

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص تنظيم و عمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في علوم تحت عنوان

إستراتيجية التوظيف في ظل تدويل الممارسات ضمن المؤسسات المتعددة الجنسيات

دراسة ميدانية لدى مؤسسة سيمنس الجزائر

تحت إشراف الأستاذ :

د. الفضيل رتيمي

من إعداد الطالب :

ناقدة عبد القادر

السنة الدراسية

2017 - 2016

إهداء

أهدي عملي هذا :

إلى أمي الغالية التي كانت نعم المحفز و نعم المربي و نعم الأم.

إلى زوجتي الحنون التي ساندتني و رفعت من معنوياتي كلما انحطت.

إلى رشا وفرح ابنتي اللتين أرى فيهما الأمل و المستقبل.

إلى إخوتي و أخواتي و أولادهم.

إلى كل أفراد العائلة كبيرا كان أو صغيرا.

إلى أولئك الذين أمدوني بنور العلم و المعرفة أساتذتي الكرام.

و القائمة طويلة خائف أن أكون مقصرا لعدم ذكرهم كلهم.

إلى كل هؤلاء أهديكم هذا العمل و أكثر...أهديكم حبي.

عبد القادر

شكر و عرفان

نحمد الله و نشكره الذي أمدنا بيد العون و وفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع و أقول "إن أنا وفقت فمن الله سبحانه و تعالى و إن أخطأت فمن نفسي".
وأتقدم بالشكر الخاص و العرفان للأستاذ المشرف : ريمي الفضيل على كل الجهد الذي بذله معي و التوجيهات و المساعدات التي لم يبخل بها مهما كانت الظروف و الأوقات و خاصة على اتساع خاطره و صبره معي و هذا في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع.

و كما لا أنسى أن أشكر كل أساتذتي الكرام الذين رافقونا منذ بداية الدراسة كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة " سيمنس " " Siemens" على صبرهم معي و طيبة خاطرهم.

سادتي الكرام، باقة ورد مختلفة الألوان لكم و تقبلوا مني كل احتراماتي.
شكرا لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

عبد القادر

الباب الأول : الإطار النظري و المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- أولاً : أسباب اختيار الموضوع 07
- ثانياً : أهمية الدراسة 08
- ثالثاً : أهداف الدراسة 09
- رابعاً : الإشكالية 12
- خامساً : الفرضيات 14
- سادساً : تحديد المفاهيم و المصطلحات 15
- سابعاً : الدراسات السابقة 21
- ثامناً : تقييم الدراسات السابقة و الاستفادة منها 26
- تاسعاً : المقاربات السوسيولوجية 27
- عاشراً : المنهج المتبع و التقنيات المستعملة 31

الفصل الثاني : تطور الفكر الإداري للموارد البشرية.

- المبحث الأول : المدخل الكلاسيكي للإدارة 36
- المطلب الأول : مدخل الإدارة العلمية "التaylorية" 36
- المطلب الثاني : مدخل مبادئ الإدارة Taylorisme 38
- المطلب الثالث : التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر" 40
- المطلب الرابع : نقد المدخل الكلاسيكي للإدارة 41
- المبحث الثاني : المدخل النيو كلاسيكي للإدارة 42
- المطلب الأول : مدخل العلاقات الإنسانية 43
- المطلب الثاني : المدرسة السلوكية 47
- المبحث الثالث : المدخل الحديث للإدارة 49
- المطلب الأول : البنائية الوظيفية 49

- المطالب الثاني : نظرية التوازن التنظيمي 51
- المطالب الثالث : نظرية الأنظمة 52
- المطالب الرابع : المدرسة الموقفية 52
- المطالب الخامس : نظريات Z .J.A 53

الفصل الثالث : نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية

- المبحث الأول : التعريف بعملية النقل 58
- المطالب الأول : نقل المعارف عامّة 58
- المطالب الثاني : أهمية نقل الممارسات في الموارد البشرية 58
- المطالب الثالث : التطبيقات النظرية لعملية النقل 59
- المبحث الثاني : مراحل نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية 61
- المطالب الأول : مراحل التدويل 61
- المطالب الثاني : مراحل نقل الممارسات 62
- المبحث الثالث : طرق و أساليب النقل 71
- المطالب الأول : تأثير الموضة 71
- المطالب الثاني : التقليد 73
- المطالب الثالث : التهجين 73
- المطالب الرابع : الدمج بين المحلي و العالمي 74

الفصل الرابع : إستراتيجية التوظيف في ظل التدويل

- المبحث الأول : أهمية و أهداف إستراتيجية التوظيف 77
- المطالب الأول : مفهوم الإستراتيجية 77
- المطالب الثاني : مكانة مسير الموارد البشرية 82
- المطالب الثالث : المراحل الأربع الإستراتيجية 83
- المطالب الرابع : أهمية الإستراتيجية 83
- المطالب الخامس : أنواع التوظيف 87
- المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوظيف 88
- المطالب الأول : العوامل الداخلية 88

- 89.....المطلب الثاني : العوامل الخارجية.
- 91.....المبحث الثالث : أهمية تحليل الوظائف، أهدافها و مبادئها.
- 91.....المطلب الأول : تحليل الوظائف و أهميتها.
- 95.....المطلب الثاني : أهداف تحليل الوظائف.
- 96.....المطلب الثالث : مبادئ تحليل الوظائف.
- 98.....المطلب الرابع : طرق تحليل الوظائف.
- 99.....المطلب الخامس : تصميم الوظائف.
- 104.....المبحث الرابع : الصعوبات التي تواجه إستراتيجية التوظيف.
- 104.....المطلب الأول : الصعوبات التي تواجه تحليل الوظائف.
- 104.....المطلب الثاني : مشاكل عملية توصيف الوظائف.
- 105.....المطلب الثالث : مشاكل التوظيف الخاصة بفئة العمال.
- 106.....المطلب الرابع : مشاكل التوظيف للمؤسسات ذات عمل مؤقت.

الفصل الخامس : إستراتيجية الاستقطاب في ظل التدويل

- 111المبحث الأول : الاستقطاب و مصادره.
- 111المطلب الأول : التخطيط المسبق للوظائف و الكفاءات.
- 112.....المطلب الثاني : مفهوم الاستقطاب.
- 112.....المطلب الثالث : أهداف الاستقطاب.
- 113.....المبحث الثاني : مصادر الاستقطاب.
- 113.....المطلب الأول : مصادر الاستقطاب.
- 124.....المطلب الثاني : تقييم مصادر الاستقطاب.

الفصل السادس : إستراتيجية الاختيار، التعيين و الإدماج في ظل التدويل

- 136المبحث الأول : أهمية الاختيار و التعيين.
- 136المطلب الأول : مفهوم الاختيار و التعيين.
- 137.....المطلب الثاني : أهمية الاختيار و التعيين.
- 138.....المبحث الثاني : إجراءات الاختيار و التعيين.

- 138.....المطلب الأول : الإجراءات
- 142.....المطلب الثاني : الترشح للتعين
- 144.....المطلب الثالث : اتخاذ قرار التعيين
- 149.....المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الاختيار و التعيين و صعوبتهما
- 149.....المطلب الأول : العوامل المؤثرة في عملية الاختيار و التعيين
- 149.....المطلب الثاني : صعوبات الاختيار و التعيين
- 150.....المبحث الرابع : أهمية الاستقبال و الإدماج
- 150.....المطلب الأول : مفهوم الاستقبال و الإدماج
- 151.....المطلب الثاني : أهمية الاستقبال و الإدماج
- 152.....المطلب الثالث : أهداف الاستقبال و الإدماج
- 152.....المبحث الخامس : مراحل الاستقبال و الإدماج
- 152.....المطلب الأول : مراحل الاستقبال
- 153.....المطلب الثاني مراحل الإدماج
- 155.....المبحث السادس : أهداف الترقية المهنية و معاييرها
- 155.....المطلب الأول : مفهوم الترقية
- 155.....المطلب الثاني : أهداف الترقية
- 156.....المطلب الثالث : معايير الترقية

الباب الثاني : الجانب الميداني للبحث

الفصل الأول : سيمنس، التاريخ، الإستراتيجية و التدويل

- 166.....الجزء الأول : التعريف بميدان البحث
- 167.....المبحث الأول : "سيمنس" الجزائر
- 169.....المبحث الثاني : التسيير الاستراتيجي
- 173.....المبحث الثالث : مستويات التسيير الاستراتيجي
- 175.....المبحث الرابع : أساليب العمل لدى سيمنس
- 176.....المبحث الخامس : أساليب التعامل مع التوظيف
- 178.....الجزء الثاني : الإستراتيجية و التدويل

- المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية.....178
- المبحث الثاني : التوظيف، الحصول على اليد العاملة.....180
- المبحث الثالث : الاستقبال و الإدماج.....182
- المبحث الرابع : إستراتيجية الأجور.....183
- المبحث الخامس : إستراتيجية التكوين و تنمية الكفاءات.....184
- المبحث السادس : برنامج تقييم الأداء P.M.P.....187

الفصل الثاني : مجتمع البحث ،العينة و خصائصهما

- المبحث الأول : الإستثمار.....193
- المبحث الثاني : خصائص مجتمع البحث.....194
- المبحث الثالث : خصائص العينة.....196

الفصل الثالث : نتائج الفرضيات و مناقشتها والإستنتاج العام

- المبحث الأول : المقابلات.....202
- المبحث الثاني : نتائج الفرضيات و مناقشتها من خلال الإستثمار.....207
- المبحث الثالث: نتائج التحريات.....221
- المبحث الرابع: التجربة الميدانية.....229

الإستنتاج العام.....234

- الخاتمة.....239
- المراجع.....240
- الملاحق

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم خلال القرن الماضي تطورا مذهلا لم تشهده البشرية منذ أن وجدت على سطح الأرض، حيث أدى التسارع في مجال التطور التكنولوجي إلى بلوغ حدود تفوق خيال أولئك الذين كانوا روادهم.

الثورة الصناعية لم تكن سوى البداية لمسيرة من التغيرات العديدة، والتي مسّت كل مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و حتى الدينية، وغيرت الإنتاجية كظاهرة متسارعة نمط المعيشة، حيث أنتجت بدورها استهلاكية ونهماً في الأسواق المحلية والعالمية.

خلال ذات التطور، نتجت وأنتجت الحاجة الاقتصادية مؤسسات ضخمة كانت الامتداد لورشات الإنتاج البدائية، تطورت تلك المؤسسات بشكل كبير، وتعقدت معها العمليات الإنتاجية والتسييرية، لتمر من أسلوب الإنتاج التقليدي المعتمد على آلات بخارية وسلسلة إنتاج بسيطة بعدد محدود من العمال، إلى مؤسسات ضخمة بآلات معقدة وسلاسل إنتاج بتكنولوجيا الروبوت والبرامج الحاسوبية على المستوى الإنتاجي، ومن إدارة بسيطة لعدد محدود من العمال، إلى أساليب و طرق تسييرية حديثة تستند إلى الإستراتيجية والتخطيط، إلى البحث الدراسة والتطوير على مستوى التسيير.

انتقلت المؤسسات في أوروبا وأمريكا من مجرد ورشات عائلية وبطرقها البدائية البسيطة إلى مؤسسات متعددة الجنسيات انتشرت عبر العالم، اكتسحت الأسواق وخلقت ظواهر اقتصادية واجتماعية في آن واحد.

لا يمكن أن نتجاهل النجاح الذي حققته المؤسسات المتعددة الجنسيات على المستوى المحلي بل والعالمي، حيث نقلت مواقعها، طرق إنتاجها وأساليب تسييرها عن موطنها الأصلي إلى حدود جغرافية مغايرة ومختلفة، وأثبتت من خلال ذلك القدرة على التكيف مع المحيط المختلف، والقدرة على " تطويع " بعض سمات المحيط الجديد لصالحها.

إستراتيجية المؤسسات المتعددة الجنسيات غاية في التطور والتعقيد، حيث تعتمد تطوير أساليب التسيير الحديثة و المطورة في أحسن المعاهد ومن ثم نقلها إلى فروعها عبر العالم معتمدة على طرق خاصة كـ " الموضة " و "التقليد"، هذا لإقناع الموظفين بفكرة تبني الأساليب والاستراتيجيات الجيدة، بالإضافة إلى التكوين والتدريب للتكيف مع ثقافة المؤسسة، بدل ثقافة المجتمع المضيف.

وقد دلت بعض الدراسات أن عملية نقل استراتيجيات التسيير بصفة عامة، والموارد البشرية بصفة خاصة تشكل السبب الرئيسي وراء نجاح المؤسسة في المحيط الجديد، حيث تبدأ الفكرة بإنشاء فرع كخطوة أولى في الجانب الاقتصادي، يتم خلالها استخدام اليد العاملة المحلية بإشراف من المؤسسة الأم، لكن شيئاً فشيئاً، يسعى المشرفون إلى تكوين مسيرين محليين " يتبنون " أفكار، أساليب و ثقافة، وحتى قيم التسيير الخاصة بالمؤسسة الأم.

من المعروف أن عملية النقل أو التدويل للإستراتيجية ولطرق وأساليب التسيير، تصطدم بأكثر من حاجز، أولها تشريع " البلد المضيف" وهو مجموع أو جملة القوانين الخاصة الخاضع لها السوق والحياة العامة.

ثانيا الثقافة والقيم وهي السمات الاجتماعية الخاصة بالعلاقات غير الرسمية والأعراف التي تهيمن على الحياة اليومية، ويمكن لاختلاف الثقافة والقيم بين بلد المؤسسة الأم والبلد المضيف أن يشكل مقاومة في وجه عملية النقل، لكن المؤسسة الأم لا تملك إلا هذا الخيار معتمدة في ذلك على أساليب التكوين والتدريب، على أسلوب "العرابة" "Parrainage"، أو حتى أسلوب "التهجين" "Hybridation"، هذا الأخير يجمع بين ثقافة وقيم البلد الأصلي مع ما يشابهها من قيم و ثقافة في البلد المضيف.

خلال الفصول التي ستأتي سنحاول التطرق لكل هذا من خلال إجراء أبحاث نظرية حول فكرة الموضوع من خلال دراسة الطرق والأساليب النظرية للتدويل والنقل، من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للظاهرة، هذا في جزء الدراسة النظري، كما سنخضع كل المعلومات التي تم جمعها للاختبار من خلال اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة متعددة

الجنسيات ألمانية هي "سيمنس" "Siemens" لها فروع في القارات الخمس وضمن أكثر من 160 دولة، بمجموع موظفين يقارب النصف مليون موظف.

لكن الأهم هو التجربة الميدانية التي أجريتها لاختبار النتائج النظرية والتطبيقية وذلك لأثبت أن العلوم الاجتماعية علوم تجريبية بامتياز، حيث خضعت لتجربة "التوظيف الداخلي" من خلال محاولة المرور على المراحل الموجودة في "دليل التسيير الداخلي" "Siemens Guide-lines"، والتأكد من مطابقة ما جاء فيه مع ما يحدث فعليًا في قسم تسيير الموارد البشرية.

إجمالاً جاءت الدراسة في (06) ستة فصول نظرية حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي والنظري للدراسة وفي الفصل الثاني تطور الفكر الإداري للموارد البشرية، في الفصل الثالث نقل الممارسات والتطبيقات العملية للموارد البشرية، في الفصل الرابع استراتيجية التوظيف في ظل التدويل، وأخيرا الفصل السادس استراتيجية الاختيار، التعيين والإدماج في ظل التدويل، أضف إلى الجانب النظري، جاء الجانب التطبيقي في (03) ثلاث فصول، الفصل الأول "سيمنس"، التاريخ، الاستراتيجية والتدويل، الفصل الثاني مجتمع البحث، العينة وخصائصها، وأخيرا الفصل الثالث نتائج الفرضيات ومناقشتها والاستنتاج العام.

نشير فقط في الأخير أن مؤسسة "سيمنس" مجرد عينة للمؤسسات المتعددة الجنسيات، ولا يمكن تعميم النتائج الخاصة بها على باقي المؤسسات المتعددة الجنسيات.

الباب الأول:

الأطار النظري و المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

خلال هذا الفصل سنقوم باستعراض الجانب المنهجي و التقني للدراسة والتي على أساسها سيتم رسم خطة تشمل الجانبين النظري والتطبيقي، حيث نتطرق لأسباب اختيارنا لهذا الموضوع بالذات والأهداف المرجوة والمبتغاة كما نعرض الإشكالية و الفرضيات الممهدة للدراسة بالإضافة إلى منهج البحث ومختلف التقنيات التي سنستعين بها، كما نحاول تبسيط بعض المفاهيم من خلال شرح مختصر للمصطلحات التي تشكل الكلمات المفتاحية للبحث.

أولاً : أسباب اختيار الموضوع

لاشك أن المؤسسات المتعددة الجنسيات قد تعاضم حجمها إلى درجة أن رأس مال الواحدة منها أصبح يتجاوز ميزانية تسيير الكثير من الدول، العولمة، اقتصاد السوق ومناطق التبادل الحر، كلها أسباب جعلت من هذه المؤسسات لا تعترف بالحدود وتكتسح كل الدول والقارات وتحكم قبضتها على " الاستهلاكية " .

إستراتيجية التسيير لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات بصفة عامة، إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة وإستراتيجية التوظيف بصفة أخص تشكل أرضية خصبة للدراسة ضمن مستويات أو ميادين عدة، سوسيولوجية واقتصادية هذا ضمن محيط المؤسسة الأم، لكن تزداد أهمية البحث في ظل " تدويل و نقل طرق التسيير "، من خلال التركيز على فروع المؤسسة الأم المتواجدة خارج حدود ومحيط هذه الأخيرة.

هذه الأسباب وكذا الدوافع كافية للاهتمام بإجراء دراسة سوسيولوجية حول " الإستراتيجيات " في المؤسسات المتعددة الجنسيات، كما نذكر أسباباً أخرى منها :

✓ محاولة إعطاء صورة إستراتيجية تسيير المورد البشري وبالأخص التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات .

✓ محاولة كشف النقاب عن عملية التدويل في ظل اختلاف السوق، الثقافة وكذا التشريع.

✓ محاولة التعرف على الطريقة أو الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات المتعددة الجنسيات لتكييف إستراتيجياتها خلال عمليات نقل طرق التسيير.

✓ محاولة التعرف كذلك على تأثيرات الثقافة، المحيط والتشريع على عمليات النقل ثم التطبيق العملي للإستراتيجيات التسييرية ميدانياً.

ثانيا : أهمية الدراسة

- لكل دراسة أهمية علمية وعملية، هذا ما سنحاول إضفاءه من خلال هذه الأطروحة.
- التعرف على "كيف؟" تتم عملية التدويل و"كيف؟" يتم التعامل مع الاختلافات في الثقافة، القيم والتشريع وأثر ذلك على الفعل التنظيمي داخل المؤسسة.
 - التعرف على الأهمية الاجتماعية والاقتصادية وكذا المكانة الاستراتيجية لإمتصاص اليد العاملة المحلية للمؤسسة المتعددة الجنسيات الألمانية "سيمنس" في المجتمع الجزائري.
 - التطرق لمختلف الطرق والمناهج العملية والنظرية لتسيير الموارد البشرية، بالأخص التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات كبعد سوسيولوجي، ومن ثم إخضاعها للتجربة والفحص الميداني في مؤسسة "سيمنس" للتأكد من تطابق "العلمي النظري" مع ما هو "تطبيقي ميداني"، ومدى تأثير الثقافة، القيم والتشريع على هذا التطابق.

ثالثا : أهداف الدراسة

تقوم المؤسسات المتعددة الجنسيات على غرار مؤسسة " سيمنس "، بنقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية التي تشكل إستراتيجيتها في تسيير الموارد البشرية من المؤسسة الأم إلى باقي فروعها حول العالم، في محاولة لإنجاح خطط التسيير في الفروع والتي كانت بدورها سببا في نجاح المؤسسة الأم.

إستراتيجية التوظيف التي يتم تطبيقها في المؤسسة الأم ويتم بعد ذلك نقلها إلى الفروع في إطار تدويل الممارسات " Internationalisation "، تعد من أهم الإستراتيجيات التي قد - في كثير من الأحيان - تصنع الفارق في نجاح المؤسسة، في هذا الإطار تهدف دراستنا إلى التطرق لمستويات ثلاث من الأهمية العلمية، عملية وكذا شخصية أو ذاتية.

◀ المستوى الأول : الهدف العلمي

طرق التسيير في المؤسسات المتعددة الجنسيات تعتبر " موضة " العصر، ذلك أن نجاح هذه المؤسسات وسيطرتها على الأسواق وإحكام قبضتها على " عملية الاستهلاك"، وانتشارها عالميا يعبر عن امتداد لإستراتيجية شاملة، اقتصادية، مالية، اجتماعية وحتى ثقافية.

- اجتماعيا : من خلال الاهتمام بخلق أحسن الظروف للعمل وضمن مختلف المستويات، داخل المؤسسة بتوعية وتكوين الموظفين وإعدادهم للعمل الجماعي ومحو الفوارق الاجتماعية والعرقية " Diversity"، وخارج المؤسسة من خلال وضع برامج للترفيه و الرحلات الجماعية المدعمة من طرف المؤسسة، فمؤسسة " سيمنس Siemens " دأبت على إعطاء مساعدات مالية في شكل منح بداية شهر رمضان وقبيل العيد الأضحى، كما أصبح " اليوم العائلي لسيمنس " " Siemens Family Day"، موعدا سنويا يجمع الموظفين وعائلاتهم في مركبات سياحية من أجل الترفيه، بالإضافة لكل هذا يتم برمجة لقاء بين الموظفين فيما يسمى بـ " بناء المجموعة أو الفريق " " Team Building"، حيث تجمع المؤسسة الموظفين من نفس القسم في رحلة سياحية وتكوينية، لتعزيز روح العمل الجماعي ومحو الفوارق وشحن الطاقات.

- ثقافيا : المؤسسات المتعددة الجنسيات تحاول جاهدة تبني قيم وثقافة المجتمع في " البلد المضيف"، فمثلا مؤسسة " سيمنس Siemens" تأخذ كشعار لها " نتمسك بقيمنا :

" المسؤولية - التميز - الابتكار " من جهة هي قيم عالمية وهي في نفس الوقت محلية ولا تبتعد عن " ثقافة، تقاليد، عرف وديانة " الموظف الجزائري، ومن جهة أخرى "نتمسك = نحن"، يعطي طابعا للانتماء أي أن مؤسسة " سيمنس Siemens"، جزء من المجتمع الجزائري، جزء من ثقافته وقيمه.

- اقتصاديا : من خلال التحكم في الإنتاج والاستهلاك وكسب السوق وتحقيق الأرباح وتطوير طرق وأساليب " المناجمنت Management " الحديث.

المستوى الثاني : الهدف العملي

عمليا، إحصائيا وميدانيا، الباحث في علم الاجتماع تنظيم وعمل والمتخصصين في الموارد البشرية وحتى خريجي الجامعة في هذه التخصصات، فرصهم أقل من قليلة فيما يخص الالتحاق بمنصب عمل مسير أو مسئول الموارد البشري.

- تقصي " Enquête " أجرته حول (31) مؤسسة متعددة الجنسيات، حيث أفضى التقصي إلى أن خريجي العلوم الاجتماعية و بالأخص علم الاجتماع العاملين بأقسام تسيير الموارد البشرية يعادل الصفر " 0 " .

حيث يفضل مدير والمؤسسات خريجي مدارس التجارة والتسيير ومعاهد " المانجمنت والماركيتنغ " " Management Et Marketing"، بما في ذلك المعاهد الخاصة. وذلك لاقتناعهم بتحكم خريجي هذا النوع من المدارس والمعاهد في التقنيات والأساليب الخاصة بالتسيير، بينما يسود لديهم فكرة عن خريجي علم الاجتماع أنهم مجرد باحثين ودارسين فقط للنظريات، حتى أنهم يربطون علم الاجتماع بالفلسفة، غير أن الواقع يثبت أن كل المذكرات والأطروحات تشمل " دراسة ميدانية و تطبيقية " في إحدى المؤسسات العمومية أو الخاصة بالإضافة إلى " الدراسة النظرية الببليوغرافية " .

هذا ما أحاول إبرازه من خلال هذه الأطروحة، أي فكرة أن الباحث في علم الاجتماع تنظيم وعمل والموارد البشرية، هو متحكم في الجانب التطبيقي والنظري حيث أبرز القدرة على ضبط، تعديد وأكثر من ذلك التحكم والتطبيق الميداني لأحسن الممارسات والتطبيقات العملية لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة، والتوظيف بصفة خاصة.

◀ المستوى الثالث : الهدف الشخصي و الذاتي

خلال بحثي الميداني، وإثر زيارات ميدانية لأكثر من (31) مؤسسة بين عمومية، خاصة ومتعددة الجنسيات، لم ألتقي ولو مرة واحدة مع مسئول أو مسير ولا حتى مدير موارد بشرية خريج قسم علم الاجتماع، لا أخفي إحباطي إزاء هذه الحقيقة، لكنه واقع الحال، وإن حاولت إقناع الغير أن خريج علم الاجتماع وبالأخص تنظيم وعمل قادر على التحكم في التقنيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية، كتحكمه في الجانب النظري، عليّ أولاً أن أقنع نفسي بتلك المهارات، وقد تكون هذه الميزة نقطة القوة، لأنني سأبرز قدرة الباحث في علم الاجتماع على التحكم في النظرية والتقنية معاً، كما أنني كنت محلّ رفض إثر ترشحي لبعض المناصب في ميدان تسيير الموارد البشرية بسبب التخصص الذي لا يلاءم مواصفات المنصب أو على الأقل هذه هي الإجابة التي تلقيتها مرافقة للرفض.

رابعاً : الإشكالية

المؤسسات المتعددة الجنسيات أو المؤسسات العابرة للقارات، تعتبر الأكثر نجاحاً، اجتماعياً، ثقافياً وحتى اقتصادياً. ذلك أنها تمكنت من تحقيق التفوق في محيطها الأصلي – البلد الأصلي – وتجاوزت الحدود لتنتج في بلدان أخرى و في بيئة أكثر تعقيداً - البلد المضيف¹ - تقوم المؤسسات المتعددة الجنسيات بعملية نقل جغرافي لنشاطها عن طريق فتح فروع لها في مناطق أو بلدان أخرى ولكن " وبهدف الحفاظ على سمعة المؤسسة ، تقوم هذه الأخيرة بعملية نقل داخلي بين المقر الرئيسي و مختلف الفروع، للممارسات التنظيمية و التي تعكس كفاءتها ومعارفها التي كانت السبب في نجاحها و في قدرتها على المنافسة"².

تم عملية النقل بأكثر من طريقة وضمن مختلف المستويات لكن الاهتمام ينصب على طرق تسيير الموارد البشرية حيث " تظهر الأهمية القصوى لوضع خطة لتسيير الموارد البشرية أو وضع إستراتيجية للاستثمار في القدرة البشرية"³.

فكرة التدويل " Internationalisation " هي المرادف الآخر للعولمة، هذه الأخيرة " ارتبط ظهورها ارتباطاً وثيقاً بميلاد الشركات المتعددة الجنسيات، وتم بتوقيع اتفاق منظمة التجارة العالمية الذي ألغى مفعول القوانين الوطنية"⁴.

تقوم المؤسسات المتعددة الجنسيات بنقل أحسن الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية من المؤسسة الأم إلى باقي فروعها من خلال النقل المباشر، من خلال التهجين⁵ وهو المزج بين الممارسات العالمية والمحلية أو من خلال استعمال " الموضة"⁶ وهي الأساليب الأكثر استعمالاً وشهرة (أي على الموضة).

وإستراتيجية التوظيف في ظل التدويل و العولمة هو تحدي آخر للمؤسسة المتعددة الجنسيات، التي تحاول استنساخ نفسها من خلال فروعها عبر العالم.

¹ . Barbarat.M.et al. Host Country Specific Factors and The Transfer of HRM practices in MNCS .International Journal of Manpower. April 2004. Australia. P04.

² Igor. V.Tanir.S. **Les Déterminants Contextuels des pratiques au sein des E.M** . Université de Quebec.paper lab 2012.p02.

³ Réale.Y.Dufaur.B. « Le DRH Stratège ». Eyrolle. France 2009.P06.

⁴ . فريد كورتل. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة الدول العربية . المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة.15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان – لبنان. ص1.

⁵ Dora.Y.Hela.C. Entre Universalisme et Contextualités des pratiques . LAB R N°194 Université du Littoral. Cole d'opale 2008.p 10.

⁶ Dorra.Y. Les Outils De GRH . 18^{eme} Congrès AGRH.19-21 Septembre 2007.Suisse .P03.

تبدأ الإستراتيجية من المسيرين أنفسهم، و " لكي يكون المسير استراتيجي عليه أن يستوعب مشروع المؤسسة، يتبناه ثم يرسم الخطوط العريضة أو الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي لأجلها أوجدت وأنشأت المؤسسة "1.

لا يمكن إهمال دور " هنري فايول " في وضع مجموع الوظائف المعروفة والتي أصبحت موضوعا للعديد من الدراسات ومحط اهتمام عديد الباحثين في مجال التسيير والتنظيم إلا أن جميع هؤلاء يجمعون على أهمية الفرد، الإنسان ، بكل بساطة المورد البشري.

إستراتيجية التوظيف تشكل المتغير الأكثر أهمية في معادلة تسيير الموارد البشرية خاصة بالنسبة للمؤسسات المتعددة الجنسيات، وبالتالي وضع خطة لنقل هذه الإستراتيجية " خلال عملية التدويل مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات التشريع، الثقافة و القيم "2 والتي تعمل على إنجاح مشروع المؤسسة على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي.

والجزائر باعتبارها بلدًا مستقطبًا لكثير من المؤسسات المتعددة الجنسيات وسوقا لها، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة "سيمنس" الألمانية، التي كانت متواجدة قبل الاستقلال ضمن بعض الصيانة مع المستعمر آنذاك، لكنها فتحت لها مكتبا مباشرة عقب إنتهاء الثورة التحريرية سنة 1962.

وتنشط مؤسسة "سيمنس" في اكثر من مجال كإنتاج الكهرباء ونقلها وكذا الموارد المائية، وتهيئة المستشفيات وتجهيزها.

في الأخير وكحوصلة لإشكالية بحثنا، سنطرح التساؤلات التي تشكل خطة ومنهج الدراسة وهي كما يلي:

- كيف تتم عملية التدويل في مؤسسة "سيمنس" واستنادا لأي استراتيجية في ظل وجود ممارسات تقليدية محلية؟.
- كيف تتم عملية التوظيف في ظل التدويل في مؤسسة "سيمنس" وإستنادا لأي استراتيجية في مواجهة الممارسات التقليدية؟.
- ما أهم ما يؤثر على عملية نقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية للتوظيف؟.
- ماهي المناهج والاستراتيجيات العقلانية المتبعة في عملية التوظيف؟.

1. Réale.Y.Dufaur.B.Opct.P17.

2. Dorra.Y.Opcit.P.A.

خامسا : الفرضيات

- كلما طبقت عملية التوظيف وفق المعيار الدولي المصاحب للتدويل، كانت القطيعة مع الممارسات التقليدية كالمحابة والمحسوبية.
- تتأثر عملية نقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية للتسيير والتوظيف بثقافة وقيم وتشريع البلد المضيف.
- تعمل المؤسسات المتعددة الجنسيات على نمط الأسلوب العالمي "الموضة" من جهة، وبأسلوب "التهجين" من منطلق الدمج بين القيم والثقافة المحلية لمجتمع البلد المضيف

سادسا : تحديد المفاهيم والمصطلحات

خلال المراحل التالية من هذه الدراسة، والتي تسجل ضمن مجال البحث العلمي، سنكون بحاجة إلى استعمال مفاهيم و مصطلحات تعد " الوسيلة الرمزية، المختصرة والواضحة، التي يستعان بها للتعبير عن معنى أفكار معينة يراد إيصالها إلى المعنيين بالموضوع الذي يراد فهمه"¹.

وتمثل تلك المفاهيم والمصطلحات الوسيلة المثلى لإعطاء الشروحات الوافية حول موضوع دراستنا وبالتالي على الطريقة الأحسن في عملية التحليل والتفسير.

1 - المؤسسة :

- هي شكل آخر من أشكال التنظيمات تكون لها وظيفة إنتاجية أو خدماتية وأصلها كلمة " Entre prendre "، وهي تعني الشروع في انجاز مهمة ما، وكلمة " Entreprise " هي تمثل مكان يوجد به نشاط تجاري أو خدماتي أو صناعي، فالمؤسسة تنظيم خاص له مواصفات تجعله يختلف عن تنظيمات أخرى.
- هي الخلية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية، فالمجهودات العلمية والتقنية تتوحد للمساهمة معا في تلاحم وتجانس الإمكانيات البشرية والمادية.
- وهي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية تتوزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي².
- هي مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات أو كونها " منظمة تنسق بين رأس المال والكفاءات الأخرى ". ويتمثل هدفها في تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار في أغلب الأحيان من قبل فريق إداري يمتلك درجة معينة من الاستقلالية في تحديد إستراتيجيتها وتنسيق نشاطاتها المتمثلة في تقديم سلع وخدمات في بيئة محددة³.

¹ حسن ساعاتي. تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص 09.

² إسماعيل عرابجي. اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل . طبعة 02، الجزائر. ب.ت. ص 13

³ الفضيل رتيمي..الصناعية بين التنشئة و العقلانية..جزء 01. طبعة 01. بن مرابط للنشر و التوزيع. الجزائر 2009. ص 137.

مفهوم إجرائي :

المؤسسة عبارة عن مكان معين يجمع بين الموارد البشرية والآلات والتجهيزات، سواء كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة، اقتصادية أو اجتماعية و ذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرفها.

2 – الإستراتيجية :

إستراتيجية المؤسسة تمتد جذورها لفن الحرب¹، لكن خارج الميدان العسكري هي توضيح الرؤى والأهداف للمشاريع المستقبلية، هي كذلك وضع خطط طموحة، ربما أحلام قد تتحول إلى حقيقة وواقع تظهر نتائجه ميدانيا.

الأهداف والطموحات تتحول إلى إستراتيجية وخطة عمل تتبناها جميع الأطراف المشكلة للمؤسسة " مختلف الوحدات والمصالح.

الإستراتيجية تستند وتستمد وتتغذى على مجموعة من القيم تمثل القاسم المشترك لجميع الشركاء لتصبح الإستراتيجية في حد ذاتها بعدا وهدفا شخصيا يتبناه الجميع دون استثناء².

3 – التدويل Internationalisation :

التدويل هو النقل الجغرافي، الاقتصادي، المالي وحتى البشري لعملية الإنتاج من البلد الأصلي إلى بلدان مضيقة، و ذلك بفتح فروع للمؤسسة الأم، بهدف اقتحام أسواق جديدة، تحقيق أرباح أكثر واستخدام وسائل إنتاج أو خدمات وحتى يد عاملة أقل تكلفة في ظروف اقتصادية تنافسية أقل تعقيدا³.

4 – التهجين Hybridation :

هو عملية الدمج بين الأساليب التسييرية للمؤسسة الأم مع الأساليب المستعملة في المؤسسة الفرعية في ظل احترام محيط هذه الأخيرة، مع ما لا يتنافى من مقومات ذلك المحيط من تشريع، ثقافة وقيم⁴. الدمج يكون أساسا بين المحلي والعالمي والذي اوجد المصطلح المأخوذ بين " محلي Local " وعالمي " Global " .

¹ Johan.B. Stratégie d'entreprise .Besti Ed. Alger.2011. P08.

² Yves.R.Bruno.B.Opcit.P27

³ Johan.B.Opcit.p164

⁴ Dora.Y. Les Outils de GRH .Opcit.P04.

5 – الموارد البشرية :

حين نتحدث عن المورد البشري فنحن نتحدث حتما عن الأشخاص أو الأفراد حيث " لكل قدراته وخبراته وهي التي تكون مستوى الكفاءة، فضلا عن ذلك له إرادته ودوافعه....."¹ ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية².

6- إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها³. إدارة الموارد البشرية هي إدارة تساهم في البحث عن أفضل فعالية للمؤسسات من خلال⁴:

- ترقية وتكوين و ضمان ولاء أحسن الكفاءات والخبرات.
 - تعبئة طاقات كل أجير، تأليف الطموحات الفردية والجماعية حول نشاط ونمو المؤسسة.
- هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية⁵.

مفهوم إجرائي :

هي إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة، إذ أنها تختص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية، فهي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري داخل المؤسسة، وهي التي تقوم بتعيينه في المنصب الذي يتلاءم وقدراته، فهي المسؤولة عن عملية التوظيف داخل المؤسسة.

¹ . كمال نور الله. إدارة الموارد البشرية . دار طلاس. دمشق. سوريا. 1992. ص44.

² . أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية . دار المعارف. مصر. 1995. ص11.

³ . عمر وصفي عقيلي.. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي.. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2005. ص14

⁴ .Citeau J.P. Gestion Des RH : principes généraux et cas pratiques .ed.Armand Colin.Paris.2002.P38.

⁵ .جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الدار الجامعية. مصر. 2003. ص 19.

7- التوظيف :

التوظيف هو عملية إلحاق الفرد بالعمل الجديد في مؤسسة ما ويعتبر التوظيف من وجهة نظر المؤسسة إلحاق العمال الجدد الذين تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة كما يعتبر التوظيف من وجهة نظر مكاتب التوظيف العثور على وظائف للعمال المقيدون بها¹.

ويمكن أن نعرف التوظيف بأنه " العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية والمهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقاً لمتطلبات الوظيفة والتخصص المهني والإداري نفسه"².

مفهوم إجرائي :

التوظيف هو عبارة عن ضم أو إلحاق العناصر البشرية للإدارة من خلال مجموعة من الإجراءات للحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل المناصب الشاغرة وذلك يكون باختيار الأفضل منهم.

8 - إستراتيجية التوظيف

إستراتيجية التوظيف هي العملية الإدارية المستمرة التي تفرض على المؤسسة تحديد إحتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة تم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه، لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة³.

مفهوم إجرائي :

هي مجموعة من العمليات الإدارية المتسلسلة تبدأ من توصيف المنصب من أجل تحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغليها ثم تحديد حجم ونوع الأفراد اللازمين لشغل المناصب وبعد ذلك الحصول على هؤلاء الأفراد ثم المفاصلة بينهم واختيار أكفأهم لشغل المنصب.

¹ . أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. إنجليزي-فرنسي-عربي. مكتبة لبنان. بيروت. لبنان. ص 316.

² . عبد الله محمد عبد الرحمان. إدارة المؤسسات الاجتماعية. دار المعارف الجامعية. الأزاريطة. مصر. 2007ص

³ . منصور أحمد منصور. المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة. وكالة المطبوعات. الكويت. 1975. ص 95.

9 - تخطيط الموارد البشرية :

عملية تخطيط الموارد البشرية تسمح للمؤسسة، التحكم في سوق العمل، وهي مجموعة من النشاطات الهدف منها هو تقييم " العرض و الطلب " على العمل¹ في مختلف المستويات، على المدى القصير، المتوسط والطويل.

حيث تبدأ من خلال معرفة ما تحتاج إليه المؤسسة مستقبلا وما تملكه حاليا، ثم المباشرة باختيار الأفضل والحفاظ على المتميز²، الإستراتيجية التي تحاول المؤسسة تطبيقها هي ما يحدد عملية التخطيط من خلال خطوات إجراء مقارنة بين اليد العاملة الموجودة وتلك التي نحاول الحصول عليها، ومن ثم حساب الفرق الكمي والكيفي و إعداد لائحة تشمل التوظيف، التسريح، الحراك الداخلي وخطط التكوين والتأهيل³.

10- الاستقطاب :

هو محاولة الجذب التي تمارسها منظمة ما من أجل شغل المناصب الشاغرة، أي هو محاولة التوفيق بين العرض والطلب، أي عدد المناصب الشاغرة ونوعيتها ومن هم بصدد البحث عن الوظائف، هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين بالمنظمة⁴. هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المؤقتة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها⁵.

مفهوم إجرائي :

الاستقطاب هو عملية البحث وجذب طالبي العمل من أجل تقديم طلباتهم للترشح للتعين في المناصب الشاغرة داخل المؤسسة، مما يمكن هذه الأخيرة من اختيار الأكفاء والمؤهلين فقط لتعيينهم في المناصب الشاغرة.

¹ . Vincent.C.Guide . Gestion des RH. Techno Compétence Québec.Canada.2013.P12.

² . كاتي فايوك . اختر الأفضل و حافظ على المتميز. ترجمة اسكندر أنطوان أكربيان..حلب سورية. 2010 ص8

³.Vincent.C.Opcit.P14.

⁴ . سعاد نائف برونوطي.إدارة الموارد البشرية.ط1. وائل للطباعة و النشر. عمان.الأردن.2001.ص89.

⁵ .مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة. أكتوبر 2008.ص141.

11 – الاختيار والتعيين :

عملية الاختيار والتعيين هي الامتداد الطبيعي لوظيفة استقطاب الموارد البشرية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شاغل الوظيفة أكثر من غيرهم، و يتم هذا الاختيار وفق المعايير التي تطبقها المنظمة¹.

مفهوم إجرائي :

الاختيار والتعيين هي عملية اختيار الأفراد لشغل وظائف معينة داخل المؤسسة بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب، ويتم تقديم الأفراد الذين تم تأهيلهم للمناصب الشاغرة، وتبدأ عملية الاختيار أو الغربلة، ثم تليها عملية التعيين ليتم توظيف الأفراد المناسبين.

12 – الكفاءة العلمية :

يقصد بالكفاءة العملية المستوى العلمي والتعليمي، حيث وبالإضافة إلى تقديم الشهادة التي تثبت أن المرشح مستوى يؤهله لتولي المنصب الشاغر، عليه أن يثبت قدرته على تخطي الاختبارات التي تجري ضمن مقابلات التوظيف، المستوى العلمي هو نتاج مسار دراسي طويل ينتهي بالحصول على شهادة تثبت المستوى والتكوين².

مفهوم إجرائي :

الكفاءة العلمية هي المستوى العلمي للفرد أو المرشح والذي يثبت حصوله على شهادة من هيئة رسمية بعد تخطي مسار دراسي واختبارات علمية.

13 – الخبرة الميدانية :

هي الممارسة المستمرة لنفس الوظيفة ضمن تخصص الدراسة العلمية وذلك لمدة كافية تمكن الموظف من التحكم في أبعديات عمله³.

هي التراكم المعرفي والخبراتي ضمن تخصص يكون امتدادا للمسار الدراسي والعلمي.

مفهوم إجرائي :

الخبرة الميدانية هي تراكم المعرفة حول أداء وظيفة ما خلال مدة معينة.

¹ حنفي عبد الغفار. السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. الاسكندرية. مصر. 2002. ص176.

² . Deflex.ch. Gestion des Compétences. ed Eyrolles.2009.p121.

سابعاً : الدراسات السابقة

الدراسة الأجنبية :

- دراسة إيغور فولكوف "Igor Folkov"

الدراسة تحت عنوان "نقل المعارف ضمن المؤسسات المتعددة الجنسيات: فعالية وتأثير العوامل السياقية"، رسالة دكتوراه في العلاقات الصناعية جامعة الفن والعلم، موريال كندا 2011.

تطرقت الدراسة إلى إشكالية مفادها البحث عن طرق نقد المعارف "الممارسات والتطبيقات العملية" بين المؤسسة الأم وفروعها، حيث تم البحث عن أجوبة للتساؤلات التالية:

- ما هي أهمية المعارف التنظيمية وما مدى تأثيرها على مكانة المؤسسة؟
 - ما هي العوامل المؤثرة في فعالية نقل المعارف بين المنظمة وفروعها؟
 - ما هي مراحل أو طرق نقل المعارف داخل المنظمة أي بين المؤسسة الأم والفروع؟
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مجملها أن المعارف والمعلومات التي تحوزها المنظمة -المؤسسة المتعددة الجنسيات- تمثل ميزة استراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة في المحيط الجديد. كما تم التأكيد على أن عملية نقل المعارف هي خاصية لا تتمتع بها إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات، أي النقل مرتبط أساساً بكون المؤسسة متعددة الجنسيات، حيث تمت الإشارة إلى أهمية النقل بدل إستعمال الطرق والأساليب المحلية للبلد المضيف.

أمّا فيما يخص مراحل أو طرق النقل فقد قام الباحث بذكر المراحل الثلاث التالية:

- أولاً تحديد المعلومات، الممارسات والتطبيقات العملية وحتى الأساليب التي سيتم نقلها.
- ثانياً إختيار طرق وأساليب النقل الأكثر فعالية.
- ثالثاً تقييم العملية برمتها، من جهة أولى تقييم فعالية النقل ومن جهة أخرى تقييم مجموع العوامل المؤثرة على فعالية طرق وأساليب النقل.

الدراسة العربية :

- دراسة سمير فرنسوا نخلة :

الدراسة تحت عنوان "نقل تطبيقات تسيير الموارد البشرية من المؤسسات المتعددة الجنسيات الأمريكية والأوروبية إلى فروعها بلبنان: دراسة حول "تأثيرات البلد المضيف وتوحيد معضلة التكيف"

الدراسة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في الإقتصاد والعلوم الإجتماعية بجامعة "فريبورغ" سويسرا لسنة 2011.

الأطروحة وكما هو واضح من العنوان تطرقت إلى عملية النقل التي تقوم بها المؤسسات المتعددة الجنسيات الأمريكية والأوروبية لخلاصة معارفها وأحسن تطبيقاتها لتسيير الموارد البشرية لفروعها في "لبنان"، وأشارت بالخصوص لتأثيرات البلد المضيف، وكذا إمكانية التكيف مع البيئة أو المحيط الجديد، ولتحديد خطوات الدراسة قام الباحث بطرح تساؤل كالاتي:
"لماذا وكيف يتم نقل تطبيقات تسيير الموارد البشرية من المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى فروعها في لبنان وما هي طرق تكيفها؟"

ولإعطاء أكثر دقة، قام الباحث بتحليل التساؤل العام إلى تساؤلات فرعية كالاتي:

- ما هي المقاربة الخاصة بالتسيير الدولي للموارد البشرية التي تتبعها المؤسسات المتعددة الجنسيات تجاه فروعها من بين مقاربات "التصدير"، "التكيف"، و"التكامل"؟
- ما هي من بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي يتم تكيفها؟ وهي الإجابة عن "كيف"
- ما هي الخصائص الثقافية، الإجتماعية، القانونية والتجارية التي تدفعنا إلى تكيف تطبيقات تسيير الموارد البشرية؟ وهي الإجابة عن "لماذا"
- هل هناك اختلافات بين المؤسسات المتعددة الجنسيات الأمريكية والأوروبية عند نقلها لتطبيقات تسيير الموارد البشرية -التدويل- لفروعها بلبنان؟
وهو التساؤل الذي يبحث عن تأثيرات البلد المضيف، ورغم أن الدراسة خاصة ببلد آخر، إلا أن ما يهمنا هو المبدأ في النقل بين المؤسسة الأم والفرع.

وكنتيجة للدراسة خلص الباحث إلى النتائج التالية وذلك حسب التساؤلات الفرعية:

- فيما يخص المقاربة، توصل الباحث إلى أن المؤسسة المتعددة تبنت مقاربة "تصدير" الإستراتيجية حيث تتوقع المؤسسة الأم أن المؤسسة الفرعية تقوم بترجمة الإستراتيجية إلى تطبيقات عملية، ميدانية وفق توجيهات وضمن مجال للحرية لتكييف تلك التطبيقات
- فيما يخص التطبيقات التي يتم تكييفها، وجد الباحث أن أساليب التسيير في الموارد البشرية – الوظائف بالأخص- قد خضعت للتكيف وبصور متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى.
- فيما يخص خصائص البلد المضيف والتي يتم وفقها تكييف تطبيقات التسيير في الموارد البشرية يذكر الباحث ما يلي:

- الخصائص الثقافية "العلاقات الخاصة، الروح العائلية، حفظ ماء الوجه"
- الخصائص الإجتماعية "التوجهات الدينية، الاختلافات السياسية"
- الخصائص التشريعية "قانون العمل، أنظمة التربية والتعليم، أنظمة وقوانين التجارة والصفقات"

كل هذه الخصائص بمتغيراتها تؤثر على تكييف تطبيقات التسيير في الموارد البشرية، بالنسبة للإختلافات بين المؤسسات الأمريكية والأوروبية يؤكد الباحث أن هنالك اختلافات في المقاربات الخاصة بالتسيير الدولي للموارد البشرية، اختلافات في مستويات التكيف واختلافات في ما يخص المراقبة والآليات.

الدراسة الجزائرية :

- دراسة بن يمينة السعيد:

الدراسة تحت عنوان "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل" رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008.

لقد تناول هذا البحث إشكالية الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها إختيار الأفراد "التوظيف" وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم "التكوين"، والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم "الأجور".

وأثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها، ومدى اندماجهم في المؤسسة.

وقد تم طرح التساؤلات التالية:

- هل تعتمد المؤسسة على أسس عقلانية وإجراءات قانونية في إختيار وتوظيف الأفراد؟
 - هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب وينمي قدرات الأفراد ومعارفهم؟
 - ما هي أنواع التكوين التي تعتمدها المؤسسة؟
 - هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور والحوافز تشجع الأفراد على أداء عملهم؟
 - ما هي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة؟
 - ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل المؤسسة؟
 - ما هي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات مع الشركة؟
- أما فيما يخص الفرضيات فقد تم صياغتها كما يلي:

• شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية حتم على إدارة الموارد البشرية إعتقاد سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين، وأجور محفزة مما أدى إلى تحسين أداء الأفراد

• عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية الموجودة بين العمال المحليين والأجانب، يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة، مما يصعب على الشركة التنبؤ بسلوك الأفراد.

• إهمال ظروف العمل في الشركة يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية وزيادة نسب التغيب، مما ينجم عنه إرتفاع حالات النزاع بين العمال والإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركة الإستثمارية الأجنبية في الجزائر موضوع الدراسة أخذت بالكثير من الطرق الحديثة في إدارة وتسيير الموارد البشرية وذلك بهدف زيادة فعاليتها الإدارية، إلا أنه لا يمكن القول – حسب آراء المبحوثين - أن الشركة تحوز على الرضا التام

من طرف العمال، أو أنها موفقة في كل الجوانب التسييرية، فهناك الكثير من النقائص منها ما هو مرتبط بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ومنها ما هو مرتبط بالمحيط الذي تتواجد فيه والذي هو عبارة عن مجتمع محلي صغير، إلا أنه إستطاع أن يؤثر على سلوك العمال في جوانب كثيرة، فالولاء التنظيمي ضعيف عند العمال خاصة الجزائريين منهم، بالإضافة إلى عدم الإحساس بالإستقرار المهني عند العمال الجزائريين عكس ما هو عند العمال الأجانب، الذين يعتبرون أنفسهم جزءا أساسيا من إستراتيجية الشركة.

ثامناً: تقييم الدراسات السابقة و الإستفادة منها :

- تقييم الدراسات السابقة

دراسة السعيد بن يمينة كانت حول فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المتعددة الجنسيات وقد أشار الباحث إلى عديد الجوانب التسييرية كالتوظيف، التكوين والأجور التي تظهر بسمات مختلفة عنها في القطاع العام.

أمّا الدراستين الأجنبيتين فقد تطرقتا لمحور مهم من دراستنا وهو عمليات النقل المعرفي والتسييري بين المؤسسة الأم وفروعها، آخذين بعين الاعتبار تأثير عوامل تخص الجانبين، خاصة تأثيرات البلد المضيف وإمكانيات التكيف مع المحيط الجديد.

كما تجدر الإشارة إلى ما جاء من تحديد لإستراتيجيات وأساليب نقل المعارف وكذا التطبيقات العملية لتسيير الموارد البشرية، وقد لاحظنا أن هاتين الدراستين جاءتا في سياق مقاربتين هامتين "البنوية" من جهة و"الثقافية" من جهة أخرى بالإضافة إلى مقارنة ثالثة وهي " المؤسساتية " .

- الإستفادة من الدراسات السابقة

الدراسات تخدم موضوع دراستنا وبحثنا من كل الجوانب فهي تعطينا صورة عن فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المتعددة الجنسيات، وتكشف النقاب عن استراتيجية هادفة إلى استحداث تقنيات أكثر عقلانية وموضوعية في التوظيف، كما تعطينا صورة عن المؤسسة المتعددة الجنسيات في حدّ ذاتها وتأثيرها في محيط البلد المضيف إقتصاديا واجتماعيا وثقافيا هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمكّننا من التعرف على الطرق والأساليب التي تستعملها المؤسسات المتعددة الجنسيات في نقل معارفها وتطبيقاتها التسييرية إلى فروعها، وكذا القدرة على التكيف وإستعمال مختلف العوامل المؤثرة في عملية النقل لصالحها كالقوانين والتشريعات، الثقافة والقيم من خلال التكيف مع المحيط الخارجي دون المساس بثقافة المؤسسة وتقاليدها في التسيير من مبدأ التفكير الشامل والتنفيذ المحلي.

تاسعا: المقاربات السوسولوجية

الدراسة التي بين أيدينا سلطت الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية بصفة عامة والتوظيف بصفة خاصة، وكذا طرق نقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية من المؤسسة المتعددة الجنسيات الأم إلى باقي فروعها عبر العالم.

الدراسة تستند إلى أكثر من نظرية وأكثر من مقاربة وهذا من طبيعة العلوم الإجتماعية عامة وعلم الاجتماع خاصة.

حيث نعتمد على النظريات الإقتصادية، الإجتماعية، علوم التسيير، الثقافة وعلم النفس في بلورة هذه الدراسة حول طرق وأساليب النقل وبناء على هذا كله نذكر في ما يلي المقاربات التي تشكل أركان دراستنا.

أ- البنيوية:

هي مقاربة تقوم على أساس رؤى سوسولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية والوظائف التي تقوم بها تلك البنى من ناحية أخرى، البناء – البنيوية - نظرية شاملة لعدد الأبعاد والاتجاهات نذكر منها:

• الإتجاه التحليلي الدّري:¹

حيث يعتمد هذا الإتجاه إلى تحليل البناء إلى جزئيات مثل ما يحدث في مجال "الكيمياء" حيث المبدأ هو محاولة فهم المعقد من خلال البسيط، فهم الكل من خلال الجزء، إذ أننا ندرس بناءا من خلال اللغة، الدين، القانون أو من مكونات أخرى لهذا البناء.

¹ Alexandre.V.Les Structuralismes et Leurs conflits. université d'Ankara.Turkie. p128.

الإتجاه التاريخي:

الظاهرة الملاحظة حاليا وأنيا هي نتاج "حدث" ماضي في الزمن، أي أن دراسة التاريخ الخاص ببناء ما، أو نسق ما , هو ما يحدد النتائج التي نحاول الوصول إليها الآن، حيث يظهر هذا الإتجاه في الدراسات الانثروبولوجية ل "كلود ليفيستروس"

إتجاه تأثيرات المحيط:

البناء أو أي ظاهرة أخرى تتأثر سلبا أو إيجابا بتأثيرات المحيط الذي تنشأ فيه أو تحدث فيه، حيث أن هنالك تفاعل وتأثير متبادل بين الظاهرة والمحيط.

الإتجاه الوظيفي إقترن بـ "الداروينية"، أو النظرية التطورية أي أن العضو الذي نحتاج إليه يتطور والعكس فإن العضو الذي لا نحتاج إليه يظمر، أي أن البناء يعتمد على الوظائف التي يؤديها مكوّنوا ذلك البناء، وكثيرا ما تفسر بعض الظواهر من خلال طرح بعض الأسئلة مثلا: ما هي وظيفته؟ ما هو دوره؟ فيما نحتاج إليه؟

حيث نعتبر في مجال علم النفس أن "الذكاء، المشاعر..." هي أعضاء تكمل وتحمي وتحافظ على حياة الفرد، مثلها مثل المؤسسات والهيئات الاجتماعية التي تحافظ على بناء المجتمع وهنا "البصمة الدارونية" من خلال استعمال مفاهيم علم الاحياء "البيولوجيا"¹.

إذا ضمن المقاربة البنيوية نسعى إلى فهم وتحليل ظاهرة ما من خلال إستقرار البناء، وذلك عن طريق تحديد شكل وطبيعة الروابط التي تجمع مختلف المكونات المشكلة للبناء أو "النسق" حسب بارسونز.

تجدر الإشارة هنا إلى أن كل بناء هو في حدّ ذاته جزء من نسق أكثر تعقيدا وأرفع مستوى، ونعود إلى "علم الأحياء" لتأكيد هذه الفكرة، حيث أن الخلية هي بناء ونسق مستقل رغم ذلك هي جزء من عضو أو بناء أكثر تعقيدا هو الكبد مثلا: الذي يمثل بدوره جزء من بناء أو نسق درجته أكثر وأكبر تعقيدا هو الكائن الحي، هذا المثال هو ما يبرهن على أن البنيوية اعتمدت بل وهي إمتداد للتطورية أو "الداروينية".

¹ Op cit. p129.

التوظيف كنشاط هو جزء من نشاطات قسم تسيير الموارد البشرية ، هذا القسم هو جزء من المؤسسة هذه الأخيرة تمثل فرعاً من فروع المؤسسة الأم، وهذا ما يدفعنا للقول أن البناء لا ينجح ولا يكون إلا بالحفاظ على مكوناته، أي حسن سير مختلف وظائفه من خلال أداء أحسن لأدواره.

ب- مقارنة التعدد الثقافي:

من المؤكد لدى الباحثين في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، أن المجتمعات تحمل هوية ثقافية خاصة بها، وهذا ما يميزها عن بعضها¹.

فكرة تعدد الثقافات تطرح مفاهيم مثل "الغزو الثقافي" أو حتى مقاومة "الثقافة الدخيلة"، ذلك أنها خصائص تحدد الهوية.

في مجال دراستنا، عملية نقل الممارسات والتطبيقات العملية تشير إلى أن الموارد البشرية بصفة عامة والتوظيف بصفة خاصة تتأثر باختلاف الثقافة بين محيط المؤسسة الأم ومحيط المؤسسة الفرعية، ويتبع ذلك القيم، وهنا تطرح معضلة التشابك والتداخل بين المحلي والعالمي ومدى تكييف المحلي وفقاً للعالمي أو العكس محاولة "تهجين" العالمي ليتلائم مع المحلي.

ج- التحليل الإستراتيجي: ميشال كروزيه

ميشال كروزيه هو مؤسس مدرسة التنظيم الفرنسية، حاصل على دبلوم في التجارة، لكنه لم يكتفي بذلك بل أضاف إلى رصيده العلمي تكوين في المستوى العالي ضمن مجالي الاقتصاد والإدارة بالإضافة إلى الأدب.

حصل على منحة إلى الولايات المتحدة لإعداد دراسات حول "النقابات"، حيث تعرف على الثقافة الأمريكية.

أتقن اللغة الإنجليزية حتى أنه كتب في هذه اللغة أول طبعة لكتابه الذي يعتبر أحد أهم المراجع والمعنون "الظاهرة البيروقراطية"

وقد اقترن اسم كروزيه بالتحليل الإستراتيجي حيث سعى إلى القطيعة مع كل من سبقه من المنظرين، ليبتكر نوعاً أو منتجاً جديداً للدراسة .

التحليل الإستراتيجي عند كروزيه مكون من مفهومين:

¹francesco fistetti. **Théorie Du Multiculturalisme. Un parcours entre philosophie et sciences sociales**, Traduit de l'italien par Philippe Chaniel et Marilisa Preziosi , Edition la découverte. Paris. France.2009.p13.

التحليل: وهو المفهوم الذي يتعارض مع "النظرية" أي أن دراسة أي ظاهرة، لن يكون من منطلق النظريات، بل التحليل الآني واللحظي للظاهرة هو ما يصنع النتائج.

الإستراتيجية: وهو المفهوم الذي يتعارض مع طرق الدراسة الموجودة مبدئياً، وهو عكس التخطيط حيث يتجاوز مفهوم الحتمية، أي أنه وبدل وضع مخطط مسبق لما سيكون، علينا أن نكون أصحاب إستراتيجيه هذه الأخيرة تحددها الظواهر والحوادث، اقترن مفهوم الإستراتيجية بفنون الحرب والقتال، غير أننا باستعماله في مبدأى التسيير والإدارة نجرده من معناه الضيق. مع الإبقاء على مفهوم "التعامل مع العدو" وهو هنا تحديات التسيير، تحديات السوق، الأزمات وغيرها.

الدراسة: حاول كروزيه وبشتى الطرق وضع أفكاره قيد الدراسة والتطبيق خاصة من خلال دراسته المعنونة "الفاعل والسلطة"، حيث اختصر ما جاء فيها من خلال المستويين التاليين:

المستوى الأول: إستراتيجية – دور

الفاعل هو الفرد ولا يمكن فهم الوقائع إلا من خلال الأفراد الذين يعيشونها، من خلال تصرفاتهم تجاهها، تكمن الإستراتيجية في ردود الأفعال والتصرفات التي تصدر عن الفاعل أثناء معاشته لواقعة أو ظاهرة ما، الإستراتيجية تتعلق إذا بالدور الذي يلعبه كل فرد.

المستوى الثاني: سلطة – ترتيب

السلطة في هذا المنظور هي سلطة في العلاقات بين الأفراد، ما نعلمه نملك سلطته، إن كان الطرف الآخر يجهله، والعكس، حيث نكون في حالة من عدم المعرفة والارتياب حين يكون للطرف الآخر السلطة¹.

¹ Saoud. H. La contribution de l'analyse. Sociologique de Michel Crozier au management Public. Séminaire RECEMAP. Lyon. France 2005. P05.

عاشرا: المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

أولا: المنهج المتبع

كل دراسة مهما كان نوعها أو مجالها تحتاج حتما إلى منهج يكون المنطلق أو الأساس لإجراء تلك الدراسة أو هو الإطار المحدد لها.

حيث المنهج عامة هو مجموعة قواعد يتم وضعها وإتباعها بغاية الوصول إلى الحقيقة، وتعني الكلمة اصطلاحا بمعناها الفلسفي والأكثر عمومية، مجموعة الإجراءات المعرفية التي يبحث من خلالها علم ما من أجل التوصل للحقائق¹.

وخلال إجراء دراستنا لإستراتيجيات النقل من جهة والتوظيف من جهة أخرى، سنحتاج إلى استعمال المنهج الكمي، ذلك أن أغلبية البحوث في العلوم الإجتماعية تستعمل القياس... حينما يتم استعمال المؤشرات النسب المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء².

وهذا في خطوة أولى، كما نستعين بالمنهج الوصفي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الإهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها.....³.

وعليه نعتمد في مرحلة أولى على المنهج الكمي الذي يعتمد بدوره على الأدوات الإحصائية ومن خلال المنهج الكيفي وكمرحلة ثانية تترجم النتائج التي كانت بشكل جداول وتكرارات إلى خطاب سوسيولوجي يعطي معنى وصفي تحليلي للمعطيات الإحصائية.

¹ Grawitz. M. *Méthodes des Sciences Sociales*. 3^{EME} ED. Ed. Dalloz. Paris. 1976 . (p.p) . (331-332)

² موريس انجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ترجمة كمال بوشرف و آخرون. دار القصبه للنشر، الجزائر 204. ص98.

³ نفس المرجع. نفس الصفحة

ثانيا: التقنيات المستعملة:

اختيار التقنيات مرتبط بالهدف المراد تحقيقه، والذي يرتبط بحد ذاته بمنهج العمل¹ بغية تحقيق أهداف دراستنا، استعنا بأكثر من تقنية، وسيلة أو حتى طريقة لجمع أكبر وأدق كم من المعلومات والمعطيات ولهذا الغرض إستعملت:

الملاحظة :

الملاحظة هي أولى التقنيات المستعملة ميدانيا، وهي نوعان:

الملاحظة المباشرة : هي الملاحظة التي لا يكون الباحث جزءا من مبحثه، أي أنه يقوم بملاحظة ظاهرة ما دون المشاركة فيها.

