

80

80

80

80

خير عاجل

أساسيات الإدارة 4

المراجعة المُنقّحة

أحمد الراميني

0796970106



Ahmad Ramini

5. طريقة المقارنة بين العاملين وتشمل

أ. الترتيب البسيط

أقدم طرق تقييم الاداء ، ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازلياً أو تصاعدياً بناء على درجة وجود الصفة المقاسة

خصائص طريقة الترتيب البسيط!

1. تستخدم في المؤسسات الصغيرة 2. وجود صفة مقاسة

مثال: أن يقوم المقيم بترتيب العاملين في قسمه حسب درجة جودة إنتاجهم من الأعلى إلى الأقل

ب. المقارنة الثنائية

مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه لمعرفة أيهم أكثر كفاءة، وتحديد الأفضل ثم يسجل المقيم نتيجة هذه المقارنات، ويرتب الأفراد حسب عدد المرات التي يكون الفرد هو الأفضل .

عدد المقارنات = ن (ن - 1) / 2 حيث يمثل ن عدد الأفراد

ج. 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 عدم عدالة التقييم

عملية تقييم الاداء وعلاقتها بنظم المعلومات

تقوم المؤسسات بممارسة أنشطتها وانجاز اعمالها من خلال قواعد بيانات وشبكات اتصال

مثال : يستطيع رئيس قسم الحسابات المسؤول عن أمين الصندوق معرفة عدد المعاملات المنجزة والمبالغ التي تسلمها

الامكانيات التي تقدمها لتقييم اداء العاملين

1. تحديد معايير الاداء للعاملين
2. تحديد التاريخ الذي يجب أن يتم إنجاز العمل قبله
3. تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين العاملين والمديرين
4. تزويد المديرين بالتقارير الدورية والإشثنائية 5. التوثيق

نظريات الدافعية

الفكرة الأساسية لنظريات الدافعية؟ أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين ، بحيث تقوي السلوك المرغوب ، ونضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المرغوب مثلاً: السلوك والتحكم به بشكل يخدم الأهداف التنظيمية

✓ نظريات المحنوى الدافعي

أ - نظرية تدرج الحاجات:

الحاجة	مثال
تحقيق الذات	أن يصبح الفرد مديراً لمشروع معين
تقدير	الحوافز والمكافآت / تقدير النفس - تقدير الآخرين
اجتماعية	إقامة المؤسسهلحفلات ، إقامة ناديللعاملين
أمن	ضمان اجتماعي/التقاعد/ تأمين صحي/صندوق ادخار
فسيولوجية	طعام - شراب-نوم - سكن / مكرفة جلالة الملك

تقوم نظريات تدرج الحاجات على أربع فرضيات.أذكر هذه

1. إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لاتعود دافعاً للسلوك
2. تنظيم حاجات الإنسان يبدأ في الهرم يبدأ بالحاجات الاساسية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات ، وهي متجددة ومستمرة
3. الحاجة التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً
4. الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط مما يؤدي إلى إتباع وسائل دفاعية

للتغلب على شعور التوتر يلجأ الفرد إلى سلوك عدة طرق

الأول السلوك البناء إيجابي: إشباع الحاجة خارج الوظيفة ، كالبحث عن ممارسة أدوار قيادته في المؤسسات الإجتماعية

الثاني السلوك الدفاعي سلبي: ومن مظاهر ذلك العدوانية أو التخريب، الغياب وترك العمل، أو قد يأخذ شكل اللامبالاه

الوحدة السابعة: الدافعية والاداء

تمر الدافعية بثلاثة مراحل ، أذكرها مع التوضيح!

1. الشعور بالحاجة 2. السلوك لإشباع الحاجة 3. الإشباع
- **الدافعية**: الرغبات والحاجات والقوى التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين أو يعمل ما
- **الشعور- فطري** (الطعام - الشرب) - **مكتسب** (القوة - إنجاز)
- **الحاجة**: شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة من التوتر يسعى إلى إشباعه لإزالة هذا التوتر
- **الدافع**: تلك الحالة الداخلية او النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو إشباع حاجة او تحقيق هدف
- **الحافز**: وضع خارجي مادي أو معنوي يدفعنا إلى عمل ما

أهمية الدافعية

ما فوائد الدافعية على المؤسسات من خلال فهم المدراء لها!

1. زيادة نواتج العمل على شكل كميات ، جودة إنتاج
2. تخفيض التكاليف من خلال تقليل نسبة التالف
3. تنمية شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة
4. جذب العاملين إلى المؤسسة والمحافظة عليهم
5. تنمية روح التعاون بين العاملين

الاداء = الدافعية X القدرة X ظروف العمل

- ✓ القدرة التي تزداد بالتعليم والتدريب والخبرة
- ✓ ظروف العمل التي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

طرق وأساليب تقييم الاداء

تقييم الاداء رصد دوري بين مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية الموكلة إليه

ما العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب تقييم الاداء!

1. طبيعة النشاط 2. حجم المؤسسة 3. طبيعة العمل

1. طريقة المقال المكتوب

أبسط الأساليب المستخدمة في تقييم الاداء التي تعتمد على المقيم في كتابة تقرير يصف فيه جوانب الضعف والقوة ومهارات الفرد، بالإضافة الى اقتراحات ونصائح لتحسين الاداء

مزايا طريقة المقال المكتوب	عيوب طريقة المقال المكتوب
1. السرعة	1. اختلاف كتابته من شخص لآخر
2. السهولة في كتابتها	2. صعوبة المقارنة بين العاملين
3. تناسب المؤسسات الصغيرة	

2. طريقة التدرج البياني

تحديد عدد الصفات أو الخصائص المساهمة في الاداء مثل : كمية الانتاج ونوعيته والمعرفة بالعمل والتعاون والابداع (وهي صفات بناء على :

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

المواصفات الوظيفية: قائمة مكتوبة تحدد الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب أن يمتلكها الفرد للوظيفة

3. طريقة المواقف الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على تجميع أكبر قدر ممكن من **الوقائع والمواقف التي تؤثر بصورة كبيرة** في كفاءة الاداء سواء الإيجابية أو السلبية التي تؤدي إلى فشل العمل أو نجاحه و يقوم **الرئيس المباشر بتسجيل الوقائع فور حدوثها** خشية نسيانها في سجل

4. طريقة الترتيب المعتمد على السلوك

يتم تقييم الفرد بناءً على إمتلاكه **للصفات المطلوبة وسلوكه المتوقع** في العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية

مثال: افرض أنك تريد تقييم كيفية تعرف سكرتيره مع الزائرين لادب في البدايه ان تحدد الصفات والسلوكيات التي تجعلك تعطي تقييم ممتاز أو جيد جدا او جيد او ضعيف .

