
٢. تعريف
٣. عولة
٤. محلية

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في :

١. اعتماد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت
٢. اعتماد التسويق الالكتروني على رجال بيع مهرة
٣. اعتماد التسويق الالكتروني على اسواق جماهيرية.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في .....

١. امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين
٢. اعتماد التسويق الالكتروني على رجال بيع مهرة
٣. اعتماد التسويق الالكتروني على اسواق جماهيرية.
٤. اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في اعتماد

١. شبكة الانترنت
٢. الاسواق الجماهيرية
٣. المساحات العامة
٤. المعارضات الحكومية

❖ من التحديات التي تواجهها لتسويق الالكتروني:

١. قلة الزبائن.
٢. عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
٣. قلة السلع.
٤. كل ما سبق ذكره صحيح.

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الالكتروني:

١. حذر الزبائن
٢. قلة الزبائن.
٣. قلة السلع
٤. كل ما ذكر خطأ

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الالكتروني حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص ..... الإلكتروني

١. المرجع
٢. التعلم
٣. الأمان
٤. المنهج

اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي  
 - اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وليس على السوق الجماهيري .  
 - عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الإنترنت ( ك مسح المنافسين ، المسح التكنولوجي ) مقارنة بالمسح التقليدي .  
 - إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الأطر المحلية والإقليمية ، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا .  
 - يسمح التسويق الإلكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفه بخلاف التسويق التقليدي .  
 - اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه أفضلية في تقديم المعلومات ذات الطبعه التبادليه مع الزبائن .  
 - عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفه كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليديه .  
 - عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الإنترنت يمكن نشره إلى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي.

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني  
 ✓ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني .  
 ✓ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني .  
 ✓ حاجة المنظمات إلى بنيه تحتية أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات .  
 ✓ الأمن وخصوصية المستهلك .  
 ✓ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها .  
 ✓ عدم حسم الكثير من الأمور الإلكترونيه مثل الجرائم الإلكترونيه والهاكرز .  
 ✓ التحديات التنظيميه داخل شركات الأعمال .  
 ✓ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونيه وتطوير التسويق الإلكتروني للشركه .  
 ✓ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونيه .  
 ✓ العوائق المتصله باللغه والثقافه .  
 ✓ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونيه .

❖ من ..... التي تواجه التسويق الإلكتروني عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة

١. الفوائد

٢. التحديات

٣. المميزات

٤. الإيجابيات

❖ ..... تمثل جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتم بواسطة الوسط الإلكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية ( عمليات

البيع والشراء )

١. التسويق الإلكتروني

٢. الأعمال الإلكترونية

٣. التجارة الإلكترونية

٤. التسويق التقليدي

الأعمال الإلكترونية هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الأعمال التي تستخدم الوسط الإلكتروني لتنفيذ او المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة والمتخصصة.

التسويق الإلكتروني جزء من الأعمال التي تتضمن الوسط الإلكتروني لإنجاز الاهداف التسويقية للمنظمة

❖ اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه افضليه في تقديم المعلومات ذات الطبيعة ... مع الزبائن

١. التبادلية

٢. المحلية

٣. العالمية

٤. الموسمية

اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه افضلية في تقديم المعلومات ذات الطبيعة التبادلية مع الزبائن.

//

ارجعوا للمحتوي الملف مو كامل للملخص في جزئيات اول مره يتطرق لها الدكتور الترم اللي طاف

❖ من مزايا التسويق الإلكتروني .... على تلبية احتياجات الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية في أن واحد:

١. عدم إمكانية

٢. العجز

٣. عدم القدرة

٤. القدرة

مزايا التسويق الإلكتروني

◀ يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها.

◀ تمتاز البيات التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار.

◀ إمكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة.

◀ سهولة اختراق الاسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسويق التقليدي.

◀ القدرة على تلبية احتياجات الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد.

◀ يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجية ونقاط القوة والضعف من خلال استخدام تقنيات البرمجية لبيئة التسويق الإلكتروني.

