

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 02 – أبو القاسم سعد الله-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم و عمل

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تحت عنوان:

استقطاب الكفاءات و تسيرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية

دراسة ميدانية لدى مؤسسة ABB الجزائر العاصمة

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: الفخيل رتيبي

من إعداد الطالبة:

جعدى نسيم

السنة الدراسية

2018 – 2017



سبحانك لا علم لنا
إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم. اللهم أخرجنا من ظلمات
الوهم وأكرمنا نور الفهم وافتح
علينا معرفة العلم و يسر
أخلاقنا بالحلم .

إهداء

أهدي عملي هذا:

إلى أعز وأغلى ما أمتلكه في الوجود الوالدين الكريمين "أمي وأبي"
مثال الحب والتضحية أسأل الله أن يرزقني رضاهما، وأتمنى لهما الصحة
والعافية من الله عز وجل شأنه وحفظهما الله لنا.

إلى إخوتي وأخواتي وأولادهم.

إلى كل أفراد العائلة كبيرا كان أو صغيرا.

إلى أولئك الذين أمدوني بنور العلم والمعرفة أساتذتي الكرام.

إلى كل من عشت معهم أجدد الذكريات صديقاتي وخاصة طلبة قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل.

إلى زملائي الأساتذة في المدرسة الابتدائية ومديرها على مساعدتهم وتفهمهم

والقائمة طويلة خائفة أن أكون مقصرة لعدم ذكرهم كلهم.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

نسيمة

شكر و عرفان

أحمد خالقي و رب هذا الكون على توفيقه لي في الوصول إلى مبتغاي لإتمام هذا الجهد العلمي
راجيتا من الله عز و جل أن يجعله وليلا قيما و مصباحا يضيء بنوره وربما مشعا لتساؤلات
جديدة و جذرة بالبحث العلمي المتواصل.

وأتقدم بالشكر الخاص و العرفان للأستاذ المشرف: رتيبي الفضيل على كل الجهد الذي بذله معي
و التوجيهات و المساعدات التي لم يبخل بها محمدا 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 على المعلومات
و النصائح التي أمدونا بها و التي أفادتنا كثيرا.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد: "حماني المشرف" في المؤسسة و لا أنسى كل المساعدات
التي قدمها لي و التي لم يبخل بها علي و كما لا أنسى بتقديم شكر خاص إلى السيد: "تويج أحمد"
الذي كان سنداً لي عند الحاجة بتقديم مساعدته و على صبره معي و طيبة خاطره.

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.

نسمة

الفهرس

مقدمة

الباب الأول: الإطار النظري و المنهجي للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

1. أسباب اختيار الموضوع.....06
2. أهمية الدراسة.....07
3. أهداف الدراسة.....07
4. الإشكالية.....08
5. الفرضيات.....11
6. تحديد المفاهيم والمصطلحات.....12
7. مقارنة سوسيولوجية.....21
8. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة.....23
9. تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها.....26
10. الدراسات السابقة.....28

الفصل الثاني: النظرة الحديثة لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

- تمهيد.....32
- المبحث الأول: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....33
- المطلب الأول: سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.....34
- المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية و أهمية رأس المال الفكري.....35

35.....	أولاً: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.
37.....	ثانياً: أهمية رأس المال الفكري.
39.....	المطلب الثالث: مداخل تطوير و تفعيل إدارة الموارد البشرية.
39.....	أولاً: تطوير المفاهيم.
41.....	ثانياً: تطور الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
42.....	ثالثاً: تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية.
44.....	المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة
44.....	المطلب الأول: بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.
44.....	أولاً: تصغير حجم المؤسسات.
44.....	ثانياً: إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة.
45.....	المطلب الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة.
46.....	أولاً: مفهوم العولمة.
46.....	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة.
51.....	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية
51.....	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و تحديثات التقنيات الحديثة.
53.....	أولاً: النتائج الأساسية للتطورات التقنية.
54.....	ثانياً: أساليب التعامل مع البطالة التقنية.
54.....	ثالثاً: شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية.
55.....	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.
55.....	أولاً: ملامح الثورة التقنية المعاصرة.
55.....	ثانياً: آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل.
57.....	ثالثاً: تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل و أداء الموارد البشرية.
58.....	رابعاً: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة.
60.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الكفاءات البشرية في المؤسسة: تسييرها و تطويرها.

تمهيد.....	62
المبحث الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة و تطويرها.....	63
المطلب الأول: ماهية الكفاءات.....	63
أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية.....	63
ثانياً: خصائص الكفاءات البشرية.....	67
ثالثاً: أهمية الكفاءات البشرية.....	68
المطلب الثاني: تطور مفهوم الكفاءة.....	71
أولاً: التطورات الحالية للإدارة.....	71
ثانياً: طبيعة موارد المؤسسة.....	73
ثالثاً: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات.....	75
المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية.....	77
أولاً: الكفاءات الفردية و الجماعية.....	77
ثانياً: الكفاءات الاستراتيجية.....	78
المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.....	79
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات و أهدافها.....	79
أولاً: تعريف تسيير الكفاءات البشرية.....	79
ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية.....	81
المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية.....	81
أولاً: تخطيط الكفاءات.....	82
ثانياً: اكتساب الكفاءات.....	82
ثالثاً: تنمية الكفاءات.....	82
رابعاً: استخدام و تقييم الكفاءات.....	82
خلاصة الفصل.....	84

الفصل الرابع: استقطاب اليد العاملة و أساليب الاختيار في المؤسسة.

تمهيد.....	86
المبحث الأول: استقطاب اليد العاملة.....	87
المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب.....	87
المطلب الثاني: مهام الاستقطاب.....	88
المطلب الثالث: أهمية الاستقطاب.....	88
المطلب الرابع: أهداف الاستقطاب.....	89
المطلب الخامس: القائم بعملية الاستقطاب.....	89
المطلب السادس: خطوات عملية الاستقطاب.....	90
المبحث الثاني: مصادر و أساليب عملية الاستقطاب.....	91
المطلب الأول: مصادر الاستقطاب.....	91
أولاً: المصادر الداخلية.....	91
ثانياً: المصادر الخارجية.....	93
المطلب الثاني: مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب.....	98
أولاً: مزايا و مساوئ الاستقطاب الداخلي.....	98
ثانياً: مزايا و مساوئ الاستقطاب الخارجي.....	99
المبحث الثالث: مفهوم الاختيار: معايير و خطواته.....	100
المطلب الأول: مفهوم الاختيار.....	100
أولاً: مجموعة العوامل الداخلية.....	100
ثانياً: مجموعة العوامل الخارجية.....	101
المطلب الثاني: معايير الاختيار.....	102
المطلب الثالث: خطوات الاختيار.....	103
المطلب الرابع: طبيعة عملية الاختيار و التعيين.....	106
خلاصة الفصل.....	108

الفصل الخامس: الاستثمار الأجنبي في الجزائر

تمهيد.....	110
المبحث الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر و دوافعه.....	111
المطلب الأول: تعريف الاستثمار و أنواعه.....	111
أولاً: تعريف الاستثمار.....	111
ثانياً: أنواع الاستثمار.....	112
المطلب الثاني: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر و أشكاله.....	113
أولاً: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر.....	113
ثانياً: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.....	114
المطلب الثالث: دوافع الاستثمار الأجنبي.....	115
أولاً: دوافع الاستثمار الأجنبي.....	115
ثانياً: دوافع البلد المضيف.....	117
المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي في الجزائر.....	120
المطلب الأول: الإطار القانوني للاستثمار في الجزائر.....	120
أولاً: مرحلة قبل الثمانينات.....	120
ثانياً: مرحلة الثمانينات.....	122
ثالثاً: مرحلة التسعينات.....	122
رابعاً: مرحلة ما بعد التسعينات.....	123
المطلب الثاني: المناخ الاستثماري في الجزائر.....	126
أولاً: تعريف المناخ الاستثماري.....	126
ثانياً: مكونات مناخ الاستثمار.....	126
المطلب الثالث: شروط المناخ الاستثماري.....	128
أولاً: ضرورة انسجام السياسات الخاصة بترقية الاستثمار.....	129
ثانياً: أهمية ضمان الشفافية في وضع و تنفيذ السياسات و القوانين.....	129

ثالثاً: ضرورة التقييم الدوري و المستمر لآثار السياسات المتخذة على تطور المناخ

الاستثماري	129
المطلب الرابع: عناصر المناخ الاستثماري	129
أولاً: سياسة الاستثمار	129
ثانياً: السياسة التجارية	129
ثالثاً: سياسة تشجيع المنافسة	129
رابعاً: السياسة الجبائية	130
خامساً: إدارة الشركات	130
سادساً: المسؤولية الاجتماعية للشركات	130
سابعاً: تنمية الموارد البشرية	130
ثامناً: تطوير البنية التحتية و القطاع المالي	130
خلاصة الفصل	131

الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث.

تمهيد	133
الفصل الأول: مميزات ميدان البحث.	
المبحث الأول: التعريف بميدان البحث	135
المبحث الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية	135
المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي	135
المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي	136
المطلب الثالث: أساليب العمل لدى ABB	137
المطلب الرابع: أساليب التعامل مع التوظيف	138
المبحث الثالث: أساليب العمل لدى ABB	139
المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية	139
المطلب الثاني: التوظيف، الحصول على اليد العاملة	141
المطلب الثالث: الاستقبال و الإدماج	142

143.....	المطلب الرابع: استراتيجية الأجور
144.....	المطلب الخامس: استراتيجية التكوين و تنمية الكفاءات
149.....	المبحث الرابع: خصائص عينة البحث
149.....	الفصل الثاني: تحليل المعطيات الميدانية
153.....	المبحث الأول: تحليل الفرضية الأولى
176.....	المبحث الثاني: تحليل الفرضية الثانية
195.....	المبحث الثالث: تحليل الفرضية الثالثة
209.....	المبحث الرابع: تحليل الفرضية الرابعة
222.....	الاستنتاج العام
227.....	الخاتمة
231.....	المراجع
	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	توزيع عمال مؤسسة ABB حسب الفئات السوسيو مهنية	01
28	تحديد عينة البحث	02
72	التطورات الحالية للإدارة	03
147	تطور عدد العمال في مؤسسة ABB منذ سنة 1999 إلى سنة 2017	04
149	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
149	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
150	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
153	استفادة عمال المؤسسة لفترة تجريب	08
155	المكلف بإدماج الموظفين أثناء فترة التجريب بدلالة الفئة السوسيو مهنية	09
156	علاقة معنى العمل بالجنس	10
158	رأي العمال في تطور المؤسسة	11
159	مجالات تطور مؤسسة ABB	12
162	يوضح إذا كانت سياسة التوظيف هي التي ساهمت في تطور المؤسسة	13
164	عوامل تطور مؤسسة ABB حسب المبحوثين	14
166	الاستفادة من التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	15
167	علاقة مكان التكوين مع الفئة السوسيو مهنية و الجنس	16
168	مدة التكوين و علاقتها مع الفئة السوسيو مهنية	17
169	علاقة أساليب التكوين مع الأقدمية	18
171	تحسن الأداء بعد إجراء عملية التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	19

172	كفاية ميزانية التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	20
176	كيفية التوظيف في المؤسسة	21
179	العلاقة بين معايير التوظيف مع الفئة السوسيو مهنية	22
181	يبيّن العلاقة بين الإستراتيجية المستعملة للتوظيف مع الأقدمية	23
182	علاقة خضوع العمال لاختبارات القبول مع الفئة	24
183	نوع الاختبارات و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	25
185	مدى تلقي العمال للتوضيحات و الشروحات قبل العمل	26
186	توافق التخصص مع المنصب	27
188	الرأي في موضوعية سياسة التوظيف حسب الفئة السوسيو مهنية	28
190	موضوعية عملية التوظيف مع تطور المؤسسة	29
195	كفاية الأجر مع الجنس	30
196	كفاية الأجر مع الفئة السوسيو مهنية	31
197	مقارنة الأجر مع أجور المؤسسات الأخرى	32
198	تناسب الأجر مع المعروض في السوق و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	33
200	طريقة رفع الأجور مع الفئة السوسيو مهنية	34
201	علاقة طريقة رفع الأجور مع الأقدمية	35
202	نوعية المنح و العلاوات و علاقتها بالأقدمية	36
203	مشاركة الكفاءات في أرباح المؤسسة و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	37
204	العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	38
209	مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار و علاقته مع الجنس	39
210	مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	40
212	مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار و علاقته مع الأقدمية	41
213	حرية اتخاذ القرار و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	42
214	مشاركة الكفاءات في التسيير و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	43

215	مشاركة الكفاءات في التسيير و علاقته مع الأقدمية	44
216	فعالية الاستشارة	45
217	إشراك الكفاءات في وضع أهداف و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	46
218	قبول الأفكار الجديدة و الابداع من طرف المسؤولين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية	47

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	توزيع عمال مؤسسة ABB حسب الفئة المهنية	01
65	نموذج الكفاءات و الموارد	02
66	مصادر الكفاءات	03
67	تقادم الكفاءات	04
82	مراحل تسيير الكفاءات	05
106	إطار و إجراءات الحصول على الأفراد	06
148	تطور عدد عمال مؤسسة ABB منذ سنة 1999 إلى سنة 2017	07

مقدمة

مقدمة

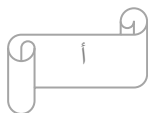
إن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، أهدافها، نشاطاتها، و بيئتها، هيئة أو قسم أو مصلحة تقوم بشؤون الاستخدام، و ذلك بمد المديرين على مختلف المستويات التنظيمية بالاستشارة الفنية، ذات العلاقة بالمستخدمين بغرض تبصيرهم و تنويرهم بطبيعة المشاكل و أنسب المناهج أو المسالك ليتسنى لهم تنمية قدرات، مهارات و مواهب العمال و إعانتهم على استيعابها كاملاً، و كسب تعاونهم و تدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة بجانب أهدافهم الشخصية.

و تميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات اعتقاداً منها بأن البشر لديهم طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى تميّز المنظمات عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها، و يتطلب تحقيق ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد و باحتياجاتهم و رغباتهم.

و يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل، و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبذل مجهود لديه ليساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، و ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات تسيير الموارد البشرية و البرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنظمة و الفرد، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط و تنظيم القوى العاملة و أقصى توفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية.

و تعتمد المنظمات المتطورة إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد، لها مكانتها و قيمتها في المنظمة و تتمتع بالسلطة و الخبرة الكافية للقيام بأعمالها على حسن وجه، و يستوجب تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية بفعالية، اقتناع الإدارة العامة و اعترافها بأهمية هذه الإدارة، و تزويدها بالمكانة اللائقة في الهيكل و التنظيم و بالمعلومات اللازمة لعملها.

و يفترض على إدارة الموارد البشرية أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة و عمل فحسب، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم و أن الأهداف المرجوة هينة و أن بذل جهودهم طوعية و اختيارية، لا كراهية و إجبارية، و ذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على إحداث التطوير



في المنظمات، إنما يركز بصفة أساسية على إحداث تغيير في السلوك التنظيمي و الإداري للعمال، تطوير أدائهم و تشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.

تمثل إدارة الموارد البشرية همزة وصل بين كل الإدارات الأخرى، فهي تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية الإنتاج و العمل، و إيجاد الحلول الملائمة لها.

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين كنتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ و نظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المنظمة التي أصبحت تتطلب تنظيماً أكثر كفاءة لمواردها و كذلك للتوسيع في الطلب الكلي، تجاوباً مع متطلبات الموارد البشرية.

مع مطلع القرن العشرين، حاول بعض رواد الفكر الإداري الكلاسيكي تقديم مبادئ و نظريات للإدارة، للمساهمة في تحسين الكفاءة الإنتاجية، حيث مع بروز النظريات الخاصة بالتنظيم و غيرها سمحت بجعل العمل البشري أكثر إنسانية، و على هذا الأساس روعيت كل مظاهر الدوافع، الجو المحيط و تطوير شروط العمل، تكوين النقابات ... إلخ، لكل هذا وجدت هذه الدراسات و الأعمال التي قام بها أكبر العلماء و المختصين في الإدارة و التنظيم، و لابد من تكثيف الاهتمام بالموارد البشري لأنه الركيزة في أي منظمة.

و تعتبر وظيفة الاختيار و التوظيف من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، و هي همزة وصل بين الوظائف التي تسبق عملية التوظيف كتخطيط القوى العاملة و وصف الوظائف و تحليلها، و العمليات المترتبة على عملية التوظيف كالتدريب و تحديد الأجر و تقييم الأداء و نظام الحوافز ... إلخ.

و في الجزائر عرفت المؤسسة الاقتصادية العمومية إصلاحات عديدة خاصة في بداية التسعينات أي أثناء الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، حيث أصبحت المؤسسة تعمل في محيط جديد يتميز بالمنافسة و التحكم في قواعد السوق من خلال العرض و الطلب. كما بدأت المؤسسة تعرف مشكلات عديدة كنقص الموارد المالية، و قدم عتاد و تأخر أساليب

و تقنيات الإنتاج و ضعف مردودية العاملين الناجمة أساسا عن ضعف أساليب الاختيار و التوظيف نتيجة لعدم الاهتمام بالموارد البشرية و التركيز على باقي عناصر الإنتاج الأخرى.

و عليه فنحن أمام الألفية الثالثة، و أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أولويات التنمية الحديثة غذ حان الوقت لتغيير الذهنيات و تصحيح نظرة المسيرين للموارد البشرية، و ذلك باعتبارها موارد استراتيجية و رهانا أساسيا للمؤسسة، و ليس كبند تكلفة. إذ لا بد من البحث عن أنجع الوسائل و التقنيات لإثراء اهتمامات التسيير الحديث و هذا بتطوير الكفاءات و بالمسارات المهنية، و تنمية القدرات ما يتمشى مع واقع و انشغالات و طموحات الأفراد في ظل اقتصاد السوق.

أما عن محتوى البحث فقد قسم هذا البحث إلى بابين:

الباب الأول: الإطار النظري و المنهجي للدراسة و يضم أربعة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري و المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: النظرة الحديثة لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الكفاءات البشرية في المؤسسة: تسييرها و تطويرها.

الفصل الرابع: استقطاب الكفاءات و أساليب الاختيار في المؤسسة.

الفصل الخامس: الاستثمار الأجنبي في الجزائر.

الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث و يضم فصلين:

الفصل الأول: مميزات ميدان البحث.

الفصل الثاني: تحليل المعطيات الميدانية على ضوء إشكالية البحث و فرضياته.

الباب الأول:

الآطار النظري و المنهجي للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المنهجي و النظري
للدراصة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ليس أصعب على الطالب من التغلغل في المواضيع التي يطرقها الآخرون رغم كثرة هذه المواضيع نظرا لكون الجزائر بلدا فتيا زاخرا بالحركية في معظم المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و غيرهما، فمن جملة الأسباب التي حملتنا لاختيار هذا الموضوع تتجلى فيما يلي:

1. الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية، إذ أنها تعتبر الأساس في أي مؤسسة، و تعتبر القلب النابض الذي يسيرها.

2. أهمية الموارد البشرية و دورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، و بصفة أكبر أخص بالذكر الكفاءات التي يتم التنافس من أجل استقطابها.

3. تعتبر إدارة الموارد البشرية من الاهتمامات الكبيرة و الحديثة في المؤسسة نظرا لما لها من نتائج و مردودية على الفرد من جهة و على المؤسسة من جهة أخرى.

4. قلة الدراسات التي تناولت الحركية الجديدة للبلاد فيما يخص مسألة استقطاب الكفاءات و استراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسات الأجنبية.

5. عدم التواصل بين الجامعة و الواقع المؤسسي، مما أنشأ قطيعة بينهما، لأن الجامعة الجزائرية كانت و ما تزال مركز علم، لا يتغلغل في الوسط العام بحثا و ترقية و نشرًا للثقافة العلمية في الأذهان كما تفعل معظم جامعات العالم.

6. التوظيف يعد خطوة هامة و عنصر فعال في سياسة الموارد البشرية للمؤسسة فعن طريق التوظيف تجدد المؤسسة طاقاتها و بالتالي استمرار نشاطها.

7. التحولات العميقة التي يعيشها المحيط الاقتصادي و الذي يمتاز بالمنافسة الشديدة يعتمد أساسا على الكفاءات و المهارات التي تُعد لها التخطيطات و دراسات مسبقة.

8. حاجة المؤسسة الجزائرية للاهتمام بموضوع التوظيف خصوصا في هذا العصر الذي يعرف تطورا مستمرا في جميع النواحي.

و هذا ما دفعني إلى اختيار موضوع: " استقطاب الكفاءات و تسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية"، الذي اعتبره مرحلة أكثر جدية و عمقا للبحث، و ما دفعني أيضا إلى اختيار هذا الموضوع هو رؤيتي لأهمية إدارة الموارد البشرية في التنمية الشاملة للبلاد، فالتقدم و النمو في مختلف مجالات الحياة لا تقوم إلا على الطاقات و القدرات التي يتوفر عليها المجتمع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ترجع أهمية اختيار الموضوع إلى:

1. أهمية المورد البشري في المؤسسات بمختلف نشاطاتها و أحجامها.
2. الارتباط الشديد بين إدارة الموارد البشرية مع عنصر التوظيف.
3. إبراز أهمية استقطاب الكفاءات في المؤسسة و المحافظة عليها.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

التوظيف ميدان حيوي له آثار على عدة جوانب، بدءاً بالمؤسسة بشكل مباشر ثم بالمجتمع، و لأن المؤسسة تؤمن باستخدام الطرق الحديثة في التسيير و التي تؤدي إلى تفادي التوظيف العشوائي الذي قد يحسن من وضعية المؤسسة و بالتالي زيادة في تعدادها و إنتاجها، كما أن الهدف منه هو محاولة الوصول لأبعاد و حقيقة تسيير الموارد البشرية و تحديد الإجراءات اللازمة لإتمام عملية التوظيف و تبيان مصادره و وضع سياسة ناجعة للتوظيف.

و نظراً لكون كل دراسة، أو بحث علمي، يستهدف غايات تتحقق من خلال فوائد في مجال الاختصاص، فإننا من خلال هذه الدراسة نرمي لتحقيق الأهداف التالية:

1. محاولة ضبط سياسة التوظيف بناء على المعايير الموضوعية، التي تمكّن من تدرج المؤسسة إلى المراتب و المكانة العالية و الأسواق العالمية، و إزالة الغموض بين كل أطراف المؤسسة، و محاولة الكشف عن نظام سياسة التوظيف في ظل اقتصادها.
2. محاولة إثراء مفهوم سياسة التوظيف سوسيولوجيا، و تبيان وضعيتها في ظل استراتيجية المؤسسة.
3. إبراز ضرورة تحديد الإجراءات اللازمة للتوظيف و مصادره الداخلية و الخارجية.
4. إثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاجتماع في ظل التحولات الحالية و معرفة مدى تغير هذه المقاييس بتغير الظروف.

رابعاً: الإشكالية.

إن تطور المؤسسة و بقائها يرتكزان على مدى قدرتها على اختيار و تحضير الفاعلين لمهام جديدة باحترام رغباتهم و الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم و أهداف المؤسسة، و لتحقيق هذا الهدف على المؤسسة وضع سياسة محكمة لتسيير مواردها.

إن التسيير العقلاني للمؤسسة و الأفراد، يستوجب توفير ميكانيزمات أو آليات تطوير مختلف الشرائح و الفئات السوسيو مهنية لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية للتنمية، و التي بدونها تفقد أية منظمة وجودها، بحيث أن إنتاج سلعة ما، أو تقديم خدمة أو ترويج فكرة يعود إلى الفرد بالدرجة الأولى، و عليه فإن نجاح المؤسسة يتوقف على نجاح القائمين عليها، كما بيّن ذلك (P.DRUCKER) بقوله: "إن نجاح التنظيم يعكس في الواقع نجاح المدير (المسير) و أن أي فشل هو فشل المدير، فاستقرار التنظيم و نموه و كفايته و فعاليته يعكس ما إذا كان هناك حسن تسيير أو سوء تسيير"¹، فلا يمكن أن يحصل تطور المجتمع بتقدم صناعي على حساب التطور الاجتماعي، فاللجوء إلى أقصى ربح، و وتيرة العمل للرفع من الأرباح (نعني به أرباح إنتاجية). أظهرت الحاجة الماسة إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية و التي تكتسي بدورها أهمية قصوى لكل مؤسسة راغبة في رفع أرباحها، فالمؤسسة تستعمل تقنيات ملائمة لكل الظروف و الحالات، بغية المحافظة على طاقاتها البشرية من الركود، و الانخفاض في المعنويات، الشيء الذي ينعكس سلباً على تحقيق الرشادة الاقتصادية.

ففي الماضي كانت وظيفة تسيير الموارد البشرية و لمدة طويلة تتراجع إلى المركز الثاني أما في الوقت الراهن فرضت هذه الوظيفة نفسها كوظيفة قائمة بذاتها، إلى جانب وظيفة الإنتاج، و هذا بالنظر إلى بعدها الاستراتيجي العملياتي بالنسبة للمؤسسة.

إن هذه الوظيفة ليست ثابتة، فهي عرضة للتغيير وفق التغيرات التي تطرأ على محيط المؤسسة، و من هنا تأتي ضرورة التكيف مع القوانين الجديدة التي تفرضها المؤسسة (المحيط).

إن تراكم المشكلات الإدارية و تعقدها استلزم في بداية نشأة و تطور مؤسسات الأعمال، إغارة أهمية قصوى إلى التمويل، ثم الإنتاج و التوزيع كوظائف تمثل أعمال الإدارات في التنظيم الصناعي غير أن توسع الأعمال و كبر حجم المؤسسات، دفع القائدين إلى مراجعة تنظيم مؤسساتهم

1. عبد الحفيظ مقدم، المديرون- دراسة نفسية، اجتماعية في المؤسسات الاجتماعية-، جامعة الجزائر، 1996، ص09.

و ذلك لقناعة متخذي القرارات أن الاهتمام بالموارد البشري هو الضمان الأساسي لاجتياز مراحل النمو

المختلفة، و تحقيق الأهداف المتكاملة، و بذلك تصبح إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية و حيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

و جاءت عدة دراسات قام بها مجموعة من العلماء الذين كانوا يهتمون بالموارد البشري فقد اكتشف هؤلاء و من بينهم (فايول و مايو و غيرهم) أن العنصر البشري هو الدعامه و الركيزة الأساسية في أي مؤسسة.

و بذلك برز الوعي بأن العلاقات البشرية و جو العمل و الصلات المعقودة بين العمال أكثر أهمية في تأثيرها على الإنتاجية من الظروف البدنية و المادية المجردة، فكلما كان الإنسان مرتاحا (محيط- علاقات و غيرها) كلما كان منتجا.

حيث تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية العامل و المجموعة كعنصر تركيب المجموعة، كجهاز يجب معرفته حيث أنه لا تمنح له أي قدرة على القرار بل يجب ارتقابها.¹

" تُعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فعالية. فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء النشاطات التسويقية و الإنتاجية و المالية و البحثية و التطويرية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هياكلها التنظيمية و تُسند إليها مهمة تزويد المنظمة بأهم و أخرج الموارد فيها ألا و هو المورد البشري"²

و قد ازداد الاهتمام بالتوظيف في الآونة الأخيرة حيث أن الاتجاه الحالي في دراسة الموارد البشرية يذهب إلى تبيين دور هذه الوظيفة و إعطاءها العناية اللازمة، و ذلك بتوفير العمال المناسبين و الذين تتلاءم خصائصهم و طاقاتهم و إمكانية تكيفهم مع التطور السريع للتكنولوجيا المستعملة في المؤسسات و التي تحتاج إلى ضرورة تكيف سياسة التوظيف مع هذه التطورات، أي أن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب.

