

المحاضرة التمهيديّة

تتبع أهمية مقرر الموضوعات الخاصة في الإدارة من :

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

أدت الممارسات الإدارية المختلفة والدراسات والبحوث العلمية في الإدارة إلى:

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

المحاضرة الأولى

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

في ٥ تعريف للتعليم 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

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

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

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

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

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

يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها

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

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :
الفردي :

- يرتبط باحتياجات الفرد و دوافعه و قيمه
- يتصلب الخبرة 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 :

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

ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات ب. :

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

ساهمت.....في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم

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

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 فلازم تحفظو
الجملة كاملة لأنه يعتمد الحفظ

مبررات دراسة التعلم التنظيمي :

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

من مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

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

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

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

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

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

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

مفهوم المنظمة المتعلمة

يصف سينج المنظمة المتعلمة : على انها المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم و أيضا يوسع فيها 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 و لأعضائها لايجاد طرائق افضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المحاضرة الثانية

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

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

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

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

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

تعريف تروفيو القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة منتظمة 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.

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

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

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

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

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

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

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

التأثير المثالي او الكاريزما:
 - يعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يوجد في التابعين الإخلاص و التفاني و الإحساس بالهدف المشترك
 - كما تعني ايضا إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه و تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.

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

- أ- المخاطرة
- ب- أظهار القوة
- ت- الدفاع عن الآخرين
- ث- المساومة

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

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

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

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

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

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

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

يتمثل في قدرة القائد على ايصال توقعاته العاليه الي الآخرين:

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

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

الدفع و الإلهام:
- **يتمثل في قدرة القائد على ايصال توقعاته العاليه الي الآخرين** ، واستخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة أي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول

- يعمل القائد التحويلي على ان يثير في المروسين حب التحدي و يتيح الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس و روح الفريق و يشاركهم في

- أ- توقعاته
- ب- دوافعه
- ت- حوافزه

ث- مشاركته

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق:

- أ- الرقابة و المتابعة اللصيقة.
- ب- العقاب في حالة الاخفاق.
- ت- مرونة العمل.
- ث- تشجيع التفكير الابداعي والتجديد والعقلانية.

التشجيع الإبداعي :

- يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية ، وابتكار الأفكار الجديده والمبدعه في حل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمة السانده بأساليب جديده .
- ينمي روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق ومن خلال قبوله الأفكار المبتكره حتى ولو تعارضت مع أفكاره .
- تتجلى قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمه بطرق جديده وتعليمهم كيفية النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج لحل .

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

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

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه عن طريق تشجيع التفكير والتجديد والعقلانية

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

من اهم خصائص القائد التحويلي:

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

خصائص القائد التحويلي :

- يحدد هيلريغل وآخرون (Hellriegal) ست خصائص للقائد التحويلي هي :
- ١) القدره على التركيز والانتباه .
- ٢) تحمل المخاطره .
- ٣) الثقة بالنفس وبالآخرين .
- ٤) احترام الذات .
- ٥) القدره على الإتصال .
- ٦) الإحساس بالآخرين .

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

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

ويحدّد بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :

- التركيز على ماهو مهم في المستقبل .
- التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
- تكوين الثقة المؤسسيه .
- المقدره على قبول شخصيات المرؤوسين كما هم .
- القدره على الإقتراب والمكاشفه .
- القدره على إيجاد العدالة والتوازن في المعامله .
- القدره على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطره .
- القدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه .

من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي التركيز على التطوير

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

من الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي هي:

- أ- خلق علاقة مع الادارة على حساب العلاقة مع الاخرين.
- ب- عدم مراعاة الجوانب الانسانية.
- ت- التركيز على الاداء.
- ث- عدم اشتراك الاخرين في الآراء.

الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

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

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

- بمعنى الإهتمام الشخصي من قبل القائد بمروؤوسيه ، وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف وفقاً 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 والقدره على الأداء ويحرص على إيجاد نظام اتصال فاعل بينه وبين الأفراد ويصغي لمن يتحدث منهم إليه .
- يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد بأن يكون قريباً من العاملين .
- يقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ومتابعة تلك المهام المفوضه لتوجيه المزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة ، مع عدم إشعارهم بالرقابه .

المحاضرة الثالثة

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

من أهم التحديات التي تواجهها لمنظمة:

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

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

- تحدي القيادة والموارد البشرية: و يشمل:

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

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

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

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

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

من التحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر الحالي تحدي القيادة النسوية حيث بلغت نسبة مشاركة المرأة المصرية في وظائف الادارة على سبيل المثال.....