◀ زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية تبادل.

◀ انجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة قياسا بالطرق التقليدية.

◀ السرعة في اضافة منتجات او تطويرها او تغيير شروط بيعها.

◀ إمكانية ملاحظة نشاط المنافسين.

## المحاضرة العاشرة

❖ .....هي القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم:

- |   |                     |
|---|---------------------|
| تعريف الثقافة   | ١. الحضارة.         |
| - الثقافة هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم. | ٢. <u>الثقافة</u> . |
| - الثقافة هي مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى.     | ٣. المدنية.         |
|   | ٤. المشاركة.        |

❖ تعرف الثقافة على انها القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج...الذي يعكس تلك القيم

١. المادي
٢. الحالي
٣. النوعي
٤. الخاص

❖ تعتبر الثقافة منا لعوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال، وتتميز الثقافة بأنها:

- |  |   |
|--|---|
| وتتميز الثقافة بما يلي:  | ١. لا يتم نقلها من جيل لآخر.                  |
| ١. أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.                       | ٢. غير قابلة للتعديل أو التغيير.              |
| ٢. تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف | ٣. غير مهمة في بيئة الأعمال.                  |
| ٣. أنها قابلة <u>للتعديل والتغيير</u> .                          | ٤. <u>تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية</u> . |

❖ تتميز الثقافة بأنها...

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| ١. قابله <u>للتعديل والتغيير</u> | ١. جامدة             |
| ٢. غير قابلة للنقل               | ٢. غير قابلة للتقليد |
| ٣. غير قابله للتقليد             | ٣. غير قابله للتقليد |

❖ الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :

- |   |   |
|---|---|
| تعريف الشركات متعددة الثقافات   | ١. تعمل في المجال الثقافي.                                    |
| الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة.                | ٢. <u>تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة</u> . |
| وإمكانياتها سيؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين . | ٣. تركز على توظيف النساء فقط.                                 |
|   | ٤. كل ما ذكر صحيح.  |

❖ الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك .... من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| ١. اصول               | ١. <u>موارد بشرية</u>                    |
| ٢. <u>موارد بشرية</u> | ٢. ماكينات                               |
| ٣. ماكينات            | ٣. محلات                                 |
| ٤. محلات              | ٤. <u>مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية</u> |

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| خصائص الشركات متعددة الثقافات   | ١. تنوع الموارد البشرية.   |
| ▪ تنوع الموارد البشرية .  | ٢. غياب التمييز.           |
| ▪ التكامل الهيكلي .   | ٣. التكامل لهيكلي.         |
| ▪ تكامل الشبكات غير الرسمية .   | ٤. <u>كل ما ذكر صحيح</u> . |
| ▪ غياب التمييز .  |                            |
| ▪ مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية .  |                            |
| ▪ مستوى منخفض من الصراعات   |                            |
| - إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العامله في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعه سواء داخل الشركه أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل . |                            |
| - إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابله .  |                            |

## ❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

١. تنوع الموارد البشرية.

٢. التمييز بين العاملين.

٣. عدم التكامل الهيكلي.

٤. ارتفاع الصراعات الداخلية.

## ❖ من الخصائص التي تتميز بها الشركات متعددة الثقافات غياب.....

١. التنوع في الموارد البشرية

٢. عنصر المرأة العاملة

٣. التكافل

٤. التمييز

## ❖ من خصائص الشركات المتعددة الثقافات وجود مستويات منخفضة من.....

١. الجودة

٢. الزبائن

٣. الصراعات

٤. الأرباح

## ❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات التكامل.....

١. البشري

٢. الراسي

٣. الهيكلي

٤. الافقي

## ❖ 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:

١. الصدمة الحضارية.

٢. الصدمة الثقافية.

٣. سوء الفهم.

٤. كل ما ذكر خطأ.

