

## المحاضرة التمهيدية

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

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

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

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

١. كيفية
٢. سلبية
٣. اهميه
٤. عالميه

## المحاضرة الأولى

❖ تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورية

١. عادية

٢. استراتيجية

٣. فكرية

٤. عملية

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

١. حل المشكلات.

٢. التعلم التنظيمي.

٣. التراكمي المعرفي.

٤. التأقلم

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

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

١. ادارة الموارد البشرية

٢. التعلم التنظيمي

٣. التعلم الفردي

٤. التدريب

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

١. جمع

٢. استثمار

٣. تراكم

٤. تأقلم

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

١. سليج

٢. بوبروليشتر

٣. سايمون

٤. كريس ارجريس

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

١. الخبرات

٢. السوق

٣. المنافسة

٤. مهارات العاملين

❖ 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 الأخطاء وتصحيحها"

١. سينج senge

٢. كريس أرجريس Chris Argyris

٣. سايمون Simon

٤. بوبر و ليشتر 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 ودوافعه و قيمه  
- يتصلب بالخبرة الشخصية و الرؤية الفردية

التعلم التنظيمي :  
- يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد  
التنظيم  
- يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

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

١. يتصلب بالرؤية الجماعية المشتركة.

٢. يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمته.

٣. يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.

٤. يهتم بالتعليم الجماعي.

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

١. يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم

٢. يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

٣. يهتم بالتعلم الجماعي

٤. يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

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

١. يتيح الفرصة لكل عامل أن يعلم نفسه بنفسه

٢. يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة

٣. يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمته

٤. يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية

❖ ضمن التعلم التنظيمية .. التجارب السيئة هي التجارب

١. الناجحة

٢. الفاشلة

٣. التي تم التعلم منها

٤. التي لم يتم التعلم منها

العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم :

- اداة فعالة لإيجاد و نشر المعرفة داخل اقسام المنظمة

- المنافسة الجديدة تحتم التعلم والتعلم المتبادل

- تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري

- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم

منها

- سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

لا حظو الدكتور كرر نفس السؤال بس غير الخيارات فلانم تحفظو

الجملة كاملة لأنه يعتمد الحفظ

❖ ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات ب. :

١. حل المشكلات.

٢. التعلم.

٣. التنوع.

٤. غزو الأسواق الجديدة.

❖ ساهمت.....في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

١. سرعة التطور

٢. ضعف المنافسة

٣. غير واضح

٤. البيئة البسيطة

❖ من مبررات دراسة .... ألتنظيمي ارتفاع حده المنافسة؟

١. التعلم

٢. الهيكل

٣. البناء

٤. الشكل

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

١. ارتفاع حدة المنافسة.

٢. ضعف التقدم التكنولوجي.

٣. ضعف كفاءة الموظفين.

٤. جميع ما ذكر خطأ

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

١. ارتفاع الحده

٢. ضعف

٣. إنكماش

٤. غموض

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

١. المدارس

٢. الجامعات

٣. الأعمال الدولية

٤. الانتاج

❖ من مبررات دراسة التعلم التنظيمية

١. التطور الفكري نحو منظمات التعلم

٢. تناقص الاسواق العالمية

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

٤. ضعف كفاءة الموظفين

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

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

١. السلوك التنظيمي.
٢. المنظمة المتعلمة.
٣. التعلم التنظيمي.
٤. البيئة الخارجية.

❖ واحدة من الاتي ليست من مبررات دراسة التعلم التنظيمي

١. التطور الفكري نحو منظمات التعلم
٢. تناقص الاسواق العالمية
٣. التحول في الاهتمام من راس المال المادي الى راس المال الفكري
٤. ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية

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

١. الحديثة

٢. الكبيرة الحجم

٣. التعليمية

٤. المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة

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

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

.....لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.

١. سلوكها

٢. موظفيها وعمالها

٣. مسارها التنافسي

٤. اسم الشهرة الخاص بها

❖ واحدة من الاتي ليست ، من مميزات المنظمة المتعلمة:

١. قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم

٢. عدم تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول

٣. نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة

٤. العمليات المشتركة . حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة

❖ من مميزات المنظمة المتعلمة

١. عدم قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم

٢. عدم تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول

٣. امتلاك ارادة التحدي لتحقيق الاهداف

٤. الانغلاق عن البيئة الخارجية

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

امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي، امتلاكها ارادة التحدي لتحقيق الاهداف، تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها، تمتلك اساس معرفة مؤسساتية وعمليات لخلق الافكار الجديدة، توجد عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبينتها 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.

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

١. العائد السريع.
٢. الريح المعقول.
٣. القبول

#### ٤. التغذية العكسية

❖ حسب (واتكنز ومارسك)، حتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توفير 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 أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، توفير قيادة استراتيجية للتعلم.

١. زيادة الزبائن.

٢. التعلم المستمر.

٣. التنافس الخارجي.

٤. الاحتكار.

❖ قام بيتر سينج 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.

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

١. الرسالة

٢. الأهداف

٣. الرؤية

٤. الاستراتيجيات

❖ حسب راي بيتر سينج (Peter Senge) فإن التعلم الجماعي يعني قدرة الفرد على ...

١. العمل بروح الفريق

٢. العمل الفردي

٣. النشاط في العمل

٤. المواكبة

## المحاضرة الثانية

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

١. الرشيدة

٢. الإبداعية

٣. الفعالة

٤. التحويلية

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

١. التبعية

٢. الإدارة

٣. الاشراف

٤. السلطة

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

١. إدراك

٢. تعلم

٣. وصف

٤. شرح

التعاريف الموجودة في الاسئلة ذكروها من الاسئلة حاط 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.

❖ 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 لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية 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 الى قادة ....

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

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

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

ابعاد القيادة التحويلية :

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

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

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

❖ حسب تعريف جان كريجر 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 يشترك فيها القائد مرؤوسيه في ابداء آرائهم وفي اتخاذ القرارات
٣. هي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمية 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

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 و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم.

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

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

بالهدف المشترك

١. روح القائد
٢. مهارة القائد

٣. التأثير المثالي للقائد

٤. فلسفة القائد

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

١. المخاطرة

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

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

١. المدير العام.

٢. القائد التحويلي.

٣. الرئيس المباشر.
٤. الرئيس التنفيذي

التأثير المثالي او الكاريزما :  
- فالقائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح بالنسبة لهم نموذجاً يقتدى به و يغرس الاعتداد بالنفس و يحظى باحترام الآخرين و ثققتهم 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 يرباً بنفسه عن استغلال سلطته في تحقيق مكاسب شخصية.