الموقف	الحاجة
1- أصدر المدير قراراً بتأمين العاملين صحياً	
2- أنشأت المؤسسة نادياً لأقامة الحفلات في المناسبات المختلفة	
3- منحت المؤسسة شهادة شكر لأحد العاملين لأدائه	
4- قرر مجلس إدارة المؤسسة توفير السكن للعاملين	

ب - نظرية العاملين:

العوامل الوقائية	العوامل الدافعة
1- السياسة الحكيمة للمؤسسة	ذات العلاقة بمحتوى الوظيفة مرتبطة
2- فلسفة الإدارة في تطبيق السياسة	بخصائص الوظيفة ذاتها
3- الإشراف المستمر	1- مستوى تحدي العمل والإنجاز
4- ظروف العمل المادية والنفسية	2- الإعراف بجهود الفرد
5- مستوى العلاقات الطيبة والودية	3- التقدم الوظيفي
6- مدى الأمن الوظيفي	4- النمو في العمل
	5- مستوى المسؤولية

الدوافع الحقيقية للعمل! هي تلك التي تنتج عن اندماج العامل في إنجازات وظيفته، وليس بسبب الظروف المحيطة بالعمل أو بسبب ما سماه بالعوامل الوقائية

الموقف	فئة	أثره
يشعر الموظف بمستوى مناسب من الامن الوظيفي		
لا يرتبط الموظفون بقسم المبيعات بعلاقات طيبة بينهم		
أصدر المدير قراراً بترقية الموظف سالم		

ج - نظرية الإنجاز:

أقترح ماكلياند نظرية في الدافعية . بنيت على فرض أن الفرد يسعى إلى إشباع ثلاث حاجات أساسية .

1. الحاجة إلى القوة	1. التأثير وإحكام السيطرة
	2. يبحثون عن المراكز القيادية
	3. يميلون إلى ممارسة التأثير/ المجادلة ، النقاش التفاوض ، الخطابة
2. الحاجة إلى الإنجاز	1. تظهر لديهم رغبة شديدة في النجاح.
	2. خوف شديد من الفشل.
	3. وضع أهداف متوسطة الصعوبة وممكنة التنفيذ
	4. يطبقون أساليب واقعية في تحليلهم للمخاطر
	5. يفضلون تحمل المسؤولية في أداء عملهم
	6. يرغبون دائماً في تلقي ردود أفعال الآخرين
3. الحاجة إلى الانتماء	1. السعي الدائم للبحث عن الحب والصدقة والألفة وإرضاء الآخرين
	2. ويتصفون أيضاً بالميل للمحافظة على العلاقات الاجتماعية
	3. تقديم الإرشاد ومعاونة الآخرين

ماذا أشارت دراسة ماكلياند في نظرية الإنجاز حول المدراء!

1. المدراء يظهرهم حاجة كبيرة للإنجاز والقوة أكثر الانتماء
2. مديري المؤسسات الكبيرة يتميزون بدوافع القوة والانتماء
3. يبدي مديري المؤسسات المتوسطة والصغيرة قدراً أكبر من الدوافع إلى الإنجاز
4. إمكانية خلق وتنمية الدوافع إلى الإنجاز بالتعلم والتدريب

✓ نظريات العملية الدافعية:

1- نظرية العدالة: سننسي آدمز

- إن حالة عدم وجود العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوانده بمدخلاته مع عواند الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية
- عواند الفرد: تشير عواند الفرد إلى جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل، (الأجر والحوافز المادية والعلاوات)،
 - مدخلات الفرد: جميع ما يضعه الفرد داخل العمل (الجهد والوقت والتفكير والخبرة ...)

المقارنة	تقييم الفرد	سلوك الفرد
عواند الفرد > مدخلاته	عدم عدالة (سلبية)	1. الحصول على أجر أعلى 2. تخفيف الطاء والجهد 3. ترك العمل
عواند الفرد = مدخلاته	عدالة	تثبيت السلوك لا يطرأ أي تغيير
عواند الفرد < مدخلاته	عدم عدالة (موجبة)	زيادة عطائه ليقلل من مقدار عدم العدالة

الموقف	تقييم	سلوك
لدى مقارنة الموظف احمد راتبه براتب زميله سامي في نفس العمل اكتشف أن راتب زميله يزيد عن راتبه 40 دينار		
قارن الموظف محمود وضعه بوضع زميله سليمان في نفس العمل فوجد انهما متساويان		
قارن الموظف خالد ما يتقاضاه من اجر فوجد انه اعلى من اجر زميله سالم في نفس العمل		

2. نظرية التوقع: (العالم فروم)

القوة الدافعية نحو العمل، تتوقف على توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عواند نتيجة القيام بهذا العمل

محددات تؤثر في القوة الدافعية للفرد

1. توقع أداء الجهد

يعبر عن توقعات الفرد ومدى نجاحه في أداء المهمات أو العمل المطلوب منه إذا قام ببذل الجهد اللازم لهذا العمل

مثال ذلك: لو فرضنا أن فرداً يرغب في الحصول على ترقية، فإنه لتحقيق ذلك يلجأ إلى تقييم طرق الأداء واختيار الطريق (السلوك) الذي يتوقع أنه سيرضى رئيسه، ويحقق طرق الترقية لديه (التوقع).

الوسائل التي يتبعها الفرد لتحسين مستوى الأداء

- 1- العمل المتقن والقدرة على إتخاذ القرارات السليمة
- 2- العمل ساعات إضافية
- 3- العلاقات الشخصية والواسطة

2. توقع العائد من الأداء

يمثل في توقعات الفرد حول احتمالات حصوله على العائد أو المكافأة في حالة نجاحه في أداء العمل المطلوب منه .

ماذا تمثل هذه العواند! أذكر مثالاً، أ. مكافآت مادية (علاوات) ب- مكافآت وظيفية(ترقية) ج- مكافآت منوعية (شهادات تقدير)

3. القيمة المتوقعة للعائد

تعبّر 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 / القوة الدافعة = توقع أداء الجهد x توقع العائد من الأداء x القيمة المتوقعة للعائد

ضمانات يجب توافرها للتطبيق الفعال لنظرية التوقع

- 1- استخدام التدريب أداة لزيادة فاعلية الأداء
- 2- إزالة العقبات الإدارية لتحسين قدرة العاملين على أداء
- 3- وضع نظام مناسب من الحوافز يتناسب لمتطلبات العاملين
- 4- ربط الحوافز بصورة مناسبة مع أداء العاملين

✓ نظرية الذعيم [التعزيز] الدافعي:

قانون الأثر: يشير إلى أن السلوك الذي تتبعه عواند إيجابية يحتمل تكراره والسلوك الذي يتبعه عواند سلبية لا يحتمل تكراره

المعززات: العناصر المهمة المؤثرة في الدافعية التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتاج للأداء