¹.Bernoux (P.), **La Sociologie des organisations**, Edition du Seuil, Octobre, 1985, p76.

². خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار و مكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص07.

عملية الاختيار هي عملية تقييم لمقدرات الأفراد و احتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب القيام بها، و هذه العملية تتم وفق معايير و مراحل تقوم بها إدارة الموارد البشرية، كما قال أحد الباحثين: "إن وظيفة الاختيار تفوق في رأينا من حيث الأهمية و الخطورة الوظائف الأخرى التي يكتمل بها العمل الإداري، إن وظيفة الاختيار يكمن فيها السر وراء أي تقدم أو تخلف، و أي نجاح أو فشل لأي تنظيم في أي مجال. إنها توفير القوى البشرية الجلب و الاختيار و الإعداد و التنمية".¹ و قد أصبحت وظيفة الاختيار و التوظيف تحتل مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي ضمن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة أو منظمة، حيث تأخذ شكل مصلحة أو فرع و هذا ما يوضح الدور المتزايد لهذه العملية و الأهمية التي أصبحت توليها المنظمات و المؤسسات لها من خلال إعطائها دورا متميزا داخل الهيكل التنظيمي، و كذلك تفعيل دورها في انتقاء و توفير أكفأ الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، و ذلك من خلال استخدام تقنيات و طرق علمية حديثة و معايير موضوعية.

"لقد أثرت الأزمة الاقتصادية كثيرا على المؤسسات الجزائرية التي كانت تعتمد على الريع البترولي و التسيير المركزي، فقد كانت غير مطالبة بتحقيق النتائج، بل أكثر من هذا فقد اعتبرت المؤسسات التي تحقق أكبر قدر من الاستثمارات و امتصاص أكبر عدد من اليد العاملة (أغليبتها غير مؤهلة) هي التي تعتبر بالناجحة".²

مع ظهور الأزمة، انفتاح السوق و تطور التكنولوجيا... الخ لم تستطع هذه المؤسسات الصمود أمام هذه العوامل الجديدة، مما كلف الجزائر تسريح العديد من العمال الذي أدى إلى ارتفاع البطالة، تدني مستوى المعيشة... الخ، هذا ما فرض الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، و الاهتمام بمردودية المؤسسة كما هو معمول به حسب المعايير الدولية، أدى ذلك إلى إعادة هيكلة المؤسسات و هذا بالنظر إلى عقلانية التسيير خاصة الموارد البشرية التي تتطلب اهتماما خاصا، إن سياسة التوظيف و استقطاب الكفاءات من بين السياسات المتعددة التي تتخذها المؤسسة من أجل نجاحها و بقائها في السوق.

¹صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية- مدخل للأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، 1990، ص70.

²منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978، ص43.

و في هذا الإطار و انطلاقا من تبني المؤسسة لعملية تسيير الموارد البشرية خاصة عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها نطرح التساؤلات التالية:

1. ما هي الأهمية التي تمثلها سياسة استقطاب الكفاءات في المؤسسة؟
2. هل تلعب المؤسسات الأجنبية دورا في المنافسة على استقطاب الكفاءات؟
3. هل الأجر هو العامل الأساسي في استقطاب الكفاءات أم هناك عوامل أخرى؟
4. هل اعتماد المؤسسة على إشراك كفاءاتها في عملية التسيير يعد حافزا للاحتفاظ بهم؟

خامسا: الفرضيات.

1. تولي المؤسسة أهمية لاستقطاب و تطوير الكفاءات من أجل اندماجها مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة و تطورها.
2. هناك علاقة بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية و انتهاج كل منها استراتيجية خاصة في استقطاب الكفاءات.
3. يلعب الأجر و الحوافز دورا مهما في عملية استقطاب الكفاءات.
4. إشراك المؤسسة لكفاءاتها في عملية التسيير (اتخاذ القرار، الاستشارة في التسيير، وضع الأهداف...) يعد حافزا قويا لاختيارهم للعمل فيها.

سادسا: تحديد المفاهيم و المصطلحات.

1) الاستقطاب:

" هو بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع و المكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

لا تتوقف الاستجابة إلى الإعلان عن فرص العمل على الوسيلة المستخدمة في الإعلان فقط، و إنما أيضا على مركز و سمعة المؤسسة، شروط العمل، المهن أو الوظائف المعلن عنها، و الفرص البديلة المتاحة.

و بصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب و إجراءات الاختيار و التعيين بعد تخطيط الاحتياج من القوى العاملة، و تقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة¹.

هو محاولة الجذب التي تمارسها منظمة ما من أجل شغل المناصب الشاغرة، أي هو محاولة التوفيق بين العرض و الطلب، أي عدد المناصب الشاغرة و نوعيتها و من هم بصدد البحث عن الوظائف، و هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، و تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين بالمنظمة². هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المؤقتة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف و من يعرضونها³.

مفهوم إجرائي:

الاستقطاب هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بعرض مناصب العمل الشاغرة من خلال وسائل الاتصال المختلفة، كالإنترنت، الجرائد... الخ، و ذلك من خلال إبراز مكانة المؤسسة على جميع الأصعدة و بالأخص الامتيازات المقدمة للموظفين.

و عملية الاستقطاب ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات لأنها الأساس للتوظيف و ضمان استمرارية الإنتاجية و فعاليتها.

1. عادل حسن، العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1979، ص71.

2. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001، ص89.

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

(2) الاختيار:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التوظيف لأنها تمثل أول محاولة توفيق بين احتياجات المؤسسة و عرض سوق العمل، كما يقصد بها اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، و اختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات و خصائص الشخص و سمات الوظيفة ذاتها، بالإضافة إلى سلوكيات و سمات المنظمة القائمة بجهود الاستقطاب. و يتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في تصفية المرشحين، التأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة حتى لا ينسحبون، إبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.¹

ينطوي الاختيار على عملية التوافق بين الفرد و الوظيفة، و لتحقيق النجاح في عملية الاختيار فإن الوظيفة و متطلباتها لابد أن تعرف بدقة.²

مفهوم إجرائي:

هي المرحلة التي تلي الاستقطاب، يستعمل مسؤولو التوظيف خلالها العديد من المعايير لانتقاء أحسن المترشحين، الأكثر كفاءة، بل و الأكثر تلاءمًا مع المناصب الشاغرة.

(3) التعيين:

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمؤسسة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين و إصدار القرار النهائي للتعيين.³

(4) الاستقطاب و الاختيار و التعيين:

مفهوم إجرائي:

تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.

(5) المؤسسة:

هي الخلية الأساسية الاقتصادية و الاجتماعية، فالمجهودات العلمية و التقنية تتوحد للمساهمة معا في تلاحم و تجانس الإمكانيات البشرية و المادية.

¹ رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي، القاهرة، 1988، ص119.

² صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص142.

³ Martory (B.)et Crozet (D.), *Gestion des ressources humaines*, Nathan, Paris, 1988, p41.

و هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية تتوزع فيها المهام و المسؤوليات، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.¹

المؤسسة هي الكل المتماسك، مركب من الوظائف، الخدمات، القوانين، رغبات، آمال، عالم في تحول مستمر، قادرة في التوسع و نادرة في التراجع.²

المؤسسة هي التنظيم الذي يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا للوصول إلى أهداف مشتركة، التسيير هو العنصر المحرك.³

هي تجمع وسائل بشرية و مادية، العمال و رؤوس الأموال، و ككل نظام حي، هي في تحرك بحسب التأثيرات الخارجية و الداخلية..."هناك ظاهرة تنظيمية" بمجرد أن الفرد يوحد مجهوداته مع مجموعة أخرى من الأفراد من أجل الوصول إلى الهدف المسطر.⁴

هي وحدة اقتصادية منظمة خاضعة لضوابط قانونية معلومة، يقع إنشاؤها لغرض إنتاج سلعة أو إسداء خدمة، قابلة للبيع في سوق الاستهلاك.⁵

هي مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات أو كونها: "منظمة تنسق بين رأس المال و الكفاءات الأخرى" و يتمثل 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 استراتيجيتها و تنسيق نشاطاتها المتمثلة في تقديم سلع و خدمات في بيئة محددة.⁶

مفهوم إجرائي:

المؤسسة هي شكل آخر من التنظيمات تكون لها وظيفة إنتاجية أو خدمائية، و هي تمثل مكان يوجد به نشاط تجاري أو خدماتي أو صناعي، فالمؤسسة تنظيم خاص له مواصفات تجعله يختلف عن تنظيمات أخرى.

(6) الموارد البشرية:

1. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة-أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل...، ط2، الجزائر، ب. ت، ص13.

2. Berger(P.G), La Gestion moderne, théorie et pratique, Canada, 1987, p5.

3. Gruere(J.P), Changement et développement organisationnel, IPU, France, 1999, p10.

4. IBID, p11.

5. مصطفى الفيلالي، مجتمع العمل، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، الحمراء، بيروت، لبنان، 2006، ص114.

6. الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، ج1، ط1، بن مرابط للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009، ص137.

مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال و التكنولوجيا، و هي تجعل من العناصر الأخرى ذات معنى و فائدة للمنظمة، و تعتبر أكثر فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف المنظمة.¹

"...و يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معيّن، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية..."²

7) إدارة الموارد البشرية:

يستخدم هذا المصطلح العلمي الحديث للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة الأداء و الإنتاجية، و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة، و تستخدم مصطلحات قديمة مرادفة له كشؤون الموظفين أو شؤون العاملين.³

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.

و أهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوثيق بين خصائص الأفراد فيها من اختلافات كثيرة فيها، و بين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا.⁴

وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، و الحصول عليهم و إعدادهم و تنشيطهم و الإبقاء عليهم".⁵

مفهوم إجرائي:

إدارة الموارد البشرية تختص بالموارد البشري و لكن استخداما فعالا في جميع المستويات الإدارية و اتسعت هذه المصلحة إلى التعامل مع العاملين على أنهم أفراد قادرين على التفكير، لهم أهداف، قيم و حاجات و يتخوفون من المستقبل و لديهم الرغبة في العمل و الإنتاج في إطار الاحترام و الكرامة الإنسانية.

1. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي-انجليزي، ط1، بيروت، 1997، ص02.

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

3. حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص02.

4. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص28.

5. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993، ص36.

و هي وظيفة من وظائف المنظمة تختص بتوفير الاحتياجات للمنظمة من القوى العاملة، المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغباتها في العمل فينتج عن هذا قوة عاملة راضية و تكون أهدافها هي أهداف المؤسسة إذن إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط قوى الإنتاج، قوة العاملة و بتحليل الوظائف، معايير العمل، الاختيار و التعيين، الترقية، التكوين، وضع نظام الأجور و التحفيز، فتصبح هذه الإدارة تراعي الجانب الإنساني و النفساني في نفس الوقت.

و لم يقتصر دور القوة العاملة على دور مادي فقط و إنما مراعاتها نفسيا و اجتماعيا.

(8) التوظيف:

- "...التوظيف يرتكز على توفير الأفراد المناسبين لتكوين الجانب الاجتماعي في المؤسسة... هذه العملية هي من أهم العمليات و أصعبها..."¹

- هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين.²

- و التوظيف هو عملية مزدوجة بين طالب الوظيفة من جهة و المؤسسة من جهة ثانية.³

- التوظيف هو عملية إلحاق الفرد بالعمل الجديد في مؤسسة ما، و يعتبر التوظيف من وجهة نظر المؤسسة إلحاق العمال الجدد الذين تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة كما يعتبر التوظيف من وجهة مكاتب التوظيف العثور على وظائف للعمال المقيدون بها.⁴

مفهوم إجرائي:

يعتبر التوظيف المرحلة الأولى في المسار المهني و مصلحته تمول المؤسسة باليد العاملة، و يرتكز على اختيار الأفراد أي البحث عن الأفراد خارج المؤسسة الذين تكون لديهم رغبة في العمل، فالتوظيف و الانتقاء هما أساسيان في المؤسسة، فالتوظيف الخاطئ و الرديء هو بمثابة استثمار سلبي للمؤسسة أو استعمال موارده البشرية، و يعود بالخسارة من الجانب الزمني والمادي. فالتوظيف الفعال هو عنصر الاستثمار فيه فائدة في المدى القصير و البعيد.

طالب الوظيفة أو المرشح يحاول اختيار الوظيفة المناسبة له و لمؤهلاته، قدراته، خبراته في الحياة و طموحاته.

¹. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص37.

².Debbash (C.), *La Fonction publique en Europe*, Paris, 1957, p87.

³.Suet(P.), *Choisir et formes des hommes organisation pratique de l'entreprise*, p52.

⁴.أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية-انجليزي، فرنسي، عربي-، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ص 316.

المؤسسة التي تحتاج مجموعة من الأفراد تتوفر فيهم الشروط و المؤهلات المناسبة للوظائف الشاغرة و الذين لهم القدرة على الاندماج في مجموعات العمل في إطار الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية للمؤسسة.

إن التوظيف هو التوفيق بين احتياجات المؤسسة و طموحات الفرد و رغباته.

(9) الاستراتيجية:

- " الأفكار و المبادئ الرئيسية التي تستخلص من النظر في المسائل الخاصة بمجال واسع نسبيا من مجالات الحياة، و تقدير أحوالها و خصائصها و احتمالاتها، التي تحدد مسارات العمل، و اتجاهاته في معالجة تلك المسائل من جميع جوانبها، و هي مسارات تختار من بين عدد كبير أو أكبر من الاختبارات و ينطوي تحديدها و اختيارها على شيء من المرونة التي تتيح تبديلها مراعاة لاحتمالات التي يتكشف عنها لواقع و تبديل الظروف فيه".¹

- و تعرف الاستراتيجية على أنها: " مجموعة الأفكار و المبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة و متكاملة، و تكون ذات دلالة على وسائل العمل، و متطلباته، و اتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات فيه وصولا إلى أهداف محددة، و مادامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بنظر الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه، فتتطوي على قابلية للتعديل وفقا لمقتضياته، و هي تقع وسطا بين السياسة و بين الخطة".²

- و يمكن أن نعرف التوظيف بأنه: " العملية التي يتم عن طريقها اختيار أفضل العناصر الإدارية و المهنية لشغل وظائف معينة في المؤسسات، مع ضرورة أن يتم هذا الاختيار وفقا لمتطلبات الوظيفة و التخصص المهني و الإداري نفسه".³

(10) استراتيجية التوظيف:

إن التوظيف مهمة من مهام وظيفة الأفراد و من الوظائف الرئيسية و الهامة في المؤسسة، و يمكن أن نعرفها كاستراتيجية بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تقضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة و القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن هذه العناصر

¹. سعيد محمد الحفار، أضواء على مفاهيم، السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط و تنفيذها، ط1، الروضة، دمشق، سوريا، 2001، ص37.

². نفس المرجع، ص38.

³. عبد الله محمد عبد الرحمن إدارة المؤسسات الاجتماعية "بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية"، دار المعارف الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2007، ص143.

و ترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، و إعداد هؤلاء

للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و حثهم أو ترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه، و لضمان توافر عناصر الولاء، و التعاون و روح الجماعة".¹

مفهوم إجرائي:

استراتيجية التوظيف تعتبر من المهام الأساسية و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أكثرها تعقيدا و صعوبة، و هي عملية مستمرة و مكلفة، تقوم على تنمية و تطوير مصادر الإمداد الحالية و البحث عن مصادر جديدة و كذا تحفيز و ترغيب من تتوافر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للترشح للعمل في المؤسسة.

11) الاستقطاب:

" هو بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع و المكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. لا تتوقف الاستجابة إلى الإعلان عن فرص العمل على الوسيلة المستخدمة في الإعلان فقط، و إنما أيضا على مركز و سمعة المؤسسة، شروط العمل، المهن أو الوظائف المعلن عنها، و الفرص البديلة المتاحة.

و بصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب و إجراءات الاختيار و التعيين بعد تخطيط الاحتياج من القوى العاملة، و تقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة".²

هو محاولة الجذب التي تمارسها منظمة ما من أجل شغل المناصب الشاغرة، أي هو محاولة التوفيق بين العرض و الطلب، أي عدد المناصب الشاغرة و نوعيتها و من هم بصدد البحث عن الوظائف، و هو عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، و تهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين بالمنظمة.³

1. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، ص95.

2. عادل حسن، العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1979، ص71.

3. سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001، ص89.

هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المؤقتة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف و من يعرضونها.¹

مفهوم إجرائي:

الاستقطاب هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بعرض مناصب العمل الشاغرة من خلال وسائل الاتصال المختلفة، كالإنترنت، الجرائد... الخ، و ذلك من خلال إبراز مكانة المؤسسة على جميع الأصعدة و بالأخص الامتيازات المقدمة للموظفين.

و عملية الاستقطاب ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات لأنها الأساس للتوظيف و ضمان استمرارية الإنتاجية و فعاليتها.

(12) الاختيار:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التوظيف لأنها تمثل أول محاولة توفيق بين احتياجات المؤسسة و عرض سوق العمل، كما يقصد بها اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين لشغل وظائف المنظمة الشاغرة، و اختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسمات و خصائص الشخص و سمات الوظيفة ذاتها، بالإضافة إلى سلوكيات و سمات المنظمة القائمة بجهود الاستقطاب. و يتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في تصفية المرشحين، التأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة حتى لا ينسحبون، إبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.²

ينطوي الاختيار على عملية التوافق بين الفرد و الوظيفة، و لتحقيق النجاح في عملية الاختيار فإن الوظيفة و متطلباتها لابد أن تعرف بدقة.³

مفهوم إجرائي:

هي المرحلة التي تلي الاستقطاب، يستعمل مسؤولو التوظيف خلالها العديد من المعايير لانتقاء أحسن المترشحين، الأكثر كفاءة، بل و الأكثر تلاءمًا مع المناصب الشاغرة.

(13) التعيين:

هو المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمؤسسة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين و إصدار القرار النهائي للتعين.¹

¹مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخمس مليانة، أكتوبر 2008، ص141.

²رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي، القاهرة، 1988، ص119.

³صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص142.

14) الاستقطاب و الاختيار و التعيين:

مفهوم إجرائي:

تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.

15) الفعالية:

قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.²

16) الكفاءة العلمية :

يقصد بالكفاءة العملية المستوى العلمي و التعليمي، حيث و بالإضافة إلى تقديم الشهادة التي تثبت أن للمترشح 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 و التكوين³

مفهوم إجرائي :

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

17) الخبرة الميدانية :

هي الممارسة المستمرة لنفس الوظيفة ضمن تخصص الدراسة العلمية و ذلك لمدة كافية تمكن الموظف من التحكم في أبجديات عمله

هي التراكم المعرفي و الخبراتي ضمن تخصص يكون امتدادا للمسار الدراسي و العلمي.

مفهوم إجرائي:

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

¹. Martory (B.)et Crozet (D.), **Gestion des ressources humaines**, Nathan, Paris, 1988, p41.

². حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص35.

³. Deflex (Ch.), **Gestion des Compétances**, éd Eyrolles, 2009, p121.

سابعا: مقارنة سوسيولوجية.

إن الدراسة التي تطرقنا إليها والتي تتناول استراتيجية التوظيف هي ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسات حيث أنها تأخذ دورا مهما في تطوير و استمرارية هذه الأخيرة، لذا فمن الصعب الإلمام بكل حيثيات هذا الموضوع، مما يقودنا إلى صعوبة إيجاد نظرية كاملة و شاملة تخدمه، فالإلمام بكل الجوانب المحيطة بعملية التوظيف هي عملية جد صعبة، لذا كان لابد من اختيار النظريات أو المقاربات التي لها صلة به.

1- الوظيفية:

ترتبط الوظيفية بنمط النشاط الذي يقوم به الجزء أو الكل حيث لا يكون غيره قادر على أن يقوم بمثله، و لهذا يرتبط الاتجاه الوظيفي بالتنظيم الاجتماعي، و ما ينطوي عليه هذا التنظيم من عمليات تقوم بدور التكامل.

و قد نمت الوظيفية على يد دوركايم، فقد أشار إليها في كتابه "قواعد المنهج في علم الاجتماع" على أنها العلاقة بين نشاط الظاهرة و الاحتياجات العامة للعضوية الاجتماعية أو ما يطلق عليه الآن "النسق الاجتماعي"، فكلما تعقد المجتمع و كبر حجمه يظهر مبدأ تقسيم العمل، و هو مبدأ ضروري يُمكن الإنسان من الحفاظ على نفسه، و بمعنى آخر فإن تقسيم العمل يُمكن من القيام بالوظائف المتكاملة، و هذا ليس محققا في المجتمعات التقليدية. و يرتبط تقسيم العمل بظهور العقلانية التي يتحقق وجودها في المجتمعات المعقدة و الكبيرة الحجم.¹

فالنسق الاجتماعي هو شبكة من العلاقات بين الأفراد و الجماعات. إنه مجموعة من الفاعلين (أفراد أو جماعات أو حتى مجتمعات) تنظم فيما بينها علاقات اجتماعية مستقرة.²

و منه يمكن القول أن النسق هو مجموعة من النظم حيث أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم مفتوح له مدخلات و مخرجات، و هي تنظيم يتفاعل بما حوله، وهي نسق جزئي من النسق الكلي فهي تحتوي على موارد بشرية، و التي هي جزء من المجتمع الكلي و بذلك فهي تتأثر بما حولها و بذلك فهي تؤثر بالمؤسسة، فهي امتداد للمجتمع الكلي الخارجي، فيجب عليها إتباع عاداته و أذواقه و طموحاته، فاستقرار و انتظام النسق الكلي و الذي هو المجتمع يعطي للمؤسسة الاستقرار و التطور و العكس صحيح، لذا فمن واجب قادة المؤسسة التكيف مع كل المتغيرات الخارجية التي تطرأ على المجتمع.

¹. حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع و مناهج البحث العلمي، ط10، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص192.

². احمد زايد، النظريات الكلاسيكية و النقدية، ط1، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2006، ص112.

2- التفاعلية الرمزية:

يشير مصطلح التفاعل الرمزي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يكون فيها الفرد على علاقة و اتصال بعقول الآخرين و حاجاتهم الكامنة و وسائلهم في تحقيق أهدافهم. و تعبر التفاعلية الرمزية عن مختلف العقول و المعاني التي تميز المجتمعات الإنسانية، و يتخيل أنصارها العلاقة بين الفرد و المجتمع من خلال النظر إليهما باعتبارهما وحدات اجتماعية متلازمة، و إن محاولة فهم إحداهما إنما تتطلب الفهم الكامل للآخر. حيث أنه يمكن فهم المجتمع في ضوء عمل الأفراد، و كذلك النظر إلى هؤلاء الأفراد من خلال المجتمعات الذين يعيشون فيها. و ذلك لأن تلك الكائنات الإنسانية يكون لديها القدرة على أن تعكس ذاتها، و هذه الذوات هي التي تعمل على توجيه السلوك الإنساني في المجتمع.¹

تنطلق فكرة التفاعلية الرمزية من منطلق أن الأفراد يتفاعلون فيها بينهم من خلال الاتصال مع بعضهم البعض و ذلك للتعبير عن حاجاتهم و رغباتهم، و المؤسسة هي عبارة عن مكان يتجمع فيه الأفراد من أجل العمل، و هؤلاء الأفراد و من خلال تفاعلهم مع بعضهم و ذلك كما سبق ذكره من خلال الاتصال فيما بينهم يدفعهم للاندماج مع المحيط الجديد الذي يعيشون فيه فترة من الزمن، و هذا ما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي الذي تحتاج إليه المؤسسة و هذا من أجل الاستمرار و الاستقرار من ناحية مواردها البشرية.

3- التحليل الاستراتيجي: ميشال كروزيه:

Michel Crozier عالم اجتماع في التنظيمات ولد في فرنسا سنة 1922 استهل بدايته العلمية بدراسة الحركات العمالية والاشتراكية ثم الحركة النقابية الأمريكية. قام ببحوث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات، وعمال أمريكا" نشره في 1951 وكتاب "الموظفون الصغار في العمل" نشره في 1956 حيث صرح فيه علانيةً بتبني الايديولوجية الماركسية اليسارية، درس فيه غياب الوعي الطبقي عند الموظفين الصغار. سمحت له هذه الأعمال باستيراد المنهجية الميدانية الأمريكية سماها صدمة الميدان Le Choc du Terrain ؛ ونتيجةً لهذه البحوث هناك من يعدّه Tocqueville ما بعد الحرب الذي يرى فرنسا بعيون أمريكية.

¹. السيد رشاد غنيم و آخرون، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، (ص-ص) (145-146).

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة (5)، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدبيري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها.

ثامناً: المنهج المتبع و التقنيات المستعملة.

إن الاقتراب الميداني جد مهم بالنسبة للدراسات العلمية، حيث يمدنا بالحقائق أو المعلومات عن الواقع الاجتماعي، و بالتالي يعتبر دعامة أساسية للملاحظة.

1- المنهج المتبع:

" يمثل المنهج الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في الدراسة، أو في تتبعه لظاهرة معينة، من أجل إبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها".¹

و يعني (ديكارت) بالمنهج أنه: " الطريقة لإحكام العقل Méthode pour bien conduire la raison " و يهدف المنهج الديكارتى إلى: " البحث عن الحقيقة في العلوم Chercher la vérité dans le sciences " ².

مناهج البحث هي مجموعة منظمة من المبادئ العامة و الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحثه مستهدفاً بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة.³

استخدام منهج معين في أي بحث علمي يتوقف على عدة اختيارات بالنظر إلى طبيعة الموضوع و بالنظر إلى استخدام العينة، و طبيعة الموضوع تتطلب استعمال أكثر من منهج واحد، فالجانب النظري من البحث يتطلب استعمال المنهج الوصفي و هذا بغرض الإلمام بمختلف الجوانب النظرية للموضوع، " فالباحث يلجأ إلى استخدام هذا الأسلوب حتى يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظراً لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق أن

1. فوزي عبد الله الوكش، البحث العلمي: المناهج و الإجراءات، العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة، 1986، ص210.

2. حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص87.

3. نفس المرجع، ص88.

أجريت عن هذه الظاهرة، و لكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها أو في وضع سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها".¹

لقد أنجزت بحوث كثيرة في موضوع الموارد البشرية، و في بحثنا هذا نحاول التعمق في دراسة جزء من هذا الموضوع و هو: "استقطاب الكفاءات و تسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية"، لهذا نرى أن المنهج الوصفي هو أنسب منهج لدراسة هذا الموضوع كما أن اختيار نموذج تطبيقي يتطلب كذلك استعمال منهج دراسة الحالة الذي يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية و دقيقة: "لأن منهج دراسة الحالة يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، و ذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و بغيرها من الوحدات المتشابهة".²

يستعمل المنهج الكمي الذي يتناسب مع تحليل المعطيات، فبعد جمع المعطيات الميدانية بوسائل معينة ينصب البحث بقصد تشخيص الظاهرة المراد دراستها و معرفة جوانبها، و تحليل المعطيات الإحصائية و هذا ضمن توجيه كمي للبرهنة على مدى تحقيق الفرضيات المطروحة خلال البحث، بحيث يعرف ريمون بودون (R. Boudon) المنهج الكمي: "هو تلك الطريقة التي تسمح بالإحاطة حول مجموعة من عناصر المعلومات التي تحصلنا عليها قصد مقارنتها. هذه المعلومات المقارنة هي التي تمهّد الطريق فيما بعد إلى إحصائها، و بعبارة أخرى، هذا ما نطلق عليه بالتحليل الكمي للمعطيات".³

2- التقنيات المستعملة:

يتطلب البحث السوسيولوجي عموما استخدام بعض الأدوات و الوسائل التي تُمكن الباحث من جمع المعطيات و البيانات في مرحلة أولى، ثم معالجتها من أجل تفسير الظاهرة في مرحلة ثانية، و تتمثل هذه في تقنيات البحث المرتبطة هي الأخرى بالموضوع أو بهدف الدراسة، و لهذا يلجأ إلى استخدام إحدى أو بعض هذه التقنيات الأساسية في جمع المعلومات من أفراد العينة المبحوثة، و ذلك بكل حرية و دون التدخل في الإجابة، لأن ذلك قد يعود بالسلب على نوعية إجاباتهم.

