

سلم علامات مقرر الاتصالات الإدارية لطلاب السنة الثالثة - برنامج إدارة المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة الدورة الثانية - العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣

- المطلوب في أولاً الإجابة على خمسة أسئلة فقط من أصل سبعة أسئلة بحيث يعطى لكل سؤال ١٥ درجة

**١- جواب السؤال الأول :**

الاتصال الإداري : هو تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة في المنظمة والأفراد العاملين فيها لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى بهدف خدمة أهدافها بما يسهل عمل المديرين والعاملين على حد سواء ( درجتان ) العوامل التي تزيد أهمية الاتصال في المنظمة المعاصرة هي :

- الاعتماد المتبادل فيما بين المنظمات المعاصرة . ( درجتان )
- الاتجاه القوي إلى الشفافية والمشاركة والتأمين . ( درجتان )
- الاتجاه القوي لتوسيع نطاق الأعمال . ( ٣ درجات )
- الاتجاه القوي إلى تنمية الدور الاجتماعي والمساهمة البيئية للمنظمات . ( ٣ درجات )
- الاتجاه الواضح إلى استخدام المنظمات لدرجة عالية من التقنية الحديثة . ( ٣ درجات )

**٢- جواب السؤال الثاني :**

أ - الحاجة للمعلومات ( درجتان ) : حيث يحتاج الأفراد المعلومات من أجل التنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم وضمان حسن سير العمل . ( ٣ درجات )

ب - الحاجة للتدعيم الاجتماعي ( درجتان ) : حيث يقوم الأفراد في المنظمات بمزاولة الاتصالات من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لديهم . ( ٣ درجات )

ج - الحاجة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ( درجتان ) : حيث أن إنجاز المهام والواجبات في المنظمات يتطلب مزاولة الاتصالات مثل المقابلات والخطب والتقارير . ( ٣ درجات )

**٣ - جواب السؤال الثالث :**

تتعلق وظيفة العرض من خلال عرض تفاصيل ودقائق عن الموضوع المراد إيصاله للأطراف الأخرى بحيث تتوضح أبعاد موضوع الرسالة . ( ٣ درجات )

يتطلب أن يتوفر في الشخص الذي أوكلت إليه هذه المهمة الدراية العميقة بالموضوع بما يجعله قادراً على إيصاله بشكل مفصل للمتلقي . ( ٣ درجات )

قد يكون العرض شفهيّاً أو كتابياً ( ٣ درجات )

تحمل وظيفة العرض جانباً عاطفياً بسبب الدخول في التفاصيل التي عادة تستدعي المكون العاطفي . ( ٣ درجات ) من أمثلته قيام مسؤول العلاقات العامة بالتعريف بالندوة التدريبية التي سينظمها قسم التدريب .

( ٣ درجات )

**٤ - جواب السؤال الرابع :**

نموذج الاتصال : تمثيل تجريدي مبسط للواقع مظهراً شبكة العلاقات المتداخلة المتعلقة بظاهرة محددة في إطار منهجي يتصف بالقدرة التفسيرية والتنبؤية لسلوك الظاهرة . ( درجتان )

يتكون النموذج المركب للاتصال من العناصر التالية : المرسل ( المصدر ) ( درجة واحدة ) ، الترميز ( درجة واحدة ) ، الرسالة ( درجة واحدة ) ، وسيلة الاتصال ( درجتان ) ، قناة الاتصال ( درجتان ) ، ترجمة وتحليل الرموز ( درجة واحدة ) ، المستقبل ( درجة واحدة ) ، الاستجابة ( التغذية العكسية ) ( درجتان ) ، بيئة الاتصال ( درجتان )

**- جواب السؤال الخامس :**

- يتم في الاتصالات المحورية نقل المعلومات بين الأفراد بشكل محوري بين مستويات إدارية مختلفة عندما تتعدد السلطات أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية . ( ٤ درجات )

- أقل أنواع الاتصالات استخداماً ( ٣ درجات )

- يعتبر ضرورياً عندما يكون لعامل الزمن أهمية كبيرة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال المعلومات من خلال الطرق الرسمية بفاعلية . ( ٤ درجات )

- تزداد أهميته في الشركات متعددة الجنسية والتي لها فروع تنتشر في مناطق جغرافية متباعدة . ( ٤ درجات )

