

### المحاضرة التمهيدية

❖ 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 اهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الادارة من :

١. تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات

٢. زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.

٣. تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الادارية الحديثة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. كيفية

٢. سلبية

٣. اهميه

٤. عالميه

## المحاضرة الأولى

❖ تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورية

١. عادية

٢. استراتيجية

٣. فكرية

٤. عملية

❖ هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات:

١. حل المشكلات.

٢. التعلم التنظيمي.

٣. التراكمي المعرفي.

٤. التأقلم

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

❖ يقصد بـ ..... عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد والعاملين بها:

١. ادارة الموارد البشرية

٢. التعلم التنظيمي

٣. التعلم الفردي

٤. التدريب

❖ التعلم التنظيمي هو عملية ..... 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

❖ حسب ..... عملية التعلم التنظيمي هي "الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية :

١. سليج

٢. بوبروليشتر

٣. سايمون

٤. كريس ارجريس

❖ 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

❖ من اهم رواد التعلم التنظيمي:

١. جوهنس
٢. سايمون
٣. تريسي
٤. داوتون

❖ 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

❖ حسب ... التعليم التنظيمي هو "العملية التي يتم من خلالها كشف الاخطاء وتصحيحها"

١. سينج senge
٢. كريس ارجريس Chris Argyris
٣. سايمون Simon
٤. بوبر و ليشتر Popper & Lipshitz

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

١. البناء التنظيمي
٢. كشف الأخطاء وتصحيحها
٣. التنافس الحر
٤. تدريب العاملين

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :  
- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه و قيمه  
- يتصلب الخبرة الشخصية و الرؤية الفردية  
التعلم التنظيمي :  
- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد  
التنظيم  
- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

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

١. يتصلب الرؤية الجماعية المشتركة.
٢. يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمته.
٣. يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
٤. يهتم بالتعليم الجماعي.

❖ من بين الفروقات التي بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي هو ان التعلم الفردي :

١. يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم افراد التنظيم
٢. يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة
٣. يهتم بالتعلم الجماعي
٤. يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

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

١. يرتبط ب الفرد ودوافعه وقيمته
٢. يتيح الفرص لكل عامل ان يعلم نفسه بنفسه
٣. يتصل بالخبره الشخصيه والرؤية الفرديه
٤. يشمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم افراد التنظيم

❖ من بين الفروقات التي بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي هو ان التعلم التنظيمي :

١. يتيح الفرصة لكل عامل أن يعلم نفسه بنفسه
٢. **يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة**
٣. يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه
٤. يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

❖ ضمن التعلم التنظيمية .. التجارب السيئة هي التجارب

١. الناجحة
٢. الفاشلة
٣. التي تم التعلم منها
٤. **التي لم يتم التعلم منها**

❖ 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 .... ألتنظيمي ارتفاع حده المنافسة؟

١. **التعلم**
٢. الهيكل
٣. البناء
٤. الشكل

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

١. **ارتفاع حده المنافسة.**
٢. ضعف التقدم التكنولوجي.
٣. ضعف كفاءة الموظفين.
٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

١. **ارتفاع حده المنافسة**
٢. ضعف كفاءة الموظفين
٣. التحول في الاهتمام من راس المال الفكري الى راس المال المادي
٤. تناقص الاوراق العالمية

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 التعلم التنظيمي ..... المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغييرها

**١. ارتفاع الحده**

٢. ضعف

٣. إنكماش

٤. غموض

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

١. المدارس

٢. الجامعات

**٣. الأعمال الدولية**

٤. الانتاج

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمية

**١. التطور الفكري نحو منظمات التعلم**

٢. تناقص الاسواق العالمية

٣. التحول في الاهتمام من راس المال الفكري الى راس المال المادي

٤. ضعف كفاءة الموظفين

❖ 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.

❖ واحدة من الاتي ليست من مبررات دراسة التعلم التنظيمي

١. التطور الفكري نحو منظمات التعلم

**٢. تناقص الاسواق العالمية**

٣. التحول في الاهتمام من راس المال المادي الى راس المال الفكري

٤. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية

❖ يصنف بيتر سينج ( Peter Senge ) المنظمة .... على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم

١. الحديثة

٢. الكبيرة الحجم

٣. التعليمية

**٤. المتعلمة**

**مفهوم المنظمة المتعلمة**

يصف سينج المنظمة المتعلمة: على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم وأيضا  
يوسع فيها الافراد 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 لتحسين المستمر  
لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف



١- ١٤٣٥هـ -٢ ١٤٣٥هـ -١ ١٤٣٦هـ -٢ ١٤٣٦هـ -١ ١٤٣٧هـ -١ ١٤٣٧هـ -٢ ١٤٣٨هـ -١ ١٤٣٨هـ -٢ ١٤٣٨هـ -١ ١٤٣٨هـ -٢ صيفي-١٤٣٨هـ  
١- ١٤٣٩هـ -٢ ١٤٣٩هـ -١ ١٤٤٠هـ -١

### ❖ يتصل التعلم التنظيمي ب.....الجماعية المشتركة

١. الرسالة
  ٢. الأهداف
  ٣. الرؤية
  ٤. الاستراتيجيات
- ❖ حسب راي بيتر سينج (Peter Senge) فإن التعلم الجماعي يعني قدرة الفرد على ...

١. العمل بروح الفريق
٢. العمل الفردي
٣. النشاط في العمل
٤. المواكبة

## المحاضرة الثانية

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

١. الرشيدة

٢. الإبداعية

٣. الفعالة

٤. **التحويلية**

❖ ظهور القيادة التحويلية كمدخل مهما في القيادة كان من طرف :

١. **جيمس ماكجريجور بيرنز**

٢. داونتون

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

١. **التبعية**

٢. الإدارة

٣. الاشراف

٤. السلطة

❖ يرى كل من تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) القيادة التحويلية بأنها عملية ..... الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة

من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات.

١. **إدراك**

٢. تعلم

٣. وصف

٤. شرح

التعاريف الموجودة في الاسئلة ذكروها من الاسئلة حاحط 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).  
**تيتشي وديفانا** القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير **وصنع رؤية جديدة** من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتتثبت مع مرور الوقت.

❖ عرف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) القيادة التحويلية بأنها عملية ادراك الحاجة للتغيير وصنع ..... من قبل القادة

التحويليين داخل المنظمات.

١. **رؤية جديدة**

٢. منتج

٣. جماعة

٤. اقسام

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

قادة للتغيير

**تعريف تروفينو** القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

**تعريف جان كريجر** 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



❖ واحدة من الآتي ليست من مفاهيم القيادة التحويلية:

١. هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم طريق الأخلاقية
  ٢. هي التي لا يشرك فيها القائد مرؤوسيه في ابداء آرائهم وفي اتخاذ القرارات
  ٣. هي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل
  ٤. هي التي تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير
- ❖ يعني قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى المخاطرة:

١. التأثير المثالي والكاريزما

١. قدرة الموهبة.
٢. الذكاء.
٣. الإبداع.
٤. الإبداع.

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

١. الإبداع
٢. التفكير
٣. الكاريزما
٤. الذكاء

❖ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية و اللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص و التفاني و الإحساس

بالبهدف المشترك

١. روح القائد
٢. مهارة القائد
٣. التأثير المثالي للقائد
٤. فلسفة القائد

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

١. المخاطرة

٢. أظهر 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 أو 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 التحويلي بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و يشاركهم في مواجهة المخاطر مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ 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

❖ يعد من أبعاد القيادة التحويلية حيث يتميز القائد بتقديم مصالحي الآخرين على مصالحيه الشخصية:

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

❖ يتميز القائد ... بتقديم مصالحي الآخرين على مصالحيه الشخصية

١. العسكري
٢. التنظيمي
٣. المبدع
٤. التحويلي

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

١. ابعاد

٢. منتجات
٣. مخرجات
٤. مشاكل

الدفع والالهام:

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

❖ من أبعاد القيادة التحويلية ..... ويتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود

١. الدفع والالهام

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

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

١. الدفع والالهام:

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

❖ الدفع والإلهام من أبعاد القيادة التحويلية وتتمثل في ..... القائد على اتصال توقعاته العالية إلى الآخرين

١. رغبة
٢. قدرة
٣. سرعة
٤. مرونة

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

١. توقعاته
٢. دوافعه
٣. حوافزه
٤. مشاركته

❖ يعد من أبعاد القيادة التحويلية حينما يعمل القائد التحويلي على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق

١. الدفع والإلهام
٢. الاهتمام الفردي
٣. التشجيع الإبداعي.
٤. الذات التأثير المثالي

❖ من أبعاد القيادة التحويلية بعد ..... وفيه يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه.

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

التشجيع الإبداعي:

- يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية ، وابتكار الأفكار الجديدة والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمة السانده بأساليب جديده .  
- ينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكره حتى ولو تعارضت مع أفكاره .  
تتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمه بطرق جديده وتعليمهم كيفية النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل .

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

١. يمتص
٢. يعيق
٣. يستثير
٤. يكبت

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

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

❖ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

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

٤. تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

❖ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق تشجيع التفكير .... والتجديد والعقلانيه

١. العادي

٢. الفردي

٣. المفتوح

٤. الإبداعي

❖ إن قدرة القائد التحويلي على معالجة الأوضاع القديمة الساندة بأساليب جديدة مهارة .....

١. اتخاذ القرار

٢. التواصل

٣. الانصات

٤. التشجيع الإبداعي

❖ يعد من أبعاد القيادة التحويلية حينما لا يسمح القائد بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق:

١. الدفع والالهام

٢. الاهتمام الفردي

٣. التشجيع الإبداعي.

٤. الذات التأثير المثالي

❖ يعد من أبعاد القيادة التحويلية حيث يحرص القائد ان يكون دائما متواجدا في المنظمة بان يكون قريبا من العاملين :

١. الدفع والالهام

٢. الاهتمام الفردي

٣. التشجيع الإبداعي.

٤. الذات التأثير المثالي

❖ 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 بمرؤوسيه، 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 بنفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم إشعارهم بالرقابة.

**خصائص القائد التحويلي:**  
يحدد هيلر يقل وآخرون ( Hellriegal ) ست خصائص للقائد التحويلي هي :

- ١) **القدرة على التركيز والانتباه.**
- ٢) تحمل المخاطرة.
- ٣) الثقة بالنفس وبالآخرين.
- ٤) **احترام الذات.**
- ٥) القدرة على الاتصال.

❖ من أهم خصائص القائد التحويلي:

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

❖ من الخصائص التي حددها هيلر يقل وآخرون للقائد التحويلي هي احترام ....

١. **الذات**

٢. العمل
٣. المنافسين
٤. الزبائن

❖ من السمات التي حددها بينيس ( Bunnis ) للقائد التحويلي تكوين الثقة .....

ويحدد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :

- التركيز على ما هو مهم في المستقبل .
- التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
- تكوين الثقة المؤسسية .
- المقدره على قبول شخصيات المرووسين 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. الجماعية
٢. الفردية
٣. **المؤسسية**
٤. التنافسية

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

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

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

١. **التركيز على العمل**
٢. عدم مراعاة الجوانب الانسانية

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

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

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 والعلاء .
- و) **التركيز على العمل كفريق :** ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامه .
- ز) **التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمه :** من خلال :
  - تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحاليه والمستقبلية
  - تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابيه مع بعض الأمور المحيطة .
  - تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجيه وطرق تنفيذ الأعمال .
  - التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.



## المحاضرة الثالثة

❖ عندما تعرض المنظمة لكم هائل من المعلومات والمعارف فهي تواجه بذلك التحدي التالي :

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

- 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 ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة
٢. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
٣. تحدي الشعب عند نهايات الأقطاب

٤. **تسونامي المعرفة**

❖ من التحديات التي تواجه المنظمة :

أ- **المحافظة على البيئة**

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

الحقيقية للمنظمات

- 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.

١. **القيادة**

٢. الجماعة

٣. الفريق

٤. التابعين

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

للمنظمات

١. **الفكري**

٢. المادي

٣. العامل

٤. الآلي

❖ اعتبر الراس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات ضمن:

١. **التحدي القيادة والموارد البشرية**

٢. تحدي القيادة النسوية

٣. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية

٤. تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

❖ ادارة العمالة المؤقتة و الطارئة يدخل ضمن :

١. **تحدي قيادة و موارد البشرية**

٢. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية

٣. تسونامي المعرفة

٤. تحدي اللعب عند نهاية الأقطاب

❖ تعتبر التنظيمات المقلوبة احدى تحديات:

١. القيادة و موارد البشرية

٢. القيادة النسوية

٣. **هندسة المعمارية التنظيمية**

٤. الحفاظ على البيئة و إستدامتها

تحدي هندسة المعمارية التنظيمية : يشمل ظهور :

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

❖ من التحديات التي تواجه المنظمات ، تحدي هندسة المعمارية التنظيمية ويشمل ظهور التنظيمات .....

١. الأحادية

٢. المزدوجة

٣. التنافسية

٤. الافتراضية

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

١. القيادة والموارد البشرية.

٢. هندسة المعمارية التنظيمية.

٣. أصحاب المصالح بالمنظمة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من اهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

وظائف الادارة على سبيل المثال.....

تحدي قياده النسويه :

استطاعت المرأه 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 امراءه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

١. ١٥%

٢. ٢٥%

٣. ٢٤%

٤. ٣٤%

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

البعض:

١. الروح.

٢. التفكير.

٣. العقل.

٤. الذاكرة

الإدارة عقل المنظمة

- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك  
- وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقاً 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 أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها.





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

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

❖ من نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة

١. عدم تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي
٢. تأسيس منظمة غير منطوية إداريا
٣. تكوين الكفاءات

٤. ظهور الصراعات الداخلية

❖ من نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة تكوين ..... الجوهرية:

١. الملامح
٢. الصفات والمميزات
٣. الشخصية
٤. الكفاءات (الجدارات)

❖ ان ..... الجوهرية من نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة :

١. تكوين الجدارات

❖ .... هو القدرة العقلية على التكيف مع المواقف الجديدة أو القدرة على التصرف وحل المشكلات أو القدرة والاستنتاج المنطقي :

علاقة الذكاء بالإدارة

١. العقل
  ٢. الذكاء
  ٣. الحس
  ٤. الروح
- الذكاء هو قدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو قدره على التصرف وحل المشكلات .  
 - الذكاء هو قدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعيه وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات .  
 - الذكاء يتمثل في القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة ( الإداره ) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم ، وقوة الفطنة وجودة الرأي واستكشاف الأمور والجاهزية العاليه للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها وإعادة تدويرها وتهيتها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة .

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

الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات:

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

❖ الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج ... والتوجه العقلي والألمعية وخرن المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعه

الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات

١. السريع
٢. المنطقي
٣. البطيء
٤. الخطاء

❖ **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخص المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و..... مع الظروف الطارئة وحل المشكلات**

١. **التكيف**

٢. **المواجهة**

٣. **السير**

٤. **التحسن**

❖ **واحدة من التعريفات التالية لا تعبر عن الذكاء:**

١. **القدرة العقلية على التكيف مع الواقع الجديدة**

٢. **عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض و إدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض**

٣. **القدرة على التفكير والاستنتاج العقلي**

٤. **القدرة على التصرف وحل المشكلات**

❖ **يمكن وصف علاقة الذكاء بالإدارة كون الذكاء يساعد الإدارة على مواجهة المواقف وحل المشكلات وصناعة قرارات.....**

١. **التكيف**

٢. **الانطواء**

٣. **السلبية**

٤. **الانكماش**

❖ **واحدة من الآتي ليست من مهمات الذكاء كذخيرة:**

١. **الذكاء ذهن متوقد**

٢. **يجسد الذكاء القوة المحركة للموارد والطاقات**

٣. **يسهل الذكاء سرعة الفهم وعدم ضرورة ربط الإدارة بالقيادة**

٤. **جودة صناعة القرارات**

❖ **أشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman) التي استطلعت آراء الخبراء بوجهة نظر في الذكاء وقياسه الى ان .... وثقت**

**كعنصر هام من الذكاء بنسبة (٨٠%)**

١. **السرعة الذهنية**

٢. **الذاكرة**

٣. **المعلومات العامة**

٤. **دفع الانجاز**

أشارت نتائج دراسة سينديرمان ( Snyderman ) التي استطلعت آراء الخبراء بوجهة نظرهم في الذكاء وقياسه إلى أن الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة ( ٨٠% ) والسرعة الذهنية بنسبة ( ٧١% ) والمعلومات العامة بنسبة ( ٥٩% ) ودافع الإنجاز بنسبة ( ١٨% ) مما يعني أهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء .

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

١. **80%**

٢. **85%**

٣. **70%**

٤. **75%**



## المحاضرة الرابعة

- ❖ يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح
- ❖ يوصف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح ..... داخل المنظمة

### ١. صنع القرار

٢. العمال
٣. المنافسين
٤. الموردين

- ❖ يعرف تريفو وزيمرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه ..... لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح النتائج هامة

### او قرارات حاسمة

### ١. عملية منطقية

٢. آلية مشتركة
٣. آلية
٤. عملية عشوائية

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي :  
**الاتجاه الأول :** الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صنع القرار ، حيث يعرفه تريفو وزيمرمان بأنه **عملية منطقية** لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو **قرارات حاسمة** .  
**الاتجاه الثاني :** الذكاء الاستراتيجي 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 .  
**الاتجاه الثالث :** الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخضية التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، قدره على تحفيز العاملين .

- ❖ 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....

- ❖ عرف جو هانسين (Johansen) الذكاء الاستراتيجي بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل ...

