



## س: حدّد طرق الاتصال ؟

١. الاتصال الكتابي ( غير شخصي ) : هو الاتصال الذي يعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة ولا تتم فيه المقابلة وجها لوجه  
كلمات تدل عليه : ( أوامر إدارية / شكاوي / اقتراحات / تقرير / خطة / مذكرة داخلية / فاكس / بريد الكتروني / نموذج طلب خطّي / أرقام وبيانات )  
مثال : أرسل المدير العام فاكسا إلى مدير الإنتاج يبلغه فيه عدم الموافقة على إجازة المهندس عبدالله
٢. الاتصال الشفهي ( اللفظي أو الشخصي ) : هو الاتصال الذي يستخدم اللغة المنطوقة في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل  
كلمات تدل عليه : ( وجها لوجه / اجتماعات / القاء خطب امام الجمهور / التقى بالعاملين / هاتفيا / ٧٥٪ / امور تتطلب تفاهم / امور عاجله )  
مثال : اتصل المدير العام هاتفيا برئيس قسم المبيعات شاكر له حسن تعامله مع العملاء
٣. الاتصال غير اللفظي : هو المشاركة بالمعلومات من غير استخدام الكلمات لنقل الأفكار باستخدام إيماءات  
كلمات تدل عليه : ( تعابير غير لفظية . حركة الجسد . نبرات الصوت . استعمال الوجه ولغة العيون )  
مثال : حركة يدي شرطي المرور لتنظيم حركة السير / حركة المدير للأعلى تعبر عن عدم الموافقة

## س: حدّد طرق الاتصال غير اللفظي ؟ أو س: أهي أنواع الرسائل غير اللفظية ؟

١. لغة الإشارة : الإشارات التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع الآخرين مما يصدره من حركات تعبيرية عن طريق اليد والوجه والعين  
مثال : حركة الرأس إلى الأعلى تعبر عن عدم الموافقة
٢. (رسالة) لغة الفعل : تتكوّن من حركات الجسم والأفعال التي لم يفصد منها بالتخدير استبدال الكلمات ولكن نفس المعنى  
مثال : وجود طالب يمشي ذهابا وايابا بالقرب من مكتب أحد المدرسين يدل بالرغبة بالحديث معه على إنفراد
٣. لغة الموضوع أو لغة الأشياء : كل ما يستخدم المرسل من غير الإشارة أو الفعل أو اللحن للتعبير عما يريد إرساله من مشاعر أو أفكار للمستقبل  
مثال : يدل أثاث المكتب وحجمه وموقعه على أهمية شاغل المكتب بالمؤسسة / تدل ملابس الشخص على منزلته الاجتماعية

## الاتصال : عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة س: ما هي أشكال الاتصال ؟

١. رسمي : هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة  
١. اتصال رسمي نازل : هي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل. أي من الرؤساء إلى الرؤوسين أي تتدفق من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى  
مثال : وافق مدير المشتريات على إجازة الموظف صالح المقدمة على النموذج المعتمد بتوقيعه عليها [ ملاحظة : [ إي شيء نازل من المدير العام [ إي حد نازل ]  
٢. اتصال رسمي صاعد : هي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى . أي من الرؤوسين إلى الرؤساء أي تتدفق من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى  
مثال : قدم الموظف يوسف طلب إجازة من مديره [ ملاحظة : [ إي شيء طالع للمدير العام صاعد ]  
٣. اتصال رسمي أفقي : هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم من المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية نفسها بالمؤسسة  
مثال : وجّه مدير الإنتاج مذكرة إلى مدير الصيانة شكر فيها فريق الصيانة على إصلاح الماكينات [ ملاحظة : [ رئيس – رئيس / مدير – مدير / موظف – موظف ]  
٤. اتصال رسمي قطري : هو تبادل المعلومات بين الأفراد في مستويات تنظيمية متنوعة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة بالضرورة  
مثال : اتصل محاسب الشركة بمدير المبيعات هاتفيا مستفسرا عن الفاتورة / اتصل رئيس قسم الإدارة المالية بمدير الإنتاج / اتصل مندوب المبيعات برئيس قسم المعلوماتية  
٢. غير رسمي : هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والحاجة النفسية لدى الأفراد.  
س: علل ناول الكثير من المؤسسات النقص من فرص الاتصال غير الرسمي ؟ يعيق مصالح العمل / يؤخر الوصول الى الأهداف / يصيب الأفراد بالإحباط  
مثال على اتصال غير رسمي : تبادل المعلومات في حفلات العشاء غير الرسمية والزيارات الاجتماعية وغيرها . [ كشنها ]



**تقييم الأداء:** هو رصد دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع المهمات والواجبات الوظيفية الموكلة إليه .

### س: طرق تقييم أداء العاملين أو طرق تقييم الأداء ؟

١. طريقة المقال المكتوب:

من أبسط أساليب تقييم الأداء تعتمد على المقيّم في كتابة تقرير يصف جوانب الضعف والقوة ومهارات الفرد واقتراحات ونصائح لتحسن الأداء

**مزاياه:** لا يتطلب تدريباً عالياً لإجازه

**عيوبه:** يختلف طريقة كتابته من شخص لآخر/ قد يسهب الشخص في ذكر الصفات والخصائص ويختصر آخر/ يصعب المقارنة بين العاملين به

٢. طريقة المقارنة بين العاملين: تقوم على مبدأ مقارنة أداء الأفراد المقيّمين ويوجد أكثر من طريقة للمقارنة منها

أ. طريقة الترتيب البسيط: من أقدم طرق تقييم الأداء والتي يقوم بها المقيّم بترتيب الأفراد تنازلياً أو تصاعدياً بناءً على درجة الصفة المقاسة وجودتها لديهم

**مثال:** أن يقوم المقيّم بترتيب العاملين في قسمه حسب درجة جودة انتاجهم من الأعلى إلى الأقل [ نستخدم عادة في المؤسسات صغيرة الحجم ]

ب. طريقة المقارنة الثنائية: مقارنة الفرد مع العاملين في المجال نفسه لمعرفة ايهم اكثر كفاءة

**مثال:** أن يقوم المقيّم بمقارنة العاملين في المجال نفسه وأن يرتب الأفراد حسب عدد المرات التي يكون فيها الفرد هو الأفضل في تلك المقارنات

[ يصعب استخدام هذه الطريقة في الأقسام التي يكون عدد موظفيها كبيراً ]

