

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران-2- محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

تحت عنوان

تمثلات المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- دراسة ميدانية- مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد:

- العقعاق حفصة.

- صطاف سليمة.

- بكاي إيمان.

أعضاء اللجنة:

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
مولاي حاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
بن شارف حسين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة وهران 2	عضو مناقشا
العقعاق حفصة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة وهران 2	عضو مقرا



## إهداء

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني لهذا احمد الله واشكره.

إليك سعادتي يا رفيقتي ومعلمتي الأول من علمتني معنى الحنان والعطاء...معنى الصبر والقوة...من

كان دعائها ورضائها وصلتي في المسير حفظك الله ورعاك غاليتي أُمي «حرتي شهرزاد»

صاحب الوجه الطيب الذي أحمل اسمه أبي «بكاي هوارى»

إليك أختي التي مثل أم ثانية وصديقتي في الحياة «صارة»

إلى كل من شاركهم المحبة والخير بلا حدود إخوتي «ميلود» «علي»

إلى جدتاي «دنيا» و«حليمة» اللتان يذكرونني بدعوة تسهيل وتسيير الأمور

جدي «عبد القادر»

خالاتي و أخوالي، عمتي و عمي

البراعم الصغار (بلقيس-هالة -كوثر- و جوري)

ولن أنسى حبيبتنا «طاطا سميرة»

إلى مشرفتي «العقعاق حفصة» التي لم تبخل علينا بمعارفه لكي كل المحبة والتقدير اعطاك الله كل

خير.

رفيقة دربي في هذا البحث «سلمية صطاف» أشكرك وأقدرك على مجهودك.

إلى كل من ذكرتهم ذاكرتي ولم تذكرهم.

الطالبة: بكاي إيمان

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا... ولم نكن لنصل إليه لولا فضله علينا  
أمّا بعد

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من  
أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول  
الانتظار وستبقى كلماتك نجوم أقتدي بها في اليوم والغد إلى الأبد... أبي العزيز حفظه الله  
صطاف مكي

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب ومنبع الحنان... إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من  
كان دعائها سر نجاحي... أمي الحبيبة \* وافية \* حفظها الله.

إلى أستاذتي المشرفة "العقعاق حفصة" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة.  
إلى من لهم أكبر وعليهم أعتمد إلى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... أخي العزيز "  
محمد" وأخواتي "نسرين" و"ربيعة" و"فراح".

وجدتي \*ربيعة\* أطال الله في عمرها.

وأخص الشكر لابنة خالي "نبيلة" وابنة عمي "أمينة" التي ساعدتني كثيرا.

إلى أختي التي لم تنجها أمي «وداد»

وإلى زميلتي في البحث وصديقتي «بكاي إيمان»

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من الأصدقاء والأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة  
الطيبة..... جزاكم الله جميعا عني

الطالبة: صطاف سلمية

## شكر وتقدير

الحمد لله وحده الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل.

فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى و من العمل ما ترضى والصلاة والسلام على نبيه الكريم.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة العقاق حفصة التي ساعدتني في إثراء هذه المذكرة ولم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها. نرجى من المولى عز وجل يثيبها خير الثواب. كما نخص بالشكر وتقدير لعمال مؤسسة ميناء أرزيو الأخص بالذكر مصلحة الموارد البشرية نخص بالشكر أعضاء اللجنة المناقشة الذين سنال شرف تقييمهم لبحثنا هذا، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي سنعتبرها ياذن الله مسارنا العلمي.

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إكمال هذا البحث المتواضع.

يعتبر موضوع تمثلات المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من المواضيع المهمة في الوسط الاقتصادي.

وقد هدفت دراستنا إلى الاطلاع على نجاح أي مؤسسة اقتصادية في الأساس على ما يمتلكه الموظف من مهارات أساسية تمكنهم من ممارسة أعمالهم بمهارة عالية وفق أسس سليمة ومدروسة، الكشف عن مدى توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تتميتها في المؤسسة الاقتصادية، إعداد برنامج تدريبي مقترح يساهم في تنمية المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كيفية الحفاظ على المهارات الإدارية في منظومة اقتصادية.

وشملت هذه دراسة مفاهيم المتعلقة بالإدارة والمهارات الإدارية وكل ما يخص المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهنا قمنا بالمعالجة السوسولوجية من أجل حل الإشكال التالي: كيف ينظر الموظف الجزائري للمهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية لميناء أرزيو وكيف يمكن تعزيزها؟

ومن خلال هذا التساؤل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A. باستعمال المقابلة والملاحظة بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وقد توصلنا إلى موضوع تمثلات المهارات الإدارية يثير جدلا ليس فقط على مستوى البحث بل كذلك على مستوى الدراسة الميدانية، حيث كانت تزداد أهميته كلما توغلنا أكثر بين ثنايا البحث، كما أن عملية التدريب والتكوين من العمليات الإدارية المهمة التي تزود من مهارات الموظفين وسيرورة المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

التمثلات, المهارات الإدارية, المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## RESUME

---

Le thème des représentations des compétences de gestion dans l'institution économique algérienne est l'un des sujets importants de l'environnement économique.

Notre étude visait à connaître le succès de toute institution économique sur la base des compétences de base que possède l'employé qui lui permettent d'exercer son travail avec une grande compétence selon des bases solides et réfléchies, de révéler la disponibilité des compétences administratives et de planification nécessaires au développement dans l'institution économique, de préparer un programme de formation proposé qui contribue au développement des compétences administratives dans l'institution économique algérienne, comment maintenir les compétences administratives dans un système économique.

Celles-ci comprenaient l'étude des concepts liés à la gestion, aux compétences administratives et à tout ce qui touche à l'institution économique algérienne, et ici nous avons fait un traitement sociologique afin de résoudre le problème suivant : Comment un salarié algérien perçoit-il les compétences administratives dans l'institution économique du port d'Arzew et comment peuvent-elles être valorisées

Avec cette question, nous avons mené une étude de terrain à la Fondation Arzew port. A. En utilisant l'entretien et l'observation, de sorte que nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, et nous sommes arrivés au sujet des similitudes des compétences en gestion soulève la controverse non seulement au niveau de la recherche, mais aussi au niveau de l'étude sur le terrain, car son importance augmente à mesure que nous approfondissons la recherche, et le processus de formation et de formation est l'un des processus administratifs importants qui fournissent les compétences des employés et le processus de l'institution.

### LES MOTS CLES :

**Représentations, Compétence, Administratives , Société économique algérienne.**

إهداء

إهداء

شكر وتقدير

1 ..... مقدمة عامة

3.....اشكالية

12 ..... الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

14.....مدخل إلى إقتصاد المؤسسة

14 ..... مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

14 ..... خصائص المؤسسة الاقتصادية.

15 ..... المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

24.....اقتصاد المعرفة

24 ..... المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة.

31 ..... إدارة الموارد البشرية

31 ..... مفهوم إدارة الموارد البشرية ومدارسها.

35 ..... خاتمة الفصل.

36..... الفصل الثاني: المهارات الإدارية

38 ..... ماهية الإدارة

38 ..... مفهوم الإدارة.

38 ..... أهمية الإدارة.

41 ..... مستويات الإدارة.

43	مجالات الإدارة:
44	<b>المهارات الإدارية</b>
44	مفهوم المهارات الإدارية.
47	أهمية المهارات الإدارية.
48	أنواع المهارات الإدارية.
51	إدارة المهارات الإدارية.
52	طرق تنمية المهارات الإدارية.
54	خطوات تشكل المهارة الإدارية.
57	<b>خاتمة الفصل.</b>
	<b>الفصل الثالث: المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في</b>
58	<b>مؤسسة ميناء أرزيو).</b>
60	تقديم مؤسسة ميناء أرزيو
61	تقديم المؤسسة
69	تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو.
70	سياسة المسار المهني في مؤسسة ميناء أرزيو.
71	نظام التقييم في مؤسسة ميناء أرزيو.
72	المهارات الإدارية التنظيمية في مؤسسه ميناء ارزيو.
73	المهارات الانسانية في مؤسسة ميناء ارزيو
75	مهارة ادارة النزاعات العمالية داخل مؤسسة ميناء ارزيو.
77	مهارة اتخاذ القرار في مؤسسة ميناء ارزيو.
78	مهارة ادارة الازمات في مؤسسة ميناء ارزيو.

80.....	المهارات الادارية الموجب توفيرها في مؤسسة ميناء ارزيو
82.....	مهارة التدريب في مؤسسة ميناء ارزيو
84.....	مهارة التكوين لتعزيز مهارات في مؤسسة ميناء ارزيو
87.....	واقع البيئة المشجعة في تنمية المهارات في مؤسسة ميناء ارزيو
89 .....	خاتمة الفصل
91.....	خاتمة
95.....	قائمة المصادر والمراجع
102.....	الملاحق

# مقدمة عامة

يحتل النظام الاقتصادي باعتباره الجوهر الأساسي للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية يحتل مساحة كبيرة في أعمال الاقتصاديين المختلفين ويعبر عن العلاقات الاجتماعية لأن العملية الإنتاجية ونشاطاتها العام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها من جهة والعناصر المادية والمعنوية من جهة أخرى.

وفي ظل التطورات الجذرية التي يشهدها العالم في الساحة الاقتصادية التي أدت بدورها إلى حدوث تغيرات تمثلت في بروز آفاق جديدة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعي وعملة المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدراتها الإنتاجية ودخولها في تكتلات اقتصادية عالمية نظرا لهذه التطورات فمن البديهي أن تفتح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في العالم بشكل الذي يحقق ذاتيتها ومساهمتها في التقدم الاقتصادي.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهم ركائز الاقتصاد الوطني باعتبار أنها توفر مستوى معيشي أحسن مع تقديم منتوجات وخدمات للمساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي. بحيث اعتمد التطور الاقتصادي على التطور العلمي والتقني أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج إذا يتسم بالاعتماد على المعرفة بشكل كبير وسمي هذا الاقتصاد الجديد باقتصاد المعرفة وهو مفهوم يركز على دور المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق التنمية والابتكار المؤذي للتطور والتقدم الاقتصادي.

ولتطوير اقتصاد المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لابد من تعزيز البحث العلمي وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير قدرات العمال وتعزيز التعليم والتدريب المهني لتأهيل القوى العاملة لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة وذلك عن طريق تنمية المهارات الإدارية في المؤسسة.

كما تعتبر المهارات الإدارية أمرا حيويا في سوق العمل الحديث وتلعب دورا هاما في تحقيق النجاح والكفاءة في أي منظمة أو مؤسسة جزائرية. تمتلك أهمية كبيرة في تنمية الأعمال وتحقيق النمو الاقتصادي.

المهارات الإدارية مجموعة من القدرات والمعرفة يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بنجاح تشمل القدرة على التخطيط الإستراتيجي تنظيم العمل، واتخاذ القرارات الصحيحة، تواصل الفعال والتحليل الإستراتيجي للمعلومات والبيانات. توفر المهارات الجيدة في الموظف

عملية إيجابية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة لذلك العديد من المؤسسات والمنظمات في الجزائر تهتم بتطوير وتعزيز المهارات الإدارية لموظفيها من خلال برامج تكوينية وتدريبية فإن تعزيزها وتطويرها يساهم في بناء مؤسسات فعالة تساهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

ولمحاولة معرفة تمثلات المهارات الإدارية عند الموظفين في المؤسسة الاقتصادية لميناء أرزيو وكيف يتم تعزيزها جاءت دراستنا مبنية على الإطار المنهجي المتمثل في تحديد إشكالية الدراسة والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع (الموضوعية والذاتية)، أهداف وأهمية المنهج و أدوات الدراسة، الصعوبات التي تلقيناها في دراستنا، حدود الزمانية والمكانية وفي الأخير حددنا المفاهيم التالية: (تمثلات--المهارات الإدارية-المؤسسة الاقتصادية-التكوين-التدريب).

ثم تطرقنا إلى الفصل الأول المتعلق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي ذكرنا فيه مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية، مفهوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مراحل تطورها والهدف منها و تطرأنا إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة وظروف العمل وجاء في الأخير مفهوم إدارة الموارد البشرية مدارسها وأهميتها. أما الفصل الثاني المتعلق بالمهارات الإدارية تمحور حول ماهية الإدارة من مفهومها، أهميتها، مستوياتها ومجالاتها المهارات الإدارية تطرقنا في إلي تعريف بالمهارة ثم المهارات الإدارية وذكرنا مفهومها في الفكر الإداري أنواعها، أهميتها وطرق تنميتها وفي الأخير خطوات تشكلها. وفيما يخص الفصل الأخير المتعلق بالدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء أرزيو (لمحة تاريخية تقديم المؤسسة الإطار القانوني لها وهيكلها التنظيمي نشاطات والمهام الرئيسية لها). وإلى مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وسياسة المسار المهني، ونظام التقييم للمؤسسة ثم المهارات الإدارية المتخذة في المؤسسة وفي الأخير خاتمة الدراسة ذكرنا فيها كل النتائج المتوصل إليها.

## الإشكالية

مع تعدد المشروعات الأعمال وتعدد مهامها أصبحت العملية الإدارية أكثر أهمية وأكثر دقة وأصبحت الوظيفة الإدارية متعددة الجوانب وأكثر شمولاً كما تعددت الأنشطة الإدارية وبرزت ضرورة التنسيق فيما بينها من خلال معرفة طبيعة هذه الأنشطة وجوانب التوافق والتكامل وأوجه الاختلاف.

ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية يتطلب الاهتمام المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معا بهدف البقاء والتقدم والاستمرار في بيئة منظمات الأعمال وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها.

فحسب دراسة "إلتون مايو" الإدارة هي عبارة عن نظرية توضح كيفية جعل فرق العمل أكثر إنتاجية عن طريق الاعتماد على بناء العلاقات الإنسانية وتوصل مايو إلى معظم نظرياته الإدارية عن طريق الملاحظة التغير في مستوى إنتاج الموظفين بتغيير البيئة المحيطة، بحيث يصنفها العديد من الأشخاص على أنها مدرسة العلاقات الإنسانية في علم الإدارة

و تتمثل في أن الموظفين لديهم دوافع كبيرة تتعلق بالعلاقات خلال العمل كالمصادقية والاهتمام وهي تتفوق على الكفاءات المالية.

كما شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراساته التطبيقية وتحديدًا في موضوع السلوك الإداري ونخص بالقول المهارة حيث نفذ محورا مهما ترتكز عليه مختلف الأنشطة ويمكن القول إنه لترشيد سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم و تنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وهذا يحتاج إلى مهارة إدارية كما تعد مؤشر للنجاح في أي وحدة تنظيمية وقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب.

وتظهر أساليب تنمية المهارات الإدارية بدرجة كبيرة من الأهمية لأنها تخص العنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي عمل وكلما كان اختيار تلك الأساليب بعناية ودقة كانت النتائج أقرب إلى الكمال وتصبح المهارات الإدارية أمرا حتميا في عصر تنمو فيه

المعلومات والتقنيات وتتلاحق الأفكار والنظريات في التنمية والتطوير بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية.

المهارات الإدارية هي المهارات التي يجب أن يحصل عليها المدير ومن ثم يسعى إلى نقلها للموظفين مثل مهارات الاتصال والتخطيط والتنظيم وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى، المهارات الإدارية هي قدرة المدير على فهم طبيعة عمله وتنفيذ النشاطات الخاصة به والملائمة لعملية تحقيق الأهداف التنظيمية والمتطلبات والحاجات الخاصة بالموظفين وتعرف المهارات الإدارية بأنها صفات يجب أن يتميز بها المدير من أجل تنفيذ الوظائف الإدارية كالتخطيط والتحليل واتخاذ القرار وغيرها من الوظائف المهمة.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أهم ركائز الاقتصاد الوطني باعتبار أنها توفر مستوى معيشي أحسن مع تقديم منتجات وخدمات تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي.

فبفضل المهارات الإدارية التي يتمتع بها والموظفين والتي تعتبر ركيزة أساسية في أي مجال اقتصادي كان أو صناعي يمكن أن تحدث تحولات أيضا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تحتاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى المعرفة والتي تعتبر من المحددات الهامة والرئيسية لقدرة التنافسية في الاقتصاديات المعاصرة، فأصبحت تبعاً لذلك العديد من الدول تركز في سياساتها التنموية على تعزيز الاستثمارات في التعليم والتكوين، والإنفاق على أنشطة البحث والتطوير، إضافة لزيادة مستوى الاستثمارات في البنية التحتية لإتقان المعلومات والاتصالات لتطوير اقتصاديات المؤسسات إذ تعرف بتسميتها باقتصاد المعرفة وذي معنى به أنه الاقتصاد المبني.

فالمؤسسة هي وحدة تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي أو كما عرفها «على أنها منظمة تجمع أشخاص ذوي الكفاءات المتنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، فاختلقت بحسب الإيديولوجيات فهي كل منظمة تتفاعل فيها الموارد البشرية والمادية وتنشط في المجالات الاقتصادية وهي تحتاج المهارات والموارد البشرية المؤهلة».

وتتلخص المهارات الإدارية بقدرة الأفراد على قيام بالمهام والأنشطة الإدارية المنوطة

بالمَنْصِب الإداري الموكَّل لهم ويستطيع الأشخاص امتلاك هذه المهارات من خلال استخلاص المعرفة والتعلم والخبرة العملية، وتساعد هذه المهارات بالحفاظ على كفاءة العمل وإدارة الموظفين بشكل فعال أثناء قيام بواجباتهم.

هناك العديد من الدراسات المرتبطة بأدبيات الدراسة حول موضوع: «المهارات الإدارية عند الموظفين الإداريين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية» عثرنا على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ومن بينها لدينا:

دراسة **فهد بن محمد الذويبي (2005)**: قام هذا الأخير بدراسة تحت عنوان (المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المهارات الإدارية والشخصية التي يتمتع بها ضباط الشرطة والتعرف على طبيعة تعامل ضباط شرطة مع جمهور والتعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية والشخصية لضباط الشرطة مع الجمهور وتعرف على معوقات توظيف المهارات الإدارية التعرف على مدى إمكانية تنمية المهارات الإدارية والشخصية ومن بين أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: حيث كشفت على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين طريقة التعامل مع الجمهور والمهارات. الإدارية والمهارات الشخصية سواء منفردة أو مجتمعة.
- كما أنها كشفت عن وجود معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لدى ضباط الشرطة تمثلت في ضعف الخبرة في التعامل مع القضايا التي تحتاج مستوى عالي من المهارات وعدم تشجيع الرؤساء لضباط على توظيف مهاراتهم وحثهم على الالتزام بالأوامر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعدون عائشة. ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. البويرة. 2014/2015. ص5.

**دراسة عبد العزيز محمد (2010):** قام بدراسة أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين دراسة ميدانية على جامعات فلسطينية في قطاع غزة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين. قد استخدم منهج الوصفي التحليلي حيث بلغت عينة الدراسة 304 موظف، وقد توصلت النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من التفويض كما كشفت أن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض صلاحيات وأن تفويض صلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية الإنسانية وتقوية العلاقات ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت لدى العاملين.<sup>1</sup>

كذلك أيضا هناك دراسة تبثيلة سارة، وعاشوري حبيبة، علاوش نجمة (2019): مهارات اختصاصي المعلومات في ظل البيئة الرقمية، حاجة ضرورية أم تغيب للهوية قراءة للمهارة اختصاص في المعلومات في ظل مشروع خطة التنمية المستدامة 2030: مقال منشور بمجلة التدوين بالجزائر تدور معالم إشكالية هذه الدراسة في: ما هي مهارات اختصاص المعلومات في البيئة الرقمية على ضوء قراءة مشروع خطة التنمية المستدامة 2030 من جهة ومن جهة أخرى على ضوء تأثير التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات وهدفت الدراسة إلى:

- إبراز المهارات الجديدة لاختصاصي المعلومات.
- إبراز مكانة المكتبات ومراكز المعلومات في مشروع خطة التنمية المستدامة ومن النتائج المتوصل إليها في الدراسة، نذكر أهمها:

أكدت الدراسة على أن أهمية دور اختصاصي المعلومات في إتاحة المعلومات لكل أفراد المجتمعات، ساعدت في إدراج المكتبات ومراكز المعلومات في مشروع التنمية المستدامة كعنصر أساسي يساهم في تحقيق أهدافها السبع عشر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عبد العزيز محمد حلو: أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين. رسالة ماجستير. غزة. 2010.

<sup>2</sup>-تبثيلة سارة، عاشوري حبيبة، علاوش نجمة. مهارات اختصاصي المعلومات. الجزائر. 2019.

## من هنا نطرح الإشكال الرئيسي:

- ماهي تمثلات الموظف الجزائري للمهارات الإدارية؟

### الأسئلة الفرعية:

- في ماذا تنحصر المهارات الإدارية عند الموظف الجزائري؟
- كيف يمكن تعزيز وتطوير المهارات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

### فرضيات الدراسة:

- تتمثل المهارات الإدارية عند الموظف الجزائري في فك النزاعات وحل المشكلات.
- ينظر الموظف الجزائري للمهارات الإدارية على أنها مهارة للتواصل وتشجيع الموظفين وتحفيزهم لأداء العمل.
- يمكن تعزيز المهارات الإدارية في وسط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لميناء أرزيو بالتدريب والتكوين.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الأسباب الموضوعية:

من أسباب البحث الموضوعية تصفح مفهوم العام للإدارة وكل ما يتعلق بمفهوم المهارات الإدارية من أنواع وخطوات تشكيلها وتسليط الضوء على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والإجابة على قدر الإمكان من الإشكال المطروح.