¹. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص138.

². نفس المرجع، ص 329.

³. Boudon (R.), *Les méthodes en sociologie, que-sais-je ?*, 4^{eme} édition, PUF, Paris, 1985, p31.

و من بين التقنيات المستعملة نجد:

أ. المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها وسيلة تقوم على حوار شفوي مباشر بين الباحث و المبحوث و هي طريقة علمية منظمة تُمكن الباحث من التعرف على ما يدور في أذهان المبحوثين وفقا لخطة موضوعية و تعد المقابلة من أهم أدوات جمع المعلومات، و أكثرها استخداما نظرا لميزتها و مرونتها، حيث تعرف على أنها: "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين، معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"¹. كما تعرف أيضا بأنها: "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث في جمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين خلال عملية المقابلة"².

و يعرفها (موريس أنجرس)(Mouris Angers) بأنها: "محادثة يقوم بها فرد مع آخر، أو مع أفراد بهدف الحصول على أنوال من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عملية التوجيه و التشخيص و الاقتراح"³.

إذن المقابلة هي أداة لجمع المعلومات و ذلك بمقابلة العمال و طرح مجموعة من الأسئلة عليهم. ب. الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أهم وسائل الاتصال بين الباحث و المبحوث، و تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة و المصممة بطريقة خاصة تهدف للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق فروض البحث، و تستخدم في جمع المعلومات من المبحوثين مباشرة سواء عن طريق إرسال الاستثمار بالبريد أو نشرها في وسائل الإعلام أو تعطى مباشرة للمبحوثين، ليرد عليها المبحوث بنفسه دون تدخل من الباحث ثم يردّها إلى مصدرها مرة أخرى.

و تقنية الاستثمار تسمح لنا بجمع المعلومات الإحصائية، لأنها وسيلة لجمع البيانات عن طريق إعداد مجموعة من الأسئلة لاستنباط الأجوبة، و تعرف الاستثمار على أنها: "الوسيلة الأساسية للاتصال بين الباحث و المبحوث و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها تنتظر من المبحوث معلومة"⁴.

¹. حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص100.

². حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، (ب. ت)، ص65.

³. Angers(M.), *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, éd Casbah, U.A, 1997, p130.

⁴. Grawitz(M.), *Méthodes des sciences sociales*, 8^{ème} éd, édition Daoutz, Paris, 1990, p779.

و تعرف أيضا على أنها: " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معيّن تسمح بالوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق".¹ كما تعرف أيضا بأنها: " مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختيار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات و معلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معيّن أو موقف معيّن، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد".²

و لعل الهدف الأساسي من الاستمارة، هو ترجمة البحث العلمي إلى أسئلة معينة، و لا توضع الاستمارة بطريقة اعتباطية أو عشوائية و إنما نلاحظ أن طريقة الاستمارة هي من أهم و أدق طرق البحث في علم الاجتماع الميداني، و هناك شروط جوهرية ينبغي أن تراعى في كل استمارة و هي شروط تتعلق بطبيعة و تنظيم الأسئلة الواردة في استمارة البحث، و من هذه الشروط، أن يعطي كل سؤال فكرة واضحة عما نطلب السؤال عنه، إذ أن الاختبار إنما يحتاج إلى الإجابات الحرة، كما يجب أن توضع الأسئلة بشكل منتظم، بحيث يسهل تحليل استمارات البحث بعد جمعها.³ و الاستمارة كوسيلة علمية و عملية فإن الغرض من استعمالها هو جمع الحقائق و المعلومات من المبحوثين.

تاسعا: تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها.

إن تحديد عينة البحث في البحوث سواء كانت الاجتماعية أو غيرها جد مهم، لذا فمن المهم على الباحث أن يتوخى الدقة في اختيارها لكي تكون أكثر تمثيلا لمجتمع البحث و من هنا قمنا باختيار عينة البحث باستعمال العينة الطبقية لأنها تعتبر الأمثل في هذه الحالة لأن المؤسسة ABB تحتوي على فئتين للعمال من خلال تقسيمهم على مستويات الفئات السوسيو مهنية حسب الجدول التالي:

و يقدر عدد عمال المؤسسة ABB حتى 31 ديسمبر 2017 بـ 117 عامل مقسمين على الفئات السوسيو مهنية على النحو التالي:

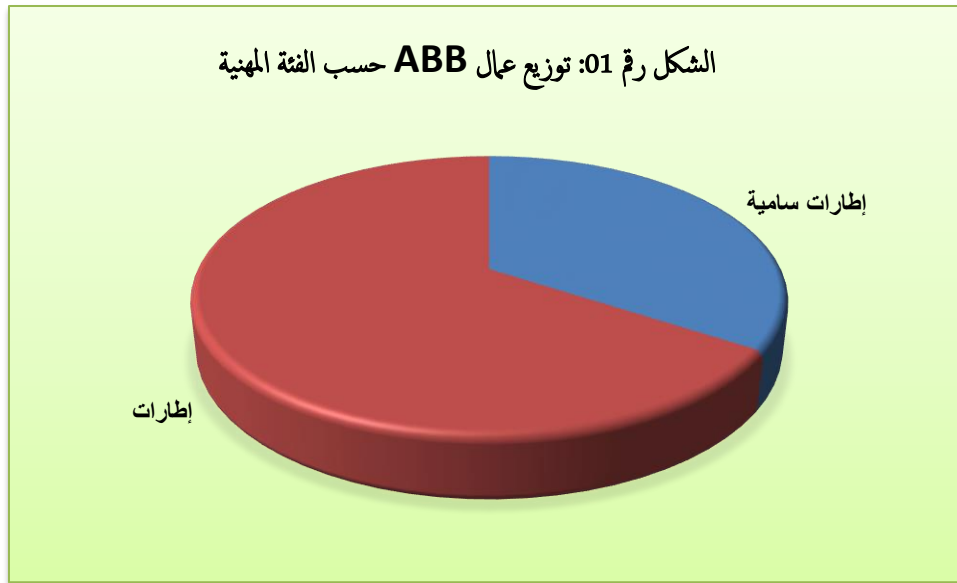
1. حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص149.

2. عبد الله الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي و تقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1988، ص183.

3. قباري محمد إسماعيل، منهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، (ب-ت)، ص161.

جدول رقم 01: توزيع عمال (ABB) حسب الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية %
إطارات سامية	40	18.52%
إطارات	151	43.02%
المجموع	117	100%



من خلال الرسم البياني نلاحظ أن عمال مؤسسة ABB محصورة بين إطارات سامية و إطارات و هذا راجع إلى أن مؤسسة ABB يكمن نشاطها الأساسي في إدارة عمال المؤسسة بكل فروعها من توظيف، ترقية، تكوين... الخ، أي إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تصميم المشاريع لذا فهي تحتاج إلى مهندسين في المجال، و كذلك هي المسؤولة عن إبرام الصفقات و الشراكات مع المؤسسات سواء المحلية أو الأجنبية، لذا فهي تحتاج إلى عدد كبير من الإطارات.

أما بقية العمال فيتوزعون على بقية الفروع الأخرى و التي هي مسؤولة عن الإنجاز. و من خلال الجدول السابق فإن عدد عمال مؤسسة "ABB" يقدر بـ 117 عامل مقسمين على فئتين سوسيو مهنتين، و قد تم أخذ عينة و تقدر بـ 50%.

و منه لقد تم تحديد عينة البحث على النحو التالي:

جدول رقم 02: تحديد عينة البحث.

المجموع	تحديد عدد العينة	نسبة العينة	النسبة المئوية %	التكرار	الفئات المهنية
20	$20 = \%100 \div (\% 50 \times 39)$	%50	%18.52	39	إطارات سامية
40	$40 = \%100 \div (\%50 \times 78)$	%50	%43.02	78	إطارات
60	$60 = \%100 \div (\%50 \times 119)$	%50	%100	117	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تحصلنا على النتائج التالية:

❖ إطارات سامية: 20.

❖ إطارات: 40.

و مجموع العينة هو 60 عامل.

عاشرا: الدراسات السابقة.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ليس وليد الساعة، إنما ظهر منذ القدم خاصة في القرن العشرين، أين ظهرت عدة أبحاث و دراسات حول هذا الموضوع، و لقد تعددت البحوث و الدراسات في مختلف مجالات الموارد البشرية: كالتوظيف، التكوين، الترقية... الخ.

و كانت الجزائر من بين الدول التي عرفت عدة بحوث و دراسات في هذا المجال، و فيما يلي نستعرض بعض الدراسات التي قاموا بها طلبة الماجستير و الدكتوراه في مختلف التخصصات و التي تنصب حول موضوع الموارد البشرية بصفة عامة و موضوع استقطاب الكفاءات و تسييرها بصفة خاصة.

1. دراسة سليم العايب:

تحت عنوان: " هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية"¹.

يُطرح الموضوع على أساس الأهمية التي يمثلها التسيير الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة الحديثة و التي لا تقل أهمية عن تسيير الموارد المالية، و أن الاقتصاد و التكنولوجيا ما هما إلا تحصيل حاصل لاستغلال الكفاءات و تنمية القدرات الكامنة في الأفراد، و تماشيا مع التطورات

¹. سليم العايب، " هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، سنة 2007.

التي تحيط بالمؤسسات، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة و المتمثلة في "هندسة التسيير" و التي من خلالها يتم توفير الكفاءات القادرة على القيام بالمهام و التكيف مع التغيرات التنظيمية و التكنولوجية و بالتالي التوصل إلى وضع سياسة محكمة لتدبير الموارد البشرية، و تتمحور إشكالية البحث أو الدراسة حول كيفية هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية و من ثم طرح التساؤلات التالية:

✓ كيف يتم توظيف و انتقاء الإطارات في المؤسسة؟

✓ على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة؟

✓ ما هو دور و فعالية التكوين في المؤسسة؟

✓ و هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تم توظيف أربعة فرضيات أساسية هي:

1- توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.

2- كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.

3- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

4- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية، كلما أدى رضا الإطارات تجاه المؤسسة .

و قد خلصت الدراسة على ما يلي:

إن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في حد ذاتها، تمتلك تقنيات خاصة بها، و من بين أهم الوظائف التي تقوم بها هي وظيفة إدماج المستخدمين، كالحوار الاجتماعي و الاتصال و إن المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر هي رهينة وضع غير مستقر أو بين المد و الجزر لاختيارات الدولة التي هي غير واضحة المعالم و بين متطلبات السوق و توجهات المؤسسات النقدية العالمية.

2. دراسة بن يمينة السعيد:

الدراسة تحت عنوان "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل"¹

¹ بن يمينة السعيد، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل"، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2008.

لقد تناول هذا البحث إشكالية الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار 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 اختيار 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

اعتماد 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 ارتفاع حالات النزاع بين العمال والإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركة الاستثمارية 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 استطاع أن يؤثر على سلوك العمال في جوانب كثيرة، فالولاء

التنظيمي ضعيف عند العمال خاصة الجزائريين منهم، بالإضافة إلى عدم الإحساس بالاستقرار

المهني عند العمال الجزائريين عكس ما هو عند العمال الأجانب، الذين يعتبرون أنفسهم جزءا أساسيا من استراتيجية الشركة.

3. سملالي يحضية:

الدراسة تحت عنوان " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)"¹.

حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الاستراتيجي للموارد و إدارة الجودة الشاملة و التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري و المعرفة في تنمية الموارد البشرية، و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

يكمّن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

❖ محاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية و كفاءتها الاستراتيجية.

❖ محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية و الكفاءات الاستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، و هذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية.

❖ محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية و تثنى كفاءاتها الفردية.

❖ محاولة اكتشاف و تحليل بعض نظم بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير و تنمية الموارد البشرية.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضع تنافسي نسبيا جيدا و مستمرا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها.

❖ الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية، و أن الموارد البشرية تصف بخصائص تلك الموارد البشرية، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية.

¹. سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

❖ الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

❖ لقد أصبح للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الابداع و الابتكار، و كونها مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

تقييم الدراسات السابقة:

لقد أجمعت الدراسات على أن الموارد البشرية أصبحت تحتل مكانة جد هامة بالنسبة للمؤسسات مهما اختلفت أحجامها و نشاطاتها.

الإجماع على أن عملية الاختيار و التوظيف لها الأهمية الكبيرة في اختيار الأفراد، فحسن اختيار الأفراد المناسبين و وضعهم في المكان المناسب يؤدي إلى نجاح عملية الاندماج المهني و إلى فعالية الموظفين و حسن أدائهم. كذلك تؤدي هذه العملية إلى نمو المؤسسة و استمرارها في القيام بمهامها إذ أنها تحقق أهداف المؤسسة في تجديد طاقاتها كما و كيفا.

كذلك تطرقت هذه الدراسات إلى المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري و الذي كان له الأثر الكبير في عملية تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية.

الاستفادة من هذه الدراسات:

من خلال هذا البحث قمنا بدراسة أثر عملية الاختيار و التوظيف في استقرار و تطور المؤسسة، و منه فالمرور على المراحل الاقتصادية التي مرت بها الجزائر بصفة عامة و المؤسسة الوطنية بصفة خاصة لها الأثر الكبير في تطور عملية الاختيار و التوظيف كما أن عملية الاندماج السريع للعمال و تأقلمهم مع المحيط الذي يعملون فيه هو من بين أهم العوامل التي تساهم في تطور و استقرار المؤسسة خاصة من ناحية مواردها البشرية، لذلك فالدراسات السابقة قد فتحت المجال من أجل الغوص أكثر في مجال استراتيجية التوظيف و ذلك من خلال دراسة الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات لعملية التوظيف و هذا يتجلى في اهتمامها الكبير بالموارد البشري الذي أصبحت تعتبره من أهم العناصر المكونة لها.

الفصل الثاني:

النظرة الحديثة

لوظيفة

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات و قدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية.

إن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية و مالية، تقنية و معلوماتية و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، ذلك لأنه يجب توفر العامل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب و الإعداد و التهيئة و التطوير و التحديث و التنفيذ و الإنجاز و التقويم و المحاسبة.

تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني و مظاهره هي أساس النجاح في المنظمات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة، و تعتبر العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا).

الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المؤسسة.

المبحث الأول: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجيهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:¹

❖ إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات، الاقتراحات و الابتكارات، عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.

❖ إن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز.

❖ إن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

❖ إن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

لقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل يعكس كل الإسهامات و الإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية.

يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص44.

المطلب الأول: سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية¹.

❖ إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات و الأنشطة المتصلة و المتداخلة.

❖ إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق و أهداف المنظمة من جانب، و يتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.

❖ يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال و على الإدراك الصحيح لخصائص و مميزات الموارد البشرية المتاحة و من ثم يأتي الإعداد و التخطيط و التنفيذ للعمليات و الأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا و فعالا.

❖ يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساعها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق و إنتاج و تمويل و تطوير و من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

❖ الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز، و يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة و يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس.

بالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري لتكلفته و يتم ذلك من خلال:

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمؤسسة و تقسيم طاقاته و مهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء و ظروفه.

2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية) و بين الهيكل المتاح و البحث عن مداخل لسد الفجوة.

3. تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا و مستقبلا.

4. توفير العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المؤسسة و تطوير أوضاعها.

¹ حيمد فضيلة، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، 2007، ص 107.

كما أوضحنا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني و المتمثل في الدرجة الأولى في التفكير و الإبداع الذهني، و قد زاد الاقتناع بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت (المنظمة المعاصرة) الصناعة اليابانية، قدراتها الفائقة على المنافسة و التميز على الصناعات الغربية عموماً، و الأمريكية على وجه الخصوص و ذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان و تنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة و المبني على الولاء.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية و أهمية رأس المال الفكري.

أولاً: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية.

إن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية. توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساساً اقتصادياً لفحص دور الموارد البشرية في الميزة التنافسية بالمؤسسات، و ذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص:

1. خاصية القيمة.

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، و من ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، و السؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟

يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر و الفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، و تخفيض الفاقد في الموارد و اللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية

بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين و تحسن من رضاهم الوظيفي.¹

2. خاصية الندرة.

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة و لكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية و استثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية و الابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات استراتيجية.

3. خاصية عدم القابلية للتقليد.

يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، و مع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، و يكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بنية تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.²

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 126.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، 2005، ص 161.

4. خاصية التنظيم.

حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.¹ إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي المسؤولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، و ذلك من تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية و نظم العمل و نظم مرونة الإنتاج، و هذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري.

لقد أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة و في استراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تملكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع و التحديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

إن انتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تحدد رأسمالها الفكري و تتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، و هذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة الكامنة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها و تحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.

1. مكونات رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، و عادة ما تتباين مسمياته و مفاهيمه باختلاف جهات نظر الأفراد إلى الأصول البشرية و من بين المفاهيم الشائعة نجد:

أ. إدارة المعرفة:

هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، استخدامها و نشرها، و هذا يعني تحويل المعلومات و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي...الخ.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 133.

تتمثل إدارة المعرفة في مجموعة من الأساليب التنظيمية و التكنولوجية الهادفة إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين، استعمال، تحويل و نشر المعارف في المؤسسة، فإدارة المعرفة تعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات و أهداف استراتيجية معينة، و يستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات أثر بالغ على الإبداع و التجديد داخل المؤسسة.¹

❖ **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل و فكر و وجدان كل فرد داخل المؤسسة، و التي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين و قد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

إن المعرفة الضمنية يصعب حصرها و ترجمتها، إلا أنها رهان حقيقي سواء بالنسبة للأفراد أو للإدارات في إطار التطور المستمر للمؤسسات الاقتصادية التي تؤدي إلى الانتقال من نظام مؤطر بشكل كبير بالإجراءات نحو نظام في حاجة ملحة للقدرة على التكيف مع سياق بيئي معين داخل المؤسسة.²

❖ **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة داخل المؤسسة و في الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات ، اللقاءات، المذكرات، المستندات، الكتب،...إلخ.

إن الأصول غير الملموسة كالقيم و الصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، و نفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيما مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

ب. إدارة الابتكارات:

يستخدم هذا المصطلح أحيانا لوصف إدارة البحوث و التنمية و يركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة و فعالية تجميع و توليد الأفكار و تحويلها إلى مشاريع منتجات.

إن رأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول التي يملك أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، لذلك يجب على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف تدبر هذه الأصول و تنميتها كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، و بشكل عام يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

¹. عبد المجيد قدي، سلالى بحضبة، نحو تنمية استراتيجية الموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09 و 10 مارس 2004.

². صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09 و 10 مارس 2004.

❖ **رأس المال البشري:** و هو عبارة عن مزيج المهارات و القدرات و المعارف بالإضافة إلى الخبرات السابقة و المكتسبة من خلال العمل.

❖ **الأصول الفكرية:** هي المعلومات و المذكرات المكتوبة و الإرشادات و المنشورات و هي تتكون بمجرد انتقال المعلومات، المعرفة، الأفكار و البيانات من رأس المال البشري لتسجل كتابة و تصبح محددة و معرفة بوضوح، و عندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول بدلا من التعامل مع الأفراد.

❖ **الأصول الهيكلية:** و تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العملية.

❖ **رأس المال العلائقي:** و يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها و مورديها و منافسيها أو أي أطراف أخرى.¹

المطلب الثالث: مداخل تطوير و تفعيل إدارة الموارد البشرية.

تنطلق تطويرات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من الاقتناع الأساسي و المبدئي بأهمية الموارد البشرية و دورها الحيوي في خلق القيم على كافة المستويات و الأصعدة في المجتمعات المعاصرة.²

كذلك تستند تلك المقترحات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص و التطورات العميقة التي مست الأفكار، التقنيات، التوجيهات و المضامين المتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

أولا: تطوير المفاهيم.

يقصد بتطوير المفاهيم أن يتخلى أفراد الإدارة عن النموذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد و استيعاب و تقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المؤسسات عموما أو المختصين بشؤون الموارد البشرية و كذا كافة أعضاء الإدارة المسؤولين عن قطاعات الإنتاج و العمل المختلفة بالمؤسسات.

و يتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم و القيم الإدارية من خلال ما يلي:³

❖ **التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دورا مرسوما و محددا دون إضافة على نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد**

¹.راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 366.

². علي السلمي، مرجع سابق، ص 188.

³. حيمد فضيلة، مرجع سابق، ص 113.

- البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم المؤسسة و تميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق و الوصول إلى الأهداف الربحية و النمو.
- ❖ الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة نظم فرعية يؤدي كل منها دورًا مطلوبًا في تفاعل و تناسق مع باقي النظم و صولا إلى المخرجات المستهدفة و هي قوة العمل المنتجة و المستمرة و الفعالة.
- ❖ ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال.
- ❖ ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد و مردود و ليس نفقة ضائعة و بالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط إدارة الموارد البشرية و تأمين تلك الاعتمادات.
- ❖ الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي مؤسسة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية و القوى الذهنية للأفراد و إتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر و الاقتراح و الابتكار في حل مشاكل المؤسسة و تطوير أعمالها.
- ❖ أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية بين شرائح العاملين المختلفة و تحقيق أسس الانتماء للمؤسسة.
- ❖ العمل على تحقيق الترابط بين تطوير و تحديث نظم إدارة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات و تعميق المبادئ الأخلاقية و تطوير الأنماط السلوكية بما يتفق و العقيدة الإسلامية السمحة، و تأصيل الجذور الإيمانية في ممارسة الإدارة ناحية عمالها و علاقات الأفراد بأصحاب الأعمال و أعضاء فريق الإدارة و المسؤولين في المؤسسات.
- ❖ التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لا بد و أن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل و حقه في الحياة الفاضلة الآمنة و أهمية النظر إلى العنصر البشري كرأس مال بشري استثماري و ليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.
- ❖ إعادة الاعتبار لوظيفة " إدارة الموارد البشرية " كشريك استراتيجي في وضع و تنفيذ سياسات المؤسسة و تحقيق الاستراتيجيات و إنجاز الأهداف و المساهمة في مسؤولية تطوير المؤسسة و تأمين بقائها و ازدهارها في المستقبل.

❖ الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية و التي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المؤسسات و خاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم استقطاب الأفراد و اختيارهم و تهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ربط التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية بقضايا الموارد البشرية و تعميق استخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات و نظم معلومات الموارد البشرية.

❖ تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليات و منتجات المؤسسة.

ثانياً: تطور الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

إن أعمال الأفكار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و تطور أداء العاملين في هذا المجال المهم لا يتوقف فقط على توفير المختصين باتجاهات الفكر الحديث و تقنياته، بل يقتضي أيضاً البيئة التنظيمية المناسبة لاستيعاب هذا الفكر و تمكين القائمين عليه من أداء دورهم وفق الفلسفة الجديدة و من ثم التوصل إلى نتائج إيجابية متناسبة مع التوقعات.¹

لذلك يصبح من أهم إجراءات تطوير إدارة الموارد البشرية أن يتم إعادة صياغة و هيكلة للواقع التنظيمي لتلك الوظيفة في المؤسسات بحيث تتم تهيئته للتعامل مع النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و تتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية:

❖ صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة و الاستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة.

و تعبر تلك الاستراتيجية عن الغايات التي تبتغي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحقيقها، و الرؤية المستقبلية لدورها في بناء القدرات التنافسية و تعظيم فرص الإنجاز و تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها.

❖ تحديد الأهداف الاستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج و إنجازات قابلة للقياس.

❖ صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى القيام بها ذاتياً، و تلك الأنشطة التي يمكن لإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة (الاستقطاب، التدريب، الرعاية الصحية للعاملين...).

1. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2005، ص 59.

❖ ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات و المهام الأساسية المنوط بالإدارة و أيضا توضيح العمليات الفرعية أو المساندة و التي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية.

❖ تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية (أي تختص وحدة تنظيمية بكل عملية أو مجموعة عمليات متكاملة أو مترابطة).

❖ تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المؤسسة حتى تكون في مجال اهتمام و مساندة الإدارة العليا.

❖ إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من ذوي المعرفة و الدراية بمفاهيمها و تقنياتها الحديثة، و تخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة و حفز القادة الإداريين في كل المستويات و مجالات النشاط على مساندة و تفعيل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ثالثا: تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية.

ينبغي على الإدارة تطوير ممارستها و أساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية:¹

❖ إعادة هندسة إدارات شؤون الأفراد (الموظفين) و تطويرها جذريا من حيث الوضع التنظيمي و المهام و التوجيهات و الأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في إطار يتفق و الشريعة الإسلامية.

❖ النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات الإدارة للموارد البشرية و العناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.

❖ إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات و المهارات المطلوبة و الأعداد اللازمة لشغل وظائف ثم توصيفها و تحددت معايير الأداء لها.

❖ البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل و تخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتيا أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 194.

- ❖ تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات المعينة في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة و إنهاء إجراءات التعيين و التسكين في الوظائف.
- ❖ تخطيط و تنفيذ برامج التهيئة و التدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمؤسسة و نظمها و مساعدتهم على التكيف معها.
- ❖ المساعدة على تخطيط الأداء (مع الإدارات المعنية) بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها و شروط و مواصفات الأداء المتميز.
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي و تحديد متطلبات التدرج عبر المسار و معايير النقل و الترقية للوظائف المختلفة.
- ❖ تخطيط هيكل الرواتب و المزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف الذي يحدد القيم النسبية للوظائف عملا بمبدأ الراتب للعمل و ليس للشخص.
- ❖ تخطيط نظم و برامج الحوافز و ربطها بالأداء المستهدف و نتائج قياس الأداء الفعلي و تطبيق نظم الثواب و العقاب.
- ❖ تصميم و تنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء و تحليل نتائج القياس و اقتراح سبل تطوير الأداء.
- ❖ تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم أنشطة تدريب وتنمي الأفراد و توفير الشروط و الظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب و تحقيق الأهداف المرجوة، ثم إعادة تصميم نظم و آليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية و إخضاع تلك العناصر جميعا لمنطق التخطيط و التصميم ثم المتابعة و التقييم في كل مراحلها.
- ❖ تخطيط و تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية و الاقتصادية و الصحية للأفراد.
- ❖ تنمية أساليب و برامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل و حفزهم على المبادرة بالاقتراح و الابتكار و التطوير.
- ❖ المساهمة في تطوير نظم و أساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين و استثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق.
- ❖ تصميم آليات فعالة لتحسين و تطوير مناخ إيجابي داخل المؤسسة يساهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها و تنمية العلاقات الإنسانية بينهم.

الهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة و تنمية الموارد البشرية الحديثة هو تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص و مواصفات الفرد و رغباته و بين متطلبات أداء العمل و أساليب و أهداف المؤسسة لتحقيق الإنتاجية و الربحية و النمو للمؤسسة و تحقيق الرضا و التقدم للفرد.

المبحث الثاني: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.

المطلب الأول: بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

أولاً: تصغير حجم المؤسسات:

ما الذي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به للتعامل مع الاتجاه لتخفيض عدد الوظائف في المؤسسة الحديثة؟¹

❖ في البداية و في حالة الربط بين اتجاه التصغير و الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فإن إدارة الموارد البشرية تشارك بالرأي في هذه العملية عند إعداد الخطة، من حيث جدواها، حدودها، أساليب التنفيذ و برامج العلاج لآثارها الجانبية.

❖ كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأكد من استخدام برامج الاتصالات الملائمة خلال تنفيذ هذه العملية، و التي تستهدف الحد من الآثار السلبية للشائعات، و إلمام الأفراد بكافة الحقائق حول هذا الموضوع.

❖ أيضاً يجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الأفراد المستهدفين بالتسريح أو الاستغناء، فبدلاً من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات و مقدارها أو أسلوب دفعها، كذلك التغيرات في برامج التأمين الصحي أو أي قضايا أخرى تتعلق بتركهم العمل، فإنه يجب إعداد برنامج للرد على كافة الاستفسارات المتعلقة بهذا الجانب.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية و إعادة الهندسة:

إذا تقبلنا الافتراض بأن إعادة الهندسة ستغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، فإن ذلك يعني بالضرورة أن العمال سيتأثرون بشكل مباشر عند اعتناق هذه الفلسفة، و عليه فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب التصدي لقضية العنصر البشري.²

1. جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 64.

2. نفس المرجع، ص 71.

في البداية، فإن تطبيق إعادة الهندسة قد يترتب عنه شيء من الغموض و الغضب معا. فعلى الرغم من أنها تركز إلى مشاركة العمال خلال جميع مراحل التطبيق، إلا أنها تتسبب في انتشار مشاعر الضيق و عدم التأكد لبعض العمال.

فعلاقات العمل المستقرة سابقا ستتغير، كما أن مستويات الضغوط الناتجة عن إعادة تصميم العمل و تغيير أسلوب أدائه ستتزايد.

و عليه فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك بعض الأدوات التي تساعد في حصول العمال على أجوبة مقنعة لتساؤلاتهم، و توجيه فعال لما هو متوقع منهم، بالإضافة إلى المساعدة في التغلب على نواحي التعارض أو الصراع الذي يمكن أن ينشأ داخل التنظيم.

يتم ذلك من خلال تصميم و تنفيذ عدة برامج تدريبية التي تتناول اتخاذ القرارات، التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي، و ذلك لاكتساب العمال المهارات اللازمة في هذه الجوانب و غيرها.

غن أفضا النظريات و الأفكار و أساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم اكتساب العمال المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح. كذلك كلما تمت إعادة تصميم و تنقيح العديد من مخرجات التنظيم، فإن إعادة تصميم ممارسات العمل يجب أن تصاحبها تغييرات جذرية في أساليب الحفز و التعويضات و المزايا الوظيفية، و كذلك أساليب تقييم أداء العمال، و غيرها من الأنشطة.

المطلب الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة.

برزت العولمة كتحدٍ واضح خلال التسعينات من القرن العشرين، حيث سرعان ما تحولت إلى قوة مؤثرة في واقع الحياة المعاصرة للدول و المؤسسات و الأفراد، و أصبح من الواضح أن معظم التحولات السياسية، الاقتصادية و العلمية المذهلة و المتسارعة التي يشهدها العالم هي إما من أسباب العولمة أو من نتائجها.

إن تجاوز حدود المحلية إلى آفاق العالمية ينقل أنماط الإنتاج، التسويق، التمويل و تنمية الموارد خاصة البشرية منها من كينونة و وضعية معينة إلى كيانات و أوضاع جديدة، و من ثم عملية العولمة تتجاوز إطار الاتجاه الدولية و تتمحور حول مراكز النشاط التي تعتني بالهيمنة العالمية و السيطرة على الأسواق أو التحكم في القوى المؤثرة فيها.¹

إن أوضاع الاقتصاد الجزائري تحتاج منا إلى إدراك أهمية العولمة و مجالات تأثيرها و ذلك حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية الوطنية تحديد مجالات و مواقع المنافسة المتاحة أمامها، حتى تحقق مستوى معين من الاندماج في الاقتصاد العالمي.

¹ محسن أحمد الخضيري، العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص 5.

أولاً: مفهوم العولمة:

إن صياغة تعريف دقيق للعولمة يبدو مسألة صعبة نظراً لتعدد تعريفاتها في عالم اليوم، فالعولمة مصطلحاً و مضموناً لم يعرف الاستقرار إلى حد الآن فيها.

و من بين التعريفات التي قدمت عن العولمة نذكر:

" العولمة هي تقريب للروابط بين هياكل الإنتاج و الأسواق المختلفة، حيث تشمل عملياتها على تكثيف الروابط بين الاقتصاديات المختلفة، من خلال تدفق المعلومات، السلع، الخدمات، الاستثمار و عوامل الإنتاج عبر الحدود".¹

" العولمة نظام يتخطى الدولة، الأمة و الوطن، فهي نظام ينشد رفع الحواجز و الحدود من أمام الشركات المتعددة الجنسية و بالتالي إذابة الدول القومية و جعل دورها يقتصر على القيام بدور الشرطي تأميناً لمصالح الرأسمالية العالمية".²

من التعاريف السابقة و غيرها نستنتج بأن مصطلح العولمة يعبر عن حالة من تجاوز الحدود التقليدية للدول إلى آفاق أوسع تشمل العالم بأسره، حيث يتحول العالم في ظلها إلى قرية كونية تزول فيها كل القيود، و تصبح حرية حركة السلع و الخدمات بين الدول المميز الأكبر للسوق العالمي، كما أن تطور نظام الإعلام و الاتصال يجعل أفراد العالم في حالة معرفة و إحاطة فورية بما يحدث لديهم و بما يحدث لدى غيرهم.

إن أهم ما يميز النظام العالمي في ظل سيطرة مفهوم العولمة هو تزايد دور المؤسسات الدولية العالمية أو الإقليمية –(منظمة الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، المنظمة العالمية للتجارة...إلخ)- كآليات للتنظيم العالمي، و ذلك فيما يتعلق بإرساء قواعد و نظم التعامل الدولي في العديد من المجالات.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة:

تتخذ وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بعض الأبعاد و الخصائص التي تنسجم مع توجهاتها العالمية، حيث نلمس درجة معينة من التقيد و التشابك بين مختلف الأنشطة و الممارسات المكونة لهذه الوظائف.

¹. عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 6.

². ممدوح محمد منصور، العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة و الأبعاد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص 53.

1) وظيفة تشكيل الأفراد كدعامة للنجاح على المستوى العالمي.

تزداد أهمية أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التوظيف كلما اتجهت المؤسسات الاقتصادية في عملياتها نحو العالمية، حيث تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بهذه المسائل، فبينما يؤكد البعض على ضرورة أن يكون الأفراد من الدولة الأجنبية صاحبة الاستثمار المصدر الأساسي لتشكيل الموارد البشرية على المستوى العالمي، فإن البعض الآخر يرى بأفضلية الأفراد المحليين لإشباع حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف الفروع الدولية، و بالرغم من التأييد الكبير للرأي الأول خاصة عندما يتعلق الأمر بشغل الوظائف الإدارية و الفنية المهمة بحجة عدم توافر المهارات و الكفاءات المحلية، و ضعف الرقابة و السيطرة على سير العمل، إلا أن التجربة أثبتت فشل عالمية الأفراد في إدارة الأعمال.¹

تشكل معايير الاستقطاب، الاختيار و التعيين الركائز الأساسية التي تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك يجب مراجعة هذه المعايير و تطويرها بشكل دائم حتى تستوعب كل احتياجات هذه المؤسسات، فمعايير الاختيار مثلا التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا تؤدي إلى النجاح في ظل العولمة، لذلك يجب تدعيمها بالتركيز على الخصائص الشخصية و التي تلعب دورا هاما في زيادة فرص و احتمالات النجاح و من هذه الخصائص:²

✓ الصبر و المثابرة.

✓ روح المبادرة.

✓ التكيف و المرونة.

✓ القدرة على الاندماج.

تحقيقا لسياسة إكساب الفرد الخبرة الميدانية للعمل خارج المؤسسة الأم، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات المتعددة على موقع العمل، و نقل صورة فعلية لأعبائه و ظروفه، و هذا ما يزيد من قدرة الفرد على تقييم متطلبات العمل الجديد و يزيد بالتالي من فرص النجاح فيه، و حتى تدعم المؤسسات الاقتصادية العالمية قدراتها تلجأ إلى الاستفادة من الخيرات و المهارات المحلية، و هذا يتطلب تطوير معايير التعيين التي تسمح بالتركيز على المتطلبات المهنية، و كذلك أيضا على القيم و الثقافة التي تنسجم مع استراتيجية المؤسسة.

¹ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 388.

² نفس المرجع، ص 401.

في إطار العالمية يظهر توجه لدى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نحو استبدال سياسة التوظيف طويلة المدى بسياسة طويلة المدى للتوظيف، حيث تعني هذه السياسة الجديدة بأنه مادام الفرد مستمر في تحقيق مساهمة و مشاركة واضحة فإنه سيحافظ على عمله، و عندما تقوم المؤسسة بالتكيف و تعديل مهمتها لتلبية احتياجات التغير في البيئة التي تعمل فيها، فإن هذا الفرد سوف يعطي الفرصة (عمل جديد، تدريب جديد...إلخ) لتحمل المسؤوليات الجديدة، أما إذا أبدى عدم قدرته على التكيف فعليه ترك العمل و البحث عن عمل خرج المؤسسة.

2) وظيفة تدريب و تنمية الموارد البشرية في إطار العولمة.

في إطار البعد العالمي لأنشطة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحولت نظرتها إلى تطوير الموارد البشرية من التركيز على التدريب الذي يهتم بتحسين أداء المهام إلى التركيز على التدريب الذي يهتم بالثقافة التنظيمية، فمع تنامي الطلب على وضع الثقافة المؤسسية القوية و المحددة، فإن على المؤسسات العالمية تحمل مسؤولية تحديد المتطلبات الثقافية اللازمة، و التحضير للقيام بالتدريب المبني على القيم و المعتقدات لكل موقع من أجل تأسيس نظام مؤسسي عالمي حقيقي، و هذا من شأنه إيجاد موارد بشرية على مستوى عال من الولاء التنظيمي.

تحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، و ثقافة الدولة التي سيعمل بها، حيث يتضمن هذا البرنامج أنشطة تسمح بتنمية و إعداد الفرد لمتطلبات العمل في البيئة الدولية، و تدعمه أثناء التكيف، و يفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة للتحسين و التطوير، و توفير قاعدة معلومات تسمح بتقليل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية.

من أهم المواضيع المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي

نجد:

- ✓ كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
- ✓ حل الصراعات الموجودة بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة.
- ✓ تنمية مهارات الأفراد الإدارية و الفنية المتعلقة بتصميم الاستراتيجية و السياسات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، أنماط الاتصال و القيادة.

✓ تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد و التي تحد المهام و الكفاءات و المهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح، حيث يسمح ذلك بتوافر بعد من أبعاد التدريب أثناء العمل.¹

إن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي في أي مؤسسة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين و تطوير أداء الأفراد، و زيادة فرص نجاحهم في العمل و أيضا في تطوير الأفكار و المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تطبيق الاستراتيجيات على المستوى العالمي.

(3) أنظمة تقييم الأداء في إطار عولمة إدارة الموارد البشرية.

يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة هي التي يمكن أن تفرق بين النجاح و الفشل في أداء المهام و منها:

✓ المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.

✓ الحساسية للأعراف و القيم الأجنبية.

✓ فهم الاختلافات في الممارسات العمالية و العلاقات بالعملاء.

✓ سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

تمثل الاختلافات الثقافية أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد، لذا يجب على المديرين العاملين في المؤسسات متعددة الجنسيات إدراك هذه الاختلافات عند إعداد نظام التقييم، ففي الثقافات الغربية يميل التركيز على النتائج النهائية مما يعني ضرورة تركيز عملية تقييم الأداء على الأجل القصير، أما ثقافات الشرق الأقصى فإن التركيز يكون على الطرق التي تتحقق بها النتائج، و من ثم فإن عملية تقييم الأداء تركز على الأجل الطويل.²

إن ممارسات تقييم الأداء تختلف اختلافا ملحوظا بالنسبة للمديرين المحليين في الدولة المضيفة و هذا له علاقة مباشرة بالهوية الثقافية، و حتى يتحقق النجاح في عملية التقييم يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث متغيرات رئيسية هي: المهمة، البيئة و العملية.

(4) نظام التحفيز و المكافآت في ظل العولمة.

بالرغم من أن الحاجات الإنسانية و الدوافع متشابهة و أن عملية التحفيز ذات دلالة واحدة، لكن مكونات الدافعية و محركات سلوك الأفراد هي دالة للعوامل الاجتماعية و الثقافية و الواقع

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 403.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 392.

الاقتصادي لكل دولة، فما يثير الفرد و يدفعه للعمل في الجزائر قد يتشابه مع مثيرات العمل بالنسبة للأفراد في ماليزيا أو لبنان أو كندا، و مع ذلك فإن مكونات نظام التحفيز قد تختلف من دولة إلى أخرى، و بالرغم من عمومية التحفيز إلى أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

✓ إن أساليب أو مداخل التحفيز المطبقة في المؤسسة الأم لا يمكن اعتبارها أساليب فعالة عي كل الفروع الدولية للمؤسسة نظرا لاختلاف الحاجات و الرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها باختلاف انتماءاتهم الثقافية و الاجتماعية.

✓ إن مكونات الدافعية قد تختلف من دولة لأخرى بل و من فرد إلى آخر.

من هنا يمكن القول بأنه إذا كانت الدافعية أو التحفيز كعملية تتصف بالعمومية فإن مكوناتها قد تختلف من دولة لأخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد أن الحوافز المالية، الإنجاز و الترقية تعتبر من أهم الأنواع المشكلة لنظام الحوافز، بينما نجد أن الاحترام و الثقة هي العوامل ذات الأهمية الكبرى كمحركات لسلوك الأفراد في اليابان و أمريكا اللاتينية، أما في روسيا فقد أشارت الدراسات على أن نمط الإشراف الإداري يمثل أهم الحوافز بالنسبة للفرد.

إن العولمة الاقتصادية تزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق منافع و مزايا لجميع فئات العاملين على مستوى الفروع الدولية التابعة لها، و من أجل ضمان الكفاءة في هذا الميدان يجب على المؤسسة متعددة الجنسيات أن تصنف الأفراد العاملين بها ثم تحدد نوع و مستوى كل ميزة و منفعة ستمنحها لهؤلاء الأفراد، حيث يتطلب القيام داخل كل تصنيف ما يلي:

✓ تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.

✓ توفير العدالة في المزايا الممنوحة مقاسه بما يمنح للمجموعات أو الفئات المشابهة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

بشكل عام يسود الاعتقاد لدى المهتمين بأنظمة الحوافز على مستوى المؤسسات المتعددة الجنسيات بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز بدرجة عالية على استخدام المكافآت المادية لتحفيز الأفراد الذين يعملون في المستويات الوسطى و العليا فيجب الاهتمام بخلق بيئة عمل جيدة تتصف بالتحدي، و تزيد من الاستقلالية في العمل، و تسمح باستخدام المهارات الخاصة.

من القضايا التي تزداد أهميتها في مجال تخطيط نظام التعويضات و المنح التي يحصل عليها الأفراد في مجال العمال على المستوى العالمي نجد قضية الضرائب على الأجور و المرتبات، حيث تلجأ غدارة الموارد البشرية إلى تقييم المعلومات و التشريعات المتعلقة بهذه القضية، و حتى

تعالج مشكلة الازدواج الضريبي الذي يتعرض له دخل الأفراد تستخدم المؤسسة الاقتصادية الدولية أحد النوعين من السياسات الضريبية:

✓ سياسة التوازن الضريبي: و فيها يقوم الفرد بدفع مقدار ثابت.

✓ سياسة الحماية الضريبية، و فيها يتم تحديد حدا أقصى لقيمة الضريبة التي يدفعها الفرد.¹

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و تحديات التقنيات الحديثة.

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه " عصر التقنية" حيث تسارعت و تعاظمت التحولات و المبتكرات و الإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العلمية، و مست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة و تبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية و تأثيرها بشكل غير مسبوق يمكن تلخيصه فيما يلي:²

❖ يعيش العالم ثورة تقنية متجددة و مستمرة في جميع مجالات الإنتاج و الخدمات و دروب الحياة المعاصرة.

❖ يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج و القدرة على تقديم المنتجات المبتكرة السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب و وقت الطلب وفق رغبات و تفاصيل كل عميل.

❖ تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى إنجازات علمية متعاضمة و يتزايد تأثير العلماء و الباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة، كما تلعب الجامعات الكبرى و مراكز و معاهد البحث العلمي دورا حيويا في تسيير نقلها إلى حيز التنفيذ في منظمات الإنتاج و الخدمات.

❖ تمثل تقنيات المعلومات و الاتصالات حجر الزاوية في التطوير التقني و الإنتاجي المعاصر.

❖ تساهم التطورات التقنية في بناء و تنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات الجديدة في السوق العالمي.

❖ تنحصر إمكانية التطوير و التنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر و تستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية و تمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية و كذا التأثير السياسي على الدول الأقل تقدما تقنيا.

¹ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 406.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 196.

❖ تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء و هياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج و الخدمات حيث تعتمد كثير من المؤسسات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها و لكن بشكل أكفأ و أسرع و أقل تكلفة، كذلك ترتب على التقنيات الجديدة اختفاء مهن بأكملها، و تضائل أو اختفاء مستويات وظيفية مثل وظائف الإدارة الوسطى و مختلف وظائف الوسطاء بشكل عام، و نشأت في المقابل وظائف و مهن جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطبيق التقنيات الجديدة.

❖ تواجه الدول النامية اختيارين كلاهما صعب و له أعباء اقتصادية و اجتماعية ثقيلة، الاختيار الأول أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور بما يؤدي إلى تكثيف رأس المال و تخفيض العمالة، و بما يترتب على ذلك من زيادة معدلات البطالة و تفاقم المشكلات السياسية و الاجتماعية المصاحبة لارتفاع معدلات البطالة خاصة بين المتعاملين و خريجي الجامعات و المعاهد.

يزكي هذا الاختيار حيوية اكتساب قدرات تنافسية عالية تساعد في بناءها تلك التقنيات الجديدة و ذلك استجابة للضغوط التي تفرضها ظروف المنافسة و العولمة و ضروريات الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

يعيب هذا الاختيار رغم وجاهة فكرة التنمية التقنية و تطوير التنافسية أن اقتناء التقنيات الجديدة و مولاتها بالصيانة و التحديث يتطلب استثمارات باهظة قد لا تكون متاحة للكثير من المؤسسات في الدول النامية بل و تلك الدول ذاتها.

أما الخيار الثاني المتاح فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري و ذلك لضمان تشغيل أكبر عدد من الباحثين عن عمل خاصة و أن أغلب الدول النامية كثيفة السكان و تعاني من ارتفاع معدلات البطالة و نقص الاستثمارات اللازمة لخلق فرص العمل الجديدة.

تكلفة هذا الخيار هي التضحية بفرص تنمية القدرات التنافسية و تضائل القدرة على التعامل في السواق العالمية بل و أيضا الانهزام في الحرب التنافسية في السوق المحلية أمام المؤسسات العالمية و متعددة الجنسيات.

أولاً: النتائج الأساسية للتطورات التقنية.

يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية، إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل و نقص إعداد العاملين، وعليه تغير هيكل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة، أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية و الإدارية التقليدية و هم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.¹

إن الطبيعة الاستراتيجية لكل من الأعمال و إدارة الموارد البشرية تتطلب منهما أن يكونا على استعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب.²

يعني ذلك أن المؤسسات يجب عليها امتلاك الإدارة التي تمكنها من توفير عرض جاهز من العمالة الماهرة عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، في نفس الوقت الذي تتجنب فيه توافر مزيد من العمالة التي لا توجد حاجة حقيقية لها، من أجل تحقيق هذا الهدف المزيج فإن المؤسسات تعتمد المرونة في مستويات استخدام العمال.

إذ يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية استقطاب هؤلاء الأفراد و تشغيلهم، الإشراف على البرامج الخاصة بتوجيههم للعمل، و تحديد المكافأة الملائمة، إلحاقهم ببعض البرامج التدريبية إن لزم الأمر.

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية المشاركة بالفكر و الاقتراحات حول كيفية الحصول على أفضل الكفاءات المؤقتة و إلحاقهم للعمل بالمشروع، خاصة و أنه ستكون هناك منافسة مع المشاريع الأخرى التي تتبع نفس الفلسفة، و هو ما يملئ عليها إعادة النظر بصفة مستمرة في برامج استقطاب العمالة العارضة.

أخيراً، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون على استعداد للتعامل مع الصراعات المحتملة بين العمالة الدائمة و العارضة، و ذلك بسبب اختلاف معدلات الأجر و المزايا الوظيفية و ظروف العمل، و بالتالي يجب التأكد من أن برامج الاتصال تتوقع مثل هذه الصراعات، و تتعامل معها قبل أن تؤثر على التنظيم، أو تمثل حافزاً لبعض عناصر العمالة الدائمة لترك المؤسسة.

¹. علي السلمي، مرجع سابق، ص 199.

². جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 74.

ثانياً: أساليب التعامل مع البطالة التقنية.

كان للتأثيرات السلبية للتقنية الجديدة على حجم و فرص العمالة و ما أدت عليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر الاجتماعية التي تهدد بحالات من الاضطرابات السياسية التي يقوم بها العاطلون بحثاً عن الطريق الذي يعيد إليهم الأمل في العثور على عمل لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى و بعض منظمات الأعمال الرائدة في ايجاد بعض الحلول للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين:

1. هو ما تأخذه كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية و يقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل العمالة المطرودة و تدريبهم على أعمال تتناسب و متطلبات سوق العمل الجديدة، و يتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل و التدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة و يقبل بها العاطلون الباحثون عن عمل.

2. إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء العاطلين و مساعدتهم في بدء مشاريع صغيرة في مجالات الصناعة اليدوية و الحرفية و الخدمات.

أما منظمات العمال الرائدة فقد حاولت المساهمة في حل مشكلة البطالة التقنية بإعادة تأهيل العاملين لديها المقرر الاستغناء عنهم و ذلك في مراكز و معاهد ذاتية ثم إعادة توطينهم في أعمال جديدة تتناسب مع مؤهلاتهم الجديدة.

و في جميع الأحوال فإن الواقع يؤكد بتفاقم مشكلة حجم البطالة التقنية و ضالة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة و أخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش و الركود الاقتصادي و الاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم و التي تساهم في زيادة حدة مشكلة البطالة.

ثالثاً: شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية.

يمكن للمؤسسات أن تنجح في التغلب على مشكلاتها و مواجهة تحديات التقنيات الحديثة بدرجة معقولة إذا التزمت الشروط التالية:

❖ تحديد شرائح السوق المحلية و العالمية المستهدفة و التركيز عليها و محاولة تعميق تواجد منتجاتها بها.

❖ تصميم المنتجات و مواصفات الجودة و شروط التعامل بما يحقق رضا العملاء و يتميز على المنافسين.

❖ رصد و تحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط و الإعداد لمواجهةهم و محاولة التفوق عليهم.

❖ إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية و التخلص من مصادر الهدر و الفقد.

❖ إعادة تصميم و تفعيل نظم ضبط و تأكيد الجودة و الالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة.

❖ تكوين و تنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار و تعميق الصلة مع مراكز البحث و التطوير.

❖ إعادة تصميم و ضبط نظم تكلفة الإنتاج.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية.

يتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات التي تميزه عما سبقه إذ يوصف بأنه عصر العلم و التقنية و عصر المعلومات و المعرفة و من مظاهر هذا العالم الجديد تعاضم قوة و تأثير الشركات المتعددة الجنسيات، كما يتميز هذا العصر بمعدلات التغيير و التطوير التقني غير المسبوقة، اشتداد المنافسة و نمو حركة التكتلات و التحالفات بين المؤسسات العملاقة و بين الدول، بالتالي أصبح المورد البشري في المؤسسات المعاصرة محلا لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط و مؤثرات التقنيات الجديدة و المتجددة التي تفرض عليه جميعا أن يعتزل أنماط أداء اعتادها و ارتاح إليها في السابق من أجل أن يتبنى أنماطا جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل و التطور السريع الذي نعيشه الآن.¹

أولاً: ملامح الثورة التقنية المعاصرة.

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها: ثورة الهاتف، ثورة الحاسب الآلي، ثورة الشبكة العالمية، ثورة اندماج الثورات الثلاث، الحقيقة التخيلية، الذكاء الاصطناعي، البيولوجيا الحيوية، الهندسة الوراثية، الشرائح و البطاقات الذكية.

لقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة و انتهجت أنماطا جديدة من الخدمات و المنتجات و المنظمات و أنماط الأداء المؤسسي: العلاج من بعد، التعليم من بعد، التجارة الإلكترونية، المصارف الإلكترونية، الأغذية المعدلة وراثيا، الاستنساخ، نظم الإنتاج المرنة، نظم تخطيط موارد المشروع، نظم إدارة علاقات العملاء، الشركات التخيلية، اختفاء الوسطاء، الحكومة الإلكترونية.

ثانياً: آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل.

انعكست التقنيات الجديدة على المؤسسات بكافة أشكالها و مجالاتها و أنتجت أوضاعا و ممارسات جديدة على أنقاض أفكار و ممارسات و أساليب عمل و اهتمامات كانت سائدة قبل ظهور تلك التقنيات و كان لها تأثيراتها على هياكل و فعالية الموارد البشرية في تلك المؤسسات:

¹. <http://www.dqg.org/dqg/admin/e-hrm/le 05/05/2007>.

- ❖ اختفاء المسافات و تضاعل تأثيرها في حركة الأعمال (الأفراد، الأموال، المنتجات) و انعدام تأثيرها في نظم الأعمال، حيث يمكن الوصول إلى المكان بوسائل الاتصال الحديثة.
- ❖ تضاعل أهمية الموقع في نشاط المؤسسات إذ يكفي أن تتحقق للمؤسسة أيا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة.
- ❖ عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المؤسسات الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات (بنية تحتية تقنية متطورة).
- ❖ سرعة و كفاءة التواصل بين المؤسسات و العاملين فيها، و العملاء و الموردين بغض النظر عن المسافات و اختلاف التوقيت.
- ❖ القدرة على تعديل المنتجات و الخدمات بحسب طلبات الزبائن.
- ❖ زيادة القدرة على الحركة و الانتقال باستثمار التقنيات المحمولة.
- ❖ الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحسابات على فحص و تحليل و تصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق و بيان مميزات الشرائح المختلفة.
- ❖ التطور غلى أنماط الإدارة المرنة و الهياكل التنظيمية المتكيفة و ظهور المؤسسات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد و النظم الجامدة.
- ❖ تداخل البيت و المكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد عدد العاملين في منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات و الاتصالات المتاحة للجميع.
- ❖ تتمكن التقنيات من خلق مواد جديدة و تتغلب على نقص الخامات و الموارد الطبيعية و من ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي.
- ❖ التحول من أنماط و أساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية.
- ❖ ارتفاع معدلات رواتب و دخول العاملين ذوي المعرفة و تقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة و انخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية و بالتالي إعادة توزيع الرواتب.
- ❖ انخفاض وقت العمل للفرد و زيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمؤسسات على مدار الساعة.
- ❖ و تتبلور التأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال حسب وليام باند في كتابه "الأفكار الجديدة المؤثرة على الأعمال":

✓ التحول نحو تجارة الخدمات المعرفية.

