

أكاديمية القادة الدولية / خلف جامعة البتراء

ملخص مادة أساسيات الإدارة

المستوى الرابع لعام

صيفي 2016

إعداد: أ. عامر عياصرة

0799419102

المصطلحات :

- **الحاجة:** شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة من التوتر يسعى إلى إشباعه بهدف إزالة هذا التوتر
- **الدافع :** تلك الحالة الداخلية أو النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف
- **الحافز :** هو وضع خارجي مادي أو معنوي يدفعنا إلى عمل ما ، وهو نوعان (إيجابي أو سلبي
- **الحافز الإيجابي :** ما يجذب الفرد إليه كأنواع الثواب المتعددة ، أوجود مجال للترقية
- **الحافز السلبي :** ما يحمل الفرد على تجنبه والابتعاد عن عواقبه كالقوانين الرادعة ، أو العقاب الذي يحمل الفرد على تعديل سلوكه أو كفه
- **الدافعية :** عبارة عن الرغبات والحاجات والقوى التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين أو بعمل ما
- **أو-كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين، أو توجهه وجهة معينة**
- **الأداء :** القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة والفاعلية
- **تقييم الأداء :** هو رصد دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه ، مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية الموكلة إليه
- **الوصف الوظيفي:** قائمة مكتوبة موضح فيها المهمات والواجبات التي يقوم بها الموظف
- **المواصفات الوظيفية:** قائمة مكتوبة تحدد الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب على الفرد امتلاكها لشغل الوظيفة
- **الحاجات النفسية:** تمثل نقطة البداية في هرم ماسلو وتتكون من الحاجات الأساسية التي يجب تلبيتها من أجل أن تستمر حياة الفرد كالتغذية والشراب والنوم وعند إشباعها بصورة معقولة تتولد الرغبة في إشباع حاجات أعلى

- **حاجات الأمن :** يقصد بها حماية الفرد من أي نوع من المخاطر كالحوادث أو الحريق أو فقدان الوظيفة التي تسبب له عدم استقرار في حياته أو أي خطر يهدد عمله
- **الحاجات الاجتماعية :** تتضمن شعور الفرد بالرغبة في الانتماء للآخرين في المجتمع ، وبناء العلاقات معهم ، والحاجة إلى العطف والحب ، وتكوين الصداقات ، والانتساب إلى مؤسسات المجتمع.
- **الحاجة للتقدير (أنواعها)**
 - **حاجة الفرد إلى تقدير نفسه :** وهذا يعكس حاجته للثقة بنفسه ، والشعور بالإنجاز والكفاءة والمعرفة والاستقلالية والحرية
 - **حاجة الفرد إلى تقدير الآخرين (الناس) له :** يتمثل في الحاجة إلى المركز الاجتماعي ، والاعتراف من الآخرين بإنجازاته واحترامهم وتقديرهم له
- **الحاجة إلى تحقيق الذات :** تمثل أعلى مستوى من مستويات الحاجات ، وتشمل على إدراك القدرات الكامنة في الفرد ، وتحقيق الإنجازات المهمة واستمرار النمو الشخصي.
- **العوامل الوقائية :** هي العوامل الموجودة في السياق (المحيط) العام للوظيفة وليس في طبيعة العمل نفسه
- **العوامل الدافعة :** تشير إلى العوامل ذات العلاقة بمحتوى الوظيفة وهي العوامل المرتبطة مباشرة بخصائص الوظيفة ذاتها
- **نظرية الإنجاز :** نظرية اقترحها ماكلياند وبنيت على فرض أن الفرد يسعى إلى إشباع ثلاث حاجات هي : الحاجة إلى القوة ، والحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى الانجاز
- **الحاجة إلى القوة :** يتصف الأفراد الذي يشعرون بالحاجة الكبيرة إلى القوة بأنهم يركزون اهتماماتهم على الأساليب التي تساعدهم في التأثير وإحكام السيطرة على الآخرين ، ويبحثون عن المراكز القيادية ويميلون إلى ممارسة التأثير كالمجادلة والنقاش والتفاوض والخطابة
- **الحاجة إلى الانتماء** يتصف الأفراد الذي يشعرون بأنهم بحاجة للانتماء بأنهم دائمو السعي للبحث عن الحب