#### جواب السؤال السادس :

- **الانطواء :** ( درجة واحدة ) يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين ، أو بسبب فقدان مهارات الاتصال ، أو بسبب التكوين الشخصي . ( ٤ درجات )
- **الميل إلى العمل الفردي :** ( درجة واحدة ) وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك ، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ، ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة ، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المفاعلة والمتبادلة مع الآخرين . ( ٤ درجات )
- **انعدام الثقة في الآخرين :** ( درجة واحدة ) ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر فيما بين العاملين ، وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنمية العلاقات بين العاملين . ( ٤ درجات )

#### جواب السؤال السابع :

- مبدأ مركزية المعلومات في النظام الإداري ( ٣ درجات ) ، مبدأ اختصار المعلومات ( ٣ درجات ) ، مبدأ الاستفادة من المعلومات ( ٣ درجات ) ، مبدأ تحديد المعلومات ( ٣ درجات ) ، مبدأ صيانة وتطوير وسائل الاتصال ( ٣ درجات ) .
- المطلوب في ثانياً الإجابة على سؤال من سؤاليين بحيث يعطى للسؤال ٢٥ درجة .

#### - جواب السؤال الأول في ثانياً : ( ٢٥ درجة )

- **المقابلات الشخصية :** ( درجتان ) تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة ( درجة واحدة ) ، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى نتائج منه في حالة الاتصال الرسمي ( درجة واحدة ) . تهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى أو التظلم في المنظمة ، والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم ، وقياس مدى استعداد الموظف للتعلم والتدريب . ( درجتان )

- **الندوات :** ( درجتان ) تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي المباشر ( درجة واحدة ) ، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل ، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ( درجتان ) ، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة ، وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة . ( درجتان )

- **الاجتماعات والمؤتمرات ( درجتان )** تعتبر إحدى طرق الاتصال الشفهي الرسمي ( درجة واحدة ) ، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والمعلومات حول مواضيع محددة ( درجتان ) ، وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية مرة كل أسبوع أو شهر أو ثلاثة أشهر أو عام ( درجة واحدة ) ، حيث يناقش التقرير المعد المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية للفترات القادمة ( درجة واحدة )

- **المكالمات الهاتفية :** ( درجتان ) وهي من أشكال الاتصالات اللفظية غير المباشرة ( درجة واحدة ) ، تمتاز بالسرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وحل مشكلات العمل ( درجة واحدة ) ، ويعاب عليها عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعابير الجسد في فهم معنى الرسالة ( درجة واحدة ) .

#### - جواب السؤال الثاني في ثانياً : ( ٢٥ درجة )

- **التقارير :** ( درجتان ) ويتم الاعتماد عليها في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة ( درجة واحدة ) ، وتستخدم على الأغلب في رفع التقارير والوثائق من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى في المنظمة . ( درجة واحدة )



- والتقارير قد تكون دورية تحوي على إحصاءات وبيانات عن فترات معينة ، أو تكون عن موضوعات معينة . ( درجتان )
- يجب أن تكون التقارير مختصرة ويوضع التقرير الأصلي برفقة التقرير الملخص ليتسنى للمدير الاطلاع على كافة المعلومات عندما يسمح له الوقت بذلك . ( درجة واحدة )
- **المذكرات والاقتراحات** : ( درجتان ) وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور ( درجتان ) وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين ، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة ، وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم. ( درجتان )
- **الشكاوى** ( درجتان ) : ترفع من المرؤوس إلى الرئيس وتفيد في اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل . ( درجتان )
- **الأوامر والتعليمات** : ( درجتان ) العوامل الواجب مراعاتها في الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية هي :
- أن يكون الموضوع المرفق واضحاً لا لبس فيه ولا غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل . ( درجة واحدة )
- أن يكون شرح الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة وبطريقة شيقة تستهوي القارئ وتتناسب مع ثقافته وتعليمه . ( درجة واحدة )
- أن تكون التوجيهات والمعلومات المتداولة منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء عملية التنفيذ . ( درجة واحدة )
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة . ( درجة واحدة )
- أن تيوب وتفهرس وفقاً لمستويات إصدارها وموضوعاتها ليسهل الاستدلال عليها . ( درجة واحدة )
- يستحسن جمعها وطبعها في كتيب وأن يعاد طبعها دورياً بعد تصحيحها . ( درجة واحدة )

د مهند ارناؤط