✓ انخفاض تأثير الهياكل الكبيرة حيث تنتشر القوة المعلوماتية و المعرفية بين أعداد متزايدة من البشر.

✓ قفزة هائلة في التواصل و الارتباطات الشبكية على المستوى العالمي و الإقليمي و المحلي نتيجة ثورة الاتصالات.

✓ النمو المتصاعد لتطبيقات تقنيات المعلومات و الحاسبات الآلية في المؤسسات و تضخم الاستثمارات في بناء منصات الحاسبات و نظم الربط الداخلي و التحول إلى أنماط العمل المتعددة على تقنية المعلومات.

✓ تغير هيكل و مهارات الموارد البشرية لتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية و المعرفة.

✓ اختفاء الحواجز و الموانع و تحول بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة.

ثالثاً: تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل و أداء الموارد البشرية.

تتبلور التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت و المسافة و حققت المزيد من الترابط بين المؤسسة و أسواقها و الموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.

و قد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة حيث:¹

❖ الاتجاه لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاطلين لأداء ذات الأعمال و بكفاءة أعلى.

❖ اختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا و فئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

❖ اختفاء الوسطاء بين المؤسسة و زبائنهم أو مورديها، حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات و المعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الانترنت.

❖ تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي و غيرهم من أصحاب المهارات الفكرية و القدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة و تطبيقاتها في أعمال الإدارة و أنشطة المؤسسات المختلفة.

❖ تزايد الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المؤسسات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية.

¹. <http://www.dqg.org/dqg/admin/e-hrm/le 05/05/2007>.

❖ تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال و الانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم و القدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المؤسسات العولمية.

❖ أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة، من أهمها:

✓ الرغبة في الانجاز، السعي للتميز، تحمل المخاطر، الابتكار و التجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بفكر الجودة، العمل في الوقت الحقيقي، تقبل و استيعاب التغيير.

✓ تحول نظم و علاقات العمل من مفهوم الاستخدام غلى مفهوم الشراكة و تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم أصحاب مصلحة في المؤسسة.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة.1

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية يتبين معطيات عصر المتغيرات السريعة و يستوعب تقنياته المتجددة و يطبق آلياته الفاعلة و تستثمر تقنيات المعلومات و الاتصالات في أداء وظائفها و تتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

❖ تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية و الرسالة الأساسية للمؤسسة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي و الخارجي و تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

❖ التعامل الفوري و الإيجابي مع التحولات في سوق العمل و تطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة و تعديل أساليب و خطط الاستقطاب و الاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

❖ التطوير المستمر و السريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية و نظم و إجراءات العمل و أسس اتخاذ القرارات و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.

❖ تسيير التعلم و استثمار الخبرات و المعرفة المتراكمة للموارد البشرية و توظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات من خلال مفهوم إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: تخليق المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة.

❖ التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

1. علي السلمي، مرجع سابق، ص 191.

❖ الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية (الحاسب الآلي)، و تقنيات المعلومات، تقنيات الاتصالات، شبكة الانترنت و ما نشأ عنها من انتشار البريد الالكتروني و شبكات الربط الداخلية.

❖ كذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية الالكترونية مجموعة آليات إدارية أهمها: إعادة الهندسة، القياس المرجعي، التخطيط الاستراتيجي، التقييم المتوازن، تخطيط موارد المشروع، تخطيط الجودة لمنع الخطأ.

و يمكن تلخيص أهم مميزات إدارة الموارد البشرية الالكترونية فيما يلي:

السرعة، التشابكية، التنوع، تجاوز الوسطاء، التصميم حسب الحاجة، التكيف السريع، التكامل، التطوير المستمر، التحرر من القوالب، العمل من بعد، التحرر من المعاملات الورقية.

من ناحية أخرى تستثمر إدارة الموارد البشرية الالكترونية تقنيات المعلومات و الاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها:

❖ البحث و الاستقطاب الالكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الانترنت.

❖ المفاضلة و الاختيار بين المتقدمين من أماكن و دول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد (مثلا مؤتمرات الفيديو).

❖ تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي و أساليب التدريب الفاعلية و التدريب عبر شبكة العالمية الانترنت.

❖ تطبيق وسائل لتوجيه و المساندة للأفراد و فرق العمل من بعد باستخدام البريد الالكتروني و الهواتف المحمولة و إرسال الرسائل الصوتية، و غيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.

❖ تشجيع نمط العمل في المنزل.

❖ تطبيق أساليب ربط الرواتب بالإنجاز و استخدام إمكانيات التسجيل و المتابعة الالكترونية للتحقق من منجزات الفرد و تحديد العوائد الخاصة به بدقة.

❖ استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع لإدماج محور إدارة الموارد البشرية في منظومة العمل الكاملة و من ثم الإحساس بمتطلبات الأداء و احتياجات و حقوق و تكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة و عمليات المؤسسة.

خلاصة الفصل.

لم يعرف العالم المعاصر موجة من التغيرات كالتّي يعرفها اليوم، و لا تحديات كالتّي يواجهها بشكل أدت معها إلى انفجار في المفاهيم و المصطلحات، بل تعدى الأمر إلى مراجعة الكثير من المفاهيم و القضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة و نجاعة.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة و نجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية.

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع.

الفصل الثالث:

الكفاءات البشرية في

المؤسسة: تسييرها

و تطويرها.

تمهيد:

إن قدرة المؤسسة اليوم في تحقيق استمرارها و فرض نفسها في ظل التحولات الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم، متعلقة بقدرتها على التسيير الجيد لكفاءاتها باعتبارها أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أهدافها و ديمومتها، و التمكن على الأقل من الوقوف في وجه المنافسة. و لذلك تظهر تنافسية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل و المتميز لقدراتها و دور الكفاءات و الموارد التي تمتلكها.

و قصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها، كذا تطويرها و أهميتها، كما سنتطرق إلى تسييرها قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

المبحث الأول: الكفاءات البشرية في المؤسسة و تطويرها.

إن الاهتمام بالعنصر البشري ليس بجديد، بل ظهر منذ قديم الزمان و ذلك بظهور التنظيمات الاجتماعية. و قد احتلت عملية الاختيار و التوظيف المكانة الأكبر في هذا الاهتمام و مع بروز نظريات الفكر الإداري و خاصة النظريات الأولى أي المدرسة الكلاسيكية ظهر جليا هذا الاهتمام. و لذلك سنطرح في هذا المبحث أهم ما تطرقت إليه المدرسة فيما يتعلق بالعنصر البشري و خاصة عملية الاختيار و التوظيف.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات.

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية.

تعرف الكفاءات بأنها مجموع المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص الحاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية و التحولية في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة¹.

و لقد اتخذت الكفاءات عدة تعاريف من بينها:

الكفاءات هي "مجموعة من المعارف، المعارف العملية و معارف الكينونة"²

الكفاءات هي "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية و معارف عملية (خبرة)

و بعد سلوكي(أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن"³

هذين التعريفين ركزا على الجمع بين أبعاد الكفاءات و أغفلا جانب التفاعل فيما بينها و بين

الموارد المطبقة في وضعية عمل معينة.

و عرفت المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef على أنها: "مزيج للمعارف النظرية،

المعارف العلمية، الخبرة و معارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، و تتم ملاحظتها من

خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها و تقييمها

و تطويرها.⁴

يشير هذا التعريف إلى أن الكفاءات هي مزج بين الموارد أو الأبعاد المذكورة سابقا، بالإضافة

إلى العنصر الأساسي في الكفاءات و هو الخبرة (و التي تتشكل بتراكم الأعمال السابقة) و تتميز

بكونها مرتبطة بميدان العمل، قابلة للملاحظة و القياس.

¹. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 26.

². www.clubnada.jeeran.com.

³. Peretti (J.M). Dictionnaire des ressources humaines. 3^e édition, Librairie Vuibert, 2003, p 5.

⁴. Meignant (A.), Ressources humaines, Déployer la stratégie, Les éditions Liaisons, Paris, 2000, p11.

الكفاءات حسب G. Le Boterf هي: "معرفة كيفية التصرف معترف بها".¹

بالإضافة إلى امتلاك المعارف السابقة عندما نكون بصدد التصرف فإن الكفاءة لا تتواجد في حد ذاتها و لا يعترف بها من طرف الفرد المالك و إنما من طرف الغير أي من المستخدم.

التعاريف السابقة تبين أن مفهوم الكفاءة تجاوز مجال الأهلية (التأهيل) Qualification التي تعرف على أنها " القدرة على الفعل Capacité à faire " بينما الكفاءات تتمثل في تنفيذ هذه القدرة بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وضعية عمل معينة.²

و قد عرّف D. Collardyn الكفاءات على أنها "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محدّدة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية"³

يتطرق هذا التعريف إلى بعد أساسي و شامل للكفاءات ألا و هو الاستطاعات حيث يعتبر أنها هي نفسها الكفاءات، غلا أن L.C. Leboyer يرى أن الاستطاعات تشير إلى وجود اختلافات ثابتة بين الأفراد أكثر مما هي مكتسبة، و مفهومها يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة.

أما الكفاءات فتتعلق باستخدام الاستطاعات و المعارف المكتسبة من أجل تنفيذ المهام.⁴

و جاءت تعاريف أخرى تعتبر الكفاءات قدرة، كما أشار إلى ذلك Nanda " الكفاءات عرفت بالقدرات و القدرات عرفت بالكفاءات" أما Chassang في تناوله المؤسسة كمحفظة من القدرات الاستراتيجية اعتبر مصطلح القدرة أشمل من الكفاءة. و عرف القدرة الاستراتيجية على أنها " أهلية جماعية مميزة تساهم مباشرة في أفضلية وضعية المؤسسة".⁵

و لتفادي هذا الإشكال وضع Tarondeau الحدود الفاصلة بين المصطلحين بيانيا كما يلي:

¹. www.clubnada.jeeran.com.

². Pr Bendiabe, **Management des Savoirs et développement des compétences**, Revue économique et management, Université Tlemcen N3, Mars 2004, p14.

³. Pemartin (D), **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, édition Management société (EMS), Paris, 1999, p36.

⁴. Leboyer (C.L.), Equilbey (N.), **Organisation théorie et application**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2003, p247.

⁵. عبد المليك مزهود، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003، ص36.

الشكل رقم (02): نموذج الكفاءات والموارد



المصدر: عبد المليك مزهود، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة "أداة لضمان نجاعة الأداء"، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، جوان 2003 ، ص 12.

و منه يمكن القول إن الكفاءة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة و المواقف الشخصية إلى معرفة عملية كينونة، تطبق في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف المتوخاة.

و تعرف الكفاءة بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف و الخبرات و التجارب، و التأهيل و المواهب، المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة و هي مكونة من:¹

❖ معارف عامة و خاصة.

❖ مهارات عملية بمعنى القدرة على إنجاز المهام.

❖ مهارات كامنة.

❖ مهارات عقلانية.

❖ مهارات إدراكية.

❖ مهارات التصرف داخل محيط محدد.

❖ الجودة و الاستعداد.

❖ المؤهلات الفردية الخاصة.

من خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى ما يسمى مصادر الكفاءة و الموضحة في الشكل

الموالي:

¹. Buck (J.Y.), le management des connaissances et des compétences en pratique, Edition d'organisation, paris, 2003, p106.

شكل رقم(03): مصادر الكفاءات



المصدر:

Source : Jean-Yves Buck, le management des connaissances et des compétences en pratique, Edition d'organisation, paris, 2003, p107.

من خلال الشكل و التعريف السابق يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن الكفاءات هي مجموعة المعارف و الاستعدادات و المهارات المستخدمة و الموظفة في وظيفة أو حالة لتحقيق هدف ما، و بالتالي الكفاءات لا تعني فقط الحيازة على معارف و مؤهلات و إنما القدرة على توظيفها حسب الحاجة إليها.

كما تعرف الكفاءات المهنية بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.¹

وتعرف الكفاءات المحورية بالمهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.²

¹ . رحيم حسين، التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات – مدخل النظم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد7، فيفري 2005، ص182.

² . الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق المنبرة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعو ورقلة، ما بين 09 -10 مارس 2004، ص 264.

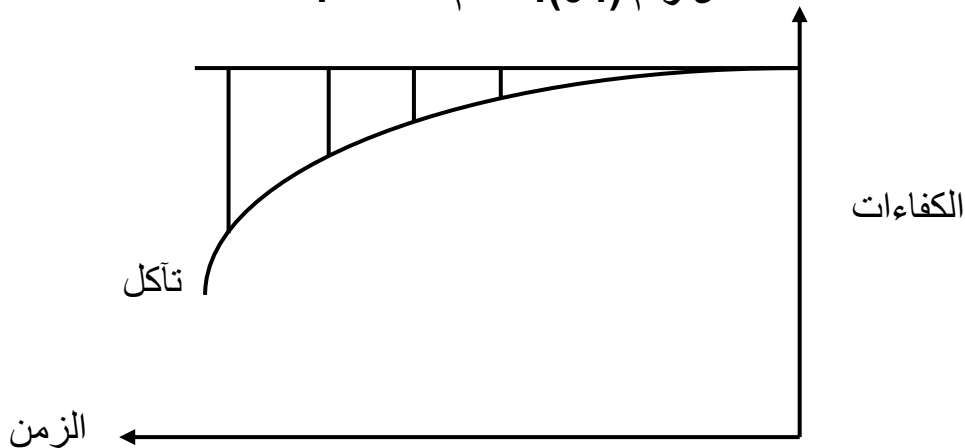
مما تم تقديمه من تعاريف سابقة يمكن تعريف الكفاءات على أنها القدرة على إنجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل محيط معين.

ثانياً: خصائص الكفاءات البشرية

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص:¹

1. ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
2. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.
3. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، و نتائج هذه الأنشطة.
4. هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
5. ليست أصولاً بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.
6. تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم، فإن هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل، و من ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، و يمكن توضيح تقادم الكفاءات من خلال الشكل الموالي:²

الشكل رقم (04): تقادم الكفاءات.



المصدر: زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2007-2008، ص 32.

¹ موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز مداخل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 09.

² زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2007-2008، ص 32.

ثالثاً: أهمية الكفاءات البشرية.

يمثل مفهوم الكفاءات حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على المستوى التنظيمي.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري:

تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، و لازال مسيطراً في العديد من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي، و يقتصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني، و التي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

❖ زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

❖ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

❖ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، و هذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

❖ ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

و منه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد* من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، و تنامي القابلية للاستخدام،

* تمكين الأفراد: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تنافس حجات الأفراد مع رؤية المؤسسة و أهدافها البعيدة.

و قابلية الحراك في سوق العمل، و تقاسم السلطات، و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، و تحقيق الذات من جهة أخرى.¹

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:

❖ تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات و النزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

❖ كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).

❖ تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصادقية).

❖ أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤول إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

❖ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010 - 2011، ص 22.

نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

❖ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين... الخ.

❖ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

❖ لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات الرغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

❖ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

❖ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.¹

❖ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية) معارف، مهارات،... الخ (ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.²

المطلب الثاني: تطور مفهوم الإدارة.

أولاً: التطورات الحالية للإدارة.

يشهد العالم اليوم

و قد لخصت تلك التطورات في الجدول التالي:

¹. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2013 / 2014، ص 8.

². سلامي فتيحة، نفس المرجع، (ص-ص) (8-9).

جدول رقم 03: التطورات الحالية للإدارة.

الأمس / اليوم		اليوم / غدا
قيم المؤسسة		
العمل = الإنتاج اليومي		العمل = الإنتاج اليومي + التحسين المستمر
التخصص		الكفاءات المتعددة
كفاءة الفرد		كفاءة الفريق
المشرف (Chef)		المدرّب الـ Coach الخبير المنسق
المؤسسة = عائلة / جالية Communauté		مؤسسة متعلمة و إدارة ديناميكية للكفاءات
المنصب		الدور، المهمة
معايير التقييم		
الأقدمية		L'énergie Potentielle الكفاءات و الطاقة الكامنة
الفعالية الفردية		المشاركة في فعالية الفريق و الفعالية الجماعية
الأدوار الجديدة للإدارة		
إدارة و مراقبة		الرؤية، تنشيط فرق العمل، التحريض و التنسيق، الرقابة الذاتية
الأفضلية في طرق التقنية و الكفاءات		إرفاق تنمية الأفراد و تطبيق Coaching
إدارة الموارد البشرية		
التوظيف يتم على أساس قاعدة التأهيل و الشخصية، المقابلة		التوظيف الاستراتيجي: الأخذ في الاعتبار احتياجات الكفاءات، استخدام الانترنت،...
المسار المهني غالبا يكون عموديا ما عدا المدراء المستقبليين (future dirigeants)		التوظيف الاستراتيجي، الأخذ في الاعتبار احتياجات فوق الهرمية أكثر استثناء، البحث عن الحركية الداخلية
التدريب حسب الطلب دون ربطه مع مخطط الكفاءات		تدريب مخطط لكل فرد، خرائط الكفاءات تدريب يوفر المردودية

Source : Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition , éditions d'organisations, Paris, France, 2003, (p –p)(370 – 373).

يتلخص الجدول في النقاط التالية:

- أضحي التحسين المستمر يشكل ضرورة للبقاء و المنافسة لنيل نصيب من السوق. إذ أن الإدارة التي لا تهتم بهذا العنصر سوف تخسر الكثير في المستقبل.
- تم الابتعاد عن مصطلح التخصص و تم استبداله بالكفاءات المتعددة نظرا للظروف الحالية (زيادة معدل دوران العمل، ...)، التي أجبرت المؤسسة على اعتماد برامج تدريبية متنوعة.
- أدت التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال إلى تسهيل و تفعيل عملية التوظيف، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تتم يدويا أصبحت تتم بمجرد وضع اختبارات و أسئلة مدروسة و مقننة على صفحات الانترنت، و بعد ذلك يتم الانتقاء وفق برمجيات متخصصة حسب نتائج الاختبارات.
- أصبح التدريب ذو طابع تخطيطي، بسبب تزايد تكاليف التدريب.
- إضافة إلى التطورات السابقة الذكر نجد أن الأفراد بدورهم — الذين يشكلون محور اهتمامات الإدارة و إدارة الموارد البشرية خصوصا- أصبحت لديهم رغبات جديدة اعتبرت كمحصلة للتغيرات الحاصلة في العصر الجديد، نذكر منها:¹
- يرغب الأفراد في أن تتم معاملتهم ككائنات إنسانية و ليس مجرد آلة لها مدخلات و مخرجات.
- يرغب الأفراد في الحصول على معلومات مناسبة عن سوق المؤسسة و اعتبارهم كطرف له رأيه و كلمته.
- يرغب الأفراد بأن توفر لهم الإدارة مناخا يضمن لهم تنمية ذواتهم و اندماجهم في المؤسسة.
- و على غرار الرغبات الجديدة ظهر اتجاه جديد

ثانيا: طبيعة موارد المؤسسة.

تعددت أساليب تصنيف موارد المؤسسة فمنهم من يصنفها إلى موارد ملموسة و أخرى غير ملموسة، و منهم من يصنفها بتفصيل كل على حدا، حيث تم اعتبار ستة أنواع من الموارد:²

1. الموارد الطبيعية

تتمثل في الموارد التي تشكل مظهرا خارجيا لنشاطات المؤسسة، بمعنى كل ما ينعكس عليه نشاط المؤسسة كسوقها مثلا، و الذي يعتبر موردا طبيعيا نظرا لاحتوائه على العملاء (و الذين

¹. مانفريد ماك، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بلد النشر غير موجود، 1999، (ص - ص) (57 - 58).

². Lavalette (G.), Niculescu (M.), *Les stratégies de la croissance*, édition d'organisations, Paris, France, 1999, (p - p) (25-28).

يشكلون موردا تجاريا في بعض الشروط القانونية)، و كذلك المناجم التي تمتلكها باعتبارها مصدرا رئيسيا للموارد الأولية،...الخ.

2. موارد التجهيز

و هي كل ما يستمد من الأدوات التجارية و الصناعية للمؤسسة مثل:

ـ المباني.

ـ تجهيزات الإنتاج.

ـ الآلات و المعدات.

ـ قنوات التوزيع المادية.

و لكي تستمد هذه العناصر صفة الموارد لابد من توفرها على بعض المميزات:

ـ القدرة على الإنتاج و جودة: فالآلات التي لا تعمل أو غير مستغلة لا تعتبر موردا تجهيزيا

للمؤسسة بل و حتى إن استغلت و لم تعمل بجودة كافية تعتبر كذلك أيضا.

ـ الإنتاجية الناتجة عن أثر الخبرة: إذ لابد من إنتاجية هذه المواد بالاستعانة بالخبرة المكتسبة

مع الزمن.

ـ المرونة مع تغيرات النشاط: فلا يجب أن تكون هذه التجهيزات صعبة التبدل و تحويل

النشاط لأن الظروف تفرض ذلك.

ـ أصالة الآلات (originalité): و هذا عامل مهم لضمان السير الحسن للعمل.

3. الموارد البشرية

و المقصود بها الموارد التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل المؤسسة من المدراء و حتى العمال

البسطاء، و تتميز هذه الموارد عموما:

ـ معدل قيمة مضافة لليد العاملة: و ذلك شرط ضروري بان يقوم كل فرد في منصبه بخلق

قيمة مضافة لعمله و هذه القيمة تتفاوت من منصب لآخر.

ـ مستوى التأهيل و الخبرة فبعض المناصب تحتاج إلى تأهيل أكثر من مجرد امتلاك خبرة

و العكس صحيح و لكن في هذا العصر تعطى أولوية بالغة للتأهيل الذي يشكل الفرق بين

المؤسسة و منافسيها.

ـ مدة الحياة المهنية: فكل مورد بشري داخل المؤسسة إلا و له مدة حياة مهنية تبدأ بالتوظيف

و تنتهي بالتقاعد.

— يجب التنبيه هنا إلى نقطة مهمة هي أنه لا يقصد بعبارة الموارد البشرية مجرد الأفراد فقط و اعتبارهم هم المورد، و لكن الأفراد هم الذين يمتلكون الموارد، بينما هذه الأخيرة هي التي تشكل عامل النجاح الأكبر في المؤسسة.¹

4. موارد رأس المال

- و المقصود بها الموارد المالية للمؤسسة، و التي تتميز بـ:
- الأهمية بالقيمة النقدية: فهي أصل جميع نشاطات المؤسسة.
- السيولة و الوفرة: إذ يجب أن تكون متاحة و متوفرة في كل وقت.
- المردودية المالية: و التي يجب أن تؤدي لتحصيل العائد عند توظيفها و استثمارها.

5. الموارد المعلوماتية

و هي عبارة عن مجموعة المعلومات المشكلة لما يسمى "بنك المعلومات الداخلي للمؤسسة" الذي يتوفر على كل المعلومات التي تخص جميع وظائف المؤسسة داخليا، و لها علاقة خارجية مع محيطها عن طريق وسائل و طرق مباشرة أو غير مباشرة (الأنترنت،...).

و تتميز هذه الموارد بما يلي:

- الأهمية الكبرى: خاصة عند إنشاء نظام يقظة خاص بالمؤسسة (اليقظة: التنافسية التجارية).
- الوفرة: أي تكون متاحة للمؤسسة.
- قابلية الدخول و الحصول عليها: أي لا تكون مستحيلة التحصيل.
- الثقة (confidentialité): و هي ميزة حساسة في ظل المنافسة الشديدة، حيث أن ارتكاب أي خطأ بسيط بسبب معلومة خاطئة سيكلف المؤسسة الكثير.
- قابلية التحديث: و هي ميزة لا تقل أهمية عن سابقتها إذ بدون تحديث للمعلومات سوف تجد المؤسسة نفسها تتعامل مع منافسين وهميين و ليسوا الموجودين حاليا في سوقها...الخ.

ثالثا: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات.

يرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب " Sainsaulieu " (1991) إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية:²

1. يرجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور و التغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات و الخدمات و جودة عالية و الطلبات

¹. Evay (PH.), Précis de développement des entreprises, édition liaisons , Paris, France , 1999, p 16.

². Bellier (S.), Le savoir – être dans l'entreprise, édition Vuibert, Paris, France, 1998, (p – p) (69 – 71).

الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج و على المنتجات و على طبيعة العمل في حد ذاتها، و كذا في تطور طرق و أساليب و نظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات و حريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرازات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة و ضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2. يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق و الأساليب التنظيمية بعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتأيلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة و أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل معه بحذر، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام و توجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، و هناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد و تحديدا كفاءاتهم.

3. و كمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغيرات في الأفكار و النظريات إلى ضرورة و حتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع المتغيرات في العمل، التنظيم،...الخ.

لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق و برامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها و ذلك عبر معرفتها و تحليلها و من ثم قياسها.

و كما قال (Merle) سنة (1992) فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل مَعْبَرٍ بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي و منطق تحريكي للأفراد و تيار ذو بعد جماعي و فردي لبناء المعرفة و المهارة. بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها و بين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله و اكتشافه و قياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان و توفير الحركية و المؤونة لأفرادها.

4. السبب الرابع و الأخير يتمثل في ما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب و الكفاءات، هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ و التخطيط للكفاءات و المناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد و ذلك في مدة تتراوح بين الثلاث و الخمس سنوات. إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب و الكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية و كذا عمليات البحث و التطوير،...الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع و تخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب و كفاءات في مدة زمنية معينة.¹

و للإضافة تقوم مبادئ الإدارة التنبؤية للكفاءات و المناصب على توقع ما ستفعله المؤسسة غدا؟ و ما هو حجم و تأهيل الأفراد الذين تحتاجهم؟ و أي نوع من الكفاءات مطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ و مع من ستتعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟²

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية.

تتنوع الكفاءات و تنقسم إلى ثلاثة أنواع و هي:

أولاً: الكفاءات الفردية والجماعية

بغض النظر عن مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب أو الوظائف التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لإتمام مهامهم التي وجدوا من أجلها، وفيما يلي نعرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:³

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التأقلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، إرساء العلاقات الجيدة بين المرؤوسين.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع القدرة على الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

1. Parmentier (CH.), Arfaoui (F.), **Tout savoir pour e- former**, 2^{eme} tirage, éditions d'organisations, Paris, France, 2002, p 19.

2. Martory (B.), Crozy (D.), **G.R.H**, 4^{eme} édition, édition Vuibert, Paris, France, 2001, (p –p)(30 -31).

3. Levy – Leboyer, **La gestion des compétences**, les éditions d'organisation, Paris, 1996, p 42.

بينما تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفر المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات¹.

كما يمكن القول أن الكفاءات الفردية والجماعية تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب أسس ومعايير تحددها كل مؤسسة حسب متطلباتها، وتعتمد عليها في عملية التوظيف و الإعداد لبرامج التدريب.

ثانياً: الكفاءات الاستراتيجية

الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي حسب (بوقفلول) ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية².