تحدي القيادة النسوية :

استطاعت المرأة اختراق المستويات الإدارية الوسطى لتصل إلى قمة إدارته 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 امراءه في أعلى منصب ممثل في نائب وزير التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

- أ- ١٥%
- ب- ٢٥%
- ت- ٢٤%
- ث- ٣٤%

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

الإدارة عقل المنظمه

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

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

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

الإدارة عقل المنظمة

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

تعد الإدارة عقل المنظمة لأن الإدارة هي :

- أ- التخمين.
ب- اتخاذ القرارات.
ت- المخاطرة.
ث- كل ما ذكر غير صحيح.
- لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة ؟!
- ١) لأن الإدارة عملية فكرية تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف .
- ٢) لأن الإدارة هي اتخاذ القرارات .
- ٣) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل .
- ٤) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء .

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

- أ. الطلاقة
ب. السعادة
ج. الحيوية
د. البقاء

ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة ؟!

١. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :
- ✓ الكفاءة .
 - ✓ الفاعلية .
 - ✓ الإنتاجية .
٢. تأسيس منظمة متطورة إداريا : من خلال
- ✓ احترام الوقت وقبول الجديد .
 - ✓ عدالة واحترام المرأه .
 - ✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .
٣. تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية :
- ✓ الموارد .
 - ✓ القدرات .

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

- أ- تأسيس منظمة متطورة إدارياً.
ب- السرعة.
ت- التنافس.
ث- الإفلاس.

تأسيس منظمة متطورة إداريا يعتبر من نتائج اعتبار الإدارة

- أ- عقل المنظمة
- ب- روح المنظمة
- ت- قلب المنظمة
- ث- راس المنظمة

.....هو القدرة على التفكير و الاستنتاج المنطقي و التوهج العقلي والألمعية و خزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهة الصعوبات و التكيف مع الظروف الطارئة و حل المشكلات :

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

الذكاء هو القدرة على التفكير و الاستنتاج المنطقي و التوهج العقلي والألمعية و خزن المعلومات و التوصل إليها بهدف مراجعة الصعوبات و مع الظروف الطارئة و حل المشكلات

علاقة الذكاء بالإدارة

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

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

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

- أ- 80%
- ب- 85%
- ت- 70%
- ث- 75%

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

يمثل الذكاء قناة التدوير بما يسهم في بناء منظّمه التعلم

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

وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في:

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

المحاضرة الرابعة

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

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

يعرف تريغو وزيمرمان الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج

- أ- عادية
- ب- ضعيفة
- ت- قرارات حاسمة
- ث- قرارات غير....

توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :

الاتجاه الأول : الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريغو وزيمرمان بأنه **عملية منطقية** لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو **قرارات حاسمة** .

الاتجاه الثاني : الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه **Johansen** بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية .

الاتجاه الثالث : الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصيه التي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه **Maccoby** بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، قدره على تحفيز العاملين .

من اهداف الذكاء الاستراتيجي:

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

من أهداف الذكاء الاستراتيجي :

أهداف الذكاء الإستراتيجي

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

- أ- تقديم أفكار غير هادفة.
- ب- دفع العمال لزيادة الإنتاج.
- ت- زيادة وتوطيد علاقات العاملين ببعضهم البعض.
- ث- جميع ما ذكر خطأ.

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

- أ- فهم التهديدات
- ب- معالجة القضايا
- ت- مراجعة المشاكل
- ث- جميع ما ذكر خطأ

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

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

من عناصر الذكاء الاستراتيجي:

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

من عناصر الذكاء الاستراتيجي :

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

تعبر الرؤية المستقبلية عن :

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

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

الرؤية المستقبلية

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

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

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

- أ- الابداع

الدافعية

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

- ب- الحدس العام.
- ت- الدافعية.
- ث- التوجه

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

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

التفكير بمنطق منظم

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

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

- أ- توليف
- ب- تعريف
- ت- تحديث
- ث- بناء

تعبر على قدرة القائد على إقامة تحالفات استراتيجية :

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

الشراكة (Partnership)

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

تعبر الشراكة على قدرة القائد على إقامة استراتيجية

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

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

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

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

- أ. مفتوح
- ب. واحد

ج. مغلق

د. عالي

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

أ. الدافعية

ب. الأبداع

ت. الحدس

د. الاستشراق

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

يوصف القادة الأنكياء استراتيجيا بانهم ذوي حكمه و..... ويحفزون الآخرين على الأداء المتميزه

أ. استقامه

ب. سرعة

ج. إستعجال

د. بطش

وبشكل عام يوصف القادة الأنكياء استراتيجيا بالتالي:

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

المحاضرة الخامسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

خصائص الأزمة :

من أهم خصائص الازمات:

- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة .
- **المفاجأة في حدوثها** من حيث المكان أو الزمان أو من حيث المبدأ .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وعلى متخذ القرار لإملاء ارادتها (ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية) .
- أن مصدر الخطر أو الأزمة يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداءه الوظيفي وأهدافه وأمنه واستقراره .
- أن مواجهتها تتطلب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية كما يمكن الإستعانة بقوى خارجية أحيانا للمساعدة في حل الأزمة .
- أنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجه عاليه من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل السريع لمجابهتها بسبب **قلة الخبرة** .
- **تصاعدها المفاجئ** يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيره البالغه والعجز في مجابهة الاحداث المتسارعه لنقص المعلومات أو عدم دقتها .
- أن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصريا على الكل لأنها تمثل تهديدا على النظام بأكمله .

