



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم نفس عمل وتنظيم

الموسومة بـ:

تقييم المهارات الناعمة في تسيير إدارة الموارد البشرية

لدى مستخدمي الإدارة العمومية

إشراف:

د. قريني أحمد.

إعداد الطالبتين:

❖ عباد أمال

❖ نواورية نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيساً

أستاذ محاضر

د. بلعربي عادل

مشرفاً

أستاذ محاضر

د. قريني أحمد

مناقشا

أستاذ محاضر

د. ديدة الهواري

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾



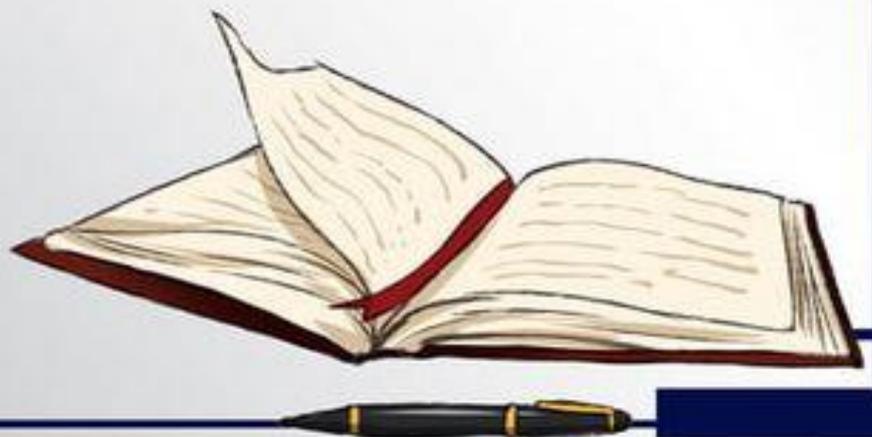
إهداء

إلى رمز الكفاح في الحياة... إلى الذي تعب من أجل تربيتي وغرس قيم الأخلاق في قلبي
..... أبي أطل الله في عمره.

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها ورضاها عني
..... سر نجاحي أمي الغالية.

إلى أستاذي المحترم الدكتور قريني أحمد الذي لم ييخل عني بالنصائح والتوجيهات .. شكرا
إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاتهم رعاهن الله ووفقهن، فاطمة، نور الهدى، بشرى، حبيبة.
أهديكم ثمرة عملي هذا

أمال.



إهداء



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،
أما بعد؛ أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من كانا خير داعم وسند في الحياة والذي الكريمين أطال الله من عمرهما

إلى من حبهم يجري في عروقي، إلى من بهم أكبر،

إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي...

إلى صديقتي ورفيقات دربي رشيدة، أميرة، فاطمة وبشرى وإلى كل قريب أو بعيد.

نور الهدى



شكر الله

الشكر لله أولا على توفيقه لي في إنجاز هذه الدراسة
ثم الشكر الجزيل إلى كل من قدّم لي يد المساعدة ووجهني وأرشدني
طيلة أيام إنجازي لهذا البحث.

وأخص بالذكر أستاذي والمشرف على عملي الدكتور أحمد قرينعي ...

وفقه الله وجزاه عني خير ما جزى طالبا عن أستاذه.

بارك الله فيكم وجزاكم خيرا

الطالبتان

الملخص:

هدفت دراستنا إلى تقييم المهارات المرنة في إدارة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في: (مهارة التواصل، مهارة حل المشكلات، المهارة الرقمية ومهارة إدارة الوقت) لدى عمال الإدارة العمومية للصحة الجوارية لمستشفى ابن سينا بفرنندة ولاية تيارت حيث هدفت دراستنا إلى :

- معرفة مستوى المهارات المرنة لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- معرفة مستوى مهارة التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- معرفة مستوى حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- معرفة مستوى مهارة إدارة الوقت لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- معرفة مستوى المهارات الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

وقد استعملنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة من عمال المستشفى وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى مهارة حل مشكلات مرتفع لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا.
- ✓ مستوى مهارة إدارة الوقت مرتفع لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا.
- ✓ مستوى مهارة التواصل مرتفع لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا.
- ✓ مستوى المهارة الرقمية مرتفع لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا.

summary :

Our study aims to define a concept that evaluates skills in human resources management and highlights the importance of the following skills (communication skill, problem solving skill, digital skill and time management skill) according to the psychology perspective and to highlight the relationship between the types of skills assessment of public administration workers at the neighbourhood health hospital Ibn Senna Franda State Tiart where our study aims to:

- Knowledge of the skill level of public administration users.
- Knowledge of the high level of communication skill of public administration users.
- Know the high level of problem solving among public administration users.
- Know the skill level of time management is high among public administration users.
- Knowledge of the high level of digital skills of public administration users.

We have used the questionnaire as a tool to gather information on a sample of hospital workers and have reached the following results:

- The skill level to solve high problems among the public administration workers of Ibn Sina Hospital.
- The skill level of time management is high and high among the public administration workers of Ibn Sina Hospital.
- The level of communication skill is high and high among the public administration workers of Ibn Sina Hospital.
- The digital skill level is high among the public administration workers of Ibn Sina Hospital.

الفهرسة

الصفحة	فهرس المحتويات
.....	إهداء ----- شكر
.....	ملخص الدراسة
.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
أ	المقَدِّمَة
الجانب الميداني	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
02	1- إشكالية الدراسة.
03	2- فرضيات الدراسة.
03	3- مبررات اختيار الموضوع.
04	4- أهمية الدراسة.
04	5- أهداف الدراسة.
04	6- تحديد مصطلحات الدراسة.
05	7- الدراسات السابقة.
08	8- التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: إدارة تسيير الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
11	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
14	3- وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.
16	4- أهمية إدارة الموارد البشرية.

16	5- أهداف إدارة الموارد البشرية.
17	6- دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة.
18	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث: المهارات المرنة	
20	تمهيد
21	أولاً: تقييم المهارات.
21	1- ماهية تقييم المهارات.
21	2- مفهوم تقييم المهارات.
22	3- شروط تقييم المهارات.
22	4- أهداف تقييم المهارات.
23	5- مقاربات تقييم المهارات.
23	ثانياً: إدارة الوقت
24	1- مفهوم إدارة الوقت.
24	2- مهارة إدارة الوقت.
24	3- أنواع إدارة الوقت.
25	4- مفهوم الوقت.
25	5- مضيعات الوقت.
26	6- خطوات التخطيط للوقت.
27	7- أهمية إدارة الوقت.
27	ثالثاً: المهارات الرقمية
27	1- مفهوم المهارة الرقمية.
28	2- أهم عناصر المهارة الرقمية.
29	3- ما هي أهم المهارات الرقمية.
29	4- أهمية المهارات الرقمية.

29	رابعاً: مهارة التّواصل
29	1- مفهوم الاتصال.
30	2- عناصر عملية الاتصال.
35	3- شبكات الاتصال.
40	4- أهمية الاتصال.
40	5- المهارات الأساسية لمهارة التواصل.
42	خامساً: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
42	1- مفهوم مهارة حل المشكلات
42	- مفهوم المشكلة.
42	- خصائص المشكلة.
43	- أنواع المشكلة.
43	- حل المشكلات.
43	- خصائص حل المشكلات.
44	- مراحل حل المشكلات.
44	- حل المشكلات بمهارة.
45	2- اتخاذ القرار
45	- مفهوم القرار
45	- مفهوم اتخاذ القرار
45	- أهمية اتخاذ القرار.
45	- خطوات ومراحل اتخاذ القرار
46	- العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار
46	- طرق تفعيل اتخاذ القرار.
47	- خلاصة الفصل

48	الفصل الرابع: الجانب الميداني
49	تمهيد
49	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
49	1- منهج الدراسة.
49	2- حدود الدراسة.
49	3- عينة الدراسة.
50	4- الخصائص السيكومترية.
52	- أدوات جمع البيانات
56	- صدق الاتساق الداخلي
57	- ثبات الاستبيان.
62	5- عرض نتائج الدراسة.
62	6- مناقشة النتائج.
64	خاتمة
64	التوصيات والاقتراحات
65	قائمة المصادر والمراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
26	أهم مضيعات الوقت	01
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
51	يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي لإدارة الموارد البشرية	03
52	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الثلاثي ومستواها	04
53	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الموارد البشرية. (إدارة الوقت)	05
54	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الموارد البشرية. (مهارة التواصل)	06
55	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الموارد البشرية. (المهارة الرقمية)	07
55	يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان إدارة الموارد البشرية. (حل المشكلات)	08
56	يوضح ثبات استبيان إدارة الموارد البشرية بطريقة التجزئة النصفية	09
56	يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفاكرونباخ (تقييم المهارات)	10

56	يبين مستوى الثبات لمحاور الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ(ادارة الموارد البشرية).	11
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب السنة	12
58	يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعبة	13
59	يمثل مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية.	14
59	يمثل مستوى مهارات التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية	15
60	يمثل مستوى مهارة حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية	16
61	يمثل مستوى المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
15	يمثل مهام إدارة الموارد البشرية.	01
34	يمثل تلخيص كل ما يفعله المرسل والمستقبل.	02
35	يمثل العوامل المؤثرة في كل من طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).	03
35	يمثل نمط الدائرة لشبكة الاتصال بين الجماعات.	04
36	يمثل نمط السلسلة.	05
36	يمثل نمط العنقود.	06
36	يمثل نمط النجمة.	07
39	يمثل عناصر العملية الاتصالية.	08

مقدمة

مقدمة:

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو تبقى محدودة إن لم تكن لديها إدارة فعّالة تهتم بإنشغالات عمالها وأهدافهم، كما أن نجاح كل المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية (الأفراد)، ويصفها بأنها مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به لذلك بادرت المؤسسات إلى تجميع الموارد البشرية الذي يعتبر أمراً هاماً وضرورياً لمل له من أهمية قصوى في كسب ولاء وإتناء المورد البشري.

فالموارد البشرية لها قدرة كبيرة على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح المورد البشري أحد أهم الاستثمارات المرجحة خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وذلك من خلال تجميع طاقاتها وقدراتها ومعارفها التي تمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة، وتحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وزيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحقيق الاستقرار المهني وزيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلاً، وبث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تحسين مستوى قدرات ومهارات هذه الموارد من خلال تكوينهم، تدريبهم، توجيههم، تحفيزهم بمنحهم الأجور والمكافآت التي يستحقونها، وكل هذا يبنى على أساس نتائج عملية استراتيجية في المؤسسة ألا وهي عملية تقييم المهارات والتي تعتبر عملية هامة في الإدارة العمومية فتعد المصدر الرئيسي للمعلومات حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة. فمن خلالها يتم تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية ومن بين المهارات الضرورية لنجاح الاستراتيجيات كالتالي: مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل، المهارة الرقمية، مهارة حل المشكلات.

ولتناول هذا الموضوع تطرقنا إلى ما يلي:

الفصل الأول واحتوى الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني واحتوى إدارة تسيير الموارد البشرية

الفصل الثالث المهارات المرنة.

الفصل الرابع الجانب الميداني.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ الإشكالية:

لقد تميّزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة بدور إداري وعلمي هام، وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد العاملين باعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية، ويتوقّف نجاح أي منظمة على ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعّالة.

وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بدون الأفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول المادّية؛ مبنى، معدات، وآلات وغيرها...، وأرصدة نقدية... إنهم الأفراد العناصر البشرية أو الإنسانية؛ حجر الزاوية لأي منظمة وهم صناع النجاح والتطور المستمر، ولا يمكن أن نتخيّل أي منظمة بدون أفراد ليس بداخلها فقط بل المتعاملين معها من مزوّدين، عملاء، وجمهور آخر والمجتمع، ومنه نقول أن إدارة الموارد البشرية مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتختص بجذب الموظفين، الاختيار، التدريب، التقييم، مكافأة الموظفين، وأيضا متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل كما أشارت دراسة (Odile Marieleny) (2003) بعنوان سياسة تامين الموارد البشرية: عامل للمنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بحيث كل عامل أو موظف من مستخدمي القطاع له مجموعة من المهارات تميزه باعتبار المهارات في القدرة على أداء المهام بإتقان في غضون فترة زمنية معينة وبتكلفة وجهد معقولان بحيث تعتبر عملية تقييم المهارات أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية المستخدمة في تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية، والذي على أساسه تتخذ العديد من القرارات التي تخص عملية التطوير.