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و المتجذرة في بيئتها، وتكنولوجيتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدر للتميز التنافسي، حيث يمكن الوصول إلى الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاث أنواع من الموارد هي:³

• الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني..الخ).

• الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقة الكامنة..الخ).

• الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة..الخ).

إن الكفاءة الفردية عبارة عن مجموعة المعارف والمؤهلات التي تسمح للفرد بإتمام مهامه، أما الكفاءة الجماعية فهي القدرة على العمل والتواصل والتآزر داخل فريق العمل، كما أن الكفاءات الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة الكفاءات الجماعية التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم والتكيف مع محيطها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما يرى البعض وجود نوع آخر من الكفاءات البشرية و هي الكفاءات التنظيمية المرتبطة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة حيث أن التحولات البيئية الشديدة و عدم استقرارها تفرض على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها، قصد إعطائها حرية

1. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 139.

2. الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

3. سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 140.

الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.¹

و للتحكم في نوع الكفاءة المطلوبة لكل وظيفة تعتمد المؤسسة إلى وضع ما يسمى بالكفاءة المرجعية و هي عبارة عن قائمة للكفاءات اللازمة و المطلوبة لممارسة الوظائف، و هي تتضمن مجموعة الصفات التي يتميز بها العامل الكفاء من المعارف و المهارات و الاستعدادات التقنية بالإضافة إلى الكفاءات الإدراكية و العلاقاتية.²

كما تعرف الكفاءة المرجعية بأنها قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة داخل المؤسسة، و تعتبر ضرورية لإعداد بطاقة عمل الموظف، و عن طريق الكفاءة المرجعية نستطيع تحديد الفارق بين الكفاءة اللازمة و المطلوبة و تلك المتوفرة حقا لدى العامل.³

تحدد الكفاءة المرجعية بعدما تقوم المؤسسة بتحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة، و ذلك بهدف تحقيق المواءمة بين الوظائف و الكفاءات المتوفرة و اللازمة لشغل كل وظيفة.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة.

تمارس المؤسسات تسيير الكفاءات لعدة أسباب و لكن في إطار هدف واحد و هو تحقيق الفعالية و الملائمة مع الأشكال الجديدة للعمل.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات و أهدافها.

يعد تسيير الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقارنة تسيير الموارد البشرية ذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، والتحكم فيه للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة، إلى جانب مساهمته في إنشاء القيمة في المؤسسة.

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات البشرية.

فقد عرف على أنه "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين"⁴، أي اعتبر نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، و ذلك باستقطاب الكفاءات و تمكينها من تطوير و تحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية.

¹. سمالي يحيية، مرجع سابق، ص 141.

². Labriffe (A.), **Management de compétences, construire votre référentiel**, Afnor, Paris, 2005, p52- 53- 54.

³. Moindjié Mlimi Hassani, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise**, mémoire de magistère de l'école internationale des affaires – maîtrise, Alger 2007, p 7.

⁴. بوجمل أحمد، «**Performance de Ressources humaines**»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 2.

ولتوضيح دوره أكثر في تسيير الموارد البشرية، عرّف تسيير الكفاءات على أنه "بعد خاص في تسيير الموارد البشرية، يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"¹.

أي أنّ له أهمية كبيرة في تنمية تنافسية المؤسسة من خلال تعبئة الكفاءات اللازمة. كما عرّف تسيير الكفاءات على أنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط العمل"². أي أن هذا التأثير يحسن من قدرات العاملين لكي تعرف كيف تتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة لمحيط العمل وتعمل بطريقة مرنة و هذا بالانتقال من التخصص البسيط و المقسم إلى التخصص المتعدد أي على العامل أن يكون متعدد التخصصات حتى يكون بمقدوره أن يواجه الوضعيات غير المتوقعة دون انتظار مساعدة لمواجهة المشكلة الطارئة كما أن هذا التخصص المتعدد يمنحه المرونة الكافية بأن ينتقل من نشاط مهني إلى نشاط مهني آخر دون مساعدة. من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وه ي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة. إذن تسيير الكفاءات يشمل:

- ✓ تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.
- ✓ مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل.
- ✓ إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل والحفاظ على الكفاءات³.

فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) الذي يركز على منطق التأهيل " تكوين أساسي- مستوى المنصب- تثمين الخبرة بالأقدمية⁴ فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية)الضرورية

¹. Le Boterf (G.) (in), www.cedip.equipement.

². رحيم حسين، علوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

³. د/عبد الفتاح بوخمخ، أ/ شابونية كريمة، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: تسيير المؤسسات المعرفة، الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص 116.

⁴. أ/ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 07.

لشغل المنصب. و تهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات البشرية.

هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي¹:

✓ وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.

✓ ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.

✓ التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.

✓ خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.

✓ زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية.

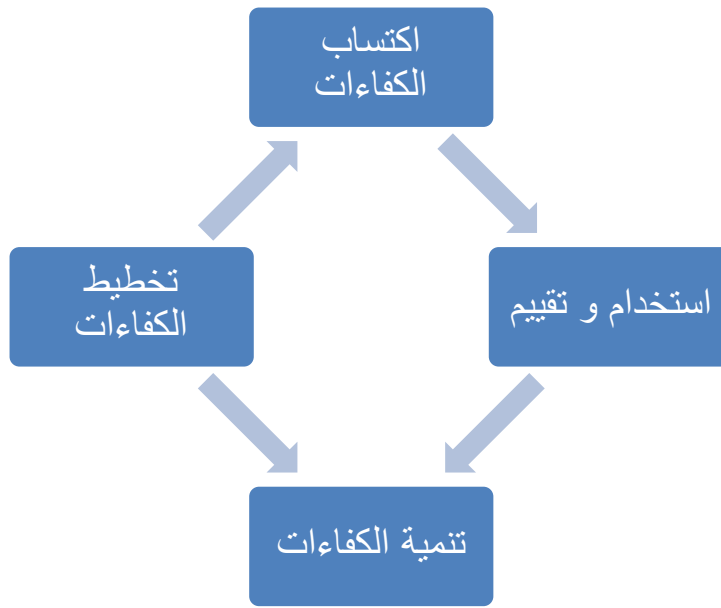
من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم

أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل²:

¹. بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 72.

². بوسعد زكية، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 43.

الشكل رقم: (5) مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 ، ص249 .

أولاً: تخطيط الكفاءات

وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية و السلوكات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات¹.

ثانياً: اكتساب الكفاءات

يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ثالثاً: تنمية الكفاءات

والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات.

رابعاً: استخدام وتقييم الكفاءات

وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة

¹. بوسعد زكية، مرجع سابق، (ص - ص) (43-44).

التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

خلاصة الفصل.

لقد أصبحت المؤسسات أمام حتمية التغيير الشامل كسبيل للبقاء و الاستمرار ومواجهة ضغوطات المنافسة، لذا عليها بجانب القيام بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل، التخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار الموارد البشرية، وتدريبها للارتقاء بمستوى كفاءتها وتطويرها والمساهمة في تفعيل وتعزيز التغيير بالمؤسسة.

فالكفاءات اليوم أصبحت لها قدرات و المتمثلة في المعارف و كيفية تطبيقها، هذا الكم الهائل من الخبرات و التجارب متحصل عليها من خلال سنوات من العمل، فالفرد لا يولد كفؤا بل يكتسب ذلك من خلال تدريبه و توجيهه.

لذا أصبح من الضروري الاهتمام بهذا المورد الذي يمثل حجر الأساس في أي مؤسسة، فالكفاءات البشرية اليوم تلعب دورا هاما في تنمية العمل الجماعي و ذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

فعملية تطوير الكفاءات هي من بين أولويات المؤسسات اليوم، إذ أن الكفاءات اليوم أصبحت في كثير من الأحيان هي المتحكمة و المسيرة للمؤسسة.

لذلك أصبحت عملية تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة من الأهداف المسطرة، إذ أنه يمكنها من الحفاظ عليها، و التحكم فيها للاستفادة منها خاصة في ظل التطورات التي تحدث في العالم بأسره.

إن عالمنا اليوم متطوّر و متغيّر بشكل مستمر و متسارع، مما يتطلّب من المؤسسات أن تكون دائماً الاستعداد لمواكبة هذه التطوّرات، و لن يتحقّق ذلك إلا من خلال مواردّها البشرية الكفأة.

الفصل الرابع:

استقطاب الكفاءات

و أساليب الاختيار

فى المؤسسة

تمهيد:

تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة و حثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة. و تركز هذه العملية على معرفة احتياجات المؤسسة من ناحية المعارف، الخبرات، المهارات والتكوين المناسب من خلال تحليل و توصيف العمل. و تتضمن عملية التوظيف عمليتين أساسيتين هما: الاستقطاب و الاختيار، و التي بموجبها يستقطب أكفاً و أجدر العناصر و ترغيبها في الانضمام و الاشتراك بفعالية في النشاط و ذلك بالعمل المستمر على تنمية الشعور بالولاء و الانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: استقطاب اليد العاملة.

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع و المكثف كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمؤسسة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. لا تتوقف الاستجابة إلى الإعلان عن فرص العمل على الوسيلة المستخدمة في الإعلان فقط، إنما على مركز و سمعة المؤسسة، شروط العمل، المهن أو الوظائف المعلن عنها، و الفرص البديلة المتاحة.

و بصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب و إجراءات الاختيار و التعيين بعد تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، و تقتضي عملية الاستقطاب البحث عن مصادر القوى العاملة و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين هما: المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.¹

المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب.

و يعرف الاستقطاب 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 و من يعرضون الوظائف".²

كما يتضمن الاستقطاب البحث عن العمال و جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة و يتحدد حجم مجهود المؤسسة من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية و متطلبات الوظيفة المعنية المراد شغلها.³

و يعني أيضا العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة.⁴

يربط مفهوم الاستقطاب بمصادر الحصول على اليد العاملة، فإذا كان الحصول على اليد العاملة يتم داخليا فإن ذلك يعتبر بمثابة ترقية، أما المصادر الخارجية فتحتاج إلى استقطاب و بحث خارجي خاصة تلك الوظائف التي تحتاج إلى متخصصين، أو في حالة ما إذا كانت المؤسسة تهدف إلى بعث دم جديد في العمل من خلال التوظيف الخارجي و لهذا تتعدد أساليب و طرق الاستقطاب

1. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص207.

2. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص117.

3. رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص103.

4. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994، ص152.

حسب نوع الوظائف الشاغرة و نوعية الأفراد المطلوبين لشغلها.¹

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة و قدرتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة و انتقاء أفضلها سيؤثر إيجاباً في مستقبل المؤسسة، ذلك أن تنفيذ استراتيجية المؤسسة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة و الفعالية المرغوبة.²

المطلب الثاني: مهام الاستقطاب.³

- ❖ تحديد و تسجيل كافة المعلومات عن الأعمال و الوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة و ذلك يتطلب الاطلاع على مواصفات و خصائص الوظائف الشاغرة و نوعية الأفراد الذين ترغب المؤسسة باختيارهم و تعيينهم.
- ❖ وضع برنامج استقطاب منظم و متكامل و ذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- ❖ تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها منها و البقاء على اتصال مستمر بها.
- ❖ تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة و مؤهلات شاغليها فعملية الاستقطاب هي عملية ثنائية بين الفرد و المؤسسة ففي نفس الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين يمارس الأفراد البحث عن المؤسسة مما يعني أن الاستقطاب هو بمثابة حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار.

المطلب الثالث: أهمية الاستقطاب.

- عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:⁴
- ❖ توفير عدد كبير من الأشخاص الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة و ذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

¹. Peretti (J.M.), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Educapole gestion, Paris, 1994, p78.

². Gwendoline (A.), *Gestion du personnel*, Edition d'organisation, Paris, 2003, p30.

³. أسامة كامل. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص79.

⁴. نفس المرجع السابق، (ص-ص) (79-80).

- ❖ الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين و الاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- ❖ تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- ❖ المساعدة في جذب مجموعة ملائمة و مميزة و ذات كفاءة عالية يؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية و التي تلي عملية الاختيار مثل التدريب.

المطلب الرابع: أهداف الاستقطاب.

يسعى الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:¹

- ❖ تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص و الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة.
- ❖ إبراز و تسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام.
- ❖ كسب رأي و ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية التوظيفية الايجابية أمامهم.
- ❖ جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل و تقييم قدراتهم و احتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم.

كما توجد أهداف أخرى منها:²

- ❖ يعمل على زيادة المتقدمين للعمل في المؤسسة إلى أقصى حد و بأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ يحاول البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف الشاغرة بحيث يكون مراعيًا لخطة الموارد البشرية.

المطلب الخامس: القائم بعملية الاستقطاب.³

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات هي المسؤولة عن الاستقطاب ، و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب و المقابلات و الأعمال الإدارية

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ب.ت، ص160.

²صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص151.

³راوية محمد حسن، مرجع سابق، (ص-ص)(119-120).

اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

و يعد دور مكتب التوظيف و العاملين به من الأمور الهامة و الحرجة، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، و من ثم فإن طريقة معاملتهم للأفراد و احترامهم لهم، و تقديم المعلومات الضرورية عن الوظيفة و المساواة في معاملة الأفراد، كل هذا يؤدي إلى الانطباع الإيجابي الجيد عن المؤسسة ككل. أما إذا ما عومل المتقدمين بطريقة غير لائقة، و غير عادلة، فإن هذا يؤثر على تكوين انطباع سيء و سلبي اتجاه المؤسسة. لذلك من الضروري تدريب العاملين بهذا المكتب على الاتصال الفعال، و على المهارات الشخصية و العلاقات المتبادلة.

أما إذا كان الاستقطاب يتم من خارج المؤسسة، فإن دور الفرد القائم بالاستقطاب يكون حرج أيضا، لأن انطباع المتقدم للوظيفة عن المؤسسة يتأثر تأثيرا ذو دلالة بمدى معرفة و خبرة الفرد القائم بالاستقطاب.

المطلب السادس: خطوات عملية الاستقطاب.

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات و هي كما يلي:¹

1. تخطيط القوى العاملة:

حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية طبعاً لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق الاختيار للأفراد، و هناك أيضا العديد من المؤشرات التي تبين الحاجة لليد العاملة منها:

- زيادة العمليات (أي تفاقم عملية العمل).
- التخلي عن المستخدمين المتقاعدين.
- هجرة المناصب.
- العطل (ولادة، عطلة أمراض، حوادث عمل...).

2. طلبات المديرين من العمالة:

و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية، و القدرات و المهارات، كما قد تتحتم على المؤسسة ظروف أخرى تجعلها تسلم نفسها

¹ بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، (ص-ص) (97-98).

لهذه الخيارات مثلاً: بروز تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية، فالمؤسسة في هذه الحالة هي في وضعية تنافسية، و منه تلجأ إلى البحث عن عملية التوظيف إلى الأشخاص الأكثر اندماجاً مع هذه التغيرات.

3. تحديد الوظائف الشاغرة:

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، و هي الإدارات و الأقسام و أيضاً في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4. النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من الواجبات و المسؤوليات، و أيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، و عدد سنوات الخبرة.

5. الاستقطاب:

وهو بداية العملية لجذب العمالة، و تتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.

المبحث الثاني: مصادر و أساليب عملية الاستقطاب.

المطلب الأول: مصادر الاستقطاب.

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد و وظائف، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتم الحصول منها على احتياجاتها، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية، و لا شك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المؤسسات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

أولاً: المصادر الداخلية.

ويقصد بها الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حيث يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف ما إذا كانت تتوافق و خصائص المنصب. فالتوظيف الداخلي عامل إيجابي لأنه يساهم في نمو المؤسسة و تحقيق الاستقرار للعمال

و كذا تخفيض تكلفة التوظيف، كون المترشح على معرفة جيدة بأنظمة العمل داخل المؤسسة، و من أفضل السياسات التي يمكن استعمالها في نقل الأفراد، و إن تعددت أسباب و دواعي التوظيف الداخلي فإنها تترجم بنقل الأفراد داخل المؤسسة و حسب سكيو (SEKIEU) يستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة¹ و أهمها:

(1) مخزون المهارات:2

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات و القدرات، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو بالترقية، قبل تحديد إجراءات توظيف الأفراد، على المؤسسة أن تكون منتبهة للظروف المحيطة بالعملة التوظيفية، " ففي حالة الظروف الاقتصادية الغير مواتية أو ندرة بعض الفئات من المستخدمين من سوق العمل سيؤثر ذلك على أهداف التوظيف".

(2) الترقية الداخلية:3

و هي إعطاء بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظائف الشاغرة بها، و التي تتبع بالنسبة لشغل الوظائف الكتابية و الإشرافية و الإدارية، و لهذه السياسة العديد من الميزات منها: أنها ترفع الروح المعنوية للأفراد بالإضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات دقيقة عن التاريخ الوظيفي للفرد المتقدم من الداخل لشغل هذه الوظيفة.

(3) النقل الوظيفي:4

أي تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريبا من حيث الرتبة و الأجر، و يترتب على هذا النقل تغيير الفرد للجماعة التي يعمل معها، أو المكان أو الوحدة التنظيمية أو الوردية، و الغرض من ذلك هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه، و ينطوي عادة تغيير التكليف و الذي من شأنه أن يتيح للفرد الفرصة لكي يجد نوع العمل الذي يفضل و يستطيع القيام به بكفاية أكبر.

¹.Sekieu (L.), *Gestion du personnel*, Edition d'organisation, Paris, 1990, p225.

². بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص100.

³. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 207.

⁴. نفس المرجع، ص 208.

قد تلجأ الإدارة لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعهم في أماكنهم الحالية لم يكن صحيحاً.

(4) الموظفون السابقون:1

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل و هذا المصدر أثبت أهميته و جدواه في بعض المؤسسات، و هناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، و إتباع هذه السياسة أكثر وضوحاً في المؤسسات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم و لكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقات الشخصية.

(5) الإعلان الداخلي:2

عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات الخاصة بها و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بها و ينشرون تلك الأخبار خارجها في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

(6) عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء:3

عندما تكون لدى المؤسسة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد تطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمؤسسة.

ثانياً: المصادر الخارجية.

تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. و من أهم الوسائل المستعملة في هذا الاستقطاب للأفراد، تلجأ المؤسسة إلى عدة طرق:

1. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون ،مرجع سابق، ص157.

2. بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص 100 .

3. نفس المرجع، ص 100 .

1) الإعلان:

تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، في وسائل الإعلام، و توضح فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم، و نبذة عن المؤسسة و عنوانها و نشاطاتها. و يعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.¹ و تتم هذه العملية بطرق عدة " ...الإذاعة و التلفزيون، أو عن طريق الإعلان في فقرات طلبات التوظيف الخاصة ببعض الجرائد..."²

و ينقسم الإعلان إلى نوعين هما:

أ) الإعلان التقليدي:³

الإعلان التقليدي يمثل المصدر الشائع للبحث عن عاملين، خاصة العاطلين عن العمل أو الذين يعملون و يرغبون بترك وظائفهم الحالية. و يتميز بكونه يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة و كلفة محدودة. فعلى الرغم من أن الإعلانات مكلفة، إلا أن كلفتها بسيطة مقارنة مع المصادر الأخرى.

ب) الإعلان على شبكة الانترنت:⁴

لقد أصبحت مواقع التشغيل في شبكة الانترنت أحد أهم المواقع التي يتردد عليها مستعملي هذه الشبكة، حيث ارتفع عددها من بضع عشرات سنة 1998 إلى أكثر من 400 موقع، و حسب مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات المتعددة الجنسيات و المؤسسات العائلية فقد وفرت هذه الوسيلة على مسؤولي الموارد البشرية الوقت و التكلفة في الحصول على اليد العاملة المطلوبة، و قد أجمع هؤلاء المسؤولون على فعالية هذه الوسيلة.

2) مكاتب العمل:

إن مكاتب التوظيف على كافة أنواعها تساهم مساهمة ايجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة و العروض منها. بمعنى تسهيل مهمة طالبي الوظيفة في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات و التخصصات المختلفة أو العكس حيث تسهل مهمة

¹. محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 140.

². Peretti (J.M.), op cit, p101.

³. سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 226.

⁴. Giannetti (A.), Caubel (L.), **Recrutement on line les DRH**, Revue personnel, n48, éd NDCP, Mars 2001 p51.

المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين.¹

توفر مكاتب العمل في الجزائر ما يسمى بالبطاقة الزرقاء و هي البطاقة التي يقدم من خلالها المتخرجين الجدد من الجامعات طلبات التوظيف ليوضعوا على لائحة الانتظار و يستدعون حين تتوفر مناصب عمل شاغرة.

و تنقسم مكاتب العمل إلى ثلاث هي:

(أ) مكاتب العمل الحكومية:2

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل، و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. و تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسات الباحثة عن طالبي العمل. فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل. و من الطبيعي أن يتوقع أن يقوم الأشخاص ذوي الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل من هذه المكاتب. لذلك فإن دورها قد ينحصر في توفير العمالة غير الماهرة.

(ب) مكاتب العمل الخاصة:3

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالبا ما يُعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب العمل الخاصة بدور كبير من توفير وقت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إذا أدت واجبها بشكل جيد. و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة. و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

(ج) مكاتب العمل المتخصصة:4

هذه هي فئة خاصة من المكاتب المتخصصة التي أخذت تظهر في الدول المتقدمة، و منها ما تسمى بمراكز التقييم (أو مراكز التخمين).

إن مركز التقييم (أو التخمين) هو مركز استشارات إدارية يتخصص بمساعدة المنظمات في تطوير العاملين، خاصة القيادات العليا الإدارية و الفنية المهمة، كما يتولى مهمات المساعدة في

1. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 312.

2. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سابق، ص 159.

3. نفس المرجع، ص 160.

4. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 228.

اختيار هذه القيادات. غالبا ما تلجأ المنظمات الكبيرة إلى هذه المراكز لمساعدتها في اختيار مرشحين لوظائف بالغة التعقيد و الحساسية، و التي يشكل المرشحون لها فئة محدودة جدا، و يشكل مركز التقييم موقعا ذا أهمية خاصة لاستقطاب عاملين من مؤسسات منافسة.

(3) الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالمؤسسة:1

يعد من المصادر المألوفة التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية و على الأخص في حالة الندرة، أو بالنسبة لبعض التخصصات أو المهارات. و تكمن فائدة هذا المصدر في الحصول على موارد بشرية من مستوى اجتماعي مقارب لمستوى العاملين فيها، هذا فضلا عن نمو روح الألفة و التعاون بين صفوف العاملين بسبب تجمع عدد من الأصدقاء و المعارف. و تلجأ المؤسسة في العادة عند اعتمادها على هذا المصدر في إعداد برنامج يدعى "ببرنامج الاستفسار من الموظف أو العامل" يتم بموجبه سؤال العاملين في المؤسسة إما شفها أو عن طريق إعلان داخلها، يشير إلى تخصيص مكافآت للفرد الذي يتقدم بمعلومات صحيحة و مفيدة يعرفها عن أفراد لديهم مهارات جيدة و معينة، من أجل ترشيحهم لشغل بعض الوظائف أو الأعمال في المؤسسة. لقد أثبت هذا المصدر بأنه ذو تكلفة منخفضة في استقطاب الموارد البشرية، و يوفر حصيلة جيدة من المعلومات عن المستقبين بدرجة عالية من الثقة.

(4) المدارس و الكليات:

مع التطورات التقنية السريعة و ظهور المفاهيم الإدارية و التسويقية و المالية المعاصرة التي انعكس تأثيرها على تطوير أساليب العمل، أصبحت المؤسسات بوجه عام و الصناعية بشكل خاص، بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة تأهيلا علميا و مهنيا، لتتمكن من مسايرة هذا التطور و التكيف معه. و تعد الجامعات و المعاهد المتوسطة و المدارس المهنية، مصدرا أساسيا تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية.²

لذا فمن الممارسات الشائعة التي تستخدمها المؤسسات الخاصة و العامة للاستقطاب، هي الاستقطاب من الكليات و الجامعات. و عادة ما تقوم الجامعة بتحسين أنشطة الاستقطاب. و بصفة عامة فإن المؤسسات ترسل فرد أو أكثر من الأفراد القائمين بالاستقطاب إلى الجامعة لإجراء المقابلات المبدئية، و في حالة توافر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد، فإنه يتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية "بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص292.

² نفس المرجع، ص 290.

و في حالة استخدام الاستقطاب من الجامعات فلا بد أن تأخذ إدارة الموارد البشرية عدة خطوات من شأنها ضمان المعرفة الصحيحة و الكافية للقائم بالاستقطاب بالمؤسسة، و بالوظيفة المراد شغلها، أيضا ضمان فهمهم و استخدامهم للمهارات الفعالة للمقابلات.¹

(5) النقابات العمالية:2

إن المؤسسات ذات العلاقات الوطيدة بالاتحادات و النقابات، يجب أن تعتمد على هذه النقابات فيما يتعلق بمشكلة توفير الأفراد، على الأقل يمكنها ذلك من توفير في التكاليف. إن قوة العمل المنظمة في هيئة اتحادات أو نقابات معينة تشكل مصدرا هاما من مصادر القوى العاملة، و التي يجب أن تدركها المؤسسة عند قيامها بالبحث عن الأفراد اللازمين.

(6) التأجير:

يتم هذا الأسلوب في فترات النشاط، حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من الأفراد بالساعة أو اليوم، و قد شاع استخدام هذا الأسلوب في المكاتب الإدارية، و بهذا الأسلوب تضمن المؤسسة الحصول على الفرد المدرب و في نفس الوقت تتجنب الآثار المترتبة عن تعيينه بصفة دائمة، و هي المتعلقة بالمعاش و التأمينات و غيرها من المزايا الأخرى.

(7) المتقدمين لطلب العمل (الطلبات الشخصية):3

تستلم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بين الحين و الآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها، يطلبون و يرغبون العمل فيها، دون أن تكون قد قامت بالاتصال بهم و استقطابهم مسبقا، و يكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العلمي، و خبراتهم و مهاراتهم... إلخ، هذه الطلبات يجب ألا تهمل و لا يقلل من أهميتها، فهي أحد المصادر التي يمكن أن تحصل منها المؤسسة على حاجتها من الموارد البشرية، و خاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل فيها بمحض إرادتهم و رغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم و رغبتهم بالعمل فيها.

(8) الإقامة و التدريب:4

الإقامة و التدريب هما وسيلة تدريب الطلبة بإشغال وظائف ووقتية توفر الكثير من المؤسسات

1. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 113.

2. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 313.

3. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 293.

4. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 231.

فرصا لتدريب الطلبة لديها، و تستخدم هذه الفرص لتشخيص المتدربين الجيدين.

أي أن كل من الإقامة و التدريب يمثلان وسيلة استقطاب مفيدة، حيث يمكن للمؤسسة أن تتعرف على مؤهلات المتدرب بدون أن تتكبد تكاليف البحث عنه. فإذا وجدت المتدرب يتمتع بالمؤهلات التي تحتاجها، تعرض عليه العمل الدائم.

المطلب الثاني: مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب.

