

إعداد الأستاذ / عمار تيم



0
7
8
8
3
2
2
5
0
7

الاستاذ عمار تيم



الحاجة : شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة من التوتر يسعى الى اشباعه بهدف إزالة هذا التوتر .

الدافع : هي الحالة الداخلية او النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو إشباع حاجة او تحقيق هدف ما .

الحافز : هو وضع خارجي مادي او معنوي يدفعنا الى عمل ما .

الدافعية : هي عبارة عن الرغبات والحاجات والقوى التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين او بعمل ما .

ما هي افضل طريقة لفهم الدافعية واستيعابها ؟ هو ان ننظر للدافعية على انها عملية تشمل مجموعة من المراحل التي تشكل نموذج الدافعية

المراحل التي تمر بها عملية الدافعية :

الشعور بالحاجة ، السلوك لإشباع الحاجة ، الاشباع .

امثلة تربط مفهوم الحاجة بالدافع : الطالب يدرس رغبة بالنجاح من اجل مركز اجتماعي لائق ، شخص يكسب المال قد يكون دافعه السيطرة او مركز اجتماعي لائق .

كيف تنشأ الدافعية ؟ نتيجة تفاعلات وتوترات داخلية تحدث له نتيجة شعوره لشيء ما .

ما انواع الشعور التي تحدث نتيجة شعور الفرد بالحاجة ؟
شعور فطري مثل الحاجة للطعام وشعور مكتسب مثل الحاجة للإنجاز .

اهمية الدافعية ؟
1. زيادة نواتج العمل على شكل كميات انتاج .
2. تخفيض التكاليف من خلال تقليل نسبة التالف وتخفيض الهدر .
3. تنمية شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة .
4. جذب العاملين الى المؤسسة والمحافظة عليهم .
5. تنمية روح التعاون بين العاملين .
6. اشباع حاجات العاملين من التقدير والاحترام .
7. تقليل الرقابة المباشرة على العاملين نتيجة ارتفاع مستوى الرقابة الذاتية لديهم .
8. تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع .

توصلت العديد من الدراسات الى وجود علاقة مهمة بين الدافعية والاداء ؟ لان الاداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل اي ان : **الاداء(السلوك) = الدافعية * القدرة * ظروف العمل**

الاداء : هو القدرة على تحقيق الاهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية .

#دراسة المثال صفحة 314 من الكتاب .

كيف يمكن خلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسات ؟

1. الاهتمام بالعاملين وتلبية حاجاتهم .
2. وضع نظام للحوافز واشراكهم في اتخاذ القرارات .

تقييم الاداء : هو رصد دوري يبين مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية الموكلة اليه .

اهمية تقييم الاداء للمديرين ؟ أ . يساعد المديرين على معرفة جوانب الضعف والقوة للعاملين . ب . يتم اعتماده عند وضع نظام الحوافز في المؤسسات ج . يتم اعتماده فيما يتعلق بعملية النقل والترقية

علل / يعد الاداء الوظيفي من اهم متغيرات العمل ؟ لان نجاح المؤسسة او فشلها يعتمد بالدرجة الاولى على اداء عامليها .

من المسؤول عن تقييم الاداء؟ المشرف المباشر، الزملاء ، الفرد نفسه.

ما العوامل التي تؤثر في اختيار اسلوب تقييم الاداء ؟
1. طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها .
2. طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد .

ما الاساليب التي تستخدمها المؤسسات في تقييم الاداء ؟

1. طريقة المقال المكتوب .
2. طريقة المقارنة بين العاملين .
3. طريقة التدرج البياني
4. طريقة المواقف الحرجة
5. طريقة الترتيب المعتمد على السلوك .

طريقة المقال المكتوب تعد من ابسط الاساليب المستخدمة في تقييم الاداء التي تعتمد على المقيم في كتابة تقرير يصف فيه جوانب الضعف والقوة ومهارات الفرد .

عيوب طريقة المقال المكتوب : أ . اختلاف طريقة كتابته من شخص لآخر ب . صعوبة المقارنة بين العاملين باستخدام هذا الاسلوب

تنشأ طريقة المقارنة بين العاملين على مبدأ مقارنة اداء الافراد المقيمين ، اذكر طرق المقارنة ؟ الترتيب البسيط ، المقارنة الثنائية.

علل / تعتبر طريقة الترتيب البسيط من إحدى طرق تقييم الاداء للعاملين من خلال المقارنة ؟ 1. تعتبر اقدم طرق تقييم الاداء .

2. يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الافراد تنازلياً او تصاعدياً بناء على درجة الصفة المقاسة وجودتها لديهم .
3. تستخدم في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يكون عدد عامليها قليل .
4. يمكن ان يركز المقيم على صفة مقاس واحدة مثل ان يقوم المقيم بتدريب العاملين في قسمه حسب درجة جودة انتاجهم من الاعلى الى الاقل .

كيف تتم المقارنة الثنائية ؟ تتم من خلال مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه لمعرفة ايهم اكثر كفاءة .

مزايا طريقة المقارنة الثنائية ؟ واضحة وسهلة .

عيوب طريقة المقارنة الثنائية ؟ صعوبة استخدامها في الاقسام التي يكون عدد موظفيها كبير .

عدد المقارنات = $(n - 1) \div 2$
حيث تمثل n عدد الافراد المراد تقييمهم

ما عدد المقارنات الواجب عملها بين الموظفين اذا كان عددهم 8 ؟

$8 \div (8 - 1) = 2$
 $8 \div (7) = 2$
 $28 = 2 \div 56 =$ مرة

على ماذا تعتمد طريقة التوزيع الاجباري ؟ تعتمد على ان كل ظاهرة تميل الى التركز حول متوسطها الحسابي بينما تقل عند طرفيها الأدنى والاعلى وبناء عليه يتم توزيع الافراد المراد تقييمهم على عدة درجات بصورة اجبارية .

عيوب طريقة التوزيع الاجباري ؟ عدم عدالة التقييم فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الافراد ادنى ما يستحقون تمشياً مع النسب التي تطلب الادارة العليا التقيد بها .

على ماذا تعتمد طريقة التدرج البياني ؟ تعتمد على تحديد عدد من الصفات او الخصائص المساهمة في الاداء مثل كمية الانتاج ونوعيته والمعرفة بالعمل والتعاون والابداع وهي صفات او خصائص يتم تحديدها بناء على الوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص بناء على مقياس بياني محدد مسبقاً ويتخذ هذا المقياس اشكالاً عديدة .

الوصف الوظيفي : هي قائمة مكتوبة موضح فيها المهمات والواجبات التي يقوم بها الموظف .

المواصفات الوظيفية : هي قائمة مكتوبة تحدد الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب ان يمتلكها الفرد شغل الوظيفة

على ماذا تعتمد طريقة المواقف الحرجة ؟ تعتمد على تجميع اكبر قدر ممكن من الوقائع والمواقف التي تؤثر بصورة كبيرة في الأداء سواء الايجابية او السلبية التي تؤدي الى فشل العمل او نجاحه .

ماذا تتطلب طريقة المواقف الحرجة؟ تتطلب ان يقوم الرئيس المباشرة بتسجيل الوقائع فور حدوثها خشية نسيانها في سجل او نماذج معدة لذلك .

