

المحاضرة التمهيديّة

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

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

١. الفنية
 ٢. الادارية
 ٣. التكنولوجية
 ٤. العلمية
- ❖ تتبع اهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :

١. تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
 ٢. زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.
 ٣. تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
 ٤. جميع ما ذكر خطأ.
- ❖ تتبع مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الادارية الحديثة ؟

١. كيفية
٢. سلبية
٣. اهمية
٤. عالميه

المحاضرة الأولى

❖ تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة

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

❖ يقصد ب عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والافراد والعاملين بها:

١. ادارة الموارد البشرية

٢. التعلم التنظيمي

٣. التعلم الفردي

٤. التدريب

❖ التعلم التنظيمي هو عملية خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصيد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات؟

١. جمع

٢. استثمار

٣. تراكم

٤. تأقلم

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

١. سليج

٢. بوبروليشتر

٣. سايمون

٤. كريس ارجريس

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

١. الخبرات

٢. السوق

٣. المنافسة

٤. مهارات العاملين

❖ يعرف التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن " الية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية " :

١. جوهنسن Johansen

٢. تريسي Tracey

٣. بوبير وليشيتز Popper&Lipshitz

٤. كوك وروسل Cook & Russel

❖ من اهم رواد التعلم التنظيمي:

١. جوهنسن

٢. سايمون

٣. تريسي

٤. داوتون

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

١. المشكلات التنظيمية

٢. السلوك التنظيمية

٣. أهداف المنظمة

٤. البيئة الخارجية

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

١. سينج senge

٢. كريس ارجريس Chris Argyris

٣. سايمون Simon

٤. بوبر وليشيتز Popper & Lipshitz

❖ يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها:

١. البناء التنظيمي

٢. كشف الأخطاء وتصحيحها

٣. التنافس الحر

٤. تدريب العاملين

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

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

١. يتصلب الرؤية الجماعية المشتركة.
٢. **يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه و قيمه.**
٣. يشتمل على واقع مشترك لحاجات و دوافع و قيم أفراد التنظيم.
٤. يهتم بالتعليم الجماعي.

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

١. يشتمل على واقع مشترك لحاجات و دوافع و قيم أفراد التنظيم
٢. يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة
٣. يهتم بالتعليم الجماعي
٤. **يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية**

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

١. يرتبط بالفرد ودوافعه و قيمه
٢. يتيح الفرص لكل عامل ان يعلم نفسه بنفسه
٣. يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية
٤. **يشمل على واقع مشترك لحاجات و دوافع و قيم أفراد التنظيم**

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

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

❖ من العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم :

١. المنافسة التقليدية
٢. بطء التطور
٣. **فعالية التعلم التنظيمي كأداة لنشر المعرفة داخل اقسام المنظمة**
٤. اعتبار التجارب السيئة تجارب فاشلة لا يمكن التعلم منها

العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم :
- اداة فعالة لإيجاد و نشر المعرفة داخل اقسام المنظمة
- المنافسة الجديدة تحتم التعلم والتعلم المتبادل
- تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري
- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها
- **سرعة التطور** ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

❖ 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.

لا حظو الدكتور كرر نفس السؤال بس غير الخيارات فلازم تحفظو
الجملة كاملة لأنه يعتمد الحفظ

❖ 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

❖ من مبررات التعلم التنظيمي ب..... المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغييرها

١. ارتفاع الحده

٢. ضعف

٣. إنكماش

٤. غموض

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

١. المدارس

٢. الجامعات

٣. الأعمال الدولية

٤. الانتاج

ميررات 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 تغييرها
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
- التطورات التقتية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية
- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر وقوة عمل متعلمة
- التطور الفكري نحو منظمات التعلم واعطاء العاملين دور في عملية اتخاذ القرار

❖ من مبررات دراسة 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

❖ المنظمة المتعلمة هي " المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا

الجديدة " هذا التعريف لـ :

١. سينج Senge

٢. سيجرمان Sugarman

٣. كارفن Garvin

٤. مارساك Marsick

❖ 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 لـ

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

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

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

❖ حسب واتكنز ومارسك Watkins & Marsic واحدة من الاتي ليست من متطلبات المنظمة المتعلمة :

١. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
٢. تشجيع الحوار والاستعلام
٣. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
٤. توفير قيادة تشغيلية للتعلم

❖ 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.

المحاضرة الثانية

❖ نوع من انواع القيادات الادارية ومدخل جديد للتغيير والتطوير الهدف منه تحقيق تغييرات نحو الافضل وذلك من

خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق اهداف عالية المستوى :

١. القيادة النسائية

٢. القيادة التحويلية

٣. القيادة الرسالية

٤. القيادة التبادلية

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

١. الرشيدة

٢. الإبداعية

٣. الفعالة

٤. التحويلية

❖ تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل :

١. تيتشي Tichy

٢. جان كريجر Jan Krieger

٣. بيرنز Burns

٤. داونتون Downton

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

١. جيمس ماكجريجور بيرنز

٢. داونتون

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

١. التعبية

٢. الإدارة

٣. الاشراف

٤. السلطة

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

جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات.

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

١. إدراك

٢. تعلم

٣. وصف

٤. شرح

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

١. رؤية جديدة

٢. منتج

٣. جماعة

٤. اقسام

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

والى قادة للتغيير

١. العمال

٢. الموظفين

٣. التابعين

٤. المدراء

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

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

١. القيم الاخلاقية

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

ابعاد القيادة التحويلية :

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

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

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

❖ حسب تعريف جان كريجر فان 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 منتظمة جديدة كليا 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 ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

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

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

❖ يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء 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 الاخرين

٤. المساومة

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

١. المدير العام.

٢. القائد التحويلي.

٣. الرئيس المباشر.

٤. الرئيس التنفيذي

التأثير المثالي او الكاريزما :

- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به و يغرس الاعتداد بالنفس و يحظى باحترام الآخرين وثقتهم و إعجابهم وبالتالي فإن المرؤوسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.

- كما يتميز القائد التحويل بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و يشاركهم في مواجهة المخاطر مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله 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 الاخرين على مصالحه الشخصية

١. العسكري

٢. التنظيمي

٣. المبدع

٤. التحويلي

❖ ضمن ابعاد القيادة التحولية ، عندما يحفز مدير مبيعات موظفيه لكي يحققوا ارقاما قياسية من خلال العبارات التشجيعية ، يعبر ذلك عن البعد :

١. التشجيع الابداعي
٢. الدفع والالهام
٣. الكاريزما
٤. الاهتمام الفردي

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

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

التشجيع الإبداعي:

- **يستثير القائد التحولي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية ، وابتكار الأفكار الجديدة والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمه السائده بأساليب جديده .**
- ينمي روح الإبتكار 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 التحولي تفكير مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية

١. يمتص
٢. يعبق
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 التحولي

❖ يستثير القائد التحولي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

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

٤. تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

❖ يستثير القائد التحولي تفكير مرؤوسيه عن طريق تشجيع التفكير والتجديد والعقلانية

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

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

١. اتخاذ القرار
٢. التواصل
٣. الانصات

٤. التشجيع الابداعي

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

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

❖ ضمن ابعاد القيادة التحويلية ، عندما يتعامل المدير مع كل موظف على حدة باهتمام خاص ، يعبر ذلك عن البعد التالي

١. الدفع والالهام
٢. الاهتمام الفردي
٣. التشجيع الابداعي
٤. 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
 ٢. التواجد
 ٣. المتسلطة
 ٤. الضعيفة
- بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمرووسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصة والعمل على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور
 - القائد التحويلي يعطي اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشكلاته والوقوف إلى جانبه
 - ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه.
 - يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بأن يكون قريبا من العاملين.
 - يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضة لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم إشعارهم بالرقابة.

