

# سدين

SADIN

م 4

## الاداره

نسخة صيفي

2016

### محبكم عامر جرابعه

أهم الاسئلة المتوقعه قبل أيام من الامتحان





**الرسالة:** الفكرة أو المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في إيصاله للمستقبل

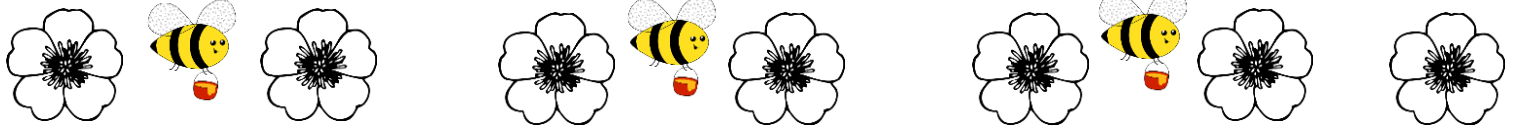


ص ٣٥٩

**الدافع:** تلك الحالة الداخليه أو النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف. ص ٣١٠



**التغذية الراجعة:** رد فعل المستقبل أو استجابته للرسالة التي تلقاها من المرسل، اتجاهها عكس اتجاه الرسالة ص ٣٦٠



**نصائح لممارسة الإصغاء الجيد ؟** ١. إيقاف الكلام عند بدء الطرف الاخر بالحديث ٢. الإيحاء للمرسل بأنك راغب في الاستماع له



٣. إعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعه ص ٣٧٩



**وفقا لنظرية العدالة يلجأ الفرد للتخفيف من حال عدم العدالة السالبة الى سلوكات كثيرة وهي ؟** ص ٣٣١

١. محاولة الحصول على أجر أعلى ٢. تخفيض العطاء والجهد الذي يبذله ٣. ترك العمل



**عيوب المقال المكتوب ؟** ص ٣١٥ ١. يصعب المقارنة بين العاملين باستخدام هذا الاسلوب



٢. اختلاف طريقة كتابته من شخص لآخر، فقد يسهب شخص في ذكر الصفات والخصائص ويختصر آخر

**الابعاد الرئيسية لمفهوم الاتصال ؟** ١. أن يكون هناك عدة اطراف لعملية الاتصال أو طرفان على الأقل لتحقيق العملية أهدافها



٢. أن يتم الاتصال من خلال طريقة ما أو فعل أو سلوك معين ٣. أن يكون الاتصال هادفا ص ٣٥٢

**أهمية الدافعية ؟** ١. تنمية روح التعاون بين العاملين ٢. تنمية شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة



٣. جذب العاملين الى المؤسسة والمحافظة عليهم ٤. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع ص ٣١٢



**عيوب الاتصال النازل ؟** ١. انه في كثير من قنواته يتم بعيدا عن العلاقات الانسانية مما يخلق عزلة القيادة



٢. عدم المرونة ٣. غالبا ما يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى الى أسفل ص ٣٦٥

ص ٣٦٦

**قنوات الاتصال الأفقي والصادر ؟** ١. اجتماعات ٢. نقاشات ٣. رسائل ٤. مذكرات ٥. تقارير ٦. اتصالات هاتفية



**قنوات الاتصال النازل ؟** ١. اجتماعات ٢. اتصالات هاتفية ٣. مقابلات ٤. صحيفة المؤسسة ص ٣٦٥

**اهداف الاتصال بالمرؤوسين ؟** ص ٣٦٢



١. تعريفهم الاهداف والسياسات والبرامج والخطط قيد التنفيذ ٢. توجيه العاملين واثارة دافعيتهم للعمل ( مثل المدح )

٣. توضيح المسؤوليات الموكلة اليهم والصلاحيات الممنوحة ٤. نقل التعليمات والاورامر اليهم وتوضيحها

ص ٣٧٧

**خصائص الرسالة الجيدة ؟** ١. الوضوح ٢. الدقة ٣. التأثير ٤. البساطة والسهولة ٥. الاكتمال



**مزايا الاتصال الشفهي ؟** ١. مرن ٢. تسير في اتجاهين ٣. سريع الارسال والاستقبال ٤. تستقبل بأكثر من حاسة





**التشويش:** اي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال ودقته ، تعطليه في أي مرحلة. ص ٣٦٠



**الاتصال الغير رسمي:** اتصالات تنشأ بوسائل غير رسميه ولا تتضمنها اللوائح والاجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات



الشخصية والعلاقات الاجتماعية والحاجات النفسية لدى الافراد

ص ٣٦٩



**فك رموز الرسالة:** عملية تفسير المحتويات ( الالفاظ ، الكلمات، والصور .. الخ ) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل

ص ٣٥٩ المستقبل حيث يتم ترجمة الرسالة الى شكل ذي معنى مفهوم لدى المستقبل .



