



## 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 ركزو 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. سينج

٢. بوبروليشتز

٣. سايمون

٤. كريس ارجريس

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

١. الخبرات

٢. السوق

٣. المنافسة

٤. مهارات العاملين



❖ 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 حدة المنافسة.
٢. ضعف التقدم التكنولوجي.
٣. ضعف كفاءة الموظفين.
٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ من مبررات دراسته 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 للنظر 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 فلانم 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 ب..... المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها

١. ارتفاع الحده

٢. ضعف

٣. إنكماش

٤. غموض

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

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 للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف

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

١. سلوكها
٢. موظفيها وعمالها
٣. مسارها التنافسي
٤. اسم الشهرة الخاص بها

❖ واحدة من الاتي ليست ، من مميزات المنظمة المتعلمة:

١. قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم
٢. عدم تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول
٣. نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة
٤. العمليات المشتركة . حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة

❖ من مميزات المنظمة المتعلمة

١. عدم قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم
٢. عدم تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول
٣. امتلاك ارادة التحدي لتحقيق الاهداف
٤. الانغلاق عن البيئة الخارجية

❖ من المميزات التي تتصف بها المنظمة المتعلمة أنها تحصل

١. العائد السريع.
٢. الريج المعقول.
٣. القبول
٤. التغذية العكسية

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

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

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

١. زيادة الزبائن.
٢. التعلم المستمر.
٣. التنافس الخارجي.
٤. الاحتكار.

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

١. التميز الذاتي
  ٢. التفكير التنظيمي
  ٣. الرؤية المشتركة
  ٤. الجودة الشاملة
- يتكون نموذج بيتر سينج من خمسة أسس للمنظمة المتعلمة و هي:  
-التفكير التنظيمي : يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.  
- التميز الذاتي : مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة  
- النماذج الذهنية : أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين.  
- الرؤية المشتركة : أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية و كيف ينظرون إلى مستقبل المنظمة بشكل متشابه  
- التعلم الجماعي: القدرة على العمل بروح الفريق.







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

١. ادارة الازمات.
٢. القيادة التحويلية.
٣. الادارة بالأهداف.
٤. عملية التحسين المستمر.

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

١. القيادة الرسالية
٢. القيادة التبادلية
٣. القيادة الكاريزمية
٤. القيادة التحويلية.

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

١. العمال
٢. الموظفين
٣. التابعين
٤. المدراء

❖ القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم والى قادة ...

١. للمشاركة
٢. للتغيير
٣. للتخطيط
٤. للمنافسة

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

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

ابعاد القيادة التحويلية :  
١- التأثير المثالي او الكاريزما  
٢- الدفع و الإلهام  
٣- التشجيع الإبداعي  
٤- الاهتمام الفردي

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

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

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

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

❖ واحدة من الاتي 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
٢. قدرة الموهبة.
٣. الذكاء.
٤. الإبداع.

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

❖ 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

بالهدف 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. أظهار القوة
٣. الدفاع عن الآخرين
٤. المساومة

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

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

التأثير المثالي او الكاريزما :

- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به و يغرس الاعتداد بالنفس و يحظى باحترام الآخرين و ثقتهم 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 مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية:

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

❖ يتميز القائد ... بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية

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

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

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

١. ابعاد
٢. منتجات
٣. مخرجات
٤. مشاكل

❖ من أبعاد القيادة التحويلية ..... ويتمثل في قدرة القائد على ايصال 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 ايصال توقعاته العالية الى الآخرين:

١. الدفع والالهام.
٢. التشجيع الإبداعي.
٣. التركيز على الأداء.
٤. المشاركة.

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

١. رغبة
٢. قدرة
٣. سرعة
٤. مرونة

❖ إن الدفع والإلهام لدى القائد يتمثل في قدرة القائد على إيصال ..... 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 فهم 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 جديدة .  
- 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 والعقلانية

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

الاهتمام الفردي:

- |             |  |
|-------------|--|
| ١. الأهداف  | - 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 |
| ٢. التواجد  | - 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     |
| ٣. المتسلطة | - ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه.                                       |
| ٤. الضعيفة  | - 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 اهم 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 الاخرين.
٢. عدم مراعاة الجوانب الانسانية.
٣. التركيز على الاداء.
٤. عدم اشتراك الاخرين 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 المنظمة : من خلال :
  - تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية
  - تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابيه مع بعض الأمور المحيطة .
  - تعليم الأعضاء قيم الإداره النموذجيه وطرق تنفيذ الأعمال .
  - التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

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

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

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي التركيز على ..... في اهداف الجماعة

١. المراجعة
٢. التطوير المستمر
٣. انقاذ الانحرافات
٤. كشف نقاط الضعف

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

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

❖ واحدة من الاتي ليست من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي:

١. التركيز على العمل
٢. التركيز على الأداء
٣. التركيز على العلاقات السلبية
٤. التركيز على العمل كفريق

❖ واحدة من الاتي ليست من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي

١. التركيز على العمل
٢. التركيز على الاداء
٣. التركيز على العلاقات السلبية
٤. التركيز على التطوير المتواصل

### 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 أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

١. تحدي القيادة النسوية.
٢. قلة الخبرة لدى الموظفين.
٣. ضعف القوة الشرائية.
٤. ضعف الابتكار.