- الأسباب الذاتية:

البحث العلمي وراءه أسباب تدفع لتطراً إليه ودافع الخاص الذي جعلنا نختار هذا الموضوع هو حب المعرفة لأهم المهارات الإدارية التي تسيير عليها المؤسسات واكتشاف قيمتها في الوسط.

ولكسب بعض المعارف النظرية والتطبيقية التي تكون ذات منفعة وفائدة في المستقبل.

### أهداف الدراسة:

يعتمد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في الأساس على ما يمتلكه القائد و المسؤول من مهارات أساسية تمكنهم من ممارسة أعمالهم القيادية بمهارة عالية وفق أسس سليمة ومدروسة، وتحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية من خلال الأهداف الأساسية التالية:

- التعرف على تمثلات الموظفين للمهارات الإدارية.
- الكشف عن مدى توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها للقادة في المؤسسة الاقتصادية.
- إعداد برنامج تدريبي مقترح يساهم في تنمية المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- كيفية الحفاظ على المهارات الإدارية في منظومة اقتصادية.

### أهمية الدراسة:

إن من الضروري دراسة المهارة الإدارية، كونها العامل الأساسي في تقرير فعالية المسير وكفاءته، أي أن مقدرة أي مسير على الأداء تكون نتيجة المهارات الإدارية التي يمتلكها وهذا يؤدي إلى أداء جيد ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة الاقتصادية، ولذلك تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه والذي يتناول المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث تتمثل هذه الأهمية في:

- تسليط الضوء على مستوى المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تساعد هذه الدراسة الجهات العليا في المؤسسة الاقتصادية على تحسين وتطوير الأداء الإداري والتخصصي لكل من يشغل مركزاً قيادياً.
- تعزيز إجراء المزيد من الدراسات حول تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- محاولة التعرف على إمكانية وجود ثقافة المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من عدمها، بما أنه أصبح التركيز اليوم على المهارات بدلا من القيادة الإدارية.

### المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض تقديم فكرة حول مفهوم وتمثل الموظف للمهارات الإدارية في مؤسسة الاقتصادية. بحيث تم استعمال أدوات المقابلة التي تعتبر استجواب شفوي من خلاله يمكن الحصول على بيانات ومعلومات، كما تعد من أهم أدوات البحث العلمي و الملاحظة البسيطة.

### صعوبات اختيار الموضوع:

كما هو الحال في جميع الأبحاث العلمية واجهنا بعض العقبات وهي كالتالي:

- نقص في المراجع مما جعلنا لا نزود بكل المعلومات وكل متطلباتنا.
- صعوبة في الميدان وعدم تلقي الإجابات التي نريدها.
- أخذ المعلومات من المبحوثين بصعوبة وعدم التجاوب معنا.
- صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية المتعلقة بموضوع بحثنا رئيس قسم الموارد البشرية؛ حرمانا من هذا الترف بقوله لنا: "هذه الوثائق هي جزء من السرية المهنية لمؤسسة ميناء أرزيو".

### حدود الدراسة:

حددت الدراسة الحالية حدود موضوعية ومكانية و زمانية كالتالي:

**الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على المهارات الإدارية المتمثلة في:

اتخاذ القرار، الاتصال، العلاقات الإنسانية، التكوين، التدريب.

**الحدود المكانية:** هو مكان أو المؤسسة التي أبرمنا معها اتفاقية التبرص بعد

إجراءات قانونية تمثلت في تقديم ملف التبرص والذي انتهى بقبولنا في مؤسسة ميناء

أرزيو شرق ولاية وهران.E.P.A.

**الحدود الزمنية للدراسة:** وهو مدة التربص أي الدراسة الميدانية محدد في فترة زمنية وذلك حسب العقد المبرم حيث دامت 30 يوم لكن امتد حضورنا أكثر. 2023/05/31-2023/05/02.

### تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

إن عملية تعريف مفهوم ما مستخدم في البحث العلمي له أهمية كبيرة والمتمثلة في إبراز دلالاته الاستعمالية وإزالة الغموض، حيث هذا المصطلح النظري المعبر عن مفهوم قابل لتمييز والفهم وهذا انطلاقاً من الملاحظات التجريبية والمعاينة الواقعية لميدان البحث علماً أن كل هذا في حدود الدراسة ومن بين المفاهيم نذكر ما يلي:

#### التمثلات:

عرفه العالم السوسولوجيا **ايميل دوركايم**: على أنه تصورات اجتماعية تتأسس على شكل قيم ومعايير السلوك والتذوق والقول، حيث تتغير بتغير الحياة الاجتماعية، وتتشكل انطلاقاً من الأوضاع والمواقف و الميولات الثقافية والتي تحكم رؤية المجتمع إلى العالم، كما تحكم أنماط تفكيره وأسلوب عيشة والمعايير المعتمدة فيه حسب الأولويات.

#### • المهارات الإدارية:

عبارة عن بذل نشاط ذهني أو جسمي أو كليهما معا للقيام بعمل مركب أو معقد ومدى إتقانه لذلك العمل مع الاقتصاد في الجهد والوقت.<sup>1</sup>

#### • المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية تشير إلى شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -يوقس نجاة عبد الله. نموذج لبرنامج تدريبي في تنمية المهارات تدريس. كلية التربية. دار السعودية للنشر والتوزيع. جدة. 2002. ص49.

<sup>2</sup> -صمويل عيود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص58.

• التكوين:

مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني.<sup>1</sup>

• التدريب:

أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إكساب الموظفين مهارات وقدرات وسلوكيات جديدة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- عبد الكريم بوحفص. التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2010.  
<sup>2</sup>- أسرار الزهرة علي. دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء. دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. بغداد.

**الفصل الأول:**  
**إدارة الموارد**  
**البشرية في**  
**المؤسسة**  
**الاقتصادية**  
**الجزائرية**

## تمهيد

المؤسسة الاقتصادية هي العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد فهي تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، فتساهم المؤسسة بدورها في تنمية المجتمع المحلي الذي أصبح أكثر شمولاً وتكاملاً مع المتطلبات المتجددة والمتغيرة باستمرار التي تفرضها الأجواء التنافسية في إطار سعي المؤسسات لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة التي تجعل العدالة الاجتماعية والسلامة البيئية أهم أهدافها الإستراتيجية.

## مدخل إلى اقتصاد المؤسسة

### مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد قدمت للمؤسسات الاقتصادية تعاريف عديدة، ومن أهم أسباب هذا التعدد نذكر:

- الاختلاف في الاتجاهات الاقتصادية الأيديولوجية.
- التطور الذي شهدته طرق تنظيم المؤسسة الاقتصادية وأشكالها القانونية. ويمكن تقديم التعريف التالي لمحاولة الإلمام بمفهومها:

"المؤسسة هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بمزج عناصر الإنتاج المختلفة من عمل ورأسمال واستهلاكات وسيطة، فهي تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ما والتي يفترض أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها". ومن هذا التعريف تتضح لنا مجموعة من خصائص وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل خصائص المؤسسة الاقتصادية في:

- للمؤسسة شخصية قانونية، من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئوليتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الرسالة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من موارد كافية، ظروف سياسية مواتية عمالة كفؤة وقادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة
- التحديد الواضح للأهداف السياسية، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - د. ناصر دادي عدون. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر. الطبعة الثانية، 1988. ص15.

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات المالية، وإما عن طريق إيرادات الكلية أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي توجد فيها وتستجيب لهذه لها، فالمؤسسة لا تكون منعزلة، فإذا توفرت الظروف البيئية المواتية، فإنها تستطيع أداء مهمتها بأحسن شكل، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل عملياتها وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها.<sup>1</sup>

### المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

### مفهوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

هناك العديد من التعريفات للمؤسسة الاقتصادية والتي تختلف من شخص لآخر ومن زمن لآخر، فالمؤسسة يمكن أن تكون خدماتية أي تنتج الخدمات في حين لم يكن هذا موجود في القرون الماضية ومع ذلك سنحاول استعراض بعض أهم التعاريف للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

فالمؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية، التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين قصد إنجاز وأداء المهام المطلوبة من طرف المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون. الجزائر. الطبعة الثالثة. 2003. ص25.

<sup>2</sup> - أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1999. ص15.

## مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر عبر المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية لذلك وجب على إدارتها البحث عن أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، حيث مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا وهما:

1. مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

2. مرحلة ما بعد 1980

المرحلة الأولى: (ما قبل 1980):

• الفترة الأولى (1962 - 1970): وتنقسم إلى مرحلتين:

2.1 مرحلة التسيير الذاتي:

التي عقت الاستقلال مباشرة و امتدت حوالي 1995 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" و تعتبر التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسة معينة، فقد تم الاعتراف بنظام الإدارة الذاتية و تنفيذه من إعادة المؤسسات الاقتصادية التي خلفها الاستعمار الفرنسي وراه و التي قدرت بنحو 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة منها 19,8 في مجال الحديد و الآلات و الصناعات المعدنية، و 42,2 في مجال إنتاج مواد البناء، و 14,5 في مجال الصناعات الغذائية بالإضافة إلى المزارع لكن لم تدم مرحلة الإدارة الذاتية طويلا مع بدء عمليات التأميم و تحويل المؤسسات المدارة ذاتيا إلى شركات حكومية ذات وظائف محددة (إنتاج، تسويق،...) و تحت السيطرة المباشرة للجهات الحكومية.

2.2 مرحلة التسيير البيروقراطي:

امتدت هذه المرحلة حتى سنة 1970 حيث نقص حجم المشاركة العمالية وهذه الفترة تعتبر سيطرة الدولة على القطاع العام والاستمرارية في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، عرفت الفترة تراكمات من التجارب والإصلاحات

المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، حيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية الخارجية.

تميزت هذه الفترة بخصوصية من مجموعة من المبادرات كانت شركات التأمين الأجنبية العاملة في الجزائر في ذلك الوقت فرنسية بشكل أساسي، وبالنظر إلى عام 1965 كان نقطة البداية والأساس حددت إستراتيجية التنمية أهداف تهدف بشكل أساسي إلى البناء الاقتصادي والاجتماعي، وقطع الاعتماد الاقتصادي عن طريق إنشاء قطاع صناعي قوي للقيام بالإنتاج في مختلف الصناعات خلق تكامل منسجم بين القطاعات المكونة للاقتصاد الوطني خاصة القطاع الصناعي والزراعي.

#### • الفترة الثانية: (1971 - 1980):

هي الفترة التي مارست فيها المؤسسات العامة الإدارة الاشتراكية و يعود الانتقال من هيئة حكومية أو شكل برنامج عام إلى شكل مؤسسي اشتراكي إلى عدد من العوامل أهمها الحاجة إلى إيجاد صبغة تجسد المشاركة الفعالة بسبب الإدارة، و الانتقال من التقليدية إلى أساليب جديدة الإدارة في المؤسسات العامة للدولة، هو عنصر فاعل بين العاملين في أداء المهام الإدارية و الإشرافية من خلال مشاركتهم العملية، بالإضافة إلى ذلك تنعكس مشاركة العمال أيضا في إدارة الشركات المملوكة للدولة من خلال اللجان المنتخبة للإشراف على الإدارة الجيدة للمؤسسات وفقا لميثاق إدارة المؤسسة الاشتراكية و زيادة الإنتاج، و التحسين المستمر، و الجودة و القضاء على التبذير و مراقبة العمل، وتحقيق الأهداف المخططة<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

بحكم التجربة و الخبرة المكتسبة استهدفت المؤسسات العامة بعد ذلك إجراء عملية إصلاح شاملة افترضت هي نفسها الفعالية أو الكفاءة أو المهارات التي يمكن تحقيقها بفضل حرية العمل و اتخاذ القرار، من أجل رفع مستوى أداء المؤسسات و تحفيزهم على القيام بالأنشطة الموكلة إليها الارتقاء بها إلى المستوى المتوقع في المرحلة الحالية، و هو ما أكده الميثاق الوطني لعام 1986 لخلق المزيد من الاستقلال الاقتصادي من أجل تحسين فعاليته

<sup>1</sup> - قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات المادة 39. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1971. العدد 101

على حد سواء مستوى النمو وعلى مستوى مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة لا سيما من خلال تحسين الرقابة على قواعد الإدارة لتتوافق مع معايير الإنتاج و الإنتاجية<sup>1</sup> فقد سبق عملية " استقلالية المؤسسات " إجراء ان عام 1980 تمثلا في:

### 1. إعادة الهيكلة العضوية:

كان هدفها تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات أصغر وأكثر مهنية وكفاءة. في ذلك الوقت كان عدد مؤسسات الدولة 85 مؤسسة، وعدد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، الهدف هو تقسيم الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة<sup>2</sup> وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني.

### 2. إعادة الهيكلة المالية:

تعتبر توتيجا لإعادة التوزيع الجغرافي و إعادة التنظيم العضوي لمراكز صنع القرار، و الغرض منه إعادة هيكلة ديون المؤسسات من خلال إعادة هيكلة سجلات الفوائد و رأس المال المستحقة بين المؤسسات و تصفية الحسابات المدينة، حيث يهدف الإصلاح أي استقلالية المؤسسات إلى إعادة هيكلة المؤسسات العامة الوطنية و تلافى شهوات و انحرافات المرحلة السابقة و إعادة ترتيب أولويات المهام التي تنطوي عليها المؤسسة في إطار النهج الجديد الذي ينبثق بعده شعار ( من أجل حياة أفضل ) ، كما يقوم هذا الإصلاح الجديد على مبادئ تتمثل في ما يلي:

#### 1.2 استغلال الطاقات البشرية: كون العنصر البشري مهم في المؤسسة لذلك وجب

النظر في توزيع هذه الطاقات البشرية واستغلالها على مستوى فروع إنتاجية بدلا من تركزها في مقراتها الرئيسية وتهمش اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

#### 2.2 كفاءة التسيير: وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها وذلك برد الاعتبار

للمعايير والمؤشرات الاقتصادية التي تمكن المؤسسة من قياس مدى فاعليتها وكفاءتها.

<sup>1</sup> - ميثاق الوطني لسنة 1986. ص 114.

<sup>2</sup> - اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية. التقرير النهائي. وزارة التخطيط والتعبئة العمرانية. مارس 1980. ص 41.

**3.2 اللامركزية في التصرف:** وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية وبعث مكنيزمات جديدة حتى تتمكن المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة<sup>1</sup>.

**4.2 تفادي سلبيات المرحلة السابقة:** وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة كتعدد المهام وكثرة الوظائف التابعة للمهام الرئيسية للمؤسسة والتوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

### المرحلة الثالثة: الخصخصة (الآفاق المستقبلية للمؤسسة الجزائرية):

أصبحت مسألة الانتقال إلى اقتصاد السوق مهمة للغاية في السنوات القليلة الماضية، حيث ظهرت هذه الظاهرة الانتقالية المعروفة باسم الخصخصة بشكل ملموس بعد انهيار الإتحاد السوفياتي فمما اهتمت بالخصخصة في السنوات الأخيرة حيث ضغط صندوق النقد الدولي على البلدان النامية، ليس ذلك فحسب بل أصبحت فكرة الخصخصة مقبولة حتى في الدول التي عارضتها خاصة بعد انهيار الحكومة المركزية في اقتصادات دول الكتلة الشرقية، ورافق الانهيار الاقتصادي انهيار سياسي. لذلك أصبح التفكير في البدائل هو التخلي عن الملكية العامة لوسائل الإنتاج لصالح ما يسمى بمشروع الإنتاج الملكية الخاصة، والانتقال إلى اقتصاد السوق<sup>2</sup>.

فإن عملية تنفيذ الخصخصة بعد فترة طويلة من سيطرة القطاع العام ليست عملية سهلة ولكنها ستواجه بعض المشاكل والصعوبات التي تتطلب المواجهة والعلاج فقد مرة بمجموعة من المراحل وهي:

- **تعيين جهة مسؤولة عن عملية التخصيص:** فمن الخطوات الهامة لنجاح عملية التخصيص إنشاء هيئة رسمية للمحافظة على توفير الشروط اللازمة لاستكمال النشر

<sup>1</sup> - أحمد طرطار: التشريد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر. الجزائر. 1993. ص 125-126.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسة العمومية. تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. 1994. ص 65.

بشفافية كاملة والانضباط لتجنب المحسوبية والتلاعب واستبدال احتكار الدولة بالاحتكار الفردي.<sup>1</sup>

● **اختيار وتصنيف وحدات القطاع العام:** الفروق وعدم التجانس بين وحدات القطاع العام من حيث أرباحها وخصومها ومساهمتها في دخل الإنفاق العام للدولة ولذلك يجب تصنيف وحدات القطاع العام نحو التالي:<sup>2</sup>

- تبقى المؤسسات الإستراتيجية والقابلة للحياة بيد الدولة.
- المؤسسات الإستراتيجية التي لم تسفر عن نتائج إيجابية وتحافظ عليها الدولة وتحاول إصلاحها.
- المؤسسات الغير الإستراتيجية ذات النتائج الإيجابية والتي تشملها عملية الخصخصة.

● **عملية تقييم الوحدات المراد خصصتها:** بعد تحديد الشركات ذات الجدوى التي يمكن خصصتها لا بد من وسائل للتنفيذ الفعلي وتتمثل خاصة في تحديد رأس مال الشركة وعدد الأسهم العادية المراد إصدارها، وبالتالي سعر السهم الواحد، بالإضافة إلى معالجة هيكل تمويل المؤسسة.

● **دراسة جدوى اندماج عدة شركات متكاملة:** إن الإدماج هو تجميع كل الوسائل والنشاطات لعدة مؤسسات عن طريق خلق مؤسسة جديدة وتؤدي هذه الأخيرة إلى تكامل قدرات الشركة الناتجة وتحقيق وفورات تشغيلية وإنتاجية وتكون الخصخصة مناسبة لدمج شركتين أو أكثر لتحقيق مزايا الإنتاج.

● **الإجراءات المصاحبة لتطبيق الخصخصة:** حتى تنجح الخصخصة يجب على المستثمرين المحليين وحتى الأجانب شراء الأوراق المالية المصدرة بالنسبة لهذه الشركات، وذلك لخلق مناخ من الثقة، وإعادة النظر في التعديلات على اللوائح

<sup>1</sup>- صديقي مليكة. برامج الإصلاح الهيكلي وأزمة التحولات في الاقتصاديات الانتقالية. حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2007.

<sup>2</sup>- فتح الله ولعلو. الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية الطبعة الأولى. بيروت. دار الحداثة للطباعة. 1998. ص113.

والقوانين التي تؤثر على بيئة الاستثمار العام، وخاصة تلك المتعلقة باستثمار أسواق مالية فعالة مع ضوابط على تدفقات رأس المال الأجنبي والتسعير والأنظمة الضريبية.<sup>1</sup>

## وظائف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي تتمثل فيما يلي:

**1. الوظيفة المالية:** تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الاتفاق.<sup>2</sup>

**2. وظيفة التمويين:** هي مجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات و تكاليف مناسبة طبعاً لبرامج و خطط المؤسسة و ينقسم إلى فرعين مهمين: مهمة الشراء و مهمة التخزين.

**أ. مهمة الشراء:** هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير

مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة.<sup>3</sup>

**ب. مهمة التخزين:** هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها

المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبين.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخصري. الخصخصة منهج اقتصادي متكامل لإدارة عملية التحول إلى القطاع الخاص على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية. 1993. ص 87.

<sup>2</sup> -الناصر دادي عدون. مرجع سابق. ص 263.

<sup>3</sup> -علي الشرقاوي. مشتريات وإدارة المخزون. الدار الجامعية. بيروت 1995. ص 20.

**3. وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات فهو المبرر لوجودها والحافز على استمراريتها، كون الإنتاج مرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي هو مستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة.

**4. وظيفة التسويق :** التسويق من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام العديد من الاقتصاديين للعقود الأربعة الأخيرة، فهو مجموع العمليات و الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة متطلبات السوق و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب هذه المتطلبات و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع منه كمية و بأسعار ملائمة تحقق أرباحا كبيرة لها.<sup>1</sup>

### أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية عمومية كانت أم خاصة يسعون لتحقيق أهداف معينة من وراء إنشاءهم للمؤسسة والتي تختلف وتتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة ونشاط المؤسسات ونلخص هذه الأهداف في النقاط التالية:

#### 1. أهداف اقتصادية:

- **تحقيق الربح:** فالربح هو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها والحفاظ عليها أمام منافسة المؤسسات الأخرى الاستمرار في الوجود.
- **عقلنة الإنتاج:** أي الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط الدقيق والمحكم ومراقبة تنفيذ الخطط والبرامج بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في الأخير.
- **تغطية متطلبات المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات والمتمثلة في:

- مستوى عالي من المرونة.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون. مرجع سابق. ص 327.

- أن يتم الإنتاج في الوقت المحدد.
- أن يتم الإنتاج في الوقت المطلوب.

