

المحاضرة التمهيدية

تتبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :

- أ- تعريف مدراء الشركات بهذه الموضوعات
- ب- زيادة المعرفة لدى مناديب البيع.
- ت- تعريف الطلاب ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

أدت الممارسات الإدارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة إلى:

- أ- زيادة اعداد رجال المبيعات والمهندسين.
- ب- **أثراء المعرفة الإدارية**
- ت- زيادة المنافسة بين شركات القطاع العام و الخاص.
- ث- تخلف عملية التجديد في الفكر الإداري.

المحاضرة الأولى

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

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

- أ- حل المشكلات.
- ب- **التعلم التنظيمي.**
- ت- التراكمي المعرفي.
- ث- التأقلم

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

- أ- **الخبرات**
- ب- السوق
- ت- المنافسة
- ث- مهارات العاملين

يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه الوعي بـ.....التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.

- أ- **المشكلات التنظيمية**
- ب- السلوك التنظيمية
- ت- أهداف المنظمة
- ث- البيئة الخارجية

يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها

- أ- البناء التنظيمي
ب- كشف الأخطاء وتصحيحها
ت- التنافس الحر
ث- 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:

- أ- يتصلب الرؤية الجماعية المشتركة.
ب- يرتبط باحتياجات الفرد و دوافعه و قيمه.
ت- يشتمل على واقع مشترك لحاجات و دوافع و قيم أفراد التنظيم.
ث- يهتم بالتعليم الجماعي.

ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات ب. :

- أ- حل المشكلات.
ب- التعلم.
ت- التنوع.
ث- غزو الأسواق الجديدة.

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

ساهمت.....في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

- أ- سرعة التطور
ب- ضعف المنافسة
ت- غير واضح
ث- البيئة البسيطة

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

من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

- مبررات دراسة التعلم التنظيمي:
- التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغييرها
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية
- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية
- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة اكبر وقوة عمل متعلمة
- التطور الفكري نحو منظمات التعلم واعطاء العاملين دور في عملية اتخاذ القرار

- أ- ارتفاع حدة المنافسة .
ب- ضعف التقدم التكنولوجي.
ت- ضعف كفاءة الموظفين.
ث- جميع ما ذكره

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

- أ- السلوك التنظيمي.
ب- المنظمة المتعلمة.
ت- التعلم التنظيمي.
ث- البيئة الخارجية.

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

- أ- المدارس
ب- الجامعات
ت- الأعمال الدولية
ث- الانتاج

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

مفهوم المنظمة المتعلمة

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

أ- سلوكها

- ب- موظفيها وعمالها
- ت- مسارها التنافسي
- ث- اسم الشهرة الخاص بها

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

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

- التفكير التنظيمي : يعني القدرة على تكوين رؤية واضحة للعلاقات المتداخلة للنظام.
- التميز الذاتي : مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة
- النماذج الذهنية : أي مدى الافتتاح 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.

- أ- التميز الذاتي
- ب- التفكير التنظيمي
- ت- الرؤية المشتركة
- ث- الجودة الشاملة

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

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

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

- أ- العائد السريع .
- ب- الربح المعقول .
- ج- القبول .
- د- 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.

- أ- زيادة الزبائن .
- ب- التعلم المستمر .
- ج- التنافس الخارجي .
- د- الاحتكار .

المحاضرة الثانية

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

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

- أ- ادارة الازمات.
- ب- القيادة التحويلية.
- ت- الادارة بالأهداف.
- ث- عملية التحسين المستمر.

عرف كل من بينس ونانس Bennis&Nanus القيادة التحويلية بأنها تعمل على تحويلإلى قادة متحكمين بقدراتهم والى قادة للتغيير

تعريف تروفينو القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية 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.

- أ- العمال
- ب- الموظفين
- ت- التابعين
- ث- المدراء

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

- أ- الشركاء .
- ب- الموردين .
- ج- الموزعين .
- د- التابعين

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

ابعاد القيادة التحويلية :

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

- أ- القيم الاخلاقية
- ب- الاحترام المتبادل
- ت- أهداف مشتركة
- ث- جميع ما ذكر خطأ

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

التأثير المثالي او الكاريزما:

- يعني قدرة القائد على إظهار 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.

- أ- التأثير المثالي و الكاريزما.
- ب- قدرة الموهبة.
- ت- الذكاء.
- ث- الإبداع.

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

- أ- المخاطرة
- ب- اظهار القوة
- ت- الدفاع عن الاخرين
- ث- المساومة

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

التأثير المثالي او الكاريزما :
- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمروسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به و يغرس الاعتداد بالنفس و يحظى باحترام الآخرين وثقتهم و إعجابهم وبالتالي فإن المروسين يعملون على محاكاة سلوك قائدهم.
- كما يتميز القائد التحويل ببتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و يشاركونهم في مواجهة المخاطر مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

- أ- المدير العام.
- ب- القائد التحويلي.
- ت- الرئيس المباشر.
- ث- الرئيس التنفيذي.

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

- أ- التأثير بالمروسين
- ب- كشف الحقائق
- ت- الاشراف على المروسين
- ث- جميع ما ذكر خطأ

من أبعاد القيادة التحويلية ويتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه إلى الآخرين ... كلمة آخرين ما كانت مكتوبة

- أ. الدفع والإلهام
- ب. التأثير المثالي
- ج. التشجيع الإبداعي
- د. الاهتمام الفردي

يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه الي الآخرين:

- أ- الدفع والإلهام.
- ب- التشجيع الإبداعي.
- ت- التركيز على الأداء.
- ث- المشاركة.

إن الدفع و الإلهام لدى القائد يتمثل في قدرة القائد على إيصال العاليه الي الآخرين

الدفع و الإلهام:
- يتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العاليه الي الآخرين ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة أي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول
- يعمل القائد التحويلي على ان يثير في المروسين حب التحدي و يتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس و روح الفريق و يشركهم في رسم الرؤية للمستقبل وفي ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات و لتوجيه الجهود

- أ- توقعاته
- ب- دوافعه
- ت- حوافزه
- ث- مشاركته

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

- أ- الرقابة و المتابعة اللصيقة.
- ب- العقاب في حالة الاخفاق.
- ت- مرونة العمل.

ث- تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

التشجيع الإبداعي :

- يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية ، وابتكار الأفكار الجديده والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمة السانده 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 القديمة بطرق جديده وتعليمهم كيفية النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل .

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

- أ- التأثير المثالي.
- ب- الاهتمام الفردي
- ت- لدفع والالهام
- ث- التشجيع الإبداعي

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق تشجيع التفكير والتجديد والعقلانية

- أ. العادي
- ب. الفردي
- ج. المفتوح
- د.الأبداعي

من اهم خصائص القائد التحويلي:

- أ- القدرة على التركيز و الانتباه.
- ب- سرعة الطباعة بالحاسب الالي.
- ت- عدم الاحساس بالآخرين.
- ث- حدة البصر

خصائص القائد التحويلي :

يحدد هيلريغل وآخرون (Hellriegal) ست خصائص للقائد التحويلي هي :

- ١) قدره على التركيز والانتباه .
- ٢) تحمل المخاطره .
- ٣) الثقة بالنفس وبالآخرين .
- ٤) احترام الذات .
- ٥) قدره على الإتصال .
- ٦) الإحساس بالآخرين .

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

- أ- الشركة
- ب- مجلس الادارة
- ت- الدولة
- ث- المخاطرة

ويحدّد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :

- التركيز على ما هو مهم في المستقبل .
- التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
- تكوين الثقة المؤسسيه .
- 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 .

من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي التركيز على التطوير

- أ. المستمر
ب. العقلاني
ج. الراشد
د. النسبي

من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

أ- خلق علاقة مع الادارة على حساب العلاقة مع الاخرين.

ب- عدم مراعاة الجوانب الانسانية.

ت- التركيز على الاداء.

ث- عدم اشتراك الاخرين في الآراء.

الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

أ) التركيز على العمل : عمل الأشياء وتحقيق الأهداف وحل المشكلات .

ب) التركيز على الأداء : تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة .

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 العامة .

ز) التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة : من خلال :

■ تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحالية والمستقبلية

■ تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابيه مع بعض الأمور المحيطة .

■ تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجيه وطرق تنفيذ الأعمال .

■ التأكيد على أن كل الأعضاء في جماعة العمل يمثلون جزءا من الأنشطة

التدريبية لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي .

الإهتمام الفردي : (الجزء الوحيد ماجا عليه سؤال بس حظيته احتياط)

- بمعنى الإهتمام الشخصي من قبل القائد بمرووسيه ، وإدراك الفروق الفرديه بينهم والتعامل مع كل موظف وفقا لظروفه الخاصه 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 الفرديه من حيث الإحتياجات والقدره 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 المفوضه لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة ، مع عدم إشعارهم بالرقابه .

المحاضرة الثالثة

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

- أ- تحدي القيادة النسوية.
- ب- قلة الخبرة لدى الموظفين.
- ت- ضعف القوة الشرائية.
- ث- ضعف الابتكار.

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

- تحدي القيادة والموارد البشرية: و يشمل:

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

- أ. القيادة
- ب. الجماعة
- ج. الفريق
- د. التابعين

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

- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية : يشمل ظهور :
- ◀ التنظيمات المرنة / والتنظيمات المصفوفية .
 - ◀ التنظيمات الشبكية / والتنظيمات المقلوبة .
 - ◀ التنظيمات الافتراضية .

- أ- القيادة والموارد البشرية.
- ب- هندسة المعمارية التنظيمية.
- ت- أصحاب المصالح بالمنظمة.
- ث- جميعها ذكر خطأ.

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 النسوية :

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

- أ- ١٥%
- ب- ٢٥%
- ت- ٢٤%
- ث- ٣٤%

.....عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض و إدراك ما تشابه منها و ماختلف و معرفة علاقات بعضها البعض:

الإدارة عقل المنظمه

- العقل عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض وإدراك ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض . وسمي العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك
- وصفت الإدارة كعقل المنظمه انطلاقا من مفاهيم العقل وممارسته مثل : التفكير ، التعقل ، المعرفة ، التذكر ، التخيل ، حل المشكلات ، اتخاذ المقررات ، الإنتاج ، الإستقراء ، الخبرة ، الحكمة ، الرشد ، النقد ، الابتكار .
- وصفت الإدارة بعقل المنظمه لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها .

- أ- الروح
- ب- التفكير
- ت- العقل
- ث- الذاكرة

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

الإدارة عقل المنظمة

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

أ. صفات

ب. ممارسات

ج. روح

د. تعقيدات

تعد الإدارة عقل المنظمة لان الإدارة هي :

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

أ- التخمين.

ب- اتخاذ القرارات.

ت- المخاطرة.

ث- كل ما ذكر غير صحيح.

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

١. سريع

٢. فاعل

٣. مكثف

٤. مقبول

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

أ. الطلاقة

ب. السعادة

ج. الحيوية

د. البقاء

ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة؟!
 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 .

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

أ- تأسيس منظمة متطورة إدارياً.

ب- السرعة.

ت- التنافس.

ث- الإفلاس.

تأسيس منظمة متطورة اداريا يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة
 أ- عقل المنظمة
 ب- روح المنظمة

- ت- قلب المنظمة
ث- رأس المنظمة

.....هو القدرة على التفكير و الاستنتاج المنطقي و التوهج العقلي و الألمعية و تخزين المعلومات و التوصيل إليها بهدف مواجهة الصعوبات و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات :

- أ- العقل.
ب- الذكاء.
ت- التفكير السليم.
ث- الحدس.

الذكاء هو القدرة على التفكير و الاستنتاج المنطقي و التوهج العقلي و الألمعية و تخزين المعلومات و التوصيل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و مع الظروف الطارئة و حل المشكلات

علاقة الذكاء بالإدارة

- الذكاء هو القدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو القدره على التصرف وحل المشكلات .
- الذكاء هو القدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوهج العقلي والألمعية وتخزين المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات .
- الذكاء يتمثل في القدره التي تلهب عمليات عقل المنظمه (الإدارة) بالذهن المتوقد وسرعة الفهم ، وقوة الفطنه وجودة الرأي واستكشاف الأمور والجاهزية العاليه للمحافظة على المعلومات والمعارف وتحديثها وإعادة تدويرها وتهيتها للإستعمال لمواجهة المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئه .

- أ- التكيف
ب- المواجهة
ت- السير
ث- التحسن

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

- أ- 80%
ب- 85%
ت- 70%
ث- 75%

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

يمثل الذكاء قناة التدوير بما يسهم في بناء منظمه التعلم

- أ. الأدوار
ب. الموازنه
ج. التخطيط
د. الأفكار

وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في:

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

المحاضرة الرابعة

يعرف تريغو وزيمران الذكاء الاستراتيجي بأنه.....لجمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها وفق نظام يفوق بنجاح النتائج هامة او قرارات حاسمة

- أ- عملية منطقية
- ب- آلية مشتركة
- ت- آلية
- ث- عملية عشوائية

يعرف تريغو وزيمران الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها وفق نظام يفوق بنجاح الى نتائج

- توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :
- الاتجاه الأول :** الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريغو وزيمران بأنه **عملية منطقية** لجمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها وفق نظام يفوق بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمه .
- الاتجاه الثاني :** الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه **Johansen** بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية .
- الاتجاه الثالث :** الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصيه التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤيه المستقبلية ، الشراكة ، قدره على تحفيز العاملين .
- أ- عادية
 - ب- ضعيفة
 - ت- قرارات حاسمة
 - ث- قرارات غير....

من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

- أ- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة.
- ب- دفع العمال لزيادة الانتاج.
- ت- زيادة و توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- ث- تطوير مهارة العاملين بالإدارة الوسطى

من أهداف الذكاء الاستراتيجي :

- أ- تقديم أفكار غير هادفة.
 - ب- دفع العمال لزيادة الإنتاج.
 - ت- زيادة و توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
 - ث- جميع ما ذكر خطأ.
- أهداف الذكاء الإستراتيجي**
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكره بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها
 - تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .
 - تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعيه .
 - تطوير مهمه جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، الموردين ، الشركاء) .
 - تقديم الأفكار الهادفه إلى تحويل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
 - توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا .

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

- أ- فهم التهديدات
- ب- معالجة القضايا
- ت- مراجعة المشاكل

ث- جميع ما ذكر خطأ

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

- أ- التنبؤ بالنتائج
ب- تحليل الوظائف
ت- مراجعته السوق
ث- التوصيف الجيد للوظائف

من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

- أ- القدرة التكنولوجية
ب- الدافعية
ت- القدرة المالية
ث- جميعها ذكر خطأ

عناصر الذكاء الاستراتيجي



من عناصر الذكاء الاستراتيجي :

- أ- القدرة التكنولوجية
ب- الشراكة
ت- القدرة المالية
ث- جميع ما ذكر صحيح

تعبّر الرؤية المستقبلية عن :

- أ- قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية.
ب- قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا و ينتظر نتيجته.
ت- الرؤيا المنامية.
ث- القدرة على توليف ودمج العناصر اكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

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

الرؤية المستقبلية

- ✓ تعبّر الرؤية على قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا و ينتظر نتيجته .
✓ ويبرز دور الرؤية كعنصر للذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين كونها :
١- أحد سمات المدير الاستراتيجي ومحور قياده الاستراتيجيه .
٢- تساعد في مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري .
٣- مفتاح النجاح في التغيير الاستراتيجي

- أ- النوعي
ب- الجودة
ت- رأس المال الفكري
ث- التقني

عن قدرة القادة على دفع و تحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه:

الدافعيه
تعبّر الدافعيه كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي قدرة القائد على دفع وتحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم تنفيذه .

- أ- الابداع
ب- الحدس العام
ت- الدافعيه
ث- التوجه

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

- أ- التفكير بمنطق النظم.
ب- الاستشراف.
ت- الرؤية المستقبلية.
ث- الرؤية المنامية

التفكير بمنطق منظم

- ◀ يعبر عن قدره على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها
◀ هو دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل ، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام .
◀ يساعد تفكير النظم القاده الناجحين كونه :
أ) اطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئه .
ب) طريقة للتعلم واكتساب المعرفه .
ج) فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات .

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

- أ- توليف
ب- تعريف
ت- تحديث
ث- بناء

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

- أ- الاستشراف.
ب- الشراكة.
ت- الدعاية.
ث- الرؤية.

الشراكة (Partnership)

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

تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة استراتيجية

- أ- تحالفات
ب- رؤية
ت- أهداف
ث- جماعات

يعبر..... عن عناصر الذكاء الاستراتيجي على قدرة القادة على التفكير في نسق مفتوح وعلى اعادة تشكيل عناصر الخبرة في اشكال جديدة.

- أ- الدافعية
ب- الابداع
ت- الحدس
ث- الاستشراف

يعرف الابداع كعنصر من عناصر الذكاء الأستراتيجي على أنه قدرة القادة على التفكير في نسق.....

- أ. مفتوح
ب. واحد
ج. مغلق
د. عالي

من عناصر الذكاء الاستراتيجي ويعني قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة بأعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية .

- أ. الدافعية
ب. الأبداع
ت. الحدس
د. الاستشراق

في عنصر ماجا عليه سؤال واحتمال كبير يجي منه سؤال >> في الترم الأول كان مكتوب عنصرين و توقع الدفغه طلع صح و اجا سؤال عالحدس فا ممكن احنا دفعة العصامية و المتهورين يجي سؤال على الاستشراق هو يلي ضايل الاستشراق (البصيره)
أي إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنه على المستقبل إبصار تطوره مستقبلا ، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطره عليه . وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التاليه :
أ) اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البيئيه بأسلوب هادئ ومنظم .
ب) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .
ج) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئيسييه .

يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بانهم ذوي حكمه و..... ويحفزون الآخريين على الأداء المتميزه

- أ. استقامه
ب. سرعة
ج. إستعجال
د. بطش

وبشكل عام يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بالتالي:

- ◀ انهم كالمحاربين يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجيه عاليه، ووضوح في التفكير.
- ◀ هم ذو حكمه واستقامه، ويحفزون الآخريين على الاداء المتميز، فضلا عن ادارة الصراعات المنظمه بثقه وسيطره عاليه.
- ◀ انهم لا يعتمدون طرائق تقليديه في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئيه والتحديات المحيطة بمنظمتهم.
- ◀ حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعه.
- ◀ التمتع بثقه عاليه بالنفس، واستقامه طبيعيه تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الامد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الابداع.

المحاضرة الخامسة

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

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

- أ- الحالة البركانية
 ب- **الأزمة**
 ت- التقلبات البيئية
 ث- جميع ما ذكر خطأ

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

تعريف الأزمة :
 الأزمة عباره عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .
 الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة .
 الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمه وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .

- أ- الحالة البركانية
 ب- الانفجار
 ت- التقلبات البيئية
 ث- **جميع ما ذكر خطأ**

الازمة هي خلل نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية و غالبا ما تكون بفعل الإنسان :

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

- أ- **مفاجئ**
 ب- سريع
 ت- خطير
 ث- معقد

خصائص الأزمة :

من اهم خصائص الازمات:

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيده والمعارضه .
- **المفاجأة في حدوثها** من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية) .
- 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 لمجابهتها بسبب **قلة الخبرة** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها .
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله .

- أ- **المفاجأة في حدوثها**
 ب- التأخر في حدوثها
 ت- التنبؤ قبل حدوثها
 ث- التكرار

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

- أ- التصاعد المفاجئ.
ب- التهديد.
ت- الصدمة.
ث- الضغط.

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

من اهم اسباب الازمات:

- أ- اليأس.
ب- سوء التقدير والتقييم.
ت- الادارة العشوائية.
ث- جميع ما ذكر صحيح.

من أهم أسباب الأزمات ما يلي :

- أ- الحماس.
ب- سوء التقدير و التقييم.
ت- الإدارة الرشيدة.
ث- جميع ما ذكر خطأ.

من اسباب ظهور الإشاعات:

- أ- انعدام الحقائق لدى الناس.
ب- وجود اطماع لدى الغير.
ت- سوء الادارة.
ث- جميع ما ذكر صحيح.

يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

- أ- الإشاعات
ب- عدم الرضا الوظيفي
ت- التكاثر عن العمل
ث- جميع ما ذكر صحيح .

من اسباب حدوث الأزمات بين الأفراد او الجماعات و الدول

- أ- تعارض المصالح
ب- التماسك
ت- تبادل المصالح

أسباب الأزمات :

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

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

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

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

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

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

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

- انعدام الحقائق لدى الناس .
- وجود اطماع لدى الغير .
- سوء الإدارة .
- عدم مواجهة الأزمة .

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

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

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

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

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

ث- قلة الاحتكاك

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

١. سوء التقدير
٢. سوء الادراك
٣. الادارة العشوائية
٤. الرغبة في الابتزاز

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

- أ. التعلم
- ب. إتخاذ القرار
- ج. التقليد
- د. المراجعة

تمثل الأزمة الزاحفة نوعا مهما من انواع الازمات ومثال لها.....

- أ- أزمة الديون الخارجية
- ب- أزمة الرهائن
- ت- أزمة الامطار
- ث- جميع ما ذكر خطأ

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

١. أزمة الأمطار
٢. أزمة الثقة في الجهاز المصرفي
٣. أزمة الرهائن
٤. أزمة الاختبارات .

الأنواع	المعيار
ازمه ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف .	التكرار
ازمه فجائية غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .	
ازمه عميقه جوهريه هيكلية التأثير – ازمه سطحيه غير عميقه هامشية التأثير .	العمق
الأزمة الزاحفه مثل أزمة الديون الخارجيه .	المظهر
الأزمة العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن .	
الأزمة الصريحه العننيه او المفتوحه مثل ازمات التمويل .	
الازمه الضمنية المستترة وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقة في الجهاز المصرفي .	
ازمة طويلة الأمد – أزمة قصيرة الأمد .	المده الزمنية
ازمة غير عمديه – أزمة عمديه .	الهدف
محليه – أقليميه – دوليه – المنظمه .	المستوى

من أنواع الأزمات المعنوية :

- أ- أزمة الديون.
- ب- **تدهور الانتماء.**
- ت- ظهور وباء.
- ث- أزمة العمالة.

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

النوع	أمثله
الأزمات المادية	انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات - أزمة الديون - أزمة الإقتراض من البنوك - عدم توفر السيوله - أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة - تدهور الولاء - عدم رضاء العاملين واستيائهم - ياس البعض - تدهور الإنتماء - انخفاض الروح المعنويه .
الأزمات البسيطة	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 .

من اخطر مراحل الازمات هي مرحله.

- أ- **النضج.**
- ب- الميلاد و الظهور.
- ت- الانحسار و التقلص.
- ث- النمو و الاتساع.

مراحل تطور الأزمات :

١- مرحله الميلاد والظهور :

- في هذه المرحله تبدأ الأزمه في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .
- الأزمه غالبا 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 الأزمه في مرحله الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمه " وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحله دون أن تحقق أي خساره - تكون عملية التنفيس في محورها العام هي :

- ١- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمه ويحولها إلى شئ ثانوي
- ٢- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح .
- ٣- امتصاص قوة الدفع المحركه للأزمه وتشتيت جهودها في نواحي أخرى .

٢- مرحله النمو والإتساع :

- تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحله الأولى في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمه في النمو والإتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

- مغذيات ومحفزات ذاتيه مستمده من ذات الأزمه .
- مغذيات ومحفزات خارجيه استقطبتها الأزمه وتفاعلت معها .
- ضمن هذه المرحله يتعاظم الإحساس بالأزمه ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم فضلا عن دخول أطراف جديده إلى مجال الإحساس بالأزمه سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخفوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم .
- في هذه المرحله يكون على متخذ القرار التدخل على النحو التالي :
- ◀ عزل العناصر الخارجيه المدعمه للأزمه ، سواء بإستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمه .
- ◀ تجميد نمو الأزمه بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه .

المحاضرة السادسة

ادارة الأزمات تعني الأعداد والتقدير للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد خطيره سمعه المنظمه وربحيته أو بقائها في السوق

- ◀ هي مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الازمة.
- ◀ تتطلب ادارة الازمة من المديرين ضرورة التفكير فيما يمكن التفكير فيه، وتوقع ما لا يمكن توقعه.
- ◀ ادارة الازمة هي ادارة العمليات اثناء حدوث الازمة الحقيقية مثل عمليات الاخلاء من الحرائق واغلاق المحلات او سحب المنتجات من السوق.
- ◀ ادارة الازمة تعني الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيته او بقائها في السوق.
- ◀ هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية، هدفها تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وعلى الملكيات العامة والملكيات الخاصة، او منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات و أعمال المنظمة.

- أ. الشعوائي
- ب. الجماعي
- ج. السريع
- د. المنظم

يطلق على علم صناعة

الازمات للتحكم و السيطرة على الاخرين

- أ- الادارة بالأهداف.
- ب- الادارة العلمية.
- ت- الادارة بالتفاصيل.
- ث- الادارة بالأزمات.