١. الزبائن
٢. الموردين
٣. **المنافسين**
٤. العمال

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

### ١. اهداف

٢. واجبات
٣. صلاحيات
٤. مقدرات

- ❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

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

**أهداف الذكاء الاستراتيجي**  
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها  
- **تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة** الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .  
- تشكيل القناعات لدى صنع القرارات والسياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية .  
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها ( الزبائن ، الموردين ، الشركاء ) .  
- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .  
- توفير **معلومات** استراتيجيه تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا .



❖ من الآتي ليست من أهداف الذكاء الاستراتيجي:

١. توفير تنبؤات وتحذيرات
٢. توفير معلومات استراتيجية
٣. **تدريب العاملين وتوطيد العلاقات ببعضهم البعض**
٤. تشكيل القناعات

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. القدرة التكنولوجية.
٢. **الشراكة.**
٣. القدرة المالية.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. القدرة التكنولوجية
٢. **الدافعية.**
٣. القدرة المالية.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ تعتبر الدافعية من الذكاء الاستراتيجي؟

١. مشاريع
٢. **عناصر**
٣. برامج
٤. تحديات

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. الحنكة
٢. **الابداع**
٣. التأقلم
٤. القوة

❖ واحدة من الآتي ليست من عناصر الذكاء الاستراتيجي

١. الحدس
٢. الابداع
٣. الرؤية المستقبلية
٤. **القوة**

❖ ليست من عناصر الذكاء الاستراتيجي :

١. **الانتاجية**
٢. الابداع
٣. الحدس
٤. الشراكة



❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي ..... وتعني إمكانية إسقاط حاله العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا

١. الاستشراف
٢. الحدس
٣. الأبداع
٤. الشراكة

**الاستشراف ( البصيرة )**

أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل إبصار 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 البينية بأسلوب هادئ ومنظم .  
 ( ب ) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .  
 ( ج ) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئيسييه .

❖ ضمن عناصر الذكاء الإستراتيجي , إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا و تمييز ما يمكن تجنبه و التأثير فيه و السيطرة عليه :

١. الحدس
٢. الرؤية المستقبلية
٣. الشراكة
٤. الاستشراف

❖ من ضمن عناصر الذكاء الاستراتيجي القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها يعبر عن

١. الأبداع
٢. الشراكة
٣. الاستشراف
٤. التفكير بمنطق النظم

**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**.

❖ من ضمن عناصر الذكاء الاستراتيجي..... ويعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها

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

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

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 الرؤية المستقبلية عن :**

١. امكانيه اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل
٢. قدره الفرد على رؤيه التطورات قبل حدوثها
٣. القدره على توليف ودمج العناصر ثم تحليلها
٤. القدره على اقامة التحالفات الاستراتيجية

❖ **تعبر الرؤية المستقبلية عن:**

١. قدرة القائد على اقامة تحالفات استراتيجية.
٢. قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته.
٣. الرؤيا المنامية.
٤. القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

❖ **تعبر الرؤية على .... الفرد على رؤية التطورات قبل**

❖ **حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته**

١. قدرة
٢. رغبة
٣. امنيات
٤. احلام

#### الرؤية المستقبلية

- ✓ تعبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته.
- ✓ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونهما:
- 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

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

١. حدوثه مره اخرى
٢. نتيجته
٣. توقفه
٤. دمجهم

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

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

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

١. الدفاعية
٢. الشراكة
٣. المهنية

٤. الرؤية المستقبلية

❖ ضمن عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية يعبر عن

١. الحدس
٢. الرؤية المستقبلية
٣. الشراكة
٤. الاستشراف

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

١. الاستشراف.
٢. الشراكة.
٣. الدعاية.
٤. الرؤية.

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

١. تحالفات
٢. رؤية
٣. أهداف
٤. جماعات

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

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

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

❖ ضمن عناصر الذكاء الإستراتيجي قدرة القائد على الدفع و تحفيز الأفراد على الإيمان بهجف عام يجمعهم و تنفيذه يعبر عن:

١. الدافعية
٢. الشراكة
٣. الإستشراف
٤. التفكير بمنطق النظم

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

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

❖ 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

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

١. الدافعية

٢. الأبداع

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

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

١. البصر

٢. العمر

٣. التركيز

٤. الصبر

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في:

١. اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الأمد.
٢. تشخيصه لتغيرات السوق ذو الأهمية 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 أفضل.

❖ خصائص القائد ذو الذكاء الاستراتيجي حسب ستينبرغ Steinberg اعتماد القائد الذكي استراتيجيا على التركيز.....

١. متوسط المدى

٢. قصير المدى

٣. دزن متوسط المدى

٤. طويل المدى

❖ من خصائص القائد ذو الذكاء الاستراتيجي:

١. اعتماده على التركيز قصير الامد
٢. تمتعه بنظرة سطحية عن بيئة الصناعة
٣. تشخيصه لتغيرات السوق
٤. عدم اعتماد الفرضيات والسيناريوهات

❖ يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بأنهم ذوي حكمه و..... ويحفزون 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 حكمه واستقامة، ويحفزون 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 الطويل الامد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الابداع.

## المحاضرة الخامسة

❖ ... 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:

تعريف الأزمة:  
❑ **الأزمة** 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 خطأ.**

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

١. الحالة البركانية

٢. **الأزمة.**

٣. التقلبات البيئية.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ 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

❖ الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع ..... يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف

المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان:

١. عادية

٢. ثابتة

٣. **غير مستقرة**

٤. شبه عادية

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

١. متحركة

٢. **مستقرة**

٣. القادة

٤. الزبائن

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

١. **مالي**

٢. خارجي

٣. انساني

٤. سطحي

تعريف الأزمة :  
❑ الأزمة عباره 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 المنظمه وتتلاقح فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .

#### تعريف الأزمة :

- **الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ** وخطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمه ، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لإستمرار المنظمه ولأصحاب المصالح في المنظمه مما يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمه .
- **الأزمة هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمه** ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العاديه 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 الماليه للمنظمه .

#### ❖ واحدة من التعريفات التالية لا يمكن ان تعبر عن الأزمة

١. خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة
٢. حالة توتر ونقطة تحول
٣. **حدوث ضرر أو أذى إلى العقل بسبب حالة من الكرب والتوتر الشديدين**

#### الكرب والتوتر الشديدين

٤. موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة
- ❖ ..... هي فترة حرجه او ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن

١. المشكله

٢. العثره

٣. **الأزمة**

٤. التقلبات

#### ❖ واحدة من التعريفات التالية لا يمكن تعبر عن الأزمة :

١. خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة
٢. مشكلة معقدة لا يمكن حلها بالطرق التقليدية
٣. فترة حرجة أو ظرف إنتقالي يتسم بعدم التوازن
٤. **حدوث ضرر او اذى إلى العقل بسبب حالة من الكرب او توتر الشديدين**

#### من خصائص الأزمة:

#### ❖ ١. **التعقيد والتشابك والتداخل**

٢. تكرارها بصفة مستمرة

٣. التأخر في حدوثها

٤. لم توضح بالتصوير

#### ❖ 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. أساليب

#### خصائص الأزمة :

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيده والمعارضه .
- **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 إرادتها ( ضغوط نفسيه أو ماديه أو اجتماعيه ) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيميه المألوفه واستخدام وسائل غير عاديه كما يمكن الإستعانه بقوى خارجيه أحيانا للمساعده في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمه و**درجه عاليه من التوتر** مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابتها بسبب **قلة الخبره** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي **بمتخذ القرار** إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها.
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله.

❖ 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

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

١. التصاعد المفاجئ:

٢. التهديد.

٣. الصدمة.

٤. الضغط.

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

١. الزبون

٢. متخذ القرار

٣. المنافس

٤. المدرب

❖ واحدة من الاتي ليست من خصائص الأزمة

١. التعقيد والتشابك والتداخل

٢. تكرارها بصفة مستمرة

٣. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة

٤. المفاجاهه في حدوثها

❖ من اسباب حدوث الازمات سوء .... ويؤدي الي التسرع في اصدار القرارات او الحكم على الامور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء

التصرف وضعف القرار من قبل متخذ القرار

١. الادارة

٢. الادراك

٣. التقدير والتقييم

٤. الحظ

❖ من أهم أسباب الأزمت 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 ضمن أسباب ظهور الأزمات ..... ومثال على ذلك إشاعة الصراع الداخلي بين الافراد والمنظمة

١. الرغبة في الابتزاز

٢. اليأس

٣. الإدارة العشوائية

٤. سوء التقدير والتقييم

❖ من اسباب الازمات :

١. حسن الادراك

٢. التقدير

٣. الاداره المتمرسه

٤. الرغبه في الابتزاز

❖ ممن أسباب حدوث الأزمة .....حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة،

حيث تلجأ 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

❖ من اهم اسباب الازمات:

١. اليأس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الادارة العشوائية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من أسباب 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. الإشاعات

٢. عدم الرضا الوظيفي
٣. التكاثر عن العمل
٤. جميع ما ذكر صحيح .