يمكن إيجاد عدد المقارنات باستخدام المعادلة الآتية ( عدد المقارنات =  $n(n-1) / 2$  ) حيث تمثل  $n$  عدد الأفراد المراد تقييمهم

ج. طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد على أن كل ظاهرة تميل إلى التمرکز حول متوسطها الحسابي بينما تقل عند طرفيها الأدنى والأعلى ويكون بصورة إجبارية

**مثال:** توزيع العاملين إلى ٣ درجات حسب النسب الآتية ٣٠% ممتاز / ٤٠% جيد جداً / ٣٠% مقبول

**عيوبه:** عدم عدالة التقييم / تلزم الرؤساء بإعطاء المرؤوسين أدنى مما يستحقون حسبما نطلب الإدارة العليا [ % ]

٣. طريقة التدرج البياني: تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء **مثل:** كمية الانتاج ونوعيته و المعرفة بالعمل والتعاون والابداع

[ هذه الصفات أو الخصائص ينح نحددها بناء على ]

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

٢. المواصفات الوظيفية: قائمة مكتوبة تحدد الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب أن يمتلكها الفرد لشغل الوظيفة

٤. طريقة المواقف الحرجة: تعتمد على تجميع أكبر قدر ممكن من الوقائع والمواقف التي تؤثر بصورة كبيرة في كفاءة الأداء التي تؤدي للنجاح أو الفشل

**مثال:** أن يقوم المقيّم مباشرة بتسجيل ترك العامل سامر للعمل دون إذن في سجل خشية النسيان

٥. طريقة الترتيب المعتمد على السلوك: تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات المطلوبة وسلوكه المتوقع في العمل وهي مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية

**إكشنها [ ٢ ]**

**مثال:** تقييم تصرف السكرتيره مع الزائرين في مكتب أحد المديرين من خلال سلوكيات معينه مثل تحديد جدول العمل أو جدول الزيارات



**الحافز:** من أهم الأنشطة والوسائل التي يمكن من خلالها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواه ومن مستوى إنتاجيتهم

### س: ما أهمية تقييم الأداء للمؤسسة والعاملين ؟

يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة عند العاملين ومعالجتها

تساعد في وضع نظام حوافز في المؤسسة ويعتمد عليه في النقل والترقية

وتعتمد المؤسسة بمتابعته وقياسه ومراقبته لإن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء العاملين .

### س: ما نوع الحوافز؟

١. **حوافز مادية:** ولها شكلين أو قسمين

أ. **نقدية:** حصول العاملين على نقد فعلي كالمكافأة النقدية أو الزيادة في الراتب أو الأجر

**مثال:** منح العامل المتفوق مبلغاً من المال لحسن قيامه بواجباته / زيادة في الراتب أو الأجر / علاوة على الراتب / منحه من المؤسسة تقديراً كنسبة من أرباح المؤسسة

٢. **عينية:** حصول العاملين بموجبها على أشياء مادية ذات قيمة مالية

**مثال:** ما تقدمه الكلية الأردنية للعاملين فيها من تذاكر سفر مجانية مرة واحدة كل عام / تقديم هدايا عينية للعاملين / أن توزع جزءاً من إنتاجها على العاملين

٢. **حوافز معنوية:** عندما لا تحتوي الحوافز على أية عناصر مادية أو لا تقتصر بأموال مادية وتتخذ

عدة أشكال أو أمثلة منها ( القاب او سمة / شهادات تقدير / ترقية لا تؤدي الى زيادة في الراتب / النقل من عمل الى عمل اكثر اهمية / كتب شكر وتقدير )

**مثال:** على حافز مادي معنوي: ترقية تؤدي إلى زيادة في الراتب بنفس الوقت

٣. **حوافز فردية:** منح مكافأة سواء مالية او معنوية اذا حقق معايير الاداء الموضوعه في البيع او في الانتاج او في الدراسة او للموظف الأكثر كفاءة

**مثال:** إعلان إحدى المدارس عن جائزته تقديرية لأفضل طالب متميز في الدراسة لهذا العام

**عيوبها:** تعمل على زيادة الصراع الوظيفي / تخفيض روح التعاون / غياب العمل بروح الفريق مما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة

### عل: يفضل استخدام الحوافز الفردية بحذر ولفترة زمنية محدودة ؟

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

٤. **حوافز جماعية:** تتشابه مع برامج التحفيز الفردي إلا أنها تمنح مجموعة من العاملين وليس فرد

**مثال:** إعلان إحدى المدارس عن جائزة تقديرية لأفضل صف مثالي يعمل على خدمة المدرسة لهذا العام

**الإنماء:** الحاجة التي تجعل الافراد يتصرفون بالميل الى المحافظة على العلاقات الاجتماعية و معاونة الاخرين وفقاً لنظرية الاجاز

**الاداء الوظيفي:** هو من اهم متغيرات العمل والذي تهتم المؤسسة بمتابعته و مراقبته و قياسه و يعد اساساً في نجاح المؤسسة او فشلها

**الدافعية:** هي الرغبات والحاجات والقوى التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين أو عمل ما

**الدافع:** الحالة الداخلية أو النفسية التي تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف

**الحاجة:** شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة من التوتر يسعى إلى إشباعه بهدف إزالة هذا التوتر



## س: ما هي أساليب أو أسلوب العمل؟

١. أسلوب توسيع العمل: (توسيع افقي) إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الإداري نفسه (يشار له بعبء الوظيفة)

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

مزاياه:

الإطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته / القضاء على الروتين والملل / يحفز على الإبداع والابتكار / تعطيه شعورا بالمسؤولية فيرفع روحه المعنوية

أحد أساليب توسيع العمل: **نُهورِ العِمل**: هو انتقال العامل من عمل إلى آخر داخل مؤسسته

ملاحظات حول الأسلوب: لا يقتصر على القيام بعمل محدد مختص / يمكن أن تتطلب التحدي من العامل سواء أكان قليل أم كبير

٢. أسلوب اغناء الوظيفة: (توسيع عمودي) أي إعطاء العاملين في المؤسسة فرصا أكثر وحرية أوسع في العملية الإدارية أي جزء من مهام رئيسه أو صلاحياته

مثال: بدل أن يقتصر دور أمين الصندوق على قبض الأموال يعطى مسؤولية صرف الأموال واتخاذ القرار المتعلق بإدارة الأموال بما يتفق ومصصلحة المؤسسة

مزاياه:

يزيد من مشاركة العامل في اتخاذ القرار / يحسن معنويات العاملين وأدئهم / يرتبط المرؤوس بالعمل وولائه له / إحساسه بالمشاركة والإنجاز وزيادة الانتاجية

٣. أسلوب الإدارة بالاهداف: مشاركة الرؤوساء طرؤوسيهم في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

ملاحظات حول الأسلوب: أكثرها شيوعا / أسلوب من أساليب تقييم الأداء [ وضع فكرتها ..... بينتر دركر ]

## س: وفقا لنظرية ندرج الحاجات، ما الحاجات التي يجب إشباعها من قاعدة الهرج إلى راسه؟

١. الحاجة الفسيولوجية (الإنسانية):

توفير الحاجات الاساسية **مثال**: توفير سكن للعاملين للحفاظ عليهم / الشراب والطعام بصورة معقولة

٢. حاجة الأمن:

حماية الفرد من اي نوع من الحواطر كالحوادث أو الحريق أو فقدان الوظيفة التي تسبب له عدم الأستقرار في حياته أو أي خطر يهدد عمله

مثال: دخل ثابت مع استقرار وظيفي / العمل بمؤسسة لديها ضمان اجتماعي / التقاعد / التأمين الصحي / صندوق ادخار للعاملين / إجازة أمومة

٣. الحاجات الاجتماعية:

شعور الفرد بالرغبة في الانتماء للآخرين في المجتمع وبناء العلاقات معهم والحاجة للعطف والحب وتكوين الصداقات والانتساب للمؤسسات

مثال: إقامة الحفلات بمناسبات متعددة وطنية وغيرها / إنشاء نادي خاص بالعاملين ليمارسوا هواياتهم

٤. الحاجة إلى التقدير:

الثقة بالنفس / الشعور بالإنجاز والكفاءة والاستقلالية والحرية / اعتراف الآخرين بإنجازاته واحترامهم وتقديرهم له / الحاجة للمركز الاجتماعي

٥. الحاجة إلى تحقيق الذات:

إدراك القدرات الكامنة بالفرد وتحقيق الإنجازات المهمة واستمرار النمو الشخصي

مثال: أن يصبح نجما رياضيا / بأن يصبح مديرا لمشروع معين / أن يصبح قائد سياسي



## س: وفقا لنظرية الإنجاز ما الحاجات التي يجب إشباعها ؟

١. الحاجة الى القوة : ( احكام السيطرة على الاخرين / البحث عن مراكز قيادية / المجادلة والمناقشات / التفاوض / ممارسة الخطابة )

٢. الحاجة إلى الإنجاز : ( رغبة في النجاح / خوف شديد من الفشل / اهداف متوسطة الصعوبة ممكنة التنفيذ / حب المسؤولية في أداء عملهم، تلقي ردود أفعال )

٣. الحاجة إلى الانتماء : ( البحث عن الحب والصدقة وارضاء الاخرين / المحافظة على العلاقات الاجتماعية / تقديم الارشاد ومعاونة الاخرين / أعمال تطوعيه )

## س: وفقا لنظرية العدالة حدد التقييم أو وجهة النظر وماذا ننصح الموظف ؟ \* (تركز على مقارنة عوائدها مقسوما على مدخلاتها)

١. عدم عدالة سلبية (عوائد زميله < عوائد الموظف) : نصائح وسلوكيات للتخفيف: تخفيض العطاء والجهد الذي يبذله / ترك العمل / محاولة الحصول على اجر اعلى  
مدخلات زميله مدخلات

٢. عدم عدالة موجبة (عوائد الموظف < عوائد زميله) : نصائح وسلوكيات للتخفيف: زيادة عطاءه ليقفل من مقدار عدم العدالة  
مدخلاته مدخلات زميله

٣. عدالة (عوائد الموظف = عوائد زميله) : نصائح وسلوكيات للتخفيف: انه لا يترب عليها اثاره الدافعية

## س: وفقا لنظرية التقييم الدافعي [ التعزيز ] ما الاستراتيجيات المستخدمة و اثرها [ أنواع المعززات ] ؟ (تركز على البيئة الخارجية)

١. تدعيم حافز ايجابي (تدعيم ايجابي) (اثر طيب) مثل: المكافاة التقديرية، الهدى، الشكر، التقدير، التشجيع يستخدم في (اثره): تثبيط السلوك المرغوب فيه

٢. تقدير حافز سلبي (عقاب) (اثر سيء) مثل: الإنذار، خصم من الراتب يستخدم في (اثره): اضعاف السلوك غير المرغوب فيه

٣. منع حافز ايجابي (لا تدعيم اي عقاب بالحرمان) (اثر سيئ) مثل: حرمان من ترقية: يستخدم في (اثره): اضعاف السلوك غير المرغوب فيه

٤. منع حافز سلبي (تدعيم سلبي) (اثر طيب) مثل: عدم الخصم من الراتب يستخدم في (اثره): تثبيط السلوك المرغوب فيه

ملاحظات: تدعيم = تقديم = منح = إعطاء = وجه = قدم ملاحظات: منح = لم = حرم

## س: وفقا لنظرية العاملين حدد ما نضمنه من [ فئة العوامل ] اثره على العاملين ؟

١. عوامل وقائية: عوامل موجوده في السابق أو المحيط العام للوظيفه وليس في طبيعتهم العمل نفسه

أمثلة: امن وظيفي / العلاقات الطيبة / الاشراف المستمر / سياسات المؤسسة والإدارة / اجازة امومة / التأمين الصحي / الضمان الاجتماعي / فلسفة الإدارة

العلاقات الانسانية / الاستقرار الوظيفي / العاملون مستأؤون وغير مدفوعون للعمل / العاملون غير مستأؤون وغير مدفوعون للعمل / ظروف العمل

أ: في حالة وجودها: لا تؤدي لحفز الأفراد / تمنع حالات عدم الرضا / وهي لا تصلح دوافع العمل ب: عدم وجودها: الاسئاء وعدم الرضا

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

أمثلة: صرف مكافأة / ترقية موظف / شهادة تقدير / نمو وظيفي / تحدي العمل / طبيعة العمل / مستوى المسؤولية / الإنجاز / التقدم والترقية

العاملون راضون ومدفوعون للعمل

أ: في حالة وجودها: رفع مستوى الرضا الوظيفي / تعدد دافع للعمل / تمنح إحساس بالإنجاز الشخصي ب: عدم وجودها: عدم رضى وظيفي