أنواع المعززات (تدعيم إيجابي) (عقاب بالحرمان) (عقاب) (تدعيم سلبي)

تدعيم إيجابي	تدعيم سلبي	تدعيم سلبي
1- تدعيم إيجابي	2- عقاب بالحرمان \ لا تدعيم	تدعيم سلبي
تقديم حافز إيجابي	تقديم حافز إيجابي	تقديم حافز سلبي
له أثر سبي / سلبي	له أثر سبي / سلبي	له أثر سلبي / سبي
يستخدم في تثبيت السلوك المرغوب فيه	يستخدم في إضعاف السلوك غير المرغوب فيه	يستخدم في إضعاف السلوك غير المرغوب فيه
مثال: حافز من الترقية	مثال: حرمان من الترقية	مثال: الإنذار، الخصم من الراتب
3- عقاب	4- تدعيم سلبي	تدعيم سلبي
تقديم حافز سلبي	تقديم حافز سلبي	تقديم حافز سلبي
له أثر سلبي / سبي	له أثر سلبي / سبي	له أثر سلبي / سبي
يستخدم في إضعاف السلوك غير المرغوب فيه	يستخدم في تثبيت السلوك المرغوب فيه	يستخدم في تثبيت السلوك المرغوب فيه
مثال: الإنذار، الخصم من الراتب	مثال: عدم الخصم من الراتب	مثال: عدم الخصم من الراتب

فوائد إغناء الوظيفة

- 1- زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
- 2- تحسين معنويات العاملين وادانهم
- 3- ارتباط المرؤوس بالعمل وولائه له
- 4- يزيد إحساسه بالمشاركة والإنجاز ويرفع روحه المعنوية

مثال: بدل أن يقتصر دور أمين الصندوق على قبض الأموال ، يعطي مسؤولية صرف الأموال

أهداف إغناء الوظيفة

- 1- إشعار الفرد العامل بالاستقلالية
- 2- دفع الفرد للإدراك بأن نتاج عمله تؤدي دوراً مهماً
- 3- إتاحة الفرصة له لاستخدام أكبر قدر من مهاراته وقدراته
- 4- خلق البيئة المناسبة لتمكين الفرد العامل من إدراك المغزى الحقيقي لإسهامه في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.

شروط نجاح برامج إغناء الوظيفة

1. دراسة دوافع العاملين وتحديد دقة،
2. الوصول بالعاملين إلى مستوى الإدراك الواعي للهدف الأساسي من برامج إغناء الوظيفة، وهو رفع الإنتاجية

أسلوب الإدارة بالأهداف:

مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

العناصر الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف!

1. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة لمناقشة الأهداف
2. يشتركون في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها
3. يجتمعون مرة أخرى لدراسة مدى تحقيق الأهداف وتقييمها
4. (النقطة الرئيسية هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم علل حتى يعرف المرؤوسين مدى تقدمه في هذه المرحلة، وإسهامه في تحقيق هدف وهدف المؤسسة)
5. إذا تبين من خلال عملية التقييم وجود قصور أو نواحي ضعف تتطلب التعديل أو التصحيح يجب العمل ووضع الحلول

نتائج الإدارة بالأهداف

- 1- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة
- 2- تحسين أداء الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة
- 3- تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار بالنسبة للمرؤوسين

شروط نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف

- 1- تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل البدء بتنفيذ الأسلوب
- 2- تحسين نظام الاتصالات وتدقيق المعلومات في المؤسسة
- 3- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات
- 4- دعم الإدارة العليا ومباركتها لهذا الأسلوب وتحمسها له

القائمة الأولى المصطلح

انتقال الموظف من عمل الى اخر داخل المؤسسة
إضافة واجبات ومهام على نفس المستوى الإداري.
زيادة التوسع العمودي في الأعمال.
مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في تحديد الأهداف

النتائج نظرية العدالة بالنسبة للمديرين!

1. يجب أن يعي المديرين بأن دافعية العامل تتأثر بنوع وحجم المكافآت المتوفرة في المؤسسة
2. يقوم العاملون بإجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر على دافعتهم .
3. يجب أن تكون هناك جهود ملموسة من أجل خلق وإبقاء العدالة في بيئة العمل.

الهدف من حاجة فهم المدراء للدافعية لدى العاملين

- 1- بناء نظام مناسب للتحفيز يساعد بتوجيه العاملين للعمل
- 2- تعميق الإلتزام للمؤسسة ومصحتها
- 3- تنفيذ المهام بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ومصحتها

الوقت	الاستراتيجية	الاداء
1. قدم المدير مكافأة للموظف هائل لالتزامه المتواصل بالعمل		
2. لم يخصم المدير من راتب الموظف سالم رغم تأخره مرتين عن الدوام الرسمي.		
3. حرم المدير الموظف عماد من ترقية لرئيس قسم بسبب مخالفته للنظام أكثر من مرة	عقاب بالحرمان	
4. وجه المدير إنذاراً للموظف محمود بسبب مغادرته قبل نهاية الدوام لأكثر من مرة .	اضعاف سلوك غير مرغوب	

سابعاً: أنواع الحوافز

<p>أ. الحوافز المادية: تستخدمها المؤسسات في رفع مستوى أداء العاملين ، فقد تكون على شكل مكافآت مالية أنواعها</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. حوافز نقدية: المكافآت 2. حوافز عينية: أشياء مادية ذات قيمة مالية مثل ما تقدمه الملكية الأردنية للعاملين فيها من تذاكر سفر 	<p>ب. الحوافز المعنوية: التي لا تحتوي على أية عناصر مادية أو لا تقترن بأمر مادية أشكاله:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ألقاب 2. أوسمة تمنح للعاملين 3. شهادات تقدير 4. ترقية ليس من شأنها أن تؤدي إلى زيادة في الأجرة 5. النقل من عمل لآخر
---	---

<p>الحوافز الضردية تمنح المؤسسة بمقتضاها العامل دخلاً أو أجراً يزيد على راتبه الأساسي إذا حقق معايير الاداء الموضوعه</p> <p>مثال: أن تعلن إحدى المدارس عن جائزة قيمة للطالب الذي يحصل على أعلى مجموع علامات في المدرسة أو يحقق شروط الطالب المثالي</p> <p>سلبات (عيوب) الحوافز الضردية!</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- زيادة الصراع الوظيفي 2- تخفيض التعاون 3- غياب العمل بروح الفريق 	<p>الحوافز الجماعية تتشابه الحوافز الجماعية مع الحوافز الفردية، إلا أنها تختلف عنها في أنها تمنح لمجموعة من العاملين في المؤسسة، وليس لفرد معين مثلما هو الحال في برامج التحفيز الفردية</p> <p>مثال: أن تعلن إحدى المدارس عن جائزة تقديرية لأفضل صف</p>
---	---