ولكي تحقّق عملية تقييم المهارات الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة، كما أشارت دراسة Fatima suleman (2003): بعنوان انتاج وتامين المهارات في سوق العمل: المقاربات النيوكلاسيكية في اقتصاد الاتفاقيات، كذلك لا بد من استخدام كافة الأدوات التي تؤدي هذه العملية على أكمل وجه وللتجاح في العصر التنافسي الصّعب يصبح من الصّوري امتلاك مهارات حديثة متّصلة تساعد في تمكين المرء من أداء مهام وظيفته حسب المتوقّع منه، ومن بين هذه المهارات (مهارة التّواصل، حل المشكلات، إدارة الوقت، المهارة الرقمية)، ومن مقولات "ألبرت آينشتاين"

اكتساب المهارات يبدأ ببرمجة العقل بالخطوات الصحيحة، ثم بالممارسة المتكررة، ويقول "جورج هربت" الثقة بالنفس والمهارة جيش لا يقهر.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح اشكالية دراستنا والمتمثلة في الأسئلة التالية:

1) ما مستوى المهارات المرنة ؟ (مهارة التواصل، مهارة حل المشكلات، مهارة إدارة الوقت، المهارة الرقمية) لدى مستخدمي

الإدارة العمومية بمستشفى فرندة؟

2) ما مستوى كل مهارة على حدى لدى مستخدمي الإدارة العمومية بمستشفى فرندة ؟

❖ الفرضيات:

1- مستوى المهارات مرتفع لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

2- مستوى مهارة التواصل مرتفع لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

3- مستوى مهارة حل المشكلات مرتفع لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

4- مستوى مهارة إدارة الوقت مرتفع لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

5- مستوى المهارة الرقمية مرتفع لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

❖ مبررات اختيار هذا الموضوع:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا (علم النفس العمل والتنظيم).
- الميول الشخصي إلى موضوع إدارة الموارد البشرية.
- تقييم المهارات المرنة هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عاملها.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالمهارات المرنة فضلا عن تقييمها.

❖ أهمية الدراسة:

✓ الأهمية العلمية:

- 7- إضافة هذه الدراسة إلى التراث المعرفي المهتم بهذا المجال.
- 8- فتح المجال أمام الباحثين للتعمق في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 9- تعتبر هذه الدراسة محاولة للبحث في الرصيد المعرفي الإداري في مؤسستنا.

✓ الأهمية التطبيقية:

- 10- تكمن في الوقوف على مستوى المهارات المرنة للتسيير في الإدارة العمومية في بلادنا.
- 11- العمل على تحسين المهارات المرنة الإدارية للعمال.

❖ أهداف الدراسة:

- 12- معرفة مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- 13- معرفة مستوى مهارة التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- 14- معرفة مستوى حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- 15- معرفة مستوى مهارة إدارة الوقت لدى مستخدمي الإدارة العمومية.
- 16- معرفة مستوى المهارات الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

❖ تحديد المصطلحات:

- المهارات: هي القدرة على أداء المهام بإتقان في غضون فترة زمنية معينة وبتكلفة وجهد معقولين، تمنح المهارات ميزة التفوق على النظراء وتلعب دورا رئيسا في نجاح العامل وتمنحه الكفاءات التي يحتاجها لأداء مهام وظيفته بتفوق.
- تقييم المهارات: العملية التي يتم فيها تقييم المهارات والتي تستطيع من خلالها المؤسسة التعرف على مستوى مهارات مواردها البشرية وتحديد نقاط القوة والضعف. وتتحدد في هذه الدراسة بتقييم مستوى المهارات المرنة لدى مستخدمي الإدارة العمومية.

- إدارة الموارد البشرية: مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

❖ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مورد جدّ مهم يساعد الباحث على الاختيار السليم لموضوع البحث حيث تساعده على الاطلاع على مختلف جوانب الموضوع بشكل شامل وبالتالي تعريف الباحث بالصعوبات والمشاكل التي واجهت الباحثين الآخرين. كما تمكن الباحث من تزويده بالعديد من المراجع ومصادر المعلومات لموضوع بحثه، وبالتالي تحدد للباحث الوجهة الصحيحة في اختياره للأدوات والإجراءات التي تُمكن له الاستفادة في معالجة المشكلة، أي اختيار الأساليب وأدوات البحث العلمي المناسبة، وكذا تمنحه فرصة جيدة لإثراء بحثه عن طريق الرجوع إلى الجانب النظري والفروض التي اعتمدها عليها الآخرون والنتائج المتوصل إليها، وبالتالي تحديد أوجه النقص أو الاختلاف، مما يتيح الفرصة للباحث في انطلاقة جديدة وفق المستجدات والتطورات العلمية الجديدة.

من بين الدراسات التي تم الحصول عليها وذات علاقة بموضوع بحثنا هي كالاتي:

1) دراسة أبو القاسم حمدي 2003-2004: بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة

حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005.

- منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت أن البنك يعتمد على سياسة نموية متطورة لكفاءات أفراد، وأن ميزته التنافسية تكمن في الجانبين التقني والبشري وبالإضافة إلى امتلاكه لكفاءات بشرية عالية.

2) دراسة هاملي عبد القادر (2010-2011): بعنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفعال تلمسان.

- العينة: اشتملت العينة الدراسة على 110 عامل من كل مؤسسة.
- أداة الدراسة: جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الاستمارة والمقابلة.

- أهم نتائج الدراسة: قد توصلت الدراسة إلى أن نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفضال تلمسان والوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لكفاءات العامل والتعرف على نقاط القوة والضعف لهذا النظام.
- (3) دراسة عبد الله إبراهيمي مختار حميدة (2005): بعنوان دور التكوين في تنمية وتثمين الموارد البشرية مجلّة العلوم الإنسانية العدد السابع جامعة محمد خيضر بسكرة.
- أهداف الدراسة: إظهار دور التكوين كحلقة من حلقات تسيير الموارد البشرية في تثمين الموارد البشرية وتنميتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا بد من تسيير التكوين بكل ما تعنيه كلمة تسيير من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه بالإضافة إلى اعتبار التكوين عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة.
- (4) دراسة سميرة بنت أحمد حسن العبدلي الفيقي: بعنوان المهارات الإدارية لسيدات الأعمال السعوديات وعلاقتها بدافعية الإنجاز 2008.
- منهج الدراسة: اتّبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 272 سيّدة أعمال.
- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على استمارة استقصاء من إعدادها.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سيّدات الأعمال ودور الأسرة في سيّدات الأعمال وفقا لبعض متغيرات الدراسة.
- (5) دراسة **marie-eve bécube**: بعنوان تثمين الموارد البشرية في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على قضية مهمه جدا في وقتنا الحاضر والمتمثلة في الفجوة القائمة بين كل من القائد أو المسيرين والواقع التنظيمي الحقيقي في ما يخص الموارد البشرية باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إدراج نموذج اعتباره استراتيجية للموارد البشرية ألا وهو نموذج تثمين الموارد البشرية والذي يعتبر في الواقع نموذجا بديلا للمقاربات السلوكية

- **النتائج:** من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تأكيدها لحقيقة أن بعض استراتيجيات الأعمال تتطلب تامين الموارد البشرية بحجم أكبر من غيرها من الممارسات الأخرى بوضع المتطلبات المختلفة لممارسات تسيير الموارد البشرية في مكانها الصحيح.

(6) دراسة **Abdelkrim Aichoumi (2004-2005)**: بعنوان تامين الموارد البشرية عن طريق تسيير المهارات في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مجموعة المؤسسة العمومية للنقل عبر الطرقات (المؤسسة العمومية للنقل عبر الطرقات SNTR)... ويهدف هذا البحث من جهة الى محاولة فهم دور مفهوم تسيير المهارات كأداة لتامين الموارد البشرية ومن جهة أخرى أهميته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة التحول لاقتصاد السوق، وقد تم إجراء دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنقل عبر الطرقات كإحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن المؤسسة لازالت تعتمد بشكل كبير على التصميم.

2. تجاهل التكاليف المرتبطة بالفعالية خاصة الجزء المتعلق بالتحفيز.

3. توصلت إلى أن عملية تسيير المهارات لا تزال في مرحلته...؟؟؟ بالمؤسسة محل الدراسة لذلك لا بد من تطوير

الممارسات مكتملة لتسيير...؟؟ الذي يعتبر تحدي مشترك لخدمة الاستجابة الفعالة.

(7) دراسة الغيث **1990**: تحت عنوان الإنتاجية في القطاع الحكومي

- المنهج : المنهج الوصفي

- عينة الدراسة: العاملين بالقطاع الحكومي.

- أهم نتائج الدراسة: توصل الباحث فيها إلى أن 57% من عينة البحث أعربت عن أن الوقت المتاح لها غير كاف للوفاء

باحياجات العمل وقد تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية.

(8) دراسة إبراهيم (2002):

- العينة : تلاميذ وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على أثر استخدام التعلم القائم على حل المشكلات في تدريس الفيزياء على تسمية التفكير الإبداعي وتحصيل المفاهيم العلمية.
- نتائجها: تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في تسمية التفكير الإبداعي وفهم المفاهيم العلمية.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد كانت هذه الدراسات السابقة التي اعتمدها بمثابة إسهام نظري حيث ساعدتني في جمع ما يمكن من التراث النظري الذي يخدم موضوعي ومختلف المعلومات المباشرة في الدراسة الميدانية، أي حول تقييم المهارات المرنة وإدارة تسيير الموارد البشرية، حيث ركزت هذه الدراسات على أهمية استعمال نتائج تقييم المهارات في القرارات المتخذة في سبيل تهمين المورد البشري والدراسة الميدانية في هذه الدراسة جاءت في القطاع البحثي على عكس الدراسات السابقة التي تمت في القطاع الاقتصادي.

الفصل الثاني:

إدارة تسيير الموارد

البشرية

تمهيد:

إن الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية أخذ حيزًا كبيرًا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة بحيث لا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخيرة بدون موارد بشرية، فتزايد الاهتمام بالموارد البشري أصبح يعد أهم الاستثمارات المرغوبة. خاصة ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية المنافسة، وعليه فإن بقاء هذه المؤسسات واستمراريتها مرهون بمدى قدرتها على امتلاك هذا المورد.

ويعد موضوع إدارة تسيير الموارد البشرية من الموضوعات الرئيسية والأساسية في العمل والتنظيم، ومما سبق سنحاول في هذا الفصل التعرف في البداية على إدارة الموارد البشرية، ومن ثم مختلف الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة، ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الإنتاج بالمؤسسة فعلى الرغم من أهمية باقي موارد المؤسسة الأخرى (المالية والمادية...) إلا أن الموارد البشرية تأتي في صدارة اهتمام المؤسسة وهذا باعتبارها الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة من قمة هرمها التنظيمي إلى قاعدته، فهي المسؤولة عن تسيير جميع الموارد الأخرى، وكذلك باعتبارها محور الإبداع ومنبع كل تطوير وتغيير بالمؤسسة.

وتعرف بأنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والمسافات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

(بلوط، 2002، ص17)

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية ثم إدارة الموارد البشرية، ليعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدّم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح حديث، وقد كان عام 1990 هو نقطة التّحول لهذه الثورة التّدرجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وفي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشري لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع العامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب: (عبد العزيز، 2009، ص3)

1- التّوسع والتّطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية للمنظمة منذ فترة كبيرة

2- ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.

- 3- التّطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
 - 4- التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة.
 - 5- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين.
 - 6- التّطورات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين. (عبد العزيز، 2009، ص16).
- ومن أهم المراحل التاريخية التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:

1) تطور نمو الحياة بعد الثورة الصناعية:

- بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الوظائف المتخصصة، حيث كان الصّناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:
- النّظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
 - نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرّغم من ذلك فإن الثّورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع.

2) ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التّطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية في انتشار حركة الادارة العلمية بقيادة "تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- 1- اتباع الطريقة العلمية في الإدارة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

3) نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

4) بداية الحرب العالمية الأولى:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض متخصصي إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام 1921 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

5) ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الانسانية، حيث أجريت تجارب (هوثورن) بواسطة "ألتون مايو" وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

6) ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

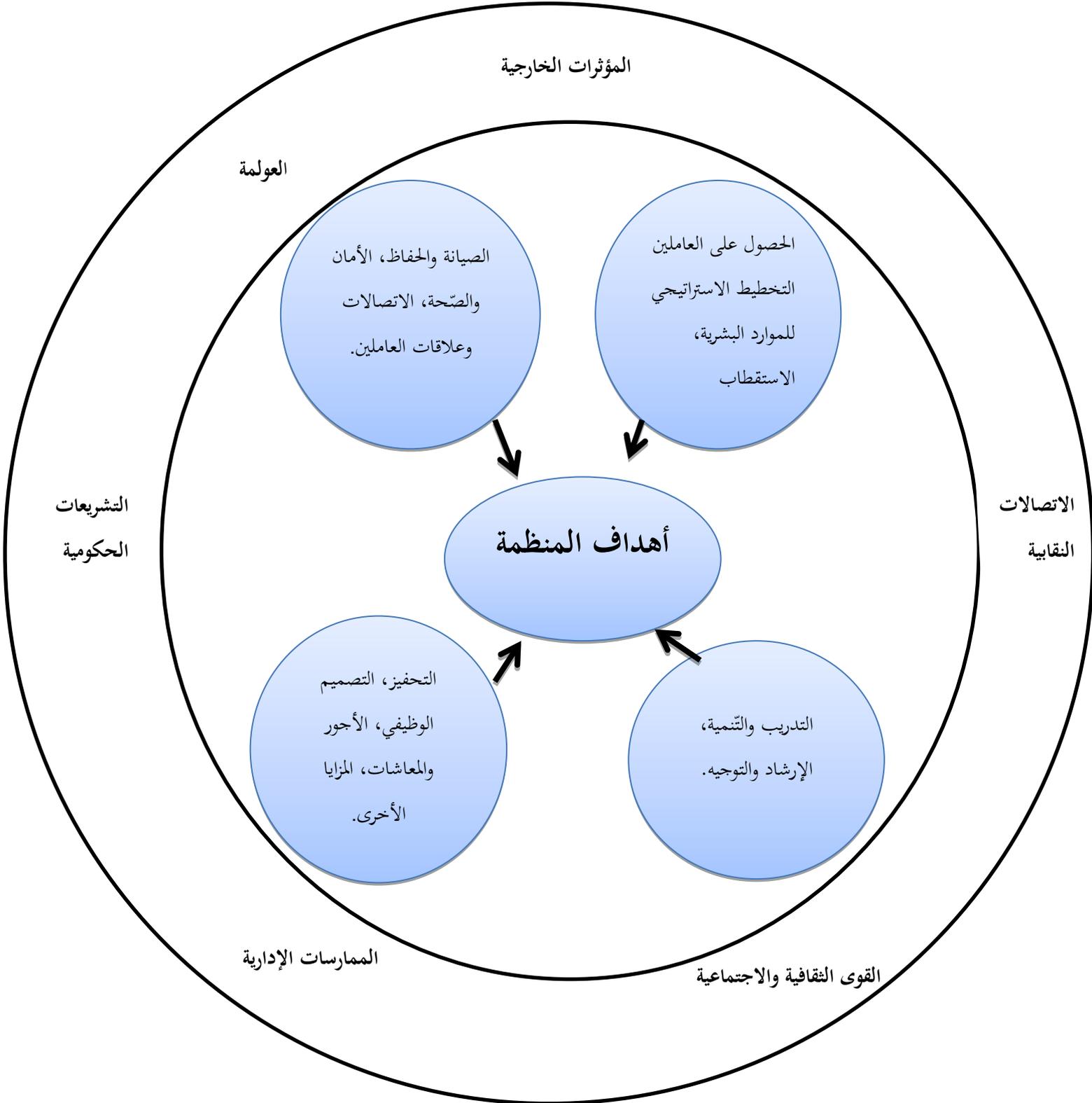
في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحضيرهم وترشيدهم العلاقات الإنسانية، بالإضافة للوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية (عبد العزيز، 2009، ص 17-19).

ثالثا: وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية: (عدون، 2003، ص19):

تسعى إدارة تسيير الموارد البشرية إلى القيام بمجموعة من المهام منها:

- 1- العمل على اكتشاف القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
 - 2- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية.
 - 3- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
 - 4- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب.
 - 5- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم.
 - 6- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل الاتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم.
- ويمكن توضيح مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (1) يمثل مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن

الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 30.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (سلطان، 2001، ص 17-18)
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
 - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
 - الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
 - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
 - العنصر البشري هو استثمار، إن أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
 - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية. (عبد الرحمن، 2009، ص 24)

خامساً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- 1/ العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية المتوفرة.
- 2/ وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الادارية.
- 3/ تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- 4/ جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
- 5/ إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
- 6/ العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
- 7/ التركيز على الأهداف الانتاجية وأهداف الأعمال الانتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الانتاجية في المصانع الانتاجية.

- 8/ تقدم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم.
- 9/ تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين، وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين، ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
- 10/ وضع سياسات وخطط متعلّقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين. (الحريري، 2012، ص 21-22)

سادسا: دراسات طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة:

- هناك العديد من طرق الاختيار للتوظيف والتعيين والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الطرق ما يلي: (الحريري، 2012، ص 65)
- 1- وضع استراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الادارية المتميزة.
 - 2- وضع استراتيجية عامة للموظفين والمهنيين بشكل عام من ذوي الاحتياجات الوظيفية لشغل الوظائف المعلن عنها.
 - 3- القيام بدراسة وتحليل أيًا من المتقدمين الجدد سوف يحقق نجاحا كبيرا، إذ تم تعيينه واختياره وتوظيفه في الوظيفة الادارية المعلن عنها.
 - 4- إخبار وإعلام المتقدم والموظف الجديد باليات وطرق وقوانين وأهداف المنظمة التي سوف يعمل فيها.
 - 5- تحديد موعد خاص بالمقابلة الشخصية الأولية لمعرفة المظهر الخارجي للموظف المتقدم لهذه الوظيفة ومعرفة مدى خبراته الإدارية ومعرفة مستوى ثقافته وتعليمه.
 - 6- التركيز على اللباقة والمرونة في الموظفين الجدد.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة، ويعتبر نجاح أي مؤسسة مرهون بوجود أفراد قادرين على بذل جهود جبارة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها وجب عليها أن تقوم بتثمين طاقات وقدرات هؤلاء الأفراد، وتعتبر عملية تثمين الموارد البشرية عملية هامة جداً لتعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي، بالإضافة إلى ضمان الراحة النفسية للأفراد العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، وأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.

الفصل الثالث

المهارات المرنة

تمهيد:

إنّ الحديث عن الموارد البشرية أمر ضروري خصوصا في ظل العصر الحديث المتّسم بالتّغير والتّطور والمورد البشري من أهم موارد المنظمة ولا يمكن لهذه المنظمة أن تنمو وتتطور إلا بوجود موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع متغيرات هذا العصر. لكن من المواضيع الحديثة نسبيا هو دور تقييم المهارات في إدارة الموارد البشرية وخاصة المهارات المرنة ، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل حول دور تقييم المهارات ومفهومها، وأهم ما يتعلّق بها وماهية هذه المهارات والمتمثّلة في إدارة الوقت، حل المشكلات، مهارة التّواصل، والتي سنتناولها في هذا الفصل.

أولاً: تقييم المهارات

تشكل الموارد البشرية الثروات الحقيقية للمؤسسات بلا منازع وهذا كونها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المؤسسات خصوصاً في ظل العصر الحديث المتسم بالتغيير والتطوير، والمورد البشري من أهم الموارد في المنظمة ولا يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور إلا بوجود موارد بشرية ذات مهارات تجعلها تتكيف مع متغيرات هذا العصر، وتعتبر عملية تقييم المهارات عملية حيوية تقوم بها المؤسسة لصيانة مواردها البشرية، وكذا من أجل استعمالها كمصدر للمعلومات في العديد من أنشطة المؤسسة إذ أن عملية تقييم المهارات في أي مؤسسة من شأنها أن تسهم بوصول هذه المؤسسة إلى الحل والقرار السليم وبذلك ينتج التقييم السليم والصحيح للمسير من وضع المهارات المناسبة في مكانها الصحيح إذ أن التقييم الجيد للمهارات حتماً ينطبق بطريقة إيجابية على المؤسسة المعنية، وكلما كان التقييم حيادياً وموضوعياً كلما كانت النتائج أكثر إيجابية وبالتالي سنحاول خلال هذا الفصل التعرف والتطرق إلى عملية تقييم المهارات من خلال الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم.

1- ماهية تقييم المهارات: إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسات هي الموارد

البشرية ذات المعارف والمهارات والذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وإن هذه العملية الأخيرة لا تتم إلا بعد أن تقوم الإدارة بعملية تقييم المهارات التي تستطيع من خلالها التعرف على مستوى مهاراتهم ومن ثم اتخاذ القرارات إذ تعد عملية تقييم المهارات الخطوة الأولى نحو صيانة وتعزيز المورد البشري (حمداوي، 2004، ص 99).

2- مفهوم تقييم المهارات: إن عملية تقييم المهارات من العمليات القاعدية في المؤسسة لها دور فعال في

باقي أنشطة الموارد البشرية، فتعدّ المصدر الرئيسي للمعلومات حول المهارات التي تمتلكها المؤسسة أو المهارات المطلوبة لتحقيق الإنجازات.

وتُعرف عملية تقييم المهارات مقارنة الأداء الفعلي للمهارة مع المعيار المحدد لأداء تلك المهارة في ظل الظروف المحددة

بواسطة المعيار وتقييم ما إذا كان الأداء يلي أو يتجاوز المتطلبات.

3- **شروط تقييم المهارات:** تعتبر عملية تقييم المهارات عملية هامة في المؤسسة لما لها أهمية كبرى في تعريف

الفرد وتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وقبل شروع المؤسسة في عملية تقييم المهارات يجب أن تقوم بتوضيح وتحديد

مجموعة النقاط التي تعتبر شروط أهمها:

• تحديد مجالات وغايات التقييم بمعنى:

* **المجالات:** مثل المهارات أو المعارف، السلوكية، الأداء، الخبرة في مجال ما أي تحديد موضوع التقييم.

* **الغايات:** ما هي الغاية أو الهدف من هذا التقييم إبراز الاحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية،

تصميم نظم المكافآت.

• ترك المجال للاحتياجات والملاحظات المناسبة.

• تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد (تتعلق بمجال التقييم)، مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.

• تحديد دقيق لما تم تقييمه (توضيح بدقة نتيجة التقييم).

• صياغة نتائج التقييم.

• إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل التطوير في المهارات على مستوى المهنة.

4- **أهداف تقييم المهارات:** يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى:

✓ التأكد من أن المهارات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة.

✓ معرفة مستوى المهارات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو التعديل في نظام التكوين.

✓ تقييم فعالية نظام التوظيف.

✓ تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل).

✓ المساهمة في تفسير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة.

✓ بناء طرق العمل.

✓ تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل.

5- مقاربات تقييم المهارات: يمكن جلب أهم المقاربات التي تناولت تقييم المهارات فيما يلي:

5-1 مقارنة المعارف السلوكية (**Savoir-être**): تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة لأنها تفتح المجال

لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والاجتماعية المطورة.

5-2 المقاربة المعرفية (**cognitive**): تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل

مسائل معيّنة، وبالتالي فإن تقييم المهارات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل

المختلفة ومن خلالها تحديد المهارات الضرورية لتشغيل معين.

5-3 مقارنة القدرات (**potentiel**)

5-4 مقارنة المواهب (**la talent**) (الميزات الشخصية): إن الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يُندُر

التماسه لتوظيف المهارات والميزات الشخصية هي مجموعة من عناصر التسيير وكذلك هي معارف وراثية أكثر منها

مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط، ويقترح **cuyle boterf** ثلاثة أنواع للمهن:

← المهن التي تسيطر فيها المهارات مثل المهندس.

← المهن التي تسيطر فيها الموهبة مثل الشاعر والممثل.

← المهن المختلطة بين المهارات والموهبة مثل الصحافي.

وما يلاحظ على هذه المقاربة أنها لم تلقى تطبيقا واسعا رغم أن الميزات الشخصية والمهارات يمكن أن تلاحظ في وضعيات

العمل.

ثانيا: إدارة الوقت

إن الوقت في الحقيقة لا يمكن أن يدار إذ لا يمكن أن توقفه أو تسترجعه فهو يتحرك بقدره الله عز وجل لكن ما علينا فعلة هو

استغلاله والتحكم فيه بأحسن الطرق فالوقت موجود ومقسم بين كل الناس بالتساوي فكلهم يملكون أربعة وعشرون ساعة في اليوم كل

ساعة تحتوي على ستون دقيقة والأسبوع فيه سبعة أيام والشهر يحتوي على أربعة أسابيع والسنة على اثنان وخمسون أسبوعا فكلهم

متساوون في هذا الوقت كما يقال في المثل: "إن الوقت لا ينتظر إنسانا، أما الشيء الوحيد الذي يمكن أن نديره فهو استغلالنا

للوقت الصحيح".