الملاحظة غير المباشرة : أو الملاحظة بالمشاركة، أي أن الباحث يكون جزءا من المجتمع المبحث² أو موضوع الدراسة، وهنا تكمن الصعوبة، أي في إيجاد الموضوعية، وهي التقنية المستعملة في الدراسة الحالية.

الملاحظة هي ثلاثية متلازمة: الإدراك، الحفظ والتصنيف حيث تخضع الملاحظة لبعض الخطوات الهامة.

الموضوعية: وهي محاولة الإقتراب من الموضوع أو المجتمع محل الدراسة قدر الإمكان من أجل إجراء التحليل اللازم دون التورط بمشاعرنا أي الفصل بين الموضوعي والذاتي.

تحقيق الأهداف: الملاحظة تبنى على أساس هدف نصل إليه في آخر الدراسة، والمنطلق هو مجموع الفرضيات التي تم صياغتها إستنادا إلى إشكالية الدراسة.

التطور: الملاحظة هي من تصنع أكبر جزء من النتيجة النهائية للبحث، دون التقيد بالفرضيات فالملاحظة أداة إختبار لكنها كذلك أداة إكتشاف.

2- المقابلة:

بما أننا استعملنا الملاحظة بالمشاركة، فإن المقابلات ستكون حتمية، لكن بطريقة غير رسمية أي من خلال الأحاديث الجانبية، الاستشارات، طلب المعلومات، دون إشراك المبحث ضمن الدراسة أو حتى إعطائه لمحة عن سبب الأسئلة.

¹ Grawitz Op cit . p333.

² Bouchaib F. **Guide de Methodologie** ED.Madani ALGER 2002.P21.

3- الإستمارة:

الإستمارة هي شكل آخر من أشكال أو طرق جمع المعلومات، وبطريقة مباشرة وذلك للأسباب التالية:

- أولاً طبيعة الموضوع الذي يسمح بتكوين أهداف الدراسة وتجريبها للتحقق منها.
 - ثانياً نحن نتعامل مع موظفين ذوي مستوى عالي، متخرجون من جامعات ومعاهد مختلفة، أي منح إمكانية ملء الإستمارة.
- الإستمارة تقنية مباشرة للتقضي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمّي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية إحصائية.
- خلال الدراسة ثم إعداد إستمارة مكونة من 47 سؤال بين المقيد والمفتوح وحتى بالنسبة للأسئلة المقيدة ثم فتح مجال الإقتراحات وذلك بهدف الإستفادة من تجربة الموظف لإغناء الدراسة. تم تقسيم الإستمارة إلى (07) أبواب المعلومات الشخصية، الإستراتيجية التنظيمية، تسيير الموارد البشرية، إستراتيجية الأجور التكوين و تنمية الكفاءات، برنامج تقييم الأداء PMP ، نقل الممارسات في تسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني:

تطور الفكر الإداري للموارد
البشرية

تمهيد :

خلال هذا الفصل النظري نحاول إعطاء لمحة تاريخية عن تطور مفاهيم و حتى مبادئ تسيير الأفراد لتصبح تسييراً للموارد البشرية و هذا التطور إنّما جاء في سياق التطور الصناعي والتكنولوجي الذي عرفه القرن الماضي. وهذا التزامن في تطور تسيير الموارد البشرية و التطور الاقتصادي لم يكن مجرد صدفة، إنّما الحاجة التي فرضت اقتران تطوّر أحدها بالآخر.

المبحث الأول: المدخل الكلاسيكي للإدارة

"TAYLORISME" "التايلورية" : مدخل الإدارة العلمية

"التايلورية" أو الإدارة العلمية للمؤسسات هي أول وجهة نظر و أولى المبادئ العلمية التي قدمت خلال بداية القرن العشرين و أثناء التطور و النمو الاقتصادي الذي كانت تشهده المنظمات الاقتصادية في "الولايات المتحدة الأمريكية"، صاحب تلك المبادئ هو "فريدريك وينسلو تايلور" مهندس ميداني و باحث، اهتم بطرق الإنتاج و تطويرها في مؤسسات الحديد و الصلب، و عمل على تحويل "المصالح المتعارضة" إلى "مصالح مشتركة"¹ بين العمال و أرباب العمل، حيث سعى إلى تطوير أساليب علمية تزيد من إنتاجية العمال مع تحديد حوافز مادية مناسبة لتلك الإنتاجية² في سنة 1911 ظهر إلى العلن كتاب تايلور " الإدارة العلمية للمؤسسات"، و الذي أثار الكثير من الجدل خاصة من طرف النقابات العمالية، غير أن التحلل العلمي الذي جاء به "تايلور" جعل من مبادئ الإدارة تنتشر و تكتسي سمعة عالمية بعد أن انتشرت في "الولايات المتحدة الأمريكية"، يرى "تايلور" أن السبب الرئيسي لنقص الإنتاجية هو "التراخي"³ الذي يمارسه العمال بسبب نقص الحوافز و المقابل المادي، حيث أصبحت "الفرملة" أو "التباطؤ"⁴ إستراتيجية لم يمكن لأرباب العمل التحكم و السيطرة عليها، و للتصدي "للتباطؤ" الذي أحدث نقصا في المردودية أرسى تايلور " مبادئ علمية لتنظيم العمل و المؤسسة كما يخدم الطرفين العامل و رب العمل في آن واحد، و هذه المبادئ هي كما يلي:

أولاً: تنظيم العمل:

- 1-التحكم في وقت الانجاز: و ذلك من خلال تحديد الوقت أو المدة المثلى لأداء مهمة ما، لتصبح تلك المدة هي المعيار و المرجعية لأداء و انجاز المهمة المذكورة⁵.
- 2-التحكم في أسلوب الانجاز: أسلوب و طريقة انجاز مهمة ما تحدد مسبقا و ذلك من خلال الإبقاء على الحركات الضرورية فقط، و من ثم تحديد أحسن و أسرع طريقة لأداء و انجاز مهمة ما ضمن نطاق الحركات الضرورية دون غيرها.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص16.

² المرجع السابق، ص17.

³ Pouget (M), *Taylor et le Taylorisme*, Edition yve, 1998, p33.

⁴ Op cit, p34.

⁵ Op cit, p34.

3-تحليل الوظيفة: و يقصد بها كذلك بطاقة وصف الوظيفة¹، حيث يتم وصف مهمة ما في نطاق وقت و طريقة إنجاز معينين، حيث يلتزم العامل المرشح لأداء تلك المهمة بمدة الإنجاز و طريقة العمل من خلال لائحة تقدم 'ليه تسمى "ببطاقة وصف الوظيفة أو المهمة".

ثانيا: إدارة الأفراد: وضع "تايلور" أربع مبادئ أساسية في هذا السياق كما يلي:

1-الرجل المناسب للمكان المناسب²، هنالك دوما عمال متفوقون في أدائهم لوظائف أو مهام محددة، لذلك وجب البحث عن المهمة الأنس لكل عامل.

2-توظيف و تكوين العامل: يتم اختيار العامل الأنسب لأداء المهام، و توظيفه لشغل منصب معين، لكن قبل ذلك يتم تكوينه أو بالأحرى تأهيله³ لأداء عمل أو مهمة ما و بطريقة محددة، حيث يمكن لرب العمل "الإدارة" التحكم في طريقة العمل و محتوى التكوين أو التأهيل⁴.

3-الرقابة: الرقابة المفروضة على العمال في تأدية مهامهم تحول دون حصول انشاقات أو خلق جو من الريبة⁵ في محيط العمل، حيث يجد العامل نفسه أمام خيارين لا ثالث لهما الخضوع أو الاستقالة و مغادرة المؤسسة.

4-الأجور: الأجر عنصر ثانوي بل و نسبي، حيث أن الأجر يتحدد بكمية الإنتاج و التي تحدده طريقة الإنجاز، و بالتالي فإن الحصول على أجر مرتفع يتم من خلال التقيد بطرق الإنجاز التي تملئها الإدارة، من هنا تصبح "طرق الإنجاز" المفروضة من طرف الإدارة أكثر تقبلا من طرف العمال لارتباطها بالأجور المرتفعة.

ثالثا: تنظيم المؤسسة:

1-واجبات رؤساء العمال: يقترح "تايلور" نوعين من رؤساء العمال، رؤساء تنفيذيون يؤطرون العمال في الورشات بطريقة مباشرة، و رؤساء وظيفيون يضمنون الاتصال بين الإدارة و العمال.

2-تقسيم الوظائف: حيث يؤكد "تايلور" على أهمية الفصل بين وظيفة "التصور" "Conception" و "التنفيذ" "Exécution"، أي يقوم قسم مختص بوضع خطط و طرق تأدية العمل و المهام، بينما يقوم القسم الثاني بالتنفيذ دون مساءلة أو نقاش.

¹. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص19.

². Pouget (M), Op cit, p3.

³. Bengurna (M), Taylor « La Direction Scientifique », ENAG, 1992, p70.

⁴. Op cit, p70.

⁵. Pouget (M), Op cit, p35.

المطلب الثاني: مدخل مبادئ الإدارة Fayolisme

في نفس الفترة التي شهدت انتشار التaylorية في "الو. م. أ"، ظهرت دراسات موازية في فرنسا تمثلت في أبحاث "هنري فايول" المهندس و الإداري الفرنسي صاحب المؤلف الشهير "الإدارة الصناعية و العامة" هذا الأخير يمثل أكثر من خمسين (50) سنة من الملاحظة و التجارب الميدانية لمهندس صناعي و مسير إداري، و يشير إلى أهمية التكوين الإداري حتى بالنسبة للمهندسين و التقنيين¹، لأن "الإدارة" هي قلب المؤسسة النابض.

قسم "فايول" مهام التسيير المكونة للمؤسسة إلى (06) ست وظائف كما يلي²:

1- الوظيفة التقنية: و هي تشمل الإنتاج، التصنيع و التحويل حيث يشترط فيها كم من القدرات التقنية للتحكم في الآلات المكونة للسلسلة الصناعية في الورشات أو في المصنع بصفة عامة.

2- الوظيفة التجارية: و تشمل المبيعات سواء كانت صادرة أو واردة، الحصول على المواد الأولية الأفضل من حيث السعر و النوعية و كذا القدرة على تسويق المنتج النهائي و بأحسن الأسعار.

3- الوظيفة المالية: أو ما يعرف تسيير رؤوس الأموال التحكم في الميزانية، الأجور، شراء المواد الأولية، تطوير نظم الإنتاج...، كل هذا يعتبر ذا أهمية في التسيير المالي للمؤسسة.

4- الوظيفة الأمنية: و نعني بذلك أمن الأشخاص و الممتلكات ضد كل ما يمس بالسير الحسن للمؤسسة، سواء كانت تهديدات ذات طابع مادي طبيعي يهدد الممتلكات "حرائق، فيضانات..."، أو ذات طابع اجتماعي "نزاعات، إضرابات...".

5- الوظيفة المحاسبة: من ضمن ما يقوم به هذا القسم عمليات الجرد السنوية، تحديدا الميزانيات و الإحصائيات. هي الوظيفة التي تمكن المؤسسة من معرفة موقعها و إلى أين تتجه³، هي التي تعطيها المعلومات الاقتصادية و التجارية و بصفة دقيقة، واضحة و محددة.

الوظيفة الإدارية: هي أهم وظيفة في المؤسسة حسب "فايول"، هي العصب المحرك لباقي الوظائف، و هي الأكثر تعقيدا، حيث تنتشعب هذه الوظيفة إلى وظائف ثانوية هي:

التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق و المراقبة، و يسترسل "فايول" في الخمس عناصر أو وظائف

ثانوية حيث يبني أن التنبؤ هو قراءة أو استشراق المستقبل و وضع الخطط و لذا البرامج

التسييرية، التنظيم أي الدمج بين المكونين الأساسيين للمؤسسة "المادي و البشري". القيادة بمعنى

¹ Bouyacoub (A.), **Fayol Administration Industrielle et Générale**, ENAG, Alger, 1990, p24.

² Op cit, p06.

³ Op cit, p08

تحريك عجلة الإنتاج من خلال نشاط العمال، والتنسيق داخل الورشة، المصنع، المؤسسة بين مختلف مكوناتها . أخيرا المراقبة أي السهر على تطبيق البرامج، القوانين و الأوامر داخل الورشة أو المصنع¹.

بالإضافة إلى الشرح المعمق لمختلف الوظائف المكوّنة للمؤسسة، يعطي "فايول" في كتابه "الإدارة الصناعية و العامة" فكرة عن الميزات التي يجب أن تتوفر في العامل المرشح لشغل منصب في أي من الوظائف السابقة الذكر، و يلخصها في ست صفات أو مواصفات.

(أ) المواصفات الجسدية: الصحة الجيدة، القوة العقلية و النشاط.

(ب) المواصفات الفكرية: القدرة على الفهم و التعلم و التواصل.

(ج) المواصفات الأخلاقية: الطاقة، الثبات، روح المسؤولية، التفاني، المبادرة، البراعة.

(د) معارف و ثقافة عامة ليست لها علاقة بالمنصب.

(هـ) معارف و ثقافة خاصة بالمنصب أو الوظيفة تقنية كانت أو مالية أو محاسبة حسب المنصب.

(ث) الخبرة الميدانية في مجال الوظيفة.

يمكن القول أن "فايول" قد ذهب بعيدا في تحليله للإدارة، فقد حدد الوظائف داخل المؤسسة ثم أعطى شرحا أكثر عمقا للإدارة منها، حتى أنه سرد مواصفات خاصة بالعامل المرشح لمنصب ما، و لم يتوقف عند هذا الحد، بل أضاف (14) أربع عشرة "مبدأ" إداريا لزيادة كفاءة العمل و الإنتاجية و التنظيم و جاءت كما يلي²:

- 1) تقسيم العمل: حيث يتولى كل فرد وظيفة محددة حسب التخصص.
- 2) السلطة و المسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر، و المسؤولية هي تحمل تبعات السلطة و إصدار الأوامر من يملك السلطة عليه تحمل مسؤولية نتائج أفعاله.
- 3) التأديب: و ذلك لضمان الانضباط، و يأتي التأديب لتقويم الغير منضبطين.
- 4) وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من مسئول واحد و مباشر.
- 5) وحدة الهدف: الكل يعمل في تناغم لتحقيق هدف واحد و مشترك.
- 6) المصلحة العامة: المصلحة العامة أولى من الصالح الفردية.
- 7) الأجر المناسب: و ذلك حسب مستوى المعيشة، الأرباح و كذا المنصب.
- 8) المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد (غالبا الإدارة العليا).

¹. Op cit, p10.

². عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص22.

9) تسلسل السلطة: توزيع السلطة حسب المستويات، كل في اختصاصه حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

10) الترتيب: كل شخص في مكانه، و كل مكان لشخص معين، نفس الشيء بالنسبة للماديات.

11) المساواة: هي العدالة في تطبيق اللوائح و القرارات على العمال دون فوارق.

12) استقرار الفريق العامل: أو الاحتفاظ بالعمال المميزين.

13) المبادرة: فتح المجال أمام المبادرة بهدف التجديد و الابتكار.

14) روح الفريق: العمل على تنمية روح التعاون و وحدة الفريق العامل.

ركز "تايلور" على طرق الإنتاج داخل الورشة، العمل بالقطعة، تقسيم المهام أي عملية الإنتاج في صفتها التقنية البحتة، بينما "فايول" ذهب في دراسته إلى إدارة و تسيير عملية الإنتاج لكن من منظور إداري تسييري و هنا يمكن إيجاد أو ملاحظة التكامل بين الدراستين أو التحليلين أو بالأحرى النظريتين.

المطلب الثالث: التنظيم البيروقراطي ماكس فيبر "Max weber"

"البيروقراطية" "Bureaucratie" هي شكل من أشكال تنظيم العمل، هي الإدارة التي تقوم بتأطير العمال و الموظفين ضمن مجال يحدده "القانون"، اختيارهم و توظيفهم يخضع لنظام الامتحان و المسابقة لشغل مناصب شاغرة، حيث يفرض عليهم تطبيق الأوامر التي يحددها مسئولوهم.

اقترح "ماكس فيبر" هذا النموذج أي "نموذج التنظيم البيروقراطي"¹ كحل للخلل الذي كانت تعاني منه المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، حيث حدد "فيبر" السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة، حيث أن سلطة الموظف² آنذاك كانت تمتد امتدادا للمكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة بدل أن تستمد من الوظيفة في حد ذاتها.

"البيروقراطية" هي كذلك أحد أشكال التنظيمات الاجتماعية، حيث يتميز هذا النظام بتقسيم المهام و الذي يعدّ ذا أهمية حيث ينتج عنه تخصص في الوظائف و تنظيم أفضل، هذا التخصص أو البعد في الوظائف ينتج عنه تطوّر قواعد أو قوانين جديدة تضيي كمالا على السير الحسن للتنظيمات.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 25.

² المرجع السابق، ص 26.

- و حسب "ماكس فيبر"، فإن التنظيم البيروقراطي¹ يبنى على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية أساسها المنطق، النظام و السلطة الوظيفية، و ذلك استنادا إلى (10) عشر مبادئ هي:
1. يخضع الأفراد إلى سلطة في إطار مهامهم غير الشخصية و الرسمية البحتة.
 2. تقسيم الأفراد يكون حسب نظام هيراركي للعمل يتم تحديده مسبقا.
 3. كل وظيفة لديها مجال من الكفاءة و واضح المعالم و محدد.
 4. يتم شغل وظيفة ما تبعا لعقد عمل.
 5. يتم التوظيف على أساس الكفاءات سواء كانت أكاديمية أو مهنية.
 6. الأجر الثابت لكن حسب المنصب في السلم الهرمي.
 7. العمل هي الوظيفة الوحيدة أو الاهتمام الأوحد للمتعاقد.
 8. منطوق المسار المهني الترقيّة تخضع لنظام الأقدمية و رضى المسؤولين عن الموظف.
 9. العمال و الموظفون لا يملكون أدوات الإنتاج و العمل.
 10. يخضع العمال و الموظفون للمراقبة الصارمة و الدورية أثناء أداء واجباتهم المهنية.
- في ظل الظروف الأكثر ملائمة و طبيعية، التنظيم البيروقراطي هو نظام فعّال جدا رغم الانتقادات التي وجهت إليه كونه يحد إمكانات العمال على التجديد و الابتكار و يخدم أكثر.

المطلب الرابع: نقد المدخل الكلاسيكي للإدارة

المدخل الثلاثة للإدارة و التي تعتبر كلاسيكية و من أقدم الأنظمة، تشترك في بينها في عدة نقاط، فجميعها تعمل أو تهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة عن طريق العمل على تنمية قدرات و كفاءة الموظفين و كذا المشرفين من جهة، و تصميم الوظائف ضمن إطار علمي من جهة أخرى، العديد من المبادئ التي جاءت بها الأنظمة الكلاسيكية ما تزال تطبق - و لو جزئيا- في العديد من المنظمات في الوقت الحالي رغم العديد من الانتقادات التي وجهت لتلك الأنظمة، و قد نحصر أو نذكر بعضا منها²:

- الإنسان ليس آلة: المدخل الكلاسيكي للإدارة يعتبر الموظف كائن ذو طابع اقتصادي بحث، أي أن الربح المادي و أكثر ما يهمله، بل همه الوحيد.
- لذلك كان العمل على التحفيز المادي هو أهم أهداف المنظمات.

¹. HTTP: //fr.wikipedia.org /w/ Bureaucratie.

². عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص28.

- اعتبر المدخل أن الزيادة في الإنتاجية مرتبطة أساسا بالزيادة في الأجر، متجاهلا بذلك كون الإنسان ليس بالآلة التي تحفز ميكانيكيا، بل هو كائن بشري اجتماعي في المقام الأول.
- الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي: قد يكون الأجر محفزا ماديا للعمل لكنه بالتأكيد ليس الحافز المعنوي ذلك أن للإنسان حاجات اجتماعية و إنسانية قد تشكل دوافع للعمل و الإنتاج.
- لا وجود للنموذج الأمثل للإدارة: اقترحت المداخل الكلاسيكية نماذج مختلفة غير أنها اشتركت في كونها نماذج مثالية، أي أن إمكانية تطبيقها ميدانيا غير ممكنة البتة.
- كما أن افتراض أن أحد النماذج السابقة قابل للتطبيق على مختلف المنظمات هو مجرد فرضية فقط لاختلاف أشكال أحجام و كذا مواصفات كل منظمة.
- التخصص و تقسيم العمل يقتل روح الإبداع: التخصص و تقسيم العمل يضي نوعا من الروتين على الموظفين، بل أكثر من ذلك يقضي على روح الإبداع و التجديد، و قد يؤدي كذلك إلى الاكتئاب و الملل.
- البيئة الخارجية لها تأثير على أداء المنظمات: تبعا للمداخل الكلاسيكية فإن نجاح المنظمة أو فشلها مرتبط أساسا بالاستعمال الأمثل لمواردها، لكن ما أغفل حتما هنا هو البيئة الخارجية التي تعتبر ذات أهمية كبرى، فالعامل أو الموظف هو كيان بشري اكتسب شخصية خارج المؤسسة، أي البيئة الخارجية، لذلك على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار تلك البيئة لأنها ذات تأثير على المنظمة في حد ذاتها.

المبحث الثاني: المدخل النيوكلاسيكي للإدارة

- جاءت معظم الأعمال أو الدراسات في هذا المدخل كرد على مبادئ و أفكار الإدارة العلمية التي اهتمت بالأخص بالجانب المادي للعملية الإنتاجية و أهملت الجانب الإنساني من مشاعر و حاجات.
- إذ كان التركيز على البعد الاقتصادي و الإنساني دون إهمال ما جاء في دراسات "فيبر" و "تايلور" حول الاهتمام و العمل على تطوير البنية الإدارية.

حيث اهتمت بالمؤثرات البيئية و التصرفات السلوكية للأفراد من خلال دراسة الفرد و شخصيته مما ساعد على إيجاد أساليب تنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه من تحقيق أهدافهم¹.

المطلب الأول: مدخل العلاقات الإنسانية

"التايلورية" اهتمت أكثر بالعملية الإنتاجية، بالقطعة، بالوقت المخصص لإنجاز مهمة ما، إيجاد أحسن الظروف التقنية للإنجاز الأكثر دون الاهتمام بالجانب الإنساني، لكن بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 ظهرت بعض الأصوات المنادية بضرورة إعادة النظر في الطرق و الأساليب الكلاسيكية لتسيير اليد العاملة من هذا المنطلق تطورت أو بالأحرى ظهرت الاتجاهات التي صبت في تيار مدرسة العلاقات الإنسانية، بهدف البحث عن النقائص التي جاءت في المدارس الكلاسيكية، و بدل أن يكون العامل مجرد محرك لآلة المنتجة، افترضت مدرسة العلاقات الإنسانية أن "الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"².

1. إلتون مايو Elton Mayo:

بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور تيار العلاقات الإنسانية في سنة 1924، في أحد المصانع الأمريكية في "هاوثورن". نتائج الدراسة أظهرت أن الزيادة في الإنتاجية ارتفعت و تحسنت بتحسين الإضاءة، لكن سرعان ما ظهر عدم وجود علاقة لنوعية الإضاءة بالإنتاجية. في هذه الأثناء اتصلت إدارة المصنع بمجموعة من الباحثين في جامعة "هارفارد"، و بالتحديد د. "إلتون مايو"، الذي كان معروفا بدراساته "للتعب"، و بنقده الشديد للتايلورية، حيث كان قد اقترح أن تحدد بعض فترات الراحة لإعطاء متنفس للعامل بدل العمل المتواصل المؤدي إلى الإجهاد.³ قام فريق جامعة "هارفارد" برئاسة "إلتون مايو"، بتصميم دراسة استبعدت أثر المتغيرات النفسية على أداء العاملين، حيث تم عزل ست (06) عاملين في غرفة اختبار خاصة، و تم تجريب أشكال متعددة من ساعات العمل و كذا التوقف، ثم بعد ذلك قياس إنتاجية الفريق، لكن على عكس ما كان متوقعا، فإن تحسين الظروف المادية أو عدمها لم يكن السبب المباشر لزيادة الإنتاجية⁴.

¹ . إعتقاد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1994، ص74.

² . عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص30.

³ . Aktouf (O.), *Le Management entre Traditionnel et Renouveau*, p 135.

⁴ . Mousli (M.), *Alternatives économiques*, N° 256, Mars 2007, " Site Internet".

من هذا المنطلق استنتج " إلتون مايو" و فريقه أن الظروف المادية للعمل لم تكن السبب المباشر لرفع الإنتاجية بل الوضع الاجتماعي الجديد الذي أحاط بالعاملين موضوع الاختبار، و قد تم تحديد متغيرين أساسيين يؤثران و بصفة مباشرة على أداء العاملين هما:

● العمل الجماعي¹:

عزل مجموعة من العاملين في غرفة واحدة، عززت العلاقة الاجتماعية و الإنسانية بينهم، و حفزتهم نفسيا فظهرت النتائج من خلال الزيادة في الإنتاج.

● نمط الإشراف التعاوني:

إحساس العمال موضوع الاختبار بالأهمية، من خلال استشارتهم حول ظروف العمل، و لدّ لديهم الرغبة في العمل أكثر.

من خلال التجارب تم التوصل كذلك إلى التأكيد على وجود نظامين داخل نفس المنظمة، أو المؤسسة، الأول رسمي و هو النظام الذي سطرته و تتحكم فيه المؤسسة و المشرفين، و الثاني غير رسمي يبنى أساسا على المشاعر، العواطف و المواقف التي تربط بين الأفراد ضمن المجموعة أو الفريق الواحد².

خلص " إلتون مايو" و فريقه إلى اكتشاف ما يسمى ب "أثر هاوثورن"³ "Effet de Hawthorne"، و المقصود به أساسا الاهتمام بالظروف الاجتماعية و النفسية للعمال أثناء أدائهم لعملهم.

في الأخير يمكن القول أن تجارب مصانع "هاوثورن" خلصت إلى نتيجة واحدة مفادها أن للعلاقات الإنسانية تأثير أساسي و مباشر على إنتاجية العاملين، حيث ظهرت العديد من المفردات و المفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة، و من أهمها:

● العمل الجماعي و فرق العمل.

● القيادة الديمقراطية.

● اتجاهات و دوافع العاملين.

● الروح المعنوية للعاملين.

● تنظيمات العمل الغير رسمية.

¹. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص32.

². Aktouf (O.), Op cit, p.....

³. Op cit, p.....

● الرضا الوظيفي.

خلص " إلتون مايو" و فريق العمل أن الإنتاجية ليس لها علاقة ب "تحسين ظروف العمل" "TCA"، لكن التأثير الأول هو تغيير نوعية "العلاقات الاجتماعية" بين أفراد المجموعة، الذي جعل منها فريقا موحدا و منسجما. حيث أن المحفزات المادية البحتة ليست العنصر الوحيد المؤثر في تصرفات الأفراد. حتى أن "مايو" اقترح ترك مجال من الحرية في العمل يترافق معه منح مجالات من المسؤوليات للعمال.

II. كورت لفين Kurt Lewin:

عالم نفس أمريكي من أصول ألمانية، أستاذ جامعي برتبة دكتور، تظهر مساهمات "لفين" في مجال العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي أجراها و التي انصبحت أساسا حول:

1. طريقة التعامل أو تطبيق السلطة و القيادة.¹

2. دراسة ديناميكية الجماعة.

حيث ارتكزت و اهتمت معظم أبحاثه و دراساته أساسا حول الظواهر المتعلقة بالجماعات المحدودة، معضلات القيادة، الأجواء الاجتماعية و كذا التصرفات و السلوكات الخاصة بالجماعات. قام "لفين" بتطوير مجالات الشخصية و التحفيز، حيث تنطبق نظرية "ديناميكية الجماعة" على:

- من ناحية قرارات الجماعة، قرار الجماعة في تغيير وضع ما، حيث أنه من السهل تغيير أو إقناع الجماعة باتخاذ قرار ما لتغيير وضع معين، على أن يتم إقناع كل فرد على حدى.
- من ناحية أهمية السلطة، حيث يبيّن "لفين" أن السلطة الديمقراطية تأتي فوق كل اعتبار، و فوق أي نوع من أنواع السلطة.

- التأثير الاجتماعي يسمح بامتصاص غضب و عدم الارتياح الذي قد يشعر به بعض أفراد نفس الجماعة بسبب الخلافات حول الآراء و الأفكار.

التجربة الميدانية لديناميكية الجماعة:

خلال الحرب العالمية الثانية، و تحديدا ابتداء من سنة 1943، طلبت الحكومة الأمريكية من فريق باحثين دراسة إمكانية التأثير على السلوكات الاستهلاكية لربات البيوت، و ذلك من خلال استبدال استهلاك و بالبقايا، و ذلك تحسبا لاحتمال العجز في توفير كميات كافية من اللحوم بسبب

¹. Aktouf (O.), Op cit, p.....

الحرب، و بالفعل تم ذلك، حيث استدعى "كورت لفين" و فريق عمله، حيث قام هذا الأخير بتجربة على مجموعتين من ربات البيوت.

◀ في الأولى، قام "كورت لفين" بإعداد ما يشبه المحاضرة يشرف عليها أخصائي تغذية بحضور مجموعة ربات بيوت، حيث قام الأخصائي بإبراز أهمية استبدال اللحم بالبقايا.

◀ في الثانية، قام "كورت لفين" بإعداد مناقشة و حوار حول إمكانية استبدال اللحم بالبقايا "المخلفات"، من خلال نقاش عام تكون ربات البيوت الطرف الأساسي فيه.

من خلال التجربتين تبين ل "كورت لفين" أن إشراك ربات البيوت في الحوار و النقاش حول إمكانية استبدال استهلاك اللحم بالبقايا "المخلفات"، كانت له نتيجة أكثر ايجابية و تجاوب، بسبب التفاعل الاجتماعي و كذا شعور ربات البيوت بأهمية رأيهن في المسألة، و شعورهن بالمسؤولية و الأهمية في نفس الوقت.

III. ماسلو:

عالم نفس و مختص في دراسة السلوك الإنساني، اهتم في دراساته بالتحفيز في مجال العمل. نظرية ماسلو، في المجال المهني أو الصناعي جاءت استجابة لتحديد الأولويات فيما يخص الحاجيات البشرية.

السلوك البشري يميل أكثر إلى التعاون و الإنتاجية، إن وجد ضمن المنظمة أو المؤسسة أو المؤسسة فرصة لتحقيق الذات و الطموح الشخصي.

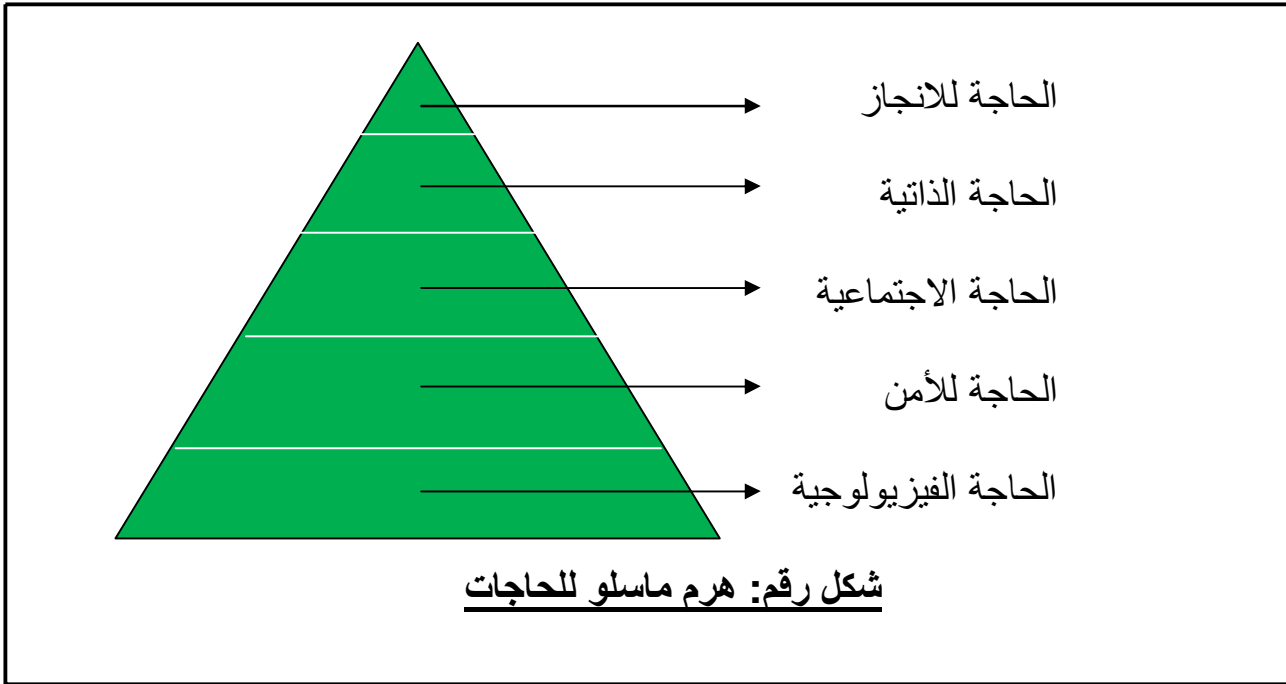
وضع ماسلو من خلال دراساته ما يسمى ب "هرم ماسلو" "Pyramide de Maslow". يحاول الأشخاص تحقيق حاجياتهم خارج المؤسسة أو المنظمة أي خارج مجال العمل، و ضمن مجال العمل داخل المنظمة حيث تكون الظروف الداخلية و كذا مضمون الوظيفة يسمحان بذلك، حيث تحدد الحاجيات كما يلي:

◀ حاجيات فيزيولوجية: حيث تعتمد على الراتب الشهري، و منه الحصول على القدرة الشرائية من أجل العيش.

◀ الحاجة للأمن: الحصول على عمل يعني الحصول على الحماية و التغطية، التأمين و كذا التقاعد.

◀ الحاجات الاجتماعية: تنحصر في مجملها في الانتماء، الهوية، التنشئة الاجتماعية، القبول من طرف الآخر.

- ◀ الحاجات الذاتية: هي حاجات شخصية لها علاقة بالاحترام و الهيبة، و هي حاجات خاصة كذلك بالوضعية الاجتماعية، المنصب، الترقيّة، الاحتراف و التقويم.
- ◀ الحاجة للإنجاز: التطور و الترقيّة في المجال المهني، استعمال و صقل القدرات الشخصية، و كذا الحاجة للاستقلالية و المسؤولية.
- هرم الحاجيات ل "ماسلو" يهدف إلى الترتيب حسب الأهمية، لكنها في آخر المطاف ليست إلا "حاجيات" هدفها تحفيز الفرد ضمن الجماعة.



المطلب الثاني: المدرسة السلوكية.

تعتبر دراسات و أبحاث هذه المدرسة امتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة و إمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال.

فبينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر العمال لدرجة المبالغة، فإن النظرية السلوكية تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الإدارة و الأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم¹.

¹. محمد سليمان العميان، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 154.

جاءت كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية متهمَةً إياها بإهمال العنصر البشري. و اعتمدت على مدرسة العلاقات الإنسانية من أجل الإلمام بسلوك الأفراد بشكل عام، و سلوكه التنظيمي بشكل خاص و مدى تأثير الدافعية و التحفيز و سبل الراحة و الروح المعنوية على سلوك الأفراد. بالإضافة إلى معرفة علاقة الفرد بالبيئة من حيث النشأة و العلاقات الاجتماعية و الأطر التي تحكمها من عادات و تقاليد. مما كان له الأثر الواضح في تفهم شخصية الفرد من الجوانب المادية و المعنوية¹. إضافة إلى سعي الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها، و من ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين و تحقيق الأهداف الإنتاجية و الإنسانية التي تسعى إليها، و منه حسب هذا الاتجاه فإن الارتباط قوي بين النجاح في الأداء و فعالية التنظيم، و بين فهم الاهتمام بالموارد البشرية التي تعمل انطلاقاً من دوافع مادية شخصية بحتة². و على اعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد الذين ينجزون أعمالهم و هم متأثرين بقيمتهم و عاداتهم الاجتماعية فلا بد من تفسير و تحديد دوافع الأفراد بشكل يوفق بين أهدافهم و أهداف المؤسسة التي يعملون بها. و ينظر مؤسسو هذه النظرية إلى الفرد على أنه:

- ليس سلبياً بطبعه و لا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضي نفسي له.
 - لديه القدرة على تحمل المسؤولية و يسعى إليها.
 - لديه قدرة من الحماس و الدافعية الذاتية للعمل و الأداء المتميز.
 - يرغب في الاستقلالية بالعمل و يكره الرقابة الكثيفة و المباشرة من طرف الرؤساء.
 - يسعى لتحقيق تكامل و تماثل بين أهدافه و أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
 - لديه حاجات مادية و معنوية و تلبية المؤسسة لرغباته يساعد في إبراز طاقاته.
- و من أجل ذلك فقد طالب أنصار هذه النظرية بتلبية الاحتياجات النفسية للفرد و وضع الثقة في العمال بدلاً من السيطرة عليهم، مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم و إبداعاتهم.

¹ محمد رسلان الجبوشي، الإدارة علم و تطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 46.
² علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1985، ص 174.

المبحث الثالث: المدخل الحديث للإدارة

ظهرت معظم نظريات المدخل الحديث للإدارة بين الثلاثينات و حتى الخمسينات، و جاءت تبعا لما سبق من النظريات محاولة تجاوز النقص الذي ميّز هذه الأخيرة، جالبة معها ما قد يكمل بعض الجوانب التي أهملت، حيث ركزت على دراسة العنصر البشري باعتباره أساس العملية الإدارية، أما ابتداءا من الستينات فقد تعمقت أكثر في دراسة الجوانب الداخلية للتنظيم، كتأثيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث أن الدراسة أصبحت تطرق لأكثر من بُعد أو سمة، كالإنسان، التكنولوجيا أو حتى البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها التنظيم نشاطه¹.

المطلب الأول: البنائية الوظيفية

بسبب الانتقادات الموجهة للبيروقراطية، و امتدادا لتفكير "فيبر" قامت عدة محاولات لتقديم نظرة جديدة للبيروقراطية، تستند أساسا إلى ما سمي ب "النموذج المثالي"، لكن مع وضع بعض التعديلات لتدارك القصور و تفادي النقد.

تعد تلك المحاولات قلب نظرية التنظيم فهي تعتبر أقوى الأدوات المنهجية، لإبراز أوجه التباين بين تنظيم و آخر، لذلك تم إنشاء العديد من مراكز البحوث في مجالات العلوم الاجتماعية التي تدعمها كبرى المؤسسات الاقتصادية و السياسية بهدف تقديم مقترحات بناءة لتعظيم الربحية و رفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية مع المحافظة على الاستقرار و التوازن للتنظيمات الرسمية².

و قد انقسمت الإسهامات إلى اتجاهين، الأول ركز على تحليل النموذج المثالي بين النقد

و التعليق، و الثاني حديث يحاول البحث عن نماذج بديلة لنموذج "فيبر".

و منذ بداية السبعينات و حتى أوائل التسعينات حاولت البنائية الوظيفية تطوير الرؤية التحليلية إلى ما وراء النموذج المثالي ل "فيبر". و الدخول في مناقشات جادة حول مورفولوجية التنظيمات و من القضايا العامة التي بدأت تفرص وجودها بقوة على مساحة الفكر البنائي في دراسة التنظيمات قضية تأثير الأبعاد البنائية للتنظيمات المركبة على السلوك التنظيمي³.

و من أهم رواد هذا المدخل نجد "تالكوت بارسنز" الذي ظل سنوات طويلة يؤكد على ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري.

¹ أحمد مصطفى خاطر و آخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 87.

² إعتقاد علام، مرجع سابق، ص 139.

³ نفس المرجع سابق، ص 148.

و تعتبر نظرية "بارسنز" الأكثر كمالاً أو اكتمالاً بالمقارنة مع أعمال "سبنسر"، "مالينفسكي" أو "دوركايم"، و ذلك نتيجة أن "بارسنز" - خلال تطويره لتحليله التنظيمي- تطرق كثيراً لفكرة الوظيفة و البنائية¹. و قد اهتم بالأجزاء المتفاعلة للنسق الاجتماعي².

و اعتبر التنظيم نسق فرعي ضمن إطار كلي أشمل هو المجتمع، كما أعار أهمية كبيرة للقيم و المتطلبات الوظيفية بغرض تحقيق الأهداف و التوازن إلى جانب التأكيد على ضرورة إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل و ذلك من خلال توفير البيئة المناسبة و الترقية، و منه تحقيق العوامل المساعدة على الاستقرار بما يضمن الولاء و الرضا و منه الفعالية التنظيمية حتى أن بارسنز اختصر ذلك كله في "تحديد كل الصعوبات التي يعمل النظام على فك رموزها للبقاء أولاً و الاستمرار في النشاط ثانياً"³.

أيضاً نجد "ميرتون" الذي اهتم بالآثار الناجمة عن تطبيق البيروقراطية فقام بدراسة الجوانب اللاوظيفية و إدخال تعديلات على نموذج "فيبر"، و قد ركّز على إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد كمتغير أساسي في تحديد السلوك البيروقراطي، كما أدخل مفهوم الوظائف الكامنة مقابل الظاهرة و كذلك البدائل الوظيفية لتجنب الخلل الوظيفي و الجمود و الروتين⁴. أما "فيليب سلزنيك" فقد اعتمد على نتائج البحث الإمبريقي من خلال تأكيده فكرة تفويض السلطة و ما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة حيث أن المزيد من التفويض يؤدي إلى التخصص و كفاءة الأفراد، مما يسهم في زيادة اهتمامهم بالمصالح و المشاكل المباشرة للوحدة، و من ناحية أخرى فإن الزيادة في الاهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل و التغيير في الأفراد و ما اكتسبوه من خبرة، كما ينمي إحساسه بالمسؤولية و الولاء و منه ارتفاع الروح المعنوية و من ثم المشاركة الفعالة في العملية الإنتاجية⁵. بالإضافة إلى إسهام "غولدرن"، الذي استعان بأفكار سابقه في صياغة إطار تصوري في دراسة التنظيمات من خلال تطبيق القواعد البيروقراطية التي يترتب عليها تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم و قلة وضوح الفروق في مراكز القوة و السلطة حيث الجميع يخضع لنفس القواعد و منه تقليل حدة الصراع و التوتر في الجماعة⁶.

¹. Rocher (G.), Talcott Parsons et la sociologie Américaine, Université de Montréal, 1988, p 165.

². محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و المنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 166.

³. IBID, p 166.

⁴. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 107.

⁵. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1977، ص 85.

⁶. المرجع نفسه، ص 92.

المطلب الثاني: نظرية التوازن التنظيمي

نظرية التوازن التنظيمي تقوم أساسا على تقدير الشروط التي تمكن التنظيم من أن يدفع أعضائه أو أفرادها إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، و من ثم ضمان بقاء التنظيم و استمراره. و حسب هذه النظرية فالتنظيم نسق اجتماعي يرتكز نشاطه في اتخاذ القرارات، و قد كان "شستر برنارد" أول من نبه إلى هذه النظرية و وضع المفاهيم الأساسية لها، مركزا على آليات المجموعة البشرية في المؤسسة من خلال ضرورة التوازن الداخلي و التكيف الخارجي بتعاون الأفراد، فضمن الجماعة يستطيع الأفراد تحقيق ما لا يمكن تحقيقه منفردين، ثم بلور ذلك "هربرت سيمون" و قد أقام "برنارد" فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لا بد من ظهوره إلى الوجود من خلال أفراد قادرين على الاتصال ببعضهم و لديهم الرغبة للمساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، و إن بقاء التنظيم و استمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما: الكفاءة و الفعالية، و أن حيوية التنظيم و فعاليته تمكن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه و أن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف¹. و لكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف التنظيم لا بد من وجود مغريات تحفزه على العمل و العطاء، أين يصبح في كل أنواع التنظيمات تقديم الحوافز الكافية أدق و أخطر مهمة في وجودها، و تعكس فكرة المغريات و المساهمات منطق التوازن الذي يستهدف الفرد، فهو ينظر إلى صافي المزايا الايجابية التي يتحصل عليها بعد استبعاد الأضرار السلبية التي تترتب عن تعاونه مع التنظيم، و بصفة عامة فإن التنظيم شأنه في ذلك شأن الفرد يسعى إلى إقامة توازن بين المغريات و المساهمات، و يقسم "برنارد" المغريات إلى:

- المغريات المادية: تتمثل في الأجور التي تغري الأفراد و تحفزهم للمساهمة بجهودهم في تحقيق الأهداف.
- المغريات الشخصية: و هي الفرص المتاحة للتقدم و التفوق و الوصول إلى مراكز السلطة و السيطرة.
- المغريات المعنوية: تتمثل في تقدير الجهود و الشعور بالخدمة و الولاء².

1. المرسي جمال الدين، إدريس عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 69.

2. علي السلمي، مرجع سابق، ص 121.

المطلب الثالث: نظرية الأنظمة

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم و بيان مصادر حركته و اتجاهات فعاليته، و من ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمرا ممكنا بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم و تحليل الأهداف التي يسعى إليها (المدخلات) مع الأخذ في الاعتبار طبيعة و خصائص الأفراد و الجماعات "المدخلات البشرية"¹، و قد انطلقت هذه النظرية من نظرية النظم المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك إن لم يتفاعل مع بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله و بتنسيق متكامل بين كل الأجزاء. ومنه النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة و متفاعلة فيما بينها و يعتمد بعضها على بعض و تسعى جميعا على تحقيق هدف هذا النظام و هو بقاءه و نموه، و يشبه أنصار هذه النظرية المؤسسة بالآلة من حيث ترابط أجزاءها، و يتوقف نشاطها على قدرة أجزاءها و على القدرة الإنتاجية الكافية فيها و نوعية الوقود الصيانة و العناية البيئية المتوفرة لها. و تتكون العملية الإدارية من العناصر التالية: المدخلات، المخرجات، الأنشطة و العمليات، البيئة الداخلية و الخارجية التي لها دور أساسي في تصحيح الانحرافات التي قد تنشأ مما يساعد على الاستمرار بفعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة².

المطلب الرابع: المدرسة الموقفية (الظرفية)

ظهرت هذه النظرية بين الستينيات و السبعينيات كاتجاه إداري جديد يؤكد عدم وجود نظرية شاملة و ثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائما في كل المواقف، أي أنه لا يوجد تخطيط و اتخاذ قرار و تنظيم و قيادة و تحفيز و رقابة تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة، و منه يجب استخدام مختلف النظريات من مختلف المدارس بشكل انتقائي يتلاءم مع المواقف مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة، لذلك فهذه النظرية ترفض الاعتماد على نظرية واحدة فقط³، لأنها اعتبرت الأفكار و التقنيات التي أطلقتها النظريات السابقة غير واقعية و مرفوضة لدرجة استحالة عالمية تطبيقها في كل المؤسسات، و تحت تأثيرات محيطات مختلفة و في ظروف

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 101.

² عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للتوزيع و النشر، عمان، 2003، ص 99.

³ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 52.

أو مواقف ديناميكية لا ثبات لها إذ لا توجد حلول سحرية تطبق على كل المشكلات و في كل زمان و مكان، فالحرآك الإداري رهن الموقف الذي بدوره يحدد حجم و فعالية هذا الحرآك. و بالواقع فقد دخل التفكير الظرفي في التفكير الإداري المعاصر و تطبيقاته و أصبحت العملية الإدارية تبنى و تطبق على مبادئ هذا التفكير، إذ قام رواد هذه المدرسة بدراسات و أبحاث كان أساسها أن هناك علاقة مباشرة بين الممارسات الإدارية و خصائص الموقف الراهن و هذا نتيجة للتغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمؤسسة¹، و قد حظي هذا المدخل بالتأييد و الدعم من خلال نتائج البحوث التي أكدت أن أساليب الإدارة في موقف معين نادرا ما تصلح في ظروف و مواقف أخرى. و وفقا لمؤيدي هذا المدخل و خاصة "توم بيرنس" و "وودوود" و "جورج ستيكر" فإن مهمة المدير تتمثل في تحديد أي الأساليب الإدارية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة و فعالية، و ذلك في موقف معين و في ظل ظروف معينة و في وقت محدد، و مثال ذلك قد تكون أساليب التحفيز المادي لمجموعة من العاملين هي الأكثر فعالية لخلق الدافعية للعمل و رفع الإنتاجية لمجموعة من العاملين و في ظروف و وقت معين، و ربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف و التقدير و الاحترام و المشاركة أكثر فعالية لتحقيق نفس الغرض لمجموعة أخرى من العاملين و حتى لنفس المجموعة و لكن في ظروف مغايرة².

المطلب الخامس: نظريات A، J، Z

لم يتوقف الذكر التنظيمي عند تقديم البدائل بل أصبح يعمل على إدخال التغييرات الجذرية على أنماط و أطر التنظيم و التسيير، و ذلك ما وصلت إليه المؤسسات الأمريكية و اليابانية في مجال التطور و السيطرة على الأسواق العلمية، و فيما يلي نستعرض لمضمون النظريتين (A، J) لنصل إلى "وليام أوشي" كنظرة توفيقية تلغي النقائص الموجودة في كل نظرية على حدى.

❖ النظرية الأمريكية A:

تنتقل من كون البيروقراطية عبارة عن تنظيم مصمم أساسا للتعامل مع الحالات التي تتعرض لها المؤسسات لما تكثر فيها ظاهرة عدم الاستقرار أو دوران عمل عالي، و عليه يجب أن تكون الأدوار محددة بدقة مع تقسيم العمل و تحديد مجالات التخصص، إضافة إلى فردية اتخاذ القرارات و التعامل برسمية أثناء تقييم الأداء الذي عادة ما يكون في كل سنة مرة، و هذا ما أدى إلى تفشي

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 106.
² أحمد مصطفى خاطر و آخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 90.

ظاهرة دوران العمل و منه اللجوء إلى مؤسسات منافسة بحثا عن حوافز أفضل و طرق عمل أخف.

❖ النظرية اليابانية J:

تنبع من تلقين و غرس القيم الإنسانية في نفوس العاملين، و فيما يخص اتخاذ القرارات فيقوم على أساس التشاور بين الرؤساء و المرؤوسين بصورة غير رسمية، و تتم عملية تقسيم فعالية المورد البشري أو العامل بمعنى أصح من خلال عدة معايير كمعدل الإنتاج، الانضباط، التفاني و كذا الولاء للمؤسسة، و الملفت في هذه النظرية هو أن العامل يتمتع بالاستقرار الوظيفي مدى الحياة في حين أن رفاهية العامل تكون مكفولة من طرف المؤسسة بشكل منتظم.

❖ نظرية Z:

لصاحبها " وليام أوتشي " الباحث الأمريكي ذي الأصول اليابانية، حيث استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية و من خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ففي الفترة التي خسرت فيها العديد من الشركات الأمريكية ميزتها التنافسية أمام الشركات الأجنبية، استطاع " أوتشي " أن يقارن الممارسات الإدارية في اليابان مع الممارسات الإدارية في الـو.م.أ، و توصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات و الطرق لزيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية.

حيث أرجع " أوتشي " سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع كذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله و ذلك يرتكز على ثلاثة أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة و المودة و المهارة¹، و اختصارا تأتي المقارنة بين النظريتين (A) و (J) ثم نظرية (Z) التي تعبر عن النظرية اليابانية بالملاح الأمريكية.

¹ . خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 51.

نظرية Z (النظرية اليابانية مطووعة للبيئة الأمريكية)	نظرية J (الإدارة اليابانية)	نظرية A (الإدارة الأمريكية)
<ul style="list-style-type: none"> ● توظيف لمدة طويلة. ● مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص. ● قرارات بالإجماع. ● المسؤولية فردية. ● عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية واضحة. ● ترقيات متوسطة المدى. ● اهتمام شامل بالموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توظيف مدى الحياة. ● مسار وظيفي عام. ● جماعية اتخاذ القرارات. ● المسؤولية جماعية. ● تقييم غير رسمي و غير متكرر. ● ترقيات بطيئة. ● اهتمام شامل بالموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توظيف قصير المدى. ● مسار وظيفي متخصص. ● فردية اتخاذ القرارات. ● المسؤولية فردية. ● تقييم رسمي متكرر. ● ترقيات سريعة. ● اهتمام جزئي بالموظفين.

المصدر: محمد قاسم القبروتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 229.

الفصل الثالث:

نقل الممارسات و التطبيقات

العملية للموارد البشرية

تمهيد :

تقوم المؤسسة الأم باتخاذ قرار نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية بعد دراسة معمقة لمحيط البلد المضيف لثقافته و كذا تشريعاته و قوانينه و ذلك لرسم خطة واضحة لعملية النقل.

غالبا ما تتجح إستراتيجية التسيير في المؤسسات المتعددة الجنسيات و ذلك ما يجعلها تتوسع محليا ودوليا و ذلك بإنشاء فروع لها عبر العالم بحثا عن أسواق جديدة, عمالة أرخص و فرص نجاح أكثر, حيث و بالإضافة لنقل طرق التسيير المالية, الاقتصادية و حتى الاجتماعية. في هذا الفصل نتطرق لطرق و أساليب نقل الممارسات في تسيير المورد البشري ضمن المؤسسات المتعددة الجنسيات.

المبحث الأول: التعريف بعملية النقل

المطلب الأول: نقل المعارف عامة

المعرفة هي الإرث المعلوماتي، هي الإستراتيجية و طريقة العمل ضمن المنظمة، هي الخطة التي تتبعها المنظمة لتسيير الأعمال، لاقتحام و السيطرة على السوق، لتسيير المشاريع هي ثقافة المؤسسة هي " المعارف و المعلومات التي تتبناها منظمة ما، و التي تمثل أساسا عاملا مشتركا داخل المنظمة، غالبا ما تمثل مجموعة من الإجراءات الموحدة أو القوانين"¹، و تشمل عملية النقل المعلومات و المهارات بطريقة أفقية من خلال إيجاد أراضيات النقاش بين مختلف مصالح و أقسام المؤسسة الواحدة، أو عموديا من خلال نقل المعلومات من المؤسسة الأم إلى باقي الفروع عبر العالم، من خلال " المناشير الدورية"² أو حتى التكوين و الدورات التدريبية. عملية النقل قد تكون من خلال " نقل المهارات و التكنولوجيات الحديثة بين الوحدات التنظيمية"³، تبقى التعريفات السابقة تنطبق لعملية النقل بصفة عامة، أما فيما يخص نقل ممارسات الموارد البشرية، فهي المهارات ذات القيمة الخاصة و العالية، هي الكفاءات التي تسعى إلى استثمارها و نشرها ضمن المنظمة، و لكي نكون أكثر تحديدا، فإن نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية هي "مجموع الموارد و الكفاءات التي لها علاقة مباشرة بعملية تسيير المورد البشري، و التي نودُ استغلالها و تكرارها ضمن المؤسسة، و التي بإمكاننا نقلها بين الوحدات التنظيمية"⁴.

تبعاً لذلك كله، تخضع عملية النقل لقوانين و وسائل خاصة و نوعية يمكن تحديدها حسب طبيعة النشاط، حجم المؤسسة، و السوق المستهدفة و بالتالي فإن عملية النقل تخضع في حد ذاتها إلى دراسات معمقة لرسم إستراتيجية شاملة خاصة "بعملية النقل".

المطلب الثاني: أهمية نقل الممارسات في الموارد البشرية.

تقوم المؤسسة الأم بصياغة إستراتيجية شاملة للتسيير سنويا، حيث يتم تحديد أهداف "ربعية" ربع" أي كل ثلاثة أشهر هنالك أهداف يتم محاولة الوصول إليها، عملية التقييم تتم خلال نهاية كل

¹. Thibault (C.), Les Déterminants du Transfert des pratiques GRH, université de Montréal, 2009, p 07.

². Op cit, p 08.

³. Gupta (A.) and Govindarajan (V.), Knowledge Flows in Mnc's, Academy of Management Review, 1991, p33.

⁴. Thibault (C.), op cit, p 08.

"ربع" من خلال اجتماع مجلس الإدارة في المؤسسة الأم، بمختلف المديرين الماليين (CFO) و المديرين التنفيذيين (CEO)

خلال عملية نقل الإستراتيجية الشاملة للتسيير يتم نقل الممارسات الخاصة بعملية تسيير الموارد البشرية (GRH). و بما أن " الممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية هي السمة الرئيسية و هي مفتاح النجاح لأي مؤسسة"¹، فإن عملية نقل تلك الممارسات تعتبر ذات أهمية قصوى بل و تعتبر "حجر الزاوية" للنجاح الاقتصادي و الاجتماعي في آن واحد.

السيطرة على السوق، تحقيق الأرباح و التوسع هي من مظاهر النجاح اقتصاديا و السبب وراء ذلك يكون حتما "مجموع المعارف التنظيمية التي تتحول إلى ميزة تنافسية حين لا يستطيع باقي المنافسين الحصول عليها أو تقليدها"²، عملية النقل تساهم كذلك و بشكل واضح في تنمية "ثقافة الشركة" "Corporate"، بين مختلف الفروع، ضمان المساواة و العدل في الإجراءات ضمن المؤسسة المتعددة الجنسيات، و بالتالي "عدم اللجوء إلى اختراع العجلة من جديد"³، من جهة أخرى المؤسسات القادرة على نقل إستراتيجيتها نحو الفروع غالبا ما تكون أكثر نجاحا حيث أن "القدرة على نقل المعرفة من مؤسسة إلى أخرى يساعد و يساهم في الأداء التنظيمي للمؤسسة سواء كان ذلك في القطاع الصناعي أو الخدماتي"⁴.

إذا عملية نقل الإستراتيجية بصفة عامة، و نقل الممارسات و التطبيقات العملية لتسيير الموارد البشرية تكتسي أهمية قصوى في عملية التسيير بالنسبة للمؤسسات المتعددة الجنسيات.

المطلب الثالث: التطبيقات النظرية لعملية النقل.

من بين التطبيقات النظرية لعملية نقل المعارف بصفة عامة، و طرق التسيير للموارد البشرية بصفة خاصة، هنالك ثلاث نماذج تعد الأكثر شيوعا و استعمالا مع وجود إمكانية التطبيق ميدانيا.

النموذج الأول: شانون/ ويفر، Shannon / Weaver:

العديد من الباحثين اعتمدوا على هذا النموذج لتفسير عملية النقل، حيث يمكن وصفه بالنموذج الرياضي الأبسط، و الأسهل تطبيقا، و هو نظام خطي لعملية نقل الممارسات أي

¹. Thibault (C.), op cit, p 08.

². IBID, p 09.

³. IBID, p 09.

⁴. Argote (L.), Ingram (P.), Knowledge Transfert, Idéal Library, 2000, p 150.

الاتصال بين طرفين، حيث "تختزل عملية أو النقل في إرسال رسالة"¹، تتم العملية من خلال "تشفير" معلومة يتم إرسالها من طرف "المرسل"، تصل المعلومة إلى "المتلقي"، و من خلال نفس نظام التشفير، يمكن لهذا الأخير تحليل المعلومة و استعمال محتواها، لكن في بعض الحالات يمكن أن يضيع محتوى الرسالة المشفرة حين تتأثر بالضجيج² خلال عملية النقل. البساطة و السهولة التي يتميز بها هذا النموذج هو ما شد انتباه العديد من الباحثين الذين حاولوا إعادة إنتاج هذا النموذج، خاصة المعلومات التي يتم نقلها ضمن أنظمة "التواصل الداخلي" Intranet.

النموذج الثاني: زولونسكي، Szulanski:

يمكن اعتبار عملية النقل داخل المنظمة أو بين الوحدات المكونة لها كنظام "للتبادل الديناميكي بين الوحدة المرسل و الوحدة المتلقية"³، و هو نفسه ما جاء في النموذج السابق ل "شانون/ويفر"، و هو المنطلق للنموذج الذي جاء به "زولونسكي" مع التأكيد على أن عملية النقل تحمل قطبين لكل مواصفاته الخاصة، مواصفات خاصة "بالمرسل" و أخرى خاصة "بالمتلقي"، مع التأكيد على فكرة تأثر المعلومة "بالضجيج" تبعاً لما جاء في النموذج الأول.

¹. Volkov (I.), Transfert de Connaissances dans les E.M, Université de Montréal, 2011, p 44.

². IBID, p 45.

³. IBID, p 45.

المبحث الثاني: مراحل نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية

المطلب الأول: مراحل التدويل Internationalisation

بعد نجاح المؤسسة - مهما كان نوعها- محليا أو وطنيا تسعى إلى اكتساب أسواق أكثر، عند هذا المستوى يتخذ مجلس الإدارة القرار بتوسيع المؤسسة من خلال توسيع نشاطها دوليا، و يكون ذلك بطرق مختلفة تعبر عن مراحل تسلسلية لبلوغ المستوى الدولي¹ و يكون ذلك كما يلي:

◀ المستوى الأول: التصدير.²

ضمن هذا المستوى تقوم المؤسسة بتصدير المنتج إلى دول و أسواق أخرى دون أي تدخل، أي أن المنتج يكتمل تصنيعه محليا، و تتكفل المؤسسة بإنشاء فرع خاص بالتسويق خارج الحدود الوطنية للمؤسسة، سواءا كان ذلك بطريقة مباشرة من خلال الصالونات الدولية، الأعوان التجاريين أو حتى من خلال ممثلين مباشرين للمؤسسة أو المنتج، أو بطريقة غير مباشرة من خلال الوسطاء التجاريين، أو المؤسسات الدولية للتسويق، عن طريق الشراكة مع مؤسسات محلية في دول أخرى تقوم بالتكفل بعملية التسويق، تسيير الموارد البشرية في هذه الحالة يسند إلى مؤسسات محترفة في المجال بدل عمال المؤسسة في حد ذاتها، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بتوظيف محترفين في مجال التصدير لتسيير عملية التسويق عن بعد، أو القيام ببعض المهمات في الأسواق المستهدفة، للسهر على السير الحسن للعملية.

إذا عملية تسيير الموارد البشرية، تكون محلية لمورد ذو طبيعة محلية قادرة على أن تكون دولية.

◀ المستوى الثاني: إنشاء الفرع الدولي.

في هذا المستوى يتم تطوير عملية التسويق من خلال إنشاء فرع يتكفل بعملية التسويق، لكن الفرع يكون محدودا لتفادي مخاطر السوق، تقوم المؤسسة بتوظيف عمال محليين ضمن كل المستويات لكن بمعايير عالية في مقابل أجور مغرية، غالبا ما يكون الفرع تحت إدارة مدير تنفيذي من المؤسسة الأم لضمان تطبيق طرق التسيير و المعايير المعمول بها في المؤسسة الأصلية.

¹. Friedman (F.) et Al, Les Défis de GIRH, Université Paris Dauphine, France, 2005, p 13.

². IBID, p 14.

◀ المستوى الثالث، إنشاء المؤسسة الفرعية "المتعددة الجنسيات".

استجابة لاحتياجات السوق المحلية، تحوّل المؤسسة الأم نشاطها من مجرد تسويق المنتجات إلى عملية الإنتاج، أي نقل أو محاكاة المؤسسة الأم بإنشاء مؤسسة فرعية بنفس الأقسام و مواصفات المؤسسة الأصلية، في هذه الحالة تكون اليد العاملة 70% محلية، لتبقى عملية الإشراف و التأكد من تطبيق الإستراتيجية الشاملة للإنتاج، التسويق و تسيير الموارد البشرية وفقا لما في المقر العام للمؤسسة.

◀ المستوى الرابع: Transnationale.