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

##### ١. تعارض المصالح

٢. التماسك
٣. تبادل المصالح
٤. قلة الاحتكاك

#### 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 المتبوره .
- 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 والتقدير : بسبب الإفراط في الثقة ، سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة ، عدم تحليل المعلومات ، التأثر بالشعائر الوهميه ( نحن الأقوي ، 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 بإستخدامه لاجني مكاسب غير عادله من المنظمة حيث تلجأ إلى صنع الأزمات المتتاليه للمكيان الإداري .
- ٦- اليأس : لدى فئة معينه مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في إتخاذ القرار والتطوير .
- ٧- الإشاعات : التي يتم إطلاقها وتوظيفها وتسخيرها بإستخدام مجموعة حقائق صادقه قد حدثت فعلا ومن أسباب ظهور الإشاعات :
  - انعدام الحقائق لدى الناس .
  - وجود أطماع 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 احدث الأزمه 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 .

الأنواع	المعيار
أزمه ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف .	التكرار
أزمه فجائيه غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .	
أزمه عميقه جوهريه هيكلية التأثير - أزمه سطحيه غير عميقه هامشية التأثير .	العمق
الأزمه الزاحفه مثل أزمة الديون الخارجيه .	المظهر
الأزمه العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن .	
الأزمه الصريحه العنويه او المفتوحه مثل أزمات التمويل .	
الأزمه الضمنيّه المستتره وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقة في الجهاز المصرفي .	
أزمة طويلة الأمد - أزمة قصيرة الأمد .	المدّه
أزمة غير عمديه - أزمة عمديه .	الزمنيّه
أزمة غير عمديه - أزمة عمديه .	الهدف
محليه - أقليميّه - دوليه - المنظمه .	المستوى

❖ تمثل الأزمة الزاحفة نوعا مهما من انواع الأزمات

ومثال لها.....

##### ١. أزمة الديون الخارجية

٢. أزمة الرهائن

٣. أزمة الامطار

٤. جميع ما اذكر خطأ

❖ تعتبر الأزمات 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.

❖ من ضمن المعايير التي تستخدم في تصنيف الأزمات معيار..... والذي يصنف الأزمة الى نوعين طويل المدى واخر قصير المدى

النوع	أمثله
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات - أزمة الديون - أزمة الإقتراض من البنوك - عدم توفر السيولة - أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة - تدهور الولاء - عدم رضا العاملين واستيائهم - يأس البعض - <u>تدهور الإلتزام</u> - انخفاض الروح المعنويه .
<u>الأزمات البسيطة</u>	الإشاعات الداخليه المحدوده - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه - وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	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 .
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 .

١. العمق

٢. المدة الزمنية

٣. المستوى

٤. التكرار

❖ يعتبر الانخفاض الحاد في المبيعات لأحدى الشركات

بمثابة أزمة .....

١. مادية

٢. معنوية

٣. سياسية

٤. جزئية

❖ ان الانخفاض الحاد في المبيعات والذي قد يواجه احدى الشركات العاملة في السوق السعودي يصنف من أ نوع الأزمات

١. المادية

٢. المعنوية

٣. البسيطة

٤. الجزئية

❖ من أنواع الأزمات المادية

١. اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام

٢. أزمة العماله

٣. عطل في خط إنتاج

٤. أزمة الثقة

❖ من أنواع الأزمات المعنوية :

١. وفاة المدير أو استقالته

٢. أزمة العماله

٣. عطل في خط الإنتاج

٤. أزمة الثقة



❖ من مراحل الأزمات مرحلة .... وتعد واحدة من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر ان تصل الأزمة الى مثل هذه المرحلة

١. الميلاد والظهور

٢. النمو والانتعاش

٣. النضج

٤. الانحسار والتقلص

❖ من أخطر مراحل الأزمات هي مرحلة.

١. النضج.

٢. الميلاد والظهور.

٣. الانحسار والتقلص.

٤. النمو والانتعاش.

❖ من أخطر مراحل الأزمات هي مرحلة

١. الميلاد والظهور

٢. النمو والانتعاش

٣. النضج

٤. الانحسار والتقلص

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

١. أخطر

٢. أسهل

٣. أبسط

٤. أسرع

❖ تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي

الإهتمام بها و الحديث عنها:

١. مرحلة الميلاد و الظهور

٢. مرحلة الإختفاء

٣. مرحلة النمو والإنتعاش

٤. مرحلة الإنحسار و القلص

### 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 وتشتيت 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 ذاتية مستمدة من ذات الأزمة .
  - مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها .
- ضمن هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم فضلا 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 الخارجية المدعمة 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 كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.
- ٥- مرحلة الاختفاء او 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 مستقبلا من سلبيات.
  - ❖ انحسار الأزمة يعد دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على أثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الأثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

## المحاضرة السادسة

❖ تعرف إدارة الأزمة على انها..... اثناء حدوث الأزمة الحقيقية

### ١. إدارة العمليات

٢. التأمين

٣. الرقابة

٤. التخطيط

❖ ..... الأزمة تعني الاعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و ربحيتها او

### بقائها في السوق

١. فن

٢. تضخيم

٣. إدارة

٤. تفعيل

❖ إدارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير .... للمشكلات

الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيره

سمعه المنظمة و ربحيتها أو بقائها في السوق ....

١. العشوائي

٢. الجماعي

٣. السريع

٤. المنظم

❖ إدارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير المنظم

للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة

..... سمعة المنظمة و ربحيتها او بقائها في السوق

١. معقولة

٢. متوسطة

٣. خطيرة

٤. قليلة

❖ الإدارة التي تقوم على افتعال الازمات و ايجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل القائمة هي :

١. إدارة الازمات

٢. إدارة الذكاءات

٣. الإدارة بالذكاء

٤. الإدارة بالازمات

### الإدارة بالازمات ( Management by Crisis )

- تقوم على افتعال الازمات و ايجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشد تأثيرا

- تعتمد الإدارة بالازمات على صناعة الأزمة ، بصوره حقيقيه أو بصوره مفتعله و يمكن 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 بالازمات علم صناعة الازمات للتحكم و السيطرة على الآخرين ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين و إخضاعهم و ابتزازهم

❖ الإدارة التي تقوم على افتعال الأزمات كوسيلة لتغطيه و تمويه على المشاكل القائمة..

١. إدارة الأزمات

٢. الإدارة بالأزمات

٣. إدارة الذكائنات

٤. الإدارة بالذكاء

❖ تعتمد الادارة بالأزمات على ..... الازمة

١. تجنب

٢. محاكاة

٣. محاربة

٤. صناعة

❖ يطلق على ..... علم صناعة الازمات للتحكم و السيطرة على الاخرين :

١. الادارة بالأهداف.

٢. الادارة العلمية.

٣. الادارة بالتفاصيل.

٤. الإدارة بالأزمات.

❖ يطلق على ..... علم الصناعة الازمات للتحكم و السيطرة على الاخرين

١. إدارة الازمات

٢. نشر ثقافة الازمات

٣. تفجير الازمات

٤. الإدارة بالازمات

❖ يطلق على الإدارة بالأزمات علم ..... الأزمات للتحكم و السيطرة على الآخرين

١. مكافحة

٢. دراسة

٣. صناعة

٤. تجنب

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

١. الأعداد المبكر.

٢. التجاهل

٣. رفض المبررات

٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

١. عدم الجاهزية.

٢. الضعف في توزيع الأدوار.

٣. تهيئة المسرح الأزموي.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

ومن أهم مواصفات الادارة بالازمات :

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

#### مبادئ التعامل مع الأزمة

- توكي الهدف : على مدير الأزمة توكي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
- الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادره .
- المباغته التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشل حركة القوه الصانعه لها .
- الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجه الأزمة .
- التعاون في معالجه الأزمة .
- الإقتصاد في استخدام القوه .
- التفوق في السيطرة على الأحداث .

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الأزمة

١. استخدام القوة المفرضة
٢. تجاهل الأزمة
٣. الإحتفاظ بحرية الحركة
٤. عدم السيطرة على الأحداث

#### ❖ من المبادئ المتبعة في التعامل مع الأزمة ..... والتي تؤمن السيطرة على الأزمة وتتاثر حركة القوة الصانعة لها .

##### ١. المباغته

٢. التعاون
٣. التفوق
٤. توكي الهدف

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الأزمة:

١. استخدام القوة المفرضة
٢. تجاهل الأزمة
٣. عدم السيطرة على الأحداث
٤. الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجه الأزمة

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الأزمة هو:

##### ١. التعاون في معالجه الأزمة.

٢. جاهل الأزمة.
٣. اتخاذ القرار الفردي في معالجه الأزمة.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

#### ❖ التعاون في معالجه الأزمة يمثل أهم ..... التعامل معها ؟

##### ١. انواع

٢. خصائص
٣. صفات

##### ٤. مبادئ

#### ❖ نتعامل مع الازمه :

١. بالمواجهه على انفراد دون الاستعانة بالآخرين

##### ٢. التفوق في السيطرة على الاحداث

#### ❖ استراتيجيه من استراتيجيات مواجهه الأزمة يتم استخدامها في حالة مواجهه الأزمة مجهولة و مواجهه ازمه متعلقه بالقيم وفي

##### حالة الانتشار السريع:

١. استراتيجيه وقف النمو
٢. استراتيجيه اجهاض الفك والقيم و الاتجاهات
٣. استراتيجيه تغيير مسار الأزمة

##### ٤. استراتيجيه العنف







## المحاضرة السابعة

### ❖ يعرف التسويق الأخضر بأنه:

تعريف التسويق الأخضر :  
- هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة .

- عرّفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة ، وأن تكون آمنة ، وأن تتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج ، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف ، وتعديل وتطوير أساليب الترويج - التسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية .

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

١. بيع المنتجات والخدمات بالأقسام.

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

٣. بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن.

٤. بيع الخضروات.

### ❖ يعرف التسويق الأخضر بأنه :

١. بيع المنتجات و الخدمات بسعر رخيص

٢. بيع المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة

٣. بيع الخضروات الطازجه

٤. بيع المنتجات والخدمات بدون مقابل

### ❖ عرفت.....التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر

صديقة للبيئة و ان تكون آمنة :

١. جمعية التسويق الأمريكية.

٢. جمعية التسويق الأوروبية.

٣. الجمعية السعودية للتسويق.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. التقليدي

٢. الأخضر

٣. الالكتروني

٤. المباشر

### ❖ " مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية " هذا التعريف "

١. التسويق الوردي

٢. التسويق الالكتروني

٣. التسويق الأخضر

٤. التسويق السياسي

### ❖ 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

١- ١٤٣٥ هـ - ٢- ١٤٣٥ هـ - ١- ١٤٣٦ هـ - ٢- ١٤٣٦ هـ - ١- ١٤٣٧ هـ - ٢- ١٤٣٧ هـ - ١- ١٤٣٨ هـ - ٢- ١٤٣٨ هـ - ١- ١٤٣٨ هـ - ٢- ١٤٣٨ هـ - ١- ١٤٣٩ هـ - ٢- ١٤٣٩ هـ - ١- ١٤٤٠ هـ

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

الربحية:

١. العمال.
٢. أصحاب المصالح.
٣. البيئة.
٤. السوق.

❖ لتسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن و متطلبات البيئة و.....:

١. تحقيق المنافسة
٢. هدف الربحية
٣. السيطرة على السوق
٤. غير واضحة

❖ يهدف التسويق الأخضر إلى تحقيق الموازنة بين :

١. حاجات الزبائن و متطلبات البيئة وهدف الربحية.
٢. حاجات العاملين و الإدارة وهدف الربحية.
٣. حاجات الزبائن الجدد.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ التسويق الأخضر مدخل نظمي .... يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن

١. متكامل
٢. جزئي
٣. بسيط
٤. تلقائي

❖ التسويق الأخضر يشمل ..... قطاعات الاقتصاد :

١. معظم
٢. كل
٣. احدى
٤. بعض

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

١. اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.
٢. الاستهلاك الفاحش و غير 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

مبررات 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.

❖ من المبررات التي دفعت انصار البيئة الى اخذ دور مهم في حمايه البيئة :

١. انخفاض تكلفه الطاقه
٢. انخفاض مستوى التلوث
٣. الاستهلاك الغير منظم للموارد الطبيعية
٤. توفر الموارد الاوليه

❖ مبررات ظهور التسويق الأخضر :

١. تزايد الموارد الأولية
٢. ارتفاع عدد السكان
٣. ارتفاع تكلفة الطاقة
٤. انخفاض مستوى التلوث

❖ من مبررات ظهور التسويق الأخضر

١. تزايد الموارد الأولية
٢. تغيير دور الحكومات
٣. انخفاض تكلفة الطاقة
٤. انخفاض مستوى التلوث

❖ من مراحل تطور التسويق الاخضر مرحلة المسؤولية ... والتسويق

١. الفردية
٢. الاجتماعية
٣. الخاصة
٤. الجماعية

❖ **مرحلة من مراحل تطور التسويق الأخضر حيث قام رجال التسويق بدراسه الاهتمام بمشكلات المجتمع هي مرحله**

### **١. المسؤوليه الاجتماعيه والتسويق**

٢. الحركه الاستهلاكيه والتوجه البيئي

٣. التسويق الاخضر

٤. التسويق الوردي

❖ **اصبح التسويق احدى المحالات التي تمارس المنظمه من خلالها المسؤولية الاجتماعيه من خلال التسويق للاهتمام ب.....**

١. الأرباح

٢. مشكلات المنظمه

٣. التنافس

### **٤. مشكلات المجتمع**

❖ **الحركة .... حركه اجتماعيه تهدف الى تثبيت حقوق الافراد والمستهلكين وتذكير المتسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعيه**

### **١. الاستهلاكيه**

٢. الترويجيه

٣. التسويقيه

٤. التصحيحيه

❖ **ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مره في ورشة العمل التي اقامتها .... عام ١٩٧٥م**

١. جميعه حقوق المستهلك

٢. جميعه حمايه البيئه

### **٣. جميعه التسويق الامريكانيه**

٤. منظمه الصحه العالميه

❖ **ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جميعه التسويق الامريكانيه في العام .....**

١. ١٩٨٥ م

٢. ١٩٧٥ م

٣. ١٩٦٥ م

٤. ١٩٣٥ م

مراحل تطور التسويق الأخضر

١- **مرحلة المسؤولية الاجتماعيه والتسويق:** حيث أصبح التسويق أحد المجالات التي تمارس المنظمه من خلالها المسؤولية الاجتماعيه من خلال توجيه التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.

٢- **مرحلة الحركه الاستهلاكيه والتوجه البيئي:**

❖ **الحركه الاستهلاكيه حركه اجتماعيه تهدف الى تثبيت حقوق الافراد** والمستهلكين وتذكير المتسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعيه.

❖ **عرفت على انها قوة المجتمع المرتبطه مع البيئه الخارجيه والموجهه نحو تصرفات بعض منظمات الاعمال، ومن اهم أهدافها:**

١. حمايه 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 المتعلقه بالمستهلك والتي يتعدى على المنظمات لحصول عليها.

٣- **مرحلة التسويق الاخضر:**

❖ **ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جميعه التسويق الامريكانيه عام ١٩٧٥ م** 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 الاجتماعيه للمستهلك والمسؤوليه البيئيه ضمن التعامل مع منتجاتها المقدمه للسوق.**

❖ **مع ٢٠٠٩ بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الاخضر باقامة مشاريع صديقه للبيئه تعتمد على مصادر بديله للطاقة.**

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر

١. توفر المعلومات المؤدي الى زيادة الوعي لدى المستهلك
  ٢. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية
  ٣. قوة النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء
  ٤. الانخفاض النسبي لأسعار المنتجات الخضراء مقارنة بالمنتجات التقليدية
- ❖ من ضمن معوقات التسويق الأخضر النسبة ..... للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية

١. العالية
٢. المتوسطة
٣. المعقولة
٤. الضئيلة

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر :

١. توفر المعلومات المؤدي إلى زيادة وعي المستهلك
  ٢. النسبة العالية للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية
  ٣. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء
  ٤. الإنخفاض النسبي لأسعار المنتجات الخضراء مقارنة بالمنتجات التقليدية
- ❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ضعف النشاط ..... لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء

١. الترويجي
٢. الإداري
٣. التنافسي
٤. المالي

❖ 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 تطبيق التسويق الأخضر 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 ..... التسويق الأخضر الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية؟

١. تطوير
٢. تطبيق
٣. تجهيز
٤. تنوع

معوقات تطبيق التسويق الأخضر  
- ضعف المعلومات المؤدي إلى ضعف الوعي لدى المستهلك.  
- النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية.  
- ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء  
- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية.

❖ 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 أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر

١. إرضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة

التقليدية

٢. الرضا الاجتماعي للمنظمة
٣. الإقبال أكثر على السلع التقليدية
٤. ارتفاع نسبة التلوث

❖ من ضمن النتائج المحققة من التسويق الأخضر ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة .....

١. الحالية
٢. المستقبلية
٣. التقليدية
٤. العادية

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

١. القبول الاجتماعي للمنظمة.

٢. قلة خدمات ما بعد البيع.
٣. الدفع النقدي لشراء السلع.
٤. جميع ما ذكر غير صحيح.

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر :

١. زيادة التلوث
٢. القبول الاجتماعي للمنظمة
٣. الإقبال الأكثر على السلع التقليدية
٤. ارتفاع نسبة التلوث

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

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

النتائج المحققة من التسويق الأخضر

- إرضاء 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 التلوث ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية أو طلب التعويضات من قبل المتضررين.
- القبول الاجتماعي للمنظمة بسبب مساهمتها في حماية البيئة.

## المحاضرة الثامنة

❖ المستهلك .... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتمز بالقضايا التي تناولها

سلوك المستهلك الأخضر  
- يتمثل المستهلك الأخضر في ذلك الشخص الذي يحمل قلقاً تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية ، ولا تحدث تلوث للبيئة .  
- هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتمز بالقضايا التي تناولها وله الإستعداد للتحوّل من منتج إلى آخر إذا استلزم الأمر أن يدفع سعراً أعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة .

١. **الأخضر**
  ٢. المرتقب
  ٣. المستهدف
  ٤. الأسمر
- ❖ .....هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتمز

بالقضايا التي تناولها:

١. المستهلك المرتقب.
٢. **المستهلك الأخضر.**
٣. مدير المبيعات.
٤. رجل المبيعات.

❖ من خصائص المستهلك الأخضر:

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

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

١. **رفض**
٢. قبول
٣. تشجيع
٤. خلق

❖ من خصائص المستهلك الأخضر رفض الممارسات التي تلحق ضرراً" ب ...

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

❖ من خصائص المستهلك الأخضر والتي حددها المعهد الدولي للمستهلك البحث عن الشركة التوجه .... للتعامل معها:

١. العام
٢. الخاص
٣. الربحي
٤. **البيئي**



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

١. المشتررون الأخضر
٢. البراعم
٣. المتدمرون
٤. اللامبالون

❖ يطلق على .....مجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم
٢. الأخضر شديد الاخلاص
٣. المشتررون الأخضر
٤. المتدمرون

❖ من انماط سلوك المستهلك الاخضر ما يعرف بالبراعم ويطلق على هذه المجموعة وصف الاخضر .....

١. الفاتح
٢. الغامق
٣. شديد الاخضرار
٤. قليل الاخضرار

❖ يصنف...بالأخضر الأسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئة ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية

البيئة

١. المتدمرون
٢. اللامبالون
٣. المشتررون الأخضر
٤. البراعم

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر، يصنفون "بالأخضر الأسمر يرون ان المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها المتخصصة

١. البراعم
٢. اللامبالون
٣. الأخضر شديد الإخلاص
٤. المتدمرون

❖ .....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. الأخضر شديد الاخلاص.
٣. اللامبالون.
٤. المتدمرون.

#### نماذج المستهلك الأخضر

بينت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

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

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر ... ويطلق على هذه المجموعة "المستهلك الاسمر" فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما وغير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متآلفين معها

١. البراعم

٢. اللامبالون

٣. الخضمر شديد الإخلاص

٤. المتدمرون

❖ من ممارسات المستهلك الاخضر

١. التبذير في استعمال الماء

٢. استخدام المنتجات المعاد تدويرها

٣. استخدام السيارات في التنقل المسافات القريبه

٤. استعمال الطابعه باستمرار لطباعه الوثائق

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

١. الطويلة

٢. المتعرجة

٣. القريبة.

٤. البعيدة

❖ من ضمن ..... المستهلك الأخضر الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

١. صفات

٢. تصنيفات

٣. ممارسات

٤. مشكلات

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها

٢. استخدام الدراجات العادية في التنقل في المسافات القريبة

٣. التبذير في استعمال الماء والكهرباء

٤. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها

٢. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

٣. في استخدام السيارات للتنقل في المسافات القريبة

٤. احكام فتحة حنفية الماء

❖ 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

❖ يعتمد نظام ..... المنتج الأخضر على التدوير أي إعادة المخلفات

١. بيع

٢. تسعير

٣. ترويج

٤. **توزيع**

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

١. **التدوير**

٢. التجزئة

٣. التخفيض

٤. الترويج

❖ يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي كونه :

١. يسخر ادوات المزيج التسويقي لصالح هدف الربح

٢. يستهدف سوقا متسعه جغرافيا

٣. يهدف الى نمو المبيعات وزيادتها

٤. **يحافظ على الموارد المتاحة ويستخدمها بحرص**

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

الجغرافية.....

١. كبيرة

٢. واسعة

٣. **ضيقة**

٤. ممتدة

❖ يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي في كون المزيج التسويقي الأخضر لديه سوق مستهدف ومحدد

بدقة وابعاده الجغرافية.....

١. واسعة

٢. متوسطة

٣. **ضيقة**

٤. منتشرة

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

❖ من استراتيجيات التسويق الأخضر ما يعرف بالاستراتيجية الخضراء ..... وتمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الأخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجيهها الأخضر

١. الخلفية

٢. الدفاعية

٣. الأمامية

٤. شديدة الخضرة

❖ استراتيجيه من استراتيجيات التسويق الأخضر وتمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو الأخضر وبدرجه منخفضة من التمايز في توجيهها الأخضر هي

١. استراتيجيه الظل الأخضر

٢. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه

٣. استراتيجيه المائلة للأخضر

٤. استراتيجيه شديدة الخضرة

❖ 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 للأخضر

٤. الظل الأخضر

❖ استراتيجية من استراتيجيات التسويق الأخضر... وتتسم بتوجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعالها مع البيئة الطبيعية هي

١. استراتيجية الظل الأخضر

٢. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٣. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٤. استراتيجية الخضراء الدفاعية

❖ استراتيجية من استراتيجيات التسويق الأخضر، تتسم بتوجهها المتميز في تحضير الشركة لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق هي:

١. استراتيجية الظل الأخضر

٢. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٣. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٤. استراتيجية الخضراء الدفاعية

❖ من ضمن استراتيجيات التسويق الأخضر... وتتسم بتوجهها المتميز في تحضير الشركة لأعمالها مع توجهها المنخفض نحو تجزئة السوق

١. استراتيجية الخضراء الدفاعية

٢. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٣. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٤. استراتيجية الظل الأخضر

❖ 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.

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

١. كفاءة الانتاج

٢. سرعة العمل

٣. زيادة العمالة

٤. زيادة ساعات العمل



## ❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى ب.....

١. التسويق الرقمي
٢. التسويق الأخضر
٣. التسويق المباشر
٤. جميع ما ذكر صحيح

## ❖ واحدة من الاتي ليست من تسميات التسويق الإلكتروني ....

١. تسويق الويب
٢. التسويق الرقمي
٣. التسويق التجاري

٤. تسويق الخدمات والمنتجات عبر الانترنت

## ❖ يشير التطبيق التسويق الإلكتروني الى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الاتصال من خلال أجهزة الاعلام الإلكتروني وبشكل

### خاص

١. المحلات التجارية
٢. الانترنت
٣. أماكن التسويق العامة
٤. أماكن التسويق الخاصة

## ❖ التسويق الإلكتروني هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث وعناصره ومزيجه من خلال استخدام

١. الهاتف الجوال
٢. الانترنت
٣. الترميز الرقمي
٤. السكاتر

### مفهوم التسويق الإلكتروني

❖ يعرف **Mark Sceant** التسويق الإلكتروني بأنه **كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال**

**الانترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب الأرباح .**

❖ أما جمعية التسويق الأمريكيه فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيميه ويتمثل بمجموعه من العمليات التي تحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمه إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمه وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونيه .

❖ 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 التسويقيه وبالتالي اهداف المنظمه .

❖ 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 المساعده لإيصال الأعمال التجاريه إلى الزبائن .

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

❖ ..... 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

❖ **التسويق الإلكتروني جزء من**

١. المصارف الإلكترونية
٢. التجار الإلكترونية
٣. الأعمال الإلكترونية
٤. الهندسة الإلكترونية

❖ **التسويق الإلكتروني جزء من:**

١. المصارف الإلكترونية
٢. الأعمال الإلكترونية
٣. التجهيز الإلكتروني
٤. التجارة الإلكترونية

❖ **من مجالات التسويق الإلكتروني :**

١. الجوده
٢. خدمه ال
٣. التوريد
٤. البيع والشراء

❖ **من مجالات التسويق الإلكتروني ... عن المنظمة وعن منتجاتها**

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

❖ **من مجالات التسويق الإلكتروني الاعلان عن ..... وعن المنتجات**

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

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

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

#### 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 المنظمه وعن منتجاتها وخدماتها .
- **المنتجات الجديده :** يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديده من الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات الإقتصادية للمنتجات الجديده .
- **خدمة الزبائن :** يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم وإرسال مواد ترسخ الصوره الذهنيه للشركه لديهم .
- **بحوث التسويق:** بجمع المعلومات الثانويه 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 الاتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات نوعا وكما وتوقيتا ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم الطلبات .

#### ❖ 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

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

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

#### ❖ من اهداف التسويق الإلكتروني:

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 الإلكتروني تحسين ..... للشركة والمنتجات المعروضة

١. ذوق المستهلك
٢. شكاوى الزبائن
٣. خدمات ما بعد البيع
٤. الصورة الذهنية

#### ❖ من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن.....

١. المستهلكين الجدد
٢. الموردين
٣. الشركاء
٤. الموزعين

#### ❖ من ..... التسويق الإلكتروني زيادة معدل الوصول الى المستهلكين

١. أقسام
٢. عمليات
٣. أهداف
٤. اجراءات

#### 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 .

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

١. السوق
٢. العمال
٣. الموظفين
٤. المكاتب

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

١. مشاكل العملاء
٢. نسبة مردودات المبيعات
٣. رضا العملاء
٤. التكاليف

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

١. المحلات
٢. المعارض التجارية
٣. الموقع الالكتروني
٤. السوبرماركت

❖ من ابعاد التسويق الالكتروني ضرورة اهتمام المنظمة بتصميم موقعها الالكتروني بشكل ..... والتركيز على اهتمامات

العملاء

١. معقد
٢. عادي
٣. جذاب
٤. تقليدي

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

المنافسة

١. انكماش
٢. تعريف
٣. عولمة
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.