أولاً: مزايا و مساوئ الاستقطاب الداخلي:

(1) مزايا الاستقطاب الداخلي:

يتميز الاستقطاب الداخلي بعدة مزايا منها:¹

- ❖ المؤسسة يكون لديها فكرة جيدة عن مواطن القوة و الضعف في أفرادها. و إذا كانت المؤسسة لديها مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يمكن استقطاب الأفراد من خلالها. و بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحاً لها، و كذلك يمكنها التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعدادها و تأهيله للترقية
- ❖ ليس فقط المؤسسة هي التي تعلم أكثر عن أفرادها، و لكن أيضاً الأفراد يعلمون أكثر عن مؤسستهم و كيفية تشغيلها. و لذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.
- ❖ الاستقطاب من الداخل له تأثيراً إيجابياً على دافعية و معنوية الأفراد، عندما تخلق فرص ترقية أو تمنع الاستغناء عن الأفراد. فعندما يعلم الأفراد أن المؤسسة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، فإن هذا سيكون له تأثيراً إيجابياً على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من خارج المؤسسة.
- ❖ زيادة حجم استثمار المؤسسة في مواردها البشرية. و الاستخدام و الاستفادة من قدرات الأفراد العاملين بها، مما يحسن عائد المؤسسة على استثماراتها.

(2) مساوئ الاستقطاب الداخلي:

أهم المساوئ المرتبطة بالاستقطاب الداخلي نجد:²

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 106.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة-، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، 2004، ص 70.

❖ العاملين من الداخل الذين يتقدمون لشغل الوظائف المعلن عنها، ثم لا يحصلون عليها قد يصابون بالإحباط.

❖ المديرين قد يضطرون إلى مقابلة كل المرشحين للوظيفة من داخل المؤسسة مع العلم المسبق بعدم صلاحيتهم للتوظيف، مما قد يتسبب في ضياع الوقت و الجهد.

❖ أحيانا يصعب على العاملين تقبل مدير جديد لهم كان حتى وقت قريب يعتبر مجرد زميل لهم.

❖ هناك قابلية للمرشحين من الداخل لإبقاء الوضع على ما هو عليه و عدم التجديد و الابتكار.

ثانيا: مزايا و مساوئ الاستقطاب الخارجي:

(1) مزايا الاستقطاب الخارجي:

يتميز الاستقطاب من الخارج بعدة مزايا منها:¹

❖ كبر الوعاء الذي يضم المواهب عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط.

❖ عند استقطاب فرد من الخارج، يأتي بوجهات نظر و أفكار و رؤى جديدة تفيد المؤسسة.

❖ تعيين الأفراد الفنيين، أو الإداريين أو ذوي المهارات العالية، يكون أرخص و أسهل في

حالة التعيين من الخارج، و يرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد

إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المؤسسة، لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحيانا

أكثر فائدة خاصة إذا كانت المؤسسة تطلب هذه المهارات بصورة فورية.

❖ كذلك الاستقطاب من الخارج يزود المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد

الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الموارد

البشرية.²

(2) مساوئ الاستقطاب الخارجي:

كما يتميز الاستقطاب الخارجي بعدة مزايا فهو لديه عدة مساوئ منها:³

❖ صعوبة جذب و تقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.

1. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 108.

2. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 285.

3. راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 109.

- ❖ احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل و للتكيف مع المؤسسة، مما يسبب لها مشاكل.
- ❖ الاتجاه للتعيين من الخارج يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بأدائه.
- ❖ احتمال تعيين موارد بشرية من خارج المؤسسة لا تنطبق عليها بعض الشروط و الموصفات المطلوبة.

المبحث الثالث: مفهوم الاختيار: معايير و خطواته.

المطلب الأول: مفهوم الاختيار:1

يعد الاختيار الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المؤسسة التي سينتمي إليها و يحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المؤسسة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، لذا فإنها وسيلة اختيار الفرد من أفضل البدائل المتاحة له فيها إذا كانت أمامه عدة فرص للتوظيف. في الوقت ذاته يعد القرار فرصة اختيار للمؤسسة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين لوظائف فيها و بالتالي تحديد من منهم الأكثر تأهيلاً من حيث المهارات و القدرات و المعارف. فعلى هذا الأساس يعد قرار الاختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المؤسسة و في ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية. و يمكن تلخيص تعريف عملية الاختيار كما يلي:

" إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح"

و الاختيار كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعتين من العوامل نلخصها بالآتي:

أولاً: مجموعة العوامل الداخلية:

و هي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة و عملية الاختيار ذاتها و تشتمل على الآتي:

أ) نوع و طبيعة المؤسسة:

تتأثر عملية الاختيار بنوع و طبيعة المؤسسة، إذ أن العمل الذي تمارسه المؤسسة (صناعي- سلعي أو صناعي- خدمي) يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار، فالوظائف الصناعية-الفنية

¹. خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق،(ص-ص)(114-115).

تتميز بدقة أوصافها الوظيفية مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة و خصائص الشخص و إتباع إجراءات اختيار مختصرة في غالب الأحيان. أما بالنسبة للوظائف الخدمية فإن أوصافها الداخلية من النوع الذي يخضع للتغير كما أن الوظيفة تخضع للتغير في مهماتها و نشاطاتها.

(ب) استخدام التقنيات الحديثة:

حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار و على نتائجها، إذ أن استخدام الحساب الآلي و المقابلات الذاتية جعل عملية الاختبار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى استخدام التقنيات الحديثة، و تجدر الإشارة إلى أن استخدام مثل هذه التقنيات شائع في مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم، إذ أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر من المؤسسات الصغيرة.

(ج) الوقت المتاح أمام المؤسسة:

كلما كان الوقت المتاح أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار أكبر كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة و دقيقة و كلما كانت نتائج العملية أكثر دقة. و تجدر الإشارة إلى أن للوقت كلفة فعلى المؤسسات أن لا تستغل وفرة الوقت مما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة عمليات الاختيار.

ثانيا: مجموعة العوامل الخارجية:

و هي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية و تشمل على:

أ- خصائص سوق العمل من حيث الطلب و العرض و التركيبة العمرية و الخصائص المهارية للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المؤسسة لإجراء عملية الاختيار، كما كلما كانت الخصائص المهارية لسوق العمل من النوعية الجيدة (مخرجات الجامعات و المعاهد و المدارس) كلما كانت عملية الاختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة.

ب- الشروط و المستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين و الأنظمة و اللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق...إلخ.

ج- شروط نقابات و اتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على المؤسسات.

المطلب الثاني: معايير الاختيار.

تتم عملية الاختيار طبعا لعدة معايير تحددها المؤسسة بناءا على مواصفات شاغل الوظيفة عند مستوى معين من الأداء، و في الواقع متطلبات الوظيفة هي أدنى ما يمكن انتظاره من المترشحين، لذلك تستعمل المؤسسة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين. و يعتبر تعريف هذه العوامل مهما جدا لأن الهدف الأساسي من وجودها هو تقليل خطر اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية.

و من أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:¹

1- المستوى الأكاديمي:

لكل وظيفة مستوى تعليمي محدد، و تخصص معين، ينمان عن القدرات الحالية- من التعليم- و التي يمكن عن طريق التدريب المناسب تحويلها إلى مهارات أدائية.

2- اللياقة البدنية:

تحتاج بعض الوظائف إلى مستويات راقية من المطابقات البدنية للأداءات الوظيفية، كقوة الذراعين مثلا، و كمستوى طول معين، و كقوة تحمل...و ما إلى ذلك.

3- السمات الشخصية:

يمكن تقسيم السمات الشخصية إلى قسمين: داخلي و خارجي و كليهما بمثابة الكل المتكامل في إفراز سلوكيات الفرد.

أ) السمات الداخلية:

توفر الدافعية للعمل، مع اتساق في مكونات الشخصية، و الاتزان الانفعالي، و تحري الصدق و الوضوح و الشفافية.

ب) السمات الخارجية:

العناية بالمظهر، و التصرفات السليمة، و التفاهم و التعاون، و الابتسامة...و في بعض الوظائف هناك متطلبات مثل مستوى الجمال و الأناقة للسيدات، و التناسق و المظهر الحسن و الشياكة.

4- المعرفة و الخبرة السابقة:

مدى توفر المعارف الحياتية، و مستوى الثقافة العامة، و مستوى الثقافة الخاصة في مجالات

¹. محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، (ص- ص)(145-146).

الأداء، و عدد سنوات العمل السابقة في نفس المجال، إذا كانت من مصوغات التعيين.

5- التزكية:

قد تحتاج بعض الوظائف إلى خطابات تزكية للفرد المرشح، و ذلك من أستاذه، أو من الأفراد ذوي الحيثية في المجتمع، و التي درج عليها بعض المجتمعات و أطلقوا عليها اسم الواسطة، و هناك عدة مؤسسات تأخذ بها و بسببها يضيع حقوق عدد كبير من المتقدمين للعمل من ذوي الكفاءات العالية.

المطلب الثالث: خطوات الاختيار.

يوجد العديد من الجوانب الخاصة بالفرد التي ينبغي قياسها بدقة، و تكمن الصعوبة في قياس الجوانب السيكولوجية، و بذلك نجد أن قياس و تقييم شخصية الفرد من الوسائل المعقدة، و لكنها من المحددات الأساسية للنجاح في العمل.

و فيما يتعلق بعملية الاختيار، يوجد العديد من الأساليب المختلفة للحصول على المعلومات بالمعيار الخاص بالوظيفة، و رغم عدم وجود إجراء موحد مستخدم في المؤسسات في مجال عملية الاختيار، إلا أننا نعطي بيانا بالخطوات الشائعة الاستخدام في مجال الاختيار:

1- المقابلة المبدئية:1

هي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة، و الغاية منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعين التي لا غنى عنها و الظاهرة للعين المجردة في المتقدمين. و في هذه المقابلة يسأل المتقدمين عادة عن سبب تفضيلهم للعمل في المؤسسة، و الدافع الذي حفزهم للعمل بشكل عام، و الوظيفة المتقدمين لها بشكل خاص، كما يسألون عن رغباتهم و ميولهم العامة. فمن خلال تقييم المعلومات المجموعة، يكون بالإمكان غربلة المتقدمين و استبعاد بعضهم و قبول الباقي، ليستمروا في عملية الغربلة و الدخول في عملية الاختيار اللاحقة.

2- ملأ طلب الاستخدام:2

يلاحظ وجود نوع من التجانس بين طلبات الاستخدام أو التوظيف بمختلف المؤسسات، و يرجع ذلك إلى أن هذه الطلبات تشتمل على البيانات الأساسية التي تهتم المؤسسات بمعرفتها عن المتقدم للوظيفة حتى يمكن مقارنتها بمواصفات العمل. و يتضمن طلب الاستخدام عدة بنود مثل اسم المتقدم

1. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 327.

2. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 215.

و الجنس و السن، و الخبرة السابقة، و الدرجة العلمية، المصادر التي يمكن الرجوع إليها للتحقق من المعلومات.

3- التحري عن طالب الوظيفة:1

يرى البعض أنه بالرجوع إلى بعض الأفراد ذوي العلاقة بالمتقدم للوظيفة و من غير الأقارب، فإنه يمكن الحصول على معلومات عن شخصية المتقدم يصعب الحصول عليها من خلال المقابلات أو الاختبارات السيكولوجية، حيث يتم الاتصال بالأفراد أو الجهات التي ذكرت الاستخدام للاستعلام عن الفرد المتقدم للعمل.

4- الاختبارات السيكولوجية:2

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توافر الشروط العامة الواجب توافرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية، تبدأ خطوة تالية هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين و للتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة. و ينظر البعض إلى الاختبارات باعتبارها الوسيلة الموضوعية للاختبار على أساس الجدارة و الصلاحية دون التأثير بالنواحي الشخصية و الاجتماعية و البعد عن التحيز و المحاباة الشخصية، كما أنها تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة و بذلك تحقق عمليات الاختبار أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات و احتياجات الوظيفة.

5- المقابلة مع طالب الوظيفة:3

و تبدأ هذه الخطوة بعد استكمال الاختبارات و استبعاد الأفراد الذين فشلوا فيها و يخضع الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات بنجاح إلى المقابلة لغرض اختيار الكفؤين منهم. و المقابلة في مجال اختبار الأفراد عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه يجري فيها تبادل المعلومات و الآراء في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المؤسسة لغرض اكتشاف المزايا و الصفات الايجابية و السلبية لدى الطرف الثاني المتمثل في الراغبين في العمل في المؤسسة.

6- الفحص الطبي:4

قبل المباشرة في العمل يطلب من المرشح تقديم كشف طبي يثبت فيه بأنه سالم من الأمراض

1. نفس الرجوع السابق، ص 219.

2. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سابق، ص 174.

3. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 124.

4. نفس المرجع، ص 130.

السارية و العاهات و يتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء عمله بنجاح. تتطلب بعض الوظائف حداً أدنى من اللياقة الطبية مثل الوظائف الكتابية و الخدمية البسيطة في حين هناك وظائف تحتاج إلى لياقة طبية عالية، و في حالة المرشح الكشف الطبي يكون مؤهل للمباشرة في إشغال الوظيفة المرشح لها. أما في حالة فشله في هذه المرحلة فيعتبر من غير الصالحين لإشغاله الوظيفة الشاغرة بالرغم من اجتيازه مراحل الاختبار السابقة.

7- قرار التعيين:1

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة و تحت إشراف مشرفين مختلفين يطلبون بتقارير عن أداء و سلوك المتقدم في نهاية الفترة. فعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان الذي يناسب الفرد. و التناسب لا يحدد بشكل اعتباطي و إنما يقوم على أساس أفضل موائمة بين متطلبات الوظيفة و مؤهلات الفرد و مدى إيفاء بمتطلبات الوظيفة. اعتماداً يفترض أن تكون التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين. فالخطأ في التقرير يعرض المؤسسة إلى مخاطرة اختيار شخص غير مؤهل و لا يمكن الاستغناء عنه، حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المؤسسة و الفرد لا يمكن

فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه، و هكذا أمر يتطلب من المؤسسة الدخول بإجراءات قانونية قد تكون في غنى عنها لو كان تقرير المشرف غير دقيق.

8- استلام العمل:2

بعد المرور في الخطوات السابقة، و بنجاح الفرد في الكشف الطبي يتم إلحاقه بالوظيفة، و تعتبر هذه المرحلة توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته و الرئيس المباشر له، و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و العادات و الأعراف و إجراءات و أنظمة العمل.

تتولى إدارة الأفراد من جانبها تعريف الفرد بالمؤسسة و منتجاتها، و قد يتم ذلك بالاستعانة ببعض الأفلام، لبيان التطور التاريخي للمؤسسة و العمليات الإنتاجية و أيضاً المزايا التي تمنحها للعاملين بها و الرعاية الصحية و غيرها من الخدمات.

و بعد المرحلة السابقة يتطلب الأمر الدخول في مرحلة الاستلام الفعلي و مزاولة العمل و هذه

1. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص121.

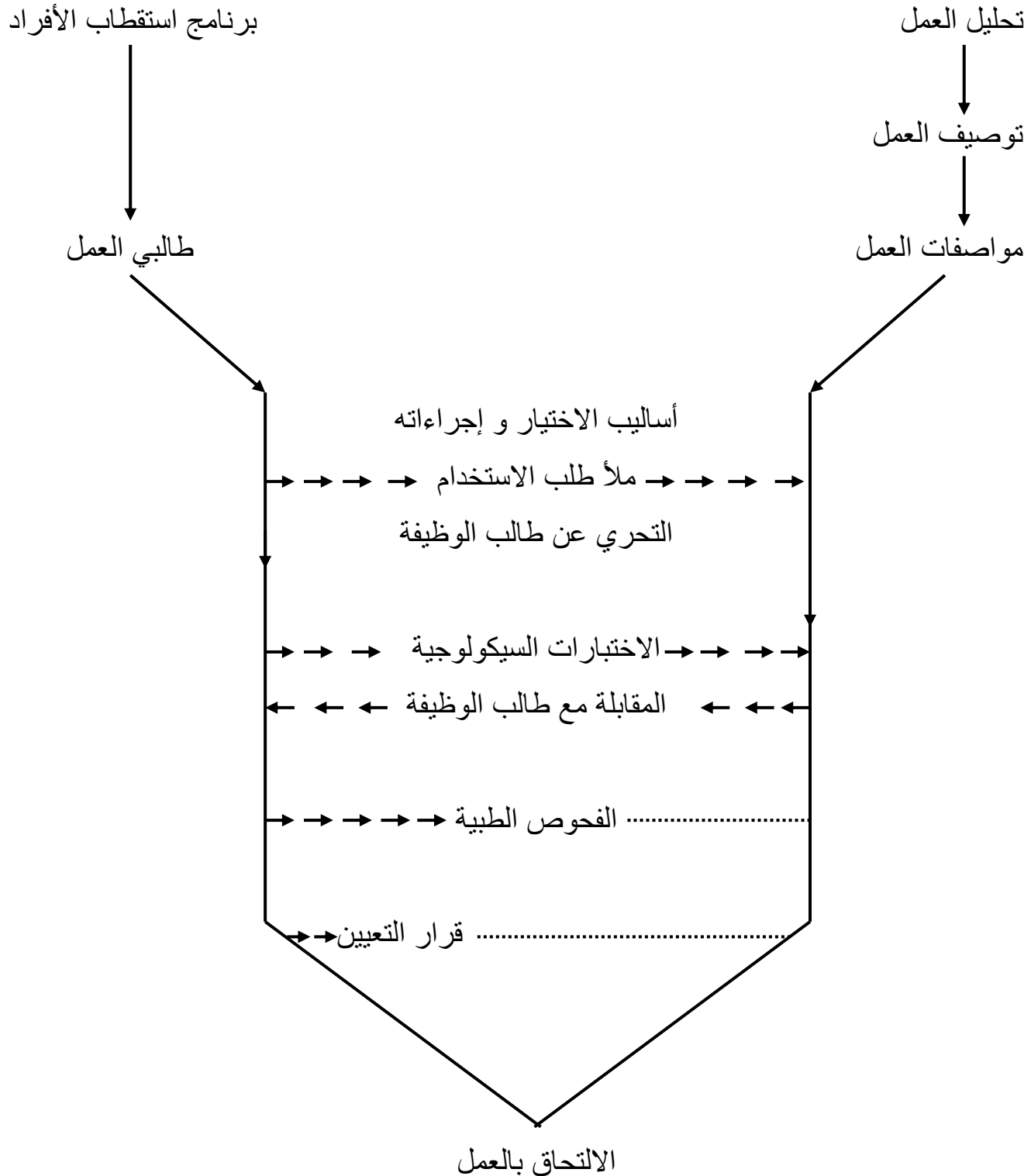
2. حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص221.

من اختصاص الرئيس المباشر للموظف الجديد، و إذا كان الرئيس مشغولا فقد يفوض أقدم الأفراد بالإدارة أو القسم للقيام بهذه المهمة، و يتطلب هذا متابعة و تدريب الفرد على العمل و تقييم أدائه.

المطلب الرابع: طبيعة عملية الاختيار و التعيين.

يوضح الشكل التالي إطار و إجراءات الحصول على الأفراد.

شكل رقم 06: إطار و إجراءات الحصول على الأفراد.



المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص213.

يتضح من الشكل ضرورة توافر ثلاثة جوانب هي:

❖ لابد من وجود قرار إداري للتعيين.

❖ لابد من وجود معيار لاختيار الفرد الملائم للعمل بمقارنة هذا المعيار بالمتقدم

أو الراغب بالعمل.

❖ وجود متقدمين لشغل الوظائف.

تشتمل عملية الاختيار على عدد من الخطوات، و في كل خطوة يتم استبعاد الأفراد الغير

ملائمين لشغل المناصب الشاغرة.

تعتبر عملية تقييم قدرات الفرد من أصعب الأعمال، و لا يوجد مدخل محدد من هذه الناحية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول بأنه إذا أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغ غاياتها يجب أن تتوافر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية، لذلك يستلزم منها تبني استقطاب قوى فعالة قائمة على إجراءات و أساليب جيدة، و يظهر من كونها تحافظ على دوام التموين بالموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة المطلوبة من قبل المؤسسة، و للحصول على هذه الموارد البشرية تعتمد على مصادر داخلية و خارجية، و اللجوء إلى إحدى المصادر يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المؤسسة و ظروفها و إمكانياتها و من ثم فإن استقطاب الفرد الكفء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المؤسسة و كل هذه الخطوات تسمح بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الفصل الخامس:
الاستثمار الأجنبي
في الجزائر

تمهيد:

شهد الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تحولات و تغيرات هامة أملتھا الظروف و التحولات التي شهدتها كل من الساحتين الوطنية و الدولية و هذا على كافة الأصعدة الاقتصادية، الإيديولوجية، السياسية...، فنجدھا عادة الاستقلال قد تبنت استراتيجية وفق نظرة اشتراكية قائمة على أساس التخطيط المركزي و هيمنة القطاع العام على الاقتصاد، لكن سرعان ما بدأت هذه الاستراتيجية تكشف عن بوادر الضعف و الاختلال و هذا ابتداء من سنة 1986 بفعل الأزمة النفطية المعاكسة و تأثيرها السلبي على الاقتصاد الجزائري الذي دخل في أزمة حادة دفعت بالجزائر ابتداء من مطلع التسعينات إلى تبني خيار اقتصاد السوق كبديل للاقتصاد الموجه.

و قد رافق هذا التحول قيام الجزائر بجملة من التدابير و الإصلاحات الاقتصادية المتتالية و الواسعة و التي مست جميع جوانب النشاطات الاقتصادية بمختلف القطاعات، و التي بدأت معالمها منذ سنة 1986، أو التي جاءت في إطار الاتفاقيات المبرمة مع صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

كما أن مسار الإصلاحات لم يتوقف بإنهاء تطبيق برامج التعديل الهيكلي سنة 1986 الذي طبق من قبل الجزائر تحت إشراف صندوق النقد الدولي، بل لازال التغير مستمر و متواصل إلى حد اليوم و إن الاقتصاد الجزائري يشهد حاليا انفتاحا متزايدا على العالم الخارجي، حيث قامت بسن تشريعات تمنح حوافز مغرية للمستثمرين الأجانب بإزالة كل القيود و الحواجز التي تقف في طريقهم، فوضعت قوانين استثمار و التي من خلالها تم تقديم ضمانات واسعة للمستثمرين الأجانب و المحليين على السواء.

سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الاستثمار الأجنبي في الجزائر، و كذا تبيان أهم التدابير التي قامت بها الجزائر خاصة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق.

المبحث الأول: مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر و دوافعه.

شهدت الساحة الجزائرية منذ الاستقلال تحولات و تغيرات هامة أملتتها الظروف و التحولات التي كانت على الساحتين الوطنية و الدولية و هذا على كافة الأصعدة الاقتصادية، الأيديولوجية والسياسية، و حتى التخطيط المركزي و هيمنة القطاع العام على الاقتصاد مع التركيز على الصناعات الثقيلة و استبعاد الاستثمار الأجنبي، .

المطلب الأول: تعريف الاستثمار و أنواعه.

أولاً: تعريف الاستثمار.

هناك عدة تعاريف للاستثمار نذكر منها:

❖ هو: " الإنفاق على الأصول الرأسمالية خلال فترة زمنية معينة، بمعنى الإضافة إلى أصول المؤسسة و تشمل المعدات و الآلات... الخ، و الإصلاحات الجوهرية التي تؤدي إلى إطالة عمر الآلة و غيرها من الأصول أو زيادتها، و بالتالي فهو بذلك يعتبر الزيادة الصافية في رأس المال الحقيقي للمجتمع".¹

❖ و يعرفه "عليوش قربوع كمال" على أنه " كل اكتساب لأموال من أجل الحصول على منتج أو استهلاكه".²

❖ و يعرفه المفكرون الليبراليون و على رأسهم (Y – Bénard et J – Ccolli) على أنه: " حيازة وسائل الإنتاج... هو استخدام الدخل و تحويله إلى سلع تجهيزية".³

❖ في حين يرى الماركسيون أصحاب التوجه الجديد أن الاستثمار هو: " عبارة عن اتفاق يتم من مقاول بغية تجديد أو تطوير الجهاز الإنتاجي و الذي يفسر انتقال الرأسمال النقدي إلى الرأسمال الإنتاجي".⁴

فمن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الاستثمار هو مجموعة التضحيات التي من شأنها زيادة الدخل و تحقيق الإضافات الفعلية إلى رأس المال الأصلي من خلال امتلاك الأصول التي تولد العوائد، نتيجة تضحية الفرد بمنفعة حالية للحصول عليها مستقبلاً بشكل أكبر من خلال الحصول على تدفقات مالية مستقبلية آخذاً بعين الاعتبار عنصري العائد و المخاطرة.⁵

¹ هيكل عبد العزيز فهمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1985، ص 956.

² كمال عليوش قربوع، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 02.

³ Bénard (Y.), Ccolli (J.), *Vocabulaire économique et financier*, édition de Seuil, Paris, France, 1976, p 36.

⁴ Nouveau dictionnaire économique et social, édition social, Paris, France, 1981, p 50.

⁵ صيام أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للطباعة، عمان، 1997، ص 19.

ثانياً: أنواع الاستثمار

لقد تعددت أنواع الاستثمار، باعتباره يمكن أن يكون خاص أو استثمار شركات أو استثمار حكومي (تموله الحكومات)، حيث يصنف إلى نوعين رئيسيين وهما الاستثمار الحقيقي و الاستثمار المالي.

فالاستثمار الحقيقي يتمثل في كل الاستثمارات التي تؤدي إلى الزيادة في رأس مال المجتمع، بمعنى زيادة طاقته الانتاجية ك شراء أو اقتناء الآلات و المعدات و المصانع الجديدة...الخ، أما الاستثمار المالي فهو يعبر عن الاستثمارات التي لا يترتب عنها سوى انتقال الملكية للسلع الرأسمالية من طرف لآخر دون إحداث زيادة في الطاقة الانتاجية للمجتمع، ك شراء الأسهم و السندات و غيرها من الأوراق المالية.

فكما يكون الاستثمار محليا (داخل الدولة) يمكن أن يكون أجنبيا (دوليا)، فالاستثمار الأجنبي باعتباره نوع من أنواع الاستثمار " يتم خارج موطنه بحثا عن دولة متلقية سعيا وراء تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية و المالية و الاجتماعية و السياسية سواء لهدف مؤقت أو لأجل محدد أو لأجل طويلة، و قد يكون هذا الاستثمار مباشرا أو غير مباشر، ملكا لدولة واحدة أو لعدة دول أو مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات.¹

و ينقسم الاستثمار الأجنبي إلى نوعين:

❖ الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

و يسمى كذلك الاستثمار في محفظة الأوراق المالية، و يقصد به شراء الأسهم و السندات من الأوراق المالية²، بمعنى آخر يتمثل هذا النوع من الاستثمار بقيام الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين المقيمين في دولة ما بشراء سندات أو أسهم لشركات قائمة في دولة أجنبية مع عدم اهتمامهم بدرجة النفوذ من رقابة و سيطرة، بل ينصب الاهتمام بالمحفظة على سلامة رأس مالهم و زيادة قيمة الأوراق المالية التي يملكونها.

❖ الاستثمار الأجنبي المباشر:

و على عكس الاستثمار المحفظي فهذا النوع من الاستثمار الأجنبي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو لكل المشروع، هذا فضلا عن قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع و رقابته مع

1. النجار فريد، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص 23.

2. جيل برتن، الاستثمار الدولي، ترجمة مقلد علي، منشورات عويدات، بيروت، ط 2، 1982، ص 10.

المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته على إدارته و تنظيمه في حالة ملكيته المطلقة للمشروع.

و تسعى الدول النامية إلى اجتذاب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة و ذلك لعديد المزايا التي تترتب عليها من تحويل للأموال و نقلا للتكنولوجيا و الخبرات الفنية و غيرها، على عكس الاستثمارات في المحفظة التي أصبحت عرضة للتطورات نتيجة للأزمات المالية.