❖ من اهم خصائص القائد التحويلي:

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

خصائص القائد التحويلي:
يحدد هيلر يكل 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 الخصائص التي حددها هيلريقل وآخرون للقائد التحويلي هي احترام

١. الذات

٢. العمل

٣. المنافسين

٤. الزبائن

❖ ليس من خصائص القائد التحويلي :

١. تحمل المخاطر

٢. القدرة على القيام بالأعمال مع مصادقة الأعلى منه مرتبة

٣. الاحساس بالآخرين

٤. تكوين الثقة المؤسسية

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

١. الجماعية

٢. الفردية

٣. المؤسسية

٤. التنافسية

ويحدّد 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 المرؤوسين كما هم .
- القدره على الإقتراب والمكاشفه .
- القدره على إيجاد العدالة والتوازن في المعامله .
- القدره على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطره .
- القدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه .

❖ حدّد بينيس سمات القائد التحويلي في القدرة على اعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب.....

١. الشركة

٢. مجلس الادارة

٣. الدولة

٤. المخاطرة

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

١. التركيز على العمل

٢. عدم مراعاة الجوانب الانسانية

❖ من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

١. خلق علاقة مع الادارة على حساب العلاقة

مع الآخرين.

٢. عدم مراعاة الجوانب الانسانية.

٣. التركيز على الاداء.

٤. عدم اشتراك الآخرين في الآراء.

الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

- أ) التركيز على العمل : عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات .
- ب) التركيز على الأداء : تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجوده .
- ج) التركيز على التطوير المستمر : والملموس في أهداف الجماعه .
- د) التركيز على العلاقات الإيجابية : داخل وخارج المنظمة من خلال :
 - ✓ تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم .
 - ✓ التعامل مع آراء الآخرين باحترام .
 - ✓ الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآراءهم .
 - ✓ السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة غير الرسمية مع العاملين .
- هـ) التركيز على الإتصال : مع كل أعضاء المنظمة والعلماء .
- و) التركيز على العمل كفريق : ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامه .
- ز) التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة : من خلال :
 - تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحاليه والمستقبلية
 - تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابيه مع بعض الأمور المحيطة .
 - تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجيه وطرق تنفيذ الأعمال .
 - التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة التدريبيه لتطوير أدايتهم الحالي والمستقبلي.

المحاضرة الثالثة

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

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

١. تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة

٢. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية

٣. تحدي الشعب عند نهايات الأقطاب

٤. **تسونامي المعرفة**

❖ من التحديات التي تواجه المنظمة :

أ- **المحافظة على البيئة**

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

الحقيقية للمنظمات

١. **القيادة**

٢. الجماعة

٣. الفريق

٤. التابعين

- تحدي القيادة والموارد البشرية: ويشمل:

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

❖ من أهم تحديات التي تواجه المنظمات هو ان الموارد البشرية والقيادة ويشمل اعتبار راس المالالثروة 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

❖ من اهم التحديات التي تواجه المنظمة ، عندما يلح الزبون على تسليم بضاعته في اسرع وقت ، فهذا مثال على :

١. تحدي ارضاء اصحاب المصالح

٢. تحدي القيادة والموارد البشرية

٣. تحدي اللعب عند نهاية الاقطاب

٤. تحدي الحفاظ على البيئة

❖ 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 احدى تحديات المنظمات التالية :

١. تسونامي المعرفة

٢. الهندسة المعمارية التنظيمية

٣. القيادة والموارد البشرية

٤. اللعب عند نهاية الاقطاب

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

١. القيادة والموارد البشرية.

٢. هندسة المعمارية التنظيمية.

٣. أصحاب المصالح بالمنظمة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من اهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

١. تحدي القيادة النسوية.

٢. قلة الخبرة لدى الموظفين.

٣. ضعف القوة الشرائية.

٤. ضعف الابتكار.

❖ من اهم التحديات التي تواجه تحدي القيادة النسوية؟

١. المنظمة

٢. الدول

٣. الاسر

٤. المدارس

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

وظائف الادارة على سبيل المثال.....

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

١. ١٥%

٢. ٢٥%

٣. ٢٤%

٤. ٣٤%

٥.

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

البعض:

١. الروح

٢. التفكير

٣. العقل

٤. الذاكرة

الإدارة عقل المنظمة
- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلاً لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك
- وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقاً من مفاهيم العقل وممارسته مثل: التفكير، التعقل، المعرفة، التذكر، التخيل، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الاستنتاج، 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.

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

١. الروح

٢. التفكير

٣. العقل

٤. الذكاء

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

البعض:

١. حذف

٢. اضافة

٣. إدراك

٤. تشكيل

❖ 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. واجبه

٤. الكل

❖ تعد الادارة عقل المنظمة لان الادارة هي:

١. التخمين.

٢. اتخاذ القرارات.

٣. المخاطرة.

٤. كل ما ذكر غير صحيح.

❖ تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي صناعة

١. المستقبل

٢. الاحداث

٣. التاريخ

٤. الموظفين

❖ تعد الإدارة على انها 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

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

١. العمل
٢. المورد
٣. **المرأة**
٤. العامل

ماهي نتائج اعتباره الإداره عقل المنظمه !؟

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :
 - ✓ الكفاءة .
 - ✓ الفاعليه .
 - ✓ الإنتاجيه .

٢. **تأسيس منظمة متطورة إداريا : من خلال**

- ✓ احترام الوقت وقبول الجديد .
- ✓ **عدالة واحترام المرأه .**
- ✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .
٣. تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية :
 - ✓ الموارد .
 - ✓ القدرات .

❖ من نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة

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

❖ من نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة تكوين الجوهرية:

١. الملامح
٢. الصفات والمميزات
٣. الشخصية

٤. الكفاءات (الجدارات)

❖ ان الجوهرية من نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة :

١. تكوين الجدارات

❖ واحدة من الاتي ليست من نتائج اعتبار الادارة عقل المنظمة :

١. تأسيس منظمة متطورة اداريا
٢. تكوين الكفاءات
٣. تحقيق مؤشرات الاداء المنظمي

٤. ازاحة المنافسين والسيطرة الكلية على السوق

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

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

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

الصعوبات و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات:

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

❖ **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج ... والتوجه العقلي والألمعية و تخزين المعلومات والتوصل إليها بهدف مراجعته الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات**

١. السريع

٢. المنطقي

٣. البطيء

٤. الخطاء

❖ **الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية و تخزين 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 العبارات التالية حول الذكاء كذخيرة الادارة ليست صحيحة هي :**

١. قوة فطنة

٢. استكشاف الامر

٣. بطء فهم

٤. جودة رأي

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

١. الذكاء ذهن متوقد

٢. يجسد الذكاء القوة المحركة للموارد والطاقات

٣. يسهل الذكاء سرعة الفهم وعدم ضرورة ربط الادارة بالقيادة

٤. جودة صناعة القرارات

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

وثقت كعنصر هام من الذكاء بنسبة (٨٠%)

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 .