1- مفهوم إدارة الوقت:

هو عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله بأعمال كثيرة في وقت قصير.

كما يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لكل إنسان في أي زمان ومكان فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره ولا يقتصر على زمان ومكان دون غيرها، كما أن هذا المفهوم يشمل على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل ، وإذا ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين وبوجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الإداري في مدة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2- مهارة إدارة الوقت: إن الوقت من أندر الموارد على الإطلاق والوقت الذي يمضي لا يُسترجع كما أننا لا يمكن تخزين الوقت

ولعل من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية اتقانها والتحلي بها مهارة إدارة الوقت

3- أنواع الوقت: ينقسم الوقت إلى أربع أنواع: (الجريسي، 1988، ص 31-33)

أ) الوقت التحضيري: يمثل هذا الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل إذ يُصرفُ الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، أو في التجهيزات اللازمة من المعدات أو القاعات أو الآلات قبل البدء في تنفيذ العمل.

ب) الوقت الابداعي: يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداع إذا صرف في عملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقوية مستوى الإنجاز الذي تم فيه، وممارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية، هذا النوع من الوقت نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم.

ج) الوقت العام أو غير المباشر: هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع لمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديريها.

(د) الوقت الانتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت التحضيري زيادة فعالية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ الوقت التحضيري (الجريسي، 1988، ص 23-26).

4- مفهوم الوقت: مفهوم الوقت قريب من مفهوم الأجل فهو الزمان المؤقت والأجل المضروب وأشمل منه هو الدهر، كما يمكن

تعريفه لدى الفلاسفة أنه مصطلح يعبر عن الفترة الزمنية القابلة للقياس إضافة لكونه يعبر عن سلسلة متصلة من الأبعاد الزمنية.

وقد ذكر الجريبي تعريف الوقت واعتمده في دراسته وهو ما ذكر في قاموس webestes's new world college

dictionary. الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما (الجريسي، 1988، ص 20)

وفي قول مجد الدين الفيروزي "وكل شيء قدرت له حيناً" فهو مؤقت وجاء في تنزيل قوله تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا

موقوتًا﴾ أي مؤقتًا مقدر وقيل أيضا: كُتِبَتْ عَلَيْهِمْ فِي أَوْقَاتٍ مُؤَقَّتَةٍ (شحادة، 1427، ص 32)

ويذكر Mehdi أن إدارة الوقت تشير إلى الأنشطة التي تنمو على الاستخدام الفعال للوقت لتسهيل الإنتاجية والتخفيف من الإجهاد

(Mehdi and all, 2011, p203).

5- مضيعات الوقت:

في الحياة العملية توجد الكثير من العوامل المؤثرة التي تتدخل لتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق

الاستفادة المثلى في وقت العمل المتاح، وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتي من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ويرتبط بالعادات

والتقاليد وأنماط السلوك البشري السائد في المجتمع بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أي بيئة العمل وبوجه عام

سوف نقدم فيما يلي قائمة تتضمن أهم العوامل التي تتسبب في تضييع الوقت على النحو التالي (الغيث، 1990، ص 129)

الجدول رقم (1): يمثل أهم مضيعات الوقت

سبل مواجهة مضيعات الوقت	العادات البيئية وأثرها على إضاعة الوقت	سوء النمط الإداري وأثره على إضاعة الوقت	التخطيط وأثره على إضاعة الوقت.
فترة المكالمات الهاتفية. لا للروتين والإجراءات المعقدة. التركيز على عمل واحد في الوقت نفسه. نظم سليمة للاتصالات.	التباطؤ في تنفيذ الأعمال. التردد في اتخاذ القرارات. الاتصالات الورقية الغامضة. الاتصالات التليفونية الطويلة. اللامبالاة. الإجهاد والاسترخاء. سوء ترتيب الأشياء وعدم وضعها في أماكنها.	الاجتماعات غير الضرورية. الأعطال الفنية. التنسيق غير الجيد. اختلاف قيم العاملين. الفشل في التفويض. عدم فاعلية مدراء المكاتب. رداءة نظم الاتصالات. كثرة عدد العاملين بلا داعي.	إجراءات عمل معقدة. غياب الأولويات. ندرة المعلومات. تأجيل اتخاذ القرارات. تباعد مواقع العمل. زحمة الأعمال الورقية. عدم وضوح الأهداف. غياب الوعي التخطيطي.

المصدر: من إعداد الطالبتين نقلا عن (محمد الصيرفي، مرجع سابق)

6- خطوات التخطيط للوقت:

- تقدم المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة.
- تحديد أهداف تخطيط الوقت وهنا ينبغي التنبيه على ضرورة مراعاة ما يلي :
 - ✓ أن تصاغ هذه الأهداف بصورة معينة موصوفة غير.....؟
 - ✓ كون الهدف قابل للقياس الكمي حتى يمكن تحديد المسؤولية والمسألة.
- تحديد الأولويات ويتطلب ذلك ما يلي :
 - ✓ تحديد دقيق لكافة المهام.
 - ✓ تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف.
 - ✓ ترتيب المهام على ضوء المعايير الأهم.
- تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب أن يراعي من الشخص القائم بتحديد تلك الإجراءات مراعاة ضرورة.
 - ✓ فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.

- ✓ تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة.
- ✓ إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن إجراء كان يُعتبر ضروريًا.
- إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت وهذا يتطلب:
 - ✓ حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلفة به.
 - ✓ إعطاء تقرير زمني للمسموحات والتجاوزات على ضوء المعوقات والظروف البيئية المحيطة.

7- أهمية إدارة الوقت:

- 1- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لأهمية الوقت.
- 2- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفعاليت المديرين.
- 3- إن الوقت من الموارد والامكانيات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.
- 4- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة.
- 5- إن الوقت لا يمكن تخزينه أو ادخاره.
- 6- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذ ما فات.
- 7- إن من يسيء استخدام وقته يهدر وقت الآخرين.
- 8- إن الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو يستخدم كل دقيقة فيه.

ثالثا: المهارة الرقمية

إن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية الى الإدارة الرقمية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عَجَّل بضرورة الطلب على المهارات الجديدة خصوصا التي تساير هذه التطورات اذ ينبغي على العمال اكتساب المهارات الجديدة خصوصا في عملهم اليومي مثل الوصول إلى المعلومات على شبكة الانترنت والتعامل مع مختلف البرمجيات المتعلقة بمجال العمل.

1- مفهوم المهارة الرقمية:

يعرف البرلمان الاوروبي المهارة الرقمية على أنها الاستخدام الناقد والحاسم لتكنولوجيا مجتمع المعلومات من أجل العمل والترقية والتعلم والاتصال وهي مدعومة بالمهارات الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي

استخدام الحواسيب لاسترجاعها والوصول إليها وتخزينها وانتاجها وتقديمها وتبادلها (Européan parliament, 2006).

كما أنّ تلك المهارات التي يتم استخدامها في الأجهزة الرقمية المختلفة مثل أجهزة الهاتف المحمول، أجهزة الحاسب الآلي بكافة أنواعه حيث قبل اكتشاف وتعلّم هذه المهارة كانت هذه الأجهزة بحاجة إلى أشخاص محترفين من أجل التعامل معها.

تعتبر المهارة الرقمية من أهم المهارات المطلوبة في الوقت الحالي حيث أنّها مهارة تساعد الشخص في استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة التليفون الحديثة... وغيرها.

2- أهم عناصر المهارة الرقمية:

- إنّ الحديث عن أهم العناصر اللازمة في المهارة الرقمية ومن خلال ما درس ولعل الكثير من الباحثين قاموا بتقسيم هذه المهارات المتعلقة بالإنترنت وقاموا بدراسة كلّ على حدى هناك 5 مجالات أساسية للمهارة الرقمية.
- **إدارة المعلومات:** نقصد بها إدارة المعلومات على شبكة الإنترنت والوصول إلى صفحات ومواقع الإنترنت والعودة إليها والبحث عن المعلومات والتأكد منها.
 - **حل المشكلات:** حل المشكلات والتصدي لها من المهام الحيوية الحرجة التي تواجهها في الحياة العامة أو الحياة الإدارية لذلك فإنّ تفهم حل المشكلات تساعدنا في تنمية قدراتنا وكفاءتنا كمديرين ورجال أعمال.
 - **التواصل:** يعتبر التواصل من أهم الخصائص التي تميز تكنولوجيات الاعلام والاتصال الحديثة، وعليه فإنّ إتقان الفرد لهذه المهارة تعتبر أمراً ضرورياً خصوصاً إرسال الرسائل واستقبالها عبر البريد أو عبر مواقع التواصل بأنواعها.
 - **الإنشاء:** من الضروري على الأفراد أن يكونوا على علم بكيفية إنشاء واستخدام الحسابات على شبكة الإنترنت مثل البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، كذلك التعامل مع البرامج والتطبيقات على هذه الأجهزة ومعرفة كيفية تسييرها.
 - **التعامل مع الإنترنت.**

3- ما هي أهم المهارات الرقمية:

- يوجد العديد من المهارات الرقمية التي يتم تعلمها من أجل التعامل مع الأجهزة المختلفة ولعل أهمها:
- البحث عن المعلومات المختلفة على الانترنت والوصول إلى المعلومة.
- التواصل مع الآخرين بطرق مختلفة مثل استخدام البريد الإلكتروني.
- التعامل مع البيئة الافتراضية.
- معرفة كيفية التعامل مع مهارات مختلفة والمتعلقة بالجهاز مثل تنزيل البرامج والملفات وتبادلها مع الآخرين.
- إنشاء جدول لتنظيم البيانات عبر الانترنت.

4- أهمية المهارات الرقمية:

تعتبر المهارات الرقمية من أهم المهارات في الوقت الذي نعيش فيه حيث أنها أصبحت من متطلبات العصر الحديث حيث أنها تساعد في التعامل مع الأجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر والهواتف الذكية كما أنها تساعد في التواصل مع الآخرين وكذلك تنظيم العمل بطريقة دقيقة وسريعة عن طريق بعض البرامج التي يتم تثبيتها على هذه الأجهزة، كما أن هذه المهارات تساعد في سوق العمل وتساعد في مشاركة البيانات مع الآخرين والبحث والوصول إلى أي معلومة بسهولة.

ثالثاً: مهارة التّواصل:

تعتبر مهارة التّواصل من أهم المهارات التي يحتاج إليها الناس باستمرار حيث إنّ هذه العملية تساعد على تناقل الأفكار والمعلومات بين الناس إمّا بطريقة مكتوبة أو بطريقة شفوية، أو ربما باستعمال لغة الجسد، وبمجرد أن يستلم الشخص المستهدف الرسالة المرسلّة إليه فإنّه يقوم بالردّ عليها بشكل فوري حسب قدرته على فهم وتحليل محتوى الرّسالة، أي هي المهارات التي تستخدم في الحياة العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات برسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه.

1. مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة، ويرجع أصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية

communis ومعناها commun أي مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما (مكاوي، 2008، ص 23)

أما الاتصال من الناحية اللغوية فمشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو وجد علاقة بين طرفين.

ويرى الصيرفي أن الاتصال يجب أن يشمل على الاعتبارات التالية: (الصيرفي، 2008، ص 15-16)

1- أن مفهوم "العملية" وبمقتضاه تنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.

2- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.

من خلال التعاريف السابقة لعملية الاتصال يمكن اعتبار مهارة التواصل على أنها قدرة الفرد على التورط في عملية التواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل .

2. عناصر عملية الاتصال:

1-2 **المرسل**: قد يكون شخص أو عدد من الأشخاص مزود بالأفكار والآراء وله حاجات ولأغراض معينة ولديه قدر من

المعلومات يسعى لإيصاله إلى الآخرين، وهو يتأثر بعدد من العوامل تؤثر بدورها على فعالية الاتصال منها:

- **مجموعة من المهارات الحركية**: منها مهارة الكلام والذي ينتج عن طريق الأوتار الصوتية التي تصدر الكلمات الشفهية أو مهارة الكتابة، حيث أن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم وكذلك، وكذلك عن طريق حركات الجسم المختلفة مثل: تعبيرات الوجه وحركات اليدين... الخ.
- **اتجاهات المرسل**: وهي ثلاث:

- **نحو نفسه**: فالفرد الذي لديه اتجاهات سالبة نحو نفسه تنقصه الثقة بالنفس، وبالتالي فإنه يعجز عن توصيل أفكاره وآرائه.