الدوافع الحقيقية: ننتج عن اندماج العامل في إنجاز وظيفته وليس بسبب الظروف المحيطة بالعمل أو بسبب العوامل الوفاية



## س: وفقا لنظرية التوقع فإن هنالك ٣ محددات تؤثر في القوة الدافعية للفرد نحو العمل ؟

١. توقع أداء الجهد: توفعات الفرد ومدى نجاحه في أداء المهام أو العمل المطلوب منه إذا قام ببذل الجهد اللازم له [العلاقة بين [الجهد المبذول - النتائج ]

مثال: توقع الموظف خالد أنه مهما بذل من جهد لن يحقق الهدف ( الترقية مثلا ) سواء بالواسطة أو العلاقات الطيبة أو العمل لساعات إضافية

٢. توقع العائد من الأداء: توفعات الفرد حول احتمالات حصوله على العائد أو المكافأة في حالة نجاحه في أداء العمل المطلوب منه

مثال على عوائد على شكل مكافآت مادية: علاوات / منحة مالية / توزيعات أرباح / مكافآت وظيفية: ترقية / نقل لموقع أفضل / مكافآت معنوية: شهادات تقدير / بعثات علمية

هناك ارتباط وثيق بين [ الإداء - العائد ] ..... أي ان الثواب لا يمنح إلا لمن قام بإنجاز العمل ..... عندها نزيد الدافعية نحو العمل

٣. القيمة المتوقعة للعائد: فبمقدار العائد الذي يتوقع الفرد أن يحصل عليه نتجداً أدائه للعمل المطلوب منه

الأثر على دافعية العاملين نحو العمل لك ٣ محددات هي : إما ننخفض أو نزداد حسب توفعات الفرد أو حسب الأداء أو حسب القيمة للعائد

القوة الدافعية نحو العمل = توقع أداء الجهد X توقع العائد من الأداء X القيمة المتوقعة للعائد

## علل من الأفضل ان يقدّم الثواب أو الحافز مباشرة عقب السلوك ؟

حتى يتمكن العامل من إيجاد الصلة بين الأداء والحافز وليكرر الأداء المميز مستقبلا

الحافز: هو وضع خارجي مادي أو معنوي يدفعنا إلى عمل ما وهو نوعان

١. حافز إيجابي: هو ما يجذب الفرد إليه كأنواع الثواب المتعددة أو وجود مجال للترقية

٢. حافز سلبي: هو ما يحمل الفرد على تجنبه والابتعاد عن عواقبه كالقوانين الرادعة أو العقاب لتعديل السلوك

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

١. فطري [ كالحاجة للطعام أو الشراب أو النوم ] ٢. مكتسب [ الحاجة إلى القوة أو الإنجاز ]

س: ما هي مراحل الدافعية

١. الشعور بالحاجة: شعور الموظف بعدم الارتياح أو التوتر / أو الاندفاع لحاجة ما بسبب النقص أو الحرمان مما يسبب توتر

٢. السلوك لإشباع الحاجة: هو قيام الفرد بنشاط ما لإزالة التوتر أي يسعى لتحقيق هدفه [ الأكل لإشباع حاجة الجوع مثلا ]

٣. الإشباع: شعور الفرد بالارتياح والرضى في وقت معيّن / أي تحقق الهدف / وقد تكون حالة الرضى ليس كما توقعها الفرد

س: ما هي فوائد أو أهمية الدافعية ؟

س: علل إهمال المديرين بنفهم الدوافع لدى العاملين ؟

١. تنمية روح العدالة بين العاملين ٣. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع ٤. جذب العاملين للمؤسسة والحفاظ علىهم

٢. تقليل الرقابة المباشرة على العاملين ٥. زيادة نواتج العمل على شكل كميات انتاج



## نظريات الدافعية

تتكون من ٣ نظريات رئيسية

تقوم على فكرة أساسية مفادها: أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين

### ١. نظريات المحتوى الدافعي

تساعد المديرين على:

تفهم المكنونات والمخنوبات التي تشكل الدافعية  
تتمحور في تفسيرها للدافعية حول:

الحاجات

جميعها تشترك في افتراض أساسي مفاده:

أن الحاجات تسبب توتراً يؤثر في سلوك الأفراد

ويندرج تحتها ٣ نظريات

نظرية ندرج الحاجات: ابراهيم ماسلو

نظرية العاملين: فريدريك هيرزبيرغ

نظرية الإنجاز: ماكليتلاند



### ٢. نظريات العملية الدافعية

تفسر العمليات:

الذهنية والتأثيرات الوجدانية التي يستمدّها  
الفرد من العمل / وسبب بذله مجهوداً كبيراً  
أو احكامه عن القيام به

ويندرج تحتها نظريتان

نظرية العدالة: سنبسي آدمز

تقوم على افتراض: إن حالة عدم وجود

العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنته

عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين

بمدخلاتهم (مدرّك للدافعية)

نظرية النوع: فروم

تقوم على افتراض أساسي مفاده: أن دافعية

الفرد للعمل تتوقف على توفّعات الفرد حول

أمكانية حصوله على عوائد نتيجة عمله

### ٣. نظرية التذمعي

ويندرج تحتها

نظرية التذمعي أو التعزيز: ثورنديك

تركز على: كيفية التأثير في الدافعية من

خلال البيئة المحيطة بالفرد

اعتمدت على: قانون الأثر

العززات: هي العناصر المهمة المؤثرة

بالدافعية التي يحصل عليها الفرد من بيئة

العمل كمنافع للأداء

وهي إما

١. عوائد إيجابية: علاوة / الشكر

٢. عوائد سلبية: إنذار / تأنيب / النقل

يوجد طرق أو أساليب لتطبيق العوائد:

١. المنع ٢. المنع

## س: يحتاج المديرين إلى فهم الدافعية لدى العاملين وكيفية التعامل معها؟

بناء نظام مناسب للتحفيز يساعد على توجيههم نحو العمل / لتعميق الانتماء إلى المؤسسة / تنفيذ المهمات بما ينسجم مع أهدافها ومصالحها

س: الدوافع في الإسلام؟ الحسنة بعشرة أمثالها / جعل الجنة درجات يدخلها المؤمنون كل حسب عمله

س: العلاقة بين الدافعية والأداء؟

الأداء ( السلوك ) = الدافعية X القدرة X ظروف العمل ( العلاقة إيجابية ويظهر ذلك بتحفيز المؤسسة والاهتمام بهم )

