

مادة

موضوعات خاصة في الادارة



ترتيب وبعض الاختصار لمادة

(موضوعات خاصة في الادارة) بطريقة

سؤال وجواب + نظرة على التويب

بالتوفيق للجميع .. @Waleed_KFU





❖ س/ بماذا وصف الاهتمام بالتعلم التنظيمي ؟ ولماذا تزايد الاهتمام به في السنوات الاخيرة ؟

ج/ تم وصفه **بضرورة استراتيجية** يمكن ان يساهم في تقدم وبقاء المنظمات ، لانه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرص للميزة التنافسية .

❖ س/ ما هو مفهوم التعلم التنظيمي ؟

ج/ عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والافراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها

❖ س/ ما هو مفهوم التعلم التنظيمي حسب (سينج) ؟

ج/ الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية .

❖ س/ ما هو مفهوم التعلم التنظيمي حسب (Popper & Lipshitz) ؟

ج/ آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية

❖ س/ ما هو مفهوم التعلم التنظيمي حسب (سايمون) ؟

ج/ الوعي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل افراد التنظيم

❖ س/ ما هو مفهوم التعلم التنظيمي حسب (كريس أرجريس) ؟

ج/ العملية التي يتم من خلالها كشف الاخطاء وتصحيحها

نستنتج من التعاريف السابقة :



- ✓ أن التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية
- ✓ ان التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم
- ✓ ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة
- ✓ لا بد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الاعمال مما يجعله اداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية

❖ س/ اذكر الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي ؟

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
١- يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه	١- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع افراد التنظيم
٢- يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية	٢- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

❖ س/ اذكر العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم ؟

- ١- فعالية التعلم التنظيمي كأداة لنشر المعرفة داخل اقسام المنظمة
- ٢- المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة وما تحمله من طرق تفكير مختلفة
- ٣- الرؤية الخلاقة للتعلم تفرض النظر اليه على انه تعلم ابتكاري فهو القاعدة القوية للابتكار
- ٤- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها
- ٥- سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

❖ س/ اذكر مبررات دراسة التعلم التنظيمي ؟

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

❖ س/ ما هو مفهوم المنظمة المتعلمة بحسب (سينج) ؟

ج/ يصف سينج المنظمة المتعلمة على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم .

وايضا / يعرفها انها المنظمة التي يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، التي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ويتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا فعلا

❖ س/ ما هو مفهوم المنظمة المتعلمة بحسب (كارفن) ؟

ج/ يعرفها كارفن (١٩٩٣) على انها المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة

❖ س/ ما هو مفهوم المنظمة المتعلمة بحسب (سيجرمان) ؟

ج/ يعرفها سيجرمان (٢٠٠٤) بأنها المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف



.. بعض التعاريف في التبويب مذكرة من وسط التعريف ف ضروري حفظه كامل ..

❖ س/ اذكر مميزات المنظمة المتعلمة ؟

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

❖ س/ اذكر مميزات المنظمة المتعلمة حسب (Brandt,2003) ؟

- ١- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي
- ٢- امتلاكها ارادة التحدي لتحقيق الاهداف
- ٣- تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمة لاهدافها
- ٤- تمتلك اساس معرفة مؤسساتية وعمليات لخلق الافكار الجديدة
- ٥- توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية
- ٦- تحصل على التغذية العكسية عن سلعتها او خدماتها
- ٧- توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الاساسية في المنظمة المتعلمة
- ٨- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة لتعلم التنظيمي
- ٩- يستطيع الاعضاء تحديد وتعريف مراحل تطور المنظمة بشكل دقيق
- ١٠- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية

ملاحظة

.. في النماذج القادمة ذكر الدكتور ان المطلوب منها رؤوس الاقلام فقط وركز على نموذج العتيبي .. وللاطلاع اكثر عليها تابعها من الملخص الرسمي لـ (مستعينة بربي) بالقنوات (ص ٤) ..

❖ س/ اذكر الاسس للمنظمة المتعلمة في نموذج (بيتر سينج) ؟

- ج/ وضع بيتر سينج النموذج عام 1990 وهو مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة ، وله خمسة أسس وهي :
- ١- التفكير التنظيمي
 - ٢- التميز الذاتي
 - ٣- النماذج الذهنية
 - ٤- الرؤية المشتركة
 - ٥- العلم الجماعي : (القدرة على العمل بروح الجماعة)

❖ س/ عدد الابعاد المكونة للمنظمة المتعلمة حسب نموذج (واتكنز و مارسك) ؟

- ج/ قدم كل من واتكنز و مارسك النموذج عام 1993 وله سبعة أبعاد وهي :
- ١- خلق فرص للتعلم المستمر
 - ٢- تشجيع الحوار والاستعلام
 - ٣- توفير قيادة استراتيجية للتعلم
 - ٤- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
 - ٥- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة
 - ٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
 - ٧- تطوير أنظمة لحيازة و مشاركة عملية التعلم

❖ س/ اذكر الانظمة التي وضعت للمنظمة المتعلمة في نموذج (ماركواردت) ؟

ج/ توصل ماركواردت عام 1996 الى خمسة انظمة وهي :

- ١- التعلم
- ٢- التنظيم
- ٣- الافراد
- ٤- المعرفة
- ٥- التقنية

❖ س/ اذكر الانظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة في نموذج (العتيبي) ؟ (ركز عليه الدكتور ومهم)

ج/ قام (العتيبي) عام 2001 نموذج للمنظمة المتعلمة ثلاثة انظمة فرعية هي :

- ١- نظام البناء التنظيمي : يتضمن ٨ أبعاد (هوية المنظمة – رؤيتها – استراتيجيتها – بناؤها الهيكلي – نظامها – العاملون بالمنظمة – المهارات – اهداف العاملين)
- ٢- نظم التعلم : يتضمن ٤ أبعاد (التوجه نحو التعلم بالمنظمة – ادارة المعرفة – مستويات التعلم – انواعه – تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة)
- ٣- الثقافة الاجتماعية : القيم والعادات والمعتقدات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الاخر ومع العالم الخارجي وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الادارية والانشطة التنظيمية مثل التعلم .

❖ س/ ما هي الابعاد للمنظمة المتعلمة التي اقترحها نموذج (مايلونين) ؟

ج/ اقترح مايلونين عام 2001 نموذجا للمنظمة المتعلمة من خمسة ابعاد وهي :

- ١- الدوافع المحركة
- ٢- تحديد الهدف
- ٣- الاستطلاع والاستفهام
- ٤- التمكين
- ٥- التقييم

ملاحظة

.. ذكر الدكتور ان ملخص نتائج دراسات علمية ضمن مجال المنظمة المتعلمة للاطلاع فقط .. والموجود

في الملخص الاصلي .. ص ٧-٨-٩

8- ملخص نتائج دراسات علمية ضمن مجال المنظمة المتعلمة



المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي
الرياض - ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٢٠ هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٨ م



الدراسة الأولى

المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة

الملكية بالجبيل





- ❖ س/ متى تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة؟ ومتى ظهر مدخلا مهما في القيادة؟
تمت صياغته لأول مرة من قبل (داونتون) في 1973
وظهر مدخلا كان من طرف عالم الاجتماع السياسي (جيمس ماكجريجور بيرنز) في كتاب القيادة 1978
- ❖ س/ مالذي حاول بيرنز ان يربطه؟
ج/ حاول ان يربط بين القيادة والتبعية وسمى القيادة المعيارية بالقيادة التحويلية
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (بيرنز)؟
ج/ عملية تحدث عندما يقوم شخص او اكثر بالالتحام مع اخرين بطريقة القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الاخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، حاجات وطموحات، قيم التابعين الاساسية)
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (تيتشي وديفانا)؟
ج/ عملية ادراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (بينس ونانس)؟
ج/ تعمل على تحويل التابعين الى قادة متحكمين بقدراتهم والى قادة للتغيير
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (تروفينو)؟
ج/ هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على ايجاد انظمة منظمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (تريسي)؟
ج/ هي العملية التي تدفع الاتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الاخلاقية
- ❖ س/ عرف القيادة التحويلية حسب (جان كريجر)؟
ج/ تعمل على تحفيز التابعين بشكل اكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم

❖ س/ اذكر ابعاد القيادة التحويلية ؟

- ١- التأثير المثالي او الكاريزما
- ٢- الدفع والالهام
- ٣- التشجيع الابداعي
- ٤- الاهتمام الفردي

❖ س/ ما عمل القائد التحويلي في بُعد (التأثير المثالي او الكاريزما) ؟

- ١- يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء الى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الاخلاص والتفاني والاحساس بالهدف المشترك
- ٢- يعني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس اتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم
- ٣- يتميز القائد التحويلي بتقديم مصالح الاخرين على مصالحه الشخصية ويشركهم في مواجهة الخطر
- ٤- يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمروسين بحيث يقتدى به ويغرس الاعتداد بالنفس ويحظى باحترام الاخرين وثقتهم واعجابهم

❖ س/ ما عمل القائد التحويلي في بُعد (الدفع والالهام) ؟

- ١- قدرة القائد على ايجاد توقعاته العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة
- ٢- يعمل على ان يثير في المروسين حب التحدي ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق

❖ س/ ما عمل القائد التحويلي في بُعد (التشجيع الابداعي) ؟

- ١- يستثير القائد التحويلي تفكير مروسيه بتشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية وابتكار الافكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الاوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة .
- ٢- ينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الاخفاق ويقبل الافكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع افكاره
- ٣- تتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة

❖ س/ ما عمل القائد التحويلي في بُعد (الاهتمام الفردي) ؟

- ١- الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمروسيه وادراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصة والعمل على تدريبهم وارشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطوير
- ٢- يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الانجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح
- ٣- يعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء ويحرص على ايجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الافراد
- ٤- يمارس اسلوب الادارة بالتواجد بان يكون قريبا من العاملين
- ٥- يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم اشعارهم بالرقابة

❖ س/ عرف القائد التحويلي ؟

(ركز الدكتور عليه بالمباشرات)

ج/ هو القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها ، لديه القدرة على اقناع الاخرين بها عبر شخصيته الجذابة وقدرته على الالهام والابداع عبر اهتمامه بالمشاعر الفردية للعاملين معه ، واقناعهم بضرورة التطوير والتحسين من اجل الارتقاء بذواتهم عبر الارتقاء بالمنظمة .