حين تصبح المؤسسة تحت إدارة اليد العاملة المحلية بنسبة 99%، تصبح مؤسسة شبه وطنية بمواصفات تجارية و تسييرية دولية كتلك المتبعة في المؤسسة الأم، حيث تصبح الثقافة الداخلية مجرد خليط بين ثقافة المؤسسة الأم و الثقافة المحلية.

◀ المستوى الخامس: الشمولية "العولمة".

في هذا المستوى تصبح المؤسسات أكثر قوة و نفوذا و تحكما في الأسواق، لتتجاوز قدرة الدول على التحكم فيها، المؤسسات لا تخضع إلا لقوانين "FMI" صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي، في ظل العولمة تختفي الثقافات المحلية، الشخصية الوطنية، الحدود، لتخضع لنظام شامل عام عالمي، العولمة منحت العديد من الدول الآسيوية و الأمريكو-لاتينية صفة التطور بدل السائرة في طريق النمو، فالصين مثلا أصبحت إحدى أكبر القوى الاقتصادية الصناعية في العالم لدرجة أنها لقبّت بـ "مصنع العالم"¹.

المطلب الثاني: مراحل نقل الممارسات Transfert GRH.

(1) نظام زولونسكي لنقل الممارسات.

عند زولونسكي عملية النقل تمر بأربعة مراحل²:

◀ البداية أو الاستهلال "Initiation":

خلال هذه المرحلة يتم نضج فكرة عملية نقل الممارسات و التطبيقات العملية لتسيير الموارد البشرية حيث تجتمع "الحاجة و المعرفة"³ لعملية النقل، الحاجة هي الأهداف الاقتصادية

¹. Hawart (J.Y), Verdier (L.), La Mondialisation économique, Edition OCDE, France, 2012, p 80.

². Szulanski (G.), Exploring Internal Stickiness, SMG, 1996, p 28.

³. IBID, p 29.

لاكتساب المزيد من الأسواق و تحقيق المزيد من الأرباح، أما المعرفة هي عملية جمع المعلومات حول البلد المضيف و السوق الذي يحتضن الفرع الجديد للمؤسسة.

التطبيق Implementation:

هي العملية التي يتم خلالها نقل الممارسات و التطبيقات العملية بل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الأم إلى المؤسسة الفرعية، حيث يتم النقل التدريجي و التطبيق الميداني للممارسات من خلال التكوين، التدريب، المنشورات، التي تختصر مقولة الباحثة " كوستوفا " "Kostova" هكذا نعمل هنا¹.

منحدر المتابعة Ramp-up :

خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة الفرعية بالعمل الميداني و الفعلي للإستراتيجية المنقولة، و محاكاة الممارسات و التطبيقات العملية للمؤسسة الأم، حيث يتم إتباع التعليمات الاقتصادية و المالية، اكتساب السوق و مواجهة الأزمات و العمل على حلها.

التكامل أو الاندماج Integration:

بعد العمل الميداني بالإستراتيجية المنقولة و التعامل اليومي بالممارسات و التطبيقات العملية محاكاةً لتلك الموجودة بالمؤسسة الأم، حتى أن العمل بتلك الممارسات يصبح روتيناً² يومياً، إلى درجة أن الموظف بالمؤسسة الفرعية بإمكانه العمل بالمؤسسة الأم دون أدنى عقبة بسبب تشابه الإجراءات، طريقة العمل، الأهداف و حتى الإستراتيجيات.

(2) نظام لورد سوسيتا و خوزي بين: الخمس مراحل

قام الباحثان "لورد سوسيتا" و "خوزي بين" بوضع خمس تساؤلات , تمثل الإجابة عنها المراحل الخمس لعملية النقل³:

- التساؤل الأول: ما هي العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية المؤسسة الأم؟
- التساؤل الثاني: ما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار النقل من المؤسسة الأم إلى الفروع؟
- التساؤل الثالث: ما هي العوامل المؤثرة في تحديد طرق النقل؟

¹. Sekkoi (D.Y.), Les Outils de DRH en pratique face à la diversité des Contextes Internationaux, 18^{ème} Congrès AGRH, Suisse, 2007, p02.

². Szulanski (G.), op cit, p 30.

³. L.Susaeta ,José .R.pin. « the five ph

- التساؤل الرابع: ما هي العوامل المؤثرة في عملية تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الفرعية؟

- التساؤل الخامس: ما هي العوامل المؤثرة في استيعاب و تطبيق الإستراتيجية من طرف موظفي المؤسسة الفرعية؟

التساؤلات السابقة و كما سبق الذكر تمثل الإجابات عنها إعداد المراحل الخمس التي تنتهجها المؤسسات المتعددة الجنسيات في عملية نقل إستراتيجية التسيير بصفة عامة, و تلك الخاصة بتسيير الموارد البشرية, حيث تحدد المراحل كما يلي:

أولاً: تحديد معالم الإستراتيجية في المؤسسة الأم Configuration

خلال هذه المرحلة يتم تحديد المعالم الأساسية و المحاور الكبرى لإستراتيجية المؤسسة الأم , أنظمة التسيير المالية, أنظمة التعامل مع الصفقات, الإنتاج, التسويق و غيرها من العمليات التجارية, و كذا تحديد أنظمة تسيير المورد البشري بدءاً من عملية التخطيط, التوظيف, الانتقاء والإدماج, الأجور, التكوين و التدريب و كذا تسيير المسارات المهنية, أي تتم عملية « التحديد Configuration » في المؤسسة الأم لأهم الاستراتيجيات التي سيتم نقلها و محاكاتها في المؤسسة الفرعية, هذه المرحلة - أي التحديد - لا تتم فقط في المؤسسة الأم, بل يؤخذ بعين الاعتبار كذلك " البيئة و المحيط " اللذان تتواجد بهما المؤسسة الفرعية و ذلك بسبب " تأثيرات بيئة و محيط المؤسسة الفرعية"¹, السوق, الثقافة و التشريع بالإضافة على عوامل أخرى قد تؤثر على الإستراتيجية المنقولة من المؤسسة الأم إلى المؤسسة الفرعية.

غير أن نجاح المؤسسة الأم في بيئتها الأصلية لا يعني بالضرورة أن إستراتيجيتها ستمكثها من النجاح خارج تلك البيئة, ضمن هذا السياق يمكن الإشارة للعوامل التي تؤثر على عملية التحديد Configuration من خلال بعض المقاربات تمهيداً لدراسة العوامل ذات التأثير المباشر و يكون ذلك كما يلي:

• المقاربة الأولى : النظرية الثقافية

تعتمد هذه المقاربة أساساً على إبراز الاختلافات الثقافية بين محيط المؤسسة الأم , ومحيط المؤسسة الفرعية, حيث أن العامل الأساسي هنا هو " نظام القيم"², ذلك أن هذا النظام يكون له شكل و سمات في المحيط الأصلي للمؤسسة قد يختلف, بل يختلف تماماً عن

¹ .Wiels,G,W ,Anne , W . H.. « Contry of Origin Effect » Management International Reviur.Vol 43..2003.p.08.

² .L.Susaeta.José.R.D.Op cit.p05.

ذلك المحيط الذي تتواجد به المؤسسة الفرعية خاصة إذا تدخلت مؤشرات أخرى كاللغة أو الديانة بل و حتى الموقع الجغرافي و الإقليمي. ذلك فإن نقل الإستراتيجيات , الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية و باقي العمليات التسييرية, تأخذ بعين الاعتبار "الإطار الثقافي للمؤسسة"¹, و ذلك تبعا لسيكولوجية الأفراد و كذا القيم التي يؤمنون بها, و مثال ذلك أن أهمية الوقت, السلوك المنظم المثابرة و الرغبة في الإنجاز و كذا الإدارة و إتقان العمل², قد تأخذ معاني كثيرة خاصة إذا ارتبطت بالمقابل المادي و المعنوي لمثل هذه القيم. مثال ذلك أن في بعض الدول الآسيوية "العمل مدى الحياة"³ لدى نفس المؤسسة يعد أمراً عادياً, كالعلاقة الأبوية⁴, نفس هذه القيمة الثقافية قد تعتبر في مناطق أخرى تبعية بل و حتى عبودية.

إذاً فإن تحديد الإستراتيجية التي يتم نقلها, يتم قبل ذلك تكييفها مع قيم و ثقافة المؤسسة الفرعية.

● المقاربة الثانية: التشريع المقارن.

تخضع الأنظمة الاقتصادية للتشريع الذي يسير, يوجه, و يوظف مختلف العمليات الاقتصادية و التي تتحكم في عمليات الإنتاج, سوق العمل أو قانون العمل, السوق المالية و كذا المعاملات البنكية⁵, يأخذ التشريع إطاره القانوني من الدساتير و المواثيق التي تصنع سيادة الدولة, بل و حتى تاريخها.

فعملية "التحديد Configuration" تتأثر أولاً بالتشريع المعمول به في الدولة الموجودة بها المؤسسة الأم, لكن خلال عملية النقل تتأثر الإستراتيجية بتشريع الدولة الموجودة بها المؤسسة الفرعية, و رغم أن لكل مؤسسة نظام أو قانون داخلي إلا أن هذا القانون يصاغ ضمن حدود و أطر قانون التشريع الخاصة بالدولة, مثال ذلك أن , نظام العطل الأسبوعية في "أوروبا" مثلا هو السبت و الأحد, أما في الجزائر فقد كان و إلى وقت قريب الخميس و الجمعة, ليصبح الجمعة و السبت, يضاف إلى ذلك جدول العطل السنوية و التي كثيرا ما ترتبط بالمناسبات الوطنية و الدينية

¹ . نور الدين حاروش. " إدارة الموارد البشرية ". دار الأمة للطباعة و الترجمة التوزيع , ط1. الجزائر. 2011. ص176.

² نفس المرجع , نفس الصفحة.

³ ناصر دادي عدون. "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي". دار المحمدية العامة, الجزائر, 2003, ص 110.

⁴ . المرجع السابق, نفس الصفحة.

⁵ . L.sasaeta. José.R.P.Op cit.p06

"عيد الفطر , عيد الاستقلال....." وكنتيجة لما ذكر , فالمقارنة بين التشريعات , كيف الإستراتيجية المنقولة بين المؤسسة الأم و المؤسسة الفرعية.

ثانيا: قرار النقل Decision of Transfer

تأتي هذه المرحلة - أي قرار النقل - مباشرة بعد تحديد معالم الإستراتيجية في المؤسسة الأم, و مدى إمكانية تأثرها و تكيفها ضمن المؤسسة الفرعية و محيطها, يخضع قرار النقل لمجموعة من المقاربات التي تتأثر بدورها بعدة عوامل :

• المقاربة الأولى : التشريع المقارن¹

كما ذكر سابقا, تتأثر عملية النقل بالتشريع أو القانون الذي يسير أو يؤطر للعمليات الاقتصادية و الأسواق بصفة عامة

قانون العمل, قانون الصفقات, قانون حركة رؤوس الأموال و حالة السوق و مدى تلاؤم المناخ الاقتصادي للمؤسسة الأم و ذلك الذي يحيط بالمؤسسة الفرعية.

عند اتخاذ قرار النقل بمجلس إدارة المؤسسة الأم. يؤخذ بعين الاعتبار التشريع و القانون المعمول به في دولة المؤسسة الفرعية ثم يسعى مجلس الإدارة لإحداث تعديلات لتتلاءم الإستراتيجية مع المحيط الجديد.

• المقاربة الثانية: العقلانية

خلال المعاملات الخارجية, الدولية للمؤسسة المتعددة الجنسيات, تقوم هذه الأخيرة - مجبرة و مخيرة - بتقاسم إستراتيجياتها في التسيير مع مؤسسات أخرى على نطاق دولي ضمن شراكات أو صفقات في السوق الداخلية, خاصة إذا كانت هنالك بنود ضمن عقود الصفقات تنص على تبادل الخبرات أو حتى من خلال دورات للتكوين أو التدريب محليا أوفي الخارج, لكن عند إنشاء مؤسسات فرعية تابعة للمؤسسة الأم, يكون من المنطق - العقلانية - أن تتم عملية نقل أحسن الممارسات و التطبيقات العملية للتسيير بصفة عامة, و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

¹ . Op cit.p07.

● المقاربة الثالثة: نظرية الانتخاب الإستراتيجي

من المعروف أن المؤسسة متعددة الجنسيات تسير من طرف مجلس إدارة يتكون من كبار المساهمين في المؤسسة الأم كل القرارات تمر عبر المناقشة ضمن هذا المجلس, حيث التصويت هو الوسيلة الوحيدة لتمرير القرارات.

في حالة " قرار النقل " للإستراتيجية, أو حتى قبل ذلك قرار إنشاء المؤسسة الفرعية, يكون التقرير النهائي الذي يقدمه صاحب مشروع إنشاء الفرع, هو المنطلق لعملية "النقل", لكن بعد أن يتم تقديمه أمام مجلس الإدارة و جمعية المساهمين, حيث يخضع للانتخاب من طرف المساهمين, النتيجة النهائية لهذه العملية هي التي تمكن المجلس من اتخاذ "قرار النقل" النهائي.

ثالثاً: مفاوضات حول تحديد إستراتيجية النقل Negotiation process

بعد تحديد معالم الإستراتيجية في المؤسسة الأم " Configuration " تم اتخاذ قرار النقل " Decision To Transfer " تأتي مرحلة ثالثة بنفس أهمية المرحلتين السابقتين, يتم خلالها مناقشة أو دراسة طرق و أساليب النقل مع الأخذ بعين الاعتبار الحالة الاقتصادية, المالية و حتى الاجتماعية و الثقافية لمحيط المؤسسة الفرعية, ضمن هذه المفاوضات يتم مناقشة العديد من المسائل الخاصة بإنشاء فرع و ذلك ضمن مقاربتين هما:

● المقاربة الأولى: نظرية السوق

حالة السوق أو الوضع الاقتصادي للمؤسسة الفرعية يحدد دون أدنى شك " ما يتم نقله, وكيف يتم ", بل أنه يحدد إمكانية إنشاء الفرع من دونه, أسعار الخامات, نشاط الصفقات, الحصول على اليد العاملة المؤهلة, إمكانية الترويج للمنتج و غيرها مما يتم دراسته لتحديد طرق النقل " سوق العمل " و إمكانية الحصول على اليد العاملة المؤهلة القابلة للتدريب والتكيف¹ مع ثقافة المؤسسة المتعددة الجنسيات.

عملية نقل أحسن الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية تتحدد حتماً بإمكانية تطبيقها و التكيف معها حرفياً², وهو الإجابة عن السؤال التالي : "ما مدى قدرة عمال المؤسسة الفرعية على التكيف و الإنجاز مع طرق التسيير المعمول بها في المؤسسة الأم؟".

¹ . Quintatanilla.F.Frener.A. « multinationals and Human resource Managemant».International Jornal of Human resource Managemant.Vol 14, 2003.p136.

² معجم العلوم الاجتماعية. فريدريك معنوق. أكاديميا. بيروت. لبنان. 1998. ص24.

• المقاربة الثانية: نظرية البناء " البنيوية / الوظيفية"

على أساس اعتبار المؤسسة الفرعية , جزء من المؤسسة الأم, تساهم في المداخل و دعم رأسمالها, الترويج لعلامتها التجارية بالحصول على استثمارات خارج الحدود في دول أوقارات أخرى لهذه الاعترافات تشكل المؤسسة الفرعية جزءا هاما من بناء المؤسسة الأم, و خلال " المناقشة" التي تحدد أساليب و طرق النقل يتم التطرق خلال المفاوضات إلى ما يلي:

◀ دور المؤسسة الفرعية:

حيث تتحدد ماهي القيمة المضافة, ما الذي تجلبه المؤسسة الفرعية و ما تضيفه للمؤسسة المتعددة الجنسيات بالطبع بالإضافة الاقتصادية و المالية في المقام الأول.

◀ الاندماج في النشاط الإنتاجي :

هنالك معايير تحاول المؤسسة المتعددة الجنسيات, المحافظة عليها, بدءًا بطبيعة, شكل و حتى نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة, تطبيق تلك المعايير من طرف المؤسسة الفرعية سيؤدي حتما إلى تقديم منتج أو خدمة تعادل تلك المقدمة في المؤسسة الأم.

◀ عمر المؤسسة الفرعية:

في بعض الحالات يتم دمج المؤسسة بعد شرائها أو تسديد ديونها أو حتى خوصصتها, غالباً ما يكون النشاط الممارس بها شبيه لنشاط المؤسسة الأم, في هذه الحالة سنوات وجودها في السوق ومدى فعاليتها بعد الدمج يشكل جزءاً من المفاوضات.

◀ حجم المؤسسة الفرعية:

حجم المؤسسة الفرعية و مكانتها في السوق له أهميته, ففي بعض الأحيان, تحافظ المؤسسة الأم على تسمية المؤسسة الفرعية أو الحفاظ على شكل منتجها بسبب شعبيته و مكانته التجارية, مثال ذلك : مؤسسة " هنكل " الألمانية التي اشترت مؤسسة المنظفات الجزائرية, حافظت على تسمية المنتج " إزيس " لمكانة هذه المادة و رواجها حتى كل المنظفات أخذت هذه التسمية مهما كانت علامتها التجارية في السوق.

◀ الاعتماد على المدخلات المحلية :

القدرة على المنافسة, تعني تقديم خدمة أو منتج بمعايير عالمية, تكاليف أقل و أكثر ربحا, الاعتماد على اليد العاملة المحلية, المادة الخام المنتجة محليا, سيوفر تكلفة أقل, لمنتج أكثر تنافسية و أكثر ربحا.

رابعاً: تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الفرعية Implementation

في هذه المرحلة تكون الإستراتيجية المراد نقلها قد تجاوزت مرحلة المؤسسة الأم و عبرت الحدود, لتدخل في نطاق المؤسسة الفرعية. من خلال التكوين, التدريب أو حتى المنشورات "Circulars"¹, باختصار تبدأ مرحلة التطبيق « The Implementation ».

عملية التطبيق هي محاكاة كيفية العمل في المؤسسة الأم, العبارة التي يمكن اقتباسها للتعبير عن هذه العملية ما جاءت به « كوستوفا Kostova » « هكذا نعمل هنا»², « Voila comment nous travaillons ici » لكن هنالك بعض العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على عملية "التطبيق", تختصر في المقاربات التالية:

المقاربة الأولى: النظرية الثقافية

كما ذكرت في الخطوات السابقة, للتأثيرات الثقافية دور في عملية نقل الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية, و يظهر ذلك من خلال عملية "تطبيق" الإستراتيجية بصفة خاصة, حيث تتأثر عملية التطبيق بالفوارق الثقافية³, بين محيط المؤسسة الأم و محيط المؤسسة الفرعية. غالباً ما ترتبط الممارسات, الأفعال و التصرفات و حتى ردودها بالقيم الثقافية, فمهما كانت طبيعة الفعل أو التصرف فهو ذو بعد ثقافي, استمد مفهومه و قيمه من قيم المجتمع, فحين يتم نقل تلك الممارسات فنحن نحاول نقل قيم ثقافية من موطنها الأصلي إلى بيئة جديدة, بل و غريبة و قد يكون من الصعب للأفراد العاملين بالمؤسسة الفرعية تبنيها بسهولة.

المقاربة الثانية: التشريع المقارن

بما أننا تجاوزنا حدود المؤسسة الأم, و بلغنا بذلك موطن المؤسسة الفرعية, فإن هذه الأخيرة ستخضع للتشريع المحلي. كقانون العمل, قانون الضمان الاجتماعي, عقود العمل, قانون الصفقات و السوق و الاستثمارات.

القوانين التي تحكم عملية "تطبيق" الإستراتيجية في المؤسسة الفرعية ستكون بالتالي خاضعة "لضغوط القوانين و التشريعات المحلية"⁴.

¹ أكثر الطرق المستعملة في نقل طرق التسيير في مؤسسة سيمنس, حيث ترسل المنشورات بصفة دورية للموظفين إلى بريدهم الإلكتروني.

² Dorra.y.op cit.p2.

³ نفس المرجع نفس الصفحة.

⁴ L. Susaeta.foré R.H.op cit.p08.

خامسا : التدخيل Internalization

عملية التدخيل هي آخر مرحلة من مراحل النقل, حيث أن عملية النقل و التطبيق أصبحت واقعا ضمن المؤسسة الفرعية, لكن يتعين خلال هذه المرحلة أن تصبح " واقعا ". لدى الموظفين والفريق العامل ككل و ذلك ضمن بعدين هما:

✓ أولا: النظرية الثقافية

إستراتيجية التسيير بصفة عامة, و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة, أصبحت كما ذكرنا واقعا, لكن تلك الإستراتيجية تخضع لثقافة المجتمع و طرق التسيير المحلية و ما تعمد اليه المؤسسة الفرعية هو العمل على جبهتين لكسب المعركة:

أ- الرضا: حيث أن رضا الموظفين يعني حتما اندماجهم بسرعة و تقبلهم للإستراتيجية المتبناة في التسيير, الرضا يكتسب من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل, الأجر المناسب, الأمن الوظيفي¹, وغيرها من الظروف التي تسمح باكتساب رضا العالمين بالتالي اندماجهم ضمن إستراتيجية المؤسسة و بالأخص اندماجهم ضمن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية, و تبني الممارسات و التطبيقات العملية الأحسن و الأفضل.

ب- الالتزام : بعد كسب رضا الموظفين, تعمل المؤسسة على اكتساب ولائهم و بالتالي التزامهم بما يملى عليهم من طرف الإدارة .

تبني الإستراتيجية و الالتزام يزيد أكثر عندما تعمد الإدارة إلى عقد ندوات تكوينية يتم خلالها شرح الجوانب الايجابية للإستراتيجية, و ما تعود به من نتائج اقتصادية, مالية واجتماعية لصالح المؤسسة و الموظفين في أن واحد.

✓ ثانيا : النظرية المعرفية

وتخص الطرفين معا "الإدارة" من جهة و "الموظف " من جهة أخرى.

بالنسبة للموظف, يمكن لهذه المرحلة, أي التدخيل, تسهيل عملية الاندماج ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة, حسب المعارف الظاهرة و الكامنة للموظف و مدى استيعابه لإستراتيجية التسيير بصفة عامة و كذا فهمه للإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بصفة خاصة, ثم فهمه لإستراتيجية التوظيف بصفة أخص.

¹.Pfeffer .f.Verga.J.F. Putting people first for Organizational Success .Academy of management.vol 13.N^o2.1993..p06.

بالنسبة للمؤسسة, تتأثر عملية التدخيل بمدى كفاءة فريق تسيير الموارد البشرية و تمكنه من التواصل مع الموظف, ثم وضعه ضمن الصورة الشاملة لإستراتيجية المؤسسة في عملية نقل أحسن الممارسات و التطبيقات في تسيير المورد البشري هذا من جهة, و من جهة أخرى مدى تحكم مسؤولي الموارد البشرية في وسائل الاتصال الحديثة لإيصال الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة لذلك الموظف و جعله أكثر إيجابية تجاه خطط و أهداف المؤسسة, مثلا أصبحت القوانين و المنشورات المنظمة لعلاقات العمل بين الموظف و المؤسسة ترسل لكل الموظفين و بصفة دورية, عن طريق "البريد الإلكتروني", ليسهل قراءتها و تصفح الروابط الخاصة بها.

و كمثال عملي على ذلك, تقوم مؤسسة "Siemens" بإجراء اختبارات إجبارية فردية عبر الشبكة الخاصة بها لتدريب الموظف على التصدي للقرصنة العلمية

المبحث الثالث: طرق و أساليب النقل

المطلب الأول: تأثير الموضة Effet Mode

كما ذكرنا في فصل سابق, يتم اتخاذ قرار نقل أحسن الممارسات و التطبيقات العملية للموارد البشرية من طرف مجلس إدارة المؤسسة بعد أن يتم اتخاذ قرار توسعة نشاطات المؤسسة أو "النقل الجغرافي" من خلال فتح فروع للمؤسسة الأم في بلدان أو قارات أخرى بحيث أن "المؤسسة الأم تبحث عن الاستقرار في بيئة أكثر ملائمة, تمكنها من تطبيق طرق, عمليات و كذا إجراءات تكون قد ساهمت في نجاح المؤسسة ضمن بيئتها الأصلية"¹.

تسعى إذا المؤسسة الأم إلى نقل أحسن الممارسات التطبيقات التي تتلاءم مع "الموضة"². إذا يمكن استعمال "الموضة" على نطاق أوسع و ضمن العديد من المؤسسات, على اختلافها من حيث القطاع الصناعي, السوق أو حتى اليد العاملة, في ذات الشأن يذكر "جيفيري فيفر"³ J.Pfeffer في كتابه :

« The Human Equation : Building profits by putting people First »

¹. Sekkai.D.Y. les Outils de GRH en pratiques face a la diversité des contextes Internationaux. op cit.p03.

². Op cit.p04.

³. Strategy Business.com

أن هناك سبع تطبيقات عملية شاملة تخص كل المؤسسات هي المعنية بعملية النقل و هي : الأمن الوظيفي, التوظيف الانتقائي و العمل الجماعي, الرواتب المغرية حسب الكفاءة, و التكوين , إلغاء الفوارق بين المناصب و كذا تعميم نشر المعلومات.

إذا المنظرون في عالم التسيير يصوغون قواعد عملية ميدانية, تتبناها كبريات المؤسسات العالمية, بحيث تصبح تلك "القواعد" مفتاح النجاح كونها "أحسن الممارسات و التطبيقات العملية". ثم تسوق على أنها آخر صيحات الموضة في مجال التسيير و بالتالي يصبح من السهل اعتمادها في المؤسسة الفرعية كونها "تحترم الموضة" و هي السبيل للتسيير الناجح.

المطلب الثاني: التقليد Mimétisme

التقليد يأتي كمكمل لاستعمال التسيير حسب "الموضة" , تبدأ عملية التقليد عندما تحاول المؤسسة استدراك النقص الموجود في إستراتيجيتها للتسيير من خلال محاكاة بعض أساليب وطرق التسيير الناجحة لدى المؤسسات المنافسة, في بعض الحالات يكون التقليد متعمدا, بينما يكون في حالات أخرى غير متعمد, من خلال مستشاري التسيير « Consultants » من خلال المشاركة في منتديات التسيير المحلية والعالمية أو حتى من خلال التكوين الذي يتم في مدارس التجارة والتسيير.

التطبيقات و الممارسات العملية لتسيير الموارد البشرية المعنية بالتقليد و التي تشكل نوعا من أنواع "الموضة" لا تحاكي دوما بصفة كاملة أو كلية و ذلك أنها تتأثر خلال نقلها بمحيط و ثقافة و قيم المؤسسة الفرعية بحيث "أن بعض الممارسات بالإمكان نقلها أو محاكاتها دون أدنى تغيير, بعضها الآخر يتم إدخال بعض التغييرات عليها قبل استعمالها, و هنالك نوع ثالث من الممارسات تنضوي تحت نسق معين, الذي يشكل بدوره إستراتيجية كاملة و متكاملة, هذا النوع من الممارسات لا يتم , أو لا يمكن نقلها بشكل فردي, بل يخضع للنسق للنقل و التطبيق كاملا" ¹.

هذا ما أكده " Tayeb.M " في مقاله المنشور في

"The International Journal of Human resource Managemant "

بعنوان " Transfer of HRM practices a cross cultures " إذا هذا يؤكد أن حتى عملية "التقليد" تخضع لبعض المعايير لنقل أحسن الممارسات و التطبيقات.

¹ . Tayeb.M.in "Dorra.S.Y. Les outils de GRH.op cit.p05.

المطلب الثالث : التهجين Hybridation

عملية التهجين تمس كل المؤسسات المتعددة الجنسيات دون استثناء, ذلك و كما ذكر في أكثر من مناسبة فالمؤسسة الفرعية هي امتداد للمؤسسة الأم المتواجدة في بيئة مختلفة تماما عن تلك المحيطة بالمؤسسة الفرعية حيث أن الاختلافات تمس كل الجوانب, الاجتماعية,,الاقتصادية, الثقافية و القانونية.

التهجين حسب التعريف الموجود في القاموس "La rousse" تحديداً, "هو الجمع بين نوعين مختلفين أو من نفس الجنس" ¹ أو أنه "مزيج من مادتين" ²

يمكن تلخيص عملية التهجين من خلال التطرق إلى ثلاث مستويات مختلفة و هي :

• المستوى الأول: ³

هو مستوى أكثر شمولية و عمومية, يخص الجانب الاقتصادي و المالي للمؤسسة, أي وضعية المؤسسة في السوق و إمكانية الدمج بين العوامل المحلية و العالمية, لتمكين المؤسسة من المنافسة, و هذا ما أنتج سياسات جديدة لتسيير المورد البشري, اعتبرت "إستراتيجية", حيث توظف تلك الإستراتيجية لمحاولة محاكاة قيم عالمية, لخلق قيم محلية لدى الشركاء الاجتماعيين, أي الدمج بين القيم العالمية و المحلية لإنجاح عملية التسيير و بالتالي الحفاظ على المكانة الاقتصادية عالميا ومحلياً.

• المستوى الثاني:

هذا المستوى أكثر تخصصاً و أقل شمولية, حيث أن الاستثمار خارج حدود "دولة المؤسسة الأم", يعني الاستثمار في بيئة غريبة أكثر تعقيدا, ذلك أن القوانين و التشريعات تختلف بين البلد الأصلي و البلد المضيف. إذ تلجأ المؤسسة إلى إجراء تعديلات للحفاظ على توازن المؤسسة, القوانين و التشريعات تنظم علاقات العمل ضمن ما يسمى ب "قانون العمل". إذا المؤسسة المتعددة الجنسيات تخضع فروعها للقوانين المحلية للعمل و تنظيم علاقات العمل, العقود, الضمان الاجتماعي, العطل و غيرها, لكن رغم ذلك تقوم المؤسسة بنقل ما يعرف بأحسن التطبيقات و الممارسات العملية لتسيير الموارد البشرية بما يتناسب و القانون المحلي.

¹ . Dictionnaire la Rousse.

² . Dictionnaire la Rousse.

³ . V.Delteil,P.Dieuoud . Les relations Sociales dans les multinationales . in Travaux et Emploi n°123 Juillet – septembre. 2010.p42.

• المستوى الثالث:

يخص هذا المستوى المؤسسة الفرعية دون المؤسسة الأم, حيث يتطلب بعض المرونة التنظيمية لخدمة الأهداف المالية, الاقتصادية للمؤسسة, و ذلك بإشراك الموظفين ضمن إستراتيجية المؤسسة و تعريفهم بأهمية توحيد أهدافهم و أهداف المؤسسة بالطبع ضمن ثقافة و تشريع البلد المضيف.

المطلب الرابع: الدمج بين المحلي و العالمي

ظهر المصطلح المدمج "محلي- عالمي", "Global- Local" أو اختصارا في لغته الأم "Glocal"¹ كنتيجة لاستعمال الأساليب الثلاث السابقة الذكر "الموضوعة, التقليد و التهجين", أي أنه وفي مرحلة ما تصبح "الممارسات العملية في تسيير الموارد البشرية موحدة"², أي أن فريق العمل يمكن أن يضم أفرادا من مختلف الفروع و حتى الجنسيات في إطار ثقافة التنوع البشري "Diversity"³ ما دامت لغة التسيير واحدة.

إذا هناك " مساواة في طرق و أساليب التسيير عبر كل الفروع بدءا من المؤسسة الأم"⁴. أي في مرحلة ما يندمج ما هو عالمي أو شامل مع ما هو محلي, ففي البداية كانت لدينا ممارسات عالمية وشمولية و أخرى محلية, ثم تصبح لدينا ممارسات إستراتيجية⁵, تشمل الدمج بين المحلي و العالمي, أو ما يسمى بالممارسات المختلطة أو حتى المشتركة⁶ "Mixte" و هو ما أنتج كما قلنا سابقا المصطلح "Glocal".

¹ . G.Frank.R.Ramirez. "Les Meilleures Pratiques Des MN ".ed.D'organisation.France.2003.p19.

² .I.Volkov. "Transfert Du Connaissance Dans Les MN".Thèse Obtention de PHD. Université de Montréal.2011.p268.

³ .Discours CEO . octobre2011.

⁴ .I.Volkov.op cit.p269

⁵ .op cit.271.

⁶ F.Friedman et autres. Les défis de la gestion des RH ".MBA Management des RH ,université Paris Dauphine.2005.p21.

الفصل الرابع:

إستراتيجية التوظيف في ظل
التدويل

تمهيد :

المؤسسات المتعددة الجنسيات تولى أهمية كبرى لعملية نقل استراتيجياتها التسييرية من المؤسسة الأم إلى باقي الفروع.

وخلال نفس العملية تنتقل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية و ذلك لاعتبارات كثيرة في مقدمتها, التأكيد على أن "الرأسمال البشري" يعد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لنجاحها المالي والاقتصادي و حتى الاجتماعي.

ولأن التوظيف هو أول و أهم عملية ضمن تسيير المورد البشري , دأبت المؤسسات المتعددة الجنسيات على الحرص من أجل تطبيق طرق و أساليب التوظيف المعمول بها في المؤسسة الأم و التي بدورها تشكل أحدث الأساليب و الطرق الأكثر عملية و تطورا, و هذا ما سيأتي خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: أهمية وأهداف إستراتيجية التوظيف :

إستراتيجية التوظيف هي جزء من الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة, "حيث تساعد المؤسسة على بلوغ مستويات عليا من الكفاءة"¹. والكفاءة هنا هي القدرة على اكتساب السوق و الهيمنة عليه و النجاح اقتصاديا و ماليا, و هي القدرة كذلك على المنافسة, بحيث أن "إستراتيجية الموارد البشرية و التوظيف تسمح للمنظمات اكتساب القدرة على المنافسة"².

بالإضافة إلى القدرة على اكتساب السوق و المنافسة, هنالك آراء أخرى حول أهمية الإستراتيجية ذلك أن " الحصول على اليد العاملة المؤهلة و المحفزة, يساهم في النجاح الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة, لطرق العمل, لإدارة الموارد البشرية و حتى للموظف نفسه ضمن المنظمة " ³.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

1. حسب مختصي إستراتيجية المؤسسة⁴:

الإستراتيجية هي توضيح الرؤى والأهداف للمشاريع المستقبلية، هي كذلك وضع خطط طموحة، ربما أحلام تتحول إلى حقيقة وواقع تظهر نتائجه ميدانيا. الأهداف والطموحات تتحول إلى إستراتيجية وخطة عمل تتبناها جميع الأطراف المشكلة للمؤسسة (مختلف الوحدات والمصالح).

الإستراتيجية تستند وتستمد وتتغذى على مجموعة من القيم تمثل القاسم المشترك لجميع الشركاء لتصبح الإستراتيجية في حد ذاتها بعدا وهدفا شخصيا يتبناه الجميع دون استثناء.

2. حسب مختصي التسويق (Marketing):

"فليب كوتر" وكتابه "A Sense of urgency" وضع إستراتيجية خاصة بالتسويق "Marketing"، حيث جسدها في نظرية (4P) والتي تتضمن الإنتاج (Produit)، التوزيع والمكان (Place)، السعر (Prix) وتقديم المنتج (Promotion) إذا فإستراتيجية التسويق

¹. Johan.Bouglet.Stratégie d'entre prise. BERTI Edition.12per.2011.p.49.

².Op cit.p.49.

³.Maxime.Morino.Gestion des RH.cours GRH.France.2008.p.17

⁴.Réale (Y.), LE DRH Stratégie, op cit, p 27.

مبنية على هذه العناصر التي يكمل بعضها بعضا لتحقيق نجاح المنتج وبالتالي تحقيق الربح وذلك ضمن الأبعاد التالية:

- بناء إستراتيجية على أساس العناصر الأربعة السابقة أو (4P).
 - على المؤسسة تبني خطة تبنى على أساس الإستراتيجية التسويقية والتجارية.
- يمكن القول أن "فليب كوتر" قد ركز على التسويق "Marketing" دون الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية، التي لها مكانتها الهامة والخاصة دون أدنى شك.

3. شمولية الإستراتيجية للمورد البشري:

تحديد مهام الموارد البشرية، إعطاء أعضاء فريقها النفوذ في التسيير، هو الذي يمكن من خلال تحديد الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة أو ما يسمى فريق الأحلام "Dream Team" والذي يعد ويسهر على تطبيق الخطة الشاملة لتسيير المؤسسة.

المؤسسات المتواجدة في السوق حاليا، والتي استطاعت الهيمنة تضم فرق عمل هي التي صنعت نجاحها في الماضي والحاضر، لكن هل يمكن الاعتماد على نفس الفريق في المستقبل؟ وهل يمكن لنفس الفريق النجاح وهو بنفس المستوى ونفس المؤهلات؟

من المستحيل تسريح الفريق العامل على خطط واستراتيجيات التسيير وتوظيف فريق يتلاءم والتحديات الجديدة للمؤسسة والسوق لكن يمكن تدارك النقص بـ:

- تنمية قدرات ومهارات وحتى مؤهلات الفريق العامل من خلال التكوين والتربص في الداخل والخارج¹.

- يمكن بالموازاة استقطاب وتوظيف أشخاص بمؤهلات تتماشى مع الخطط والإستراتيجيات الجديدة للمؤسسة لإنعاش الفريق الحالي.

ولكي تتمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق، عليها الحفاظ على خطتها واستراتيجياتها من خلال الحفاظ على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة وذلك من خلال جعل الموارد البشرية في صميم الخطط.

القيم المشتركة هي التي تمكن المؤسسة من لم شمل جميع الشركاء وفي اكتساب السوق، الشعارات يمكن أن تحمل إشارات عدة عن تلك القيم التي بإمكان المؤسسة نشرها لكل المتعاملين

¹. Hanel (G.), La fin du Management, Vuibert, 2009, p 16.

بما في ذلك الزبائن مثلاً: مؤسسة "سيمنس" تبنت شعار "Solution for life" حلول للحياة، الهدف منه هو جعل الموظفين والمهندسين يعملون في سبيل تحقيق حلول دائمة وبأحدث تكنولوجيا، ثم كسب ثقة الزبائن والهيمنة على السوق.

حتى أنه خلال آخر تصريح للمدير التنفيذي لمؤسسة "سيمنس" السيد "جوكايزر" . ثم تجديد العهد مع قيم المؤسسة "نتمسك بقيمنا : المسؤولية ، التمييز والابتكار¹ ، تصبح في هذه الحالة قيم المؤسسة هي نفسها قيم الأفراد و بالتالي توحيد الأهداف.

4. سياسات التسيير في خدمة الإستراتيجية:

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها مجموعة من المصالح والمديرية، حيث تسند لكل مصلحة أو مديريةية منها وظيفة أو مجموعة من الوظائف وذلك حسب حجم المؤسسة سياسة تسيير هذه الأخيرة قد تحدد بدورها نوع الوظائف التي تكون إدارتها.

في بداية القرن ظهرت دراسات عديدة، كتلك التي أجراها "فايول هنري" والذي كان بالدرجة الأولى إدارياً، حيث اهتم بمختلف الوظائف المكونة للمؤسسة حتى أنه قسمها إلى ستة وظائف، تقنية، تجارية، مالية، محاسبة، أمن وحماية وإدارة².

بالنسبة لفايول هذا التقسيم هو مثالي لكل المؤسسات، كما ركز على الإدارة دون غيرها أي أنها المحور، "حيث قسم الموظفين إلى فئتين": فئة تقوم بعملية الإنتاج وتتعامل مع الآلة بصفة مباشرة، وفئة مسيرة لها مؤهلات الإدارة والتسيير وهي أهم فئة³.

حديثاً تطورت الوظائف حتى أنها تكيفت مع تطور المؤسسة، و يذكر في هذا الشأن "إيف ريال" و "برونودفور" "Les 5+1C"⁴:

(1) الكفاءة: Compétence

كفاءة الموظفين - الشركاء - تساهم في إنجاز مشاريع المؤسسة و الاستراتيجيات.

(2) تسيير المسارات المهنية: Carrière

اختيار أحسن الموظفين ثم تكوينهم و منحهم الترقيّة المناسبة للحفاظ على مرد وديتهم و ولائهم.

¹ . من تصريح السيد "جو كايزر" المدير التنفيذي لمؤسسة "سيمنس" مارس 2014.

² . Fayol (H.), Administration Industrielle et Générale, ENAG, 1990, p 6.

³ . Op cit, 10.

⁴ . Réale (Y.), Le DRH Stratège, op cit, p 29.

(3) الأجور - التعويضات: Compensation

الأجور التي تتناسب مع كفاءة و مردود الموظفين, تمثل عاملا تحفيزيا يمنحهم التركيز أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة و استقرارها.

(4) الاتصال : Communication

طرق الاتصال الداخلي تسهل على الموظفين إدراك إستراتيجية المؤسسة و العمل على إنجازها.

(5) إستراتيجية التعاون: Coopération

و نخص تحديدا علاقة المؤسسة و تعاونها مع مختلف الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين, و إشراكهم ضمن مشروع المؤسسة و استراتيجياتها.

(6) التغيير: changement

و يخص الحالات الخاصة, حيث تلجأ المؤسسة إلى بدائل تسييرية أثناء الأزمات الاقتصادية و المالية, مثل ما حدث خلال الأزمة المالية لسنة 2008.

5. القيم أساس الخطط والإستراتيجيات:

تمثل القيم، القاسم المشترك لجميع الشركاء في المؤسسة، تحدد مسار وأهداف المؤسسة من خلال تحديد مسار الأشخاص هي التي تخلق التجانس والتعاون والعمل ضمن نفس الفريق داخل المؤسسة، المفردة العامة المعروفة في بريطانيا والتي تعبر عن العمل ضمن الفريق هي "Proxis"¹، أو ما يعرف بـ "The worry" مثلا "The alcatelway".

القيم هي الأعمدة التي تبنى على أساسها ثقافة المؤسسة²، وهو ما يشكل الفرق بين مؤسسة وأخرى حتى وإن كانت المؤسسات من نفس الجنسية أو المجال المهني، "جازي" ليست "نجمة" وليست "موبيليس"، لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها حسب القيم التي زرعتها المؤسسة في صفوف موظفيها وشركائها وزبائنهم.

القيم المشتركة داخل المؤسسة أو خارجها هي التي تحدد استقرارها، وبالتالي هي الأكثر صعوبة من حيث نشرها أو تطويرها.

¹. Op cit, p30.

². Hanel (G.), La fin du Management, op cit, p 21.

ولكي تغيير المؤسسة قيمها، بقيم تخدم مشاريعها وخططها، تلجأ في كثير من الأحيان إلى الاستثمار في مجال الاتصال، لكن الأمر يبقى شكلي وسطحي أن تلجأ إلى الاستثمار أو إلى تطوير سياسات التسيير وتحديدًا لوظائف التي ذكرت سابقًا (Les 5+1C).

- تطوير الكفاءات والمؤهلات من خلال التكوين.
- المسارات المهنية وذلك من خلال الاهتمام فقط بالموظفين الذين اندمجوا في المشاريع والخطط الجديدة للمؤسسة واستجابوا لإستراتيجيتها الجديدة.
- تحسين الأجور وانتهاج نظام العلاوات والمكافآت لأصحاب المبادرات التي في إطار تطوير القيم التي تخدم خطط المؤسسة.
- الاتصال لطرح الخطط الشاملة للمؤسسة.
- اشتراك جميع المتعاملين بما في ذلك "حاملي الأسهم"، في بلورة مشروع المؤسسة¹.

6. التنظيم و الإستراتيجية :

تنظيم وظيفة الموارد البشرية يتم في نطاق إستراتيجية المؤسسة لتسيير موردها البشري².

التنظيم المركزي لمختلف الوظائف، "الكفاءات والتكوين، التسيير التنبؤي للوظائف والمسارات المهنية، الأجور، الاتصال، العلاقات الاجتماعية"، يطور دون شك.

مسير إستراتيجيا عليه أولا أن يدرك الإستراتيجية الاقتصادية لمؤسسة، وضمن هذا السياق على مسار الموارد البشرية أن يشكل حلقة أخرى تضاف إلى حلقات الإدارة والتسيير مع باقي زملائه رؤساء المصالح والقطاعات: مدير الإنتاج، مسؤول المالية والمحاسبة و مسؤولي التسويق.

وبالتالي عليه امتلاك قدرات الحوار وإتقان لغتهم التسييرية³ لينظم الفريق الإدارة العامة. عليه كذلك امتلاك القدرة على تقديم "برامج إستراتيجية واضحة ومنسجمة تكون جزءا من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة"¹ و لكي يكون مسار الموارد البشرية بهذه القدرات أو الصفات عليه امتلاك مهارات ومؤهلات تجعل منه المسير الناجح والإيجابي ومن تلك المؤهلات.

¹. Réale (Y.), Le DRH Stratégie, opcit, p 51.

². J.M.Peretti, Tous DRH , Edition D'organisation, 3 Edition, 2006, p 25.

³. Opcit, p 17.

المطلب الثاني : مكانة مسير الموارد البشرية

مسير الموارد البشرية ذو مكانة خاصة في المؤسسة، له نفس النفوذ والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالتوازي مع باقي رؤساء الأقسام أو المصالح، حتى يمكنه ذلك من نشر إستراتيجية في التسيير من خلال نشر القيم الخاصة بالمؤسسة ومحاولة جعل الموظفين جزءا من تلك القيم والتي تصبح سياسة أو إستراتيجية ليست موجهة لطرف واحد وإنما هي موجهة لـ:

- أ- المساهمون في المؤسسة (أصحاب الأسهم) والذين يتفقون في مكانة مؤسستهم في السوق.
- ب- الزبائن الذين تولد لديهم ولاء المنتجات المؤسسة.
- ج- الشركاء الاجتماعيون (الموظفون) الذين يشكلون جسد المؤسسة أو المورد البشري.
- ح- المحيط بصفة عامة والذي يعطي للمؤسسة مكانتها الاقتصادية والاجتماعية.

إن محاولة إيجاد موازنة بين العناصر الأربعة المذكورة سابقا يعد تحديا في حد ذاته إذا لا يمكن إرضاء أحد الأطراف دون المساس بالطرف الآخر، ويظهر ذلك بالأخص عندما يتعلق الأمر باتخاذ القراءات الإستراتيجية، إذ فنوعية الحوار أو القدرة على التفاوض هي التي تحدد التوازن بين مختلف الأطراف , بالإضافة إلى ذلك " يتحمل مسير الموارد البشرية مسؤولية موظفات و موظفي المؤسسة و التأكد من أن كفاءاتهم و دوافعهم -باختصار الرأسمال البشري- تكون مصدراً للإستراتيجية"².

"إذ فمسير الموارد البشرية والذي نطلق عليه "الإستراتيجي" له مهمة إقناع زملائه في مجلس الإدارة بأن الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق والحفاظ على نجاحها اجتماعيا واقتصاديا، إنما يمر عبر قناة "التسيير الإستراتيجي" الراشد للمورد البشري و دفع الشركاء لتبني قيم المؤسسة، هذا المسير بفضل مؤهلاته، عليه أن يحتل نفس المكانة التي يحتلها مسؤول المالية والمحاسبة لدى دفاعه وتمثيله للمساهمين، ونفس مكانة مسؤول التسويق عن تمثيله للزبائن، ورغم المعتقد السائد أن المساهمين أو الزبائن هم أكثر أهمية حيث يمكن للمساهمين بيع الأسهم في ثوان أو يمكن للزبائن مقاطعة منتج ما إلا أن التسيير غير العقلاني للموارد البشرية قد

¹. Opcit, p 17.

². Added et Autres. Le DRH du 3^{eme} Millénaire .2^{eme} edition.pearson.France.2009.p132.

يخلق صعوبات جمة في المؤسسة، كهجرة الكفاءات، عدم التوازن والانسجام بين فرق العمل أو حتى النزاعات التي قد تشل الهدف الرئيسي للمؤسسة"¹.

المطلب الثالث : المراحل الأربع للإستراتيجية:

- المرحلة الأولى: التشخيص²

في هذه المرحلة يتم "تشخيص" التمديدات, الفرص المتاحة, نقاط القوة و كذا نقاط ضعف المؤسسة.

- المرحلة الثانية: الإستراتيجية حسب النشاط

خلال هذه المرحلة يتم تحديد القطاعات أو النشاطات ذات الصلة بالمؤسسة, و تحديد نوعية الإستراتيجية حسب النشاط.

- المرحلة الثالثة: إستراتيجية النشاط

يتم خلال المرحلة تحديد النقائص و ماهي الإستراتيجية المتبعة و المتبناة ميدانيا.

- المرحلة الرابعة:

بعد تحديد وضعية المؤسسة في السوق - اقتصاديا و اجتماعيا - رسم خارطة الطريق و يبدأ فعليا تطبيق إستراتيجية مشروع المؤسسة.

المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية:

وضع إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، كما ذكرنا من قبل ذو أهمية كبرى في تحديد مستقبل المؤسسة وإمكانية استمرارها في السوق، يمكن صياغة الإستراتيجية من خلال بعدين أو منظورين أساسيين وهما:

1. الإستراتيجية على المدى الطويل:

لا يمكن وضع خطة مستقبلية لنجاح المؤسسة وضمان مكانتها في السوق دون التفكير في وضع المورد البشري في مركز تلك الخطة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة تأخذ أهميتها ونجاحها من إستراتيجية الموارد البشرية.

● "جيم كولينس" من جامعة "ستانفورد" الباحث من الولايات المتحدة بين كيف ينعكس مستوى المسيرين والمديرين على مستوى المؤسسة وأن القيادة الجيدة أو بصيغة أخرى "القائد الجيد

¹. Hanel (G.), Op cit, p 7.

². Johan.B. Stratégie d'entreprise. Opcit.p13

تتبعس جودته على المؤسسة ونجاحها"¹. وقد ذكر ذلك في كتابه "من الحسن إلى الأحسن" "From good to great".

• بول كورنز في كتابه "HR Strategy Business Focused"²، أشار أن الاستثمار في المورد البشري هو نفسه الاستثمار في جوانب أخرى ضمن المؤسسة، وأن الاهتمام بالتطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج يمكن أن يوازيه اهتمام بصقل كفاءات ومؤهلات الموظفين حيث يؤثر العنصران على جودة الإنتاج.

إذا يمكن القول أن هذا العنصران مرتبطان ويسلكان ما يسمى رياضيا وفيزيائيا "التناسب الطردي"، أي أن الاستثمار في تطوير تنمية المؤسسة تقنيا وتكنولوجيا سيكسبها مكانة اقتصادية في السوق، وتلك العائدات الاقتصادية تساهم في نوع آخر من الاستثمار هو الاستثمار في المورد البشري من خلال تنمية مهاراتهم التسييرية بتوفير أحسن الإمكانيات، وأحسن تكوين وأحسن الأجور. كل هذه الشروط بإمكانها المساهمة في تنمية المستقبل المهني للموظف (Carrière) وهو أحد أسباب الاستقرار وتطبيق الأهداف والإستراتيجيات على المدى الطويل.

2. امتداد قيم المؤسسة لدى مختلف الشركاء:

المدراء الماليون يؤكدون أن خلق القيم لدى المساهمين (مالكي الأسهم) يكون بـ:

- **أولا:** بما يتم تحويله من عائدات وفوائد للأسهم.
 - **ثانيا:** ارتفاع قيمة الأسهم وهيمنتها على السوق مما يساهم في مداخيل المساهمين.
- هذان العنصران يشيران أن خلق القيم لدى المساهمين، وأقصد هنا الولاء والثقة كقيم أساسية، هو خلق قيم مادية مالية للأسهم.
- لكن الأسهم تتحدد في البورصة وهذا مالا يمكن للمدراء الماليين التحكم به بل السوق والبورصة يفعلان.
- إن خلق القيم مثل الولاء والثقة لدى الشركاء الاجتماعيين داخل المؤسسة³، وأقصد هنا الموظفين هو دون أدنى شك توفير الجو الملائم للعمل، أجور محفزة وبالأخص تحقيق أحلامهم في تطوير مستقبلهم المهني وذلك بـ:

¹. Barrou (Y.), Le DRH du 3^{ème} Millénaire, Op cit, p 16.

². Op cit.p74.

³. نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية. دار الأمة. ط.1. الجزائر. 2011. ص238.

- تمكينهم من الحصول على مؤهلات إضافية عن طريق التكوين.
 - الحصول على أجور توازي الجهود المقدمة والنتائج المتحصل عليها وحماية اجتماعية ضد المخاطر.
 - خلق فرص للترفيه وتطوير المنصب.
 - اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تساهم في تحسين ظروف العمل وتزيد الإنتاجية وتحفز العمال.
- خلق القيم لدى الشركاء الاجتماعيين يكون كذلك دون القضاء على قيم أخرى والتي يمكن أن تؤدي إلى الإحباط، الاغتراب، "ظهور مسيرين قد يقودون حملات لتدمير الكفاءات، دون علمهم أحيانا من خلال الضغط المتواصل ونقص الكفاءة في التسيير"¹.
- مثل هذه التصرفات أو الحالات قد تقضي على عملية الاستثمار في المورد البشري وقد تؤثر على الحالة النفسية للموظفين حتى لا نقول الحالة الصحية لهم، هنا يأتي دور مسير الموارد البشرية "الفاعل" في التصدي لمثل هذه الحالات، طبعا مع حصوله على النفوذ التام في التقويم والردع إن اقتضت الضرورة.

3- أهمية إستراتيجية التوظيف :

يتفق جميع علماء الإدارة على أهمية العنصر البشري والطاقة الإنسانية داخل التنظيمات فلم يكن الفكر التقليدي يعبا كثيرا بهذه الطاقة البشرية وإنما يهتم فقط بالربح والأموال والمعدات، ومع تقدم المجتمعات وتراكم المعرفة والخبرات تبين للجميع أن الهندسة البشرية تعد أهم وأصعب من الهندسة التكنولوجية، وأن إدارة الأفراد تعتبر العمود الفقري للعملية الإدارية فإذا صلحت استطاعت أن توجه القوى البشرية إلى الوجهة المناسبة لاستغلال الأموال والمعدات الاستغلال الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن أي مؤسسة مهما بلغ حد التقدم التكنولوجي في آلياتها، فإنها ولا بد أن تحتاج إلى من يدير هذه الآلات، ويعمل على صيانتها، ومن ثم فهي لا بد وأن تحتاج إلى العنصر البشري².

¹. Sutton (R.), Objectif Zéro, Sale con, Vuibert, 2007, p 63.

². إبراهيم عبد الهادي السليحي، إستراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (ب.ت)، ص 286.

إستراتيجية التوظيف هي كذلك العملية التي تجند الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة و إتمام مهامها، ضمن مجال صعب التوقع و شديد المنافسة¹.

وللتوظيف أهمية إستراتيجية كبيرة، إذ أن نوعية التوظيف تمثل عاملا من عوامل المنافسة، بحيث أن روح المبادرة والقدرة على تحليل الأوضاع يعتبران معطين هامين في نجاح أي مؤسسة وإن الأهمية المعطاة للتوظيف يدخل في الحركة الجديدة التي تعطي أكثر قيمة للتأطير واللامركزية والبحث عن الاحترافية.

و يحظى التوظيف المخطط له بأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وخاصة الكبيرة منها، إذ أنه بواسطة كفاءة العاملين بالمؤسسة تكون كفاءتها، وتبرز أهمية التوظيف من خلال التوظيف المخطط والمدروس، فتستطيع المؤسسة الحصول على الأيدي العاملة ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

4- أهداف التوظيف:

إن الهدف الأساسي من وضع إستراتيجية للتوظيف هو الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية المتوفرة وهذا لما لها من أثر على مقاييس الحياة وإشباع الحاجيات والرغبات الأساسية للعامل، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية التوظيف لا تؤثر فقط على أهداف المؤسسة فقط بل تمتد إلى عائلة العامل ومجتمعه، ولهذا يعتبر هذا العامل جزءا من المؤسسة، وللأهمية البالغة التي تحتلها إستراتيجية التوظيف في المؤسسة يمكن استخلاص الأهداف التالية :

- تأكيد وضمان الفرص لتطوير القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- استخدام كل المهارات والقدرات والاستعدادات في القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العاملين في عملية إصدار ووضع القرارات².

¹. Petit (A.) et Autres, Gestion stratégique des RH, Edition Gaétan Morin, Montréal, 1993, p81.

². منصور أحمد منصور، المرجع السابق، ص 96.

المطلب الخامس : أنواع التوظيف

التوظيف الداخلي :

يقصد بالتوظيف الداخلي ترقية أحد العمال في المؤسسة في الوظيفة الشاغرة، والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الراهنة، كما يمكن أن تتم عملية النقل من قسم لآخر في حالة عدم إمكانية ترقية شخص من نفس القسم¹.

و للترقية برامج وقواعد، إذ يجب مراعاة الأسس والمعايير لاختيار الأفراد المستحقين لها، وبهذه الأسس والمعايير يمكن اتخاذ قرارات كأدلة موضوعية تسهل على الأفراد تفهمها والتعرف على المبررات التي تنطوي عليها².

ويشكل الأداء و الأقدمية العاملان الأساسيان في تحديد الترقيات، فيشير الأداء إلى سجل الفرد وما يظهر منه خاصة فيما يخص المنجزات التي حققها الفرد في الماضي (خلال المسار المهني)، كما تشير إلى طاقاته وقدراته ومدى استعداده لتقبل متطلبات الترقية. و يقاس الأداء عن طريق التقييم، أما الأقدمية فتشير إلى طول فترة الخدمة، تقاس منه الفترة التي ظهر فيها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أول تعيين له.

إن الترقية تتركز على عمليتين إجرائيتين : **العملية الأولى** تتطلب اقتراح تحويل أو ترقية العمال الذين يُود ترقيتهم إلى منصب أعلى تستجيب إلى برمجة منطقية مع استعمال جداول الترقية أو بطاقة التقييم، أما **العملية الثانية** فتعتمد على كون المؤسسة سوق للعمل وذلك بغرض العمل على الترشيح³. وعليه يجب الإعلان عن الحاجة مع ذكر مواصفات ومميزات المنصب، كما يمكن لكل فرد أو عامل بالمؤسسة الترشح شرط أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لذلك المنصب.

التوظيف الخارجي:

يمكن أن تعتمد المؤسسة أيضا على التوظيف الخارجي لما يقرر مدراء هذه الأخيرة البحث عن المترشحين عندما تكون المؤسسة لا تمتلك الإطارات التي بإمكانها تنفيذ المهام في المناصب الجديدة أو الشاغرة، فالمؤسسة التي تتواجد في حالة توسيع كبير ولا تتوفر على يد عاملة كافية لا يمكن أن يرتفع عددها ويتناسب مع عدد المناصب الموجودة إلا عن طريق التوظيف

¹. نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 13.
². صلاح الشنوفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، (ص-ص) (43-64).
³. Madeleine, Laroegie, La sélection des cadres. Paris: Ed Que sais-je?, 1974, p 20.

الخارجي، وإن تطور سوق العمل والرفع من قيمة وأهمية الموارد البشرية تؤدي إلى البحث الواسع عن المناصب حتى على تلك التي تبدو بسيطة¹.

وفي الظروف الراهنة تجعل سوق العمل غير متجانس ويتطلب من المترشحين أن يتصفوا بخصائص ذات نوعية مناسبة للتوظيف. وللتوظيف الخارجي العديد من الفوائد، فهو يخفف من حدة العجز في التوظيف الداخلي، فإذا كان الموظفون الموجودون لا يناسبون احتياجات المؤسسة تلجأ إلى التوظيف الخارجي، إذ يمكن أن يأخذ التكوين لهذا المنصب وقتا كبيرا، كما يساهم أيضا في التخلص من المشاكل السيكلوجية بين العمال ويساهم في تفادي النزاعات بينهم على المناصب.

"و يعتبر التوظيف الخارجي وسيلة للتجديد الجزئي للموارد البشرية، فيما يخص التصرفات في الاختيار الثقافي والتكنولوجي، فإن اليد العاملة التي تأتي من الخارج يمكن أن تأتي بكفاءات جديدة تساهم في التحولات والتغيرات التكنولوجية وبالتالي التوظيف الخارجي يعطي نفسا جديدا للمؤسسة"².

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في إستراتيجية التوظيف :

تتأثر إستراتيجية التوظيف بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية نذكر منها :

المطلب الأول : العوامل الداخلية:

تؤثر عوامل داخلية على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف من مجملها ما يلي :

إستراتيجية المؤسسة :

إن المؤسسة هي التي تحدد مسبقا ما يجب عمله وبأي الطرق والوسائل التي تعطي معلومات أولية حول الأهداف والإمكانيات الاقتصادية تكون بذلك قاعدة لأي عمل في المؤسسة، وبوضوحها تتضح العناصر الرئيسية التي ستشكل إستراتيجية التوظيف في المؤسسة، خاصة فيما يخص سياسة الترقية الداخلية وسياسة الأجور، وإن نجاح أي إستراتيجية في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا، لذلك فإن إعطاء ورفع مكانة الأفراد هي هيكلة للمؤسسة ومن

¹. Louart Pierre, Gestion des ressources. Paris: Ed Eyrolles, 1994, p 122.

². Haine (H.) et autre, Relever les défis de la GRH, Edition Gaétan Morin, Montréal, 1998, p18.

شأنه أن يعطي أهمية أكبر لإستراتيجية التوظيف،- " إن تحديد مهام الموارد البشرية، هو أيضا إعطاء أعضائها فريقا للنفوذ في التسيير و هو الذي يحدد الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة أو ما يسمى بفريق الأحلام « Dream team »¹ - من خلال رفض العمال القدامى لأي تغيير تنظيمي يحدث في الهيكل الوظيفي أو أي تغيير لأسلوب وطريقة الإنتاج، انطلاقا من عدم تعاونهم مع الموظفين الجدد، وأيضا في كثرة الشكاوي و الغيابات و التأخرات والإجازات التي تشير إلى عدم رضاهم عن الوضع والظروف الجديدة إضافة إلى قلة الإمكانيات المادية والكفاءات الخاصة بالمؤسسة التي تشرف على عملية تدريب الموظفين الجدد.

و عليه يجب أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار قبل وأثناء وبعد إعداد مخطط القوى العاملة وكذلك قبل اختيار مصادر التوظيف.

المطلب الثاني : العوامل الخارجية:

تتأثر إستراتيجية التوظيف في المؤسسة بعوامل خارجية نذكر منها:

- التقدم التكنولوجي:

عند التخطيط لإستراتيجية التوظيف يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التقدم التكنولوجي الذي أصبح يشكل العديد من الصعوبات والتعقيد لاسيما فيما يخص حصول الفرد المؤهل على هذه التكنولوجيا وإدخالها في العمل، والذي من شأنه أن يحدث تغييرا في الطبيعة الفنية للعمل وبالتالي في نوع المهام وعلى الوظيفة ككل في المؤسسة، فاستخدام آلات ومواد جديدة و بروز أساليب وطرق إنتاج جديدة، تؤدي بالضرورة إلى تغيير نوعية ومهام الوظائف فتختفي بعض المهام وتحل محلها أخرى، وبذلك تكون المؤسسة بحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة تقنية عالية تلبي لمتطلبات هذه الظروف الجديدة².

و عليه فإنه عند وضع إستراتيجية التوظيف لابد من مراعاة النقاط التالية:

- مدى استخدام الآلية في العمليات الإنتاجية.
- مدى التعقيد في العمليات الإنتاجية.
- نوعية نظم الرقابة والتحكم المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

¹. Added (Edgard) et autre, Le DRH du 3^{eme} millénaire, Opcit , p133.

- مدى سهولة وحجم تدفقات المعلومات وسرعة تداولها في العمليات الإنتاجية.
- درجة استخدام الحسابات الإلكترونية في أعمال التخطيط والمتابعة.
- درجة الاتصال المباشر بمحيط الأعمال الخارجي (محلي أو دولي).
- إمكانيات التطوير الذاتي للعمليات الإنتاجية.
- درجة الاعتماد في العمليات الإنتاجية على مصادر أجنبية للخبرة التكنولوجية.
- مدى إدماج الحاسوب الآلي وتكنولوجيا المعلومات في نسج العمل الإداري.
- مدى تكامل واستيعاب تكنولوجيات الحاسوب والاتصالات والالكترونيات في العمل الإداري¹.