## 2. أهداف اجتماعية:

- ضمان مستوى قبول الأجور: فيعتبر العامل من المستفيدين الأوائل للمؤسسة، يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا شرعا وعرفا.
- تحسين مستوى معيشة العمال: فالتطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة بظهور منتوجات جديدة إضافة إلى تطورهم الحضاري.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: حيث تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات كالتأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، كذلك التقاعد والمرافق كالمطاعم.
- تأهيل العمال: حيث يتم تدريبهم وتطويرهم رفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوينية وتدريبهم من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعامل.

## 3. أهداف تكنولوجية:

- البحث والتنمية والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج.
- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

## اقتصاد المعرفة:

## المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة:

تعيش المؤسسات الجزائرية اليوم تغيرات وتحولات جذرية ناتجة أساسا عن العولمة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية، وثورة في عالم المعلومات والاتصالات هذا ما أضطرها إلى محاولة التناغم والتكيف مع هذه المستجدات، من خلال الدخول في دائرة التحدي، وألزمها العمل تحت شعار البقاء للأقوى والقوة في المعلومة، داخل عالم تحكمه الحركية المتسارعة وتوجهه المنافسة الشرسة لا سيما وأنها تتواجد في اقتصاد تسييره المعرفة من خلال الذكاء الاصطناعي.

ففي ظل هذا التطور أصبح العالم يعيش في مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة تجاه ما يعرف بالاقتصاد الموجه، حيث يشير المضمون الاقتصادي في المعرفة إما إلى أثر المعرفة في النمو وإنتاجية القطاعات التقليدية أو اقتصاد قائم بذاته له هيكله وتشخيصه وتمويله. حيث يعرف أنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، المشاركة فيها، استخدامها، توظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الاستفادة من خدمات معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس للمال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة.<sup>1</sup> ومن خصائصه:

- الابتكار.
- التعليم و التكوين أساس الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، ومن هنا تظهر أهمية المهارات الإدارية في تسيير المؤسسة وذلك من خلال القدرة على حل المشكلات

<sup>1</sup>-أ. طيب سعيد. أ. منور أوسر ير: البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. 27-28 نوفمبر 2007. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي. شلف. الجزائر. ص 09.

والتخطيط وإيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة من أجل ضمان النجاح والاستمرارية.

- البيئة المشجعة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- حوافز تقوم على أسس اقتصادية قوية.

حيث وجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تحدي جديد قوامه المعرفة والتكنولوجيا والتي لا قبل لها به، إذ ما يزال جل هذه المؤسسات يعتمد على الخبرات البسيطة للعمال وعلى تكنولوجيا أصبحت تقليدية بالمقارنة مع من مثيلاتها في قطاعات الدول المتقدمة متغافلا عن دور وظيفة البحث والتطوير في ترقيتها وفي أحسن الأحوال تلجأ هذه المؤسسات إلى شراء تكنولوجيا أقل تطورا وذلك بسبب ارتفاع تكاليف التكنولوجيا المتقدمة وهو ما جعل المؤسسات الجزائرية تعتمد على شراء شهادات التصنيع.

حيث تحاول الجزائر الإدماج في الاقتصاد العالمي بشكل يضاعف من أهمية العلاقات الاقتصادية لجعلها أكثر إيجابية، لكن العالم الغربي وصل إلى هو عليه اليوم من حيث التطورات في جميع المجالات، بما في ذلك الاقتصادية بعد اعتماد العلم فهو يستهدف البشر واستخدامه كأداة مهمة للتنمية و التنمية الاقتصادية أو كعامل إنتاج و من ثم كمصدر المعرفة و الابتكار، و لا تزال الشركات الجزائرية تلعب دور عامل الإنتاج فقط و تسعى الشركات الجزائرية جاهدة للوصول إلى مستوى يمكنها من التنافس مع المؤسسات الأجنبية التي يمكنها الدخول و ربما الدخول إلى الجزائر بعد تنفيذ اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية و انضمام الجزائر إلى العالم و إلى منظمة التجارة و إنتاجها على الاقتصاد العالمي وحتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الارتقاء إلى مستوى المنافسة يجب توافر الجهود على المستوى الكلي ثم على مستوى المؤسسة و هي تتخلص فيما يلي:

### الجهود على المستوى الكلي: وهذا من خلال:

- الإنفاق على تقنيات الاتصال الحديثة، ونقصد بها الإنترنت على وجه التحديد، فهي مصدر مهم للمعرفة والمعلومات بجميع أنواعها التي تحتاجها المؤسسات، بحيث يمكن استخدام هذه التقنيات من قبل جميع شرائح المجتمع.

- تخصيص تمويل كبير للبحث العلمي الناتج ابتكارات لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد.
  - اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.
- وبشكل عام يمكن أن نلخص هذه الجهود بفكرة "سياسة رشيدة وفعالة للإنفاق على العلم"<sup>1</sup>.

**الجهود على مستوى المؤسسة:** فيمكن أن نجملها فيما يلي:

- اعتماد سياسة تدريبية تلبى المتطلبات الجديدة وتواكب العصر وتقنيات حديثة.
- تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات.
- اعتماد مكنيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.
- التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة.
- اعتماد إستراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الراقية.<sup>2</sup>

### آفاق تحسين إدارة المعرفة بالمؤسسة:

بعد الاندماج في اقتصاد المعرفة تنتقل إلى البحث عن سبل وآفاق تحسين إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلخصها في:

**الإبداع التكنولوجي:** ويتمثل في:

<sup>1</sup>- د. كمال رزيق. أ. مسدور فارس: إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات (أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات؟) مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. 09-10 مارس 2004. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة. الجزائر. ص224.

<sup>2</sup>- د. كمال رزيق. أ. مسدور فارس. مرجع سابق. ص224.

● تأثيره الكبير على المؤسسة، ومن ثم على الاقتصاد وعلى المجتمع ككل، فهو يؤدي إلى تدليل صعوبة تقنيات الإنتاج، وتقديم -يسرع وتيرة تطبيق المعارف العلمية والتقنية، والتي تخدم الصالح الإنساني، فهو أساسا موضوع لتجديد وتحسين المنتجات أو أساليب الإنتاج للاعتماد على الأفكار والمعارف الجديدة والمعلومات العلمية والتقنية.

**وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة:** وتتمثل مهام وظيفة البحث والتطوير فيما يلي:

- أنها مصدر كل إبداع تكنولوجي.
- تتولى معالجة كل الإشكالات المتعلقة بنقل التكنولوجيا إلى المؤسسة.
- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل بتحسين وسائل الإنتاج، وكذا التحسينات التي تطرأ على كفاءة اليد العاملة.
- تساهم في تحسين نوعية المنتجات.
- تساهم في تجديد المنتجات وطرق الإنتاج.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسيها التكنولوجيا كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة، وهو ما يستدعي ضرورة الاهتمام بتسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع التكنولوجي فيه.

### ظروف العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

قديمًا كان الإنسان يعمل فقط لكي يعيش هو وأسرته، أو إذا كان سعيد الحظ لكي يحقق فائضا كافيا يساعده على قضاء الأشياء التي يودها حقيقية، وبالنظر إلى أهمية ظروف العمل والتي يقصد والتي يقصد بها الظروف التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بوظيفته، والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمانية.

حيث تعرف ظروف العمل على أنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها".

حيث يمكن تصنيف ظروف العمل إلى ظروف خارجية وظروف داخلية.

### أ. ظروف العمل الخارجية:

تتمثل البيئة الخارجية للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة. وتتمثل هذه المتغيرات في مجموعة العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في إطارها وتتأثر بها بشكل غير مباشر، ويكون تأثيرها على جميع المنظمات وتلخصها في:

● **ظروف البيئة الاقتصادية:** تؤثر الظروف الاقتصادية على أنشطة المنظمات وعلى ممارستها الإدارية، ومن أمثلة تلك الظروف أو المتغيرات لدينا: نوع النظام السائد، الوضع الاقتصادي السائد، مدى توفر الموارد الاقتصادية، المنافسة، النظام المصرفي والمالي وحجم الاستثمارات، مستوى المعيشة، الأسعار، الضرائب، العملات، مستوى الدخل، معدلات الفائدة، معدل التضخم، البطالة والبنية التحتية.<sup>1</sup>

● **ظروف البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات، فهي تحدد السمات العامة للشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها، كما تحدد سلوكيات الفرد والجماعة في ظل موقف معين.<sup>2</sup>

● **ظروف البيئة السياسية:** تؤدي البيئة السياسية دورا هاما في تشكيل بناء أجهزة الإدارة العامة ونمط أدائها على وجه الخصوص؛ حيث أنّ تغير الوزارة المستمر، ومراعاة الانتماءات عند اختيار القادة والإداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها، وأساليب عملها.

ب. ظروف العمل الداخلية: تنقسم إلى قسمين نلخصها في التالي:

### 1. الظروف التنظيمية: وتتمثل في:

<sup>1</sup> - بوقال نسيم: أثر البيئة الداخلية للمنظمة عن الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة حالة جامعة منشوري. قسنطينة. 2011-2012. ص38.

<sup>2</sup> - الكبيسي وعامر. التصميم التنظيمي. الطبعة الأولى. دار الشرق للطباعة والنشر. الدوحة 1998. ص88.

- **العاملون:** يشكل العاملون القوة البشرية للمنظمة، ما يجعل من سلوكياتهم وأداءهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة، ومنه التحكم الكبير في أجواء وظروف العمل في المنظمة، حيث ترتبط هذه بعوامل أساسية مثل الرضا عن العمل الانتماء، الاندفاع في الأداء، والإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية للمنظمة كونها تمثل أحد أهم عناصر الضغط والتأثير في المنظمة.
- **نمط القيادة:** هي ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد بوصفه مركز التعاون، يدفع إلى تحقيق الأهداف المشتركة، التي تم الاتفاق عليها سلفا في إطار الممكن والمتاح وقد قام العديد من الباحثين بتقسيم القيادة إلى أنواع وأنماط مختلفة باعتبارها تتأثر بعدة عوامل مختلفة، والتي تؤدي بالقائد إلى اختيار نمط محدد باعتباره قمة الجهاز الإداري والمسير لكل التنظيمات والنشاطات والمتخذ لجميع القرارات، حيث أنه يختار النمط الذي يتوافق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يراها من وجهة نظره محققة لأهداف المنظمة.
- **الاتصالات داخل المنظمة:** الاتصال داخل المنظمة أو الاتصال التنظيمي كما عرف "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء والأفكار وللتأثير في المواقف والاتجاهات وللاتصال دور مهم وفعال داخل المؤسسة فهو يعمل على تقريب وجهات النظر، إزالة التوتر، توضيح الرؤى وتسهيل العمليات الشيء الذي يسرع في أداء المهام، توفير الوقت واختصار المسافات. من هنا نقول إن للاتصال أهدافا ومهام ووظائف عليه أداؤها بفعالية وكفاءة حتى يتحقق هدف المؤسسة، كما يضم عدة عناصر ومكونات عليه تحديدها وتوضيحها.
- **نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة:** ويقصد بها كل ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية، من أجل مخرجات نهائية أو وسطية يمكن أن تسهم بدورها في اغناء مدخلات المنظمات الأخرى، حيث يجب أن تكون التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة مواكبة للعصر الذي تنتمي إليه؛ من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال، وكذا من أجل البقاء ضمن المنافسة مع المنظمات المماثلة لها، ما يشكل ضغطا كبيرا على المنظمة وعمالها.

## 2. الظروف المادية (الفيزيائية):

ويقصد بها البيئة الفيزيائية تعتبر ظروف العمل المادية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، والتي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، والتي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه.

وكأمثلة على هذه الظروف نذكر:

- **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة في بيئة العمل من العوامل الطبيعية العامة من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على أن ينتج كثيرا و يبذل مجهودا أقل، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب ومن المعروف أن هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، فالأعمال الكتابية تحتاج إلى ضوء أكثر من أعمال التحميل و التفريغ أو الأعمال الزراعية، ومن البديهي أن لا يزيد الضوء عن الحد الازم فإن زيادة الإضاءة عن الحد المطلوب تسبب زغلة، فالضوء يجب أن يكون مناسباً لنوع العمل و أن يكون ثابتاً و ليس متغيراً في شدته و أن يكون موزعاً توزيعاً متساوياً في جميع أجزاء مكان العمل فإن ركز فيكون التركيز على موضع العمل وليس علي عين العامل.

- **الضوضاء:** هي الخليط المتتافر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل، حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثها على المدى الطويل؛ من أثر سلبي على الصحة والروح المعنوية للعاملين بالوحدة الإنتاجية.<sup>1</sup>

- **الحرارة:** هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام، تقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى السعرة، وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 2007. ص36.

<sup>2</sup>- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة الخامسة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية. 1985. ص22.

● **التهوية:** هي إدخال الهواء النقي وطرده الهواء الفاسد من داخل المصنع، والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب، والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.<sup>1</sup>

## إدارة الموارد البشرية:

### مفهوم إدارة الموارد البشرية ومدارسها:

#### مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية. كما تعرف على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم إدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.

#### مدارس التنظيرية للتنمية البشرية:

##### 1. المدرسة الكلاسيكية: وهي تتألف من اتجاهين هما:

**الإدارة العلمية:** يرأسها "تاييلور"، بناءً على نظرية الرجل الاقتصادي، أي أن الإنسان عامل كسول لا تتجاوز طاقته الإنتاجية ثلث قدرته الإنتاجية، فهو أناني، أي أنه يضع شخصيته الاهتمامات أولاً، تم بذل الجهود لتأسيس أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية وهي: تطوير المعرفة / اختيار وتدريب العمال (التدريب) / العمل المفتوح والمسؤولية بين الإدارة والعاملين والتعاون الكامل بينهما.

<sup>1</sup> - شرف عبد محمد الفني: علم النفس الصناعي وأسس وتطبيقاته. الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2001. ص374.

## الإدارة التنظيمية:

أي أن الإجراءات الإدارية لا يتم تنفيذها من قبل مجموعة ذات مصالح خاصة بل يتم تنفيذها في مستويات مختلفة من السلطة قسم الوظائف إلى ستة وهما: وظيفة الإنتاج /وظيفة التجارية/ الوظيفة المالية/ الوظيفة الأمانة / وظيفة المحاسبة/ الوظيفة الإدارية.<sup>1</sup>

## 2. مدرسة العلاقات الإنسانية(السلوكية):

ظهرت المدرسة في الثلاثينيات كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، ويشير مصطلح العلاقات الشخصية إلى تفاعل العمال مع جميع المجالات، سواء أكان هذا المجال صناعي أو حكومي أو تعليمي أو اجتماعي، ويؤرى هذا التفاعل بشكل عام من موقع العمل، تعتبر هذه المدرسة إشباع الرغبات البشرية الفردية وسيلة لزيادة الإنتاجية، لذلك يعتقدون أن المنظمات توفر لهم أكبر قدر من الرضا، والتنظيم الأكثر كفاءة، والرضا غير محدود الحاجات الاقتصادية، ولكن أيضاً الحاجات غير الاقتصادية التي يرتبها له تسلسل ماسلو للاحتياجات من أهم رواد المدرسة "ألتن مايو وهدفها<sup>2</sup>:

- الحرص على تعزيز روح التعاون بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل.
- تحفيز الأفراد والجماعات على أن يكونوا أكثر إنتاجية.

## 3. مدرسة اتخاذ القرارات:

وضع برنارد وسيمون في وقت لاحق أسس هذه المدرسة لأن المنظمة تعتبر نظاماً اجتماعياً قائماً على القرار، لذلك ركز البحث حول المنظمة بشكل أساسي على تتبع عملية صنع القرار وتحديد تأثير التفاعلات التوجيه للحصول على صنع القرار. حيث تستند نظرية برنارد تستند نظرية برنارد للأنظمة التعاونية على توافر ثلاثة عناصر رئيسية في منظمة رسمية:

- هدف مشترك يجمع أعضاء المنظمة معاً.

<sup>1</sup>- منال طلعت محمود. أساسيات في علم الإدارة. المكتبي الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2003.ص27.

<sup>2</sup>- شاويش مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

● إمكانية التواصل بين الأعضاء.

● الأعضاء حريصون على العمل والمساهمة.

كما أنها تؤدي الوظائف التالية داخل المنظمة الرسمية، وهي:

● تطوير وتقوية التواصل بين أعضاء المنظمة وإداراتها.

● تحقيق الترابط والترابط بين أجزاء المنظمة الرسمية.

● تحقيق الشعور بالنزاهة الشخصية واحترام الذات وحرية الاختيار لأعضاء المنظمة.

### مدرسة التنظيم:

واعتبرت المنظمة كوحدة واحدة ذات خصائص شاملة يؤكد هذا الإدخال أن المنظمة تتكون من أجزاء مترابطة من خلال العلاقات المتفاعلة والمتداخلة، أي أن كل جزء من أجزائه يؤثر ويتأثر بأجزاء أخرى، وأن الكيان بأكمله يتأثر ويتأثر بكل هذه الأجزاء مما يعني أنه إن وجد من هذه الأجزاء إذا تغير أي منها، فإن أجزاء أخرى من المنظمة بأكملها تتغير أيضًا مثلما تتكون المنظمة من مجموعة من الأجزاء، فهي نفسها جزء من نظام أكبر والبيئة المحيطة بها، ويتكون النظام الأكبر من مجموعة من الأنظمة المتفاعلة. من بينها، التنظيم الإداري هو مثل هذا النظام المنفتح على البيئة المحيطة، بما في ذلك النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والحضارية الأخرى الموجودة في هذه البيئة.

### خصائص الموارد البشرية:

تمتلك إدارة الموارد البشرية سلسلة من الخصائص التي تؤثر على بيئة العمل وهي: تعتبر الموارد البشرية فنًا وعلماً لأنها تعتمد على فن إدارة الأفراد من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب المبتكرة وعلى وجود نظريات دقيقة.

**الانتشار:** أي أن إدارة الموارد البشرية تغطي جميع فئات ومستويات الأفراد وكذلك الموظفين الإداريين، ولأنه لا يوجد تمييز بين فئات أو مستويات الموظفين يعتمد جميع المديرين على أداء الموارد البشرية لجميع أنواع المنظمات، سواء تلك من أجل الربح أو بدون ربح.

**الاستمرارية:** أي أن الموارد البشرية تأتي من العمليات والمهام المطبقة من خلال سلسلة محددة، بدءًا من تخطيط الموارد البشرية إلى التوظيف، حيث يمكنك اختيار الموظفين وتدريبهم لتقييم أدائهم.

**وظيفة خدمية:** أي الموارد البشرية ليست من أجل الربح، ولكنها تسعى جاهدة لتقديم الخدمات لجميع الإدارات الأخرى، بينما ترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية بسلطتها الخاصة في الإدارة المتعلقة بالموظفين، والتي تعادل المديرين الآخرين.

**المحورية:** فإن الموارد البشرية تهتم بالموظفين في بيئة العمل، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، حيث يحاولون مساعدتهم والسعي إلى تطوير كل قدراتهم مسؤوليتها الأساسية هي بناء رأس المال البشري، مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية في العمل.

**دعم العلاقات الشخصية:** هذه فلسفة خاصة بالموارد البشرية ترى الموظفين كأشخاص وليسوا آلات إنتاج، لذلك ينجح مدير الموارد البشرية عندما يمتلك المهارات الاجتماعية المناسبة لإدارة الأفراد.<sup>1</sup>

### أهمية الموارد البشرية:

تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا لأنها عامل مهم يؤثر على إنتاجية الوكالة لأنها تسعى إلى امتلاك الكفاءات اللازمة في مواردها البشرية للتوسع أكثر في الوكالة لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية مهمة للغاية، تكمن أهميتها في الأنشطة والنتائج التي تقوم بها، وأهمية إدارة الموارد للأشخاص الذين نهتم بهم:

- التركيز على الموارد البشرية والقوى العاملة في المنظمة.
- تطور الكفاءات والمهارات ويزود الموظفين بالمعرفة اللازمة في المنظمة.
- الموارد البشرية لا تنفصل عن أي منظمة.
- حدد العامل المناسب لهذه الوظيفة.

<sup>1</sup> - ربحه مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. كلية التخطيط. 2007. ص 141-142.

- إعداد خطط التدريب والبرامج التدريبية.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين وحل المشكلات.
- تحديد وقياس المقاييس القياسية مثل قياس الأداء وحوادث العمل والغياب والحضور والشكاوى.
- تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال الوسائل ذات الصلة بالقوى العاملة.

### خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى المؤسسة الاقتصادية والتي تعرف بانها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وكذا التعرف على اهم خصائصها كما ذكرنا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص ومراحل تطورها من مرحلة ما قبل 1980 الى المرحلة المسماة بالخصخصة والتي تعتبر مرحلة الانتقال الى اقتصاد السوق. ووقفنا على ذكر وظائفها واهم اهدافها.

وفي ظل هذا الانتقال ظهر ما يسمى باقتصاد المعرفة والتي يعتبر مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم والارتقاء عن طريق التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها المتنوعة والمتعددة التي أدت إلى إحداث طفرة هائلة في اقتصاديات الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر والموارد البشرية وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمشروعات وزيادة كفاءة الإنتاج وهذا من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين إدارة المعرفة بها، وفي الأخير تطرقنا لعنصر ظروف العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الثاني:

المهارات الإدارية

## تمهيد:

إن الإدارة هي عمل محدود ودقيق لهذا فهي تتطلب مهارات محدودة ودقيقة, على المدير اكتساب عديد من المهارات التي تجعله قادراً على ممارسة الوظائف الإدارية والقيام بالأدوار الإدارية.