**لغة الموضوع أو الاشياء:** كل ما يستخدمه ( المرسل ) من غير الاشارة أو الفعل أو اللغة للتعبير عما يريد

ص ٣٧٥ إرساله من مشاعر أو أحاسيس أو افكار للمستقبل



**س: علل تحاول الكثير من المؤسسات التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي ؟**

ص ٣٦٩

١. يعيق مصالح العمل ٢. يؤخر الوصول الى الاهداف ٣. يصيب الافراد بالاحباط

ص ٣٤٢

**س: فوائد أو مزايا توسيع العمل أو التوسع الافقي ؟** ١. يحسن معنويات الفرد ويحفزه على الابداع والابتكار

٢. زيادة الانتاجية بالعمل ٣. يمكن العامل من الاطلاع على اجراءات العمل الكلي بدائرته ٤. القضاء على حالات الروتين والملل

**س: مسؤوليات المستقبل ليكون الاتصال فاعل ؟** ١. الاصغاء بفاعلية للمرسل ٢. ان يكون حساسا متعاطفا معه

ص ٣٧٩

٣. تزويده بالتغذية الراجعة لتدل على فهمه أو عدم فهمه للرسالة .

ص ٣٦٧

**س: مزايا الاتصال القطري ؟** ١. تسريع تدفق المعلومات ٢. تحسين فهمها ٣. تنسيق الجهود من اجل تحقيق الاهداف

**س: علل الفهم الخاطئ للمعاني من معوقات الاتصال للمستقبل ؟**

لسوء علاقه بين المرسل والمستقبل أو عد وجود الثقة بينهم واختلاف الادراك بين الافراد والمستوى التعليمي و الثقافي

**س: علل من الافضل أن يقدم الثواب أو الحافز مباشرة عقب السلوك ؟** ص ٣٣٥

حتى يتمكن العامل من ايجاد الصلة بين الاداء والحافز وليكرر الاداء المميز مستقبلا



سدين

**س: نتائج الإدارة بالاهداف ؟** ١. تحسين مشاركة المرؤوس بالمؤسسة ٢. تحسين موقف الافراد ورفع روحهم المعنوية تجاهها

ص ٣٤٤

٣. تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار بالنسبة للمرؤوس .

**س: لتكنولوجيا المعلومات آثار واضحة في عملية الاتصال ؟** ١. تسهم في كسر العوائق لجعل الاتصال أكثر سهولة وكفاءة

٢. تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة وأقسامها المتنوعة ٣. تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة

ص ٣٨٦

٤. تصبح المؤسسة أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء





من أجل استمرار عملية الاتصال حتى يفهم المراد من الرسالة سواء شفوية أم مكتوبة.

ص ٣٦٠

س: سميت التغذية الراجعة بذلك ؟ لأنها ترد من المستقبل للمرسل لتغذيته بالمعلومات لجعله قادر على الاستمرار بالاتصال



س: وفقا لنظرية العاملين حدد ما تتضمنه من ( فئة العوامل / اثره على العاملين ) ؟



١. عوامل وقائية : عوامل موجوده في المحيط العام للوظيفة وليس في طبيعة العمل نفسها ص ٣٢٦

بوجودها : تمنع عدم رضا وظيفي عدم وجودها : عدم الرضى أو الاستياء

أمثلة: الاشراف المستمر / سياسات المؤسسة والإدارة / ظروف العمل / العلاقات الطيبة / امن وظيفي

٢. عوامل دافعة : عوامل ذات العلاقة بمحتوى الوظيفة، ومرتبطة مباشرة بخصائص الوظيفة ذاتها ص ٣٢٧