❖ س/ عدد خصائص القائد التحويلي حسب (هيلريقل) ؟

ج/ حدد هيلريقل ست خصائص وهي :

- ١/ القدرة على التركيز والانتباه
٢/ تحمل المخاطرة
٣/ احترام الذات
٤/ الثقة بالنفس وبالآخرين
٥/ القدرة على الاتصال
٦/ الإحساس بالآخرين

❖ س/ عدد سمات القائد التحويلي حسب (بينيس) ؟

- ١- تركيز على ما هو مهم في المستقبل
٢- التركيز على المعنى في الاتصال والاقناع
٣- تكوين الثقة المؤسسية
٤- المقدره على قبول شخصيات المرؤوسين كما هو
٥- القدرة على الاقتراب والمكاشفة
٦- القدرة علي إيجاد العدالة والتوازن في المعاملة
٧- القدرة على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطرة
٨- القدرة على القيام بالاعمال بدون مصادقة

❖ س/ عدد الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي ؟

- ١/ التركيز على العمل
٢/ التركيز على الأداء.
٣/ التركيز على التطوير المتواصل والملموس في اهداف الجماعة.
٤/ التركيز على العلاقات الإيجابية داخل وخارج المنظمة من خلال : (تشجيع الاخرين على الصراحة والتعبير عن ارائهم – التعامل باحترام – الامانه مع الاخرين في ما يتعلق بافكارهم ورائهم – السعي الى اصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين).
٥/ التركيز على الاتصال مع كل الأعضاء والمعلماء.
٦/ التركيز على العمل كفريق.
٧/ التركيز على تطوير كفاءات واعمال أعضاء المنظمة من خلال (تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاءاتهم الحالية والمستقبلية – تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع بعض الأمور المحيطة – تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الاعمال – التأكيد على ان كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبل).





❖ س/ اذكر اهميه منظمات الاعمال ؟

- ١- تؤثر على سلوك الافراد وتلعب دور مهم في حياتهم
- ٢- تمثل أسواق عمل الافراد ومصدر للتشغيل وامتصاص الطاقات البشرية
- ٣- تعد وحدات أولية في صنع القرار وتوزيع الموارد والاختراعات المعاصرة
- ٤- مصدر أساسي في الحصول على المعرفة ومنجم للبراءات والاختراعات
- ٥- المصدر الأساسي لانتاج السلع والخدمات

❖ س/ عدد اهم التحديات التي تواجه المنظمة ؟

- ١/ تسونامي المعرفة
- ٢/ تحدي القيادة والموارد البشرية.
- ٣/ تحدي إرضاء أصحاب المصالح في ظل موارد نادرة
- ٤/ تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
- ٥/ تحدي اللعب عند نهايات الأقطاب
- ٦/ تحدي القيادة النسوية
- ٧/ تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

❖ س/ ماذا يشمل تحدي (تسونامي المعرفة) ؟

أ- ازاحة ممارسات شائعة في القرن 20 مثل:

- ★ وجود مديرين يهربون من التغيير.
- ★ غياب الرؤية المستقبلية المشتركة.
- ★ غياب استراتيجية التميز التنافسي ورضا الزبائن.
- ★ غياب قيم وقناعات ثقافة الانجاز وسيطرة ثقافة النظم والأدوار.
- ★ سيطرة نظم التشغيل البطيئة وسيادة الهياكل التنظيمية الهرمية وقلة الموارد البشرية الماهرة.

ب- احلال نظرة معاصرة تفهم وتستوعب ممارسات جديدة مثل:

1. المنظمة هيكل معرفي متكامل يضم معارف ضمنية وظاهرة.
2. مدير معاصر ريادي تكنولوجي يزرع الثقة في العاملين ويتبنى المخاطر.
3. العولمة مصدر المنافسة والتميز والبقاء.
4. ضرورة ادارة تنوع الموارد البشرية.
5. الحاكمية ممارسة لضمان حقوق اصحاب المصالح.
6. ادارة المسار الوظيفي اساس تكوين محفظة مهارات العامل.
7. البحث والتطوير والإبداع اسلحة إستراتيجية للمنظمة في ادارة المنافسة.
8. اهمية التعامل والاستفادة من التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية.

❖ س/ على ماذا يشمل تحدي القيادة والموارد البشرية ؟

- ١/ ظهور مداخل جديدو للقيادة (التحويلية – الرسالية – النسائية)
- ٢/ اعتبار رأس المال الفكرة الثروة الحقيقية للمنظمات
- ٣/ عولمة الموارد البشرية.
- ٤/ إدارة العمالة المؤقتة والطارئة

❖ س/ على ماذا يشمل تحدي إرضاء أصحاب المصالح في ظل الموارد النادرة ؟

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

❖ س/ على ماذا يشمل ظهوره تحدي هندسة المعمارية التنظيمية ؟

- ١/ التنظيمات المرنة – والتنظيمات المصفوفية
- ٢/ التنظيمات الشبكية – والتنظيمات المقلوبة
- ٣/ التنظيمات الافتراضية

❖ س/ من الذي وضع تحدي اللعب عند نهايات الأقطاب ؟ وما هما اقطاب التحدي

- ج/ نظر (لونك) الى بيئة المنظمات على انها بيئة العال يتبارى فيها عدد من اللاعبين الجديد ان اللعب لم يعد في وسط الملعب بل عند نهايات اقطابه بما يعرف
- ١/ الصعود العاصف
 - ٢/ الهبوط العاصف

❖ س/ اذكر مؤشرات الصعود العاصف ؟

مؤشرات الصعود العاصف : ↑

- ✓ ↑ تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات في الانتاج الدولي من 6,7 % سنة 1990 الى 11 % سنة 2001.
- ✓ ↑ زيادة عدد تلك الشركات من 35 الف في 1990 الى 65 الف في 2001.
- ✓ ↑ زيادة مبيعاتها من 5.5 تريليون في 1990 الى 7.4 تريليون في 2001.

❖ س/ اذكر مؤشرات الهبوط العاصف ؟

مؤشرات الهبوط العاصف ↓ : خلال الازمة المالية سنة 2008 :

- ✓ ↓ خسارة الشركات العالمية (بالمليار دولار): فورد 5.9، شل 2.8، توشيبا
- ✓ ↓ انخفاض مبيعات السيارات الفرنسية 13%.
- ✓ ↓ استغناء الشركات عن الموارد البشرية: شركة نيسان عن 20000 عامل.
- ✓ ↓ فقدت منطقة اليورو 1.2 مليون وظيفة.

❖ س/ كم نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة ؟ ومتى تم تعيين اول امرأة في اعلى منصب ؟

ج/ بلغت نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الإدارة (24%)
وتم تعيين اول امراه في اعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية
عام (2009)

❖ س/ ما هو مفهوم العقل ؟

ج/ العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وادراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض ، وسمي عقلا لانه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك

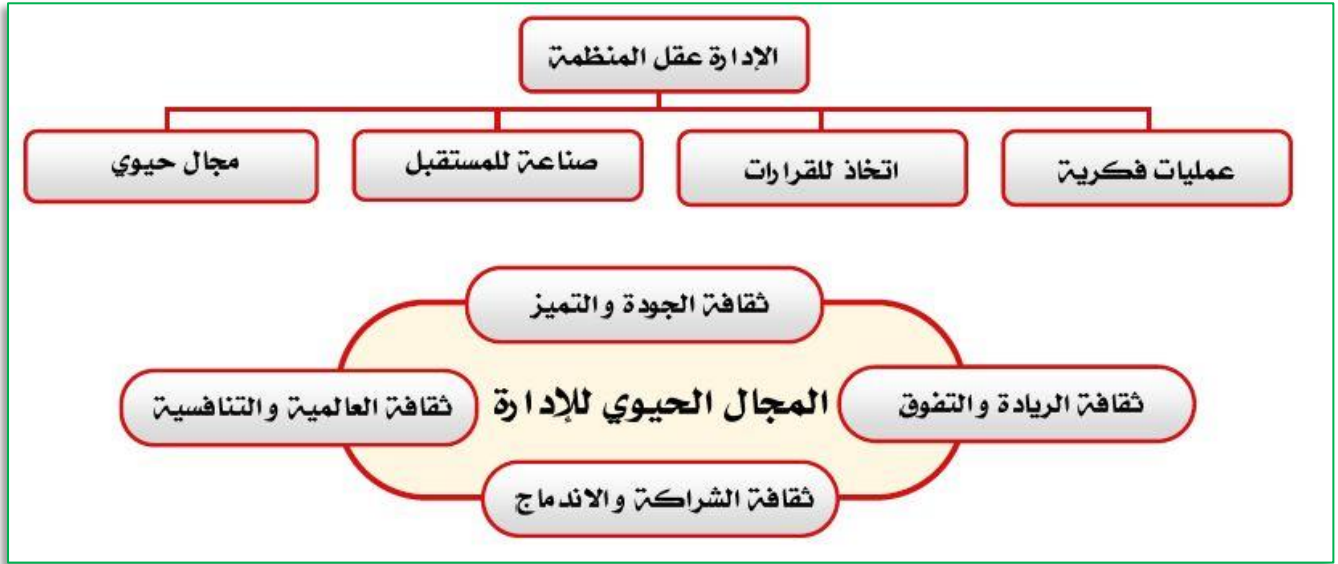
❖ س/ لماذا وصفت الإدارة كعقل المنظمة ؟

ج/ انطلاقا من مفاهيم العقل وممارسته مثل : (التفكير -التعقل -المعرفة -التذكر -التخيل - حل المشكلات - اتخاذ القرارات - الاستنتاج - الاستقرار - الخبرة - الحكمة - الرشد -النقد - الابتكار)

ولأنها تحتاج الى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضرا في جميع عملياتها وأنشطتها

❖ س/ لماذا تعد الادارة عقل المنظمة ؟

- ١/ لأن الادارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لي لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف
- ٢/ لأن الادارة هي اتخاذ للقرارات.
- ٣/ لأن الادارة هي صناعة للمستقبل
- ٤/ لأن الادارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء



❖ س/ ما هي نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة ؟

- ١/ تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي : (الكفاءة - الفعالية - والإنتاجية)
- ٢/ تأسيس منظمة متطورا إداريا من خلال : (احترام الوقت وقبول الجديد - عدالة واحترام المرآة - تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات)
- ٣/ تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية : (الموارد - القدرات)

❖ س/ عرف الذكاء ؟

- هو القدرة العقلية على التكيف مع المواقف الجديدة أو القدرة على التصرف وحل المشكلات
- هو القدرة على التفكير الاستنتاج المنطقي وتوهم العقلي و الألمعي وخذ من المعلومات والتواصل إليها بهدف مواجهة الصعاب التكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلة

❖ س/ بما يتمثل الذكاء ؟

ج/ في قدره التي تلهب عمليات العقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم وقوة الفطنة وجودة الرأي واستكشاف الامور والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف و تحديثها وأعادته تدويرها وتهينتها للاستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة

❖ س/ اذكر بما تتلخص مهام الذكاء كذخيرة للإدارة ؟

- ١/ الذكاء ذهن متوقد للإدارة (بوصفه احد الروافد الأساسية لنظرية المعرفة لـ (فيدلر)
- ٢/ يجسد الذكاء القوة المحركة لموارد وطاقات وقدرات المنظمات للتعامل مع تحديات البقاء والتطور
- ٣/ يسهل الذكاء سرعة الفهم وضرورة ربط الادارة بالقيادة
- ٤/ الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات في ظروف بيئية غاية في التعقيد المعرفي ، (فقد إشارة > شارلس بيرو < إلى أن الآلات والعمليات قد أصبحت معقدة إلى الحد الذي باتت معه خبرة العلماء والمهندسين و المديرين لا تستطيع التنبؤ بكل ما هو محتمل او ممكن)
- ٥/ الذكاء يمثل قوة الفطنة في بلوغ النجاح

❖ س/ إلى ماذا إشارة (كيتلنك) على الذكاء ؟

ج/ اشار إلى أن الذكاء مع المعرفة عنصران استراتيجيات يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظمة وأضاف قيمة لها

❖ س/ إلى ماذا اشارت نتائج دراسة سيندير مان التي استطلعت آراء الخبراء في وجهات نظرهم في الذكاء وقياسه ؟

ج/ إلا إن الذاكرة وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة [80%] والسرعة الذهنية بنسبة [71%] والمعلومات العامة بنسبة [59%] ودافع الإنجاز بنسبة [18%] مما يعني أهمية وحيوية الذاكرة كعنصر جوهري من الذكاء

❖ س/ بم تتجسد مهمات الذكاء كذاكره لفكر الإدارة ؟

- ١/ الذكاء مستودع المعارف والمعلومات : فلقد أنشأت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء
- ٢/ الذكاء مصدر لتحديث الأفكار والرؤى و المعلومات عن البيئة تنافسية الفرص والتهديدات: كما يسهم في التحذير من الأزمات و يساعد المنظمة في المفاضلة بين اختيارات الاستراتيجية
- ٣/ يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار مما يسهم في بناء منظمة التعلم





❖ س/ اذكر الاتجاهات الثلاثة في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي ؟

توجد **ثلاث** اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

1- **الاتجاه الاول:** الذكاء الاستراتيجي عملية او اداة لجمع المعلومات لصالح صنع القرار، **حيث يعرفه تريكو وزيرمان بأنه** عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة او قرارات حاسمة.