- **نحو الرسالة**: فإذا كان الفرد مؤمن بالرسالة التي يوجهها إلى المستقبل ساعد ذلك على زيادة فاعلية الاتصال، أما إذا كان

غير مرغوب ومؤمن بقيمة رسالته فإنه عادة ما يفشل في توصيل قضايا وحقائق الرسالة إلى المستقبل.

- نحو المستقبل: إذا كان لدى المرسل اتجاهات سلبية نحو المستقبل فإن ذلك يجعل الاتصال غير فعال فيشعر الفرد المرسل أن المستقبل ليس على المستوى المطلوب للمناقشة والعكس صحيح.

● **المستوى الثقافي:** المهم أن هناك لدى المرسل المقدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التي يريد توصيلها إلى المستقبل، وأن يستخدم في ذلك اللغة المناسبة.

● **المستوى الاجتماعي:** حيث يكون من الصعب على المرسل الذي ينتمي إلى طبقة اجتماعية أرستقراطية أن يشعر ويفهم ويدرك أحاسيس وأفكار ومعتقدات من ينتمون إلى الطبقات الكادحة لأنه لا يتكلم لغتهم ويعتقد فكر غير فكرهم.

➤ المهارات الواجب توافرها في المرسل: (الصيرفي، 2008، ص38-40)

مهارة التّكلم:

* مخاطبة النَّاس على قدر عقولهم.

* مراعاة اللباقة عند التعامل.

* التحدّث بالسرعة المناسبة.

* استخدام الصوت المناسب.

مهارة الكتابة:

* مراعاة الصياغة اللغوية الدّقيقة.

* مراعاة تسلسل الأفكار.

* عدم استخدام كلمات ذات المعنى المتعدّد.

* حسن استخدام علامات التّقييم.

➤ الارشادات التي يتبعها المرسل:

* تحديد الهدف.

* تنظيم الأفكار بوضوح وبشكل مثير.

* تذكر الهدف الرئيسي.

* تجنب أن تصبح أوتوقراطيا.

* استخدام حقائق وأدلة كافية.

* التّظر إلى المستقبل في عينيه.

➤ القدرات الواجب توافرها في المرسل:

1- القدرة على التوصيل: الفهم، المعرفة.

- الفهم: هو القدرة على إدراك الشيء واستيعابه للحصول على المعرفة أو استخلاص معنى معلوم ومحدد.
- المعرفة: تعتبر المعرفة مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والتطبيقات والقواعد والاجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين.

لذلك فالقدرة على التوصيل تعتمد على خطوتين أساسيتين:

✓ أن تعرف ما تريد أن تقوله بالضبط.

✓ أن تقول كل ما تريد أن تقوله.

2- القدرة على الاسترجاع: تعتمد أساسا على عنصرين أو قاعدتين هما الاستماع والإنصات.

وهناك فرق بين الاستماع والإنصات في قول الله عزّ وجل: ﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا﴾، نحن نسمع بأذاننا ولكننا ننصت بعقولنا ففي أمور كثيرة نستمع إلى أقوال وأحاديث ومناقشات ولكن لا تسجل في عقولنا أي لا ننصت إليها وقليل ما نستمع إلى أقوال وأحاديث ومناقشات وتُسجّل في عقولنا.

3- القدرة على خلق العلاقات الإنسانية الطيبة: يجب أن ينظر إلى عملية الاتصال بالأخير على أنّها عملية إنسانية بحيث ينظر إلى

كل فرد بأنه نظام بذاته يجب أن نتعامل معه كنظام له حاجات ورغبات وميول واتجاهات وله قدرات ومعارف ومهارات.

2-2 الرسالة: وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه (القريبوتي،

2009، ص 222) من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب

المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر.

1. رسالة وظيفية: وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو علمية أو ثانوية أو اجتماعية أو إدارية.

2. الرسالة العاطفية: وهي التي تعبّر عن المشاعر و الانفعالات وتتوجه إلى العلاقات أساسا (كما هو شأن المحبين مثلا).

3-2 **القناة:** هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرّموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة وتتعد الوسائل

المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال، منها: (القريبوتي، 2009، ص 222)

***القناة اللفظية:** وفيها نستخدم اللغة اللفظية سواء كانت محكية أو مكتوبة.

***قناة كتابية:** وفيها نستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرّموز والمعاني (صحف، مجلات، كتب، مطبوعات...)

***القناة الصوتية:** وفيها نستخدم المصمقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات... الخ.

4-2 **المستقبل:** هو الهدف الحقيقي عن عملية الاتصال وتتوقّف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التي

قصدها المرسل هذا، حيث يكون القبول أو الرّفص أو السكوت أو التّأجيل أو الاعتراض ويتوقّف ذلك على:

أ- **العنصر العقلي للمستقبل:** والذي يعنى بتفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية والتّحليل... .

ب- **العنصر العاطفي للمستقبل:** وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل.

_ أما عن المهارات المطلوب توافرها في المستقبل تتمثل في:

***مهارة القراءة:** ← الأسلوب السليم للقراءة.

← الذكاء والقدرة العقلية. ← التّركيز على ما يتمّ قراءته.

***مهارة الإنصات:** (الصبري، 2008، ص 45)

← الإنصات لمضمون الكلمات.

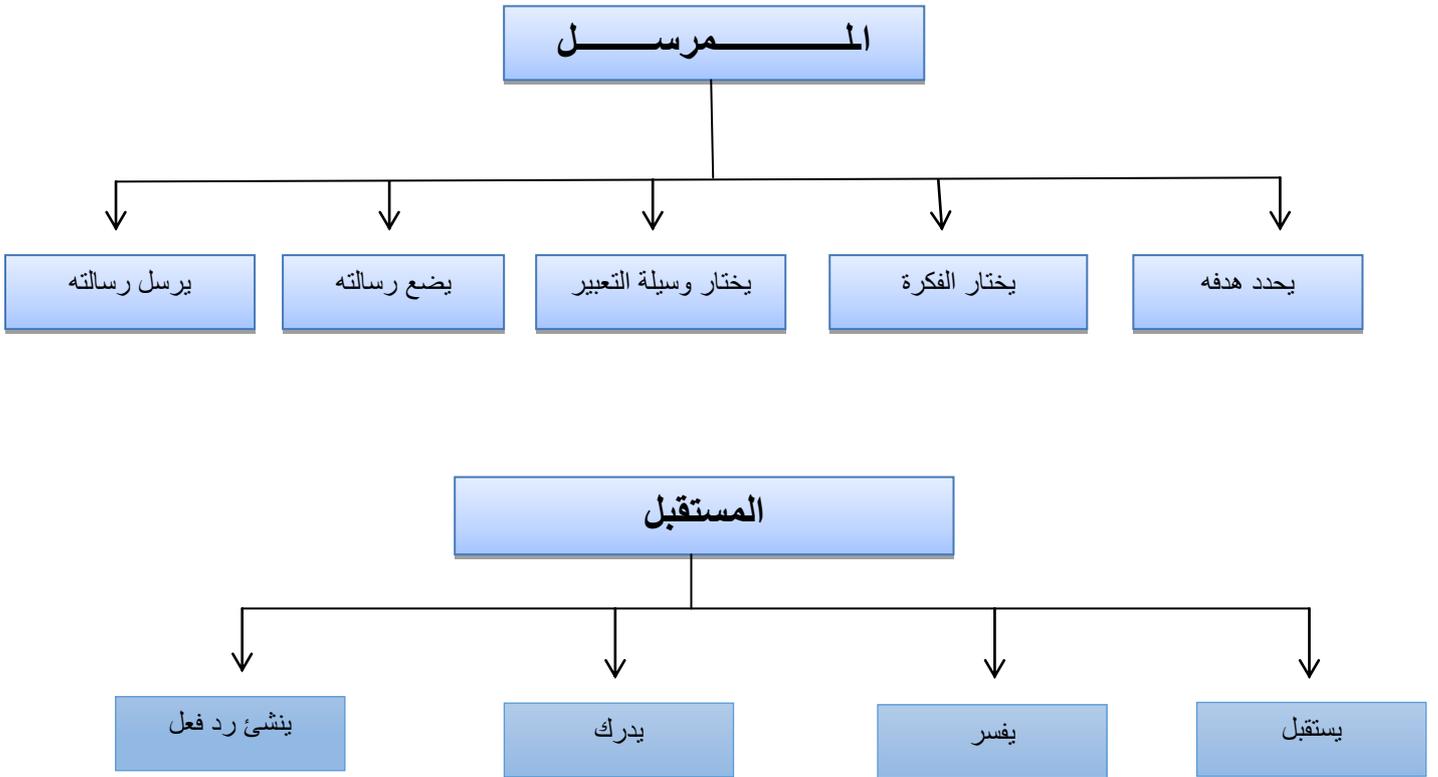
← الإنصات للمشاعر والأحاسيس المصاحبة للكلمات.

← تفهّم الإيماءات غير اللفظية.

_ الإرشادات التي يتبعها المستقبل:

- * توقع أولاً موقف ورسالة المرسل.
- * كن متجها نحو المرسل.
- * حلل اللغة في إطار ما يعنيه المرسل.
- * ابحث عن الأفكار الرئيسية للمرسل.
- * حلل هدف المرسل.

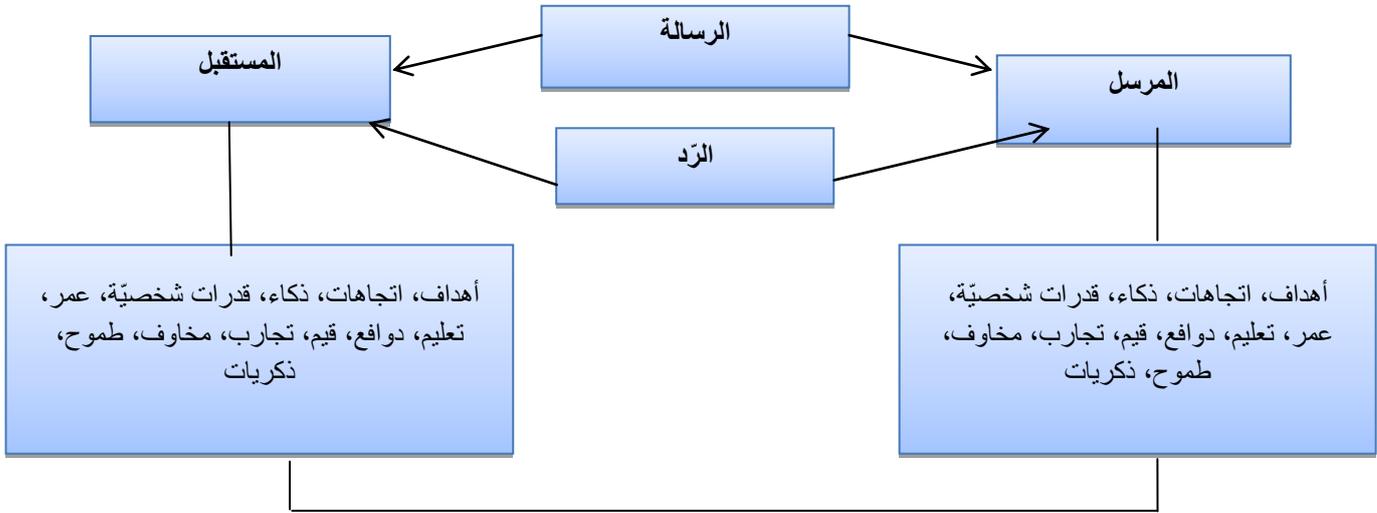
الشكل رقم (2): يمثل تلخيص كل ما يفعله المرسل والمستقبل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (محمد الصبري، مرجع سابق)

التغذية الرجعية: هي عملية تعتبر متعددة الأشكال يبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة أو مدى تأثير تلك الوسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية القياس أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة وهل استطاع خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها

الشكل رقم (3): يمثل العوامل المؤثرة في كل من طرفي الاتصال المرسل و المستقبل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (محمد الصيرفي، مرجع سابق)

3 شبكات الاتصال:

1 / شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة: تأخذ شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة أحد الأنماط التي يوضحها

الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يمثل نمط الدائرة لشبكة الاتصال بين الجماعات



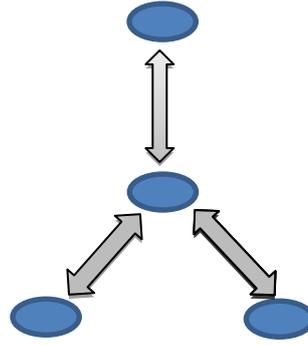
المصدر: الصيرفي (ص 20)

الشكل رقم (5): يمثل نمط السلسلة

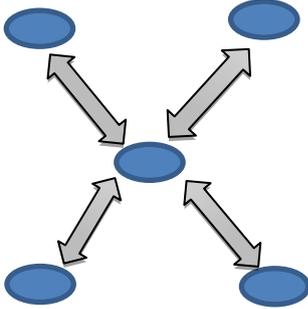


المصدر: الصيرفي (ص 20)

الشكل رقم (6): يمثل نمط العنقود



الشكل رقم (7): يمثل نمط النجمة



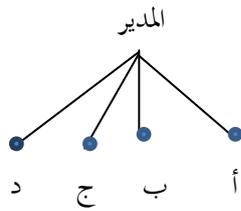
المصدر: الصيرفي (ص 20)

وفيما يلي شرح موجز لكل نمط من هذه الأنماط:

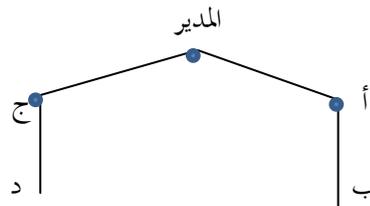
***نمط العنقود:** هنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال

واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد، حيث قد يعتمد على تشويه المعاني أو

تعطيل البيانات الواردة. والآن للنظر مثلا في الفرق بين المدير الذي يضع نفسه في قمة المؤسسة هكذا:



والمدير الذي يفضل أن يقسم أفراد جماعته الأربعة إلى رئيسين ومؤوسين هكذا:



***نمط دائري:** بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بطريقة مباشرة وعضوين بطريقة غير مباشرة، ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة في هذا النمط.