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

١. التأثير بالمرؤوسين

٢. كشف الحقائق
٣. الاشراف على المرؤوسين
٤. جميع ما ذكر خطأ

❖ يعد من أبعاد القيادة التحويلية حيث يتميز القائد بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية:

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

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

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

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

١. ابعاد

٢. منتجات
٣. مخرجات
٤. مشاكل

الدفع والالهام:

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

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

الجهود

١. الدفع والالهام

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

❖ يتمثل في قدرة القائد على اىصال توقعاته العالية الى الآخرين:

١. الدفع والالهام:

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

❖ الدفع والالهام من ابعاد القيادة التحويلية وتتمثل في ..... القائد على اىصال توقعاته العالية الى الآخرين

١. رغبة
٢. قدرة
٣. سرعة
٤. مرونة

❖ إن الدفع والالهام لدى القائد يتمثل في قدرة القائد على اىصال ..... العالية الى الآخرين

١. توقعاته

٢. دوافعه
٣. حوافزه
٤. مشاركته

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

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

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

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

**التشجيع الإبداعي:**

- يستثير القائد التحويلي 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 التحويلي تفكير مرؤوسيه على التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية

١. يمتص
٢. يعيق
٣. يستثير
٤. يكبت

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

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

❖ يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

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

٤. تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

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

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

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

١. اتخاذ القرار
٢. التواصل
٣. الانصات

٤. التشجيع الإبداعي

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

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

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

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

❖ عند ممارسة أي قائد لأسلوب الإدارة ..... فان ذلك يجعله قريبا من العاملين

١. الأهداف

الاهتمام الفردي:

- بمعنى الاهتمام الشخصي من قبل القائد بمروسيه، 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.

٢. التواجد
٣. المتسلطة
٤. الضعيفة

❖ من اهم خصائص القائد التحويلي:

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

خصائص القائد التحويلي:

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

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

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

١. الذات
٢. العمل
٣. المنافسين
٤. الزبائن

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

- ويحدّد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :
- التركيز على ماهو 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 .

١. الجماعية
٢. الفردية
٣. **المؤسسية**
٤. التنافسية

❖ حدد 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 هي:

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

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

التطور المستمر

١. **الوظائف**
٢. المسائل
٣. الهوايات
٤. الطرق

- 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 المنظمه 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 المنظمه والعملاء .
  - و) **التركيز على العمل كفريق** : ببناء التعاون والتنافس لتحقيق الأهداف العامه .
  - ز) **التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمه** : من خلال :
    - تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم الحاليه والمستقبليه
    - 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 أدائهم الحالي والمستقبلي.

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

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

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

١. **المستمر**
٢. العقلاني
٣. الراشد
٤. النسي

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

١. التركيز على العمل

٢. التركيز على الأداء

٣. التركيز على العلاقات السلبية

٤. التركيز على العمل كفريق

❖ واحدة من الاتي ليست من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي

١. التركيز على العمل

٢. التركيز على الاداء

٣. التركيز على العلاقات السلبية

٤. التركيز على التطوير المتواصل

### المحاضرة الثالثة

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

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

١. تحدي ارضاء اصحاب المصالح في ظل موارد نادرة
٢. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
٣. تحدي الشعب عند نهايات الأقطاب
٤. **تسونامي المعرفة**

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

الحقيقة للمنظمات

- تحدي القيادة والموارد البشرية: ويشمل:

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

١. **القيادة**
٢. الجماعة
٣. الفريق
٤. التابعين

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

للمنظمات

١. **الفكري**
٢. المادي
٣. العامل
٤. الآلي

❖ اعتبر الراس المال الفكري الثروة الحقيقية للمنظمات ضمن:

١. **التحدي القيادة والموارد البشرية**

٢. تحدي القيادة النسوية
٣. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
٤. تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

❖ ادارة العمالة المؤقتة و الطارئة يدخل ضمن :

١. **تحدي قيادة و موارد البشرية**

٢. تحدي هندسة المعمارية التنظيمية
٣. تسونامي المعرفة
٤. تحدي اللعب عند نهاية الأقطاب

❖ تعتبر التنظيمات المقلوبة احدى تحديات:

١. القيادة و موارد البشرية
٢. القيادة النسوية
٣. **هندسة المعمارية التنظيمية**
٤. الحفاظ على البيئة وإستدامتها

تحدي هندسة المعمارية التنظيمية : يشمل ظهور :

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

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

١. الأحادية
٢. المزدوجة
٣. التنافسية
٤. الافتراضية

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

١. القيادة والموارد البشرية.
٢. هندسة المعمارية التنظيمية.
٣. أصحاب المصالح بالمنظمة.
٤. جميع ما ذكر خطأ.

❖ من اهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

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

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

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

وظائف الادارة على سبيل المثال.....

وظائف الادارة على سبيل المثال.....	النسبة
١. ١٥%	١. ١٥%
٢. ٢٥%	٢. ٢٥%
٣. ٢٤%	٣. ٢٤%
٤. ٣٤%	٤. ٣٤%

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

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

الإدارة عقل المنظمة	الروح
- <u>العقل</u> عملية فكرية تقوم على ربط المفاهيم بعضها ببعض <u>وإدراك</u> ما تشابه منها وما اختلف ومعرفة علاقات بعضها البعض. وسمي العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك	١. الروح
- <u>وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقا</u> من مفاهيم العقل وممارسته مثل : التفكير ، التعقل ، المعرفة ، التذكر ، التخيل ، حل المشكلات ، <u>اتخاذ المقررات</u> ، الاستنتاج ، الاستقراء ، الخبرة ، الحكمة ، الرشد ، النقد ، الابتكار .	٢. التفكير.
- وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها <u>تحتاج إلى كل ممارسات العقل</u> التي يجب أن تكون حاضره في جميع عملياتها وأنشطتها.	٣. <u>العقل.</u>
	٤. الذاكرة



❖ 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. ادراك
٤. تشكيل

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

١. صفات
٢. ممارسات
٣. روح
٤. تعقيدات

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

١. سريع
٢. فاعل
٣. مكثف
٤. مقبول

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

١. روح
٢. عقل
٣. واجهه
٤. الكل

❖ تعد الإدارة 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 إدارياً يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة.....

١. عقل المنظمة

٢. روح المنظمة

٣. قلب المنظمة

٤. رأس المنظمة

❖ من نتائج إعتبار الإدارة عقل المنظمة:

١. عدم تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي

٢. تأسيس منظمة متطورة إدارياً

٣. الفشل في تكوين العلاقات

٤. ظهور الصراعات الداخلية

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

١. العميل

٢. المورد

٣. المراة

٤. العامل

❖ من نتائج اعتبار الإدارة عقل المنظمة

١. عدم تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي

٢. تأسيس منظمة غير منطوية إدارياً

٣. تكوين الكفاءات

٤. ظهور الصراعات الداخلية

ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة!؟

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :

✓ الكفاءة .

✓ الفاعلية .

✓ الإنتاجية .

٢. تأسيس منظمة متطورة إدارياً : من خلال

✓ احترام الوقت وقبول الجديد .

✓ عدالة واحترام المراة .

✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .

٣. تكوين الكفاءات ( الجدارات ) الجوهرية :

✓ الموارد .

✓ القدرات .