الأداء: القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتّصف بالكفاءة والفاعلية

## س: يلجأ الفرد عندما لا يتمكن من إشباع حاجته داخل المؤسسة إلى سلوك إحدى الطريقتين لتجنب الإحباط؟

١. السلوك البناء (طريقة إيجابية): **أمثلة** ممارسة هواية معينة / ممارسة الأدوار القيادية في المؤسسات الإجتماعية

٢. السلوك الدفاعي (سلوك سلبي): **أمثلة** العدوانية / التخريب / الغياب وترك العمل / اللامبالاة وفتور الهمة نحو العمل

س: من المسؤول عن تقييم الأداء؟

١. المشرف المباشر ٢. الزملاء ٣. الفرد نفسه

س: ما العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب تقييم الأداء؟ أو اتباع طريقة تقييم الأداء يعتمد على؟

١. طبيعة نشاط المؤسسة ٢. حجمها ٣. طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد



## س: ما هي الأماكن أو الفوائد التي نناج للمؤسسة عندما سنستخدم نظم المعلومات والبرمجيات في نقيع أداء العاملين؟

١. تحديد معايير الأداء للعاملين وتوضيح المهمات
٢. تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين العاملين والمديرين
٣. تحديد التاريخ الذي يجب أن يتم إنجاز العمل به
٤. تزويد المديرين بالتقارير الدورية والاستثنائية
٥. التوثيق

## س: ما وسائل الاتصال أو وسائل تكنولوجيا المعلومات؟

١. الهاتف
٢. الفاكس (الناسخ)
٣. المؤتمرات المرئية
٤. الأقمار الصناعية
٥. الانترنت

**الناسخ [ الفاكس ]:** جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خط الهاتف العادي ( يشبه آلة التصوير )

**المؤتمرات المرئية:** هو نقل حي للصوت والصورة حيث توفر الوقت والجهد على المديرين **ومن الأمثلة على ذلك:** مركز أثير في الجامعة الأردنية

**الأقمار الصناعية:** هي محطة صغيرة في جسم متحرك عائم في الفضاء تعمل على موجات متناهية في الصغر تستقبل الموجات وتعيد إرسالها

**الانترنت:** شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادر على الوصول إلى الآف المصادر والخدمات المتنوعة في مجال المعلومات

**الاكسترنات:** هي شبكات حاسوبية معينة تستخدم الإنترنت لتسهيل الاتصال بين المؤسسة وجهات معينة من البيئة الخارجية

**الانترانت:** تقوم على مبدأ الانترنت نفسه ولكن داخل المؤسسة وهي شبكات حاسوب تستخدم للاتصال ومشاركة المعلومات في داخل المؤسسة

## س: ما هي استخدامات أو فوائد الانترنت في الوقت الحاضر؟

١. الدعاية والإعلان والترويج والبيع والشراء
٢. جمع الأخبار والحقائق وتخزينها في الحاسوب
٣. البريد الإلكتروني في إرسال الرسائل واستقبالها
٤. كدليل للعناوين الكاملة للمؤسسات في جميع أنحاء العالم
٥. الاتصال الصوتي بالهاتف

**س: عناصر عملية الاتصال؟** ١. المرسل ٢. الرسالة ٣. وسيلة الاتصال ٤. المستقبل ٥. التغذية الراجعة ٦. التشويش

## س: ما هي الأبعاد الرئيسية التي نحدد مفهوم الاتصال؟

١. ان يكون الاتصال هادف ٢. ان يتم خلال طريقة ما او فعل او سلوك معين ٣. ان يكون هناك عدة اطراف لعملية الاتصال أو طرفان على الأقل

**س: قنوات الاتصال النازل؟** اجتماعات/المصنقات / المقابلات / الاتصالات الهاتفية / صحيفة المؤسسة / المذكرات الداخلية / لوحات الاعلان الداخلية

**س: قنوات الاتصال الصاعد؟** شكاوى / تقارير / اقتراحات / اجتماعات / حفلات رسمية / اتصالات هاتفية

**س: قنوات الاتصال افقي؟** الاجتماعات / النقاشات / الرسائل / اتصالات الهاتفية / المذكرات / التقارير

**س: مزايا الاتصال الكتابي؟** ذات سلطة/ يمكن حفظها في سجل/ وسيلة مهمة لمساعدة الذاكرة/ تبقى الرسالة كما هي لا تتغير / لتوضيح معلومات معقدة

**س: مزايا الاتصال الشفهي؟** سريعة الارسال والاستقبال/ مرنة/ تسير في اتجاهين/تستقبل بأكثر من حاسة/ تستقبل بأكثر من حاسة/ يمكن إعدادها للفهم

**س: عيوب الاتصال الكتابي؟** رسمية الى حد كبير/ لا تحمل تأكيداً/ لا استجابة فورية لها/ تخاطب حاسة واحدة. العين/تستخدم في كتابة المعلومات السرية

**س: عيوب الاتصال الشفهي؟** يمكن ان ينسى / اذا انتقلت من شخص لآخر يطرأ عليها تغيير او تشويه

## س: ما هي مسؤوليات المرسل التي يجب القيام بها لينج الاتصال بشكل فاعل؟

١. التأكد من غرض الاتصال
٢. صياغة الرسالة بشكل مناسب
٣. استخدام التغذية الراجعة
٤. اختيار الوقت المناسب للإتصال

## س: ما هي مسؤوليات المستقبل التي يجب القيام بها لينج الاتصال بشكل فاعل؟

١. الاصغاء بفاعلية للمرسل
٢. ان يكون حساسا للمرسل متعاطفا معه
٣. تزويد المرسل بالتغذية الراجعة لتدل على فهم او عدم فهم الرسالة





### س: معوقات عملية الإنصال بالنسبة للمرسل ؟

١. عدم مخاطبة المستقبل بلغته ٢. سوء اختيار الرموز والكلمات ٣. عدم الفصاحة في الكلام والكتابة ٤. الحالة النفسية للمرسل

### س: معوقات عملية الإنصال بالنسبة للمستقبل ؟

١. الفهم الخاطيء للمعاني ٢. تجاهل المستقبل للمعلومات ٣. الحالة النفسية للمستقبل ٤. عدم الانتباه من قبل المستقبل

### س: معوقات الإنصال بالنسبة للرسالة ؟

١. نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية ٢. تحريف المعلومات ٣. عدم الترابط بين الافكار والمعاني ٤. الرقابة على محتوى الرسالة