- الوضع الاقتصادي:

يؤثر الوضع الاقتصادي كذلك وبصفة مباشرة في إستراتيجية التوظيف إذ يساهم في توسع السوق الذي يؤدي بدوره إلى زيادة وتوسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها، الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، وهذا يجعل الأمر صعبا للحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب هذه اليد العاملة، أما في حالة الكساد الاقتصادي ينقص الطلب على السلع والخدمات، فتقل الأرباح الأمر الذي يجعل المؤسسات في بعض الأحيان تلجأ إلى تسريح عدد كبير من العمال المؤهلين، والتي قد لا تتوفر بعد فترة مما تضطر المؤسسة إلى توظيف أفراد لا يملكون الخبرة والكفاءة اللازمة فيعيد تأهيلهم وتدريبهم مما يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة، وهو ما يترك أثرا سلبيا ماديا ومعنويا داخل هذه المؤسسة ضمن هذا السياق تطفو إلى السطح طرق جديدة للتسيير أهمها "تسيير الأزمات أو التغيير" « Management du changement »².

- عامل اللغة :

تعتبر اللغة وسيلة اتصال وثقافة داخل المجتمع، كما لها أن تكون وسيلة ترابط وتعاضد داخل المؤسسة وبهذا ترتقي لأن تكون وسيلة وأداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي و الاتصالي المنظم، وبالتالي روح التفاهم والعمل، فإذا كان هذا هو الواقع المتعامل به في المؤسسات الاقتصادية للبلدان المتقدمة، فإن اللغة في المجتمعات المتخلفة

¹. علي السلمي، المرجع السابق، ص 55.

². Réale (Y.) et autre, Op cit, p25.

أصبحت لها وظيفة انتقائية، حيث أن الذي لا يتقن لغة معينة هو مرفوض في سيرورة التنمية وتطوير المؤسسات العامة، منها الخدماتية والاقتصادية، وأخذت التفرقة في توظيف الأفراد تؤخذ بهذا العامل، حتى أصبحت لغة المدير لا لغة العامل أداة للترقية الاجتماعية داخل المؤسسة الصناعية، والمفروض هو العكس، وهكذا يجب أن لا تكون اللغة عامل محدد وعائق في التوظيف، على حساب المعرفة التقنية والكفاءة والجدارة والقيم الأخلاقية.

- التشريعات القانونية:-

بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات إلا أن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ما زال يأخذ مكانا هاما في تحديد التشريعات القانونية والإجراءات والشروط والكيفية التي يتم بها توظيف اليد العاملة، حيث تفرض قوانين وشروط متعلقة بالسن والجنس والجنسية كما تفرض كذلك الحد الأدنى للأجور وظروف العمل المناسبة داخل المؤسسة وهذا ما يفرض قيودا على المؤسسة ومختلف استراتيجياتها الداخلية¹.

المبحث الثالث : أهمية تحليل الوظائف، أهدافها ومبادئها

المطلب الأول : تحليل الوظائف و أهميتها:

تعتبر وظيفة إعداد الأفراد من الوظائف الأساسية والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وفي إستراتيجية التوظيف لا يمكن معرفة الأفراد المطلوبين للشغل "إلا من خلال تحليل العمل والوظائف، أي بمعنى تحديد محتوى الوظيفة ووصف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها، وتحويلها إلى مؤهلات وشروط التي من خلالها يتم اختيار الأفراد المؤهلين"²، ويقصد بتحليل الوظائف تحديد الأنشطة للمهام المكونة للوظيفة، ويعد تحليل الوظائف أول مرحلة من مراحل التوظيف، إذ بتحديد متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغليها تتضح معالم التوظيف، فتسهل على الموظف الحصول على المترشحين وعملية الاختيار.

إن تحليل المنصب الذي يعني تحليل العمل المؤدي في المنصب، ووصف مميزات المهام أو مجموعة المهام التي تخص ذلك في أدائه الحقيقي ثم فهم نشاط أو نشاطات صاحب المنصب

². Peretti (J.M.), Gestion du personnel, Aubin impr, France, 1987, p111.

في تأدية وظائفه، ومن الضروري أن يوضع المترشح في المكان الذي يناسبه والذي يحس فيه بالارتياح والعكس يؤدي إلى الإخفاق في الوظائف التي تسند له.

وتظهر أهمية تحليل الوظائف كأسلوب علمي تستخدمه الإدارة كعامل حيوي في ترشيد عملياتها كالتوظيف والاختيار ووضع سياسة الأجور، وجعلها قائمة على الموضوعية والعدالة ضمن سياستها الداخلية كسياسة تكافؤ الفرص، كما تظهر أهميتها من خلال الميزانية للإدارة المالية ذلك أنها تشمل الأسس والمعايير والضوابط التي تقوم عليها عمليات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالموظف، ولهذا يعتبر تحليل الوظائف الأساس الذي يُبنى عليه نظام التقييم¹.

ويمكن إيجاز أهمية تحليل الوظائف فيما يلي:

- 1- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين والاختيار والترقية والنقل والتكليف بالعمل، أي تعتبر أسسا موضوعية للاختيار والتعيين بدل اللجوء إلى معايير شخصية غير رسمية.
- 2- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب للعاملين القيام به من واجبات ومسؤوليات وكذا العلاقات بالوظائف الأخرى.
- 3- معرفة أنواع الوظائف ومستوياتها ومطالب شغلها يساهم بالبحث والاختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظيفة للموظف.
- 4- تحديد الدوائر والاختصاصات والمسؤوليات وتوزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن مساعدة الرؤساء على مراقبة الأعمال من جهة وعلى تحفيز القائمين بها من جهة أخرى.
- 5- يساعد على بناء نظام عادل للأجور قائم على أهمية الأعمال والكفاءات المخصصة لها².

كما أن تحليل الوظائف يحقق ويعطي دعما لمحاولة تحقيق توازن نظم المؤسسة المختلفة من خلال تصميم ووضع سياسة توظيف عادلة قائمة على أسس الكفاءة والجدارة مستبعدة كل

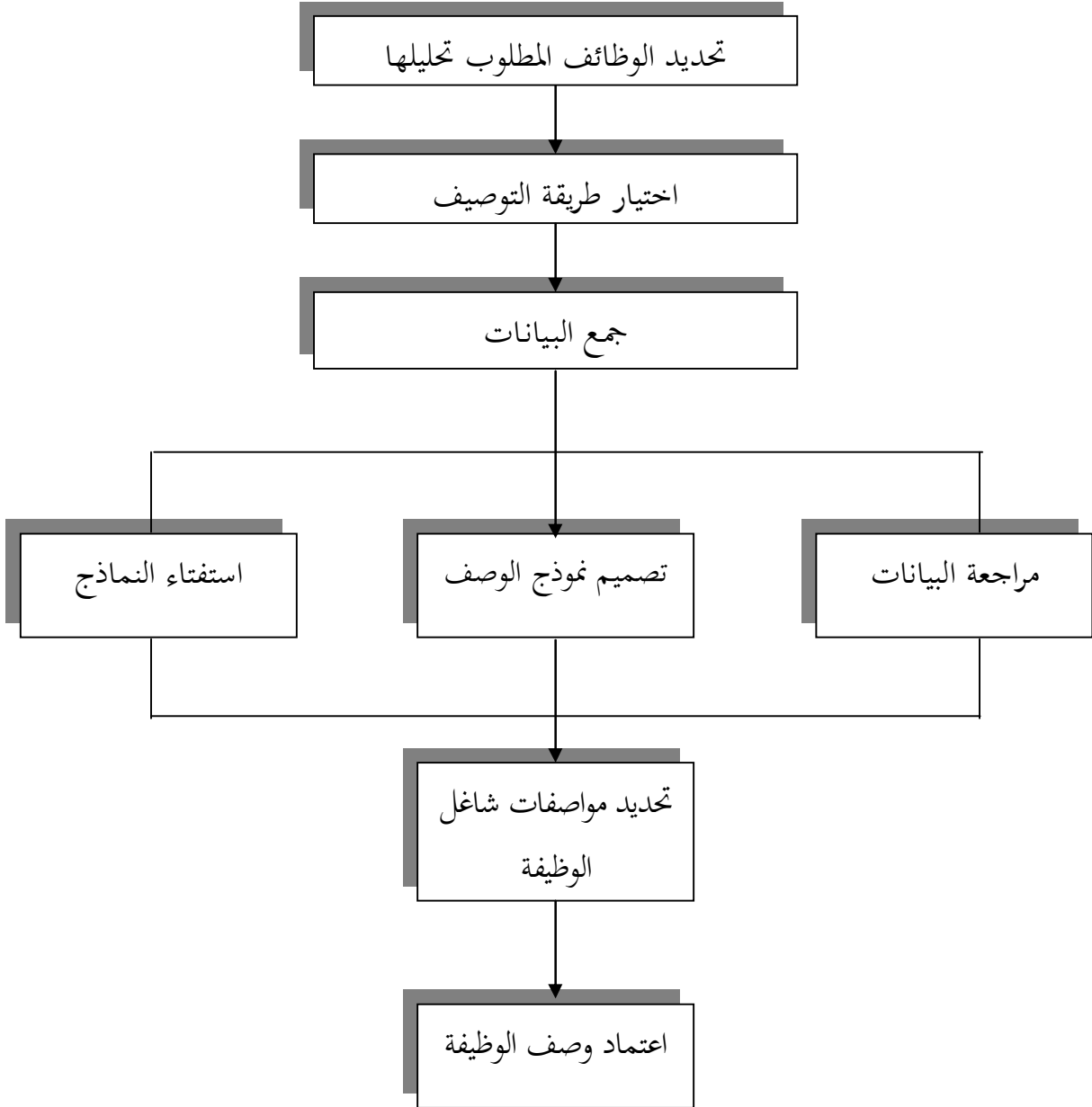
² - حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1981، ص 64.

أشكال المحسوبة ونظام أجور فعال ونظم للاتصالات أو التنسيق من خلال توضيح مجرى الاتصال وعلاقات الوظائف بعضها ببعض¹.

وتزداد أهمية تحليل الوظائف في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يعرفها الاقتصاد خاصة مع إدخال التقنيات الحديثة في الأعمال، كوظائف المعلوماتية، لذلك يجب مسايرة العصر بحسن اختيار الأفراد ذوي الكفاءة.

¹ .م.ج. مندل، أجور دان، قيم الموظفين في مجتمع متغير، (ترجمة، محمد حامد حسنين)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤسسة الصحفية الأردنية، 1981، ص 6.

الشكل رقم (01) : يوضح مراحل عملية تحليل الوظائف



المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص 153.

تحليل المخطط:

من خلال الشكل يتبين لنا أن عملية تحليل الوظائف تمر بعدة مراحل، ابتداء من تحليل الوظائف التي تريد المؤسسة تحليلها، وذلك بتحديد معالم الوظيفة من توضيح المسؤوليات والواجبات والظروف المحيطة بأدائها، وهذا باختيار الطريقة المناسبة في التحليل لجمع البيانات عن الوظائف سواء باستعمال الملاحظة الشخصية أو طريقة المقابلة أو طريقة الاستقصاء. وبعد جمع المعلومات المناسبة واللازمة عن الوظيفة لابد من مراجعتها، ثم توضع تلك المعلومات في شكل نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات التي يتضمنها نموذج الوصف، التعريف بالعمل (اسم الوظيفة)، ملخص العمل، الواجبات، الإشراف على الغير، علاقة العمل بالأعمال الأخرى، الآلات والمعدات المستخدمة في العمل، وظروف تأدية الوظيفة. وبتحديد متطلبات الوظيفة يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة من حيث "الشهادة والخبرة والصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية البدنية والفكرية، وبعد توصيف الوظائف وتحديد مهامها وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة تسجل تلك المعلومات والبيانات في بطاقات التوصيف التي تعتمد على المؤسسة في عملية التوظيف"¹.

المطلب الثاني : أهداف تحليل الوظائف :

تعتبر برامج تحليل الوظائف عملية ضرورية لأي منصب إداري أو تنفيذي، لأن عمليات التوظيف واختيار العناصر البشرية الملائمة لكل وظيفة أو منصب تتطلب في البداية التعرف على الاحتياجات الأساسية والأعمال التي ينبغي أن يقوم بها كل موظف، وبصفة عامة يمكن أن تحدد أهداف التحليل الوظيفي بالنقاط الرئيسية التالية²:

- 1- معرفة أنواع الوظائف وتمييزها بدقة وتسميتها وتعريف وضعها في الخرائط التنظيمية.
- 2- وصف جميع الأعمال التي تدخل في نطاق تلك الوظيفة وصفا دقيقا وتاما بتحديد مستوياتها والمسؤولية وتفويض السلطات.
- 3- التعرف على متطلبات الوظيفة من التأهيل العلمي والخبرات العلمية والمهارة اللازمة لشغلها بتحديد مميزات الوظيفة وما ينتظر من شاغلها.

¹.Peretti (J.M.) , Op cit, p115.

².Réale (Y.) et autre, Op cit, p19.

- 4- وضع معدلات دقيقة للرواتب وضبط درجات الوظائف برسم سياسة عادلة للأجور بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها.
- 5- التأكد من وجود قواعد ومقاييس سليمة تتحكم في الترقيات ونقل العمال من وظيفة إلى أخرى وهذا من خلال تحليل الوظائف وتوصيف المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة.
- 6- تهيئة الظروف لكل عمل ومتابعة عملياته وتحديد مصادر الأخطاء التي ترتكب بتحسين بيئة الوظيفة حيث أن التحليل يعطي صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية والاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل.
- 7- الاتفاق على قواعد تقييم العمال وتوضيح طرق الاتصال بينهم وبين المسؤولين في القمة¹.

المطلب الثالث : مبادئ تحليل الوظائف:

إذا كانت أهداف تحليل الوظائف هي معرفة أنواع الوظائف والتعرف على متطلباتها ومؤهلاتها العلمية بعد تحديد دراستها، فإن هناك مبادئ لا بد من مراعاتها عند تحليل الوظائف من شأنها أن تعطيها فعالية أكثر باعتبارها أدوات توجيه.

وتتمثل مبادئ تحليل الوظائف فيما يلي :

- التصنيف والتحليل للوظيفة وليس للموظف، والمقصود بذلك أن عملية التصنيف تهتم بالوظيفة من حيث نوعها وأهميتها ومطالب شغلها، لأنها هي العمل والعمل يقوم على أهداف منظمة.
 - الموظف للوظيفة وهذا يعني أن الوظائف لا تحدث لأسباب شخصية وأن يختار الموظف على حسب الوظيفة أي أن يكون في المكان المناسب.
 - مبدأ تحديد الصنف المالي المناسب، أي إذا تساوت الأعمال من حيث مستوياتها ومن حيث الواجبات والمسؤوليات يجب أن تتساوى الرواتب².
- والنموذج الموالي يبين أهم المبادئ الأساسية الثلاث لتحليل الوظائف:

¹. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 74.
². حسين حسن عمار، المرجع السابق، ص 65.

- نموذج لتحليل الوظائف¹ :

1- هوية الوظيفة :

- أ- اسم الوحدة التنظيمية.
- ب- مسمى الوظيفة الحالي.
- ج- الموقع.
- د- علاقة المسألة.

2- مصادر القوى البشرية :

- أ- مصادر شاغلي الوظائف الحاليين.
- ب- الخبرة السابقة.
- ج- الوظائف السابقة.
- د- التعليم.
- هـ- السنوات في الوظائف.
- و- السنوات في الوظائف السابقة.

3- العمل الذي يتم أدائه :

- أ- المهام التي يتم أدائها دائما.
- ب- المسؤوليات.
- ج- نطاق الإشراف.
- د- التفاعل.
- هـ- من يقدم التوجيه ؟
- و- ما هي المهام التي عليها الإشراف ؟
- ز- ما هي المهام التي ليس عليها الإشراف ؟
- ح- كيف يتم تدقيق الجودة ؟
- ط- كيف تتم المراجعة ؟

4- الظروف المادية :

¹. Aubertin (A.), Diriger, motiver : secrets et pratiques, Édition d'organisation, Paris, 2009, (p-p) (32-33).

أ- الظروف التي تحيط بمنطقة العمل.

ب- ما هي ساعات العمل؟

ج- فترات الاستراحة.

د- الظروف البيئية.

5- المهارات المطلوبة :

أ- الذهنية.

ب- اليدوية.

ج- العلاقات الشخصية.

6- متطلبات خاصة :

أ- السفر.

ب- العزلة.

ج- العمل الليلي.

د- ساعات عمل طويلة.

هـ- ظروف غامضة.

7- المساءلة :

أ- حول الأجهزة.

ب- حدود الربح.

ج- السيولة النقدية.

د- المصروفات.

هـ- المعلومات.

المطلب الرابع : طرق تحليل الوظائف :

يتم تحليل الوظائف بأكثر من طريقة، ومنه فإنه يمكننا التمييز بين ثلاثة طرق

رئيسية هي :

- طريقة الاستقصاءات : يتم في هذه الطريقة جمع المعلومات حول الوظائف عن طريق إعداد

نموذج من قِبَل الإدارة، يحتوي على أسئلة توزع على العاملين للإجابة عنها، وتتطلب هذه

الطريقة إمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات ولكن يُؤخذ عليها في بعض الأحيان صعوبة فهم الأسئلة واحتمال الحصول على بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.

- **طريقة الملاحظة الشخصية :** في هذه الطريقة يقوم المسؤول عن التحليل بجمع المعلومات عن الوظائف أثناء تأدية الأفراد لأعمالهم بتسجيل كل المعلومات، و الاستعانة بأسلوب التصوير وهي تناسب الأعمال ذات الطبيعة التكرارية والروتينية إلا أنها مكلفة وتستغرق وقتاً أطول ولا تصلح للوظائف الإدارية.

- **طريقة المقابلة :** وهي تعتمد على مقابلة القائم بالتحليل للشخص شاغل الوظيفة، حتى يتم جمع المعلومات والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة، ويتم استخدامها خاصة إذا كان المحلل عاجزاً عن وضع قوائم الاستقصاء، إلا أنها تحتاج إلى إمكانيات من حيث الجهد والوقت وعادة ما يستعين الشخص القائم بالتحليل بدليل أو مرشد يشمل على بعض الأسئلة والنقاط المراد إثارتها أثناء المقابلة.

المطلب الخامس:

1/ تصميم الوظائف:

بعد تجميع البيانات التي تمت في مرحلة تحليل الوظائف تقوم الإدارة بالانتقال إلى مرحلة أخرى تسمى تصميم الوظائف، بحيث تهدف هذه العملية إلى تحديد المهام المطلوب أداءها بواسطة القوى العاملة، وتوزيع تلك المهام على الوظائف المرتبطة ببعضها البعض باستخدام الموارد المتاحة من شاغلي الوظائف وإعطاء سلطة اتخاذ القرار لشاغلي الوظائف. إذن عملية تصميم الوظائف هي إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه¹.

وبالتالي فإن تصميم الوظائف هو عملية يتم فيها تحديد قائمة المهام التي تحتويها كل وظيفة، وأهميتها تتمثل في إعطائها صورة واضحة حول نشاطات الوظائف المختلفة، وكذلك الأدوات اللازمة لأدائها وطبيعة الصلات التفاعلية فيما بينها، وأيضاً هو يساعد على تحديد الظروف الملائمة لأداء هذه الوظيفة.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 94.

و حسب « Le Grix » فإن تصميم الوظائف يحدد الواجبات و المسؤوليات المتعلقة بالمنصب، نوعية و أهمية القرارات و كذا ظروف العمل¹.

وعند المباشرة في عملية تصميم الوظائف يتم استخدام مناهج مختلفة، أهمها المناهج التالية :

1- منهج التخصص الوظيفي العالي (المنهج التقليدي) :

يعكس هذا المنهج منهج الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، لذلك يتم وصفه أحيانا بالمنهج التقليدي، والمقصود بسياسة التخصص هو تقليص المهام في كل وظيفة لأن هذا يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، وهذه الوظائف ستشغل من أهل الاختصاص الذين يملكون قدرا عال من المؤهلات كما يجعل تدريب العامل أكثر بساطة.

2- منهج الإثراء الوظيفي:

ويعني تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن أن تستند إلى الفرد الواحد، بضمها مهمات لها طابع الإشراف، وهذا المنهج هو عكس المنهج الأول لأنه يجعل عدد الوظائف أقل ما دام كل وظيفة تتضمن عدد أكبر من المهام، كما يجعل الموظف أكثر تحكما في عمله لأنه يكون على دراية بكل متطلبات الوظيفة، إلا أنه في نفس الوقت سيجعله في ضغط لأنه مضطر للقيام بجميع المهام.

3- منهج توسيع الوظيفة:

يشكل منهج توسيع الوظيفة حالة وسطية بين التخصص والإثراء ويؤدي اعتماده زيادة في عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهمات إشرافية. و بالتالي فهذا النوع من المناهج يتم اللجوء إليه في حالة وجود رتبة وروتين في الوظائف فتطبقه المؤسسة كحل لهذه المشاكل².

2/ توصيف الوظائف:

بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف واقتراح تصميم لكل وظيفة فإنها تقوم بتوصيف جديد لكل وظيفة من حيث أهدافها وطبيعة المهام والاختصاصات المتعلقة بها.

¹. Le Grix (B.D.L).In Tous DRH,Ed d'Organisation,3eme Edition,France,2009.p67

². سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، (ص-ص) (165-164).

وتوصيف الوظائف عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيل مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها، والمهام أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

"نظرية المنصب أو الوظيفة يمكن أن تأخذ أبعادا أكبر، حيث تشمل موقع المنصب، وكذا ملائمة مواصفات المترشح مع مواصفات الوظيفة الشاغرة"¹.

وهي إجراء يقصد به تحديد قيمة كل وظيفة وعمل بالنسبة للوظائف والأعمال الأخرى التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة، بمعنى أنها دراسة وتحليل الوظائف والأعمال وإعطاء قيمة مادية لها لتمييزها عن الوظائف والأعمال الأخرى، وذلك كأساس علمي سليم يُمكن المؤسسة من وضع نظام عادل وثابت للأجور والمرتبات لشاغليها².

2-1/ عناصر التوصيف: وتتمثل فيما يلي:

- **التعريف بالوظيفة:** ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاعات التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.
- **ملخص عام للوظيفة:** وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات للأداء.
- **المسؤوليات والواجبات:** وتتمثل في تحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة، التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه.
- **ظروف وبيئة العمل:** وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية، أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة، وهي الضوضاء

¹. Cadin et autre, Gestion des ressources humaines, éd Dunod, France, 2004, p260.

والحرارة والأثرية والغازات وطبيعة موقع العمل داخل المكاتب أو في ساحات مفتوحة، وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

- **مواصفات شاغل الوظيفة:** وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات واجتياز اختبارات معينة وأي مواصفات أخرى ضرورية كالمواصفات الجسمانية والعقلية الشخصية.

حسب PERETTI يضمن التوصيف¹:

- مؤهلات المرشح "الخبرة، التأهيل، التكوين".
- مواصفات الشخصية.
- حدود الأجر المخصص للمنصب.
- إعطاء صورة عن المنصب و مدى قابلية المرشح لتطوير أدائه ضمن ذلك المنصب.

2-2 / أهمية توصيف الوظائف:

يعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجر على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمؤسسات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أنه توجد فروقا حقيقية بين الوظائف طبقا لما يوضحه توصيف كل وظيفة، كما أن توصيف الوظائف يلعب دورا هاما في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال.

وتكمن أهمية وجود برنامج توصيف وتقييم الوظائف فيما يلي :

- تحسين ظروف العمل من خلال نتائج التقييم.
- يتيح الفرصة للعامل لتقييم نفسه بالتعرف على مناطق ضعفه وقوته.
- يعتبر التقييم من أهم المحركات الموضوعية التي في ضوءها يمكن تقرير المكافآت والحوافز الإيجابية والسلبية.
- يُمكن من وضع هيكل للأجور والمرتبات يتناسب مع الوظيفة، ويكون عادلا.

¹.Peretti (J.M.), Tous DRH, op cit, p53.

- من خلال تحليل الوظيفة ووضع مواصفاتها يمكن التعرف على المواصفات للشخص الذي يشغلها.

وتستعمل عدة طرق للقيام بعملية تقييم الوظائف نلخصها فيما يلي:

أ- طريقة ترتيب الوظائف:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم حيث ترتب الوظائف حسب أهميتها وتعتمد على المقارنة بين الوظائف وترتيبها تنازليا، بداية بالوظيفة الأعلى إلى أقل وظيفة من حيث الأهمية وتكون المقارنة في حجم المسؤولية، ظروف العمل، متطلبات الوظيفة (المؤهلات) ... إلخ.

ب- طريقة التدرج:

تعتبر هذه الطريقة أفضل من طريقة الترتيب، حيث تتطلب تجميع وتصنيف الوظائف وفقا لعدد من المعايير والشروط التي تتطلبها الوظيفة، وتكون المقارنة بين مواصفات الوظائف، أي أن طريقة التدرج تعتمد على أهمية الوظيفة حسب معايير محددة ويتم تحديد الراتب المناظر لها.

ج- طريقة النقط :

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالا في مجال تقييم الوظائف وهي تنسق مع طريقة مقارنة العوامل وتستند على أسس كمية لتحديد الأهمية النسبية.

وتتم عن طريق دراسة الوظائف التي نريد تقييمها، ثم نحدد العوامل التي نستعملها لتحديد الأهمية النسبية أي عوامل المقارنة للوظيفة، وتتمثل هذه العوامل في مستوى المهارة، درجة المسؤولية، المجهود الذهني والجسماني وظروف العمل، وتعطى لكل عامل عدد من النقط ثم تجمع عدد النقط التي حصلت عليها الوظيفة ويتم ترتيبها حسب عدد النقط والوظيفة التي تحصل على أكبر عدد من النقط تكون الوظيفة ذات الأهمية الأكبر وبالتالي يكون الأجر المحدد لها متناسبا معها أي تجميع النقط وتحويلها إلى قيم مالية.

و تفيد هذه الطريقة في الوظائف التي لا تشهد إقبالا كبيرا وذلك بتخصيص مبالغ ومكافآت مالية عالية لجلب العمال إليها.

د- طريقة مقارنة العوامل:

هذه الطريقة تتماثل مع طريقة النقط إلا أن الاختلاف يكمن في كون هذه الطريقة في التقييم تتم وفقا لمقارنة عامل بعامل، أي مقارنة مواصفات الوظائف مع بعضها البعض ثم تحديد

القيم المالية لكل عامل، فترتب الوظائف حسب هذه القيم المالية لها وذلك بتحديد الأجر الخاص بكل وظيفة حسب العوامل الخاصة بها.

وتعطي قيم مالية لهذه العوامل كالمسؤولية، المهارة، المجهود البدني والفكري، وظروف العمل، وترتب الوظائف حسب القيم التي تحصل عليها من الأعلى إلى الأقل.

المبحث الرابع : الصعوبات التي تواجه إستراتيجية التوظيف:

تتراوح صعوبات تطبيق الإستراتيجية بين الموضوعية و الذاتية، بين الظروف الداخلية و الخارجية، و بين حالات الاستقرار و الأزمات التي تجتاح الساحة الاقتصادية¹.

المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه تحليل الوظائف:

تواجه القائمين بعملية تحليل الوظائف مجموعة من المصاعب نوجز أهمها في العناصر

الآتية:

- التحيز والميول الشخصية التي تتواجد عند بعض القائمين بعملية وصف الوظائف.
- النقص الموجود في استمارات الاستقصاء في البيانات والحقائق المتعلقة بالوظيفة سواء من جانب الموظفين أو من جانب الرؤساء المباشرين لهم.
- عدم وضوح اسم الوظيفة الفعلي أو عدم تطابقه مع الأعمال الفعلية التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وصعوبة إيجاد مسمى فعلي لبعض الوظائف يتفق مع اختصاصاتها.
- عدم وجود الخبرة الكافية لدى معظم القائمين بعملية وصف الوظائف.
- عدم تحمل الرؤساء المباشرين لمسؤولياتهم في كتابة كل المهام المسندة إلى مرؤوسيههم وتركهم يجتهدون بالقيام بأعباء وظائفهم حسب براعتهم، رغم معرفة الرئيس الدقيق لكل أسرار و فنيات الوظيفة².

المطلب الثاني: مشاكل عملية توصيف الوظائف :

هذه العملية كغيرها من العمليات الإدارية لا تخلو من المشاكل التي تعيقها وتتمثل هذه

المشاكل في النقاط التالية:

¹. Dumais (J-F.), Guide de GRH, éd techno compétences, Canada, 2003, p16.

- غياب الموضوعية التي تعتبر نقطة ضعف كامنة في عملية التقييم، لذلك فإنه يلاحظ في كل العمليات التطويرية لعملية التقييم وجميع الطرق المطروحة لعملية تقييمها أنها تهدف أساسا إلى التقليل من حدة الذاتية في العملية التقييمية ولكن لا يمكن التخلص منها تماما.
- هناك من يتأثر بانطباعاته الأولية عن الموظف المراد تقييمه.
- عدم وضوح عناصر عملية التقييم، يعتبر عائقا يحول دون تحقيق الفعالية في تطبيق أنظمة التقييم.
- عدم الجدية في تقبل أهمية وحساسية التقييم، يؤثر سلبا في فعاليته.
- التطرف والوسطية هي أحد المعوقات الأساسية في عملية تقييم الأداء.
- اختلاف سلوك الموظف مع سلوك المشرف والمقيم، والذي له تأثير سلبي في تقييم الموظفين نتيجة انعدام الاتصال وفقدان العلاقات الإنسانية¹.

المطلب الثالث: مشاكل التوظيف الخاصة بفئة العمال :

- تتعرض المؤسسة إلى عدة مشاكل خاصة بفئة العمال وذلك يؤثر سلبا على نجاح سياسة التوظيف والتي يمكن إيجازها فيما يلي :
- 1- **توظيف العنصر النسوي:** إن توظيف العنصر النسوي يجبر على احترام نظام عمل خاص مبني على أسس وقواعد منها :
 - لا يحق لصاحب العمل عند وضع الإعلانات أن يحدد الجنس أو الحالة العائلية، فهذا المشكل يفرض على صاحب المؤسسة أو صاحب العمل بتوظيف النساء غير المتزوجات².
 - 2- **توظيف الأجانب:** إن اللجوء إلى توظيف الأجانب لا يكون إلا في حالة عدم توفرها في الداخل أو تتطلب خبرة عالية غير موجودة في الداخل وأن توظيف هذه الفئة لها قوانين تحميها وتعطيها حقوقها كما ينص عليه القانون : " يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما"³.

³ فضيل شبلي، نصوص ومراجعة، يتعلق بعلاقات العمل، المادة 11، المؤرخ في 21 أبريل 90 من قانون رقم 21، 1990، ص 13.

3- توظيف العمال المتعددي التخصص: إن الأفراد المتعددي التخصص في الدراسة يمكنهم شغل أكثر من وظيفة وهذا يصعب الأمر على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يوجه هذا الفرد في التخصص الذي يتحكم فيه بكفاءة عالية. و في بعض الأحيان تعطى إليه أكثر من وظيفة وهذا ما يكشف التخصص الذي يتحكم فيه بكفاءة عالية أو لزيادة خبرته.

المطلب الرابع: مشاكل التوظيف للمؤسسات ذات عمل مؤقت :

إن العمل المؤقت يتطلب توظيف عمال مؤقتين ويكون مصدر التوظيف لهذه الفئة من العمال من طرف مؤسسة أخرى عن طريق العقود، وذلك في حالة تعاقد المؤسسة ذات العمل المؤقت مع مؤسسة أخرى لتأجيرها نوع معين من العمال ولمدة مؤقتة، وذلك يتطلب تدخل المؤسسة التي أجريت للعمال هذه العملية، وتلجأ المؤسسة إلى توظيف العمال عن طريق العقود حسب طبيعة العمل، وإن هذا النوع من التشغيل يتطلب شروط وقواعد يلزم احترامها لإبرام العقد بصفة قانونية، بحيث أن المؤسسة المستأجرة تكون ملزمة بحقوق الخدمة للمؤسسة التي أعطيت لها العمل المؤقت ويكون العقد مكتوبا وليس معنويا قبل بدء العمل من الطرفين ويجب احترام البنود، كأن تستأجر المؤسسة لمدة تسعة أشهر وإذا انتهى العمل الملزم به في العقد خلال ثلاثة أشهر الأولى فإن المؤسسة ملزمة بدفع تكاليف السنة أشهر الباقية، كذلك على المؤسسة توظيف العامل في حالة عدم قدرته على العمل أي لما لا يتوفر على الشروط التي تستحقها من العمال المستأجرين فتقوم بفسخ العقد، ولقد أصبحت المؤسسات تعتمد على التوظيف المباشر عن طريق العقود لفترات العمل التي يتقيد بها العامل¹.

¹ . قاسم سيد علي، رابيس عمر، مرجع سابق، ص 37.

خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل نستخلص أن التوظيف هو عملية مهمة في المؤسسة لاستمراريتها وبقائها، إذ بواسطتها يتم تزويد المؤسسات بالقوى العاملة اللازمة لها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بتحديد الاحتياجات، ثم جذب الأفراد، وحسن اختيارهم، وهذا لا يتم إلا بوضع إستراتيجية سياسة للتوظيف تسعى لتحقيق أهداف لفائدة المؤسسة ولفائدة الأفراد المنتمين إليها، فالحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية يكون في صالح المؤسسة ووضع كل فرد في المنصب الذي يناسبه يحقق الرضا عند العامل ويحفزه على العمل أكثر.

وتتأثر التوظيف بعوامل داخلية مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة وشروط المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وعوامل خارجية تتمثل في التقدم التكنولوجي الذي يؤثر على نوعية اليد العاملة أي ذات التأهيل العلمي والكفاءة العالية، وكذلك الوضع الاقتصادي الذي يؤثر على حجم المؤسسة، فالتوسع نشاطها يحتاج إلى أفراد جدد لتغطية هذا الاتساع والعكس صحيح، وتعتبر مرحلة تحليل الوظائف المرحلة الأولى من مراحل إستراتيجية التوظيف وأول خطوة فيها، وإن دراسة الوظائف يبدأ مع تحديد الشروط والمواصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة، وتحقق هذه العملية عدة أهداف تتمثل في توضيح هوية الوظيفة وتحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين والترقية والنقل، كما تخضع توصيف الوظائف إلى مبادئ أساسية لا بد من مراعاتها عند تحليل الوظائف والتي من شأنها أن تعطيها فعالية أكثر باعتبارها أدوات توجيه.

و بعد توصيف الوظيفة تجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف بواسطة عدة طرق التي تقوم بالمراقبة المباشرة على العمال وكيفية أدائهم لعملهم مع تسجيل الملاحظات. وعند الانتهاء من عملية تحليل الوظائف ودراستها وتحديد مواصفات الشخص الذي سيشغلها تبدأ عملية تحديد حجم الأفراد اللازمين حسب الوظائف المتوفرة ووضعها على شكل مخطط. كما تواجه عملية التوظيف عدة عراقيل ومشاكل، سواء الصعوبات التي تواجه تحليل الوظائف مثل التحيز و الميولات الشخصية التي تتواجد عند بعض القائمين بهذه العملية وغياب الموضوعية أو مشاكل خاصة بفئة العمال كتوظيف العنصر النسوي أو الأجانب.

و لا يكفي أن يكون تطور إستراتيجية التوظيف جيدا وملائما حتى يكون قابلا للتحقيق بل يجب أن يكون هذا التطور معروفا من قبل الممثلين المعنيين وأن يجند كل الأشخاص المعنيين لإنجاح هذه العملية.

ولقد أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيرا بعقد العمل الذي اعتبره إحدى أهم الركائز والوسائل الرئيسية لتطوير علاقات العمل ومن ثم الدخول في عالم الشغل إلى جانب استعماله وسيلة ثابتة والمتمثلة في عقد العمل محدد المدة الذي يعتبر من الوسائل الجديدة والمحاربة للعوز الاقتصادي ولو كان ذلك بصفة مؤقتة، وذلك من خلال إصدار جملة من المواد القانونية التي تحمي الأطراف المتعاقدة من جهة وكيفية سير العمل بهذا النوع من العقود من جهة ثانية، ولقد قام كذلك بتحديد المدة القانونية للعمل لهذا النوع من العقود النهائية القانونية للعمل من خلال أيضا جملة من القوانين التشريعية المؤسسة له.

الفصل الخامس:
إستراتيجية الإستقطاب في
ظل التدويل

تمهيد:

تعد عملية الاستقطاب أهم مرحلة للبحث وجذب الأكفاء والمؤهلين للوظيفة، وهي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل والتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة. ويتم ذلك عن طريق وسائل متعددة، وتوظيف الإعلان الموسع والمكثف كمدخل للباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة يتيح للإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر.

وبعدما تقوم المؤسسة بعملية التخطيط لمواردها البشرية وذلك بالعمل على تحليل الوظائف وتحديد المواصفات التي تتطلبها، تشرع في البحث عن أفضل المرشحين لشغل الوظائف المتوفرة والتي تتوافق مع هذه المناصب، فتقوم باستقطاب واستمالة عدد من المرشحين الراغبين في العمل لسد احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة، والتي يجب أن تكون تتمتع بكفاءات و مهارات تتناسب مع الوظائف، حتى يتم الفصل بين المتقدمين للوظائف واختيار أحسنهم وأكفأهم حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها باعتبار أن للعنصر البشري أهمية بالغة في نجاحها أو فشلها.

و سأطرق في هذا الفصل إلى الاستقطاب: ماهيته، أهدافه ومصادره، والتعرف على بدائله في حال تعذره، وأخيرا التعرف على علاقة الاستقطاب بالتوظيف وأهم العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب.

المبحث الأول : الاستقطاب ومصادره

المطلب الأول: التخطيط المسبق للوظائف و الكفاءات:

قبل عملية الاستقطاب التي تسعى من خلالها المؤسسة لجذب الكفاءات الشابة, تقوم بوضع "تخطيط مسبق" لحاجاتها من الموظفين و الكفاءات ضمن مختلف المستويات و حسب عديد التخصصات, و هذه العملية أي "التخطيط المسبق" تهدف إلى تصميم , تنفيذ و مراقبة الاستراتيجيات و الممارسات التطبيقية التي تسعى التقليل المسبق للفرق بين الحاجات و الموارد الخاصة بالمؤسسة, و ذلك على المستوى الكمي- فيما يخص العدد- و الكيفي – فيما يخص نوعي الكفاءات المطلوبة "1 , إذا ما يسبق الاستقطاب هو التخطيط المسبق الذي ينقسم إلى عنصرين هامين هما 2:

- التسيير التنبؤي للوظائف
- التسيير المسبق للكفاءات

تتأثر عملية التخطيط المسبق بعدة عوامل حيث تجدر الإشارة إلى أهمية التخطيط في ظل المتغيرات و نذكر منها 3 :

- التغيير التكنولوجي
- التغيير في السياسات الحكومية
- التغيير في النشاط الاقتصادي العام
- التغيير في سلوك المنافسة
- التغيير في المعايير و الاتجاهات الاجتماعية
- التغيير في الموارد البشرية و المادية

التخطيط لن يكون استراتيجيا, إلا إذا قام بتحديد دور المنظمة أو المؤسسة في البيئة التي تعيش فيها , خاصة في ظل العولمة و المنافسة الشرسة و كذا طريقة و أسلوب استخدام و توظيف

¹.Maxime.M . Gestion des Ressources humaines .Opcit.p.19.

² .Opcit.p.20.

³ . بن حمود سكيبة .مدخل للتسيير و العمليات الإدارية. دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع.الجزائر,2012,ص 65.

الموارد و الإمكانيات و العمليات التشغيلية و الإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف طويلة المدى أي الأهداف الشاملة للإستراتيجية الخاصة بمشروع المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مفهوم الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة².

و يعرف الاستقطاب أيضا على أنه عملية اكتشاف مرشحين ملائمين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة مستقبلا في المؤسسة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف³.

كما يتضمن الاستقطاب البحث عن العمال وجذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويتحدد حجم مجهود المؤسسة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها⁴. ويعني أيضا العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة⁵.

المؤسسات المتعددة الجنسيات تحدد طريقة الاستقطاب بل و تعطيهما أبعاداً أكثر من اقتصادية، أبعادا اجتماعية و ثقافية و قد جاء في تصريح مدير التوظيف و الاستقطاب "sourcing" لمؤسسة "دانون" "نحن بصدد تطوير صورة علامتنا التجارية لدى الكفاءات الشابة من خلال حملة إعلامية دولية فريدة من نوعها⁶ "Danone People", نضع في قلب اهتماماتها العامل البشري أو الأشخاص".

المطلب الثالث: أهداف الاستقطاب:

يسعى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي :

- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة.
- إبراز وتسويق دور المؤسسة الإستخدامي أمام الرأي العام.

¹ نور الدين حاروش . إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق , ص 42.

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 90.

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص 117.

⁴ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية (طبع، نشر، توزيع)، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 103.

⁵ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعية المفتوحة، ليبيا، 1994، ص 152.

⁶ Déclaration du Directeur Sourcing. In Revu APEC , 19/12/2004 , « Mémoire groupés »

- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الإيجابية أمامهم.
- جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم¹.
- يعمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المؤسسة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة.
- يحاول البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف الشاغرة بحيث يكون مراعيًا لخطة الموارد البشرية².

المبحث الثاني: مصادر الاستقطاب

المطلب الأول: مصادر الاستقطاب:

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من القوى العاملة عن طريق إعداد خطة للقوى العاملة والتي تحدد بدورها الوظائف ومواصفات الأشخاص الذين سيشغلون هذه الوظائف، لابد عليها أن تحدد المصادر التي يمكن أن تحصل منها على الأفراد الراغبين في شغل هذه الوظائف. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى نوعين مصادر داخلية وأخرى خارجية:

المصادر الداخلية:

المصدر الداخلي يبدأ حلاً مثاليًا لأن المؤسسة تعرف المرشحين. الترقية، الحراك، هي وسائل للتحفيز لا يمكن إهمالها، حيث أن المرشحين يحملون مسبقًا الخبرة و كذا ثقافة المؤسسة و هذا يضمن استقرارها داخليًا³.

إن ما يقصد بالمصادر الداخلية هو الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إلى هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة⁴.

¹. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، (ب.ت)، ص 160.

². صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 151.

³. Moreno (M.), Gestion de RH, Ed Dunod, France, 2008, p26.

⁴. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 143.

والمصادر الداخلية للتوظيف التي تعتمد المؤسسة للحصول على اليد العاملة هي عبارة عن العمال الذين يعلمون في المؤسسة في الوقت الحالي أو السابق للحصول على عدد الوظائف الشاغرة أو الجديدة ومتطلباتها بين مهارات وقدرات وخبرات من تخطيط القوى العاملة وبرامج تحليل وتقييم الوظائف، وتقوم الإدارة بالإعلان عن هذه الوظائف داخل المؤسسة في مكان معروف للجميع، وتعتبر بذلك وسيلة لدراسة وحصر السوق الداخلية للعمال، ويشترط في هذه الإعلانات أن تحتوي على أسماء الوظائف الشاغرة، وكذلك الشروط المطلوبة لتنفيذها إضافة إلى الصنف الذي تنتمي إليها داخل الهيكل التنظيمي¹.

وتتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب فيما يلي :

1. الترقية:

يعطى بعض الأفراد العاملين بالشركة فرصة لشغل الوظائف بها، وتسمى هذه السياسة بسياسة الترقية من الداخل والتي تتبع بالنسبة لشغل الوظائف الكتابية والإشرافية والإدارية. ويقصد بالترقية هو نقل الموظف أو العامل من وظيفة إلى أخرى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة، أي نقله إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر صعوبة، ويتبع ذلك غالباً زيادة في الأجر تبعاً لزيادة الأهمية أو الصعوبة².

والترقية تمثل التعيين في وظيفة أصعب تحتاج إلى مهارة أكثر ومسؤولية أكبر وبالتالي تستحق راتبا أفضل.³ يلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

وتقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية والتي تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

¹ حنفي محمد سليمان، إدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية، مصر، (ب.ت)، ص 210.

² إبراهيم عبد الهادي السليجي، المرجع السابق، ص 302.

³ حنفي محمد سليمان، المرجع السابق، ص 374.

كما توجد بعض الترقيات التي لا يصاحبها زيادة في الأجر وإنما تنطوي على رفع المركز وتسمى بالترقيات الجافة، ويهم هذا النوع من الترقيات أعضاء الإدارة العليا من المؤسسة والذين يهتمون بالمركز أكثر منه بالزيادة المادية في الدخل¹.

ويجب أن تتوفر في الفرد الشروط والخصائص والصفات التي تحتاجها طبيعة الوظيفة، إذ لا يكفي وضع الموظف أو العامل في وظيفة أعلى لأنه قد أمضى مدة معينة في خدمة المؤسسة أو أن يكون أقدم زملائه وإنما لابد أن تتوفر لديه شروط شغل الوظيفة التي سيرقى إليها تبعاً لما تحتاجه تلك الوظيفة، من مؤهلات دراسية، ونضج عقلي وانفعالي، إلى جانب كم الخبرة اللازمة².

إذن تعتبر الكفاءة و الأقدمية عاملان مهمان في الترقية، وتطبق المؤسسة الأقدمية في الحالات التي تتساوى فيها كفاءة الأفراد، ونظراً لأهمية الكفاءة يجب توفير نظام لتقييم وانجاز الوظائف في المؤسسة وهذا للحصول على تقارير عمل ذات خصائص معينة مثل : السلوك، المبادرة والسمات الشخصية والاستعداد للتطور الذاتي.

الشفافية و المساواة بين الموظفين هي أساس التوظيف الداخلي و التي تخضع لبعض القواعد مثل³ :

- الإعلان عن المناصب الشاغرة.
 - جدول التغييرات في المناصب.
 - عرض مواصفات، حوافز و كل ما يتعلق بالمنصب.
- و عليه فالترقية في المؤسسات عادة ما تتم حسب ثلاث مبادئ هي:

أ- مبدأ الترقية بالأقدمية :

يفرض هذا المبدأ بأن يرقى الموظف إلى وظيفة أعلى إذا كان هو أقدم المترشحين لهذه الوظيفة لكن لهذا المبدأ آثاراً سيئة على العمل وعلى الموظف نفسه، على الرغم من أنه في نظر الموظفين القدامى مبدءاً عادلاً بتحقيقه غرض الترقية.

¹. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 208.

². إبراهيم عبد الهادي السليجي، المرجع السابق، ص 302.

³. Moreno (M.), op cit, p 27.

و الملاحظ أنه ليس بالضرورة أن يكون أقدم الموظفين أكفأهم، فكثيرا ما يكون الموظفون الجدد أكثر كفاءة من الموظفين القدامى، وذلك لأنهم قد يكونوا على جانب كبير من الذكاء أو أنهم تلقوا تكويننا حديثا عالي المستوى وباستعمال تقنيات تكنولوجية حديثة.

وعليه فإنه ليس من الشرط أن يكون أقدم الموظفين المترشحين لهذه الوظيفة هو القادر على أداء مهامها بجدارة، وإن العلاقة بين الأقدمية والخبرة ليست دائما ايجابية خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تفتقد إلى أدنى المبادئ العملية، وتصبح إجراءات التوظيف كتحميل الوظائف وتقييمها ونظام الاختيار الجيد يجعل من الأقدمية مكسبا لزيادة الخبرة.

كما أن الأقدمية في المناصب العليا في المؤسسات والوظائف العمومية يمكن أن يكون لها تأثيرا سلبيا على الخبرة والكفاءة في وسط يسوده مناخ غير مناسب للعمل، كانهدام المعنويات وقلة روح المبادرة والبحث والتطوير في الوسط الثقافي على أساس الشخصية وروح المبادرة¹.

ب- مبدأ الترقية بالكفاءة :

تتضمن ترقية موظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى إذا أثبت أنه جدير بتحمل مسؤوليته لمواصفاتها، وأنه أظهر امتيازات وكفاءة يشهد له رؤساءه بها من خلال ملاحظاتهم وتقاريرهم.

وهذا المبدأ هو أعدل المبادئ، غير أن طريقة تطبيقه جعله أسوأ من مبدأ الأقدمية المطلقة لأن وسائل تقدير الكفاءة المعمول بها في المؤسسات في كثير من الأحيان هي وسائل ذاتية، تتوقف على أحكام وتقديرات الرؤساء التي من خلالها تنفذ الذاتية والتحيز والمصلحة مما يضع الموظف الكفاء أمام الموظف الذي هو أقل منه كفاءة وجدارة.

ثم إن الموظفين إذا شعروا بأن إمكانية ترقيةهم متوقفة على آراء وتقديرات المدراء، يصبحون يوجهون أعمالهم وخدماتهم لصالح المدير كفرد وليس لصالح المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تحطيم الإمكانيات والقدرات والمبادرة والإبداع.

لذلك لا بد من وضع مقاييس خاصة ودقيقة لتقدير الكفاءة اللازمة للمواصفات المطلوبة، وأن يتم الحكم في ذلك بواسطة لجنة محايدة.

ج- مبدأ الترقية بالكفاءة مع الأقدمية :

ويقصد بها أن تؤخذ الكفاءة و الأقدمية بعين الإعتبار عند ترقية الموظف إلى منصب أعلى، في حالة وجود مناصب شاغرة أرادت المؤسسة أن توظف بها أفراد من الداخل. فمبدأ الترقية بالأقدمية مع الكفاءة يخضع إلى اختبارات الأداء للأفراد الراغبين والمعينين لهذا المنصب، إضافة إلى ذلك مقاييس الأقدمية للذين أكملوا مدة زمنية محددة والذين حصلوا على خبرة كافية في هذه الفترة، والتي تمكن المسؤولين من الاطمئنان على وصولهم إلى مستوى مسؤولية المنصب الجديد¹.

2. النقل الوظيفي:

يكون النقل مصدرا لاستقطاب الأفراد عندما تكون سياسات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات الأفراد فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي².

وشغل الوظيفة الجديدة عن طريق النقل يعني تحويل الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث المركز الأدبي والأجر، ويترتب عن هذا النقل تغيير الفرد للجماعة التي يعمل معها، أو المكان أو الوحدة التنظيمية، والغرض من ذلك هو وضع الفرد في المكان الذي تكون المؤسسة بحاجة أكبر إليه، ويتضمن عادة على تغيير التكليف والذي من شأنه أن يتيح للفرد الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضله ويستطيع القيام به بكفاءة أكبر³.

و عملية التحويل أو النقل للموظفين بين الوحدات تتم بطريقتين:

- **الطريقة الأولى :** إدارة المؤسسة تقرر هذا التحويل بدون رأي مسؤولي الوحدات في هذا الشأن، إذ تأمر مصلحة المستخدمين بتقليص عدد الأفراد دون مشاركة قرار العمال.
- **الطريقة الثانية :** في هذه الطريقة تقوم مصلحة المستخدمين بالتنسيق مع مسؤولي الوحدات التي تعرف فائضا في عدد الأفراد بغرض دراستها، لمعرفة المستخدمين المتوفرين وإمكانية انتقاء أحسن الأعضاء لشغل المناصب الموجودة أو الشاغرة وذلك بدون التأثير على حسن سير الوحدات والقطاعات.

¹ . المرجع نفسه، ص 82.

² . أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 145.

³ . عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 208.

ونقل الموظفين لا يعني التغيير في المهام ولا يعتبر دائما ترقية، إنما تنشأ الحاجة إليه في العادة نتيجة :

- إلغاء الوظيفة بحد ذاتها.
- طلب التغيير من قبل الموظفين، والاستجابة لذلك إن كانت الأسباب مقنعة.
- اعتقاد الإدارة بأن الموظف لم يوضع في المكان المناسب وعليه يتم نقله إلى وظيفة أخرى.
- التغييرات التي تنشأ لحاجة المؤسسة لبعض أنواع الوظائف الخاصة والمعينة.
- الاتصال الشخصي : وهي الاستعانة بالعلاقات الشخصية لاختيار الأفراد وإدماجهم في الوظائف الجديدة.
- الإعلانات الداخلية : أي الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة، والتي تعتبر بمثابة طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف خالية، وتتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة عن الوظائف المتاحة أو عن طريق إرسال مذكرة إعلامية للمشرفين، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق والفترة الزمنية، وبعد أن ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة المعلن عنها إلى قسم الموارد البشرية يتم اختيار الأنسب¹.

المصادر الخارجية:

ويقصد بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل². فعندما لا تجد المؤسسات احتياجاتها من القوى العاملة من المصادر الداخلية تلجأ إلى نوع آخر وهي المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة، والمصادر الخارجية متنوعة ومتعددة ويكون من الضروري اللجوء إلى أحد هذه المصادر للحصول على اليد العاملة المطلوبة، فمهما يكون لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة فلا بد من الاستعانة بالمصادر الخارجية للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات الخاصة.

¹. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 90.

². أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 146.

مهما تنوعت طرق التوظيف الخارجي، على المؤسسة إيصال رسالة مباشرة للباحثين عن العمل مفادها "أنا أوظف"، حيث أن عملية التوظيف خارجياً، تكلف المؤسسة 25% من الأجر السنوي للموظف الجديد مهما كانت طريقة توظيفه¹.

وتتمثل المصادر الخارجية للتوظيف فيما يلي:

1- الإعلان:

يعتبر الإعلان من أهم المصادر الخارجية للاستقطاب للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من الأفراد داخل المؤسسة²، وهو من أكثر الوسائل استخداماً في الاستقطاب، ولقد ازدادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وزيادة المستوى التعليمي للأشخاص وانتشار وسائل الاتصال السمعية والبصرية، والذي قد يكون أيضاً في الصحف والمجلات المتخصصة.

وهناك وسائل خاصة تخاطب فئات معينة في مجالات تخصصاتهم، كمجلة التجارة لخريجي كلية التجارة ومجلة المهندس التي تخاطب خريجي كلية الهندسة ويقراها مهندسو الإنتاج، ولا بد من نشر معلومات عن المؤسسة ونوعية الوظائف، ومواصفات الوظيفة، وهذه المعلومات تعطي للمتقدم إمكانية التعرف مسبقاً على مدى توافر الشروط المطلوبة في الإعلان قبل تقديم طلب الالتحاق³.

وعلى المؤسسة أن تحدد وتختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما بالنسبة للوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في المجلات أو النشرات المتخصصة، أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات والتي تتولى المؤسسة تدريب المتقدمين إلى العمل، تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في أجهزة الإعلام كالراديو والتلفزيون، و في جميع الحالات فإن تلك المؤسسات أو الشركات تقوم بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد.

وهناك عدة شروط يجب توفرها في الإعلان:

- أن يتم نشر الإعلان في وسيلة واسعة الانتشار كالجريدة التي يتم تداولها يومياً.

¹. Weiss (D.) et autre. Ressources humaines. Ed D'organisation, France, 2005, p 37.

². محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 120.

³. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 209.

- أن يتضمن الإعلان كافة المعلومات المطلوبة عن الوظيفة ومن يشغلها والمؤسسة وأهدافها.
 - الوضوح والدقة في الإعلان.
- أما عن كيفية إعداد وتصميم الإعلان فعادة ما تساعد أقسام الإعلان في الصحف والجرائد في شرح تكاليف الإعلان وتقديم النصح في تصميمه، لأن هدفهم هو بيع مساحات ومن ثم ليس من الضروري أن تكون مساحة الإعلان في الحجم الذي يقترحونه، كما أنه يمكن أن تتفاوض على المساحة.
- ويتميز الإعلان الفعال بالاختصار والوضوح والتركيز على المجالات الأساسية في الوظيفة مشجعا الاستجابات، كما يجب أن يصمم الإعلان بعناية حتى لا يحدث تفرقة على أساس من الجنس أو العنصر أو الحالة الاجتماعية وينبغي أن يتضمن المعلومات التالية:
- عنوان الوظيفة.
 - ما تتضمنه الوظيفة من أعباء.
 - الفوائد والمزايا المقررة للوظيفة.
 - الموقع.
 - النوعية المطلوبة لشاغل الوظيفة.
 - الطريقة التي تتبع للتقدم للوظيفة¹.
- ## 2- المدارس والجامعات والمعاهد:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس والجامعات بغرض جذب أحسن خريجها للعمل بها²، خاصة بعد أن أصبحت الوظائف والأعمال أكثر تعقيدا والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خريجي المدارس الفنية والجامعات. وهنا يتم الاتصال المباشر مع الجامعات والمعاهد والكليات ومراكز التدريب المختلفة التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة، حيث ترسل المؤسسة مندوبا لها إلى هذه المعاهد

¹. كارن لأنز، الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص 26.

². أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 145.

لإجراء المقابلات الأولية، وعندما تتوفر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد يتم استدعاؤه للمؤسسة لإتمام الإجراءات¹.

3- وكالات ومكاتب التوظيف :

توجد مكاتب للتوظيف في مختلف دول العالم بحيث يتم تسجيل أسماء طالبي العمل من العمالة العادية أو الماهرة، وكذلك الحال بالنسبة لمختلف المهن والوظائف الفنية والإدارية، ويمكن للمؤسسة الرجوع إلى هذه المكاتب للاستدلال منها على الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات الأساسية للنجاح لشغل الوظائف الشاغرة²، وتعد مكاتب ووكالات التوظيف همزة وصل بين المؤسسات وطالبي العمل ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف :

- وكالات ومكاتب عامة : هي مكاتب حكومية تديرها الدولة وتشرف عليها تعمل عادة تحت إشراف وزارة العمل، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، فيتم تسجيل أسماء العاطلين لديهم وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على عمل، وهذه المكاتب والوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي همزة وصل بين المؤسسات وبين طالبي العمل³.

- وكالات أو مكاتب خاصة : هي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب الأفراد واختيارها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفهم إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المؤسسات لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب الأفراد من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة⁴.

وبعض تلك الوكالات تستقطب طالبي الوظائف دون أن تطالبهم بأية رسوم أي العارض يدفع تكلفة التوظيف وليس المترشح، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة العارضة للوظائف الشاغرة ليست مجبرة على توظيف المرشحين المرسلين من طرف الوكالة، ولكن بالمقابل من واجب المؤسسة إعلام الوكالة الفوري في حال تم سد فراغات أو ثغرات المؤسسة التي سبق وصرحت عنها للوكالة صف إلى ذلك فإن بعض الوكالات تلعب دوراً هاماً في استقطاب المدراء

1. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 90.

2. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 210.

3. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 147.

4. نفس المرجع السابق، ص 147.

ذوي الكفاءات العالية أو النادرة وتتقاضى من المؤسسات أتعابا مقابل ذلك، حتى في الحالات التي لا يتم فيها توظيف المدراء من جانب بعض المؤسسات¹.

4- الجمعيات والنقابات المهنية:

تلعب الجمعيات والنقابات المهنية دورا هاما كمصدر للقوى العاملة، فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال والأفراد الباحثين عن العمل، وذلك لترشيح من يصلح من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسات، وتلعب النقابات المهنية أو العمالية بالذات دورا رئيسيا كمصدر هام بالنسبة لأنواع معينة من الأفراد، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتعاقد مع أي فرد من هذه الفئة إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها، إذ تتعهد في هذه الحالة بتوريد العدد المطلوب من الأفراد لصاحب العمل في الوقت المحدد وبشروط العمل المتفق عليها².

5- أفراد المؤسسة :

تشرك كثير من المؤسسات أفرادها في عملية الاستقطاب، وقد تكون هذه الأنظمة للاستقطاب رسمية من خلال استخدام وإتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون وعد لفظي بالتعيين وأحيانا قد يمنح الفرد الذي رشح فرد آخر للتعيين حوافز أو علاوات، فالموظف بالمؤسسة لديه معلومات تامة عنها وأيضا عن الفرد الذي يرشحه للعمل بها، وهو بهذا الشكل يعتبر مصدرا للاستعلام منه عن الفرد المناسب، فقد اتضح من دراسة قامت بها مؤسسة ميتشيغن بيل Michigan Bell * أن 40% من الأفراد المتقدمين للعمل والمرشحين بواسطة الموظفين بالمؤسسة تم قبولهم للعمل بها مقابل 11% من كافة المصادر الأخرى³.

6- التقدم المباشر للمؤسسة :

تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، بحيث تقوم بالاحتفاظ بالطلبات التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم،

1. حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 174.

2. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 123.

* مؤسسة أمريكية للاتصالات ورمزها AT & A مقرها بميتشيغن.

3. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 210.

ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم¹.

7- جمعيات قدامى الطلبة:

هي جمعيات تضم الطلبة القدامى لمختلف المعاهد و الجامعات حسب الدفعات و التخصصات، حيث تقوم بتعريف الطلبة على مجال العمل و الحياة المهنية بعد التخرج².

8- طلبات العمل عبر الجرائد:

تخصص العديد من الجرائد حكومية أو خاصة جزءا من بعض الصفحات لإعلانات طالبي التوظيف و بالمجان و قد يوفر ذلك فرصا للتشغيل، لصاحب الطلب و المؤسسة الباحثة عن موظفين على حد سواء³.

9- معارض التوظيف:

هي معارض تنظم سنويا لطرح مسألة التوظيف بصورة أكثر احترافية بين أيدي العامة: طلبة، موظفين، تلاميذ و غيرهم⁴.

10- الانترنت:

تعد الانترنت أحدث وسائل التوظيف الأكثر تطورا على الإطلاق، حيث نجد العديد من المواقع التي تعرض طلبات المترشحين من جهة، و احتياجات المؤسسات من جهة أخرى.

- « Emploitic » يعد أهم تلك المواقع عبر الشبكة العنكبوتية.
- « Emploi Partner » هو موقع آخر عبر نفس الشبكة.
- « Face book » هو أحد المواقع التفاعلية الاجتماعية، و هو موقع خاص بالدردشة، التعارف و إنشاء النوادي الافتراضية، لكنه طريقة أخرى للمؤسسات الراغبة في ضم كفاءات ذات روح قيادية و بمواصفات احترافية.

¹. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 147.

². Weiss (D.) et autre, op cit, p43.

³. Ibid, p44.

⁴. Guerrero (A.), Les outils des RH, éd Dunod, France, p25.

المطلب الثاني: تقييم مصادر الاستقطاب:

إن عملية المفاضلة والاختيار بين المصادر الداخلية والخارجية ليست بالعملية السهلة فلكل من المصدرين عيوبه ومزاياه، لذلك يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرار لاختيار المصدر مستندة إلى دراسة موضوعية، تأخذ هذه المزايا والعيوب بعين الاعتبار.

1- مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلية .

- مزايا مصادر الاستقطاب الداخلية :

من بين الإيجابيات التي تتميز بها المصادر الداخلية للاستقطاب ما يلي:

- توفير فرص التقدم والترقية للعاملين، الأمر الذي يولد فيهم الدافع على العمل و الاطمئنان لحياتهم المهنية في المؤسسة، ويمنع الاستغناء عن الأفراد، وفي هذا ذكر Bejvin William رئيس مجلس إدارة شركة بريك شو الأمريكية أنه من سياسة المؤسسة أن تعطى موظفيها ميزة الترقية، كما سمحت بإعطاء الفرص، وأنه إذا لم يكن لديها من يستطيع بكفاية القيام بوظيفة ما، فإنه لن يكون من الإنصاف إحضار موظفين من الخارج¹. وبالتالي فإن الاستقطاب الداخلي يسمح بتحقيق :

- الاستغلال الأمثل للأفراد العاملين بالمؤسسة، وذلك بالاستفادة من قدراتهم وخبراتهم بحكم أنهم على دراية بظروف العمل وقواعده في المؤسسة.
- إن استعمال المصدر الداخلي يؤثر بالإيجاب على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة عندما توفر لهم فرص الترقية الذي عادة ما يصاحبه زيادة في الرواتب.
- تكلفة الاستقطاب الداخلي منخفضة مقارنة بالاستقطاب الخارجي، وإن استخدام المصادر الداخلية يضع إدارة المؤسسة في موقف ممتاز لتقييم مقدرة الأفراد بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ بكل فرد يعمل في المؤسسة يسجل كامل خدماته السابقة ومقدرته ومؤهلاته².