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

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

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

١. العقل
٢. **الذكاء**
٣. الحس
٤. الروح

علاقة الذكاء بالإدارة

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

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

الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات:

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

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

الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات

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

❖ الذكاء هو القدرة على التفكير والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعية 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 المواقف 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

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

كعنصر هام من الذكاء بنسبة (٨٠%)

١. السرعة الذهنية

٢. الذاكرة

٣. المعلومات العامة

٤. دفع الانجاز

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

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

١. 80%

٢. 85%

٣. 70%

٤. 75%

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

١. الأدوار

٢. الموازنة

٣. التخطيط

٤. 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 والتحديات)، كما يسهم في التحذير من الازمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الاستراتيجية.
- ◀ يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم.

## المحاضرة الرابعة

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

### ١. صناع القرار

٢. العمال

٣. المنافسين

٤. الموردين

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

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 الشخصيه التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، قدره على تحفيز العاملين .

- ❖ يعرف 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 جوهانسن (Johansen) الذكاء الاستراتيجي بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل ....

١. الزبائن

٢. الموردين

### ٣. المنافسين

٤. العمال

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

### ١. اهداف

٢. واجبات

٣. صلاحيات

٤. مقدرات

- ❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

### ١. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة.

٢. دفع العمال لزيادة الانتاج.

٣. زيادة و توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.

٤. تطوير مهارة لعاملين بالإدارة الوسط

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

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

١. التنبؤ بالنتائج

٢. تحليل الوظائف

٣. مراجعه السوق

٤. التوصيف الجيد للوظائف

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

وسياسات

١. نمطية

٢. إبداعية

٣. تقليدية

٤. عادية

❖ من أهداف الذكاء الاستراتيجي

١. تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها

٢. زيادة توطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض

٣. دفع العمال لزيادة الإنتاج

٤. تقديم أفكار غير هادفة

❖ من اهداف الذكاء الاستراتيجي توفير ..... استراتيجية تمكن المنظمات من التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبلا

١. معلومات

٢. اهداف

٣. أسواق

٤. منتجات

❖ اهداف 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.

### عناصر الذكاء الاستراتيجي



### ❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

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

### ❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

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

### ❖ تعتبر الدافعية من الذكاء الاستراتيجي؟

١. مشاريع
٢. عناصر
٣. برامج
٤. تحديات

### ❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

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

### ❖ واحدة من الاتي ليست من عناصر الذكاء الاستراتيجي

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

### ❖ من عناصر الذكاء الاستراتيجي ..... وتعني امكانية اسقاط حاله العالم الراهنه على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا

#### ١. الاستشراف

٢. الحدس
٣. الإبداع
٤. الشراكة

#### الاستشراف ( البصيرة )

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 الإستراتيجي لقادة المنظمات في المجالات التاليه :

( أ ) اعتماد التوقع في ادارة التغييرات البينييه بأسلوب هادئ ومنظم .

( ب ) نجاح القاده في اعتماد السيناريوهات .

( ج ) استيعاب القاده للعمليات المنظميه الرئيسييه .

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

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

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

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

#### التفكير بمنطق منظم

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

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

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

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

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

❖ يعبر التفكير بمنطق النظم عن القدرة على ..... ودمج العناصر أكثر 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. قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية.
٢. قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجته.
٣. الرؤيا المنامية.
٤. القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها الى اجزاء ثم تحليلها

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

١. قدرة
٢. رغبة
٣. امنيات
٤. احلام

#### الرؤية المستقبلية

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

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

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

### ❖ 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

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

#### الشراكة ( Partnership )

- تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية .
- فلقد استطاع ستيف جوبز إقامة شراكة بين اكرزوكس 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 .... على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية:

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

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

١. تحالفات
٢. رؤية
٣. أهداف
٤. جماعات

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

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

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

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

١. الدافعية
٢. الشراكة
٣. 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. الأبداع
  ٣. الحدس
  ٤. الاستشراق

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

١. آراء الزملاء

٢. الخبرة الشخصية

٣. آراء المنافسين

٤. حاسوب الشركة

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

اشكال جديدة.

١. الدافعية

٢. الابداع

٣. الحدس

٤. الاستشراف

❖ يعرف الأبداع كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على أنه قدرة القادة على التفكير في نسق.....

١. مفتوح

٢. واحد

٣. مغلق

٤. عالي

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

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

❖ يوصف القادة الأذكاء استراتيجيا بأنهم ذوي حكمه و..... ويحفزون الآخرين على الأداء المتميزة

١. أستقامه

٢. سرعة

٣. استعجال

٤. بطش

وبشكل عام يوصف القادة الأذكاء 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 طويل 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 خطأً.**

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

١. الحالة البركانية

٢. **الأزمة.**

٣. التقلبات البيئية.

٤. جميع ما ذكر خطأً.

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

الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان:

١. **مفاجئ**

٢. سريع

٣. خطير

٤. معقد

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

المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان:

١. عادية

٢. ثابتة

٣. **غير مستقرة**

٤. شبه عادية

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

١. متحركة

٢. **مستقرة**

٣. القادة

٤. الزبائن

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

١. **مالي**

٢. خارجي

٣. انساني

٤. سطحي

تعريف الأزمة :  
❑ الأزمة 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 .

#### تعريف الأزمة :

- ❑ **الأزمة هي وقوع خلل مفاجئ** وخطر يضر 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 .

#### ❖ 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

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

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

#### خصائص الأزمة :

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

#### ❖ من خصائص الأزمة:

١. **التعقيد والتشابك والتداخل**
٢. تكرارها بصفة مستمرة
٣. التأخر في حدوثها
٤. لم توضح بالتصوير

#### ❖ من اهم خصائص الازمات:

١. **المفاجأة في حدوثها.**
  ٢. التأخر في حدوثها.
  ٣. التنبؤ قبل حدوثها.
  ٤. التكرار.
- ❖ من اهم ... الأزمت المفاجأة في حدوثها؟

#### ١. **خصائص**

٢. مؤشرات
٣. طرق
٤. أساليب

#### ❖ 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 والعجز 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. المفاجاهه 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. الإدراك

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

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 الوهمية ( 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 الرقابة

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

٦- اليأس : لدى فئة معينة 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 أطماع لدى الغير .
- سوء الإدارة .
- عدم مواجهة الأزمة .

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

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

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

١١- تعارض الأهداف : بين الأطراف المختلفه التي يجمعها عمل مشترك ، فكل طرف

❖ 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

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

حيث تلجأ الى صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري.

١. سوء التقدير

٢. سوء الادراك

٣. الادارة العشوائية

٤. الرغبة في الابتزاز

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

١. التعلم

٢. اتخاذ القرار

٣. التقليد

٤. المراجعة

❖ من اهم اسباب الازمات:

١. اليأس.

٢. سوء التقدير والتقييم.

٣. الادارة العشوائية.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من اسباب ظهور الإشاعات:

١. انعدام الحقائق لدى الناس.

٢. وجود اطماع لدى الغير.

٣. سوء الادارة.

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

١. الإشاعات

٢. عدم الرضا الوظيفي

٣. التكاسل عن العمل

٤. جميع ما ذكر صحيح .