١. السرعة الذهنية
٢. الذاكرة
٣. المعلومات العامة
٤. دفع الانجاز

❖ 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

وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الادارة في:

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

١. الأدوار
٢. الموازنة
٣. التخطيط
٤. الأفكار

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

او قرارات حاسمة

١. عملية منطقية

٢. آلية مشتركة
٣. آلية
٤. عملية عشوائية

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي :
الاتجاه الأول : الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح 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 الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكه ، قدره على تحفيز العاملين .

- ❖ 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. الموردين
٣. المنافسين
٤. العمال

- ❖ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الذكاء الاستراتيجي وهي :

١. الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات
٢. الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل
٣. الذكاء الاستراتيجي عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وادراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة
٤. العلاقة بينها
٤. الذكاء الاستراتيجي عملية لجمع المعلومات لصالح صناع القرار

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

أهداف الذكاء الاستراتيجي
 - توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة 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 ، الموردین ، الشركاء) .
 - تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات 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 استراتيجيه تمكن المنظمات من التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبلا

١. **معلومات**

٢. اهداف

٣. أسواق

٤. منتجات

❖ أهداف الذكاء الاستراتيجي توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من المحيطة بها حالي او مستقبليا.

١. فهم التهديدات

٢. معالجة القضايا

٣. مراجعة المشاكل

٤. 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. مشاريع

٢. عناصر

٣. برامج

٤. تحديات



❖ 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 من فصلها 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 ومنتظر نتيجته.
٣. الرؤيا المنامية.
٤. القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى اجزاء ثم تحليلها

❖ **تعبر الرؤية على الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته**

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

١. **قدرة**
٢. رغبة
٣. امنيات
٤. احلام

❖ **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. دمجها

❖ **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.....ويبرز دورها للقادة الناجحين في كونها مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي**

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

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

الشراكة (Partnership)
- تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية .
- فلقد استطاع ستيف جوبز إقامة شراكة بين اكرزوكس وشركة ابل مكنت الأخير من السيطرة على سوق الحواسيب .
- ويحدد دورها في الإرتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال :
☞ كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصره .
☞ بوصفها أحد آليات التأقلم مع البيئة التنافسيه
☞ تعد اطار للعمل التعاوني بين الشركات .

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 إقامةاستراتيجية**

١. **تحالفات**
٢. رؤية
٣. أهداف
٤. جماعات

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

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

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

❖ **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. الإستشراق
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. الابداع
٣. **الحدس**
٤. الاستشراق

❖ **عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الذي يدل على قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية:**

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

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

١. آراء الزملاء

٢. الخبرة الشخصية

٣. آراء المنافسين

٤. حاسوب الشركة

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

اشكال جديدة.

١. الدافعية

٢. الابداع

٣. الحدس

٤. الاستشراف

❖ عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الذي يدل على قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر

الخبرة في اشكال جديدة :

١. الحدس

٢. الابداع

٣. الدافعية

٤. الشراكة

❖ 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

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل خصائص الذكاء الاستراتيجي في:

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

١. البصر

٢. العمر

٣. التركيز

٤. الصبر

❖ 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

❖ يتسم القادة الأذكياء استراتيجيا بالخصائص التالية ماعدا واحدة وهي :

١. يتمتعون بثقة عالية بالنفس

٢. يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية

٣. يحفزون الآخرين على الاداء المتميز

٤. يعتمدون على العقل بدل القوة في انجاز العمل

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

الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان:

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

١. الحالة البركانية.

٢. الانفجار.

٣. التقلبات البيئية.

٤. **جميع ما ذكر خطأ.**

❖ هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة:

١. الحالة البركانية

٢. **الأزمة.**

٣. التقلبات البيئية.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان:

١. **مفاجئ**

٢. سريع

٣. خطير

٤. معقد

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

المعنية وغالباً ما تكون بفعل الانسان:

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 يؤثرعلى النظام بأكمله

١. **مالي**

٢. خارجي

٣. انساني

٤. سطحي

تعريف الأزمة :
❑ الأزمة عبارته 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 .

❖ واحدة من التعريفات التالية لا يمكن ان تعبر عن الأزمة

١. خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة
٢. حالة توتر ونقطة تحول

٣. حدوث ضرر أو أذى إلى العقل بسبب حالة من

الكرب والتوتر الشديدين

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

❖ كل العبارات التالية تعرف الازمة داخل المنظمات ماعدا واحدة وهي :

١. فترة حرجة او ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن

٢. حالة توتر ونقطة تحول وموقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سلبية

٣. عائق او مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه

٤. حدث مفاجئ غير متوقع

❖ 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.

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 .

خصائص الأزمة :

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
- **المفاجأة في حدوثها** من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط 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 التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الإستعانة بقوى خارجيه أحيانا للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجه عاليه من **التوتر** مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمواجهتها بسبب **قلة الخبره** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي **بمتخذ القرار** إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعة لنقص المعلومات أو عدم دقتها.
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله.

❖ من اهم ... الأزمات المفاجأة في حدوثها؟

١. خصائص

٢. مؤشرات

٣. طرق

٤. أساليب

❖ من خصائص الازمة داخل المنظمة :

١. اتصافها بالبساطة والوضوح

٢. يتم استخدام الانماط التنظيمية المألوفة لمواجهتها

٣. توقع حدوثها

٤. تشكل تهديدا لمصالح الكيان الاداري

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

.....

١. قلة الخبرة

٢. الضعف

٣. الانشغال

٤. التردد

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

١. التصاعد المفاجئ:

٢. التهديد.

٣. الصدمة.

٤. الضغط.

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

١. الزبون

٢. متخذ القرار

٣. المنافس

٤. المدرب

❖ واحدة من الاتي ليست من خصائص الأزمة

١. التعقيد والتشابك والتداخل

٢. تكرارها بصفة مستمرة

٣. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة

٤. المفاجاءه في حدوثها

❖ من اسباب حدوث الازمات سوء ويؤدي الى التسرع في اصدار القرارات او الحكم على الامور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار من قبل متخذ القرار

١. الادارة

٢. الادراك

٣. التقدير والتقييم

٤. الحظ

❖ من أهم أسباب الأزمات ما يلي:

١. الحماس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الإدارة الرشيدة.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من اهم الازمات سوء التقدير والتقييم؟

١. مكونات

٢. اسباب

٣. معالجات

٤. انواع

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

١. الرغبة في الابتزاز

٢. اليأس

٣. الإدارة العشوائية

٤. سوء التقدير والتقييم

❖ من اسباب الازمات :

١. حسن الادراك

٢. التقدير

٣. الاداره المتمرسه

٤. الرغبة في الابتزاز

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

١. سوء التقدير

٢. سوء الادراك

٣. الادارة العشوائية

٤. الرغبة في الابتزاز

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

١. التعلّم

٢. اتخاذ القرار

٣. التقليد

٤. المراجعة

❖ من أهم أسباب الأزمات:

١. اليأس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الإدارة العشوائية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من أسباب ظهور الإشاعات:

١. انعدام الحقائق لدى الناس.

٢. وجود اطماع لدى الغير.

٣. سوء الإدارة.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ يعد انعدام الحقائق بين الناس من أسباب ظهور

١. الإشاعات

٢. عدم الرضا الوظيفي

٣. التكاسل عن العمل

٤. جميع ما ذكر صحيح .