يطلق على الإدارة بالأزمات علم الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين

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

- أ. مكافحة
- ب. دراسة
- ج. صناعة
- د. تجنب

من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

- أ- عدم الجاهزية.
- ب- الضعف في توزيع الأدوار.
- ت- تهيئة المسرح الأزموي.
- ث- 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 .

تعتبر عملية من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات

- أ- الأعداد المبكر.
- ب- التجاهل
- ت- رفض المبررات
- ث- جميع ما ذكر خطأ

من مبادئ التعامل مع الازمة هو :

- أ- التعاون في معالجة الازمة.
- ب- جاهل الازمة.
- ت- اتخاذ القرار الفردي في معالجة الازمة.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

مبادئ التعامل مع الأزمة

- توخي الهدف : على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادره .
- المباغتة التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشل حركة القوه الصانعه لها .
- الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجة الأزمة .
- التعاون في معالجة الأزمة .
- الإقتصاد في استخدام القوه .
- التفوق في السيطرة على الأحداث .

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

أ. المباغته

ب. التعاون

ج. التفوق

د. توخي الهدف

من الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية وقف النمو و التي تقوم على مبدأبذل الجهد ولمنع التدهور .

أ- قبول الامر الواقع

ب- المواجهة

ت- التجاهل

ث- الحل السلمي

من أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمة استراتيجية و يتم استخدامها في حالة مواجهة أزمة مجهولة .

أ- العنف

ب- التقدير

ت- التسامح

ث- التأقلم

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

استراتيجيات مواجهة الأزمة

- استراتيجية العنف : يتم استخدامها في حالة :

١. مواجهة أزمة مجهولة

٢. مواجهة أزمة متعلقه بالقيم

٣. في حالة الإنتشار السريع .

- استراتيجية وقف النمو : تقوم على مبدأ قبول الامر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى الانفجار ، وتستخدم في حالة :

١. المواجهة مع قوى كبيرة الحجم ومتشعبة .

٢. قضايا الرأي العام والجمهير .

٣. الإضرابات العمالية .

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

١. ضرب الروابط المجمعه للأزمات .

٢. تحويل العناصر المتحدّه إلى عناصر متعارضه .

- استراتيجية إجهاض الفكر والقيم والإتجاهات التي يقف وراء الأزمة من خلال التشكيك فيها والتحالف مع بعض العناصر المرتبطة بها بشكل ضعيف .

- استراتيجية تصعيد الأزمة : من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها .

- استراتيجية تغيير مسار الأزمة : تصلح مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها .

أ. التجزئه

ب. تغيير مسار الأزمة

ج. وقف النمو

د. العنف

تعمل استراتيجية من خلال دفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها

أ. العنف

ب. تصعيد الأزمة

ج. تغيير مسار الأزمة

د. التجزئه

المحاضرة السابعة

يعرف التسويق الأخضر بأنه:

أ- بيع المنتجات و الخدمات بالأقسام.

ب- بيع المنتجات و الخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة.

ت- بيع المنتجات و الخدمات رخيصة الثمن.

ث- بيع الخضروات.

تعريف التسويق الأخضر :

- هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة .

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

الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية .

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

يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين :

أ- حاجات الزبائن و متطلبات البيئة وهدف الربحية

ب- حاجات العاملين و الادارة وهدف الربحية.

ت- حاجات الزبائن الجدد.

ث- جميع ما ذكر صحيح.

عرفت.....التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة و ان تكون آمنة :

أ- جمعية التسويق الأمريكية.

ب- جمعية التسويق الأوروبية.

ت- الجمعية السعودية للتسويق.

ث- جميعها ذكر خطأ.

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

أ- العمال.

ب- أصحاب المصالح.

ت- البيئة.

ث- السوق.

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

أ- الموازنة

ب- التنسيق

ت- المنافسة

ث- التعارض

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

أ- اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.

ب- الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.

ت- الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.

ث- غير موجود في تصوير الاسئلة.

هناك عدد من الأشياء التي دفعت الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الاستهلاك الفاحش و غير المنظم للموارد الطبيعية :

أ- انصار البيئة

ب- أصحاب البيئة

ت- اعداء البيئة

ث- جميع ما ذكر صحيح

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

مببرات ظهور التسويق الأخضر

◀ ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات وعدم الإهتمام بالبيئة

والإستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية دفعت

أنصار البيئة إلى الأخذ دور مهم في حماية البيئة .

◀ ويرى كوتلر (Kotler) أنه على المسوقين أن يكونوا

واعيين ومدركين للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة

الطبيعية والمرافقه بالتوجهات التاليه :

١. تناقص الموارد الأولية .

٢. ارتفاع تكلفة الطاقة .

٣. ارتفاع مستوى التلوث .

٤. تغيير دور الحكومات .

١. حماية البيئة

٢. المنافسة

٣. محاربة البيئة

٤. الادارة

من معوقات تطبيق التسويق الاخضر مايلي :-

أ- قلة خبرة رجال البيع.

ب- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية

ت- عدم وجود موزعين.

ث- عدم وجود مروجين.

معوقات تطبيق التسويق الأخضر

- ضعف المعلومات المؤدي إلى ضعف الوعي لدى المستهلك .

- النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياسا بالمنتجات التقليدية .

- ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء

- الإرتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على

الموارد الطبيعية .

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر مايلي.....

أ- ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء

ب- عدم وجود موزعين

ت- عدم وجود مروجين

ث- قلة خبرة رجال البيع

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

١. الانتاج الكثيف

٢. الموارد الطبيعية

٣. التكنولوجيا المختلفة

٤. العماله الماهرة

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

أ. الترويجي

ب. الإداري

ج. التنافسي

د. المالي

من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

- أ- **القبول الاجتماعي للمنظمة.**
- ب- قلة خدمات ما بعد البيع.
- ت- الدفع النقدي لشراء السلع.
- ث- جميع ما ذكر غير صحيح.

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

من النتائج المحققة للتسويق الأخضر بسبب المساهمة في حماية البيئة:

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

المحاضرة الثامنة

..... هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة و ملتزم بالقضايا التي تتناولها :

- أ- المستهلك المرتقب.
- ب- **المستهلك الأخضر.**
- ت- مدير المبيعات.
- ث- رجل المبيعات.

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 صديقه للبيئة .

من خصائص المستهلك الأخضر:

- أ- قبول الممارسات التي تلحق ضررًا بالبيئة.
- ب- القدرة العالية على الشراء.
- ت- **رفض الممارسات التي تلحق ضررًا بالبيئة.**
- ث- ليس لديه ثقافة شرائية.