دراسة الموقف الاداري صفحة 320 .

ما هي الامكانيات او الالهية التي تتيحها استخدام نظم المعلومات في عملية تقييم الاداء ؟ 1. تحديد معايير الاداء للعاملين التي يتم التقييم عليها وتوضيح المهمات المطلوبة من خلال تصميم وصف وظيفي يتم تعريف كل عامل به . 2. تحديد التاريخ الذي يجب ان يتم انجاز العمل قبله وتمكين المديرين من متابعة مدى انجاز او تأخر العاملين بناء عليه . 3. تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين العاملين والمديرين كما تتيح بعض النظم لاجراء فريق العمل تزويد زملائهم ببعض الملاحظات على ادائهم . 4. تزويد المديرين بالتقارير الدورية والاستثنائية بالاضافة لامكانية استخراج التقارير عند الطلب وحسب الحاجة لها . 5. التوثيق حيث تعد هذه النظم بمثابة توثيق قانوني لاجراءات التي يقوم بها العاملون والمديرين من خلال هذه النظم .

اهمية نظريات الدافعية او الى ماذا تسعى نظريات الدافعية ؟ تقديم اجابات حول مسببات السلوك الانساني والطبيعة الانسانية بشكل عام .

اقسام نظريات الدافعية : نظريات المحتوى الدافعي ، نظريات العملية الدافعية ، نظرية التدعيم (التعزيز) الدافعي .

تساعد نظريات المحتوى الدافعي المديرين على تفهم المكونات والمحتويات التي تشكل الدافعية حيث تتناول احتياجات الافراد وتفسر لنا كيف تختلف تصرفات الافراد تبعاً لتباين احتياجاتهم .

نظريات العملية الدافعية تفسر العمليات الذهنية والتأثيرات الوجدانية التي يستمدّها الفرد من العمل .

نظرية التدعيم (التعزيز) الدافعي تركز على كيفية التأثير في الدافعية من خلال البيئة المحيطة بالفرد .

اقسام نظريات المحتوى الدافعي : نظرية تدرج الحاجات (ابراهام ماسلو) ، نظرية العاملين (هيرز بيرغ) ، نظرية الانجاز (ماركلياند) .

اقسام نظريات العملية الدافعية : نظرية العدالة (ادمز)، نظرية التوقع

اكد ماسلو على وجود حاجات خمس تعمل محركاً للفرد ودافعاً له ،

اذكرها ؟ 1. الحاجات الفسيولوجية 2. حاجات الامن 3. الحاجات الاجتماعية 4. الحاجة الى التقدير 5. تحقيق الذات

ما هي اعلى حاجة من حاجات هرم ماسلو ؟ الحاجة الى تحقيق الذات .

الحاجات الفسيولوجية : هي التي تمثل نقطة البداية في نظرية تدرج الحاجات وتتكون من الحاجات الاساسية التي يجب تلبيتها من اجل ان تستمر حياة الفرد مثل الطعام والشراب والنوم وعند اشباعها بصورة معقولة تولد الرغبة في اشباع حاجات اعلى .

• لا يمكن ان يفكر في اشباع اي نوع آخر من الحاجات ما لم تكن هذه الحاجات مشبعة .

علل / لا بد من العمل على ضمان استمرار اشباع الحاجات الفسيولوجية؟ لانها تشكل عامل تهديد لحياة الانسان في حالة عدم اشباعها وربما يلجأ الانسان الى اتباع سلوكيات غير مقبولة في المجتمع بهدف اشباعها مثل التسول او السرقة او القتل .

ماذا يتطلب من المؤسسات القيام به عند التقصير في اشباع الحاجات الفسيولوجية ؟ ان تعمل على بناء نظام للدوافع يضمن للعاملين اشباع حاجاتهم الاساسية .

حاجات الامن : هي حماية الفرد من اي نوع من المخاطر كالحوادث او الحريق او فقدان الوظيفة التي تسبب له عدم استقرار في حياته او اي خطر يهدد عمله .

مثالاً على سعي الفرد نحو اشباع حاجة الامن : العمل في مؤسسة لديها نظام للضمان الاجتماعي والتقاعد والتأمين الصحي .

متى يبدأ الفرد اشباع حاجة الامن ؟ بعد اشباع حاجاته الاساسية .

الحاجات الاجتماعية : هي شعور الفرد بالرغبة في الانتماء للآخرين في المجتمع وبناء العلاقات معهم والحاجة الى العطف والحب وتكوين الصداقات والانتساب الى مؤسسات المجتمع .

امثلة على سعي المؤسسات لسد الحاجة الاجتماعية لدى عاملها : اقامة الحفلات بمناسبة مختلفة ، انشاء نادي خاص بالعاملين .

ما هي انواع الحاجة الى التقدير ؟ 1. حاجة الفرد الى تقديره لنفسه . 2. حاجة الفرد لتقدير الاخرين له .

متى يسعى الفرد لإشباع الحاجة الى التقدير ؟ عندما يشبع حاجاته الاساسية وحاجات الامن وحاجاته الاجتماعية .

الحاجة الى تحقيق الذات : هي التي تمثل اعلى مستوى من مستويات الحاجات وتشتمل على ادراك القدرات الكاملة في الفرد وتحقيق الانجازات المهمة واستمرار النمو الشخصي .

امثلة على الحاجة الى تحقيق الذات : سعي الفرد ان يصبح نجم رياضي ، سعي الفرد ان يصبح قائد سياسي او مدير لمشروع .

كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من تصنيف ماسلو للحاجات الانسانية ؟ إتاحة فرصة الابداع وتحقيق الانجازات .

متى يقوم الفرد بإشباع حاجة تحقيق الذات ؟ عند اشباعه للحاجات الاساسية وحاجات الامن وحاجاته الاجتماعية وحاجته الى التقدير .

اهم الفرضيات التي تقوم عليها نظرية تدرج الحاجات ؟ 1. اذا تم اشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعاً للسلوك 2. تنظيم حاجات الانسان في هرم يبدأ بالحاجات الاساسية وينتهي بالحاجة الى تحقيق الذات . 3. ان الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب ان يتم اشباعها أولاً . 4. الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة او تلك التي يعاني الفرد صعوبة كبيرة في اشباعها تؤدي الى احباط .

انتقادات نظرية ماسلو ؟ 1. عدم وجود دليل مادي يؤكد الترتيب .

2. وجود اعمال تشبع اكثر من حاجة في نفس الوقت .

3. وجود فروق فردية بين الافراد لم يأخذها ماسلو في الاعتبار .

ماذا يحدث عندما لا يتمكن الفرد من اشباع حاجته داخل المؤسسة ؟ يحدث توتراً داخلياً يسعى الفرد لتجنبه بوسائل متعددة مما يؤدي الى اصابته بالاخباط .

يلجأ الفرد الى سلوك طريقتين عندما لا يتمكن من اشباع حاجته داخل المؤسسة ، اذكرها واذكر مظاهر كل سلوك ؟

1. السلوك البناء الايجابي ومظاهره لجوء الفرد المصاب بالاحباط الى اشباع حاجاته خارج الوظيفة كالبحث عن ممارسة ادوار قيادية في المؤسسات الاجتماعية او ممارسة هوايات معينة . 2. السلوك الدفاعي السلبي ومظاهره العدوانية او التخريب او الغياب وترك العمل وشكل اللامبالاة نحو العمل.