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

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

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

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

أسباب الأزمات :

- ١- سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة : بسبب قلة المعلومات وضعف اشارات الإنذار عن الأزمة ، عدم قدره على جمع المعلومات ، تداخل وتشويش المعلومات ، المعلومات المبتوره .
- ٢- سوء الإدراك : الإدراك غير السليم لمتخذ القرار يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها وبالتالي سوء التصرف وضعف القرار .
- ٣- سوء التقدير والتقديم : بسبب الإفراط في الثقة ، سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة ، عدم تحليل المعلومات ، التأثر بالشعارات الوهميه (نحن الأقوى ، نحن الأفضل) .
- ٤- الإدارة العشوائية : كسوء التخطيط ، عدم احترام الهيكل التنظيمي ، قصور في التوجيه وعدم التنسيق ، وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والمنظمة وغياب الرقابة .
- ٥- الرغبة في الإبتزاز : حيث تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدامه لجني مكاسب غير عادله من المنظمه حيث تلجأ إلى صنع الأزمات المتتاليه للكيان الإداري .
- ٦- اليأس : لدى فئة معينه مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في إتخاذ القرار والتطوير .
- ٧- الإشاعات : التي يتم إطلاقها وتوظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقه قد حدثت فعلا ومن أسباب ظهور الإشاعات :

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

- ٨- استعراض القوه : تستخدمه الكيانات الكبيره لتحجيم الكيانات الصغيره الطموحه
- ٩- الأخطاء البشريه : أي الأخطاء التي يكون مصدرها الإنسان .
- ١٠- الأزمات المخطئه : أو الإختراقات حيث تعمل بعض القوى المنافسه على تتبع عمليات التشغيل ، ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم احداث الأزمة المخطئه (اختراق شركة أرامكو في رمضان ١٤٣٣) .
- ١١- تعارض الأهداف : بين الأطراف المختلفه التي يجمعها عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى العمل من زاويته .
- ١٢- تعارض المصالح : بين الأفراد أو الجماعات أو الدول .

١. قلة الخبره
٢. الضعف
٣. الانشغال
٤. التردد

من اهم اسباب الازمات:

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

من أهم أسباب الأزمات ما يلي :

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

من اسباب ظهور الإشاعات:

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

يعد انعدام الحقائق بين الناس من اسباب ظهور

- أ- الاشاعات
- ب- عدم الرضا الوظيفي
- ت- التكاسل عن العمل
- ث- جميع ما ذكر صحيح .

من اسباب حدوث الأزمات بين الافراد او الجماعات و الدول

- أ- تعارض المصالح
- ب- التماسك

ت- تبادل المصالح

ث- قلة الاحتكاك

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

١. سوء التقدير

٢. سوء الادراك

٣. الادارة العشوائية

٤. الرغبة في الابتزاز

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

أ. التعلم

ب. إتخاذ القرار

ج. التقليد

د. المراجعة

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

أ- أزمة الديون الخارجية

ب- أزمة الرهائن

ت- أزمة الامطار

ث- جميع ما ذكر خطأ

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

١. أزمة الأمطار

٢. أزمة الثقة في الجهاز المصرفي

٣. أزمة الرهائن

٤. أزمة الاختبارات .

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 أزمة الديون الخارجيه . الأزمه العنيفه الفجائيه مثل أزمة الرهائن . الأزمه الصريحه العلنيه او المفتوحه مثل ازمات التمويل . الأزمه الضمنيّه المستتره وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقه في الجهاز المصرفي .
المده الزمنية	أزمة طويلة الأمد - أزمة قصيرة الأمد .
الهدف	أزمة غير عمديه - أزمة عمديه .
المستوى	محليه - أقليميه - دوليه - المنظمه .

من أنواع الأزمات المعنوية :

- أزمة الديون.
- تدهور الانتماء.
- ظهور وباء.
- أزمة العمالة.

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

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

من اخطر مراحل الازمات هي مرحله.

- النضج.
- الميلاد و الظهور.

مراحل تطور الأزمات :

١- مرحله الميلاد والظهور :

- في هذه المرحله تبدأ الأزمة في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شئ ما ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه .
- الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم .
- يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في هذه المرحله دون أن تحقق أي خساره - تكون عملية التنفيس

- ت- الانحسار و التقلص.
ث- النمو و الاتساع.