- عيوب مصادر الاستقطاب الداخلية :

- على الرغم من هذه المزايا التي ذكرناها فإنه يبقى للاستقطاب الداخلي عيوب عديدة نذكر منها :
- حرمان المؤسسة من طاقات وكفاءات جديدة ذات خبرات ومعارف وقدرات جديدة.

- الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم¹.
- تدهور في الإنتاجية بسبب عدم امتلاك المؤسسة للأفراد الحاملين للمهارات والخبرات الكافية التي تتطلبها الوظائف الشاغرة أو المستخدمة².
- ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب للعاملين القدامى على الوظائف الجديدة الأمر الذي قد يزيد من تكلفة هذه السياسة³.
- إن استعمال الاختيار الشخصي يعطي إمكانية ظهور قنوات غير رسمية في الاختيار وذلك بالتحيز لطرف معين مما يؤثر على المرشحين في الداخل.

2- مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الخارجية :

للمصادر الخارجية أيضاً مزايا وعيوب تتمثل فيما يلي:

- مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية :

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي :

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة، عكس الحال عندما يقتصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط.
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- التعيين من الخارج يكون أقل تكلفة وأسهل في حالة العاملين الفنيين، والمهرة والإداريين. إذ أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية وهو الشيء الذي يكلف المؤسسة.
- لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة خاصة إذا كانت المؤسسة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.

- عيوب مصادر الاستقطاب الخارجية :

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي :

¹. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 188.
². حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 169.

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.
- طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة، فهناك احتمال أن يستغرق الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل ومعرفة سياسات وإجراءات المؤسسة وهنا سيكون عبئاً عليها.
- الاتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء.
- الأفراد الذين يتم اختيارهم عن طريق مكاتب التوظيف قد لا يتوافقون مع متطلبات العمل.
- قد يأخذ هذا النوع من المصادر وقتاً أطول وتكاليف باهظة خاصة فيما يتعلق بالإعلانات¹.

3/- بدائل الاستقطاب:

إن الاستقطاب لا يكون دائماً الأمثل والمناسب لملء الوظائف الشاغرة، وهذا في حالة ضيق الوقت في تطبيق عملية الاستقطاب، وإن ازدياد الطلب لسلع وخدمات المؤسسة والاستجابة الفورية لتلبيته لا يسمحان لإدارة المؤسسة بممارسة العملية الاستقطابية بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك فإن الاستقطاب والقيام بالتوظيف الفوري بهدف التجاوب مع الطلب المتزايد قد ينعكس سلباً على المؤسسة، ويترك إدارة هذه الأخيرة في فراغ، فلا تعرف كيف تتصرف مع هؤلاء الأفراد الجدد الذين وظفتهم، في حال تراجع الطلب أو تدهورها فجأة.

كما أن الارتفاع في تكاليف العمالة أدى بمعظم المؤسسات إلى التحول عن طرق الاستقطاب واستبدالها بطرق بديلة.

ومن أهم بدائل الاستقطاب ما يلي :

أ- التوظيف المؤقت:

عندما يكون هناك ازدياد مفاجئ في الطلب على السلع والخدمات في المؤسسة قد تلجأ هذه الأخيرة إلى التوظيف المؤقت لتزويد احتياجاتها من القوى العاملة، ونظراً لقلّة تكاليف هذا البديل فلقد أصبح أكثر البدائل استعمالاً.

¹. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 89.

ومن مزايا استخدام التوظيف المؤقت إضافة إلى قلة تكاليفه، سرعة الاستعانة به لأنه متوفر بشكل دائم.

قانونياً يسمى ب (ETT)، "مؤسسات العمل المؤقت" « Entreprises de Travail Temporaire ». و يرتبط الموظف المؤقت بالمؤسسة بعقد يسمى "عقد خاص بمهمة" « Le contrat de mission »، يحدد ساعات العمل، أماكن العمل، الأجور المدفوعة و خصائص العمل المنجز¹.

ب- التوظيف الإضافي:

يقصد بالتوظيف الإضافي زيادة ساعات العمل خارج أوقات العمل الرسمية أي الساعات الإضافية مقابل زيادة في الأجر أو الراتب، فعند زيادة الإنتاج في المؤسسة أو زيادة الطلب على السلع والخدمات تطلب المؤسسة من عمالها الذين يرغبون في العمل ساعات إضافية في وقت فراغهم أو عندما تسمح أوقاتهم بذلك، وذلك مقابل أجر، ولكن حتى يكون هذا التوظيف فعالاً فلا بد من وضع قواعد و ضوابط متعلقة بالتوقيت أي المدة الزمنية للعمل الإضافي أو قواعد متعلقة بالأجور الإضافية، لكن لهذه الطريقة عيوبها كذلك منها أن زيادة العمل سيتعب العامل ويرهقه.

ج- التوظيف بالتعاقد :

تلجأ بعض المؤسسات إلى التعاقد مع الأفراد لتغطية احتياجاتها من العاملين وذلك لفترة محددة وتكون علاقة العمل بين المؤسسة والفرد مبرمة في عقد يضع فيه كل من الطرفين شروطه، ويمكن فسخ العقد عند مخالفة أحدهما لشروط العقد. و هو كذلك: " تأدية مهام تكون ساعات العمل خلاله أقل بنسبة الخمس بالمقارنة مع ساعات العمل العادية ضمن الإدارة أو الورشات"².

د- التآجير Mise à disposition

يتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب في فترات النشاط حيث يتم مقابلة الاحتياجات القصيرة الأجل من الأفراد من خلال تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم، ولقد شاع استخدام هذا الأسلوب في

¹. Belanger (L.) et autre, Gestion de ressources humaines, éd ESKA, Paris, France, 1991, p213.

². Camerlink (G.H.), Le Contrôle du travail, Dalloz, Paris, France, 1982, p76.

المكاتب الإدارية وبهذا الأسلوب تضمن المؤسسة الحصول على الأفراد المدربين مع تجنب الآثار المترتبة على تعيينه بصفة دائمة والمتعلقة بالمعاش والتأمينات وغيرها من الامتيازات الأخرى¹.

ج- المناولة الداخلية **Sous-traitance interne**:

المناولة الداخلية هي خاصية تقديم خدمات معينة داخل المؤسسة المستضيفة، المهام أو الوظائف التي تدخل في نطاق العملية غالباً ما تكون مهام خارجة عن النشاط الأساسي للمؤسسة². مثل "خدمات الإعلام الآلي، أعمال خاصة بالحدائق، أعمال التنظيف، إطعام العمال، الحراسة و الأمن و أعمال صيانة للآلات".

• IDOINE, SHAPS, SAG ESSALAM هي أمثلة عن مؤسسات خاصة بالحراسة و الأمن.

• NET CLEAN, CLEAN UP هي مؤسسات خاصة بالنظافة و الاعتناء بالمساحات الخضراء.

مؤسسات المناولة الداخلية تخضع لمسئول داخل المؤسسة المستضيفة، لكنها تتمتع بسلطة خاصة، حيث تحدد العقود الصلاحيات لكل طرف، بما في ذلك أسعار و مدة التعاقد و مكان النشاط بالضبط.

معظم النشاطات المتروكة للمناولة الداخلية هي نشاطات تحتاج إلى تقنيات خاصة، أو تكوين متميز مثل الحراسة أو الصيانة.

و- المناولة الخارجية **Sous-traitance externe** :

في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى لانجاز بعض المهام خارج أسوارها.

المهام التي تنجز خارج المؤسسة هي نشاطات مكملة للمهام الرئيسية للمؤسسة³. مثلاً بعض المؤسسات التي تنتج مواد التنظيف السائلة تتعاقد مع مؤسسة أخرى مختصة في التغليف و التغليف لتوفير قارورات التعبئة.

¹. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 168.

². Moreno (M.), op cit, p28.

³. Camerlink (G.H.), op cit, p112.

4/- علاقة الاستقطاب بالتوظيف :

يوجد فرق كبير بين الاستقطاب والتوظيف إذ يعتبر مرحلة من مراحل التوظيف، فالاستقطاب هو عملية جذب واكتشاف الأفراد المرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، بينما التوظيف هو عملية إعطاء ووضع المترشحين الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة. فالنشاط الاستقطابي يعتبر مدخلا للنشاط التوظيفي.

ويختلف الاستقطاب والتوظيف من حيث الأهداف، فهدف الاستقطاب فهو جذب الأفراد إلى الوظائف الشاغرة، أما التوظيف فإنه يحقق أهدافه بعد انتقاء واختيار الأفراد الذين تم استقطابهم وقبلوا عروض التوظيف، وهدفه هو الاختيار الأنسب والأفضل من الأفراد المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، إذن لا يعتبر الاستقطاب سوى وسيلة للتعرف على الوظائف الشاغرة. و من وجهة نظر البعض فإن الاستقطاب ليس سوى آلية للتعرف على الوظائف الشاغرة، ولا بد لهم من اختيار آلية ترشدهم إلى الأنسب والأفضل من الوظائف الشاغرة، والخطوة الأولى والأساسية لتحريك تلك الآلية تأتي عن طريق التحري عن الوظائف والبحث عن المفيد منها¹.

أ- البحث عن الوظائف :

يجدر بنا أن نتعرف على الوسائل التي يستخدمها المرشحون خلال بحثهم وسعيهم للحصول على التوظيف، فالدراسات التي تطرقت إلى مصادر البحث عن الوظائف الشاغرة وجدت أن غالبية طالبي تلك الوظائف يستخدمون المصادر غير الرسمية والتي من أهمها الاتصال المباشر والاستعانة بالأقارب والأصدقاء، وبينت بعض الإحصائيات الناتجة عن دراسات، أن الباحثين عن الوظائف يستخدمون أكثر من مصدر واحد خلال بحثهم عن العمل.

ب- اختيار الوظائف:

يتزايد الطلب على الأفراد الأكفاء وقد يتلقى هؤلاء الأفراد عدة عروض للتوظيف، فالمرشح الذي ترغب باستقطابه وتوظيفه أكثر من مؤسسة يفاضل بين العروض ليختار العرض الذي يلبي على الأقل طموحاته وتوقعاته الشخصية والمادية. وقد يتلقى المترشح الواحد عرض أو عرضين، فتكون عملية اختيار العرض المناسب خاضعة لعدة عوامل منها العاملين التاليين :

¹. حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 180.

- **العوامل الموضوعية:** وتتمثل في الراتب، المنافع، موقع الوظيفة، فرص التقدم، سمعة المؤسسة، ساعات العمل، فرق العمل، ظروف العمل.
- **العوامل الذاتية:** وتتمثل أساسا في العوامل التي يدخل بعضها ضمن العوامل الموضوعية وهي الاستقرار الوظيفي، جو العمل، أسلوب وصفات الرئيس، نوع العمل، سمعة المؤسسة، رفاق العمل¹.

15- العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب :

- يعتبر الاستقطاب ناجحا إذا حقق أهدافه التي يسعى إليها مهما كانت المصادر التي اعتمدها، وتوجد عدة عوامل مؤثرة في نجاح الاستقطاب منها :
- **فعالية مصادر الاستقطاب :**

يجب أن تكون المصادر المعتمد عليها في الاستقطاب فعالة، فالتكنولوجيا الحديثة سهلت في توطيد العلاقة بين طالبي العمل والباحثين عن الأفراد، كما أنقصت من تكاليفها وإن ظهور الشبكات الإلكترونية سهل كثيرا من عملية الاتصال بين طرفي الاستقطاب، بل يعتبرها البعض من المصادر المثالية لها، إذ بإمكان طالبي العمل تقديم طلباتهم عبر الانترنت، كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى هذا المصدر لتغطية احتياجاتها من الأفراد بالاطلاع على ما هو متوفر من طلبات عمل، واختيار ما يناسبها بأسرع وقت وبأسهل طريقة مقارنة بالطريقة التقليدية.

- التنوع في العمال :

من العوامل المساعدة في إنجاح عملية الاستقطاب التنوع في الأفراد وهذا يصاحبه تنوع في أفكارهم ومهاراتهم.

- توقيت الاستقطاب :

العامل الثالث من عوامل نجاح الاستقطاب هو توقيت الاستقطاب، أي أنه على المؤسسة أن تحدد الوقت اللازم لفترة عملية الاستقطاب، فبعد تحديد احتياجاتها من القوى العاملة المراد استقطابها، وبعد تحديد العدد المطلوب على ضوء تلك الاحتياجات لا بد من حصرها بفترة زمنية لا يجب أن تتعدها.

¹. نفس المرجع، ص 180.

- قانونية الاستقطاب:

الاستقطاب هو وسيلة لبلوغ التوظيف وهذه الوسيلة تفشل بالطبع إذا اصطدمت بالقانون الذي يربها، فالتمييز المرتكز على عنصر أو عناصر محددة (عرق، جنس، ديانة) في استقطاب الأفراد هو غير قانوني، أما قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية فإنه سيكون استقطاباً ناجحاً، لذلك عليه أن يتقيد بالقوانين ويتعد عن التمييز بين العناصر المرشحة¹.

- الاحتفاظ بالكفاءات المتوفرة :

إن هذا العامل والذي يؤثر أيضاً في نجاح الاستقطاب، يتعلق بالتمسك بالأفراد المستقطبين بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم، ومن بين العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالأفراد بعد استقطابهم، التعويض العادل والمرتفع لتحفيز الأفراد إلى جانب القدرات والمهارات القيادية الإدارية من خلال حسن التعامل والتبادل المعلوماتي مع الأفراد الجدد ومساعدتهم في مراحل لاحقة على بناء وتطوير خيارهم الاستراتيجي المهني.

- المراجعة الدورية لعملية الاستقطاب :

هذا العامل يتعلق بالأهمية التي توليها المؤسسات لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوري ومنتظم.

- الخبرة السابقة للمؤسسة :

تؤثر الخبرة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعاليتها جهودها الماضية في جذب والحصول على احتياجاتها من العاملين على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

- المحفزات :

تؤثر ظروف العمال والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المؤسسة بلا شك على دوران العمل و مردوديته، وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل، فتؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة

¹. Charte de diversité, Siemens AG.

المزايا المادية للمؤسسة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب، فمثلا المؤسسة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس تلك التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

- اتجاه المؤسسة:

إن المؤسسات الراكدة والتي لا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه تماما، أما المؤسسات النامية التي تتوسع في نشاطها بمعدل سريع، تجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع، بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة :

توجد مؤسسات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من أخرى، فالوظائف الروتينية لا تجذب أفراد أكفاء، لأن هذا النوع منخفض الراتب مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة الذي يزيد من صعوبة الحصول على أفراد ماهرين، كما أنه لسمعة المؤسسة أثرها البالغ في الاستقطاب والمؤسسات المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر¹.

وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة ويمكن أن نذكر منها :

طريقة معاملة الأفراد وطبيعة و جودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية، وإن المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب أكبر عدد من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية، أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية الشعور لدى الأفراد باهتمام المؤسسة بهم وبمستقبلهم المهني.

وللأسف لا تهتم بعض المؤسسات لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها، لذلك فإنه بغض النظر على نوعية العمل الذي تمارسه المؤسسة فإنه يجب عليها أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع وسمعة جيدة عنها.

¹. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 118.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل، استنتجنا أن عملية الاستقطاب تعني جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين لشغل المناصب الشاغرة، وهذا لتحقيق جملة من الأهداف مع مراعاة برنامج التخطيط المنتهجة في المؤسسة.

كما تقوم عملية الاستقطاب على مصادر مختلفة، منها الداخلية التي تتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة ذاتهم، وبواسطة الإعلانات الداخلية، الترقية، النقل والتحويل والاتصال الشخصي، وأخرى خارجية منها الإعلان في الجرائد والعروض المقدمة في الشبكة الالكترونية ومكاتب التوظيف العامة والخاصة وكذلك المعاهد والجامعات، ولكل من هذه المصادر المتنوعة مزايا وسلبيات.

وعملية الاستقطاب لا يمكن الاعتماد في أدائها على مصدر واحد، بل يستوجب تنويع وسائلها وذلك يمنح فرص أوسع لطالبي العمل، كما توجد حالات تكون فيها المؤسسة في حاجة ماسة إلى موظفين وليس لها وقت للقيام بعملية الاستقطاب، مما يدفعها اللجوء إلى بدائل أخرى للاستقطاب منها التوظيف المؤقت، والتوظيف الإضافي أو عن طريق التعاقد أو الاستئجار.

وللاستقطاب أيضا عوامل تؤثر فيه وتساعد على نجاحه، وحتى تكون المصادر المعتمد عليها في الاستقطاب فعالة، يجب على المؤسسة أن تحدد الوقت اللازم لفترة عملية الاستقطاب وقدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات المتوفرة، وعند جذب الأفراد واستقطابهم تبدأ المؤسسة بالمفاضلة بينهم لاختيار أنسبهم لشغل الوظائف، وهذا يأتي كمرحلة تالية تأتي مباشرة بعد عملية الاستقطاب.

الفصل السادس:

إستراتيجية الاختيار، التعيين
و الإدماج في ظل التدويل

تمهيد:

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية التخطيط لمواردها البشرية وذلك بتحليل الوظائف وتحديد المواصفات التي تتطلبها والتي ينبغي أن يتمتع بها الموظف المتقدم لشغل الوظيفة، تبدأ في البحث عن أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة فتقوم باستقطاب عدد من المترشحين الراغبين في العمل واستمالتهم لسد احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة والتي تتمتع بكفاءات ومهارات تتناسب مع الوظائف، ومن ثم تأتي عملية الاختيار والتعيين التي تمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المؤسسة يجب المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف وبين مؤهلات الأشخاص المتقدمين لشغلها للوصول إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

و تعتبر عملية الاختيار والتعيين من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لأن اختيار الأفراد مرتبط بنجاح أو فشل هذه الأخيرة وحسن الاختيار يُمكن من انتقاء أكفأ وانسب الأشخاص.

فبعد الموافقة النهائية وكتابة قرار التعيين وإبلاغه للمترشح الناجح، تقوم إدارة الموارد البشرية باستقبال الموظف الجديد لاستلام منصب عمله، إلا أن هذه العملية قد تثير المشاكل والصعوبات كصعوبة قبول العامل الجديد من طرف زملائه في العمل وصعوبة إدماجه في محيط العمل، ومدى نجاحه في القيام بمهامه في الوظيفة الجديدة.

لذلك تعمل المؤسسة على توفير الشروط الضرورية لاستقبال وإدماج الموظف الجديد في محيط عمله وتحضيره.

وعليه سيتم تناول في محتوى هذا الفصل أهمية الاختيار والتعيين وإجراءاتهما، ثم العوامل المؤثرة فيهما والصعوبات التي يمكن أن يواجهانها. ثم يتم التعرف على أهمية الاستقبال والإدماج ومراحلهما، وأخيرا التعرف إلى أهداف ومعايير الترقية المهنية.

المبحث الأول: أهمية الاختيار والتعيين:

المطلب الأول: مفهوم الاختيار والتعيين: الاختيار:

إن الاختيار عملية إدارية بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه.¹ وهو كذلك نشاط ضروري لما يتميز به الأفراد من فروق من حيث الاستعداد والقدرات، والاختلافات الموجودة بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية التي تتطلبها، لذلك من الضروري أن يقوم المسؤولون في إدارة الموارد البشرية أولاً بتحليل وتوصيف الوظائف في الشخص، ثم البحث والمفاضلة بين المترشحين لاختيار انسبهم للوظائف الشاغرة. ويمكن اعتبار الاختيار تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة ويعني كذلك المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها لاختيار أفضل المهارات المتاحة.²

إذن إن الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة واختيار الفرد الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.³ وتعتبر عملية الاختيار الجيد للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأن التكلفة التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها لأفراد غير أكفاء أو حتى اختيارها أفراد أكفاء وعدم قدرتها على الإبقاء عليهم ستكون مرتفعة، والتي يمكن أن توفرها لما تكون فعالية في ممارسة هذه العملية، ويقصد بالاختيار الفعال عملية انتقاء أفراد أكفاء يستمرون في العمل بالمؤسسة.⁴

التعيين:

التعيين هو مجموعة من الإجراءات تبدأ بعد اتخاذ قرار اختيار أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة، وتبدأ هذه الإجراءات بتقديم عرض العمل ليتم الاختيار إلى استكمال مسوغات التعيين

1. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، جامعة جرش الأهلية، بغداد، العراق، 1998، ص 109.

2. محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 156.

3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 129.

4. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، (ص - ص) (129-130).

واستلام الموظف الجديد لعمله¹.

وعليه فإن تطوير آليات الاختيار والتعيين يجب أن تستند على:

- مبدأ الاستعداد والصلاحية.

- مبدأ الجدارة والكفاءة.

- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات و الميول والقدرات.

ويمثل التعيين الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار لانتقاء فرد واحد لشغل الوظيفة، وإذا كان هناك أكثر من فرد مؤهل لشغل الوظيفة، فإنه لابد من إبداء تقدير وحكم تقييمي على كل المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة، لاختيار أكثر الأفراد تأهيلاً ومناسبة للوظيفة، ويؤدي القيام بالخطوات السابقة لقرار الاختيار بطريقة سليمة وصحيحة إلى زيادة وتحسين الفرص لعمل محكم وتقدير ناجح إلى درجة عالية، وتقع مسؤولية اتخاذ قرار التعيين على عاتق رئيس المؤسسة بناء على سلطته التقديرية في الاختيار والتعيين².

بعد اجتياز إجراءات جميع مراحل الاختيار بنجاح من أول خطوة إلى آخرها يصبح للمرشح الحق في التعيين في الوظيفة ولكن بعد إصدار قرار التعيين من طرف السلطة الإدارية المختصة، التي لها الحق في الموافقة النهائية على قرار التعيين.

المطلب الثاني: أهمية الاختيار و التعيين:

"للاختيار و التعيين أهمية قصوى، ذلك أن التكلفة المادية للتوظيف باهضة و ارتكاب أي خطأ يحسم من ميزانية المؤسسة"³.

إن عملية الاختيار الجيد للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لأن التكلفة التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفراد غير أكفاء أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم تعتبر من التكاليف الرئيسية التي تتحملها المؤسسات في عالم الأعمال، وإن الفعالية في ممارسة هذه العملية ينتج عنها توفير مبالغ طائلة للمؤسسة، ويقصد بالاختيار الفعال عملية انتقاء أفراد أكفاء يستمرون في العمل للمؤسسة⁴.

¹. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين- عربي، انجليزي-، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص 16.

². راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 154.

³. Moreno (M.), op cit, p31.

⁴. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، (ص- ص) (129-130).

و تحضى عملية الاختيار بأهمية كبيرة في سياسة التوظيف، فهي امتداد لوظيفة الاستقطاب، لأنه بموجبها يتم المفاضلة بين الأفراد الذين تقدموا لشغل الوظيفة واختيار أفضلهم عن طريق مجموعة من الأنشطة لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لشغلها. ويعتبر الاختيار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.
- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.
- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختيار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

إن الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان لكن متكاملتان، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة بينما الوظيفة الثانية تهتم بإيجاد التناسب والتطابق بين الشروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها¹.

المبحث الثاني : إجراءات الاختيار والتعيين :

يمكن تقسيم الاختيار إلى نوعين، معايير متعلقة بالشروط القانونية لشغل الوظائف وأخرى متعلقة بالخصائص والمواصفات المستمدة من تحليل الوظائف.

المطلب الأول: الإجراءات

1/الشروط القانونية

ينص التشريع الجزائري في القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل على مجموعة من الشروط الواجب توفرها في اختيار المترشحين :

- **الجنسية الجزائرية:** يشترط التمتع بالجنسية الجزائرية أصلية كانت أو مكتسبة إلا في حالة مسيري العقود الخاصة كمسيري المؤسسات فيشترط فيهم الجنسية الأصلية².

¹. حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 195.

². الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون العمل 11 /90 المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية العدد 17، الصادرة بتاريخ 21 أفريل 1990.

و مع ذلك لا يوجد مانع للمؤسسات المستخدمة من توظيف عمال أجاناب بشروط معينة ومحددات في القانون 10/81، المتعلق بشروط توظيف الأجاناب في حالة عدم وجود يد عاملة وطنية مؤهلة مع بقائهم في وضع تعاقدى مؤقت¹.

- **التمتع بالحقوق الوطنية والمدنية** : يشترط تطبيقا للأحكام العامة من الحقوق الوطنية والمدنية تمتع المترشح بحقوقه تلك وذلك بإثبات شهادة السوابق العدلية، ولم يشترط صراحة في قانون العمل هذا الشرط لكنه يعد ضروريا للاستفادة من أي حق وطني.

- **التمتع باللياقة البدنية** : من الفوائد العامة أن يكون المترشح للعمل قادرا ومتمتعا بكل لياقته البدنية والعقلية لأداء عمله حتى لا يعطل مصلحة الإدارة².

- **السن القانوني** : لقد حدد المشرع الجزائري الحد الأدنى لسن المترشح بـ 16 سنة مع ضمان الحماية الخاصة للعامل القاصر من الأشغال الخطيرة أو المضرة أو التي تمس بأخلاقياته³.

2/ المقابلة الأولية:

تعد المقابلة الأولية خطوة أساسية لاختيار الكفاءات للمؤسسة، إذ يتم في هذه المقابلة لقاء كل من المتقدم للوظيفة والمدير، أو الأخصائي في الموارد البشرية فتتم المقابلة لبضعة دقائق للتعرف على المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته، خبراته، حالته الاجتماعية، عمره، مجال عمله الحالي... كما تلعب المقابلة دورا في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا لم يستوفي المتقدم لشروط الوظيفة، فإن قرار عدم التعيين يصدر فورا إما إذا استوفى لتلك الشروط فإنه يمر إلى المرحلة الثانية⁴.

3/ استفتاء طلب الاستخدام :

لما تتوفر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة الأولية، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف، والتي يجب أن تكون مطبوعة بأسلوب علمي باعتباره الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات اللازمة عن المتقدم للوظيفة والتي بدراسته يتضح مدى مقدرته ودرجة صلاحيته⁵.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، " المادة 02 و08 من القانون 10/81 المتعلق بشروط توظيف الأجاناب. الجريدة الرسمية، العدد 28، الصادرة بتاريخ 11 جويلية 1981.

² محمد صغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر. دار العلوم، 2000، ص 12.

³ " المادة 16 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، المرجع السابق.

⁴ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 159.

⁵ محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 135.

4/ التحري عن المترشح :

تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها لها المتقدم للوظيفة عن آراء أصحاب الأعمال الذين عمل لديهم سابقا عنه، وفي الواقع تتوقف قيمة رأي هذه المصادر على درجة ثقة الإدارة فيهم، وتفضل الإدارة الاتصال مباشرة بالمؤسسة التي كان يعمل بها من قبل بواسطة إحدى الطريقتين:

- إعطاء نموذج استعلام للإدارة التي كان يعمل بها ويعاد إليها مباشرة.
- إرسال خطاب عادي للمسؤولين بالإدارة السابقة يحدد فيه نوع الوظيفة التي شغلها الفرد ويطلب منهم الإفادة بمدى صلاحيته من خلال خبرته السابقة¹.

6/ الاختبارات النفسية والتقنية:

تقوم بهذه العملية إدارة الموارد البشرية للمفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الفرد في أداء عمله، وينظر البعض إلى الاختبارات على أنها الوسيلة الموضوعية للاختيار على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية والاجتماعية والابتعاد عن التحيز والمحاباة الشخصية.

و يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها حدود استخدام الاختبارات في مجال الاختيار منها:

- إن الاختبارات تصلح لقياس قدرات ومستوى المهارات الحالية ولا يمكنها قياس مقدار انجاز ونجاح الفرد في وظيفته الجديدة.

- إن الاختبارات هي أحد العناصر للمفاضلة ولا يمكن الاعتماد عليها في قرار التعيين.

- إن فعالية الاختبارات ونجاحها يتوقف على دقة كفاءة المشرفين على استخدامها².

ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع التالية :

اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، اختبارات الاستعداد، اختبارات الميول للعمل، اختبارات الشخصية، اختبارات المهارة واختبارات الاتجاهات³.

¹. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 191.

². نفس المرجع السابق، ص 170.

³. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 143.

7/ المقابلة الشخصية الشاملة:

تعد المقابلة من الأدوات المفيدة المستعملة في تقييم الفرد والمؤسسة باستخدامها أسلوب واحد للتقييم في مجال عملية الاختيار لم تتردد في تفضيل طريقة المقابلة، فهي تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تسمح لكل طرف أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، وعادة ما تتولى لجنة خاصة بإجراءات المقابلة برئاسة مدير إدارة الموارد البشرية، ويعتمد نجاح المقابلة على خبرة المشرف على المقابلة ومهارته في إجراء هذه المقابلة¹.

بعض المؤسسات تستعمل طرق المقابلات الجماعية، للتمكن من التعرف على قدرات المرشح على الاتصال و التواصل مع المجموعة و كذا اكتشاف القدرات الفطرية للقيادة لدى مناقشة بعض المشاكل و محاولة إيجاد حلول لها².

8/ الفحص الطبي:

تتم هذه الفحوص للتحقق من القدرات الجسمانية للفرد المتقدم للعمل، وتتفاوت هذه الفحوص من الفحص الشامل إلى الفحوص الظاهرية، ويمثل الفحص الطبي الاختبار ما قبل الأخير حتى يتم التعيين، لأن عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تتطلب أيضاً معلومات عن حالته الصحية.

ويهدف الكشف الطبي إلى تحقيق أهداف رئيسية أهمها:

- حماية الموظف وضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية.
- حماية باقي الموظفين باستبعاد المتقدم المصاب بمرض معدي.
- ضمان الاستفادة من الموظف على أكمل وجه من وجهة نظر المؤسسة.

و للاستفادة من البيانات المتحصل عليها من الفحص يجب تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة³.

¹. صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 178.

². Gomez (M.) and others .Managing human resources. Prentice hall, 3^d edition, 2001, p51.

³. نفس المرجع ، ص 191.

المطلب الثاني: الترشح للتعين :

إن بعض عمليات التحري والاستعلام التي تقوم بها الإدارة عن طالبي الوظائف بهدف التأكد من صحة البيانات التي أدلي بها بالذات في طلبات الاستخدام قد تسفر استبعاد بعض المتقدمين.

وعلى ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية وعمليات التحري عن الأفراد المتقدمين إلى الوظائف، وبعد أخذ رأي المدير أو المشرف المختص، تقوم إدارة الأفراد في المؤسسة بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعين تمهيدا لعرض الأمر على الإدارة العليا أو السلطة المختصة بالتعين لاستصدار قرار التعين¹.

خلال العملية بأكملها، يتم ملأ "استمارة المرشح" (انظر الشكل الموالي) "GRILLE" و هي ما يسهل على مسؤول التوظيف، طبعا بعد موافقة مدير الموارد البشرية، اتخاذ قرار التوظيف².

¹. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 165.

².J.F. Dumais, op cit, p43.

شكل رقم 02 : GRILLE D'EVALUATION DES CADIDATS

Poste à combler: Analyste en TI	p*	Cote de performance (1=très faible 5=très fort multiplié par p*)				
		Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4	Candidat 5
Date:	p*					
QUALIFICATIONS	40					
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maitrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	05					
Maitrise des logiciels	10					
COMPETENCES DU POSTE	30					
Connaissances informatiques liées au système AS /400	06					
Communication et écoute	06					
Sens de l'organisation et des priorités	06					
Conviction et habiletés à influencer	06					
Capacité d'adaptation	06					
AUTRES COMPETENCES	30					
Esprit éveillé et logique	03					
Habiletés techniques et informatiques	03					
Qualité et service-client	03					
Ouverture à l'apprentissage	03					
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	03					
Engagement et esprit d'appartenance	03					
Initiative et motivation	03					
Autres factures:	09					
RÉSULTATS	100					

Cote (1à5)

Cote pondérée (total sur 500)

Source: J.. **Guide de Gestion des Ressources Humaines**. Techno Compétence.

Montréal. 2003. F. Dumais

المطلب الثالث: اتخاذ قرار التعيين:

بإتباع الخطوات السابقة يتم الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المؤسسة من حيث قدرتهم الفنية والصحية على أداء الأعمال، إلا أن المؤسسة بعد تجميع هذه البيانات تواجه مشكلتين هما:

- وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التي جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمؤسسة.

- الاتفاق على من له سلطة اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بالتعيين.

بالنسبة للمشكلة الأولى يمكن أن تحل عن طريق التفضيل بين من ثبت صلاحيتهم على أساس السن أو على أساس الجنس، بحجة أن الوظائف تتطلب رجال أو سيدات أو على أساس الامتحانات التي عقدت، أو قد تُرتب المجموعة حسب نتائج الاختبارات التحريرية أو نتائج الاختبارات الشفوية أو حسب بيانات طالب التوظيف، ثم يؤخذ متوسط الترتيب كأساس للمفاضلة و يرشح الأوائل في المجموعة على أن يحتفظ بأسماء الباقين لطلبهم إذا خلت بعض الوظائف المماثلة في المستقبل.

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فيتعلق الأمر بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين، ومن يملك حق إصدار القرار النهائي، فالتوصية بالتعيين يجب أن تتم بواسطة الإدارة التي تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين وهي إدارة الأفراد، أما اتخاذ القرار النهائي فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الإدارة على أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الأفراد طالما أن هذه التوصيات مبنية على بيانات موضوعية بعيدة عن أي تحيز شخصي¹.

ولكي تستطيع المؤسسة القيام بعملية الاختيار والتعيين بنجاح عليها أن تراعي ما يلي:

- ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية بالاحتياجات الفعلية.
- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل والأبعاد المادية.
- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية.
- تتبع المنهجية العملية في الاختيار.

¹. نفس المرجع السابق، ص 171.

ضمن نفس السياق يرى " Dumais " في كتابه " دليل تسيير الموارد البشرية"، إن قرار التعيين يستند إلى خمس خطوات أو أبعاد هامة جدا¹:

- (1) المؤهلات "المستوى التعليمي، التكوين، الجاهزية، التحكم في المعارف و الخبرة".
- (2) المواصفات الشخصية.
- (3) التحفيز الشخصي " التوازن، السلوك، ردود الفعل أثناء المقابلات".
- (4) القدرة على التكيف "مع المنصب، المجموعة و المسؤوليات، هذا قد يسهل عملية الاندماج".
- (5) المرجعيات " و هي تضم بالإضافة إلى المعلومات السابقة الذكر ما يمكن جمعه من خلال التاريخ المهني للمرشح أثناء إجراء استقصاء و بحث حول المرشح (انظر الشكل الموالي).

¹.J.F. Dumais, op cit, p52

شکل رقم 03: نموذج من صيغة الموافقة

Logo et nom de l'entreprise

DIFFUSION DE L'INFORMATION

Par la présente, je, _____, donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués et que je communiquerai (par télécopieur, téléphone, courrier, courriel ou en personne) à (Nom de l'entreprise) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste d'analyste en TI ou pour toute autre poste similaire.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible aux personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection et d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait de la destruction.

Date : _____ Signature : _____

VERIFICATION DES REFERENCES

Par la présente, j'autorise (Nom de l'entreprise) à communiquer avec les personnes nommés ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles ainsi que des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

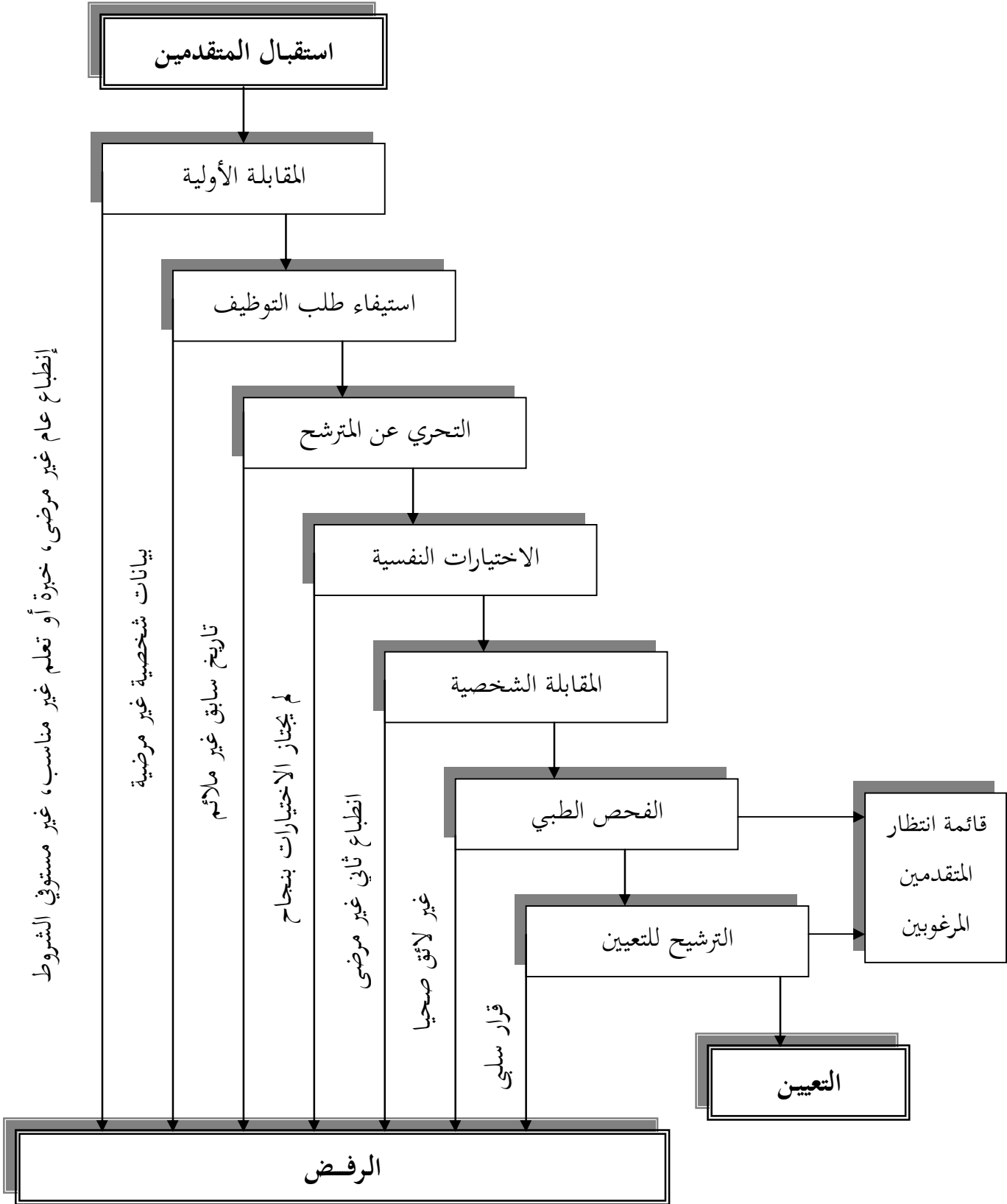
Nom/ Entreprise/ Coordonnées :

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Date : _____ Signature : _____

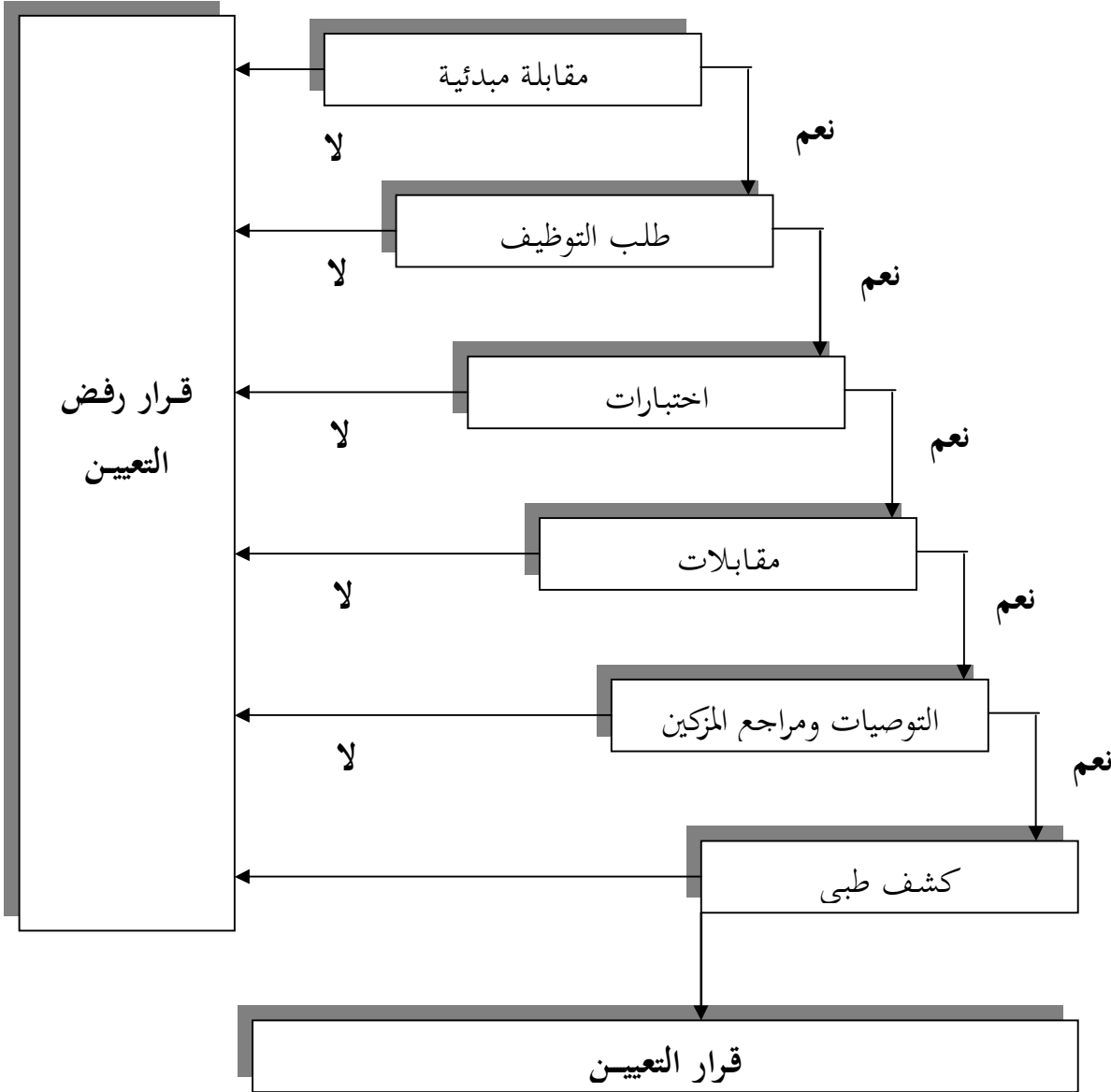
Source: J.F. Dumais. Opcit.

شكل رقم 04: إجراءات الاختيار



المصدر: محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 134.

شكل رقم 05: إجراءات الاختيار



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 159.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاختيار والتعيين وصعوباتهما :

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين :
من جملة العوامل المؤثرة في عملية الاختيار والتعيين نجد :

1- عامل الذاتية :

هو عامل مهم ومحدد لمدى فعالية الاختيار إذ أنه لا يجب أن يُدخل عامل الذاتية في الاختيارات الموضوعية والأسس العلمية الواجب أن يقوم عليها الاختيار.

2- خصوصيات ومتطلبات المنصب :

إن شغل المنصب المهم يتطلب خبرة كبيرة، لذلك فإنه عند القيام بعملية الاختيار يتطلب من القائم بالعملية أن يتصف بالحذر ورعاية أكبر مما يتطلبه منصب أقل أهمية.

3- عدد الترشيحات المستعملة :

إن النسبة العالية لطالبي الوظائف أي المترشحين يؤثر على قواعد عملية الاختيار، وهذه العلاقة التي تقدم على شكل نسبة الاختيار والتي تعبر عن معدل الاختيار.

$$\text{معدل الاختيار} = \frac{\text{عدد المناصب}}{\text{عدد المترشحين لهذه}}$$

4- العنصرية:

غالبا ما يؤثر عامل التمييز العنصري والطبقي والتحيز على الاختيار وهذا باستعمال عدة أساليب كالمحسوبية والمحاباة خاصة من طرف الذين بيدهم قرار التعيين¹.

المطلب الثاني: صعوبات الاختيار والتعيين:

بعد إطلاعنا على مراحل الاختيار والتعيين ندرك أنه ليس بإمكاننا التحكم في نجاح هذه العملية، فقد تتكامل بالنجاح أو قد تفشل، ومن أسباب فشل عملية الاختيار :

- **ضعف الخلفية الثقافية والعلمية والاجتماعية:** فعدد كبير من الدول تعاني من عدم توصلها في المجال التعليمي إلى مستوى يمكنها من تأهيل عدد كاف من العناصر التي تتمتع بالكفاءة اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منها.

¹. عبد القادر مدني، إدارة الموارد البشرية- المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط1، مكتبة زهران للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص 239.

- قيام أوضاع اقتصادية مختلفة : أي أن تكون المؤسسة عاجزة على منح الموظف أجرا يلاءم مستواه الفكري وكفاءته العلمية مما يجعله يسعى للحصول على مدخول آخر، فينتج عن هذا انتشار المحسوبية وتسرب الكفاءات.
- قيام أوضاع تساعد على نمو المحسوبية : أهمها تلك المتعلقة بالأوضاع السياسية المشجعة للانتماءات المختلفة الجزئية، العشائرية، الطائفية، العائلية والشخصية وفي هذه الحالات تحل المحسوبية محل الكفاءة.
- تعطيل عملية الاختيار سياسة استيعاب الخرجين : إذ بهذه السياسة يتم توزيع الخرجين الراغبين في العمل على مختلف المؤسسات، لكن على الرغم من بعض الجوانب الايجابية لهذه العملية مثل منح نفس الفرص للمرشحين للحصول على منصب شغل إلا أن هذه الطريقة قد تؤدي إلى إحداث البطالة المقنعة مما يؤدي إلى نتائج اقتصادية سيئة، وعدم مقدرة المؤسسة الحصول على أفراد أكفاء لشغل الوظائف¹.

المبحث الرابع: أهمية الاستقبال والإدماج:

المطلب الأول: مفهوم الاستقبال والإدماج:

تشمل عملية الاستقبال والإدماج تقديم الموظف الجديد إلى رئيس القسم الذي سيعمل به، والذي سيقوم بدوره بمقابلة هذا الموظف الجديد وإعطائه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاوله، وعن الظروف وبيئة العمل، وعن مستقبله الوظيفي. كما يتولى تقديمه لزملائه ورؤسائه في العمل وإتاحة الفرصة له ليستفسر عن كافة ما يراه من أمور. " كثيرا ما يتم الحديث عن (الاستقبال و الاندماج) عند عرض التقرير الأدبي السنوي للمؤسسة، حيث أن هذه المهمة توكل إلى موظف متخصص مهمته مساعدة الموظفين الجدد للاندماج في المجموعة"². ومن جهة أخرى يتحصل الفرد على التوجيهات اللازمة من زملائه العاملين، وتتميز هذه التوجيهات بأنها غير رسمية وغير مخططة، لذلك فإن قيام المؤسسة باستقبال الفرد وتعريفه بالمؤسسة والوظيفة وإدماجه في الوظيفة بطريقة رسمية لمن الأهمية الكبرى. ويعد للموظف

¹. كمال نور الله، المرجع السابق، ص 116.

². Moreno (M.), opcit, p28.

الجديد برنامج توجيهي في فترة قصيرة تتراوح من أسبوع إلى أسبوعين لتعريفه بأهداف المشروع وسياسته وأنظمة العمل به وحقوقه فيما يتعلق بالأجر والمكافآت، والترقيات والإجازات والمستقبل الوظيفي، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية والطبية التي يوفرها، إلى جانب المشروع مسؤوليته وسلوكه الوظيفي الذي تتوقعه الإدارة المستقبلية منه¹.

المطلب الثاني: أهمية الاستقبال والإدماج :

يؤثر البرنامج الفعال لاستقبال الفرد وتقديمه للمؤسسة تأثيرا كبيرا وفعالا على الموظف الجديد، وهناك اتجاه قوي يدعو إلى الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية الفترة الأولى من تسلم الموظف للعمل في المؤسسة وتأثيرها على نفسيته، إذ يكون خلالها متخوفا ولا يعرف واجباته ومسؤولياته جيدا، كما يشعر بالغرابة وعدم الراحة لعدم وجود صداقات مع زملاء العمل وكذلك الخشية من الفشل وبالتالي الفصل.

وتعتبر إمكانية تأقلم الفرد الجديد مع زملائه وظروف عمله الجديد إحدى المعايير التي تحكم من خلالها إدارة الموارد البشرية على كفاءة سياسة التوظيف والاختيار ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين لتولي الوظائف الشاغرة.

و حسب الإحصائيات بأن المؤسسات التي تفتقر لبرامج خاصة بالاستقبال و الإدماج، تتعرض لهجرة الموظفين الجدد، و ذلك خلال الأشهر التسع الأولى من مسيرة الموظف².

إن رسم معالم إستراتيجية خاصة بالاستقبال و الإدماج له دون أدنى شك أثر على مدة التوظيف، التزام الموظف تجاه المؤسسة و كذا مدى التزامه بالمهمة المسندة له، "إذا و ضمن هذا السياق من الأهمية بما كان وضع الموظف الجديد ضمن ثقافة و مكانة المؤسسة، ضمن قيمتها و فلسفتها و كذا دور هذا الموظف ضمن الإستراتيجية الشاملة للمنظمة"³.

¹. محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 172.

². Carpitello (B.). Recrutement et Intégration. in Professional Builder, Février, 2002.

³. Moreno (M.), op cit, p55.

المطلب الثالث: أهداف الاستقبال و الإدماج:

- عملية التوظيف ككل تكلف ميزانية خاصة، و الاستفادة من المرشح للمنصب تؤتي ثمارها عند آخر مرحلة و هي الاستقبال و الإدماج و التي تتلخص أهدافها في¹:
- ◀ تسهيل الاندماج الاجتماعي و المهني للموظف ضمن محيطه الجديد.
 - ◀ إظهار رغبة المؤسسة في مساعدة الموظف الجديد على التكيف و التأقلم.
 - ◀ الإجابة عن كل التساؤلات التي يطرحها الموظف و تسهيل وصوله لمصدر المعلومات.
 - ◀ مساعدة الموظف على الاستقلالية في اقرب الآجال.
 - ◀ التأكد من أن الموظف على علم بمهامه، دوره و مسؤولياته.
 - ◀ التأكد من أن الموظف على علم كذلك بمعايير و إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الخامس مراحل الاستقبال و الإدماج

المطلب الأول: مراحل الاستقبال

- 1- تقديم الفرد للمؤسسة : قبل التحاق الموظف بوظيفته و استلامه لمهامه، تكون إدارة الموارد البشرية قد هيأت مكتب الموظف و أصبح الجميع يعلم بقدم الموظف الجديد، إذ يتم الإعلان عنه شفهيًا أو كتابيًا، و لضمان نجاح تعريف الفرد بالمؤسسة يجب أن يحدث نوع من التوازن بين حاجات المؤسسة و حاجات الفرد.
- 2- تقديم الفرد للإدارة و الوظيفة : بعد أن يعلن مدير المؤسسة عن تنصيب الموظف الجديد يتم الترحيب به من قبل المشرف المباشر والذي يجب أن يخصص له وقتًا للتعارف، و الإجابة عن انشغالاته و الاهتمام به و آرائه و ملاحظاته عن الوظيفة الجديدة و مشكلاته بعد اطلاعه على العمل الذي سيقوم به، و تحسيسه بأهمية هذا العمل و علاقته بأهداف المؤسسة و إخباره بالتفصيل عن واجبات و مسؤوليات وظيفته، و إذا كان الفرد ذو خبرة عالية لا يحتاج عادة إلى جهد كبير لتقديمه و تعريفه بالعمل، إلا أنه يجب أن يتلقى جميع الأفراد بعض التعريف بعملهم مهما كانت مستويات خبرتهم و مهاراتهم، و يجب أن يكون مفهوماً.

¹. Moreno (M.), op cit, p56.

إن هذا اللقاء الأول سوف يترك انطبعا يتوقف عليه نجاح العلاقة المستقبلية بين المشرف والموظف¹.

2- المعلومات المؤسسة لاستقبال الفرد :

3- تقدم المؤسسات للموظف الجديد بعض الوثائق الخاصة والتعليمات المتعلقة بالمؤسسة والتي يفضل أن تكون في شكل كتب للمعلومات تساعد في التعرف على المؤسسة، ومن بين الوثائق المقدمة للفرد ما يلي:

- عقد المؤسسة.
- القانون الداخلي للمؤسسة.
- خريطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- نسخة من قوائم تقييم الأداء.
- قائمة بالإجازات والمزايا التي تقدمها المؤسسة.
- إجراءات الطوارئ ومنع الحوادث.
- قائمة بأرقام الشخصيات الهامة في المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل الإدماج

تتم عملية إدماج الموظف الجديد في المؤسسة عبر مستويين، المستوى الأول يتعلق بالمراحل الزمنية المحددة بالنصوص القانونية، بينما يتعلق المستوى الثاني بالخطوات الرئيسية التي تسمح للفرد بأن يندمج وسط المؤسسة أو المجموعة نفسيا وعمليا.

1- المراحل القانونية :

قبل إبرام العقد يجب أن يخضع الفرد المتقدم للوظيفة لمدة تجريبية لا تتجاوز (12) شهرا تبعا لكل من العمال كما هو محدد في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، وتختلف المدة من فئة إلى أخرى فالقاعدة القصوى لفئة الأعوان هي (06) أشهر، بينما هي (12) شهرا لمناصب العمل الأكثر تأهيلا².

¹. رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 154.
². المادة 18 من قانون 11/90، المرجع السابق.

2- تثبيت علاقة العمل:

بعد اختيار الموظف في فترة التجربة التي حددت له حسب القوانين الداخلية للمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد وضعيته المهنية، سواء بالاستمرار في العمل أو التخلي عنه، ويتم ذلك برفع تقرير يقيم كفاءة الموظف خلال هذه الفترة بالاستعانة بمعدلات الأداء والمقابلة معه، وفي حالة قبول الموظف الجديد يجري عليه قرار التثبيت من طرف الجهة التي لها الحق في التعيين والتمديد خلال فترة التجربة، ويتحول الموظف تحت الاختبار إلى موظف ثابت، ويصبح يتمتع بكافة الحقوق القانونية والاجتماعية، كالترقية والضمان الاجتماعي، وتحدد علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي¹.

3- المراحل النفسية والعملية للإدماج :

- **مراحل الإعلام:** تبدأ هذه المرحلة من يوم التحاق الفرد بالمؤسسة، وتتمثل في الفترة التي يخصصها الموظف الجديد للتعرف على المؤسسة والمصلحة التي يعمل بها والأشخاص الذين يعمل معهم، والمهام التي يقوم بها.

- **مرحلة التمهين في العمل :** وتمتد هذه الفترة منذ بداية أداء الفرد لأعماله المكلف بها إلى غاية حصوله على المهارات والمعلومات الكافية غير الوظيفية، لكي يكون قادرا على أداء عمله على أكمل وجه، ومن دون ارتكاب الأخطاء.

- **مرحلة المجهود الشخصي:** وهي المرحلة الأخيرة والتي يتحصل فيها الفرد على خبرة كافية من خلال انعكاس مهاراته وقدراته وأدائه لعمله، بحيث يصبح قادرا على تصحيح أخطاء عمله والمبادرة فيه وإظهار مجهوده الشخصي².

كما أنه وفي هذا الوقت تشرع المؤسسة في تخطيط مساره الوظيفي وبالتالي المؤسسة تمكنه من اغتنام فرص الترقية والتدريب في حالة تقديمه الأداء المرغوب فيه.

¹. المادة 08 من قانون 11/90، المرجع السابق.

². Peretti (J.M). Gestion des ressources humaines du personnel. 2^{ème} Edition. Paris, France, 1998, p 86.

المبحث السادس : أهداف الترقية المهنية ومعاييرها:

المطلب الأول : مفهوم الترقية:

يطمح كل موظف خلال مشواره الوظيفي وباستمرار إلى الارتقاء لممارسة وظائف أعلى، كما يمكن أن ينقل أو يحول من وظيفة إلى أخرى، وليس من السهل تحديد و سن قواعد محددة وآليات تحكم هذه المتغيرات، وعليه فإن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى، ومن اتجاهات هذا التنقل يهتما هنا النوع التصاعدي والذي يعرف باسم الترقية أو الندب لشغل وظيفة أعلى، نتج عنه زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية. وتعرف الترقية على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز. و قد يصحب هذه الترقية زيادة في الأجر ومميزات أخرى¹.

وتنقسم الترقية حسب مصادرها إلى شكلين متميزين:

الترقية الداخلية: وهي التي تتم داخل المؤسسة ومن أهم مميزاتها:

- أنها تساعد العمال على الانسجام والتأقلم والاستقرار.
- إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم والتفاني في بذل مجهودات أكبر خاصة إن كان ذلك يؤدي إلى ترفيتهم.
- تعمل على تحقيق الرضا عن العمل في الوظيفة مادام أن إمكانية الترقية والتدرج في الوظائف يقابلها التقدير المادي والمعنوي والأدبي.

الترقية من الخارج : تفضل بعض المؤسسات الترقيات من الخارج بحجة إثراء الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود، وطبعاً هذا لأن ملء الوظائف من الخارج سيكون أقل تكلفة من التدريب.

المطلب الثاني : أهداف الترقية:

إن أي مؤسسة تضع برنامجاً خاصاً بترقية الأفراد العاملين بها وذلك من أجل تحقيق

أهدافاً عديدة نذكر منها :

- تنمية واستثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.

¹. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 125.

- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث الكم والنوع، إذ أن مخطط الترقية يعتمد على أسس ومعايير موضوعية تسير عليها، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تحقق خطة العمالة المطلوبة واللازمة.
- ضمان بقاء العدد الكافي من الموارد البشرية التي اكتسبت مهارات فنية وإدارية في مجال أداء المهام، ومن ثم اختياره من بين من يصلح لملء المناصب الشاغرة عن طريق الترقية.
- الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الترقية الرأسية، بحيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- تنوع وتوسيع مجالات الخبرة والمعرفة لدى العمال.
- خلق حافز قوي لدى العاملين من خلال الرفع من الروح المعنوية لديهم، وكسر الجمود والملل والروتين في الحياة الوظيفية.
- إتاحة الفرصة للتغيير والتحسين بخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي.
- تخفيض النفقات وتصغير حجم الموارد المستخدمة¹.

المطلب الثالث : معايير الترقية:

تواجه الإدارة العليا عند وضعها لبرامج وسياسات الترقية صعوبات، منها ما يتعلق بمن يرقى من العاملين، خاصة إذا كانت الوظائف الحالية أقل من عدد العاملين المعنيين بالترقية والمتنافسين عليها.

- ولعل من أهم القواعد التي تراعى في الترقية: الصلاحية والمقدرة و الأقدمية.
- **الصلاحية:** إن قياس أي من الموظفين أصلح للترقية يكاد أن يكون مستحيلًا، لأنه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية يرضي المعنيين في حالة عدم ترقيتهم.
- **المقدرة:** ويقصد بها القدرة على الأداء في وظائف عديدة، فالأفراد الناجحون في الوظائف الحالية ليسوا بالضرورة كذلك في الوظائف العليا.

¹. نفس المرجع السابق الذكر، (ص-ص) (126-127).

- **الأقدمية:** يعتبر هذا العنصر الأساس الذي يتم مراعاته في الترقية عادة، لكن السؤال الذي يطرح هنا هو إلى أي مدى يمكن أن يكون معيارا صحيحا و عادلا في عملية الترقية.¹

إذن على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا بالأفراد الذين سوف تتم ترقيتهم، وخلق الظروف المناسبة وتهيئتها و متابعتهم في تأديتهم لمهامهم الجديدة، حتى يؤثر ذلك إيجابا على سير العمل وزيادة مردوديته.

د- مشاكل الترقية:

عند القيام بإجراءات الترقية إلى وظائف أعلى تبرز مشاكل كبيرة، منها مشاكل إدارية وأخرى تتعلق بالعلاقات الإنسانية، فتحاول الإدارة تحسين علاقاتها مع العمال والتخفيف من حدة الضغوطات التي تترتب عنها، ومن بين تلك المشاكل :

- **خيبة آمال المترشحين :** عادة ما يتم اختيار عدد معين من المترشحين للترقية إلى وظائف معينة وبالتالي يشعر باقي العاملين بإحباط وانخفاض روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج. ولتجنب مثل هذه المشكلة، من واجب الإدارة وضع برنامجا واضحا للترقية حتى لا تنشأ علاقة سيئة بين العمال والرؤساء، كما يجب مواجهة العمال لمشرفيهم، وذلك بتحسين العلاقة بين العمال والإدارة.

- **رفض بعض العمال للترقية :** على الرغم من أن معظم الراغبين في التقدم إلى وظائف أعلى وهذا للحصول على راتب أعلى، إلا أن هناك بعض الأفراد لا يرغبون في الترقية بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم وقدراتهم، وبالتالي يخشون الفشل في الوظيفة الجديدة. كما يرفض آخرون الترقية لتعودهم على الراحة وجهد أقل في وظائفهم الحالية مقابل الجهد الكبير الذي سيبدلونه في الوظائف الجديدة.

- **عدم موافقة المشرف التخلي عن الفرد :** أحيانا يرى بعض المشرفين أنه لا يمكن التخلي عن بعض مرؤوسيههم بسبب الحاجة الماسة إلى أعمالهم، ولا يوافقون على التنازل عنهم عن طريق الترقية أو نقلهم إلى وظائف أخرى حتى لا ينخفض مستوى الأداء خاصة بتعيين أفراد جدد تنقصهم الخبرة والتكوين. و يمكن تجنب هذه المشكلة من خلال مكافأة المشرفين للعمال

¹. المرجع نفسه، ص 128.

الأكفاء الذين يستطيعون تكوين الأفراد تكويناً جيداً لمقابلة متطلبات الترقية، وهذا يقلل من قيام بعض الإدارات بالتحفظ على أفضل موظفيها بالترقية.

- **عدم تكافؤ فرص الترقية** : ليس من السهل دائماً أن توفر المؤسسة فرصاً متكافئة للموظفين فإذا كان أساس الترقية يتم باسترشاد التقارير التي يقدمها المشرفون لمروسيهم، فهناك من يحصل عليها، وهناك من يحرم منها، إذ نجد في هذه الحالة أفراد يبقون في اتصال مباشر مع الإدارة العليا مما يؤدي غالباً إلى اختيارهم عند الترقية.

كما أن بعض العمال في المؤسسة الصناعية والحاصلين على تكوين فني خاص مثل المهندس والكيميائي لا تكون لهم فرصة في الترقية مقارنة بالإداريين، ولعلاج مثل هذه المشكلة تقوم بعض المؤسسات بإنشاء طرق موازية، كوضع عدد من الدرجات ذات الرواتب العالية ضمن نفس الوظيفة والتي يمكن للفرد أن يتدرج فيها لتحسين مستوى دخله¹.