**الصدمة الثقافية ( Culture Shock )**

يشير مفهوم الصدمة الثقافية 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 . الصدمة الثقافية هي الدهشة والإستغراب واللاإرتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها

## ❖ تعرف الصدمة الثقافية بانها .... وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة

١. الروح الجديدة

٢. الغموض

٣. سرعه الفهم

٤. التفكك

## ❖ من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

١. الثقافة القوية

٢. ثقافة التآمر.

٣. ثقافة التسلط.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

انواع الثقافات على بيئة الاعمال: **القوية** - الضعيفة - غير السيوية - المتكيفة - شبكة العلاقات - الاجراء - المتناثرة - المجتمع - ذات سياقات لغوية واطنة - ذات سياقات لغوية عالية - احادية التركيز - متعددة التركيز - القوة - الدور - المهمة - الفرد - مجموعة متجانسة الثقافة - مجموعة رمزية الثقافة - مجموعة ثنائية الثقافة - مجموعة متعددة الثقافة - تركيز عرقي - تركيز عرقي متعدد - تميز الاداء- تميز الاعمال - التناحر- **التسلط** - التآمر- غيبوبة الماضي - الاحباط - الصمت - تبديد الوقت - التعقيد الثقافي - الشدة و اللين - الفردية و الجماعية

❖ الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد هي:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| ١. الثقافة القوية.            | القوية: تتميز بقيم و معايير متأصلة يصعب انتزاعها و تعد اصلا من اصول الشركة   |
| ٢. <u>الثقافة غير السوية.</u> | الضعيفة: تتميز بقيم و معايير سلوكية مشتركة قليلة و محدودة و غير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة  |
| ٣. الثقافة غير المتكيفة.      | غير السوية: تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير و إظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد   |
| ٤. الثقافة الضعيفة.           | الثقافة المتكيفة: تتميز بمشاركة واسعة في الاداء و الشعور و تبني مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال و تمثل اصول تنافسية قيمة للشركة |

❖ من الخصائص التي تتميز بها الثقافة ..... مبداء مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد

١. القوية
٢. المتكيفة
٣. الضعيفة
٤. غير السوية

❖ تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية .....

- مقاومة التغيير.  
إظهار العداء أسلوب العمل الجديد  
احتضان الابتكار والإبداع.

اعتماد سياسة الباب المفتوح

❖ من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة .....

- الخوف من المنافسين الجدد  
البعد عن الأبداع والابتكار  
عدم القدرة على التغيير

الريادة في الأعمال

❖ الثقافة التي تتميز ب الاتصال المحدود بين أعضاء الجماعة فيها هي.....

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| الثقافة القوية           | شبكة العلاقات: تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح و اللارسمية و بناء صداقات كثيرة و لا مشاكل في العمل  |
| <u>الثقافة المتناثرة</u> | الاجراء: تتميز بسلوك عملي ، مشاركة واسعة في الاداء و اتصال سلس و سريع ، جدية عالية و الربح يمثل الاول والأساسي  |
| الثقافة غير المتكيفة     | المتناثرة: تتميز باتصال محدود بين الجماعة و لا وجود للصداقات و عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة و أهدافها   |
| الثقافة الضعيفة          | المجتمع: تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الافراد و اتصالات سهلة و سريعة بين المستويات الادارية و التزام عالي بقيم وقواعد الشركة و انتماء و ولاء عالي |

❖ تتميز ثقافة ..... بوجود درجة عالية من الصداقة بين افراد جماعتها

١. المجتمع
٢. الاجراء
٣. شبكة العلاقات
٤. المهمة

❖ من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة.

### البناء البيروقراطي

-الرشد و العقلانية  
-ضعف القرارات  
-الاستقلالية النسبية

❖ من الخصائص التي تتميز بها ثقافة الدور الرسمية.....