ويمكن تحديد تعريفات المهارة فيما يلي:

- السرعة والدقة في أداء العمل من الأعمال مع الاقتصاد في الجهد المبذول.
  - القدرة على عمل شيء معين لتحقيق هدف محدود.
  - القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.
  - المزيج من الخبرة المكتسبة من الأفعال والأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة.
- إن المهارة لا تكتسب لفظياً تظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد، فإكتساب المهارات يتم عن طريق الدراسة والمعرفة والفهم ثم التدريب على ممارستها ثم التثبيت.

## ماهية الإدارة:

### مفهوم الإدارة:

الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة و العمل على تنمية موارد جديدة, و إن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأساسية من تحديد الأهداف إلى التخطيط و التنظيم و التجميع و التنمية للموارد و التنسيق و التوجيه بالإضافة إلى رقابة و تقييم الأداء بهذا المعنى فإن الإدارة هي نظام متكامل يؤدي فيه كل جزء عملية محددة تساهم إلى حد ما في الأهداف العامة للنظام, بحيث يؤثر على الأداء غير الكافي لأحد هذه الأجزاء على أداء النظام بأكمله تحت التطوير. أصبحت الإدارة شرطاً ضرورياً لكل نشاط بشري، فمن إدارة الأفراد إلى إدارة الحياة الأسرية كما تحتاج الحياة الأسرية إلى تخطيط والإدارة، ولا مفر من تنظيم وتنسيق وتحديد دور الجميع فيها.

والنشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، كما أن العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، بل أن تلك البيئة تؤثر تأثيراً مباشراً في إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيارها لسبل العمل كذلك تتأثر البيئة بما تنتجه الإدارة.

عرف (تايلور Taylor): الإدارة قيام بتحديد ما هو مطلوب عمله العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم بأفضل طرق وأقل تكاليف.

عرفها (فايل fayol): الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.<sup>1</sup>

### أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحالي ضرورة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تتبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر

<sup>1</sup>سمير خليل شمطو. مدخل إلى الإدارة العامة. الطبعة الأولى. بغداد. 2017.ص14.

والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات. ويمكن أن نذكر فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر أساسي وفعال في نجاح الأعمال من بين هذه المتغيرات سنذكر:

### كبر حجم المشروعات:

مع نمو المنظمات في الحجم والقوى العاملة، يتوسع الإنتاج ويتنوع فقد أصبح هناك حاجة إلى تنسيق وتوجيه والمراقبة، الأمر الذي يتطلب وجود إداريين أكفاء الإلمام والخبرة والمعرفة الإدارية الكافية لتطوير السياسات المختلفة وإدارة القوى العاملة وتوجيهها داخلياً، يسير المشروع نحو الهدف المتوقع كل ذلك يوضح أهمية وضرورة الإدارة في أذهان أصحاب الأعمال في حاجة إليها.

### فصل الملكية والإدارة:

نظراً لكبر حجم الشركة ومقدار رأس مال، تصبح المهام الإدارية فيها متعددة التعقيد الذي لم يستطع صاحبها تنفيذه أو تنسيقه من هنا ظهور الفلسفة الحديثة في بيانات الفكر التنفيذي. أدت الحاجة إلى فصل الإدارة عن الملكية إلى ظهور طبقة مخصصة من المديرين لتحقيق أهداف مصالح المنظمة وأصحابها ومصالح أفراد المجتمع هنا تعلق الإدارة أهمية كبيرة.

### ظهور النقابات العمالية:

مع التوسع في حجم المشروع وحجم الإنتاج، زادت المشاكل في عمل المشروع وظهرت النقابات العمالية، التي تدافع عن حقوق العمال، النقابات التي نمت إلى مثل هذه القوة والمكانة التي يخاف منها أصحابها وأدركوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تدرك أهمية التنسيق.

## ظروف التنمية والتنمية الاقتصادية:

يسلط الضوء على التنمية الاقتصادية التي مرت بها البلدان بعد الثورة الصناعية والتطور الذي تشهده الآن أهمية الإدارة ودورها الحيوي في تنسيق عوامل الإنتاج وتنفيذ خطط التنمية هذا ما يدفع معظم البلدان وخاصة البلدان المتقدمة إلى التركيز على عنصر واحد إدارة ومتابعة التطورات في مجال العلوم الإدارية من الناحيتين الأساسية والنظرية لتمكين المؤسسات من أجل أن تكون قادرة على القيام بعملها الإداري بشكل جيد

## التدخل الحكومي:

من أهم العوامل التي توضح أهمية الإدارة زيادة تدخل الحكومة ورقابتها. يظهر التدخل الحكومي مدى أهمية التنظيم كوسيلة تستخدمها الحكومات لتنظيم هذا السلوك، التدخل والسيطرة الحكومية في جميع مجالات الحياة الوطنية من خلال سن القوانين المعيارية ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة لضمان نجاح التدخلات الحكومية خاصة في مجال الصناعة والتجارة والحياة العامة.

## تطور العولمة وتلاشي الحدود الإقليمية:

أدى ذلك إلى إنشاء سوق عالمي مفتوح مع زيادة المنافسة مما أدى إلى زيادة الطلب على المهارات الإدارية يمكن للمهنيين ذوي القدرة على الإبداع واكتساب ميزة نسبية في الأسواق الخارجية.

## سرعة التغيير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي:

وهذا يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي وتوقع والاستجابة لهذه المتغيرات.<sup>1</sup>

### مستويات الإدارة:

عادة ما تكون هناك ثلاث مستويات إدارية في أي منظمة أو وكالة أو منشأة غالباً ما يظهر كل منها طبيعته الخاصة. هذا يعني الطريقة التي يتم بها تعيين المسؤول يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم:

### الإدارة العليا:

ويمثلها بشكل أساسي المدير العام أو رئيس مجلس إدارة. غالباً ما يتم تحديد الأهداف من قبل مديرين رفيعي المستوى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ذات التأثير المباشر، السياسات والخطط، تؤثر بشكل غير مباشر على جميع مستويات المنظمة هذا يعني أنهم مجموعة. للمجموعة عدة ألقاب مثل: الرئيس، نائب الرئيس والمدير التنفيذي، والمهام.

تقوم الإدارة العليا بالمهام التالية:

- تحديد أهداف المنظمة.
- وضع السياسات والبرامج الإطارية لتحقيق أهداف البرنامج.
- وضع إطار تنظيمي لتنفيذ عمليات كل برنامج.
- استثمار الموارد المالية والمادية والبشرية لتنفيذ الخطة.
- الإدارة والرقابة الفعالة على الأنشطة التجارية.
- توفير القيادة الشاملة.

<sup>1</sup>-عمر محمد دره. مدخل إلى الإدارة. ماجيستر إدارة الأعمال. كلية التجارة. جامعة عين الشمس. 2009. ص14-16.

### الإدارة الوسطى:

هي مجموعة المديرين التنفيذيين، ويمثلها رؤساء الأقسام يطلق عليهم: مدير المصنع، مدير عمليات ورؤساء أقسام محددة.

الإدارة الوسطى تؤذي المهام التالية:

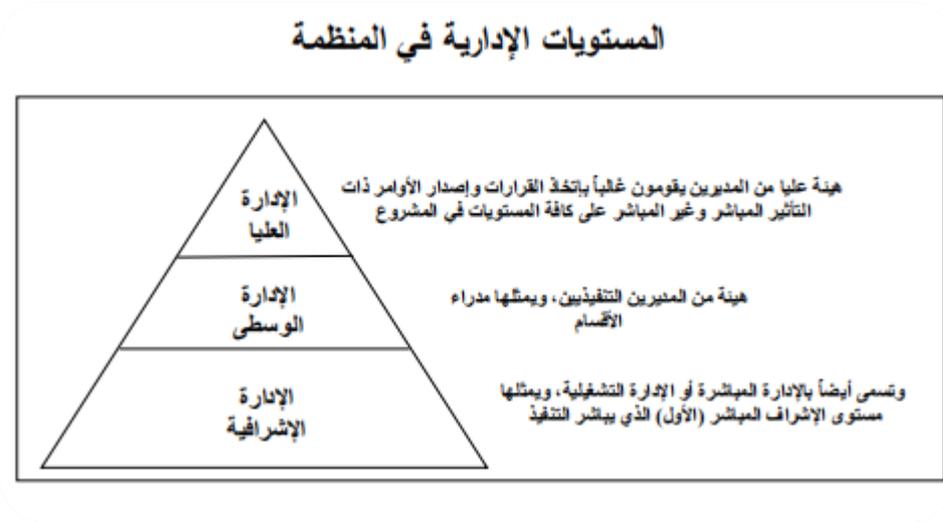
- شرح السياسات التي وضعتها الإدارة العليا.
- إعداد الهيكل التنظيمي للدائرة لتحقيق الأهداف الواردة في سياسات الأعمال المختلفة.
- تعيين واختيار الموظفين المناسبين للعمل والإشراف.
- تحفيز الموظفين على تحقيق إنتاجية أعلى ومكافأة لهم بشكل صحيح.
- جمع التقارير والمعلومات المتعلقة بالأداء.
- تقديم تقارير للإدارة العليا.

### الإدارة المباشرة:

تسمى أيضاً إدارة العمليات الإشراف على الإدارة، المديرين في هذا المستوى يشرفون على موظفي الشركة إدارتهم والعاملين وتنسيق أنشطتهم أثناء تمرير تعليمات الإدارة. يطلق عليهم: المشرف، مدير المكتب.

بالنظر إلى هذه المستويات، يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة لا يقتصر هذا على الإدارة، بشكل عام تتطور طبيعة الإدارة وتحسن وتتحول بمرور الوقت، والانتقال تدريجياً من العلاقة الهرمية التقليدية بين المديرين والموظفين إلى جو يتسم بالرسمية. الإدارة العليا تدعم الأفضل والمدراء المتوسطون الذين يدعمون ابتكار الموظفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -سمير خليل شملو. مرجع سابق. ص33-36.



الشكل رقم 1 يوضح مستويات الإدارة في المنظمة (سمير خليل شمعلو)

### مجالات الإدارة:

هنالك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة وهي:

#### 1. تبعاً للقطاعات الاقتصادية:

##### 1.1 القطاع العام

ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة

##### 2.1 القطاع الاقتصادي

تسمى بإدارة الأعمال

#### 2. تبعاً للمؤسسات والمنشآت:

يوجد قسم إداري يسمى هيئة المستشفيات وهو القسم الإداري للمستشفيات.

إدارة الفنادق وهي إدارة التي تطبق في الفنادق.

إدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه وهكذا في إدارة البنوك والمصارف.

إدارة المنتجعات وغيرها من المنظمات والمؤسسات.

### 3. تبعاً للقطاع التنظيمي:

ينعكس هذا التنوع في مجال إنشاء الروابط باستخدام الإدارة، إدارة أقسام المنظمة نفسها هي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق، قسم البحث والتطوير وقسم المستودعات والمكونات الأخرى.

#### 1. تبعاً للتخصصات الأخرى:

يرتبط هذا بالعديد من الفروع العلمية المتخصصة الأخرى مثل:

إدارة العلاقات العامة، إدارة الجودة، إدارة الاتصالات، إدارة الأزمات، إدارة التغيير، إدارة التنظيم، إدارة التسويق، إدارة التفاعل البشري إدارة التكلفة، إدارة التكامل، إدارة الإجهاد، إدارة التوقعات، إدارة العمليات، إدارة القيمة المكتسبة، إدارة المخاطر، إدارة القيادة، إدارة المعرفة إدارة المشاريع.<sup>1</sup>

### المهارات الإدارية:

#### مفهوم المهارات الإدارية:

#### مفهوم المهارة:

يشير مصطلح المهارة إلى القدرة الشخصية لدى بعض الأشخاص لأداء وظيفة أو نشاط ما معين بنجاح ولذلك فإن توافر المهارات هو شرط أساسي لأداء فعال ونجاح في معظم المهن والأنشطة البشرية، تتطلب الممارسات الطبية والقانونية والإدارية وجميع الممارسات المهنية الأخرى مجموعة من المهارات الأساسية التي يحتاجها الممارسون لتنفيذ متطلبات وظائفهم.

-يعرف (مدحت أبو النصر): المهارة على أنها القدرة على استخدام المعرفة وتحقيق

هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- سمير خليل شمعلو. مرجع سابق. ص 37-38.

<sup>2</sup>- د. مدحت محمد أبو النصر. إدارة الوقت-المفهوم-القواعد-المهارات. دار الكتب المصرية. مصر. 2008. ص 48-49.

وتعرف أيضاً على أنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب فعالة ومتفوقة وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد، قد يكون مصدر المهارة هو الجينات التي تسمح لبعض الأشخاص بامتلاك قدرات لا يكتسبها الآخرون وقد تكون مصدرها البيئة من ناحية التعليم والتدريب والملاحظة.

### مفهوم المهارات الإدارية:

في محاولة لتحديد المهارات الإدارية، وجدنا عدداً من التعريفات التي نوجزها في النحو التالي:

المهارات الإدارية: تعتبر مجموعة من الخصائص وأنماط سلوكية هامة مثل: نضج الشخصية والمفهوم الصحي للذات وارتفاع مستوى الطموح تنوع الدوافع، والنشاط، استعمال الطاقات وحب العمل والقدرة عليه والانتظام، والعادات الصحية.

يعرف (محمد الصيرفي) المهارات الإدارية: هي عبارة عن تلك الخفية العلمية التي يجب أن تتوفر في المدير كي تمكن من إنجاز أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.<sup>1</sup>

تمثل المهارات الإدارية في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة. فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية.

في العالم التنظيمي تمثل المهارات الإدارية دوراً في تمكين المديرين من القيام بذلك أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة بطريقة سليمة وفريدة من نوعها، مسؤول ماهر هو شخص يمتلك خصائص فكرية وسلوكية قادرة على التأثير في الآخرين. بالإضافة إلى مهاراته مهارة الإدارة عملية الإنشاء والتطوير من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنيات

<sup>1</sup>-د. محمد عبد الفتاح الصيرفي. إدارة الأصول والأسس العلمية. مؤسسة حورس الدولية للنشر. الإسكندرية. 2005. ص22.

والمبادئ التوجيهية والسلوكيات التي إذ تم تطبيقها بشكل صحيح يمكن أن تطور وتعزز المهارات.

وتعرف في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلائم وتحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، و من الدلائل الهامة التي تدل على توفر المهارة الإدارية لدى القائد، كفاءته في التخطيط و توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية و تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسيه و تدريبهم ، و حذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم فيضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، ويوضح خطوط السلطة و يستفيد من كفاءات الأفراد و من سلوكهم عن طريق توجيههم بجهد تعاوني منسق ، وتحميلهم مسؤولية الواجبات الموكلة إليهم و السلطة المفوضة ، و كفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ومن متطلبات المهارة الإدارية، القدرة على اختبار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية، وذلك بتبسيط الإجراءات والتنسيق والتنظيم وكسب ود موظفيه وإثارة حماسهم لمشاركته الإدارات،

من المؤكد أن المهارات الإدارية ليست ثابتة ومحددة، ولكنها متنوعة. قد لا تتطابق المهارات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات المالية مع المهارات اللازمة للمديرين المراقبة و المتابعة. إنه أيضاً نتيجة لتحديثات الذكاء في البحث والأبحاث التي تنطوي على المهارات الإدارية والبرامج المختلفة المتعلقة بتعليم.

### مفهوم المهارات الإدارية في الفكر الإداري:

منذ بدايات الأولى لتطور الفكر الإداري يشير إلى أن نشاط الإدارة للمديرين مهماً لأنه يحدد المهارات الأساسية ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، فتركز المراجع المعرفية على الكتب والمقالات في مجال مدارس الإدارة الكلاسيكية لتحديد أساسيات المهارات الإدارية المطلوبة من خلال تحديد أساس الأنشطة والدور الرئيسي للمديرين في المنظمات العمالية. مثل هنري وير فايل في كتابه (الصناعة والإدارة العامة) سنة 1916 خمس مهارات إدارية للمديرين المتمثلة في التخطيط، التنسيق، والتنظيم والتوجيه، والرقابة.

وخلال الحرب العالمية الثانية قام عديد من المفكرين والباحثين في استطلاعاتهم نشاطات ومهارات في منظمات العمل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي. فلقد حددت تلك الاستطلاعات مهارات الأساسية والتي هي القدرة على القيام بنشاطات المتعلقة بالمحافظة على أعضاء التنظيم والتسهيل والاتصال بين الجماعات.

و استمر هذا النهج في تحديد المهارات الإدارية إلى يومنا هذا حيث قامت المدرسة الإنسانية بتبنيه في الإدارة مع إضافة مجموعة من المهارات المعنية بتطوير العلاقات الإنسانية داخل التنظيم والمبادرة لتنظيم التداخلات والتفاعلات بين الأفراد في منظمة العمل.

ومن أهمية هذه المنطلقات الفكرية الإدارية التي تناولت أدوار المديرين ومن ثم المهارات التي يجب أن تتوفر في المنظمة إلى أن بعضهم في مجال الإدارة قاموا بجدال على أهمية الحصول على إثباتات وبراهين تثبت القبول بالعموميات في نشاطاتهم لذا فإن معرفة ما يحتاجون إليه من مهارات لأداء أعمالهم ليس فقط على مسميات الوظيفية والمفاهيم الإدارية بل التعرف على النشاطات الفعلية.<sup>1</sup>

### أهمية المهارات الإدارية:

- تحافظ المهارات الإدارية على صيرورة العمليات التجارية ويجب على أي مؤسسة ناجحة وفعالة مهنيون إداريون لديهم مهارات قوية في المجال بالإضافة إلى آخرين لديهم مهارات إدارية جيدة.

- تعد مهارات الإدارة الجيدة لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها والمدير الذي يرفعى مهارات الإدارة بامتياز قادر على دفع مهمة الشركة ورؤيتها إلى الأمام مع عدد أقل من العقبات والمشاكل.

- تستخدم المهارات الإدارية بالتبادل بحيث أنها تشمل على التخطيط وصنع القرار وحل المشكلات والتواصل والتفويض، وإدارة الوقت. وتعد هذه المهارات عملية

<sup>1</sup>-السلمي علي. تطور الفكر التنظيمي. دار غريب. القاهرة. 1999.

أساسية لشغل مناصب مختلفة وعلى مستويات مختلفة من المؤسسة، من القيادة العليا إلى المشرفين المتوسطين إلى مديري المستوى الأول.

- المهارات والقدرات الإدارية لازمة لكافة الموظفين عند كافة المستويات الإدارية، سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، لأن كلا منهم يساهم في أعمال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- كلما ارتفعنا إلى مستويات الإدارية المختلفة زادت الحاجة إلى توافر القدرات الإدارية وأهمية ممارستها، وإعطائها الوقت والجهد الأكبر.<sup>1</sup>

### أنواع المهارات الإدارية:

لكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توفير العديد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير والموظفين التي يمكن تحديدها فيما يلي:

#### 1. المهارات الفنية:

وتعني بذلك الجوانب الفنية للعمل التي على المديرين والموظفين معرفتها ودراية بها. وهذا يعني أنه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية لعمل ما. ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات وتشير إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات خاصة بإنجاز العمل.

وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته و دوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- اللوزي موسى. التنمية الإدارية. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. 2002. ص65.

<sup>2</sup>- عبيدي بدر الدين. إدارة المهارات ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية. أطروحة لنيل شهادة ماستر. إشراف الدكتور جدي شوقي. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم التسيير. جامعة العربي التبسي. تبسة. 2021. ص4-5. عن جواد شوقي ناجي. إدارة الأعمال. دار ومكتبة الحامد. عمان. 2009. ص237.

## 2. المهارة الإنسانية:

وتعني القدرة على التعامل مع الكل بتساوي وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الكل وتكون في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يمكن في التوجيه والتواصل والآخر متعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، لا يمكن لأي شخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذ لم يمتلك هذه المهارة تظهر المهارات متعلقة بهذا المجال فيما يلي:

- مهارة التعامل مع الآخرين.
- مهارة الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء.
- مهارة البحث عن الدوافع الظاهرة و الباطنة.

## 3. المهارات الإدارية:

ويشير إلى قدرة كل من في المؤسسة على إدراك الصورة الكاملة للموضوع والعلاقات الجزئية بالكل وإدراك ما يسمى بالآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة. وتتمثل هذه المهارة في القدرة على التصور و الإبداع واتخاذ القرارات. كما صنفت المهارة الإدارية إلى:

**مهارة التخطيط:** تعتبر الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية والقاعدة الأساسية التي تستند عليها الوظائف الإدارية. ويعرف التخطيط: (مرحلة التفكير المنظم التي تسبق التنفيذ لتحديد ما هو مطلوب التوصل إليه بأي أساليب؟ وبواسطة من؟ وأين؟)

كما يعرف على أنه: ( العملية التي تتضمن تحديد الأهداف والوسائل الضرورية لتحقيقها وتوضيح الخطوات اللازمة للوصول إليها).

**مهارة التنظيم:** التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، ووظيفة من وظائف القائد الإداري وكلما كبر حجم المؤسسات وتنوعت أعمالها وازداد عدد العاملين بها. زادت الحاجة إلى التنظيم أي إلى التخصص وتوزيع المهام والتنسيق بينها.