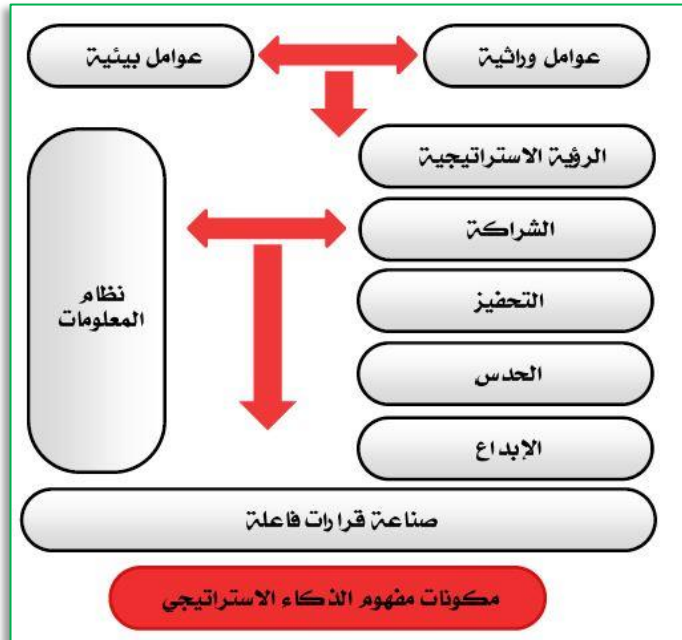
2- **الاتجاه الثاني:** الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل، **حيث يعرفه Johansen بأنه** الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية.

3- **الاتجاه الثالث:** الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، **حيث يعرفه Maccoby بأنه** ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.

الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل

❖ س/ من هم الذين يوسمون بالذكاء الاستراتيجي ؟

يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة



❖ س/ اذكر اهداف الذكاء الاستراتيجي ؟

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج
- تشكيل القنوات لقد صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، المجهزين ، الشركاء)
- تقديم الافكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات و الاختراعات إلى سلع قابلة للتداول
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا و مستقبليا

❖ س/ اذكر عناصر الذكاء الاستراتيجي ؟

- | | | |
|-----------------------|--------------|-------------------------|
| ١/ الابداع. | ٢/ الاستشراق | ٣/ التفكير بمنطق النظم. |
| ٤/ الرؤية المستقبلية. | ٥/ الشراكة. | ٦/ الدافعية. |
| | | ٧/ الحدس |

❖ س/ ما هو مفهوم الاستشراق (البصيرة) ؟

ج/ هي إمكانية أسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه و السيطرة عليه

❖ س/ ما هي أهمية الإستشراق في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات ؟

- ١/ اعتماد التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادي ومنتظم
- ٢/ نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات
- ٣/ استيعاب القادة للعمليات المنظمية الرئيسية

❖ س/ عن ماذا يعبر التفكير بمنطق النظم ؟

ج/ يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها .

❖ س/ ما هو التفكير بمنطق النظم ؟

ج/ هو دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام

❖ س/ بم يساعد تفكير النظم للقادة الناجحين ؟

- ١/ إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة
- ٢/ طريقة للتعلم واكتساب المعرفة
- ٣/ فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات

❖ س/ عن ماذا تعبر الرؤية المستقبلية ؟

ج/ تعبر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها ، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته

❖ س/ كيف يبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين؟

- ١/ احد سمات المدير الاستراتيجي ومحور القيادة الإستراتيجية
- ٢/ تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي وراس المال الفكري
- ٣/ مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي

❖ س/ عن ماذا تعبر الشراكة؟مثل لها

ج/ تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية ، ولقد استطاع (ستيف جوبز) إقامة شراكة بين اكزوكس وشركة ابل مكنت الأخيرة من السيطرة على سوق الحواسيب

❖ س/ ما هو دور الشراكة في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات ؟

- ١/ كونها احد اتجاهات التنظيم المعاصرة
- ٢/ بوصفها أحد آليات التأقلم مع البيئة التنافسية
- ٣/ تعد إطار للعمل التعاوني بين الشركات



❖ س/ ماذا تعكس الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي
ج/ تعكس قدرة القائد على دفع وتحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذه

❖ س/ ما هو الحدس ؟
ج/ أي قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية

❖ س/ كيف يظهر الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من خلال الحدس ؟
١ / أن الحدس سمة بارزة للقادة الاستراتيجيون صناعة القرارات
٢ / يبعد القادة عن القلق خاصة الاستراتيجي منه

❖ س/ ما هو الابداع ؟
ج/ أي قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة

❖ س/ ما هي خصائص الذكاء الاستراتيجي حسب (ستينبرغ) ؟
١ / اعتماد القائد الذكي استراتيجيا على التركيز طويل الأمد
٢ / تشخيص لتغيرات السوق ذو الاهمية الاستراتيجية وتمتعه بروى جديده عن الزبائن والمنافسين
٣ / تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة ، كيف يتطور هيكلها مثلا
٤ / اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج افضل

❖ س/ ماذا يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بشكل عام ؟
١ / انهم كالمحاربين يتصرفون بحسم { يقولون ويفعلون } يتمتعون بقدرات استراتيجية عالية ووضوح في التفكير
٢ / هم ذو حكمة واستقامة ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين
٣ / أنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية و التحديات المحيطة بمنظمتهم
٤ / حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم وتفكيرهم بأساليب مبدعة
٥ / التمتع في ثقة عالية بالنفس واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع



❖ س/ عرف الازمة؟

1/ الازمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائه من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان

2/ الازمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام

3/ الازمة هي حالة التوتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة

4/ الازمة هي موقف يواجهه صنع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الاحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج و يزيد الأمر سوءا إذا ضاعت او ضعفت قدرة صنع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية

5/ الازمة هي وقوع خلل مفاجئ و خطير يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل في المنظمة ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لاستمرار المنظمة ولأصحاب المصالح في المنظمة مما يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمة

6/ الازمة هي موقف يواجهه الافراد او الجماعة او المنظمة ويكونون غير قادرين على ان يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية وهذا الموقف يؤدي الى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغيير المفاجئ

7/ الازمة هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي الى نتائج سلبية ويؤدي الى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد المالية للمنظمة

❖ س/ اذكر خصائص الازمة؟

1/ التعقيد و التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة

2/ المفاجأة في حدوثها من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ

3/ وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري و على متخذ القرار لإملاء إرادتها (ضغوط نفسية – او مادية او اجتماعية)

4/ ان مصدر الخطر او الازمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في ادائه الوظيفي وأهدافه وامنه واستقراره

5/ ان مواجهتها تتطلب خروجا عن الانماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الاستعانة بقوى خارجية احيانا للمساعدة في حل الازمة

6/ أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب قلة الخبره

7/ تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات او عدم دقتها

8/ أنا مجابهة الازمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله

❖ اذكر أسباب الأزمات ؟

- ١ / سوء الفهم الراجع لخطأ في إستقبال المعلومات المتاحة بسبب : (قلة المعلومات - ضعف إشارات الإنذار عن الأزمة - عدم القدرة على جمع المعلومات - تداخل وتشويش المعلومات - المعلومات المبتورة)
- ٢ / سوء الإدراك : الإدراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار
- ٣ / سوء التقدير والتقديم : بسبب (الإفراط في الثقة ، سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة ، عدم تحليل المعلومات ، التأثير بالشعارات الوهمية نحن الأقوياء / نحن الأفضل)
- ٤ / الإدارة العشوائية: (كسوء التخطيط - عدم احترام الهيكل التنظيمي. - قصور في التوجيه وعدم التنسيق - إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد المنظمة - وغياب الرقابة)
- ٥ / الرغبة في الابتزاز : حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادلة من المنظمة حيث تلجأ إلى صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري .
- ٦ / اليأس : لدى فئة معينة مما يؤدي الى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير
- ٧ / الإشاعات : التي يتم اطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقه قد حدثت فعلا
- ٨ / استعراض القوة : تستخدمه الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة الطموحة
- ٩ / الأخطاء البشرية : أي الأخطاء التي يكون مصدرها الانسان
- ١٠ / الازمات المخططة : او الاختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسة على تتبع عمليات التشغيل ، ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم احداث الازمة المخططة (اختراق شركة أرامكو في رمضان ١٤٣٣)
- ١١ / تعارض الأهداف : بين الأطراف المختلفة التي يجمعها عمل مشترك فكل طرف ينظر الى العمل من زاويته
- ١٢ / تعارض المصالح : بين الافراد او الجماعات او الدول

❖ س/ اذكر بعض أسباب ظهور الاشاعات ؟

- ١ / انعدام الحقائق لدى الناس .
- ٢ / وجود أطماع لدى الغير
- ٣ / سوء الإدارة و عدم مواجهة الازمة

❖ س/ اذكر أنواع الازمات ؟

الأنواع	المعيار
أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث ، مثل: أزمة المياه في الصيف أزمة فجائية غير متكررة، مثل: الأمطار ، الفيضانات	التكرار
أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير	العمق
الأزمة الزاحفة، مثل: أزمة الديون الخارجية الأزمة العنيفة الفجائية ، مثل: أزمة الرهائن الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة، مثل: أزمات التمويل الأزمة الضمنية المستترة و هي أخطر الازمات بسبب غموض أسبابها و عناصرها، مثل: أزمة الثقة في الجهاز المصرفي	المظهر
أزمة طويلة الأمد أزمة قصيرة الأمد	المدة الزمنية
أزمة غير عمدية أزمة عمدية	الهدف
محلية إقليمية دولية المنظمة	المستوى