قارن بين استخدام الحوافز الضردية والحوافز الجماعية

نوع	المزايا	العيوب
الفردية	زيادة التنافس بين العاملين	- زيادة الصراع الوظيفي - تخفيض روح التعاون - غياب العمل بروح الفريق
الجماعية	زيادة التعاون العمل بروح	شعور العاملين المجدين بالظلم نتيجة منح الحافز لكل أفراد الفريق دون التمييز بين جهودهم

أساليب الحوافز

أسلوب توسيع العمل

هي عملية إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الإداري نفسه

عيب الوظيفة!: أن يتوسع العامل أفقياً بدلاً من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص

مثال: أن تضاف مهمة الرد على استفسارات العملاء إلى مهام موظفة فتح حسابات في بنك معين

المائدة التي يقدمها أسلوب توسيع العمل! مميزاته

- 1- تمكين العامل من الإطلاع على إجراءات العمل في دائرته
- 2- المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة
- 3- القضاء على حالات الروتين والملل
- 4- زيادة الإنتاجية في العمل

مبدأ تدوير العمل: إنتقال العامل من عمل إلى آخر بالمؤسسة

أسلوب اغناء الوظيفة

هو عملية إعطاء العاملين في المؤسسة فرصاً أكثر وحرية أوسع في العملية الإدارية، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، أي إعطاء العامل جزء من مهام رئيسية أو صلاحياته

أسئلة علل

علل : يلقي موضوع الداهية اهتماماً كبيراً من المديرين والمختصين

1. لأن الداهية ذات صلة وطيدة بالكفاءة الإنتاجية والاداء
 2. لا يمكن لقدراتهم ان توتي ثمارها مالم يقترن بمستوى عال من الرغبة والحماس
- إن الفترة الزمنية التي تتبع الإشباع تعد قصيرة**
1. لأن الحاجات الإنسانية لا تنتهي
 2. قد لا يحصل الفرد على حالة الرضا التي كان يتوقه

يفضل استخدام الحوافز الضدية بحدن ولفترة زمنية محدودة، حتى لا يسود الأناية بين العاملين، ويصبح جل إهتمامهم هو كيفية الحصول على هذه الجائزة

تري نظرية التدعيم أنه من المفضل أنه المفضل دائماً أن يقدم الثواب الحافز مباشرة عقب السلوك . علل ذلك ؟ حتى يمكن للعامل من إيجاد الصلة بين الاداء للحافز، حيث يقود ذلك العامل إلى تكرار الاداء المميز مستقبلاً.

لا بد من ضمان استمرار إشباع الحاجات الفسيولوجية.

1. لأنها تمثل عامل تهديد على حياة الفرد
2. قد يلجأ الفرد إلى سلوكيات خاطئة لإشباعها

الحوافز من أهم الأنشطة التي تؤثر في معنويات العاملين

1. ترفع من مستواهم ومستوى إنتاجيتهم.
2. تثير الرغبة لدى العاملين وتحثهم على العمل

يجب ألا تتراخ الحوافز المعنوية بزيادة الأجور مثلاً

لأنها ذات طبيعة معنوية بحتة كذلك حتى لا تتحول إلى أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

تعد بعض أنواع الحوافز ذات عناصر مادية ومعنوية ؟

لأنها تجمع بين الأنواع المادية والمعنوية للحوافز
مثال : ترقية مع زيادة راتب

أسئلة الحل

ما عدد المقارنات لو كان عدد الأفراد 10 أفراد باستخدام طريقة المقارنة الثنائية ؟

لديك النسب الآتية % 10 ممتاز، % 20 جيد جداً، % 40 جيد، % 20 مقبول، % 10 ضعيف فإذا كان لدينا 30 موظفاً في القسم كيف يكون التوزيع باستخدام طريقة التوزيع الإجباري

الوحدة الثانية / الاتصال

الاتصال: العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو بصورة تحقق الأهداف المنشودة .

الأبعاد الرئيسية لمفهوم الاتصال

أ- ان يكون الاتصال هادفاً- ان يتم الاتصال من خلال طريقة ما- ان يكون هناك اطراف لعملية الاتصال

عناصر عملية الاتصال ؟

(أ) المرسل (ب) المستقبل (ج) الرسالة (د) وسيلة الاتصال (هـ) التغذية الراجعة (و) التشويش

أهداف الاتصال داخل المؤسسة ؟

1. تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التنظيمي والتنفيذي
2. تمكن المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة
3. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمواقف التي تواجه التنفيذ

أهمية التغذية الراجعة في عملية الاتصال ؟

1. التأكد من أن الرسالة قد تم استقبالها وفهمها
2. تجعل المرسل قادراً لاستمرار في عملية الاتصال
3. تبين مدى فهم المستقبل للرسالة وفك رموزها
4. تمثل دليل على وصول الرسالة و بداية الطريق نحو الحوار
5. تعد عملية تكامل لحلقة الاتصال

أشكال الاتصال أ. الاتصال الرسمي ب. الاتصال غير الرسمي مثال: تداول معلومة بين معلمي المدرسة عن زيادة الرواتب

أساليب الاتصالات الرسمية ؟

-الاتصال النازل -الاتصال الأفقي -صاعد -الاتصال القطري
اتصالات قطرية: أن يتصل مندوب المبيعات برئيس قسم المشتريات

قنوات

الاتصال الأفقي	الاتصال صاعد	الاتصال النازل
الاجتماعات النقاشات الرسائل الاتصالات الهاتفية المذكرات الداخلية التقارير.	شكاوي تقارير اقتراحات اجتماعات حفلات رسمية اتصالات تلفونية صندوق الاقتراحات	المذكرات الداخلية الاجتماعات صحيفة المؤسسة أحاديث موجه للموظفين لوحات الإعلان الداخلية الملصقات اتصالات هاتفية

أهداف الاتصالات القطرية أ- تسريع تدفق المعلومات وتحسين فهمها ب- تنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

طرق الاتصالات- الكتابي ب- الشفهي ج- الاتصال غير اللفظي

مزايا الاتصال الشفهي	مزايا الاتصال الكتابي
1. سرعة الإرسال والاستقبال 2. تسمح بالاستفسار وللإيضاح 3. يمكن إعادتها حتى تفهم 4. تسير في اتجاهين 5. سهلة لمناقشة الأمور الحساسة 6. تستقبل بأكثر من حاسة	1. تتميز أنها ذات سلطة 2. يمكن حفظها في سجل أو ملف 3. ممتازة لتوضيح المعلومات المعقدة 4. وسيلة مهما لمساعدة الذاكرة 5. تبقى الرسالة ولا تتغير صيغتها
عيوب الاتصال الشفهي	عيوب الاتصال الكتابي
1. يمكن أن تنسى 2. إذا انتقلت من شخص إلى آخر يطرأ عليها تغيير أو تشويه	1. رسمية إلى حد كبير 2. لا توجد استجابة فورية لها 3. تخاطب حاسة واحدة فقط 4. لا تحتمل تأكيداً 5. كتابة المعلومات السرية 6. تحتاج لوقت بالإرسال والاستقبال