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 الأثر المحلي والإقليمي ، 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 الطابع التبادلي 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.





❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

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

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني حذر الزبائن

من التعامل الإلكتروني بسبب نقص.....الإلكتروني

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

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني التطوير والتغيير السريع ل..... التسويق الإلكتروني

١. منشآت
٢. برمجيات
٣. تجمعات
٤. معارض

❖ من ضمن التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

١. الجودة
٢. سلاسل التوريد
٣. الأمن
٤. الإنتاج

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني :

١. الأمن وخصوصيات المستهلك
٢. قلة الزبائن
٣. التكلفة المرتفعة

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

١. الفوائد
٢. التحديات
٣. المميزات
٤. الإيجابيات

❖ من التحديات التي تواجهها لتسويق الإلكتروني:

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

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

- ✓ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني.
- ✓ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني.
- ✓ حاجة المنظمات إلى بنيتها تحتية أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات.
- ✓ الأمن وخصوصية المستهلك.
- ✓ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
- ✓ عدم حسم الكثير من الأمور الإلكترونية مثل الجرائم الإلكترونية والهاكرز.
- ✓ التحديات التنظيمية داخل شركات الأعمال.
- ✓ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة.
- ✓ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية.
- ✓ العوائق المتصلة باللغاة والثقافة.
- ✓ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني.

❖ من بين تحديات التسويق الإلكتروني:

١. زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملته التبادل
٢. عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني
٣. القدرة على تلبية احتياجات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد
٤. امكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة



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

١. اصول

٢. موارد بشرية

٣. ماكينات

٤. محلات

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

❖ تتميز الشركات متعددة الثقافة بنوع.....

١. تنوع الموارد البشرية.

٢. التمييز بين العاملين.

٣. عدم التكامل الهيكلي.

٤. ارتفاع الصراعات الداخلية.

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات.

١. مستوى مرتفع من الصراعات

٢. التكامل الهيكلي

٣. موارد بشرية غي متنوعة

٤. التمييز بين الموظفين

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

١. البشري

٢. الراسي

٣. الهيكلي

٤. الافقي

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات تكامل.....

١. المنتجات

٢. الشبكات

٣. المعاملات

٤. الخدمات

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

١. التنوع في الموارد البشرية

٢. عنصر المرأة العاملة

٣. التكافل

٤. التمييز

#### خصائص الشركات متعددة الثقافات

▪ تنوع الموارد البشرية .

▪ التكامل الهيكلي .

▪ تكامل الشبكات غير الرسمية .

▪ غياب التمييز .

▪ مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية .

▪ مستوى منخفض من الصراعات

- إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العاملة في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعة سواء داخل الشركة أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .

- إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابلة .

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

١. عدم تنوع الموارد
٢. مفهوم متساوي للاهداف
٣. عدم غياب التمييز
٤. مستوى مرتفع من الصراع

❖ واحدة من الاتي ليست خصائص الشركات متعددة الثقافات:

١. مستوى مرتفع من الصراعات
٢. التكامل الهيكلية
٣. تنوع الموارد البشرية
٤. غياب التمييز

❖ من الخصائص التي تتميز بها الشركات متعددة الثقافة وجود مستوى ..... من الصراعات

١. متوسط
٢. عالي
٣. منخفض
٤. عالي جدا

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

١. الجودة
٢. الزبائن
٣. الصراعات
٤. الأرباح

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

١. تنوع الموارد البشرية.
٢. غياب التمييز.
٣. التكامل لهيكلية.
٤. كل ما ذكر صحيح.

❖ 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 واللإرتياح 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

❖ ..... هي الدهشة والاستغراب وعدم الارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. الصدمة الثقافية

٤. الصدمة الحضارية

❖ ..... هي الدهشة والاستغراب وعدم الارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها "الفرد" و مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. الصدمة الثقافية

٤. الصدمة الحضارية

❖ تعرف الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها بمصطلح .....

١. العولة

٢. الازمة الإنسانية

٣. المعايضة الثقافية

٤. الصدمة الثقافية

❖ 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 السوية - 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

❖ **بالاعتماد على معيار القوه والتكيف, الثقافه التي تتميز بقيم ومعايير متأصله هي الثقافه :**

١. الضعيفه

٢. الغير السويه

٣. غير المتكيفة

٤. القويه

❖ بالاعتماد على معيار القوة والتكيف، الثقافة التي تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ

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

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

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

القوية: تتميز بقيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها و تعد اصلا من اصول الشركة الضعيفة:  
تتميز بقيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة و محدودة و غير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة  
غير السوية: تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير و إظهار العداء لمن يناصر  
اسلوب العمل الجديد  
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

❖ تتميز الثقافة غير السوية عن الثقافات الأخرى بحالة من السيطرة ومقاومة التغيير وإظهار العداء .....

١. العمال
٢. المديرين ذوي النفوذ
٣. أصحاب المصالح
٤. الملاك

❖ 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

❖ من خصائص الثقافة المتكيفة تبني .... عالية

١. تحفظات
٢. محاذير
٣. مخاطر
٤. تحوطات

❖ تتميز الثقافة المتكيفة بتبنيها درجة مخاطرة .....

١. عالية
٢. متوسطة
٣. قليلة
٤. قليلة جدا

❖ تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية .....

١. مقاومة التغيير.
٢. اظهار العداء اسلوب العمل الجديد
٣. احتضان الابتكار والابداع.
٤. اعتماد سياسة الباب المفتوح

❖ من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة .....

١. الخوف من المنافسين الجدد
٢. البعد عن الأبداع والابتكار
٣. عدم القدرة على التغيير
٤. الريادة في الأعمال

❖ الثقافة التي تتميز بالاتصال المحدود بين أعضاء الجماعة فيها هي.....

١. الثقافة القوية

٢. الثقافة المتناثرة

٣. الثقافة غير المتكيفة

٤. الثقافة الضعيفة

**شبكة العلاقات:** تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح و اللارسمية و بناء صداقات كثيرة و لا مشاكل في العمل  
**الاجراء:** تتميز بسلوك عملي ، مشاركة واسعة في الاداء و اتصال سلس و سريع ، جدية عالية و الربح يمثل الاول والأساسي  
**المتناثرة:** تتميز باتصال محدود بين الجماعة و لا وجود للصداقات و عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة و أهدافها  
**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

❖ من خصائص الثقافة ..... عدم إدراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها

١. القوية

٢. الضعيفة

٣. المتكيفة

٤. المتناثرة

❖ بالاعتماد على معيار الفهم المشترك والصداقة,الثقافة التي تختص باتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية و التزام،

عالي بقيم وقواعد الشركة والانتماء وولاء عالي هي:

١. الثقافة المتناثرة

٢. ثقافة المجتمع

٣. ثقافة الاجراء

٤. ثقافة شبكة العلاقات

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

١. المجتمع

٢. الاجراء

٣. شبكة العلاقات

٤. المهمة



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

بعض التعديلات

١. المشاكل

٢. الاختلافات

٣. الاحتفالات

٤. المهارات

## المحاضرة الحادية عشر

### تعرف الشركة العائلية على انه :

١. الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.

٢. الشركة التي يكون أكثر من 50% من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.

٣. الشركة المندمجة مع شركات اخرى.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

### تعريف الشركات العالميه

وضع ويستهد وكولينغ في دراستهما عدة تعريفات للشركة العائليه هي :  
- الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركة عائليه .

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

- أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائله واحده .
- أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائله التي تمتلك الشركة .
- التعريف الضيق : ( فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده ) ، تعتبر شركة عائليه إذا كانت :
- ✓ أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائله واحده .
- ✓ أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائله التي تمتلك الشركة .
- ✓ الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائله .

### تعرف الشركة العائلية على انها:

١. الشركة التي تكون للأبن الأكبر في العائله.

٢. الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائله.

٣. الشركة المندمجة مع شركات أخرى.

٤. الشركة كبيرة الحجم.

### الشركات العائلية ترتبط بعناصر منها :

١. تنمو نمو بطيء

٢. لا تؤثر مبادئ العائله وقيمها على قيم الشركة

٣. تقتصر الملكية او الجزء الاكبر منها على افراد العائله من احيال مختلفة

### من الملاحظ في الشركات العائلية أن مبادئ وقيم العائله تؤثر على ..... وقيم العمل في الشركة :

١. حجم.

٢. شكل.

٣. ثقافة.

٤. سرعة.

### نوع من أنواع الشركات العائلية يتميز بطول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها هي :

١. الشركات الريادية

٢. الشركات متعددة الثقافات.