### العالية

المنبسطة  
المنفردة  
الغامضة

ثقافة القوة:- اتصالات لارسميه - ثقه عاليه- بناء بيروقراطي - الإعتماد على قوة المركز .  
ثقافة الدور:- رسميه عاليه- التزام بقواعد العمل و إجراءاته - استقرار البينه - الرشد و العقلانيه في اتخاذ القرار  
ثقافة المهمه:- تعدد المسؤوليات - الإستقلاليه النسبيه - خبره كبيره - مرونة عاليه - السرعة في اتخاذ القرارات .  
ثقافة الفرد:- غياب السيطره الرسميه - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركه - لا وجود للهيكال الرسمي .

الدكتور جاب الترم الماضي يمكن سؤاليين جديدية من دي المحاضرة حظيتلكم الأنواع اللي من نفس الجزئية بس لازم ترجعو للجداول في الملخص وتذاكروا الباقي احتياط من ص ٥١ - ٥٣

❖ ان اهم ما يميز ثقافة المهمة وجود تراكم كبير من ....

١. المشاكل

٢. الخيرة

٣. الصراع

٤. الإخفاقات

❖ الثقافة التي يكون التفاهم والاتصال بها يعتمد على لغة الجسد واللحن الصوتي فضلا عن المكتوب تسمى الثقافة ...

### ذات السياقات اللغوية العالية

ذات السياقات اللغوية الواطئة  
احاديه التركيز  
متعددة التركيز

❖ من خصائص الثقافة المتكيفة تبني ... عالية

تحفظات

محاذير

مخاطر

تحولات

❖ من البدائل التي تعتمد عليها الشركات الدولية في مواجهة ..... الثقافية الاحتفاظ بالأطار العام للسلعة في البلد الأم مع

أدخال بعض التعديلات

المشاكل

الاختلافات

الاختلافات

المهارات

## المحاضرة الحادية عشر

### ❖ تعرف الشركة العائلية على انه ا:

١. الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.
٢. الشركة التي يكون اكثر من 50% من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.

٣. الشركة المندمجة مع شركات اخرى.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

#### تعريف الشركات العالمية

وضع ويستفيد وكاولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائلية هي :  
- الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركة عائلية .

**التعريف الواسع :** ( لا يتم اعتبار الأجيال في الشركة ) ، تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :

- أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائلته واحده .
  - أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة .
- التعريف الضيق :** ( فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده ) ، تعتبر شركة عائلية إذا كانت :

- ✓ أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائلته واحده .
- ✓ أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة .
- ✓ الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائلة .

### ❖ تعرف الشركة العائلية على انها:

١. الشركة التي تكون للأب الأكبر في العائلة.
٢. الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة.
٣. الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
٤. الشركة كبيرة الحجم.

### ❖ تتمتع الشركات العائلية التقليدية بما يلي:

١. النمو المطرد البطيء
٢. التمتع بالتأثير الاجتماعي البارز لأفراد العائلة.
٣. قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترة تطويله.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

#### الشركات العائلية التقليدية

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي :

- طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها .
- قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويلة .
- توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره **المؤسس**
- تنمو نموا بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الأسواق .
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والإستعانة بالمدرء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوة العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز .

### ❖ تتميز الشركات العائلية التقليدية بتوقع استمرارها في نفس مجال الاعمال الذي تم بواسطة...

١. **المؤسس**
٢. القانون
٣. المدرء الحاليين
٤. الاسرة الحالية

❖ تتبع.....عندما يرغب الأفراد القدياء في استمرار وتكثيف الجهود في نفسا لمنتجات أو الخدمات رغم تقادها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري:

الشركات العائلية الصراعية  
- ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الإختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل .  
- إذ يرغب الأفراد القدياء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري آخر .  
- عادة ما يفشل العمل الإستشاري في مثل تلك الشركات بسبب أن موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشة ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركة .

١. الشركات العائلية الريادية.
٢. الشركات العائلية التقليدية.
٣. الشركات العائلية الصراعية.
٤. الشركات الحديثة.