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

١. المنظمة
٢. الدول
٣. الأسر
٤. المدارس

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

وظائف الإدارة على سبيل المثال.....

١. ١٥%
٢. ٢٥%
٣. ٢٤%
٤. ٣٤%

تحدي قيادته النسوية :

استطاعت المرأة اختراق المستويات الإدارية الوسطى لتصل إلى قمة الإدارة العليا للكثير من الشركات ، في الوقت الذي أشارت فيه دراسات إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى الرجال مثل قدره على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء .

نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة بلغت ٢٤% . في العام ٢٠٠٩ تم تعيين أول امرأه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

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

البعض:

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 المقررات ، الاستنتاج ، الاستقرار ، الخبرة ، الحكمة ، الرشد ، النقد ، الابتكار .

- وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها.

١. الروح.
٢. التفكير.
٣. العقل.
٤. الذاكرة

❖ ..... عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وادراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقة بعضها البعض :

١. الروح
٢. التفكير
٣. العقل
٤. الذكاء

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

١. حذف
٢. اضافة
٣. ادراك
٤. تشكيل

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

١. صفات
٢. ممارسات
٣. روح
٤. تعقيدات

❖ تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل ..... وكفؤ لتحقيق الأهداف.

١. سريع
٢. فاعل
٣. مكثف
٤. مقبول

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

١. روح
٢. عقل
٣. واجهه
٤. الكل

❖ تعد الادارة عقل المنظمة لان الادارة هي:

١. التخمين.
٢. اتخاذ القرارات.
٣. المخاطرة.
٤. كل ما ذكر غير صحيح.

لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة!؟

- (١) لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف.
- (٢) لأن الإدارة هي اتخاذ القرارات.
- (٣) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل.
- (٤) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء.

❖ تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي صناعة ....

١. المستقبل
٢. الاحداث
٣. التاريخ
٤. الموظفين

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

١. روح
٢. جسد
٣. زراعة
٤. عقل

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

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

❖ توصف الإدارة بأنها مجال حيوي من خلال تجسيدها لما يعرف ب.....

١. العنصرية
٢. ثقافة الجودة والتميز
٣. الديمغرافية
٤. مفهوم الازدواجية

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

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

❖ تأسيس منظمة متطورة اداريا يعتبر من نتائج اعتبار الادارة .....:

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

❖ من نتائج إعتبار الإدارة عقل المنظمة:

١. عدم تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي
٢. تأسيس منظمة متطورة إداريا
٣. الفشل في تكوين العلاقات
٤. ظهور الصراعات الداخلية

ماهي نتائج اعتباره الإداره عقل المنظمه !؟

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :

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

٢. تأسيس منظمة متطوره إداريا : من خلال

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

٣. تكوين الكفاءات ( الجدارات ) الجوهرية :

- ✓ الموارد .
- ✓ القدرات .



❖ الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية وخصن 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 و الاستنتاج 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

❖ اشارت 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%

❖ يمثل الذكاء قناة التدوير..... بما يسهم في بناء منظمه التعلم

١. الأدوار

٢. الموازنة

٣. التخطيط

٤. الأفكار

وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الادارة في:

- ◀ الذكاء مستودع المعارف والمعلومات: فلقد انشنت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء.
- ◀ الذكاء مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية (الفرص والتهديدات)، كما يسهم في التحذير من الازمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجية.
- ◀ يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم.

## 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. صناع القرار
٢. العمال
٣. المنافسين
٤. الموردين

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

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي :  
 الاتجاه الأول : الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريكو 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 الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، قدره على تحفيز العاملين .

- او قرارات حاسمة
- ١. عملية منطقية
- ٢. آلية مشتركة
- ٣. آلية
- ٤. عملية عشوائية

- ❖ يعرف تريكو 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. الموردون
٣. المنافسين
٤. العمال

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

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

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 الوسطى

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

١. التنبؤ بالنتائج

٢. تحليل الوظائف

٣. مراجعه السوق

٤. التوصيف الجيد للوظائف

❖ من ضمن أهداف الذكاء الاستراتيجي تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول الى قرارات

وسياسات

١. نمطية

٢. إبداعية

٣. تقليدية

٤. عادية

❖ من أهداف الذكاء الاستراتيجي

١. تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها

٢. زيادة توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض

٣. دفع العمال لزيادة الإنتاج

٤. تقديم أفكار غير هادفة

❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير ..... استراتيجية تمكن المنظمات من التهديدات المحيطة بها حالياً ومستقبلاً

١. معلومات

٢. اهداف

٣. أسواق

٤. منتجات

❖ اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من ..... المحيطه بها حالي او مستقبلياً.