ويعرف التنظيم بأنه: (تجميع الأنشطة في وحدات إدارية وإنشاء العلاقات التنظيمية بينها، وإمدادها بالوسائل المادية والبشرية اللازمة).

يتبين لنا بأن التنظيم عبارة عن قواعد وإجراءات تنظم أعمال المؤسسة.

**مهارة التوجيه:** المشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير. ولا يقتصر هذا على مجرد إعطاء الأوامر والتعليمات والمراقبة لقيم أداء بل يسعى هذا إلى خلق رغبة العمل وتحفيز كل

ويعرف على أنه: (تعبئة جهود العاملين بالمؤسسة من خلال القيادة والحوافز والاتصالات). فرد من أعضاء نحو تحقيق أداء فضل.

**مهارة الرقابة:** تعد الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية فعن طريقها يتحقق القائد الإداري ما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها.<sup>1</sup>

وتعرف الرقابة: (الأنشطة التي تتضمن متابعة وفحص وتقييم درجة مطابقة أعمال المؤسسة المنجزة مع التنبؤات والبرامج بهدف معالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة).

#### 4. المهارات الذاتية:

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس تمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد.

**السمات الجسمية:** تمثل في كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية كالصحة النفسية والجسمية.

**القدرات العقلية:** المقصودة بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد، وتختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر نكاه من أهم القدرات العقلية.

<sup>1</sup>-د. أحمد ماهر. مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الدار الجامعية. مصر. الطبعة الأولى. 1905. ص37-

**الابتكار والمبدأ:** تعني المبدأ بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير. و تعتبر من أهم السمات لأنها تمكن من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكن من شحن عزيمة أداء العمل.

### 5. المهارات الإدراكية (الفكرية):

تمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقة بين المشكل والحلول.

و تشير إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين النشاطات المؤسسة، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط على المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

### إدارة المهارات الإدارية:

إن عملية إدارة المهارات تتضح من خلال مجموعة من المجالات والتي هي:

**اكتساب المهارات:** وتتم هذه من خلال استقطاب أفراد جدد (توظيف خارجي)، أو من خلال أفراد ينتمون، التوظيف تغييرات معايير اختيار المؤسسة للأفراد حيث أصبح أكثر شيء تسعى إليه هو الحصول على أفراد قادرين على أخذ مبادرات وقرارات في المستوى المطلوب من أجل مواجهة أي صعوبة (التقلبات في الأسواق، تنوع نظرات الزبائن..)، أي البحث على أفراد قادرين على المساهمة في المشاريع والقرارات المتعلقة بإنتاج وخدمات جديدة.

**-تطوير المهارات:** ان امتلاك المؤسسة لمجموعة من المهارات لا يكفي، ولكن عليها أن تعمل على تطويرها وهذا أصبح ضروري لأن تغير المحيط فرض بروز وظائف جديدة واختفاء أخرى نتيجة التقدم التكنولوجي للمشاريع، وبالتالي تغيرت معه المتطلبات المهنية لأداء تلك الوظائف.

<sup>1</sup> - عبيد بدر الدين. مرجع سابق. ص6.

-**استعمال المهارات:** بعد تطوير المهارات تأتي مرحلة استعمال هذه المهارات، فيتم فيها استخدام وتوظيف المهارات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم لضمان الاستخدام الأمثل لهذه المهارات لابد من توفير شروط الازمة لذلك.

-**اعتراف بالمهارات:** إن على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت فردية أو جماعية ليكون ذلك محفزاً لتطويرها و السعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال توزيع المسؤوليات و تفويض السلطات، الترقية، المكافأة على أساس المهارات، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائه.<sup>1</sup>

### طرق تنمية المهارات الإدارية:

هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية ومن بين هذه الطرق ما يلي:

1. **التعليم أثناء العمل:** وهو وسيلة شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.
2. **مناصب الملاحظة:** وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتعتبر مراكز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين.
3. **المهام الخاصة:** وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد إليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.
4. **المحاضرات:** وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون والمؤهلون وذو الخبرات والمعرفة إلقاء المحاضرات على الموظفين.

<sup>1</sup>سمير هيشير. دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني.

-عمر البرناوي. مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. الطور الثالث. تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2014-2015. ص98-99.

5. **حل المشكلات:** وهي من لطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتتطوي على امداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملاً إدارياً، وعلى المدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق، تحديد طرق الحل، وتبرير الحال الذي يقترحه للمشكلة).
6. **المقررات الدراسية:** عندما تكون الحاجة إلى المعرفة المتخصصة ترتبط مباشرة بعمله الحالي فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.
7. **المؤتمرات:** وهي الطرق الشائعة المستعملة، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والنقاشات
8. **هيكل التنظيم اللامركزية:** كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي، زادت الحاجة والفرص لتعليم عن طريق ممارسة الإدارة. وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة لتنمية الإدارية، نفترض أن المؤهلين تعطي لهم واجبات إدارية وإنهم سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.
9. **التدريب:** هو أنجح الوسائل في تنمية المهارات الشخصية للشخص وحتى يأتي التدريب بالثمار المطلوبة ينبغي أن يتم أولاً تحديد المهارات المطلوب تنميتها في الأشخاص كل بحسب اختصاصه وحاجاته وفقاً لظروف وطبيعة عمله والأهداف المرجوة منهم. و يجب أن يتم هذا التحديد بكل دقة ثم يأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه والأشخاص القائمين بالتدريب حتى يمكن تركيز العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة ودون إهدار للوقت والجهد.
10. **التكوين:** التكوين هو وظيفة أو أحد انقسامات المترابطة من إدارة الموارد البشرية وقد تعددت مفاهيم مصطلح التكوين من طرف الباحثين ومختصين في مجال الموارد البشرية مثلاً.
- وهناك تعريف آخر لتكوين وهو من انسب التعاريف التي طرحت "التكوين عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية

وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية او مستقبلية تطالبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

كل التعاريف والمفاهيم لتكوين بمجاميعها ترمي إلى أنها عملية تطوير القدرات وكسب المهارات وتحسين المعارف العلمية ورفع الكفاءات للعامل حتى يكون مؤهل أحسن تأهيل لشغل منصب او ليقوم بعمله كما يجب، إذا نستنتج ان تكوين هو وسيلة من طرف إدارة الموارد البشرية لرفع إنتاجية الفرد العامل عن طريق سياسات وبرامج رفع الكفاءات حسب الحاجة ونشاط بهدف تحقيق المؤسسة مخططاتها المبرمجة وتحسن من إنتاجها.<sup>1</sup>

### خطوات تشكل المهارة الإدارية:

لقد ذكرنا سابقا أن الإدارة ليست عملية سهلة حيث يجب أن تكون مجموعة من المهارات حتى يكون الموظف بارعا في عمله ومن أهم هذه المهارات:

#### 1. مهارة تحديد مشكلة:

و يتضمن ذلك معرفة جوهر المشكلة وأسبابها الحقيقية، بمعنى تفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت وهل تم علاجها من قبل أم لا. وكذلك مكان حدوثها ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة.

#### 2. مهارة اقتراح الحلول:

و المقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق مع مراعاة عدة أمور:

- يجب أن تعطي نفسك الوقت المناسب لوضع البدائل بغية الاستعجال.
- لا وجود لشعور بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها.
- اجتياز البدائل عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة.
- محاولة الابتكار في وضع الحلول والبدائل ولا يكن أسير للقرارات السابقة.

<sup>1</sup>- آل علي رضا، الموسوي سنان. وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة. مؤسسة الوراق للنشر. عمان. 2011. ص156.

### 3. مهارة حل مشكلة:

لا إنكار لعدم وجود المشاكل أو تجاوز الأزمات فأن كل واحد منا معرض لمواجهة المشاكل على اختلاف مستوياتها، وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأنها تعتبر حالة طبيعية تلازم حياة البشر.

ينبغي أن نعرف أولاً طريقة المعالجة لأي مشكل التي تكمن في الاعتراف بوجودها وهذا ما يتطلب تواضع والواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخر. ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة فهناك بعض التعليمات التي تساعد في هذا الهدف. من أهمها:

- معرفة أسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة.
- وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً لانتخاب أفضل الحلول.
- الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات، إجراء الموازنات في عماليتنا الإدارية دائماً يعود علينا بالنتائج نفسية وعملية.

### 4. مهارة تطبيق حل مشكلة:

أي وضع الحل موضع التنفيذ وتحديد أسلوب التنفيذ المناسب واختيار الوقت المناسب للتنفيذ.

### 5. مهارة تخطيط العمل:

ويقوم التخطيط على أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق دراسة الماضي ومرابطة الحاضر واستخلاص التجارب النافعة منها ومحاولة تطبيقها على الأعمال المستقبلية لتحقيق أفضل النتائج ويساعد على:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتحديد الأهداف.
- التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد.
- تحقيق الأمن النفسي في ظل التخطيط.

### 6. مهارة آلية المتابعة:

يتضمن هذا متابعة تنفيذ الحل وتقييم مدى فاعليته في معالجة المشكلة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

### 7. مهارة إدارة الصراع:

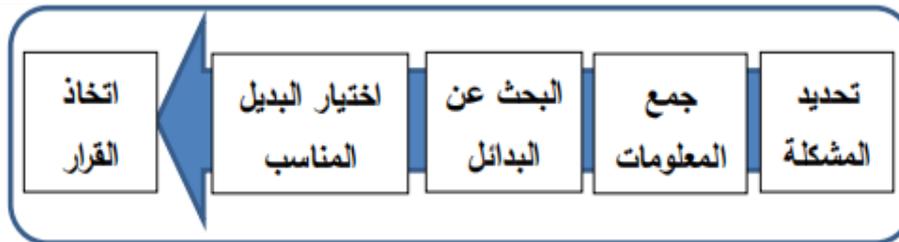
تطلب هذه المهارة كثيرة لكونها متعددة المعارف وواسعة القدرات خاصة لمواجهة الأزمات التي قد تواجه خلال العمل.

### 8. مهارة إدارة الوقت:

إدارة الوقت هو رأس مال العامل فكما كان منظما لوقته كلما استطاع أن يؤدي عمله بسرعة وإتقان. ولقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية والرئيسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح المسير الإداري.

### 9. مهارة اتخاذ القرارات:

قد تكون هذه من أصعب المهمات الإدارية لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب تتطلب فيه التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة.



الشكل (2) يبين كيف يتم اتخاذ القرار.

### 10. مهارة إدارة انفعال:

الإداري الناجح يعيش وفقا لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر، فهو يستمتع بأدائه ويتحكم كذلك في ضغوط العمل ي يجعلها تعمل لصالحه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -لهلالي مريم. المهارة الإدارية مذكرة لنيل شهادة الماستر. إشراف أوزيلفي ناجي. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2013-2014. ص 28-33.

### خاتمة الفصل:

ونلخص من خلال التعرض للمهارات الإدارية أنه قمنا بإعطاء تعريفات لها حيث نستج من خلالها أن المهارة الإدارية عبارة عن تلك الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر في الإداري الماهر كذلك القدرات الفكرية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم للأداء الأعمال وأيضا التطور الفكري للمهارات الإدارية من خلال تطورها عبر المدارس كما تم التطرق لتحديد أنواعها الفنية الإنسانية والإدارية، وأيضا تم التطرق لأهم طرق تنمية المهارات الإدارية ومراحل اكتساب المهارات الإدارية وأخيرا خطوات تشكل المهارة الإدارية والمتمثلة في أبعادها.

## الفصل الثالث:

المهارات الإدارية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

(دراسة ميدانية في مؤسسة

ميناء أرزيو)

**تمهيد:**

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري حول موضوع تمثلات المهارات الإدارية، أردنا أن ندعم بحثنا بدراسة تطبيقية نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري وما هو موجود فعلا على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة ميناء أرزيو كنموذج للإنجاز ببحثنا هذا.

في هذا الصدد سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على المهارات الإدارية الموجودة في المؤسسة الاقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة لمحة تاريخية وهيكلها، ثم تناولنا في المبحث الثاني سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة وأما المبحث الثالث فتطرأنا إلى ذكر ما نوع المهارات الإدارية الموجودة داخلها.

## تقديم مؤسسة ميناء أرزيو:

## تقديم المؤسسة

## لمحة تاريخية:

## ❖ ميناء أرزيو

يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط  $60 \times 12$  مترا بين 1833 و 1870

ويسمى الآن مول 2 وفيما بين عامي 1905 و 1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات، ميناء متخصص في حركة المحروقات.



## ❖ ميناء بطيوية

هذا الميناء، الذي بني مؤخراً (1975-1978)، يشكل جزءاً أساسياً من سلسلة النقل البحري التي تنتهجها شركة G.N.L. تم تحميل الميناء لأول مرة من قبل G.N.L في عام 1978. ويضمن هذا الميناء. بالإضافة إلى نشاطه الغازي، إزالة منتجات أخرى مثل النفط الخام والكثافة G.P.L والأمونيا السائلة.

وقد احتل هذان الموانئ المرتبة الأولى في الموانئ الوطنية على مدى السنوات العديدة الماضية على نطاق الموانئ الكبيرة في منطقة البحر الأبيض المتوسط مما يشكل ربطاً أساسياً في سلسلة النقل البري و البحري للمحروقات.

يوفر الميناءان اللذان تم اختيارهما لموقعهما قدرات إنتاجية مهمة للغاية بالنظر إلى المرافق التي تم إنشاؤها. وأسندت إدارة هذين الميناءين في عام 1982 إلى شركة ميناء أرزيو (المرسوم رقم 82-288 المؤرخ 14 آب/أغسطس 1982 الذي أنشئ بموجبه شركة ميناء أرزيو.

## 1. تقديم المؤسسة:

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 إلى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989، وهو حالياً 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، Group Services portuaire تسمى «SERPORT/Spa»

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو و بطيوية، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقاً لما يلي:

- القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية
- مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S".

كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

وتتمتع ميناء أرزيو وبطيو، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52% من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار «iso9001 version 2008» لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار «iso9001version 2015/2018»

#### ❖ الإطار القانوني لمؤسسة ميناء أرزيو:

في سنة 1974 وعلى أثر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصبح مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



## شبكة الطرق لميناء أرزيو:

### الطرق الوطنية:

- "وهران - الجزائر" التي تأخذ محور وهران "أرزيو" مستغانم (الساحل).
- أرزيو - وهران - عين تموشنت - تلمسان.
- أرزيو - واد تليلات - سيدي بلعباس.
- أرزيو - سيق - معسكر مع مفترق نحو تيارت وسعيدة.
- المحمدية - غليزان مع مفترق الطرق نحو معسكر سيدي بلعباس وتيارت.

طريق السيار شرق غرب التي سيتم توصيلها بميناء أرزيو بواسطة طريق سريع مخترق

في موقع تليلات المغطاة على مسافة حوالي 40 كيلومتراً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-مصدر مؤسسة ميناء أرزيو.

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء أرزيو: <sup>1</sup>



### الخصائص الهيكلية للميناء:

#### ❖ الهياكل التحتية للميناء:

تتوفر مؤسسة ميناء أرزيو على منشآت تساهم بقدر كبير في دفع النشاط وهي مبنية كالاتي (انظر ملحق 05).

#### ❖ الهياكل العليا للميناء

يحتوي كل ميناء على تجهيزات ومنشآت تسهل من تأدية مهامه كما هو الحال بالنسبة لميناء أرزيو.

حيث يتوفر على:

- عمق الماء 20 متر.

<sup>1</sup> -مصدر مؤسسة ميناء أرزيو.

- ميناء التجارة يضم الميناء ثلاثة أرصفة أو مرطم: سطوح ترابية وأرصفة منشأة البحر كرصيف عائم به ثمانية مراكز.
- الرصيف 02: هو مرطم صيد وعمق الماء 50 متر.
- الرصيف 03: عدد المراكز هي 5 و عمق الماء 4,30 متر /7,40متر والمجموع الخطي للمركز هو 560 متر طولي.
- الرصيف 04: مختص في حركة أو نشاط الاسمنت غير معبئة ويضم مركز واحد مجهز بتركيبة لخمسة مخازن للإسمنت.

### قدرات استقبال الميناء:

- منشآت متخصصة.
- حوض لسحب السفن والصيانة.
- مخصص لتصليح وصيانة وتنظيف وترميم السفن مثلا: زوارق الربط وزوارق الرس وكذلك مركبات الصغيرة طوله هو 1,20م وطاقة استيعاب قدره 30طن
- ميزان الكتروني: هو عبارة عن وسيلة لوزن الشاحنات المحملة وقدرة وزنه القصوى 50طن.
- مستودع التخزين: هناك خمسة مخازن الاسمنت قدرته الوحدوية للتخزين 1800طن.
- محطة التخلص من البقايا: هي عبارة عن محطة من اجل التخلص من البقايا الموجودة على مستوى خزانات السفن بعد التفريغ بقدرة ذات 6000متر مكعب.

## المهام الرئيسية للميناء ونشاطاته:

### • المهام الرئيسية:

تقوم مؤسسة ميناء ارزيو بتسيير ميناءين:

ميناء ارزيو وبطيوة: وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة وتواجد المنشآت في عين المكان وهذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام وهي:

- استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
- أعمال الصيانة والتجهيز والصيانة تجديد الهيكل الفوقي للميناء.
- القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الآخر بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
- عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
- ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء

هذه المهام مطابقة للمهام المنصوص عليها في القانون البحري والتي على الميناء

التقيد بها.

### نشاطاته:

شهد نشاط مؤسسة ميناء ارزيو تطورا كبيرا مقارنة مع بدايته التي كانت تنحصر فقط في تصدير الحلفاء والخمور والذي كان مرتبطا هو الآخر مباشرة بمصلح المستعمر الفرنسي في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال مواردنا المحلية، ولكن مع ظهور الذهب الأسود تغير مؤشر نشاطه تغيرا جذريا وصار أهم رقعة وطنية تتم فيها عمليات شحن البترول نحو الحدود الوطنية والدولية، بالإضافة إلى عملية الاستيراد.

### ❖ النشاط العام لميناء أرزيو:

من خلال ما يبرزه الجدول أدناه، ندرك أن المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد لأنه لا يشكل ما يقارب 2% من نشاطها الإجمالي، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99% من صادراتها (انظر ملحق 06).

### ✓ المناطق الجغرافية لنشاط الميناء:

مما يظهر من الجدول أهم المناطق الجغرافية التي يتعامل معها الميناء هي أوروبا الغربية مثل: فرنسا، اسبانيا، ايطاليا، بلجيكا، وكذلك دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا) وأمريكا الجنوبية بالإضافة للبلدان الآسيوية مثل: اليابان، وسنغافورة في حين انها تكاد تنعدم من الدول العربية أكان المغرب العربي أو دول الخليج ولا حتى دول المشرق الأوسط وكذلك الدول الإفريقية (انظر ملحق 07).

ولدينا نشاطات اخرى للميناء والمتمثلة في:

### ❖ التوجيه

يتكون الإرشاد البحري من مساعدة ربان السفينة من خلال تزويده بالمهارات والخبرة المحلية لضمان مرور السفينة من البحر إلى الميناء والقيام بالمناورة بقاطرة أو بدون قاطرة في المناطق المحظورة المحاطة بالمنشآت المينائية، في أقل وقت وفي أفضل الظروف الأمنية. إنهم على اتصال مباشر مع القاطرات وأطقم الإرساء الذين يتدخلون أيضًا عندما ترسو السفينة وتغادر وهو مؤمن بين منارة جزيرة أرزيو وخط الزوال 10 ° 00 غربًا، ويتدخل الرسو على التوالي عند دخول وخروج سفن مرفأ الميناء تمتلك شركة أرزيو المينائية أسطولاً مكوناً من خمسة قوارب تجريبية واثنى عشر قارباً لاستعادة النفط ومركبة بحرية متعددة الوظائف قيد الإنشاء. ولدى شركة ميناء أرزيو أيضا سد عائم. يمكن ضخها بطول 750 متر مع ملحقات مثل مضخة محركا، أقراص طاقة وخزان بسعة 5 متر مكعب.



### ✓ السحب

يتكون سحب الميناء من قطر سفينة تدخل أو تغادر ميناءً بحرياً باستخدام قاطرة واحدة أو أكثر، عندما لا تتمكن السفينة من القيام بعمليات الرسو بمفردها أو مغادرة الرصيف.

قسم القطر لدينا مسؤول عن:

المساعدة في سحب السفن عند المدخل وعند الخروج أو في حالة الخطر بما في ذلك في أعالي البحار

تسيير موارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو:

مكانة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء أرزيو

### 1. خدمات الوسائل العامة:

مهمتها الرئيسية هي تزويد الموظفين بالوسائل مما يمكنهم من الاضطلاع بمهامه ويكفل الاستخدام الرشيد للوسائل بغية ضمان البيئة العمل وهي مسؤولة عن تسليم برامج الإمداد بالعتاد والمعدات واللوازم المكتبية ويقوم بالسحب ويرسل البريد.

### 2. خدمات إدارة شؤون الموظفين:

تتمحور حول الأبراج المكونة من ثلاثة أقسام:

#### (أ) الإدارة الإدارية:

وتتمثل الوظيفة الرئيسية في حفظ الملفات الإدارية للأفراد وتعبئها وتحديثها.