بوجودها: رضى وظيفي عدم وجودها: عدم رضى وظيفي

أمثلة: ترقية و تقدير / التقدم الوظيفي / حُدي العمل / طبيعة العمل / مستوى المسؤولية / الإجاز

3

س: وفقا لنظرية العدالة حدد التقييم أو وجهة النظر وفقا للموقف وما السلوك الذي تنصح به ؟

١. عوائد الزميل على مدخلاته < عوائد الموظف على مدخلاته : التقييم عدم عداله سالبه

٢. عوائد الموظف على مدخلاته < عوائد الزميل على مدخلاته : التقييم عدم عداله موجبه ص ٣٣٠

النصائح والسلوكيات للتخفيف : زيادة عطاءه ليقبل من مقدار عدم العدالة

٣. عوائد الموظف على مدخلاته = عوائد الزميل على مدخلاته : التقييم عداله ( لا يترتب عليها اثاره الدافعية )

س: نظرية تدرج الحاجات ؟ ص ٣٢٣

١. حاجات فيسيولوجيه : الحاجات الاساسية التي يجب تلبيتها من اجل استمرار حياة الفرد حسب نظرية تدرج الحاجات ( سكن / طعام )

٢. حاجة الامن : مثل : دخل ثابت / تأمين صحي / ادخار / تقاعد / ضمان

٣. الحاجة الاجتماعيه : مثل : إنشاء نادي لممارسة الهوايات / مناسبات وطنيه

٤. الحاجة للتقدير : مثل : الثقة بالنفس / كتب شكر / اعتراف الاخرين بانجازاتهم

٥. الحاجة لتحقيق الذات : مثل : أن يصبح نجم رياضي / أن يصبح قائد سياسي

سدين

ص ٣٦٩

حدد شكل الاتصال الرسمي ؟ ١. الغير رسمي ٢. الاتصال الرسمي : الاتصالات التي تحصل من خلال

خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة .

أشكال الاتصال الرسمي

١. نازل : مثال : وافق المدير على إجازة الموظف ٢. صاعد : مثال : قدم الموظف طلب إجازة لمديره ص ٣٦٩

٣. قطري : تبادل المعلومات بين الافراد في مستويات تنظيميه متنوعه ليس بينهم علاقه مباشره مثال : اتصال مندوب المبيعات برئيس قسم IT

٤. أفقي : مثال : وجه مدير الانتاج مذكره الى مدير الصيانه شاكرًا لهم جهودهم

سدين

ص ٣٣٩ - ٣٤١

ما أنواع الحوافز ؟

١. حافز مادي : أ. نقدي : مثال زيادة في الراتب / علاوه ب. عيني : مثال : تقديم تذاكر سفر لبعض العاملين في المؤسسة

٢. حافز معنوي : مثال : ترقية لا تؤدي لزيادة راتب / نقل لعمل أكثر اهمية مثال : مادي + معنوي : ترقية تؤدي لزيادة بالراتب

٣. حافز فردي : مثال : اعلان احدي المدارس عن جائزة تقديرية لافضل طالب متميز بالدراسة لهذا العام

٤. حافز جماعي : مثال : اعلان احدي المدارس عن جائزة تقديرية لافضل صف يعمل على خدمة المدرسة لهذا العام



أبسط طرق تقييم الاداء تعتمد على ( كتابة تقرير يصف جوانب الضعف والقوه ومهارات الفرد واقتراحات لتحسين الأداء ) المثال نفسه التعريف

## سدين

٢. طريقة المقارنة بين العاملين: وطرقها ص ٣١٦

أ. طريقة الترتيب البسيط : مثال : أن يقوم المقيم بترتيب العاملين في قسم الانتاج تنازليا حسب جودة الانتاج

عرف : أقدم طرق تقييم الاداء، ويقوم المقيم بترتيب الافراد تنازليا أو تصاعديا بناء على درجة الصفة المقاسة ( مؤسسات صغيرة الحجم )

ب. طريقة المقارنة الثنائيه : مثال : أن يقوم المقيم بترتيب الافراد حسب عدد المرات التي يكون فيها الفرد هو الافضل بالمقارنة

عرف : مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه لمعرفة أيهم أكثر كفاءه ( عدد المقارنات = ن \* ( ١ - ٢ ) / ٢ ) حيث ن : عدد الافراد