١. فهم التهديدات

## معالجة القضايا

٢. مراجعة المشاكل

٣. جميع ما ذكر خطأ

❖ من أهداف الذكاء الاستراتيجي :

١. تقديم أفكار غير هادفة.

٢. دفع العمال لزيادة الإنتاج.

٣. زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.

٤. جميع ما ذكر خطأ.



❖ 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. مشارع
٢. عناصر
٣. برامج
٤. تحديات

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. الحنكة
٢. الإبداع
٣. التأقلم
٤. القوة

❖ واحدة من الآتي ليست من عناصر الذكاء الاستراتيجي

١. الحدس
٢. الإبداع
٣. الرؤية المستقبلية
٤. القوة

❖ ليست من عناصر الذكاء الاستراتيجي :

١. الانتاجية
٢. الإبداع
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 إدارة التغييرات البيئية 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. الإستشراف

❖ 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 رؤية 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

كونها:

١- أحد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية.

٢- تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري.

٣- مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي

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

١. حدوثه مره اخرى

٢. نتيجته

٣. توقفه

٤. دمج

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

١. النوعي

٢. الجودة

٣. رأس المال الفكري

٤. التقني

❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي.....ويبرر 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 بأعتماد 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. الاستشراف

❖ 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 ستينبيرغ 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 حكمة 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

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.

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

تعريف الأزمة :  
❑ الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .  
❑ الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .  
❑ الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في 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 .

١. مالي
٢. خارجي
٣. انساني
٤. سطحي

#### تعريف الأزمة :

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

#### ❖ 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 الى العقل بسبب حالة من الكرب والتوتر الشديدين
  ٤. موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة
- ❖ .... هي فترة حرجه او ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن

١. المشكله
٢. العثره
٣. الازمه
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 الى العقل بسبب حالة من الكرب او توتر الشديدين

#### 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 ارادتها ( ضغوط نفسيه أو مادية أو اجتماعيه ) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجا عن الأنماط التنظيميه المألوفه واستخدام وسائل غير عاديه كما يمكن الإستعانه بقوى خارجيه أحيانا للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمه ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها 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:

١. التعقيد و التشابك و التداخل
  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











❖ من أنواع الأزمات المعنوية:

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

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

١. الأزمات المادية
٢. الأزمات المتكررة
٣. الأزمات البسيطة
٤. الأزمات المعنوية

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

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

❖ من انواع الازمات المتكررة :

١. ظهور وفاه في احد المدن
٢. الاشاعات الداخليه المحدوده
٣. انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء
٤. عدم توفر السيولة

❖ ان انخفاض الطلب على المشروبات في فصل الشتاء لأحدى الشركات يدخل ضمن الازمات .....

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

❖ من ضمن السمات المشتركة للازمات أنها تدار بمجموعات من فريق .....

١. الإدارة المبتدئين
٢. الإدارة المتدربين
٣. العمال المهرة
٤. مشرفي الإنتاج

❖ المرحلة الثالثة من مراحل تطور الازمات هي مرحله :

١. النمو
٢. الانحسار
٣. النضج
٤. الميلاد

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

١. الميلاد والظهور

٢. النمو والانتساع

٣. النضج

٤. الانحسار والتقلص

❖ من أخطر مراحل الازمات هي مرحلة.

١. النضج.

٢. الميلاد والظهور.

٣. الانحسار والتقلص.

٤. النمو والانتساع.

❖ من أخطر مراحل الازمات هي مرحلة

١. الميلاد والظهور

٢. النمو والانتساع

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 والإنتساع

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 نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرهما امتد إليهم أو لخفوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما 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 كأموج 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 مستقبلاً من سلبيات.

❖ انحسار الأزمة يعد دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

## المحاضرة السادسة

❖ 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 وربحيتها او

بقائها في السوق

- ◀ هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
- ◀ تتطلب ادارة الأزمة من المديرين ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.
- ◀ ادارة الأزمة هي ادارة العمليات اثناء حدوث الأزمة الحقيقية مثل عمليات الاخلاء من الحرائق واغلاق المحلات او سحب المنتجات من السوق.
- ◀ ادارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها او بقائها في السوق.

- ◀ هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وعلى الملكيات العامة والملكيات الخاصة، او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة.
- ◀ ادارة الأزمة تعني القدرة على ادارة الشركة قبل واثناء وبعد الأزمة، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقا.
- ◀ ادارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

❖ ادارة الأزمة تعني الأعداد والتقدير .... للمشكلات

الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيره سمعه المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق ....

١. العشوائي
٢. الجماعي
٣. السريع
٤. المنظم

❖ ادارة 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 والتمويه على المشاكل القائمة هي :

١. إدارة الازمات
٢. إدارة الذكاءات
٣. الإدارة بالذكاء
٤. الإدارة بالازمات

### الإدارة بالأزمات ( Management by Crisis )

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

- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة ، بصوره حقيقيه أو بصوره مفتعله ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقيه لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية .

- يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم



❖ الإدارة التي تقوم على افتعال الأزمات كوسيلة لتغطيه و تمويهه 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. الادارة بالأزمات.

❖ يطلق على ..... علم الصناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الاخرين

١. إدارة الازمات

٢. نشر ثقافة الازمات

٣. تفجير الازمات

٤. الإدارة بالازمات

❖ يطلق على الإدارة بالأزمات علم ..... الأزمات للتحكم والسيطرة 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 الأزمه .
- 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 لمعالجة الأزمة .
- التعاون في معالجة الأزمة .
- الإقتصاد في استخدام القوه .
- التفوق في السيطرة على الأحداث .

- ❖ من مبادئ التعامل مع الازمة
- ١. استخدام القوة المفرضة
- ٢. تجاهل الازمة
- ٣. الإحتفاظ بحرية الحركة
- ٤. عدم السيطرة على الاحداث

❖ 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 القوة اللازمة لمعالجة الأزمة

❖ من مبادئ التعامل مع الازمة هو :

١. التعاون في معالجة الازمة.

٢. جاهل الازمة.

٣. اتخاذ القرار الفردي في معالجة الازمة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. انواع

٢. خصائص

٣. صفات

٤. مبادئ

❖ نتعامل مع الازمه :

١. بالمواجهة على انفراد دون الاستعانة بالآخرين

٢. التفوق في السيطرة على الاحداث

❖ استراتيجيه من استراتيجيات مواجهة الأزمة يتم استخدامها في حالة مواجهة الأزمة مجهولة و مواجهة ازمة متعلقة بالقيم وفي

حالة الانتشار السريع:

١. استراتيجيه وقف النمو

٢. استراتيجيه اجهاض الفك والقيم و الاتجاهات

٣. استراتيجيه تغيير مسار الأزمة

٤. استراتيجيه العنف

❖ من أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة الاستراتيجية ..... ويتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة.

١. العنف

٢. التقدير

٣. التسامح

٤. التأقلم

❖ من أنواع الاستراتيجيات المتبعة لمواجهته ويتم استخدامها في حاله مواجهة الازمة مجهولة هي استراتيجيه :

١. التجزئه

٢. العنف

٣. تغيير مسار الازمة

٤. وقف النمو

❖ استراتيجيه من استراتيجيات مواجهة الازمة والتي تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمن عدم الوصول الى الانفجار :

١. استراتيجيه وقف النمو

٢. استراتيجيه اجهاض الفكر والقيم والاتجاهات

٣. استراتيجيه تغيير مسار الازمة

٤. استراتيجيه العنف

❖ من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة الاستراتيجية ووقف النمو والتي تقوم على مبدأ .....بذل الجهد ولمنع التدهور.

١. قبول الامر الواقع

٢. المواجهه

٣. التجاهل

٤. الحل السلمي

❖ استراتيجيه من استراتيجيات مواجهة الازمة والتي تقف وراء الازمة من خلال التشكيك فيها و التحالف مع بعض العناصر المرتبطة به بشكل ضعيف:

١. استراتيجيه العنف

٢. استراتيجيه التجزئه

٣. استراتيجيه اجهاض الفكر والقيم و الأنجهاث

٤. استراتيجيه تصعيد الازمة

❖ تعمل استراتيجيه..... من خلال دفع القوى المشاركة في صناعه الازمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع

بالصراع بينها

١. العنف

٢. تصعيد الازمة

٣. تغيير مسار الازمة

٤. التجزئه

❖ من الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الأزمة استراتيجية تصعيد الأزمة من خلال دفع القوى المشاركة في ..... الأزمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها

١. مواجهة
٢. صناعة
٣. مراقبة
٤. مشاهدة

❖ استراتيجيات من استراتيجيات مواجهة الأزمة والتي تصلح مع الأزمات الجارفة

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

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

١. التجزئة
٢. تغيير مسار الأزمة
٣. وقف النمو
٤. العنف

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

❖ من المتطلبات الاداره للتعامل مع الأزمات:

١. تعقيد الاجراءات
٢. الغياب عن موقع الاحداث
٣. الاعتماد على السلطه المركزيه
٤. تقدير الموقف الازموي

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

١. حلول
٢. أسباب
٣. نوعية
٤. صفات



## 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 الاستهلاكية 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



❖ 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 الى 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 الاوليّه

❖ مبررات ظهور التسويق الاخضر :

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 المسئولية ... والتسويق

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



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

١. المسؤليه الاجتماعيه والتسويق

٢. الحركه الاستهلاكيه والتوجه البيئي

٣. التسويق الاخضر

٤. التسويق الوردي

❖ اصبح التسويق احدى المجالات التي تمارس المنظمه من خلالها المسؤليه الاجتماعيه من خلال التسويق للاهتمام ب.....