***نمط السلسلة:** يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة وهو يحتوي على أكثر من مستوى إداري، ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من مدى قربته أو بعده من مركز التسلسل فيعكس المستوى الأول مركز المدير يليه الرؤساء المباشرين ثم مستوى الأداء التنفيذي.

***نمط العجلة:** يتميز هذا النمط بوجود مصدر رئيسي يمكن لكل عضو في الجماعة الاتصال به وهو القائد غير أنه يُعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بين الأعضاء لعدم وجود اتصال مباشر بينهم.

***نمط النجمة:** يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة ومن ثم يفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات، ومن الجانب الآخر يؤدي هذا النمط إلى قلة التفاعل بين الأعضاء.

والآن قد تتساءل أي هذه الأنماط السابقة أفضل؟

لقد وجدت الدراسات أن لكل نمط مزاياه وسلبياته، ولقد دلت هذه الدراسات أيضا ما يلي:

- أن نمط العجلة هو الأكثر فعالية لإنجاز العمل، ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية.
- أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة، وُجد أن نمط النجمة هو الأفضل غير أنه بصفة عامة يجب التنبيه على أن المدير الكفء لا يجب أن يعتمد على نمط واحد في جميع الأحوال كما أنه لا يجب أن يستخدمها جميعا في وقت واحد.

2/ شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة: تأخذ شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة أحد الأنماط التالية:

أ- الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل): يُقصد بالاتصال الهابط الرسائل المرسلة من الإدارة العليا باتجاه

المستويات الأقل في التنظيم، وكما يشير كلا من "كاتروكاهن" فإن هذا الاتصال ينحصر في خمسة مناحي هي:

- ✓ تعليمات خاصة بأداء العمل وطبيعته.
- ✓ معلومات تختص باطلاع العاملين على أهمية عملهم ومدى علاقته بالأعمال الأخرى في التنظيم.
- ✓ ردود الفعل تجاه عطاء العاملين شخصيا.

أهم وسائل الاتصال الهابط فيما يلي:

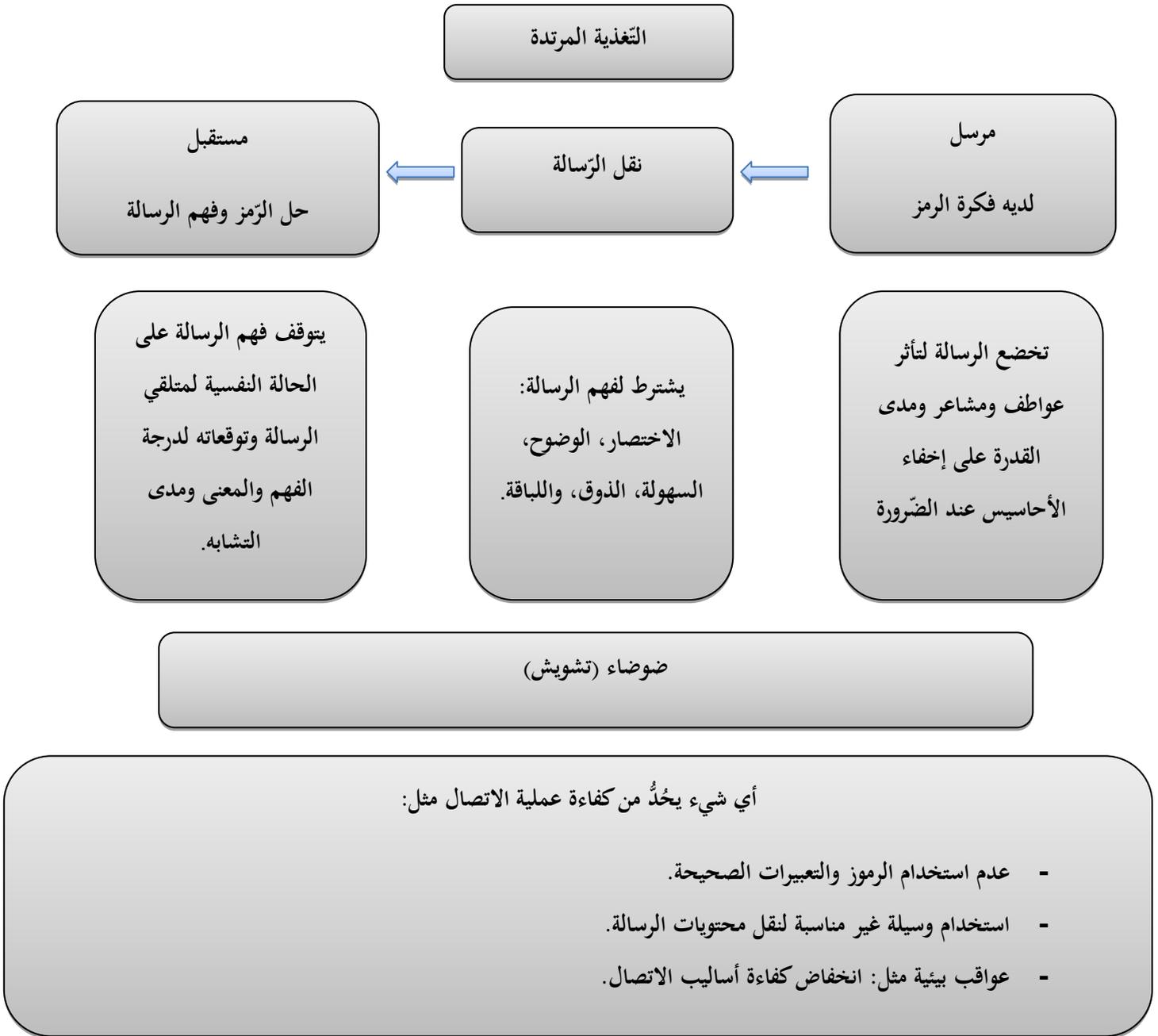
- *الإعلانات الدّاخلية.
- *جريدة الحائط.
- * رفوف القراءة
- * مجلّة المنظمة.
- * الزّيارات الميدانية
- * بطاقات وصف الوظائف
- * دليل الإجراءات.

ب- **الاتصال الصّاعد:** ويُقصد به الرّسائل القادمة من مستويات التنظيم الدّنيا إلى المستويات العُليا فيها وحسب رؤية

"كاتز" فإنّ عملية الاتصال تأخذ أشكالاً أربعة هي:

- ✓ ما يقوله الشّخص عن نفسه وعن آرائه ومشكلاته.
- ✓ ما ينقله عن الآخرين ومشكلاتهم.
- ✓ ما يعبر به عن سياسات وممارسات التنظيم.
- ✓ ما يتصوره حول ما يمكن فعله وكيفية إنجازهِ.

شكل رقم (8): يمثل عناصر العملية الاتصالية



المصدر: (الصيرفي، 2008، ص 45)

أهم وسائل الاتصال الصاعد:

- * الباب المفتوح والبريد الوارد.
- * صناديق الزمالة.
- * مقابلات ترك الخدمة.
- * مقابلات الشكاوى.
- * الإشاعات.
- * إشراك العاملين في الإدارة.

ت- الاتصال الأفقي: نعني بهذا الاتصال الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم وهذا يعني اتصال رؤساء أقسام بعضهم ببعض، أو اتصالات الأقسام المتساوية في هرمية التنظيم فيما بينها فهي رسائل يمكن تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة في المكانة.

وظائف الاتصال الأفقي:

- ✓ بث ونشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها.
- ✓ تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- ✓ تدعيم التعاون بين الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.
- ✓ سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة.

4 أهمية الاتصال: الاتصال عملية أساسية بين البشر، نحس نفهم من خلالها بيئتنا بما فيها من أناس ويأتي تبعاً

لذلك أن نكون قادرين على التعامل معهم، أي نؤثر فيهم ونتأثر بهم (سعد، 2005، ص41).

- يعد الاتصال شرطاً أساسياً حاكماً لجودة الحياة الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات وشرطاً أساسياً حاكماً للكفاءة والفعالية على مستوى المنظمات.
- الاتصال العنصر الأكثر أهمية مطلوبة للبشر للتكيف مع البيئة، فمن خلال التواصل يمكن للناس أن يجدوا الفرص للكشف عن مشاعرهم وتقييم المفاهيم والأفكار في أذهانهم.
- ترجع أهمية عملية الاتصال إلى أن المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء.

5 المهارات الأساسية لمهارة التواصل:

إن عملية الاتصال تتطلب بشكل فعال على إتقان المهارات الاتصالية والتي لها دور أساسي في نجاح عملية الاتصال أو فشلها وأهم المهارات الاتصالية تتمثل فيما يلي:

أ- مهارة القراءة: القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية، وكذلك يميز الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله إليه من الأفكار غير المتعلقة بالموضوع، كما أن القارئ الجيد ينبغي أن يكون موضوعياً في الحكم على الأمور.

ب- مهارة الكتابة: أن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد أو التهجئة، كما ينبغي على الكاتب مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية.

إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة التي توجه للمدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه إلى العمال.

ث- مهارة الإنصات: عملية الإنصات تتضمن الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون، وعدم الانشغال بأداء أية أمور أخرى أثناء هذا الاستماع.

ولقد قام L.K.STIEL وزملائه باقتراح عشرة وصايا يجب تفرها في عملية الإنصات:

*تتبع المجالات التي تهتمك أثناء الكلام.

*أحكم على المحتويات او المضمون لا على طريقة الكلام.

*أنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقة وغير الحقيقة.

*كن مرنا ولا تسمع فقط إلى وجهة نظر واحدة.

*أنصت بإمعان وابدل جهدك في ذلك.

*ابتعد عن كل ما يشتت ذلك.

*استمع إلى جميع ما يُقال أمامك سواء كان سهل الفهم أو صعب الفهم

ج- المقدرة على وزن الأمور: وزن الأمور أو التفكير فنحن جميعاً نتفق على أن مهارتنا في الاتصال ومقدرتنا على

استخدام الكلمات التي تؤثر على أفكارنا نفسها أن مهارات الأفراد تختلف من حيث تقديرهم الأمور ووزنهم لها،

فهناك من يقيم الأمور بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق وهناك من يقيمها على أسس سليمة وواقعية أن القدرة

على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدي إلى نتائج أفضل في الاتصال.

ح- مهارة المحادثة: ينبغي على المتحدث أن يركّز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي كما ينبغي عليه أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه واضحاً ومفهوماً من قبل الآخرين (الصيرفي، 2008، ص 55-57).

خامساً: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

من بين المهارات التي ينبغي للعامل التعامل بها واتقانها، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، سيما في ظل التغيرات المفاجئة والمواقف المختلفة التي يقع فيها الفرد والتي تُلزمه اتخاذ قرارات وتبني مواقف في وقت قصير، الأمر الذي يجعل هذه المهارة ضرورة حتمية لا بد من توافرها.

1- مفهوم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات:

هي القدرة على إدراك العوامل المتعلقة بالموقف أو المشكل، وحسن توظيفها لإيجاد الحل المناسب من كافة الجوانب.