- **والصدقة وإرضاء الآخرين** ويتصفون أيضا بالميل إلى المحافظة على العلاقات الاجتماعية وتقديم الإرشاد ومعاونة الآخرين.
- **الحاجة إلى الانجاز :** يتصف الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز (تحقيق مستوى عال من التفوق) بأن لهم رغبة شديدة في النجاح ، **وخوف شديد من الفشل** لذلك يلجئون **لوضع أهداف متوسطة الصعوبة ممكنة التنفيذ** ، وتطبيق أساليب واقعية في تحليلهم للمخاطر وتقييمهم للمشاكل التي يواجهونها.
- **عوائد الفرد :** جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل (الأجور ، الحوافز المادية، الأرباح الموزعة والعلاوات ، والتقدير والامتيازات والمعاملة الحسنة.....) .
- **مدخلات الفرد :** جميع ما يبضعه الفرد داخل العمل (الجهد والوقت والتفكير والخبرة) ويحدد إدراك الفرد بالعدالة أو عدم العدالة
- **توقع أداء الجهد:**
 - يعبر عن توقعات أداء الفرد ومدى نجاحه في أداء المهمات أو العمل المطلوب منه إذا قام ببذل الجهد اللازم للعمل.
 - يشير التوقع إلى العلاقة النسبية بين الجهد المبذول في العمل والنتائج التي تعتبرها المؤسسة مؤشرا على أداء الفرد للعمل المطلوب منه
- **توقع العائد من الأداء:**
 - يتمثل في توقعات الفرد حول احتمالات حصوله على العائد أو المكافأة في حالة نجاحه في أداء العمل المطلوب منه
 - هذه العوائد قد تكون على شكل مكافآت مادية (علاوات ، منحة مالية ، توزيعات ، أرباح) أو وظيفية (ترقية ، نقل لموقع أفضل) أو معنوية (شهادات تقدير ، بعثات علمية...)
- **القيمة المتوقعة للعائد - : (تعريف)** تعبر عن قيمة العائد الذي يتوقع الفرد أن يحصل عليه نتيجة أدائه العمل المطلوب منه ، وكلما كان العائد يمثل قيمة كبيرة لدى الفرد تزايدت القوة الدافعة نحو العمل

الشرح

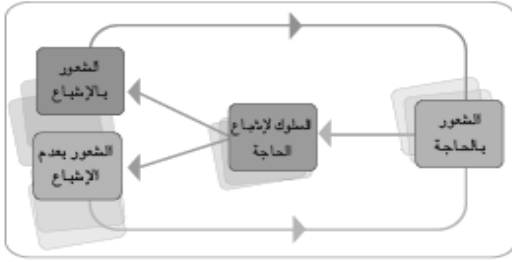
الدافعية لا تنشأ من فراغ وإنما تتمثل بتفاعلات وتوترات داخلية تحدث له نتيجة شعوره بحاجه لشيء ما

أنواع الشعور التي تحدث نتيجة شعور الفرد بالحاجة:

أ) شعور فطري (كالحاجة للطعام ، أو الشراب ،)
ب) شعور مكتسب (كالحاجة للقوة والإنجاز)

مراحل عملية الدافعية:

(أ) الشعور بالحاجة (ب) السلوك لإشباع الحاجة (ج) الإشباع



الشكل (٧-٢): نموذج الدافعية

فوائد فهم المديرين للدافعية

- 1- زيادة نواتج العمل على شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج ، مبيعات ، أرباح
- 2- تخفيض التكاليف من خلال تقليل نسبة التالف وتخفيض الهدر في المواد الخام المستخدمة.... الخ
- 3- تنمية شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة
- 4- جذب العاملين للمؤسسة والمحافظة عليهم
- 5- تنمية روح التعاون بين العاملين
- 6- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وخاصة ما يسمى بحاجات التقدير والاحترام
- 7- تقليل الرقابة المباشرة على العاملين نتيجة لارتفاع الرقابة الذاتية لديهم
- 8- تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع

- ❖ إشباع حاجة الأمن : عمل الفرد في مؤسسة لديها ضمان اجتماعي وتقاعد وتأمين صحي
- ❖ إشباع الحاجة الاجتماعية : - قيام المؤسسة بإقامة الحفلات بمناسبات عديدة
- ❖ إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات : سعي فرد لكي يصبح نجما رياضيا أو مديرا لمشروع أو قائدا سياسيا
- ❖ عوائد الفرد : (الأجر ، الحوافز المادية)
- ❖ مدخلات الفرد : (الجهد والوقت والتفكير والخبرة)
- ❖ سلوك من حالة عدم العدالة السالبة : - ترك العمل.
- ❖ عوائد إيجابية : كالعلاوات ، والمكافآت النقدية
- ❖ عوائد سلبية : كخصم راتب ، أو التأنيب ،
- ❖ حوافز نقدية : منح العامل المتفوق مبلغا من المال لحسن قيامه بواجباته
- ❖ حوافز عينية : حصول العاملون على أشياء مادية ذات قيمة مالية
- ❖ حافز يجمع بين العنصر المادي والعنوي : الترقية : فإذا اقترنت الترقية بزيادة الأجر فهي حافز مادي ومعنوي في الوقت نفسه
- ❖ الحافز الفردي : أن تعلن مدرسة عن تخصيص جائزة قيمة للطالب الذي يحصل على أعلى علامة أو يحقق شروط الطالب المثالي للصف
- ❖ الحوافز الجماعية : إعلان إحدى المدارس عن جائزة تقديرية لأفضل صف مثالي يعمل على خدمة المدرسة لهذا العام
- ❖ أسلوب توسيع العمل : أن تضاف مهمة الرد عل استفسارات العملاء إلى مهمات موظفيه فتح الحسابات في بنك
- ❖ إغناء الوظيفة : أن يقتصر دور أمين الصندوق على قبض الأموال ، فإنه يعطى مسؤولية صرف