### س: معوقات الإنصال بالنسبة لوسيلة الإنصال ؟

١. وسائل لا تتناسب و طبيعة موضوع الرسالة ٢. وسائل لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف ٣. وسائل لا تتناسب مع الوقت المتاح

### س: ما هي النصائح لممارسة الإصغاء الجيد ؟

١. ايقاف الكلام عند بدء الطرف الاخر بالحديث

٢. توجيه بعض الاسئلة بلطف عند الحاجة الى المزيد من المعلومات والحقائق

٣. محافظة المستمع على حركاته ومزاجه

٤. اعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعة

٥. الإيحاء للمرسل بانك راغب بالاستماع له

### س: خصائص الرسالة الجيدة ؟

١. الوضوح: أن تكون أهداف الرسالة واضحة

٢. الدقة: يجب تحديد المطلوب بطريقة صحيحة وبلغة سليمة

٣. التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستقبل على الاستجابة لها

٤. البساطة والسهولة: يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة

٥. الاكتمال: يجب تغطية كل النقاط الأساسية المطلوبة لتحقيق الهدف من الرسالة

### س: لتكنولوجيا المعلومات آثار واضحة في عملية الإنصال داخل المؤسسات، إذكرها

١. تساهم في كسر العوائق لجعل الاتصال اكثر سهولة وكفاءة
٢. تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المؤسسة وأقسامها المتنوعة
٣. تحسين مستوى الاتصال بين المؤسسة والبيئة المحيطة
٤. الحصول على معلومات افضل وادق لاختخاذ القرار الانسب
٥. تصبح المؤسسة أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء

**المرسل** : الحلقة الأولى لعملية الاتصال / مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات أو الاستفسارات التي يريد توصيلها للطرف الآخر / يقوم بالترميز

يختار نوع الرسالة ووسيلة الاتصال ويحدد رموز الرسالة أو اللغة المناسبة **أمثلة** حدوث خلل في الآلة هو يجعلك تحول ما تشعر به إلى معان وأفكار

**المستقبل** : يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموز الرسالة ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها . ويتم ذلك وفق تجاربه الماضيه وتوقعاته وقدرته على الادراك

**وسيلة الإنصال** : أداة تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهي تقليدية وحديثه والاختيار يعتمد على خصائص طبيعة الرسالة وهدفها

**النشويش** : أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال ودقته أو تعطيله أو إعاقته للرسالة ويمكن أن يكون أي عنصر منهم

**الرسالة** : هي الفكرة أو المعلومة التي تم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في إيصاله للمستقبل ويعبر عنها بكلمات وغيرها

**النفذية الرجعة** : هي رد فعل المستقبل أو استجابته للرسالة التي تلقاها من المرسل ( اتجاه بعكس الرسالة )

هي أفضل طريقة للتأكد من ان الرسالة قد تم استقبالها وفهمها

**س: سميئت النفذية الرجعة بذلك الاسم ؟** لأنها تترد من المستقبل إلى المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملية الاتصال

**س: على المديرين نشجيع الرؤوسين على النفذية الرجعة ؟** من أجل استمرار عملية الاتصال حتى يفهم المراد من الرسالة سواء شفهي أم مكتوبة

**س: نكمل حلقات عملية الإنصال بالنفذية الرجعة من المستقبل ؟** لأن الحلقة تمثل الدليل على وصول الرسالة للمستقبل وتعد بداية الحوار بين الاطراف



**الترميز :** عملية تحويل الافكار أو المشاعر من خلال وسيلة اتصال إلى الفاظ أو كلمات أو صور أو حركات لها معنى من قبل المستقبل

**فك رموز الرسالة :** هي عملية تفسير المعلومات المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل وترجم إلى شكل ذي معنى مفهوم للمستقبل

**فاعلية الاتصال :** هو إيصال الرسالة بأقل وقت وجهد كما أرادها مرسلها

**أمثلة لنكح على وجود أو عدم وجود فاعلية الاتصال :**

عدم الحصول على التغذية الراجعة / عدم اختيار الوقت والوسيلة المناسبة

**س: عيوب الاتصال النازل ؟**

غالبا يتم بعيدا عن العلاقات الإنسانية مما يخلق عزلة القيادة عن المرؤوسين وعدم المرونة . يحدث تحريف للمعلومات التي تنساب من أعلى إلى الأسفل

**س: عيوب الاتصال الصاعد ؟** أنه كثيرا ما يتم خلاله نقل المعلومات التي تنسجم مع توقعات المديرين لمحاولة إرضائهم وكسب ودهم

**س: مزايا الاتصال القطري ؟** تسريع تدفق المعلومات / وتحسين فهمها / وتنسيق الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

**س: مزايا الاتصال غير الرسمي ؟**

السرعة قياسا بالاتصالات الرسمية ، ( وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من ٧٥ % من الوقت في نقل المعلومات ، وهو يقدم معلومات

أوفر وأكثر تفصيلا من الاتصال الرسمي ) ، يعزز هذا النوع الاتصالات الرسمية ، إذا ما اتفق معها في الأهداف

**س: أهداف أو أغراض أو فوائد ..... الاتصال غير الرسمي ؟**

١. إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية كحاجة الفرد لبناء علاقة مع الآخرين ، والمساهمة في تقوية علاقة الرؤساء والأفراد بعضهم ببعض .

٢- التغلب على مشاكل الملل والضجر

٣- محاولة التأثير في سلوك الآخرين وتذليل بعض العقبات التي تعترض المؤسسة .

٤- تعد مصدرا للمعلومات المتعلقة بالعمل ، التي لا توفرها الاتصالات الرسمية .