أمثلة	النوع
انخفاض حاد في المبيعات إنتاج سلعة فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات أزمة الديون أزمة الاقتراض من البنوك عدم توفر السيولة أزمة العمالة.	الأزمات المادية
أزمة الثقة، تدهور الولاء عدم رضا العاملين واستيائهم يأس البعض تدهور الانتماء انخفاض الروح المعنوية.	الأزمات المعنوية
الاشاعات الداخلية المحدودة عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة وفاة مدير إدارة أو استقالته عطل في خط الإنتاج.	الأزمات البسيطة
حريق في أحد عنابر الإنتاج اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام تدهور العمل في أحد الأقسام انخفاض الروح المعنوية في أحد الأقسام ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة تسمم في إحدى المدارس.	أزمات جزئية
انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء أزمة عدم توفر القوى العاملة في موسم الحصاد عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً كساد عال كل 10 سنوات أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.	أزمات متكررة

❖ س/ ما هي السمات المشتركة للازمات ؟

- ١/ أنها حدث مفاجئ.
- ٢/ أنها تهدد مصلحة قومية.
- ٣/ إن مواجهتها تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الإمكانيات.
- ٤/ أنها عملية إدارية خاصة ومجموعة من الإجراءات الاستثنائية
- ٥/ أنها تدار بها مجموعة من رجال الإدارة المدربين.
- ٦/ تقليل الخسارة الى الحد الأدنى

❖ س/ عدد مراحل تطور الازمات ؟

- ١/ مرحلة الميلاد والظهور
٢/ مرحلة النمو والانتساع.
٣/ مرحلة النضج
٤/ مرحلة الانحسار والتقلص.
٥/ مرحلة الاختفاء أو ما بعد الازمه

❖ س/ كيف تبدأ الازمة في مرحلة الميلاد والظهور ؟

ج/ تبدأ في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه

❖ س/ ماهي العوامل الأساسية في التعامل مع الازمة في مرحلة الميلاد ؟

- ج/ ١- ادراك متخذ القرار
٢- خبرة متخذ القرار.
٣- مدى نفاذ بصيرته

❖ س/ كيف يكون محور التعامل مع الازمة في مرحلة الميلاد ؟

ج/ هو (تنفيس الازمة) وافقادها مرتكزات النمو ، ومن ثم تجميدها او القضاء عليها في هذه المرحلة دون ان تحقق أي خسارة

❖ س/ كيف تكون عملية (تنفيس الازمة) ؟

- ١- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي
٢- معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح
٣- امتصاص قوة الدفع المحركة للازمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى

الازمة غالبا لا تنشأ من فراغ وانما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم

❖ س/ كيف تنشأ مرحلة النمو والانتساع ؟

ج/ تنشأ نتيجة الى عدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب ، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات وهما :

- ١/ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة
- ٢/ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة و تفاعلت معها

❖ س/ ماذا يحدث في مرحلة النمو والانتساع ؟

ج/ يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها او يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم فضلا عن دخول اطراف جديدة إلى مجال الإحساس في الأزمة سواء لأن خطرها امتد اليهم او لخوفهم من نتائجها او من أن خطرها سوف يصل إليهم

❖ س/ بم يتدخل متخذ القرار في مرحله النمو والانتساع ؟

- ١- عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها و بين استفحال الأزمة
- ٢- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه

❖ س/ ما هي مرحلة النضج ؟ ومتى تحدث ؟

ج/ تعد من اخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الازمة إلى هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه

❖ س/ الى اين تصل الازمة في مرحلة النضج ؟

ج/ تصل الأزمة خلال هذه المرحلة الى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها

وقد تكون الازمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل مسار الازمة الى اتجاه اخر

❖ س/ متى تبدأ الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص؟

ج/ تبدأ الأزمة نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزء هام من قوتها

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

❖ س/ متى تصل الأزمة لمرحلة الاختفاء او ما بعد الأزمة؟

ج/ تصل عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها و ينتهي الإهتمام بها والحديث عنها

من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات

❖ س/ كيف يصبح انحسار الأزمة دافعا للكيان؟

ج/ انحسار الأزمة يعد دافعا للكيان الذي حدثت فيه إعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، يصبح امر مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على اثار و نتائج الأزمة بعد انحسارها

اما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وادائه واكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع اسباب و نتائج هذا النوع من الأزمات.



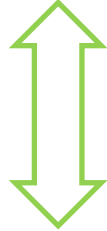


❖ س/ ما هي إدارة الأزمات ؟

- ١/ هي مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة
- ٢/ إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية مثل عمليات الإخلاء من الحرائق وإغلاق المحلات أو سحب المنتجات من السوق
- ٣/ إدارة الأزمات تعني الأعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و ربحيتها او بقائها في السوق
- ٤/ هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية ، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وامنه وعلى الملكيات العامة والملكيات الخاصة او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات واعمال المنظمة
- ٥/ إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد الأزمة ، مما يعني ضرورة وجود خطة وبرنامج ونظام مصمم مسبقا
- ٦- إدارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهينة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة

فرق

بين السؤالين



❖ س/ ماهي الإدارة بالأزمات ؟

ج/ تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتنويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر واشد تأثيرا

❖ س/ على ماذا تعتمد الإدارة بالأزمات ؟

ج/ تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة ويمكن ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة تم استثمارها او استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية لتحقيق بعض الاهداف التي كانا يصعب تحقيقها في الظروف العادية

❖ س/ ماذا يطلق على الإدارة بالأزمات وما هي أهم مواصفاتها؟

ج/ يطلق على الإدارة بالأزمات (علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين) وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين واخضاعهم وابتزازهم ومن أهم مواصفاتها:

١. الأعداد المبكر. /٢ /تهئية المسرح الازموي.
- ٣/ توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة
- ٤ / اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- ٥ / إيجاد المبرر و الذريعة لهذا التفجير

❖ س/ اذكر مبادئ التعامل مع الأزمة؟

- ١/ توخي الهدف
- ٢/ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة
- ٣/ المباغتة.
- ٤ / الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الأزمة
- ٥/ التعاون في معالجة الأزمة
- ٦/ الاقتصاد في استخدام القوة.
- ٧/ التفوق في السيطرة على الأحداث

❖ س/ اذكر استراتيجيات مواجهة الأزمة؟

- ١/ إستراتيجية العنف : يتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة ، مواجهة أزمة متعلقة بالقيم ، وفي حالة الانتشار السريع
- ٢/ إستراتيجية توقف النمو : تقوم على مبدأ قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى الانفجار . وتستخدم في حالة المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة ، قضايا الرأي العام والجماهير ، الاضرابات العمالية
- ٣/ إستراتيجية التجزئة : تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء من خلال : ضرب الروابط المجمعة للازمات، تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة
- ٤/ إستراتيجية إجهاض الفكر والقيم والاتجاهات : التي تقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع بعض العناصر المرتبطة به بشكل ضعيف
- ٥/ استراتيجية تصعيد الأزمة : من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات و تسرع بالصراع بينها
- ٦/ استراتيجية تغير مسار الأزمة : تصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها

❖ س/ ماهي المتطلبات الإدارية للتعامل مع الازمات ؟

- ١/ تبسيط الإجراءات وتسهيلها : مما يساعد على التعامل مع الحدث الازموي ومعالجته
- ٢/ اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية : لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة .
- ٣/ تقدير الموقف الازموي : يشمل تحليل كامل لاسباب الأزمة وتطورها ، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للازمة من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وامكانية السيطرة عليها
- ٤/ تحديد الأولويات : بناءا على تقدير الموقف الحالي و المستقبلي لاحداث الأزمنة ، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة
- ٥/ تفويض السلطة : يتطلب منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود ، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه إنجازها
- ٦/ فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر : تحتاج الى متابعة فورية وكم مناسب من المعلومات
- ٧/ التواجد المستمر في مواقع الاحداث : لا يمكن معالجة ازمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار

❖ س/ ما هما الاسلوبين التي يأخذ احدهما التواجد في مواقع الاحداث ؟

- ١/ التواجد السري في موقع الاحداث
- ٢/ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الازمات

❖ س/ ماهي معوقات إدارة الازمات ؟

ج/ هناك عوامل عديدة تواجه فكر إدارة الازمة ذاته منها :

- ✓ إدارة الازمات مرفوضة وعامل شوم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- ✓ إدارة الازمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- ✓ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للازمات.
- ✓ حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الازمات.
- ✓ قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- ✓ لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- ✓ النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- ✓ نحن نمشي على خطى مؤسسات ناجحة عديدة.
- ✓ هناك من سينقذنا عند وقوع الازمة، الحكومة مثلا.
- ✓ موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- ✓ الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.

- ✓ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- ✓ وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية؟
- ✓ لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ✓ ما هي الأزمات التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- ✓ الأزمة قدر من الله لا يمكن رده.
- ✓ إذا كانت الأزمة أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟
- ✓ سوف تقع يعني سوف تقع إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها.
- ✓ الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- ✓ هل يكفي القيام بالتأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- ✓ أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

❖ س/ اذكر ملامح استراتيجية إدارة الازمات في المنظور الإسلامي؟

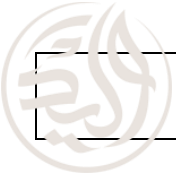
- ١/ **تجنب الأزمة** : بالعمل الصالح والصبر والصلاة ، قال تعالى (يا أيها الذين امنوا استعينوا بالصبر والصلاة ان الله مع الصابرين)
- ٢/ **الاعداد لادارة الأزمة** : قال تعالى (واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل)
- ٣/ **الاعتراف بوجود أزمة** : وأن سبب الأزمة يعود إلى الفرد لذاته أو الكائن الاجتماعي قال تعالى (ذلك بأن الله لم يك نعمة انعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم)
- ٤/ **الاستفادة من الأزمة** : (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين)

❖ س/ ما هي الشروط الواجب تواجدها في إدارة الأزمة من وجهة إسلامية؟

- ١/ أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسول صلى الله عليه وسلم
- ٢/ الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة بالنفس
- ٣/ الابتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعية
- ٤/ اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق
- ٥/ الصبر والثبات والتفاؤل
- ٦/ التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة
- ٧/ الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة
- ٨/ التجانس والتعاون بين الافراد داخل فريق الأزمة

❖ متى تعرضت أرامكو للهجوم الالكتروني؟ وماذا استهدف الهجوم
ج/ عام ١٤٣٣ - واستهدف الهجوم إيقاف إنتاج الزيت والغاز للتأثير على اقتصاد المملكة و اقتصاديات العالم





التسويق الأخضر (١)

7

❖ س/ الى ماذا ادى زيادة اهتمام المنظمات في البعد البيئي ضمن استراتيجياتها وسياساتها التسويقية ؟

ج/ الى ظهور شكل جديد في التسويق عرف بالتسويق الاخضر كمنهج تسويقي يهدف الى زيادة التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية البيئية في ممارسة الأنشطة التسويقية

❖ س/ عرف التسويق الأخضر ؟

١/ عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة

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

٣/ التسويق الاخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق **الموازنة** ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية

٤/ التسويق الاخضر مدخل **نظمي** متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك ، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصلته النهائية الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وارضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركة

٥/ التسويق الأخضر هو **تعبير عن وصف دقيق للرسالة التسويقية التي تعتمدها الشركات للتعبير عن خصوصية منتجاتها او العمليات التي تقوم بها وبما يتوافق لان تكون اكثر امانا للبيئة ، وكذلك قدرتها للاستجابة الى حاجات المستهلكين والزبائن بما ينسجم مع الشروط الامنة والسليمة للتعامل مع منتجاتها المقدمة او ما تقوم به من عمليات**

❖ س/ على ماذا يشمل التسويق الأخضر ؟

ج/ يشمل (**كل**) قطاعات الاقتصاد كالسياحة ، الصحة ، التعليم ، الزراعة ، عمليات التصنيع

❖ س/ عدد المعاني التي يرتبط فيها مفهوم التسويق الأخضر ؟

٢/ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

١/ العلاقة مع البيئة وحمايتها

٤/ نمط جديد للتعامل مع المستهلك

٣/ اعادة تدوير المنتجات

٦/ تطوير الترويج

٥/ تطوير التعبئة والتغليف

٨/ التعامل مع الموارد الطبيعية دون إستنزافها

٧/ تطوير العملية الإنتاجية

❖ س/ اذكر المعاني المختلفة للمصطلح الأخضر ؟

- ١/ التركيز على الجوانب الإنسانية
- ٢/ دعم وتعزيز التجارة الحرة
- ٣/ نشاط غير هادف للربح
- ٤/ دعم الحركة الاستهلاكية وحماية المستهلك
- ٥/ القدرة على إبقاء التعامل أطول مدة
- ٦/ المساواة بين الأفراد
- ٧/ التعبير عن المسؤولية الاجتماعية
- ٨/ التوجه نحو حماية البيئة
- ٩/ توجيه ذو بعد سياسي

❖ س/ اذكر مبررات ظهور التسويق الأخضر ؟

- ١/ ضعف الوعي لدى اغلب المنظمات
- ٢/ عدم الاهتمام بالبيئة
- ٣/ الاستهلاك الفاحش.
- ٤/ الاستهلاك غير المنظم للموارد الطبيعية
- ٥/ دفعت انصار البيئة الى اخذ دور مهم في حماية البيئة
- ويرى كوتلر انه على المسوقين أن يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقة بالتوجهات التالية :

- ١/ تناقص الموارد الاولية
- ٢/ ارتفاع تكلفة الطاقة
- ٣/ ارتفاع مستوى التلوث
- ٤/ تغيير دور الحكومات

❖ س/ عدد مراحل تطور التسويق الأخضر ؟

- ١/ مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتسويق
- ٢/ مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي
- ٣/ مرحلة التسويق الاخضر

❖ س/ ماذا يتم في مرحلة المسؤولية الاجتماعية والتنسيق ؟

ج/ يتم توجيه التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع

❖ س/ ما هي الحركة الاستهلاكية ؟

ج/ حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت حقوق الأفراد والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية

❖ س/ بم عرفت مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي وما هي أهم أهدافها ؟
ج/ عرفت أنها قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية و الموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الأعمال
ومن أهم أهدافها :

1. حماية المستهلك تجاه اساليب الخداع والتضليل اثناء البيع من قبل المنتجين او الوسطاء.
2. التعهد بالالتزام بحقوق المستهلك وحمايته من التلاعب في السلع التي يحتاجها.
3. تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض بالسلع التي يحتاجونها.
4. التعاون مع منظمات الاعمال في تقديم المعلومات المتعلقة بالمستهلك والتي يتعذر على المنظمات الحصول عليها.

❖ س/ متى ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة ؟
ج/ ظهر لأول مرة في ورشة العمل التي أقامتها جمعية التسويق الأمريكية عام ١٩٧٥ ، والتي من نتائجها المباشرة صدور أول كتاب يعنى بالتسويق الأخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاحيائي)

❖ س/ متى بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الأخضر ؟
ج/ عام ٢٠٠٩ بإقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة

❖ س/ اذكر معوقات (تطبيق) التسويق الأخضر ؟
١/ ضعف المعلومات المؤدي الى ضعف الوعي لدى المستهلك
٢/ النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية
٣/ ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء
٤/ الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية

❖ س/ اذكر النتائج المحققة من التسويق الأخضر ؟
١/ ارضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية وان تكون رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة
٢/ تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات من خلال تخفيض التلف ونسبة التلوث وتجنب الملاحقة القانونية او طلب التعويضات من قبل المتضررين
٣/ القبول الاجتماعي للمنظمة بسبب مساهمتها في حماية البيئة





❖ س/ من هو المستهلك الأخضر ؟

ج/ ١/ هو ذلك الشخص الذي يحمل قلق تجاه البيئة وأن يقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة وفي الغالب هي منتجات طبيعية ولا تحدث تلوثا للبيئة

٢/ هو ذلك الفرد الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم بالقضايا التي تتناولها وله الاستعداد للتحويل من المنتج الى آخر اذا استلزم الامر أن يدفع سعرا أعلى في سبيل الحصول على سلع صديقة للبيئة .

❖ س/ اذكر خصائص المستهلك الأخضر ؟

ج/ حدد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي :

1. الالتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء.
2. رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة.
3. البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها.
4. يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي.
5. لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة بهدف توجيه سلوكه اليومي.
6. يمتلك ثقافة تمكنه من تقييم الاعمال والمنتجات المتوافقة مع البيئة.

❖ س/ اذكر نماذج المستهلك الأخضر ؟ خمسة

١/ الخضر شديد الإخلاص : هم المستهلكون الخضر الحقيقيون او المستهلك الاخضر الغامق الذي يتميزون بامتلاكهم وعيا عال ويؤمنون بشدة بالقيم الاجتماعية والبيئية

٢/ المشترون الخضر: هم المستهلكون الخضر المتأخرون فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئية ولكنهم على استعداد في معظم الاحيان لدفع مبالغ إضافية حتى زيادة (٢٢٪) من أجل شراء منتجات خضراء

٣/ البراعم : يطلق على هذه المجموعة الأخضر الفاتح ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الانخراط في النشاطات البيئية من وقت لآخر

٤/ المتذمرون : يصنفون بالأخضر الأسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئة ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئة بل يرون أن المسؤولية تقع على عاتق الدولة عبر مؤسساتها المتخصصة

٥/ اللامبالون : يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بقضايا البيئة وغير متآلفين معها

❖ س/ اذكر ممارسات المستهلك الأخضر ؟

- ١/ دعم وتشجيع المنتجين المحليين الذين يقدمون منتجات خضراء ودفع سعر تعبيراً عن تشجيع
- ٢/ استخدام المنتجات المعاد تدويرها
- ٣/ استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات القريبة بدل السيارة
- ٤/ التقنين في شراء المنتجات الغذائية بما يتوافق مع الحاجة الغذائية.
- ٥/ دعم استخدام المصادر البديلة للطاقة
- ٦/ إطفاء الاجهزة الكهربائية غير المستخدمة مما يوفر ٢٥٪ من الطاقة المستخدمة من المنزل
- ٧/ الاتصال عبر البريد الإلكتروني وطباعة الضروري من الوثائق
- ٨/ أحكام فتحة حنفية الماء ذلك أن سقوط قطرة يعني ضياع ١٠٠٠٠ لتر كل الثاني على مستوى العالم

❖ س/ ما هي عناصر المزيج التسويقي الأخضر ؟

- ١/ المنتج ٢/ السعر ٣/ التوزيع ٤/ الترويج

❖ س/ بم يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي ؟

- ١/ ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن أو الاضرار به
- ٢/ يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية **أقل** مقارنة بالمنتج التقليدي
- ٣/ يصنع بمواد معاد تدويرها كلياً أو جزئياً
- ٤/ تقليل مواد التعبئة والتغليف تقليصاً لحجم النفايات

❖ س/ عرف السعر ؟

ج/ تحمل المنتجات الخضراء إضافة سعرية بسبب التكاليف الإضافية الخاصة يجعل المنتج صالح من الناحية البيئية

❖ س/ على ماذا يعتمد نظام توزيع المنتج الأخضر ؟

ج/ على التدوير .. أي إعادة مخلفات أو بقايا المواد المستعملة الى مكان إنتاجها أو بيعها بدل رميها

❖ س/ اذكر بم يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي ؟

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

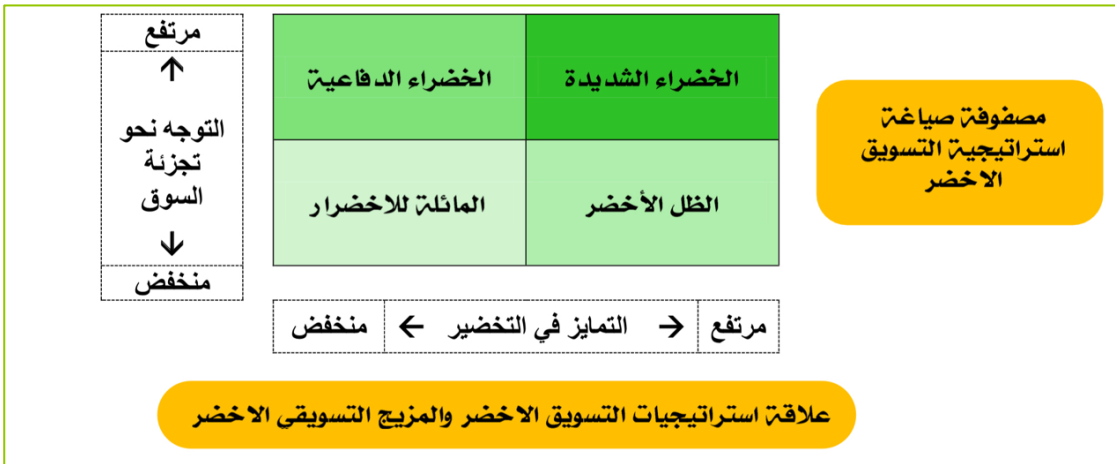
❖ س/ اذكر استراتيجيات التسويق الأخضر ؟

ق ١/ إستراتيجية الخضراء الدفاعية : تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة السوق الأخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجيهها الاخضر

٢/ الاستراتيجية المائلة للأخضر : توجه منخفض في تخضير الشركة لأعمالها ويقابلها درجة منخفضة أيضا في توجيهها نحو تجزئة السوق الاخضر

٣/ الاستراتيجية الشديدة الخضرة : توجه أخضر صارم أو شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعية

٤/ الاستراتيجية أفضل للأخضر : توجه متميز في تخضير الشركة لأعمالها مع توجه منخفض نحو تجزئة السوق



الترويج	التوزيع	السعر	المنتج	
عال	عال	عال	عال	الخضراء الشديدة
عال	منخفض	منخفض	عال	الخضراء الدفاعية
عال	منخفض	منخفض	عال	الظل الأخضر
عال	منخفض	منخفض	عال	المائلة للأخضر

❖ س/ على ماذا تنصب التوجهات الاستراتيجية للشركات بشكل عام ؟

- ١/ الإنسان : بالتركيز على تقديم منتجات الخضراء امنه لصالح الانسان
- ٢/ الطاقة : التركيز على تحسين مستوى الكفاءة في الطاقة المستخدمة وتقليل الانبعاث من ثاني أكسيد الكربون عبر المراحل التصنيعية.
- ٣/ المصادر : تخفيض على استخدام الموارد التقليدية المعتمدة في الإنتاج وأيضا استخدام الموارد ذات القدرة العالية على إعادة التدوير لاستخدامها مرة أخرى