المحاضرة السادسة

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

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

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

يطلق على علم صناعة

الازمات للتحكم و السيطرة على الآخرين

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

يطلق على الإدارة بالأزمات علم الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين

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

- أ. مكافحة
ب. دراسة
ج. صناعة
د. تجنب

من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات :

- أ- عدم الجاهزية.
ب- الضعف في توزيع الأدوار.
ت- تهيئة المسرح الأزموي.
ث- جميع ما ذكر خطأ.

تعتبر عملية من أهم مواصفات الإدارة بالأزمات

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

ومن أهم مواصفات الادارة بالازمات :

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

من مبادئ التعامل مع الأزمة هو :

- مبادئ التعامل مع الأزمة
- توخي الهدف : على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
 - الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة .
 - **المباغته** التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشل حركة القوه الصانعة لها .
 - الحشد وجمع القوة اللازمة لمعالجة الأزمة .
 - **التعاون في معالجة الأزمة** .
 - الإقتصاد في استخدام القوه .
 - التفوق في السيطرة على الأحداث .

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

من المبادئ المتبعة في التعامل مع الأزمة والتي تو
الصانعة لها .

- أ. المباغته
- ب. التعاون
- ج. التفوق
- د. توخي الهدف

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

- أ- قبول الامر الواقع
- ب- المواجهة
- ت- التجاهل
- ث- الحل السلمي

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

- أ- العنف
- ب- التقدير
- ت- التسامح
- ث- التأقلم

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

- أ. التجزئه
- ب. تغيير مسار الأزمة
- ج. وقف النمو
- د. العنف

استراتيجيات مواجهة الأزمة

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

- تعمل استراتيجيات..... من خلال دفع القوى المشاركة في صناعه الأزمة إلى مرحلة متقدمه تظهر فيها الخلافات وتسرع بالصراع بينها
- أ. العنف
- ب. تصعيد الأزمة
- ج. تغيير مسار الأزمة
- د. التجزئه

المحاضرة السابعة

يعرف التسويق الأخضر بأنه:

- أ- بيع المنتجات و الخدمات بالأقسام.
- ب- بيع المنتجات و الخدمات التي تتسم في كونها صديقة للبيئة.
- ت- بيع المنتجات و الخدمات رخيصة الثمن.
- ث- بيع الخضروات.

تعريف التسويق الأخضر :

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

- عرفت 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 الموازنه ما بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية .

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

يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الموازنة بين :

- أ- حاجات الزبائن و متطلبات البيئة وهدف الربحية
- ب- حاجات العاملين و الادارة وهدف الربحية.
- ت- حاجات الزبائن الجدد.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

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

- أ- جمعية التسويق الأمريكية.
- ب- جمعية التسويق الأوروبية.
- ت- الجمعية السعودية للتسويق.
- ث- جميعا ذكر خطأ.

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

- أ- العمال.
- ب- أصحاب المصالح.
- ت- البيئة.
- ث- السوق.

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

- أ- الموازنة
- ب- التنسيق

ت- المنافسة

ث- التعارض

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

- أ- اهتمام أصحاب الشركات بالبيئة.
- ب- الاستهلاك الفاحش وغير المنظم للموارد الطبيعية.
- ت- الاستهلاك المنظم للموارد الطبيعية.
- ث- غير موجود في تصوير الاسئلة.

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

- أ- انصار البيئة
- ب- أصحاب البيئة
- ت- اعداء البيئة
- ث- جميع ما ذكر صحيح

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

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

- ١. حماية البيئة
- ٢. المنافسة
- ٣. محاربة البيئة
- ٤. الادارة

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر مايلي :-

- أ- قلة خبرة رجال البيع.
- ب- الارتفاع النسبي لأسعار المنتجات الخضراء بسبب اعتمادها على الموارد الطبيعية
- ت- عدم وجود موزعين.
- ث- عدم وجود مروجين.

من معوقات تطبيق التسويق الأخضر مايلي.....

- أ- ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء
- ب- عدم وجود موزعين
- ت- عدم وجود مروجين
- ث- قلة خبرة رجال البيع

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

- ١. الانتاج الكثيف
- ٢. الموارد الطبيعية
- ٣. التكنولوجيا المختلفة
- ٤. العماله الماهرة

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

- أ. الترويجي
- ب. الإداري
- ج. التنافسي
- د. المالي

من أهم النتائج التي يحققها التسويق الأخضر:

- أ- القبول الاجتماعي للمنظمة.
- ب- قلة خدمات مابعد البيع.
- ت- الدفع النقدي لشراء السلع.
- ث- جميع ماذكر غير صحيح.

من النتائج المحققة للتسويق الأخضر بسبب المساهمة في حماية البيئة:

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

المحاضرة الثامنة

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

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

من خصائص المستهلك الأخضر:

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

من خصائص المستهلك الأخضر الممارسات التي تلحق ضرراً بالبيئة.

خصائص المستهلك الأخضر

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

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

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

١. توجيه
٢. تشجيع
٣. كبت
٤. تكثيف

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

العمل وتحسين كفاءة الإنتاج

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.