١. الأرباح

٢. مشكلات المنظمه

٣. التنافس

٤. مشكلات المجتمع

❖ الحركه .... 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 ورشه العمل التي اقامتها .... عام ١٩٧٥ م

١. جميعه حقوق المستهلك

٢. جميعه حمايه البيئه

٣. جميعه التسويق الامريكيه

٤. منظمه الصحه العالميه

❖ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مره في ورشه العمل التي اقامتها جميعه التسويق الامريكيه في العام .....

١. ١٩٨٥ م

٢. ١٩٧٥ م

٣. ١٩٦٥ م

٤. ١٩٣٥ م

مراحل تطور التسويق الأخضر

١-مرحلة المسؤليه الاجتماعيه والتسويق: حيث أصبح التسويق أحد المجالات التي تمارس المنظمه من خلالها المسؤليه 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 المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات لحصول عليها.

٣- مرحلة التسويق الاخضر:

❖ ظهر مصطلح التسويق الاخضر لأول مره في ورشه العمل التي اقامتها جميعه التسويق الامريكيه عام ١٩٧٥ م والتي من نتائجها

المباشرة صدور اول كتاب يعني بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجيائي).

❖ في بدايه الثمانينات تغير سلوك منظمات الاعمال في تعاملها الانتاجي والتسويقي بمراعاة الجوانب الاجتماعيه للمستهلك والمسؤليه 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

النتائج المحققة من التسويق الأخضر

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

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

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

❖ من أهم 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 أهم 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

## المحاضرة الثامنة

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

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

١. الأخضر
٢. المرتقب
٣. المستهدف
٤. الاسمر

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

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

❖ حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر منها أنه يعمل على حماية البيئة من خلال .... الاستهلاكي

١. تجنبه
٢. سلوكه
٣. تعاونه
٤. عمله

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

١. توجيه
٢. تشجيع
٣. كبت
٤. تكثيف

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر يطلق على هذه المجموعة الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية:

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

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

١. المنتج
٢. المستهلك
٣. المصنع
٤. المورد

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر المستهلكون المتأخرون والغير فاعلين في مجال القضايا البيئية هم :

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

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر ... ويطلق على هذه المجموعة "الأخضر الفاتح" وقد يرغب المنتمون اليها في الانخراط في

- نشاطات بيئية من وقت لآخر
١. البراعم
  ٢. المشترون الأخضر
  ٣. الأخضر شديد الإخلاص
  ٤. المتدمرون

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

١. المشترون الخضري
٢. البراعم
٣. المتدمرون
٤. اللامبالون

❖ يطلق على .....مجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم
٢. الخضري شديد الاخلاص
٣. المشترون الخضري
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. المشترون الخضري
٤. البراعم

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

١. البراعم
٢. اللامبالون
٣. الخضري 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. الخضري شديد الاخلاص.
٣. اللامبالون.
٤. المتدمرون.

نماذج المستهلك الأخضر

بينت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

- الخضري شديد الإخلاص : وهم المستهلكون الخضري الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق **Extra Green** الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .
- المشترون الخضري : هم المستهلكون الخضري المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئيه ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافيه ( حتى زيادة ٢٢% ) من أجل شراء منتجات خضراء - البراعم : يطلق على هذه المجموعة الأخضر الفاتح ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإنخراط في نشاطات بيئيه 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 المسؤوليه تقع على عاتق الدوله عبر مؤسساتها المتخصصة .
- اللامبالون : يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه 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. الخضر شديد الإخلاص

٤. المتدمرون

❖ من ممارسات المستهلك الأخضر

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. ضيقه

٤. ممتدة

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

بدقة وابعاده الجغرافيه .....

١. واسعة

٢. متوسطة

٣. ضيقة

٤. منتشرة



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

- ❖ 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 منخفضه من التمايز في توجيهها الأخضر هي
١. استراتيجيه الظل الأخضر
  ٢. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه
  ٣. استراتيجيه المائله 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 بتوجهه 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

## المحاضرة التاسعة

❖ يعرف Mark Scean بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الأنترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم وجلب الأرباح :

١. التسويق الإلكتروني
٢. التسويق التقليدي
٣. التسويق الأخضر
٤. التسويق الوردي

❖ .....هو كافة الانشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم وجلب الأرباح:

١. الترويج
٢. التسويق الإلكتروني.
٣. التسويق الأخضر.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ ..... هو كاهه الانشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم وجلب الارباح:

١. التسويق الإلكتروني
٢. التسويق التقليدي
٣. التسويق الأخضر
٤. الترويج

❖ التسويق الإلكتروني هو كافة الانشطة التي تنفذ من خلال..... لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم وجلب الارباح

١. السوق
٢. الأنترنت
٣. الترويج
٤. التوزيع

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

- وجلب الأرباح :
١. جذب
  ٢. تحليل
  ٣. تنظيم
  ٤. توصيف

❖ يعرف مارك سبانت ( Mark Seeant ) التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن

و..... وجلب الأرباح

١. العمل معهم
٢. التفاعل معهم
٣. الاحتفاظ بهم
٤. التماشي معهم

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

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

❖ واحده 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. السكاثر

مفهوم التسويق الإلكتروني

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

الإنترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب الأرباح .