كما توجد مشاكل عديدة أخرى والتي نجدها في أغلب المؤسسات، والتي لا يصرح بها العمال مباشرة وهذا حفاظاً على مناصبهم، مثل الوساطة والمحسوبية التي تمثل التمييز والطبقية و الانتهازية والتي تكون بمقابل.

وفي هذا الإطار وبما يتعلق بحالة الإدارة في العالم الثالث وبالذات النامية ومشاكلها ومدى فعاليتها، فالكثير من الباحثين يحكمون عليها بأنها فاشلة، تنتشر بها آفات إدارية كالمحسوبية والمحابة، وإن ما نلاحظه من خلال قراءتنا المستمرة لبعض الدراسات والبحوث الخاصة بالإدارة وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالإدارة المقارنة، فإنه هناك محاولات لمعرفة أسباب فشل الإدارة العامة بالدول النامية.

ولقد انقسم كتاب هذه البحوث والدراسات إلى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الأولى:

ويمثلهم "فيرل هيدي" " Ferrell Heady " الذي يُرجع بالأساس فشل الإدارة بالدول النامية إلى تقليدها للنماذج الغربية المستوردة، وعليه يجب التخلص من هذه النماذج واستبدالها بأخرى يتم صياغتها داخل البلد نفسه.

كما يؤكد "فيرل هيدي" أن الدول النامية جميعها تنسم بسمات منها :

¹. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص 28.

- أن هذه الدول تعودت على استعمال بعض المفاهيم للإدارة البيروقراطية الغربية، وعلى هذا الأساس فإن القاعدة التي تتكون منها إجراءات وتنظيم الإدارة العامة في هذه الدول مقلدة ومستوردة وليست نابعة من مفاهيم أو احتياجات هذا البلد.
- أن هذه الدول النامية تستطيع أن تختار ما يتناسب مع تاريخها وتقاليدها حتى لا تكون تلك النماذج سبب في فشلها¹.

ويؤكد "فيرل هيدي" إلى أن أسبقية البيروقراطية الغربية التي شكلت البيروقراطية المتطورة في الدول النامية والتكيف بعد الاستقلال كحالات متغيرة وخاصة لتعزيز الشرعية لتلك السلطات التي تحاول التقدم نحو تحقيق الهدف التنموي، وأن استمرار تقليد الدول النامية لتلك النماذج الغربية نتج عنه عدة عوامل منها عجز الحكومة عن إيجاد القوى البشرية المؤهلة والماهرة التي يسند إليها مهام تطوير البرامج التنموية، إضافة إلى فساد مستفحل داخل الإدارات الحكومية في هذه الدول النامية (Corruptions)، مما أدى إلى فشل الإدارة فيها.

ومن هذه المجموعة كذلك "أيم أيكوي" " Eme N. Ekekwe " الذي نشر مقالة بعنوان (تطور الإدارة العامة والنظام الرأسمالي) في المجلة الإفريقية، والذي أرجع فشل الإدارة في العالم الثالث إلى الدول الرأسمالية التي كانت هذه الدول تخضع لسيطرتها، وأكد أن دول العالم الثالث معاقبة من قبل الدول الرأسمالية التي تمتلك القوة في تكوين النظم والأسس الإدارية داخل إدارتها لخدمة مصالحها في هذه الدول المستضعفة، ولهذا فإن هذه النظم والنماذج تحتاج إلى تغيير محتوياتها لأنها لم تعد صالحة لدول العالم الثالث المستقلة ولم تعد فعالة في المجال التنموي لهذه الدول²، وعليه فإن أصحاب هذه المجموعة الأولى يتفقون على أن سبب فشل الإدارة في العالم الثالث راجع إلى استعمال نماذج غربية معقدة وظهور فجوة كبيرة بين ما تلميه هذه النماذج من أسس وقوانين وبين الطريقة العملية لتطبيقها.

1. HEADY (F.), Public administration, Comparative perspective. Dakker Inc, New York, 199, p 297.

2. Eme N. Ekekwe, Public administration, Development and imperialism. The African Review, 1977, p 17.

- المجموعة الثانية :

جاء "فرد رجز" " Fred Riggs " في مقدمة الناقدین لوجهة نظر المجموعة الأولى الذي حاول الإشارة إلى أن الفشل في الإدارة العامة لمعظم الدول النامية جاء نتيجة عوامل بيئية واجتماعية وسياسية واقتصادية، استطاعت أن تحول دون تطبيقها الفعال.

ويقول أنه عندما نتبع خلفية اكتشاف المؤسسات البيروقراطية الحديثة نجدها بالفعل ليست غريبة الأصل وإنما جاءت إلى أوروبا من الصين عن طريق الهند، كما أننا لا زلنا نرجع نظام أعدادنا الحسابية (Numbering System) إلى العربية، فلماذا لا ننسب نظام الاختبار والقاعدة المتبعة في نظام الاختبار لموظفي الدولة إلى الهنود أو الصينيين فهم السابقين إلى كتابة الأسس في هذا المجال¹.

لذا فإن المجموعة الثانية تعتبر التعبير عن الغرب والشرق في هذه الافتراضات تعبير غير ملائم وترى أن الخيارات الأخرى لوضع المقارنة الصحيحة تعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة الشاملة للتركيبية الحكومية والعوائق البيئية التي تؤثر على الإنجازات والتنفيذ داخل أي بلد من بلدان العالم.

بالإضافة إلى أهمية وجود إطار نظري يساعد على معرفة العوامل الكامنة والتي هي في الحقيقة السبب وراء فشل الإدارة بدول العالم الثالث.

- المجموعة الثالثة:

حاولت هذه المجموعة التوفيق بين المجموعتين الأولى والثانية وفي مقدمة هذه المجموعة الثالثة "ميلتون إسمان" " Milton Esman " الذي يرفض أن يكون هناك خطأ في تقليد دول العالم الثالث للممارسات العلمية الغربية، إذ تبلورت وجهة نظرها حول إمكانية استعمال النماذج الغربية في الدول النامية لأنها قد تساعد على التنمية في هذه الدول كونها مناسبة وأكثر فعالية، وتؤكد على أن المشكلة ليست في تقليد النماذج الغربية ولكن المشكلة في طبيعة البلد، إذ غاب على الجهات الإدارية في دول العالم الثالث تكييف هذه النماذج الغربية مع ما يتماشى مع عاداتها وثقافتها المختلفة².

¹.RIGGS (F.) .The Myth of Alternative underlying Assumptions about administrative development, Issues in developing economics », Well Lexington, Ed Kenneth, Roth, MA, Lexington books.

². MILTON. J. ISMAN, Administrative doctrine and development needs, in administration and change in Africa. Ed E. Ph. I.P morgour, New York, 1974, p 3-25.

كما يرجع أصحاب هذه المجموعة الثالثة سبب فشل الإدارة في الدول النامية إلى السياسة العامة لهذه الدول في العالم الثالث، إذ يقوم البيروقراطيون في هذه الحكومات باستغلال سلطتهم النظامية أو القانونية لتحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض كلياً مع المصلحة العامة، وبالتالي هذا التصرف أدى إلى عدم فعالية الإدارة العامة بهذه الدول.

وإن اقتنار معظم البلدان النامية إلى أكثر الأسس أهمية من أجل وجود بيروقراطية مهنية تستند إلى القواعد النظامية الرسمية، جعل القادة الذين يجذبون الإصلاح في هذه الدول لا يستطيعون ترجمة أهدافهم إلى واقع ملموس، لأن الآلية التي تربط بيانات السياسة بالأداء الفعلي توقفت عن العمل، وكنتيجة لذلك نشأت فجوة واسعة بين ما تقوله الدولة أنها سوف تفعله وبين ما تفعله فعلاً، أي بين القواعد الرسمية للمؤسسات العامة وبين القواعد الفعلية، لذلك فإن العبرة تكمن في إعادة إرساء المصادقية لسياسات الحكومة والقواعد التي تعلن أنها تطبقها والتأكد من أنه يجري تطبيقها بالفعل.

ولقد أثبت أنه لا يوجد ثمة علاقة بين الفشل وتبني الدولة النامية لهذه النماذج، فحكومة المملكة العربية السعودية رشحت مؤسسة فورد الأمريكية عام 1963 لوضع نموذج يوضح كيفية توظيف موظفي القطاع العام، وتم تطبيقه منذ 1970 في وزارة الخدمة المدنية، غير أن اختبار وتقييم هذا النموذج، نموذج التوظيف والاختيار لموظفي القطاع العام برهن عكس ذلك، واثبت أن أسباب فشل الإدارة تكمن في عدة عوامل بيئية أخرى، لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بهذا الفشل، منها العوامل الداخلية، كالتخطيط والوصف الوظيفي، ونظام الرواتب والأجور والسياسة الاستثنائية، أما العوامل الخارجية فتتعلق بالتناقض بين النص النظامي وعملية التطبيق العملي، والمركزية وكذلك العلاقات الاجتماعية والبيروقراطية¹.

¹. بدر حمود العماج، " أسباب فشل تجربة النماذج العربية للإدارة في دول العالم الثالث "، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الثاني، مارس، سنة 2001، ص 117.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن عملية التوظيف ليست بالعملية البسيطة، وإنما تحتاج إلى الكثير من الدقة في الاختيار والتقييم بالنسبة للمترشحين، ويساهم التوظيف الجيد مباشرة في نجاح المؤسسة أي كان نشاطها، ويتحقق بتوفير الطرق العلمية والموضوعية في كل من الاستقطاب والاختيار والتعيين، إضافة إلى العناية الخاصة التي يجب أن توليها المؤسسة إلى الموظف الجيد للحصول على أكبر مردودية وأحسن أداء.

ويشغل المناصب الفارغة تكون عملية الاستقطاب التي تستعمل مصادر داخلية وخارجية لها مزاياها وعيوبها، وهناك حالات تكون فيها المؤسسة في حاجة ماسة إلى موظفين وليس لها وقت للقيام بعملية الاستقطاب فتلجأ إلى الاستقطاب المؤقت والإضافي أو التوظيف بالتعاقد.

ومن خلال ما عرض فإن عملية التوظيف لا يمكن أن تحدث دون المرور بالعديد من الإجراءات لاختيار أفضل المترشحين قبل اتخاذ قرار التعيين، فبعد تلقي المؤسسة لطلبات التوظيف التي تحمل بيانات كاملة وشاملة حول المترشح، تستقبل المترشحين وتطبق عليهم مجموعة من الإجراءات بدءاً من الاختبارات التي تكشف حقيقة كفاءة المترشح وشخصيته ثم يأتي دور التحري عن المترشحين الناجحين في الاختبارات، وكل هذه الإجراءات للتأكد من صلاحية المرشح للوظيفة بعدها ينفذ قرار التعيين وإدماج الموظف الجديد في وظيفته.

والملاحظ هو أن وظيفة الاختيار لا تقتصر على انتقاء أكفأ الأفراد لمهنة معينة فقط بل تفيد أيضاً في توزيع الأعمال على العاملين داخل المؤسسة ونقل العامل من عمل إلى آخر، وترقية العاملين إلى مناصب عليا واختيار من يصلحون للتدريب على عمل معين، فالأسلوب العلمي في الاختيار يتم عن طريق تحليل الوظائف والمهن ثم تحليل الأفراد لتحديد قدراتهم ثم المماثلة بين مقتضيات الوظيفة أكثر المتقدمين صلاحية لها.

وتأتي عملية الاستقبال والإدماج كمرحلة لاحقة، تعمل على تقديم الموظف الجديد وتعريفه بالمؤسسة والوظيفة وإدماجه فيها بطريقة رسمية وما يمثله ذلك من أهمية كبيرة فيكون تأثيرها كبيراً وفعالاً على الموظف الجديد، وهذا منذ تسلم الموظف للعمل في المؤسسة ومدى تأثير ذلك على نفسيته، خاصة وإن إمكانية تأقلم الفرد الجديد مع زملائه وظروف عمله الجديد تعتبر إحدى المعايير التي تحكم من خلالها إدارة الموارد البشرية على كفاءة سياسة التوظيف والاختيار ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين لتولي الوظائف الشاغرة.

كما تعتبر الترقية من أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارات لتحقيق أهدافها والرفع من معنويات العمال وبالتالي تشجيعهم على زيادة الإنتاج، ولتحقيق ذلك على الإدارة مراعاة بعض الشروط حتى لا تقع في مشاكل وصعوبات تعرقل عمل المؤسسة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول:

سيمنس، التاريخ،
الإستراتيجية والتدويل

الجزء الأول : التعريف بميدان البحث

تمهيد:

مؤسسة " سيمنس " , و تنطق " زيمنس " بالألمانية, هي مؤسسة متعددة الجنسيات من أصل ألماني. مختصة في ميدان التكنولوجيات الحديثة للصناعة, للطاقة و كذا الصحة, تم تأسيسها على يد " فيرنر فان سيمنس " " Werner Von Siemens " سنة 1847, حيث مقر المؤسسة موجود ب " ميونخ " , و هي تمثل المؤسسة الخاصة الأولى في ألمانيا. خلال هذا الفصل سنعرض تاريخ المؤسسة, إنشائها و تطورها وصولا إلى إلقاء الضوء على أحد الفروع و هو الموجود في الجزائر, ذلك أن هذا الفرع يشكل ميدان البحث و الدراسة الحاليين.

المبحث الأول : " سيمنس " الجزائر

" سيمنس " كانت موجودة في الجزائر قبل الاستقلال, ضمن بعض عقود الشراكة مع الحكومة الفرنسية خلال فترة الاستعمار.

بعد الاستقلال سنة 1962, قامت المؤسسة بفتح مكتب للعلاقات التجارية, بغية تطوير مشاريعها و مبيعاتها, بعد سنوات قليلة تم وبالشراكة تأسيس مؤسسة " سيمنس الجزائر ش ذ أ ", برأسمال مشترك حسب النسب (51/49), حيث تتم عملية التسيير بنسبة 99% يد عاملة جزائرية, سواء كان ذلك ضمن المناصب القيادية أو التنفيذية, وقد ساهمت مؤسسة " سيمنس " في خطط التطوير و التنمية التي وضعتها الحكومة و ضمن مختلف المجالات :

● مجالات الطاقة و المناجم :

ساهمت التكنولوجيا الألمانية ممثلة في " سيمنس الجزائر " في تطوير العديد من المشاريع والحلول الصناعية فيما يخص مجال الطاقة و المناجم و بالأخص مع مؤسسات " نפטال " ضمن إعادة الاعتبار لطرق التعبئة, التوزيع و النقل من خلال إعادة تأهيل العديد من الوحدات مثل وحدة النقل بـ "سكيدة " , و ذلك بوضع قيد العمل محركات ومضخات عالية الجودة, أجهزة تحكم و قياس و كذا أجهزة و أنظمة التحكم و المراقبة عن بعد, و هذا يمثل عينة بالإضافة إلى مشاريع أخرى بالعاصمة و أرزيو بالإضافة إلى الإمداد بالطاقة الكهربائية من خلال بناء وتجهيز العديد من وحدات إنتاج الكهرباء و توزيعها مثل وحدة " البرواقية " , و وحدة " رأس جنات " و ذلك مع الشريك الوطني " سونلغاز " , بغية رفع إنتاج الكهرباء و تزويد العديد من المناطق النائية, هذا فيما يخص المشاريع الكبرى, كما أبرمت " سيمنس " العديد من العقود مع مؤسسة " سونلغاز " تشمل في مجملها إعادة تأهيل بعض وحدات إنتاج, نقل أو توزيع الكهرباء , كما تمثل مؤسسة " سوناطراك " بجميع فروعها احد أهم الشركاء, حيث تم تجهيز جميع وحدات التكرير بأنظمة مراقبة الأفراد و الحراسة عن بعد, وكذا تجهيز بعض خطوط الغاز كذلك الذي ينطلق من "حاسي رمل " مرورا بالمغرب الشقيق باتجاه إسبانيا بأنظمة ذاتية للتحكم باستعمال الطاقة الشمسية, و تزويد الخط بنظام استشعار و مراقبة لجميع عمليات النقل والإحصاء.

هذا و عمدت المؤسسة لإفتكاك بعض مشاريع الصيانة الدورية للأجهزة و المعدات المتدخلة في جميع مراحل الإنتاج من خلال استحداث قسم جديد " CS Services " خدمات ما بعد البيع .

● مجالات المياه و الري :

خلال المخططين الخماسين السابقين ما بين 2010/2000, و بعد أزمة الجفاف و نقص الموارد المائية التي عانت منها الجزائر, انتهجت الحكومات المتوالية خططا لبناء العديد من السدود وصل عددها إلى 75 سدا ما بين سدود خاصة بالشرب و أخرى بالري, ساهمت مؤسسة " سيمنس " في تجهيز محطات الضخ و التصفية لعديد السدود كسد بني هارون, و بن طيبة و أخرى لازالت قيد البناء و كذا إنشاء عديد محطات النقل الثانوية, و بالنسبة للمناطق الساحلية تم إنشاء العديد من محطات تحلية مياه البحر, " سوق الثلاثاء " و " هنين " بتلمسان, محطة " تنس " بشلف, حيث ساهمت " سيمنس " بالتجهيزات الكهربائية و الالكترونية و كذا بالمحركات و المضخات.

حيث أنه و بالإضافة إلى العائد الاقتصادي و التجاري لهذه المشاريع, لا يمكن إغفال الدور الاجتماعي كمنح الاستقرار و فرص العمل و كذا الرفاهية خاصة بالمناطق النائية, كذلك زيادة مساحة الأراضي المسقية عن طريق السدود و استصلاح أراضي أخرى ساهم كذلك في تطوير الجانب الفلاحي لبعض المناطق.

● مجالات الصحة :

بعد دراسة جدوى للسوق, تم إعادة فتح قسم تجهيزات المستشفيات و الصحة, و ذلك من خلال أجهزة الأشعة و الرنين المغناطيسي و كذا أجهزة أخرى خاصة بالكشف عن أمراض القلب, بالإضافة إلى صيانة و إعادة تأهيل جميع الأجهزة الخاصة بالمستشفيات.

● مجالات تطوير المدينة :

تعتبر " سيمنس " المسئول الأول عن تجهيز و تشغيل " مترو الجزائر " الذي رأى النور أخيرا و ساهم في فك الخناق لأزمة السير و التنقل, بالإضافة إلى ذلك ظهرت مساهمة " سيمنس " في تجهيز مشروع " الترام " الذي بدوره أعطى مدن الجزائر, قسنطينة و وهران صفة أخرى لمفهوم المدينة, و مدينة بلعباس في طريقها للاستفادة من مشروع مماثل.

● مجالات التكوين و التدريب :

عمدت مؤسسة " سيمنس " و منذ حوالي ثلاث سنوات إلى افتتاح مركز للتكوين بمقرها ب " بن عكنون "، حيث يتكون العديد من مهندسي الاستغلال على استعمال و تشغيل أجهزة التحكم و التسيير الخاصة ب " سيمنس " و التي تم تركيب العديد منها في كثير من المشاريع و ضمن مختلف المجالات.

كما يتم تنظيم دورات لإعادة التأهيل و رفع المستوى لتناسب مع التطور التكنولوجي الحاصل في أوروبا.

لطلبة الجامعات و بالأخص المتخصصة في الجانب التكنولوجي حظ في التكوين و إعداد مشاريع نهاية الدراسة و كذا الإشراف و حتى التوظيف بعد التخرج.

و بالإضافة إلى ذلك يتم تكوين بعض خريجي الجامعة الجدد ضمن عقود ما قبل التشغيل " ANEM "، حيث تحصل هذه الفئة على خبرة مهنية و إمكانية التوظيف.

المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي

يدل التقسيم الإداري لمؤسسة " سيمنس " عن فكرة " الإستراتيجية " خاصة مع وجود مستويات مختلفة لصنع القرار بدءا من أعلى نقطة في قمة الهرم وصولا إلى القاعدة بالطبع تحتفظ المؤسسة الأم بأحقية الإشراف الشامل عن إدارة الأعمال و التسيير مع فتح مجال لبعض التغييرات المحلية حسب تشريعات، قوانين، محيط، ثقافة و قدرات البلد المستضيف للمؤسسة الفرعية .

● مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة هو جسم المؤسسة الأم، العقل و الجهاز العصبي لها، في هذا المجلس يتم عرض النتائج السنوية للمؤسسة الأم و الفروع، و يتم مناقشة الإستراتيجيات المعتمدة و تلك التي قد تخضع للتدقيق و ربما التغيير.

يضم مجلس الإدارة أكبر المساهمين - مالكي الأسهم - لكن هذا المجلس لا يتخذ أي قرار إلا بعد دراسة و نقاش كل التقارير التي ترفع إليه من فروع و أقسامه، وكذا بعد دراسة نتائج "سبير

الآراء "، و " مقترحات " حتى أبسط الموظفين، ذلك أن كل سنة يتم فتح نقاش الشبكة الداخلية للمؤسسة " Intranet " حيث يفتح المجال لمناقشة و إثراء السياسات و الإستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة الأم و كذا مختلف الفروع . و يضم المجلس سبعة (7) أعضاء، رئيس المجلس وستة (6) أعضاء، كل له مهمة حسب التخصص كما يلي :

▪ السيد : « جو كايزر » Mr : Joe Kaeser :

مالك أكبر نسبة من الأسهم، رئيس مجلس الإدارة، حاصل على شهادات عليا في إدارة الأعمال، أنتخب في هذا المنصب منذ الفاتح أوت 2013. هو كذلك مسئول عن عدة أقسام منها : قسم التنمية، قسم إدارة الأسواق، قسم الاتصال و العلاقات العامة، قسم المتابعة القانونية وأخلاقيات المهنة، الصفة التي يتسم بها السيد " كايزر " هي القدرة على الاتصال و فتح المجال للمقترحات و كذا تشجيع الأفكار التي قد تساهم في تطوير و تنمية مختلف المجالات بالمؤسسة.

▪ السيد : « د. رولند بوش » Dr : Roland Busch :

عضو مجلس الإدارة، متخرج بشهادة عليا في الفيزياء، دكتوراه دولة، الرئيس التنفيذي " CEO " لقسم الهياكل القاعدية و المدنية لمنطقتي " أستراليا و آسيا "، و التي تضم بعض الأقسام الفرعية و تضم " تسيير الطاقات "، " تكنولوجيا المباني " .

▪ السيدة : « ليزا ديفيس » Mrs : Lisa Davis :

عضو مجلس الإدارة و الرئيسة التنفيذية " CEO " عن منطقة أمريكا للأقسام التالية " الطاقة و البترول "، " الطاقات المتجددة " و " خدمات المنتجات الكهربائية " .

▪ السيد : « كلوس هالمريش » Mr Klaus Helmrich :

عضو مجلس الإدارة، حامل شهادة عليا في الهندسة الإلكترونية، المدير العام و الرئيس التنفيذي " CEO " لأهم قسمين و هما " الهندسة الرقمية " و " الحلول الصناعية و المحركات " لمنطقتي " أوروبا و إفريقيا " .

▪ السيدة : « جنينة كوجال » Mrs Janina Kugel :

عضو مجلس الإدارة و المسئولة عن القسم الذي يعتبر عصب المؤسسة و هو قسم تسيير الموارد البشرية, مع العلم أن العمل الذي تقوم به السيدة " جنينة " هو تحويل الإستراتيجية الاقتصادية و التجارية و المالية التي يتم تباحثها و المصادقة عليها في اجتماعات مجلس الإدارة و ذلك رفقة فريق مختص في تسيير المورد البشري, أقول تحويل تلك الإستراتيجية إلى مشروع استثماري في رأس المال البشري و ذلك بمراجعة و تحليل قدرات المؤسسة " البشرية " على المنافسة و إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة, ثم ما هي التعديلات التي يمكن إجراؤها لتكييف الجسم البشري للمؤسسة الأم و كذا الفروع لتتلاءم مع الإستراتيجيات الجديدة.

▪ البروفسور : « الدكتور سيقفريد روسورم » Prof.Dr : Siegfried Ruswurm :

عضو مجلس الإدارة, رئيس مجلس الإدارة السابق, يحظى بكثير من الاحترام, المسئول عن قسم تطوير التكنولوجيات الحديثة, و المشرف الأول عن منطقة الشرق الأوسط و الكمنولث, كما أسند إليه مؤخراً مهمة الإشراف و تطوير وكذا إعادة إطلاق قسم " الصحة " و هو قسم مسئول عن صناعة, توزيع, تركيب, متابعة و صيانة الأجهزة الطبية بالمستشفيات و العيادات و بالأخص أجهزة الأشعة " Radio " و الرنين المغناطيسي " URM " .

▪ السيد : « د. رالف.ب. توماس » Mr : Dr Ralf.P.Thomas :

عضو مجلس الإدارة, المدير التنفيذي لقسم المحاسبة و المتابعة المالية للمؤسسة الأم, كما يوافق و يناقش رفقة اللجنة المالية على ميزانيات التسيير و كذا استراتيجيات المبيعات و ترشيد النفقات, كما تحاول نفس اللجنة تكييف التسيير المالي مع التشريعات المحلية و التقلبات والأزمات التي قد تصيب الأسواق العالمية.

◀ المستوى الأول : الدول الرائدة Lead Countries

يشمل هذا المستوى ثاني رتبة بعد قمة هرم التسيير في مؤسسة " سيمنس " بعد مجلس الإدارة, حيث اختيرت (30) ثلاثون دولة لتشكل هذا المستوى حسب التقسيم الجغرافي للدول, مثلاً بلجيكا تعد الدولة الرائدة و التي يتبعها مجموعة من الدول تخضع للمراقبة و التدقيق و على

جميع المستويات, و الدول التابعة لها هي " لوكسمورغ ", " الجزائر ", " تونس " و " المغرب " إذ يراقب مجلس الإدارة في المؤسسة الأم الدول الثلاثين الرائدة, وتراقب هذه الأخيرة, الدول التابعة لها و التي تسمى دول " تابعة " أو " معينة ", و بنفس الطريقة يتم نقل الإستراتيجيات المختلفة و على رأسها " أحسن الممارسات في تسيير الموارد البشرية " من قمة الهرم إلى القاعدة.

يعتمد هذا النظام على تخفيف مركزية المراقبة, و تمكين التكيف حسب المناطق الجغرافية, الأسواق و فرص النشاط.

المستوى الثاني : الدول المعنية Assigned Countries

الدول المصنفة في هذا المستوى تخضع للدول الرائدة, حيث تأخذ إستراتيجية التسيير و خطط العمل حسب الفرص المتاحة في السوق و كذا الكفاءات الموظفة, تتمتع ببعض الاستقلالية - رغم تبعيتها الظاهرة - ذلك أنها تنشط في إطار قيم, ثقافة و أكثر من ذلك تشريع الدولة المضيفة, و هذا ما يتحكم في الإطار القانوني و الاجتماعي للمؤسسة, بينما يخضع الجانب المالي و الاقتصادي و كذا حركة رؤوس الأموال للسوق, هذه الأخيرة تتأثر بالعولمة و الأفكار الشمولية للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

المستوى الثالث : أقسام المؤسسة Division

هذا المستوى يخص كل المؤسسات دون استثناء, الأم و الفرعية, حيث تقسم المؤسسة إلى أقسام مثلاً, " قسم الطاقة " " قسم البترول و الغاز " " قسم المحركات و التحكم الرقمي " ,... الخ ويعين على رأس كل قسم مدير تنفيذي و مراقب حسابات " BA ", بحيث أن كل قسم يخضع للاستقلالية من حيث ميدان النشاط, الحسابات, التحكم في السوق, التوظيف و تسيير الموارد البشرية, و يضبط عدد الموظفين و كفاءاتهم و تسيير مساراتهم المهنية حسب حجم النشاط التجاري بالطبع في ظل الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الأم.

يقوم مدير القسم و مراقب الحسابات, بتقديم حصيلة كل ثلاثة أشهر " Trimestre ", للمدير العام التنفيذي للمؤسسة " CEO ", حيث يتم مناقشة النتائج واقتراح التغييرات أو الإضافات حسب النتائج.

المبحث الثالث : مستويات التسيير الإستراتيجي

تعتمد المؤسسات المتعددة الجنسيات و بالأخص " سيمنس " على تكوين المسيرين السامين داخل المؤسسة الفرعية, و كذا ضمن دورات تكوينية في المؤسسة الأم, و يخص التكوين المدير العام التنفيذي " CEO " و المدير العام المالي " CFO " .

و كذا مدراء الأقسام و المسؤولين الماليين " BA " أو " BAC " , و مدير الموارد البشرية خلال الدورات التكوينية يتلقى هؤلاء المسؤولين تقنيات و أساليب التسيير التي تتوافق مع تلك المعتمدة في المؤسسة الأم, و هي الطريقة الأكثر فعالية لعملية نقل أحسن الممارسات.

بالإضافة إلى التكوين تعمد " مؤسسة سيمنس " إلى ما يسمى بـ " المسير الدخيل "

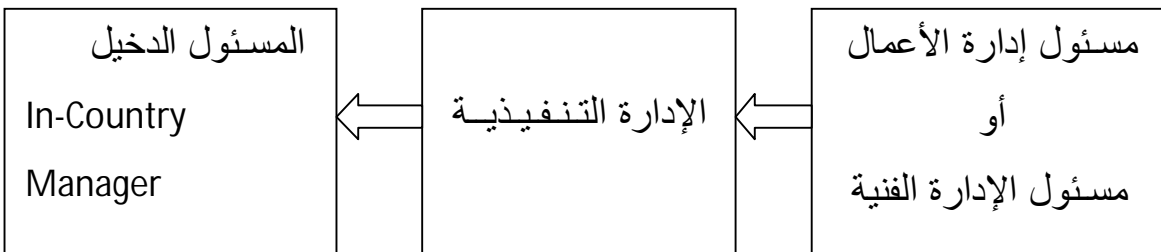
" In- Country Manager "

حيث ترسل المؤسسة الأم مسؤولاً في منصب قيادي, يكون قد أمضى سنوات من العمل في دول مختلفة, و يكون من جنسية مختلفة, ذو خبرة في التسيير و يملك قدرة على تطبيق أو شرح الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة الأم حيث يسهر على مراقبة مدى تطابق معايير التسيير في المؤسسة الأم و تلك الموجودة في الفروع.

و لإضفاء كفاءة على التسيير تقوم مؤسسة " سيمنس " بإعتماد ثلاث أساليب للتسيير :

1- مسؤولية الإدارة النموذجية :

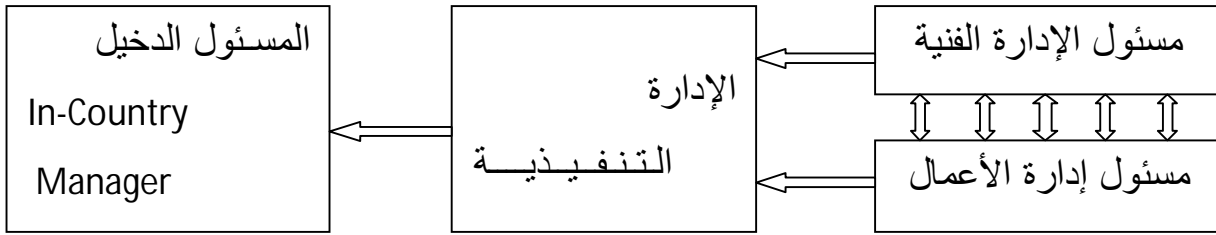
هو أسلوب شائع في التسيير و هو طريقة تسيير خطية حسب التدرج في المسؤولية و رفع التقارير.



هو أبسط أساليب التسيير و رفع التقارير الأدبية و المالية و هو الحالة العادية للتسيير.

2- مسؤولية الإدارة المشتركة :

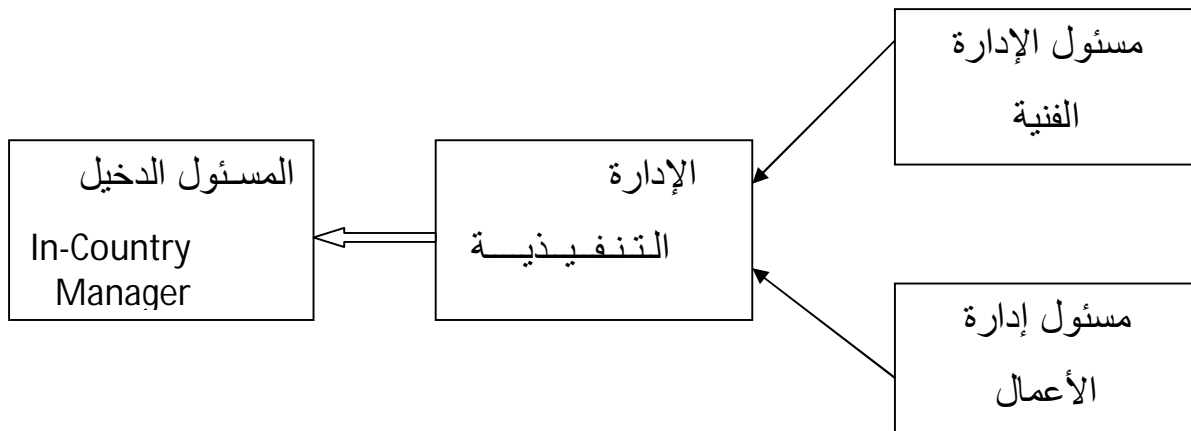
هذا الأسلوب منتهج في " سيمنس " على رأس كل قسم, حيث يسمى بالتوأمة "Duality", و حتى على رأس المؤسسة (CEO/CFO) , حيث يعتمد على تقسيم المهام بين مسئول إدارة الأعمال و مسئول الإدارة الفنية, اللذان يقدمان تقريرين مختلفين لكن متكاملين لنفس المدير التنفيذي.



هذا النوع من التسيير يشكل أحسن طريقة للتعامل ذلك أن كل طرف يكمل الآخر, كل طرف يهتم بمهام خاصة مختلفة عن الطرف الآخر لكن ينبغي الإشارة إلى تكامل المهمتين و التقريرين و بالتالي النتائج المترتبة عن ذلك.

3- مسؤولية الإدارة المقسمة :

هذا النوع من التسيير يمكن ملاحظته حين يكون لكل مسئول قسم أو إدارة استقلالية في تنفيذ المهام و الإشراف دون مشاركة المهام مع طرف آخر.



المبحث الرابع : أساليب العمل لدى سيمنس Process House

تصف الكاتبة " كوستوفا " الطريقة المثلى لنقل الممارسات و طرق التسيير من المؤسسة الأم إلى فروعها بالعبارة المشهورة " هكذا نعمل هنا " , أي أن المؤسسة الأم تفرض على الفروع, أو بالأحرى موظفي المؤسسات الفرعية, العمل بنفس الطريقة التي تستخدم في المؤسسة الأم, القانون الداخلي يحاول رسم " ورقة طريقة " لكل مهمة, ضمن مسار محدد و وفق قواعد لا يجب اختراقها.

لدى مؤسسة " سيمنس " كل العمليات تتم عبر الشبكة الداخلية " Intranet " , كل موظف - دون استثناء- و عند أول يوم له, يتسلم جهاز حاسوب خاص به مشفر هو الوحيد الذي بإمكانه استعماله بواسطة كلمة سر خاصة, الجهاز يحمل هوية مكونة من حروف و أرقام, تحدد وترتبط بهوية المستخدم أو الموظف, البرامج الموضوعية في خدمة الموظف, لا يمكن ولوجها إلا من خلال بطاقة إلكترونية " PKI " تحمل اسم و صورة الموظف و تحمل رقاقة داخلية, و عند طلب الولوج يتوجب على الموظف إدخال رمز التشغيل الخاص به و هو رمز سري للغاية.

الشبكة الداخلية تحمل كماً من المعلومات و البرامج التفاعلية يستعملها الموظف وفق الحاجة, و وفقاً لمنصب و مهام الموظف. كما يمكنه من إجراء العديد من الدورات التكوينية و التدريبية عبر الشبكة دون الحاجة حتى إلى مغادرة مكان عمله.

لكن ما يهمنا أكثر هنا هو برنامج " PMP " , أو برنامج " إدارة الأداء " من خلال صفحة " 4Success " .

هذا البرنامج يعد ثورة في مجال تسيير المورد البشري بدءاً من استقطاب الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة و وصولاً إلى التوظيف, ثم تحقيق أهداف تنمية القدرات على الأداء وصولاً إلى الترقية و الهدف هنا هو إشراك الموظف في صنع حياته المهنية لدى " سيمنس " في ظل " الرضا " عن النتائج. هذا البرنامج و مداخلته سيشكل قسماً من دراستنا في الفصل القادم.

المبحث الخامس : أساليب التعامل مع التوظيف

تشكل الشبكة العنكبوتية " Internet " أهم مصدر للتوظيف الخارجي بالإضافة إلى مكاتب التوظيف " ANEM " أو حتى التوصيات, كما تشارك " سيمنس " في صالونات التوظيف الوطنية " SIRAA ", و لديها بعض العقود مع الجامعات و المعاهد الوطنية لاستقطاب الطاقات الشابة, من أجل إعداد مشاريع نهاية الدراسة و من بعد التوظيف حسب الحاجة. لكن رغم أهمية التوظيف لدى " سيمنس ", إلا أن ما يحدد أو يميز أو قد يؤثر على نجاح تلك العملية هو التأطير الذي يأتي من بعد.

من المؤكد أن للتوظيف أهميته القصوى لكن " العرابة " Parrainage " , و " التكوين " Formation " , هو حجر الزاوية لدى مؤسسة " سيمنس " , ذكرنا سابقاً العبارة المشهورة " هكذا نعمل هنا " " Voila Comment Nous Travaillons Ici " , بالنسبة لـ " سيمنس " هي أكثر من عبارة, هي أحد أهم مبادئ العمل حيث يمكن تفسيرها من خلال العرابة و التكوين كما يلي :

• العرابة Parrainage :

بعد توظيف أي عامل مهما كانت مكانته أو منصبه, يتم تعيين " عراب " Parrain " , مرافق يقوم عادة بمهام مشابهة, يقوم العراب بتعريف الموظف الجديد بمهامه و أكثر من ذلك بالطريقة الصحيحة للقيام بتلك المهام. أو ما يسمى بـ " Siemens Way " , بما أن لكل منظمة أو مؤسسة طريقتها و أساليبها في القيام بالعمل فهذا ينطبق كذلك على مؤسسة " سيمنس ". يقوم العراب كذلك بدور المكون أو المدرب ضمن أحد أنواع التدريب, و هو " التدريب على المهمة " " Entrainment à la tache " بالإضافة إلى هذا يساعد العراب الموظف الجديد في المؤسسة, في القسم, في الوظيفة و في " سيمنس " بصفة عامة.

• التكوين Formation :

في كثير من الحالات لا تكفي مرحلة " العرابة " لإدماج الموظف الجديد, لذلك تقوم المؤسسة بإعداد برامج للتكوين داخل و خارج المؤسسة بل حتى بالخارج و ربما لمدة طويلة قد تمتد إلى أكثر من (03) أشهر, و ذلك حسب الهدف الإستراتيجي للمرحلة و للموظف على حد سواء.

هذا في بداية المسار المهني, لتستمر عملية التكوين و بصفة دورية لتأهيل الموظفين و تدارك النقائص و تنمية القدرات

الجزء الثاني : الإستراتيجية والتدويل

تمهيد :

تخضع عملية التوظيف في مؤسسة " سيمنس " للتدقيق و تحاط باهتمام خاص, بالأخص للمحافظة على سمعة المؤسسة أو ما يسمى حالياً " علامة المؤسسة " " La Marque " " Employer . "

المراحل التي توّطر عملية التوظيف هي نفسها التي تستعمل و تنتهج في المؤسسة الأم و المؤسسات الفرعية, حتى أن هناك برامج تكوينية خاصة لموظفي قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الأم بـ " ألمانيا " , و تكوين إضافي تكميلي بـ " المؤسسة الرائدة " " Lead Country " , و هي " بلجيكا " , في حالة الجزائر, كل هذا للمحافظة على القدرات التنافسية و في كل المجالات.

في هذا الإطار سطرت مؤسسة " سيمنس " خطة من (07) سبع محاور أساسية للتحكم في الجانب البشري للمؤسسة, (05) خمسة منها خاصة بإستراتيجية تسيير المورد البشري بدءاً من التخطيط ثم التوظيف و بعد ذلك ضبط عملية الاستقبال و الإدماج, و كذا التركيز على إستراتيجية خاصة بالأجور, ثم تقييم أداء الموظفين و تدارك النقائص و تدعيم الكفاءات المهنية من خلال التكوين و التدريب, أما المحور السادس فهو يخص إنشاء نظام متابعة, مراقبة و تحفيز يقيم و يقوم المحاور الخمس الأخرى و هو نظام " برنامج تسيير الأداء " " PMP " , و سنأتي على ذكر كل محور بشيء من التفصيل.

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية

عملية تخطيط الموارد البشرية تسبق كل إجراء أو قرار يخص إستراتيجية تسيير الموارد البشرية, و تهدف العملية إلى الاستفادة من معطيات سوق العمل إلى أقصى الحدود, الحصول على أحسن الكفاءات و المؤهلات المهنية, لخدمة الأهداف التنظيمية للمؤسسة و كذا زيادة

الإنتاجية, و يشمل ذلك إعداد مراحل تمكنا من التحكم في رأسمال البشري للمؤسسة و تلك المراحل هي :

• المرحلة الأولى : الرؤية الإستراتيجية

و هي المرحلة التي يتم خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية التنظيمية, المالية, الاقتصادية و حتى الخاصة بالظروف الاجتماعية, هي المرحلة التي تخص استقراراً للواقع و في نفس الوقت إستشراق للمستقبل ثم رسم خطة إستراتيجية على المستويات الثلاث القصير, المتوسط و البعيد.

• المرحلة الثانية : توقع الحاجة إلى المورد البشري

بعد رسم و تحديد إستراتيجية المؤسسة و ضمن مختلف المستويات, القصيرة, المتوسطة و البعيدة, يتم " توقع " أو " التكهّن بنوع, تأهيل, كفاءة و كذا خبرة المورد البشري الذي تحتاجه المؤسسة لتطبيق و إنجاح الإستراتيجية.

• المرحلة الثالثة : تقييم موارد المؤسسة البشرية

يتم خلال هذه المرحلة إعداد حوصلة أو تقييم للمورد البشري للمؤسسة, حيث يتم تقيئة الموظفين حسب السن, المستوى العلمي, الخبرة المهنية, التأهيلات و الكفاءات المهنية أو ما يسمى بـ " Le Bilan RH "

• المرحلة الرابعة : حساب الفوارق

بعد تقييم موارد المؤسسة بشريا نمر لمرحلة حساب الفوارق و هي نوعان :
- فوارق كمية : حيث يتم حساب الفارق العددي بين احتياجات المؤسسة و تلك التي تحوزها حالياً و هي نوعان, إما أن تكون المؤسسة أمام فائض في اليد العاملة مقابل حاجاتها, و إما أن تكون المؤسسة أمام نقص في اليد العاملة بالمقارنة مع ما تحتاجه

- فوارق نوعية : حيث يتم حساب الفارق النوعي، أي الفارق الذي يخص الكفاءة، التأهيل، الخبرة أو حتى المستوى العلمي و المكتسبات التكوينية، و هنا كذلك حالتان إما أن الموظفين لديهم مستويات يفوق ما تحتاجه المؤسسة، أو العكس أن الموظفين دون المستوى التأهيلي المطلوب لإستراتيجية المؤسسة.

• المرحلة الخامسة : إستراتيجية التعامل مع الفوارق

مهما كان نوع الفارق نوعي أو كمي، سلبي أو بالإيجاب، تحتاج المؤسسة إلى التعامل معها، بل و تصحيح الوضع بغرض إعادة الإستراتيجية إلى مسارها الصحيح بما يتوافق و المعطيات الخاصة بالرأسمال البشري.

حيث و بالنسبة للفوارق الكمية، ذكرنا حالتين في حالة الفائض في اليد العاملة، تضطر بعض المؤسسات إلى تسريح أصحاب العقود المؤقتة " CDD "، أو تقديم تعويضات مالية لأولئك الذين يودون الرحيل بالتراضي.

أما في حالة النقص في عدد الموظفين، فإن المؤسسة تشرع في التوظيف الداخلي عن طريق النقل " Transfert " أو الترقية " Promotion "، فيما يتم تغطية باقي النقص عن طريق التوظيف الخارجي.

أما بالنسبة للفوارق النوعية، فقد شهدنا حالتين، حالة يكون فيها تكوين و تأهيل الموظفين متجاوزاً لما هو مطلوب هنا تحاول المؤسسة ترقية هذه الفئة أو نقلها لمناصب أكثر فعالية و تلائم مع السير الذاتية، أما الحالة العكسية التي يكون فيها الموظفون اقل تكويناً و تأهيلاً، تحاول المؤسسة إعداد برامج تكوين داخل المؤسسة أو خارجها حسب الحالة.

المبحث الثاني : التوظيف، الحصول على اليد العاملة

تترافق عملية التوظيف في مفهومها الضيق، و عملية الحصول على اليد العاملة المؤهلة في مفهومها الواسع مع إستراتيجية المؤسسة و هذا ضمن مراحل مختلفة سيتم ذكرها في هذا المبحث كما يلي :

● المرحلة الأولى : تحليل الاحتياجات

هذه المرحلة أساسية، حيث تكمل عملية حساب الفوارق النوعية و الكمية و كذا الإستراتيجية التعامل مع تلك الفوارق، هذه المرحلة هي التي يتم خلالها تحديد المنصب الشاغر، مواصفات المنصب، الكفاءات و المؤهلات و الخبرات المطلوبة، باختصار يتم إعداد بطاقة توصيف المنصب " Fiche De Poste "، و التي تشمل كذلك المهام المرافقة للمنصب، و حتى الأجر المرصود لذلك المنصب.

● المرحلة الثانية : الاستقطاب

الاستقطاب هو الحملة التي تهدف من خلالها إدارة الموارد البشرية محاولة الحصول على أحسن المرشحين لشغل المناصب الشاغرة سواءً كان ذلك داخل المؤسسة من خلال الترقية أو النقل، أو من خارج المؤسسة باستهداف خبرات و مؤهلات مهنية موجودة في سوق العمل و تبحث عن تغيير الأجواء، أو عن ظروف عمل أحسن و ربما أجور أكثر إغراءً، في مؤسسة " سيمنس " يتم فتح المناصب على الشبكة الداخلية عن طريق نشره في الجزء المخصص لـ " سوق العمل " في برنامج " PMP " ، " برنامج تقييم الآراء " و كذا على الموقع الرسمي للشبكة العالمية " Siemens.com "، مع وضع علبة إلكترونية لإرسال السير الذاتية (CV) "job.search@Siemens.com"، حيث يتم تصنيف السير الذاتية و بالاتصال بالمرشحين حسب الحاجة.

● المرحلة الثالثة : تصنيف السير الذاتية

بعد الحصول على السير الذاتية سواء من الترشيح الداخلي أو الخارجي، يتم تصنيفها حسب الكفاءة و التأهيل و كذا الخبرات، مع إعطاء الأسبقية و الأفضلية لموظفي المؤسسة، و ذلك بسبب الاندماج في المؤسسة، و كذا ثقافة المؤسسة المكتسبة للموظف الداخلي عكس المرشح الخارجي.

● المرحلة الرابعة : المقابلات

مرحلة المقابلات تلي مرحلة التصنيف و تهدف إلى إعداد بطاقة فنية عن المرشحين المصنفين و المقارنة بين السير الذاتية المرسله و المستوى الحقيقي للمرشح، و كذا الشخصية و القدرة على التواصل مع المجموعة، أي مدى تلاءم الموظف مع المنصب الشاغر ، مسؤل المقابلات في

سيمنس يقوم بملاً استمارات " دليل مقابلة التوظيف " و التي تحتوي على فقرات بها أسئلة، حيث يحدد الإجابات النقطة النهائية لكل فقرة و بالتالي للاستمارة. بعد المقابلات يتم اللقاء بين مسئول المقابلات و مدير الموارد البشرية لإعداد تصنيف آخر بعد المقابلات لمحاولة تحديد الموظفين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة.

● المرحلة السادسة: قرار التوظيف

بعد التصنيف الذي يلي المقابلات، يتم استدعاء أحسن المرشحين مرة ثانية، حيث يحضر المقابلة، مسئول التوظيف، مدير الموارد البشرية و بصفة إجبارية مدير القسم أو مسئول المصلحة التي قامت بعرض المنصب الشاغر، و ذلك لإعداد تصنيف نهائي، يكون فيه القرار الفصل لمدير القسم، بعد ذلك يتخذ قرار التوظيف و يُرسل عقد العمل للمرشح لمراجعته و الإمضاء عليه و كذا الاتفاق على تاريخ بدء العمل.

المبحث الثالث : الاستقبال و الإدماج

تشكل هذه المرحلة أهمية كبيرة كبرى بحيث أن عملية الاستقبال و مراحل الإدماج هي التي تحدد مستقبل الموظف في المؤسسة و مدى مردوديته.

● الاستقبال : يستقبل الموظف الجديد من طرف مسئول التوظيف الذي يسلم الدور لمدير

الموارد البشرية، حيث يقوم هذا الأخير بمرافقته ضمن كل أقسام المؤسسة، ثم يعرج على القسم حيث يتوظف الوافد الجديد، لتعريفه بمسئوله المباشر مرة ثانية و كذا زملائه المباشرين، ثم تعريفه بمكان عمله و الأدوات المستعملة و لدى " سيمنس " يعين بالإضافة إلى ما ذكر، عراب " Parrain "، يقوم بنفس المهام أو على الأقل يتقنها، يقوم بمرافقته للتكيف مع المنصب و المهام و الأدوات و كذا طريقة العمل.

● **الإدماج :** تبدأ من أول يوم حيث يحاول مسئول القسم و كذا العراب مساعدة الموظف على التأقلم و التكيف في مكان العمل، و مع طرق العمل عن طريق التدريب على أداء المهام عملياً، " Apprentissage à La Tache " .
كما يحاول الجميع شرح ثقافة المؤسسة، و الأهداف التنظيمية و اكتساب علامة المشغل، بل و إشعار الموظف بالانتماء إلى المجموعة.

● **تقييم الأداء :** بعد مرور بعض الأسابيع يطلب من مسئول القسم و كذا العراب تقييم أداء الموظف الجديد من خلال القدرة على التعلم و أداء المهام و كذا الاندماج، و روح الانتماء و أكثر من ذلك مدى الالتزام بالمسئولية، و هذه المرحلة هي ما تسمى بـ " مرحلة التجريب " " Période d'essai "، و خلالها يتم تأكيد تنصيب الموظف أو تسريحه من دون شروط، تتراوح مرحلة التجريب من أسبوعين إلى (12) أسبوع، و تذكر في العقد المبرم لـ حماية الطرفين.

المبحث الرابع : إستراتيجية الأجور

تعد الأجور عنصراً هاماً في إنجاح إستراتيجية المؤسسة، فإن كانت هذه الأخيرة تسعى للحصول على أحسن الكفاءات المهنية الموجودة في السوق، عليها رصد أجور و امتيازات للموظفين لجلبهم ثم اكتساب ولائهم، و الأجور أو المقابل المادي نوعين مباشر و غير مباشر.

● **الأجر/المقابل المادي المباشر:**

الأجر المباشر هو المقابل المادي الذي يتلقاه الموظف عند نهاية كل شهر، هو كذلك المنح التي تقدم للموظف حسب تحقيق الأهداف التنظيمية، هو كذلك مجموع المنح التي تشكل نسبة من الفوائد على المبيعات.

• الأجر/المقابل غير المباشر :

يخص الأجر الغير المباشر كل المصاريف التي تقدمها المؤسسة للموظف و لكن بطريقة غير مباشرة، و هو ما يمثل مدفوعات التأمين الاجتماعية و كذا التعاضدية، منح حسب المبادرات والأفكار الجديدة، الميزانيات المرصودة للدورات التدريبية و التكوين، المساهمات في الجمعيات المهنية و ربما دفع اشتراكات في المجالات و الجرائد، بالنسبة لـ " سيمنس " تم تكوين " لجنة المساهمة " " CP "، و هي لجنة ذات طابع اجتماعي بحث مكونة من الموظفين بعد الانتخاب تحاول هذه الأخيرة تنظيم رحلات، اشتراكات في نوادي رياضية، و كذا تقديم إعانات خلال المناسبات الخاصة كعيد الفطر و الأضحى، كما تقدم قروض مالية دون فائدة.

الأجور لدى " سيمنس " تمتاز بقدرة تنافسية خاصة مع تلك المعمول بها في القطاع العمومي وهي كذلك تنافس باقي المؤسسات المتعددة الجنسيات، ثم إن هنالك ما يسمى " التفاوض "، حيث أن الكفاءة المهنية النادرة و المطلوبة في السوق بإمكانها تحديد أجرها و ربما امتيازاتها أيضاً، أما فيما يخص " سياسة رفع الأجور سنويا "، هنا تحدد بنظام " " برنامج تقييم الأداء " PMP ، حيث تحدد الأهداف التنظيمية بداية السنة المالية – لدى سيمنس – حسب منصب كل موظف، في نهاية السنة يتم تقييم الأهداف و على هذا الأساس تتحدد المنحة السنوية و كذا نسبة زيادة الأجر و هذا ما يضمن رضا العامل، ذلك أنه هو من يقيم نفسه و يحدد ما إذا تم الوصول إلى الأهداف أو حتى تجاوزها من عدمه.

المبحث الخامس : إستراتيجية التكوين و تنمية الكفاءات

لدى " سيمنس " عملية التكوين لا تتوقف، و ذلك ضمن كل المجالات، التقنية و الإدارية، و هي تهدف أساساً إلى محو الفارق بين مستوى التنافسية المطلوب و ذلك المحصل لدى الموظفين كما ذكر في مبحث سابق، كما يسعى التكوين إلى رفع مستوى الموظفين و " تحيين " معارفهم وقدراتهم، و يتم ذلك وفق المراحل التالية :

• المرحلة الأولى : حوصلة حول الحاجة إلى التكوين

تبدأ هذه المرحلة و تعد عند بداية كل سنة، خلال إعداد أو مراجعة إستراتيجية المؤسسة،

و تدخل هذه المهمة ضمن أهم العمليات التي يسهر عليها قسم الموارد البشرية، حيث أنه وعند تحديد الأهداف التنظيمية، الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة و كما ذكر من قبل يتم إعداد حوصلة حول المورد البشري، يتم تحديد مستوى كل الموظفين و مدى حاجتهم للتكوين بالمقارنة مع الإستراتيجية، بالإضافة إلى الدورات التكوينية العادية أو الدورية، يبرمج قسم الموارد البشرية دورات تكوينية خاصة، دون تخطيط مسبق في بعض الأحيان، و ذلك استجابة للحاجة، مثلا بعض أنواع التكوين حول مشاريع خاصة، آلات أو تقنيات، أو مثلا العمل على برامج " Logiciels " جديدة تم استعمالها أو تحديثها في المؤسسة الأم.

• المرحلة الثانية : إعداد و جدولة التكوين

بعد تحديد الفئة المستهدفة من التكوين، يتم إعداد برامج التكوين و كذا محتواها و من الجهة المسؤولة عن التكوين، داخل المؤسسة، أو خارجها، داخل الوطن أو خارجه، هذا من جهة، و من جهة أخرى تأتي الجدولة، حيث و بغية إيجاد توازن بين العمل و التكوين، يسهر قسم الموارد البشرية على إعداد فترات للتكوين حسب برنامج العمل و لضمان استمرارية السير الحسن لمختلف الوظائف و ربما ضمان التناوب في العمل.

• المرحلة الثالثة : التكوين

تقنيات و طرق التكوين لها أهميتها للوصول إلى الفعالية المطلوبة، و لهذا الغرض يتم الاستعانة بعدد التقنيات يمكن حصرها في :

✓ تقنيات العرض : و هي التقنية التي يلجأ فيها المكون إلى عرض و شرح مجموعة من

العمليات و طرق العمل، غالباً ما تتم بطريقة " العرض المرئي " " Projection " و هذه التقنية تعتمد على مستوى المكون و طريقتة في إيصال المعلومة و كذا تحكمه في المادة و لغة الجسد و حضوره.

✓ تقنية المحاكاة : هي التقنية التي يحاول من خلالها المكون شرح طريقة العمل من خلال المحاكاة ، يتم تخيل المشروع أو التقنية و تنفيذها بحضور الموظفين، اللذين يتعرفون على " كيفية " تنفيذ المهمة أو استعمال التقنية.

- ✓ تقنية الحوار : تنفيذ هذه التقنية بمشاركة المتكويين و تعتمد أساساً على قدرة المكون في الاتصال و تحفيز الموظف على المشاركة و تقديم رأيه حول " أداء مهمة أو عمل ما "، حيث يشارك كل موظف برأيه، و يبقى للمكون دور الموجه و المصحح حول التقنية أو الطريقة الأصح لمواجهة أو حتى التعامل مع " وضعية مهنية معينة ".
- ✓ تقنية تبادل الأدوار: يوضع الموظف أمام حالة حقيقية، مشكلة أو مهمة عادية، لاختبار قدرته أو إمكانيته على التصرف و إيجاد الحلول و من ثم تصحيح طرق التعامل و شرح تقنيات الأداء في مثل هذه الحالات.
- ✓ تقنية تنفيذ المهام : غالباً ما ترتبط هذه العملية بالجانب التقني و التحكم في أدوات العمل، حيث يتدرب الموظف أو العامل على تأدية مهمة ما بحضور المكون أو "العراب" هذا الأخير يوجه الموظف لأحسن أداء و هي ليست محاكاة بل أداء عمل حقيقي لمهمة ما.

في كثير من الأحيان تضطر الجهة المسؤولة عن التكوين إلى استعمال أكثر من تقنية في آن واحد لضمان الفعالية.

● المرحلة الرابعة : تقييم برامج التكوين

بعدد نهاية مدة التكوين، يلتحق كل موظف بمنصب عمله المعتاد، حيث يضع برنامج تكوينه قيد التنفيذ، و هنا تبدأ عملية تقييم النتائج سواءً كانت المهام إدارية أو تقنية، حيث يقوم المسؤول الأول عن الموظف بالمراقبة و تحديد نجاح أو فشل التكوين أو حتى قدرة الموظف على التعلم أو حتى تكيفه و مهاراته في التوفيق بين البرنامج التكويني و التطبيق الميداني لتلك البرامج. و وفق التقييم الذي يقدمه مسؤول القسم لإدارة الموارد البشرية، تقوم هذه الأخيرة باتخاذ القرار النهائي حول برامج التكوين، هل هي عملية، ذات فعالية، أو أن المادة التكوينية لم تؤدي مهمتها و بالتالي إعادة النظر في البرامج و التقنيات أو حتى مستوى المتكويين و طرق العمل.

المبحث السادس : برنامج تقييم الأداء P.M.P Performance Management Programme

برنامج تقييم الأداء P.M.P، برنامج ثوري يبقى الموظف – أو كما يسمى لدى " سيمنس " الشريك،المساعد – على إطلاع فيما يخص سوق العمل الداخلي للمؤسسة و بالتالي يمنح الموظف فرصة الترقى أو الحراك المهني، وطنياً أو حتى دولياً هو كذلك أداة لاكتساب الرضا المهني و ذلك من خلال تقييم الأداء الوظيفي السنوي، ذلك أن الموظف، و عند بداية السنة المالية " أكتوبر "، يقوم بوضع على الأقل (04) أربعة أهداف ضمن مجال عمله، يناقشها مع رئيسه في العمل و نتائجها عن نهاية السنة ما يحدد المنحة السنوية و كذا نسبة الزيادة في الأجر، وبالتالي فإن الموظف هو المسئول الأول عن وضع الأهداف و كذا تحقيقها و بالتالي الوصول إلى الرضا عن النتائج بسبب انخراطه فيها.

ما هو برنامج P.M.P:

يهدف اشراك الموظف – الشريك- ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، لمعرفة أهدافه وتحقيقها، تنمية قدراته وكفاءاته وأجره يعادل أو يكون نتيجة للأهداف المحققة، لهذا الغرض وضعت "سيمنس Siemens" برنامج تقييم الأداء " PMP " البرنامج يقوم على تدخل أكثر من طرف الموظف، المسئول المباشر (N)، المسئول غير المباشر (N+1) وكذا قسم الموارد البشرية، حيث أن لكل طرف دور يقوم به لإنجاح البرنامج، حتى أن بالإمكان أن أحد الأطراف باستطاعته القيام بأكثر من دور، ذلك أن بإمكان الموظف أن يلعب الدور الأول "الموظف" عندما يناقش أهدافه خلال السنة مع مديره، كما بإمكانه أن يلعب دور "المسئول" إن كان مسئولاً عن مجموعة من الموظفين.

مراحل برنامج تقييم الأداء P.M.P:

يَمرّ برنامج ال PMP بست (06) مراحل هامة تعددها ونذكر أهمية كل مرحلة فيما يأتي:

1/ تحديد الأهداف Target Setting:

عند بداية كل سنة مالية "أكتوبر من كلّ سنة"، تعطي إشارة انطلاق برنامج PMP، حيث تكون الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة هي الأرضية أو المنطلق لأهداف كل الموظفين، حيث تشكل الأهداف أربع (04) تصنيفات أساسية هي:

مالية: حيث تسعى الأهداف إلى تحسين الأداء المالي للقسم، للفرع وللمؤسسة بصفة عامة.

العملاء: حيث يسعى الموظف إلى تحسين الأداء مع العملاء قصد اكتساب الرضى وبالتالي اكتساح السوق.

التسيير: أي السعي وراء تحسين طرق وأساليب التسيير.

الموظفين: يسعى كل موظف إلى محاولة تحسين ظروف العمل الخاصة بزملائه وذلك بالقيام بعمله على أحسن وجه

إذا المطلوب من كل الموظفين تحديد على الأقل هدف واحد ضمن كلّ صنف من الأصناف الأربعة المذكورة السابقة، وبهدف تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة على تلك

الأهداف أن تستجيب إلى مواصفات خاصة اختصرت ب S.M.A.R.T

(S) Spécifique: أهداف خاصة بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، للقسم وحتى للموظف في حد ذاته.

(M) Mesurable: قابلة للقياس، أهداف بالإمكان تحديد نسبة تحقيقها بالنسبة المؤوية للإنجاز.

(A) Atteignable et Orienté: أهداف قابلة للتحقيق ضمن ظروف المؤسسة ومحددة بالوقت وموجهة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

(R) Réalisable: أهداف موضوعية ذات بعد اقتصادي واجتماعي يحقق منفعة الموظف والمؤسسة.

(T) Défini au Temps: الأهداف محددة خلال مدة زمنية هي السنة المالية بين "أكتوبر" الحالي والمقبل.

2/ المتابعة Monitoring:

تتم متابعة تحقيق الأهداف بصفة دورية وعلى الأقل مرة في السنة "قبل شهر أفريل"، خلال الجلسات التي تجمع الموظف بالمسئول الأول، و يتم مناقشة سير العمل وعلاقته بالأهداف ومدى تأثير مجهودات الموظف على التصنيفات الأربع المذكورة سابقا.

3/ التقييم Evaluation:

تقييم أداء الموظف وتحقيق أهدافه أو ما يسمى بالحوار المسبق، وذلك من خلال جلسة (one to one) بين الموظف والمسئول وذلك قبل نهاية السنة المالية في "أكتوبر" عملية التقسيم تشمل وضع نسب مئوية لكل هدف حيث يعد الموظف تقريرا حول نتائجه السنوية بالأدلة والبراهين المادية، الميدانية.

4/ الاجتماع الموسع Table Ronde I:

يتم عقد هذه الاجتماعات بين الموظف المسئول المباشر (N) المسئول غير المباشر (N+1) وكذا مسئول الموارد البشرية.

يتم خلال اللقاء التقييم الموضوعي لنتائج الموظف الذي يحدد مكافئته السنوية وكذا الزيادة في الأجر، وذلك خلال شهر "نوفمبر"

عديد القرارات تنتج بعد الاجتماعات حول مردودية الموظفين وملائمتهم للمناصب المشغولة وكذا إمكانية التكوين والتطوير في الأخير يعد المسئول تقريرا من ثلاث فصول.

- تقرير حول الإمكانيات والأداء
- تقرير حول القدرات والكفاءات المهنية للموظف
- الإجراءات الخاصة بالرواتب والأجور والمكافآت

5/ الردود Feedback /

يبلغ الموظف بالتقسيم النهائي لنتائجه Feedback حيث تعطي النتائج حسب مختلف التصنيفات وحسب الأهداف التي كانت موضوع النشاط السنوي للموظف، وهي نفسها النتائج التي تحدد الزيادة في الراتب والمكافآت، وهي التي تحدد كذلك ملائمة الموظف مع منصبه وكذا الحاجة إلى التكوين والعمل على تنمية الكفاءات وسد النقص على أداء الموظفين نظام أو برنامج

تقسيم الأداء هو أداة ذات أهمية كبرى في تسيير ومراقبة وحتى تحفيز وتنمية أداء الموظفين، والعمل على تطوير كفاءتهم من خلال التكوين والتدريب، بل وأكثر من ذلك فتح أبواب الترقية والتطور المهني وهو كذلك برنامج يخدم مصلحة المؤسسة وكذا الموظف.

الفصل الثاني:

مجتمع البحث ، العينة

و خصائصهما

تمهيد :

خصص هذا الفصل أساسا إلى إعطاء صورة شاملة عن مجتمع البحث وعن مميزاته وكذا عينة البحث والطريقة التي تم تحديدها وخصائصها.

كل هذه المميزات والخصائص ذات أهمية لأنها تمهد لعرض نتائج الفرضيات ومن ثم مناقشتها.

المبحث الأول : الاستثمار

خلال الدراسة تم إعداد إستمارة مكونة من 47 سؤال بين المقيد والمفتوح وحتى بالنسبة للأسئلة المقيدة تم فتح مجال الإقتراحات و ذلك بهدف الإستفادة من تجربة الموظف لإغناء الدراسة.

ثم تقسيم الإستمارة إلى (07) أبواب كمايلي :

• الباب الأول : المعلومات الشخصية

وهي معلومات عامة تخص السن، الجنس، الوظيفة، الشهادة المتحصل عليها وأخيرا الخبرة المهنية لدى مؤسسة "سيمنس"، فقد يكون لهذه المعطيات دور في التأثير على إستراتيجية التسيير في المؤسسة.

• الباب الثاني : الإستراتيجية التنظيمية

حاولنا في هذا الباب قياس مدى إشراك المواطنين في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة و مدى التزامهم بالأهداف الإقتصادية للمؤسسة، وذلك من خلال معارفهم حول المعطيات الإقتصادية والبشرية وبالتالي التعرف على مستوى الإتصال ونشر المعلومات بالأخص من طرف قسم الموارد البشرية، و بصفة أقل من طرف الإدارة العامة.

• الباب الثالث : تسيير الموارد البشرية

ركزنا في هذا الجزء على التوظيف، وذلك من خلال طرق الإلتحاق بالمؤسسة وكذا طبيعة العقد وتأثيراته على معنويات الموظفين، كما تطرقنا إلى طرق ووسائل الإستقبال والإدماج، ثم مدى إلتزام الموظفين وإرتباطهم بالمؤسسة، و كيف يرون مستقبلهم القريب والبعيد في المؤسسة.

• الباب الرابع : إستراتيجية الأجور

رغم أن الأجور لم تخضع إلى مقارنة مع شبكات الأجور لسوق العمل، فقد حاولنا معرفة رأي الموظفين حول أجورهم على الأقل بالمقارنة مع كفاءتهم، مناصبهم، مهامهم وكذا خبرتهم المهنية.

• الباب الخامس : التكوين وتنمية الكفاءات

في هذا الباب نحاول الكشف عن مشروع تنمية كفاءات الموظفين من خلال التكوين، ومن البرامج المطبقة كافية وهل تصب في مجرى الإستراتيجية وهل هي كافية ومن يهتم بإعداد البرامج التكوينية وعلى أي أساس.

• الباب السادس : برنامج تقييم الأداء PMP

تولي مؤسسة "سيمنس" لبرنامج تقييم الأداء PMP أهمية كبرى في إشراك الموظفين ضمن إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الإقتصادية، المالية وحتى الإجتماعية للموظف والمؤسسة في آن واحد، لكن هل الموظفون على وعي تام بأهمية الـ PMP وهل يتم بالفعل الإستفادة من النتائج السنوية لهذا البرنامج.

• الباب السابع : نقل الممارسات في تسيير الموارد البشرية

من المعروف أن قسم الموارد البشرية يعمل على نقل إستراتيجية المؤسسة الأم إلى تلك الفرعية، مع العمل على شرح أهمية العملية للموظفين، كما يحاول القسم نقل الثقافة التسييرية من خلال إعتقاد مبادئ وقيم "شاملة، عالمية" لتمكين الموظفين من تبنيها والعمل بها، هذا الباب هو بمثابة مقياس لمعرفة مدى نجاح قسم الموارد البشرية في المهام السابقة الذكر.

المبحث الثاني : خصائص مجتمع البحث

1-الخصائص حسب الجنس

تشير إحصاءات المؤسسة خلال إعداد هذه الدراسة إلى أن عدد الموظفين هو 297 موظفا منهم 230 موظفا و67 موظفة حسب الجدول التالي:

جدول (1) يوضح عدد الموظفين ونسبهم حسب الجنس

النسبة	تكرار الموظفين	الجنس
%77.44	230	موظف
%22.56	67	موظفة
%100	297	المجموع

التحليل:

تعليقا على هذه النسب، يمكن القول أن نسبة الموظفين تساوي ثلاث أضعاف نسبة الموظفين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل لدى "سيمنس"، حيث أنه في أغلبه نشاط ميداني، بعيدا عن المقر الاجتماعي للمؤسسة، حيث يتم تركيب المعدات وصيانتها في المصانع الموزعة عبر المناطق الصناعية، أو حتى تركيب المصانع من الصفر، ومثال ذلك محطات تحلية المياه، أو محطات الضخ، أو حتى مصانع الإسمنت وكذا مركبات تكرير ونقل البترول، إذا وبما أن العمل الميداني هو الغالب على نشاط المؤسسة، وجب توظيف مهندسين ميدانيين يتم التعاقد معهم ضمن إتفاقية تحمل أهم بند وهو قبول شرط التنقل عبر الوطن حسب حاجة المؤسسة وحاجة النشاط.

2- الخصائص حسب طبيعة العقود

كما ذكر سابقا يصل عدد الموظفين إلى 297 موظفا بالإضافة إلى 20 موظفا ضمن عقود ما قبل التشغيل "ANEM" و 25 متدربا معظمهم من الجامعيين في إطار مذكرات نهاية الدراسة، لكن لن نأخذ بعين الاعتبار إلا الموظفين فقط، حيث تتراوح العقود بين الدائم والمؤقت كما يلي:

جدول (2) يمثل طبيعة العقود ونسبتها

النسبة	التكرار	طبيعة العقد
59.60%	177	عقود دائمة
40.40%	120	عقود مؤقتة
100%	297	المجموع

التحليل:

نلاحظ أن عدد العقود الدائمة هي 177 أي بنسبة 59.60% ، أما العقود المؤقتة فتمثل 120 عقداً وهذا ما يمثل نسبة 40.40%.

تسعى مؤسسة "سيمنس" إلى التوظيف في إطار النوعين المعروفين للتعاقد، أي عقود دائمة وأخرى مؤقتة، حيث تعتبر العقود الدائمة وسيلة لجذب أحسن الكفاءات والخبرات الموجودة في سوق العمل والحفاظ عليها، وفي نفس الوقت تلجأ إلى العقود المؤقتة لحماية نفسها من النزاعات

القانونية في حال تغير الاستراتيجية ومحاولة صرف بعض الموظفين، كما تحتفظ لنفسها بإمْتياز القدرة على تجديد فرق العمل حسب المشاريع والأهداف والكفاءات المطلوبة لكل منها.

المبحث الثالث: خصائص العينة

يهدف الحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث حاولنا أخذ المجتمع الكلي وقمنا بتوزيع الإستمارات على كلّ الموظفين لكن ما تم تجميعه هو 133 إستمارة ستشكل موضوع الدراسة.

1- توزيع العينة حسب الجنس :

جدول (3) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
81.20%	108	موظف
18.80%	25	موظفة
100%	133	المجموع

التحليل:

يبدو من خلال الجدول أن العينة تظهر بعض التوازن من حيث الجنس بالمقارنة مع مجتمع البحث، حيث تحوي العينة 108 موظفا بنسبة 81.20%، بينما مجتمع البحث يحوي 230 بنسبة 77.44%، كما يضم 67 موظفة بنسبة 22.56%. إذ تظهر العينة توازنا بالمقارنة مع مجتمع البحث وهي إلى حد كبير تمثل المجتمع الكلي.

2- خصائص العينة حسب الفئة العمرية

تم توزيع عينة البحث حسب الفئات العمرية كما يلي:

جدول (4) يمثل توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
34.59%	46	35-25
29.32%	39	45-36
20.30%	27	55-46
15.79%	21	65-56
100%	133	المجموع

التحليل:

نلاحظ أن الفئتين العمريتين (35-25) و (45-36) تمثلان معا ما نسبته 63.91%، بينما تمثل الفئتين العمريتين (55-46) و (65-56) ما نسبته 36.09%.

هذا دليل على أن المؤسسة "شابة" حيث النسبة الأكبر، أي أكثر من 63% هي خاصة بالموظفين ما بين 25 سنة و 46 سنة، هذا دليل على توجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات الشابة الأكثر نشاطا والأكثر مردودية، بل أكثر من ذلك هي الفئة التي تتطلع إلى مسار مهني أحسن وتنمية للمؤهلات والبحث عن الترقية والإبداع المهني وهذا بالفعل ما تصبوا إليه كل مؤسسة.

3- خصائص العينة حسب النشاط الوظيفي

تضم مؤسسة "سيمنس" موظفين من مختلف التخصصات منها التقنية ومنها الإدارية ومنها ما يجمع الإختصاصين لكننا سنقوم بتقسيم العينة محل بحثنا إلى ثلاث فئات، إطارات موظفي تحكم، وموظفي تنفيذ كما يلي:

جدول (5) يمثل تعداد ونسب الموظفين حسب الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
15.79%	21	إطار
25.56%	34	متحكم
58.65%	78	منفذ
100%	133	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المنفذين يشكل غالب العينة بـ 78 موظفا ونسبة 58.65 % تلي ذلك فئة المتحكمين ثم فئة الإطارات.

4- خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

تشكل الخبرة المهنية إحدى الخصائص المهمة لدى دراسة أي ظاهرة ضمن المؤسسة، فجاءت العينة محل البحث كما يلي:

جدول (6) يمثل الخبرة المهنية في مؤسسة "سيمنس"

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
27.07%	36	أقل من 5 سنوات
39.85%	53	5-10 سنوات
5.26%	07	11-15 سنة
25.56%	34	16-20 سنة
2.26%	03	أكثر من 20 سنة
100%	133	المجموع

نلاحظ أن الخبرات المهنية متفاوتة لكن الموظفين الذين بلغوا بين 510 سنوات خبرة يمثلون النسبة الأكبر (39.85%)، كم 10 سنوات وهذا نلاحظ أن هنالك نسب أخرى للخبرات التي

تجاوزت الـ "دليل على الإستقرار المهني وتوافر شروط وجو العمل الإحترافي وكذا الإمكانيات والإمميزات المشجعة على البقاء لدى "سيمنس".

الفصل الثالث:

نتائج الفرضيات ومناقشتها

والاستنتاج العام

تمهيد:

يشكل الفصل الثالث أهم جزء من الدراسة الميدانية، فبعد إعطاء فكرة عن ميدان البحث وعن العينة التي تشكل موضوع بحثنا، نحاول في هذا الفصل عرض نتائج الفرضيات ثم مناقشتها، وقد تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى ثلاث أجزاء، حيث نستعمل خلال كل جزء نوعا خاصا من التقنية حسب طبيعة المبحوثين حيث نبدأ الدراسة بإعطاء نتائج المقابلة التي جمعناها مع مديريين للموارد البشرية "الجزائر" و "بلجيكا"، ثم عرض نتائج الإستمارة وبعد ذلك عرض نتائج التقصي "Enquête" التي تمت بالمؤسسة.

المبحث الأول: المقابلات

1- مقابلة الأولى: مدير الموارد البشرية للدولة الرائدة

مدير الموارد البشرية "BELUX MAGHREB" السيد "Ive Christiean"

كما ذكرنا فيما سبق أن مدير الموارد البشرية بمؤسسة بلجيكا، أو ما يسمى بـ " BELUX MAGHREB "، هو كذلك مدير الموارد البشرية لإحدى الثلاثين دولة الرائدة " Lead Countries"، و تضم الجزائر، المغرب و تونس، ومن المعروف أن لكل منطقة مميزاتها، ومنطقة المغرب العربي لها مميزاتها الإقتصادية والإجتماعية وحتى الثقافية، وهي الأساسيات التي تبنى عليها الإستراتيجية التسييرية للمؤسسة.

المعلومات والخبرات الشخصية :

السيد "كريستيان"، هو مدير الموارد البشرية بلجيكا أو "BELUX MAGHREB" ، من حوالي ثلاث سنوات، خبرته المهنية تجاوزت العشرين سنة في أعلى مناصب التسيير والمناجمنت، حاصل على دبلوم الدراسات العليا في التسيير و MBA " ماستر " في تسيير الموارد البشرية.

الإستراتيجية التنظيمية :

حسب السيد " كريستيان "، تسعى "سيمنس" إلى إشراك كل الموظفين ضمن الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، ومساعدتهم على تطوير كفاءاتهم وخبراتهم وإدماجهم في مشروع المؤسسة أو ما يسمى بالرؤى " الإستراتيجية المستقبلية " "Visions"، و يتم تطبيق هذه الخطط ميدانيا من خلال برامج عملية كما يلي :

✓ دورات تكوينية للمدراء ومسؤولي الأقسام بالمؤسسة الأم بغية إشراكهم في الإستراتيجية السنوية للمؤسسة من خلال مميزات السوق المحلية دون أدنى تغيير لمعايير المؤسسة أو ما يسمى بـ " علامة المؤسسة " "La Marque Employeur" .

✓ دورات تكوينية مباشرة، عبر مواقع خاصة أو حتى من خلال التواصل السمعي البصري، محليا لكل الموظفين ودون إستثناء، حتى أن بعض الدورات تنتهي بما يشبه الإختبارات للحصول على شهادات إثبات أن الموظفين قد إستوعبوا الهدف من التكوين.

✓ إعداد برامج سبر الآراء سرية عبر الشبكة "النات"، المقصود منها الكشف عن الجو الداخلي "الحقيقي" للمؤسسة، وذلك بمعرفة آراء الموظفين حول إستراتيجية التسيير، حول مدى التناغم بينهم وبين مسيرتهم، ومدى الثقة الموجودة بين الموظفين ومسؤوليهم.

✓ تتويج ما سبق، من خلال إجتماع ضمن حوالي 800 مسؤول سامي في "سيمنس" في ألمانيا، وتحت إشراف السيد "جو كايزر"، المدير العام التنفيذي ومدير مجلس إدارة سيمنس، حيث حمل هذا الإجتماع الهام عنوانا بنفس الأهمية " رؤى 2020 " لتحدث، نرفع التقارير ونعلن " Vision 2020- We Speak Up and Deliver "

تسيير الموارد البشرية :

حسب تصريح السيد "كريستيان"، تسعى مؤسسة "سيمنس" بدءًا من المؤسسة الأم وصولاً إلى أدنى الفروع، إلى ضبط توليفة لتسيير المورد البشري، وفق أحسن المعايير المستعملة في المؤسسات المتعددة الجنسيات، وما يميز هذه المعايير أو ما أصطلح عليه " أحسن الممارسات " "Meilleurs Pratiques"، أنها معايير وممارسات جاءت نتيجة لدراسات وبحوث لأحسن المعاهد والمدارس والمخابر العالمية، حتى أن المؤسسة تسعى إلى تكوين مدراء ومسيري الموارد البشرية تبعاً لتلك الممارسات، وذلك بغية توحيد طرق التسيير بصفة عامة، وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، في المؤسسة الأم وفروعها عبر العالم وهذا ليس بغرض إحلال " المركزية " ولكن لنشر "الشمولية" الناجحة.

تبدأ الإستراتيجية من نشر "علامة المؤسسة" " Marque Employeur " من خلال صالونات ومعارض تسيير الموارد البشرية بهدف إستقطاب أحسن الكفاءات والخبرات الموجودة في سوق العمل، كما تم إعداد موقع افتراضي للتواصل مع المؤسسة والتعرف على نشاطها وحتى الإطلاع على فرض العمل بإسم "Job-Search"، حتى أن المؤسسة إستعانت بمواقع التواصل الإجتماعي لجلب إهتمام أحسن الكفاءات والمتفوقين من خريجي المعاهد والجامعات المختصة في الميادين التقنية، وكذا ميادين التسيير، المالية والمناجمنت، كما لجأت المؤسسة إلى عقد إتفاقيات مع بعض الجامعات والمعاهد قصد تكوين طلبة الإختصاصات التقنية " كهرباء وإلكترونيك "، قصد نشر ثقافة إستعمال أجهزة وحلول سيمنس الصناعية من جهة ، واستكشاف ثم توظيف الطلبة البارزين والمتفوقين منهم من جهة أخرى.

أما عملية التوظيف، فقد خصتها سيمنس بأهمية خاصة، حيث تشكل الخبرة المهنية، التحكم في التقنية، الحضور والإلتزام ، القدرة على المبادرة والإبتكار أهم مواصفات المرشح الراغب في الإلتحاق بالمؤسسة حتى أنها اختصرت في مفهومين أو مصطلحين " *Savoir faire et Savoir Etre* " ، أما عملياً، فتسعى المؤسسة إلى استعمال " دليل مقابلات التوظيف " وهي إستمارات يقوم مسؤول المقابلات بملاؤها، وفق المعلومات الشخصية، الخبرات السابقة، ميدان النشاط، التكوين والتدريب المكتسب، بالإضافة إلى مميزات المرشح، حضوره، إلتزامه، وتعامله مع الأسئلة، تقوم المقابلة على طورين أولاً مع مسؤول المقابلات ثم مع مدير الموارد البشرية والمسؤول الأول عن القسم الذي طلب التوظيف، ذلك أن القرار يكون مناصفة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة أو القسم الذي طلب التوظيف.

وصرح السيد "كريستان" أن إستقطاب، توظيف، وإدماج الموظف الجديد هي أهم خطوة، لكنها ليست إلا البداية، ذلك أن المؤسسة تسعى إلى كسر كل القوالب والأفكار المسبقة والسابقة للموظف، بهدف قولبته حسب معايير سيمنس "Siemens Model"، حيث يستحضر السيد "كريستان" المقولتين المشهورتين "The Best One Way" "الطريقة الفضلى أو الأحسن" لتاييلور، و "Voila comment nous travaillons ici" ، " هكذا نعمل هنا " لكوستوفا" وهذا دليل على أن سيمنس تسعى لإلزام واقناع موظفيها باستعمال أو اتباع معايير وطرق سيمنس في الإنجاز والعمل تقنيا وإدارياً.

● إستراتيجية الأجور :

من المعروف أن الحد الأدنى للأجور بالجزائر (18000.00دج) كما أن أجور الإطارات المتوسطة هي ما بين (40000.00دج) و (100000.00دج)، لكن الأجور في المؤسسات المتعددة الجنسيات لا تخضع لنفس المقاييس بحوالي نسبة الضعف لكل الفئات، وهذا سبب آخر لجلب اليد العاملة الكفأة.

يقول السيد " كريستيان " إن "سيمنس" قد أجرت دراسة لسوق العمل ومعدلات الأجور وذلك بهدف وضع إستراتيجية للأجور والمكافآت تمكن المؤسسة من المنافسة.

ففي مؤسسة " سيمنس " تتعدى الأجور حد "40000.00دج" بالنسبة لأدنى موظف مثل "السائقين" ، وتتراوح بين "80000.00دج" و "200000.00دج" بالنسبة للإطارات الإدارية والتقنية، وأكثر من ذلك بكثير بالنسبة لمدراء الأقسام ، مدراء المشاريع، ورؤساء المشاريع.

أما بالنسبة للمكافآت ومنح المردودية فتحددها الأهداف المنجزة خلال السنة المالية التي تبدأ في شهر أكتوبر من كل سنة، وقد وضعت "سيمنس" نظاما يحدد نسب المكافآت ومنح المردودية، وهي متعلقة أساسا بالأجر – وحتى الزيادات وهو نظام الـ "P.M.P" أو "برنامج تقييم الأداء" وقد خصصنا له وقفة فيما يأتي:

• التكوين و تنمية الكفاءات :

يمثل التكوين و التدريب، أو حتى تحيين المعلومات و المعارف أحد أهم وسائل المنافسة ذلك أن السوق "إداريا و تقنياً" ، يعرف تطوراً مذهلاً، و لمواكبة التطور و جب وضع خطط و برامج التكوين و التدريب، وهنا يوضح السيد " كريستيان " أن إستراتيجية التكوين تأخذ منحنيين، تكوين و تدريب خاص بالموظف الجديد وذلك لتلقين طرق، أساليب و حتى معايير العمل و الإنجاز لدى "سيمنس" بالإضافة إلى تلقين الأساليب التقنية و الإدارية المعروفة، مثلاً طرق التعامل مع الميزانية أو المبيعات، أو حتى "بروتوكول" إنجاز المشاريع و تسييرها.

و يتم التكوين بطرق مختلفة، داخل المؤسسة و بمكونين من داخل المؤسسة هم في الأصل يقومون بوظائف أخرى، لكن يستعان بهم من حين لآخر لتكوين موظفين جدد، كما تقوم المؤسسة بإستقدام مكونين من خارج المؤسسة، تابعين لمراكز أو معاهد تكوين خاصة، حيث يتم التكوين داخلًا بإطارات من خارج المؤسسة، كما يتم التكوين خارج المؤسسة بتلك المعاهد و المراكز محلياً أو حتى بالخارج و بالأخص "بلجيكا" أو "ألمانيا".

ولضمان سهولة إدماج الموظفين الجدد و بالإضافة إلى التكوين و التدريب، تقوم المؤسسة بربط كل موظف جديد بموظف أقدم منه يسمى "العراب" "Parrain" ، و تدوم "العرابة" خلال فترة الإختبار أي ما بين شهر و ثلاث أشهر، يقوم "العراب" بالتوجيه و الإشراف و التقييم النهائي لفترة الإختبار "Période d'essai" ، و قد أثبتت هذه الطريقة نجاحها في إدماج الموظف الجديد.

• برنامج تقييم الأداء PMP :

يوضح السيد " كريستيان " أن برنامج تقييم الأداء "PMP" " Performance Management Programme" هو أداة ذات فاعلية قصوى إن أخذت بجدية، ذلك أن البرنامج يفتح أمام الموظف إمكانيات كبيرة، في مستهلها القدرة على الإطلاع على سوق العمل في سيمنس و إمكانية الحراك المهني، ثانياً، الموظف هو من يمنح نفسه المنحة السنوية و ذلك من

خلال تحديد الأهداف التنظيمية والمالية الخاصة بمنصبه، وحتى تقييم نفسه في آخر السنة وهي طريقة تفاعلية بين الإدارة والموظف تسعى من خلالها المؤسسة لبسط الرضى المهني. البرنامج في حد ذاته موجود في عديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات لكن بتسميات مختلفة، وهو نظام أثبت نجاحه حسب مسيري سيمنس.

2- المقابلة الثانية

مديرة الموارد البشرية "سيمنس الجزائر" :

للأمانة العلمية فقط، أذكر أن المديرة قد واجهت الإستمارة بشيء من التحفظ ولم تصلني الإجابات إلا بعد أن قام مدير الموارد البشرية "Belux Maghreb"، بإرسال إستمارته، تم بعد إجراء مقارنة بين الإستمارتين، لاحظت أنها تكاد تكون متطابقة، ذلك أن فريق التسيير الممثل للمؤسسة يحاول - قدر الإمكان - إيصال نفس المعلومة للموظف وذلك لتفادي التضارب بين الآراء لكن ما يهمنا هو الطريقة التي يتم من خلالها نقل أحسن الممارسات والتطبيقات في تسيير الموارد البشرية، حيث في حين ذكر السيد "كريستيان" أن الإستراتيجية في الدول الرائدة يتم مناقشتها في لجان خاصة بمقر المؤسسة الأم، ذكرت مديرة الموارد البشرية لسيمنس الجزائر السيدة "حمينة"، أن عملية النقل تتم عن طريق العرض المباشر والاجتماعات أي أن المؤسسة الرائدة تقوم مباشرة بعرض الإستراتيجية دون مناقشة من طرف الفروع ودون الأخذ بعين الإعتبار ما يرفع من تقارير محلية، هذا إن كانت هنالك تقارير ترفع للمؤسسة الرائدة أو الأم وهذا ما يشبه إلى حد كبير "الوصاية"، والسؤال الذي لم أجد له إجابة، هل تعتبر المؤسسة الرائدة أو حتى المؤسسة الأم، فروعها غير "ناضجة" إقتصادياً، تجارياً وتنافسياً لدرجة "إملاء" الإستراتيجية؟.

على كل هذا ما سنحاول توضيحه من خلال النتائج التي جمعناها من الإستمارات الخاصة بالموظفين أو حتى من خلال "سبر الآراء" الذي قامت به المؤسسة سنة "2015" وكانت نتائجها كارثية أو أقول دراماتيكية، وهذا الوصف ليس لي بل لمديرة الموارد البشرية نفسها حتى وإن اعتبر غير رسمي إلا أنه ما حدث فعلاً.

المبحث الثاني: نتائج الفرضيات ومناقشتها من خلال الإستمارة

1- الفرضية الأولى:

- كلما طبقت عملية التوظيف وفق المعيار الدولي المصاحب للتدويل كانت القطيعة مع الممارسات التقليدية كالمحاسبة والمحسوبة.

أ. طريقة الالتحاق بالمنصب "التوظيف":

من خلال الجدول التالي نحاول معرفة الطرق التي تم من خلالها انتساب الموظفين في مناصبهم.

جدول (7) يمثل طرق الالتحاق بمنصب التوظيف

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	الفئة المهنية طريقة التوظيف
15 %10.26	08 %10.26	05 %14.70	02 %9.52	إنترنت Job Search
06 %4.51	03 %3.85	03 %8.82	00 %0	مكاتب توظيف
27 %20.30	20 %25.64	07 %20.59	00 %0	في إطار التكوين
39 %29.32	18 %23.08	11 %32.35	10 %47.62	علاقة خاصة
28 %21.05	15 %19.23	07 %20.59	06 %28.57	توصية
18 %13.53	14 %17.95	01 %2.94	03 %21.05	مناولة
133 %100	78 %100	34 %100	21 %100	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن التوظيف عن طريق العلاقات الخاصة تمثل أعلى نسبة أي (29.32%) وتليها التوصيات بـ (21.05%) وتمثل مكاتب التوظيف والإنترنت أدنى النسب. تشكل العلاقات الخاصة أكثر الطرق المنتهجة للتوظيف بالنسبة للفئات الثلاث، وتليها التوصيات، كما نلاحظ أن المناولة، لها نسبة لا بأس بها، وإن دلّ هذا على شيء، إنما يدلّ على أن الطرق التقليدية لها دورها في التوظيف رغم توفر الوسائل الحديثة، والإعتماد على العلاقات أو التوصيات إنما سببه هو العقلية الجزائرية التي لا تثق في الوسائل الحديثة أو الوسائل الموضوعية لذلك غالبًا ما يلجأ كثيرون إلى البحث عن "المعرفة" الوساطة وكثيرا ما تؤدي هذه الطرق إلى أحسن.

ب. إحترام مراحل التوظيف:

الجدول التالي يعرض أهم مراحل التوظيف ومدى إحترامها وذلك بالنسبة للفئات السوسيو مهنية

جدول (8) يمثل مراحل التوظيف

الفئة المهنية / طريقة التوظيف	إطار	تحكم	تنفيذ
تقديم السيرة الذاتية	21	34	78
	%100	%100	%100
مقابلة مسؤول الموارد البشرية	00	30	48
	%00	%83.23	%61.54
مقابلة مسؤول القسم	21	34	58
	%100	%100	%74.36
اجتياز اختبارات كتابية	11	25	70
	%52.38	%73.53	%89.74
اختبارات شفوية	20	31	76
	%95.24	%91.18	%97.44
مفاوضات حول الراتب	15	10	45
	%71.43	%47.62	%57.69
مفاوضات حول المهام	18	26	51
	%85.71	%76.47	%65.38

التحليل:

نلاحظ من خلال النتائج أن مراحل التوظيف في "سيمنس" عديدة وتبدأ أساساً من تقديم "السيرة الذاتية CV" للمؤسسة وذلك عن طريق النسخ الورقية أو الإنترنت من خلال الموقع "Job Search" وهذا يخص كل الفئات المهنية كونها أساس التعرف على المترشحين وذلك بنسبة 100%، بينما تبقى باقي المراحل نسبية حسب الفئة المهنية أو المنصب، حسب الخبرة المهنية أو ربما حسب الطريقة التي تم من خلالها التوظيف، فإن كانت الوساطة هي الوسيلة فهذا يمكن المترشح من تجاوز بعض المراحل.

قد نعتبر المراحل السابقة إجبارية في مجملها لأنها تعدّ من ميثاق التوظيف في "سيمنس"، لكن من الواضح أن طرق التوظيف أثرت على احترامها، وقد تأثرت أساسا بالعلاقات الخاصة أو الوساطات، أو حتى التكوين، فهذه المؤثرات قد تجعل المرشح يتجاوز بعض المراحل، وإذا رجعنا إلى ميثاق المؤسسة قد تعتبر تلك التجاوزات خرقا للقانون وقد يحدّ من مفهوم "تساوي الفرص" أثناء الترشح للمناصب الشاغرة.

ج. قياس رضا الموظفين

في الجداول التي سنعرضها، نحاول قياس مدى رضا الموظفين عن نقاط عدة كالمنصب أو الأجر أو حتى التكوين.

ج.1- فئة الإطارات

جدول رقم (9) قياس رضا الموظفين "الإطارات"

المجموع	لا	نعم	الإجابات
			متغيرات الرضا
21	16	05	الرضا عن المنصب
%100	%76.19	%23.81	
21	11	10	الرضا عن الاستقبال
%100	%52.38	%47.62	
21	18	03	الرضا عن الأجر
%100	%85.71	%14.29	
21	15	06	الرضا عن التكوين
%100	%71.43	%23.57	
21	06	15	الرضا عن جَو العمل
%100	%23.57	%71.43	
105	66	39	المجموع
%100	%62.86	%37.14	

التحليل:

نلاحظ أن رضا الموظفين من فئة الإطارات نسبي حيث أن عدم الرضا هو السائد خاصة عدم الرضا عن الأجور ذلك بنسبة (85.71%)، ونستثني من ذلك الرضا عن جو العمل السائد (Ambiance) حيث عبر (71.43%) عن رضاهم.

عدم لرضا لدى الإطارات إنما سببه بعض التقصير من قسم الموارد البشرية خاصة في إيجاد التوافق بين الخلفية المهنية لبعض الإطارات ومناصبهم، كما ظهر نفس التقصير في عملية الإستقبال وكذا التكوين، حتى أن الإطارات عبّروا عن عدم كفاءة فريق الموارد البشرية ونقص الخبرة لديه، خاصة عند صياغة برامج للتكوين أو حتى تقديم المقابل "الأجر" الموافق للكفاءة والتأهيل وبالأخص إذا علمنا أن الفئة المستوجبة هي إطارات ذات تكوين عالي.

ج.2- فئة التحكم

جدول رقم (10) قياس رضا الموظفين "فئة التحكم"

المجموع	الإجابات		متغيرات الرضا
	لا	نعم	
34	22	12	الرضا عن المنصب
%100	%64.71	%35.29	
34	19	15	الرضا عن الاستقبال
%100	%55.88	%44.12	
34	23	11	الرضا عن الأجر
%100	%67.65	%32.35	
34	27	07	الرضا عن التكوين
%100	%79.41	%20.59	
34	05	29	الرضا عن جو العمل
%100	%14.71	%85.29	
170	96	74	المجموع
%100	%56.47	%43.53	

التحليل:

يبدو من خلال الجدول أن عدم الرضا يسود فئة المتحكمين وذلك عن المنصب أو الاستقبال عن الأجر أو حتى عن التكوين يبقى أن جو العمل هو ما يرضى هذه الفئة حيث عبر عن ذلك بنسبة (85.29%).

نشير أن عدم رضا الموظفين عن طريقة تسيير الموارد البشرية واضح من خلال الإجابات المنتقاة، خاصة أن العديد من أفراد هذه الفئة لم يخفوا إحباطهم فيما يخص تلائم تأهيلهم وبالمناصب المشغولة، كما أبدوا استيائهم من طرق الترقية أو حتى التكوين لأنها اختيارية "Selectif" وترتبط أساسا ببرامج الترقيات، وقد أشار العديد منهم "بطريقة غير رسمية" عن الغموض الذي يشوب عملية التوظيف وكذا العمليات المرتبطة بها بالاختصاص الترقيات والتكوين.

د. إستنتاج جزئي:

رغم الجهود التي تبذلها المؤسسة الأم "سيمنس ألمانيا" في محاولة إستعمال أحسن الطرق، بل الطرق والأساليب العالمية في التوظيف من خلال تدويلها ونقلها للفروع، يبدو من خلال نتائج الفرضية الأولى أن عملية التوظيف لا تخضع لميثاق المؤسسة، على العكس يبدو واضحا خضوع العملية للأساليب "الغير رسمية" أكثر من اتباعها للطرق الرسمية، كما يظهر جليا أن قسم الموارد البشرية غير متحكم في مختلف العمليات الخاصة بالتوظيف أو التكوين وهذا أمر يدعوا للقلق حول استقرار الفرق ومدى مردوديتها.

2- الفرضية الثانية

"تتأثر عملية نقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية للتسيير والتوظيف، بثقافة وقيم وتشريع البلد المضيف".

أ- نقل أحسن الممارسات "التدويل"

نحاول في هذه المرحلة التوافق بين طرق تسيير الموارد البشرية محليا وتلك المعتمدة في الفروع العالمية، كما نحاول التأكد من وجود استراتيجيات في الفرع المحلي بالمقارنة مع المؤسسة الأم.

أ.1- توافق طرق التسيير مع الفرع المحلي والفروع العالمية

جدول رقم (11) توافق طرق التسيير بين الفرع المحلي والفروع العالمية

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	الفئة المهنية طريقة التوظيف
20 %15.04	11 %14.10	04 %11.77	05 %23.81	متوافقة
113 %84.96	67 %85.90	30 %88.23	16 %76.19	غير متوافقة
133 %100	78 %100	34 %100	21 %100	المجموع

التحليل:

نلاحظ من نتائج الجدول أن هنالك إتفاق بين الفئات المهنية الثلاثة عن عدم توافق طرق التسيير أو التوظيف بين الفرع المحلي وتلك الموجودة عبر أنحاء العالم حيث نسبة عدم التوافق مثلت (84.96%).

معظم الموظفين لدى سيمنس الجزائر على إحتكاك مباشر مع زملائهم في الفروع العالمية وبالأخص ألمانيا وبلجيكا، وهناك العديد من الورشات التي تنظم محليا أو حتى من خلال شاشات العرض عبر الأنترنت (TEL-CO)، هذا يمنح الموظفين مجالا للمقارنة بين طرق التسيير محليا وعالميا، هذا بالإضافة إلى الدعائم "Supports" المستعملة ونوعية الاتصال وطرقه او حتى الإحترافية في التعامل وهذا سبب آخر للتأكيد على وجود إختلافات في طرق التسيير رغم محاولات التدويل.

أ.2- وجود إستراتيجية واضحة وشاملة في التسيير

هنا تم طرح السؤال هل هناك إستراتيجية واضحة في التسيير لدى "سيمنس الجزائر".

جدول رقم (12) التأكد من وجود إستراتيجية التسيير

المجموع	تنفيذ	تحكم	إطار	الفئة المهنية طريقة التوظيف
29 %21.80	06 %7.69	05 %14.71	18 %85.71	واضحة
104 %78.20	72 %92.31	29 %85.29	03 %14.29	غير واضحة
133 %100	78 %100	34 %100	21 %100	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول وفي إتجاهه العام يمكن الملاحظة أن (78.20%) لا يعتقدون بوجود إستراتيجية واضحة ليسمنس الجزائر أو أن معالمها ليست واضحة، نلاحظ أن فئة الإطارات عبرت عن وجود إستراتيجية بنسبة أكثر من (85%) وهذا دليل على أن إستراتيجية المؤسسة واضحة بالنسبة للإطارات دون غيرهم وهذا يدعو إلى إعادة النظر في طرق الإتصال والإهتمام أكثر بفئات التحكم والتنفيذ وبذل جهد أكثر في تبيان الإستراتيجية وإشراكهم في صياغتها بدل التنفيذ دون فهمها.

ب- قيم المؤسسة

اعتمدت مؤسسة "سيمنس" الأم وفروعها على بعض القيم التي تقوم بالترويج لها خلال الحملات الدعائية وخلال مختلف الصالونات التجارية، وهي بالأساس ثلاث قيم "المسؤولية"، "التجديد" و"الإمتياز".

حاولنا معرفة مدى تمسك الموظفين بتلك القيم أو على الأقل معرفتها فمنهم من ذكر مبدأ واحد، ومنهم من ذكر مبدئين وقليلون من ذكروا الثلاثة معا وجاءت الإحصاءات كما يلي:

جدول رقم (13) الفئة المهنية وقيم سيمنس

المجموع	ثلاث مبادئ	مبادئ	مبدأ	مبادئ سيمنس الفئة المهنية
21 %100	13 %61.90	05 %23.81	03 %14.29	إطار
34 %100	03 %8.82	10 %23.41	21 %61.77	تحكم
78 %100	11 %14.10	26 %33.33	41 %52.56	تنفيذ
133 %100	27 %20.30	41 %30.83	65 %48.87	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الإطارات أكثر دراية بقيم المؤسسة خاصة نلاحظ أن (61.90%) تمكنوا من ذكر المبادئ الثلاث، في حيث عجزت فننا التحكم والتنفيذ من ذكرها، وتوفق العديد منهم عند ذكر مبدأ واحد وبنسبة (61.77%) و(52.56%) على التوالي للفئتين المذكورتين سابقا.

فئة الإطارات على اتصال مباشر بمجلس الإدارة، وتساهم ربما في عملية صنع الإستراتيجية أو على الأقل تطبيقها وهذا ما ساهم في فهم قيم المؤسسة ومعرفتها على عكس باقي الفئات من تحكم وتنفيذ، وهنا المسؤولية مشتركة بين قسم الموارد البشرية الذي لا يقوم بما يجب لنشر المبادئ، والموظفين لا يلتزمون بالاندماج الكلي وتبني المبادئ والقيم الخاصة بالتسيير.

جدول رقم (14) علاقة الخبرة المهنية و تبني قيم سيمنس

المجموع	ثلاث مبادئ	مبدأين	مبدأ	مبادئ سيمنس الفئة المهنية
36 %100	06 %16.66	10 %27.78	20 %55.55	أقل من 5 سنوات
53 %100	02 %3.77	20 %37.74	31 %58.49	5- 10 سنوات
07 %100	06 %85.71	01 %14.29	00 %00	11-15 سنة
34 %100	10 %29.41	10 %29.41	14 %41.18	16-20 سنة
03 %100	03 %100	00 %00	00 %00	أكثر من 20 سنة
133 %100	27 %20.30	41 %30.83	65 %48.87	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسب العامة لم تتغير حيث أن (48.87%) ذكروا مبدأ واحدا فقط، و(20.30%) من العينة ذكروا ثلاث مبادئ، لكي نلاحظ أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى سيمنس كلما زاد لديهم إكتساب المبادئ والقيم الخاصة بالتنسيق، بالأخص لفئة أكثر من (20 سنة خبرة) بنسبة (20.30%) أو فئة (11-15 سنة) بنسبة (85.71%) .

تلعب الخبرة المهنية دورا كبيرا في الإندماج ضمن المؤسسة وإكتساب قيمها في التعامل والتنسيق ومحاولة إعطاء صورة من خلال مبادئها، ونشير فقط ان هذه المبادئ ليست معروفة باللغة المحلية بل بالإنجليزية (Responsible, Inna, Excellence) وبالتالي التعامل مع اللغة وحده يشكل تحديا فضلا عن فهم وتبني المبادئ أو التعامل معها وبها .

ت- حاجز اللغة

تشكل اللغة تحدياً إضافياً في التعامل وتبني مبادئ وثقافة المؤسسة، خاصة أن كل المصطلحات التقنية التي تشكل حلول أحجية التسيير هي باللغة الأجنبية حتى في التقارير الرسمية ورغم استعمال الفرنسية كلغة أولى إلا أن كل مصطلح تقني إلا ويكتب بالإنجليزية، سنحاول التعرف إلى أي مدى يسهل أو يصعب التعامل مع المصطلحات أو مع اللغة من خلال الإحصاءات التالية والتي يجيب عن السؤال "كيف تتعامل مع المصطلحات أو اللغة التقنية؟".

جدول رقم (15) الفئة المهنية والتعامل مع اللغة والمصطلحات

المجموع	لا بأس	سهولة	بصعوبة	التعامل مع اللغة
				الفئة المهنية
21	03	18	00	إطار
%100	%14.29	%85.71	%00	
34	06	14	14	تحكم
%100	%17.65	%41.17	%41.17	
78	18	07	53	تنفيذ
%100	%23.08	%8.97	%67.95	
133	27	39	67	المجموع
%100	%20.30	%29.32	%50.38	

التحليل:

من خلال النتائج السابقة يمكن أن نلاحظ أن فئة الإطارات لا تجد أي صعوبة مع اللغة والمصطلحات حيث أن نسبة (85.71%) يتعاملون بكل سهولة مع المصطلحات، بينما تعاني فئة المنفذين حيث أن نسبة (67.95%) يجدون صعوبة كبيرة في التعامل وفهم اللغة والمصطلحات.

التكوين، التأهيل والمستوى العلمي يشكل حجر الزاوية بالنسبة للتعامل مع اللغة حيث لا تجد فئة الإطارات أي مشكلة معها بحكم المستوى والتكوين، بينما تعاني فئة المنفذين مع تلك المصطلحات وهذا يعد عائقاً أمام فهم أساليب العمل والتسيير وقد يزيد من ارتكاب الأخطاء، كما

قد يؤثر على الإتصال بين الفئات أثناء إعداد التقارير صعودا أو نزولا، وما يدعوا للقلق بالفعل هو أن فئة المنفذين في الصفوف الأولى وفي إتصال مباشر أثناء التنفيذ وإن حدث وأخطأت هذه الفئة قد تؤثر على المردودية وجودة العمل، وقد تؤدي كذلك إلى خسائر مادية وربما تأخذ في تسليم المشاريع.

جدول رقم (16) الخبرة المهنية والتعامل مع اللغة والمصطلحات

مبادئ سيمنس الفئة المهنية	بصعوبة	بسهولة	لا بأس	المجموع
أقل من 5 سنوات	18 %50	08 %22.22	10 %27.78	36 %100
5- 10 سنوات	43 %81.13	07 %13.21	03 %5.66	53 %100
11-15 سنة	00 %00	07 %100	00 %00	07 %100
16-20 سنة	06 %17.66	14 %41.17	14 %41.17	34 %100
أكثر من 20 سنة	00 %00	03 %100	00 %00	03 %100
المجموع	67 %50.38	39 %29.32	27 %20.30	133 %100

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن أصحاب الخبرة المتدنية بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) أو (5-10 سنوات) يجدون صعوبة في التعامل مع المصطلحات وذلك بنسب (50%) و(81.13%) على التوالي، لكن الفئات الأخرى الأكثر خبرة تجد سهولة مع تلك المصطلحات حيث سجلنا نسبة 100% مرتين.

تعود الخبرة المهنية لتثبيت أهميتها ودورها في التعامل مع أدوات التسيير والحال هنا هو اللغة والمصطلحات، وتؤكد لدينا أنه كلما زادت سنوات الخبرة المهنية كلما سهل التعامل مع اللغة التقنية وذلك بحكم الممارسة اليومية والإندماج مع أحد أهم جوانب قيم وثقافة المؤسسة، وهذا ربما سبب آخر لبذل المزيد من الجهود لتسهيل فهم وتبني اللغة التقنية للمؤسسة على الأقل من خلال الدورات التقنية.

هـ. إستنتاج جزئي

وصلت بنا النتائج السابقة إلى ما يؤكد لنا أن اللغة أو المصطلحات التقنية قد تشكل عائقا أمام فهم وتبني أو حتى إدراك قيم وثقافة المؤسسة المتعددة الجنسيات، بالإمكان تقبل هذا النوع من العوائق، لكن إذا تصادمت تلك العوائق مع طرق التسيير أو الاستراتيجية هنا تحدث المشكلة، لأن القيم والثقافة إذا ارتبطت بإستراتيجية التسيير وهي الحال لدى "سيمنس"، قد يجر إحداها الآخر إلى القمة أو العكس إلى الحضيض، وهذا كذلك جزء من الإندماج المهني والاستقرار والتطور ومن ثم المشاركة في إنجاح مشروع المؤسسة.

3- الفرضية الثالثة:

تعمل المؤسسات المتعددة الجنسيات على نمط الأسلوب العالمي "الموضة" من جهة، وبأسلوب "التهجين" من منطلق الدمج بين القيم والثقافة المحلية لمجتمع البلد المضيف

خلال المبحث الأول تم عرض نتائج المقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية للدولة الرائدة "بلجيكا" وهي المؤسسة المسؤولة عن ثلاث فروع الجزائر، تونس والمغرب. أرجنا الجزء المتعلق بالفرضية الثالثة لعرض خلال هذا الجزء، والخاص بإستعمال "الموضة La Mode" كطريقة لنشر وتدويل أساليب التسيير العالمية وتبنيها محليا ، و"التهجين Hybridation" كطريقة ثانية لمحاولة الدمج بين الأساليب والقيم العالمية والقيم المحلية أي استغلال قيم عالمية بقيم محلية لتسهيل التعامل بها ونزع الغرابة عنها.

- المقابلة: الموضة والتهجين في "سيمنس".

- السؤال الأول: هل الإستراتيجية قابلة للنقل بين المؤسسة الأم وفروعها؟

ج: نعم بالطبع، الإستراتيجية تتعلق بطرق التسيير والتعامل داخل المؤسسة وفي ظل العولمة لا تعدّ المسألة صعبة فمهما كانت طبيعة المحيط، الإستراتيجية تخضع لقوانين المنافسة والسوق، وهذه الأخيرة تخضع للقوانين الدولية.

- السؤال الثاني: هل الإستراتيجية تلقن أم تناقش حال نقله؟

ج: الإستراتيجية تنقل من بلد الأم إلى الفروع من خلال وسائل أو وسائط متعددة مجلس الإدارة بالإضافة إلى المسيرين عبر الفروع يناقشون الإستراتيجيات حسب التحديات وحالة السوق، بعد رصد الميزانيات والخطوط العريضة لتنفيذ خطط العمل، يقوم مجلس الإدارة بإعطاء ورقة الطريقة " Feuille de Route"، لرؤساء الفروع ومستشاريهم للتنفيذ.

- السؤال الثالث: هل الممارسات والتسيير في الموارد البشرية قابلة للنقل؟

ج: نعم لكن هناك بعض الاختلافات بين الدول الرائدة وتلك المعينة، وبالتالي فإن هنالك تعديلات تجري على الإستراتيجية بحيث تتطابق مع تشريعات العمل في الفروع وذلك من حيث نظام العطل أو ساعات العمل أو حتى قوانين الحماية الصحية والتقاعد وهذه الاختلافات التي تأخذ بعين الاعتبار.

- السؤال الرابع: إذا كانت الممارسات قابلة للنقل، هل القيم لها نفس الحال أي قابلة للنقل؟

ج: تختلف القيم من دولة إلى أخرى وربما من ثقافة إلى أخرى أو حتى في قيم مشتركة، هنالك قيم بالإمكان إيجادها في أوروبا وحتى في إفريقيا، ولذلك تقوم الدول الرائدة بالاستثمار في القيم العالمية التي بالإمكان تبنيتها محليا "كالمسؤولية، التجديد، والامتياز" وهذه القيم موجودة في كل دول العالم.

- السؤال الخامس: "ثقافة المؤسسة" ماهي بالتحديد ؟

ج: تبدأ ثقافة المؤسسة كوننا في "سيمنس" لدينا طرقنا الخاصة في العمل والتسيير، لدينا هوية تميزنا عن باقي المؤسسات، بدءا من القانون الداخلي للعمل إلى طرق العمل، وسائل العمل، طرق التنفيذ وحتى المعدات المستعملة، طريقة التعامل بين الموظفين، وطريقة التعامل مع الزبائن والمؤسسة الأخرى، والإلتزام هو أول صورة لسيمنس.

- السؤال السادس: ما هو مفهوم "ثقافة الملكية" ؟

ج: "ثقافة الملكية" تعني أن الموظف يعدّ صاحب أسهم على الأقل معنويًا، لكنه بالفعل صاحب ملكية لأنه يمثل رأسمال بشري، كما أن "ثقافة الملكية" تشبه خماسي أضلاع لكل ضلع أهمية كبرى في عملية إكتساب القيم زهي القيادة، السلوك، المساواة، الأهداف المشتركة والقيم (قيم سيمنس).

- السؤال السابع: ماذا يمثل الـ "PMP" برنامج تقييم الأداء؟

ج: هو برنامج هجين" أي أنه برنامج يحمل امتياز تمكين الموظف من تقييم عمله ومردوديته بكل موضوعية وهو في نفس الوقت ضمن برنامج المراقبة والمتابعة لنشاط الموظفين وقد يكون طريقة للاهتمام في التسيير من خلال الأفكار التي يطرحها الموظفون لدى تحديد أهدافهم السنوية وهي الأهداف المشتركة.

استنتاج جزئي:

من خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد مدير الموارد البشرية نلاحظ أن مؤسسة "سيمنس" تعتمد أساليب وطرق تسيير عالمية، قد نعتبرها على "الموضة" ذلك باعتبارها أفضل وشاملة، كما تحاول استعمال واعتماد التشريع المحلي أو القيم المحلية ودمجها بتلك المعتمدة في باقي الفروع العالمية أو حتى المؤسسة الأم وهذا دليل على محاولة "التهجين" أي الدمج بين العالمي والمحلي.

المبحث الثالث: نتائج التقصي Enquêtes

إضافة إلى المقابلة والإستمارة حاولنا إجراء تحريات "" حول مدى إحترام أساليب التوظيف والتأكد من مبدأ "المساواة" و "تكافؤ الفرص" وهذا من خلال التحري عن بعض المناصب التي شكلت إهتمام الموظفين، بل حيرتهم حول طرق التوظيف.

الحالة الأولى:

• المنصب: مدير الموارد البشرية D R H

• التاريخ: جوان 2013

• المؤهلات المطلوبة:

○ شهادة عليا في تسيير الموارد البشرية أو ما يعادلها.

- 10 سنوات خبرة على الأقل في منصب مماثل.
- التحكم في برنامج تسيير الموارد البشرية. logiciels.
- التحكم في المعطيات tableaux de bords
- إتقان office
- إتقان اللغتين الفرنسية والإنجليزية

● المهام والمسؤوليات:

- قيادة وتحفيز فريق عمل
- إنجاز وتعديل المعطيات les tableaux de bords RH
- إعداد وتقديم التقارير الربعية (3 أشهر) والسنوية.
- الإشراف على البرامج الخاصة بالتكوين والتدريب.
- الإشراف على إعداد عقود العمل ومتابعتها
- الإشراف على إعداد ميزانية تسيير الموارد البشرية

هذا ما جاء باختصار في مواصفات المنصب الشاغر، وبعد التحريات ثم توظيف موظفة سابقة بالمؤسسة في هذا المنصب وهذه هي المواصفات.

- المنصب السابق: مكلفة بالتكوين.
- الخبرة: 3 سنوات.
- المؤهلات: ليسانس علم النفس، تكوين في متابعة التكوين في معهد خاص برتبة ماستر.

أجرينا التحريات حول هذا المنصب بسبب كثرة الردود والتذمر من الطريقة التي تم بها التوظيف كونه توظيف داخلي، لكن الأصداء كانت حول نقص الكفاءة والخبرة في ميدان إدارة وتسيير الموارد البشرية بالمقارنة مع المؤهلات المطلوبة وهذا أكثر من واضح مع العلم أن قرار التوظيف خرج من مكاتب المدير العام وهذا طرح العديد من علامات الإستفهام.

الحالة الثانية :

- المنصب: مكلف بالتكوين والتدريب.
- التاريخ: ماي 2015.

● المؤهلات المطلوبة:

- شهادة عليا في تسيير الموارد البشرية أو ما يعادلها.
- على الأقل 03 سنوات خبرة في منصب مماثل.
- التحكم في معطيات Les Tableaux de bords RH
- التحكم في الميزانيات الخاصة بالتكوين.
- إتقان ال OFFICE
- إتقان اللغتين الإنجليزية والفرنسية

● المهام والمسؤوليات:

- إعداد وتنظيم برامج التكوين السنوية حسب التخصص.
 - إعداد وتنظيم ميزانيات التكوين.
 - تحديد واختيار أحسن المعاهد والمدارس المتخصصة في التكوين.
 - تقديم التقارير الربعية (3 أشهر) والسنوية حول برامج التكوين.
 - متابعة تقييم برامج التكوين أثناء وبعد العملية.
- فقط وحسب المعلومات تؤكد لدينا أن هذا المنصب بقي شاغرا لمدة (09 أشهر)، حيث أسندت هذه المهام لفرد آخر وبالنيابة.
- بعد هذه المدة تم 'ملا الفراغ' 'comblé' وهي العبارة التي استعملتها مديرة الموارد البشرية – بترقية داخلية أو توظيف داخلي حيث نذكر المواصفات الخاصة بالموظفة الجديدة.
- المنصب السابق: سكرتيرة بالإدارة العامة
- الخبرة: 3 سنوات

المؤهلات: ليسانس في العلوم التجارية + تكوين في معهد خاص.

تم ذكر هذا المنصب كثيرا ذلك أن الانتداب تم دون أخذ بعين الاعتبار عدم وجود أي خبرة سابقة رغم تأكيد شرط وجود الخبرة، حتى أن الدراسات العليا لم تتم في نفس التخصص.

نذكر هنا أنه كان هنالك ترشيح داخلي رفض، حيث ذكر المرشح أنه حامل لشهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل وآخر سنة في شهادة الدكتوراه، بخبرة 08 سنوات في المؤسسة بين

مناصب مختلفة. معظمها في قيادة مجموعات تنفيذ بخبرة إضافية في التعليم الجامعي، وتحكم في اللغات والمعطيات.

الاختيار كان فيه تعسف، حتى أن ذلك بدأ خلال المقابلات المبدئية.

الحالة الثالثة :

المنصب: مدير ومسير مشروع Project Manager PM

التاريخ: 2011

المؤهلات المطلوبة:

- مهندس دولة في الكهرباء والكهرباء الصناعية، أو الكهرباء الإلكترونية والبرمجة.
- 10 سنوات خبرة في تسيير المشاريع الصناعية والإشراف على الدراسات والتنفيذ.
- إتقان البرامج الخاصة بالمشاريع: MS Project
- AUTO – CAD
- التحكم في الجانب المالي والميزانية الخاصة بالمشاريع.
- التحكم في العقود الخاصة بالمشاريع والمفاوضات المفضية إليها.

المهام والمسؤوليات:

- تنفيذ وإنجاز المشاريع الصناعية والحلول التقنية.
- الإشراف والإعداد للميزانية الكلية للمشاريع.
- مناقشة ومفاوضات عقود المناولة.
- اختيار ومناقشة عقود المهندسين المشرفين والمنفذين للمشروع.
- مناقشة ومفاوضات عقود التنفيذ مع الزبون أو الشريك الاقتصادي.
- الإشراف على فريق التنفيذ ومتابعة مراحل الإنجاز وتقديم التقارير الدورية لمجلس الإدارة.
- القدرة على التنقل بين المشاريع عبر ولايات الوطن.

تم بالفعل التوظيف في هذا المنصب خلال نفس السنة، حيث انتدب له مرشح بالمواصفات التالية:

- المنصب السابق: مكلفة بالمالية والميزانيات وتسييرها بمؤسسة متعددة الجنسيات.

- الخبرة: 06 سنوات.

- المؤهلات: شهادة ليسانس في الإحصاء والرياضيات وتكوين مكمل في نفس المجال.

عملية التوظيف هذه لم تكن ناجحة على جميع المستويات ذلك أن الموظفة الجديدة طلبت النقل من منصب مدير ومسير مشروع إلى منصب متابعة المشاريع مكلفة بالمالية والميزانية في أقل من سنة رغم أن هذا المنصب لم يكن مفتوحا، لكن بما أن العقد كان غير محددة لم يتم التسريح، بل تم النقل وتكليف المنصب الجديد.

فشلت عملية التوظيف لأن المواصفات المطلوبة والمؤهلات الموجودة لدى الموظفة لا تتناسبان لا من حيث الشهادة المطلوبة، الخبرة المهنية أو حتى الاستعدادات و الالتزام بالمنصب الجديد. ونتساءل هنا من هو المسؤول عن هذا الفشل، خاصة إن علمنا أن قرار التعيين تم الموافقة عليه بعد عدة مقابلات من طرف مدير الموارد البشرية والمدير العام.

الحالة الرابعة :

المنصب: مكلف بتطوير وتنمية الأعمال **Business Development**

التاريخ: 2013

المؤهلات المطلوبة:

- شهادة مهندس دولة في التخصصات التقنية.
- خبرة تفوق 03 سنوات في المجال التقني.
- تكوين في المنجّمات والتسيير المالي.
- خبرة تتعدى السنتين (02) في مجال التسيير المالي.
- التحكم في الـ OFFICE.

- التحكم في برامج التسيير المالي **SPIRIDON/SAP**

المهام والمسؤوليات:

- المتابعة المالية للمشاريع قيد التنفيذ وحصر الميزانية وحساب الفوائد.
- المتابعة المستمرة للمهندسين – "ماليا" العاملين ضمن المشاريع.
- تطوير وتنمية المشاريع قيد المناقصة وضمان العلاقات مع الزبائن ومتابعة مفاوضات الحصول على المشاريع.

أكد لنا العديد من الموظفين أن هذا المنصب لم يتم اقتراحه على الشبكة الداخلية: **intranet** وبالتالي لا يتسنى لأي موظف الترشح لهذا المنصب، بل قام مدير القسم "انتقاء" موظف مباشرة، وبهذا المواصفات:

- المنصب السابق: مساعدة بقسم الموارد البشرية في إطار عقود ما قبل التشغيل ANEM
- الخبرة: "18 شهر" سنة ونصف.
- المؤهلات: شهادة ليسانس في العلوم السياسية والعلاقات الدولية .

مفارقة عجيبة تخص هذا المنصب، ذلك أن من بين شروط الالتحاق به أو الحصول عليه الجمع بين التحكم في الجانب التقني "الهندسة" والجانب المالي "مراقبة الميزانيات والحسابات" كما أن هنالك شرط أساسي هو الخبرة في الميدانيين المذكورين، حيث تحدث بعض الموظفين عن هذا المنصب وعن الطريقة الغريبة في التوظيف، لم أعتقد أن القضية بنفس الطريقة التي وصفت لي إلى أن قمت بالبحث والتحري، وإضافة إلى ما ذكره زملاء الموظفة المحظوظة جداً، علمت وهذا مثبت لدى قسم المحاسبة في جدول المصاريف الخاصة بالتكوين – أن هذه الموظفة ومنذ حصولها على المنصب ، أرسلت في دورات تكوينية في بلجيكا، المغرب، ألمانيا، وكذا في معاهد خاصة محلية للعمل على تكييف قدراتها مع المنصب، وهذا لم يكن لأي موظف في هذا القسم وهذا يدعو إلى طرح العديد من التساؤلات حول طرق التوظيف والتكوين التي تفصل أحيانا على المقاس.

الحالة الخامسة:

المنصب: مستشار قانوني Claim Manager

التاريخ: 2014

المؤهلات المطلوبة: المنصب غير مفتوح لا على الشبكة الداخلية ولا الشبكة الخارجية، أي أن المنصب غير مفتوح. ولكن من المعروف أن مثل هذه المناصب تستلزم بعض المؤهلات منها.

- ليسانس في العلوم القانونية والاستشارات.
- خبرة على الأقل 03 سنوات في ميدان مراقبة تحرير ومتابعة العقود الصناعية والتجارية.
- معرفة واسعة بقانون الصفقات و الاستثمارات التجارية والصناعية.

- إتقان اللغتين الفرنسية والإنجليزية.
- إتقان الأنظمة: الإعلام الآلي وبرامجه.

كما ذكر سابقا المنصب لم يتم فتحه بصفة معلنة، بل لم يعلم أحد بمشروع التوظيف إلا يوم وصول الموظفة الجديدة.

المنصب السابق: مستشارة قانونية « **Juriste** »

الخبرة: 05 سنوات.

المؤهل: ليسانس في العلوم القانونية.

هذا المنصب لا يزال يثير تساؤلات كل موظفي القسم بسبب الطريقة التي تم بها التوظيف، حيث لم يتم الإعلان عن المنصب، بل أنه لا وجود له في أي قسم آخر، حيث عند البحث عن السبب وجدنا أن هنالك قسم خاص، كقسم الموارد البشرية، هو قسم الاستشارات القانونية والمنازعات، أي أنه في حالة الرغبة في تحرير العقود الصناعية والتجارية بين المؤسسة والمناولين، تلجأ كل الأقسام إلى هذا القسم للمراقبة والاستشارة القانونية، بل أن العقود لا تكون نافذة إلا بعد تأشير هذا القسم، عملية التوظيف هذه ليست كسابقها، ذلك أن الحالات السابقة كان فيها بالفعل التوظيف، لكن هذه الحالة خاصة، لأن المنصب لم يفتح، بل ألغى وظيفة قسم كامل، المشكلة الأكبر هنا، هو ما ذكره بعض الموظفين بالقسم عن سياسة ترشيد النفقات بسبب نقص المشاريع واقتبس هنا جواب أحدهم حيث قال " كيف نوظف مستشار قانوني خاص بالعقود ونحن نطالب بترشيد النفقات بسبب نقص العقود الاستثمارية إلا من الاستثمارات الخاصة بعقود ما بعد البيع أو عقود الضمان.

استنتاج جزئي:

السؤال المطروح هل أوصل استنتاج الاستبيان ونتائجه والتي تعبر عن ردود وإجابات الموظفين حول نجاعة ونجاح التوظيف وهل هناك بالفعل إستراتيجية لضم أحسن الموظفين، أم اكتفى فقط بنتائج التحريات التي - للأسف الشديد - جاءت مخيبة للأمل.

فالأمثلة السابقة وعند تحليلها إحصائيا توصلنا إلى النتائج التالية.

أولاً: من بين المناصب المذكورة هنالك منصبان يخصان قسم الموارد البشرية فإذا علمنا أن القسم يضم 05 أفراد، فهذا يعني أن (5/2) أي 40 % من عملية التوظيف في قسم الموارد البشرية الذي يمثل القلب النابض في المؤسسة لا يحترم معايير التوظيف العالمية المعمول بها أصلاً في المؤسسة الأم.

ثانياً: ثلاث (03) مناصب من بين ما ذكر خاصة بقسم تطوير مشاريع الصناعة ، بل وضمن فريق الدعم سبعة (07) ، فهذا يعني (7/3) أي 42 % من الموظفين لا تنطبق عليهم معايير التوظيف.