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

١. تعارض المصالح

٢. التماسك
٣. تبادل المصالح
٤. قلة الاحتكاك

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

١. أزمة الديون الخارجية

٢. أزمة الرهائن
٣. أزمة الامطار
٤. جميع ما اذكر 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.

❖ من ضمن المعايير التي تستخدم في تصنيف الأزمات

معيار ..... والذي يصنف الأزمة الى نوعين طويل المدى

واخر قصير المدى

١. العمق

٢. المدة الزمنية

٣. المستوى
٤. التكرار

❖ يعتبر الانخفاض الحاد في المبيعات لأحدى الشركات

بمثابة أزمة .....

١. مادية

٢. معنوية
٣. سياسية
٤. جزئية

❖ ان الانخفاض الحاد في المبيعات والذي قد يواجه احدى

الشركات العاملة في السوق السعودي يصنف من أ نوع الازمات

١. المادية

٢. المعنوية
٣. البسيطة
٤. الجزئية

المعيار	الأنواع
التكرار	أزمه ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف . أزمه فجائيه غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .
العمق	أزمه عميقه جوهريه هيكلية التأثير - أزمه سطحيه غير عميقه هامشية التأثير .
المظهر	الأزمه الزاحفه مثل <u>أزمة الديون الخارجيه</u> . الأزمه العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن . الأزمه الصريحه العلنيه أو المفتوحه مثل أزمات التمويل . الأزمه الضمنيه المستترة وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل <u>أزمة الثقة في الجهاز المصرفي</u> .
المده الزمنيه	أزمة طويلة الأمد - أزمة قصيرة الأمد .
الهدف	أزمة غير عمديه - أزمة عمديه .
المستوى	محليه - أقليمييه - دوليه - المنظمه .

التوع	أمثله
الأزمات الماديه	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 رضا العاملين واستيائهم - بأس البعض - <u>تدهور الإلتزام</u> - انخفاض الروح المعنويه .
<u>الأزمات البسيطة</u>	الإشاعات الداخليه المحدوده - عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري - إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه - وفاة مدير إدارة أو استقالته - عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	حريق في أحد عتابر الإنتاج - اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام - تدهور العمل في أحد الأقسام - انخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات - ظهور وباء في أحد المدن الصغيره - تسمم في إحدى المدارس .
الأزمات المتكرره	انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء - أزمة عدم توافر القوى العامله في مواسم الحصاد - عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دوريا - كساد عال كل 10 سنوات - أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .



❖ من أنواع الأزمات المادية

١. اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام
٢. أزمة العمالة
٣. عطل في خط إنتاج
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

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

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

❖ 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

❖ 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 الأزمات..

١. أخطر

٢. أسهل

٣. أبسط

٤. أسرع

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

الإهتمام بها و الحديث عنها:

١. مرحلة الميلاد و الظهور

٢. مرحلة الإختفاء

٣. مرحلة النمو والإنتعاش

٤. مرحلة الإنحسار و القلص



## المحاضرة السادسة

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

### ١. إدارة العمليات

٢. التأمين

٣. الرقابة

٤. التخطيط

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

### بقائها في السوق

١. فن

٢. تضخيم

٣. إدارة

٤. تفعيل

❖ إدارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير .... للمشكلات

الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيره

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

١. العشوائي

٢. الجماعي

٣. السريع

٤. المنظم

❖ إدارة الأزمة تعني الاعداد والتقدير المنظم

للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة

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

١. معقولة

٢. متوسطة

٣. خطيرة

٤. قليلة

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

١. إدارة الازمات

٢. إدارة الذكاءات

٣. الإدارة بالذكاء

٤. الإدارة بالازمات

### الإدارة بالازمات ( Management by Crisis )

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

- تعتمد الإدارة بالازمات 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 بالازمات علم صناعة الازمات 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

❖ من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

١. عدم الجاهزية.

٢. الضعف في توزيع الأدوار.

٣. تهيئة المسرح الأزموي.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

ومن أهم مواصفات الادارة بالازمات :

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

#### مبادئ التعامل مع الأزمة

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

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الازمة

١. استخدام القوة المفرضة
٢. تجاهل الازمة
٣. **الإحتفاظ بحرية الحركة**
٤. عدم السيطرة على الاحداث

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

#### ١. **المباغته**

٢. التعاون
٣. التفوق
٤. توخي الهدف

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الأزمة:

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

#### ❖ من مبادئ التعامل مع الازمة هو:

#### ١. **التعاون في معالجه الازمة.**

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

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

١. انواع
٢. خصائص
٣. صفات

#### ٤. **مبادئ**

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

#### حالة الانتشار السريع:

١. استراتيجيه وقف النمو
٢. استراتيجيه اجهاض الفك والقيم والاتجاهات
٣. استراتيجيه تغيير مسار الأزمة
٤. **استراتيجيه العنف**

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

١. العنف

٢. التقدير

٣. التسامح

٤. التأقلم

❖ استراتيجية من استراتيجيات مواجهة الأزمة 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 مبدأ .....بذل الجهد لمنع التدهور.

١. قبول الامر الواقع

٢. المواجهة

٣. التجاهل

٤. الحل السلمي

❖ 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 الأتجهات

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

❖ من الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الازمة استراتيجية تصعيد الازمة من خلال دفع القوى المشاركة في ..... الازمة 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 المتحداه إلى عناصر متعارضة .

- استراتيجية إجهاض الفكر والقيم والإتجاهات 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 .

❖ 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



## 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.

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

صديقة للبيئة وان تكون آمنة :

تعريف التسويق الأخضر :  
- هو عملية بيع المنتجات والخدمات والتي تتسم في كونها صديقة للبيئة .  
- عرّفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر بأنه تسويق المنتجات التي تعتبر صديقة للبيئة ، وأن تكون آمنة ، وأن تتضمن عدد من الأنشطة المختلفة التي تتمثل في تعديل المنتج ، تغيير طريقة وأساليب التعبئة والتغليف ، وتعديل وتطوير أساليب الترويج - التسويق الأخضر هو مدخل إداري مبدع يهدف إلى تحقيق الموازنة ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية .  
- التسويق الأخضر مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى منتجات غير ضاره بالبيئة وتعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه بحيث تكون محصلته النهائية الحفاظ على البيئة ، وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للشركة .

١. جمعية التسويق الأمريكية.

٢. جمعية التسويق الأوروبية.

٣. الجمعية السعودية للتسويق.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. التقليدي

٢. الأخضر

٣. الالكتروني

٤. المباشر

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

١. التسويق الوردي

٢. التسويق الالكتروني

٣. التسويق الأخضر

٤. التسويق السياسي

### ❖ يعرف التسويق الأخضر على أنه مدخل إداري مبدع يهدف الى تحقيق ..... ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف

الربحية:

١. الموازنة

٢. التنسيق

٣. المنافسة

٤. التعارض

### ❖ 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

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

١. اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.

٢. الاستهلاك الفاحش و غير المنظم للموارد الطبيعية.

٣. الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.

٤. غير موجود في تصوير الاسئلة.