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

❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى بالتسويق الرقمي ، تسويق الويب ، أو تسويق الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت التسويق الإلكتروني له نماذجه وادواته التي تساهم في إنجاز الأهداف 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 بواسطه 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

وخدماتها

١. التنظيم
٢. التعبير
٣. التشفير
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 الاعتماد 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 المنافسه 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. الإعلان

❖ 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 .....والتسوق 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. عوامة
  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 أفضليه في تقديم المعلومات ذات الطبعه التبادليه مع الزبائن .  
- عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفه كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليديه .  
- عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الإنترنت يمكن نشره إلى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي .

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

١. شبكة الانترنت

٢. الاسواق الجماهيرية

٣. الساحات العامة

٤. المعارضات الحكومية

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

١. امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين

٢. اعتماد التسويق الالكتروني على رجال بيع مهرة

٣. اعتماد التسويق الالكتروني على اسواق جماهيرية.

٤. اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في :

١. ارتفاع التكلفة

٢. إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين

٣. عدم اعتماده على تكنولوجيا المعلومات

٤. اعتماده على أسواق جماهيرية

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي

١. ارتفاع تكلفته

٢. اعتماده على أسواق جماهيرية

٣. سماحه بالتعريف بالشركة على الصعيد العطاء دون تكلفة

٤. عدم اعتماده على تكنولوجيا المعلومات

❖ من الأشياء التي يتميز بها التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي امكانية اتصال المنظمة بإعداد كبيرة من الزائرين على

..... بشكل يتعدى الأطر المحلية والإقليمية

١. المحل التجاري

٢. المعرض التجاري

٣. السوق التجاري

٤. الموقع الالكتروني

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

١. التبادلية

٢. المحلية

٣. العالمية

٤. الموسمية



❖ تمتاز أليات التسويق الالكتروني بالتكلفة .....

١. العالية
٢. المتوسطة
٣. العادية
٤. المنخفضة

❖ من مزايا التسويق الالكتروني ..... اختراق الأسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسويق التقليدي

١. سهولة
٢. صعوبة
٣. عدم إمكانية
٤. خطورة

❖ من ضمن مزايا التسويق الالكتروني سهولة ..... السوق لانعدام الحواجز والمعوقات في التسويق التقليدي

١. اختراق
٢. هجر
٣. ترك
٤. جذب

مزايا التسويق الالكتروني

- ◀ يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها.
- ◀ تمتاز أليات التسويق الالكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار.
- ◀ إمكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة.
- ◀ سهولة اختراق الاسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسويق التقليدي.
- ◀ القدرة على تلبية احتياجات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد.
- ◀ يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجية ونقاط القوة والضعف من خلال استخدام تقنيات البرمجية لبينة التسويق الالكتروني.
- ◀ زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية تبادل.
- ◀ انجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة قياسا بالطرق التقليدية.
- ◀ السرعة في اضافة منتجات او تطويرها او تغيير شروط بيعها.
- ◀ إمكانية ملاحظة نشاط المنافسين.
- ◀ سهولة توزيع المنتجات الرقمية الكترونيا

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

١. عدم إمكانية
٢. العجز
٣. عدم القدرة
٤. القدرة

❖ من مزايا التسويق الإلكتروني

١. زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل
٢. عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها
٣. حذر الزبائن من التعامل الالكتروني بسبب نقص الامان الالكتروني
٤. ارتفاع تكاليف اقامة المواقع الالكترونية وتطوير التسويق الالكتروني للشركة

❖ 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. الامن
٤. الإنتاج

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

١. الامن 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 والهكرز .
- ✓ التحديات التنظيمية داخل شركات الأعمال .
- ✓ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة .
- ✓ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية .
- ✓ العوائق المتصلة باللغته والثقافة .
- ✓ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني .





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

١. اصول

٢. موارد بشرية

٣. مأكينات

٤. محلات

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

❖ تتميز الشركات متعددة الثقافة بتنوع.....

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 البشريه .
- التكامل الهيكلي .
- تكامل الشبكات غير الرسميه .
- غياب التمييز .
- مفهوم متساوي للأهداف التنظيميه .
- مستوى منخفض من الصراعات

- إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشريه العامله في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعه سواء داخل الشركه أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .  
- إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابله .





❖ 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 و معايير متأصلة يصعب انتزاعها و تعد اصلا من اصول الشركة الضعيفة  
تتميز بقيم و معايير 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 ..... مبدا 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





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

١. ذات السياقات اللغوية العالية
٢. ذات السياقات اللغوية الواطئة
٣. احاديه التركيز
٤. متعددة التركيز

❖ من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة.