❖ قانون الأثر "قانون يشير إلى أن السلوك الذي تتبعه عوائد إيجابية يحتمل تكراره في المستقبل ، أما السلوك الذي تتبعه عوائد سلبية فلا يحتمل تكراره "

❖ المعززات : عناصر مهمة مؤثرة في دافعية الفرد يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتاج للأداء وتكون إما: عوائد إيجابية ، عوائد سلبية

❖ الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لا تحتوي على أية عناصر مادية أو لا تقتصر بأمور مادية لها عدة أشكال (اللقب ، أوسمة ، شهادات تقدير)

❖ توسيع العمل : نفسه (أي أن يتوسع أفقيا بدلا من اقتصره على القيام بعمل محدد متخصص وغالبا ما يشار لذلك بعناء الوظيفة Job Lade)

❖ مبدأ تدوير العمل: انتقال العامل من عمل لآخر داخل المؤسسة

❖ بأسلوب إغناء الوظيفة أي إعطاء العاملين في المؤسسة فرضا أكثر وحرية أوسع في العملية الإدارية ، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال (أي إعطاء العامل جزءا من مهمات رئيسه أو صلاحياته)

❖ أسلوب الإدارة بالأهداف

- مفهوم يشير إلى مشاركة الرؤساء لمروسيهم في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

الأمثلة

- ❖ ربط مفهوم الحاجة بالدافع : الشخص الذي يؤلمه ضرره يدفعه الألم لتجريب الأدوية المسكنة أو لزيارة الطبيب
- ❖ طريقة الترتيب البسيط : قيام المقيم بترتيب العاملين في قسمه حسب درجة جودة إنتاجهم من الأعلى إلى الأقل
- ❖ إشباع الحاجات الفسيولوجية : هناك مؤسسات تعمل على توفير السكن لموظفيها بهدف الاحتفاظ بهم

معادلة الدافعية

الأداء (السلوك) = الدافعية × القدرة × ظروف العمل

أهمية تقييم الأداء للمديرين :

1. يساعد المديرين على معرفة جوانب الضعف والقوة عند العاملين (للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)
2. يتم اعتماده عند وضع نظام الحوافز في المؤسسات
3. يعتمد عليه فيما يتعلق بعملية النقل والترقية

علل : يعد الأداء الوظيفي من أهم متغيرات العمل "

لأن المؤسسات تعنى بمتابعة الأداء الوظيفي ومراقبته وقياسه ، لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء عاملها

المسؤول عن تقييم الأداء

1. المشرف المباشر
2. الزملاء
3. الفرد نفسه

اعتماد اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء

تعتمد على نشاط المؤسسة وحجمها وطبيعة عملها

الأساليب التي تستخدمها المؤسسات في تقييم الأداء:

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

عيوب طريقة المقال المكتوب

- 1- اختلاف طريقة كتابته من شخص لآخر ، فقد يسهب شخص في ذكر الصفات والخصائص ويختصر آخر
- 2- يصعب المقارنة بين العاملين باستخدام هذا الأسلوب

طرق المقارنة في طريقة المقارنة بين العاملين

1. طريقة الترتيب البسيط
2. طريقة المقارنة الثنائية
3. طريقة التوزيع الإجمالي

تعتبر طريقة الترتيب البسيط إحدى طرق تقييم الأداء

- تعتبر أقدم طرق تقييم الأداء
- يقوم المقيم بهذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا بناء على درجة الصفة المقاسة وجودتها لديهم
- تستخدم في المؤسسات صغيرة الحجم التي عدد عاملها قليل

كيف تتم طريقة المقارنة الثنائية ؟

تتم من خلال مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه لمعرفة أيهم أكثر كفاءة

مزايا وعيوب طريقة المقارنة الثنائية :

المزايا : أنها واضحة وسهلة

العيوب : صعوبة استخدامها في الأقسام التي يكون عدد موظفيها كبير

الطريقة التي يمكن من خلالها إيجاد عدد المقارنات بين الموظفين

استخدام المعادلة التالية : عدد المقارنات = $\frac{n(n-1)}{2}$ (حيث n تمثل عدد الأفراد المراد تقييمهم)