٣. الشركات العائله التقليدية

٤. الشركات العائلية الصراعية

### الشركات العائليه التقليديه

- يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي :
- طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدى عملائها نتيجة لجودة خدماتها .
- قدرتها على التخطيط لإستمرارها لفترات طويله .
- توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره المؤسس
- تنمو نموا بطينا مطردا اعتمادا على سمعتها في الأسواق .
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والإستعانه بالمدرء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوه العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائله بتأثيرهم الاجتماعي البارز .

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

١. السمعة الطيبة

٢. الشكاوى الكثيرة

٣. ضعف الولاء

٤. الاستجابة الضعيفة

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

١. المؤسس

٢. القانون

٣. المدراء الحاليين

٤. الاسرة الحالية

❖ تميز الشركات العائلية..... بأنها تنمو نمواً بطيئاً مطرداً اعتماداً على سمعتها في السوق

١. التقليدية

٢. الريادية

٣. الصراعية

٤. الحديثة

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

١. حجمها.

٢. تقنياتها.

٣. دوراتها.

٤. سمعتها.

❖ 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.

❖ تنبع.....عندما يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفسا لمنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور

مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري:

١. الشركات العائلية الريادية.

٢. الشركات العائلية التقليدية.

٣. الشركات العائلية الصراعية.

٤. الشركات الحديثة.

#### الشركات العائلية الصراعية

- ينبع هذا النوع من الشركات العائليه التقليديه ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذوله للحفاظ على التقاليد العائليه يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الإختلافات في وجهات النظر الخاصه بتوجه الشركه في المستقبل .

- إذ يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها 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 المناقشه ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركه .

❖ تتبع الشركات العائلية الصراعية عندما يرغب الأفراد ..... في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم

تقدمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري آخر:

١. القدماء

٢. الجدد

٣. في الإدارة

٤. النشاط

❖ 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

❖ نوع من أنواع الشركات العائلية عادة ما يفشل العمل الاستشاري فيها بسبب ان موقف كل فرد يكون قائما على ثوابت

وافتراضات لا تقبل المناقشة

١. الشركات الريادية

٢. الشركات متعددة الثقافات

٣. الشركات العائلية التقليدية

٤. الشركات العائلية الصراعية

❖ من أنواع الشركات العائلية :

١. شركة المساهمة

٢. الشركة الريادية

٣. شركة المساهمة المحدودة

❖ من أنواع الشركات العائلية:

١. الشركات الريادية.

٢. الشركات عابرة القارات.

٣. الشركات متعددة الاغراض.

٤. الشركات الصغيرة.

❖ أصعب أنواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها هي:

١. الشركات الريادية

٢. الشركات العائلية التقليدية

٣. الشركات العائلية الصراعية

٤. الشركات متعددة الجنسيات

الشركات الريادية  
هي أصعب أنواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها لأن رائد 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

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

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

❖ من أهم نقاط القوة بالشركات العائلية :

١. غموض الأدوار
٢. انخفاض درجة الرسمية
٣. تداخل البعد
٤. عدم وجود الحوافز العادلة

❖ من أهم نقاط القوة في الشركات العائلية .....

١. غموض الأدوار
٢. تجنب الحديث عن التقاعد
٣. المنافسة والصراعات العائلية
٤. سرعة صناعة القرارات

❖ من مواطن الضعف في الشركات العائلية التوجه

..... في صناعة القرارات:

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

❖ 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

◀ في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٧٠-٩٥% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته ٧٠% من الناتج القومي.

◀ في الولايات المتحدة، يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا حوالي ٢٠ مليون منشأة وتمثل ٤٩% من الناتج القومي وتوظف ٥٩% من العمالة وتستحدث حوالي ٧٨% من فرص العمل الجديدة

❖ تمثل الشركات العائلية أهمية كبيرة بالنسبة للكثير من البلدان حيث يبلغ عدد الشركات المسجلة في أمريكا حوالي .....

١. ١٥ مليون
٢. ٢٥ مليون
٣. ٢٠ مليون
٤. ٤٩ مليون

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

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

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

تمثل الشركات العائلية ٨٥% في المانه من حجم الشركات المسجلة عالميا ، كما تشكل كل من السعوديه ، وإيطاليا ، والولايات المتحدة النسبه الأكبر من الشركات العائليه المسجله في العالم . تمثل الشركات العائليه في السعوديه وإيطاليا نسبة ٩٥% في المانه من عدد الشركات المسجله تليهما أمريكا بنسبة تصل إلى ٩٢ في المانه من عدد الشركات المسجله .	١. ٨٥%
	٢. ٩٥%
	٣. ٩٠%
	٤. ٨٠%

❖ من مزايا الشركات العائلية:

١. قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي

٢. البطء في اتخاذ القرارات

٣. عدم وجود الحافز الخاص

❖ من مزايا الشركات العائلية:

١. هوامش ربح مرتفعة

٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة

٣. عدم اتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في ابراز امكاناتهم

٤. قدرة اقل في التصرف الإداري والمالي

❖ من مزايا الشركات العائلية :

١. هوامش ربح ضعيفة

٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة

٣. اقتصار العادات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم المالي

٤. عدم وجود الحافز الخاص

❖ من مزايا الشركات العائلية اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من مركزهم .....:

١. الاجتماعي

٢. السياسي

٣. الثقافي

٤. المالي

❖ تتميز الشركات العائلية ب :

١. هوامش الربح المرتفعة.

٢. معدلات نمو مبيعات مرتفعة.

٣. معدلات نمو اصول مرتفعة.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من أسباب فشل الشركات العائلية:

١. قوة اعداد الأجيال
٢. الايضاح والشفافية لكثير من المعلومات بين أبناء العائلة
٣. استحواد أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم اتاحة المجال للغير
٤. وجود نظام الحوافز العادل

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

١. ثورة المعلومات والاتصالات
٢. سرعه التغيير
٣. ضعف التخطيط الاستراتيجي
٤. التكتلات الاقتصادية الدولية

❖ من التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

١. قوة التخطيط الاستراتيجي
٢. طول العمر الزمني للشركة العائلية
٣. سلاسة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس .
٤. عدم الفصل بين الملكية والإدارة

❖ من التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

١. قوة التخطيط الاستراتيجي.
٢. قصر العمر الزمني للشركة العائلية
٣. سلاسة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس
٤. الفصل بين الملكية والإدارة

## المحاضرة الثانية عشر

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

١. المراكز

٢. المعاهد

٣. الانحرافات

٤. التجمعات

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها نظام..... للرقابة المالية وغير المالية الذي

عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها

١. متكامل

٢. ثنائي

٣. أحادي

٤. جانبي

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان

يتأكد ..... من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم

١. المستثمرون

٢. الموظفين

٣. المدراء

٤. العمال

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم .... الشركة وقيمتها على المدى

البعيد لصالح المساهمين

١. ربحيه

٢. بنيه

٣. حجم

٤. مكانه

❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الدفاع المدني

٢. الجامعات.

٣. المساهمين.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الجامعات

٢. المساهمون

٣. الدفاع المدني

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 يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة

لاستثماراتهم

٣- هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي

تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية 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



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

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

❖ تعتبر القوانين و اللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المحددات ..... لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:-

١. الداخلية
٢. الجانبية
٣. الخارجية
٤. الإقليمية

❖ تمثل المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات في ..... الهيئات والأجهزة الرقابية

١. كثرة
٢. كفاءة
٣. محدودية
٤. ضعف

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

١. التمييز في المعاملة بين المساهمين
٢. ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات
٣. عدم الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح
٤. انعدام الشفافية

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
- الافصاح و الشفافية
- مسؤوليات مجلس الادارة

❖ من مبادئ حوكمة الشركات ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات، أن ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على

الشفافية و ..... الأسواق.

١. كفاءة.
٢. زيادة.
٣. صغر حجم.
٤. كبر حجم.

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

١. المساهمين
٢. المنافسين
٣. المراقبين
٤. المراجعين









❖ عرف هولمز (Holms) ..... بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طرق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية .

١. العادات

٢. الثقافة الخاصة

٣. الثقافة الاجتماعية

٤. المسؤولية الاجتماعية

❖ المسؤولية الاجتماعية هي ..... من جانب منظمات الاعمال تجاه المجتمع:

١. حق مكتسب

٢. واجب والتزام

٣. اختيار

٤. جميع ما ذكر صحيح

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

الاعمال ب .....

١. المدارس

٢. التطور

٣. الاسر

٤. المجتمع

❖ لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها:

١. الاسهام الاكبر لمنظمات الاعمال في تطوير نوعية 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.

❖ من الاسباب التي أدت الى ظهور المسؤولية الاجتماعية ..... عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية

الاجتماعية

١. نقص

٢. عدم تنوع

٣. زيادة

٤. انعدام

❖ تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

١. انعدام التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

٢. الاضطراب الاجتماعي

٣. غياب الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع

٤. تحسين نوعية الحياة في المجتمع

❖ تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

١. تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى.

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.

أهمية المسؤولية الاجتماعية

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذوي الإحتياجات الخاصة .

- الإستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

- ازدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحه .

- تحسين التنمية السياسي انطلاقا من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يساهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .







