



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي _ تيسمسيلت _

معهد العلوم التسيير

قسم إدارة أعمال

أثر الإتصالات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية

دراسة حالة صندوق الضمان الإجتماعي للعمال الأجراء - تيسمسيلت

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل لشهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

معزوز فتح الله

من إعداد الطلبة:

1- بلقاسم سمية

2- قليز بشينة

لجنة المناقشة

الأستاذ	زهرة مصطفى	رئيسا
الأستاذ	خيثر هواري	ممتحا
الأستاذ	معزوز فتح الله	مشرف

السنة الجامعية 2018/2017

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

نشكر المولعز وجل ونحمده حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه،
علينعما لجليلة، أختباركوتعالأمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل،
ونحمد هتباركوتعالعلتتوفيقه وإعانتهلنا ومنحنا الرشد والثبات، متمنين
أن يتقبله خالصا لوجهها الكريم.

قال الرسول " صلوا لله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله {

يطيبلنا بكثير منا لا احترام أنتقد مبالشكر الجزيل إلا لأستاذ المشرف
" معزوز فتح الله " الذي فضل الله بمفضل جهدها المتواصل فأدنا كثيرا
بنصائحها وإرشادها توجيها تهاو تميزنا بهذا العمل، فله منا كلالشكر

والوفاء التقدير ،... كما نتقدم بالشكر الجزيل للجميع أستاذنا الكرام بكل وفائهم

وتوجيهاتها تمفجزاهم لله عنا خير جزاء، كما لانسأ أنتقد مبالشكرنا الخاص بالكل عمال المؤسسة صندوق الضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء تيسم سملت

وفيا لأخير نتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا في إتمام

هذا العمل من بعيد أو قريباً حينما المولعز وجل أن يجعل هذا في ميزان

حسناتهم، وشكرنا للجميع.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	عمليات الاتصال	الشكل 1-2
19	شكل الاتصال الصاعد	الشكل 2-2
20	شكل الاتصال النازل	الشكل 2-3
21	شكل الاتصال الأفقي	الشكل 2-4
41	أنواع التحفيز	شكل 1-3
55	كيفية تحقيق الانتاجية من خلال الاتصالات الادارية	الشكل 1-3
62	هيكل التنظيمي للوكالة	الشكل 3-1

تلخيص:

من منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن واقع الإتصال الإداري داخل أي مؤسسة حيث اعتمدنا فيها على أداة أساسية و هي المقابلة في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تيسم سيلت الرئيسية ومعالجة الإشكالية افتراضنا إن استخدام الإتصال الإداري بجميع أنواعه في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء تيسم سيلت للإتصال دور فعال في المؤسسة لتواجد معوقات متعددة تواجه الإتصال الإداري في المؤسسة ، و كانت أهداف دراستنا كالأتي معرفة مدى تأثير الإتصال الإداري على إنتاجية الموارد البشرية داخل المؤسسة، و التعرف على مكانة الإتصال الإداري و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و تحسين الأداء، ومحاولة معرفة المعوقات التي تحد من فعالية الإتصال الإداري داخل المؤسسة، وبعد جمع المعلومات الميدانية وتحليلها توصلنا إلى أن للإتصال الإداري أهمية واضحة داخل مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الإطارات، وهذا من خلال الدور الذي يلعبه في تسهيل المهام المتبادلة داخلها لكن هذا الدور وجدنا أنه قد يتخلله نوع من الصعوبات في تطبيقاته على أرض الواقع بشكل متمرس وواضح.

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الفهرس
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
25-7	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال
08	المطلب الأول: تعريف الاتصال
10	المطلب الثاني: عمليات الاتصال
12	المطلب الثالث: معوقات الاتصال
15	المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري
15	المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري
16	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري
20	المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الإداري في المؤسسة
21	المبحث الثالث: أبعاد الاتصال الإداري
22	المطلب الأول: مهارات الاتصال الإداري
22	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري
23	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري وخصائصه
25	خلاصة
26	الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
51-26	تمهيد
27	المبحث الأول: الموارد البشرية و كيفية إدارتها
27	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية و أهميتها
28	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وخطواتها
30	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب و التحفيز
39	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

40	المطلب الأول: نبذة تاريخية لإدارة البشرية
43	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
47	المبحث الثالث: الموارد البشرية و أثرها على الإنتاجية
47	المطلب الأول: تعريف الإنتاجية و أهمية تحسينها
50	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية
51	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وإنتاجية الموارد البشرية
	خلاصة
81-55	الفصل الثالث: دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
55	تمهيد
56	المبحث الأول: نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت
56	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
58	المطلب الثاني: نشأة الوكالة وهيكلها التنظيمي
60	المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداء اداخلوكالة تيسمسيلت ومهام كل مصالحها
63	المبحث الثاني: تحليل المقابلة
73	المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة الخاصة بالرؤساء
76	المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة الخاصة بالمرؤوسين
79	المطلب الثالث: تحليل أسئلة المقابلة الخاصة بالعملاء
81	خلاصة
83	خاتمة عامة
90	قائمة المراجع و المصادر

مقدمة:

يعتقد الكثير أنالاتصال عملية سهلة، تحدث في الحياة اليومية بشكل تلقائي لكن الحقيقة عكس ذلك ، لأننا لو تعمقنا في مفهوم الاتصال لوجدناه ظاهرة معقدة يصعب لكثير منا حسن استعمالها ومع تطور العصور و ظهور التكنولوجيا أصبح لا بد من تطوير وسائل الاتصال خاصة في منظمات الأعمال بأحجامها وتخصصاتها المختلفة، إذ أصبح الاتصال إحدى المقومات الرئيسية التي تركز عليها الإدارة من اجل تنفيذ أعمالها.

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تسيير العمل الإداري و الفني ، فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها، و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر كافة الأعمال ، فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال ، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها و بين العاملين فيها ، وبينهم وبين العالم الخارجي.

نظرا لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون المنظمة فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه ، وتحقيق فاعليته ، بحيث تناسب المعلومات و البيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم حيث لا يتسنى لإدارة الموارد البشرية تحقيق أهدافها و القيام بدورها على أكمل وجه إلا من خلال تفعيل وظائفها الإدارية منها والتنفيذية من تخطيط للموارد البشرية وتوجيهها توجيهها صحيحا يخدم المؤسسة والاهتمام بعنصر الاتصال داخليا ثم العمل على استقطاب أفضل المهارات وتكوينها، حتى بلوغ أحسن المستويات بحيث تتأقلم مع كل المستجدات في الميدان، وأخيرا تحفيز هذه الموارد البشرية تحفيزا متواصلًا لما لهذه من أهمية في وصول المؤسسة إلى الكفاءة المرجوة.

1- إشكالية الدراسة

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر ، بغرض إيجاد نوع من التفاهم وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين المؤسسات التي أردنا معرفة اتصالها الإداري هي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- و هذا ماجعلنا نقف على دراسة الإشكالية التالية:
- مامدى تأثير الاتصالات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية وتحسينها؟
ومن ثم محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- (أ) ماهي أهم أنواع الاتصال الإداري الأكثر استخداما داخل المؤسسة؟
- (ب) هل لأدوات الاتصال الإداري دور في تفعيل العلاقات بين الموارد البشرية وهل تؤثر بدورها على الإنتاجية؟
- (ج) هل كان للاتصال الإداري تأثير على الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة؟

02-فرضيات الدراسة

سعيًا لتحليل الموضوع و تحديد الإطار الأساسي لهذا العمل ستكون دراستنا مبنية على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: الاتصال الإداري الفعال أمر ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الفرضية الثانية: أدوات الاتصال الإداري تؤثر على علاقات الموارد البشرية ومنه في الإنتاجية..
- الفرضية الثالثة: عوائق الاتصال الإداري تؤثر على دور العمال و أهداف المؤسسة خاصة.

3-أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك دوافع وأسباب هي التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نقسمها لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية .

(أ) الأسباب الذاتية:

- حب معرفة و اكتشاف إحدى الأنظمة المتعامل بها داخل المؤسسة.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص إدارة الأعمال.
- ميل و الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال المؤسساتي و الرغبة في الاطلاع على طريقة تنظيم علاقة العمل.

(ب) الأسباب الموضوعية:

- تزايد الاهتمام بالاتصال، وخاصة الإداري منه لما له من أهمية في المؤسسة .
- محاولة معرفة سبل القيام بنشاط اتصالي فعال داخل المؤسسة، و دور الاتصال الإداري في تفعيل العلاقات بين الأفراد في المؤسسة.

4- أهداف الدراسة وأهميتها

- يستمد الاتصال أهميته من أهمية العملية الاتصالية في حد ذاتها في حياة الأفراد و الجماعات فهو من أهم العوامل لتماسك الجماعة. ومن أهداف هذا البحث هو :
- التأكد من أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة مع إبراز دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - التعرف على دور الاتصال الإداري في رفع إنتاجية اليد العاملة.
 - دور وسائل الاتصال الإداري في سريان المعلومة وتفعيل عملية الاتصال.
 - التعرف على الخصائص المرتبطة بالاتصال الإداري الحالي في المؤسسة.
 - معرفة معوقات الاتصال الإداري و أثرها على إنتاجية الموارد البشرية.

5- حدود الدراسة

- من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي :
- أ) الحدود الموضوعية: لقد اقتصرنا هاته المذكرة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الإداري و مدى تأثيره على تحسين إنتاجية الموارد البشرية.
 - ب) الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسميسيلت.
 - ت) الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2018 / 2019.

6- منهج البحث:

هناك علاقة تكاملية بين المنهج وموضوع البحث يمكن على ضوءها أن نحدد بصورة يقينية خصائص الواقع المدروس. حيث كانت الدراسة الراهنة تتمحور حول دور الإتصال الإداري في تحسين إنتاجية موارد البشرية في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء. فإن التحقق من ذلك يقتضي ضرورة النزول للميدان، لجمع المعلومات والبيانات، باعتماد الأساليب الكتابية أو الشفهية أو المزاجية بينهما. ثم تسجيل المعطيات وتفسيرها للخروج بنتائج موضوعية. لذا تم في هذا الجزء إدراج التصميمات المنهجية و الأدوات البحثية المستعملة لدراسة عملية الإتصال الإداري.

(أ) المنهج الوصفي التحليلي: لوصف تشخيص ظاهرة الإتصال الداخلي في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء و دراسة دوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها وعلاقتها و العوامل المؤثرة فيها كما يقوم على الرصد الدقيق لظاهرة ما في فترة زمنية أو عدة فترات للتعرف عليها من حيث المضمون ، وتم استخدام هذا المنهج لكونه الأكثر تماشيا مع طبيعة الموضوع المعالج، حيث يمكن من توصيف عملية الإتصال الإداري اعتمادا على العناصر المكونة لها. كما هي في الحيز الواقعي ضمن ظروفها الطبيعية، من خلال جمع المعلومات المحققة لذلك.

7- الأدوات المستخدمة في الدراسة

لدراسة الإتصال الإداري في مؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بهدف معرفة أثره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

(أ) الملاحظة: أداة أساسية لجمع المعلومات اللازمة المتواجدة من حولنا حيث تساعد الباحث على جمع الحقائق التي تخدم بحثه بالارتكاز على الحواس لإدراك مادة البحث إدراكا كاملا، فيه تفكر في حقيقة الواقع الملاحظ. تنقسم إلى نوعين:

- ملاحظة بالمشاركة: فيها يشارك الباحث مجتمع البحث، حياته العادية .
- الملاحظة دون مشاركة: يكتفي فيها الباحث بتسجيل للجوانب المدروسة في المبحوثين، فيقوم بملاحظة سلوكهم وتسجيل هذا السلوك دون أن يكون معروفا لديهم. وقد تم اعتمادها للاطلاع على الإتصال الإداري الممارس داخل المؤسسة.

وكانت مراحل تسجيل الملاحظة كالأتي:

- تسجيل ملاحظات حول الهيكل لتنظيمي، من حيث توزيع المصالح والأقسام والوحدات التابعة لمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.
- بتسجيل ملاحظات حول مدى التزام الموظفين بأداء أعمالهم، وفق المعايير المسطرة ونوعية الاتصالات المستخدمة بينهم

تسجيل هذه الملاحظات ساهم في تفسير المعطيات الميدانية، والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية، بالإضافة إلى جمع الحقائق عند حصولها، فضلا عن التعرف على مميزات الاتصال الإداري بين العمال و أثره على إنتاجية الفرد .

(ب) المقابلة : تعتمد على الاتصال المباشر الشخصي لجمع المعلومات و التحقق من البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان. تستعمل للاطلاع عن كثب على واقع الاتصال الإداري واهل فعلا له علاقة بتحسين مستوى الإنتاجية.

وإنما يعتبرها كل من : FESTINGE et KATZ كأداة بفضلها يمكن معرفة الحقائق، تصنيفها وتحليلها علميا، لذا تم إجراء العديد من المقابلات مع المسؤولين في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء .

(ج) الوثائق و السجلات: تعد مصدرا أساسيا لجمع المعلومات الرسمية. فمن خلالها تمكن من الحصول على بيانات تخدم موضوع البحث منها : نشرات دورية تتعلق بطريقة تنظيم العمل، كتيبات تحتوي على القانون الداخلي للمؤسسة حقوق واجبات كل موظف.

8- الدراسات السابقة:

حظيت الاتصالات الادارية اهتمام خاص من قبل العلماء و الباحثين وعلماء الادارة ،ولما لها دور مهم في ادارة ونجاح أي مؤسسة حيث كانت له اهمية في تدفق المعلومات اللازمة عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب ، وهدف الدراسة التعرف على دور الاتصالات الادارية في رفع انتاجية في المنظمة، وكذلك معوقات الاتصالات الادارية التي تخفض من مستوى الانتاجية.

9- صعوبات الدراسة:

فيما يخص صعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالبحث هي :

(أ) الجانب النظري:

-نلقينا صعوبات في جمع المعلومات لعدم توفر المراجع الكافية .

(ب) الصعوبات الميدانية:

-صعوبة الحصول على الترخيص للتربص.

-صعوبة المتلقية للحصول على المعلومة عند إجراء المقابلة وذلك لقلة الخبرة لدى العاملين.

-بعد مكان الدراسة الميدانية على الجامعة و صعوبة التنقل.

10 - منهجية الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم هاته المذكر الى ثلاث فصول حيث ضم كل فصل ثلاث مباحث و التي بدورها تنقسم الى ثلاث مطالب.

تمهيد

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية لأي منظمة أو جماعة، فلا يمكن لأي منها أن تنشأ أو تستمر دون اتصال بين أعضائها، فتعتبر الاتصالات العنصر الأساسي في جميع العمليات الإدارية إذ تهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير فهي تمد بالمعلومات والفهم، من أجل اتخاذ قرار سليم داخل الإدارة.

لإلقاء نظرة عامة حول الاتصال ، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث يضم ثلاث

مطالب.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

يعد الاتصال عملية مهمة لنجاح أي منظمة، وذلك بتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ يمثل أحد العناصر الأساسية لاستمرار مختلف العلاقات الإدارية حيث يعمل على تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين أعضاء فريق العمل.

وتلعب الاتصالات دور كبيراً في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال هو ضرورة ملحة لجميع المدراء يستطيعون من خلاله تحليل مشكلات العمل والمواقف و إيجاد حل مناسب لها.

المطلب الأول: تعريف الاتصال.

لا شك أن هناك اتفاقاً على ضرورة وجود اتصال فعال في المؤسسة، وذلك بتفاعلاً للفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال، ولكن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد تعريف دقيق للاتصال.

تعريف الاتصال:

توجد العديد من التعريفات الخاصة بالاتصال نذكر منها على سبيل المثال مايلي:

تعريف (01)

يرى براون Brown أن الاتصال عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر أو داخل نفس الشخص بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليها للاتصال، ويركز هذا التعريف على الأمور التالية:

- تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الاتصال .
- إن الاتصال يمكن إن يتم داخل شخص واحد.
- إن الاتصال يهدف إلى خلق الفهم.¹

¹علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات،، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع المملكة الأردنية الهاشمية عمان، الطبعة الأولى 2011م-1432هـ، ص 347.

تعريف (02)

الاتصال يعرف بأنه عملية أو نشاط ينطوي على تحويل للمعلومات من شخص إلآخر عبر وسيلة معينة.¹

تعريف (03)

أما في تعريف Glueck للاتصالات فقد فرق بين نوعين من الاتصالات وهما:

- الاتصالات الشخصية: وهي عملية تبادل المعلومات وتفسيرها بين شخصين في المجموعات الصغيرة من الأفراد.
- الاتصالات التنظيمية: بأنها هي الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها.²

تعريف (04)

و يقول براون C.G. Browne عن الاتصالات بأنها عملية جمع الكلمات و الأحرف و الرموز أو الوسائل أو الرسائل، و الطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى و المفهوم مع عضو آخر.³

تعريف (05)

كما يرى البعض الأخر أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت.

¹ ذياب زار و آخرون، الاتصالات التسويقية ، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق ، الطبعة 2013، ص8.

² ذياب زار و آخرون، المرجع نفسه، ص347

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2011-1432هـ، ص174.

وبالتالي فإن هذا التعريف يرى أن عملية الاتصال يجب ألا تقتصر على نقل رسالة مفهومة من شخص إلى الآخر، وكأنه يرى أن الرسالة ينبغي أن تؤثر على سلوك المرسل إليه أو على الأقل تمكنه من اتخاذ قرارا سليم. إذ أن التعاريف السابقة تشير إلى أن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب أن تقوم عليه عملية الاتصال منها:

- يتناول الاتصال الأفكار والمعلومات والبيانات التي يراد نقلها.
- وجود مرسل إليه يتفهم ما يقصده المرسل.
- استخدام بعض من الوسائل المتاحة للاتصال.¹

المطلب الثاني: عمليات الاتصال

أوضحنا آنفا أن عملية الاتصال تنطوي على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة، وتأسيسا على ذلك فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية.

فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

1- الرسالة أو المعنى:

وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهو المستلم أو مستقبل الرسالة. وقد تكون الرسالة على شكل صورة أو تجسيدات لها، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إيجاءات معينة.

1مرجع سابق ص348

2- التشفير:

وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو الشفرات التي تؤلف الرسالة، أو اعتماد رموز معينة، أو دلالات ذات معنى مستتر أو ظاهر.

3- قناة أو وسيلة الاتصال:

وهي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية (مثل الهاتف، والنقل والانترنت أو الفاكس، أو الوسائل التقليدية مثل البريد الاعتيادي أو البريد المباشر... الخ).

4- فك التشفير:

وهو عبارة عن ترجمة الرموز والشفرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها.

5- الضوضاء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أوفحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا يكون إدراكه وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي إن تكون عليه، وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها.

6- التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:

وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم للرسالة ومضمونها.

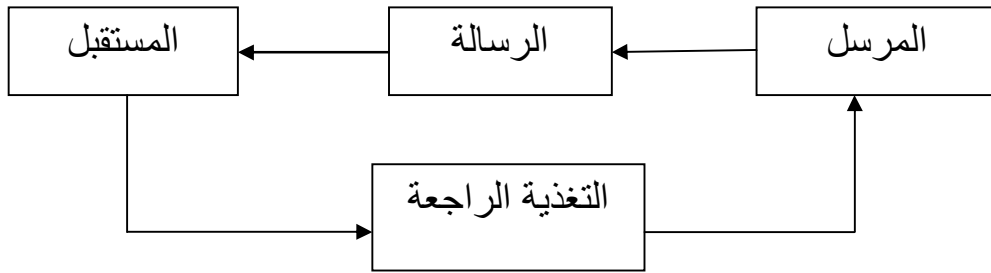
ويرى العلق في نموذج مقترح آخر لعملية الاتصال: أن نجاح الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة (مثلاً لإبلاغ، والإقناع، والتوجيه، والتأثير... الخ)، يتطلب توافر عدة عناصر مهمة مثل:¹

¹ بشير العلق، العلاقات العامة الدولية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن - عمان، الطبعة العربية 2010، ص 67-69.

- 1- المرسل.
- 2- المستلم.
- 3- قنوات الاتصال.
- 4- رموز الاتصال.
- 5- شبكة الاتصال.
- 6- ردود الفعل¹

والشكل التالي يوضح عمليات الاتصال:

الشكل 1-2



المصدر: تاريخ

الاطلاع (2018/03/21). www.m.bayt.com/ar/specailties/q/106311

المطلب الثالث: معوقات الاتصال

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل قد يعيق أي خطوة أو عنصر في عملية الاتصال ذات الخطوات أو العناصر العديدة. وعملية الاتصال ليست عملية سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة أحيانا تعترضها معوقات سواء متعلقة بالمرسل أو المستقبل و غيرها. وسنناقش بإيجاز أهم هذه المعوقات:

أولاً: معوقات مصادرها

1- سببها المرسل: ومن أهمها:

¹مرجع سابق ص 69-70

أ) عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال، أو عدم وضوح الموضوع وأن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.

ب) عدم تمكن المرسل من ترميز أو تحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب و سليم، فأسباب ذلك عديدة فقد لا تكون الفكرة قد تبلورت لديه بشكل واضحاً وعدم اختيار المفردات والعبارات السهلة، البسيطة المألوفة للمستقبل، واختيار الجمل الطويلة والأسلوب غير المناسب.

وتتأثر كيفية تحويل الفكرة الذهنية إلى رسالة بشخصية المرسل وخلفيته العملية والإطار المرجعي لديه لتفسير الأمور والأحداث وكيفية إدراكه لها، وقيمه ودوافعه واتجاهاته ... الخ .

ت) عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة، مثلاً أن يقوم المرسل بتوصيل الرسالة كتابياً من خلال رسالة أو مذكرة، مع العلم بأن موضوع الرسالة وهدفها مثلاً يتطلبان استخدام التفاعل المباشر وجهها لوجه. إرسال الرسالة في وقت ليس مناسباً للمستقبل، مثلاً يستدعي المدير أحد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى بعض الوقت، فالموظف في هذه اللحظة ليس على استعداد للإصغاء الجيد لأنه يفكر في زحمة المرور وإحضار زوجته من العمل أو أولاده من المدارس وغيرها.

خ) مصداقية المرسل وتتعلق هذه المعوقات بفقدان مصداقية المرسل، أي بمعنى آخر أن لا يثق المستقبل بالمرسل واحترامه، لا في أقواله وأفعاله وهذا يؤثر مباشرة على الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى أقوال المرسل وأفعاله، ويؤثر أيضاً على كيفية استجابة المستقبل لها.¹

02- سببها المستقبل: ومن أهمها :

أ) عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى أو الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل ويتأثر تحليل وتفسير الرسالة بعوامل عدة منها شخصية المستقبل وخلفيته العملية وخبراته والإطار المرجعي لديه في تفسير الأحداث ودوافعه وميوله واتجاهاته، فغالباً المستقبل يميل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع اعتقاداته ومشاعره وإهمال أو إغفال أي معلومات تتعارض معها، بذلك لا يكون قد فهم الرسالة كاملة.

ت) عدم الإصغاء الجيد.¹

¹ حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص33.

ث) ميل المستقبل لإصدار الأحكام (تقييم الأمور) على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.

ومن المشكلات الأخرى :

غزارة أو كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد (من رسائل ومذكرات وتقارير وأبحاث وغيرها) قد يحول دون استطاعة الفرد دراسة هذه المراسلات بتمعن ودقة ومعرفة جميع الحقائق، فقد يخطئ أو قديتأخر في الرد على الرسالة أو يلجأ إلى التعميم أو اختزال المعلومات وغير ذلك و تزداد حدة هذه المشكلة في ظل الثورة المعلوماتية.

وثورة تقنيات المعلومات التي تؤدي إلى تدفق سبل من المعلومات المختلفة باستمرار بحيث يعجز الأفراد والجماعات عن التعامل بنجاح وفاعلية مع هذه المعلومات الغزيرة المتواصلة.

3- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:

فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والمكانة والسلطة والوظيفة... الخ قد يعيق عملية الاتصال، فالمرؤوس على استعداد لتزويد رؤسائهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة وكاملة فيما يتعلق بالعمل أو قرارات الرئيس وإجراءاته لأنه قلق مما سيكون عليه رد فعل الرئيس.

ثانيا: معوقات لغوية

إن الكثير من المفردات والعبارات تحمل معاني متعددة , وكثير منها يحمل مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، اختيار الكلمات والعبارات بدون اهتمام وعناية يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال .

ثالثا: معوقات مادية

و تنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء و التشويش و عدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للاتصال .

رابعا: معوقات تقنية

مثل عدم توافر صلاحية الأجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل : الحاسوب والهاتف والتلكس والفاكس وغيرها.¹

خامسا: معوقات تنظيمية

و تتضمن تلك الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغيرها.²

المبحث الثاني: عموميات الاتصال الإداري.

يؤدي الاتصال الإداري دورا مهما في عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها، وذلك بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم من أجل تطوير وتحسين المواقف واتجاهات الأفراد المؤسسة ، ففاعلية العملية الإدارية في أي جهاز حكومي تتوقف على تبادل الآراء والمعلومات وكفاءة قنوات اتصال المختلفة

المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال احد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز العمل فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبيا على مستوى أداء العمل في المؤسسات.

يقصد بالاتصال الإداري في هذه الدراسة بأنه تلك العمليات التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للوزارة إلى الإدارة العليا أو العكس على أساسها تتخذ القرارات.

وتتعدد تعاريف الاتصال الإداري إلى:

تعريف (01)

1مرجع سابق ص 34

2مرجع سابق ص 35

يعرف هوكنزHawkins وبرستونPreston عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹

تعريف (02)

وكذلك يعرف ليلكوlillicoعملية الاتصال بأنها وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار.²

تعريف (03)

أما هناكahannak فيعرف الاتصال الإداري بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.³

تعريف (04)

ويعرف مريهيو merrihue الاتصال بأنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب منه.⁴

ومن التعاريف السابقة تستخلص تعريف موحد للاتصال الإداري بأنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري

تتعدد انواع الاتصالات الادارية ما بين اتصالات رسمية، وتتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين اجزاء التنظيم الاداري و بين اعضائه، وكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي :

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية و الوظائف، دار البازوري للنشر والطباعة، الطبعة الثالثة 2006، ص 285.

² مرجع نفسه، ص 285.

³ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار اليسرية للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة 2008-1428، ص 163.

⁴ مرجع نفسه، ص 163.

أولاً: الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي تتم من خلال قنوات التي حددها المنظمة ، باعتبارها قنوات رسمية يجب اتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات و المسؤوليات وكافة التعليمات و الإجراءات الواجب اتباعها على النحو التالي

أولاً: الاتصال الصاعد

يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل للأعلى من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إدارياً أدنى إلى مستوى إدارياً أعلى في الهيكل التنظيمي ، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا ، ويواجه هذا النوع من الاتصالات الكثير من المشكلات والعقبات ، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخباراً تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد: سياسة الباب المفتوح ، و اشتراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين وصندوق الاقتراحات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وأرائهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات والقادمة من المرؤوسين .

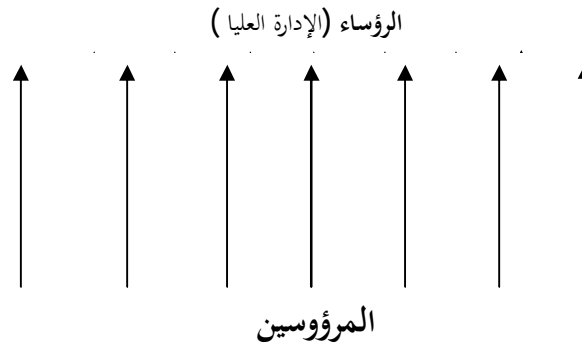
كما يواجه الاتصال الصاعد عدداً من المعوقات من بينها :

- أ) بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا .
- ب) تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها للأعلى¹ .
- ت) اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .
- ث) انتشار ظاهرة الخوف لدى الرؤساء .
- ج) عزلة الرؤساء .

1- ربحي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع -عمان ، ط1 2010م-1431هـ، ص 258

الشكل 2-2

تمثيل بياني يبين كيفية الاتصال الصاعد



.....(الاتصالالصاعد).....

المصدر: ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع-عمان، ط1 2010-

1431

ثانيا:الاتصال النازل أو الهابط

يعتبر الاتصال النازل الفعال من الرئيس إلى المرؤوس عنصرا أساسيا في نجاح المنظمة، فالخطط والسياسات والإجراءات التي تنشأ في الإدارة العليا لا بد من انتقالها بدقة إلى مستويات أدنى في المنظمة لتأمين أداء الفاعل، وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل:

أ) التعليمات و التوجيهات الوظيفية.

ب) مبررات وجود الوظيفة.

ت) الإجراءات و الممارسات، و هي معلومات عن المنظمة.

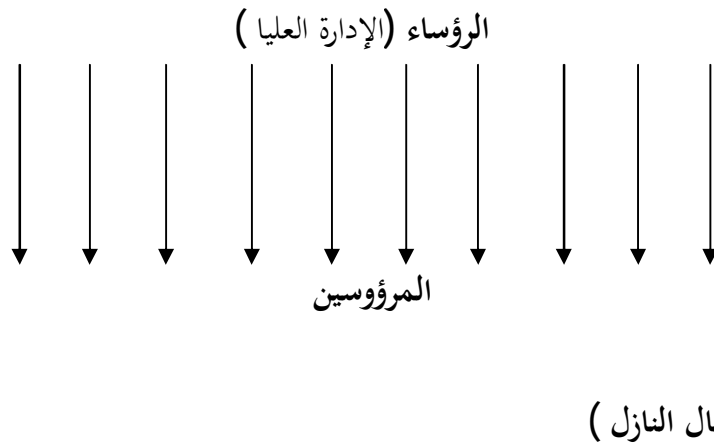
ث) التغذية العكسية عن أداء المرؤوس¹.

ج) تأهيل الأهداف.

و يأخذ الاتصال النازل أشكالا مختلفة أهمها الاتصال المباشر، إي وجهها لوجه أو التعليمات المكتوبة (المدونة)، و الإيضاحات وأنواع التقويم.

¹خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي، مبادئ إدارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة العربية 2013، ص 208.

تمثيل بياني يبين كيفية الاتصال النازل الشكل 2-3



المصدر: ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع-عمان، ط1 2010-
1431

ثالثا:الاتصال الأفقي

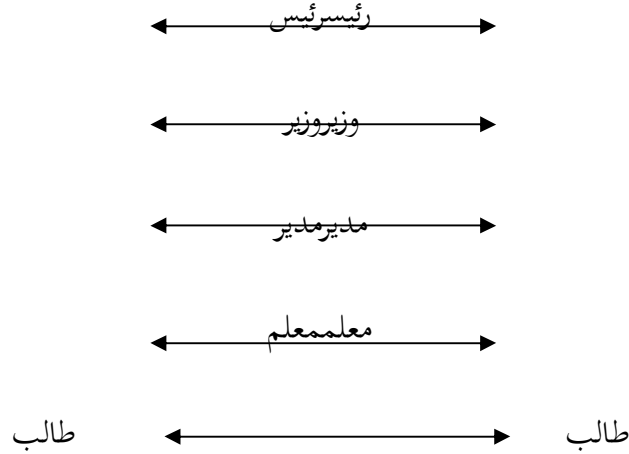
على الرغم من أن الاتصال العمودي يشقيه النازل والصاعد، قد حظي باهتمام النظريات الإدارية، فان الاتصال الأفقي، أو الجانبي، لا يقل عنه أهمية في تحديد فاعلية المنظمة.
و تلعب قنوات الاتصال الأفقي دورا مهما لأتمتساعدني :
أ) تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة: من خلال انتشار المعلومات و الاشتراك فيها.
ب) معالجة المشكلات و الصراعات بين التقسيمات: بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.
ت) توفير الإسناد العاطفي و لاجتماعي للمرؤوسين: من خلا التفاعل المنصب على المهمات¹ المشتركة.

ث) تخفيف الضغط على الاتصال العمودي: إذ أن الأفراد في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة دون العودة إلى رؤسائهم.

¹خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع نفسه، ص 209-210.

تمثيل بياني يبين كيفية الاتصال الأفقي

الشكل 2-4



(الاتصال الأفقي)

المصدر: ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع-عمان، ط1 2010-

1431

رابعاً:الاتصالا لمتقابلة أو المحورية

والاتصالات المتقابلة أو المحورية تشمل الاتصالات بين المديرين و جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية و إنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات و خصوصاً في المنظمات الكبيرة.¹

ثانياً: الاتصالات الغير رسمية

وهي تلكالاتصالات التي تتم بين العاملين في المنظمة نتيجة لتكوين علاقات و اتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجا اجتماعية أو اقتصادية.

¹أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق عبد الناصر احمد جرادات ، لبنان هاتف الشامى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن-عمان، ص116.

ويمكن التغلب أو تطوير الاتصالات الغير رسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفعالية ، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات و السياسات، و لاسيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.¹

المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال الإداري في المؤسسة

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة.

الفرع الأول: أساليب الاتصال الإداري

يمكن التميز بين أسلوبين للاتصال في المنظمة

أ- **الاتصال للمحرر:** تستخدم الكتابة كأسلوب لإتمام عملية الاتصال بين المرسل والمرسل إليه، من خلال الخطابات، والمذكرات والتقارير، الأوامر، القرارات والتعليمات.

ب- **الاتصال الشفهي:** يمكن اللجوء إلى الأسلوب الشفهي في الاتصال الرسمي مبينا ومفسرا للكلمات ومشيرا إلى مقاصدها.

كما يمكن الاعتماد عليه إن يعزز بمكتوب وتلبية لمتطلبات الأداء في المنظمات وطبيعة الموضوعات المقترحة.²

الفرع الثاني: وسائل الاتصال الإداري

تشمل وسائل الاتصال مجموعة من الأدوات، ويتوقف استخدام الأخصائي لوسيلة دون أخرى على طبيعة الحقائق ذاتها ومصادرها و الهدف الذي يسعى لتحقيقه و ذلك في خدمة الفرد . وتنقسم وسائل الاتصال إلى إسمائلي:

(أ) **المقابلات:** الحديث - المقابلة مع مسؤول، حوار....

¹ موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية، دار الايام للنشر والتوزيع، السنة 1999، العدد الأول، ص 134.
² رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية - الجزائر، ص 38.

ب) الزيارات: وهي مقابلة في منزل العميل، حيث تتيح الزيارة فرصة الاتصال بالأخصائي بيئة العميل أو العميل نفسه عن طريق الاتصال اللفظي يمكن التعرف عليها أثناء مقابلاتهم في المؤسسة.

ج) الاطلاع على المستندات والسجلات: المكلمات التلفزيونية- المراسلات، كل هذا قصد الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات.¹

وأحسن وسيلة أو طريقة استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية من إذاعة- تلفزيون- جرائد إذ يمكن اتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد وتنتقل إليهم المعلومات.

المبحث الثالث: أبعاد الاتصال الإداري

تمثل عملية الاتصال مع الآخرين من أساسيات الحياة اليومية ، حتى أصبح الصمت نوعاً من أنواع الاتصال مع الآخرين لأنه ينتمي إلى لغة الجسد ، و تتمثل أهمية الاتصال في عملية تعزيز ثقافات الشعوب و تعمل هذه المهارة على نھوض الحياة و استمرارها ، و تأتي هذه الدراسة من أجل مد جسور التعاون و سد الفجوة بين مفاهيم الاتصال و التعرف على وسائل الاتصال و معوقاته و استراتيجيات التواصل الفعال . و تعتبر عملية التواصل همزة الوصل بين الأشخاص لأن هذه العملية تعد نشاط اجتماعي يتم فيه تفاعل الناس مع بعضهم بعض و أن أي نشاط مهما كان لا بد من مجموعة من القواعد تحكمه .

المطلب الأول: مهارات الاتصال الإداري

الاتصال بحد ذاته مهمة اجتماعية إنسانية، إلا أن مستويات هذه المهمة تتعاظم لدى الأفراد والجماعات كلما توفرت المهارات اللازمة التي تساعد على إرسال واستلام الرسالة بمضامينها المقصودة.

إن النجاح عملية الاتصال دون اهتمام إدارة المنظمة بالمهارات التي يجب إن يتخلى بها القائمون على هذه العملية أو تمتيتها لديهم، فإن ذلك يعني فسح المجال لظهور حالات الفشل المحتملة في نشاط كل من الفرد أو المنظمة، لذا ينبغي على إدارة المنظمة والفرد معا تعزيز وتطوير مهارات الاتصال الآتية :

1 مرجع سابق ، ص 39.

- 1- مهارة القراءة واستخلاص المعاني.
- 2- مهارة الإصغاء.
- 3- مهارة الكتابة والتدوين.
- 4- مهارة نقل الأفكار والتعبير عنها.
- 5- مهارة الحديث.
- 6- مهارة انتقاء الرموز المعبرة.
- 7- مهارة التفكير وسط الغابة.
- 8- مهارة صناعة واتخاذ القرار.¹

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري

تهدف عملية الاتصال في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إليمايلي:

- أ) نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
- ب) توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- ت) نقل آراء وأفكار ووجهات نظر المرؤوسين وردود فعلهم اتجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا كي يتصرف بكفاءة عالية.
- ث) التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- ج) تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من إحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.
- ح) إحكام الإشراف على المرؤوسين ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت والأسلوب المحددين له.²

1 - حضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، الاتصالات الإدارية في المنظمة، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ص 364

2 محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار المسيرية للنشر و التوزيع و الطباعة، ط 1 2008م-1428هـ ، ص 269

خ) رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري وخصائصه

تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها (الرسمية وغير الرسمية) على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة وتميز بعدة خصائص التي تساعد في انسيابية المعلومة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب من (75%) من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة.

الفرع الأول: أهمية الاتصال الإداري

ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي:

- أ) نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة، ونموها وتطورها.
- ب) الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- ت) تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- ث) يتم من خلال عملية الاتصال، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- ح) تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال لمقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير¹

¹مرجع سابق، ص 230.

من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة ويتعبر الاتصال عملية ذات أهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وخاصة في الإدارة العليا.

الفرع الثاني: خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية، التي يمكن تحديدها كما يلي:

- 1- الاتصال الإداري عملية تفاعل بين الطرفين: سواء كان شخصين أو شخصاً أو مجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها وتحمص لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصال الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.
- 2- إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينها وبين اجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- 3- إن الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعناه إنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتزود الباحثين و المسؤولين وغيرهم بالمعلومات و الأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.¹

خلاصة الفصل

على اثر الموضوع الذي تطرقنا إليه نستطيع القول أن الاتصال واحد من الأدوات التي كانت ومازالت من أسباب نجاح أو فشل المنظمة، ففعالية الاتصال تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر والتي يعود بالإيجاب على المنظمة بالمنفعة وعلى العاملين بالترقية والحوافز فبدون الاتصال لا تتم أية عملية في المنظمة

¹ فهمي بدوي، محمد هناء، تكنولوجيا الاتصال و الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية- دار النشر للجامعات، 1991، ص 80.

وهذا ما ينجر إما باختفائها أو عجز منتجاتها لعدم مسايرة التطورات الحاصلة والذي يؤدي بدوره لسقوطها واضمحلالها.

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثن موردي لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا فيالإنتاجية على الإطلاق ، إنإدارة و تنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، و تمكين المنظمات من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية ، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة . وان بقاء العاملين في و وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على و تيرة واحدة ليضمن أهداف المنظمة فلذا يجب أن تسعى المنظمات إليإكسابهم بالمعارف و صقلهم بالمعلومات و تنميتهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم و هذا ليتحقق إلا بالنشاط التدريبي فيالمنظمة و فيإطار هذا السياق سنتطرق فيهذا الفصل الذي يضم ثلاثة مباحث

المبحث الأول: الموارد البشرية وكيفية إدارتها

تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية. وتجمع دول العالم في تركيزها على إعداد برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال العمليات التدريبية والتحفيزات قصد زيادة المعرفة وإكسابهم مهارات التي من شأنها تحسن سلوكه و أدائه داخل المنظمة .

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية و أهميتها

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

تعريف (01)

وعرف علي الحلبي الموارد البشرية على أنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، و الراغبين في أداء الأعمال بحماس و اقتناع.¹

تعريف (02)

تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و هي الجزء الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل، أما المجموعة الثانية تتمثل في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.²

تعريف (03)

يتفق معظم الكتاب على أن ادارة الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون في المؤسسة فيوقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.³

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية 2005-2006، ص46.

² ثابتي خبيب، بن عبو الجليلي، تطوير كفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجزائرية، الطبعة الأولى ص79.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، 2003-2004، ص52.

تعريف (04)

يمكن أن نعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد التي تشارك في رسم أهداف وسياسات ونشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات .

وأخيراً يمكن أن نعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد الذين يفكرونو ينظمون و يخططون ويراقبون و يراقبون وهم الذين يديرون و يدارون.¹

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب²

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية و خطواتها.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في الإدارة و ذلك لدوره الرئيسي في تحقيق النجاح للمنظمة و زيادة فعاليتها.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

أولاً: تعريف التخطيط

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة و تنفيذهم لها بمساعدة الوظائف و العمليات الإدارية الأخرى (تنظيم، التوجيه، الرقابة، وغيرها).³

¹ مرجع نفسه 79.

² عمرو صفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الأردن - عمان ، دار وائل للنشر، الطبعة 2005، ص 11.

³ محيي مصطفي عليان، العمليات الإدارية Management processes، دار النشر للصفاء و التوزيع - عمان، الطبعة الأولى 2010م - 1431هـ، ص 13.

ثانيا: تعريف تخطيط الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات متعلق بتخطيط الموارد البشرية نذكر منها:

تعريف (01)

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر و المستقبل وفقا لنوع الأعمال و الأنشطة و الأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك.¹

تعريف (02)

تخطيط الموارد وهو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة.

وباختصار فان تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد و نوعيات العمال المطلوبة خلال فترة الخطة.²

تعريف (03)

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول و في الوقت المناسب على احتياطاتهم من العاملين القادرين و المؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.³

تعريف (04)

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب.⁴

الفرع الثاني: خطوات تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية ببعض المراحل كالتالي:

1) دراسة خطط المنظمة و أهدافها: حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية المحددة.

¹ أحمد الشافعي، تخطيط القوى العاملة "الموارد البشرية" في المؤسسات الرياضية، دار النشر الوفاء لدنيا الطباعة و النشر - الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003م، ص16.

² طاهر محمود الكلالده، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار العالم الثقافة، الطبعة الأولى 2008-1428هـ، ص17

³ أحمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان الطبعة 2012م ص 134

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشمواوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق في التوريدات الطبعة 2014، ص39

(2) تحليل بيئة المنظمة: ويكون التحليل باتجاهين:

أ- تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم دراسة كل العوامل الخارجية ذات العلاقة والتي تؤثر على سوق العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والثقافة، وكذلك دراسة التشريعات الحكومية المؤثرة على سوق العمل، والظروف الاقتصادية العامة، والعوامل الجغرافية، وظروف المنافسة على الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتغيير في شغل الوظائف (خاصة مزاحمة النساء لرجال في كثير منالوظائف)، بالإضافة إلى دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف.

ب- تحليل البيئة الداخلية: ويكون ذلك من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل، ومن خلال هذا التحليل نقوم بمراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف والموظفين، بالإضافة إلى عملية تدقيق المهارات حيث يتم إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

(3) التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة.

(4) مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة: ويتم ذلك من خلال ما يتوفر للمنظمة من وظائف شاغرة والتي تمثل جانب الطلب، وبين ما يتوفر في سوق العمل من أيدي عاملة والتي تمثل جانب العرض .

(5) اقتراح الخطة واعتمادها: وذلك في ضوء مقارنة العرض والطلب في الخطة السابقة، وإذا أظهرت المقارنة نقصاً في الأيدي العاملة يتعين على المنظمة سد هذا النقص من خلال استقطاب عمالة جديدة أو تدريب العمالة الحالية، وإذا أظهرت المقارنة فائضاً في الأيدي العاملة فإن ذلك يحتاج إلى حلول مناسبة تتمثل في تسريح جزء من العمال أو تجميد الوضع الحالي أو حث العاملين على طلب التقاعد المبكر أو التسريح المؤقت لبعض العاملين.¹

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب و التحفيز

يحتل التدريب و التحفيز مكانة مهمة فيالأنشطةالإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية، و تحسين أساليب العمل و ذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد و قدراتهم من ناحية و تطوير أنواع أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم.

الفرع الأول: التدريب

¹<https://hrdiscussion.com/hr44042.htm>.-14:32 على الساعة 2018/03/18

أولاً: مفهوم التدريب: تعددت تعريفات التدريب نذكر منها:

تعريف (01)

هو عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد بين الناحية المهنية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان من تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة.¹

تعريف (02)

و قيل أن التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرق و أساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي يجعلهم يسلكون شكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.²

تعريف (03)

إن التدريب هو تنمية و تطوير الاتجاه، المعرفة و المهارة وسط السلوك المطلوب من الفرد لأداء وظيفة معينة بشكل كافي.³

تعريف 04)

إن كلمة التدريب بمفهومين اثنينهما:

01) التدريب بمعنى Training : ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري و التطبيق)

العملي، و ذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً (سلوكياً) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات و القدرات).⁴

02) التدريب بمعنى Formation (تكوين): و التدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى Training، وذلك

لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادراً على التغيير.

أما التعاريف المتعددة للتدريب تشتمل علمائياً:

هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الهادف إلياكتساب المتدربين القناعات و المهارات و المعارف

اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد و المنظمة بما يحقق أهداف مقصودة .

¹ مهدي حسين الزويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان-الأردن، الطبعة 1431هـ-2010م، ص20.

² مرجع نفسه، ص20-21.

³ عبد الرحمان معيار، القيادة الفعالة، دار الود لدنيا للطباعة و النشر-الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص51.

⁴ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2013، ص21

أو هو تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن فيوظيفتها الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.

أو هو عملية تغيير في نمط تفكير و سلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل.

أو هي الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.¹

ثانيا: خطوات التدريب

01-تحديد الحاجة للتدريب Determining Training Need:

إن تدريب الأفراد ليس غاية بحد ذاته و إنما هو وسيلة لتحسين إنجاز الفرد، لذلك فإن نقطة البدء في تحديد احتياجات التدريب تتمثل في دراسة المؤشرات المتعلقة بالإنجاز، مثل إنتاجية الفرد، زيادة نسبة التالف بالمنتجات: (High Reject Rate) عدد الحوادث الصناعية، الخ، عن طريق دراسة هذه المؤشرات يمكن تحديد نوع التدريب الملائم و عدد الأفراد الواجب تدريبهم، و طريقة التدريب الملائمة من أجل التغلب على المشكلة التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى المسابقيجب الأخذ بالاعتبار عامل التكلفة في تحديد الحاجة للتدريب بحيث يجب عدم القيام بالبرنامج التدريبي إذا كانت تكلفته أكثر من الزيادة المتوقعة في الإنتاجية.

02-أسلوب المؤتمرات (Conference):

يتضمن هذا الأسلوب عقد اجتماعات لمجموعات صغيرة برئاسة شخص معين بناء على خطة محددة ومنظمة، ويسعى الرئيس من خلالها إلى تطوير المعرفة و مهارات معينة من خلال مساهمة المشتركين بالحديث و عرض الأفكار في موضوع محدد. ونجاح هذا الأسلوب يعتمد على مساهمة المشتركين بالحديث لأنهم يقومون بتعليم بعضهم البعض بدرجة كبيرة.

ومن عيوب هذا الأسلوب هو اقتصار على عدد صغير جدا وكما أن عملية الاستفادة و التعلم تتم ببطء نتيجة رغبة كل مشترك في الحديث عن كل نقطة، و هذا يسمح بتداخل نواحي لا علاقة لها بالموضوع التدريب.¹

¹مرجع سابق، ص21.

03-دراسة الحالات (Case Study):

يتضمن هذا الأسلوب عرض حالات عملية تمثل مشاكل واقعية (أو فرضية) و يطلب من المشتركين تحليلها و التوصل إلى قرار بشأنها و يعتمد المشترك في حل المشكلة إما على معلومات نظرية تعرض لها قبل عرض المشكلة أو على خبرته السابقة في موضوع المشكلة.

و يمثل هذا الأسلوب فرصة لتطوير قدرة الأفراد على التحليل و اتخاذ القرارات و هو أسلوب شائع و مستعمل في مختلف حقول الإدارة.

04-لعب الأدوار (RolePlaying):

يقوم هذا الأسلوب على إنشاء موقف واقعي يمثل فيه المتدربون أدوار الشخصيات الحقيقية في ذلك الموقف. فمثلا إذا كان الموقف يتعلق بتطوير فن المقابلة عند المتدربين فيمكن أن يقوم أحد المتدربين الآخرون بتحليلها ومناقشتها لاكتشاف النواحي الإيجابية وتعلمها وتصحيح الممارسات السلبية ان وجدت.

05-أسلوب العرض (Demonstration):

يتضمن هذا الأسلوب قيام المدرب بعرض طريقة العمل الفعلية لموضوع التدريب. كأن يقوم المدرب بفك وتجميع آلة معينة لأغراض الصيانة أمام المتدربين، أو يقوم مدير المبيعات بتدريب في مجال البيع على كيفية التعامل مع العملاء وكيف يعرضون عليهم طريقة استخدام جهاز تصوير المستندات الحديث أو آلة التنظيف الحديثة مثلا.²

06-اختيار وسيلة التدريب الملائمة (Selecting Appropriate Method):

إن اختيار وسيلة التدريب الملائمة تخضع لمعايير تتعلق بمدى قدرة الوسيلة على تسهيل حصول الفرد على المهارات و الخبرات بأكبر كفاية ممكنة. وبما يسهل إمكانية نقل ما تعلمه الفرد إلى مجال التطبيق العملي بعد انتهاء التدريب. كذلك يخضع اختبار وسيلة التدريب الملائمة لعوامل مختلفة مثل: التكاليف، الوقت المتاح للتدريب، عدد الأفراد المطلوب تدريبهم، خلفيتهم العلمية والعملية عن المعرفة المطلوبة... الخ.³

¹ إبراهيم عباس الخلافي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي شركة مساهمة مصرية للنشر و التوزيع، مدينة نصر-القاهرة، الطبعة الأولى 1434هـ-2013م، ص130.

² مرجع نفسه ص130-131.

³ جاري ديسلرلا، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص365.

ثالثاً: طرق التدريب: تتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها:

01-التدريب في مواقع العمل:

هذه الطريقة تكون في موقع العمل، هي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

02-تدويرالعمل:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلخراًو من عمل إلخأخر ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

03-التدريبفي بيئة عمل مماثلة للعمل :

تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من المكان و الآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

04-المحاضرات:

إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات، بدلاً من الالتحاق بالعمل، و تعد من الأساليب التدريبية الشائعة، وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.¹

05-تمثيل الأدوار:

حيث تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي و الأفراد الذين يعملون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها و كأنهم في الواقع.

06-تدريب الحساسية:

يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، و يتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، و يهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته و سلوكه على الآخرين و أثر سلوكهم عليه، كما يهدف

¹ هاشم حمدي رضا، مرجع نفسه، ص33.

إلى تطوير المعارف و القيم و الاتجاهات، و تنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي و صراع الآراء و التعلم.¹

رابعاً: مسؤولية التدريب

من الأفضل أن يبقى التدريب بيد المشرف على القسم الذي يعمل فيه الفرد، فمادام المشرف المسؤول عن عمل القسم الذي يرأسه ينبغي إعطاؤه مسؤولية تدريب الأفراد الذين يعملون معه، هؤلاء المشرفين لا يستطيعون تدريب الأفراد على الوجه الأكمل، إما لعدم وجود وقت كافي لديهم بسبب قلة مقدرتهم على التعبير مما يجول في أنفسهم و شرح فنون العمل للأفراد، لذلك يجب أن يكون هناك خبراء في الميادين المختلفة يتفرغون لتدريب الأفراد حتى تضمن نجاح البرامج التدريبية.²

الفرع الثاني : التحفيز

أولاً: مفهوم التحفيز للتحفيز عدة تعريفات نذكر منها مايلي:

تعريف (01)

هو فرص أو وسائل (مكافأة، ترقية..) توفرها المنظمة للأفراد العاملين لتثير بها رغبتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد و العمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع رغبتهم.³

تعريف (02)

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء متميز، و هي بذلك لا تمثل جزءاً مكملًا للأجور، و المرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.⁴

تعريف (03)

التحفيز Motivation: فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة.⁵

¹ مرجع نفسه، ص 131.

² عادل زهير، الإدارة العامة، دار النهضة للطباعة و النشر، لبنان-بيروت، ص 274.

³ عاطف جابر طه أشرف ريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، مطابع دار الهندسة، الدار الأكاديمية للعلوم، ص 204، ص 304.

⁴ بنشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الريا للنشر والإسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص 89.

⁵ صالح مهدي محسن العاصريكاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الثانية 2008، ص 491.

تعريف (04)

هوتلك العلاوات والمكافآت التي توفرها المنظمة للأفراد العاملين من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل و الكفاءة والسلوك السليم.¹

ثانياً: أنواع التحفيز

تختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى فكل منظمة تستخدم وسائل وأساليب بم يتوافق مع مواقفها.

أ- الحوافز المادية

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة لأخرى، وتمثل هذه الحوافز في الحوافز النقدية التي تعتبر أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية لم تشبع بالكامل و عليه فان النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني و ذلك لأن النقود. وندكر من أشكال الحوافز ما يأتي:

- 1-الأجر: تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأن يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالأكل،المسكن، الملابس، السياحة و شراء كل ما تشتهي نفسه كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب و جذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.
- 2-العلاوات الاستثنائية الفردية: تتمثل فيمكافأة تقدم للفرد مرة واحدة على أساس مستوى الإدارة المرتفع، و يمكن أن تتمثل في صورة نقدية أو في صورة أخرى مثلا عندما تقدم المنظمة حوافز في صورة رحلة ترفيهية.
- 3-المكافأة: قد تلجا المنظمة إلى تقديم مكافأة للإداريين و ذلك في الأداء العام للمنظمة أو الأداء المتميز للأقسام التي يشرفون عليها أحيانا يطلق عليها مكافأة السنوية.

ب- الحوافز المعنوية

هناك بعض الحاجات يمكن إن تشبع ماديا كما ذكرنا أنفا، و العوض الأخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية و هذه الأخيرة هي الحوافز التي تساعد و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله و ولاءه له و تحقق التعاون بين زملائه. و أهم هذه الحوافز هي:²

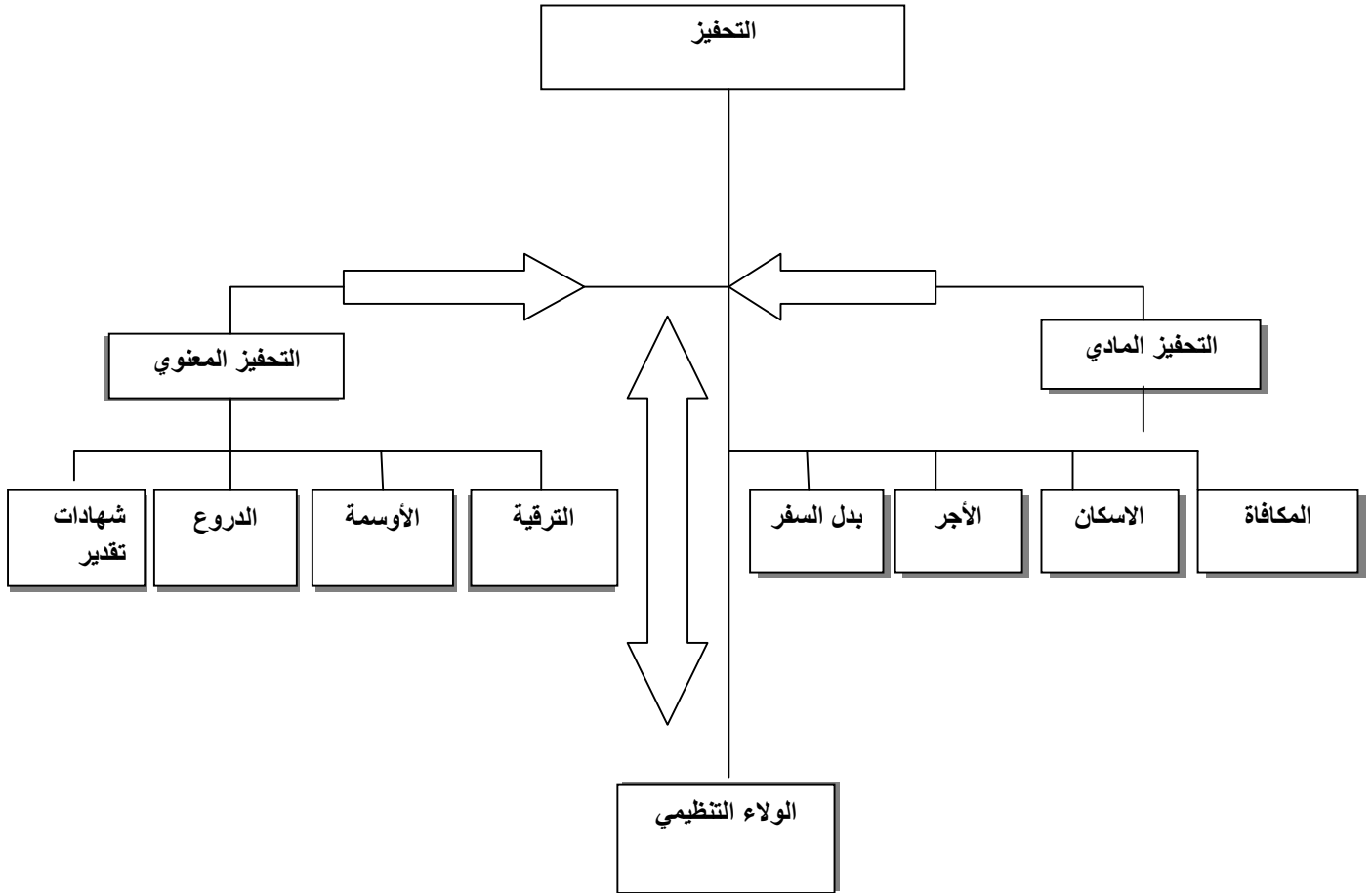
¹فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية للنشر و التوزيع-عمان، 1995، ص 160.
²عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية 2007-2008، ص 12-14.

- 1- فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفة أعلى من مراكز الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، و بالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى و في هذه الحالة ستكون الترقية حافز مشجعاً للعاملين على العمل و الإنتاج كي يظفر بالترقية.
- 2- تقدير جهود العاملين: و يكون ذلك جمع شهاداتتقدير أو توجيه رسائل شكر لكل العاملين الأكفاء الذين يحققون كمستويات إنتاج جيدة و ذلك كتقدير من قبل الإدارة المنشأة لجهودهم المبذولة فيإنجاح مؤسسة.
- 3- إشراك العاملين فيالإدارة: يقصد بإشراك العاملين فيالإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها و اتخاذ قراراتها و الهدف الأساسي من اشتراك العاملين فيالإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم.
- 4- تحسين ظروف ومناخ العمل: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة كالإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة... الخ يؤثر على أداء و إنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية المناسبة كأن استعداد الفرد للعمل أحسن.
- 5- التأمين الصحي: و يقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي و مستلزمات الاستشفاء كلياً و جزئياً للشخص و أفراد أسرته، و تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.¹

¹مرجع نفسه، ص14-17.

يتضمن الشكل على انواع التحفيز:

شكل 1-3



المصدر: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية

ثالثاً: أهداف التحفيز

- لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة كالآتي:

- (1) تحسين الإنتاجية.
- (2) إبراز أنشطة المؤسسة.
- (3) رفع الروح المعنوية للعاملين.
- (4) الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
- (5) مكافأة الأداء المتميز.
- (6) تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- (7) حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.¹

رابعاً: أهمية التحفيز

يحقق النظام الجيد الحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- (01) زيادة نواتج العمل.
- (02) إشباع احتياجات العاملين.
- (03) الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- (04) رفع روح الولاء و الانتماء.
- (05) تنمية روح التعاون بين العاملين.
- (06) تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.²

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل إستراتيجية خاصة بها، وتتضمن هذه الأنشطة و الممارسات مجموعة واسعة من الوظائف و المهام تختص جميعها بجانب هامة

¹ عبد الرحمان بن محمد بن محمد الجساسي، مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية، جامعة العلوم الانسانية الماليزية-نيلاي، ديسمبر 2016، ص14.

² بشار يزيد الوليد، المرجع نفسه، ص89.

يشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة و الوقت المطلوب.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لإدارة الموارد البشرية

لقد تعددت تسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلنا لهذا المسمى، فقد لقبنا بالقاعدة منها إدارة القبول العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي التي تلعبها إدارة الموارد البشرية في تقدم نمو المنظمة وتعلما باختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذا الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولنا الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع زيادة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث توليد الساعة، إنما هي نتيجة لتطور تعدد يرجع عهدا لبداية الثورة الصناعية، ت لك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية

متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية¹ كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذا الأسباب:

- 1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي يساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
- 2- ظهور ونمو المنظمات الكبرى و المجتمعات الحضارية الحديثة.
- 3- التطور الذي حدث في مجال التعليم و التدريب الإداري.
- 4- التغيير الذي يحدث في اتجاهات أصحابها وأرائها تجاه العاملين.
- 5- التطورات الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن

ما يلي:

أولا: تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

¹ زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمة الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص11.

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإدارية للإنسانية حيث:

1- نظرة إلى العامل باعتبارها سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2-

نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى المهارات بسبب نظام المصنع الكبير وعمل الرغمة منذ لكفنا الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع¹.

ثانيا: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربع

لإدارة وهي:

1- إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.

2- الاختيار العلمي للمعاملين.

3- الاهتمام بمتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

4- التعاون والحقيقي بيننا لإدارة الموظفين².

ثالثا: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمو قوتها المنظمات العمالية في الدول وخاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحوالت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

رابعا: بداية الحرب العالمية الأولى:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (الفاو بيتا

) وطبقته نجحوا جعلوا العمل قديما لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

¹ مرجع نفسه، ص 11.

² عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2009، ص 03.

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 طلائعاً وللمساعدة في تطوير إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة و أعد أول برنامج تدريبي لمدرييها بالأقسام عام 1915 و 12

كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت بداية العشرينيات بداية الثلاثينيات القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجرين تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأفتحت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريبيو تنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيدهم العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم غيرها من الأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس الأثرى وولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنها أكثر شمولاً لأنها ضعفت اعتبارها جميعاً لجانها الخاصة ببيئتها وظروف العمل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ماهية لا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن أفعال وسلوكها للإنسان بل لعاملين أو أثر¹ العوامل على هذا السلوك، وتضيفون علمنا المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجال إدارة الموارد البشرية مثل سياسات التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية علماً لها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغييرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن نتصد لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاهات المتزايدة

¹ مرجع نفسه، ص 17-19.

في الاعتماد على الكمبيوتر والأتمتة كياتفيا إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل .
وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية.

والتغير المستمر في مكوناتها القبول العاملة من حيث المهنة والتخصصات، وبجبال تأكيد علماء استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة
دائرة مثلاً إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمها

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من
التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة و في هذا لإطار نعرض بعض المفاهيم في إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصر بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد
احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها و منحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة
بهدف الاستفادة القصوى من جهودها و فكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نعرض مختلف التعاريف للإدارة موارد البشرية من اجل الوصول إلى تعريف
موحد و أكثر وضوحاً.

تعريف (01)

يعرف sikhula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات
تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار و التعيين ، والتنمية ، التعويض الأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات

الاجتماعية و الصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.²

تعريف (02)

¹ مرجع نفسه، ص 17-19.

² عبد الكريم احمد جميل ، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2015 ، ص 08.

يعرف myres.c و pigros.p إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة ، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.¹

تعريف (03)

عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم و النوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.²

تعريف (04)

وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم، وتوفير سبل الأمن و السلامة لهم.³

ومن التعاريف السابقة يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من اجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

إن المحور الأساسي في فكرة الإدارة هي خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، وتبدو أهمية إدارة الموارد البشرية على المنطلق التالي:

- 1- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- 2- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
- 3- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين.

¹مرجع نفسه، ص09.

²نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، الطبعة الثانية 2013م- 1434 هـ، ص 24.

³مرجع نفسه، ص24.

4- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة.

5- إن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة و حل مشكلاتها.

6- إن الموارد البشرية هي احد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية و الموارد المادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.¹

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشري

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها و حجمها و مستوى تطورها، و يمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- الأنشطة الأخرى.

- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

أ- **الأنشطة الأخرى:** من بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتشمل هذه الأنشطة مايلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: يتناول هذا النشاط العديد المجالات من بينها تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاختيار و التعيين.

2- تنمية الموارد البشرية: من بين مجالات هذا النشاط التأهيل، التهيئة المبدئية، التطور الإداري و التنظيمي.

3- التعويض و التحفيز: ويشمل هذا نشاط بعض المجالات منها تقييم الوظائف ، تحديد الأجور والرواتب، التحفيز الفردي و الجماعي .

4- صيانة الموارد البشرية: تشمل على المجالات التالية منها المنافع المادية، الخدمات الاجتماعية، الروح المعنوية و الرضا الوظيفي.

5- علاقة العمل: تشمل بعض المجالات منها تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش).

ب- **الوظائف الإدارية:** تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز وتحديد الخصائص الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، ص21.

وسيتم التعرض لكل من هذه المهام نشئ من التوضيح.

1-التخطيط: هو إعداد خطة نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات و متطلبات تنفيذ هذه الأهداف ، ورغم كون الموارد البشرية عنصر أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى.

2-التنظيم: تهدفعملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية و العلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجيع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية و يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي والى تحقيق فاعلية المنظمة من ناحية أخرى.

3الرقابة: عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين و التوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد و الإجراءات و كذلك العقوبات و الاجراءات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها ، و تتضمن هذه المرحلة أربع مراحل هي:

أ- وضع سياسات وإجراءات و قواعد الأداء.

ب- قياس الأداء الحقيقي.

ت- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

ث- القيام بالتعديلات اللازمة.¹

ويشكل وضع السياسات، الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة، و التي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم أما الإجراءات و القواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة وعينة، و توضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات، ويتم وضع المؤشرات التي

¹قوبع خيرة، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، ص09.

تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، تم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.¹

1- التوجيه و التحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث يقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إدارة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

2- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد و التأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية ، معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.²

3- المبحث الثالث: الموارد البشرية وأثرها على الإنتاجية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية و أسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها إن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة و تحرر الأسواق، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب و تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجياتها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و أهمية تحسينها.

تعتبر الإنتاجية من المواضيع الحيوية التي تلقي اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، حيث أصبحت مدار بحث وتحليل و تعليق بين الجهات و الأوساط الرسمية للحكومات و عقدت من أجلها الندوات و الاجتماعات بهدف تعميق الوعي و الربط بينها وبين تحقيق أهداف و خطط التنمية الكبرى.

الفرع الأول: مفهوم الإنتاجية

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض و عدم الوضوح و لا زال حتى وقتنا الحاضر يعوزه الدقة و الشمول و ذلك لتعدد مفاهيمه و اختلاف البعض في استعمالهم هذا المصطلح.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص33.

² مرجع نفسه، ص34-35.

يمكن دراسة تعاريف الإنتاجية على النحو التالي:

تعريف (01)

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة) وبين الناتج من تلك العملية ومن ثم فإن¹:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الموارد}}{\text{الناتج}}$$

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة أي إن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة.

تعريف (02)

يعرف mali الإنتاجية بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.²

تعريف (03)

تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون اخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس المال أو المواد الخام.³

تعريف (04)

تعرف الإنتاجية على أنها عملية يتم بموجبها استخدام الموارد (المدخلات) بطريق ما أو أكثر للحصول

على المنتجات (المخرجات) ومن هذا المنطلق، فإن الإنتاجية تتعلق مباشرة بكل من المدخلات و المخرجات، والإنتاجية قد تكون كلية أو جزئية.⁴

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011، ص 197.

² - مرجع نفسه، ص 198.

³ سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية ، ص 274.

⁴ محمود احمد الفياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، الطبعة الأولى 1431هـ-2010، ص

ومنا التعاريف السابقة يشير مصطلح الإنتاجية بصف عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج والآلات و المعدات.

بينما تشمل المخرجات المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع

المدخلات

أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية: $\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المخرجات}}$

الفرع الثاني: أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي للتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة ، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على مستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية.

ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة نفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى بائعين الأقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرضي من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها ن إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.

كما أن تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:

1- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.

2- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.

3- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.

4- تعظيم الكفاءة بتقليل التكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.

5- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.

6- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.¹

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات، نظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع قضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية ومن الموافق التي يمكن إدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

قد يتم ذلك من خلال تكوين فريق يتضمن ممثلين من كل إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات، ويعد ذلك الإجراء ضروريا للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة، وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين في المستوى الإداري الأوسط لما ذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد نحو التدخلات الجديدة، ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية.

بعد تقدير الحجج يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطور التنظيمي ومنافستها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتلائم مع الفلسفات الجديدة مع نظم الحفز أو التعويض.²

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصالات الإدارية وإنتاجية الموارد البشرية

¹ بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، ص 281

² قويع خيرة، مرجع نفسه، ص 63.

يعد الاتصال من الأساسيات المطلوبة في المؤسسات الناجحة التي يتميز بها كل إداري وخاصة إدارة القوى البشرية، حيث أصبحت تحظى تنمية الموارد البشرية و تطور الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي. وفي هذا المجال ساهم الاتصال الإداري مساهمة فعالة، حيث أصبح يندرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية و هي درجة إتاحة و التحكم في الاتصال الإداري.

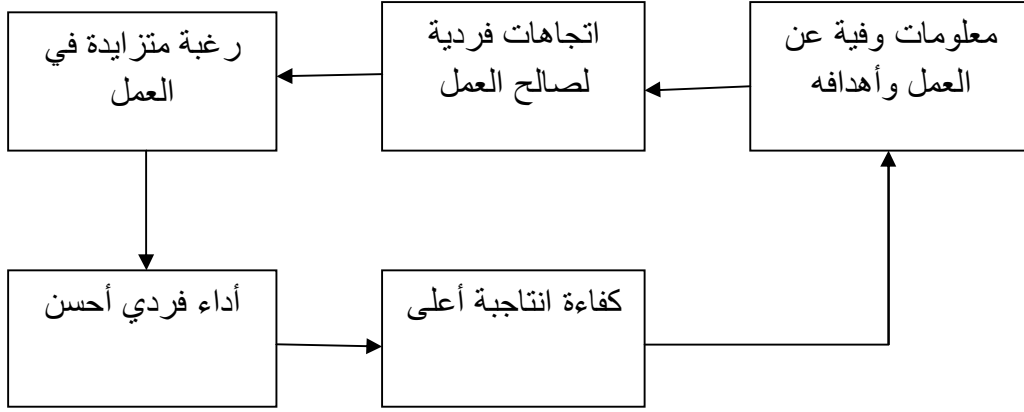
حيث أن للاتصال الإداري علاقة متكاملة في إنتاجية الموارد البشرية، نظرا لثقل العلاقة بين أداء الموارد البشرية والمتغيرات البيئية الحديثة وخاصة الاتصال الإداري ومنها ما دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها من انجاز بكفاءة وفعالية، وخلق أساليب مختلفة تركز على غاية وحيدة وهي تحسين الإنتاجية وأداء الموارد البشرية من خلال التدريب كأحد المعالم الأساسية التي يمكن التكيف مع كل ما هو حديث، إلا أن الرؤية السطحية لمثل هذه العلاقة السببية تتجلى من خلالها الأوضاع الداخلية والصورة الحقيقية للمؤسسة، كون أداء المورد البشري يعني انجاز الأعمال على مستوى المنظمة بكفاءة، ويتطلب ذلك بنية تحتية للاتصال الإداري ونظام معلوماتي راقبي وتطوير مستمر للقدرات وكل هذه العناصر تعكس حالة المؤسسة.¹

علاقة الاتصال الإداري بالإنتاجية:

تلعب عملية الاتصال الإداري دورا حيويا في رفع إنتاجية المؤسسة من خلال تأثيرها على اتجاهات و سلوك الأفراد من ناحية ودفعهم للعمل، كذلك تقبلهم لأهداف و سياسات الإدارة من ناحية أخرى. من الشكل التالي يتضح لنا كيفية تحقيق الانتاجية من خلال الاتصالات الادارية في المنظمة.

الشكل (1-3)

ادارة الموارد البشرية <https://www.bayt.com/at/specialties/q/6667>



المصدر: أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل

إن حصول الفرد على معلومات وافية عن العمل الذي يؤديه، شرط أساسي يتمكن من أدائه بطريقة صحيحة، ومن ناحية أخرى فإن مقدرة على التعبير عن وجهة النظر هو توصيل رأيه إلى الإدارة يتضمن حصولها على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل وكذا رسم الخطط والسياسات.

لا شك أن المساهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في هذا السبيل تظهر في عملية اختيار و تعيين الأفراد المؤهلين لأنواع العمل المطلوبة في المشروع، فإن اختيار نوع المشرفين الذين يحسنون عملية الاتصال يشعرون الأفراد على التعبير عن آرائهم و إيصال معلوماتهم إلى الرؤساء يعتبر خطوة أساسية في سبيل رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

كلما كان نشاط الاتصال في المشروع أوسع (وهذا بزيادة كمية المعلومات وكذا البيانات المتبادلة بين الأفراد) فإن الإنتاجية تميل إلى الارتفاع، وكلما نقصت مساهمة العمال في إبداء آرائهم وضعف شبكات الاتصال أدى إلى تضائل الإنتاجية.¹

علاقة الاتصال الإداري بالموارد البشرية:

إن الفرد في المؤسسة على اتصالات دائمة مع غيره من الأفراد العاملين بها حيث نجد اتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، و اتصالات بين الزملاء و اتصالات مع العملاء. فالاتصال بالنسبة للمنظمة هو عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في المؤسسة.

¹ أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل، تشريع الجزائر، الجزء الثاني، ، تاريخ النشر: 1998، ص 82.

علاقة الاتصال الإداري في تحسين إنتاجية الموارد البشرية :

غالباً ما يتساءل المسيرون كيف يمكن رفع معدلات التراكمية الرأسمالي إذا كانت مرد ودية المؤسسة ضعيفة بسبب توائي أو انخفاض معنوياتهم؟

والإجابة تتلخص في القول: " بأن الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و كذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فعالية و كفاءة الاتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات و الأعباء المسندة للفرد و الطريقة الملائمة لانجازها".

فعلى مر العصور سعى أرباب المصانع للاستغلال الأفضل لعوامل الإنتاج المتاحة، بما في ذلك العامل البشري و تعمق هذا المسعى مع بداية القرن الحالي حيث استخدمت عديدة للتأثير الإيجابي على الأيدي العاملة فالكلاسيكيون استخدموا الأجور لكن مع تطور الدراسات ظهرت وسائل أكثر فعالية لتطوير العامل البشري،¹

غير أن الاتجاهات الحديثة طلبت بإشراك العامل في مختلف جوانب نشاط المؤسسة و إشاعة جو من الانسجام والتألق في الأوساط المهنية بالاعتماد على الاتصال الذي يعد أداة لا غنى عنها.

إن جميع العاملين بالمؤسسة على اختلاف مواقعهم في سلم التدرجي للوظائف يتمنون أن تكون لديهم معلومات حول تطور المؤسسة و تحدياتها ، و كل ما يجري بداخلها، فم جانب العمال أهمية الاتصال تقتضي وضعه في المقدمة ، فلا يمكن للفرد قضاء 65000 ساعة من حياته في المصنع دون أن يتصل مع العمال الآخرين ، مع أن مقر عمله يعتبر من أكثر الأماكن الملائمة للصراعات .

من جهة أخرى تركز النظريات السيكلوجية و السيسولوجية على الموارد البشرية وتطلعاتها المادية و الاجتماعية والنفسية لان العامل بالنسبة لها ليس مجرد قوة جسده بل قلب، عقل وحرية ونظرة سياسية فضلا عن كونه يتمتع

خلاصة الفصل

¹بايتبوزة، التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة يحيى فارس-مدية، العدد34- 2013، ص238-239.

- تفسير العلاقة بين الاتصال الإداري و الأداء البشري يتطلب فهم الدور الذي يقوم به الاتصال في هذا الإطار و قد اتضح من مختلف المباحث المتطرق إليها في هذا الفصل أن:
- تقييم أداء المؤسسة عن طريق الكفاءة و الفعالية يمكن من تجسيد أهداف بدقة. يتم ذلك في إطار الخطة الاستراتيجية المرتكزة على الاتصال الإداري الداخلي باعتبار أن الحصول على المعلومة و معالجتها و توزيعها هو أساس العمليات الإدارية.
 - قياس إنتاجية الموارد البشرية خطوة مهمة و بالنظر للعوامل المؤثرة فيها، اختلفت التصنيفات باختلاف مجال الدراسة وهدفها.
 - لتحسين الإنتاجية تستعين المؤسسة بتسع خطوات و نجاحها يتوقف على قدرتها على حفز و تشجيع تنفيذ الأفراد للخطة المسطرة، لأن العنصر البشري هو المحدد الحقيقي للإنتاجية وليس العوامل الفنية أو المادية.
 - يتحدد مستوى الأداء الفردي انطلاقاً من مقدرة الشخص على العمل و مدى رغبته، والنجاح في تحسين الإنتاجية يقتضي تحليل الموقف يكون فيه خلل في نسبة الإنتاجية المحققة، ثم التعرف على سببها، وهل هو ضعف الرغبة أم القدرة لتمكن من معالجة الخلل اعتماداً على الوسائل و البدائل، و في مقدمتها تبني استراتيجية اتصالية متكاملة، و بعد تشخيص المشكل بدقة.
 - تتأثر إنتاجية الفرد داخل المؤسسة بالأبعاد النفسية التالية: الدافعية للعمل و الروح المعنوية و الرضا الوظيفي و قد اتضح من خلال الدراسات الميدانية أن العوامل النفسية و العلاقات الإنسانية كنظام الإشراف و الاتصال الإداري و النشاط الاجتماعي أثر كبير في معدل إنتاج الفرد يفوق تأثير العوامل المادية.
 - يتحدد دور الاتصال الإداري في تحسين الموارد البشرية وفقاً لأهميته عند وضع الخطة بإشراك كافة الأفراد، مع استخدام الاتصال كأداة للمشاركة في اتخاذ القرار و تنسيق الجهود، و تنمية الإحساس بروح الجماعة، و أثناء تنفيذ الخطة يسهل الاتصال عملية الإشراف و يحسن الأداء الفردي و الجماعي

تمهيد

أصبحت الدراسات والأبحاث بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي والتصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي. ومن هنا ارتأينا أن يكون هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية، لموضوع التأمينات الاجتماعية لما تمثله هذه الأخيرة من أثر كبير في الحياة القومية والاقتصادية التي تخص مختلف شرائح المجتمع. وأن دراسة موضوع يهتم بتحليل وتحديد أهدافها ووسائلها ويدرس على وجه الخصوص وظيفة إدارة المعرفة على هذا المجال لا بد له أن يشمل على جانب تطبيقي مكمل للنظري، يتم من خلاله توضيح ما إن كانت هذه الوكالة تطبق برامج إدارة المعرفة ومدى استيعاب العمال بالوكالة للمعرفة، وأهميتها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، فكان محتوى الفصل عبارة عن مبحثين :

المبحث الأول : نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت.

المبحث الثاني: مقابلة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول وكالة تيسمسيلت

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الجراء

أولاً: مفهومه

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 يناير 1988م المتضمن قانون التوجيه للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المادية.

ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاء، وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية).
- تسيير المنح العائلية.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.¹

¹ www.CNAS.dz

- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي الحقوق من الاداءات الاجتماعية على شكل انجازات ذات طابع اجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.¹

¹ www.CNAS.dz

المطلب الثاني: نشأة الوكالة و هيكلها التنظيمي

أولاً: نشأة الوكالة

اقتصرت الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء على ثلاث وكالات جهوية منذ الاستقلال سنة 1962 والتي تتمثل في الوكالة الجهوية لقسنطينة التي تضم ولايات الشرق والوكالة الجهوية بالجزائر العاصمة لولايات الوسط والوكالة تيسمسيلت كمركز من مراكز الدفع، حيث تم إنشاؤها وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 85-223 مؤرخ في 20 / 08 / 1985 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية حوادث العمل والأمراض المهنية ، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 92 - 07 المؤرخ في 08 / 01 / 1992 في أواخر 1986 تم فتح وكالة تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بعد ما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت ويتفرع منها عدة مراكز للدفع سرا بالنسبة للدوائر أو البلديات

مراكز الدفع و الملحقات التابعة للوكالة:

- مركز الدفع تيسمسيلت.
- مركز الدفع ثنية الحد يبعد ب 48 كلم عن مقر الولاية.
- مركز الدفع برج بونعامه يبعد 58 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة خميسي تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة لرجام تبعد ب 32 كلم عن مقر الولاية.
- ملحقة بوقايد تبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية متواجد برمتفعات جبال الونشريس، و هي أقدم¹

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أفريل 2013.

هيئة على مستوى وكالة تيسمسيلت حيث أنشئت منذ 1948 وكانت تابعة للصندوق الاجتماعي لعمال المناجم وكذلك بالوكالة مراسلتين محليتين

- مراسلة بلدية عماري و تبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية

- مراسلة برج الأمير عبد القادر تبعد ب 82 كم

ثانيا: الهيكل التنظيمي

- عدد العمال: تضم الوكالة حسب إحصائيات أفريل 2013، 208 عامل مكلفين بالتعويضات فقط موزعين كالتالي:

(1) بالنسبة للمصالح تضم 09 موظفين موزعين كالتالي:

- مصلحة الأخطار الكبرى 03 موظفين

- مصلحة الانتساب 03 موظفين

- مصلحة الاتفاقيات 03 موظفين

(2) بالنسبة لمراكز الدفع تضم 56 موظفين موزعين كالتالي:

- تيسمسيلت 21 موظف

- ثنية الحد 13 موظف

- خميستي 08 موظفين¹

- لرجام 09 موظفين

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أفريل 2013.

- برج بونعامة 07 موظفين

- بوقايد 05 موظفين

(3) بالنسبة لنيابة المالية والتغطية

3-1- قسم المالية: 12 موظف

- مصلحة المحاسبة 5 موظفين.

- مصلحة الحولات 03 موظفين.

- مصلحة الخزينة 03 موظفين

- مصلحة الميزانية 01 موظف

3-2- قسم التحصيل 17 موظف

- مصلحة التغطية 07 موظفين.

- مصلحة المنازعات 03 موظفين.

- مصلحة التقييم 03 موظفين.

- مصلحة مراقبة أرباب العمل 06 موظفين.

3-3- مركز دفع الأجور و الرواتب 03 موظفين.

3-4- المراقبة الطبية تضم 04 أطباء و 05 أعوان.¹

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أفريل 2013.

3-5- الإدارة العامة تضم 16 موظف.

3-6- عدد المؤمنین 121.438

المطلب الثالث: الأنواع المختلفة للأداءات داخل وكالة تيسمسيلت ومهام كل مصالحها

الفرع الأول: الأنواع المختلفة للأداءات داخل وكالة تيسمسيلت

تقدم الوكالة ستة أنواع من التعويضات وهي كالتالي:

(1) التعويض على المرض:

أ) تعريفه: يتمتع المؤمن ضد المرض من طرف الوكالة من أداءات عينية وأخرى نقدية

- **الأداءات النقدية:** تتمثل في منح تعويض يومي عن المدة التي انقطع فيها المؤمن عن عمله بسبب المرض.

- **الأداءات العينية:** تتمثل في التكفل بمصاريف العلاج سواء كان له أو بالنسبة لذوي حقوقه.

ب) شروط الاستفادة من هذا الحق:

كي يستفيد المؤمن من الأداءات العينية والنقدية يجب أن يكون قد عمل خمسة عشر يوماً أو مئة ساعة خلال ستة أشهر الأولى و60 يوماً أو 400 ساعة خلال 12 شهر التي سبقت تاريخ تقديم العلاج الذي يطلب تعريض نفقاتها.¹

(2) التعويض عن الأمومة:

أ-تعريف: تتكون أداءات التأمين عن الأمومة من أداءات عينية ونقدية:

¹ - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشفة والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

- **الأداءات النقدية:** تتمثل في دفع تعويضة يومية للمرأة العاملة التي تضطر بسبب الولادة إلى الإنقطاع عن العمل لكل من العاملة الأجنبية والمؤمنة إجتماعيا.

- **الأداءات العينية:** تتمثل في كفالة المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع وتبعاته من النفقات.

ب- **شروط الإستفادة من هذا الحق:** يجب أن تكون المرأة العاملة أو الزوج المؤمن قد عمل:

- (15 يوم أو 100 ساعة) أثناء الثلاثة أشهر التي تسبق الأداءات المطلوب تعويضها.

- (60 يوم أو 400 ساعة) على الأقل أثناء اثني عشر شهرا التي تسبق تاريخ الأداء المطلوب تعويضه.

- (15 يوم أو 60 ساعة) على خلال ثلاثة أشهر التي تسبق معاينة طبية للعمل وتفقد المرأة العاملة حقها في التعويضة اليومية إذا توقفت عن العمل بسبب الإستقالة أو عطلة غير مدفوعة الأجر خلال الفترة المحصورة من أول تاريخ المعاينة الطبية للحمل وتاريخ الولادة.

3) التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية:

أ- **تعريف:** هي استفادة المؤمن أو ذوي حقوقه من الأداءات التالية:

- **الأداءات العينية:** تتمثل في تعويض مصاريف العلاج، الجراحة، التحاليل والإقامة بمستشفى وتصلح وتحديد الأجهزة... الخ.

- **الأداءات النقدية:** هي دفع التعويضة اليومية ابتداء من أول يوم يلي تاريخ التوقف عن العمل وينتهي بأحد التواريخ التالية (تاريخ الشفاء، تاريخ الوفاة).

ب- **شروط الاستفاداة من هذا الحق:**¹

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية، أفريل 2013م

يجب أن تكون الضحية تمارس عملاً مأجوراً مع إثبات أن التوقف عن العمل كان بسبب العجز الذي لحقها من جراء الحادث أو المرض المهني.

ج- المستفيدون من هذا الحق:

يستفيد من هذا الحق كل عامل أجير أو شبه أجير بالإضافة إلى أشخاص آخرين هم:

- طلاب المؤسسات التربوية التقنية، مؤسسات التكوين المهني المتمهون والمتربصون، الأشخاص المتطوعون في تسيير هيئات الضمان الاجتماعي والسجين الذي يؤدي عملاً لعقوبة جزائية.¹

4) التعويض عن العجز:

أ) تعريف: الهدف من التأمين عن العجز هو إعطاء للمؤمن إجتماعياً منحة شهرية تعويضاً عن العجز الذي يصيبه أو يقلل من قدرته العملية أو من ربحه.

ب) شروط الاستفادة من هذا الحق: الاستفادة من هذا الحق يجب أن تتوفر الشروط التالية:

- أن تكون نسبة العجز عن العمل انخفضت إلى النصف.

- أن يكون المعني بالأمر قد بلغ ستين سنة بالنسبة للرجال و خمسة وخمسين بالنسبة للنساء.

5) التعويض عن الوفاة:

أ) تعريف: هو إفادة ذوي الحقوق بمنحة الوفاة لغرض تحمل أعباء الحياة دون أية مشاكل.

ب) شروط الاستفادة من هذا الحق: لكي يستفيد المعنيون بالأمر من منحة الوفاة يجب:

- أن يكون المؤمن قد عمل (15 يوماً أو 100 ساعة) خلال ثلاثة أشهر التي تثبت الوفاة.²

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية، أفريل 2013م.

² مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن العجز، أفريل 2013م.

- أن تكون له منحة تقاعد أو عجز أو ربع حادث عمل تكون نسبة العجز فيه لا تقل عن 50 %.

(6) المنح العائلية:

(أ) تعريف: هي منح أو مبالغ مالية محددة على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالة العامل المؤمن وذلك حتى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

(ب) شروط الاستفادة من هذا الحق: أن يكون المؤمن متكفل بأطفال ويمارس نشاط مأجورا إلا في حالة الإنقطاع عنه لأسباب معترف بها.

الفرع الثاني: مهام المصالح داخل وكالة تيسميسيلت

1- مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهمات داخل الوكالة.

2- نيابة المديرية للإدارة العامة : تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية :

(أ) مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية و التعاقدية المعمول بها و تسيير علاقات العمل، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.

(ب) مصلحة الأجور : تقوم بإعداد أجور العمال.

(ج) مصلحة المنازعات : متابعة جميع قضايا الخاصة بالمنازعات العامة و التقنية .

(د) مصلحة الوسائل العامة :تقوم بتتابع إنجاز الاستثمارات، ضبط حاجات التجهيز، تتولى شراء الأثاث و معدات التسيير.

(هـ) مصلحة الأملاك: وتسهر على جرد و صيانة الأملاك العقارية للصندوق.¹

¹ - مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مصلحة التأمين عن الوفاة، أبريل 2013م.

3- نيابة مديرية المالية و التحصيل : و تنقسم الى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية :

أ) **قسم المالية:** تقوم بالحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية و تحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما تقوم والتسيير المالي و المحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

ب) **قسم التحصيل:** ويقوم بترقيم أرباب العامل و تحصيل اشتراكاتهم، و مراقبتهم عند تهرهم من التحصيل و تتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات .

4- **نيابة المديرية للمراقبة الطبية:** تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة ،تنظم المراقبة الطبية ،دراسة ومراقبة طلبات المرضى المتعلقة بأداءات ، تحديد مقاييس العجز و الأمراض المهنية .

5- **نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي :** دورها الدراسات المعلوماتية و تتولى انجاز التطبيقات المعلوماتية و كذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

6- نيابة المديرية لاداءات : تقوم بتنظيم و تتابع تسيير الأداءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية

وحوادث العمل و الأمراض المهنية ،تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي الأداءات

في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

أ) **مصلحة الاتفاقيات:** تسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق و الشركاء و هم الأطباء ،الصيدالة النقل الصحي، صانعي النظارات، مركز المعالجة بمياه البحر، محطات المعدنية، و بعض العيادات الخاصة.

ب) **مصلحة بطاقة شفاء :** تقوم باستلام ملفات بطاقة شفاء و معالجتها و استقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصية مع تفعيلها و تسليمها للمؤمن.

ت) **مصلحة التعاقد مع المستشفيات :** و هو مشروع قيد الانجاز يتكفل بتقييم الفاتورات الشكلية¹

المرسلة من طرف المستشفيات .

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

ث) مصلحة الأخطار الكبرى : التكفل بتسيير معاشات العجز و ربوع حوادث العمل و الأمراض المهنية.

خ) مصلحة العلاقات الدولية : تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد، عجز، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا، تونس، بلجيكا) وكذلك التأمينات الاجتماعية و المنح لعائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول.

ج) مصلحة الانتساب : تقوم بانتساب المؤمنين الاجتماعيين

هـ) خلية التحويلات : تقوم بتحويل الملفات مابين الوكالات .

غ) مراكز الدفع : دورها تسيير نفقات الأداءات العينية و النقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية ، تسيير المنح العائلية، و الدفع من قبل الغير .

من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمدير تقوم بالمهام التالية :

ع) خلية الإصغاء: استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السريعة والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.

غ) خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من أمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار

المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.

ف) مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشفة: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشفة ومعالجته علميا و فنيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة

العلمية للأرشفة على المستوى المحلي.¹

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشفة والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

ق) خلية الرقابة : المراقبة الداخلية لجميع المصالح و إرسال التقارير إلى المدير و المديرية العامة .

د) مصلحة الأمن : التكفل بأمن الوكالة .

الخدمة المقدمة للمؤمنين :

يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات الآتية :

التأمين عن المرض: يحق للعمال التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض، هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم و تتمثل في:

أداءات العينية: التكفل بمصاريف للمؤمن أو ذوي حقوقه العلاج الصحي ، وتغطي النفقات التالية:

الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الصيدلانية، الأجهزة، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي والتأهيل المهني ، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، وجراحة عظام الوجه والفكين النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية و في مجال النقل الصحي أو كل وسيلة نقل تقتضيها الحالة الصحية للمريض .

الأداءات النقدية : هي تعويض موجهة لتعويض الدخل المفقود ، عندما يضطر المؤمن التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.

التأمين على العجز: التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدرة على الأقل تساوي 50% وعدم بلوغ السن القانونية للتقاعد

التأمين عن الأمومة: الاستفادة للمؤمنة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات اليومية.¹

خلال هذه الفترة بنسبة 100% و كذلك التعويضات العينية

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

التأمين عن الوفاة : رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفى التأمين عن حوادث العمل و الأمراض المهنية : تعويض الأداءات العينة و النقدية عند حادث عمل

أو مرض مهني .

المنح العائلية: تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس.¹

المبحث الثاني: الإطار الميداني

إن الإتصال الإداري في المؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية و التعامل فيما بينهم بخصوص أهداف المؤسسة، الذي ساعد بدوره على تكوين جماعات العمل المختلفة التي ساهمت في تحسين الأداء داخل المؤسسة وتحفيز الموظفين في مختلف المصالح على المبادرة و بذل الجهد في تحسين الإنتاج وذلك بفضل الاتصال الفعال

المطلب الأول: تحليل أسئلة المقابلة الخاصة بالرؤساء

1- هل تعتقد أن الأوامر التي تعطىها لمرؤوسيك تحتوي على الكلمات المفهومة ؟

- بصفة عامة كانت أجوبة المبحوثين أي الرؤساء أن الأوامر التي يعطونها لمرؤوسيهم بسيطة و مفهومة بحيث تتلائم مع المستوى التعليمي لمرؤوسيهم وكذا التنفيذ تلك الأوامر على أتم وجه.

2- هل يطرح عليك مرؤوسيك أسئلة حول محتوى الأوامر التي كلفتهم بها؟

- أغلب إجابات أفراد العينة أكدت أن في بعض الأحيان تصادفهم حالات يستفسرون فيها مرؤوسيهم عن محتوى تلك الأوامر وهذا راجع لمستواهم التعليمي.

3- هل تظن بأن مرؤوسيك يفهمون جيدا المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك؟

¹ مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الجراء، مصلحة الأرشيف والتوثيق والإحصاء، أبريل 2013.

-أغلب أفراد العينة وهم الرؤساء أكدوا بأن مرؤوسيهـم أي العمال يعرفون جيدا الهدف و المغزى من معظم القرارات التي يتخذونها في حين فئة قليلة التي نفت أن العمال يفهمون المغزى من تلك القرارات وهذا راجع إلى المستوى التعليمي وكذا طبيعة القرارات.

4-هل تشعر أحيانا بان مرؤوسيك لا يفهمون محتوى المهام والأوامر، ولكنهم يخجلون ولا يستطيعون أن يطلبوا منك أن توضحها لهم؟

-اختلفت إجابات أفراد العينة في الإجابة عن هذا السؤال فالبعض يرى بان العمال لا يخجلون في طلب التوضيح عن بعض المهام و الأوامر التي كلفهم بها رؤسائهم وهذا راجع للعلاقات الإنسانية الجيدة و التفاهم الذي بينهم و البعض الآخر يرى عكس ذلك أي أن العمال يخجلون فيما يخص طلب التوضيح عن بعض المهام و الأوامر وهذا راجع إلى طبيعة الشخصية و النفسية وكذا مستوى التعليمي.

5-هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى قراراتك و أوامرك إلى مرؤوسيك؟

-اختلفت الإجابات فيما يخص هذا السؤال فذهب البعض إلى القول بأن هناك صعوبات في إيصال قرارات معينة وهذا راجع حسب رأيهم إلى المستوى التعليمي وكذا طبيعة تلك القرارات، بينما صرح البعض الآخر إلى نفي هذه الصعوبات في هذا المجال و هذا نظرا لان معظم القرارات التي يتخذونها تكون في مجال عملهم وبالتالي لا توجد أي صعوبات في إيصالها.

6-هل حدث وأن ألغيت القرارات و التعليمات التي اتخذتها بعد المناقشة بينك و بين مرؤوسيك وهل هذا يؤثر على إنتاجيتكم؟

-اختلفت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا السؤال فالبعض رأى أنه إذا كانت المناقشة بناء في صمم تحقيق أهداف المؤسسة فليس هناك أي اعتراض في إلغاء القرارات التي لا تخدم أهداف المؤسسة والتي لا تحقق لها أية إنتاج أما البعض الآخر يرى بأنها غير مجدية وهذا نظرا لأنه ليست لهم المعرفة الكافية التي تساعد في حال المشاكل الخاصة بالمؤسسة فمنه يكو الاتصال بينهم حاد مما يؤثر على أداء العاملين ومنه تراجع الإنتاجية.

7- كيف هي علاقتك بمرؤوسيك ومختلف الموظفين؟

-أجمع معظم أفراد العينة أن هناك احترام متبادل بينهم بين مرؤوسيههم وهذا نظرا لعلاقات الإخوة الطيبة و الصداقة السائدة بينهم.

8- ماهي العوامل الواجب تحسينها للحصول على إنتاجية عالية؟

-أجمع أفراد العينة على إجابة واحدة وهي توجد هناك عوامل تساعد على الإنتاجية وهي الاتصال الفعال الجيد بين مختلف المصالح و الموظفين و التفاهم والتشاور في كل ماهو لي صالح المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار ان يشغل كل منصب حسب تخصص الموظف مع المراقبة الجيدة لكل المصالح.

9- هل أنت راضي على القرارات التي تتخذها و التي تخص مجال عمل مرؤوسيك و انتاجية المؤسسة ككل؟

-يرى الرؤساء أن القرارات التي يتخذونها في مجال عمل مرؤوسيههم تكون بمحض إرادتهم ويكونون راضين عنها أما القرارات التي تخص المؤسسة و إنتاجيتها يكونون مجرون مناقشتها واتخاذها عبر التواصل والاتصال بمختلف المصالح بما يحقق إنتاجية عالية للمؤسسة.

10- ماهو نوع الاتصال الذي تفضله للتعامل مع الموظفين داخل المؤسسة؟

-اختلفت إجابات الرؤساء فكان الاغلبية منهم يفضلون الاتصال المباشر والأقلية مهم يفضلون الاتصال الغير مباشر وهذا راجع إلى شخصيتهم ،فلاحظ الفارق كون أن الاتصالات المباشرة أكثر دقة في نقل المعلومات و أقل عرضة للتحريف و التأويل، عكس الاتصالات الغير مباشرة فهي معرضة للتحريف بالزيادة أو النقصان.

11- هل تفضل الإجابة على تعليماتك لمختلف مرؤوسيك مكتوبة ام شفوية؟

-أجمع المرؤوسين على رأي واحد من خلال إجاباتهم ففضلوا الإجابة على التعليمات بالطريقتين معا وذلك لاختلاف مستويات و القدرات العلمية.

12- هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف طريقة جيدة في إيصال المعلومات وتجنب الوقوع في عوائق في الاتصال بين الموظفين؟

- كانت إجابة أفراد العينة أي الرؤساء أنه في معظم الأحيان يكون وصول المعلومات عبر التسلسل الهرمي هو أفضل طريقة و هذا تجنباً لحدوث مشاكل العمل وعوائق قد تحدث بين اتصال الموظفين بسبب الحصول على هاته المعلومات بطرق أخرى.

المطلب الثاني : تحليل أسئلة المقابلة للموظفين

1- هل لديك اتصال مع الرؤساء و الموظفين في العمل؟

- وانقسمت الإجابة بين أفراد العينة إلى هاته الإجابة فمنهم من أجاب انه علاقته بالرؤساء وكذا الزملاء في العمل جيدة وذلك راجع إلى شخصيتهم فهم دائماً يسعون إلى توطيد علاقتهم و هذا لصالح المؤسسة ككل، أما الجزء الثاني من أفراد العينة فعبروا عن علاقتهم بالآخرين أنها متوترة أحيانا وقد يعود سبب ذلك إلى طبع الموظف بحد ذاته أو بسبب عدم تأقلمهم مع الوضع داخل المؤسسة والرؤساء وطبعهم الصارم في العمل وهذا يوضح أن أغلب الموظفين لهم طبع اجتماعي يساعدهم على الاتصال فيما بينهم.

2- هل الاتصال يساعذك تحسين مستواك الإداري وقدرتك العلمية؟

- اجمع كل أفراد العينة على أن وجود اتصال داخل المؤسسة أمر مهم وذلك لأهمية دوره في إثراء معارفهم الناقصة وفي تحسين أداءهم وهذا مايساعد على الفهم الجيد لكل الأوامر والتعليمات وتطبيقها دون صعوبة.

3- هل اختلاف المستوى الإداري المهني بينك وبين الآخرين يشكل عائق؟

- وكانت إجابة أفراد العينة أي الموظفين فمنهم فأقلية منهم رأوا بان المستوى الإداري بين العمال لا يشكل أي عائق و اغلب هذه الفئة هم شباب جدد في العمل لأن ليس لديهم دراية بالعلاقات مع العمال الذين أكثر منهم خبرة في العمل وأعلى منهم درجات في حين أن الأغلبية يرون أن الاختلاف في المستوى الإداري المهني بين العمال أحيانا يشكل عائق فكان جواب احد الموظفين حين

طرح عليه السؤال قال: "لازم عليا نهبط من المستوى وليس المهني فقط بل حتى التعليمي باش نقدر نتفاهم معاهم ويفهموني بكل بساطة".

4- هل التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بينك وبين الرؤساء و الموظفين الآخرين؟

- معظم أفراد العينة أجمعوا على أن التشويش في الاتصال يزيد من سوء الفهم بين الرؤساء و الموظفين الآخرين حيث أجابهم على السؤال كيف؟ قال: "عدم فهم التعليمية يعني تعكير العمل، ومنه اختلاف الآراء الذي يؤدي لعدم التفاهم." و آخر قال: "عدم وصول الرسائل الالكترونية في الوقت المحدد بسبب تعطل الآلة، أو انقطاع اتصالات شبكة الإعلام الآلي مما يؤدي إلى توقف العمل." قال اخر: "عدم فهم الرسالة مثلا الخط أو اللغة ومنه عدم وصول المعلومة بالطريقة الصحيحة." وقال اخر: "الهيكال التنظيمي في بعض الأحيان يسبب بعض المشاكل لأن هناك علاقة مع المصالح وحتى نصل من مصلحة لمصلحة يقع تأخر ويحدث مشاكل ما بين العمال وفي المؤسسة أيضا."، أما القلة من أفراد العينة فردوا بأنه أحيانا لا يكون هناك تشويش.