على ماذا تعتمد طريقة التوزيع الإجمالي

تعتمد على أن كل ظاهرة تميل إلى التركز حول متوسطها الحسابي ، بينما تقل عند طرفيها الأدنى والأعلى ، وبناء عليه يتم توزيع الأفراد المراد تقييمهم على عدة درجات بصورة إجبارية

عيوب طريقة التوزيع الإجمالي

عدم عدالة التقييم ، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد أدنى مما يستحقون ، تمشيا مع النسب التي تطلب الإدارة العليا التقيد بها

على ماذا تعتمد طريقة التدرج البياني

- يعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء مثل: (كمية الإنتاج ونوعيته ، والمعرفة بالعمل ، والتعاون والإبداع) وهي صفات أو خصائص يتم تحديدها بناء على الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية .
- ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص بناء على مقياس بياني محدد مسبقا

تعتمد طريقة المواقف الحرجة على تجميع أكبر قدر

ممكّن من المواقف والمواقف التي تؤثر بصورة كبيرة في كفاءة الأداء سواء الإيجابية أو السلبية التي تؤدي لفشل العمل أو نجاحه.

تتطلب طريقة المواقف الحرجة أن يقوم الرئيس

المباشر بتسجيل الوقائع فور حدوثها خشية نسيانها في سجل أو نماذج معدة لذلك

طريقة الترتيب المعتمد على السلوك :

يتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات المطلوبة وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، ويتم تحديد درجات التقييم بوصف وتحديد السلوكيات التي يجب توافرها لحصول الفرد على هذا التقييم.

الإمكانات أو (الميزات أو الفوائد) التي تتيحها استخدام

نظم المعلومات في عملية تقييم الأداء

1. تحديد معايير الأداء للعاملين
2. تحديد التاريخ الذي يجب أن يتم إنجاز العمل قبله
3. تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين العاملين والمديرين
4. تزويد المديرين بالتقارير الدورية والاستثنائية ، بالإضافة إلى إمكانية استخراج التقارير عند الطلب وحسب الحاجة لها
5. التوثيق



تفترض نظريات المحتوى الدافعي أن الحاجات تسبب توترا

يؤثر في سلوك الأفراد ودافعتهم نحو العمل

الحاجات حسب نظرية تدرج الحاجات (ماسلو)

- 1- الحاجات الفسيولوجية
- 2- حاجات الأمن
- 3- الحاجات الاجتماعية
- 4- الحاجة للتقدير
- 5- تحقيق الذات

محددات تؤثر في القوة الدافعية للفرد نحو العمل

(أ) توقع أداء الجهد (ب) توقع العائد من الأداء
(ج) القيمة المتوقعة للعائد

القوة الدافعة نحو العمل = توقع أداء الجهد × توقع العائد من الأداء × القيمة المتوقعة للعائد

ضمانات التطبيق الفعال لنظرية التوقع

- استخدام التدريب أداة لزيادة فاعلية الأداء
- العمل على إزالة العقبات الإدارية
- وضع نظام مناسب من الحوافز
- ربط الحوافز بصورة مناسبة مع أداء العاملين

طرق تطبيق العوائد الإيجابية أو السلبية :

(أ) طريقة المنع (ب) طريقة المنح

علل : يفضل استخدام أسلوب الحوافز الفردية بحذر ولفترة زمنية محدودة

حتى لا تسود الأنانية بين العاملين ويصبح جل اهتمامهم هو كيفية الحصول على هذه الجائزة



(تابع المخططات لتكملة المادة)

نتائج نظرية العدالة

- 1- يجب أن يعي المديرون بأن دافعية العامل تتأثر بنوع المكافآت المتوافرة في المؤسسة وحجمها
- 2- يقوم العاملون بإجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر في مستويات دافعيتهم
- 3- يجب أن تكون هناك جهود ملموسة من أجل خلق العدالة وإبقائها في بيئة العمل

تقييم الفرد	المقارنة
عدم عدالة	عوائد الفرد > عوائد زميل له مدخلاته > مدخلات زميله (سالبية)
عدالة	عوائد الفرد = عوائد زميل له مدخلاته = مدخلات زميله
عدم عدالة (موجبة)	عوائد الفرد < عوائد زميل له مدخلاته < مدخلات زميله

السلوكيات للتخفيف من حالة عدم العدالة السالبة

- محاولة الحصول على أجر أعلى
- تخفيض العطاء والجهد الذي يبذله
- ترك العمل.