ما هي اهم ما توصل اليه هيرز بيرغ من خلال بحثه في الدافعية لدى العاملين ؟ 1 . ان حقيقة الرضى الوظيفي ودعمه هما يعدان مستقلاً بعضهما عن بعض وليس شيئاً واحداً . 2. توصل الى نظريته بعد دراسة مجموعة من العاملين والعمال المهرة الذين تمت دعوتهم لوصف العوامل التي تدفعهم الى الشعور بطريقة ايجابية او سلبية اتجاه وظائفهم او المهن التي يزاولونها .

تنقسم العوامل بحسب نظرية العاملين الى فئتين ، اذكرهما مع التوضيح ؟
أ . فئة العوامل الوقائية : وهي تلك العوامل الموجودة في المحيط العام للوظيفة وليس في طبيعة العمل نفسها .
ب. فئة العوامل الدافعة : هي التي تشير الى العوامل ذات العلاقة بمحتوى الوظيفة اي العوامل المرتبطة مباشرة بخصائص الوظيفة ذاتها .

مكونات العوامل الوقائية : سياسات المؤسسة والادارة ، الاشراف ، العلاقات الانسانية ، ظروف العمل .

مكونات العوامل الدافعة : طبيعة العمل ، المسؤولية ، الانجاز ، التقدم والترقية .

نظرية الانجاز : هي نظرية اقترحها ماكلياند وبنيت على فرض ان الفرد يسعى الى اشباع ثلاث حاجات اساسية :
الحاجة الى القوة ، الحاجة الى الانتماء ، الحاجة الى الانجاز .

الحاجة الى القوة من خلالها يبحثون عن المراكز القيادية ويميلون الى ممارسة التأثير كالمجادلة والنقاش والتفاوض والخطابة .

أن الافراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة الى الانتماء بأنهم دائمو السعي للبحث عن الحب والصداقة وإرضاء الاخرين والمحافظة على العلاقات الاجتماعية .

ان الافراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة الى الانجاز أي تحقيق مستوي عالي من التفوق فتظهر لديهم رغبة شديدة في النجاح وخوف شديد من الفشل .

علل / ان ادراك الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكلياند وفهمها مهم للادارة في مؤسسات الاعمال ؟ حتى تستطيع تنظيم اعمالها بطريقة جيدة لأن اي مؤسسة او وحدة ادارية تمثل مجموعات من الافراد تعمل معاً لتحقيق اهداف معينة ولذلك فإن ادراك هذه الحاجات الثلاث عامل مهم في المساعدة على تحفيز الافراد لتحقيق هذه الاهداف .

ما الافتراض الذي قامت عليه نظرية العدالة ؟ ان حالة عدم وجود العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الاخرين بمدخلاتها تمثل الوضع المحرك للدافعية .

ما الفرق بين عوائد الفرد ومدخلات الفرد كما بينته نظرية العدالة ؟
عوائد الفرد : جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل كالأجور والحوافز المادية والارباح الموزعة والعلاوات والتقدير والامتيازات والمعاملة الحسنة .
مدخلات الفرد : جميع ما يضعه الفرد داخل العمل كالجهد والوقت والتفكير والخبرة .

المقارنة		التقييم
أ	عوائد الفرد > مدخلاته	عدم عدالة
ب	عوائد الفرد = مدخلاته	عدالة
ج	عوائد الفرد < مدخلاته	عدم عدالة

للتخفيف من حالة عدم العدالة (السالبة) يلجأ الفرد الى ما يلي :
1. محاولة الحصول على اجر اعلى . 2. تخفيض العطاء والجهد الذي يبذله . 3. ترك العمل او اي سلوك اخر للوصول الى حالة التوازن .

ما هي نتائج نظرية العدالة ؟ أ . يجب ان يعي المدير ان دافعية العامل تتأثر بنوع المكافآت المتوافرة في المؤسسة وحجمها سواء اكانت مكافآت مادية او معنوية او غيرها . ب. يقوم العاملون باجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر في مستويات دافعيتهم . ج . يجب ان تكون هناك جهود ملموسة من اجل خلق العدالة وابقائها في بيئة العمل .

علل / تعتبر نظرية التوقع من اهم نظريات العملية الدافعية ؟
1. تقوم على افتراض اساسي مفاده ان دافعية الفرد للعمل او القوة الدافعة نحو اداء العمل تتوقف على توقعات الفرد حول امكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل . 2. يشير التوقع الذي قدمته هذه النظرية الى الاحتمالات التي يعطيها ويدركها الفرد حول نجاحه في الحصول على العائد من وراء بذله للجهود .

هناك ثلاث محددات تؤثر في القوة الدافعة نحو العمل ؟ 1. توقع اداء الجهد 2. توقع العائد من الاداء 3 . القيمة المتوقعة للعائد

ما الفرق بين محددات نظرية التوقع ؟

توقع اداء الجهد : 1. يعبر عن توقعات الفرد ومدى نجاحه في اداء المهمات او العمل المطلوب منه اذا قام ببذل الجهد اللازم للعمل .
2 . يشير الى العلاقة النسبية بين الجهد المبذول في العمل والنتائج التي تعتبرها المؤسسة مؤشراً على اداء الفرد للعمل المطلوب منه .
توقع العائد من الاداء : 1. يتمثل في توقعات الفرد حول احتمالات حصوله على العائد او المكافأة في حالة نجاحه في اداء العمل المطلوب منه . 2. هذه العوائد قد تكون على شكل مكافآت مادية (العلاوات ، منحة مالية ، توزيعات ارباح) او مكافأة وظيفية (ترقية ، نقل لموقع افضل) او مكافآت معنوية (شهادات تقدير ، بعثات علمية) 3. كلما كان هناك ارتباط وثيق بين الاداء والعائد زادت الدافعية نحو العمل .
القيمة المتوقعة للعائد : 1. تعبر عن قيمة العائد الذي يتوقع الفرد ان يحصل عليه نتيجة ادائه العمل المطلوب منه 2. كلما كان العائد يمثل قيمة كبيرة لدى الفرد تزايدت القوة الدافعة نحو العمل .

ضمانات التطبيق الفعال لنظرية التوقع : أ . استخدام التدريب لزيادة فاعلية الاداء . ب . العمل على إزالة العقبات الادارية لتحسين قدرة العاملين على اداء مهماتهم . ج . وضع نظام مناسب من الحوافز يتناسب ويستجيب لمتطلبات العاملين ورغباتهم . د . ربط الحوافز بصورة مناسبة مع اداء العاملين .

نظرية التدعيم : هي تأثير العوامل الخارجية المحيطة بالفرد على سلوكه ودافعيته نحو العمل أي تأثير العوائد التي يمكن ان يحصل عليه الفرد من العمل في سلوكه مستقبلاً .

علل / اعتمدت نظرية التدعيم على ما يعرف بقانون الاثر الذي قدمه عالم النفس ثورنديك ؟ هو قانون يشير الى ان السلوك الذي تتبعه عوائد ايجابية يحتمل تكراره في المستقبل اما السلوك الذي تتبعه عوائد سلبية فلا يحتمل تكراره .