١. البناء البيروقراطي
٢. الرشد و العقلانية
٣. ضعف القرارات
٤. الاستقلالية النسبية

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

١. العالية	ثقافة القوة:- اتصالات لارسميه - ثقه عاليه- بناء بيروقراطي - الإعتماد على قوة المركز .
٢. المنبسطة	ثقافة الدور:- رسميه عاليه- التزام بقواعد العمل و إجراءاته - استقرار البيئه - الرشد و العقلانيه في اتخاذ القرار
٣. المنفردة	ثقافة المهمة:- تعدد المسؤوليات - الإستقلاليه النسبييه - خبره كبيره - مرونة عاليه - السرعة في اتخاذ القرارات
٤. الغامضة	ثقافة الفرد:- غياب السيطرة الرسميه - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركه - لا وجود للهيكل الرسمي

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

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

١. المشاكل
٢. الخبرة
٣. الصراع
٤. الإخفاقات

❖ بالاعتماد على معيار النمط الثقافي، الثقافة التي تختص بكونها تعتمد على مبدأ المباراة الصفيرية

١. هي ثقافة التأمير
٢. هي ثقافة التناحر
٣. هي ثقافة التسلط
٤. هي ثقافة الصمت

❖ بالاعتماد على معيار النمط الثقافي، الثقافة التي تختص تعتمد على الاستبدادية وفرض الرأي على الاخر هي ثقافة:

١. التامر
٢. التناحر
٣. التسلط
٤. الإحباط

❖ من البدائل التي تعتمد عليها الشركات الدولية في مواجهة ..... الثقافية الاحتفاظ بالأطار 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 اسهم 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 العائلة.

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

٣. الشركة المندمجة مع شركات أخرى.

٤. الشركة كبيرة الحجم.

❖ الشركات العائلية ترتبط بعناصر منها :

١. تنمو نمو بطيء

٢. لا تؤثر مبادئ العائلة وقيمها على قيم الشركة

٣. تقتصر الملكية او الجزء الاكبر منها على افراد العائلة من اجيال مختلفة

❖ من الملاحظ في الشركات العائلية أن مبادئ وقيم العائلة 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 العائلة 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 بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الأسواق .
- عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الأبوي والإستعانة بالمدرء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوه العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز .

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

١. السمعة الطيبة
٢. الشكاوى الكثيرة
٣. ضعف الولاء
٤. الاستجابة الضعيفة

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

١. المؤسس
٢. القانون
٣. المدراء الحاليين
٤. الاسرة الحالية

❖ تتميز 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 القدماء 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 القدماء 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 تقادمها وتدهور مبيعاتها، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري آخر:

١. القدمات
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 فيما بسبب ان موقف كل فرد يكون قائمًا 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:

◀ 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

١. الخليج العربي.
٢. الاتحاد الأوروبي.
٣. آسيا.
٤. المغرب العربي.

❖ يبلغ عدد الشركات العائلية المسجل في الولايات المتحدة

الأمريكية حوالي ..... منشأة

❖ 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







## 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 تهتم بها ادارة الشركات لتعظيم .... الشركة وقيمتها على المدى

البعيد لصالح المساهمين

١. ربحية

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

تهتم 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

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

١. تشريع
٢. تصديق
٣. تطبيق
٤. تأسيس

❖ من الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

١. العملاء
٢. الجامعات
٣. المجتمعات
٤. مجلس الإدارة

❖ من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

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

❖ من الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات ..... وتشمل الجهات الحكومية، الموردون، العملاء، الخ

١. مجلس الادارة
٢. المساهمين
٣. أصحاب المصالح
٤. الادارة

❖ واحدة من الاتي ليست من الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

١. المساهمين
٢. الجامعات
٣. اصحاب المصالح
٤. مجلس الإدارة

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

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

المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

أولاً : المحددات الخارجية << وتتمثل في البيئة التي تعمل فيها الشركات وهي :

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

ثانياً : المحددات الداخلية :

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

❖ من 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  
- الإفصاح و الشفافية  
- مسؤوليات مجلس الادارة

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

الشفافية و ..... الأسواق.

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

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

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

❖ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة ٢٠٠٤ ستة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات منها الإفصاح و.....

١. الرقابة
٢. المرجعة
٣. الشفافية
٤. المسؤولية

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

١. المراجعة
٢. الموازنة
٣. التخطيط
٤. الإفصاح

❖ من المعلومات التي يعينها الإفصاح، الملكيات الكبرى وللأسهم وحقوق .....:

١. الملكية.
٢. الطبع.
٣. التصويت.
٤. النشر.

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

للشركة.

١. التنبؤ
٢. الإفصاح
٣. المساواة
٤. التمييز

❖ من المعلومات التي يهتم الإفصاح بها ما يعرف بعوامل ..... المتوقعة

١. التجارة
٢. المخاطرة
٣. الصعوبات
٤. المشكلات

❖ واحده من الاتي ليست من المبادئ الاساسيه لحوكمه الشركات :

١. الشفافية والإفصاح
٢. المعاملة المتساوية للمساهمين
٣. نكران حقوق اصحاب المصالح
٤. ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

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

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

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

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.
٢. زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.
٣. إضعاف المنافسين الجدد.
٤. ضعف الأداء العام للشركات.