5- هل ترى أن الاتصال بينك وبين مختلف المصالح يؤثر على إنتاجيتك؟

- أجمع أفراد العينة على أنه الاتصال بين مختلف مصالح يؤثر على الإنتاجية وذلك لما فيهم من كسب خبرات من بعضهم وزيادة معارفهم وتحسين مستواهم الإداري بالإضافة إلى نشوء علاقة صداقة بينهم مما يزيد فيهم روح التعاون فتحسين أداءهم ومنه يؤثر إيجابا على إنتاجيتهم.

6- هل تشكل الحوافز المادية و المعنوية دافعا لديك لزيادة إنتاجيتك؟

- اجمع معظم أفراد العينة على انه للحوافز أثر على العاملين لتحفيزهم وزيادة المثابرة على بذل أقصى جهد في العمل فيرون أن الحوافز المادية للعاملين لها حل الأثر على زيادة الطاقة الإنتاجية وكمية الإنتاج حيث أنها تشعر بتقدير صاحب العمل له وبالتالي يزداد ولائه للعمل ويزيد بطريقه غير محسوسة انتباهه للعمل وعزمه على إنتاج كميات أكبر، بينما كان رد القلة منهم أنه ليس شرطا أن تربط الحوافز بالجودة والإنتاج فقد تزيد الإنتاجية، و تنقص حسب كفاءة العاملين وقدراتهم.

7- هل يؤثر التكوين على مستوى أدائك وإنتاجيتك؟

-أجمع أفراد العينة أي الموظفين على أن التكوين المستمر للموظفين له دور في التحسين من مردوديتهم و أداءهم ومهاراتهم ومنه رفع الإنتاجية.

8- هل تحس أن المجموعة التي تعمل معها تزيد من دافعتك نحو العمل و إنتاج أكثر ؟

- بصفة عامة يرى معظم أفراد العينة أي الموظفين أن العلاقات الإنسانية الجيدة فيما بينهم تساعدهم كثيرا في الزيادة من دافعتهم نحو العمل وبذل جهد أكبر لزيادة إنتاجية وخاصة عندما تكون لديهم مشاكل خارجية عن نطاق العمل فإن تلك العلاقات الجيدة تساعدهم في تخطيت تلك المشاكل.

9-هل الاتصال يمكن من توليد أفكار التي تساعد في تحديد أولويات الأهداف الواجب

تحقيقها في المؤسسة؟

-انقسمت آراء أفراد العينة أي الموظفين إلى قسمين حيث ترى الأغلبية أن للاتصال دور يمكن من توليد الأفكار التي تساعد في تحديد أولويات الأهداف الواجب تحقيقها في المؤسسة كما قال أحد الأفراد مجيبا على السؤال كيف؟ قال:"لأننا في زمن السرعة و لابد التماشي معه ولأن المؤسسة تعتمد على الاتصال الفعال و المعلومات الصحيحة". و آخر قال فن مناقشة الآراء و اختلافها يخلق أفكار جديدة و نظورها ونستخدمها في رفع مستوى إنتاجية المؤسسة".

10-هل للاتصال الإداري دور في مساعدتكم على التحضير داخل المؤسسة؟

-اجمعوا نسبة من أفراد العينة أي الموظفين إن الاتصال فعلا يساعد على التحضير لعملهم و تحفيزهم ولتحسين مستواهم و أيضا تطوير قدراتهم العملية بينما القلة منهم يعطونه أهمية خلال ممارستهم لعملهم و تحضيرهم له داخل المؤسسة ومن هذا ارتفاع مردودية الفرد.

11- هل أحسست بصعوبة في بعض الأحيان فيما يخص مناقشة مشاكل خاصة بالعمل الذي

تقوم به مع رئيسك؟

- معظم أفراد العينة أي العمال يرون أن المناقشة بينهم وبين رؤسائهم تحدث بشكل يومي و هي في بعض الأحيان تكون مثمرة إيجابية وفي بعض الأحيان تكون سلبية وهذا نتيجة عدة عوامل منها النزعة القيادية لرؤسائهم.

12- هل يؤثر تحويلك من مكان عملك المعتاد إلى مكان آخر على أداءك وإنتاجيتك؟

- فبهذا الصدد يرى العمال أن التحويل من مكان عمل إلى مكان آخر يكون جيد وإيجابي خاصة إذا كانت ترقية في مكان العمل أما إذا لم يكن هناك ترقية فإن التحويل غير ضروري ويؤدي بهم إلى عدم التأقلم والإحباط نوعا ما مما ينعكس سلبا على أداءهم ومنه نقص إنتاجية.

المطلب الثالث: تحليل أسئلة المقابلة للعمال

1- هل تعتبر الخدمات المقدمة من مختلف مصالح المؤسسة تلي احتياجاتك؟

- أجمعوا معظم العينة على أن الخدمات المقدمة من قبل مصالح المؤسسة على أنها تلي مختلف احتياجاتهم وطلباتهم و ذلك من خلال الاستقبال و التوجيه و التنظيم و سرعة التنفيذ و الجهد المبذول من قبل موظفو المصالح.

2- بعد استخراجك لمختلف وثائقك من المصلحة هل حدثت بها أخطاء؟

- بصفة عامة يرى العمال أنه لم يتعرض إلى أي خطأ في الوثائق المطلوبة أو المستخرجة و ذلك راجع إلى الرقابة المفروضة إلى جانب تطور تقنيات العمل.

3- هل يتم توجيهك إلى المصالح دون جدوى؟

- يرى معظم العمال أنه يتم توجيههم للمصالح دون وجود أي مشكل أو عرقلة، بحيث أن المصالح تقوم بمهامها على أحسن وجه.

4- هل سبق لك وأن قدمت شكوى ضد موظفوا المصلحة؟

-أجمعت كل العينة على أنهم لم يسبق لهم وأن قدموا أي شكوى ضد موظفوا مصالح المؤسسة وذلك بفضل حسن تعاملهم وطريقة توجيههم و سرعة استجابة الطلب تجعل منهم مرتاحين.

خلاصة الفصل

يرتبط الضمان الاجتماعي بالمخاطر التي يتعرض لها الفرد في المجتمع و التي هي كثيرة و متنوعة كالمرض و العجز الذي يصيب العامل و يجرمه من مصدر الرزق اليومي وكذلك الشيخوخة و الوفاة وهناك مخاطر من نوع خاص مرتبطة أساسا بمهنة معينة كخطر البطالة وعدم كفاية الأجر إضافة إلى حوادث العمل و الأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل أثناء تأدية عمله .

فصندوق الضمان اجتماعي غرضه هو تقديم خدمة للزبون وإرضائه من بينها بتقديم أداءات نقدية مقابل العطل المرضية التي يتحصل عليها المؤمن له اجتماعيا بموافقة هيئة الضمان الاجتماعي، وهذا نتيجة لعجز بدني أو عقلي يمنعه من مواصلة عمله أو استئنافه، وكذلك أداءات عينية تتمثل في التكفل بمصاريف العناية الطبية و الوقائية والعلاجية لصالح المؤمن له وذوي حقوقه.

من خلال هذه الدراسة إن العمليات الإدارية تقوم على تبادل المعلومات و البيانات، من ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المؤسسة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث الاتصال المستمر الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.

يعد الاتصال الإداري من أهم العوامل المساعدة على تحسين إنتاجية الموارد البشرية لأنه يزيد من دافعية الأفراد للعمل بتوفير المناخ المهني الملائم ويرفع من معنوياتهم من خلال التنسيق و التعاون والتلاحم بين مختلف محتويات الوظيفة، كما يحثهم على جودة الإنتاج للصمود في وجه المنافسة. وبفضل الاتصال الإداري يتم التوصل إلى قرارات سليمة، وصياغة خطط استراتيجية ناجحة، فضلا عن ما سبق فليونة البنية الاتصالية الداخلية تخفف من حدة النزاعات والشكاوي .

نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة الميدانية التي اتخذت من مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء عن جملة من النتائج مكنت من الإجابة على السؤال المطروح في إطار الإشكالية و المصاغ كالتالي:
مامدى تأثير الاتصالات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية وتحسينها؟
للإجابة عنها تم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

أولاً:

- الاتصالات الهابطة **communication Downwards** وهي تناسب التوجيهات والسياسات و القرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- الاتصالات الصاعدة **upwards communication** و أغلبها من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا و كلما نشط هاذين النوعين من الاتصالات كلما زادت إنتاجية المؤسسة و زادت كفاءتها الأدائية.
- الاتصال الصاعد **Communication Horizontal** و يأخذ مجرى التنسيق بين الأقسام المختلفة في نفس المستويات. (وتم تأكيد صحة الفرضية الأولى)

ثانيا :

تلعب أدوات الاتصال الإداري دور كبير في العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة إذ وجودها وحسن استعمالها يؤثر إيجابا على إنتاجية الموارد البشرية، وعلى عكس ذلك ما تشهده المؤسسة، إذ تغلب فيها الوسائل الكلاسيكية محدودة الفعالية كالإعلان بالهاتف أو تقارير كتابية بينما تحتفي بالسيروية الاتصالية بين العمال، فغالبية العمال يستخدمون جزء فقط من طاقتهم لينجزوا أعمالهم بشكل مقبول انطلاقا من المعلومات المقدمة لهم أحيانا من المصادر الرسمية مما يؤثر على دافعيتهم للعمل، و بالتالي تراجع الإنتاجية.

(تم تأكيد صحة الفرضية الثانية).

ثالثا:

-إن عملية الاتصال منظمة ، واضحة و معلومة لدى الجميع و على مدى مناسب من الوعي الثقافي و المعلوماتي بالأساليب المعوقات المختلفة التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال و مما لاحظناه انعدام الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية و بالتالي يقف هذا العنصر كحجر عثرة في سبل تحقيق المؤسسة لأهداف التنمية المنشودة و مسؤولية ذلك يقع على الإدارة الناجحة التي من أهم واجباتها العمل على خلق المناخ السليم للاتصال بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق أهدافها و إشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها. (تم تأكيد صحة الفرضية الثالثة).

التوصيات :

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة يمكن إعطاء التوصيات التالية:
- 1- دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال.
 - 2- تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة و توفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة .
 - 3- توفير الحوافر المادية و المعنوية من اجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال .
 - 4- العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية و المعلومات المرتدة، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين و الإدارة.
 - 5- الاستفادة من خبرات الجهات المختصة بتكنولوجيا الاتصال لتوفير نظام اتصال فعال.

6- البدء في معالجة القصور و المعوقات التي تحول دون كفاءة، فكفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات المتعلقة بالتقنية المستخدمة و المعوقات الشخصية و التنظيمية.

قائمة الكتب

(أ)

- 1- علاء الدين عبد الغني، ادارة المظلمات، دار الصفاء للنشر و الطباعة للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، الطبعة الأولى 2011م-1432هـ.
- 2- ذياب زار واخرون ، الاتصالات التسويقية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق، الطبعة 2013م.
- 3- بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن -عمان، الطبعة العربية 2010م.
- 5- حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الأردن.
- 6- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات و الوظائف الطبعة الثالثة 2006م.
- 7- محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار اليسرية للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة 2008م-1428هـ.
- 8- ربحي مصطفى عليان، العمليات الادارية، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان، الطبعة الأولى 2010م-1431هـ.
- 9- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي، مبادئ إدارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، الطبعة العربية 2013م.
- 10- أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق عبد الناصر احمد جرادات ، لبنان هاتف الشامى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن-عمان.

- 11- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع،
المحمدية-الجزائر.
- 12- حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، اثراء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن
- 13- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار الميسرية للنشر و التوزيع و
الطباعة، الطبعة الأولى، 2008م-1428هـ.
- 14- ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير كفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجزائرية،
الطبعة الأولى
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، 2003-
2004.
- 16- عمرو صفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الأردن -عمان ، دار وائل
للنشر، الطبعة 2005م.
- 17- يحيى مصطفى عليان، العمليات الإدارية Management processes، دار النشر للصفاء و التوزيع-
عمان، الطبعة الأولى 2010م-1431هـ.
- 18- أحمد الشافعي، تخطيط القوى العاملة "الموارد البشرية" في المؤسسات الرياضية، دار النشر الوفاء
لدنيا الطباعة و النشر- الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003م.
- 19- طاهر محمود الكلالده، تنمية و ادارة الموارد البشرية، دار العالم الثقافة، الطبعة الأولى 2008م-
1428هـ.
- 20- أحمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع-
عمان الطبعة 2012م.

- 21- محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق في التوريدات الطبعة 2014م.
- 22- مهدي حسين الزويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان-الأردن، الطبعة 1431هـ-2010م.
- 23- عبد الرحمان معيار، القيادة الفعالة، دار الود لدنيا للطباعة و النشر-الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014م.
- 24- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2013م.
- 25- إبراهيم عباس الحلاي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي شركة مساهمة مصرية للنشر و التوزيع، مدينة نصر-القاهرة، الطبعة الأولى 1434هـ-2013م.
- 26- جاري ديسلرلا، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 27- عادل زهير، الإدارة العامة، دار النهضة للطباعة و النشر، لبنان-بيروت.
- 28- عاطف جابر طه أشرف ريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، مطابع دار الهندسة، الدار الأكاديمية للعلوم، 2004م.
- 29- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014م.
- 31- صالح مهدي محسن العاصري كاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الثانية 2008م.
- 32- فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، الجامعة الأردنية -عمان، 1995م.

- 33- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمة الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
- 34- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، مصر، الطبعة الأولى 2009م.
- 35- عبد الكريم احمد جميل ، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2015.
- 36- نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، الطبعة الثانية 2013م - 1434 هـ .
- 37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.
- 38- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004م.
- 39- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011م.
- 40- سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية.
- 41- احمد الفياض، عيسى يوسف قدادة، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل نظمي ن دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان، الطبعة الأولى 1431هـ - 2010م.
- 42- التنظيم القانوني لعلاقات العمل، تشريع الجزائر، الجزء الثاني، أحمية سليمان، تاريخ النشر، 1998

ب) قائمة المذكرات

- 1- قوبع خيرة، مذكرة ماجستير، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان.

- 2- عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2007-2008م.
- 3- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، السنة الجامعية 2005-2006م.
- 4- عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية، ديسمبر 2017م.

ج) قائمة المجالات الاقتصادية

- 1- بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات، شمال افريقيا، العدد السابع.
- 2- باية بووزة، التواصل في العلوم الانسانية و الاجتماعية، عدد 34- جوان 2013.

د) مواقع الكترونية

- 1- ادارة الموارد البشرية/ <https://www.bayt.com/at/specialties/q/6667>
- 2- www.CNAC.DZ