- أ. تخفيض
- ب. مراقبة
- ج. زيادة
- د. حصر

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

بالقضايا البيئية:

نماذج المستهلك الأخضر

بينت الدراسات وجود خمسة أنماط لسلوك المستهلك الأخضر هي :

- **الخضر شديد الإخلاص** : وهم المستهلكون الخضر الحقيقيون أو المستهلك الأخضر الغامق Extra Green الذين يتميزون بامتلاكهم وعيا عالي ويؤمنون بشده بالقيم الإجتماعيه والبيئيه .
- **المشترون الخضر** : هم المستهلكون الخضر المتأخرون ، فهم ليسوا فاعلين في مجال القضايا البيئيه ولكنهم على استعداد في معظم الأحيان لدفع مبالغ إضافيه (حتى زيادة ٢٢ %) من أجل شراء منتجات خضراء
- **البراعم** : يطلق على هذه المجموعه **الأخضر الفاتح** ، ويصنفون كبراعم لأنهم قد يرغبون في الإخراط في نشاطات بيئيه من وقت لآخر .
- **المتدمرون** : يصنفون بالأخضر الاسمر 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 **الاسمر** فهم يبتعدون عن اللون الأخضر تماما فهم غير مهتمون بالقضايا البيئيه وغير متألفين معها .

- أ- البراعم.
- ب- الخضر شديد الاخلاص.
- ت- اللامبالون.
- ث- المتدمرون.

يطلق علىمجموعه الأخضر الفاتح.

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

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

- أ. المتشرون الخضر
- ب. البراعم
- ج. المتدمرون
- د. اللامبالون

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

- أ. الخضراء الدفاعيه
- ب. الشديده الخضرة
- ج. المائله للأخضرار
- د. الظل الأخضر

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

- التدوير
- التجزئه
- التخفيض
- الترويج

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

يتميز المنتج الأخضر عن المنتج التقليدي بميزات هي:

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

استخدام وسائل النقل العام في التنقل في المسافات بدل السيارة

- الطويله
- المتعرجة
- القريبه.
- البعيده

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

- كبيرة
- واسعة
- ضيقة
- ممتدة

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 متنوع جغرافيا	السوق

المحاضرة التاسعة

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

الترويج
التسويق الالكتروني.
التسويق الأخضر.
جميع ما ذكر خطأ.

التسويق الالكتروني هو التسويق عبر الانترنت ويسمى بـ.....

التسويق الرقمي
التسويق الأخضر
التسويق المباشر
جميع ما ذكر صحيح

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

مفهوم التسويق الإلكتروني

❖ يعرف **Mark Sceant** التسويق الإلكتروني بأنه كافة الأنشطة التي تنفذ من خلال
الأنترنت لجذب الزبائن و الاحتفاظ بهم و جلب الأرباح .

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

وأصحاب الحصص والتي تتم من خلال أدوات والوسائل الإلكترونية .

❖ التسويق الإلكتروني هو التسويق عبر الأنترنت ويسمى **بالتسويق الرقمي** ، تسويق الويب ، أو تسويق
الخدمات والمنتجات عبر الأنترنت التسويق الإلكتروني له نماذج وادواته التي تساهم في إنجاز
الأهداف التسويقية وبالتالي اهداف المنظمة .

❖ يشير التسويق الإلكتروني إلى تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات الإتصال من خلال أجهزة الإعلام الإلكتروني
وبشكل خاص الأنترنت ، 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 الأنترنت ،
والإثنان يركزان على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحديد المنافع التوزيعية
التي تمكن المنظمة من الوصول للسوق المستهدف .

- أ. جذب
- ب. تحليل
- ج. تنظيم
- د. توصيف

مجالات التسويق الإلكتروني

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

- **البيع** : إذ يمكن اعداد كشوف بأسماء العملاء وإرسال العروض
البيعية لهم ، ومناقشتهم وتلقي أوامرهم الشرائية .

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

- **المنتجات الجديدة** : يمكن تلقي أفكار عن المنتجات الجديدة من
الزبائن والموردين ، وعقد الإجتماعات والحصول على البيانات
والإحصائيات التي تمكن إدارة التسويق من إجراء الدراسات
الإقتصادية للمنتجات الجديدة .

- **خدمة الزبائن** : يمكن تلقي طلباتهم شكاويهم وتسجيل بياناتهم
وإرسال مواد ترسخ الصورة الذهنية للشركة لديهم .

- **بحوث التسويق** : بجمع المعلومات الثانوية عن الشركات المنافسة
وإحصائيات السكان والمجتمع والعملاء وإرسال قوائم الأسئلة عبر
الأنترنت وتنظيم المقابلات ، وتكوين قاعدة البيانات ، والمعلومات
التسويقية المتكاملة .

- **التوزيع** : يُعد البيع عبر الأنترنت أحد أشكال قنوات التوزيع المباشر
إلى المستهلك .