❖ من الأسباب التي أدت الى ظهور الأزمات داخل المنظمات :

١. حسن التخطيط

٢. توافق المصالح

٣. وحدة الهدف

٤. التسلط واستعراض القوة

❖ من أسباب حدوث الأزمات بين الافراد او الجماعات والدول

١. تعارض المصالح

٢. التماسك

٣. تبادل المصالح

٤. قلة الاحتكاك

❖ يعتبر الانخفاض الحاد في المبيعات لأحدى الشركات

بمثابة أزمة

١. مادية

٢. معنوية

٣. سياسية

٤. جزئية

❖ ان الانخفاض الحاد في المبيعات والذي قد يواجه احدى

الشركات العاملة في السوق السعودي يصنف من أنواع

الأزمات

١. المادية

٢. المعنوية

٣. البسيطة

٤. الجزئية

❖ من أنواع الأزمات المادية

١. اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام

٢. أزمة العمالة

٣. عطل في خط انتاج

٤. أزمة الثقة

❖ من أنواع الأزمات المعنوية :

١. وفاة المدير أو استقالته

٢. أزمة العمالة

٣. عطل في خط الإنتاج

٤. أزمة الثقة

❖ من أنواع الأزمات المعنوية:

١. أزمة الديون.

٢. تدهور الانتماء.

٣. ظهور وباء.

٤. أزمة العمالة.

❖ يمكن اعتبار الأزمة حدث نتيجة لوفاه مدير ادارة التسويق على سبيل المثال نوع

١. الأزمات المادية

٢. الأزمات المتكررة

٣. الأزمات البسيطة

٤. الأزمات المعنوية

النوع	أمثله
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات - أزمة الديون - أزمة الإقتراض من البنوك - عدم توفر السيولة - أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة - تدهور الولاء - عدم رضاء العاملين واستيائهم - ياس البعض - <u>تدهور الإنتماء</u> - انخفاض الروح المعنويه .
<u>الأزمات البسيطة</u>	الإشاعات الداخليه المحدوده - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه - وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	حريق في أحد عتابر الإنتاج - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام - تدهور العمل في أحد الأقسام - انخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات - ظهور وباء في أحد المدن الصغيره - تسمم في إحدى المدارس .
الأزمات المتكرره	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء - أزمة عدم توافر القوى العامله في مواسم الحصاد - عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دوريا - كساد عال كل 10 سنوات - أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .

❖ 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 الجزئية :

١. عدم رضا العاملين واستيائهم

٢. ازمات الصقيع التي تهدد المزروعات

٣. عدم توفر السيولة

٤. تسمم في احدى المدارس

❖ 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

❖ مرحلة من مراحل تطور الازمات يطلق عليها ايضا مرحلة التحذير والانذار المبكر تبدأ في الظهور بشكل احساس مهم هي

مرحلة :

١. لنمو

٢. الانحسار

٣. الميلاد

٤. النضج

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

❖ **المرحلة الثالثة من مراحل تطور الازمات هي مرحلة :**

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 والانتعاش
٣. **النضج**
٤. الانحسار والتقلص

❖ **من أخطر مراحل الازمات هي مرحلة.**

١. **النضج:**
٢. الميلاد والظهور.
٣. الانحسار والتقلص.
٤. النمو والانتعاش.

❖ **من أخطر مراحل الازمات هي مرحلة**

١. الميلاد والظهور
٢. النمو والانتعاش
٣. **النضج**
٤. الانحسار والتقلص

❖ **يعتبر النضج من مراحل الازمات..**

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 والانتعاش
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 شيء 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 شيء 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 الأعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها او

بقائها في السوق

١. فن

٢. تضخيم

٣. إدارة

٤. تفعيل

❖ إدارة الأزمة تعني الأعداد والتقدير للمشكلات

الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة

سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق

١. العشوائي

٢. الجماعي

٣. السريع

٤. المنظم

❖ إدارة الأزمة تعني الأعداد 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 وايجادها 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 الأزمات وإيجادها 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 ، بصورة حقيقيه أو بصورة 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. الإدارة بالأزمات.

❖ يطلق على علم الصناعة الازمات للتحكم و السيطرة على الاخرين

١. إدارة الازمات

٢. نشر ثقافة الازمات

٣. تفجير الازمات

٤. الإدارة بالازمات

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

١. مكافحة

٢. دراسة

٣. صناعة

٤. تجنب

❖ تعتبر عملية من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات

١. الأعداد المبكر.

٢. التجاهل

٣. رفض المبررات

٤. جميع ما ذكر خطأ

ومن أهم مواصفات الادارة بالازمات :

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

❖ واحدة من الاتي ليست من مبادئ التعامل مع الازمات :

١. المباغثة

٢. الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجتها

٣. توكي الهدف

٤. معالجتها على انفراد دون الحاجة للاستعانة بالآخرين

❖ استراتيجية من استراتيجيات مواجهة الأزمة يتم استخدامها في حالة مواجهة الأزمة مجهولة و مواجهة أزمة متعلقة بالقيم وفي حالة الانتشار السريع:

١. استراتيجية وقف النمو

٢. استراتيجية اجهاض الفك والقيم والاتجاهات

٣. استراتيجية تغيير مسار الأزمة

٤. استراتيجية العنف

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

١. العنف

٢. التقدير

٣. التسامح

٤. التأقلم

❖ من انواع الاستراتيجيات المتبعه لمواجهه الازمه ويتم استخدامها في حاله مواجهه الازمه مجهولة هي استراتيجيه :

١. التجزئه

٢. العنف

٣. تغيير مسار الازمة

٤. وقف النمو

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

١. استراتيجية وقف النمو

٢. استراتيجية اجهاض الفكر والقيم والاتجاهات

٣. استراتيجية تغيير مسار الازمة

٤. استراتيجية العنف

❖ من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية وقف النمو والتي تقوم على مبدأبذل الجهد لمنع التدهور.

١. قبول الامر الواقع

٢. المواجهة

٣. التجاهل

٤. الحل السلمي

❖ استراتيجية من استراتيجيات مواجهة الأزمة والتي تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئة الأزمة الى اجزاء، هي استراتيجية :

١. التجزئة

٢. العنف

٣. تغيير مسار الأزمة

٤. وقف النمو

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

١. استراتيجية العنف

٢. استراتيجية التجزئة

٣. استراتيجية اجهاض الفكر والقيم و الأنجيات

٤. استراتيجية تصعيد الأزمة

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

١. العنف

٢. تصعيد الأزمة

٣. تغيير مسار الأزمة

٤. التجزئة

❖ استراتيجية من استراتيجيات مواجهة الأزمة وذلك عبر دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة الى مرحلة متقدمة تظهر فيها الخلافات ، هي استراتيجية :

١. التجزئة

٢. العنف

٣. تصعيد الأزمة

٤. اجهاض الفكر

❖ 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 الازمات الجارفة

١. استراتيجية العنف

٢. استراتيجية تغيير مسار الأزمة

٣. استراتيجية تصعيد الأزمة

٤. استراتيجية التجزئة

❖ من الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الأزمة استراتيجية..... وتصلح مع الازمات 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 متعلقه بالقيم

٣. في حالة الانتشار السريع .

- استراتيجية وقف النمو : تقوم **على مبدأ قبول الأمر الواقع** وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول

إلى الانفجار ، وتستخدم في حالة :

١. المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبه .

٢. قضايا الرأي العام والجماهير .

٣. الإضرابات العمالية .

- استراتيجية التجزئة : تقوم على التحليل الدقيق والشامل بهدف تجزئتها إلى أجزاء من خلال

١. ضرب الروابط المجمعه للآزمات .