- مراقبة حالات التغيب عن طريق الاحتفاظ بكشوفات الحضور.

بالنسبة للمراكز التشغيلية الموجودة بعيداً عن مؤسسة ميناء أرزيو، وغياب وكيل العشرة

يوماً (10 د) واستئناف عمله (وثائق خاصة)

- إشعار الغياب، إشعار الاستيلاء.

- متابعة سجلات الإجازات

- إنشاء سندات إجازة

- التخطيط لرحلات الإجازة

#### (ب) الفوائد الاجتماعية

- يكفل احترام حقوق العمال من حيث المزايا الاجتماعية.

- الإضراب عن العمل الخاضع للرقابة وفقاً للأنظمة المعمول بها.

- يضمن حفظ ملفات "الصناديق الاجتماعية" المختلفة.

- إعداد إقرارات وظيفية للموظفين حديثي التعيين ومنه التسجيل على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي يضمن إقرارا الموظفون المسؤولون عن العائلات، للاستفادة من المخصصات العائلية.
- ملفات المرض وحوادث العمل ومتابعتها.

### ج) قسم الأجور:

- إعداد كشوف المرتبات (تعويضات العاملين) أدوات عملها هي:
- -٪ تلخص ورقة الحضور الشهرية والفردية حالات الغياب للوكيل، جميع المكافآت والبدلات التي يعطيها الحق العميل.
- المذكرات: الوثائق الرسمية التي يمكن أن تقدم التغيير في أجر الوكيل.

### 3. قسم الموارد البشرية والتدريب:

ويتمثل دورها في إتاحة الموظفين مؤسسة ميناء أرزيو بجميع أشكال الهياكل، مع الاهتمام بالإنسان في أفضل عمل له.

يشارك في تطوير المخططات التنظيمية وميزانيات التدريب السنوية

### سياسة المسار المهني في مؤسسة ميناء أرزيو:

تتطلب المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو؛ مجموعة مستقرة ومهيكلية نسبيا من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة؛ التي اكتسبها الناس من خلال التدريب والخبرة وأنه يمكنهم تحديث السلوك المهني الذي تقدره شركاتهم (تدريب الموظفين) دون تعلم جديد.

أخرى: علم نفس العمل، وعلم الاجتماع السياسي، وعلم اجتماع العمل، أو حتى: علوم الإدارة والإحصاء.

إدارة مهارات لمؤسسة ميناء أرزيو يواجه العديد من التغييرات لتوقع ما إذا كانت تريد مواصلة تطويرها، هذه التغييرات تهتم بشكل خاص:

- زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
- أهمية علاقة خدمة العملاء.

الإدارة المهنية المطبقة داخل مؤسسة ويمكن ملاحظة أن الإدارة الوظيفية تستند إلى طريقة تتألف مما يلي:

- من ناحية، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).
- من ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للشركة (تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة).

من مقارنة هذين المتغيرين، يطبق قسم الإدارة المهنية سياسة إدارة الموارد البشرية لتتناسب مع الاحتياجات الموارد البشرية للشركة؛ ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل الشركة (التكيف الكمي).

### نظام التقييم في مؤسسة ميناء أرزيو:

تقييم الأداء وتقييم الإمكانيات؛ هي أساس إدارة الوظائف في مؤسسة ميناء أرزيو، فهي تسمح لك بالتراجع وخلق وقت مستقطع لمراقبة تقدم الموظف وتحديد النقاط الإيجابية للموظف مع معالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. التقييم هو استعراض للسيطرة على الوظيفة المشغولة والنتائج التي تم الحصول عليها، والغرض منه هو تقييم الأداء، وتحديد الأهداف، وتحديد مهارات الإمكانيات ومعرفة توقعات الموظفين، وأخيراً الاعتراف بمساهمة كل منهم في نتائج الشركة.

والهدف من التقييم داخل المقر هو:

**1. بالنسبة للموظف:** يتيح له معرفة مسؤولياته وتوقعاته فيما يتعلق بأدائه، ومعرفة المعايير التي سيتم تقييمها، ومعرفة أهدافه، والتعريف برغباته في التطوير الوظيفي، وأخيراً تحديد ما نوع الدعم الذي يحتاجه.

**2. بالنسبة للمدير:** فهي تتيح له أن يحدد مع الموظف الأهداف التي يتعين تحقيقها للفترة القادمة، وتقييم الموظف في أداء عمله، ومعرفة توقعاته من المنظمة، وتقييم احتياجاته التدريبية والتطوير، وأخيراً تطوير علاقة التبادل بينه وبين الموظف.

المهارات الإدارية التنظيمية:

## تقييم الموظفين لناحية التنظيمية للمؤسسة:

تتكون الناحية التنظيمية للمؤسسة عادة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم للنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي، لأنها أولا توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتينية، ثانيا فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء.

وهذا ما يخص الجزء الأول من المحور الثاني للمقابلة التي هدفت إلى تعرف على رأي المبحوثين الذين هم مجموعة من عمال مؤسسة ميناء أرزيو حول ناحية التنظيمية داخل المؤسسة فقد عمدت معظم الإجابات على أنها جيدة وذات طابع تنظيمي إلا أن المبحوث الأول الذي أجرينا معه المقابلة (أنثى) عبرت عن الناحية التنظيمية بقولها (ملي بديت نخدم هنا حالة تنظيمية كيما قلتو متوسطة). بالرغم من خبرتها التي تفوق 23 سنة في المؤسسة إلا أن حسب الإجابة ليست مقتنعة وراضية بهذا التنظيم في ملاحظتنا لطريقة الإجابة، أما فيما يخص المبحوث الثاني (ذكر-موظف بتسيير ممتلكات المؤسسة) كانت إجابته تتمحور على (الناحية التنظيمية في المؤسسة منذ بداية توظيفي في عام 2017 تشهد تطورات مستمرة ولا زالت تعمل على هذا التطور) وهذا بعكس ما أجابت به المبحوثة الأولى.

فيما يخص المبحوثين الذين انضموا للمؤسسة ما بين 2015-2019 كانت إجاباتهم تقتصر على أن (الناحية التنظيمية جيدة ولا وجود لمشكلة فيها ولها طابع تنظيمي ومهيكل).

ومن خلال هذا الاستجواب للمبحوثين العشر اتضح لنا أن أغليبتهم راضيين على التنظيم الموجود في المؤسسة وفي وسط الموظفين ولا وجود لأي مشاكل من ناحية تنظيمية وهذا بالفعل ما قمنا بملاحظته نحن الباحثين أيضا فكانت ملاحظتنا على وجود تنظيم إداري متميز هادئ منظم في وسط إدارة تسيير الموارد البشرية.

ومن هنا نستخلص بأن الناحية التنظيمية هي إحدى محددات الأساسية والرئيسية لنجاح الإدارة أو فشلها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه الإدارات فالقيم والمعتقدات التي تستند عليها الإدارات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها مع بيئتها الخارجية هي التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف.

### المهارات الإنسانية:

#### إمكانية تكوين علاقات إنسانية بين الموظفين:

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة (بشرية مادية فنية) تعمل على تحقيق أهداف معينة فهي تعتبر مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين.

إذ تعتبر العلاقات الإنسانية شكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.

حيث عرف "سكوت": العلاقات الإنسانية أنها عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول للتوازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا: "تكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

إذ قمنا في دراستنا بمقابلة مع 10 مبحوثين من مؤسسة ميناء اريزو "EPA" وطرحنا لهم السؤال التالي "هل يمكن ان تكون هناك علاقات انسانية مع الموظفين اي التكلم خارج إطار العمل؟

فكانت اجابتهم واحدة وعبروا عنها ب "نعم تكون هناك علاقات إنسانية بين الموظفين في المؤسسة".

<sup>1</sup>-صلاح الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. مصر 1990. ص5.

<sup>2</sup>-رمضان محمد القذافي. العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1997. ص60.

وكما تطرقنا في الجانب النظري لمدرسة العلاقات الإنسانية فهي تمثل أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان وكذلك التكيف النفسي للفرد.

حيث أنشئت مدرسة العلاقات كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج بشكل استغلالي فمثلا هنريفيول من أهم مبادئه التعاون وأكد على أهمية وجوده والتنسيق بين الأفراد والعامل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال وماكس فايبر هو الأخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية. إذا كلاهما اهتمتا بالإنتاج وأهملتا حق الفرد كعامل والإنسان له حاجته ورغباته المعنوية إلى جانب حاجته المادية وأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة.

كما توافقت هذه الدراسة على: دراسة إلتون مايو.

حيث يعتبر التون مايو من أهم الباحثين في العلاقات الإنسانية حيث اهتم بعلاقات العمل من خلال ما اصطلح بتسميته في ذلك الوقت بالعلاقات الصناعية، العلاقات السوسيو مهنية، العلاقات المهنية.<sup>1</sup>

حيث تتمثل نظريه التون مايو في ان الموظفين لديهم دوافع كبيرة تتعلق بالعلاقات خلال العمل مثل المصداقية والاهتمام وهي تتفوق على المكافأة المالية.

حيث وضع مايو أربع فرضيات تبحث احتمالات تحقيق فريق من الأشخاص للنجاح واعتمدت الفرضيات على أربع مجموعات تم اختيارهم من عمال شركة ويستيرن الكتريك .

وهذا ما لاحظناه من خلال مقابلتنا في مؤسسة ميناء ارزيو فالعلاقة في المؤسسة علاقة مترابطة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادل وحسن الحوار.

<sup>1</sup> فضيل دابو علي غربي. أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. منشورات جامعة منشوري. قسنطينة. 1999. ص.91.

كما أشار المختص في علم الاجتماع الجزائري علي الكنز من خلال دراسته لمجمع الحديد والصلب أن من عوامل فشل مؤسسة الحديد والصلب وهو عدم الأخذ بعين الاعتبار واقع العلاقات الاجتماعية ويقول على الكنز التصنيع ظاهرة اجتماعية تتداخل معها مختلف مستويات البنية الاجتماعية وعليه فإن على الكنز يشير إلى طبيعة العلاقات الإنسانية بين العمال.

وفي الأخير نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية تقوم على تركيبة أساسية وهي تلخص في إن معاملة الموظف بطريقة ايجابية وجيدة يجعل منه شخص أفضل مما كان عليه وهو ما يزيد من كفاءته وإنتاجية المؤسسة ويدفعها إلى المراكز المتقدمة.

#### مهارة إدارة النزاعات العمالية داخل المؤسسة ميناء أرزيو:

النزاعات وضعية مهنية يقع فيها تعارض بين مصالح الأشخاص و عواطفهم و آرائهم، ويعتبر أيضا وضعية مهنية يسعى فيها المتعاملون إلى تحقيق أهداف متعارضة و الدفاع عن القيم المتضاربة، يصعب التوفيق يقع النزاع بين طرفين يعتقد أحدهما أن الطرف الثاني يحاول أن يمنعه من تحقيق غايته. وفي هذا المجال طرحنا استجواب على الموظفين في المؤسسة حول أسباب النزاعات التي تكون عادة فيما بينهم أوفى وسط المؤسسة وأجمعوا على وجود نزاع متكرر و الذي هو سوء التفاهم في فهم متطلبات بعضهم البعض إذ كانت إجابة المبحوث الأولى (أنثى : نقص توصيل المعلومات وما كانش القدرة للتوجيه) وأضفنا لها تساؤل أخرى حين القيام بمقابلة معها كيف ترى لهذا النزاع حل فأضافت لنا الحل في رأيها الشخصي و الذي هو (المناقشة والاستعانة بقوانين العمل).

أما المبحوث الثاني (ذكر) كانت إجابته (أنه ليس لديه علم بأي نزاعات) لكونه موظف عادي لاحظنا خلال مقابلة معه أن نزاعات عنده تقتصر عند إطارات سامية والمؤولين لا بين الموظفين العاديين الذين لا يملكون سلطة قرار.

و عممت إجابة المبحوثين في المقابلات للموظفين في فرع إدارة الموارد البشرية في قولهم (سوء التفاهم وما كانش بينتنا لغة التواصل). كما طرحوا علينا الحل لهذا النزاع و كان حل موحد كذلك يقتصر في كلامهم (الحوار الحسن بكل واحد يسمع واحد ومساعدة

بعضنا). بعكس المبحوث الأخير العاشر (إطار في تكوين المتواصل للعمال) الذي ذكرنا لنا أنه (لا وجود لنزاعات تكون في بعض الوقت سوء تفاهم في الأفكار لكن نتدارك الأمر). و هذا ما جاء في ملاحظتنا خلال المقابلات أن الموظفين في هذا الفرع تكمن بينهم علاقات جيدة و لم نرى أي نزاع خلال فترة تربصنا و توجد عنهم فكرة تبادل الأفكار وكل عضو يقوم بمساعدة الآخر.

كما توافقت هذه الدراسة مع دراسة بعنوان: النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل (دراسة لنيل شهادة الماستر)

حيث هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على الأسباب الحقيقية وراء نشوب النزاعات في المؤسسات.

-بيان كيف يؤثر النزاعات على علاقات العمل.

-التعرف على أنواع نزاعات العمل والطرق المتبعة لتسويتها.

ومن هنا نستخلص بأن النزاعات شيئا طبيعيا في مكان العمل نظرا لأن الموظفين والمجموعات والفرق العمالية لديهم أهدافهم الخاصة الذين يعملون على تحقيقها يعد تحديد هدف مشترك للمؤسسة إحدى الطرق الفعالة للحد من مثل هذه النزاعات.

الاستماع والتعاطف والاعتراف أو الاعتذار والتوصل إلى حل هي مفاتيح يمكن استخدامها لحل النزاعات بين الموظفين وزملاء العمل. كما يعتبر الاستماع أولى الخطوات عملية فض النزاع ورغم أن الأمر بسيط فيكون أكثر الأمور صعوبة. خاصة المسؤولين الذين يفضلون تجاوز المشاكل بسرعة عن طريق تجنب المواجهة. أما من جهة التعاطف على البعض محاولة فهم ما يمر به الطرف الآخر من ضغوطات وهذا لا يعني بالضرورة الموافقة من المهم التركيز وبذل الجهد للتركيز على المشاعر الكامنة بدل التركيز على موضوع الخلاف.

أما الإقرار والاعتذار كما يطلق عليه إعادة النظر وتتمثل الفكرة في الاعتراف بما يشعر به الآخرون يكفي أن تكون لهم فرصة لمعرفة أن صوتهم قد سمع وأخذ بعين

الاعتبار، ويساعد تفهم مشاعر الموظفين على أن يصبحوا أكثر انفتاحا للتوصل لحل النزاع وفي الأخير التوصل إلى حل وتؤكد من عدم حدوث ذلك مرة أخرى.

نستج بأن حل النزاعات يبدأ بالاستماع للأشخاص، وينبغي أن يدرك الموظفون أن لديهم فرصة للتغيير والشعور بالأمان عند مشاركة تجاربهم، رغم عدم الاتفاق دائما مع الفكرة إلا أن من المهم الإقرار بمشاعرهم ووجهات نظرهم.

### -مهارة اتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A:

إن عملية اتخاذ القرارات من المهام الرئيسية لمدير المؤسسة والمتوقعين على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة نظرا لامتلاكهم المعلومات المتعلقة بكل الأنشطة داخل المؤسسة وهذا النشاط يعتمد على قدرات الأفراد الشخصية ومهاراتهم في التصرف بالمواقف المختلفة ففي ظل التقدم الحالي في مجالات العلوم المختلفة حدث تغير كبير في النظرة الى الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها وأصبح القرار يتخذ بناء على دراسات علمية وجهود جماعية مشتركة.

حيث قمنا بمقابلة مع مجموعة من عمال مؤسسة ميناء أرزيو EPA (4 ذكور و6 إناث) وقمنا بطرح السؤال التالي عليهم: «هل القرارات المطروحة داخل مؤسسة ميناء أرزيو يتم فرضها ام تكون عن طريق المشاركة التمثيلية؟»

حيث كانت إجابة كل من المبحوثين العشر من فئة الذكور والإناث إجابة موحدة والمتمثلة في: "القرارات في مؤسسة ميناء أرزيو صائبة لصالح المؤسسة وعمالها وتكون أحيانا بالفرد من مدير المؤسسة أو المسؤول وأحيانا أخرى تكون بالمشاركة التمثيلية وذلك من خلال عملية الاتصال الحاصلة ما بين المدير والممثل"

وحسب ما جاء في دراستنا في الجانب النظري أن من أهم المهارات التي تميز القائد أو المدير عن غيره هي مهارة اتخاذ القرار. فالمدير هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحفيز والرقابة وأن للاتصال التنظيمي دور فعال وأساسي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بالإضافة انه يساهم بشكل مباشر في ترقية الأداء الوظيفي للموظفين وتكون في

تسيير العملية الاتصالية التي تعتمد عليها معظم الإدارات بدءا بالمدير ومرورا إلى أصغر موظف في الإدارة.

وهذا ما أثبتته المبحوثين من خلال إجاباتهم عن السؤال أن القرارات المطروحة في مؤسسة ميناء أرزيو أحيانا تكون بالفرض من طرف المدير وأحيانا بالمشاركة التمثيلية. وفي الأخير نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات تكون من أصعب المهام الإدارية لأنها تقوم على اخذ الخيار المناسب والصحيح وأن عملية الاتصال داخل الإدارة تعمل على مشاركة القرار نقله من طرف الممثلين.

### مهارة إدارة الأزمات:

#### **الضغوطات المهنية كنموذج:**

تعتبر الضغوط المهنية من أبرز المشاكل التي يعانيها العاملون بشكل عام في أماكن العمل وهي تؤثر سلبا في أغلبها على حالتهم الصحية والاجتماعية وعلى مستوى انجازهم المهني هذا ما ينجر عنه تحمل المؤسسة تكلفة غياب موظفيها أو تركهم للعمل وانخفاض الدافعية والالتزام الوظيفي وفقدان الرغبة في الابداع ومن ثم تراجع فعالية المؤسسة.

حيث قمنا بطرح سؤالنا على المبحوثين العشر بمؤسسة ميناء أرزيو المتمثل في: هل سبق وعانيتم من ضغوطات مهنية وكيف كان تجاوزها؟

فكانت إجابة كل من المبحوثين العشر

أن المؤسسة أحيانا تمر بضغوطات مهنية وإنهم قاموا بتجاوزها على أساس عدة أمور وحلول وتمثلت إجابة أغلبية المبحوثين، (تجاوز هذه الضغوطات بالصبر والتحاور).

أما إجابة المبحوث الثاني (نكر، موظف في تسيير ممتلكات المؤسسة) والمبحوث الثالث (نكر موظف بإدارة المعلومات) فكانت إجابتهم واحدة وتمثلت في: ("تجاوزت المؤسسة الضغوطات التي فانت عليها بحسن التدبير واتباع القواعد المنظمة والحوار المنظم في المؤسسة هذا ما ساعدها على تجاوز الصعوبات والضغوطات المهنية").

حيث اختلفت إجابة المبحوث الرابع (نكر وظيفة تسيير أجور العمال) (أن المؤسسة مرت بمرحلة من الضغوطات بصح استطاعت أن تتجاوزها بتقوية العلاقة بين العمال والإدارة).

في حين كان رد المبحوث الخامس (أنثى) ب (تخطينا الضغط المهني الحمد لله بالتطبيق الجيد لمبادئ إدارة التخطيط).

وتمثلت إجابة المبحوث التاسع (أنثى) ب (تجاوزنا الضغوطات بتقوية شبكة العلاقات في المؤسسة).

حيث تطرقنا في دراستنا في الجانب النظري إلى مهارة حل المشكلة أو ما تسمى بمهارة إدارة الأزمات فهي نشاط ذهني معرفي تسيير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن الفرد (التفكير العلمي لحل المشكلات) ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود الفرد بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعيقات بكفاية عالية.

وحسب المقابلة التي قمنا بها مع العشر مبحوثين من عمان مؤسسة ميناء أرزيو فكانت إجاباتهم عن سبب الضغوط المهنية إجابة واحدة والتي كانت في أن المشكل الكبير الذي واجه المؤسسة كان من طرف وكالة التشغيل فحسب تصريحهم انه سنة 2021 كان هناك طلب توظيف حيث قامت المؤسسة طلب لوكالة التشغيل **ALEM** أن ترسل لهم عدد معين من العمال لكن المشكل أن وكالة التشغيل قامت بإعطائهم أكثر من المطلوب بمئات الموظفين حتى دون التطلع إلى مؤهلاتهم وذلك لتخفيف الضغط عليها فقط. حيث وقع الضغط الكبير على المؤسسة وظهرت فوضى كبيرة داخل وخارج حرم المؤسساتاتي ومنذ ذلك الوقت لم تقم مؤسسة ميناء أرزيو بأي طلب للتوظيف بسبب الفوضى التي وقعت لها وهذا ما صرح به المبحوثين لنا.