السلوكيات للتخفيف من حالة عدم العدالة الموجبة

زيادة عطائه ليقفل من مقدار عدم العدالة

الفرضيات التي تقوم عليها نظرية تدرج الحاجات

- 1- إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
- 2- تنظيم حاجات الإنسان في هرم يبدأ بالحاجات الإنسانية وينتهي بتحقيق الذات
- 3- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
- 4- الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو تلك التي يعاني الفرد من صعوبة كبيرة في إشباعها تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألماً نفسية ، ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال ، يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من الإحباط.

السلوكيات عند عدم إشباع الحاجات

(أ) السلوك البناء ، السلوك بطريقة إيجابية:

مظاهره : لجوء الفرد المصاب بالإحباط إلى إشباع حاجاته خارج الوظيفة كالمبحث عن ممارسة أدوار قيادية في المؤسسات الاجتماعية أو ممارسة هوايات معينة

(ب) السلوك الدفاعي ، وهو في حقيقته سلوك سلبي:

مظاهره : العدوانية أو التخريب وترك العمل وشكل اللامبالاة وفتور الهمة نحو العمل

تقسم العوامل بحسب نظرية العاملين إلى فئتين

(1) فئة العوامل الوقائية

(2) فئة العوامل الدافعة:

وجود العوامل الوقائية ← منع حالات عدم الرضا
عدم وجود العوامل الوقائية ← وجود حالات عدم الرضا

العوامل الوقائية	سياسات المؤسسة والإدارة	الإشراف	العلاقات الإنسانية	ظروف العمل
العوامل الدافعة	طبيعة العمل	المسؤول	الإنجاز	التقدم والترقية

حاجات نظرية الانجاز

1. القوة
- 2- الانتماء
- 3- الانجاز

الوحدة الثامنة : الاتصال

التعريفات :

- **الاتصال** : العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو إلى آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة .
- **عملية الاتصال** : عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين ، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية في آن واحد
- **المرسل** : يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال ، أو هو مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات أو الاستفسارات التي يريد توصيلها إلى طرف آخر هو الذي يختار نوع الرسالة ووسيلة الاتصال ، ويقوم أيضا بتحديد رموز الرسالة (عملية الترميز) أو اللغة المناسبة للرسالة المراد إيصالها للمستقبل
- **الرسالة** : الفكرة أو المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في إيصاله للمستقبل
- **وسيلة الاتصال** : هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل
- **المستقبل** : وهو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها ، ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربه الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب
- **التغذية الراجعة** : هي رد فعل أو استجابة المستقبل للرسالة التي تلقاها من المرسل ، فاتجاه التغذية الراجعة دائما عكس اتجاه الرسالة.
- **التشويش** : هو أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية ودقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة ، يمكن حدوثه في أية مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال

- **عملية الترميز** : هي عملية تحويل الأفكار أو المشاعر من خلال وسيلة اتصال إلى ألفاظ أو كلمات أو صور أو حركات لها معنى من قبل المستقبل
- **فك رموز الرسالة** : عملية تفسير المحتويات (الألفاظ ، الكلمات ، الصور ، الحركات ... الخ) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل ، حيث يتم ترجمة الرسالة إلى شكل ذي معنى مفهوم لدى المستقبل
- **الاتصال الرسمي** : هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة
- **الاتصال النازل** : هي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل ، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين ، وفيها يتم تدفق المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في المؤسسة في الهيكل التنظيمي
- **الاتصال الصاعد** : هي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى ، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ، وفيها يتم تدفق المعلومات والتقارير من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى في المؤسسة
- **الاتصال الأفقي** : هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم من المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية نفسها في المؤسسة ، ومثال ذلك اتصال مدير الإنتاج بمدير التسويق بعضهم ببعض
- **الاتصالات القطرية** : هي تبادل المعلومات بين الأفراد في مستويات تنظيمية مختلفة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة بالضرورة في مجال تقديم التقارير أو توجيه التعليمات والأوامر ، أي الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر
- **الاتصال غير الرسمي** : هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية ، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والحاجة النفسية لدى الأفراد