٢. تحويل العناصر المتحدّه إلى عناصر متعارضه .

- استراتيجية إجهاض الفكر والقيم والاتجاهات التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع

بعض العناصر المرتبطه 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 الازمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها .

❖ من المتطلبات الاداره للتعامل مع الازمات:

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 الازمات ويشمل تحليلاً كاملاً ل..... الأزمة وتطورها

١. حلول

٢. أسباب

٣. نوعية

٤. صفات

❖ للنجاح في التعامل مع الازمة يجب:

١. غلق قنوات الاتصال

٢. تفويض السلطة

٣. تعقيد الاجراءات

٤. اتباع سياسة الفعل ورد الفعل

٥- المتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات :-

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

المحاضرة السابعة

❖ يعرف التسويق الأخضر بأنه:

١. بيع المنتجات والخدمات بالأقسام.

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

٣. بيع المنتجات والخدمات رخيصة الثمن.

٤. بيع الخضروات.

❖ يعرف التسويق الأخضر بأنه :

١. بيع المنتجات و الخدمات بسعر رخيص

٢. بيع المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة

٣. بيع الخضروات الطازجة

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 صديقة 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

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

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

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

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

❖ يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين :

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

❖ التسويق الاخضر مدخل نظمي يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن

١. متكامل
٢. جزئي
٣. بسيط
٤. تلقائي

❖ التسويق الاخضر يشمل قطاعات الاقتصاد :

١. معظم
٢. كل
٣. احدى
٤. بعض

❖ واحدة من العبارات التالية خاطئة عن التسويق الاخضر وهي :

١. التسويق الاخضر مدخل اداري مبدع يهدف الى تحقيق الموازنة بين حاجات الزبائن والبيئة وهدف الربحية
٢. التسويق الاخضر مدخل نظمي متكامل يهدف الى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه الى منتجات صديقة للبيئة
٣. التسويق الاخضر عملية بيع المنتجات والخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة
٤. التسويق الاخضر يشمل بعض القطاعات دون الاخرى

❖ يرتبط مفهوم التسويق الأخضر بكل المعاني التالية ماعدًا :

١. إعادة تدوير المنتجات

٢. استنزاف الموارد الطبيعية

٣. تطوير الترويج

٤. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

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

١. اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.

٢. الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.

٣. الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.

٤. غير موجود في تصوير الاسئلة.

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

١. أنصار البيئة

٢. أصحاب البيئة

٣. اعداء البيئة

٤. جميع ما ذكر صحيح

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

الطبيعية:

١. حماية البيئة

٢. المنافسة

٣. محاربة البيئة

٤. الادارة

مبررات ظهور التسويق الأخضر
ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات وعدم الإهتمام بالبيئة والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت أنصار البيئة إلى الأخذ دور مهم في حماية البيئة.
ويرى كوتلر (Kotler) أنه على المسوقين أن يكونوا واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة الطبيعية والمرفقه بالتوجهات التالية :
١. تناقص الموارد الأولية.
٢. ارتفاع تكلفة الطاقة.
٣. ارتفاع مستوى التلوث.
٤. تغيير دور الحكومات.

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

١. انخفاض تكلفه الطاقه

٢. انخفاض مستوى التلوث

٣. الاستهلاك الغير منظم للموارد الطبيعية

٤. توفر الموارد الاوليه

❖ مبررات ظهور التسويق الأخضر :

١. تزايد الموارد الأولية

٢. ارتفاع عدد السكان

٣. ارتفاع تكلفة الطاقة

٤. انخفاض مستوى التلوث

❖ من مبررات ظهور التسويق الأخضر

١. تزايد الموارد الأولية
 ٢. **تغيير دور الحكومات**
 ٣. انخفاض تكلفة الطاقة
 ٤. انخفاض مستوى التلوث
- ❖ مرحلة من مراحل تطور التسويق الأخضر حيث توجه المسوقون نحو الاهتمام بمشكلات المجتمع هي مرحلة :
١. المرحلة الاستهلاكية والتوجه البيئي
 ٢. التسويق الأخضر
 ٣. **المسؤولية الاجتماعية والتسويق**
 ٤. التسويق الوردي
- ❖ من مراحل تطور التسويق الأخضر مرحلة المسؤولية ... 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. **المسؤوليه الاجتماعيه والتسويق**
٢. الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي
٣. التسويق الأخضر
٤. التسويق الوردي

❖ اصبح التسويق احدى المحالات التي تمارس المنظمة من خلالها المسؤولية الاجتماعية من خلال التسويق للاهتمام ب.....

١. الأرباح
٢. مشكلات المنظمة
٣. التنافس
٤. **مشكلات المجتمع**

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

١. **الاستهلاكية**
٢. الترويجية
٣. التسويقية
٤. التصحيحية

❖ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مره في ورشة العمل التي اقامتها عام ١٩٧٥ م

١. جميعه حقوق المستهلك
 ٢. جميعه حماية البيئة
 ٣. **جميعه التسويق الامريكى**
 ٤. منظمه الصحة العالمىة
- ❖ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مره في ورشة العمل التي اقامتها جمعىة التسويق الامريكىة في العام

١. ١٩٨٥ م
٢. **١٩٧٥ م**
٣. ١٩٦٥ م
٤. ١٩٣٥ م

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

٢- مرحلة الحركة الاستهلاكية والتوجه البيئي:

❖ **الحركة الاستهلاكية حركة اجتماعية تهدف الى تثبيت حقوق الافراد** والمستهلكين وتذكير المسوقين بمسؤولياتهم الاجتماعية.

❖ عرفت على انها قوة المجتمع المرتبطة مع البيئة الخارجية والموجهة نحو تصرفات بعض منظمات الاعمال، ومن اهم أهدافها:

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

٣- مرحلة التسويق الاخضر:

❖ **ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة فى ورشة العمل التي اقامتها جمعىة التسويق الامريكىة عام ١٩٧٥ م** والتي من نتائجها

المباشرة صدور اول كتاب يعنى بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجياني).

❖ في بداية الثمانينات تغير سلوك منظمات الاعمال في تعاملها الانتاجي والتسويقي بمراعاة الجوانب الاجتماعية للمستهلك والمسؤولية البيئية ضمن التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق.

❖ مع ٢٠٠٩ بدأت المناداة بضرورة التحول من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الاخضر باقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة.

❖ **من معوقات تطبيق التسويق الأخضر**

١. توفر المعلومات المؤدى 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. توفّر المعلومات المؤدي إلى زيادة وعي لدى 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 :

١. الوعي التام للمستهلكين بأهمية المنتجات الخضراء
٢. كثرة المنتجات الخضراء في السوق
٣. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء
٤. تشجيع وزارة الفلاحة على شراء المنتجات الخضراء

❖ 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 ارتفاع 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. الرفض الاجتماعي للمنظمة

٣. الإقبال أكثر على السلع التقليدية

٤. ارتفاع نسبة التلوث

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

١. الحالية

٢. المستقبلية

٣. التقليدية

٤. العادية

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

١. القبول الاجتماعي للمنظمة.

٢. قلة خدمات ما بعد البيع.

٣. الدفع النقدي لشراء السلع.

٤. جميع ما ذكر غير صحيح.