ما هي ايجابيات وسلبيات استخدام الحوافز الفردية في التحفيز؟
 الايجابيات: تؤدي الحوافز الفردية الى زيادة التنافس بين العاملين،
 السلبيات: تعمل على زيادة الصراع الوظيفي وتخفيض التعاون
 وغياب العمل بروح الفريق مما يؤدي بالنتيجة الى تأثير سلبي.

علل / يفضل استخدام اسلوب الحوافز الفردية بحذر ولفترة زمنية
 محدودة؟ حتى لا تسود الانانية بين العاملين ويصبح جل اهتمامهم هو
 كيفية الحصول على هذه الجائزة.

مثال على الحوافز الفردية: تقديم جائزة للعامل المتميز.

ما الذي يميز الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية؟
 تتشابه مع برامج التحفيز الفردية إلا انها تختلف عنها في انها تمنح
 لمجموعة من العاملين في المؤسسة وليس لفرد معين.

مثال على الحوافز الجماعية: تقديم كأس للفريق الفائز.

اساليب الحوافز التي تقوم بها الادارة عند التعامل مع العاملين؟
 1. اسلوب توسيع العمل(افقي) 2. اسلوب اغناء الوظيفية (عمودي)
 3. اسلوب الادارة بالاهداف.

مثال على اسلوب توسيع العمل: ان تضاف مهمة الرد على
 استفسارات العملاء الى مهمات موظفة فتح الحسابات في البنك.

فوائد اسلوب توسيع العمل: 1. تمكين العامل من الاطلاع على
 اجراءات العمل الكلي في دائرته 2. المساهمة في القضاء على
 حالات الروتين والملل التي قد تصيب الفرد من جراء قيامه بعمل
 محدود ومتخصص. 3. زيادة الانتاجية في العمل
 4. زيادة ارتباط الفرد بالمؤسسة.

اغناء الوظيفية: هي إعطاء العاملين في المؤسسة فرصاً أكثر وحرية
 اوسع في العملية الادارية وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في
 الاعمال اي اعطاء العامل جزءاً من مهمات رئيسية او صلاحياته.

فوائد اسلوب اغناء الوظيفية: أ. تزيد من مشاركة العامل في اتخاذ
 القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي الى تغيير في محتوى العمل.
 ب. يعد اسلوب اغناء الوظيفية اداة مفيدة في تحسين معنويات العاملين
 وادائهم.

كيف يتم اضعاف السلوك غير المرغوب فيه؟ من خلال تعرض الفرد
 لعوائد غير سارة من جراء قيامه بهذا السلوك مثل توجيه انذار ويسمى
 ذلك بالعقاب او حرمان من جوانب ايجابية مثل الحرمان من علاوة
 وتسمى هذه الطريقة العقاب بالمنع او الحرمان.

قارن من حيث القوة في التأثير بين الحوافز الايجابية والحوافز
 السلبية وبين المنع والتمنع؟ ان فعالية الحوافز الايجابية (سواء المنح
 او المنع) تعد اقوى في التأثير على السلوك (سواء بالثبوت او
 بالاضعاف) من الحوافز السلبية، كما ان المنح اقوى من المنع بصفة
 عامة، اي ان منح الحوافز الايجابية يعد افضل طرق التديم.

دراسة الموقف الاداري صفحة 338 من الكتاب.

ما علاقة الحوافز بالتأثير على الافراد العاملين؟ 1. تعد الحوافز من
 اهم الانشطة او الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات
 العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواهم ومن مستوى انتاجيتهم.
 2. تعد من العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحثهم على العمل والانتاج.

طرق تصنيف الحوافز: أ. حوافز مادية وحوافز معنوية.
 ب. حوافز فردية وحوافز جماعية.

بين انواع الحوافز المادية مع الشرح مع ذكر امثلة لكل منهما؟

1. حوافز نقدية: هي حصول العاملين على نقد فعلي مثل / زيادة على
 راتبه الشهري.
 2. حوافز عينية: هي حصول العاملين بموجبها على اشياء مادية ذات
 قيمة مالية مثل / ما تقدمه الملكية الارادية للعاملين من
 تذاكر سفر مجانية مرة واحدة كل عام.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لا تحتوي على اية عناصر مادية
 او لا تقتزن بأمر مادية، مثل / ألقاب، اوسمة، شهادات تقدير،
 ترقية لا تؤدي الى زيادة في الاجر، النقل من عمل لآخر اكثر اهمية.

مثال على حافز يجمع بين العنصر المادي والمعنوي: الترقية إذا
 اقترنت بزيادة الاجر فهي حافز مادي ومعنوي في الوقت نفسه.

كيف يمكن استخدام الحوافز الفردية في التحفيز والتأثير على سلوك
 العاملين؟ تستخدم بعض المؤسسات الحوافز الفردية التي يمنح
 بمقتضاها العامل دخلاً او اجراً يزيد على راتبه الاساسي اذا حقق
 معايير الاداء الموضوعية.

المعززات: هي العناصر المهمة المؤثرة في الدافعية التي يحصل
 عليها الفرد من بيئة العمل كنتاج للأداء.
 مما تتكون المعززات؟ عوائد ايجابية مثل العلاوات والمكافآت النقدية
 والشكر، عوائد سلبية مثل خصم من الراتب والانداز والتأنيب والنقل.

طرق تطبيق العوائد الايجابية او السلبية؟ طريقة المنع، طريقة المنح

انواع المعززات: أ. تقديم حافز ايجابي (التديم الايجابي)
 ب. منع حافز ايجابي (العقاب بالحرمان) ج. تقديم حافز
 سلبي (العقاب) د. منع حافز سلبي (التديم السلبي)

علل / من المفضل دائماً ان يقدم الحافز (الثواب) مباشرة عقب
 السلوك؟ حتى يمكن العامل من ايجاب الصلة بين الاداء والحافز حيث
 يفقد ذلك العامل الى تكرار الاداء المميز مستقبلاً.

اعتماداً على المبدأ التديمي لنظرية التديم الدافعي تم صياغة اربع
 استراتيجيات تديمية اساسية بغرض التأثير المنتظم على سلوك
 الافراد ودافعتهم نحو العمل، قارن بين تلك الاستراتيجيات؟

نوع الحافز	تقديم حافز	منع حافز
١-	١- تديم ايجابي	٢- عقاب الحرمان (لا تديم)
٢-	• تقديم حافز ايجابي. • له أثر طيب. • يثبت السلوك المرغوب فيه. مثال: منح مكافأة نقدية، شكر، مدح، تشجيع.	• منع حافز ايجابي. • له أثر سلبي. • يضعف السلوك غير المرغوب فيه. مثال: حرمان من ترقية.
٣-	٣- عقاب	٤- تديم
٤-	• تقديم حافز سلبي. • له أثر سيء. • يضعف السلوك غير المرغوب فيه. مثال: خصم من الراتب.	• منع حافز سلبي. • له أثر طيب. • يثبت السلوك المرغوب فيه. مثال: عدم الخصم من الراتب.

كيف يتم تشجيع وتثبيت السلوك المرغوب فيه؟ من خلال تعرض
 الفرد لتجارب سارة او من خلال حصوله على اثر طيب جراء قيامه
 بهذا السلوك وهذا الاثر الطيب قد يحدث اما من حصوله على حافز
 ايجابي ويسمى بالتديم الايجابي او من خلال منع حافز سلبي او
 حجبته ويسمى بالتديم السلبي.