❖ س/ ما هي أسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء ؟

- ١/ زيادة الحصة السوقية بالوصول الى المستهلكين من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة
- ٢/ تخفيض تكاليف التشغيل بالالتزام بمعايير العمل لتحسين كفاءة الإنتاج
- ٣/ تحقيق المنافع غير الملموسة كزيادة سمعة ومكانة الشركة في ذهنية المستهلك





❖ س/ عرف التسويق الإلكتروني حسب (Mark Sceant) ؟

ج/ كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الإنترنت لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وجلب الأرباح

❖ س/ عرف التسويق الإلكتروني حسب (جمعية التسويق الأمريكية) ؟

ج/ انه وظيفة تنظيمية وتتمثل بمجموعة من العمليات التي تحدد لخلق الاتصال و تسليم القيمة الى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال ادوات و وسائل الكترونية

❖ س/ بم يسمى التسويق الإلكتروني وبم يرتبط من نماذج عمل ؟

ج/ يسمى بالتسويق الرقمي ، تسويق الويب ، تسويق الخدمات والمنتجات عبر الانترنت ويرتبط بعدة نماذج عمل هي :

- ١/ التجارة الإلكترونية وبيع السلع بشكل مباشر للزبائن (**B2C**)
- ٢/ أعمال تجارية من منظمة لآخرى (**B2B**)
- ٣/ من مستهلك إلى مستهلك (**C2C**)
- ٤/ مواقع ويب تعرض ادلة مبيعات
- ٥/ استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لارسال الإعلانات

❖ س/ إلى ماذا يشير التسويق الإلكتروني ؟ وماذا يتضمن

ج/ يشير إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الاتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني وبشكل خاص الإنترنت ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر و التقنيات المساعدة لإيصال الأعمال التجارية إلى الزبائن

❖ س/ عرف التسويق الإلكتروني؟

ج/ هو تطبيق لمفهوم التسويق الحديث و عناصره و مزيجه من خلال استخدام الإنترنت و الاثنان يركزان على تلبية حاجات و رغبات الزبائن و تحديد المنافع التوزيعية التي تمكن المنظمة من الوصول الى السوق المستهدف

❖ ما هو الفرق بين الاعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني؟

التسويق الإلكتروني	التجارة الإلكترونية	الاعمال الإلكترونية
هو جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتضمن الوسط الإلكتروني لإنجاز الاهداف التسويقية للمنظمة	هي جزء من الأعمال الإلكترونية التي تتم بواسطة الوسط الإلكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء)	هي كيان واسع جدا يتعامل مع كامل النظام المعقد الذي يشمل الأعمال التي تستخدم الوسط الإلكتروني في تنفيذ أو المساعدة على تنفيذ الفعاليات التجارية العامة او المتخصصة

❖ س/ اذكر مجالات التسويق الإلكتروني؟

- ١/ البيع : يمكن إعداد كشوف بأسماء العملاء و إرسال العروض البيعية لهم و مناقشتهم و تلقي اوامرهم الشرائية
- ٢/ الإعلان : عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها
- ٣/ المنتجات الجديدة : يمكن تلقي افكار عن المنتجات الجديدة من الزبائن و الموردين
- ٤/ خدمة الزبائن : تلقي طلباتهم و شكاويهم و تسجيل بياناتهم
- ٥/ بحوث التسويق : جمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة و إحصائيات السكان و المجتمع و العملاء و إرسال قوائم الأسئلة عبر الإنترنت و تنظيم المقابلات .
- ٦/ التوزيع : بعد البيع بعد عبر الإنترنت أحد أشكال قنوات التوزيع المباشر للمستهلك.
- ٧/ الشراء : يمكن عبر الإنترنت الاتصال بالموردين و تحديد الاحتياجات نوعا و كما و توقيتا و تلقي العروض و تقييمها و متابعة تسليم الطلبات

❖ س/ اذكر أهداف التسويق الإلكتروني ؟

- ١/ تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة.
- ٢/ تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن.
- ٣/ البحث عن المستهلكين الجدد.
- ٤/ زيادة معدل الوصول الى المستهلكين.
- ٥/ القيام بعمليات البيع والشراء.
- ٦/ زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي
- ٧/ تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال.
- ٨/ الترويج والتوزيع للمنتجات
- ٩/ إدارة العلاقة مع الزبون

❖ س/ اذكر ابعاد التسويق الالكتروني ؟

- ١/ إمكانية دخول المستهلكين الى الموقع والتسوق منه في الوقت المناسب لهم
- ٢/ ضرورة اهتمام المنظمة بتصميم موقعها الالكتروني بشكل جذاب والتركيز على اهتمامات العملاء.
- ٣/ فخلاف التكلفة لا توجد قيود على كمية المعلومات المعروضة خلال ٢٤ ساعة على الإنترنت
- ٤/ الاتصالات الإلكترونية التفاعلية والتبادلية من خلال وجود اتصالات ثنائية الاتجاه مما يساعد في بناء علاقة قوية مع الزبائن عبر العالم.
- ٥/ امكانية المنظمات الصغيرة والمتوسطة الوصول إلى السوق العالمية عبر الإنترنت دون توفر البنية التحتية المتاحة لدى المنظمات الكبرى.
- ٦/ الدخول السريع والسهل الى الإنترنت ساعد على عولمة التسويق الأمر الذي يتطلب ضرورة معرفة ما تفعله المنظمات المنافسة

❖ س/ ما هو الفرق بين التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي ؟

- ١/ اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت .. وليس على السوق الجماهيري
 - ٢/ عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الإنترنت (كمسح المنافسين ، المسح التكنولوجي) .. مقارنة بالمسح التقليدي.
 - ٣/ إمكانية الاتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الاطر المحلية والإقليمي ، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا
 - ٤/ يسمح التسويق الالكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون التكلفة .. بخلاف التسويق التقليدي
 - ٥/ اعتماد التسويق الإلكتروني تكنولوجيا المعلومات يعطيه افضلية في تقديم معلومات ذات الطبيعة التبادلية مع الزبائن
 - ٦/ عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفة كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليدية
 - ٧/ عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الإنترنت يمكن نشره لكل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا
- بخلاف التسويق التقليدي

❖ س/ اذكر مزايا التسويق الإلكتروني ؟

- ١/ يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكانياتها
- ٢/ تمتاز البيات التسويق الإلكتروني بتكلفة منخفضة وسرعة الإنجاز وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال وقلة الاستثمار
- ٣/ إمكانية الوصول إلى قطاعات سوقية مختلفة
- ٤/ سهولة اختراق الأسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسويق التقليدي
- ٥/ القدرة على تلبية احتياجات الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد
- ٦/ يمكن قياس مدى فعالية نجاح الحملات الترويجية ونقاط القوة والضعف من خلال استخدام تقنية البرمجية لبيئة التسويق الإلكتروني
- ٧/ زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل
- ٨/ إنجاز المعاملات الكترونيا بتكلفة منخفضة قياسا بالطرق التقليدية
- ٩/ السرعة في إضافة المنتجات وتطويرها و تغيير شروط بيعها
- ١٠/ إمكانية ملاحظة نشاط المنافسين
- ١١/ سهولة توزيع المنتجات الرقمية الكترونيا

❖ س/ اذكر التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني ؟

- ١/ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الامان الإلكتروني
- ٢/ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني
- ٣/ حاجة المنظمات الى بنية تحتية أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات
- ٤/ الأمن وخصوصية المستهلك
- ٥/ عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها
- ٦/ عدم حسم الكثير من الأمور الإلكترونية مثل الجرائم الإلكترونية والهاكرز
- ٧/ التحديات التنظيمية داخل شركات الاعمال
- ٨/ ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة
- ٩/ تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية
- ١٠/ العوائق المتصلة باللغة والثقافة
- ١١/ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكترونية





❖ س/ عرف الثقافة ؟

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

❖ س/ ماذا يميز الثقافة ؟

- ١/ أنها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية
- ٢/ تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف
- ٣/ قابلة للتعديل والتغيير

❖ س/ عرف الشركات متعددة الثقافات ؟

ج/ هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة

❖ س/ ما هي نتيجة حسن إدارة الشركات متعددة الثقافات وتوظيف كامل قدراتها ؟

ج/ سيؤدي الى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة و هؤلاء العاملين

❖ س/ اذكر خصائص الشركات متعددة الثقافات ؟

- ١/ تنوع الموارد البشرية.
- ٢/ التكامل الهيكلي.
- ٣/ تكامل الشبكات غير الرسمية
- ٤/ غياب التمييز.
- ٥/ مفهوم متساوي للاحداف التنظيمية
- ٦/ مستوى منخفض من الصراعات

❖ س/ ما هي الصدمة الثقافية ؟

ج/ هي الدهشة والاستغراب و اللارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف و المعتقدات التي يحملها الفرد و مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها

❖ س/ الى ماذا يشير مفهوم الصدمة الثقافية ؟

ج/ الى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوقة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها

❖ س/ ما هو اثر الثقافات المتعددة على بيئة إدارة الاعمال ؟. (كثيرة اربط الإجابات او افهمها)

معايير التصنيف	أنواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
1- القوة والتكيف	الثقافة القوية	<ul style="list-style-type: none"> قيم ومعايير متأصلة يصعب انتزاعها تعد اصلا من اصول الشركة
	الثقافة الضعيفة	<ul style="list-style-type: none"> قيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة وغير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة
	الثقافة غير السوية	<ul style="list-style-type: none"> سيطرة المديرين ذوي النفوذ مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر اسلوب العمل الجديد
	الثقافة المتكيفة	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة واسعة في الاداء والشعور تبني مخاطرة عالية احتضان الابتكار والإبداع الريادة في الاعمال، وتمثل اصول تنافسية قيمة للشركة
2- الصهر المشترك والصدقات	ثقافة شبكة العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد سياسة الباب المفتوح اللا رسمية بناء صداقات كثيرة لا مشاكل في العمل
	ثقافة الاجراء	<ul style="list-style-type: none"> سلوك عملي، مشاركة واسعة في الاداء اتصال سلس وسريع، جدية عالية الربح يمثل الهدف الاول والأساسي
	الثقافة المتناثرة	<ul style="list-style-type: none"> اتصال محدود بين الجماعة لا وجود للصدقات عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها
	ثقافة المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> درجة عالية من الصداقة بين الافراد اتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية التزام عالي بقيم وقواعد الشركة انتماء وولاء عالي