من خصائص المستهلك الأخضر الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة.

خصائص المستهلك الأخضر
 حدّد المعهد الدولي للمستهلك مجموعة خصائص للمستهلك الأخضر هي
 ١- الإلتزام الذاتي والواضح بأساليب وأنماط الحياة الخضراء .
 ٢- **رفض الممارسات التي تلحق ضررا بالبيئة .**
 ٣- البحث عن الشركات ذات التوجه البيئي للتعامل معها .
 ٤- يعمل على حماية البيئة من خلال سلوكه الشرائي الاستهلاكي .
 ٥- لديه الرغبة في تعلم القضايا المتصلة بالبيئة **بهدف توجيه** سلوكه اليومي .
 ٦- يمتلك ثقافه تمكنه من تقييم الأعمال والمنتجات المتوافقه مع البيئة

- أ- **رفض**
- ب- قبول
- ت- تشجيع
- ث- خلق

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

١. توجيه
٢. تشجيع
٣. كبت
٤. تكثيف

من أسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء تكاليف التشغيل بالالتزام بمعايير

العمل وتحسين كفاءة الإنتاج

أ. تخفيض

ب. مراقبة

ج. زيادة

د. حصر

اسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء:

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

.....يصنفون بالمستهلك الاسمر ، فهم يبتعدون عن اللون الاخضر تماما فهم غير مهتمون

بالقضايا البيئية:

أ- البراعم.

ب- الخضر شديد الاخلاص.

ت- اللامبالون.

ث- المتذمرون.

يطلق علىمجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم

٢. الخضر شديد الاخلاص

٣. المشترون الخضر

٤. المتذمرون

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 .
- المشترون 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 ، ويصنفون 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 يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه وغير متألفين معها .

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

أ. المتشرون الخضر

ب. البراعم

ج. المتذمرون

د. اللامبالون

من أستراتيجيات التسويق الأخضر الأستراتيجية والتي تمثل توجه أخضر صارم أو شديد في عمل الشركة في منتجاتها أو تعاملها مع البيئة الطبيعيه :

أ. الخضراء الدفاعيه

ب. الشديده الخضرة

ج. المائله للأخضرار

د. الظل الأخضر

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

- أ. التدوير
ب. التجزئه
ج. التخفيض
د. الترويج

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

يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:

- أ. أكثر
ب. أقل
ج. رديئه
د. مستورده
- ◀ ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
◀ يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية أقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
◀ يصنع بمواد معاد تدويرها كليا او جزئيا.
◀ قليل مواد التعبئة والتغليف تقريبا لحجم النفايات.

استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات بدل السيارة

- أ. الطويله
ب. المتعرجة
ج. القريبه.
د. البعيده

يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي في أن السوق في المزيج التسويقي الأخضر تكون أبعاده الجغرافيه.....

- أ. كبيرة
ب. واسعة
ج. ضيقه
د. ممتدة

المزيج التسويقي الاخضر	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	تسخرها لصالح هدف الربحية	ادوات المزيج
توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الاثار 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 متنوع جغرافيا	السوق

المحاضرة التاسعة

..... هو كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الانترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح :

الترويج

التسويق الإلكتروني.

التسويق الأخضر.

جميع ما ذكر خطأ.

التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بـ.....

التسويق الرقمي

التسويق الأخضر

التسويق المباشر

جميع ما ذكر صحيح

يعرف **Mark Sceant** التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال الأنترنترنت لـ
الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح :

مفهوم التسويق الإلكتروني

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

الإنترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح .

❖ أما جمعية التسويق الأمريكية فتعرف التسويق الإلكتروني بأنه وظيفة تنظيمية ويتمثل بمجموعه من العمليات التي تحدد لخلق الإتصال وتسليم القيمة إلى الزبون وإدارة علاقة الزبون بالطرق التي تحقق المنافع والأهداف للمنظمة

وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونية .

❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الإنترنت ويسمى **بالتسويق الرقمي** ، تسويق الويب ، أو تسويق

الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت التسويق الإلكتروني له نماذجه وادواته التي تساهم في إنجاز

الأهداف التسويقية وبالتالي اهداف المنظمة .

❖ يشير التسويق الإلكتروني إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الإتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني

وبشكل خاص الإنترنت ، ويتضمن استخدام كل عناصر التسويق المباشر وغير المباشر وتقنيات المساعدة

لإيصال الأعمال التجارية إلى الزبائن .

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

والإثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية

التي تمكن المنظمة من الوصول للسوق المستهدف .

أ. جذب

ب. تحليل

ج. تنظيم

د. توصيف

مجالات التسويق الإلكتروني

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

- **البيع** : إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض

البيعية لهم ، ومناقشتهم وتلقي أوامرهم الشرائية .

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

- **المنتجات الجديدة** : يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديدة من

الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات

والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات

الإقتصادية للمنتجات الجديدة .

- **خدمة الزبائن** : يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم

وإرسال مواد ترسخ الصورة الذهنية للشركة لديهم .

- **بحوث التسويق** : بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسه

وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء وإرسال قوائم الأسئله عبر

الإنترنت وتنظيم المقابلات ، وتكوين قاعدة البيانات ، والمعلومات

التسويقية المتكامله .

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

إلى المستهلك .

- **الشراء** : يمكن عبر الإنترنت الإتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات

نوعا وكما وتوقيتا ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم

الطلبات .

من مجالات التسويق الإلكتروني الاعلان

عنوعن المنتجات .

١. السوق

٢. المدراء

٣. العمال

٤. المنظمة

من مجالات التسويق الإلكتروني:

أ- الاعلان عن المنظمة و عن منتجاتها وخدماتها.

ب- البيع.

ت- خدمة الزبائن.

ث- جميع ما ذكر صحيح.

من مجالات التسويق الإلكترونيوالمختصه بجمع المعلومات الثانويه عن الشركات المنافسه :

أ. التوزيع

ب. بحوث التسويق

ج. الشراء

د. الإعلان

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 اهداف التسويق الإلكتروني :

- أ- زيادة الارباح دون مراعاة للمنتج و ذوق المستهلك.
- ب- عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن
- ت- عدم تقديم خدمات مابعد البيع.
- ث- تحسين الصورة الذهنية للشركة و المنتجات المعروضه

من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن.....

أ- المستهلكين الجدد

ب- الموردين

ت- الشركاء

ث- الموزعين

يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :

- أ- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الانترنت
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- ت- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- ث- جميع ماذكر صحيح.

يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في

- أ- إمكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين
- ب- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- ت- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- ث- اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

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

من التحديات التي تواجهها لتسويق الإلكتروني:

- أ- قلة الزبائن.
- ب- عدم إمكانية لمس المستهلك لسلعته قبل شرائها.
- ت- قلة السلع.
- ث- كل ماسبق ذكره صحيح.

من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

- أ- حذر الزبائن
- ب- قلة الزبائن.
- ت- قلة السلع
- ث- كل ما ذكر خطأ

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

- أ. المرجع
- ب. التعلم
- ج. الأمان
- ت. المنهج

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

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

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

- أ. التسويق الإلكتروني
- ب. الأعمال الإلكتروني
- ج. التجارة الإلكترونية
- ت. التسويق التقليدي

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

مزايا التسويق الإلكتروني

- ◀ يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها.
- ◀ تمتاز البيات التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار.
- ◀ 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 اتبادل.
- ◀ انجاز المعاملات الكترونيا وبتكلفة منخفضة قياسا بالطرق التقليدية.
- ◀ السرعة في اضافة منتجات او تطويرها او تغيير شروط بيعها.
- ◀ امكانية ملاحظة نشاط المنافسين.

- أ. عدم الامكانية
- ب. العجز
- ج. عدم قدره
- د. القدرة

المحاضرة العاشرة

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

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

- أ- الحضارة.
 ب- الثقافة.
 ت- المدنية.
 ث- المشاركة.

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

وتتميز الثقافة بما يلي :
 ١. أنها تنشأ عن الحياة الإجتماعية البشرية .
 ٢. تنتقل من جيل إلى جيل على شكل نظم وتقاليد وعادات وأفكار ومعارف
 ٣. أنها قابلة للتعديل والتغيير .

- أ- لا يتم نقلها من جيل لآخر.
 ب- غير قابلة للتعديل أو التغيير.
 ت- غير مهمة في بيئة الأعمال.
 ث- تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

تعريف الشركات متعددة الثقافات
 الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة إذا ما أحسن إدارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكاناتها سيؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين .

الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :

- أ- تعمل في المجال الثقافي.
 ب- تمتلك موارد بشرية من خلفيات و خبرات وثقافات متنوعة.
 ت- تركز على توظيف النساء فقط.
 ث- كل ما ذكر صحيح.

من خصائص الشركات متعددة الثقافات :

خصائص الشركات متعددة الثقافات

- تنوع الموارد البشرية .
- التكامل الهيكلي .
- تكامل الشبكات غير الرسمية .
- غياب التمييز .
- مفهوم متساوي للأهداف التنظيمية .
- مستوى منخفض من الصراعات

- أ- تنوع الموارد البشرية.
 ب- غياب التمييز.
 ت- التكامل بلهيكلي.
 ث- كل ما ذكر صحيح.

من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :

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

- أ- تنوع الموارد البشرية.
 ب- التمييز بين العاملين.
 ت- عدم التكامل الهيكلي.
 ث- ارتفاع الصراعات الداخلية.

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

١. التنوع في الموارد البشرية
 ٢. عنصر المرأة العاملة
 ٣. التكافل
 ٤. التمييز

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

- أ. الجودة
ب. الزبائن
ت. الصراعات
ج. الأرباح

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 والإستغراب واللاإرتياح والإحباط الناتج من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديده يتعامل معها

- أ- الصدمة الحضارية.
ب- الصدمة الثقافية.
ت- سوء الفهم.
ث- كل ما ذكر خطأ.

من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

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

- أ- الثقافة القوية
ب- ثقافة التأمير.
ت- ثقافة التسلط.
ث- جميع ما ذكر صحيح.

الثقافة التي تتميز بخاصية سيطرة المديرين ذوي النفوذ و مقاومة التغيير و إظهار العداء لمن يناصر أسلوب

العمل الجديد هي :

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
غيرالسوية: تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير و إظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد
الثقافة المتكيفة: تتميز بمشاركة واسعة في الاداء و الشعور و تبني مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال و تمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

- أ- الثقافة القوية.
ب- الثقافة غير السوية.
ت- الثقافة غير المتكيفة.
ث- الثقافة الضعيفة.

تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية

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

٢. من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة

- أ. الخوف من المنافسين الجدد
ب. البعد عن الأبداع والابتكار
ت. عدم قدره على التغيير
ث. الرياده في الأعمال

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

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

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

من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة.

- أ- البناء البيروقراطي
- ب- الرشد و العقلانية
- ت- ضعف القرارات
- ث- الاستقلالية النسبية

من الخصائص التي تتميز بها ثقافة الدور الرسمية

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

١. العاليه
٢. المنبسطة
٣. المنفردة
٤. الغامضة

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

من البدائل التي تعتمد عليها الشركات الدولية في مواجهة الثقافية الاحتفاظ بالأطار العام للسلعه في البلد الأم مع أدخل بعض التعديلات

- ١- المشاكل
- ٢- الاختلافات
- ٣- الاختلافات
- ٤- المهارات

المحاضرة الحادية عشر

تعرف الشركة العائلية على انه ا:

- أ- الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.
- ب- الشركة التي يكون اكثر من 50% من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
- ت- الشركة المندمجة مع شركات اخرى.
- ث- 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 لعائلة واحدة .
 - 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 لعائلة واحدة .
- ✓ 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 :

- أ- الشركة التي تكون للأبن الأكبر في العائلة.
- ب- الشركة التي تكون مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة.
- ت- الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
- ث- الشركة كبيرة الحجم.

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 بالمدراء المحترفين إلى جانب الأب وأبناءه عندما تكون الفجوة العمريه بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائلة بتأثيرهم الإقتصادي البارز .

تتمتع الشركات العائلية التقليدية بمايلي :

- أ- النمو المطرد البطيء :
- ب- التمتع بالتأثير الاجتماعي البارز لأفراد العائلة.
- ت- قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
- ث- 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 :

الشركات العائلية الصراعية

- ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة 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 الشركة .

- أ- الشركات العائلية الريادية.
- ب- الشركات العائلية التقليدية.
- ت- الشركات العائلية الصراعية.
- ث- الشركات الحديثة.

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

- أ- القدمات
- ب- الجدد
- ت- فيالادارة
- ث- النشاط

من أنواع الشركات العائلية:

- أ- الشركات الريادية.
- ب- الشركات عابرة القارات.
- ت- الشركات متعددة الاغراض.
- ث- الشركات الصغيرة.