الاتصال

الاتصال : هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والافكار من شخص الى اخر او الى اخرين بصورة تحقق الاهداف المنشودة .

فوائد الاتصال بين الافراد : أ . نقل المعلومة من شخص الى اخر بهدف ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما . ب . يتم تبادل الافكار والقيم والحقائق بين الناس .

الابعاد الرئيسية التي تحدد مفهوم الاتصال : 1. ان يكون الاتصال هادفاً 2. ان يتم الاتصال من خلال طريقة ما او فعل او سلوك معين . 3. ان يكون هناك عدة اطراف لعملية الاتصال او طرفان على الاقل لتحقيق العملية اهدافها .

عملية الاتصال : هي ان كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والافكار التي تتضمنها هذه العملية في آن واحد.

العناصر التي تتضمنها عملية الاتصال : المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، وسيلة الاتصال ، التغذية الراجعة ، التشويش .

علل / من عناصر عملية الاتصال عنصر المرسل؟ هو مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات او الاستفسارات التي يريد توصيلها الى طرف اخر وهو الذي يختار نوع الرسالة ووسيلة الاتصال ويقوم ايضا بتحديد رموز الرسالة (عملية الترميز) او اللغة المناسبة للرسالة المراد ايصالها للمستقبل .

الترميز : هي عملية تحويل الافكار او المشاعر من خلال وسيلة اتصال الى ألفاظ او كلمات او صور او حركات لها معنى من قبل المستقبل .

علل / من عناصر عملية الاتصال الرسالة او عرف؟ هي الفكرة او المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في ايصالها للمستقبل ويتم التعبير عن الرسالة بكلمات او جمل او عبارات او رسوم ونقوش او حركات .

علل / من عناصر عملية الاتصال وسيلة الاتصال او عرف؟ هي الاداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل الى المستقبل ويوجد العديد من الوسائل التقليدية والحديثة المتاحة أمام المرسل للاختيار بينها .

امثلة على وسيلة الاتصال : الهاتف ، البريد ، التلفاز ، الانترنت ، الخطابات

اغناء الوظيفة يهدف الى انجاز الغايات ، أذكرها ؟ 1. إشباع الفرد العامل بالاستقلالية وبأنه مسؤول شخصياً عن الجزء من العمل الذي يقوم به ويقع تحت مسؤولياته المباشرة . 2. دفع الفرد الى الادراك بأن نتائج عمله تؤدي دوراً مهماً في المؤسسة وأن عمله مقدر من قبل المؤسسة والعاملين الاخرين . 3. إتاحة الفرصة للفرد العامل لاستخدام اكبر قدر ممكن من مهاراته وقدراته في إنجاز الاعمال الموكلة اليه . 4. خلق البيئة المناسبة لتمكين الفرد العامل من إدراك المغزى الحقيقي لإسهامه في تحقيق الاهداف النهائية للمؤسسة .

شروط نجاح برامج اغناء الوظيفة ؟ أ . دراسة دوافع العاملين وتحديد بدقتها ب. الوصول بالعاملين الى مستوى الادراك الواعي.

مبدأ تدوير العمل : هو انتقال العامل من عمل الى اخر داخل المؤسسة.

اسلوب الادارة بالاهداف : هو مفهوم يشير الى مشاركة الرؤساء مرؤوسيه في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

العناصر الاساسية لمبدأ الادارة بالاهداف : 1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الاهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة التي تكون عادة ضمن الاطار العام لاهداف المؤسسة . 2. يشترك الرؤساء والمرؤوسون في تحديد الاهداف التي يمكن للمؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . 3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة اخرى لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الاهداف الموضوعية وتقييمها . 4. إذا تبين من خلال عملية التقييم وجود قصور او نواحي ضعف تتطلب التعديل او التصحيح

النتائج المترتبة على تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف :

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة .
- تحسين موقف الافراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة .
- تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار بالنسبة للمرؤوس .

شروط نجاح الادارة بالاهداف :

- تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل البدء بتنفيذ الاسلوب .
- تحسين نظام الاتصالات وتدقق المعلومات في المؤسسة .
- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة .
- دعم الادارة العليا ومباركتها لهذا الاسلوب وتحمسها له .

دراسة الحالة الادارية صفحة 346 من الكتاب .

علل / من عناصر عملية الاتصال المستقبل او عرف ؟ هو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب .

فك رموز الرسالة : هي عملية تفسير المحتويات (الالفاظ ، الصور ، الحركات ، الكلمات) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل حيث يتم ترجمة الرسالة الى شكل ذو معنى مفهوم لدى المستقبل .

علل / من عناصر عملية الاتصال التغذية الراجعة او عرف؟ هي رد فعل المستقبل او استجابته للرسالة التي تلقاها من المرسل فاتجاه التغذية الراجعة دائماً عكس اتجاه الرسالة . وهي افضل طريقة للتأكد من ان الرسالة قد تم استقبالها وفهمها وتكتمل حلقات عملية الاتصال بالتغذية الراجعة من المستقبل

علل / من عناصر عملية الاتصال التشويش ؟ ان عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال ودقته او تعطيله او اعاقته للرسالة.

اهداف عملية الاتصال ؟ 1. تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويات كافة . 2. تمكين المرؤوسين من تعرف الاهداف والغايات التي يطلب من التنظيم تحقيقها . 3. تعرف مدى تنفيذ الاعمال والمعوقات التي تواجه التنفيذ ومواقف المرؤوسين من هذه المعوقات وسبل علاجها .

الاهداف الممكنة للاتصال داخل المؤسسات :

بعض الاهداف عند الاتصال بالمرؤوسين	بعض الاهداف عند الاتصال بالرؤساء	بعض الاهداف عند الاتصال بالنظراء (زملاء العمل من المستوى الوظيفي نفسه)
1- تعريف الاهداف والسياسات والبرامج والخطط قيد التنفيذ	1- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعد في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق فيما بينهم	1- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى الوظيفي نفسه
2- توضيح المسؤوليات الموكلة اليهم والصلاحيات الممنوحة	2- طلب مساعدتهم في حل المشاكل	2- مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل
3- نقل التعليمات والامام اليهم وتوضيحها	3- تزويدهم بإجابات على طلباتهم	3- تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها مما يدعم صلات التعاون بينهم
4- توجيه العاملين وإثارة دافعتهم للعمل (مدح، مكافأة...)	4- توضيح مستويات الإنجاز ومدلاته	4- الاعتراف بهم أفراداً وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والائتماء للمؤسسة
5- الاعتراف بهم أفراداً، وإقامة الثقة والاحترام المتبادل	5- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات	
6- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل		
7- تغيير اتجاهات وأراء الأفراد نحو العمل لإقناعهم بأهمية التغييرات		

اشكال الاتصال : 1 . الاتصال الرسمي (النازل ، الصاعد ، الافقي ، القطري)
2. الاتصال غير الرسمي .

الاتصال الرسمي : هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة .

الاتصال النازل : هي الاتصالات التي تتجه من اعلى الى اسفل اي من الرؤساء الى المرؤوسين .

عيوب الاتصال النازل ؟ 1 . في كثير من قنواته يتم بعيداً عن العلاقات الإنسانية مما يخلق عزلة القيادة عن المرؤوسين وعدم المرونة .
2. يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من اعلى الى اسفل .