- **الشراء** : يمكن عبر الأنترنت الإتصال بالموردين وتحديد الاحتياجات
نوعاً وكماً وتوقيتاً ، وتلقي العروض وتقييمها ، ومتابعة تسليم
الطلبات .

من مجالات التسويق الالكتروني الاعلان

عن وعن المنتجات .

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

من مجالات التسويق الالكتروني:

- أ- الاعلان عن المنظمة و عن منتجاتها وخدماتها.
- ب- البيع.
- ت- خدمة الزبائن.
- ث- جميع ما ذكر صحيح.

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

- التوزيع
- بحوث التسويق
- الشراء
- الأعلان

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 أهداف التسويق الإلكتروني :

- زيادة الأرباح دون مراعاة للمنتج و ذوق المستهلك.
- عدم الاهتمام بشكاوى الزبائن
- عدم تقديم خدمات مابعد البيع.
- تحسين الصورة الذهنية للشركة و المنتجات المعروضة

من أهداف التسويق الإلكتروني البحث عن.....

- المستهلكين الجدد
- الموردين
- الشركاء
- الموزعين

اختلاف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي

- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الإنترنت وليس على السوق الجماهيري .
- عمق ودقة المسح البيني 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 أفضليه في تقديم المعلومات ذات الطابع التبادلي مع الزبائن .
- عدم خضوع التسويق الإلكتروني لقيود الزمان والمكان والتكلفة كما هو متعارف عليه في الأسواق التقليدية .
- عدم رضا الزبون عن خدمة الشركة عبر الإنترنت يمكن نشره إلى كل العملاء المستخدمين للشبكة محليا وعالميا بخلاف التسويق التقليدي .

يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في :

- اعتماد التسويق الإلكتروني على شبكة الانترنت
- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- جميع ما ذكر صحيح.

يختلف التسويق الإلكتروني عن التسويق التقليدي في

- امكانية اتصال المنظمة بأعداد كبيرة من الزائرين
- اعتماد التسويق الإلكتروني على رجال بيع مهرة
- اعتماد التسويق الإلكتروني على اسواق جماهيرية.
- اعتماد التسويق التقليدي على الانترنت

التحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني

- ✓ حذر الزبائن من التعامل الإلكتروني بسبب نقص الأمان الإلكتروني .
- ✓ التطوير والتغيير السريع لبرمجيات التسويق الإلكتروني .
- ✓ حاجة المنظمات إلى بنية تحتية أخرى بالإضافة إلى مزود الشبكات .
- ✓ الأمن وخصوصية المستهلك .
- ✓ عدم إمكانية لمس المستهلك 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 باللغة والثقافة .
- ✓ عدم الثقة في وسائل الدفع الإلكتروني .

من التحديات التي تواجهها لتسويق الإلكتروني:

- قلة الزبائن.
- عدم إمكانية لمس المستهلك للسلعة قبل شرائها.
- قلة السلع.
- كل ما سبق ذكره صحيح.

من التحديات التي تواجه التسويق الالكتروني:

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

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

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

..... تمثل جزء من الأعمال الالكترونية التي تتم بواسطه الوسط الالكتروني والتي تتضمن صفقات تجارية (عمليات البيع والشراء)

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

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

- أ. التسويق الالكتروني
- ب. الأعمال الالكتروني
- ج. التجارة الالكترونية
- ت. التسويق التقليدي

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

مزايا التسويق الالكتروني

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

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

المحاضرة العاشرة

.....هي القيم و العادات و المعتقدات السائدة في مجتمع ما وكذلك الانتاج المادي الذي يعكس تلك القيم:

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

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

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

وتتميز الثقافة بما يلي :

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

تعريف الشركات متعددة الثقافات

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

الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي :

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

من خصائص الشركات متعددة الثقافات :

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

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 العاملة في الشركات متعددة الثقافات وتحقيق الخصائص المشار إليها يستلزم من العقول الاستراتيجية في تلك الشركات فهم الثقافات المتنوعة سواء داخل الشركة أو في فروعها بالخارج وهو أمر ليس بالسهل .

- إذ يتطلب الأمر الغوص في أعماق تلك الثقافات واستكشاف مكوناتها وفهمها بدقة لتحقيق التفاعل والتناغم بينها ، ومن ثم التميز بالأداء الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الوعي بأبعاد الثقافات المتقابلة .

من خصائص الشركات متعددة الثقافات ما يلي :

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

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

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

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

- الجودة
- الزبائن
- الصراعات
- الأرباح

ان الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة نتيجة لإدراكهم ان الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها يسمى بي:

الصدمة الثقافية (Culture Shock)

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

- الصدمة الحضارية.
- الصدمة الثقافية.
- سوء الفهم.
- كل ما ذكر خطأ.

من انواع الثقافات المتعددة على بيئة الاعمال:

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

- الثقافة القوية
- ثقافة التآمر.
- ثقافة التسلط.
- جميع ما ذكر صحيح.