❖ هنالك عدد من الأشياء التي دفعت ..... الى أخذ دور مهم في حماية البيئة منها الاستهلاك الفاحش و غير 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 و غير المنظم للموارد

الطبيعية:

١. حماية البيئة

٢. المنافسة

٣. محاربة البيئة

٤. الادارة

مبررات ظهور التسويق الأخضر

◀ ضعف الوعي لدى أغلب المنظمات و عدم الإهتمام بالبيئة و الإستهلاك الفاحش و غير المنظم

للموارد الطبيعيه دفعت أنصار البيئة الى الأخذ دور مهم في حماية البيئة.

◀ ويرى كوتلر ( Kotler ) أنه على المسوقين أن يكونوا واعيين و مدركين للتهديدات و الفرص

الموجودة في البيئة الطبيعيه و المرفقه بالتوجهات التاليه :

١. تناقص الموارد الأولية.

٢. ارتفاع تكلفة الطاقة.

٣. ارتفاع مستوى التلوث.

٤. تغيير دور الحكومات.

❖ مبررات ظهور التسويق الأخضر :

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

❖ من مبررات ظهور التسويق الأخضر

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

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

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

❖ 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 ١٩٧٥م

١. جميعه حقوق المستهلك
٢. جميعه حماية البيئة
٣. جمعيه التسويق الامريكية
٤. منظمه الصحة العالمية

❖ ظهر مصطلح التسويق الأخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جمعيه التسويق الامريكية 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 اهدافها:
  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 الاخضر لأول مرة في ورشة العمل التي اقامتها جمعية التسويق الامريكية عام ١٩٧٥ والتي من نتائجها المباشرة صدور اول كتاب يعني بالتسويق الاخضر تحت عنوان التسويق الايكولوجي (الاجيائي).
- ❖ 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 بإقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة.

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر

١. توفر المعلومات المؤدي الى زيادة الوعي لدى المستهلك

٢. النسبة الضئيلة للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية

٣. قوة النشاط الترويجي لمنظمات الاعمال نحو المنتجات الخضراء

٤. الانخفاض النسبي لأسعار المنتجات الخضراء مقارنة بالمنتجات التقليدية

❖ من ضمن معوقات التسويق الأخضر النسبة ..... للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية

١. العالية

٢. المتوسطة

٣. المعقولة

٤. الضئيلة

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر :

١. توفر المعلومات المؤدي إلى زيادة وعي لدى المستهلك

٢. النسبة العالية للمنتجات الخضراء قياساً بالمنتجات التقليدية

٣. ضعف النشاط الترويجي لمنظمات الأعمال نحو المنتجات الخضراء

٤. الانخفاض النسبي لأسعار المنتجات الخضراء مقارنة بالمنتجات التقليدية

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

١. الترويجي

٢. الإداري

٣. التنافسي

٤. المالي

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي.....

١. ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء

٢. عدم وجود موزعين

٣. عدم وجود مروجين

٤. قلة خبرة رجال البيع

❖ من معوقات تطبيق التسويق الأخضر ما يلي:-

١. قلة خبرة رجال البيع.

٢. الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية

٣. عدم وجود موزعين.

٤. عدم وجود مروجين.

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

١. تطوير

٢. تطبيق

٣. تجهيز

٤. تنويع

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

١. الانتاج الكثيف

٢. الموارد الطبيعية

٣. التكنولوجيا المختلفة

٤. العمالة الماهرة

❖ من أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر

١. إرضاء حاجات ورغبات المالكين من خلال تجنب المنافسة التقليدية

التقليدية

٢. الرفض الاجتماعي للمنظمة

٣. الاقبال 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.

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.

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

❖ من اهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر :

١. زيادة التلّف

٢. القبول الاجتماعي للمنظمة

٣. الإقبال الأكثر على السلع التقليدية

٤. ارتفاع نسبة التلوّث

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

١. الربح العالي

٢. القبول الاجتماعي

٣. التركيز على الترويج فقط

٤. التركيز على الزبائن فقط

## المحاضرة الثامنة

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

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

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

❖ .....هو ذلك الشخص الذي يكون مهتم بالبيئة وملتزم

بالقضايا التي تتناولها:

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

❖ من خصائص المستهلك الأخضر:

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

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

١. رفض
٢. قبول
٣. تشجيع
٤. خلق

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

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

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

١. العام
٢. الخاص
٣. الربحي
٤. البيئي



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

١. تجنبه
٢. سلوكه
٣. تعاونه
٤. عمله

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

١. توجيه
٢. تشجيع
٣. كبت
٤. تكثيف

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

والبيئية:

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

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

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

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

نشاطات بيئية من وقت لآخر

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

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

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

❖ يطلق على .....مجموعه الأخضر الفاتح.

١. البراعم
٢. الخضري شديد الاخلاص

٣. المشترون الخضري

٤. المتذمرون

❖ من أنماط سلوك المستهلك الأخضر ما يعرف بالبراعم ويطلق على هذه المجموعة وصف الأخضر.....

١. **الفتاح**

٢. الغامق

٣. شديد الخضري

٤. قليل الخضري

❖ 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. المشترون الخضري

٤. البراعم

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

١. البراعم

٢. اللامبالون

٣. الخضري شديد الإخلاص

٤. **المتذمرون**

❖ .....يصنفون بالمستهلك الأسمر، فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئية:

❖ يوصف .....بأنهم غير مهتمين بالقضايا البيئية وغير متألفين معها تماما

١. البراعم.

٢. الخضري شديد الإخلاص.

٣. **اللامبالون.**

٤. المتذمرون.

❖ ضمن نماذج المستهلك الأخضر ... ويطلق على هذه

المجموعة "المستهلك الأسمر" فهم يتعدون عن اللون

الأخضر تماما وغير مهتمون بالقضايا البيئية وغير متألفين

١. البراعم

٢. **اللامبالون**

٣. الخضري شديد الإخلاص

٤. المتذمرون

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

١. الطويلة

٢. المتعرجة

نماذج المستهلك الأخضر

بيّنت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

- **الخضري شديد الإخلاص** : وهم المستهلكون الخضري الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق **Extra Green** الذين يتميزون بإمتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .

- **المشترون الخضري** : هم المستهلكون الخضري المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئيه ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافيه ( حتى زيادة ٢٢% ) من أجل شراء منتجات خضراء - **البراعم** : يطلق على هذه المجموعة **الأخضر الفاتح** ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإنخراط في نشاطات بيئيه من وقت لآخر .

- **المتذمرون** : يصنفون بالأخضر الأسمر وهذه الفئة من المستهلكين ليس لديهم اهتمام بمشكلات البيئه ولا يؤمنون بأن لديهم دور في حماية البيئه بل ويرون أن المسؤوليه تقع على عاتق الدوله عبر مؤسساتها المتخصصة

- **اللامبالون** : يصنفون بالمستهلك الأسمر فهم يتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه وغير متألفين معها .

٣. القريبة.