ج. طريقة التوزيع الإجباري : مثال : توزيع العاملين الى ٣ درجات حسب النسب الاتية مثلا ٣٠٪ ممتاز ٤٠٪ جيد جدا ٣٠٪ مقبول

عرف : تعتمد على ان كل ظاهره تتمركز حول متوسطها الحسائي، بينما تقل عند طرفيها الادنى والاعلى، ويكون إجباري

عيوبها : ١. عدم عدالة التقييم ٢. تلزم الرؤساء بإعطاء المرؤوسين تقييم أدنى مما يستحقون حسبما تطلب الإدارة العليا

٣. طريقة التدرج البياني، ص ٣١٧

عرف : تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء مثال : كمية الانتاج ونوعيته، والمعرفة بالعمل، والتعاون والأبداع

٤. طريقة المواقف الحرجه، ص ٣١٩ مثال : أن يقوم المقيم مباشرة بتسجيل ترك العامل فارس للعمل مباشرة في سجل حتى لا ينسى

عرف : تعتمد على تجميع أكبر قدر ممكن من المواقف والوقائع التي تؤثر بصورة كبيره في كفاءة الأداء

ص ٣١٩

٥. طريقة الترتيب المعتمد على السلوك، مثال : تقييم السكرتيرة من خلال عمل جدول تحديد الزيارات أم لا

عرف : تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات المطلوبة وسلوكه المتوقع في العمل، ومرتبطة بمتطلبات العمل الاساسيه

4

ص ٣٤٢ - ٣٤٤

## أساليب العمل

١. توسيع العمل : (توسع افقي) : عرف : إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الاداري نفسه

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

عرف : تدوير العمل : أحد أساليب توسيع العمل انتقال العامل من عمل لآخر داخل المؤسسة ( لا يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص )

٢. إغناء الوظيفة : (توسع عمودي) : عرف : إعطاء العاملين في المؤسسة فرصا أكثر وحرية أوسع في العملية الإداريه

( جزء من مهام رئيسه أو صلاحياته ) مثال : بدل ان يقتصر دور امين الصندوق على قبض الاموال، يعطى مسؤولية صرف الاموال

٣. الإدارة بالأهداف : عرف : مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

( تستخدم كاسلوب من اساليب تقييم الاداء )

## سدين

### حدد طريقة الاتصال !

١. اتصال كتابي ( غير شخصي ) : اتصال يعتمد على الكلمات والالفاظ اللغوية المكتوبة ولا تتم فيه المقابلة وجها لوجه

دلائل : تقرير / خطه / فاكس / نموذج / بريد الكتروني / مثال : ارسل المدير العام فاكس لمدير الانتاج بالموافقة على الاجازه

٢. اتصال شفهي ( لفظي أو شخصي ) : اتصال يستخدم اللغة المنطوقة في توصيل الرسالة للمستقبل

دلائل : وجها لوجه / التقى / هاتف / أمر عاجل / اجتماعات / خطاب

٣. اتصال غير لفظي : المشاركة بالمعلومات من غير استخدام الكلمات لنقل المعلومات

ميزات الاتصال غير اللفظي :  
يوفر سرعة في الاتصال  
والتفاعل / فرصه فوريه  
للتغذية الراجعة / غير مكلف



## طرق الاتصال غير اللفظي / أنواع الرسائل الغير لفظية

سدين

١. لغة الإشارة : مثال : حركة رأس المدير للاعلى تعبر عن عدم الموافقة

٢. لغة الفعل : مثال : وجود طالب يمشي ذهابا وايابا بالقرب من مكتب أحد المدرسين

٣. لغة الموضوع أو الاشياء : مثال : تدل ملابس الشخص على منزلته الاجتماعيه / يدل اثاث المكتب على اهمية شاغله

س: حدد عنصر عملية الاتصال الذي كان مصدرا لمجموعة من المعوقات التي تؤثر في عملية الاتصال ؟

المرسل : عدم مخاطبة المستقبل بلغته / سوء اختيار الرموز والكلمات / الحالة النفسيه للمرسل / عدم الفصاحة في الكلام والكتابة ص ٣٨٠
المستقبل : الحالة النفسيه للمستقبل / تجاهل المستقبل للمعلومات / الفهم الخاطيء للمعاني / عدم الانتباه من قبل المستقبل
الرسالة : تحريف المعلومات / عدم الترابط بين الافكار والمعاني / الرقابه على محتوى الرساله / نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية
الوسيلة : وسائل لا تتناسب مع موضوع الرساله / وسائل لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف / وسائل لا تتناسب مع الوقت المتاح