ككل المؤسسات ، لدى سيمنس دليل للتوظيف بل وقوانين صارمة لتنظيم وتسيير كل العمليات داخل المؤسسة، حتى أنه يوجد دليل لكل قسم وكل عملية . لكن هل يكفي الدليل إن اصطدم بمن لا يعترف به، بل وأكثر من ذلك كيفه ويستعمله حسب الظروف.

حين بدأت بدراسة هذه الفرضية ، كتبت متفائلاً لعلمي أن المؤسسة المستهدفة هي مؤسسة متعددة الجنسيات وعلى حد علمي، هذه المؤسسات لديها سياسة صارمة فيما يخص القوانين والتعليمات وكذا تطبيقها ، حتى أن الكثيرين وحين يرغبون في السخرية من طرف التسيير يأتون على ذكر المؤسسة الوطنية، وللمفارقة فإن حال المؤسسة المتعددة الجنسيات أكثر كارثية من الوطنية وكما يقال " إن عرف السبب زال العجب" ، لا تتغير طرق التسيير، بتغيير التسمية **Raison** « **Social** فمهما سميت المؤسسة ما يهم عموماً ، وكيف واستناداً إلى أي معايير يتم التسيير.

المبحث الرابع: التجربة الميدانية

كثيراً ما يعاب على العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة، أنها علوم نظرية و لا يمكن إخضاعها للتجربة يعكس العلوم التجريبية الأخرى، لكن التحدي هو إخضاع موضوع الدراسة ليس فقط للتجربة الميدانية، لكن أكثر من ذلك أن أكون ضمن هذه التجربة، دراستنا تطرقت لتسيير الموارد البشرية وعملية التوظيف في ظل نقل الممارسات والتطبيقات العملية بين المؤسسة المتعددة الجنسيات الأم وفروعها عبر العالم أو ما يسمّى اصطلاحاً "التدويل".

خلال الجانب التطبيقي وبالأخص الفصل الثالث ثمّ عرض خمس حالات شهدت تجاوزات وعدم احترام ميثاق المؤسسة أو دليل التوظيف خلال العمليات التي شهدت انتداب بعض الموظفين لمناصب عمل في مؤسسة سيمنس الجزائر، ما سيأتي في هذه التجربة سيكون الدعم والدليل الملموس الذي سيؤكد أو ينفي ما جاء في الخلاصة.

1- موضوع التجربة :

تقضي التجربة أن ننطلق من تساؤل مهمّ :

هل الحالات الخمس التي شهدت تجاوزات هي مجرد حالات منفردة ؟ هل هناك مبالغة في وصف تلك الحالات ؟ أم أنّ المحاباة و المصالح هي بالفعل ما يؤثر على التوظيف في مؤسسة سيمنس ؟

2- سير العملية :

كما ذكرت سابقاً تم فتح المنصب خلال شهر أفريل 2015 بعد أن تم ترقية الموظفة السابقة أو المسئولة السابقة عن التكوين إلى "مديرة للموارد البشرية".

المنصب في غاية الأهمية إذا علمنا أن التكوين يشكل عصب المؤسسة، بعد محاولات حثيثة لمعرفة مصير الترشح، وبعد إصرار منّي على إجراء مقابلة للتوظيف وهو الحالة العادية التي كان بالإمكان حدوثها دون إصراري وذلك وفق دراسة وترتيب "للسير الذاتية"، وإثر كل هذا تم استدعائي لمقابلة توظيف مع "مديرة الموارد البشرية".

- المقابلة الأولى :

يقضي ميثاق المؤسسة الخاص بالتوظيف أن يستعمل المسئول عن المقابلة ما يسمّى "دليل مقابلات التوظيف"، الدليل عبارة عن استمارة أسئلة مقسمة إلى فقرات، تأخذ الأسئلة نقاط تقييم، حيث تصل في النهاية إلى تقييم عام هو بمثابة علامة لاختبار، ووفق العلامات يتم ترتيب "السير الذاتية" وبالتالي المرشحين قبل المقابلة حاولت تحضير نفسي للإطلاع على متطلبات المنصب التي كانت نظرية وهذا ما شكل نقطة الضعف أي عدم وجود خبرة سابقة في نفس المجال المهني، للإشارة فقط فإن المدير لم تستعمل الدليل، بل كانت المقابلة مجرد أسئلة حول التاريخ المهني وبصورة غير احترافية، حيث أن التقييم يكون وفق الدليل العملي وإلا كيف يمكن المقارنة بين مختلف الترشيحات.

- الردود : بعد فترة قصيرة وصلتني رسالة عبر البريد الإلكتروني يعبر فيها المرسل عن أسفه ورفضه بطريقة لبقة لترشيحي للمنصب.

وتم التأكيد على أهمية الحصول على مرشح صاحب خبرة سابقة بل ويعمل حالياً في منصب مشابه واقتبس هنا العبارة "Operational" .

لم أتوقف عند هذا الحد بل أرسلت طلباً آخر لإعادة النظر في الرد ومحاولة إعطائي فرصة ثانية لإثبات قدراتي وتقديم مشروع للمنصب وللعملية ككل حيث قدمت مشروع تكوين لموظفي القسم الذي أعمل به يشمل كل التحاليل.

- المقابلة الثانية :

خلال شهر جوان 2015 تلقيت دعوة من مديرة الموارد البشرية بهدف إجراء مقابلة ثانية، قمت وفي خطوة جريئة- بطلب حضور المدير العام لضمان الموضوعية واحترام ميثاق المؤسسة، اعتذر الأخير بحجة عدم التدخل في مسؤولية الموارد البشرية، حضرت وتحضرت للمقابلة على أمل أن تتغير الظروف لكن ما حدث خلال هذه المقابلة لم يختلف عن سابقتها، حيث بالإضافة إلى عدم استعمال الاستمارة الخاصة بالمقابلات، كانت أسئلة مديرة الموارد البشرية خارج نطاق المقابلة والمنصب، حتى أنها كررت سؤالي عن سبب عدم ترشيحي من قبل لمناصب كانت شاغرة ضمن قسم الموارد البشرية و لماذا الآن، وكان ردّي في كلّ مرة أنني لم أكن

جاهزاً من قبل علمياً وأنا الآن كذلك، وكررت مديرة الموارد البشرية كلمة Operational، تعبيراً عن حاجة القسم لمرشح صاحب خبرة عديد المرات، خرجت بعد حوالي نصف ساعة من المقابلة راضياً عن أدائي لكن غير راضٍ عن أداء مديرة الموارد البشرية، ولكن غير راضٍ بالأخص عن دفتر الملاحظات الذي كانت تحمله وعن الصفحة التي خصصت للمقابلة وكيف أنها بقيت عذراء كما كانت عند بداية المقابلة، ولم يتم تدوين أي ملاحظة وهنا أدركت بل أيقنت أن المقابلة كانت مجرد شكليات، على الأقل من أجل إسكاتي.

❖ قرار التوظيف : ملأ الفراغ

بعد مرور عدة أشهر، وبعد صمت ساد عملية التوظيف حاولت التقرب من مديرة الموارد البشرية لمعرفة مصير المنصب وكذا ترشحي، فأجبتني السيدة المديرة أنهم قد وظفوا شخصاً آخر لكن التعبير كان غريباً وأقتبس من قولها " Le poste est comblé ."

كنت أمل بالفعل أن يشغل المنصب محترف متمرس صاحب خبرة يقدم قيمة مضافة للمؤسسة بصفة عامة والتكوين بصفة خاصة. لكن تفاجأت أنه تم توظيف مرشحة من داخل المؤسسة وفق عملية نقل داخلية، أغرب ما في الأمر أن الموظفة الجديدة تحمل مواصفات مهنية غريبة و بعيدة عن المنصب، حيث كانت مساعدة إدارية أو أقول "سكرتيرة المدير العام"، حاصلة على شهادة ليسانس في العلوم التجارية دون أدنى خبرة لا نظرية ولا عملية في مجال الموارد البشرية، وهنا أتساءل، وفق أي نوع من المعايير تم التوظيف، فإن كانت الخبرة المهنية غير مطلوبة – عكس شروط المنصب – على الأقل كان بالإمكان الأخذ بالمستوى العلمي، كيف يمكن مقارنة صاحبة ليسانس، بصاحب ماجستير +4 سنوات دكتوراه، هنا يظهر تأثير العامل البشري على عملية التسيير مهما كان نوعها، بإمكاننا وضع ترسانة من القوانين والمواثيق لكن العامل البشري المسؤول عن التطبيق هو المتغير الأساسي لعملية التسيير حيث لا يمكن أبداً توقع تصرفاته و ردود أفعاله.

• النتيجة :

التجربة خير برهان، هذا ما وصلت إليه من خلال محاولة وضع نتائج ربّما تعتبر نظرية محلّ الاختبار وتأكّدت أن الحالات الخمس المذكورة سابقاً ليست مبالغة ولا مصادفة، بل نتيجة نظام من الفوضى شملت عديد الأقسام وقسم الموارد البشرية خصوصاً .

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

عملية نقل أحسن الممارسات والتطبيقات العملية في التسيير من المؤسسة الأم إلى الفروع، خاصة ميّزت المؤسسات المتعددة الجنسيات دون غيرها، وهذا ما يفسّر فكرة نشر العولمة. التفكير الشمولي والتطبيق المحلي أو الدمج بين المحلي والعالمي واختصارا « **Glocal** »، يعد من تحديات المؤسسة المتعددة الجنسيات، ذلك باعتبار النجاح المحقق في المحيط الأصلي "المؤسسة الأم" ، وابتغاء النجاح من خلال المؤسسات الفرعية.

تعتمد عديد المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تنشأ الاستثمار خارج حدود محيط الدولة الأصلي إلى انتهاج إستراتيجية لنقل أحسن الممارسات والتطبيقات في التسيير بصفة عامة، والموارد البشرية بصفة خاصة، ذلك أن تلك الممارسات هي ما صنع الفرق ، بل وصنع النجاح وهي السبب أصلا في فكرة فتح الفروع، ومجلس الإدارة في المؤسسة الأم، على دراية تامة بأن المحيط الجديد يختلف تماما عن ذلك الأصلي بحكم عديد الاعتبارات، كما أن العملية برمتها تحتاج إلى منطلق اقتصادي ومالي، بل اجتماعي وثقافي كذلك.

خلال هذه الدراسة حاولنا إلقاء الضوء على العملية برمتها من خلال حصرها ضمن ثلاث فرضيات قابلة للقياس من خلال الاستبيان، المقابلة والتحري وجاءت الفرضيات ونتائجها المتوقعة وغير المتوقعة كما يلي:

- الفرضية الأولى :

تطرفت لمراحل وطرق عملية التدويل وما هي طبيعة العلاقة أثناء العملية بدءا من قرار النقل وصولا إلى محاولة إقناع موظفي المؤسسة الفرعية لتبني مبادئ وإستراتيجية المؤسسة الأم، لكن ما لاحظناه أن التدويل يتم على مستويين مختلفين، مستوى يخص الدول المتقدمة وسميت "رائدة"، إذ أن المؤسسة الأم تدخل في مفاوضات و "مناقشة" للإستراتيجية محل النقل من خلال ورشات عمل ضمن مستويات متعددة حسب تخصص كل قسم، ومستوى آخر يخص الدول النامية ، والتي تتبع الدول الرائدة وقد سميت "تابعة" أو "معينة" ويتم النقل بين المؤسسة الرائدة والتابعة ليس من خلال المناقشة لكن من خلال "التلقين" وهذا يطرح العديد من التساؤلات ولماذا يوجد مستويان، وهل من الطبيعي معاملة المؤسسة التابعة على أنها قاصر أو غير ناضجة، اقتصاديا، أم أنه بالفعل هذه هي حقيقة الأمر، المؤسسة التابعة غير قادرة على مناقشة الإستراتيجية وتكتفي بالتطبيق الحرفي دون نقاش.

- الفرضية الثانية

حاولت هذه الفرضية دراسة تأثيرات "البلد المضيف" على عملية النقل، حيث ذكرنا أهمها التشريع، الثقافة والقيم.

التشريع هو القانون والقواعد التي تحكم وتسير قانون الصفقات والاستثمار، التشريع جزء من سيادة الدولة ولا يمكن لأي مؤسسة أن تخضع إلا لسيادة وتشريع الدولة المضيفة، سواءا كانت القوانين خاصة بالجانب الاقتصادي والاجتماعي، لذلك يحدث تكيف للوضعية القانونية للمؤسسة الأم، من خلال فتح الفرع وإخضاعه لقوانين البلد المضيف.

الثقافة هي مجموعة الأفكار، هي الأخلاق هي طرق التعامل هي المبادئ هي الطريقة التي ننظر من خلالها للتصرفات، وهي ردود الأفعال، هي الأعراف هي الديانة، هي التقاليد، هي البصمة التي نتركها وتشكل هويتنا هي كل هذا وأكثر، من الصعب نقل كل هذا ببساطة.

ثقافة المؤسسة تتعلق أساسا بالمجتمع، بل أكثر، ذلك أن هذه الثقافة امتداد لتقاليد وأعراف وحتى ديانة المجتمع المحيط، فإن وجدت مؤسسة بثقافة "منقولة" كيف يمكن لها الصمود في مجتمع مختلف، العملية برمتها عملية "زرع" غير ناجحة في المفهوم الطبي، ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تنقل أو تستورد بهيكلية مختلفة.

القيم جزء آخر من ثقافة المجتمع، سلم القيم يختلف من بلد لآخر، من مجتمع لآخر. لكن مفهوم القيم لدى المؤسسات بصفة عامة، والمتعددة الجنسيات بصفة خاصة يأخذ منحى آخر، إذ تحاول هذه الأخيرة إيجاد عبارات رنانة تجلب الانتباه ومعبرة عن التوجه الذي تختاره المؤسسة، وكنا قد ذكرنا مجموعة من القيم كالمسؤولية مثلا أو التجديد إلا أن حاجز اللغة، خاصة إن كانت انجليزية يشكل معضلة أخرى أمام تبنيها وخلصنا إلى أن الجزائري ليس من السهل قبوله لفكرة استيراد أو تبني قيم خارج قيمه بل وبلغة صعبة الفهم وصعبة التبني، خاصة إذا علمنا أنها ليست لغة رسمية، بل لغة حية تدرس كثنائي لغة أجنبية.

- الفرضية الثالثة

تطرقت الفرضية الثالثة من هذه الدراسة لإستراتيجية التوظيف بمختلف مراحلها من استقطاب، اختيار وتعيين، حيث ذكرنا "الموضة" « **La mode** » كنوع من أنواع التقليد في الممارسات الخاصة بالتوظيف، نظريا هذا ما يحدث إذ تسعى كل المؤسسات إلى تطوير أساليب تسييرها بما يتوافق والموضة، كما أشرنا إلى "التهجين" في أساليب التوظيف، ذلك أن الدمج بين

الأساليب العالمية للتسيير ثم تكييفها مع تشريع البلد المضيف وكذا إمكانياته يعني إيجاد أساليب مهجنة تحمل مواصفات مزدوجة.

لكن وإثر استنطاق الاستبيان لم نستطع الوصول إلى ما يمكننا من قياس العملية "إحصائياً"، لذلك لجأنا إلى أسلوب آخر، وهو أسلوب التحري على ضوء الأصداء الواردة من الموظفين، وهنا كانت المفاجئة، حيث تم تسجيل عديد الحالات التي شهدت تجاوزات عديدة فيما يخص أساليب التوظيف، حتى أن التجاوزات شملت حتى القوانين الداخلية والتعليمات الخاصة بالتسيير « **Guide-Lines** »، وهذا دليل على أنه مهما كانت قوة القانون والتعليمات، فإن قوة المنفذ لها أكبر، وهذا ما حدث عند "تطويع" القانون، بالنظر للتجاوزات المسجلة.

المؤسسات المتعددة الجنسيات، آلة لجمع المال، الهدف الأساسي من وجودها هو الربح في المقام الأول مهما كانت الشعارات التي تصاحب حملاتها، لكن وكأي آلة تحتاج إلى من يسيرها، وهنا يأتي دور العامل البشري.

لذلك كان هذا الأخير مركزاً للاهتمام ومحطة هامة للاستثمار، التنمية والتطوير.

ومع توافر إمكانية التوسع اقتصادياً وجغرافياً، أخذت تلك المؤسسات وجوهاً جديدة، وكبرت عبر الأسواق بل وعبر الدول والقارات حتى أنها أصبحت مصدراً للفرع، خاصة إن علمنا أن رؤوس أموالها تعادل ميزانيات تسيير دول بأكملها، حتى أنها تمتعت بالنفوذ لدرجة التأثير حتى على السياسة والتشريعات.

ولأن هذه المؤسسات تحاول نشر فكرة العولمة والشمولية، بل فكرة النمط الموحد، حاولت من خلال هذا كله طمس باقي الهويات أمام هويتها، طمس الثقافات أمام ثقافتها، تغيير كل القيم أمام قيمها بل وإخضاع المجتمع والجماعة لمصالحها.

ولأن الصدام لا بد أن يحدث مع كل ما هو محلي ووطني واجهت تلك المؤسسات "مقاومة" لثقافة مستوردة، لقيم مصطنعه ومقاومة لمحاولات إخضاع التشريع.

ووجود هذه المؤسسات المتعددة الجنسيات في جغرافية الدول النامية أو دول العالم الثالث له جوانب إيجابية وأخرى سلبية، فالإيجابية منها هي عملية التطوير والتنمية خاصة إذا كانت المؤسسة ذات إنتاج صناعي واسع الاستهلاك، كما أن هذه المؤسسات تساهم في تنمية الدولة من خلال نقل التكنولوجيا وإثراء البنى التحتية، كما تساهم في الدخل الوطني وتساهم مالياً في

الخزينة الوطنية من خلال الحقوق الجمركية، الضرائب والمساهمات في صناديق الضمان الاجتماعي والتقاعد.

وبالمقابل تظهر سلبيات لوجود هذه المؤسسات وبهذه الصيغة، حيث تقوم هذه المؤسسات في بعض الأحيان بنقل رؤوس الأموال من العملة الصعبة إلى الخارج وهذا يضر بالاقتصاد، كما أن عملية النقل قد تخص وسائل الإنتاج والاستغلال وربما المعدات دون نقل للمعرفة " Le Savoir" وهذا سبب للتبعية الكاملة والمستمرة، هذا اقتصاديا، لكن قد تؤثر المؤسسات المتعددة الجنسيات ثقافيا واجتماعيا وحتى على مستوى القيم، حيث تسعى جاهدة لترويض الثقافة والقيم لصالحها ولخدمة أهدافها.

الخطمة

: الخاتمة

لم يكن من السهل إجراء هذه الدراسة و بالأخص أن ميدان البحث هو المؤسسات المتعددة الجنسيات إذ أن التسيير يتسم بالتعقيد، فالإستراتيجيات التي يخطط لها و يتم بلورتها في المؤسسة الأم تخضع لعملية نقل إلى الفروع الموجودة عبر العالم، و رغم المحاولات الحثيثة من مجلس إدارة المؤسسة الأم الإبقاء على نفس اساليب التسيير و الإدارة عبر فروعها، إلا أن هنالك العديد من المؤثرات الموضوعية التي قد تحول دون إنجاح عملية نقل الإستراتيجيات.

و يظهر في بداية تلك المؤثرات التشريع الخاص بالبلد المضيف، كمجموعة من القوانين الضابطة لطرق التسيير والتحكم في السوق و الإستثمارات، كما تؤثر الثقافة على عملية النقل و ذلك لإختلاف الديانة، اللغة او حتى التقاليد، أضف الى ذلك إختلاف القيم بين محيط المؤسسة الأم و محيط المؤسسة الفرعية، هذا لأن الثقافة و القيم ماهي إلا امتداد للهوية.

العولمة و قوانين التجارة العالمية ما وجدت إلا لتذليل كل العقبات التي قد تصادف عملية التدويل و نقل الاستراتيجيات بدأ من استحداث قوانين عالمية تنسخ القوانين و التشريعات المحلية. و العولمة لم تقتصر على القوانين و التشريعات بل شملت كذلك الثقافة و القيم .

بالإضافة إلى عولمة التشريعات من خلال المعاهدات الدولية، لجأت المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى عولمة الثقافة و القيم من خلال عدة أساليب ثورية، أولها اسلوب التقليد من خلال محاولات دفع المؤسسات الفرعية إلى محاكاة احسن الممارسات في الإدارة و التسيير عن طريق الدورات التكوينية، وهذا وحده لا يكفي لذلك اعتمد اسلوب آخر هو الموضة، أي إقناع المؤسسات الفرعية و كذا محيطها بضرورة إعتقاد طرق التسيير التي تواكب الموضة .

و قد تبين لنا انه من الممكن التأثير على القوانين و التشريعات لكن من الصعب بما كان التحكم او التأثير في الثقافة أو القيم فهي تبقى محصنة ضد أي مؤثر . هذا العمل المتواضع هو في سبيل إلقاء الضوء على عملية التدويل و نقل الإستراتيجية و كذا التأثيرات التي قد تحول دون ذلك، فإن وفقنا فمن الله سبحانه و تعالى و إن أخقنا فمن أنفسنا.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

- (1) بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة، الجزائر، 2012.
- (2) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية للنشر، الجزائر. 2003.
- (3) نور الدين حاروش. إدارة الموارد البشرية دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011.
- (4) ناصر دادي عدون. "اقتصاد المؤسسة". دار المحمدية للنشر، الجزائر، ط1، 1998.
- (5) كاتي فايوك، اختر الأفضل و حافظ على المتميز، ترجمة اسكندر أنطوان أكوبيان. 2010. حلب سورية.
- (6) مولود ديدان، مدونة العمل، دار بلقيس، الجزائر، 2012.
- (7) محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
- (8) جمال الدين محمد مرسلي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (9) محمد المصرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
- (10) فريد كورتل. " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة الدول العربية ". المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة. 15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان، طرابلس – لبنان.
- (11) صالح الرقب، العولمة، الجامعة الإسلامية، ط1، 2003.
- (12) إبراهيم عبد الهادي السليجي، استراتيجيات الإدارة و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (ب،ت)، ص 286.
- (13) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1995
- (14) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1996.

- (15) إسماعيل عرباجي. اقتصاد المؤسسة، أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل طبعة 02، الجزائر.
- (16) الفضيل رتيمي. الصناعية بين التنشئة و العقلانية. جزء 01. طبعة 01. بن مرابط للنشر و التوزيع. الجزائر، 2009.
- (17) جمال الدين محمد مرسلي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (18) حسن ساعاتي. " تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- (19) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، (ب. ت).
- (20) حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982.
- (21) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- (22) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (23) حنفي محمد سليمان، الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، (ب. ت).
- (24) رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية (طبع، نشر، توزيع)، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (25) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الأردن، 2001.
- (26) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
- (27) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

- (28) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (29) صلاح الشنوفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (30) عبد القادر علافي مدني، إدارة الموارد البشرية – المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط1، مكتبة زهران للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
- (31) عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية " بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية " ، دار المعارف الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2007.
- (32) علي السلمي
- (33) علي الغربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002.
- (34) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (35) كارن لأنز، الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- (36) كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1992.
- (37) م.ج. مندل، أجون دان، قيم الموظفين في مجتمع متغير، (ترجمة، محمد حامد حسنين)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المؤسسة الصحفية الأردنية، 1981.
- (38) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (39) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1993.
- (40) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

- (41) محمد صغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر. دار العلوم، 2000.
- (42) محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- (43) مصطفى نجيب شاوش، ، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان الأردن، 1996.
- (44) منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- (45) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، جامعة جرش الأهلية، بغداد ، العراق، 1998، ص 109.
- (46) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة كمال بوشرف و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- (47) نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

المذكرات :

- (48) سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، الجزائر، 2007.
- (49) بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه، الجزائر، 2008.

الفهارس و المعاجم :

- (50) إبراهيم مذكور . " معجم العلوم الاجتماعية " الهيئة المصرية العامة للكتاب.1975.ص 574.
- (51) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية – انجليزي، فرنسي، عربي-، مكتبة لبنان، (ب.ت).
- (52) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين- عربي، انجليزي، ط1، بيروت، لبنان، 1997.

(53) فضيل شبلي، **نصوص ومراجعة**، يتعلق بعلاقات العمل، المادة 11، المؤرخ في 21 أبريل 90 من قانون رقم 21، 1990.

المجلات :

(54) بدر حمود العماج، " أسباب فشل النماذج العربية للإدارة في دول العالم الثالث "، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية و الإدارية)، المجلد الثاني، مارس، سنة 2001.

(55) مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة، أكتوبر 2008.

(56) ماضي بلقاسم، حنان برجم، تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، المؤتمر الدولي العلمي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة "، 15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان طرابلس – لبنان.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1) G.Franck,R.Ramirez .**Les meilleurs pratiques des multinationales**. Edition d'organisation. France.2003
- 2) J.F.Dumais.**Guide de gestion des ressources humaines**. Tecno compétences. Québec Canada.2003
- 3) L.Suseata , J.R.Pin.**The five phases in the transfer of HR policies and practices within MNC's**. WP N°724.Business School.Spain.2008
- 4) D.Y.Sekkai.**Les outils de GRH en pratique face a la diversité des contextes internationaux**.18eme Congrès AGRH.19-21 septembre 2007.Fribourg.Suisse.
- 5) P.Louart.Les acteurs de la GRH.CLAREE.2002
- 6) D.Y.Sekkai, H.Chebbi. **Entre universalisme et contextualités de pratiques managériales dans les pays européens :l'hybridation est souvent la règle** .LAB R2 N°194.Université du Littoral. France.2008
- 7) D.Autissier, B.Simonin . **Mesurer la performance des Ressources Humaines**. EYROLLES.Edition d'organisation.France.2009
- 8) Y.Y.Chang, J.Wilkinson, K.Mellahi.HRM **Strategies and MNC's from emerging economies in the UK**.Griffith University.Australia
- 9) M.ZHANG, C.Edwards.**HRM practices and the influence of "the country of origin" in Chinese MNC's operating in the UK**.13th World Congress,Berlin,September 9-12 2003
- 10)A.Boyer.**L'impossible Ethique des Enterprise**. Edition d'organisation. France.2002
- 11)G.Szulanski.**Exploring internal stickiness :impediments to the transfer of best practices within the firm**.Strategic management journal.Vol17.1996
- 12)J.Y.Huwart, L.Verdier.**La mondialisation Economique : origines et conséquences**. Edition OCDE.France.2012
- 13)T.Kostova.**Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective**. The Academy Of Management Review.Vol 24.N°2. April 1999
- 14)L.Argote, P.Ingram. **Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms**. In Organizational Behavior and human decision processes. Vol N° 82. May 2000
- 15)F.Fistetti . **Théorie du multiculturalisme : un parcours entre philosophie et sciences sociales**. Edition la Découverte. Paris. France. 2009
- 16)Igor,Volkov. **Transfert de connaissance dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels** . Thèse Ph.D . Université de Montréal. Canada. 2011
- 17)Samer François Nakhle. **The Transfer Of human resource practices from American and European MNC'S to their Lebanese Subsidiaries : A study of the host-country effects and of the standardization daptation dilemme**. Ph.D Thesis .University of Fribourg. Switzerland. 2011
- 18) Aubertin.A, **Diriger, Motiver, Secrets et Pratiques**, Edition d'Organisation, Paris 2009
- 19)Added.E.**Le DRH du 3eme Millénaire**, Pearson Edition,France , Paris 2009
- 20)Barrou.Y. **Le DRH du 3eme Millénaire**, Pearson Edition,France , Paris 2009
- 21)Belanger.L. et autres. **Gestion Des Ressources Humaines**, Edition ESKA, Paris, France 1991
- 22)Cadin et autres. **Gestion des Ressources Humaines**, Ed Dunod, France 2004

- 23) Camerlink.G.H, **Le Contrôle du Travail**, Dalloz, Paris, France 1982
- 24) Citeau.J.P, **Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques**, Ed Armand Colin, Paris, France 2002.
- 25) Deflex.C, **Gestion des Compétences**, Ed Eyrolles, France 2009
- 26) Dumais.J.F, **Guide de Gestion des Ressources Humaines**, Ed Techno-Compétences, Canada 2003.
- 27) Fayol.H, **Administration Industrielle et Générale**, Ed ENAG, Alger 1990.
- 28) Gomez.M, **Managing Human Resources**, Prentice Hall, 3d Edition, 2001
- 29) Grawitz.M, **Méthodes des Sciences Sociales**, 3eme Ed, Dalloz, Paris, France 2001
- 30) Hanel.G, **La Fin Du Management**, Ed Vuibert, Paris, France 2009
- 31) Le Grix.D, **In Tous DRH**, Ed D'Organisation, 3eme Ed, Paris, France 2009
- 32) Moreno.M, **Gestion des Ressources Humaines**, Ed Dunod, Paris France 2008.
- 33) Peretti.J.M, **Tous DRH**, Ed D'Organisation, 3eme Ed, Paris, France 2009
- 34) Réale.Y.Dufour.B, **Le DRH Stratège**, Ed Eyrolles, Paris France 2009
- 35) Sutton.R, **Objectif Zéro, Sale Con**, Ed Vuibert, Paris France 2007

Les dictionnaires

- 1- **Encyclopédie de la sociologie, le présent en question**, librairie Larousse, Canada, 1975.
- 2- **Le petit robert**, tome1, les dictionnaires Robert, Pris, 1990.
- 3- Boudon Reymond et autres, **dictionnaire de la sociologie**, librairie Larousse, Paris, 1990.
- 4- Gresle Françoise et autres, **dictionnaires des sciences humaines**, les éditions Nathan, France, 1990.
- 5- Boudon Reymond et Bouricaud François, **dictionnaire critique de la sociologie**, 2^{ème} édition P.U.F, Paris, 1986.

الملاحق

Questionnaire :

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat « Recherche Empirique », le présent questionnaire a pour but le « Constat » et le « Test » que « Siemens » autant que société multinationale, diffuse et transfère les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines de la société Mère - en Allemagne - vers ses filiales dans le monde, la fusion entre la vision globale et la vision locale, le transfert des stratégies de la gestion des RH et les effets de la législation, la culture et les valeurs locales.

Vous pouvez répondre par Oui ou Non, vous pouvez aussi ajouter vos commentaires pour chaque question.

Merci pour votre collaboration.

Table Des Matières

1 / Les Coordonnées Personnels Et Professionnels.....	
2 / Stratégie Organisationnelles	
3 / La Dotation En Ressources Humaines	
4 / Stratégie De Rémunération	
5 / Formation Et Développement Des Compétences	
6 / Programme Du Management Des Performance « PMP ».....	
7 / Transfert Des Pratiques RH.....	

1 / Les Coordonnées personnels et professionnels :

- Sexe :
- Age :
- Fonction :
- Diplôme :
- Expérience professionnelle chez Siemens :

2 / Stratégie Organisationnelles :

- Est-ce que la vision stratégique de Siemens est claire pour vous ? Oui Non
Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce que votre manager de division vous donne assez d'informations sur la stratégie de la division et sur votre rôle dans cette stratégie ? Oui Non
- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce que vous êtes informé régulièrement des résultats financiers de Siemens ?
Oui Non

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce que vous êtes informé des résultats ressources humaines « Bilan RH »? Oui Non
- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Pour définir la relation entre la société Mère et les filiale, pensez-vous qu'il y a une: « Diffusion de la stratégie » ou alors « Discussion de la stratégie » ?

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....

3 / La Dotation En Ressources Humaines « Recrutement » :

- Comment vous étiez recruté chez Siemens ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Quel est le type de votre contrat ? CDD CDI

- Est-ce que le type de contrat est motivant pour vous ? Oui Non

- Pour quoi ?

.....
.....
.....
.....

- Durant l'entretien de votre embauche, qui vous avez rencontré ?

.....
.....
.....
.....

- A votre avis, qui a pris la décision d'embauche « le service RH », « le responsable de la division »?

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....

- Est-ce que le poste occupé répond à vos ambitions et à vos compétences ? Oui Non

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....

- Le premier jour chez Siemens, vous étiez accueillis par qui ?

.....
.....
.....

- Est-ce vous étiez satisfait de l'accueil ? Oui Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

- Comment vous avez appris vos tâches dans vos débuts chez Siemens ?

.....
.....
.....
.....

- Comment vous voyez votre avenir chez Siemens ?

.....
.....
.....
.....

- Vous comptez rester chez Siemens ou alors vous pensez quitter à la première occasion ?

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

4 / Stratégie De Rémunération :

- Pensez-vous que votre salaire est équivalent à votre poste, vos tâches et vos compétences ?
Oui Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Pensez-vous qu'il y a une égalité et une équité salariale chez Siemens ? Oui Non
- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Les salaires chez Siemens sont-ils compétitifs avec celles offertes dans l'ensemble du marché ?
Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....
.....

6/ Formation Et Développement Des Compétences :

- Depuis votre recrutement, vous étiez déjà formé chez Siemens Oui Non
- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....

- Les formations que vous avez eues, étaient-elles suite à votre demande, à celle du manager ou alors c'était le plan « RH » :

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....

- Le ou les formations que vous avez eues étaient-elles suffisantes pour le développement de vos compétences et productivité ? Oui Non

- Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce que vous avez besoin de formation : en interne en externe à l'étranger

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Vous exprimez vos besoins en formations ou vous attendez les offres de la division et de la « DRH »

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....

7 / Programme Du Management Des Performance « PMP » :

- Quel est votre définition du PMP ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Le « PMP » est-il un outil du management de la performance, management de satisfaction, de motivation Ou alors ?

.....
.....
.....
.....

- Le choix des Top-talent est-il objectif ? Oui Non

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....

- A votre avis, qui est le mieux placé pour choisir le Top-talent, votre manager, les « RH » ?
- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

- Le « PMP », est un outil au service du collaborateur, ou au service du management ?
- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Les résultats du « PMP » : augmentation de salaires, bonus annuel, promotion, découvrir les talents et les compétences, sont-ils en pratiques ? Oui Non

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....

- Le « PMP » est-il suffisant ? que suggérez-vous ?

.....
.....
.....
.....

8 / Transfert Des Pratiques RH :

- Pensez vous que la gestion « RH » chez Siemens Spa est celle pratiqué en Belgique, en France ... en Europe de manière générale ? Oui Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

- A votre avis, existe-il une stratégie « RH » chez Siemens ? Oui Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....

- Les valeurs Siemens son-elles en pratiquent dans le quotidien des affaires ? Oui Non

- Pourquoi ?

.....
.....
.....

- Pensez-vous que les valeurs Siemens répondent à la combine GLOCAL « Globale / Locale » ?

Oui Non

Commentaire :

.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce c'était facile pour vous de s'habituer aux abréviations, tel que « CEO, CFO, BA, BAC, GR, IR, BID, HANDOVER » Oui Non

- Commentaire :

.....
.....
.....
.....

- Quel-est l'image de « La Culture de Société » chez Siemens ?

.....
.....
.....
.....

- Est-que cette culture reflète votre propre culture ?

.....
.....
.....
.....
.....

- « The Ownership », c'est quoi la définition ?

.....
.....
.....
.....
.....

- Est-ce que Siemens fait assez pour garantir et assurer votre loyauté et engagement ? Oui Non

- Commentaires :

.....
.....
.....
.....

- Quel sont vos suggestions pour plus d'efficacité ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Autres Commentaires :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Naga, Abdelkader (RC-DZ PD CDC)

De: Benabdoun, Farouk
Envoyé: Monday, December 24, 2012 12:19 PM
À: Abdi rafik
Cc: Naga, Abdelkader
Objet: TR: Demande de Préparation De Thèse Doctorat Chez Siemens Spa
Pièces jointes: Thème de Doctorat.pdf

Bonjour Rafik,

Merci d'en discuter avec Mr Naga, j'avais donné mon accord de principe il y'a quelques temps lorsque Mr Naga m'a informé de son intention de préparer une thèse de doctorat.

Cordialement
Farouk

De : Naga, Abdelkader
Envoyé : lundi 17 décembre 2012 09:48
À : Benabdoun, Farouk
Objet : Demande de Préparation De Thèse Doctorat Chez Siemens Spa

Bonjour Mr Benabdoun

Je me présente : Naga Abdelkader, division Industrie, Superviseur Montage et Suivie Logistique Projet.
Diplôme : Magister en « Sociologie » Option « Organisation et Travail »
1^{er} année « Doctorat » dans la même filière et spécialité

Je vous ais parlé il y presque deux mois de mon attention de préparer ma Thèse de Doctorat ici chez SIEMENS « en longue Arabe », après avoir enrichie mes lecture et recherches théorique, j'ai finalement élaboré ou fixé le thème qui fera l'objet de mes études.

« La Stratégie De Recrutement a La Lumière De L'internationalisation Des Pratiques Au Multinationales »

Mes études seront basées sur la manière d'élaborer une stratégie de gestion des RH en générale et le recrutement en particulier a la société mère et la manière de transférer cette stratégie au filiale, ce transfère sera en face de certains défis, comme l'institution, les valeurs et la culture.

Théoriquement, les pratiques de gestion RH sont parfaites, leurs transfères est possibles, - mais parfois – l'application des pratiques est difficile a cause de :

- L'institution : code de travail, relation employeur / employé ?
- La culture et l'environnement de la filiale ?
- Les valeurs Global / Local « GLOCAL » ?
- L'employé : l'adoption de la culture de société, l'implication dans la stratégie global ?

Comment faire le transfère des meilleurs pratique en RH « Recrutement » ?, quel est l'outil le plus parfait pour choisir les employés qui peuvent et doivent adoptés la stratégie de la société ?

Quel est l'impacte de la culture, l'environnement et les valeurs sur l'application de la stratégie dite « GLOCAL » ?

Mr Benabdoun

Je trouve que SIEMENS fait partie des sociétés multinationales qui doivent élaborés une stratégie qui peut sera transféré sans difficulté, mais aussi développé des outils de gestion RH « local » qui utilise le meilleur de la culture et les valeurs dans l'environnement de la filiale pour internationaliser les pratiques de gestion RH.

Vos conseilles et consignes, ceux du DRH seront ma carte, ma feuilles de route pour cet étude.

Merci d'avance Mr Benabdoun

Salutations

"What is worth to be done is worth doing well"

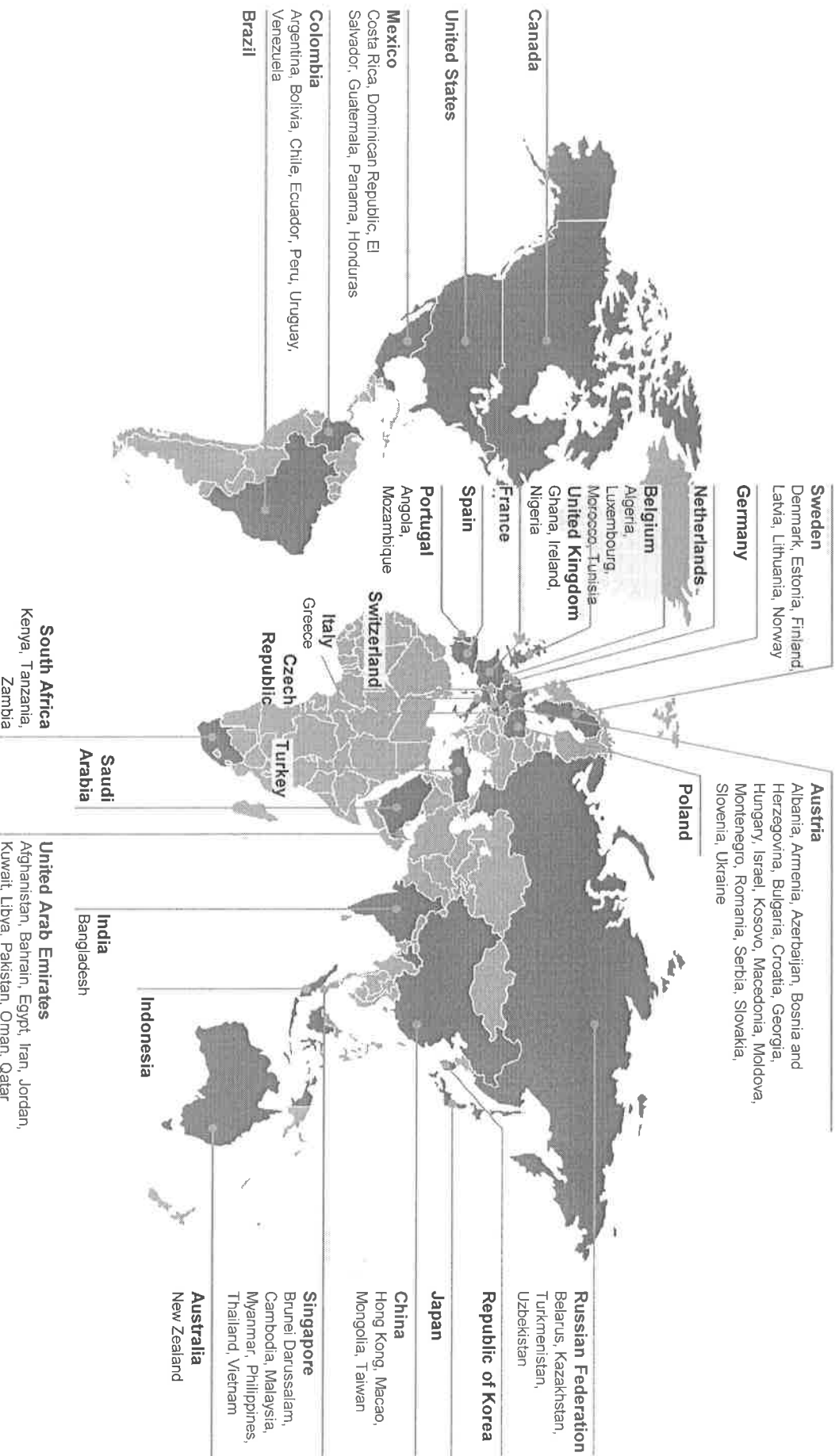
Abdelkader NAGA
Superviseur Electricité
SIEMENS SPA
Division IA&DT

10, Lotissement Moutchachou
Haut site d'Hydra
16405 Hydra
Alger, Algérie

Fax N° 021 94 63 23
Tél : 021 94 63 00/13 poste 3209
Mob : 0770 172 801
abdelkader.naga@siemens.com

30 Lead Countries with > 85% of Siemens business – other Countries assigned to and reporting to Lead Countries

SIEMENS



Note: 107 Countries with permanent Siemens setup shown

Lead Countries Countries assigned to Lead Countries

Fiche d'intégration nouvel employé

(Formulaire à compléter par le responsable hiérarchique et à retourner aux Ressources Humaines)

Prénom et Nom :

Date d'entrée :

Fonction :

IT SERVICE INFORMATIQUE	Type de PC : <input type="checkbox"/> Laptop <input type="checkbox"/> Desktop Configuration : <input type="checkbox"/> Photocopieur <input type="checkbox"/> Imprimante <input type="checkbox"/> Scanner Outils : <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Téléphone Fixe <input type="checkbox"/> Attribution Ext. Création adresse E-mail: <input type="checkbox"/> . @siemens.com <input type="checkbox"/> Profil Intranet <input type="checkbox"/> Mise à jour SCD <input type="checkbox"/> VPN
	<input type="checkbox"/> Badge Siemens <input type="checkbox"/> Autres: (spécifier)
Date réception de la demande : _____ - Date prévue de fourniture : _____ Visa CIO : _____	
SERVICES GENERAUX	Emplacement bureau : Mobilier à commander : <input type="checkbox"/> Chaise <input type="checkbox"/> Bureau <input type="checkbox"/> Caisson <input type="checkbox"/> Armoire Matériel : <input type="checkbox"/> Téléphone portable <input type="checkbox"/> Carte SIM <input type="checkbox"/> Black Berry Véhicule : <input type="checkbox"/> type <input type="checkbox"/> Bons de carburant <input type="checkbox"/> Fournitures de bureau <input type="checkbox"/> Clés de bureau <input type="checkbox"/> Autres : (spécifier)
	Date réception de la demande : _____ - Date prévue de fourniture : _____ Visa SCM : _____
Date : _____ - Visa Responsable hiérarchique : _____	
RESSOURCES HUMAINES	<input type="checkbox"/> Dossier administratif <input type="checkbox"/> Contrat de travail <input type="checkbox"/> Fiche descriptive du poste <input type="checkbox"/> Code d'éthique <input type="checkbox"/> Présentation des règlements Compliance <input type="checkbox"/> Affiliation CNAS <input type="checkbox"/> Paie <input type="checkbox"/> Présentation au personnel « Note d'information » <input type="checkbox"/> Autres
	Date : _____ - Visa DRH : _____

Informations sur l'employé

Nom de l'employé : _____ Date d'entrée: _____
 Fonction : _____
 Division : _____ Période d'évaluation : _____ au _____
 Responsable : _____

Évaluation

	(0) = Médiocre	(1) = Moyen	(2) = Satisfaisant	(3) = Bon	(4) = Excellent
Rendement/ Connaissances du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				
Coopération avec les chefs hiérarchiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				
Présence/ponctualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				
Esprit d'initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				
Coopération avec le personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				
Conduite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Commentaires :</i>	_____				

Évaluation Finale

Évaluation globale (moyenne des notes ci-dessus) : _____

Période d'essai concluante

Période d'essai non concluante

Commentaires supplémentaires : _____

Signature

Signature du responsable hiérarchique	Date :
Signature du responsable +1	Date :
Signature du DRH	Date :

Nom : Prénom :

Fonction :

Affectation : Date de recrutement :

Adresse :

N°	Pièces demandées	Nombre exigé	Observations
01	Fiche de renseignements	01	
02	Photos d'identité	04	
03	Extrait de naissance	02	Délivrés par le service des archives
04	Fiche familiale ou individuelle	02	
05	Certificat de résidence	01	
06	Copies légalisées des certificats de travail	Selon déclaration du salarié	
07	Copies légalisées des diplômes ou certificats de scolarité	Selon déclaration du salarié	
08	Certificat médical (Médecine générale)	01	
09	Certificat médical (Phtisiologie)	01	
10	Certificat de nationalité	01	Provisoirement copie légalisée de la carte d'identité nationale ou passeport
11	Extrait du casier judiciaire	01	
12	Certificat de non activité du conjoint (Selon déclaration du salarié).	01	
13	Justificatif vis à vis des obligations du service national	01	
14	Copie de la carte d'assurance sociale	01	
15	Relevé d'Identité Postale (RIP) ou Bancaire (RIB)	01	
16	Inscription au niveau de l'Agence Nationale de l'Emploi et de la Main d'œuvre.	01	
17	Permis de travail dans le cas d'un expatrié	01	

QUESTIONNAIRE CANDIDAT

Job Id : _____

Poste : _____

Date entretien : _____



Nom :.....

Nom de jeune fille :

Prénom (s) :.....

Date & lieu de naissance :.....

Nationalité :.....

Situation matrimoniale :

Nombre d'enfants à charge :.....

Adresse :.....

E-mail :.....

Tél : Fixe :.....Mob :.....

Nom et prénom du conjoint :.....

Travaille-t-il (elle) ? : Oui Non sa profession :.....

Possédez-vous votre permis de conduire ? : Oui Non

Date et lieu de délivrance : Catégorie :

Quel est votre groupe sanguin :

Situation militaire

Avez-vous fait votre service militaire ?

Date d'incorporation :

Date de radiation :.....

Cursus de formation

Diplôme	Spécialité	Année d'obtention	Ecole

Langues étrangères	Parlé	Lu	Ecrit

Références Professionnelles

- Faites-nous connaître, en commençant par le plus récent, les postes que vous avez occupés durant votre cursus professionnel. De quelle date à quelle date ?

1. Du .../.../ au ... /...../ en qualité de
auprès de

Raisons pour lesquelles vous l'avez quitté ou envisagez de la faire :

.....

Salaire à la sortie ou actuel :

Référence employeur

2. Du .../.../ au ... /...../ en qualité de
auprès de

Raisons pour lesquelles vous l'avez quitté :

Salaire à la sortie:.....

Référence employeur

3. Du/...../ au ... /...../ en qualité de
auprès de

Raisons pour lesquelles vous l'avez quitté :

Salaire à la sortie:.....

Référence employeur

- Voulez-vous nous faire connaître les fonctions que vous croyez être le plus apte à remplir en fonction de vos perspectives, de vos aptitudes, de ce que vous avez fait jusqu'ici ? Motivez votre réponse succinctement.

- Maintenant :

.....

- Dans l'avenir :

.....

- Avez-vous des parents ou des amis qui travaillent au sein de notre société ? **Si oui , lesquels ?**

.....

.....

- Quelles sont vos prétentions salariales ? EntreDA et.....DA

- Dans quel délai serez-vous disponible ?

Fait à Alger le

Signature _____

Je certifie par la présente que les informations fournies dans le présent formulaire sont exactes et autorise la société Siemens Spa à contacter mes précédents employeurs pour référencement si nécessaire.

ATTENTION !

Toute omission ou inexactitude entraînera soit le rejet de votre candidature soit, en cas d'embauche, le renvoi sans indemnités

Cadre réservé à Siemens Spa

Avis du Département Ressources Humaines

.....
.....
.....
.....

Avis de la structure d'Accueil

(Ces mêmes commentaires devront être reportés sur le 4success)

.....
.....
.....
.....

Date:

Signature(s):

Suite à donner à la candidature

Date 1^{er} entretien :

Interviewer :

Date 2nd entretien :

Interviewer :

Candidature rejetée

Candidature retenue

Candidat informé

Offre à préparer

Intitulé du poste :

Secteur/département :

Type et durée du contrat : Motif/projet en cas de CDD :

Salaire Brut : Bonus :-%

Offre envoyée

Offre acceptée

Offre refusée Négociation : non oui

Nouvelle offre envoyée Offre refusée

Offre acceptée Date d'installation confirmée :/...../.....

Guide d'Entretien d'embauche

Nom du candidat :

Date de l'entretien :

Nom du responsable :

Lieu de l'entretien :

Echelle d'évaluation :

0 = pas d'informations

1 = très en dessous de la moyenne

2 = en dessous de la moyenne

3 = moyenne

4 = au dessus de la moyenne

5 = très au dessus de la moyenne

Formation et expérience professionnelle :

Formation :

.....

Autres études et aptitudes :

.....

Expérience professionnelle (fonctions, réalisations, causes de départ) :

.....

Note d'estimation

Orientation Résultat

Questions (cocher les questions posées et noter)

€ Dans vos expériences précédentes ou dans votre poste actuel, quels sont les objectifs ou réalisations que vous avez réalisés ? pourquoi et comment ?

€ Citez une fois où vous avez pris l'initiative de commencer une tâche ?

€ Que faites-vous pendant votre temps libre ?

Note d'estimation

Sensibilité Interculturelle

Questions : (cocher les questions posées et noter)

€ Parlez-vous anglais ? Avez-vous une bonne rédaction en anglais ?

€ Parlez-vous d'autres langues ? Aimez-vous travailler dans des contextes multiculturels ?

Note d'estimation

Planification et organisation :

Questions : (cocher les questions posées et noter)

€ Quelles sont les activités que vous laissez au hasard ?

€ Décrivez le système que vous utilisez pour planifier vos activités ?

€ Dans votre poste actuel, comment définissez-vous vos priorités ?

Note d'estimation

Leadership

Questions : (cocher les questions posées et noter)

- € Comment procédez-vous à la mise en place d'un projet ou d'un plan ?
- € Comment procédez-vous pour faire participer des sujets (personnes) concernés ?
- € Combien d'effectif avez-vous géré ?
- € Avez-vous géré des conflits ? si oui quand et comment ? quelles solutions avez-vous mis en place ?
- € Pourquoi Siemens ?

Note d'estimation

Change management

Questions : (cocher les questions posées et noter)

- € Lorsque vous vous impliquez dans un projet, et que les paramètres sont modifiés, comment réagissez-vous aux changements ?

Note d'estimation

Persuasion et persévérance :

Questions : (cocher les questions posées et noter)

- € Quels sont les obstacles que vous avez eu à surpasser pour être là ou vous êtes aujourd'hui ?

Note d'estimation

Collaboration et influence

Questions : (cocher les questions posées et noter)

- € Décrivez vos relations avec vos collègues et supérieurs dans votre dernier emploi.
- € Quand vous travaillez sur un projet, quels sont les avantages et les inconvénients de travailler en groupe ?
- € Êtes vous plus à l'aise lorsque vous travaillez seuls ou en groupe ? Donnez des exemples.

Note d'estimation

Impressions :

Comportement observé : (cocher avec + ou - selon impressions et noter)

- | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------|
| € Première impression | Capacité d'écoute | |
| € Préparation de l'entretien | Vocabulaire | Motivation. |
| € Façon de se tenir | Ne parle pas beaucoup, timide... | |
| € Tenue correcte, présentation | Se sent à l'aise. | |
| € Manières | Façon de parler. | |

Note d'estimation

Résumé :

	Dimension	Note
1	Formation et expérience professionnelle	
2	Orientation Résultat	
3	Sensibilité Interculturelle	
4	Planification et organisation :	
5	Leadership	
6	Change management:	
7	Persuasion et persévérance	
8	Collaboration et influence	
9	Impressions	

Total	
-------	--

Evaluation générale, commentaires et recommandations :



Equity

Values

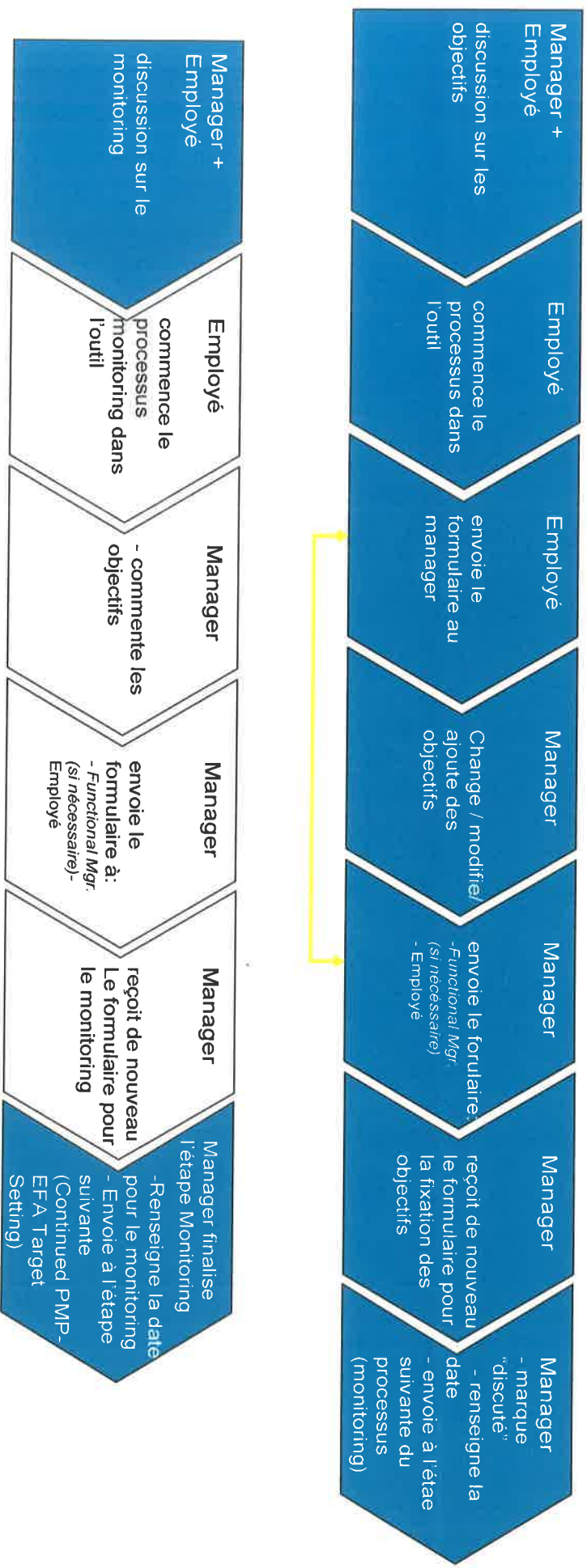
Ownership
culture

Behaviors

Leadership

People
orientation

PMP-EFA Target Setting Process (Itérative)



L'étape écrite en italique n'est pas obligatoire

Initiatives de changement Siemens Algérie

SIEMENS



13 Workshops SGES ont été conduits pour l'ensemble des divisions & Corporates

Des points d'attention ont été identifiés, et certaines actions ont été proposées lors des workshop et commencent à être implémentées

Leadership

- Des formations en Leadership à l'attention des managers :PBM2 (Janvier) , High impact presentation (Mai), GO4Leadership (à venir)
- Une revue des process de fonctionnement entamée depuis plusieurs mois, pour une implémentation plus simple et plus d'efficacité.
- Simplification des procédures de décomptes, de congé, digitalisation des documents avec moins de validation papier.
- Moins de signatures nécessaires pour certains documents (attestation de travail, ordre de mission...)
- Amélioration du process d'intégration des nouvelles recrues avec une meilleur collaboration entre corporates.
- Revue des procédures RH : rémunération du personnel chantier, gestion du parc automobile, formation...

Empowerment & Innovation

- Création d'un Comité Exécutif pour la prise en charge de sujets importants qui concernent l'entreprise et suivi de plans d'action.
- Attribution de plus larges responsabilités aux Directeurs de division par une délégation de pouvoir de la Direction Générale.

Personal Development

- Plan de formation en cours d'implémentation pour une grande partie du personnel et communication par RH aux employés.
- Formation Learning Campus en Juin pour le développement des Sales vers le Key account management.
- Travail sur les fiches de postes entamé avec les responsables et RH.
- Identification des employés à potentiel et travail prévu sur des plan de développement individuels.

Remuneration

- Lancement d'une enquête salariale ciblant des entreprises du même secteur d'activité, réunions de travail déjà effectuées avec les consultants et tous les responsables, phase de récolte de données des concurrents en cours.
- Prochainement, analyse des résultats de l'enquête pour mise en place d'une grille salariale avec le Support du Lead Country.
- Mise en place du Sales incentives.

Health

- Mise en place d'une complémentaire santé au profit des collaborateurs et leurs ayant droit (Macir Vie) depuis Mai 2016.
- Changement de partenaire pour la Médecine du travail actuellement à l'étude.
- Installation prochaine d'une infirmerie au niveau du siège.

Collaboration

- Mise en place du Sales Ambassador program pour rémunérer les collègues ayant contribué aux ventes.
- Workshops Business & Corporates prévus pour renforcer la collaboration.

De: SiemensWorld Focus [siemensworld-newsletter@siemens.com]
Envoyé: Thursday, November 05, 2015 11:31 PM
À: Naga, Abdelkader
Objet: Employees should have the courage to speak up. Why? Read more about the Siemens Business Conference in SiemensWorld Focus

SIEMENS

Focus
We speak up
and deliver!

#01-2015/16



Dear reader,

“Vision 2020 - We speak up and deliver!” That was the motto under which some 800 of Siemens’ top managers came together in Berlin for the Siemens Business Conference. The unanimous opinion: Employees should speak up and also have the opportunity to do so. We put this to the test right away at the SBC and posed questions that had been submitted by employees. And we spoke with employees who had the courage to stand in the lamplight and address issues where improvement is needed. Read on to find out what happened.

Fiche de départ

(Formulaire à retourner aux Ressources Humaines)

Cadre réservé aux RH	
Réf :	Signature : _____
Nom :	

INFORMATIONS EMPLOYE

Nom :	Prénom :
Affectation :	Poste :
Date de recrutement :	Supérieur hiérarchique :
Motif de départ :	Date de départ :
Reste droits au congé :	<input type="checkbox"/> Engagement fidélité/Formation, certification en cours

CADRE RESERVE AU RESPONSABLE HIERARCHIQUE

<input type="checkbox"/> Restitution outillage/ Matériels <input type="checkbox"/> Documentation <input type="checkbox"/> Support d'information (CD, DVD etc.) <input type="checkbox"/> Formation en cours payée par Siemens <input type="checkbox"/> Autres/Passations de consignes	Date : Visa Responsable Hiérarchique :	Observation :
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	---------------

CADRE RESERVE AU SERVICE IT

<input type="checkbox"/> Laptop + accessoires (docking + chargeurs....) <input type="checkbox"/> Câble Anti-vol <input type="checkbox"/> Ecran <input type="checkbox"/> Téléphone / Smartphone <input type="checkbox"/> Carte SIM <input type="checkbox"/> Badge Corporate PKI + <input type="checkbox"/> Clé internet USB <input type="checkbox"/> Autres	Date : Visa Responsable :	Observation :
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	---------------

CADRE RESERVE AUX FINANCES

<input type="checkbox"/> Coffre <input type="checkbox"/> Fond de caisse <input type="checkbox"/> Chéquier <input type="checkbox"/> Avance(s), prêt(s) <input type="checkbox"/> Autres	Date : Visa Responsable :	Observation :
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	---------------

CADRE RESERVE AUX MOYENS GENERAUX

<input type="checkbox"/> Clés bureaux/armoires <input type="checkbox"/> Véhicule <input type="checkbox"/> Carburant <input type="checkbox"/> Autres	Date : Visa Responsable:	Observation :
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------

CADRE RESERVE AU COMITE DE PARTICIPATION

<input type="checkbox"/> Prêt <input type="checkbox"/> Autres(s)	Date : Visa Responsable:	Observation :
---------------------------------------------------------------------	-----------------------------	---------------

Fait à Alger le :

L'employé _____	Ressources Humaines _____
-------------------------------	-----------------------------------------

Entretien conduit par :

Mme/Mr :
Fonction :
Département :
Secteur :
Nom du responsable :

Nom :
Département :
Secteur :
Date :

Guide d'entretien de départ

1. Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir travailler chez nous ?
.....
1. Que pensez-vous de l'évolution de votre rémunération depuis votre embauche ?
.....
2. En quoi avez-vous trouvé que votre emploi correspondait ou différait du poste qu'on vous avait décrit ?
.....
3. Qu'est-ce qui vous a apporté le plus et le moins de satisfaction chez nous ?
.....
4. De quels moyens supplémentaires auriez-vous eu besoin pour exercer vos fonctions
.....
5. Quelles possibilités d'évolution envisagiez-vous dans l'entreprise ?
.....
6. Est-ce que la formation que vous avez reçue dans l'entreprise vous a permis d'améliorer vos compétences ?
.....
7. Si vous étiez à la place du dirigeant, quelles améliorations apporteriez-vous en termes d'organisation, de management ou d'investissement ?
.....
8. Quel est l'élément qui vous a vraiment décidé à quitter l'entreprise ? Y-a-t-il eu un événement déclencheur et quand avez-vous pris votre décision ?
.....
9. Quel poste allez-vous occuper (caractéristique du poste et de l'entreprise) ? Qu'est-ce qui vous a séduit dans ces nouvelles fonctions ?
.....

Guide d'entretien de départ (suite)

10. Que pourrions-nous faire pour vous garder ?

.....

11. Qu'allez-vous regretter le plus en partant de chez nous ?

.....

12. A l'inverse, qu'est ce qui, selon vous, pourrait être amélioré dans l'entreprise et dans l'équipe ?

.....

13. Avez-vous un message à faire passer au management ?

.....

Signature de l'employé qui a conduit l'entretien :

Fiche d'Entretien de Départ

INFORMATIONS EMPLOYE

Nom :	Prénom :
Affectation :	Fonction :
Date de recrutement :	Date de départ souhaitée:
Préavis contractuel :	Date de départ retenue par la hiérarchie:

CADRE RESERVE AU RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Appréciation des motifs réels de démission	Conclusion de l'entretien	Nom :
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	Date :
		Signature :

CADRE RESERVE AUX RESSOURCES HUMAINES

Appréciation des motifs réels de démission	Conclusion de l'entretien	Nom :
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	Date :
		Signature :

CADRE RESERVE A LA DIRECTION GENERALE

Autres éléments demandés par la DG	Décision de la DG	Nom :
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	Date :
		Signature :