الشركات الريادية

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

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

- أ- ٨٥%
- ب- ٩٥%
- ت- ٩٠%
- ث- ٨٠%

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

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 ٩% من الناتج القومي وتوظف ٥٩% من العمالة وتستحدث حوالي ٧٨% من فرص العمل الجديدة

- أ- الخليج العربي .
- ب- الاتحاد الأوروبي .
- ج- آسيا .
- د- المغرب العربي .

مزايا الشركات العائلية

- ⌘ قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي .
 - ⌘ سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح
 - ⌘ اقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائله مما يقوى من مركزهم المالي
 - ⌘ وجود الحافز الخاص ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائله
- كما تتميز الشركات العائلية أيضا :
- هوامش ربح مرتفعه - معدلات نمو مبيعات مرتفعه
 - معدلات نمو أصول مرتفعه - معدلات عائد على رأس المال مرتفعه .

تتميز الشركات العائلية ب :

- أ- هوامش الربح المرتفعة.
- ب- معدلات نمو مبيعات مرتفعة.
- ت- معدلات نمو اصول مرتفعة.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

من التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية

- أ- ثورة المعلومات والاتصالات
- ب- سرعه التغيير
- ت- ضعف التخطيط الاستراتيجي
- ث- التكتلات الاقتصادية الدولية

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

- أ- حجم .
- ب- شكل .
- ج- ثقافة .
- د- سرعة .

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

- أ- حجمها .
- ب- تقنياتها .
- ج- دورانها .
- د- سمعتها .

من مواطن الضعف في الشركات العائلية التوجه في صناعة القرارات :

- أ- الحديث .
- ب- العقلاني .
- ج- الروحاني .
- د- العاطفي .

مواطن الضعف	نقاط القوة	الإبعاد
<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"> ■ ابداعي- 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 العائلة ■ عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة والعائلة من السيولة النقدية ■ التوجه العاطفي في صناعة القرارات ■ المنافسة والصراعات العائلية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التزام العاملين ■ الولاء ■ القيم والمعتقدات المشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> الانتماء للعائلة

المحاضرة الثانية عشر

الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

- أ- الدفاع المدني
- ب- الجامعات.
- ت- **المساهمين.**
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

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 تهدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين
 - ٤- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، و حملة الاسهم و أصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة
- الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة لشركات :
- **المساهمين**
 - **مجلس الادارة**
 - الادارة
 - اصحاب المصالح

من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

- أ- الدفاع المدني.
- ب- الجامعات.
- ت- **مجلس الإدارة**
- ث- الجمعيات الخيرية

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

- أ- التنظيم .
- ب- **البيئة .**
- ج- المجال .
- د- الخدمة .

من المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات المحدداتو تتمثل في البيئة الذي تعمل فيها الشركات :

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 .

- أ- **الخارجية**
- ب- الداخلية
- ت- العامة
- ث- الخاصة

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

- أ- المعاملة المتساوية للمساهمين.
- ب- الإفصاح والشفافية.
- ت- مسئوليات مجلس الإدارة.
- ث- **جميع ما ذكر صحيح.**

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

- أ- التمييز في المعاملة بين المساهمين القدامى والجدد.
ب- انعدام الشفافية.
ت- مسنوليات مجلس الإدارة.
ث- جميع ما ذكر خطأ.

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
- الإفصاح و الشفافية
- مسؤوليات مجلس الادارة

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

أ- كفاءة .

- ب- زيادة .
ج- صغر حجم .
د- كبر حجم .

من المعلومات التي يعيها كمبدأ من مبادئ حوكمة النتائج المالية وعمليات الشركة.

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

من المعلومات التي يعيها الإفصاح، الملكيات الكبرى وللأسهم وحقوق :

- أ- الملكية .
ب- الطبع .
ج- التصويت .
د- النشر .

من مزايا و منافع حوكمة الشركات :

- أ- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.
ب- زيادة مخاطر الفساد.
ت- ضعف المنافسين الجدد.
ث- ضعف الاداء العام للشركات.

من مزايا و منافع حوكمة الشركات :

- أ- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.
ب- زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.
ت- إضعاف المنافسين الجدد.
ث- ضعف الأداء العام للشركات.

من حوكمة الشركات جذب الاستثمارات الأجنبية .

- أ- سلبيات .
ب- مزايا .
ج- أنواع .
د- مشاكل .

مزايا و منافع 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 المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات
٦. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع .

المحاضرة الثالثة عشر

تعرف بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :

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

- أ- الأنشطة التطوعية.
- ب- **المسئولية الاجتماعية.**
- ت- الأنشطة الجماعية.
- ث- المسؤولية الفردية.

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه الذي تعمل فيه

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

- أ- **المجتمع**
- ب- المكان
- ت- السوق
- ث- جميع ما ذكر صحيح

تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

- أ- تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الاخرى.
- ب- تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.
- ت- **تعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية او الناحية الثقافية.**
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- **البعد الاقتصادي**
- البعد الاخلاقي
- البعد القانوني

من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

- أ- البعد الرياضي.
- ب- البعد السياسي.
- ت- **البعد الاقتصادي.**
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية مايلي :

- أ- مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك.
- ب- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ت- مراعاة حقوق الانسان.
- ث- **جميع ما ذكر صحيح.**

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي :

- أ- عدم مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.
- ب- مراعاة حقوق الإنسان.
- ت- عدم مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

تعتبر مراعاة حقوق الإنسان ضمن العناصر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

- أ- الفرعية
- ب- الاساسية
- ت- الرئيسية
- ث- غير الضرورية

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

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

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذي بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات 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 الاخلاقية	الاعراف والقيم الاجتماعية	القانوني
عدم التجارة بالمواد الضارة - حماية الاطفال صحيا و ثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزيفة و المزورة	قوانين حماية المستهلك	
منع تلوث المياه و الهواء 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 و صغار السن - اصابات العمل	السلامة و العدالة	

تم بحمد الله وتوفيقه مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

Omjehaad ☺

تحديث غيداء للفصل الثاني

■ اختبار ١ - ١٤٣٥ هـ ■ اختبار ٢ - ١٤٣٥ هـ ■ اختبار ١ - ١٤٣٦ هـ ■ اختبار ٢ - ١٤٣٦ هـ ■ اختبار ١ - ١٤٣٧ هـ