ص ٣٢٢

### نظرية الدافعية

تتكون من ٣ نظريات فرعية ١. نظرية المحتوى الدافعي ٢. نظرية العملية الدافعية ٣. نظرية التدعيم

فهم

نظرية المحتوى الدافعي : **تتمحور** حول الحاجات **تتشارك** بافتراض أن الحاجات تسبب توتر في سلوك الافراد **تساعد** المديرين على تفهم

المكونات التي تشكل الدافعية **ونظرياتها** : ١. تدرج الحاجات : ابراهيم ماسلو ٢. نظرية العاملين : فريدريك ٣. نظرية الانجاز : ماكلياند

5

فهم

نظرية العملية الدافعية : **تفسر** العمليات الذهنية والوجدانية التي يستمد بها الفرد من العلم

**ونظرياتها** : ١. العدالة : ستيبي آدم ٢. نظرية التوقع : فروم **تقوم على افتراض** أن دافعية الفرد للعمل تتوقف على توقعات الفرد حول العوائد

ص ٣٣٥ ص ٣١٥ ص ٣٧٢ ص ٣٧٣ ص ٣٦٢

المعززات : عناصر مهمه مؤثرة بالدافعية التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتاج الاداء وهي أما **ايجابية** : علاوة أو شكر أو **سلبية** : انذار أو تأنيب

س: عوامل تؤثر في اختيار اسلوب تقييم الاداء ؟ ١. طبيعة نشاط المؤسسة ٢. حجمها ٣. طبيعة عمل الفرد

س: مزايا الاتصال الكتابي ؟ ١. ذات سلطه ٢. تبقى الرسالة كما هي لا تتغير ٣. وسيلة مهمه لمساعدة الذاكره ٤. درجة السرية ضعيف

س: عيوب الاتصال الكتابي ؟ ١. رسمية لحد كبير ٢. لا تحمل تأكيد ٣. لا استجابة فورية ٤. تخاطب حاسة العين فقط ٥. اقل سرعه

س: أهداف أو اغراض الاتصال بالرؤوساء ؟ ١. توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته

٢. طلب مساعدتهم في حل المشاكل ٣. تزويدهم باجابات على طلباتهم ٤. تزويدهم بافكار واقتراحات للتحسين

قارن بين

الاتصال الكتابي

والشفهي ؟

س: أنواع التشويش ؟ ص ٣٨٤

١. **على المعنى** : يطرأ على الكلمات والعبارات والجمل ( **مثل** أن يكون للكلمه أكثر من معنى / داخلي / صعب التخلص منه )

٢. **مادي** : يطرأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنيه ( **مثل** صفارات الانذار أو أزيز الطائرات / خارجي / سهل التخلص منه )

الوصف الوظيفي : قائمة مكتوبه موضح فيها المهمات والواجبات التي يقوم بها الموظف ص ٣١٧

ص ٣٨٧

الناسوخ ( **الفاكس** ) : جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبه عبر خط الهاتف العادي

مؤتمرات مرئيه : نقل حي للصوت والصوره حيث توفر الوقت والجهد على المديرين ، **مثال** : مركز اثير في الجامعة الاردنيه ص ٣٩٠

الانترانت : تقوم على مبدأ الانترنت نفسه ، ولكن داخل المؤسسة أو هي شبكات حاسوب تستخدم للاتصال ومشاركة المعلومات في داخل المؤسسة

الاكسترانت : شبكات حاسوبيه معينه تستخدم الانترنت لتسهيل الاتصال بين المؤسسة وجهات معينه من البيئه الخارجيه

أجب عن الاسئلة التالية وكل التوفيق لكم جميعا كل التوفيق لكم احبتي

س: ما هي الامكانيات التي تتاح عند استخدام المؤسسة لنظم المعلومات والبرمجيات في تقييم الاداء ؟

س: ما هي محددات نظرية التوقع وعرف كل منها ( **مهم جدا التعريف** )

س: ما هي انواع المعززات وفقا لنظرية التدعيم الدافعي أو التعزيز ؟ **س**: مثال على نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية

سدين