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

العمل الجديد هي :

القوية: تتميز بقيم و معايير متأصلة يصعب انتزاعها و تعد اصلا من اصول الشركة
الضعيفة: تتميز بقيم و معايير سلوكية مشتركة قليلة و محدودة و غير ملتزم بها مع عدم احترام تقاليد الشركة
غيرالسيوية: تتميز بسيطرة المديرين ذوي النفوذ ومقاومة التغيير و إظهار العداء لمن يناصر أسلوب العمل الجديد
الثقافة المتكيفة: تتميز بمشاركة واسعة في الاداء و الشعور و تبني مخاطرة عالية واحتضان الابتكار والإبداع والريادة في الاعمال و تمثل اصول تنافسية قيمة للشركة

- الثقافة القوية.
- الثقافة غير السيوية.
- الثقافة غير المتكيفة.
- الثقافة الضعيفة.

تتميز الثقافة المتكيفة بخاصية

- مقاومة التغيير .
- إظهار العداء أسلوب العمل الجديد
- احتضان الابتكار والإبداع.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح

٢. من الخصائص الرئيسية للثقافة المتكيفة

- الخوف من المنافسين الجدد
- البعد عن الأبداع والابتكار
- عدم قدره على التغيير
- الريادة في الأعمال

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

- | | |
|---|--|
| <p>١. الثقافة القوية</p> <p>٢. الثقافة المتناثرة</p> <p>٣. الثقافة غير المتكيفة</p> <p>٤. الثقافة الضعيفة</p> | <p>شبكة العلاقات: تتميز باعتماد سياسة الباب المفتوح و اللارسمية و بناء صداقات كثيرة و لا مشاكل في العمل</p> <p>الاجراء: تتميز بسلوك عملي ، مشاركة واسعة في الاداء و اتصال سلس و سريع ، جدية عالية و الربح يمثل الاول والأساسي</p> <p>المتناثرة: تتميز باتصال محدود بين الجماعة و لوجود للصداقات وعدم ادراك العاملين لرسالة الشركة و أهدافها</p> <p>المجتمع: تتميز بدرجة عالية من الصداقة بين الافراد و اتصالات سهلة وسريعة بين المستويات الادارية والتزام عالي بقيم وقواعد الشركة و انتماء و ولاء عالي</p> |
|---|--|

من الخصائص الرئيسية التي تتميز بها ثقافة القوة.

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

من الخصائص التي تتميز بها ثقافة الدور الرسمية

- | | |
|--|---|
| <p>١. الثقافية القوية:- اتصالات لارسميه - ثقه عاليه- بناء بيروقراطي - الإعتماد على قوة المركز .</p> <p>٢. ثقافة الدور:- رسميه عاليه- التزام بقواعد العمل و إجراءاته - استقرار البيئة - الرشد و العقلانيه في اتخاذ القرار</p> <p>٣. ثقافة المهمة:- تعدد المسؤوليات - الإستقلاليه النسبيه - خبره كبيره - مرونة عاليه - السرعة في اتخاذ القرارات .</p> <p>٤. ثقافة الفرد:- غياب السيطره الرسميه - تقاسم الخبرات - سيادة لغة المصالح المشتركه - لا وجود للهيكال الرسمي .</p> | <p>١. العاليه</p> <p>٢. المنبسطه</p> <p>٣. المنفردة</p> <p>٤. الغامضة</p> |
|--|---|

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

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

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

المحاضرة الحادية عشر

تعرف الشركة العائلية على انه ا:

- الشركة التي تكون مملوكة للقطاع العام.
- الشركة التي يكون اكثر من 50 % من اسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة.
- الشركة المندمجة مع شركات اخرى.
- جميع ما ذكر صحيح.

تعريف الشركات العالمية

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

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

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

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

تعرف الشركة العائلية على انها :

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

الشركات العائلية التقليدية

يتمتع هذا النوع من الشركات بما يلي :

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

تتمتع الشركات العائلية التقليدية بمايلي :

- النمو المطرد البطيء :
- التمتع بالتأثير الاجتماعي البارز لأفراد العائلة.
- قدرتها على التخطيط لاستمرارها لفترات طويلة.
- جميع ما ذكر صحيح.

تنبع.....عندما يرغب الأفراد القدماء في استمرار وتكثيف الجهود في نفسا لمنتجات أو الخدمات رغم تقادمها وتدهور مبيعاتها ,بينما نجد أفراد آخرين من الجيل الثاني يرغبون في ممارسة أسلوب إداري :

الشركات العائلية الصراعية

- ينبع هذا النوع من الشركات العائلية التقليدية ف بالرغم من الحفاظ والتماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية يمكن أن تظهر الصراعات بسبب الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة في المستقبل .
- إذ يرغب الأفراد 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 إداري آخر .
- عادة ما يفشل العمل الإستشاري في مثل تلك الشركات بسبب أن موقف كل فرد يكون قائم على ثوابت وافتراضات لا تقبل المناقشة ، وبالتالي يؤدي تفاقم الصراعات إلى التفكير في بيع الشركة .