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر :

١. زيادة التلف

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. الريح 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. الأسمر
- ❖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 الأخضر المتأخرون والغير فاعلين في مجال القضايا البيئية هم :

١. المتدمرون

٢. المشترون الأخضر

٣. اللامبالون

٤. البراعم

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

١. المشترون الأخضر

٢. البراعم

٣. المتدمرون

٤. اللامبالون

❖ يطلق علىمجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم

٢. الخضبر شديد الاخلاص
٣. المشترورن الخضبر
٤. المتذمرون

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

١. الفايح

٢. الغامق
٣. شديد الاخضرار
٤. قليل الاخضرار

❖ ضمن نماذج المستهلك الاخضر ، قد يرغب هؤلاء في الانخراط في نشاطات بيئية من وقت لآخر :

١. المتذمرون
٢. المشترورن الخضبر
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. المشترورن الخضبر
٣. الخضبر شديد الإخلاص
٤. المتذمرون

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

البيئة

١. المتذمرون

٢. اللامبالون
٣. المشترورن الخضبر
٤. البراعم

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

١. البراعم
٢. اللامبالون
٣. الخضبر شديد الإخلاص

٤. المتذمرون

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

❖ يوصف بأنهم غير مهتمين بالقضايا البيئية وغير متألفين معها تماما

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

١. البراعم.

٢. الخضر شديد الاخلاص.

٣. **اللامبالون.**

٤. المتذمرون.

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر ... ويطلق على هذه المجموعه " المستهلك الاسمر " فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما وغير

مهتمون بالقضايا البيئية وغير متألفين معها

١. البراعم

٢. **اللامبالون**

٣. الخضر شديد الإخلاص

٤. المتذمرون

❖ من ممارسات المستهلك الاخضر

١. التبذير في استعمال الماء

٢. **استخدام المنتجات المعاد تدويرها**

٣. استخدام السيارات في التنقل المسافات القريبه

٤. استعمال الطابعه باستمرار لطباعه الوثائق

❖ استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات بدل السيارة

١. الطويلة

٢. المتعرجة

٣. **القريبة.**

٤. البعيدة

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

١. صفات

٢. تصنيفات

٣. **ممارسات**

٤. مشكلات

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها
٢. استخدام الدراجات العادية في التنقل في المسافات القريبة
٣. التبذير في استعمال الماء والكهرباء
٤. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها
٢. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق
٣. في استخدام السيارات للتنقل في المسافات القريبة
٤. احكام فتحة حنفية الماء

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

- | | |
|---------------|---|
| ١. أكثر | يتميز المنتج الأخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي: |
| ٢. <u>أقل</u> | ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به. |
| ٣. رديئه | يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية <u>اقل</u> من مقارنة بالمنتج التقليدي. |
| ٤. مستوردة | يصنع بمواد معاد تدويرها كليا او جزئيا. |
| | قليل مواد التعبئة والتغليف تقلل حجم النفايات. |

❖ 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 الاخضر 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 وأبعاده الجغرافية.....

١. واسعة

٢. متوسطة

٣. ضيقة

٤. منتشرة

المزيج التسويقي الأخضر	المزيج التسويقي التقليدي	جوهر الاختلاف
مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو	نمو المبيعات وزيادتها	الهدف
الحفاظ عليها واستخدامها بحرص	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الموارد المتاحة
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 الاخذ بعين الاعتبار متطلبات البيئة	العلاقة مع الزبون
تنصب على التعاون والتعاقد مع الاطراف الاخرى	تنصب نحو المنافسة الربحية	الاستراتيجيات
سوق مستهدف ومحدد بدقة وأبعاده الجغرافية ضيقة.	في الغالب سوق شامل متسع جغرافيا	السوق

❖ من استراتيجيات التسويق الأخضر ما يعرف بالاستراتيجية الخضراء وتمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو تجزئة

السوق الأخضر وبدرجة منخفضة من التمايز في توجهها الأخضر

١. الخلفية

٢. الدفاعية

٣. الأمامية

٤. شديدة الخضرة

❖ استراتيجيه من استراتيجيات التسويق الاخضر و تمثل العلاقة بين توجه مرتفع نحو الاخضر وبدرجه منخفضه من التمايز في توجيهها الاخضر هي

١. استراتيجيه الظل الاخضر

٢. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه

٣. استراتيجيه المائلة للاضرار

٤. استراتيجيه شديده الخضرة

❖ من استراتيجيات التسويق الأخضر الاستراتيجيه والتي تمثل توجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعيه:

١. الخضراء الدفاعيه

٢. الشديده الخضرة

٣. المائلة للاضرار

٤. الظل الأخضر

❖ استراتيجيه من استراتيجيات التسويق الأخضر... وتتسم بتوجه اخضر صارم او شديد في عمل الشركة في منتجاتها او تعاملها مع البيئة الطبيعيه هي

١. استراتيجيه الظل الأخضر

٢. الاستراتيجيه الشديده الخضرة

٣. الاستراتيجيه المائلة للاضرار

٤. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه

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

١. استراتيجيه الظل الأخضر

٢. الاستراتيجيه الشديده الخضرة

٣. الاستراتيجيه المائلة للاضرار

٤. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه

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

١. استراتيجيه الخضراء الدفاعيه

٢. الاستراتيجيه المائلة للاضرار

٣. الاستراتيجيه الشديده الخضرة

٤. استراتيجيه الظل الأخضر

❖ واحدة من الاتي ليست من استراتيجيات التسويق الاخضر :

١. الاستراتيجية شديدة الخضرة

٢. الاستراتيجية المائلة للاخضرار

٣. استراتيجية الظل الاخضر

٤. استراتيجية الخضراء الهجومية

❖ استراتيجية المائلة للاخضرار يكون فيها :

١. المنتج منخفض ، السعر منخفض ، التوزيع منخفض ، الترويج منخفض

٢. المنتج عالي ، السعر منخفض ، التوزيع منخفض ، الترويج عالي

٣. المنتج عالي ، السعر عالي ، التوزيع منخفض ، الترويج عالي

٤. المنتج عالي ، السعر منخفض ، التوزيع عالي ، الترويج منخفض

❖ 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 و جلب الأرباح :

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

❖هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الأنترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح:

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

❖ هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الأنترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح:

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

❖ التسويق الإلكتروني هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال..... لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح

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

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

و جلب الأرباح :

١. جذب
٢. تحليل
٣. تنظيم
٤. توصيف

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

و و جلب الأرباح

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

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

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

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني الاعلان عنوعن المنتجات

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

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني:

١. الاعلان عن المنظمة وعن منتجاتها وخدماتها.
٢. البيع.
٣. خدمة الزبائن.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني والمختصة بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة :

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

❖ يعد البيع عبر الانترنت أحد اشكال قنواتالمباشر الى المستهلك

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

❖ لا يمكن لرجل التسويق الاعتماد على شبكة الانترنت في المجال التالي :

١. البيع
٢. الشراء
٣. التحفيز
٤. التوزيع

أهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجاتها المعروضه
- 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 ابعاد التسويق الالكتروني إمكانية دخول المستهلكين الىوالتسوق منه في الوقت المناسب لهم

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

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

العملاء

١. معقد
٢. عادي
٣. جذاب
٤. تقليدي

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

المنافسة

١. انكماش
٢. تعريف
٣. عولمة
٤. محلية

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في :