أنواع الرسائل غير اللفظية

لغة الإشارة	لغة الضل	لغة الموضوع / الأشياء
تعد أحد أشكال الاتصالات غير اللفظية التي تحل محل الكلمات مثلاً حركة الرأس أو الكفين أو الشفتين أو الكتفين	تتكون لغة الفعل من حركات الجسم أو الأفعال التي لم يقصد منها بالتحديد استبدال الكلمات ولكن تفسير المعنى مثلاً : حركة الطالب ذهاباً وإياباً أمام غرفة المدير تعني حاجته إليه النظر إلى الساعة تعني الانشغال	هي كل ما يستخدمه المرسل من غير الإشارات والأفعال، تتكون لغة الموضوع من عناصر طبيعية مثلاً مكتب يتكون من عدد كبير من السكرتيرات والأثاث يعني أهمية شاغل المكتب (أي الموظف) كذلك ملابس الشخص تتم عن منزلته الاجتماعية

أهداف الاتصال

بين الرؤساء والمرؤوسين	المرؤوسين والرؤساء	بين النظراء
1. تعريف العاملين بالأهداف والسياسات 2. لإصدار أوامر وتعليمات 3. توجيه العاملين من خلال (المدح، المكافأة، للتأديب) 4. للاعتراف بهم كأفراد وإنجازاتهم 5. تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل 6. تهيئة المناخ التنظيمي الجيد	1. الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم 2. طلب مساعدتهم في حل المشاكل 3. تزويدهم بإجابات على طلباتهم 4. توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته	1. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد 2. المشاركة في الأفكار من أجل تحسين العمل 3. تزويدهم بالمساعدة التي يحتاجونها 4. الاعتراف بهم كأفراد ، وخلق مناخ ملائم

اهداف الاتصال غير الرسمي ؟ «يوهر 75 x من الوقت»

1. إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية
2. التغلب على مشاكل الملل والضجر
3. محاولة التأثير في سلوك الآخرين وتذليل العقبات
4. تعد مصدراً للمعلومات

هناك بعض النصائح لممارسة الإصغاء الجيد اذكرها !

1. إيقاف الكلام عند بدء الطرف الآخر بالحديث.
2. محافظة المستمع على حركاته ومزاجه .
3. اعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعة .
4. توجيه الاسئلة للمستقبل بلطف عند الحاجة الى المعلومات

أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرسالة:

- 1- وضوح 2- دقة 3- تأخير 4- بساطة 5- اكتمال

التشويش

هي أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال ودقته أو تعطيله أو إعاقته للرسالة

- التشويش على المعنى : وهو الذي

يقرأ على الكلمات أو العبارات أو الجمل التي تتكون منها الرسالة (داخلي ويصعب التخلص منه) مثل أن يكون للكلمة أو العبارة أكثر من معنى مما يؤدي الى سوء فهم الرسالة

- التشويش المادي :

وهو التشويش الذي يطرأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنية كالتشويش الإلكتروني و صوت صفارة الإنذار أو التأتأة أثناء الكلام. و أزيز الطائرات (خارجي و يمكن التخلص منه و التعامل معه)

أهمية تكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المؤسسات!

1. كسر العوائق لجعل عملية الاتصال أكثر سهولة وكفاءة
2. تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة
3. تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها
4. الحصول على معلومات أكثر وأفضل تساعد في اتخاذ القرار
5. زيادة مرونة واستجابة لمطالبات العملاء

✓ **المستقبل** : هو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها .

✓ **وسيلة الاتصال** : هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

✓ **فاعلية الاتصال** : هي إيصال الرسالة بأقل وقت وجهد كما أرادها مرسلها .

✓ **فك رموز الرسالة** : هي عملية تفسير المعلومات (الألفاظ ، الكلمات ، الصور ، الحركات ..) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل ، حيث يتم ترجمة الرسالة إلى شكل ذي معنى مفهوم لدى المستقبل .

✓ **التغذية الراجعة** : هي رد فعل المستقبل أو استجابته للرسالة التي تلقاها من المرسل ، فاتجاه التغذية الراجعة دائماً عكس اتجاه الرسالة .

✓ **الاتصالات القطرية** : هي تبادل المعلومات بين الأفراد في مستويات تنظيمية متنوعة ، وليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة .

✓ **الاتصال غير اللفظي** : المشاركة بمعلومات من غير استخدام كلمات لنقل الأفكار ، ويتم الاتصال غير اللفظي عادة باستخدام إيماءات

✓ **الترميز** : هي عملية تحويل الأفكار أو المشاعر من خلال وسيلة اتصال إلى ألفاظ أو كلمات أو صور أو حركات لها معنى من قبل المستقبل.

✓ **الرسالة** : هي الفكرة أو المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في إيصاله للمستقبل، ويتم التعبير عن الرسالة بكلمات أو جمل أو عبارات أو رسوم وغيرها. مثال كلمة

✓ **معوقات الاتصال** هي العوامل أو المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها وإستقبالها ، أو تحرف أو تشوه معناها

أسئلة علل

علل: تكتمل حلقات الاتصال بالتغذية الراجعة

لأن هذه الحلقة تمثل الدليل على وصول الرسالة للمستقبل، وربما تعد بداية الطريق نحو الحوار بين أطراف عملية الاتصال.

يعد الإصغاء أهم المبادئ التي تساعد على فاعلية الاتصال.

1. لان الإصغاء الجيد للمرسل يجعله يشعر بأهمية ما يقول.
2. يشجع المرسل على المزيد من المشاركة والحديث والإنفتاح.
3. لن يستطيع المستقبل أن يفهم كلام المرسل أو يستجيب له.
4. الإصغاء يتطلب الإدراك والفهم والتدبر لما يقوله المرسل.

أسئلة اثرائية

أذكر عيوب الاتصال النازل!

1. أنه في كثير من قنواته يتم بعيداً عن العلاقات الإنسانية
2. يخلق عزلة القيادة عن المرؤوسين
3. عدم المرونة.
4. غالباً ما يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل.