٤. البعيدة

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

١. صفات

٢. تصنيفات

٣. ممارسات

٤. مشكلات

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها

٢. استخدام الدراجات العادية في التنقل في المسافات القريبة

٣. التبذير في استعمال الماء والكهرباء

٤. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

❖ واحدة من الاتي ليست من ممارسات المستهلك الأخضر

١. استخدام المنتجات المعاد تدويرها

٢. الاتصال عبر البريد الالكتروني وطباعة الضروري من الوثائق

٣. في استخدام السيارات للتنقل في المسافات القريبة

٤. احكام فتحة حنفية الماء

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

يتميز المنتج الاخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:

- ◀ ليست لديه تأثيرات سلبية على صحة المواطن او الاضرار به.
- ◀ يتم تصنيعه بطاقة وموارد طبيعية اقل من مقارنة بالمنتج التقليدي.
- ◀ يصنع بمواد معاد تدويرها كليا او جزئيا.
- ◀ قليل مواد التعبئة والتغليف تقليصا لحجم النفايات.

١. أكثر

٢. أقل

٣. رديئه

٤. مستوردة

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

١. بيع

٢. تسعير

٣. ترويج

٤. توزيع

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

١. التدوير

٢. التجزئة

٣. التخفيض

٤. الترويج

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

١. كبيرة
٢. واسعة
٣. ضيقه
٤. ممتدة

❖ يختلف المزيج التسويقي الأخضر عن المزيج التسويقي التقليدي في كون المزيج التسويقي الأخضر لديه سوق مستهدف ومحدد بدقة وابعاده الجغرافية.....

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 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 متسع جغرافيا	السوق

١. واسعة
٢. متوسطة
٣. ضيقة
٤. منتشرة

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

١. الخلفية
٢. الدفاعية
٣. الأمامية
٤. شديدة الخضرة

❖ من استراتيجيات التسويق الأخضر الاستراتيجية ..... والتي تمثل توجه أخضر صارم أو شديد في عمل الشركة في منتجاتها أو تعاملها مع البيئة الطبيعية:

١. الخضراء الدفاعية
٢. الشديدة الخضرة
٣. المائلة للأخضر
٤. الظل الأخضر

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

١. استراتيجية الظل الأخضر

٢. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٣. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٤. استراتيجية الخضراء الدفاعية

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

١. استراتيجية الظل الأخضر

٢. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٣. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٤. استراتيجية الخضراء الدفاعية

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

١. استراتيجية الخضراء الدفاعية

٢. الاستراتيجية المائلة للاضرار

٣. الاستراتيجية الشديدة الخضرة

٤. استراتيجية الظل الأخضر

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

كفاءة الإنتاج

١. تخفيض

٢. مراقبة

٣. زيادة

٤. حصر

اسباب التوجه الاستراتيجي للشركات نحو المنتجات الخضراء:

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

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

١. كفاءة الانتاج

٢. سرعة العمل

٣. زيادة العمالة

٤. زيادة ساعات العمل

## المحاضرة التاسعة

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

١. التسويق الإلكتروني

٢. التسويق التقليدي

٣. التسويق الأخضر

٤. التسويق الوردي

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

١. الترويج

٢. التسويق الإلكتروني.

٣. التسويق الأخضر.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. السوق

٢. الأنترنت

٣. الترويج

٤. التوزيع

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

وجلب الأرباح :

١. جذب

٢. تحليل

٣. تنظيم

٤. توصيف

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

و..... وجلب الأرباح

١. العمل معهم

٢. التفاعل معهم

٣. الاحتفاظ بهم

٤. التماشي معهم

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

١. التسويق الرقمي

٢. التسويق الأخضر

٣. التسويق المباشر

٤. جميع ما ذكر صحيح

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

خاص

١. المحلات التجارية

٢. الانترنت

٣. أماكن التسويق العامة

٤. أماكن التسويق الخاصة

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

١. الهاتف الجوال

٢. الانترنت

٣. الترميز الرقمي

٤. السكاتر

مفهوم التسويق الإلكتروني

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

الإنترنت لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم وجلب 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 وأدواته 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 .

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

البيع والشراء )

١. التسويق الإلكتروني

٢. الأعمال الإلكتروني

٣. التجارة الإلكترونية

٤. التسويق التقليدي

❖ التسويق الإلكتروني جزء من

١. المصارف الإلكترونية

٢. التجار الإلكترونية

٣. الأعمال الإلكترونية

٤. الهندسة الإلكترونية

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

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

❖ التسويق الإلكتروني جزء من:

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

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

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

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني الإعلان عن .....وعن المنتجات

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

❖ من مجالات التسويق الإلكتروني:

١. الإعلان 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. الأعلان

❖ يعد البيع عبر الإنترنت أحد اشكال قنوات .....المباشر الى المستهلك

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

❖ من اهداف التسويق الإلكتروني:

١. زيادة الارباح دون مراعاة للمنتج وذوق المستهلك.
٢. عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن
٣. عدم تقديم خدمات ما بعد البيع.
٤. تحسين الصورة الذهنية للشركة والمنتجات المعروضة

أهداف التسويق الإلكتروني

- تحسين الصورة الذهنية للشركة ومنتجاتها المعروضة
- تقديم الخدمات وتحسين العناية بالزبائن .
- البحث عن المستهلكين الجدد .
- زيادة معدل الوصول إلى المستهلكين .
- القيام بعمليات البيع والشراء .
- زيادة نطاق السوق من السوق المحلي إلى السوق الدولي .
- تخفيض التكاليف وتحقيق السرعة في أداء الأعمال .
- الترويج والتوزيع للمنتجات .
- إدارة العلاقة مع الزبون .



❖ من اهداف التسويق الالكتروني تحسين ..... للشركة والمنتجات المعروضة

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

❖ من أهداف التسويق الالكتروني البحث عن.....

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

❖ من ..... التسويق الالكتروني زيادة معدل الوصول الى المستهلكين

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

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

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

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

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

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

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

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

العملاء

١. معقد
٢. عادي
٣. جذاب
٤. تقليدي

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

المنافسة

١. انكماش
٢. تعريف
٣. 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

١. شبكة الانترنت

٢. الاسواق الجماهيرية
٣. الساحات العامة
٤. المعارضات 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

❖ 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

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 الأطر المحلية والإقليمية ، 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 طبيعته التبادلية 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 .

❖ من الأشياء التي يتميز بها التسوق الإلكتروني عن التسوق التقليدي إمكانية اتصال المنظمة بإعداد كبيرة من الزائرين على ..... بشكل يتعدى الأطر المحلية والإقليمية

١. المحل التجاري
٢. المعرض التجاري
٣. السوق التجاري
٤. الموقع الإلكتروني

❖ اعتماد التسوق الإلكتروني على تكنولوجيا المعلومات يعطيه أفضليه في تقديم المعلومات ذات الطبيعة ... مع الزبائن

١. التبادلية
٢. المحلية
٣. العالمية
٤. الموسمية

❖ تمتاز أليات التسوق الإلكتروني بالتكلفة .....