ما هي الاجراءات والتوجيهات لمواجهة عيوب الاتصال النازل ؟
أ . متابعة هذه التوجيهات والتعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية راجعة .
ب . يجب على المدير عندما يصدر التوجيهات ان يتوخى الدقة والوضوح في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في محاولة تعرف ما يقصده من تعليمات .
ج . من واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يفاجؤون بأية تغييرات .
د . من المناسب ان يتصل المديرين بالمرؤوسين لسماع وجهات نظرهم وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الاداء والانتاجية .

امثلة على الاتصال النازل : المذكرات الداخلية ، الاجتماعات ، صحيفة المؤسسة ، لوحات الاعلانات الداخلية ، الملصقات ، الاتصالات الهاتفية ، تسجيلات الفيديو ، حديث موجه لكل الموظفين ، الرسائل الموجهة الى بيوت الموظفين ، المقابلات .

الاتصال الصاعد : هي الاتصالات التي تتجه من اسفل الى اعلى اي من المرؤوسين الى الرؤساء .

امثلة على قنوات الاتصال الصاعد : شكاوى ، تقارير ، اجتماعات ، اقتراحات ، حفلات رسمية ، اتصالات هاتفية .

الاتصال الافقي : هو تبادل المعلومات بين الافراد الذين هم من المستوى الاداري نفسه او الوحدات الادارية نفسها .

امثلة على الاتصال الافقي : اتصال مدير الانتاج بمدير التسويق ، اتصال موظفي التسويق ببعضهم البعض .

امثلة على قنوات الاتصال الافقي : الاجتماعات ، النقاشات ، الرسائل ، الاتصالات الهاتفية ، المذكرات ، التقارير .

الاتصالات القطرية : هي تبادل المعلومات بين الافراد في مستويات تنظيمية متنوعة وليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة بالضرورة في مجال تقديم التقارير او توجيه التليجمات والوامر .

اهمية استخدام الاتصالات القطرية ؟ أ . تسريع تدفق المعلومات وتحسين فهمها
ب. تنسيق الجهود من اجل تحقيق اهداف المؤسسة

مثال على الاتصالات القطرية : ان يتصل رئيس قسم الدائرة المالية بمدير الانتاج في المؤسسة .

الاتصال غير الرسمي : هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والاجراءات الرسمية وانما تحدها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والحاجات النفسية لدى الافراد .

مثال على الاتصال غير الرسمي : تبادل المعلومات في حفلات العشاء غير الرسمية والزيارات الاجتماعية .

ما علاقة الاتصال غير الرسمي بوظيفة التنظيم ؟ 1. يتداول العاملون في المؤسسة بعضهم مع بعض او مع اشخاص في المحيط الخارجي اخباراً او معلومات او تساؤلات تتعلق بطروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم وانجازاتهم .
2. يخضع تداول هذه الامور الى تنظيم رسمي او ضوابط معينة تنتشر من اعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى وافقياً دون حواجز .

مزايا الاتصال غير الرسمي ؟ 1. سرعته قياساً بالاتصالات الرسمية فهو يقدم معلومات اوفر واكثر تفصيلاً من الاتصال الرسمي .
2. يعزز الاتصالات الرسمية .

متى يصبح الاتصال غير الرسمي معيقاً للعمل داخل المؤسسة وما هي اجراءات المؤسسة اتجاه ذلك ؟ عند حدوث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية إذ قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة او مجرد اشاعات مما ينتج ما يلي : يعيق مصالح العمل ويؤخر الوصول الى الاهداف ويصيب الافراد بالاحباط .

الاجراءات / التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي وتحاول ان توصل المعلومات الدقيقة لكل موظف حتى تتخلص من الاشاعات .

اهداف الاتصال غير الرسمي ؟ أ . إشباع حاجات الافراد الاجتماعية كحاجة الفرد لبناء علاقة مع الاخرين والمساهمة في تقوية علاقة الرؤساء والافراد ببعضهم البعض .
ب. التغلب على مشاكل الملل والضجر .
ج. محاولة التأثير في سلوك الاخرين وتذليل بعض العقبات التي تعترض المؤسسة .
د . تعد مصدراً للمعلومات المتعلقة بالعمل التي لا توفرها الاتصالات الرسمية .

ما هي الاثار الايجابية (المزايا) التي يشترك فيها الاتصال الرسمي مع الاتصال غير الرسمي ؟ 1. المساهمة في تقوية العلاقات وتسهيل التعامل بين ادارة المؤسسة والعاملين .
2. المساهمة في مد الجسور مع الجهات الخارجية من العملاء والمساهمين والمؤسسات الاخرى .
3. المساهمة في زيادة فاعلية الاداء الاداري والاستثمار الافضل للموارد وكفاءتها .
4. تلعب دوراً مهماً في التسويق والتعاون وتبادل الخبرات .

مثال على الاتصال غير الرسمي من واقع البيئة المدرسية : قيام بعض الطلبة بتداول خبر ما بينهم عن وجود عطلة يوم غد بمناسبة معينة .

ان هناك اكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، كيف نختار الطريقة الانسب ؟ طبيعة المرسل ، طبيعة المستقبل ، طبيعة الموقف .

طرق الاتصال الرئيسية ؟ الاتصال (الكتابي ، الشفهي ، غير اللفظي) .

الاتصال الكتابي : هو الاتصال الذي يعبر عن الاتصال الكتابي بالاتصال غير الشخصي ويعتمد على الكلمات والافاظ اللغوية المكتوبة حيث لا يتم فيه مقابلة المستقبل وجهاً لوجه او صوتاً لصوت .

الاتصال الشفهي : هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة (الكلام) في توصيل الرسالة او المعلومات الى المستقبل .

الاتصال غير اللفظي : هو المشاركة بمعلومات من غير استخدام كلمات لنقل الافكار ويتم الاتصال غير اللفظي عادةً باستخدام إيماءات (تعابير غير لفظية ، نبرات صوت ، استعمال الوجه ولغة العيون وحركة الجسد) .

مزايا الاتصال غير اللفظي ؟ أ . يوفر سرعة في الاتصال والتفاعل مع فرصة فورية للتغذية الراجعة .
ب. غير مكلف مقارنة مع غيره
ج . يقدم الفرصة للمرسل والمستقبل ليتعرفوا على بعض بشكل مباشر وخاصة الجوانب الشخصية التي لا يستطيع نقلها الاتصال الكتابي مثلاً .

مزايا الاتصال الكتابي ؟ 1. يتميز بأنه ذو سلطة ويمكن حفظه في سجل او ملف . 2. وسيلة اتصال ممتازة لتوضيح المعلومات المعقدة . 3. وسيلة مهمة لمساعدة الذاكرة وتبقى الرسالة كما هي ولا تتغير صيغتها عند انتقالها من شخص لآخر .

مزايا الاتصال الشفهي ؟ أ. سريع الارسال والاستقبال ب. مرن ويسمح للشخص الاستفسار والاستيضاح عن الامور مباشرة ج. يمكن اعادته حتى يتم الفهم وتسير في اتجاهين . د. سهل الاستعمال لمناقشة الامور الحساسة ويستقبل بأكثر من حاسة مثل السمع والبصر .