- **الاتصال الكتابي** : الاتصال غير الشخصي ويعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة ، حيث لا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت (يعد مهما في الأعمال الإدارية على اختلافها)
- **الاتصال الشفهي** : هو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الكلام في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل
- **الاتصال غير اللفظي** : هو المشاركة بمعلومات دون استخدام كلمات لنقل الأفكار ، ويتم الاتصال غير اللفظي عادة باستخدام إيماءات (تعابير غير لفظية ، نبرات الصوت ، واستعمال الوجه ولغة العيون وحركة الجسد) ، وفيه تتم المشاركة بين المرسل والمستقبل في المعلومات دون استخدام كلمات لنقل الأفكار
- **لغة الإشارة** : وتتكون من الإشارات التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع الآخرين ، سواء أكانت هذه الإشارة بسيطة أو مركبة مما يصدره من حركات تعبيرية عن طريق اليد والوجه والعين ، حيث ينقل من خلال هذه الحركات الكثير من المعان والمعلومات
- **لغة الفعل** : تتكون من حركات الجسم أو الأفعال التي لم يقصد منها بالتحديد استبدال الكلمات ، ولكن تفسير المعنى
- **لغة الموضوع أو لغة الأشياء** : كل ما يستخدمه المرسل من غير الإشارة أو الفعل أو اللغة للتعبير عما يريد إرساله من مشاعر أو أحاسيس أو أفكار إلى المستقبل
- **فاعلية عملية الاتصال** : هو إيصال الرسالة بأقل وقت وجهد كما أرادها مرسلها
- **الاستماع** : استقبال الكلمات عن طريق حاسة السمع ، فهو يتم عن طريق الأذن ويعتمد على الكلمات والصوت وطبيعة النبرات المستخدمة ، والاستماع يعد المرحلة الأولى من مراحل الإنصات
- **الإنصات** : يتم عن طريق العقل ، حيث يقوم المستقبل بتلقي الرسالة ، وتفسيرها ، وتحليلها ، ثم فهم المغزى منها وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز

الأمثلة :

- ♣ **وسائل الاتصال :** مثال : الهاتف ، البريد ، التلفاز ، الانترنت ، الخطابات وغيرها:
- ♣ **قنوات الاتصال النازل:** المذكرات الداخلية ، الاجتماعات
- ♣ **قنوات الاتصال الصاعد :** شكاوى تقارير
- ♣ **قنوات الاتصال الأفقي :** الاجتماعات النقاشات
- ♣ **الاتصال القطري :** أن يتصل رئيس قسم الدائرة المالية بمدير الإنتاج في المؤسسة
- ♣ **الاتصال غير الرسمي :** تبادل المعلومات في حفلات العشاء غير الرسمية والزيارات الاجتماعية وغيرها
- ♣ **لغة الإشارة:** حركة الرأس إلى أعلى تعبر عن عدم الموافقة، بينما حركته إلى الأسفل تعني الموافقة أو الإجابة
- ♣ **لغة الفعل :** وجود طالب يمشي ذهاباً وإياباً بالقرب من مكتب أحد المدرسين ، يدل على رغبته في الحديث معه على انفراد
- ♣ **لغة الموضوع أو لغة الأشياء :** قد يدل أثاث المكتب وحجمه وموقعه على أهمية شاغل المكتب في المؤسسة
- ♣ **نقص المعلومات الواردة في الرسالة:** كان يتصل شخص بآخر ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي ، وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الاجتماع
- ♣ **التشويش المادي:** كالتشويش الإلكتروني ، وصوت صفارة الإنذار
- ♣ **المؤتمرات المرئية:** مركز أثير في الجامعة الأردنية

الشرح :

❑ أهمية (فوائد) الاتصال بين الأفراد :

- يتم من خلال عملية الاتصال نقل معلومة من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما
- يتم تبادل الأفكار والقيم والحقائق بين الناس

❑ ما هي الأبعاد الرئيسية التي تحدد مفهوم

1. أن يكون الاتصال هادفاً
2. أن يتم الاتصال من خلال طريقة ما أو فعل أو سلوك معين
3. أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفان على الأقل لتحقيق العملية أهدافها

❑ العناصر التي تتضمنها عملية الاتصال

- 1- المرسل 2- الرسالة 3- وسيلة الاتصال
- 4- المستقبل 5- التغذية الراجعة 6- التشويش

❑ **سميت التغذية الراجعة بهذا الاسم :** لأنها ترتد من المستقبل إلى المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تمكنه على الاستمرار في عملية الاتصال

❑ **تكمّل حلقات عملية الاتصال بالتغذية الراجعة من المستقبل ،** لأن هذه الحلقة تمثل الدليل على وصول الرسالة للمستقبل ، وربما تعد بداية الطريق نحو الحوار بين أطراف عملية الاتصال

❑ أشكال الاتصال

1. الاتصال الرسمي
(أ) النازل (ب) الصاعد
(ج) الأفقي (د) القطري
2. الاتصال غير الرسمي