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

❖ من مزايا التسوق الإلكتروني ..... اختراق الأسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسوق التقليدي

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

❖ من ضمن مزايا التسوق الإلكتروني سهولة ..... السوق لانعدام الحواجز والمعوقات في التسوق التقليدي

١. اختراق

٢. هجر
٣. ترك
٤. جذب

#### مزايا التسوق الإلكتروني

- ◀ يساعد جميع الشركات على تسويق منتجاتها وخدماتها بغض النظر عن حجمها وإمكاناتها.
- ◀ تمتاز أليات التسوق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة، وسرعة الانجاز، وسهولة وكفاءة اتمام عملية الاتصال، و قلة الاستثمار.
- ◀ إمكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة.
- ◀ سهولة اختراق الأسواق لانعدام الحواجز والمعوقات الموجودة في التسوق 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 التسوق 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.
- ◀ إمكانية ملاحظة نشاط المنافسين.
- ◀ سهولة توزيع المنتجات الرقمية الكترونيا

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

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

❖ من مزايا التسويق الإلكتروني

١. زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملية التبادل

٢. عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها
٣. حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني
٤. ارتفاع تكاليف إقامة المواقع الإلكترونية وتطوير التسويق الإلكتروني للشركة

❖ من التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني:

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

❖ من ضمن التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

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

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

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

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

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

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

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

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

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

❖ من التحديات التي تواجهها لتسويق الالكتروني:

١. قلة الزبائن.
  ٢. عدم امكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
  ٣. قلة السلع.
  ٤. كل ما سبق ذكره صحيح.
- ❖ من بين تحديات التسويق الإلكتروني:
١. زيادة التفاعل وتبادل المعلومات بين طرفي عملته التبادل
  ٢. عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية
  ٣. القدرة على تلبية احتياجات الافراد والشركات والمؤسسات الحكومية في ان واحد
  ٤. امكانية الوصول الى قطاعات سوقية مختلفة

## المحاضرة العاشرة

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

١. الحضارة.
٢. الثقافة.
٣. المدنية.
٤. المشاركة.

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.

❖ تعرف الثقافة على انها القيم والعادات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الإنتاج....الذي يعكس تلك القيم

١. المادي
٢. الحالي
٣. النوعي
٤. الخاص

❖ تعتبر الثقافة من العوامل التي تؤثر على بيئة الأعمال، وتتميز الثقافة بأنها:

١. لا يتم نقلها من جيل لآخر.
٢. غير قابلة للتعديل أو التغيير.
٣. غير مهمة في بيئة الأعمال.

٤. تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية.

❖ تتميز الثقافة بأنها...

١. قابل للتبديل والتغيير
٢. جامدة
٣. غير قابلة للنقل
٤. غير قابل للتقليد

❖ الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :

١. تعمل في المجال الثقافي.
٢. تمتلك موارد بشرية من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة.
٣. تركز على توظيف النساء فقط.
٤. كل ما ذكر صحيح.

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

١. اصول
٢. موارد بشرية
٣. مأكينات
٤. محلات

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 وإمكانياتها سيؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين .

### خصائص الشركات متعددة الثقافات

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

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

❖ 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

❖ واحدة من الاتي ليست خصائص الشركات متعددة الثقافات:

١. مستوى مرتفع من الصراعات

٢. التكامل الهيكلي

٣. تنوع الموارد البشرية

٤. غياب التمييز

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

١. متوسط

٢. عالي

٣. منخفض

٤. عالي جدا

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

١. الجودة

٢. الزبائن

٣. الصراعات

٤. الأرباح

❖ من خصائص الشركات متعددة الثقافات:

١. تنوع الموارد البشرية.

٢. غياب التمييز.

٣. التكامل بلهيكلي.

٤. كل ما ذكر صحيح.

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

يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بي:

١. الصدمة الحضارية.

٢. الصدمة الثقافية.

٣. سوء الفهم.

٤. كل ما ذكر خطأ.

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

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

١. الروح الجديدة

٢. الغموض

٣. سرعه الفهم

٤. التفكك

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

التي يحملها الفرد والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. الصدمة الثقافية

٤. الصدمة الحضارية

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

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

١. الازمة

٢. الصدمة النفسية

٣. الصدمة الثقافية

٤. الصدمة الحضارية



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

١. العولمة
٢. الازمة الإنسانية
٣. المعايضة الثقافية
٤. الصدمة الثقافية

❖ من أنواع الثقافات المتعددة على بيئة الأعمال:

١. الثقافة القوية
٢. ثقافة التأمير.
٣. ثقافة التسلط.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

أنواع الثقافات على بيئة الأعمال: **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** - **التأمير** - غيبوية الماضي - الاحباط - الصمت - تبديد الوقت - التعقيد الثقافي - الشدة و اللين - الفردية و الجماعية

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

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

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

**القوية**: تتميز بقيم ومعايير متصلة يصعب انتزاعها و تعد اصلا من اصول الشركة الضعيفة  
تتميز بقيم ومعايير سلوكية مشتركة قليلة ومحدودة و غير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة  
غير السوية: 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 تبنى مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال و تمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

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

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

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

❖ من الخصائص التي تتميز بها الثقافة ..... مبداء مقاومة التغيير وإظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد

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

❖ من خصائص الثقافة المتكيفة تبني .... عالية

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

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

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

❖ تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية .....

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

❖ من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة .....

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

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

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

شبكة العلاقات: تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح و اللارسمية و بناء صداقات كثيرة و لا مشاكل في العمل  
الاجراء: تتميز بسلوك عملي ، مشاركة واسعة في الاداء و اتصال سلس و سريع ، جدية عالية و الربح يمثل الاول و الأساسي  
المتناثرة: تتميز باتصال محدود بين الجماعة و لوجود للصداقات و عدم ادراك العاملين لرسالة الشركة و أهدافها  
المجتمع: تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الأفراد 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 والصدقة، 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 الصدقة بين افراد جماعتها

١. المجتمع

٢. الاجراء

٣. شبكة العلاقات

٤. المهمة

❖ الثقافة التي يكون التفاهم والاتصال بها يعتمد على لغة الجسد واللحن 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 - مرونة عاليه - السرعة في اتخاذ القرارات  
ثقافة الفرد:- غياب السيطره الرسميه - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركه - لا وجود للهيكل الرسمي

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

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

١. المشاكل

٢. الخبرة

٣. الصراع

٤. الإخفاقات

❖ بالاعتماد على معيار النمط الثقافي، الثقافة التي تختص بكونها تعتمد على مبدأ المباراة 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. التآمر
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 أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.

٣. الشركة المندمجة مع شركات أخرى.
٤. جميع ما ذكر صحيح.

### ❖ 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.

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

١. حجم.
٢. شكل.
٣. ثقافة.
٤. سرعة.

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

١. الشركات الريادية
٢. الشركات متعددة الثقافات.
٣. الشركات العائلة التقليدية
٤. الشركات العائلية الصراعية

### ❖ تتميز الشركات العائلية التقليدية بطول البقاء في

السوق و ..... لدى عملائها

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

### 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 العمرية بينهم كبيره .
- تمتع أفراد العائلة بتأثيرهم الاجتماعي البارز .