عيوب الاتصال الكتابي ؟ 1. رسمي الى حد كبير ولا توجد استجابة فورية له . 2. يخاطب حاسة واحدة فقط (العين) 3. قد يسيء المستقبل فهمه ولا يحمل تأكيداً ودرجة سرية ضعيفة . 4. يحتاج الى وقت من حيث الارسال والاستقبال .

عيوب الاتصال الشفهي ؟ أ. يمكن ان ينسى ب. اذا انتقل من شخص الى اخر يطرأ عليه تغيير او تشويه .

اهم انواع الرسائل غير اللفظية ؟ لغة الاشارة ، لغة الفعل ، لغة الموضوع او لغة الاشياء .

علل / تعد لغة الاشارة نوع من انواع الرسائل ؟ تتكون من الاشارات التي يستخدمها الانسان في التفاهم مع الآخرين سواء كانت بسيطة او مركبة مما يصدرها من حركات تعبيرية عن طريق اليد والوجه والعين حيث ينقل من خلال هذه الحركات الكثير من المعاني والمعلومات .

مثال على لغة الاشارة : حركة الرأس الى الاعلى تعبر عن عدم الموافقة بينما حركته الى الاسفل تعبر عن الموافقة . ☺

علل / تعد لغة الفعل من انواع الرسائل ؟ تتكون لغة الفعل من حركات الجسم او الاعمال التي لم يقصد منها بالتحديد استبدال الكلمات ولكن تفسير المعنى مثل تردد الطلاب اتجاه المعلمين .

علل / تعد لغة الموضوع (الاشياء) نوع من انواع الرسائل ؟ هي كل ما يستخدمه المرسل من غير الاشارة او الفعل او اللغة للتعبير عما يريد إرساله من مشاعر او احساس او افكار الى المستقبل مثل / قد يدل اثاث المكتب وحجمه وموقعه على اهمية شاغل المكتب في المؤسسة ، قد تدل ملابس شخص عن منزلته الاجتماعية في المجتمع .

فاعلية الاتصال : هو إيصال الرسالة بأقل وقت وأقل جهد كما ارادها مرسلها ما هي المسؤوليات التي يجب القيام بها لتتم عملية الاتصال بشكل فاعل وتؤدي لنتائج ايجابية؟ مسؤوليات المرسل ، ومسؤوليات المستقبل .

الامور التي يجب على المرسل القيام بها لتحقيق اهدافه ؟ 1. التأكد من غرض الاتصال 2. معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته 3. صياغة الرسالة بشكل مناسب . 4. اختيار الوسائل الأكثر ملاءمة 5. اختيار الوقت المناسب للاتصال 6. استخدام التغذية الراجعة .

اهمية معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته ؟ أ. ان تحديد من هو المستقبل يجنبنا ازعاج اشخاص آخرين غير مفصودين بالرسالة . ب. ان تعرف طبيعة المستقبل وشخصيته يمكننا من صياغة الرسالة وتركيبها بالشكل الذي يناسب درجة استيعابه واهتمامه .

بين اهم خصائص الرسالة الجيدة مع الشرح ؟ الوضوح : يجب ان تكون اهداف الرسالة واضحة حتى يتجنب المرسل التباس الفهم على المستقبل ، الدقة : إن الدقة شيء اساسي عند إعداد الرسالة لذا قم بتحديد المطلوب بطريقة صحيحة ولغة سليمة ولا تلجأ الى التخمينات، التأثير : يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستقبل على الاستجابة لها ، البساطة والسهولة : تعد الرسالة وسيلة لتحقيق الهدف لذلك يجب ان لا تكون طويلة الى درجة واسعة او مختصرة حيث ان كليهما قد يؤدي الى فقدان المعنى ، الاكتمال : ان تتأكد أنك قمت بتغطية كل النقاط الاساسية المطلوبة لتحقيق الهدف من الرسالة وتأكد من انك قد اجبت عن المفاتيح الخمسة لكل رسالة .

على ماذا يتطلب محتوى الرسالة من المرسل ؟ القيام بزيارة شخصية بدلاً من استعمال مكالمة هاتفية او ارسالة رسالة .

على ماذا يتطلب محتوى الرسالة من المستقبل ؟ استعمال وسيلة معينة للاتصال به .

ما المقصود بالتغذية الراجعة في عملية الاتصال؟ هي ان يقوم المرسل بتابعة رسالته الاتصالية للتأكد من أن الهدف المرجو منها قد تحقق وامام المديرين عدة وسائل لتشجيع التغذية الراجعة من المرؤوسين .

ما هي مسؤوليات المستقبل التي يجب القيام بها ليتم الاتصال بشكل فاعل؟ أ. الاصغاء (الانصات) بفاعلية للمرسل ب. أن يكون حساساً للمرسل متعاطفاً معه ج. تزويد المرسل بالتغذية الراجعة التي تدل على فهمك او عدم فهمك للرسالة .

هناك بعض النصائح لممارسة الاصغاء الجيد ، أذكرها ؟

1. ايقاف الكلام عند بدء الطرف الاخر بالحديث 2. محافظة المستمع على حركاته ومزاجه 3. إعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعة 4. توجيه بعض الاسئلة للمستقبل بلطف عند الحاجة الى مزيد من المعلومات او الحقائق 5. الايجاء للمرسل بأنك راغب في الاستماع إليه .

عدد معوقات الاتصال : معوقات بالنسبة لـ (المرسل ، المستقبل ، وسيلة الاتصال ، التشويش) .

وضح المعوقات بالنسبة للمرسل مع الشرح ؟ أ. عدم مخاطبة المستقبل بلغته : اي ان يستخدم المرسل كلمات أو حركات غير واضحة او غير مفهومة في ثقافة الطرف المستقبل للرسالة مثل تلويح بأصابع اليد . ب. الحالة النفسية للمرسل التي تؤثر على شكل المعلومات وحكمه على الآخرين : كأن يبدو على المتحدث علامات الفرح في موقف يتطلب الجدية . ج. سوء اختيار الرموز او الكلمات : بحيث تكون للكلمة او العبارة اكثر من معنى مما يؤدي الى ارباك المستقبل لعدم معرفته بهذه المعاني المتعددة الذي من شأنه أن يؤدي الى سوء فهم الرسالة . د. عدم الفصاحة في الكلام والكتابة : اي التلعثم ونطق كلمات بطريقة غير واضحة . هـ. عدم اختيار المرسل للوقت او المكان المناسبين لإرسال الرسالة : للوقت اهمية كبرى في تقديم المعلومات لعملية الاتصال .

وضح المعوقات بالنسبة للمستقبل مع الشرح ؟ 1. عدم انتباه المستقبل : وذلك بتعالبه على المرسل بالاعراض عن الاصغاء او الاستماع الى الرسالة او قراءتها او مشاهدتها او ان يكون ذهنه مشغولاً بالتفكير بأشياء اخرى . 2. الفهم الخاطئ للمعاني : ان تفاوت المستوى التعليمي او الثقافي او اللغوي او لاختلاف الادراك بين الافراد او لسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل او لعدم وجود الثقة بينهما . 3. الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها . 4. تجاهل المستقبل للمعلومات التي تتعارض مع ما يعرف او يعتقد او نتيجة لتعامله مع كم هائل من الرسائل : هذا يؤدي الى تعامله مع بعضها وتجاهل بعضها الاخر واهمالها . 5. الاستماع الى ما نتوقع ان نسمعه : هي مقاطعة المتكلم اثناء حديثه بحجة اننا نعرف ما الذي سيقوله 6. تسرع المستقبل في إصدار احكامه : لذا يجب عند استماعنا الى رسالة اتصال معينة لا نجعل اذهاننا تتحازض ضدها مباشرة .