وبعد محاولتنا في استجوابهم و واخذ الكلام منهم توصلنا إلى السبب الثاني والذي تمثل عن القانون الجديد سنة 2020 وهو قانون التقاعد فالسن التقاعد في المؤسسة هو 60 سنة ثم يترك الموظف عمله فيها لكن عندما أتى القانون الجديد هذا الذي سمح للعمال

المتقاعدين بإضافة خمس سنوات إضافية لإكمال عملهم في المؤسسة حسب ما قيل إن هناك بعض مناصب العمل التي ليس من الضروري أن يزيد فوق 60 سنة العمل لأن المؤسسة تحتاج إلى موظفين جدد ذوي قدرات ومهارات جديدة ومتطورة للعمل ولا يحق للمسؤول الرفض في الطلب إذا جاءه، وهذا القانون كان غير عادل لأن المؤسسة تحتاج إلى عمال ذوي نشاط وحيوية كما قلنا أصحاب مهارات جديدة وخبرة مختلفة للتطلع إلى إمام و استمرارية على أحسن وجه.

ومن هنا نستخلص أن كل مؤسسة تمر بضغوطات مهنية وعملية وتواجه عقبات لكن الأهم كيف تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذه الضغوطات، وذلك بإيجاد طريقة لحل المشكلة التي تواجهها بمثابة إستراتيجية؛ هذه الإستراتيجية تعتمد على مجموعة من الخطوات المنظمة، يقومون بتطبيقها، وذلك للسير الحسن للمؤسسة وتقادي الوقوع في الضغوطات المهنية.

### أهم المهارات الإدارية الواجب توفرها حسب رأي الموظفين الإداريين في مؤسسة ميناء ارزيو EPA:

تعتبر المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك. وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنمية للموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل، إذا عرفها البعض على أنها تلك العمليات التي تستهدف زيادة القدرات والمهارات والمعلومات على الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص.<sup>1</sup>

إذ قمنا بمقابلة مع موظفي مؤسسة ميناء ارزيو (4 ذكور 6 إناث) وكان هدفهم معرفة ما هي أهم المهارات الإدارية الواجب حضورها عند الموظفين، حيث كان تصريح كل من المبحوث الأول (أنثى) والمبحوث العاشر (ذكر في المقابلة 2 إجابة واحدة وهي (إن المهارات الإدارية ليليق يتمتع بها الموظفون الإداريين في مؤسسه ميناء ارزيو هي مهارة الاتصال ومهارة حل المشاكل).

<sup>1</sup>- اللوزي موسى. مرجع سابق. ص 65-66.

أما أغلبية إجابات عبروا عنها بقية المبحوثين (بأن المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداريين هي مهارة الاتصال فهي المهارة الأكثر أهمية في المؤسسة.) في تصريح المبحوث السابع (أنثى)، والمبحوث التاسع (أنثى) كانت نفس الإجابة عنها بان المهارات التي يجب على الموظف الإداري التمتع بها في إجاباتهم هي (مهارة اتخاذ القرار).

ومن خلال دراستنا في الجانب النظري قد تطرقنا إلى عنصر مهارة الاتصال وهي المهارات المستخدمة في الحياة العملية، والتي ينقل بموجبها الشخص أفكاراً أو مفاهيم أو معلومات لشخص آخر عن طريق رسائل كتابية أو شفوية مصحوبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجسد وعن طريق إحدى وسائل الاتصال، والتي تتمثل في استخدام لغة الاستماع، مهارة إلقاء الأسئلة المناسبة، مهارة تقبل اللهجات المختلفة، مهارة استخدام الهاتف بطلاقة، مهارة نطق الكلمات بوضوح، مهارة التحكم في نبرة الصوت، مهارة التواصل مع جماعات العمل غير الرسمية ...

حيث لاحظنا من خلال مقابلتنا في مؤسسة EPA أن مهارة الاتصال في المؤسسة موجودة بقوة بين أعضاء فريق العمل وذلك أن لكل مكتب يخصص له هاتف فإن أحتوى المكتب علة شخصين فانه يتوفر على هاتفين. وهذا ما يزيد في تطور المؤسسة، أما العنصر الثاني الذي تطرقنا له في الجانب النظري وهو مهارة التفكير والتخطيط والتي تعدان من أهم المهارات الرئيسية الأساسية التي من خلالها يستطيع الإداريون بالمشاكل والمعرفة بالحلول كما جاءت بقول بيير "مهارات التفكير هي عمليات عقلية دقيقة وحساسة تتداخل مع بعضها عندما تبدأ بالتفكير".

أما مهارة اتخاذ القرار والتي كنا قد تطرقنا لها في سؤال سابق متعلق بمهارة اتخاذ القرارات، بإيجاز هي من المهام الجوهرية للمدير والتي يقوم بنقلها للموظفين الإداريين وهذه القرارات لا تخرج من الارتجال أو التسرع بل لابد من صبر ومعرفة وتعقل ...

وفي الأخير نستنتج أنه وجود مهارات إدارية داخل المؤسسة كمهارة الاتصال التي تكون بين الموظفين وذلك لتسهيل عملية الاتصال فالمهارات الإدارية تعتبر أساسية لنجاح أي إدارة وهي عنصر مهم لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

### مهارة التدريب في مؤسسة ميناء أرزيو:

التدريب عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان تحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة بحيث يعتبر مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تعليم وتحصيل المعلومات الاقتصادية واجتماعية كما هو نشاط منظم ومخطط لاكتساب أو تعديل وتغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين لوصول أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة.

هذا ما جئنا به في مقابلة 7 للموظفين (4 إناث, 6 ذكور) على ما هو دور التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ فعممت إجابة المبحوثين الأوائل على أن دور التدريب داخل المؤسسة الجزائرية يساهم في تطوير كفاء العمال ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم التسيير وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

أما المبحوث السادس و العاشر كانت إجابتهم ( التدريب عندنا هو اكتساب المهارة الفكرية و العلمية) التي أشرنا إليها نحن في الجانب النظري من دراستنا التي تمثل في طرق تنمية المهارات الإدارية المهمة في وسط الإداري يشير إلى قدرة على التنسيق و تحقيق التكامل و الربط بين نشاطات المؤسسة و فهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر في ظل التطورات الفكرية التي تشهدها المؤسسات ,و بهذا عند ملاحظتنا و مقابلتنا صغيرة مع بعض المتدربين أبدوا لنا برأيهم حول معاملة الموظفين معهم و التي كانت جيدة و لا وجود لأي حاجز بينهم ويقومون بتزويدهم بمعلومات الخاصة في إطار تخصصهم و لا يعتبرون متدربين بالنسبة لهم بل عاملين مثلهم في حدود مدة التدريب.

الغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، لذا فإن تحديد من التدريب يعد خطوة مهمة في نجاحه، وتتمثل الغايات

الأساسية في تشكيل وإعادة نمط السلوكي للأفراد من حيث التنظيم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية المعارف: أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا لمستجدات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتقان العمل.
- تنمية المهارات: وذلك لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.
- تنمية السلوك: نحو العمل وبيئته ونحو المؤسسة، حيث يساهم في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لكوين آراء المتدربين.
- إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة: فإذا حدث فائض في العمالة على مستوى تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى.
- زيادة الإنتاج: فالتطور الفني في العمليات الاقتصادية يتطلب تجديد معارف للعاملين وتدريبهم وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- رفع الروح المعنوية: امتلاك المهارات يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار مما يرفع من الروح المعنوية لديهم في الاقتصاد، فالتدريب مردود أكثر من كلفته.
- وفرة قوة احتياطية بالمؤسسة: يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل وبذلك تتمكن المراكز التدريبية من مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة.

كما كنا تطرقنا في جانب النظري إلا أن التدريب من طرق تنمية المهارات الإدارية لأي موظف وفي أي تخصص.

نستخلص بأن دور التدريب في المؤسسة الاقتصادية أصبح من أهم الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع الأعمال والمهام لكافة المؤسسات العامة والخاصة وعلى اختلاف أهدافها الإنتاجية مع التطور الذي حدث في مجال التكنولوجيا أصبح التدريب عاملا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف أنواع المؤسسات والمنظمات.

## مهارة التكوين لتعزيز المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A:

إن النهوض بالوضع الراهن للمهام الإدارية معقد ومتشابك فهي تتطلب الكثير من المهارات الإدارية حتى تقوم بالأعمال والمسؤوليات على أكمل وجه حيث تتم تنمية تلك المهارات بعده طرق وأساليب ومقومات للنجاح أهمها التكوين. فهو عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية ومن أهم مقومات التنمية التي يعتمد عليها في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات الإنسانية والتقنية والإنتاجية والإدارية الذي يرتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج لتكوين كما عرفه سي كيولي Sékioli بأنه: "مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحقيق معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

حيث قمنا في دراستنا بمقابله مع 10 مبحوثين من مؤسسة ميناء أرزيو وطرحنا عليهم السؤال التالي كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية EPA تعزيز المهارات الإدارية لديها لجذب المواهب المتميزة؟

حيث كانت إجابة كل من المبحوثين العشر إجابة موحدة والتي كانت: (تعزز وتنمي مؤسسة ميناء أرزيو مهارات موظفيها بالتكوين).

ومن خلال دراستنا الجانب النظري تطرقنا لعنصر التكوين وعرفناه على انه هو الوظيفة او أحد الانقسامات المترابطة من إدارة الموارد البشرية وقد تعددت مفاهيمه من طرف الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية مثلا عرفه الدكتور وصفي عقيلي: «التكوين هو مجموعة البرامج المتخصصة التي تتجز وتصمم لأجل أن يكتسب عمال المؤسسة المعارف والمهارات وتطويرها في جميع مستوياتها وكذلك اكتساب الأنماط الجديدة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ذرة عبد البارئ إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر. الأردن. 2008. ص308.

<sup>2</sup>- أحمد وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية. الطبعة الأولى. بيروت. 2002. ص236.

وهذا ما أثبتته المبحوثين العشر في إجاباتهم عن تساؤلنا وان تعزيز المهارات في مؤسسة أرزيو تكون عن طريق التكوين المستمر لعمالها.

وهو عملية سنوية تقوم بها مؤسسة ميناء أرزيو متفق ومصادق عليها من طرف المديرية العامة للمؤسسة وتبدأ التحضيرات للتكوين من شهر جوان لكل سنة باعتباره الشهر الذي تنتهي فيه التكوينات للسنة السابقة حيث يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال التقييم الدائم للموظفين من رئيس كل قسم أو مصلحة، حيث يكتشف العمال الذين لهم نقص في قدرات العمل او يحدد وفق المقاربة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة. مثل اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الجديدة وأيضا النظر المستقبلية للأداء المتوقع للعامل يلعب دورا في إدراجه إلى التكوين.

أهم القوانين والاتفاقيات الدولية لمؤسسة ميناء أرزيو التي تنص بحتمية التكوين:

التكوين إجباري حسب القانون الجزائري بمختلف القوانين المنظمة لعلاقات العمل كالقانون 90/11 قانون المالية 2022 الخ، بحيث مركز التكوين بمؤسسة ميناء أرزيو مقيد بالميزانية التي خصصتها له إدارة المحاسبة والمالية والتي تمثل 01% من كتلة الأجور، وعلى مركز التكوين دراسة كيفية توزيعها حسب الأولوية وإذا لم يتم التكوين بتلك النسبة تلغى وتسترجعها الدولة.

حيث تكون مراحل العملية التكوينية كالتالي:

تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تحديد الاحتياجات بين شهري سبتمبر وأكتوبر حيث يقوم مركز. التكوين بإرسال مطبوعات لمختلف المصالح عن طريق البريد تتضمن طلب التكوين «**Demande de Formation**»، التي من خلالها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال، وبعد تحديد الاحتياجات يتم ملئ وثيقة طلب التكوين ويتم إرسالها إلى مركز التكوين وترتكز هذه الوثيقة على الأهداف وعدد المشاركين، والتكوين المراد.

ومن ثم تحلل الاحتياجات التكوينية حيث يتم تحديد التكوينات حسب الأولوية، أي إجراء دراسة حول الاحتياجات الفعلية الأساسية للمؤسسة ووضعها في وثيقة تسمى حالة احتياجات التكوين «**Etat de Besoin en Formation**» حيث يقوم

المركز بعملية تصفية وانتقاء التكوينات ذات أهمية، حيث يتم تصنيف هذه الاحتياجات على أساس مختلف الإدارات والنشاطات والتخصصات وعند الانتهاء من هذه الخطوة يقوم بإعداد وثيقة تضم كل المعلومات حول العملية التكوينية، فهي تعتبر جدول تلخيصي للعملية التكوينية، وتتناول بصفة عامة العملية التكوينية، كما تعتبر مسودة للتكوين. ويتم نقل محتوياتها إلى وثيقة تسمى مخطط التكوين «**de Formation Plan**» يقوم رئيس قسم التكوين بإعداد مشروع مخطط.

التكوين الذي يضم عدد العمال المعنيين بالتكوين مقسمين حسب الفئات الاجتماعية المهنية، البرنامج المقترح، أسماء المدارس المقترحة والمكونين، مكان التكوين، الهدف منه والتكلفة. وبعد إعداد مخطط التكوين، يرسل رئيس قسم التكوين مخطط التكوين إلى إدارة الموارد البشرية من أجل مراجعته، أو تعديله، وبعد ذلك يتم عقد اجتماع في الإدارة العامة يتكون هذا الأخير من مجلس إداري الذي يدرس المخطط التكويني، ومن ثم يتم المصادقة عليه. في حالة المصادقة عليه يكون مخطط التكوين قابل للتنفيذ. وبعد المصادقة على مخطط التكوين، تتم الاتصالات مع المدارس أو المنظمات التكوينية، ويتم تلقي الملفات من مختلف المدارس، والاتفاق على الفترة التكوينية وتاريخ انطلاق التكوين، ويتم التعاقد مع المدرسة المكونة ويتم استدعاء المكونين للحضور في الوقت المحدد للمباشرة في العملية التكوينية وفق ما اتفق عليه.

وبعد الانتهاء من عملية التكوين يقوم قسم التكوين بعملية التقييم الساخن التي تأتي

في شكل وثيقة «**Evaluation à chaud**» في اليوم الأخير من التكوين تملأ من طرف المتكون بهدف تقييم المدرسة المكونة ومعرفة مستوى أدائها ففي حالة نجاح المدرسة في توصيل المعلومات للمتكونين يتم إدراجها ضمن مخطط التكوين التالي، ويكون التقييم الساخن وفقا للوثيقة الممثلة في وثيقة التقييم الساخن.

وبعد تولي العمال مناصبهم بعد مدة شهرين إلى ثلاثة أشهر يقوم رئيس قسم التكوين بإرسال وثيقة التقييم البارد «**Evaluation a froid**» إلى المسؤول التنظيمي للمتكون لمعرفة مدى تطور وتحسن أدائه من خلال الملاحظة ويتم ملؤها من طرفه

بعد إتمام العملية التكوينية والتي آخرها التقييم، يتم إعداد الحصيلة الإجمالية للبرامج التكوينية المحققة، تتضمن المعلومات التالية: المؤسسة المكونة، المدة، المكان، ميزانية كل التكوينات، والفئات الاجتماعية المهنية المستفيدة، والعدد الإجمالي للمتكونين.

ومن خلال المقابلة والملاحظة المباشرة التي قمنا بها في المؤسسة فلاحظنا أن الموظفين بها يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءات وإتقان العمل كونهم تلقوا التكوين من طرف المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن الهدف من التكوين تطوير المهارات التعليمية وتحسين اتجاهات العاملين كزيادة الدافع ورفع مستوى الإنتاجية وكذا زيادة تقدير الفرد لعمله والاهتمام به وبالتالي زيادة الإنتاج والخدمات في المؤسسة.

### واقع البيئة المشجعة في تنمية المهارات:

تسع المؤسسات جاهده إلى التحقيق أهدافها التي تأسست من اجلها والتي تمثل الفرد الأساسي من إنشائها وذلك بتوفير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية الضرورية ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية و خارجية ملائمة للعمل ومشجعه تعتبر مقوما أساسيا للنجاح أي مؤسسه فصناعه بيئة عمل جيده تصنع فوائد تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجيتها وجودتها.

حيث قمنا بمقابلة مع 10 مبحوثين من مؤسسة ميناء ارزيو وطرحنا عليهم السؤال التالي: هل تقوم مؤسسة EPA بتوفير بيئة مشجعة للعمل؟ وكيف؟

فكانت إجابة كل من المبحوثين العشر من الجنس الأنثوي ولذكوري إجابة واحدة والتي عبروا عنها بنعم توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعه حيث كان تليل كل من المبحوث الأول (أنثى 45 سنه) والمبحوث الثاني (ذكر 37 سنة) والمبحوث السادس (أنثى 35 سنة) والمبحوث التاسع (أنثى 48 سنة) والمبحوث (العاشر ذكر 45 سنه) إجابتهم بان السبب راجع للهدوء التام داخل وخارج المؤسسة.

أما تليل كل من المبحوث الثالث (ذكر 39 سنة) والمبحوث (الخامس أنثى 45 سنة) والمبحوث السابع (أنثى 45 سنة) فكانت إجابتهم أن السبب راجع إلى إضاءة المؤسسة الطبيعية.

في حين كان تحليل المبحوث الرابع (نكر 38 سنة) والمبحوث الثامن (أنثى 45 سنة) أن سبب هو التهوية الجيدة في المؤسسة.

كنا قد تطرقنا في الجانب النظري للظروف البيئية للعمل ومنها الإضاءة والتهوية الجيدة والهدوء

ومن خلال مقابلتنا وملاحظاتنا المباشرة سجلنا ارتياح العمال ورضاهم في ضل ظروف العمل والتهوية الجيدة والهدوء الذي يميزها داخل وخارج المؤسسة وإضاءتها الطبيعية الجيدة وذلك بسبب موقعها الجيد.

**حيث توافقت هذه الدراسة مع الدراسة:**

التي قام بها أيلتون مايو في مصانع الهاوتورن خاصة بعد ظهور علامات عدم الرضا والتغيب وعرقلة العمل ولذلك عمدت الإدارة لتحسين ظروف العمل والتي تبين من خلالها تأثير ظروف العمل الميثافيزيقية على العمال.<sup>1</sup>

**وأیضا توافقت هذه الدراسة مع دراسة جودي حمزة:**

بمصفاة السبع التابعة لمؤسسة سونا طراك مقدمة ومناقشة لنيل شهادة الدكتوراه سنة 2019 تحت عنوان تأثير ظروف العمل الصناعي والالتزام التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. والتي بينت أن للظروف الفيزيقية تأثير قوي على الالتزام التنظيمي وهذا من خلال نظرة العمال لواقع ظروف العمل الفيزيقية بالمصفاة علما أن المؤسسة توفر مختلف التجهيزات والظروف مثل التهوية والإضاءة.

وفي الأخير نستنتج أن بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها وذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية وتهيئتها حتى تكون مفيدة وفاعلة لأداء الفرد لمهامه.

<sup>1</sup>-سليم العامودي. علم الاجتماع الصناعي. دار أسامة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. ص55.

## خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لتعريف بالمؤسسة وذلك من خلال تحديد الإطار القانوني والهيكل التنظيمي والتعرف على نشاطات المؤسسة، ثم جمع المعلومات وتفسيرها.

- بهذا يمكننا أن نتوصل إلأن المهارات الإدارية أساسية لنجاح مؤسسة ميناء أرزيو، و من أهم المهارات المطلوبة داخل المؤسسة مهارة إتخاذ القرار و مهارة التفكير و التخطيط.
- كذلك توصلنا إلى أن رأي الموظف الجزائري في مؤسسة ميناء أرزيو أن المهارات الإنسانية أهم مهارة داخل المؤسسة إذ تتمثل في قدرتهم على العمل ضمن الفريق و التفاعل فيما بينهم بشكل إيجابي و تعاونهم و هذا ما يزيد من قدرتهم على حب العمل و الحماس و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.
- المهارات الفكرية عند الموظف في المؤسسة ميناء أرزيو من أهم المهارات التي يجب توافرها في أي مؤسسة، إذ تتمثل في قدرتها على تحقيق التناسق و التكامل بين أنشطة المؤسسة، و من أهمها مهارة حل مشكلات و إدارة الأزمات و ذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- توصلنا أيضا إلى أن المهارات الإدارية لا بد من وجودها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك لأهميتها المتمثلة في تطوير الإنتاجية.
- التحفيز المادي ومستوى العلاقات الجيدة والمستقرة ما بين الموظفين يطور تلك المهارات الإنسانية والاتصالية.
- يعتبر التدريب و التكوين شرطان ضروريان تعتمدهما مؤسسة ميناء أرزيو و ذلك لتحسين قدرات و مهارات عاملها من جهة و من جهة أخرى لرفع أدائهم و تحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم، فمن الضروري تكوين عمال المؤسسة على أساليب و طرق جديدة تساعد على العمل بأريحية و إتقان.
- التكوين في مؤسسة ميناء أرزيو يعد عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية ومن أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر على

مواجهة التحديات الإنسانية والتقنية الإدارية و الإنتاجية الذي يرتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.

- تتميز مؤسسة ميناء أرزيو ببيئة عمل يسودها الهدوء التام داخل وخارج حرمها، وكذلك الإضاءة الطبيعية بسبب كبر نوافذها وهذا راجع إلى موقعها الإستراتيجي المطل على واجهة البحر. وهذا ما يساعد عاملها على إتمام أعمالهم تحت بيئة مشجعة ومساعدة لتطوير مهاراتهم.
- غياب المهارات الفنية و الذاتية في مؤسسة ميناء أرزيو، حيث يراها الموظف في المؤسسة على أنها ليست أساسية داخلها.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة النظرية والميدانية يمكن القول إن المورد البشري والمهارات الإدارية يشكلان عنصرين حيويين لنجاح المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. يعتبر المورد البشري القادر على تنفيذ المهام والمسؤوليات المطلوبة، وتطويره وتدريبه، أساسياً لتحقيق التنمية والنمو في السوق.