❖ 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 نموا 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.

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

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

١. الشركات العائلية الريادية.

٢. الشركات العائلية التقليدية.

٣. الشركات العائلية الصراعية.

٤. الشركات الحديثة.

#### الشركات العائلية الصراعية

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

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

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

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

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

١. القدماء

٢. الجدد

٣. في الادارة

٤. النشاط

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

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

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

١. الشركات الريادية
٢. الشركات متعددة الثقافات
٣. الشركات العائلية التقليدية
٤. الشركات العائلية الصراعية

❖ من انواع الشركات العائلية:

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

١. الشركات الريادية.
٢. الشركات عابرة القارات.
٣. الشركات متعددة الاغراض.
٤. الشركات الصغيرة.

❖ أصعب انواع الشركات العائلية التي يمكن التعامل معها هي:

١. الشركات الريادية
٢. الشركات العائلية التقليدية
٣. الشركات العائلية الصراعية
٤. الشركات متعددة الجنسيات

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

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

❖ 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: .....

١. الحديث.

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

٢. العقلاني.

٣. الروحاني.

٤. العاطفي.

❖ في دول ..... تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٧٠% إلى ٩٥% من إجمالي الشركات العامة بهذه الدول:

١. الخليج العربي.

٢. الاتحاد الأوروبي.

٣. آسيا.

٤. المغرب العربي.

❖ يبلغ عدد الشركات العائلية المسجل في الولايات المتحدة

الأمريكية حوالي ..... منشأة

◀ في دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين ٧٠-٩٥% من إجمالي الشركات العاملة بها، وتساهم هذه الشركات بما نسبته ٧٠% من الناتج القومي.  
◀ في الولايات المتحدة، يبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا حوالي ٢٠ مليون منشأة وتمثل ٤٩% من الناتج القومي وتوظف ٥٩% من العمالة وتستحدث حوالي ٧٨% من فرص العمل الجديدة

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

١. ١٥ مليون

٢. ٢٥ مليون

٣. ٢٠ مليون

٤. ٤٩ مليون

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

١. ٨٥%

٢. ٩٥%

٣. ٩٠%

٤. ٨٠%

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 .

❖ من مزايا الشركات العائلية:

١. هوامش ربح مرتفعة

٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة

٣. عدم اتاحة الفرص لأبناء العائلة المتميزين في ابراز امكاناتهم

٤. قدرة اقل في التصرف الإداري والمالي

❖ من مزايا الشركات العائلية :

١. هوامش ربح ضعيفة

٢. معدلات نمو مبيعات منخفضة

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

٤. عدم وجود الحافز الخاص

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 .



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

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

❖ من التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

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

❖ من التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

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

## المحاضرة الثانية عشر

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

١. المراكز

٢. المعاهد

٣. الإنحرفات

٤. التجمعات

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها نظام..... للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها

١. متكامل

٢. ثنائي

٣. أحادي

٤. جانبي

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان يتأكد .....من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم

١. المستثمرون

٢. الموظفين

٣. المدراء

٤. العمال

❖ تعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة القواعد والحوافز التي تهتم بها ادارة الشركات لتعظيم .... الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين

١. ربحيه

٢. بنيه

٣. حجم

٤. مكانه

❖ الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

١. الدفاع المدني

٢. الجامعات.

٣. المساهمين.

٤. جميع ما ذكر خطأ.

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

١. تشريع

٢. تصديق

٣. تطبيق

٤. تأسيس

تعريف حوكمة الشركات :

١- نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي

عن طريقه يتم ادارة الشركة و الرقابة عليها

٢- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها

ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة

لاستثماراتهم

٣- هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي

تهتم بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة

وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين

٤- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير

التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، و

حملة الاسهم و أصحاب المصالح او الاطراف

المرتبطة بالشركة

الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة لشركات :

- المساهمين

- مجلس الادارة

- الادارة

- اصحاب المصالح

❖ من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

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

❖ من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 .

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

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

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

١. كثرة
٢. **كفاءة**
٣. محدودية
٤. ضعف

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

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

مبادئ حوكمة الشركات :  
- ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات  
- حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية  
- **المعاملة المتساوية للمساهمين**  
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات  
- **الإفصاح و الشفافية**  
- مسؤوليات مجلس الادارة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

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

❖ من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

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

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

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

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

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

١. رفض الاستثمارات الخارجية
  ٢. تقليص فرص العمل لأفراد المجتمع
  ٣. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد
  ٤. اضعاف الشركات الوطنية على المنافسة
- من ..... حوكمة الشركات جذب الاستثمارات الأجنبية.

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

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

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

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

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

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات:

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

❖ من مزايا ومنافع حوكمة الشركات :

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

## المحاضرة الثالثة عشر

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

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

١. الانشطة التطوعية.
٢. **المسئولية الاجتماعية.**
٣. الانشطة الجماعية.
٤. المسئولية الفردية.

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

١. الفرد
٢. السوق
٣. **المجتمع**
٤. المؤسسات

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

١. خصوصية
٢. شمولية
٣. **التزام**
٤. مكانة

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

١. راي
٢. **التزام**
٣. نظرا
٤. مسائله

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

١. **المجتمع**
٢. المكان
٣. السوق
٤. جميع ما ذكر صحيح

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

مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية .

١. العادات
٢. الثقافة الخاصة
٣. الثقافة الاجتماعية
٤. **المسئولية الاجتماعية**

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

١. حق مكتسب

٢. **واجب والتزام**

٣. اختيار

٤. جميع ما ذكر صحيح

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

الاعمال ب .....

١. المدارس

٢. التطور

٣. الاسر

٤. **المجتمع**

❖ **لقد ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها:**

١. الاسهام الاكبر لمنظمات الاعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.

٢. تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الاعمال وتعدد علاقاتها.

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

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

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

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

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

الاجتماعية

١. نقص

٢. عدم تنوع

٣. **زيادة**

٤. انعدام

❖ تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

١. انعدام التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

٢. الاضطراب الاجتماعي

٣. غياب الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع

٤. **تحسين نوعية الحياة في المجتمع**

❖ تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

١. تساهم في زيادة الربح على حساب المصالح الأخرى.

٢. تساهم في زيادة الانتاج على حساب الجودة.

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

٤. جميع ما ذكر صحيح.

❖ من أهم الادوار 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

أهمية المسؤولية الاجتماعية

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

- الاستقرار 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 الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة .

- تحسين التنمية السياسي انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يساهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .



❖ 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

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

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

❖ وهي واحدة من الاتي ليست من ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

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

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

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

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

اجتماعية

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

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

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

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

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

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

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

❖ تعتبر مراعاة حقوق الإنسان من ضمن العناصر الفرعية للبعد..... للمسئولية الاجتماعية.

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

❖ من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسئولية الاجتماعية مايلي :

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

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

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

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

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

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 <b>الضارة</b> - 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

Omjehaad ☺

جنون إحساس .. ☪