**س: شروط إنجاح برامج إغناء الوظيفة ؟**

١. دراسة دوافع العاملين وتحديد بدقها ، بيئت الدراسات أن العاملين ذوي المهارات يحتاجون إلى تحفيز خارجي: أمن وظيفي ، الحوافز المادي

٢. الوصول بالعاملين إلى مستوى الإدراك الواعي للهدف الأساسي من برنامج إغناء الوظيفة وهو رفع الإنتاجية وليس فقط رفع مستويات الرضى

**س: ما هي غايات أو أهداف إغناء الوظيفة ؟**

١. إشعار الفرد العامل بالاستقلالية وأنه مسؤول شخصيا عن عمله

٢. دفع الفرد إلى الإدراك بأن نتائج عمله تؤدي دورا مهما في المؤسسة

٣. إتاحة الفرصة للفرد العامل لاستخدام أكبر قدر ممكن من مهاراته وقدراته في إنجاز الاعمال الموكلة إليه

٤. خلق البيئة المناسبة لتمكين الفرد العامل من إدراك المغزى الحقيقي لمساهمته في تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة التي يعمل بها

**س: فرضيات نظرية ندرج الحاجات ؟**

١ - إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك

٢- تنظيم حاجات الإنسان في هرم يبدأ بالحاجات الإنسانية وينتهي بتحقيق الذات

٣- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا

٤- الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى إحباط وتوتر



### س: ما هي شروط نجاح الإدارة بالأهداف ؟

١. تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل البدء في تنفيذ الأسلوب
٢. تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة
٣. دعم ومباركة الإدارة العليا لهذا الأسلوب وتحميسا لهم
٤. تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة

### س: ما هي العناصر الأساسية الأربعة لمبدأ الإدارة بالأهداف ؟

١. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة و تكون عادة ضمن إطار أهداف المؤسسة
٢. يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ، ويجب أن تكون واقعية سهلة القياس
٣. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه وتقييمها ، وأهميتها بتزويد بمعلومات عن التقييم
٤. تبين من خلال عملية التقييم أن هنالك قصور يتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول المناسبة لها مثل برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد

### س: ما هي النتائج المترتبة على الإدارة بالأهداف ؟

١. تحسن مشاركة المرؤوسين في المؤسسة ، أي أن المرؤوس يمنح فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم أدائه وأداء وحدته الإدارية
٢. تحسن موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المؤسسة فالفرد يشعر أن المؤسسة جزء منه وأنه مالكها ولذا يتمسك ويحرص لتطويرها ونموها
٣. تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار بالنسبة للمرؤوس فالمرؤوس يعرف بالضبط ما يريد من رئيسته منه كما يعرف مدى تقييم الرئيس له

### س: اذكر ٤ من الضمانات التي يجب توفرها حتى نستطيع المؤسسة التطبيق الفعال لنظرية النوع ؟

### س: اذكر الأنشطة التي يجب ان نولي المؤسسة بها لكي نسنفيذ من تطبيقات نظرية النوع ؟

١. استخدام التدريب لزيادة فاعلية الأداء
٢. العمل على زيادة العقبات الإدارية لتحسين قدرة العاملين على أداء مهماتهم
٣. وضع نظام مناسب من الحوافز يتناسب ويستجيب لمتطلبات العاملين ورغباتهم
٤. ربط الحوافز بصورة مناسبة مع أداء العاملين

### س: ما هي الأهداف التي يحققها الاتصال بالروؤساء ؟

١. الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الاوامر والتعليمات التي صدرت عنه
٢. طلب مساعدتهم في حل المشاكل
٣. تزويدهم بأجابات على طلباتهم
٤. توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته لكي يتم تقويم الاداء
٥. تزويدهم بأفكار والاقتراحات لتحسين العمل

#### قانون الأثر:

يشير إلى أن السلوك الذي تتبعه عوائد إيجابية  
يحتمل تكراره في المستقبل . أما السلوك الذي  
تبعه عوائد سلبية فلا يحتمل تكراره



### س: أهداف أو أغراض أو فوائد ..... الاتصال بالمرؤوسين؟

١. تعريفهم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط قيد التنفيذ
٢. توضيح المسؤوليات الموكلة إليهم والصلاحيات الممنوحة
٣. نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها
٤. الاعتراف بهم أفرادا وإقامة الثقة والاحترام المتبادل
٥. توجيه العاملين وإثارة دافعيتهم نحو العمل

### س: أهداف أو أغراض أو فوائد ..... الاتصال بالنظراء [ زملاء العمل من المستوى الوظيفي نفسه ] ؟

١. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد لتحقيق التكامل لانجاز الاعمال
٢. مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل
٣. تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها مما يدعم صلات التعاون بينهم
٤. الاعتراف بهم أفرادا وخلق مناخ لتأكيد روح الفريق والجماعة والانتماء للمؤسسة

### س: اذكر اهداف عملية الاتصال ؟

١. تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويات كافة
  ٢. تمكين المرؤوسين من تعرف الأهداف والغايات التي يطلب من التنظيم تحقيقها إضافة الى المسؤوليات التي يوكل بها العاملين
  ٣. التعرف مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه التنفيذ ومواقف المرؤوسين من هذه المعوقات وسبل علاجها
- س: مظاهر الاتصال في الاسلام ؟** دعوة الرسول الناس بالحكمة و الموعدة الحسنة \ فن الاصغاء و حسن الاستماع \ الرسول على خلق عظيم

### س: الآثار الايجابية او الفوائد او المزايا التي يشترك فيها الاتصال الرسمي مع الاتصال الغير رسمي :

١. المساهمة في تقوية العلاقات و تسهيل التعامل بين ادارة المؤسسة و العاملين
٢. دور مهم في التسويق و التعاون و تبادل الخبرات
٣. المساهمة في زيادة فاعلية و كفاءة الأداء الاداري و الاستثمار الافضل للموارد
٤. مد الجسور مع الجهات الخارجية من العملاء و المؤسسات الأخرى

### س: برأيك لماذا نفضل عملية نقيح الاداء ؟

١. عدم مناسبة طريقة التقييم لطبيعة العاملين وظروف عمل المؤسسة
٢. عدم معرفة العاملين لمعايير التقييم
٣. أن يصبح تقييم الأداء عملا ويغفل أهمية الاستفادة من نقاط قوة العاملين وتحسين نقاط الضعف عنده

### س: ماهي نتائج نظرية العدالة بالنسبة للمديرين ؟

١. يجب ان يعي المديرين ان دافعية العمال تتأثر بنوع وحجم المكافآت
٢. يقوم العاملون بإجراء مقارنات ملموسة للعدالة مما يؤثر في مستويات دافعيتهم
٣. يجب ان تكون هنالك جهود ملموسة من أجل خلق وارتقاء العدالة في بيئة العمل



### س: للنشويش نوعان هما ؟

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

مثال : أن يكون للكلمة أو العبارة أو الجملة أكثر من معنى

نتائجه أو سلبياته : يربك المستقبل / يؤدي إلى سوء فهم بين المرسل والمستقبل / وهو تشويش داخلي لذلك من الصعب