مسؤوليات المرسل	مسؤوليات المستقبل
1. التأكد من غرض الاتصال .	1. الإصغاء (الاتصتات) بفاعلية للمرسل
2. معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته	2. أن يكون حساسا للمرسل متعاطفا معه
3. صياغة الرسالة بشكل مناسب	3. تزويد المرسل بالتغذية الراجعة (فهم أو عدمه)
4. اختيار الوسائل الأكثر ملاءمة	
5. اختيار الوقت المناسب للاتصال	
6. استخدام التغذية الراجعة	

وسائل تكنولوجيا المعلومات

1. **الهاتف** يبعد الهاتف من أهم وسائل الإتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها إنتشاراً بين الناس ولقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزايه ، مثل: الهاتف الفيديو الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة
 2. **الفاكس** هو جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خط الهاتف العادي ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير أنها مزودة بهاتف.
 3. **المؤتمرات المرئية**: هو نقل حي للصوت والصورة ، ومن الأمثلة على ذلك مركز أثير في الجامعة الأردنية لها أهمية كبرى في توفير الوقت والجهد الذي يتكبده المديرين في سفرهم لمسافات كبيرة لعقد مؤتمرو لقاء معين
 4. **الأقمار الصناعية**: محطة صغيرة في جسم متحرك عنانم في الفضاء تعمل على موجات متناهية الصغر
 5. **الإنترنت**: هي شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الأرضية بدولها كافة. هي إتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب للإرتباط
- خطوات إضافة نظام البريد الإلكتروني**
1. تغيير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة
 2. توفير وسائل تكنولوجيا في مكاتب الموظفين
 3. تأهيل الموظفين لاستخدام هذه الوسيلة من خلال دورات
 4. توفيرها كوسيلة اتصال رسمية أو مساعدة لوسائل أخرى

دور البريد الإلكتروني في عملية الاتصال!

1. يساعد على استقبال وإرسال الرسائل الإلكترونية عبر خطوط الاتصال
2. تكاليفه محدودة جداً مع إمكانية دمج النصوص والأصوات وغير ذلك.
3. تفعيل عملية الاتصال بين أفراد المؤسسة في مختلف المستويات.
4. يستخدم وسيلة إتصال ذات كفاءة عالية عوضاً عن الطريقة التقليدية.

معوقات الاتصال بالنسبة لكل من

المعوقات بالنسبة للمرسل	المعوقات بالنسبة للمستقبل
(1) عدم مخاطبة المستقبل بلغته	(1) عدم انتباه المستقبل
(2) الحالة النفسية للمرسل التي تؤثر على المعلومات	(2) الفهم الخاطئ للمعاني بسبب تفاوت المستوى التعليمي أو الثقافي
(3) سوء اختيار الرموز أو الكلمات	(3) الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة
(4) عدم الفصاحة في الكلام والكتابة	(4) تجاهل المستقبل للمعلومات التي تتعارض مع ما يعرف.
(5) عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسبين	(5) الاستماع الى ما نتوقع سماعه فقط
	(6) تسرع المستقبل في اصدار أحكامه
بالنسبة لوسيلة الاتصال	المعوقات بالنسبة للرسالة
1. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب وطبيعة الموضوع	1. نقص المعلومات الواردة في الرسالة الإصغائية .
2. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجمهور	2. تحريف المعلومات بالأضافة أو بالحدف وذلك بالتأثير على متخذ القرار
3. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت متاح	3. عدم الترابط بين الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة وسوء ترتيب الأفكار
	4. الرقابة على محتوى الرسالة

الإجراءات والتوجيهات لمواجهة عيوب الاتصال النازل :

متابعة التعليمات والتوجيهات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية راجعة ، ويجب مراعاة الدقة والوضوح في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة وتهدية المرؤوسين

ما مميزات الإتصال غير اللفظي؟

1. يوفر سرعة في الإتصال والتفاعل مع فرصة فورية للتغذية الراجعة.
2. غير مكلف مقارنة مع غيره.
3. يقدم الفرص للمرسل والمستقبل ليتعرفوا بعضهم ببعض بشكل مباشر

صفات وخصائص مساهمة في الأداء حسب التدرج البياني

بكمية الإنتاج ونوعيته والمعرفة بالعمل والتعاون الإبداع)

مبدأ تدوير العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل أكثر من الاعتقاد السائد

بما يخص التخصص وتنظيم العمل

في أسلوب توسيع العمل قد يطلب من العامل أداء أعمال إضافية من مستوى أقل من مستوى عمله الأصلي وتتطلب تحديات أقل

في أسلوب إغناء الوظيفة : ينظر بعض الأفراد إلى إغناء الوظيفة على أنه زيادة عبء عليهم

في أسلوب الإدارة بالأهداف عند التحقق من تحقيق المرؤوسين للأهداف: يجب تزويد المرؤوسين بمعلومات عن التقييم حتى يعرف المرؤوس مدى تقدمه ، وإسهامهم في تحقيق أهداف وحدته الإدارية وأهداف المؤسسة

إن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين . أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية في آن واحد .

هذا المثال ورد في درس المرسل : إذا لاحظت أثناء عملك في مؤسسة صناعية مثلاً أن هناك خللاً قد حدث في الآلة التي تعمل عليها ، فإن هذا الخلل هو بمنزلة محرك يبعث فيك الرغبة في تحويل ما تشعر به نتيجة لخلل الآلة إلى أفكار ومعان .

يحدث التشويش عند المرسل من خلال: عيوب في صوته أو فكره أو قدرته على ترميز أفكاره)

يحدث التشويش في الوسيلة سبباً للتوصيل من خلال : بعض العيوب أو القصور بها ، أو عدم المعرفة بكيفية تشغيلها)

يحدث التشويش عند المستقبل من خلال : فكره ، أو قدرته على تحليل الرموز وفكها ، أو إظهار استجابات خاطئة

يصبح الاتصال غير الرسمي معيقاً للعمل: عند حدوث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (معلومات غير دقيقة أو اشاعات) تعيق مصالح العمل، وتؤخر الوصول إلى الأهداف، ويصيب الأفراد بالإحباط

الحل والعلاج : تلجأ النظم من فرص الاتصال غير الرسمي ، وإيصال معلومات دقيقة لكل موظف حتى تتخلص من الإشاعات

هناك آثار إيجابية يشترك فيها الاتصال الرسمي مع غير الرسمي

1. المساهمة في تقوية العلاقات وتسهيل التعامل بين إدارة المؤسسة والعاملين
2. المساهمة في مد الجسور مع الجهات الخارجية من العملاء والمساهمين والمؤسسات الأخرى
3. المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار للموارد
4. تلعب دوراً مهماً في التسويق والتعاون وتبادل الخبرات .

معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته يجنبنا إزعاج أشخاص آخرين غير مقصودين بالرسالة ويوفر الوقت والجهد للمرسل ويمكننا من صياغة وتركيب الرسالة بالشكل الذي يناسب درجة استيعابه واهتمامه

اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لنقل الرسالة يعتمد جزئياً على محتوى الرسالة ومستقبل الرسالة وبينته ووقت إرسالها

إن محتوى الرسالة قد يتطلب من المرسل القيام بزيارة شخصية بدلاً من استعمال مكالمات هاتفية أو إرسال رسالة وقد يتطلب من المستقبل: أن يشترط استعمال وسيلة معينة للاتصال به

التنوع في استخدام الوسائل يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين ، وهذا يساعد على إنجاز عملية الاتصال

اختيار الوقت المناسب للاتصال لطبيعة المستقبل وطبيعة الرسالة بشكل عاملاً

مهما في ضمان تأثيرها على المستقبل

مثال : القيام باتصال طويل ومفصل قبل عشر دقائق من وقت الاجتماع لا يعد الوقت المناسب للاتصال

من خصائص الرسالة الاكتمال : التأكد أنك قمت بتغطية النقاط الأساسية لتحقيق الهدف، وتأكد أنك قد أجبت عن المفاتيح الخمس الآتية لكل رسالة : (من؟ ماذا؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟)

اصط مثال على كل من :

1. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب وطبيعة موضوع الرسالة

مثلاً: أن يستخدم المرسل وسيلة الكتابة لتبليغ المستقبل أمراً ما بينما كان الأمر يستدعي منه القيام بزيارة شخصية لتحقيق ذلك.

2. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف من

الإتصال. مثلاً: أن يستخدم البريد الإلكتروني للاتصال بموظفين لا يعرفون استخدام هذه الوسيلة أو أن بعضهم لا يتوافر في مكتبه جهاز حاسوب.

3. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للإتصال بالآخرين.

مثلاً: أن يتم الإتصال بالموظفين في وقت يكونون فيه خارج مكاتبهم

فيما يأتي قائمتين . تتضمن القائمة الأولى مجموعة من المواقف الإدارية التي لها علاقة بعملية الاتصال في المؤسسة . بينما تتضمن القائمة الثانية أشكال

الاتصال الرسمي:

القائمة الأولى	
1-اتصل المحاسب بمدير الإنتاج طالباً منه معلومات حول تكلفة سلعة معينة.	
2- أرسل مدير إدارة المبيعات مذكرة دخلية تتضمن قراراً بحسم يوم عمل لأحد الموظفين	
3-قدم الموظف سالم طلب إجازة من مديره.	

يتضمن الجدول الآتي وسائل اتصال مختلفة. إملأ تعبئة الفراغات في الجدول للمقارنة بين هذه الوسائل

وسيلة الاتصال	السرعة	الرسمية	التكلفة
المقابلة غير الرسمية			
الهاتف (التلفون)		رسمي	
التقرير	بطيء		عالية

يتضمن الجدول الآتي مواقف إدارية حدثت في مؤسسة القمة

الموقف	طريقة الاتصال	شكل الاتصال	المرسل
1. وافق مدير المشتريات على إجازة الموظف صالح المقدمه على النموذج المعتمد توقيع عليه .	كتابي	نازل	مدير المشتريات
2. اتصل محاسب الشركة بمدير المبيعات هاتفياً مستفسراً عنفاتورة	شفهي	قطري	محاسب الشركة
3. وجه مدير الإنتاج مذكرة الى مدير الصيانة شكر فيها فريق الصيانة على صلاحة الماكينات	كتابي	أفقي	مدير الإنتاج

فيما يأتي قائمتين . تتضمن القائمة الأولى مجموعة من العوائق التي تؤثر على عملية الاتصال بالمستقبل . الرسالة . المرسل

القائمة الأولى	القائمة الثانية
التلاعب بالمعاني والألفاظ	
الفهم الخاطئ للمعاني	
-تحريف المعلومات بالإضافة والحذف	

يتضمن الجدول الآتي مواقف إدارية حدثت في مؤسسة النجوم :

الموقف	شكل الاتصال	وسيلة الاتصال	المرسل
1. أرسل مدير الإنتاج مذكرة داخلية لأحد الموظفين شكره فيها على أدائه المتميز.	رسمي	مذكرة داخلية	
2. وافق مدير المبيعات هاتفياً على إجازة الموظف محمد.	رسمي	(الهاتف)	
3. أرسل المدير العام خطة المؤسسة إلى مديري الإدارات بالبريد الإلكتروني	رسمي	البريد الإلكتروني	

حالات ادارية

أرسل المدير العام مؤسسة الاستقامة خطة العام القادم لمديري الإدارات باستخدام الناسوخ (الفاكس) ، وطلب منهم تدوين ملاحظاتهم عليها لمناقشتها في الاجتماع القادم .

1. حدد طريقة الاتصال التي قام بها مدير عام المؤسسة ؟ (الاتصال الكتابي)
2. حدد كلاً من : المرسل ، المستقبل ، وسيلة الاتصال ، الرسالة المرسل : المدير العام لمؤسسة الاستقامة . - علامة واحدة المستقبل : مديري الإدارات . - علامة واحدة وسيلة الاتصال : الناسوخ (الفاكس) - علامة واحدة الرسالة : خطة العام القادم . - علامة واحدة

لاحظ المدير العام أن مدير التسويق الذي يثق فيه لديه أفكاراً إبداعية رائعة في استغلال الفرص السوقية. ولذلك سمح له باتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة التسويق ومنحه المسؤولية الكاملة في مجال وظيفته الإدارية. وبناء على ذلك أصبح مدير التسويق يقوم بمهام المدير العام في كثير من المجالات. مما زاد من ولائه وتضاعفت أرباح المؤسسة خلال فترة قصيرة.

- 1- ما أسلوب الحفز الذي استخدمه المدير العام؟ (إغناء الوظيفة.)
- 2- استنتج هدفين اثنين يمكن تحقيقهما بهذا الأسلوب.

اجتمع المدير العام بموظفي المؤسسة وذلك بغرض مشاركته بتحديد بعض أهداف المؤسسة ومن ثم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات .

- ما أسلوب الحفز الذي استخدمه المدير : إدارة بالأهداف
- أذكر اثنين من النتائج التي ستترتب على استخدام هذا الأسلوب

في نهاية العمل المطلوب . قامت الموظفة فادية بمقارنة عوائدها مقسومة على مدخلاتها فوجدتها أكبر مما حصلت عليه زميلتها سماح

- 1- ما اسم النظرية التي تركز على مثل هذه المقارنة ؟ نظرية العدالة
- 2- كيف ستكون وجهة نظر فادية عن العدالة في هذا الوضع؟ ستشعر فادية بعدالة موجبة .

أرسل المدير العام مؤسسة الاستقامة خطة العام القادم لمديري الإدارات باستخدام الناسوخ (الفاكس) ، وطلب منهم تدوين ملاحظاتهم عليها لمناقشتها في الاجتماع القادم .

- حدد طريقة الاتصال التي قام بها مدير عام المؤسسة ؟ (الاتصال الكتابي) ثلاث علامات
- حدد كلاً من : المرسل ، المستقبل ، وسيلة الاتصال ، الرسالة في هذا الموقف ؟

قام مدير الإنتاج في مؤسسة السعادة بترتيب العاملين تنازلياً حسب درجة الانجاز وذلك بتقييم أدائهم . ومنح مكافأة نقدية لذوي الانجاز العالي.