وضح المعوقات بالنسبة للرسالة مع الشرح ؟ أ . نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية : مثل ان يتصل شخص باخر ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما ان مكتبه هو مكان الاجتماع . ب . تعريف المعلومات بالاضافة او الحذف : وذلك للتأثير على متخذ القرار . ج . عدم الترابط بين الافكار والمعاني الواردة في الرسالة وسوء ترتيب الافكار واختيار ألفاظ لا تمت الى الموضوع بصلة كبيرة : مما ينتج عن هذه الاخطاء الكثير من الجهد والتكاليف التي يمكن الاستغناء عنها لو ان الرسالة اعدت اساساً في صيغة مناسبة . د . الرقابة على محتوى الرسالة وحذف بعض اجزاء منها : وهذا يؤدي الى صعوبة فهم المقصود او الغرض من عملية الاتصال .

وضح المعوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال مع الشرح ؟ 1 . استخدام وسائل اتصال لا تتناسب وطبيعة موضوع الرسالة : مثل ان يستخدم المرسل وسيلة الكتابة لتبليغ المستقبل امر ما بينما كان الامر يستدعي منه القيام بزيارة شخصية لتحقيق ذلك . 2 . استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف في الاتصال : مثل ان يستخدم البريد الالكتروني للاتصال بموظفين لا يعرفون استخدام هذه الوسيلة . 3 . استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين : مثل ان يتم الاتصال بالموظفين بوقت يكونو خارج مكتبهم .

انواع التشويش : أ. التشويش على المعنى ب. التشويش المادي

التشويش على المعنى : هو الذي يطرأ على الكلمات او العبارات او الجمل التي تتكون منها الرسالة الاتصالية .

التشويش المادي : هو الذي يطرأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنية كالتشويش الالكتروني وينتج عن مثل هذا النوع من التشويش فقدان اجزاء من الرسالة الاتصالية او كلها او عدم وضوحها تماماً بالنسبة للمستقبل ومن السهل معرفة التشويش المادي والتخلص منه .

#دراسة الحالة الادارية (1) من الكتاب صفحة 385 .

ما اثر التكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المؤسسات ؟

1. تسهم إسهاماً واضحاً في كسر العوائق لجعل الاتصال أكثر سهولة وكفاءة . 2. تلعب دوراً مهماً في تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة وأقسامها المتنوعة . 3. تسهم في تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها من مؤسسات خارجية . 4. تستطيع المؤسسات بفضل الامكانيات الهائلة

المتاحة في الحاسوب . 5. تصبح المؤسسات من خلال تكنولوجيا المعلومات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم وسرعة التفاعل مع رغباتهم .

وسائل تكنولوجيا المعلومات ؟ الهاتف ، الناسوخ (الفاكس) ، المؤتمرات المرئية ، الاقمار الصناعية ، الانترنت .

• يعد الهاتف من اهم وسائل الاتصال الصوتي ومن اقدمها واكثرها انتشاراً بين الناس .

ما المقصود بالناسوخ مبيناً آلية عمله ؟ هو جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خط الهاتف العادي وهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير انها مزودة بهاتف . آلية عمله : ارسال الرسالة عن طريق الجهاز وعلى المرسل ان يضعها في الجهاز ثم يتصل برقم جهاز الهاتف المرسل اليه ، ثم يقوم الجهاز بتحويل الصفحة الى اشارات كهربائية رقمية تنتقل عبر خط الهاتف الى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الاشارات الكهربائية الرقمية مرة اخرى الى صورة مطابقة للوثيقة الاصلية .

علل / تعد المؤتمرات المرئية إحدى وسائل تكنولوجيا المعلومات ؟ لها اهمية كبرى في توفير الوقت والجهد الذي يتكبده المديرين في سفرهم لمسافات كبيرة لعقد مؤتمر او لقاء معين وهو نقل حي للصوت والصورة مثل / مركز آثير في الجامعة الاردنية .

ما المقصود بالاقمار الصناعية مبيناً آلية عمله ؟ هو عبارة عن محطة صغيرة في جسم متحرك عائم في الفضاء تعمل على موجات متناهية الصغر .

آلية عمله : تقوم المحطة باستقبال واعادة ارسال الموجات الدقيقة التي تحمل الرسائل والمعلومات من الارض واليها عبر المحطات الارضية الموزعة في مناطق المشتركين ويتم ارسال الموجات واستقبالها عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي المواجه لسطح الارض .

الانترنت (شبكة الشبكات) : هي شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الارضية بدولها كافة وهي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للارتباط ببعضها البعض .

اهم استخدامات الانترنت في الاتصال والفوائد التي يحققها الانترنت للمؤسسات ؟ 1. الحصول على معلومات تجارية واقتصادية واسعار الاسهم وغيرها . 2. الحصول على نشرات فنية وصناعية متنوعة من جميع العالم . 3. استخدامه في التعامل التجاري وإبرام العقود بين الشركات وعقد الصفقات وإنجازها عن بعد . 4. إمكانية القيام بعمليات الدعاية والاعلان والترويج والبيع والشراء ومختلف مجالات التسوق عبر هذه الشبكة . 5. الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف وهي احدى الخدمات التي تؤدي الى توفير كبير في مصاريف المكالمات الهاتفية . 6. جمع الاخبار والحقائق و تخزينها في الحاسوب لاستعمالها لأغراض مرجعية . 7. العمل كدليل للعناوين الكاملة للمؤسسات في جميع انحاء العالم . 8. الاستفادة من خدمة المحادثة بين الافراد في جميع دول العالم (Chat) . 9. الاستفادة من البريد الالكتروني .

علل / يعد البريد الالكتروني من اهم استخدامات الانترنت او عملية الاتصال ؟ أ . يسهم البريد الالكتروني في تفعيل عملية الاتصال بين افراد المؤسسة في مختلف المستويات . ب . يستخدم وسيلة اتصال ذات كفاءة عالية عوضاً عن الاتصال بالطريقة التقليدية .

مقارنة بين الانترنت و الاكسترنات ؟

الانترانت : هي التي تقوم على مبدأ الانترنت نفسه ولكن في داخل المؤسسة وهي شبكات حاسوب تستخدم للاتصال ومشاركة المعلومات في داخل المؤسسة . الاكسترنات : هي شبكات حاسوبية معينة تستخدم الانترنت لتسهيل الاتصال بين المؤسسة وجهات معينة من البيئة الخارجية .

دراسة الحالة الادارية (2) من الكتاب صفحة 391 .

الخطوات التي يجب اتباعها لاضافة نظام البريد الالكتروني بالمؤسسة

1. تغيير نظم المعلومات الادارية داخل المؤسسة . 2. توفير وسائل تكنولوجيا في مكاتب الموظفين . 3. تأهيل الموظفين لاستخدام هذه الوسيلة من خلال دورات تدريبية . 4. توفيرها كوسيلة اتصال رسمية او مساعدة لوسائل اخرى .