1-1 حل المشكلات

1-1-1 مفهوم المشكلة: تعرف على أنها: "موقف يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي لدى الفرد نتيجة وجود صعوبات أو عقبات تحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين" (قطيط، 2011، ص 23)، أي هي ذلك العائق الذي يحول دون تحقيق الفرد لأهدافه ومخططاته، هذا العائق يخلق نوع من الحيرة والتوتر لدى الفرد، الأمر الذي يدفعه للبحث عن حلول وطرق مختلفة ومتنوعة للتخلص من هذا التوتر.

2-1-1 خصائص المشكلة: تتمثل خصائص المشكلة في:

- فردية: الأصل في المشكلة أنها فردية كونها تخص فرداً معيناً من منظوره قد تكون مشكلة لكن من منظور شخص آخر قد لا يراها مشكلة، وقد تصبح المشكلة جماعية عندما يشترك عدد من الناس في نفس المشكلة.
- إدراكية: فالمشكلة تتطلب جانب عقلي يستدعي الوعي والتفكير لإدراك وجودها.
- انفعالية: يصاحب المشكلة الكثير من الانفعالات كالتوتر والقلق والخوف وغيرها.

- لها أبعاد متعددة: أي مشكلة يواجهها الفرد لها أبعاد متعددة كالبعد الشخصي أو الاجتماعي أو السياسي.

3-1-1 أنواع المشكلات:

أ) مشكلات التحويل: أين تكون الأهداف والمعطيات واضحة إلى حد ما ولكن هناك صعوبة في إجراء التحويل نحو الحل.

ب) مشكلات التنظيم: تكون الأهداف والمعطيات واضحة لكن هناك صعوبة في تنظيم عناصر الحل وخطواته.

ت) مشكلات الاستقراء: تكون المعطيات متوفرة على شكل أمثلة أو دلائل ولكن هناك صعوبة في القاعدة أو القانون الذي ينسجم مع المعطيات الأولية.

ث) مشكلات الاستنباط: تكون المعطيات متوفرة على شكل مقدمات ولكن الصعوبة في التوصل إلى النتيجة التي تستنبط من المقدمات.

2-1 حل المشكلة: هناك العديد من التعاريف المختلفة لحل المشكلة نذكر منها:

تعريف "ستير نبرغ": "المشكلة هي عملية يسعى الفرد من خلالها إلى تخطي العوائق التي تقف في طريق الحل أو الهدف" (العتوم، 2012، ص 267)، ويعرفها "بيست" بأنها "القدرة على اكتشاف العلاقة بين عناصر الحل، ويرى سولسو بأنها "التفكير من أجل اكتشاف الحل لمشكلة محددة". (العتوم، 2012، ص 266) أي هي تلك الأفكار الفكرية التي يحاول من خلالها الفرد تخطي العوائق والعقبات التي تحول دون تحقيقه لأهدافه عن طريق خبراته ومعارفه السابقة.

1-2-1 خصائص حل المشكلة: من خلال التعريفات السابقة لحل المشكلة يمكن استخلاص الخصائص التالية:

(العتوم، 2012، ص 267)

- حل المشكلة هو عملية معرفية تفكيرية.
- حل المشكلة يتضمن الانتقال من مرحلة بداية المشكلة إلى مرحلة الهدف.
- حل المشكلة يتطلب ويتأثر بقدرات الفرد وخبراته ومعارفه السابقة.
- حل المشكلة يتطلب استراتيجيات وخطوات منظمة وفق نوع المشكلة وطبيعتها.
- حل المشكلة عادة ما يكون فردياً وقد يكون جماعياً.

2-2-1 مراحل حل المشكلات: حسب العتوم (2012) يمكن تحديد أربع مراحل تقليدية لحل المشكلة بشكل عام

وهي:

- ✓ مرحلة التعرف وتحديد المشكلة: يتم فيها دراسة المشكلة وتحديد عناصرها ومحاولة فهمها.
- ✓ مرحلة توليد الأفكار وتكوين الفرضيات: تتضمن البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة.
- ✓ مرحلة اتخاذ القرار بالفرضية المناسبة: ويتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بمنهجية علمية دقيقة للتوصل لقرار حول الفرضية المناسبة لحل المشكلة.
- ✓ مرحلة تقويم الفرضية أو الحل: تتضمن هذه المرحلة اختبار الفرضية أو الحل للتأكد من صحته وقدرته على حل المشكلة.

ويشار إلى خطوات استراتيجية حل المشكلة أحيانا من خلال كلمة (ideal)، وهي عبارة عن الأحرف الأولى للخطوات

الخمس المكونة للاستراتيجية، وهي: (قطييط، 2011، ص 31)

- تحديد المشكلة identification

- تعريف المشكلة definition

- استكشاف الحل exploring

- تنفيذ الأفكار acting ideas

- البحث عن النتائج looking effects

3-1 حل المشكلات بمهارة: إن مهارة حل المشكلة تجعل الموظف يمارس دورا جديدا يكون فيها فاعلا ومنظما

لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدريب على مهارة حل المشكلة

كأسلوب للتعلم وهي:

- كون المعرفة متنوعة لا بد من تدريب وتكوين الموظفين على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.
- مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت مجالات حياتية أو مجالات الأكاديمية التكيفية.

- تساعد مهارة حل المشكلات الموظف على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده بآليات الاستقلال.

2- اتخاذ القرار

يعد القرار محور العملية الإدارية وتدور حوله جميع الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، ومنه فإن عملية اتخاذ القرار

تظهر بعد تحديد الأهداف المسطرة والتي في ضوءها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل.

1-2 مفهوم القرار: يرى "حریم" أن القرار سلوك وتصرف واع بين عدة بدائل، اختيار بين بديلين أو أكثر ثم تحليلها

يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. (حریم، 2004، ص 245)

2-2 مفهوم اتخاذ القرار:

تعددت التعاريف لهذا المصطلح سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

يُعرف بأنه العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى اتخاذ قرار معين وبالتالي الاختيار بين

الوسائل. (بوقرة، 2012، ص 12)

أو هو "عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". (عياصرة، 2006، ص 29)

2-3 أهمية اتخاذ القرار:

تعد وظيفة صنع القرار إحدى أهم وظائف الإدارة الأساسية والتي لا بد من توافرها بشكل خاص لدى المسؤولين، والتي

تلزم الفرد بدراسة قراراتها والتخطيط الجيد لها في الأوقات الصعبة والحرجة التي يترتب عنها إما نماء وازدهار المؤسسة أو انهيارها

وفشلها، ومن هنا يبرز الدور الكبير والمهم لهذه الوظيفة.

2-4 خطوات ومراحل اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من الخطوات الأساسية والتي يكاد يتفق عليها أغلب الباحثين والمتمثلة في:

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة للحل.
- تحليل وتقييم هذه البدائل.

- اختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار).

2-5 العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

كون عملية اتخاذ القرار عملية صعبة ومعقدة فإنها من الطبيعي أن تتأثر بالعديد من العوامل نذكر منها:

- القوانين والأنظمة؛
- شخصية المتخذ للقرار وخبرته وكفاءته؛
- المرؤوسون، والمساعدون؛
- الضغوط الداخلية والخارجية؛
- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار.

2-6 طرق تفعيل اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الطرق والوسائل التي من شأنها أن تساهم في اتخاذ القرار وتنمية مهارة الأفراد في ذلك ونذكر منها:

- استشارة الآخرين والأخذ برأيهم.
- استبعاد البدائل غير المناسبة التي تستغرق وقتاً طويلاً وتكاليف عالية.
- تحديد وترتيب البدائل المناسبة حسب الأفضلية والأهمية.
- موازنة السلبيات والإيجابيات حسب المعايير الموضوعية لتحديد الاختيار الأكثر ملاءمة.
- التفاوض بين الأفراد حول البدائل المقترحة للوصول للقرار الأنسب.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن المهارات المرنة التي تم عرضها من أهم الصفات التي ينبغي أن تكون لدى الموارد البشرية، إذ عن طريقها يمكن للفرد أن يظفر بالوظائف، ويقتصمها، كما أن هذه المهارات تمكن الفرد من التكيف مع الظروف التي تطرأ عليه في مكان عمله أو خارجه، وهي التي تجعل الفرد يتأقلم مع مستجدات العمل والمواقف التي يتعرض لها، وقد حاولنا في هذا الفصل التنبيه إلى ضرورة هذه المهارات وكيفية اكتسابها وتتبعها وتطويره

الفصل الرابع

الجانب الميداني

تمهيد:

سوف نحاول في هذا الفصل توضيح استراتيجيات الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، وتحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، ثم تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، والتي من شأنها أن تُعرّف الباحث على مكان إجراء دراسته وأهم خصائصه، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي.

1- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة. وانطلاقاً من طبيعة الموضوع المتمثل في تقييم المهارات الناعمة في تسيير إدارة الموارد البشرية لدى مستخدمي الإدارة العمومية وعلى ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها التي نسعى للإجابة عليها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي.

2- حدود الدراسة:

تمت الدراسة خلال شهر ماي من سنة 2022 أين تم توزيع الاستمارة التجريبية على 20 عاملاً من موظفي المؤسسة وبعد استرجاعها قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة

3- عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسة الاستشفائية فرنده أين استخدمت الدراسة الراهنة عينة عشوائية حيث يكون لكل فرد من مجتمع البحث فرصة معروفة وغير صفيرية يتم اختيارها كجزء من العينة.

- الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
35%	07	الذكور
65%	13	الإناث
100%	20	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 65% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 35% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بالوجود القوي للإناث.

4- الخصائص السيكومترية:

ويمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة المقياس وفقراته إذ توجد خصائص سيكومترية للفقرات هي تمييز الفقرة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكومترية للمقياس هي صدقه وثباته وحساسيته وشكل التوزيع التكراري للدرجات (علام، 2000، ص266)

1) أدوات جمع البيانات

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي تقوم كباحث بإعدادها من أجل الحصول على البيانات التي تحتاج إليها من أجل الوصول إلى النتائج التي من خلالها تحقق أهداف كتابة البحث العلمي، وتتميز الأسئلة والفقرات في الاستبيان بأنها مترابطة مع بعضها البعض بحيث تتمكن كباحث من خلالها من الحصول على البيانات التي تحتاج إليها، وبعدها تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات و الصدق وعليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 03 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية و إضافة إلى استبيان إدارة الموارد البشرية متكون من 37 عبارة، تمحورت حول موضوع واقع إدارة الموارد البشرية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية فرندة، حيث تكونت أداة الدراسة من 37 فقرة توزعت كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: يتعلق بالمهارات المرنة.

وقد تم إعداد استمارة استبيان إدارة الموارد البشرية وفقا لمقياس (ليكرت الثلاثي)

الجدول رقم (03) يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي للمهارات

الدرجة الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
إيجابية	درجة واحدة 01	درجتان 02	ثلاث درجات 03
سلبية	ثلاث درجات 03	درجتان 02	درجة واحدة 01

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (3) - الحد الأدنى (1) = 2.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (2) / عدد الفئات (3) = 0.67

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1.67 = 0.67 + 1

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 2.34 = 0.67 + 1.67

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 3 = 0.67 + 2.34

كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الثلاثي ومستواها

المتوسط المرجح	الاستجابة	المستوى
1 الى 1.67	غير موافق	ضعيف
1.67 الى 2.34	محايد	متوسط
2.34 الى 3	موافق	مرتفع

كما تمت معالجة الدراسة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل فقرات كل من أبعاد المهارات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومعالجة معطياتها للإجابة على فرضيات البحث.

2) صدق الاتساق الداخلي: تم توزيع الاستمارة التجريبية على عينة قدرها 20 مفردة قصد حساب الثبات الفا كرونباخ حيث

سجلت النتائج الإحصائية في الجدول التالي:

- الصدق والثبات

- مقياس التجزئة النصفية

صدق الاتساق الداخلي:

وقد تم إعداد الاستبيان وفقا لمقياس (ليكرت الثلاثي) حيث تم توزيع الاستبيان التجريبية على عينة قدرها 20 مفردة تحديد التجانس الداخلي ومدى فهم عينة البحث لعبارتها ثم قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج spss v12.0 للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة.

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المهارات.

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد الاول
**0.81	**0.60	01	مهارات إدارة الوقت
	**0.76	02	
	**0.88	03	

	**0.90	04
	**0.95	05
	**0.71	06
	**0.70	07
	**0.69	08
	**0.51	09
	**0.55	10

في الجدول رقم (05) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات بعد مهارات

إدارة الوقت صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية البعد

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المهارات.

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد الاول
**0.81	**0.62	11	مهارات التواصل
	**0.76	12	
	**0.80	13	
	**0.90	14	
	**0.94	15	
	**0.72	16	
	**0.53	17	
	**0.69	18	

في الجدول رقم (06) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات بعد مهارات

التواصل صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية البعد

جدول رقم (07) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المهارات.