الخصائص الرئيسية	أنواع الثقافات	معايير التصنيف
<ul style="list-style-type: none"> التفاهم والاتصال يكون مكتوباً أو شفهيًا ويكون واضحًا وصريحًا وسريع الإدراك تعتمد هذه الثقافة في أمريكا وألمانيا وسويسرا 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة ذات سياقات لغوية واطنة 	3- اللغة
<ul style="list-style-type: none"> التفاهم والاتصال يعتمد لغة الجسد واللمح الصوتي فضلًا عن المكتوب ويكون صعب الإدراك ويحتاج إلى اندماج مع المواقف لتحقيق الفهم الواضح تسود هذه الثقافة في اليابان وإسبانيا وبلدان الشرق الأوسط 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة ذات سياقات لغوية عالية 	
<ul style="list-style-type: none"> ثقافة تركز على إنجاز مهمة واحدة أو عمل واحد في وقت واحد ومن ثم الانتقال إلى مهمة أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة أحادية التركيز 	4- الوقت
<ul style="list-style-type: none"> ثقافة تركز على إنجاز عدة مهمات أو أعمال في وقت واحد 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة متعددة التركيز 	
<ul style="list-style-type: none"> اتصالات لا رسمية ثقة عالية بناء بيروقراطي الاعتماد على قوة المركز 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة القوة 	5- التركيب التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> رسمية عالية التزام بقواعد العمل وإجراءاته استقرار البيئة الرشد والعقلانية في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة الدور 	
<ul style="list-style-type: none"> تعدد المسؤوليات الاستقلالية النسبية خبرة كبيرة مرونة عالية السرعة في اتخاذ القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة المهمة 	
<ul style="list-style-type: none"> غياب السيطرة الرسمية تقاسم الخبرات سيادة لغة المصالح المشتركة لا وجود للهيكल الرسمي 	<ul style="list-style-type: none"> ثقافة الفرد 	
<ul style="list-style-type: none"> تجانس عال في الخلفيات والخبرة يعتمدون طرائق متشابهة في العمل والأداء 	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة متجانسة الثقافة 	
<ul style="list-style-type: none"> ثقافة تعتمد على تساوي المقدرات والخبرات لدى أعضاء المجموعة الواحدة ويكونون جميعهم من خلفية واحدة 	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة رمزية الثقافة 	
<ul style="list-style-type: none"> مجموعة مكونة من عضوين أو أكثر ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين يتسمون بتبني المخاطرة وحب المغامرة وإقامة المشاريع المشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة ثنائية الثقافة 	
<ul style="list-style-type: none"> مجموعة مكونة من أعضاء ينتمون إلى ثلاث خلفيات عرقية مختلفة أو أكثر يتميزون بتنوع الخبرات والمهارات وتعاون جاد للعمل في مشاريع جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة متعددة الثقافة 	
<ul style="list-style-type: none"> التمركز حول الأصل العرقي للبلد الأم فرض تطبيق أساليب هذا البلد وطرائقه في البلدان المضيفة 	<ul style="list-style-type: none"> تركيز عرقي 	7- التركيز المعرفي
<ul style="list-style-type: none"> التعامل مع كل بلد من البلدان المضيفة على أنه حالة خاصة وبالتالي لا يمكن تطبيق أساليب البلد الأم وطرائقه عليهم 	<ul style="list-style-type: none"> تركيز عرقي متعدد 	

معايير التصنيف	أنواع الثقافات	الخصائص الرئيسية
8- التميز	تميز الاداء	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على الزبائن تحديد الغايات الاستراتيجية بناء نظام ادارة الاداء القيادة من اعلى مستويات الداء اظهار القيمة الحقيقية لإدارة الاداء بناء منظور واضح بين الغايات الفردية والتنظيمية
	تميز الاعمال	<ul style="list-style-type: none"> القيادة، السياسة والاستراتيجية الموارد البشرية الشراكة والموارد، والعمليات نتائج الموارد البشرية، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع نتائج الاداء الرئيسية

9- النمط الثقافي	التناحر	الاعتماد على مبدأ المباراة الصفرية (اكسب وتخسر)
	التسلط	الاعتماد على الاستبدادية وفرض الرأي على الاخر
	التأمر	هيمنة الفكر التأمري على مستوى انتاج الحوار او فهمه
	غيبوبة الماضي	نسيان الماضي ومعطياته
	الاحباط	ضعف القدرة على رؤية البدائل والشعور بالأمان مع المعروف او القريب لهم فقط
	الصمت	الاعتماد على الصمت في حالات العجز عن توصيل المعنى
	تبديد الوقت	تضييع الوقت وعدم استثماره بشكل صحيح بسبب ضعف المهارات

10- المتلازمة الثقافية	التعقيد الثقافي	<ul style="list-style-type: none"> حاجات متنوعة ومتعددة تباين ثقافي تكنولوجيا عالية قصر دورة التقنية للإنتاج تحسين مستمر اغلب تعاملات شركات الاعمال الدولية يكون مع هذه الثقافة
	الشدّة و اللين	<ul style="list-style-type: none"> عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالشدّة في التعامل في مقابل عادات وتقاليد وقواعد تتسم بالمرونة واللين
	الفردية والجماعية	<ul style="list-style-type: none"> الفردية الافقية والفردية العمودية وتعتمد على الاستقلالية في العمل الجماعية العمودية وتعتمد على التعاون والتفاعل بين الاعضاء

❖ س/ بم تبرز اهم الاتجاهات تباين الثقافات على المستوى العالمي ؟

- ١/ تقارب المسافات وانتشار الإنترنت والقنوات الفضائية مما يزيد من معرفتنا بالثقافات الأخر
- ٢/ التشابه في الأذواق الاستهلاكية من حيث المأكل والملبس والمسكن
- ٣/ اساليب الترفيه السائدة عالميا كالسياحة والمعارض والمراكز الثقافية
- ٤/ تشابه الاشكال التنظيمية في المنظمات الإنتاجية والخدمية والمنظمات غير الربحية

❖ ما هي البدائل الممكن للشركات الدولية اعتمادها في مواجهة الاختلافات الثقافية ؟

- ١/ المبالغة في وجود الفروق الثقافية وبالتالي تبقى اسيرة تلك الاختلافات
- ٢/ إهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بأن الفوارق الثقافية السائدة مع الدول المضيفة هامشية وثنائية
- ٣/ الاحتفاظ بالاطار العام للسلعة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة من حيث الشكل والمضمون لتكون أكثر انسجاما مع أذواق المستهلكين في البلد المضيف





❖ س/ عرف الشركة العائلية ؟

❖ س/ ما هي تعريف الشركة العائلية حسب (ويستهد وكاولينغ) ؟

- ١/ الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها و رئيسها على أنها شركة عائلية
- ٢/ أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة
- ٣/ أن ينحدر ٥١ أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تمتلك الشركة
- ٤/ أن تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة

❖ س/ عرف الشركة العائلية حسب دراسة (لهالشوف) ؟

التعريف الضيق [فقط شركات الجيل الثاني او ما بعده تعتبر شركة عائلية إذا كانت :	التعريف الواسع [لا يتم اعتبار الأجيال في الشركة] تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :
<ul style="list-style-type: none"> - أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة - أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة - الشركة مملوكة للجيل الثاني او ما بعده من أعضاء العائلة 	<ul style="list-style-type: none"> - أكثر من ٥٠ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة - أكثر من ٥٠ من فريق الإدارة ينحدر من العائلة التي تمتلك الشركة

❖ تعريف اخر للشركة العائلية ؟

ج/ هي الشركة التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة او اكثر ، ويتحمل أفراد العائلة العب الأكبر من الادارة وتنشأ عادة من خلال رب العائلة (المؤسس) وغالبا ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها ويتقنها ثم سيتوسع فيها راسيا او أفقيا مستعينا به أفراد أسرته وعائلته

❖ س/ اذكر أنواع الشركات العائلية؟

٣/ الشركات الريادية

٢/ الشركات العائلية الصراعية.

١/ الشركات العائلية التقليدية

❖ س/ بم تتمتع الشركات العائلية التقليدية؟

- ١/ طول البقاء وبالسمعة الطيبة لدي عملائها نتيجة لجودة خدماتها
- ٢/ قدراتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة
- ٣/ توقع استمرارها في نفس مجال الأعمال الذي اختاره المؤسس
- ٤/ تنمو نموا بطيئا مطردا اعتمادا على سمعتها في الأسواق
- ٥/ عادة ما تتميز بالهدوء والتوجيه الابوي و الاستعانة في المدراء المحترفين الى جانب الاب وابنائهم عندما تكون الفجوة العمرية بينهم كبيرة
- ٦/ تمتع افراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز

❖ س/ كيف ينبع نوع الشركات العائلية الصراعية؟

ج/ عندما يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب أداري آخر

❖ س/ لماذا يفشل العمل الاستشاري في الشركات العائلية الصراعية؟

ج/ بسبب ان موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشة وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركة

❖ س/ ما هي الشركات الريادية ؟

ج/ هي **أصعب** أنواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها لأن راند العمل المؤسس للشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه الذين قد يكونوا أقل كفاءة أو رياده منه مما يؤدي إلى تنامي الصراعات العائلية التي قد تستمر لفترة طويلة

❖ س/ اذكر نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية ؟

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
البنية الأساسية	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض درجة الرسمية المرونة الطبيعية الريادية والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> عدم الوضوح و الغموض و التناقض التردد و عدم الحسم و مقاومة التغيير عدم وجود خرائط تنظيمية
الأدوار	<ul style="list-style-type: none"> تعدد الأدوار سرعة صناعة القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> غموض الأدوار محاباة الأقارب ، تعيين أقارب غير مؤهلين
نمط القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ابداعي – طموح الصبغة الريادية 	<ul style="list-style-type: none"> ديكتاتوري مقاوم للهيكل و النظم تجنب الحديث عن التقاعد
الانتماء للعائلة	<ul style="list-style-type: none"> التزام العاملين الولاء القيم و المعتقدات المشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة و المشكلات العائلية عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة و العائلة من السيولة النقدية التوجه العاطفي في صناعة القرارات المنافسة و الصراعات العائلية

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف
الزمن	<ul style="list-style-type: none"> النظرة طويلة الأجل و الالتزام القدرة على الصمود و المثابرة الولاء- الروابط العميقة بناء جسور الثقة بشكل مستمر 	<ul style="list-style-type: none"> صعوبة التغيير الارتباط بالتقاليد تأثير تاريخ العائلة على قرارات الشركة
انتقال السلطة من جيل إلى جيل	<ul style="list-style-type: none"> إمكانية تدريب العائلة مبكراً إمكانية اختيار التوقيت للتقاعد 	<ul style="list-style-type: none"> وقوف المشكلات العائلية أمام انتقال السلطة عدم الرغبة بالتقاعد عدم القدرة على اختيار الخليفة
الثقافة	<ul style="list-style-type: none"> الابتكارية – عدم الرسمية – الابداع القدرة على التكيف اللغة المشتركة الاتصالات الفعالة 	<ul style="list-style-type: none"> دور المؤسس يعيق الابتكار انعدام الكفاءة ارتفاع درجة المشاعر و العاطفة مقاومة التغيير ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات

❖ س/ كم تتراوح نسبة الشركات العائلية في دول الاتحاد الأوروبي وفي الولايات المتحدة وفي السعودية وإيطاليا؟