- **معوّقات الاتصال:** هي العوامل أو المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر ، أو تؤخر إرسالها أو استقبالها ، أو تحرف أو تشوه معناها مما يؤدي إلى رفضها من قبل المستقبل ، أو فهمها بمعنى مختلف عما أرادها مرسله
- **التشويش على المعنى :** هو الذي يطرأ على الكلمات أو العبارات أو الجمل التي تتكون منها الرسالة الاتصالية، يحصل هذا النوع من التشويش بأن يكون للكلمة أو العبارة أو الجملة أكثر من معنى
- **التشويش المادي :** وهو التشويش الذي يطرأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنية
- **الناسوخ (الفاكس) :** هو جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خط الهاتف العادي ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير أنها مزودة بالهاتف
- **الأقمار الصناعية :** هو عبارة عن محطة صغيرة في جسم متحرك عائم في الفضاء تعمل على موجات متناهية الصغر
- **الإنترنت :** شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بدولها كافة . **إو -** هي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للارتباط مع بعضها ، ولهذا يطلق عليها شبكة الشبكات **-إو -** هي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادر على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المختلفة في مجال المعلومات
- **الإنترنت :** تقوم على مبدأ الإنترنت نفسه ، ولكن في داخل المؤسسة ، وهي شبكات حاسوب تستخدم للاتصال ومشاركة المعلومات في داخل المؤسسة .
- **الإكسترانت:** هي شبكات حاسوبية معينة تستخدم الإنترنت لتسهيل الاتصال بين المؤسسة وجهات معينة من البيئة الخارجية

✗ عيوب الاتصال النازل

- في كثير من قنواته يتم بعيدا عن العلاقات الإنسانية مما يخلق عزلة القيادة عن المرؤوسين
- عدم المرونة
- يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى إلى الأسفل
- يجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الدقة والوضوح في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في محاولة تعرف ما يقصده من تعليمات

✗ عيوب الاتصال الصاعد

- كثيرا ما يتم خلاله نقل المعلومات التي تتسجم مع توقعات المديرين لمحاولة إرضائهم وكسب ودهم
- فوائد (أهمية ، مزايا) استخدام الاتصالات القطرية تسريع تدفق المعلومات ، وتحسين فهمها ، وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

✗ ما مزايا الاتصال غير الرسمي ؟

- السرعة قياسا بالاتصالات الرسمية
- يعزز هذا النوع الاتصالات الرسمية

✗ علل : تحاول كثير من المؤسسات التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي .

- إذ قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة أو مجرد إشاعات
(أ) مما يعيق مصالح العمل (ب) ويؤخر الوصول إلى الأهداف (ج) ويصيب الأفراد بالإحباط

✗ أهداف (فوائد، الأغراض) الاتصال غير الرسمي

1. إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية وتقوية العلاقات بينهم
2. التغلب على مشاكل الملل والضجر
3. محاولة التأثير في سلوك الآخرين وتذليل بعض العقبات التي تعترض المؤسسة
4. تعد مصدرا للمعلومات المتعلقة بالعمل ، التي لا توفرها الاتصالات الرسمية

✗ الآثار الإيجابية (الفوائد، المزايا) التي يشترك فيها الاتصال الرسمي مع الاتصال غير الرسمي

- المساهمة في تقوية العلاقات وتسهيل التعامل بين إدارة المؤسسة والعاملين، وتطوير قدراتهم وتقييمهم
- المساهمة في مد الجسور مع الجهات الخارجية من العملاء والمساهمين والمؤسسات الأخرى
- المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد
- تلعب دورا مهما في التسويق والتعاون وتبادل الخبرات

✗ إن هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، كيف نختار الطريقة الأنسب

يعتمد على طبيعة المرسل ، طبيعة المستقبل ، طبيعة الموقف

✗ طرق الاتصال الرئيسية

1. الكتابي
2. الشفهي
3. غير اللفظي

✗ مزايا الاتصال غير اللفظي

- يوفر سرعة في الاتصال والتفاعل مع فرصة فورية للتغذية الراجعة
- غير مكلف مقارنة مع غيره
- يقدم الفرصة للمرسل والمستقبل ليتعرفوا بعضهم بشكل مباشر ، وخاصة الجوانب الشخصية التي لا يستطيع نقله الاتصال الكتابي مثلا

✗ أنواع الرسائل غير اللفظية

- (أ) لغة الإشارة
- (ب) لغة الفعل
- (ج) لغة الموضوع أو لغة الأشياء

✗ مسؤوليات المرسل

1. التأكد من غرض الاتصال
2. معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته
3. صياغة الرسالة بشكل مناسب
4. اختيار الوسائل الأكثر ملائمة
5. اختيار الوقت المناسب للاتصال
6. استخدام التغذية الراجعة

✗ خصائص الرسالة الجيدة

- الوضوح
- الدقة
- البساطة والسهولة:
- الاكتمال

✗ مسؤوليات المستقبل

- 1- الإصغاء (الإنصات) بفاعلية للمرسل
- 2- أن يكون حساسا للمرسل متعاطفا معه ، محاولا فهم شعوره بالإضافة إلى محتويات الرسالة
- 3- تزويد المرسل بالتغذية الراجعة التي تدل على فهمك أو عدم فهمك للرسالة