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

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في اعتماد

التسويق الالكتروني على

١. شبكة الانترنت

٢. الاسواق الجماهيرية
٣. الساحات العامة
٤. المعارض الحكومية

❖ يختلف التسويق الالكتروني عن التسويق التقليدي في

١. إمكانية 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

اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي
 - اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وليس على السوق الجماهيري .
 - عمق ودقة المسح البيئي على شبكة الإنترنت (ك مسح المنافسين ، المسح التكنولوجي) مقارنة بالمسح التقليدي .
 - إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين على الموقع بشكل يتعدى الأثر المحلي والإقليمي ، فما تعرضه الشركة على موقعها يمكن مشاهدته عالميا .
 - يسمح التسويق الإلكتروني بالتعريف بالشركة ومنتجاتها وخدماتها وعروضها على الصعيد العالمي دون تكلفه بخلاف التسويق التقليدي .
 - اعتماد التسويق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه أفضلية في تقديم المعلومات ذات الطابع التبادلي مع الزبائن .
 - عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفه كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليدية .
 - 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 :

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 إمكانية اتصال المنظمة بأعداد 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 الإلكتروني سهولة السوق لانعدام الحواجز والمعوقات في التسويق التقليدي

١. اختراق

٢. هجر
٣. ترك
٤. جذب

مزايا التسويق الإلكتروني

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

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

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

❖ من مزايا التسويق الإلكترونية

١. زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل
 ٢. عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها
 ٣. حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الامان الإلكتروني
 ٤. ارتفاع تكاليف اقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة
- ❖ واحدة من العبارات التالية لا تصح حول التسويق الإلكتروني :

١. التسويق الإلكتروني يحقق الى حد كبير المساواة للجميع في التسويق
٢. التسويق الإلكتروني له نماذجه وادواته التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة
٣. التسويق الإلكتروني هو تسويق عبر الانترنت
٤. التسويق الإلكتروني عالي التكلفة

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

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

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

١. اصول

٢. موارد بشرية

٣. ماكينات

٤. محلات

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي:

❖ تتميز الشركات متعددة الثقافة 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 البشرية .

▪ التكامل الهيكلي .

▪ تكامل الشبكات غير الرسمي .

▪ غياب التمييز .

▪ مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية .

▪ مستوى منخفض من الصراعات

- إن توظيف كامل قدرات وإمكانات الموارد البشرية العامله في الشركات

متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول

الإستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعه سواء داخل الشركه أو

في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .

- إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكنوناتها وفهمها

بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجه

الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابله .

❖ ان الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين

يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بي:

الصدمة الثقافية (Culture Shock)
يشير مفهوم الصدمة الثقافية إلى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها . الصدمة الثقافية هي الدهشة والاستغراب واللاإرتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها

١. الصدمة الحضارية.

٢. **الصدمة الثقافية.**

٣. سوء الفهم.

٤. كل ما ذكر خطأ.

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

١. الروح الجديدة

٢. **الغموض**

٣. سرعه الفهم

٤. التفكك

❖ هي الدهشة والاستغراب وعدم الارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات

التي يحملها الفرد والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. **الصدمة الثقافية**

٤. الصدمة الحضارية

❖ هي الدهشة والاستغراب وعدم الارتياح والإحباط الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات

التي يحملها " الفرد و مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. **الصدمة الثقافية**

٤. الصدمة الحضارية

❖ تعرف الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة

جديدة يتعامل معها بمصطلح

١. العولمة

٢. الازمة الإنسانية

٣. المعايضة الثقافية

٤. **الصدمة الثقافية**

❖ من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

١. الثقافة القوية

٢. ثقافة التآمر.

٣. ثقافة التسلط.

٤. **جميع ما ذكر صحيح.**

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

❖ بالاعتماد على معيار القوة والتكيف، الثقافة التي تتميز بقيم ومعايير متأصلة هي الثقافة :

١. الضعيفه
٢. الغير السويه
٣. غير المتكيفة
٤. القويه

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

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

❖ بالاعتماد على معيار القوة والتكيف، الثقافة التي تختار مقاومة التغيير وظهار العداء لمن يناصر اسلوب العمل الجديد، هي الثقافة :

١. الضعيفة
٢. غير السوية
٣. القوية

❖ 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 تبنى 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

❖ تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية

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

❖ من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة

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

❖ بالاعتماد على معيار الفهم المشترك والصدقة، الثقافة التي تختص باعتماد سياسة الباب المفتوح هي ثقافة :

١. المتناثرة
 ٢. الاجراء
 ٣. شبكة العلاقات
 ٤. المجتمع
- ❖ الثقافة التي تتميز بالاتصال المحي

شبكة العلاقات : تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح و اللارسمية و بناء صداقات كثيرة و لا مشاكل في العمل
 الاجراء : تتميز بسلوك عملي ، مشاركة واسعة في الاداء و اتصال سلس و سريع ، جدية عالية و الربح يمثل الاول و الأساسي
 المتناثرة : تتميز باتصال محدود بين الجماعة و لاجود للصداقات و عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة و أهدافها
 المجتمع : تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الافراد و اتصالات سهلة و سريعة بين المستويات الادارية و التزام عالي بقيم و قواعد الشركة و انتماء و ولاء عالي

❖ من خصائص الثقافة عدم إدراك العاملين لرسالة الشركة وأهدافها

١. القوية
٢. الضعيفة
٣. المتكيفة
٤. المتناثرة

❖ بالاعتماد على معيار الفهم المشترك والصدقا، الثقافة التي تختص باتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية و التزام، عالي بقيم وقواعد الشركة والانتماء وولاء عالي هي:

١. الثقافة المتناثرة
٢. ثقافة المجتمع
٣. ثقافة الاجراء
٤. ثقافة شبكة العلاقات

❖ تتميز ثقافة بوجود درجة عالية من الصدقا بين افراد جماعتها

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

❖ 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 والعقلانية
٣. ضعف القرارات
٤. الاستقلالية النسبية

❖ من الخصائص التي تتميز بها ثقافة الدور الرسمية

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

الدكتور جاب الترم الماضي يمكن سؤالين جديدة من دي المحاضرة حظيتكم الأنواع اللي من نفس الجزئية بس لازم ترجعو للجداول في الملخص وتذكروا 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 الصفرية**

١. هي ثقافة التآمر

٢. هي ثقافة التنافر

٣. هي ثقافة التسلط

٤. هي ثقافة الصمت

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

١. التامر

٢. التنافر

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 العالمية

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

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

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

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

❖ تعرف الشركة العائلية على انها:

١. الشركة التي تكون للأب الأكبر في العائلة.

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

٣. الشركة المندمجة مع شركات أخرى.

٤. الشركة كبيرة الحجم.

❖ 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 العائلية التقليدية

٤. الشركات العائلية الصراعية

الشركات العائلية التقليدية

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

❖ تتميز الشركات العائلية التقليدية 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 القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفسا لمنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور

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

١. الشركات العائلية الريادية.

٢. الشركات العائلية التقليدية.

٣. الشركات العائلية الصراعية.

٤. الشركات الحديثة.

الشركات العائلية الصراعية

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

- إذ يرغب الأفراد القداماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفس المنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ، بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب اداري آخر

- عادة ما يفشل العمل الإستشاري في مثل تلك الشركات بسبب أن موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشه ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركه .

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

١. القدماء

٢. الجدد

٣. في الإدارة

٤. النشاط

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

١. التقليدية

٢. الريادية

٣. البدائية

٤. الصراعية

❖ نوع من أنواع الشركات العائلية عادة ما يفشل العمل الاستشاري فيما بسبب ان موقف كل فرد يكون قائما على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشة

١. الشركات الريادية

٢. الشركات متعددة الثقافات

٣. الشركات العائلية التقليدية

٤. الشركات العائلية الصراعية

❖ من أنواع الشركات العائلية :

١. شركة المساهمة

٢. الشركة الريادية

٣. شركة المساهمة المحدودة

❖ من أنواع الشركات العائلية :

١. الشركات المساهمة

٢. شركات المسؤولية المحدودة

٣. شركات المسؤولية الاجتماعية

٤. الشركات الريادية

❖ 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 اهم نقاط القوة بالشركات العائلية :

١. غموض الادوار

٢. انخفاض درجة الرسمية

٣. تداخل البعد

٤. عدم وجود الحوافز العادلة

❖ يعد سبباً من أسباب نجاح الشركات العائلية:

١. ضعف روح التأسيس بعد غياب المؤسسين
٢. تداخل البعد العائلي مع البعد الاستثمائي

٣. انخفاض درجة الرسمية

٤. عدم إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام

❖ من اهم 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.

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

❖ 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

❖ تمثل الشركات العائلية المسجلة في المملكة العربية السعودية نسبة من إجمالي الشركات المسجلة

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

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

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

١. ٨٥%

٢. ٩٥%

٣. ٩٠%

٤. ٨٠%

❖ من مزايا الشركات العائلية:

١. قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي

٢. البطء في اتخاذ القرارات

٣. عدم وجود الحافز الخاص

❖ من مزايا الشركات العائلية :

١. انحصار.... في التصرف الإداري والمالي

٢. سرعة اتخاذ القرار

٣. هوامش ربح ضعيفة

٤. معدلات نمو مبيعات منخفضة

❖ من مزايا الشركات العائلية:

١. هوامش ربح مرتفعة

٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة

٣. عدم اتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في ابراز امكاناتهم

٤. قدرة اقل في التصرف الإداري والمالي

مزايا الشركات العائلية

⌘ قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي .

⌘ سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي

تحددها اللوائح

⌘ اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوى من

مركزهم المالي

⌘ وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء

واستمرار العائلة

كما تتميز الشركات العائلية أيضا :

- هوامش ربح مرتفعة - معدلات نمو مبيعات مرتفعة

- معدلات نمو أصول مرتفعة - معدلات عائد على رأس المال مرتفعة .

❖ من مزايا الشركات العائلية :

١. هوامش ربح ضعيفة
 ٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة
 ٣. اقتصار العادات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي من مركزهم المالي
 ٤. عدم وجود الحافز الخاص
- ❖ من مزايا الشركات العائلية اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي من مركزهم

١. الاجتماعي
٢. السياسي
٣. الثقافي
٤. المالي

❖ تتميز الشركات العائلية ب :

١. هوامش الربح المرتفعة.
 ٢. معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
 ٣. معدلات نمو اصول مرتفعة.
 ٤. جميع ما ذكر صحيح.
- ❖ من أسباب فشل الشركات العائلية:

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

❖ من بين الأسباب التي قد تتسبب في فشل الشركات العائلية :

١. الايضاح والشفافية بين أبناء العائلة
 ٢. قوة روح التأسيس بعد غياب المؤسسين
 ٣. استحواذ ابناء العائلة على المناصب الهامة وعدم اتاحة المجال للغير
 ٤. إعطاء الصلاحيات الكافية لتنفيذ المهام
- ❖ من التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية

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

المحاضرة الثانية عشر

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

١. المراكز

٢. المعاهد

٣. الانحرافات

٤. التجمعات

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

عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها

١. متكامل

٢. ثنائي

٣. أحادي

٤. جانبي

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

يتأكد من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم

١. المستثمرون

٢. الموظفين

٣. المدراء

٤. العمال

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

البعيد لصالح المساهمين

١. ربحيه

٢. بنيه

٣. حجم

٤. مكانه

❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الدفاع المدني

٢. الجامعات.

٣. المساهمين.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الجامعات

٢. المساهمون

٣. الدفاع المدني

تعريف حوكمة الشركات :

١- نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي

عن طريقه يتم ادارة الشركة و الرقابة عليها

٢- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها

ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة

لاستثماراتهم

٣- هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي

تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة

وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين

٤- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير

التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، و

حملة الاسهم و أصحاب المصالح او الاطراف

المرتبطة بالشركة

الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة لشركات :

- المساهمين

- مجلس الادارة

- الادارة

- اصحاب المصالح

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 الرئسية لأصحاب حقوق الملكية
- المعاملة المتساوية للمساهمين
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- الافصاح و الشفافية
- مسؤوليات مجلس الادارة

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

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

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

١. المساهمون
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 يعنيناكمبدأ من مبادئ حوكمة النتائج المالية وعمليات الشركة.

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

❖ من المعلومات التي يعنينا الإفصاح، الملكيات الكبرى وللأسهم وحقوق:

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

❖ من المعلومات التي يعنينا 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

❖ **واحدة من الاتي ليست من المبادئ الاساسيه لحوكمه الشركات :**

١. الشفافية والافصاح
٢. المعامله المتساويه 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. الافصاح والشفافية.
٣. مسئوليات مجلس الادارة.
٤. **جميع ما ذكر صحيح.**

❖ **واحدة من الاتي ليست من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :**

١. الشفافية والافصاح
٢. ضمان حقوق المساهمين
٣. ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات
٤. **التمييز في التعامل مع المساهمين**

❖ **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 الاداري**
٢. رفض الاستثمارات الخارجية
٣. تقليص فرص العمل لافراد المجتمع
٤. اضعاف الشركات الوطنية على المنافسة

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 الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية .**
٤. زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها .
٥. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم الماليه التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات
٦. **زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .**

❖ 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 حجب منظمات الاعمال وتعدد علاقاتها.

٣. ضرورة اسهام منظمات الاعمال في تعزيز القيم الانسانية والاجتماعية.

٤. اهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الاعمال ووسائل عملها.

٥. اهتمام الجامعات ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقة الاعمال بالمجتمع.

٦. زيادة عدد البحوث النظرية والتطبيقية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

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

الاجتماعية

١. نقص

٢. عدم تنوع

٣. زيادة

٤. انعدام

❖ تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

١. انعدام التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

٢. الاضطراب الاجتماعي

٣. غياب الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع

٤. تحسين نوعية الحياة في المجتمع

❖ تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

١. تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى.

٢. تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.

٣. تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

أهمية المسؤولية الاجتماعية
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء لذوي الإحتياجات الخاصة .
- الإستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .
- ازدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحه .
- تحسين التنمية السياسي انطلاقا من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يساهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .

❖ 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:

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- البعد الاقتصادي
- البعد الأخلاقي
- البعد القانوني
- البعد الانساني

١. البعد الرياضي.

٢. البعد السياسي.

٣. البعد الاقتصادي.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

١. البعد الإداري

٢. البعد الأدبي

٣. البعد الديني

٤. البعد الاقتصادي

❖ 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

اجابتين هنا صحيحة
اضاف الدكتور بعد انساني في المحاضرة
١٣ من الدقيقة ١٩

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

تم بحمد الله وتوفيقه مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

كل الشكر لغيداء و F-fatimah وياسمين ومهاوي وأم حنان وسومي وصدى الأمل
 و 6 Mayosh و Zarina و لوسيندا العصامية و Zainab habib و متعب

Omjehaad ☺

جنون إحساس .. ☺