من جهة أخرى، تعد المهارات الإدارية أداة حيوية للموظفين في تحقيق الأهداف وتوجيه الفرق وتحسين الأداء، ففقدرة الموظفين على التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في إحداث تغيير إيجابي وتحقيق التفوق التنافسي. لذا يجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاستثمار في تطوير وتعزيز المورد البشري وتعزيز المهارات الإدارية للموظفين كما ينبغي توفير فرص تكوينية وتدريبية مستمرة، وتعزيز ثقافة الابتكار و التعليم المستمر داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، يجب أن يكون هناك التركيز على تعزيز التواصل الفعال والعمل الجماعي وحل المشكلات، وتطبيق أفضل للممارسات الإدارية. وبهذا الشكل، يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تحقق التفوق والنمو المستدام في سوق الأعمال.

باختصار، يعتبر المورد البشري والمهارات الإدارية عناصر حاسمة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال استثمار المورد البشري وتطوير المهارات الإدارية، يمكن تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام في السوق المحلية والعالمية.

انطلاقاً من تساؤلاتنا التي طرحناها قمنا باستخراج فرضيات كلها صدقت بحيث تم إثبات أن رؤية الموظف الجزائري للمهارات الإدارية أنها مهارة للتواصل و حل المشكلات وتشجيع الموظفين وتحفيزهم لأداء العمل وهذا ما صرح به المبحوثين في المقابلة بحيث أن امتلاك مهارة التواصل أمر بالغ الأهمية يمكن أن يحدد مدى جودة مشاركة المعلومات عبر الفريق إذ يرفع الاتصال من معنويات العاملين وتحسينهم بأهميتهم داخل التنظيم وخلق جو اجتماعي مناسب للعمل. فبدون الاتصال لا يمكن أن ترقى المنظمة وتحسن من مهارات موظفيها، فالاتصالات تؤدي إلى قدر كبير من السلوك الإيجابي ينعكس في الروح المعنوية ويؤدي هذا الأخير إلى نجاح المهام والأنشطة وبالتالي نجاح المؤسسة.

بحيث تم اثبات أيضا أن المهارات الإدارية تعزز عن طريق التكوين والتدريب وهذا ما قمنا به من خلال دراستنا نظرية حول طرق تنمية المهارات ,وكما جاء هذا في تصريح موظفي مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A. على أن هذان العاملان أساسيان في الوسط المؤسسي. إذ أن التكوين يهتم بتعليم المهارات من أجل أهداف معينة و محددة ,فهو اكتساب الفرد المعرفة و المهارة العقلانية له لإزالة ما يعانیه من أمية في المجالات المختلفة فالفرد منذ بداية وعيه في حاجة إلى تعليم وتدريب حتى يصبح عضو منتج في مجتمعه و يساهم في بناءه و تقدمه, بحيث عامل التدريب يعتبر من أهم الأساليب المستخدمة في عملية تطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات فعن طريق التدريب يمكن تأثير على سلوك و اتجاهات الأفراد التغيير في إمكانيتهم العلمية و العملية ,والوصول إلى درجة عالية من المهارات المختلفة و الكفاءات في مجال عملهم داخل المؤسسة, بالتالي التكوين و التدريب يعتبران وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلا للتغيير و التطوير داخل المؤسسة.

كما أثبت أيضا أن بيئة العمل التي تتوفر فيها العوامل تشجع الموظفين على أداء العمل بأريحية تامة وذلك من خلال ظروف التي تحيط بهم في مكان العمل من إضاءة وتهوية وهدوء تؤثر على صحة وسلامة الفرد وينعكس كل هذا على فعالية أداءه.

إضافة إلى عوامل سوسيو مهنية أخرى تم اكتشافها خلال الدراسة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية التي تعطى بشكل فردي أو جماعي، يتم إعطاء الحافز المادي للعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة. والتي تتمثل في: الأجر الأساسي، المكافآت والعلاوات.

أما الحوافز المعنوية عكس المادية فهي فرص التقدم والنمو والتكريم والانتماء إلى جماعات جذابة وإلى غير ذلك من المحفزات الغير ملموسة ومن بين هذه الحوافز التوافق المهني.

وفي الأخير إن القيام بالعملية الإدارية في تمثل الموظف يستند إلى مهارات محددة تتبناها إدارة المؤسسة وتلتزم بها حيث تؤثر هذه المهارات على تصرفات الإدارة وأساليبها المتبعة في حل المشكلات وإدارة الأزمات، وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في سوق العمل

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- آل علي رضا، الموسوي سنان. وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورامية عامة. مؤسسة الوراق للنشر. عمان. 2011. ص156.
- أوكيل محمد سعيد وآخرون: استقلالية المؤسسة العمومية. تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. 1994. ص65.
- الطرطار أحمد. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 1999. ص15.
- الطرطار أحمد. التشريد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر. 1993. ص125-126.
- الكبيسي و عامر. التصميم التنظيمي. الطبعة الأولى. دار الشرق للطباعة و النشر. الدوحة. 1998. ص88.
- الميثاق الوطني لسنة 1986. ص114.
- الخضري محسن أحمد. الخصخصة منهج اقتصادي متكامل لإدارة عملية التحول إلى القطاع الخاص على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية. 1993. ص87.
- السلمي علي. تطور الفكر التنظيمي. دار غريب. القاهرة. 1999.
- الشرقاوي علي. مشتريات وإدارة المخزون. الدار الجامعية. بيروت 1995. ص20.
- الشنواني صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. مصر 1990. ص5.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح. إدارة الأصول و الأسس العلمية. مؤسسة حورس الدولية للنشر. الاسكندرية. 2005. ص22.
- بوقال نسيم. أثر البيئة الداخلية للمنظمة عن الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة حالة جامعة منثوري. قسنطينة. 2011-2012. ص38.

- بوقس نجاه عبد الله. نموذج لبرنامج تدريبي في تنمية المهارات تدريس. كلية التربية. دار السعودية للنشر والتوزيع. جدة. 2002. ص49.
- بوحفص عبد الكريم. التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2010.
- د. أحمد ماهر. مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الدار الجامعية. مصر. الطبعة الأولى. 1905. ص37-38.
- د. دادي عدون ناصر. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر. الطبعة الثانية، 1988. ص15.
- اللوزي موسى. التنمية الإدارية. دار وائل للطباعة و النشر. عمان. 2002. ص65.
- الهيشر سمير. دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني.
- القذافي رمضان محمد. العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1997. ص60.
- العامودي سليم. علم الإجتماع الصناعي. دار أسامة للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى. ص55.
- العقيلي أحمد وصفي. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية. الطبعة الأولى. بيروت. 2002. ص236.
- د. مدحت محمد أبو النصر. إدارة الوقت-المفهوم-القواعد-المهارات. دار الكتب المصرية. مصر. 2008. ص48-49.
- دلبو فضيل علي غربي. أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية. منشورات جامعة منثوري. قسنطينة. 1999. ص91.
- ذرة عبد الباري إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر. الأردن. 2008. ص30
- ربة مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. كلية التخطيط. 2007. ص141-142

- شوايش مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان الأردن. 2000.
- شرف عبد محمد الفني: علم النفس الصناعي وأسسّه وتطبيقاته. الطبعة الأولى. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2001. ص374.
- شمطو سمير خليل . مدخل إلى الإدارة العامة. الطبعة الأولى. بغداد. 2017. ص14.
- صخري عمر. اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون. الجزائر. الطبعة الثالثة. 2003. ص25.
- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص58.
- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 2007. ص36.
- ولعلو فتح الله. الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية الطبعة الأولى. بيروت. دار الحداثة للطباعة. 1998. ص113.
- طلعت محمود منال. أساسيات في علم الإدارة. المكتبي الجامعي الحديث. الإسكندرية. 2003. ص27.
- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة الخامسة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع. الإسكندرية. 1985. ص22.

مذكرات

- البرناوي عمر. مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. الطور الثالث. تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2014-2015. ص 98-99.
- تبتيلة سارة، عاشوري حبيبة، علاوش نجمة. مهارات اختصاصي المعلومات. الجزائر. 2019.
- سعدون عائشة. ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. البويرة. 2014/2015. ص 5.
- رحمانى إسحاق. النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل. مذكرة انيل شهادة الماستر. قسم العلوم الاجتماعية. فرع علم الاجتماع. جامعة اكلي محند أولحاج. البويرة.
- لهاللي مريم. المهارة الإدارية مذكرة لنيل شهادة الماستر. إشراف أوزيلفي ناجي. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم علم الاجتماع. جامعة محمد خيضر. بسكرة. 2013-2014. ص 28-33.
- عبدي بدر الدين. إدارة المهارات ودورها في تحسين جودة الخدمات العمومية. أطروحة لنيل شهادة ماستر. إشراف الدكتور جدي شوقي. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. قسم التسيير. جامعة العربي التبسي. تبسة. 2021. ص 4-5.
- صديقي مليكة. برامج الإصلاح الهيكلي وأزمة التحولات في الاقتصاديات الانتقالية. حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 2007.
- محمد حلو عبد العزيز. أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين. رسالة ماجستير. غزة. 2010.

## ملتقيات وتقارير

1. د. رزيق كمال. أ. مسدور فارس: إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات (أين المؤسسة الجزائرية من هذه التطورات؟) مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 مارس 2004. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة. الجزائر. ص 224. رحمانى إسحاق. النزاعات العمالية وأثرها على علاقات العمل. مذكرة لنيل شهادة الماستر. قسم العلوم الاجتماعية. فرع علم الاجتماع. جامعة اكلي محند أولحاج. البويرة.
2. طيب سعيد. أ. منور أوسرير: البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. 27-28 نوفمبر 2007. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي. شلف. الجزائر. ص 09.
3. اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية. التقرير النهائي. وزارة التخطيط والتعبئة العمرانية. مارس 1980. ص 41.

## مجلات وجرائد

1. أسرار الزهرة علي. دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء. دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. بغداد.
2. قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات المادة 39. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 1971. العدد 101.



الملاحق

## الملحق 01

### دليل المقابلة

بما أن عملية البحث الميداني لا تكتمل إلا بواسطة أداة وتقنية معينة سنقوم بالاعتماد على تقنية المقابلة من أجل جمع معلومات حول (موضوع تماثلات المهارات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) للكشف عن أهم المعطيات المتعلقة بالموضوع. ولهذا نرجو منكم المساعدة في إتمام عملية البحث الميداني باعتبار أن معلومات المتخذة منكم سوف تساهم في إبراز ثمره مجهودنا.

### المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية

- الجنس.
- السن.
- الحالة العائلية.
- المستوى التعليمي.
- الخبرة المهنية.

### المحور الثاني المتعلق بالمؤسسة

- كيف تبدو لك الناحية التنظيمية لمؤسسة ميناء أرزيو E.P.A؟
- يمكن أن تكون هناك علاقة إنسانية مع الموظفين تكلم خارج إطار العمل؟
- ما أسباب النزاعات عادة داخل المؤسسة؟ وكيف يتم حلها؟

### المحور الثالث المتعلق بالمهارات الإدارية

- كيف تبدو القرارات المطروحة داخل مؤسسة ميناء أرزيو E.P.A؟
- هل سبق وعانيتم من ضغوطات مهنية؟

- ما هي أهم المهارات الإدارية التي يجب على الموظفين في المؤسسات الاقتصادية الحصول عليها؟
- ما هو دور التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- كيف يمكن لمؤسسة الجزائرية E.P.A تعزيز المهارات الإدارية لديها لجذب المواهب المتميزة؟
- هل تقوم مؤسسة E.P.A بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم مهارات عمالها؟

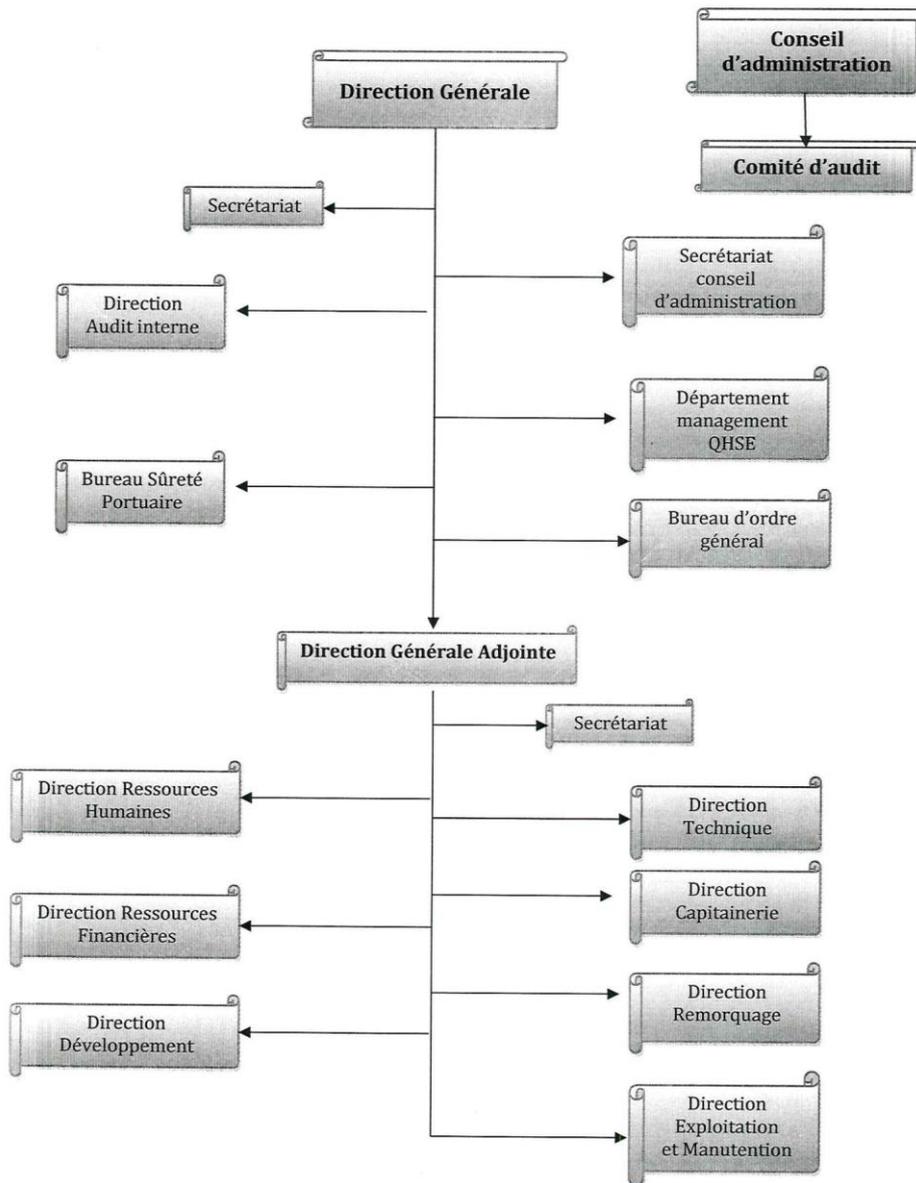
الملحق 02



الملحق 03

Structures organisationnelles de l'entreprise « direction générale »

✚ **Organigramme hiérarchique de l'entreprise**



## الملحق 04

رقم المبحوث	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	الخبرة
01	أنثى	45 فما فوق	متزوجة	جامعي	نعم
02	ذكر	45 - 35	متزوج	جامعي	نعم
03	ذكر	45 - 35	متزوج	جامعي	نعم
04	ذكر	45 - 35	متزوج	ثانوي	نعم
05	أنثى	45 فما فوق	عازبة	جامعي	نعم
06	أنثى	35 - 25	متزوجة	جامعي	لا
07	أنثى	45 - 35	متزوجة	متوسط	نعم
08	أنثى	45 - 35	عازبة	جامعي	لا
09	أنثى	45 فما فوق	متزوجة	جامعي	لا
10	ذكر	45 - 35	متزوج	جامعي	لا

جدول يمثل بيانات المبحوثين

## الملحق 05

المنشآت	ميناء أرزيو	ميناء بطيوة
عدد المراكز	08 مراكز	10 مراكز و 9 تحت التشغيل
مجموع طول المراكز	1730 متر طولي	4520 متر طولي
عمق الماء (الأقصى والأدنى)	14.90 متر / 9.20 متر	23 متر / 13.50 متر
قدرة الاستقبال	تختلف باختلاف المراكز	تختلف باختلاف المراكز
المسطح المائي المحمي	153 هكتار	278 هكتار
الممر المائي للسفن	300 متر	الممر الغربي 400 م الممر الشرقي 400 م
مساحة التفريغ	24 متر	36 هكتار

جدول يمثل منشآت ميناء أرزيو و بطيوة

## الملحق 06

تصدير المحروقات	الاستيراد خارج المحروقات
البتروال الخام، بتروال مكثف غاز طبيعى مميح، غاز بروبان المميح منتجات مصفاة، بقايا معدنية ومواد أخرى (ميتانول امونياك الخ)	خشب أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء منتجات معدنية ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة التجهيزات، الحاويات

جدول يمثّل أهم ما يتم استيراده وتصديره (مصدر وثائق الشركة).

## الملحق 07

دول المستوردة	دول المصدرة
فرنسا، إيطاليا، كندا، بريطانيا بلجيكا، الو.م.ا، تركيا، اسبانيا، كرواتيا، الجزائر (الجزائر العاصمة، مستغانم، سكيكدة، وهران) البرازيل.	كرواتيا، اسبانيا، رومانيا، بلجيكا، إيطاليا، فرنسا، برتغال، اليونان، اليابان، سنغافورة، ألمانيا، المغرب، هولندا، أوكرانيا.

جدول يمثّل التوزيع الجغرافي لنشاط الميناء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT Spa  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ARZEW



وزارة النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
مؤسسة ميناء أرزيو

## ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Je soussigné, Le Chef de Département Personnel et Formation-Direction des Ressources Humaines à l'Entreprise Portuaire d'Arzew, atteste que M<sup>elle</sup>. **BEKAI Imene**, né le **30 octobre 1999** à Constantine, étudiant à l'Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed d'Oran, a suivi un stage pratique ayant pour thème « **Sociologie travail et organisation** », au niveau de l'Entreprise Portuaire d'Arzew-Direction Ressource humaine (**D.R.H**), pour une durée de trente jours, allant du **02.05.2023** au **31.05.2023**.

La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Arzew, le **01 JUIN 2023**



رئيس قسم المستخدمين  
و التكوين  
بركة عبد الجليل مصطفى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
كلية العلوم الاجتماعية  
Faculté des sciences sociales

Es-Seina le : .....

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus  
Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise Pathanis D'Alger dont le siège social est

Sis à Rue Abeta Tebbessi représentée par

Monsieur Boukha Abdeljalil Ansiafle

D'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de  
l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mr (Melle) : BEKAI IMANE

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de  
sociologie d'organisation et travail.

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler conjointement des son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 02/05/2026 au 30/05/2026 inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagee de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr



LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

رئيس قسم المستخدمين  
و التكوين  
بزركة عبد الجليل مصطفى

LE CHEF DE DEPARTEMENT

د. زين خيرة  
رئيس قسم الاجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRANSPORTS  
ROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT Spa  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ARZEW



وزارة النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
مؤسسة ميناء أرزيو

## ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Je soussigné, Le Chef de Département Personnel et Formation-Direction des Ressources Humaines à l'Entreprise Portuaire d'Arzew, atteste que M<sup>elle</sup>. **SATTAF Salima**, né le **01 novembre 1999** à Oran, étudiant à l'Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed d'Oran, a suivi un stage pratique ayant pour thème « **Sociologie travail et organisation** », au niveau de l'Entreprise Portuaire d'Arzew-Direction Ressource humaine (**D.R.H**), pour une durée de trente jours, allant du **02.05.2023** au **31.05.2023**.  
La présente attestation est délivrée à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

01 JUN 2023

Arzew, le ..... 01 JUN 2023 .....



رئيس قسم المستخدمين  
و التكوين  
بركة عبد الجليل حطة





جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
كلية العلوم الاجتماعية  
Faculté des sciences sociales

Es-Senia le : .....

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Taleb Mourad, représenté par le chef de département de sociologie

Ci-après désigné par l'Université.

D'une part,

Et

L'entreprise Portmaif d'Alg dont le siège social est

Sis à Oran A. Rebi Tefessi représentée par

Monsieur Banba Abdeljalil Mas Taftan

D'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) en

Master de sociologie d'organisation et travail

Mir (Melle) : SATTAF SALIMA

En conformité avec le programme et le plan des études de spécialité de sociologie d'organisation et travail.

## ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e)

## ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôlé conjointement de son exécution par le département et l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

## ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du 02/05/2023 au 30/05/2023 inclus.

## ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

## ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois elle doit lui permettre de bénéficier de la restauration (si cela est possible) selon le tarif en vigueur.

## ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

## ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr



LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

رئيس قسم المستخدمين  
و التكوين  
بمكتب عبد الحنين مصطفى

LE CHEF DE DEPARTEMENT

د. بن زيان خيرة  
رئيس قسم علم الاجتماع  
والتنشيط