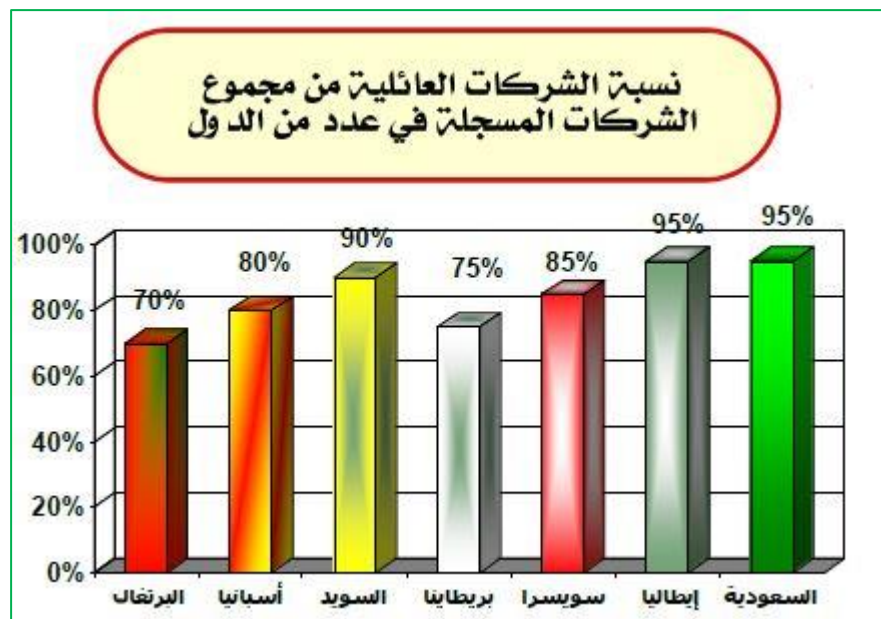
- في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح ما بين (٧٠-٩٥٪) من إجمالي الشركات العاملة بها وتساهم هذه الشركات بما نسبته (٧٠٪) من الناتج القومي

- في الولايات المتحدة يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا حوالي (٢٠ مليون) منشأة وتمثل (٤٩٪) من الناتج القومي وتوظف (٥٩٪) من العمالة وتستحدث حوالي (٧٨٪) من فرص العمل الجديدة تمثل الشركات العائلية (٨٥٪) من حجم الشركات المسجلة عالميا كما تمثل السعودية وإيطاليا والولايات المتحدة النسبة الأكبر من الشركات العائلية المسجلة في العالم

- تمثل الشركات العائلية في السعودية وإيطاليا نسبة (٩٥٪) من عدد الشركات المسجلة تليها أمريكا بنسبة تصل إلى (٩٢٪) من عدد الشركات المسجلة

❖ س/ كم باتت توظف الشركات العائلية؟

ج/ على مستوى التوظيف حققت الشركات العائلية نجاحا كبيرا على مستوى العالم ، وباتت توظف ما بين (٥٠ و ٦٠٪) من إجمالي عدد العاملين في قطاع الشركات في كافة أنواعها



❖ س/ ما هي مميزات الشركات العائلية ؟

- ١/ قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي
- ٢/ سرعة اتخاذ القرار و التحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح
- ٣/ اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي من مركزهم المالي
- ٤/ وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة
- ٥/ هوامش ربح مرتفعة
- ٦/ معدلات نمو مبيعات مرتفعة
- ٧/ معدلات نمو أصول مرتفعة
- ٨/ معدلات عائد على راس المال مرتفعة

❖ س/ ما هي فوائد استثمارية الشركات ؟

- ١/ استمرار نمو الثروات في ظل العائلة
- ٢/ احتواء عدد أكبر من الأجيال تحت مظلة الشركة [التوظيف]
- ٣/ المحافظة على الثروات بروح الجماعة وليس الفردية
- ٤/ الترابط العائلي وبقاء مكانة العائلة التجارية في المجتمع
- ٥/ إتاحة الفرصة لأبناء العائلة المتميزين في إبراز امكانياتهم وإبداعاتهم
- ٦/ توفير الروح الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار و المخاطرة مما يخفف العبء على أفراد العائلة

❖ س/ عدد أسباب فشل الشركات العائلية ؟؟

- ١/ ضعف روح التأسيس بعد غياب المؤسسين
- ٢/ اتساع رقعة وحجم الاستثمار بشكل يفوق قدرات أبناء العائلة
- ٣/ ضعف الأجيال من جيل الى جيل وضعف أعداد الأجيال
- ٤/ الخلافات الناتجة عن اختلاف الطباع والقدرات
- ٥/ عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام
- ٦/ تسرب كفاءات أبناء العائلة خارج الشركة
- ٧/ انعدام نظام الحوافز العادل
- ٨/ تضارب مصالح كبار مديري الشركات من أبناء العائلة مع أعمالهم الخاصة
- ٩/ تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثماري
- ١٠/ عدم الإيضاح والشفافية الكثير من المعلومات بين أبناء العائلة
- ١١/ استحواذ أبناء العائلة على المناصب الهامة وعدم إتاحة المجال للغير

❖ س/ ما هي التحديات التي تواجه الشركات العائلية ؟

التحديات الخارجية	التحديات الداخلية
1. سرعة المتغيرات (التقنية، البيئية، التنظيمية)..	1. مشكلة انتقال الرئاسية بعد وفاة المؤسس.
2. انعكاسات الأزمات العالمية والإقليمية.	2. التقسيم الشرعي لشركة المؤسس.
3. نزوح المنافسة ودخول المستثمر الأجنبي.	3. تغيير نمط الملكية العائلية.
4. طبيعة المستثمر الجديد (الصغير المبدع)	4. الصراع على السلطة والإدارة.
5. وعي المستفيد ونضوجه.	5. ضعف التخطيط الاستراتيجي.
6. نظام اقتصادي عالمي جديد، زوال الحماية والدعم	6. عدم الفصل بين الملكية والإدارة.
والاحتكار، أسواق مفتوحة.	7. تعاقب الأجيال، 45% فقط من الجيل ينجح في إعداد من
7. ثورة المعلومات والاتصالات	يخلفه من الجيل الثاني.
8. التكتلات الاقتصادية الدولية	8. قصر العمر الزمني للشركة العائلية 24 سنة
9. سطوة الشركات العالمية المتعددة الجنسية	9. اتساع دائرة أبناء العائلة من عدة فروع.
10. التغيير والتحديث والتجديد والسرعة والشفافية سمات هذا	10. توسع المجالات الاستثمارية وقلة الكفاءات.
العصر	

❖ س/ اذكر الخيارات المتاحة أمام الشركات العائلية ؟

٢/ التحول إلى شركات مساهمة عامة
٤/ إعادة الهيكلة

١/ التحالفات الاستراتيجية
٣/ الاندماج مع شركة محلية





❖ س/ إلى ماذا ادت الانحرافات المالية والإدارية للعديد من الشركات ؟

ج/ إلى زيادة اهتمام الدول والمجتمعات بحوكمة الشركات كأطار يقتن الممارسات الشفافية و الأفصاح والإجراءات السليمة في الإدارة

❖ س/ اذكر اهم تعاريف حوكمة الشركات ؟

١/ نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها

٢/ هو مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم

٣/ هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد مصالح المساهمين

٤/ هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات ، العمال ، الدائنين ، المواطنين)

٥/ هو تعبير واسع يتضمن القواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين

يتضح مما سبق المعاني الاساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :

1. مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة على اداء الشركات.
2. تنظيم للعلاقات بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
3. التأكيد على ان الشركات يجب ان تدار لصالح المساهمين.
4. مجموعة من القواعد يتم بموجبها ادارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

❖ س/ من هم الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ؟

١/ المساهمين /٢ مجلس الادارة /٣ الادارة /٤ اصحاب المصالح

❖ س/ اذكر المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات ؟

أولا : **المحددات الخارجية** : **تتمثل في البيئة التي تعمل فيها الشركات** وهي :

- ١/ القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالاسواق 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 والبورصة
- ٤/ دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة

ثانيا : **المحددات الداخلية** : **تتمثل في القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات** والتي تتضمن وضع هياكل ادارية سليمة وتضع كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع 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

❖ س/ ما هي المبادئ الأساسية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات ومتى ؟

- ١/ ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات
- ٢/ حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لاصحاب حقوق الملكية
- ٣/ المعاملة المتساوية المساهمين
- ٤/ دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- ٥/ الإفصاح والشفافية
- ٦/ مسؤوليات مجلس الإدارة

❖ س/ ماذا تتضمن حقوق المساهمين ؟

- ١/ طرق مضمونة لتسجيل الملكية
- ٢/ تحويل الأسهم والحصول على المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب
- ٣/ المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- ٤/ انتخاب وعزل مجلس الإدارة
- ٥/ الحصول على نصيب في أرباح الشركة

❖ س/ اذكر المعلومات التي يعيها الإفصاح ؟ أي المعلومات التي يجب أن يفصح عنها

- ١/ النتائج المالية و نتائج عمليات الشركة
- ٢/ أهداف الشركة.
- ٣/ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت
- ٤/ سياسة مكافأة مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الادارة
- ٥/ العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.
- ٦/ عوامل المخاطر المتوقعة

❖ س/ عدد مزايا ومنافع حوكمة الشركات ؟

- ١/ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري
- ٢/ رفع مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها الشركات
- ٣/ جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلية على الاستثمار في المشروعات الوطنية
- ٤/ زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها
- ٥/ الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات
- ٦/ زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع





❖ س/ عرف المسؤولية الاجتماعية كما عرفها دراكر (Druker) ؟

ج/ التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه

❖ س/ عرف المسؤولية الاجتماعية كما عرفها هولمز (Holms) ؟

ج/ التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية

❖ س/ عرف المسؤولية الاجتماعية ؟

ج/ هي واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة اخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة بصور عديدة يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا

❖ س/ ما هي العوامل التي ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لها ؟

- ١/ الإسهام الأكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها
- ٢/ تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعقد علاقاتها
- ٣/ ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية
- ٤/ أهمية رضا المجتمع وقبوله لاهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها
- ٥/ اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الأعمال بالمجتمع
- ٦/ زيادة عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية

❖ س/ ما هي النقاط التي تكمن بأهمية المسؤولية الاجتماعية ؟

- ١/ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذوي الحاجات الخاصة
- ٢/ الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
- ٣/ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او من الناحية الثقافية
- ٤/ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة و مختلف الفئات ذات المصلحة
- ٥/ تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية

❖ س/ اذكر أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و عناصرها الفرعية ؟

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المنافسة العادلة ▪ التكنولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين ▪ احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الأذى بالمنافسين 	1- الاقتصادي
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها ▪ استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي قد تلحق بالمجتمع والبيئة 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المعايير الاخلاقية ▪ الاعراف والقيم الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك ▪ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ▪ مراعاة حقوق الانسان 	2- الاخلاقي
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ احترام العادات والتقاليد ▪ مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ قوانين حماية المستهلك ▪ حماية البيئة ▪ السلامة والعدالة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم الاتجار بالمواد الضارة. ▪ حماية الاطفال صحيا وثقافيا ▪ حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة 	3- القانوني
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع تلوث المياه والهواء والترربة ▪ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها ▪ منع الاستخدام التعسفي للموارد 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين ▪ ظروف العمل ومنع الاحداث و صغار السن ▪ اصابات العمل 	





المحاضرة ١٤ مراجعة عامة للمقرر

و لله الحمد تم الانتهاء هنا .. هذا مختصر على شكل سؤال وجواب لتسهيل المادة .. المادة
يبيها مذاكرة مع تركيز .. الاسئلة في التبويب من بين السطور ف ضروري التركيز والحفظ

بالتوفيق للجميع