التخلص منه

٢. التشويش المادي : هو الذي يطرأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنية

مثال : صوت صفارات الإنذار / أزيز الطائرات / التأتأة أثناء الكلام / ألم معين يصيب بعض الحواس في حالة الاتصال الذاتي

نتائجه أو سلبياته : فقدان أجزاء من الرسالة الاتصالية أو كلها / عدم وضوح الرسالة / من السهل التخلص منه ومعرفته

### س: نمبر الإدارة بالاهداف وسيلة لتقييم الأداء ولتحفيز الأفراد..... وضح ذلك ؟

١. لان من مبادئها توزيع الاهداف الفرعيه على العاملين وعقد اجتماعات دوريه لتقييم ما تم انجازه مما يتطلب التعديل

٢. مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من الاساليب التحفيزية لتدفع العاملين للعمل بجهد أكبر

### معوقات الإنصال :

هي العوامل أو المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر ..... أو تؤخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه

معناها مما يؤدي إلى رفضها من المستقبل أو فهمها بمعنى مختلف عما أراد مرسلها

### س: علل إن الإنصال الشخصي أو اللفظي أو الشفهي يعد احسن انواع الإنصال ؟

لميزاته التالية وهي : البساطة والوضوح وتعطي ردود فعل مباشره وتبادل سريع للإلكار مما يسهل فهمها وتعديلها وتخلق روح التعاون والصدقة

### س: علل يعد إصغاء المستقبل وإسماعه الجيدان من عوامل نجاح الإنصال ؟

ليجعل المرسل يشعر بأهميته ما يقول ويشجعه على المزيد من المشاركة والحديث والانفتاح ومن دونه لا يستطيع المستقبل أن يفهم الرسالة

### س: علل الرقابة على مدنوى الرسالة نعد معوقا من معوقات عملية الإنصال ؟

لانه في حالات عديدة وعندما تتم الرقابة يتم حذف بعض أجزاء منها مما يؤدي إلى صعوبة فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال

مثال على اختيار الوسيلة الأكثر ملاءمة : أن يشترط المستقبل استعمال وسلة معين للاتصال مثلا المكتوبة (علل) : لأنه يعدها أكثر ملاءمة للاحتفاظ بها مستقبلا

مثال على اختيار الوسيلة الأكثر ملاءمة : المكان الذي يكون كثير الضوضاء قد لا يكون مناسباً للاتصال الشخصي

### س: إختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة يعنمد جزئيا على ؟

محتوى الرسالة / مستقبل الرسالة / مكان المستقبل / بيئة المستقبل / وقت الارسال

ملاحظة: التنوع في استخدام الوسائل المتعددة لنقل الرسالة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد ويساعد في إنجاح عملية الاتصال



**س: فن الإصغاء يعد إهم المبادئ التي تساعد على فاعلية الإنصال ؟**

لإن الإصغاء الجيد للمرسل يجعله يشعر بأهمية ما يقول ويشجعه على المزيد من المشاركة والحديث والانفتاح ومن غيره لا يفهم المستقبل ويستجيب

**س: الفهم الخاطئ للمعاني من معوقات الإنصال للمستقبل بسبب ؟**

تفاوتات المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي / اختلاف الإدراك بين الأفراد / لسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل / لعدم وجود الثقة بينهم

**س: نسرّع المستقبل في إصدار أحكامه [ إذ يجب الإستماع إلى رسالة إنصال معينه إن لا نجعل أذهاننا نناز ضدها لمجرد انطباع عابر ] فهذا الأمر مهم بالنسبة للمديرين ؟**

لأن أحكامهم ينتج عنها نوع القرار الذي يصدرونه بحق مرؤوسيههم ، وإن المدير لا يخسر شيئاً إذا استمع إلى الحديث كامل الذي يقوله أحد الموظفين

**مثال على نقص المعلومات الواردة في الرسالة :**

اتصال شخص بآخر ويحدد الاجتماع في ساعة معينة وعندانتهاء المحادثة يفترض كل منهم أن مكتبه مكان الاجتماع

**مثال على تزويد المستقبل بالتغذية الراجعة:** أن يطلب من المرسل توضيحاً للرسالة عن طريق بعض الأسئلة / أن يعترف يفهمه ويقوم بإجراء اللازم

**مثال على عدم مخاطبة المستقبل بلغته:** قد يكون معنى تلويح أحد أصابع اليد له معنى مختلف من ثقافة إلى أخرى

**مثال على الحالة النفسية للمرسل:** كأن يبدو على المتحدث علامات الفرح في موقف يتطلب الجدية

**مثال على سوء اختيار الرموز والكلمات:** أن يكون للكلمة أكثر من معنى مما يربك المستقبل مما يؤدي لسوء الفهم

**مثال على عدم الفصاحة في الكلام والكتابة:** التلعثم / نطق الكلمات بطريقة غير واضحة / قصة سيدنا موسى أرسل الله معه أخوه هارون لفصاحته

**ملاحظة:** لعنصر الوقت أهمية في تقديم المعلومات فاتخاذ القرار على اساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب

**مثال على عدم انتباه المستقبل:** تعاليه على المرسل بالإعراض عن الإصغاء أو الاستماع للرسالة / أن يكون ذهنه مشغولاً بالتفكير بأشياء أخرى

**مثال على الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه:** المشاركة في محادثة ومقاطعة المتكلم أثناء حديثه بحجة أننا نعرف تماماً ما سيقول

**مثال على استخدام وسائل لا تتناسب وطبيعة موضوع الرسالة:** استخدام وسيلة الكتابة لتبليغ المستقبل أمر ما لكن الأمر يتطلب زيارة شخصيه

**مثال على استخدام وسائل لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف:** استخدام البريد الإلكتروني للاتصال بموظفين لا يعرفون استخدامه لا ليس لديه جهاز

**مثال على استخدام وسائل لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال بالآخرين:** ان يتم الاتصال بالموظفين في وقت يكونون فيه خارج مكاتبهم

**إكسنا [١٤]**



يقول الفقهي :

عش كل لحظة كأنها آخر لحظة في حياتك، عش بالإيمان،  
عش بالأمل، عش بالدب، عش بالكفاح، وقدّر قيمة الحياة

مع تمنياتي  
للجميع  
بالنجاح والتوفيق

# اكتشفنا ٩٨



يارب وفق الجميع

٢٠١٧ شتوي

**A**  
**ACTION**

إدارة مستوى ٤

عامر جرابعه