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد الاول
**0.81	**0.66	19	المهارة الرقمية
	**0.77	20	
	**0.86	21	
	**0.90	22	
	**0.93	23	
	**0.71	24	
	**0.77	25	
	**0.69	26	
	**0.53	27	
	**0.57	28	

في الجدول رقم (07) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات بعد المهارة

الرقمية صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية البعد

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المهارات.

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	البعد الاول
**0.81	**0.61	29	مهارة حل المشكلات
	**0.76	30	
	**0.85	31	
	**0.97	32	
	**0.93	33	
	**0.71	34	
	**0.79	35	
	**0.64	36	
	**0.54	37	

في الجدول رقم (08) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات بعد مهارة حل

المشكلات صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية البعد

جدول رقم (09) يوضح ثبات استبيان المهارات بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman- Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split- half
0.88	0.83

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ان استبيان إدارة الموارد البشرية يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح

نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

3) بثبات الاستبيان:

ثبات ابعاد الاستبيان:

جدول رقم (10) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
مهارة إدارة الوقت	0.82
مهارة التواصل	0.90
المهارة الرقمية	0.87
مهارة حل المشاكل	0.88

مخرجات spss vr21

من خلال الجدول رقم (10) أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصالح للقياس. وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة. ومن خلال هذه النتائج المحصل عليها نجد أنها مؤشرات تدعم مصداقية أداة الدراسة وتسمح لنا باعتماد النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

ثبات الاستبيان بطريقة الفا كرونباخ:

جدول رقم (11) يبين مستوى الثبات لمحاور استبيان بطريقة الفا كرونباخ

المحاور	قيمة ألفا
إدارة الموارد البشرية	0.898

مخرجات spss vr21

بلغت قيمة الثبات 89.80% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة اقتصاديا 60%، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

5- عرض نتائج الدراسة:

1) عينة الدراسة وخصائصها:

اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية موظفي حيث قدرت عينة الدراسة بـ 30 عاملا من موظفي المؤسسة الاستشفائية بفرنجة محل الدراسة تم توزيع الاستمارات عليهم.

- الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
43.33	13	الذكور
56.67	17	الإناث
%100	30	المجموع

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الإناث وتمثل نسبة 56.67% و هي نسبة مرتفعة جزئيا مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل 43.33% من عينة الدراسة، و لعل ذلك يشير إلى أن طبيعة المؤسسة محل الدراسة المؤسسة الإستشفائية يقتضي بتوفر العنصر النسوي من جهة ومن جهة اخرى ان عينة الدراسة اغلبها اناث.

الجدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب السنة

السنة	التكرار	النسبة%
متعاقد	08	26.67
دائم	22	73.33
المجموع	30	%100

تبين النتائج المتعلقة بمتغير السن في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة العمال الدائمين وتمثل نسبة 73.33% وهي نسبة مرتفعة جدا بثلاث أضعاف مقارنة بنسبة الموظفين غير الدائمين المتعاقدين التي تمثل 26.67% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن موظفي المؤسسة محل الدراسة الإستشفائية فرندة اغلبهم متعاقدين ومستقرين وظيفيا بالمؤسسة.

الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعبة

الشعبة	التكرار	النسبة%
من 20 الى 29	07	23.33%
من 30 الى 40	13	43.33%
أكثر من 41	10	33.33%
المجموع	40	%100

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) و هذا يمثل 13 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر بـ 43.33% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة أكثر من 41 سنة بنسبة 33.33% وهي فئة تلحق بفئة الشباب والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر ثم تليها فئة (20-29) بنسبة 23.33% ، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المؤسسة ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على العمل بمرونة ويمكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة.

• عرض نتائج التساؤل الأول الذي ينص على:

- ما مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية؟:

جدول رقم (14) يمثل مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية

متغير الدراسة	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	المجالات	نوع المستوى
المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية	82.5	13.15	60	يقع بين 30 و 50.1	ضعيف
				يقع بين 50.1 و 70.20	متوسط
				يقع بين 70.2 و 90	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية الذي قدر بـ **82.50** وانحراف معياري بـ **13.15** ومتوسط فرضي **60**، وبما ان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن هذا يدل على أنه يوجد مستوى عال من المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية لدى افراد العينة، أي أن أكثر الموظفين لهم مستوى عال ومرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن هناك كفاءة مهنية تتحكم على مستوى أداء المهام الوظيفية.

• عرض نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على:

- ما مستوى مهارات التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية؟:

جدول رقم (15) يمثل مستوى مهارات التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية

متغير الدراسة	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	المجالات	نوع المستوى
مهارات التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية	79.26	17.93	60	يقع بين 30 و 50.1	ضعيف
				يقع بين 50.1 و 70.20	متوسط
				يقع بين 70.2 و 90	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية الذي قدر بـ **79.260** وانحراف معياري بـ **17.93** ومتوسط فرضي **60**، وبما ان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن هذا يدل على أنه يوجد مستوى عال من مهارات التواصل لدى مستخدمي الإدارة العمومية لدى افراد العينة، أي أن أكثر الموظفين لهم مستوى عال ومرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن هناك قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة هي ما جعلت مستوى الإدارة عالي

• عرض نتائج التساؤل الثالث الذي ينص على:

- ما مستوى مهارة حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية؟

جدول رقم (16) يمثل مستوى مهارة حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية

متغير الدراسة	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	المجالات	نوع المستوى
مهارة حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية	75.12	07.99	60	يقع بين 30 و 50.1	ضعيف
				يقع بين 50.1 و 70.20	متوسط
				يقع بين 70.2 و 90	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى المهارات لدى مستخدمي الإدارة العمومية الذي قدر بـ **75.12** وانحراف معياري بـ **07.99** ومتوسط فرضي **60**، وبما ان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن هذا يدل على أنه يوجد مستوى عال من مهارة حل المشكلات لدى مستخدمي الإدارة العمومية لدى افراد العينة، أي أن أكثر الموظفين لهم مستوى عال ومرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن الموظفين يسعون لخدمة مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها ولهم درجة عالية من الولاء والالتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة

• عرض نتائج التساؤل الرابع الذي ينص على:

- ما مستوى المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية؟

جدول رقم (17) يمثل مستوى المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية

متغير الدراسة	المتوسط	الانحراف	المتوسط الفرضي	المجالات	نوع المستوى
المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية	81.11	14.02	60	يقع بين 30 و 50.1	ضعيف
				يقع بين 50.1 و 70.20	متوسط
				يقع بين 70.2 و 90	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية الذي قدر بـ 81.1 وانحراف

معياري بـ 14.02 ومتوسط فرضي 60، وبما ان المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي فإن هذا يدل على أنه يوجد مستوى عال

من المهارة الرقمية لدى مستخدمي الإدارة العمومية لدى افراد العينة، وهذا ما يمكن تفسيره أن الموظفين لهم قدرات وكفاءات عالية

تسهل عليهم التحكم بالتكنولوجيا.

6- مناقشة النتائج:

1- إدارة الوقت:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن مستوى المهارة لدى عمال مستشفى فرندة ابن سينا مرتفع لأن أكثر الموظفين لهم مستوى عالي ومرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن الموظفين لهم قدرات عالية في تقسيم الوقت وتنظيمه وهذا ما يتشابه مع دراسة الغيث 1990 والتي توصلت في نتائجها قائمة تضمنت عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت للمديرين العاملين بالحكومة في المملكة العربية السعودية.

2- المهارة الرقمية:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن مستوى المهارة الرقمية لدى عمال مستشفى فرندة ابن سينا مرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن الموظفين لهم قدرات وكفاءات تسهل عليهم تحكّم في التكنولوجيا وهذا ما تشابه مع دراسة أبو القاسم الحمدي 2003/ 2004 والتي توصلت في نتائجها إلى: تعتمد على سياسة تنمية متطورة لكفاية أفرادها وأن ميزته التنافسية تكمن في امتلاك كفاءات بشرية عالية.

3- مهارة حل المشكلات:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن مستوى مهارة حل المشكلات لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا فرندة مرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن الموظفين يسعون كل منهم لمصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها ولهم درجة عالية من الولاء والالتزام التنظيمي وهذا ما تشابه مع دراسة: ابراهيم (2002) التي أسفرت نتائجها عن تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في تنمية التفكير والإبداع.

4- مهارة التواصل:

من خلال الجدول المبين أن مهارة التواصل لدى عينة عمال الإدارة العمومية ابن سينا فرندة أن مستوى مهارات التواصل مرتفع نوعا ما اي ان أكثر الموظفين لديهم مستوى عالي ومرتفع وهذا ما يمكن تفسيره أن هناك قنوات اتصال بين الموظفين والإدارة وهذا ما تشابه مع دراسة هاملي عبد القادر 2010/ 2011 توصلت نتائجها إلى: نظام التقييم الجاري العمل بيه في مؤسسة نفضال تلمسان أن التواصل الاجتماعي (تويتر فايسبوك....) قيم تبادل موضوعي لكفاءات العامل والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف للتواصل.

الغرفة

خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الفصول يمكن القول بأن عملية تقييم المهارات المرنة مساهمة جبارة في ترمين الموارد البشرية لدى عمال الإدارة العمومية، وهذا باعتبار أن مختلف الأساليب التي تستعملها المؤسسة لترمين مواردها البشرية تعتمد كثيرا على نتائج عملية تقييم المهارات، وتستعمل المؤسسة سياسة ترمين الموارد البشرية لما لها من أهمية قصوى في نجاح وازدهار المؤسسة وتحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية.

الاقتراحات والتوصيات:

من ضوء أهداف البحث وظروفه، ووفقا لما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي وعلى ضوء مناقشة النتائج توصلنا إلى مجموعة من

التوصيات والاقتراحات لدى عمال الإدارة العمومية لمستشفى ابن سينا - فرندة - تمثلت في:

- التعاون مع الزملاء والعمل بروح الفريق الواحد، وتقلص الآراء والأفكار التي تساعد على النجاح.
 - الإهتمام الكبير بأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.
 - تبادل الخبرات.
 - التركيز على الوقت وعدم مضيعته في المتاهات.
 - تحسين مهارات التواصل الجيد مع العملاء يساهم في تحقيق أهداف الإدارة.
 - توظيف القدرات والمهارات في نشر صورة إيجابية عن المؤسسة.
 - عدم الإساءة إلى الآخرين.
- كما نوصي القائمين على الإدارة بتعزيز روح المسؤولية عند الرؤساء للوقوف على حل المشكلات، وتوفير وسائل النقل للموظفين والتكفل بهم.

قائمة المصادر

والمراجع

- القرآن الكريم برواية ورش.
- المصادر والمراجع:
- الكتب
- أمين محمد شحادة. (1427). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. طبعة 1. المملكة العربية السعودية: دار ابن الجوزي.
- بن عنتر عبد الرحمن. (2009). إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية 2010. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
- حسن علي عبد العزيز. (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية "تميز بلا حدود". الطبعة الأولى. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسن عماد السيد حسين ليلي مكاي. (2008). الاتصال ونظرياته المعاصرة. الدار المصرية اللبنانية.
- حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن، الأردن: مطبعة دار العلم.
- خالد بن عبد الرحمن الجريسي. (1988). إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري.
- رابح بوقرة. (2012). بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات. الجزء الثاني. سطيف، الجزائر: مطبعة الثقة.
- علي اسماعيل سعد. (2005). الدعاية والرأي العام دراسة في الاتصال الإنساني. الأزارطية، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- علي هشام عدنان مرسي وآخرون عياصرة. (2006). القرارات الإدارية التربوية. طبعة 1. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- غسان يوسف قطيط. (2011). حل المشكلات إبداعيا. 23. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- قاسم محمد القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي. الطبعة 5. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- محمد الصيرفي. (2008). الاتصالات الإدارية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد النوبي محمد علي. (2010). تقييم المهارات الاجتماعية. كلية التربية جامعة الأزهر مصر ، عمان دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الاولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد سعيد سلطان. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر.
- ناصر دادي عدون. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
- يوسف عدنان العتوم. (2012). علم النفس المعرفي بين النظرية والتطبيق. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الرسائل الجامعية:

- محمد بن عبد الله الغيث. (يونيو، 1990). الإنتاجية في القطاع الحكومي، مفهوم المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية. مجلة الإداري(41). معهد الإدارة، مسقط