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

١. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري
٢. رفض الاستثمارات الخارجية
٣. تقليص فرص العمل لأفراد المجتمع
٤. إضعاف الشركات الوطنية على المنافسة

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

١. رفض الاستثمارات الخارجية
٢. تقليص فرص العمل لأفراد المجتمع
٣. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد
٤. إضعاف الشركات الوطنية على المنافسة

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

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

❖ من مزايا حوكمة الشركات جذب الاستثمارات ..... وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية

١. الأجنبية
٢. القليلة
٣. العادية
٤. الهاربة

مزايا ومنافع حوكمة الشركة

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

❖ من مزايا حوكمة الشركات زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة ..... وفتح اسواق جديدة لها

١. العادية
٢. المحلية
٣. العالمية
٤. الحكومية

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

١. زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد
٢. دفع الاستثمارات الخارجية ورفضها
٣. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع
٤. اضعاف الشركات الوطنية على المنافسة

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

١. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.
٢. زيادة مخاطر الفساد.
٣. ضعف المنافسين الجدد.
٤. ضعف الاداء العام للشركات.

## المحاضرة الثالثة عشر

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

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

١. الأنشطة التطوعية.

٢. المسؤولية الاجتماعية.

٣. الأنشطة الجماعية.

٤. المسؤولية الفردية.

❖ تعرف ..... التزام منظمه الاعمال اتجاه مجتمعه الذي تعمل فيه :

١. المسؤولية الفردية

٢. المسؤولية الجماعية

٣. المسؤولية الاجتماعية

٤. المسؤولية الوطنية

❖ المسؤولية الاجتماعية هي واجب والالتزام من جانب منظمات الاعمال تجاه....

١. الفرد

٢. السوق

٣. المجتمع

٤. المؤسسات

❖ عرف دراكر المسؤولية الاجتماعية بأنها .... منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه

١. خصوصية

٢. شمولية

٣. التزام

٤. مكانة

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

١. رأي

٢. التزام

٣. نظرا

٤. مسائله

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

١. المجتمع

٢. المكان

٣. السوق

٤. جميع ما ذكر صحيح



❖ 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 الاحتياجات 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 .

❖ من أهم الأدوار التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية تحسين .... في المجتمع سواء من الناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية

١. نوعية الحياة
٢. معدلات التضخم
٣. معدلات الانكماش
٤. دوران المخزون

❖ تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في.

١. انعدام التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع
٢. تحسين التنمية السياسية
٣. الاضطراب الاجتماعي
٤. غياب الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع

❖ من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

١. البعد الرياضي.
٢. البعد السياسي.
٣. البعد الاقتصادي.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

١. البعد الادبي
٢. البعد الديني
٣. البعد القانوني
٤. البعد السياسي

❖ من ابعاد المسؤولية الاجتماعية

١. البعد الرياضي
٢. البعد القانوني
٣. البعد السياسي
٤. البعد الانساني

❖ وهي واحدة من الاتي ليست من ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

١. البعد الاقتصادي
٢. البعد القانوني
٣. البعد السياسي
٤. البعد الاخلاقي

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- البعد الاقتصادي
- البعد الاخلاقي
- البعد القانوني
- البعد الانساني

اجابتين هنا صحيحة

اضاف الدكتور بعد انساني في المحاضرة

١٣ من الدقيقة ١٩

❖ ان منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين تعتبر من ضمن العناصر الفرعية للبعد ..... في المسؤولية الاجتماعية

١. الاقتصادي
٢. القانوني
٣. التكنولوجي
٤. الاجتماعي

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

١. الأخلاقي
٢. الاقتصادي
٣. السياسي
٤. القانوني

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

١. الأرباح
٢. الخسائر
٣. الخطابات
٤. التوظيف

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

١. عدم مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
٢. مراعاة حقوق الإنسان.
٣. عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

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

١. الفرعية
٢. الأساسية
٣. الرئيسية
٤. غير الضرورية

❖ تعتبر مراعاة حقوق الإنسان ضمن العناصر ..... بعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

١. الاساسيه
٢. الثانويه
٣. الفرعيه
٤. الرئيسيه

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

١. المالي.
٢. الأخلاقي
٣. التكنولوجي
٤. الفني

❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية مايلي :

١. مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
٢. مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
٣. مراعاة حقوق الانسان.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

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

١. النادرة
٢. الجيدة
٣. الضارة
٤. الشائعة

❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد القانوني الخاص بالمسؤولية الاجتماعية منع ..... على اساس العرق او الجنس او الدين

١. الاتفاق
٢. المساواة
٣. التمييز
٤. العدالة

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