❖ عندما يفشل العمل الاستشاري في الشركات العائلية .... بسبب ان موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشة

١. التقليدية
٢. الريادية
٣. البدائية
٤. الصراعية

❖ تتبع الشركات العائلية الصراعية عندما يرغب الأفراد ..... في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري اخر:

١. القدياء
٢. الجدد
٣. في الادارة
٤. النشاط

❖ من انواع الشركات العائلية:

الشركات الريادية  
هي أصعب أنواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها لأن راند الأعمال المؤسس للشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه ، الذين قد يكونوا أقل كفاءه أو ريادة منه مما يؤدي إلى تنامي الصراعات العائلية التي قد تستمر لفترات طويلة

١. الشركات الريادية.
٢. الشركات عابرة القارات.
٣. الشركات متعددة الاغراض.
٤. الشركات الصغيرة.

❖ الشركات العائلية ..... هي أصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها

١. الصراعية
٢. التقليدية
٣. الخاصة
٤. الريادية

❖ تمثل الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية نسبة ..... من اجمالي الشركات المسجلة

❖ تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا نسبة ..... من عدد الشركات المسجلة

- |        |        |
|--------|--------|
| ١. ٨٥% | ٢. ٩٥% |
| ٣. ٩٠% | ٤. ٨٠% |
- تمثل الشركات العائلية ٨٥% في المائة من حجم الشركات المسجلة عالميا ، كما تشكل كل من السعودية ، وإيطاليا ، والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم . تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا نسبة ٩٥% في المائة من عدد الشركات المسجلة تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى ٩٢ في المائة من عدد الشركات المسجلة .

❖ في دول ..... تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٧٠% إلى ٩٥% من إجمالي الشركات العامة بهذه الدول:

١. الخليج العربي.

٢. الاتحاد الأوروبي.

٣. آسيا.

٤. المغرب العربي.

❖ يبلغ عدد الشركات العائلية المسجل في الولايات المتحدة

الأمريكية حوالي ..... منشأة

١. ١٥ مليون

٢. ٢٥ مليون

٣. ٢٠ مليون

٤. ٤٩ مليون

❖ تتميز الشركات العائلية ب :

١. هوامش الربح المرتفعة.

٢. معدلات نمو مبيعات مرتفعة.

٣. معدلات نمو أصول مرتفعة.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية .....

١. ثورة المعلومات والاتصالات

٢. سرعه التغيير

٣. ضعف التخطيط الاستراتيجي

٤. التكتلات الاقتصادية الدولية

❖ من الملاحظ في الشركات العائلية أن مبادئ وقيم العائلة تؤثر على ..... وقيم العمل في الشركة :

١. حجم.

٢. شكل.

٣. ثقافة.

٤. سرعة.

❖ يلاحظ أن الشركات العائلية التقليدية تنمو نمواً بطيئاً مطرداً اعتماداً على ..... في الأسواق :

١. حجمها.

٢. تقنياتها.

٣. دوراتها.

٤. سمعتها.

❖ تتميز الشركات العائلية التقليدية بطول البقاء في السوق و ..... لدى عملائها

١. السمعة الطيبة

٢. الشكاوى الكثيرة

٣. ضعف الولاء

٤. الاستجابة الضعيفة

## ❖ من مواطن الضعف في الشركات العائلية التوجه ..... في صناعة القرارات:

مواطن الضعف	نقاط القوة	الإبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم الوضوح والغموض والتناقض</li> <li>التردد وعدم الحسم ومقاومة التغيير</li> <li>عدم وجود خرائط تنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انخفاض درجة الرسمية</li> <li>المرونة</li> <li>الطبيعة الريادية والابتكار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنية الأساسية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>غموض الأدوار</li> <li>محاباة الأقارب تعيين اقارب غير مؤهلين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعدد الأدوار</li> <li>سرعة صناعة القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأدوار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ديكتاتوري مقاوم للهيكل والنظم</li> <li>تجنب الحديث عن التقاعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إبداعي- طموح</li> <li>الصبغة الريادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نمط القيادة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة</li> <li>عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة والعائلة من السيولة النقدية</li> <li>التوجه العاطفي في صناعة القرارات</li> <li>المنافسة والصراعات العائلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التزام العاملين</li> <li>الولاء</li> <li>القيم والمعتقدات</li> <li>المشتركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانتماء للعائلة</li> </ul>

