

المراجعة

التفائية

الادارة م⁴

نسخة ٢٠١٧ شتوي

محبكم عامر جرابعه

الحاجه: شعور الفرد بنقص شيء ما يسبب له حالة من التوتر يسعى الى اشباعه لازالة التوتر



الرساله: الفكرة أو المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في ايصاله للمستقبل



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



التغذية الراجعة: رد فعل المستقبل أو استجابته للرساله التي تلقاها من المرسل، اتجاهها عكس اتجاه الرسالة



تستخدم كثير من المؤسسات نظم المعلومات والبرمجيات لتقييم اداء العاملين مما يتيح العديد من الامكانيات ؟

١. تحديد التاريخ الذي يجب ان يتم انجاز العمل قبله ٢. تزويد المديرين بالتقارير الدوريه والاستثنائيه

٢. تحديد معايير الاداء للعاملين لتقييمهم ٤. تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين العاملين والمديرين

محددات نظرية التوقع ؟ ١. توقع أداء الجهد ٢. توقع العائد من الاداء ٣. القيمة المتوقعه من العائد



مثال على نقص المعلومات الواردة في الرسالة : اتصال شخص باخر يحددان موعد الاجتماع وعند الانتهاء يفترض مكتبه مكان الاجتماع

عيوب المقال المكتوب ؟ 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



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



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



قنوات الاتصال الافقي والصاعد ؟ 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

يحقق الاتصال بالنظراء أو الزملاء مجموعة من الاهداف ؟

١. تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد ٢. مشاركتهم في الافكار من اجل تحسين العمل

٣. الاعتراف بهم افرادا لتأكيد روح الفريق والجماعه والانتماء ٤. تزويدهم بالمساعدة مما يدعم صلات التعاون بينهم



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



الانترنت: شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكرة الارضية في دولها كافة



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



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



الشخصية والعلاقات الاجتماعية والحاجات النفسية لدى الافراد



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

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



2

فاعلية الاتصال : ايصال الرسالة باقل جهد ووقت كما ارادها مرسلها



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

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



س: فوائد أو مزايا توسيع العمل أو التوسع الأفقي ؟

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



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 ؟

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



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

٤. تصبح المؤسسة أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء

ما هي غايات أو اهداف اغناء الوظيفة ؟

١. دفع الفرد لادراك بان نتائج عمله تؤدي دور مهم بالمؤسسة ٢. اتاحة الفرصه أمام الفرد لاستخدام أكبر قدر ممكن من مهاراته وقدراته

٣. اشعار الفرد العامل بالاستقلالية وانه مسؤول شخصيا عن عمله ٤. خلق بيئة مناسبة لادراك المغزى الحقيقي النهائي

وسيلة الاتصال: اداة تستخدم لنقل الرسالة من المرسل للمستقبل اما تقليدية أو حديثه تعتمد على طبيعة وهدف الرسالة



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

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



وفقاً لنظرية العدالة حدد التقييم أو وجهة النظر وفقاً 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 موجب
- 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 ؟

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

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
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

ما أنواع الحوافز ؟

١. حافز مادي : أ. تقدي : 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

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

١. تدعيم حافز ايجابي (تدعيم ايجابي) (اثر طيب) مثل : المكافاة النقدية ، الهدى ، الشكر ، التقدير ، التشجيع يستخدم في (أثره) : تثبيت السلوك المرغوب فيه

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

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

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

١. المقال المكتوب :

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

٢. طريقة المقارنة بين العاملين : وطرقها

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 * (ن - ١) / 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 ،

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

٤. طريقة المواقف الحرجه ، 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

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

٢. إغناء الوظيفة : (توسع عمودي) : عرف : إعطاء العاملين في المؤسسة فرصا أكثر وحرية أوسع في العمليه 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 لمرؤوسيهم في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر

(تستخدم كاسلوب من اساليب تقييم الاداء)

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

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

طرق الاتصال غير اللفظي / أنواع الرسائل الغير لفظية

١. لغة الاشارة : 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

قارن بين

الاتصال الكتابي

والشفهي ؟

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 النفسية للمرسل / عدم الفصاحة في الكلام والكتابة
المستقبل : الحالة النفسية للمستقبل / تجاهل المستقبل للمعلومات / الفهم الخاطئ للمعاني / عدم الانتباه من قبل المستقبل
الرسالة : تحريف المعلومات / عدم الترابط بين الافكار والمعاني / الرقابه على محتوى الرسالة / نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية
الوسيلة : وسائل لا تتناسب مع موضوع الرسالة / وسائل لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف / وسائل لا تتناسب مع الوقت المتاح

المعززات : عناصر مهمه مؤثرة بالدافعية التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتائج الاداء وهي إما **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. رسميه 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

س: أنواع التشويش ؟

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

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

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

شروط برنامج اغناء الوظيفة ؟ ١. دراسة دوافع العاملين وتحديد بها بدقة حيث أن اصحاب المهارات بحاجة لتحفيز خارجي

٢. الوصول بالعاملين الى مستوى الادراك الواعي للهدف الاساسي وهو رفع الانتاجية وليس فقط رفع مستويات الرضى

ضمانات أو انشطة يجب توافرها لتستطيع المؤسسة من تطبيق نظرية التوقع ؟

١. استخدام التدريب لزيادة فاعلية الاداء ٢. ربط الحوافز بصورة مناسبة مع اداء العاملين

٢. وضع نظام مناسب من الحوافز يتناسب ويستجيب لمتطلبات العاملين وراغبتهم ٤. ازالة العقبات الادارية لتحسين قدرة وداء العاملين

عناصر أساسية لمبدأ الإدارة بالاهداف ؟

١. يجتمع الرؤوساء والمرؤوسين في كل وحدة ادارية لمناقشة الاهداف والنتائج المراد تحقيقها

٢. يشترك الرؤوساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الاهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينه

٣. يجتمع الرؤوساء والمرؤوسين مرة اخرى لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الاهداف الموضوعه وتقييمها

٤. تبين من خلال التقييم أن هنالك قصور يتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول مناسبة لها

س: مسؤوليات المرسل ليكون الاتصال فاعل ؟ ١. صياغة الرسالة بشكل جيد ٢. اختيار الوقت المناسب للاتصال

٣. استخدام التغذية الراجعة ٤. اختيار الوسائل الاكثر ملائمة