1. ما الطريقة التي استخدمها مدير الإنتاج لتقييم أداء العاملين في هذا الموقف ؟ (طريقة الترتيب البسيط)
2. ما نوع الحافز الذي منحه مدير الإنتاج في هذا الموقف ؟ (حافز مادي /نقدي)
3. وفقاً لنظرية التدعيم الدافعي ، ما الإستراتيجية التي استخدمها مدير الإنتاج في هذا الموقف ؟ (تقديم حافز ايجابي (التدعيم الايجابي)

أرسل مدير فرع مؤسسة التقوى في مدينة معان تقريراً بالبريد الالكتروني للمدير العام في عمان واصفاً فيه جوانب الضعف والقوة والمهارات التي يتصف بها العاملون في الفرع . مما جعل المدير العام يقوم بتوجيه كتب شكر تقديراً لأصحاب المهارات العالية

1. حدد طريقة الاتصال التي قام بها مدير فرع معان في هذا الموقف ؟ (الاتصال الكتابي)
 2. ما شكل الاتصال الذي استخدمه مدير فرع معان في هذا الموقف ؟ (الاتصال الرسمي)
 3. ما الطريقة التي تم استخدامها في تقييم أداء العاملين في هذا الموقف (طريقة المقال المكتوب) ثلاث علامات
 4. حدد كلاً من (وسيلة الاتصال ، المرسل ، المستقبل ، الرسالة) التي استخدمها مدير فرع معان في هذا الموقف ؟
- وسيلة الاتصال : البريد الالكتروني
المرسل : مدير فرع معان

المستقبل : المدير العام لمؤسسة التقوى

الرسالة : تقرير

5. ما نوع الحافز الذي منحه المدير العام ؟ (حافز معنوي)
6. وفقاً لنظرية تدرج الحاجات ، ما الحاجة التي أشبعت في هذا الموقف (الحاجة إلى التقدير)

قيم مدير مؤسسة البركة أداء الموظف علي وذلك بمقارنة أدائه مع أداء الموظفين في الحال نفسه . ثم فتح سجلاً سجل فيه المواقف والوقائع التي يمارسها الموظف علي عند حدوثها . وبناء على ذلك أرسل مذكرة داخلية إلى الموظف علي منحه فيها علاوة إضافية لأدائه المتميز.

1. أذكر طرق التقييم الأداء التي استخدمها المدير في تقييم الموظف علي في هذا الموقف ؟
 - طريقة المقارنة الثنائية (ثلاث علامات)
 - طريقة المواقف الحرجة (ثلاث علامات)
2. ما نوع الحافز المستخدم في هذا الموقف ؟ حافز مادي نقدي (ثلاث علامات)
3. وفقاً لنظرية تدرج الحاجات ، ما الحاجة التي أشبعت في هذا الموقف ؟ الحاجة إلى التقدير (ثلاث علامات)
4. حدد طريقة الاتصال التي قام بها المدير في هذا الموقف ؟ (الاتصال الكتابي) علامتان)

في نهاية عام 2007 أجرى مدير عام مؤسسة التقوى تقييماً لأداء العاملين بترتيبهم تنازلياً حسب جودة إنتاجهم . ثم قارن العاملين في كل إدارة مع زملائهم في نفس الإدارة . ووزع العاملين إلى ثلاث درجات : 20٪ ممتاز . 60٪ جيد . 20٪ ضعيف . والتقى كل موظف على إنفراد وأعمله بنتيجة تقييم أدائه . ثم قدم شهادة تقدير وخمسون ديناراً لكل من حصل على درجة ممتاز.

1. حدد طريقة الاتصال التي قام بها المدير العام ؟ (اتصال شفهي)
2. ما شكل الاتصال الذي استخدمه المدير العام؟(الاتصال الرسمي النازل)
3. استنتج طريقتين لتقييم الأداء استخدمهما المدير العام في هذا الموقف ؟ -طريقة الترتيب البسيط -طريقة التوزيع الإيجابي - طريقة المقارنة الثنائية
4. برأيك ، ما أنواع الحوافز التي استخدمها المدير العام في هذا الموقف - حوافز مادية نقدية . - حوافز معنوية .
5. وفقاً لنظرية تدرج الحاجات ، ما الحاجة التي أشبعت في هذا الموقف ؟ (الحاجة إلى التقدير) علامتان)

اتصل مدير عام مؤسسة السهول هاتفياً بمديري الإدارات معلناً زيادة الإنتاج لهذا العام دون زيادة أعداد العاملين وطلب إعلامه بحدود فعل العاملين خلال أسبوع

1. استنتج طريقة الاتصال التي قام بها مدير عام المؤسسة في هذا الموقف (الاتصال الشفوي)
 2. حدد كلاً من (المرسل ، المستقبل ، وسيلة الاتصال ، الرسالة) في هذا الموقف ؟ المرسل : المدير العام المستقبل : مديري الإدارات .
- وسيلة الاتصال : الهاتف الرسالة : زيادة الإنتاج لهذا العام دون زيادة

قارن مدير المبيعات في مؤسسة عمان الموظف صالح مع الموظفين في نفس مجال عمله لتقييم أدائه مما جعل الموظف صالح يقارن عوائده مع عوائد زميله فيكتشف عدم عدالة سالبه

1. ما الطريقة التي استخدمها مدير المبيعات لتقييم الموظف صالح ؟ (المقارنة الثنائية) علامتان
2. وفقاً لنظرية العدالة ، ماذا تتصح الموظف صالح حتى يخفف من حالة عدم العدالة السالبة ؟ يلجأ الفرد إلى محاولة الحصول على أجر أعلى أو تخفيض العطاء والجهد

قيم مدير عام مؤسسة التقوى أداء الموظفين وفقاً لكمية الإنتاج والتعاون والإبداع لكل منهم من خلال مقياس بياني حدده مسبقاً . وبناء على ذلك قام بأرسال مذكرة داخلية للموظف يوسف أعلمه فيها منحه تذكرة سفر لأداء مناسك العمرة تقديراً لإنتاجيته العالية

1. ما طريقة تقييم الأداء التي استخدمها المدير العام في هذا الموقف ؟ (طريقة التدرج البياني) - علامتان)
2. وفقاً لنظرية تدرج الحاجات ، ما الحاجة التي أشبعت في هذا الموقف ؟ (الحاجة إلى التقدير) - علامتان)
3. ما نوع الحافز الذي قدمه المدير العام للموظف يوسف في هذا الموقف ؟ (مادي عيني أو مادي أو عيني)
4. حدد شكل الاتصال الذي تم استخدامه؟(رسمي أو رسمي نازل)
5. حدد كل من (المرسل ، الرسالة ، وسيلة الاتصال) في هذا الموقف؟