١. الحديث.
٢. العقلاني.
٣. الروحاني.
٤. **العاطفي.**

## المحاضرة الثانية عشر

## ❖ ساهمت ..... المالية والإدارية للعديد من الشركات الى زيادة اهتمام الدول والمجتمعات بحوكمة الشركات

تعريف حوكمة الشركات :
١- نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة و الرقابة عليها
٢- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان <b>يتأكد المستثمرون</b> من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم
٣- هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات <b>لتعظيم ربحية</b> الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين
٤- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، و حملة الاسهم و أصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة
الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة لشركات :
- المساهمين
- مجلس الادارة
- الادارة
- اصحاب المصالح

١. المراكز
٢. المعاهد
٣. **الانحرافات**
٤. التجمعات

## ❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الدفاع المدني
٢. الجامعات.
٣. **المساهمين.**
٤. جميع ما ذكر خطأ.

## ❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والحوافز التي تهتدي

بها اداره الشركات لتعظيم .... الشركه وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين

١. **ربحيه**
٢. بنيه
٣. حجم
٤. مكانه

## ❖ تعرف حوكمة الشركات بانها مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان يتأكد .....من تحقيق ربحية معقولة

لاستثماراتهم

١. **المستثمرون**
٢. الموظفين
٣. المدراء
٤. العمال

❖ من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

١. الدفاع المدني.
٢. الجامعات.
٣. **مجلس الإدارة**
٤. الجمعيات الخيرية

❖ يعتبر المساهمين من الاطراف المعنية ب..... حوكمة الشركات

١. تشريع
٢. تصديق
٣. **تطبيق**
٤. تأسيس

❖ من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، المحددات الخارجية وتتمثل في ..... التي تعمل فيها الشركات .

١. التنظيم.
٢. **البيئة.**
٣. المجال.
٤. الخدمة.

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

١. **الخارجية**
٢. الداخلية
٣. العامة
٤. الخاصة

**المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات**

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

**ثانياً : المحددات الداخلية :**

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

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

١. المعاملة المتساوية للمساهمين.
٢. الإفصاح والشفافية.
٣. مسئوليات مجلس الإدارة.
٤. **جميع ما ذكر صحيح.**

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

١. التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد.
٢. انعدام الشفافية.
٣. **مسئوليات مجلس الإدارة.**
٤. جميع ما ذكر خطأ.

**مبادئ حوكمة الشركات :**

- ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
- **المعاملة المتساوية للمساهمين**
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- **الإفصاح و الشفافية**
- **مسئوليات مجلس الإدارة**

❖ من مبادئ حوكم الشركات ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، أن ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على الشفافية و..... الأسواق.

١. كفاءة.

٢. زيادة.

٣. صغر حجم.

٤. كبير حجم.

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات مبدأ المعاملة المتساوية ل....

١. المساهمين

٢. المنافسين

٣. المراقبين

٤. المراجعين

❖ من المعلومات التي يعنها ..... كمبدأ من مبادئ حوكمة النتائج المالية وعمليات الشركة.

١. المراجعة

٢. الموازنة

٣. التخطيط

٤. الإفصاح

❖ من المعلومات التي يعنها ..... كواحد من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات ما يسمى بعوامل المخاطرة المتوقع حدوثها للشركة.

١. التنبؤ

٢. الإفصاح

٣. المساواة

٤. التمييز

❖ من المعلومات التي يعنها الإفصاح، الملكيات الكبرى وللأسهم وحقوق .....

١. الملكية.

٢. الطبع.

٣. التصويت.

٤. النشر.

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

١. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

٢. زيادة مخاطر الفساد.

٣. ضعف المنافسين الجدد.

٤. ضعف الاداء العام للشركات.

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.

٢. زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.

٣. إضعاف المنافسين الجدد.

٤. ضعف الأداء العام للشركات.

#### مزايا ومنافع حوكمة الشركة

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
٢. رفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات
٣. جذب الإستثمارات الأجنبيه وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية .
٤. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالميه وفتح أسواق جديده لها .
٥. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم الماليه التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات
٦. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

من ..... حوكمة الشركات جذب الاستثمارات الأجنبية.

١. سلبيات .
٢. مزايا .
٣. أنواع .
٤. مشاكل .

### المحاضرة الثالثة عشر

❖ تعرف ..... بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :

تعريف المسؤولية الإجتماعية  
- عرّف Druker المسؤولية الإجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه .  
- كما عرّف Holms المسؤولية الإجتماعية بأنها **التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه** وذلك عن طرق المساهمة في مجموعه كبيره من الأنشطة الإجتماعية .

١. الانشطة التطوعية.
٢. المسئولية الاجتماعية.
٣. الانشطة الجماعية.
٤. المسئولية الفردية.

❖ تعرف المسئولية الاجتماعية بأنها .... منظمه الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه

١. رأي
٢. التزام
٣. نظرا
٤. مسائله

❖ لقد ظهرت المسئولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة

❖ لقد ظهرت المسئولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها:

١. الاسهام الاكبر لمنظمات الاعمال في تطوير نوعيّة الحياة والارتقاء بها.
٢. تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الاعمال وتعدد علاقاتها.
٣. ضرورة اسهام منظمات الاعمال في تعزيز القيم الانسانية والاجتماعية.
٤. اهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الاعمال ووسائل عملها.
٥. اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الاعمال بالمجتمع.
٦. زيادة عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

الاعمال ب .....

١. المدارس
٢. التطور
٣. الاسر
٤. المجتمع

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

أهمية المسؤولية الإجتماعية  
- زيادة التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالإنتماء لذوي الاحتياجات الخاصه .  
- الإستقرار الإجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الإجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال .  
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .  
- ازدياد الوعي بأهمية الإدماج التام بين منظمات المجتمع المختلفه ومختلف الفئات ذات المصلحه .  
- تحسين التنمية السياسييه انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الإجتماعية .

١. المجتمع
٢. المكان
٣. السوق
٤. جميع ما ذكر صحيح

## ❖ تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

١. تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الاخرى.
٢. تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.
٣. تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

## ❖ من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- البعد الاقتصادي
- البعد الاخلاقي
- البعد القانوني

١. البعد الرياضي.

٢. البعد السياسي.

٣. البعد الاقتصادي.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

## ❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي :

١. مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.

٢. مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.

٣. مراعاة حقوق الانسان.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

## ❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي:

١. عدم مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.

٢. مراعاة حقوق الإنسان.

٣. عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

## ❖ تعتبر مراعاة حقوق الإنسان ضمن العناصر..... للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

١. الفرعية

٢. الاساسية

٣. الرئيسية

٤. غير الضرورية

## ❖ من العناصر الفرعية للبعد القانوني الخاص بالمسؤولية الاجتماعية عدم تجاره بالمواد....

١. النادرة

٢. الجيدة

٣. الضارة

٤. الشائعة

## ❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في...

١. الارباح

٢. الخسائر

٣. الخطابات

٤. التوظيف

❖ تعتبر مراعاة حقوق الانسان من ضمن العناصر الفرعية للبعد ..... للمسؤولية الاجتماعية.

١. المالي.

٢. **الأخلاقي**

٣. التكنولوجي

٤. الفني

❖ ان استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة يعتبر عنصري فرعي للبعد ..... من ابعاد المسؤولية

اجتماعية

١. الأخلاقي

٢. **الاقتصادي**

٣. السياسي

٤. القانوني

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

تم بحمد الله وتوفيقه مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

كل الشكر لغيداء و F-fatimah وياسمين

Omjeaad 😊

لا تنسونا من دعواتكم

❤️ #تحديث أم حنان

١٤٣٨