- الشركات العائلية الريادية.
- الشركات العائلية التقليدية.
- الشركات العائلية الصراعية.
- الشركات الحديثة.

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

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

من انواع الشركات العائلية:

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

الشركات الريادية

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

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

- أ- ٨٥%
- ب- ٩٥%
- ت- ٩٠%
- ث- ٨٠%

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

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

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

◀ 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

تتميز الشركات العائلية ب :

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

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 اصول مرتفعه - معدلات عائد على رأس المال مرتفعه .

من التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية

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

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

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

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

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

من مواطن الضعف في الشركات العائلية التوجه في صناعة القرارات :

مواطن الضعف	نقاط القوة	الابعاد
■ عدم الوضوح والغموض والتناقض ■ التردد وعدم الحسم ومقاومة التغيير ■ عدم وجود خرائط تنظيمية	■ انخفاض درجة الرسمية ■ المرونة ■ الطبيعة الريادية والابتكار	البنية الأساسية
■ غموض الادوار ■ محاباة الاقارب تعيين اقارب غير مؤهلين	■ تعدد الادوار ■ سرعة صناعة القرارات	الادوار
■ ديكتاتوري مقاوم للهيكل والنظم ■ تجنب الحديث عن التقاعد	■ ابداعي- طموح ■ الصبغة الريادية	نمط القيادة
■ عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة ■ عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الشركة والعائلة من السيولة النقدية ■ التوجه العاطفي في صناعة القرارات ■ المنافسة والصراعات العائلية	■ التزام العاملين ■ الولاء ■ القيم والمعتقدات المشتركة	الانتماء للعائلة

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

المحاضرة الثانية عشر

الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :

- أ- الدفاع المدني
- ب- الجامعات.
- ت- المساهمين.
- ث- جميع مذكر خطأ.

من الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

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

تعريف حوكمة الشركات :

- ١- نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم ادارة الشركة و الرقابة عليها
- ٢- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم
- ٣- هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين

٤- هو مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية ، و حملة الاسهم و أصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة

الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :

- المساهمين
- مجلس الادارة
- الادارة
- اصحاب المصالح

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

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

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

المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

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

ثانياً : المحددات الداخلية :

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

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

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

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

مبادئ حوكمة الشركات :

- ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين و الوظائف الرئسية لأصحاب حقوق الملكية
- المعاملة المتساوية للمساهمين
- دور اصحاب المصالح في حوكمة الشركات
- الإفصاح و الشفافية
- مسئوليات مجلس الادارة

من المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات :

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

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

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

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

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

من المعلومات التي يعيها الإفصاح، الملكيات الكبرى وللأسهم وحقوق :

أ- الملكية .

ب- الطبع .

ج- التصويت .

د- النشر .

من مزايا و منافع حوكمة الشركات :

أ- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

ب- زيادة مخاطر الفساد.

ت- ضعف المنافسين الجدد.

ث- ضعف الاداء العام للشركات.

من مزايا و منافع حوكمة الشركات :

أ- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.

ب- زيادة المخاطر المتعلقة بالفساد.

ت- إضعاف المنافسين الجدد.

ث- ضعف الاداء العام للشركات.

من حوكمة الشركات جذب الاستثمارات الأجنبية .

أ- سلبيات .

ب- مزايا .

ج- أنواع .

د- مشاكل .

المحاضرة الثالثة عشر

تعرف بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه :

أ- الانشطة التطوعية.

ب- المسؤولية الاجتماعية.

ت- الانشطة الجماعية.

ث- المسؤولية الفردية.

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الاعمال تجاه الذي تعمل فيه

أهمية المسؤولية الاجتماعية

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

- الإستقرار الاجتماعي نتيجة توفر فرع العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

- ازدياد الوعي بأهمية الإدماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة .

- تحسين التنمية السياسي انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات مما يسهم في الإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .

أ- المجتمع

ب- المكان

ت- السوق

ث- جميع ما ذكر صحيح

تأتي أهمية المسؤولية الاجتماعية من حيث انها :

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

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

- البعد الاقتصادي
- البعد الاخلاقي
- البعد القانوني

من أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

- أ- البعد الرياضي.
- ب- البعد السياسي.
- ت- البعد الاقتصادي.
- ث- جميع ماذكر خطأ.

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الاخلاقي للمسؤولية الاجتماعية مايلي :

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

من ضمن العناصر الفرعية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ما يلي :

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

تعتبر مراعاة حقوق الإنسان ضمن العناصر للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

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

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

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

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

تم بحمد الله وتوفيقه مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

Omjehaad ☺

تحديث غيداء للفصل الثاني