✗ نصائح لممارسة الإصغاء الجيد

- ✓ إيقاف الكلام عند بدء الطرف الآخر بالحديث
- ✓ محافظة المستمع على حركاته ومزاجه
- ✓ إعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعة
- ✓ توجيه بعض الأسئلة بلطف عند الحاجة إلى المزيد من المعلومات أو الحقائق
- ✓ الإيحاء للمرسل بأنك راغب في الاستماع إليه

✗ معوقات عملية الاتصال

1. المعوقات بالنسبة للمرسل
2. المعوقات بالنسبة للمستقبل
3. المعوقات بالنسبة للرسالة
4. المعوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال
5. التشويش

✗ المعوقات بالنسبة للمرسل:

- أ - عدم مخاطبة المستقبل بلغته
- ب - الحالة النفسية للمرسل التي تؤثر على شكل المعلومات
- ج - سوء اختيار الرمز أو الكلمات
- د - عدم الفصاحة في الكلام والكتابة
- هـ - عدم اختيار المرسل للوقت والمكان المناسبين لإرسال الرسالة

✗ الموقفات بالنسبة لوسيلة الاتصال

- أ - استخدام وسائل اتصال لا تتناسب وطبيعة موضوع الرسالة
- ب - استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف في الاتصال
- ج - استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين
- ✗ أنواع التشويش؟

أ - التشويش على المعنى ب - التشويش المادي

✗ أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المؤسسات

1. تسهم تكنولوجيا المعلومات مساهمة واضحة في كسر العوائق لجعل الاتصال أكثر سهولة وكفاءة
2. تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة وأقسامها المتنوعة وذلك بتداول وإيصال المعلومات بين فروع المؤسسة بشكل أسرع وأكثر كفاءة
3. تسهم في تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها من مؤسسات خارجية
4. تستطيع المؤسسات بفضل الإمكانيات الهائلة المتاحة في الحاسوب ، ومن خلال الحصول على معلومات أكثر وأفضل وأدق اتخاذ القرار الأنسب
5. تصبح المؤسسات من خلال تكنولوجيا المعلومات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم وسرعة التفاعل مع رغباتهم

أكاديمية القادة الدولية / خلف جامعة البتراء

✗ الموقفات بالنسبة للمستقبل

- أ - عدم الانتباه من قبل
- ب - الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي
- ج - الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها
- د - تجاهل المستقبل للمعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو يعتقد
- هـ - الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه
- و - التسرع في إصدار الأحكام من قبل المستقبل
- ✗ الموقفات بالنسبة للرسالة

- أ - نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية
- ب - تحريف المعلومات بالإضافة أو الحذف وذلك للتأثير على متخذ القرار
- ج - عدم الترابط بين الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة ، وسوء ترتيب الأفكار ، واختيار ألفاظ لا تمت بصلة كبيرة مما ينتج عن هذه الأخطاء الكثير من الجهد والتكاليف اللذان يمكن الاستغناء عنهما لو أن الرسالة وضعت أساساً في صيغة مناسبة
- د - الرقابة على محتوى الرسالة أو حذف بعض أجزاء منها تؤدي إلى صعوبة فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال وعملية الرقابة هذه موجودة في كل المؤسسات



ملخص مادة أساسيات الإدارة / 4مر

✗ وسائل تكنولوجيا المعلومات

1. المؤتمرات المرئية 2. الفاكس (الناسخ)
3. الهاتف 4. الأقمار الصناعية 5. الإنترنت

✗ استخدامات (فوائد) الإنترنت في الاتصال

- أ - الحصول على معلومات تجارية واقتصادية وأسعار الأسهم وغيرها
- ب - الحصول على نشرات فنية وصناعية مختلفة من جميع أنحاء العالم
- ج - استخدامه في التعامل التجاري وإبرام العقود بين الشركات وعقد الصفقات وإنجازها عن بعد ، هذا بالإضافة لعمليات الدفع والتحصيل وغيرها
- د - إمكانية القيام بعمليات الدعاية والإعلان والبيع والشراء ... عبر هذه الشبكة
- هـ - الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف ، وهي إحدى الخدمات التي تؤدي إلى توفير كبيرة في مصاريف المكالمات الهاتفية
- و - جمع الأخبار والحقائق و تخزينها في الحاسوب لاستعمالها لأغراض مرجعية
- ز - العمل كدليل للعناوين الكاملة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم
- ح - الاستفادة خدمة المحادثة بين الأفراد في جميع دول العالم CHAT
- ط - من أهم الاستخدامات التي يستفاد منها في الإنترنت ما يعرف بالبريد الإلكتروني الذي يساعد على استقبال وإرسال الرسائل الإلكترونية عبر خطوط الاتصال في الشبكة إلى جميع دول العالم بسرعة

إعداد أ. عامر عياصرة 0799419102