و سوف نتعرض الآن بالتحليل إلى موضوع الاستثمار الأجنبي المباشر لأنه هو محل دراستنا.

المطلب الثاني: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر و أشكاله.

يحظى الاستثمار الأجنبي المباشر باهتمام كبير من طرف الدول المضيفة (خصوصا الدول النامية)، و لذا سنتطرق بالتفصيل إلى تعريفه و أشكاله

أولاً: تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر.

لقد تعددت التعاريف حول الموضوع و سنتطرق إلى أهمها فيما يلي:

❖ يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر حسب مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية: " استثمارات تشمل علاقة طويلة الأجل، و تعكس المصلحة الدائمة و السيطرة على كيان مقيم في أحد الاقتصاديات (المستثمر الأجنبي المباشر أو المشروع الأم)، في أحد المشروعات المقيمة في أحد الاقتصاديات غير اقتصاد المستثمر الأجنبي المباشر أو المشروع التابع للفرع الأجنبي".¹

❖ يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر حسب صندوق النقد الدولي: "ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر و تنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر و المؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".

❖ و حسب المنظمة المشتركة للتنمية الاقتصادية: " ذلك الاستثمار القائم قصد تأسيس روابط اقتصادية دائمة مع المؤسسات، حيث أنه يعطي الفرصة للقيام بالأثر الحقيقي على تسيير المؤسسات المذكورة عن طريق:

✓ إنشاء أو توسيع ملحقة، فرع،... الخ.

✓ المساهمة في مؤسسة جديدة أو قائمة من قبل.

¹. ديفيد ولاس، التنمية الصناعية المستدامة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 1997، ص 74.

✓ احتلال كامل لمؤسسة قائمة.

❖ ويرى "جيل برتن" الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "يستلزم السيطرة (الإشراف) على المشروع بحيث يأخذ هذا الاستثمار بشكل إنشاء مؤسسة من قبل المستثمر وحده أو بالمشاركة المتساوية أو غير المتساوية، كما أنه يأخذ شكل إعادة شراء كلي أو جزئي لمشروع قائم".¹

❖ ويرى "ريموند برنارد" الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "يعبر عن مساهمة رأسمال مؤسسة في مؤسسة أخرى، يتم ذلك بإنشاء فرع لها في الخارج أو الرفع من رأسمالها، أو قيام مؤسسة أجنبية رفقة شركاء أجانب، أو هو وسيلة تحويل الموارد الحقيقية و رؤوس الأموال من دولة إلى دولة أخرى، و خاصة عند الابتدائية أي عند إنشاء المؤسسة".²

❖ ويرى "هيكل عبد العزيز فهمي" الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه: "استثمار شركات مقيمة في إحدى الدول في شركات أخرى مقيمة في دول أخرى بشراء هذه الشركات أو إنشاء شركات جديدة و تزويدها برأسمالها الأساسي أو بزيادة رأسمال شركات موجودة أصلا، و يتضمن هذا المعنى إشراف المستثمر و تدخله في إدارة الشركات التي يستثمر فيها أمواله".³

ثانيا: أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر.

نستطيع أن نقسم الاستثمار الأجنبي إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1. الاستثمار المشترك:

لقد كانت آراء بعض الاقتصاديين حول الاستثمار المشترك كما يلي:⁴

— يرى "كولد Kolde" أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، و المشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، الخبرة و براءات الاختراع أو العلامات التجارية... الخ.

¹. جيل برتن، مرجع سابق، ص 04.

². Bernard (R.), **Economie Financière Internationale**, ED PUF, Paris ? France, 1997, p 91.

³. هيكل عبد العزيز فهمي، مرجع سابق، ص 246.

⁴. أبو قحف عبد السلام، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، (ص - ص) (15 - 16).

و يرى "تيربسترا Tirpistra " أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية، و يكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه.

و يرى "ليفنجستون Livingston " أنه يعتبر استثمرا مشتركا في حالة اشتراك طرف أجنبي أو أكثر من طرف محلي (سواء كان مؤسسة وطنية قائمة أو غير ذلك) للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو قديمة أو تنمية السوق أو أي نشاط إنتاجي آخر سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا.

2. الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

و تتمثل في قيام الشركات المتعددة الجنسيات بإنشاء فروع لها للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، على أن تكون لها الحرية الكاملة و التحكم في هذه النشاطات، و يعتبر هذا النوع من الاستثمارات الأكثر تفضيلا لدى الشركات المتعددة الجنسيات.¹

3. أشكال جديدة أخرى للاستثمار المباشر:

على الرغم من أن المستثمر الأجنبي في هذا الشكل من الاستثمار لا يكون مالكا لكل أو جزء من مشروع الاستثمار، كما أنه لا يتحكم في إدارته أو تنظيمه إلا أنه يفضل هذا الشكل من الاستثمار لأنه يستخدم كوسيلة للتعرف على و قياس مدى ربحية السوق المرتقب و استقراره، و تجدر الإشارة هنا إلى أن التركيز على تناول هذا الشكل دون غيره يرجع إلى عدة أسباب من أهمها شيوع استخدامه و فعاليته في تسهيل مهمة الشركة متعددة الجنسيات في التقدم إلى مرحلة الاستثمار المباشر في الإنتاج، كما أن هذا الشكل يوفر فرصة التواجد أو التمثيل الملموس للشركة المعنية بالدول المضيفة.

المطلب الثالث: دوافع الاستثمار الأجنبي.

تختلف دوافع الاستثمار الأجنبي ما بين المستثمرين الذين يستثمرون خارج بلدانهم و ما بين البلدان التي تستقبل هؤلاء المستثمرين.

¹. نفس المرجع، ص 20.

أولاً: دوافع المستثمر الأجنبي:

إن أهم دوافع المستثمرين الأجانب تتلخص فيما يلي:¹

أ. طبيعة النشاط الاقتصادي و التجارة: تلعب طبيعة النشاط الاقتصادي والتجاري دوراً مهماً في دفع المستثمر إلى مزاولة نشاطه عبر الحدود الوطنية. إذ أن هناك بعض أنماط النشاط السريعة التلف التي تستلزم ضرورة قيام المنتج، و لغرض تلافي الإخفاق، بالبحث عن أسواق استهلاك ملائمة و نقل وحداته الانتاجية و التسويقية أو رأسمال معين إليها و مباشرة الانتاج فيها.

ب. زيادة العوائد: دون زيادة المخاطر التي قد يتعرض لها المستثمر، و تتحقق الزيادة في عائد الاستثمار من عدة أوجه منها: التخلص من تكاليف التصدير أو تخفيض بعض تكاليف الإنتاج خاصة تكاليف المواد الأولية و اليد العاملة.

ج. زيادة المبيعات: مهما كان كبر حجم سوق دولة ما، فإنه يبدو صغير جداً عند مقارنته بالسوق العالمي المتكون من أسواق جميع الدول الممكن التصدير إليها، و بهدف الاستفادة من وفرة الإنتاج بالأحجام الكبيرة فإنه يجب البحث عن أسواق غير السوق المحلي لتصريف فائض الإنتاج الذي لا يستوعبه سوق دولة واحدة. و في حالة عدم توفر هذه الإمكانية أو صعوبتها بسبب ارتفاع تكاليف التصدير أو السياسات المقيدة للاستيراد من طرف الدول الأخرى أو لأسباب أخرى، و هي عديدة، تلجأ الشركة إلى الإنتاج خارج دولتها لتتجاوز القيود السابقة الذكر.

د. تخفيض المخاطر: يتمكن المستثمر من تخفيض المخاطر التي يتعرض لها من خلال الاستثمار في الخارج إذا كان معامل الارتباط بين عوائد استثماراته ضعيفاً ، عكس الاستثمارات المحلية التي عادة ما يكون معامل الارتباط بين عوائدها قوياً نظراً لمواجهتها نفس الظروف ذات الطبيعة العامة.

كما أنه قد تشتد المنافسة الداخلية لدرجة تهديد استمرار وجود شركة ما ، فتنقل هذه الشركة نشاطها أو جزء منه إلى دولة أو دول أخرى لا توجد فيها المنافسة بنفس الحدة " .فرأس المال الأجنبي يحاول بقدر الإمكان توزيع استثماراته في دول و أسواق مختلفة كي يحد من الانعكاسات السلبية للآزمات الاقتصادية التي قد تتعرض لها السوق الواحدة.

¹ . دريد محمود السامرائي، الاستثمار الأجنبي المعوقات و الضمانات القانونية، ط 1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص 76.

هـ. **تحسين الموارد و ضمان توفيرها:** قد يتطلب إنتاج سلعة ما استيراد مواد خامة أو بعض أجزائها من الخارج بكميات كبيرة و بهدف ضمان التدفق المستمر دون انقطاع لهذه المواد و الأجزاء و بالكمية و الجودة و الأسعار المرغوبة، تقوم الشركة المستوردة بإنشاء فرع لها أو تشترك في مؤسسة قائمة في البلد المصدر حسب ما تسمح به لها إمكانياتها الذاتية وتشريعات البلد المضيف للاستثمار.

و. **الاستفادة من المزايا المكانية:** التي تتميز بها اقتصاديات بعض الدول بالإضافة إلى الحوافز التي تقدمها هذه الدول لجلب الاستثمار الأجنبي، و التي تنعكس في انخفاض تكاليف الإنتاج و/أو انخفاض معدلات الضرائب على الأرباح و بالتالي تعظيم عوائد الاستثمار.

ز. **حماية أسواق المستثمر و الرغبة في النمو و التوسع:** يلجأ بعض المستثمرين الذين يتعاملون مع أسواق دول معينة ، عن طريق تصدير إنتاجهم إلى هذه الأسواق، إلى إنشاء مشروعات في هذه الأسواق حتى لا يسبقهم منافسهم إلى ذلك، فهم إن سبقوهم إلى هذه الأسواق سوف يغلقونها في وجوههم و قد تلجأ الشركة إلى إقامة مصنع لها في الخارج إذا ما واجهت منافسة محلية من طرف مستورد بسعر أقل من سعر الشركة .حيث تختار الشركة البلد الذي يتم منه الاستيراد حتى تستفيد هي أيضا من مزايا انخفاض التكاليف و من ثم انخفاض أسعار البيع إلى مستوى منافسيها بالاستيراد .كما أن عجز السوق المحلية عن تحقيق أهداف المستثمر في " النمو و التوسع يؤدي بالضرورة إلى التوجه نحو الاستثمار الخارجي و البحث عن منافذ عبر الحدود الوطنية.

ح. **السياسة الاقتصادية لدولة المستثمر و الرغبة في الهيمنة:** تهتم الدول المتقدمة اقتصاديا بتشجيع شركاتها على الاستثمار في الخارج باعتبار أن هذا الاستثمار يعود بفوائد عديدة على اقتصادها الوطني إذ أنه يؤدي إلى فتح أسواق جديدة أمامها و زيادة حجم تجارتها الدولية و تأمين حصولها على المواد الخام بأسعار معتدلة مما يؤدي في نهايته إلى تحسين وضعها الاقتصادي و زيادة دورها في الحياة التجارية الدولية إن هناك أسباب ظاهرة و أخرى خفية للاستثمار في دول أخرى.

ثانيا: دوافع البلد المضيف:

تسعى مختلف الدول، المتقدمة و النامية، إلى جلب الاستثمار الأجنبي المباشر .و قد أصبحت تتنافس عليه حتى تلك الدول التي اتخذت موقفا معاديا لهذا النوع من الاستثمار خلال العقود السابقة

ستينيات و سبعينيات القرن العشرين .-و يعود هذا إلى أسباب عديدة تتنوع بتنوع الدول و اختلاف أوضاعها خصوصا الاقتصادية منها .و فيما يلي عرض موجز لأهم الأسباب الدافعة إلى جلب الاستثمار الأجنبي المباشر مركزين أساسا على دوافع الدول النامية.

أ. **سد فجوة ادخار الاستثمار:** عندما يعجز الادخار المحلي عن توفير التمويل الكافي للاستثمار الوطني يلجأ إلى المصادر المالية الخارجية، و منها الاستثمار الأجنبي المباشر و الإعانات و المنح و القرض الخارجية .غير أن هذه الأخيرة غير متاحة بسهولة، و لها تكاليف مستقبلية باهظة جعلت بعض الدول تعجز عن سدادها؛ الشيء الذي دفع بهذه الدول إلى البحث عن مصدر تمويلي بديل عن الاقتراض الخارجي.

و أمام تراجع الإعانات و المنح الخارجية و خضوعها للاعتبارات السياسية و انطوائها على بعض الشروط التي يراها البلد المستلم للإعانة غير عادلة و ابتزازية، صار الاستثمار الأجنبي المباشر من أحسن المصادر المالية الأجنبية .نظرا لعدم تضمنه الشروط غير المرغوبة المصاحبة لبعض الإعانات الأجنبية، و خلوه من العيوب التي ينطوي عليها الاقتراض الخارجي.

و يفترض أن يصحب الاستثمار الأجنبي المباشر تدفق العملات الأجنبية إلى البلد المضيف له مكملا الادخار المحلي لتمويل خطط التنمية التي تضعها الحكومات، و المتضمنة انجاز استثمارات متنوعة في مختلف القطاعات خصوصا الاقتصادية منها.

ب. **تحسين وضعية ميزان المدفوعات:** تسعى الدول التي تعاني من عجز في موازين مدفوعاتها إلى جلب الاستثمار الأجنبي المباشر للتخلص من هذا العجز أو على الأقل للتخفيف من حدته في الأجل القصير و المتوسط و الطويل .و يفضل الاستثمار الأجنبي المباشر على غيره من مصادر التمويل الأجنبية للمزايا التالية:

1. لا يلزم الاستثمار الأجنبي المباشر البلد المضيف له بمدفوعات مالية خارجية مستقبلا إلا إذا حقق مشروع الاستثمار الأجنبي أرباحا .عكس القروض التي يجب أن تسدد مع فوائدها بغض النظر عن سلبية أو ايجابية نتائجها.

2. يساهم الاستثمار الأجنبي المباشر في زيادة المقبوضات المالية من الخارج للبلد المضيف له عندما يتبنى هذا الأخير استراتيجية الإنتاج من أجل التصدير .كما يساهم في تقليص المدفوعات الخارجية في حالة تبني البلد المذكور استراتيجية الإنتاج من أجل إحلال

الواردات و في كلتا الاستراتيجيتين يكون الأثر إيجابي على الميزان التجاري للبلد المضيف للاستثمار و من ثم على ميزان مدفوعاته.

3. هناك بعض المشاريع الاستثمارية التي تحتاج إلى معدات و تجهيزات تستورد من الخارج الشيء الذي يكلف البلد المعني مدفوعات بالعملات الأجنبية النادرة أو غير المتوفرة بالحجم الكافي؛ و دخول الاستثمار الأجنبي المباشر يؤدي إلى توفير هذه العملات الأجنبية لاستيراد المعدات و التجهيزات المعنية و/أو يورد هذه الأخيرة بذاتها، و من ثم يعفي جزئيا البلد المضيف له من بعض المدفوعات الخارجية.

ج. **زيادة التراكم في رأس المال الثابت و الإنتاج الوطني:** ينتج عن دخول الاستثمار الأجنبي المباشر إقامة مؤسسات و مشاريع استثمارية جديدة، و بالتالي اقتناء أصول إنتاجية إضافية . الشيء الذي يساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد المضيف لهذا الاستثمار . و هو الأمر الذي من المتوقع أن يحدث زيادة في الإنتاج المحلي و منه المساهمة في نمو الناتج المحلي الإجمالي . و هذا الأخير سينعكس أثره الإيجابي على تحسين رفاهية المجتمع الذي يستضيف الاستثمار الأجنبي المباشر . و هو هدف أساسي تسعى إليه جميع الأنظمة الاقتصادية باختلاف مدارسها.

د. **الاستغلال الأمثل للموارد المالية الأجنبية:** تستخدم التدفقات المالية الناتجة عن الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد في المشاريع المربحة ذات مردودية عالية، و تجتنب تمويل المشاريع غير المربحة أو المفلسة. بينما القروض و الإعانات المالية الأجنبية قد تستخدم في مشاريع ذات مردودية ضعيفة أو منعدمة أو تستغل في غير أغراضها الأولية .لهذا فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يتميز بدرجة عالية من الرشادة الاقتصادية في التوجيه والاستخدام التي لا يمكن لبقية المصادر المالية الأجنبية المذكورة سابقا تحقيقها.

هـ. **الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية:** تمتلك بعض البلدان موارد طبيعية ضخمة كالمعادن و الأراضي الزراعية الشاسعة و المياه الجوفية... الخ. غير أن الطاقات الإنتاجية الذاتية للبلد المعني لا تكفي لاستغلال كل هذه الموارد أو بعضها، الأمر الذي يجعل من الاستثمار الأجنبي المباشر عنصرا مكملا لهذه الطاقات الإنتاجية، و من ثم إمكانية استغلال أكبر قدر ممكن من الموارد الطبيعية المذكورة سابقا و التي يتوفر عليها البلد المضيف لهذا النوع من الاستثمار.

و. **تخفيض مستوى البطالة:** من المعلوم أن تشغيل المشاريع الاستثمارية التي يقيمها الاستثمار الأجنبي المباشر تحتاج إلى يد عاملة، و بالتالي يخلق هذا الاستثمار فرص عمل جديدة تؤدي إلى التخفيض في معدل البطالة في البلد المضيف للاستثمار. خاصة إذا تميز المشروع الاستثماري بالاستخدام المكثف لليد العاملة بدلا من الكثافة الرأسمالية. هذا علاوة على دوافع المستثمر الأجنبي المتعلقة باستغلال اليد العاملة المنخفضة التكلفة في البلدان النامية.

ز. **نقل التكنولوجيا الحديثة:** تعتبر التكنولوجيا الحديثة من العناصر الأساسية لإحداث النمو الاقتصادي و تسريع وتيرته. و الطريق الأقصر للحصول على هذه التكنولوجيا و بأقل التكاليف هو استيراد مكوناتها و العمل على تطويعها و توطئتها وفق متطلبات الاقتصاد المحلي. و هذا ما يمكن أن يحدث من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق من الدول المتقدمة اتجاه الدول الأقل تقدما و النامية. حيث من المفترض أن يجلب معه هذا الاستثمار الفن الإنتاجي الحديث و طرقه التقنية المتطورة و نظم التسيير المتقدمة و المهارات الإدارية و المالية و التسويقية المعاصرة... الخ علاوة عن مساهمته في تكوين العمال و المسيرين و المسؤولين المحليين من خلال توظيف هؤلاء في مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر أو من خلال أثر المحاكاة بين هذا الأخير و المؤسسات المحلية للبلد المضيف لهذا النوع من الاستثمار؛ كما يساهم في تنمية أعمال البحث و التطوير.

إن المساهمة الرئيسية للاستثمارات الأجنبية المباشرة لا تكمن في حصة من رؤوس الأموال و مع ذلك فإن (Actifs intangibles). بل في تحويل الأصول غير الملموسة (Capitaux financiers) وجود المؤسسات الأجنبية يحفز، بالتأكيد، عصنة قطاع البنوك و قطاعات تمويل الاستثمارات

المبحث الثاني: الاستثمار الأجنبي في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني للاستثمار في الجزائر

لقد قامت الجزائر بعدة تطورات و تغيرات و ذلك تماشيا مع المتغيرات الجديدة التي ظهرت على الساحتين الاقتصادية و السياسية، حيث قامت الدولة الجزائرية بإصدار تعديلات و إصلاحات اقتصادية و مالية و ذلك بسن قوانين جديدة لاستقطاب المستثمرين و تشجيعهم على الاستثمار بها. أولا: مرحلة قبل الثمانينات: إن التوجه الاشتراكي للجزائر غداة الاستقلال أدى إلى وجوب تدخل الدولة في جميع فروع الاقتصاد، وهذا ما انعكس جليا على مختلف التشريعات المتعلقة بالاستثمار

والتي تميزت بنوع من الحذر والتحفظ تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر ، وشملت هذه الفترة إصدار عدة قوانين لتشجيع الاستثمار تتمثل في:

1. **قانون الاستثمار لسنة 1963** : ركز هذا القانون على الاستثمارات الأجنبية في قطاعات ثانوية غير القطاعات الاستراتيجية التي كانت محتكرة من طرف الدولة، بالإضافة إلى إمكانية استرجاع و تملك حصص المستثمر الأجنبي. وقد نص هذا القانون على حرية الاستثمار والمساواة أمام القانون خاصة في المجال الجبائي، كما أنّ هذا القانون بصفة عامة لم يعرف تطبيقا فعالا في الواقع، بسبب أنّ المستثمرين شككوا في مصداقيته باعتبار أنّ الجزائر كانت تقوم بتأمينات، حيث بيّنت الإدارة الجزائرية نيّتها في عدم تطبيقها مادامت لم تبادر بدراسة الملفات التي أودعت لديها.¹

2. **قانون الاستثمار لسنة 1966** : بعد فشل قانون 1963 تبنت الجزائر قانونا جديدا لتحديد دور رؤوس الأموال في إطار التنمية الاقتصادية، ومكانته وأشكاله، والضمانات الخاصة به، حيث جاء مختلفا عن سابقه من خلال المبادئ التي وضعت فيه 2. وارتكز هذا القانون على مبادئ أساسيين هما:

أ- **المبدأ الأول**: يشير إلى تأكيد الدولة لفكرة احتكار المجالات الحيوية (مادة 02)، وللمستثمرين حق الاستثمار في قطاعات أخرى بعد الحصول على اعتماد مسبق من قبل السلطات الإدارية (مادة 04) يمكن للدولة أن تكون لها مبادرة الاستثمار إمّا عن طريق الشركات المختلطة وإمّا عن طريق إجراء مناقصات لإحداث مؤسسات معيّنة (مادة 05).

ب- **المبدأ الثاني**: فتمثل في منح الضمانات والامتيازات، حيث تتمثل الضمانات في المساواة أمام القانون لاسيما المساواة أمام القانون الجبائي (المادة 10)، حق تحويل الأموال والأرباح الصافية (المادة 11) وتتمثل الامتيازات هي الأخرى في أنّها جبائية تتعلق بالإعفاء التام أو الجزئي أو التناقصي من رسم الانتقال بعوض، والرسم العقاري (لمدة عشر سنوات) والرسم على الأرباح الصناعية والتجارية وغيرها (المادة 14)² ، وفشل قانون 1966 في جلب المستثمرين الأجانب لأنّه كان ينص على اتفاقية التأمين ولأن الفصل في النزاعات كان يخضع للمحاكم والقانون الجزائري.

¹. قانون رقم 63 - 277 الصادر في 26 جويلية 1963، المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 63، الموافق لـ 02 / 08 / 1963، ص 744.

². الأمر 66 - 277 المؤرخ في 15 / 06 / 1966، المتضمن قانون الاستثمارات.

ثانياً: مرحلة الثمانينات: في قانون الاستثمار لسنة 1982 رقم 13/82 المؤرخ في 1982/09/28 أكدت الجزائر نيتها في تبني شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي في الشركات المختلطة، ويوضح هذا القانون نسبة مشاركة الشركات الأجنبية التي لا يمكنها تجاوز 49 % من رأسمال الشركة المختلطة، في حين 51 % المتبقية تمثل نسبة المشاركة المحلية (المادة 22)، وتستفيد الشركات المختلطة من مجموعة الحوافز المختلفة والتي يمكن إجمالها في الإعفاء من الضريبة العقارية لمدة خمس سنوات ومن الضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية لمدة ثلاث سنوات المالية الأولى (المادة 12) وكذلك يقدم هذا القانون ضمانات للأطراف الأجنبية كالحق في المشاركة في أجهزة التسيير والقرار، وضمان حق التحويل، وكشفت حصيلة تطبيق هذا القانون على إنشاء شركتين مختلطتين فقط رغم ما صاحب هذا التشريع من خطاب سياسي تحفيزي ولم يتغير الوضع حتى بعد تعديل هذا القانون بموجب القانون رقم 13/86 حيث بقي هذا الأخير حبراً على ورق، وإلى جانب قانون الشركات ذات الاقتصاد المختلط قامت 14 وقد نجح هذا القانون / السلطة على مستوى آخر بإصلاح قانون المحروقات بمقتضى القانون رقم 86 نسبياً في جذب الاستثمارات الخاصة الأجنبية والتي وصل عددها إلى أكثر من 30 عقداً وربما يفسر هذا النجاح بمردودية هذا القطاع بالمقارنة مع بقية القطاعات الأخرى من حيث المزايا التفضيلية. والملاحظ على التشريعات السابقة أنها كانت تنطوي على تفرقة اقتصادية وقانونية بين المستثمر الأجنبي والمحلي من جهة، والعام والخاص من جهة أخرى، وهذا إلى غاية التسعينات مع صدور قانون النقد والقرض لسنة 1990.¹

ثالثاً: مرحلة التسعينات: أهم ما يميز هذه الفترة هو الظرف السيئ الذي شهدته الجزائر من خلال عدم الاستقرار السياسي والأمني والاختلالات الهيكلية التي عانى منها الاقتصاد الوطني، لكن رغم هذه الأوضاع، شهدت هذه المرحلة قوانين ومراسيم لتشجيع الاستثمار كما يلي:

1. قانون النقد والقرض: يعتبر القانون رقم 90 / 10 الصادر في 14 أفريل 1990

والمترلق بالنقد والقرض من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات، فهو يهدف إلى إضفاء الأهمية لمكانة النظام البنكي الجزائري، بالإضافة إلى ذلك يعتبر بمثابة تنظيم

¹. قانون 88 – 01 المؤرخ في 12/01/1988، المتضمن قانون التوجيه للمؤسسات العمومية والاقتصادية، الجريدة الرسمية 13/01/1988

جديد لمعالجة ملفات الاستثمارات الأجنبية على مستوى بنك الجزائر، كما أُسند لمجلس النقد والقرض مهمة إصدار القرارات المطابقة للمشاريع المقدّمة، ومنه فإنّ قانون النقد والقرض ليس قانونا خاصا بالاستثمار، لكن له علاقة به فهو منظم لسوق الصرف وحركة رؤوس الأموال.

إنّ أول ما جاء به قانون النقد والقرض في مجال الاستثمار الأجنبي هو استبدال معيار الجنسية الذي يفرق بين المستثمرين الأجانب والمستثمرين المحليين بمعيار الإقامة الذي يفرق بين المقيم وغير المقيم، حيث يرخص لغير المقيمين بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل نشاطات اقتصادية غير مخصصة للدولة أو المؤسسات المتفرعة عنها أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب نص قانوني، وبذلك فإنّه يمكن للمستثمرين غير المقيمين أن يؤسسوا شركات يملكونها بصفة كلية وبدون مشاركة أو مساهمة من المؤسسات الجزائرية، كما أنّ هذا القانون في مادته 183 يشجع على إقامة علاقات استثمار بين المتعاملين الوطنيين والأجانب رغبة في خلق مناصب شغل جديدة أو لجلب التكنولوجيا، وفي المادة 184 تم وضع ضمانات فيما يخص طرق نقل وتحويل رؤوس الأموال والمداخيل والفوائد للمستثمرين الأجانب، أما بالنسبة للمقيمين في الوطن فيحق لهم تحويل أموالهم للخارج من أجل ضمان تمويل النشاطات التكميلية في الخارج لعملهم في الجزائر.¹

2. المرسوم التشريعي رقم 93: جاء هذا المرسوم التشريعي بعد ثلاث سنوات من صدور قانون النقد والقرض، وهو يبيّن الإرادة الواضحة للدولة من أجل ترقية الاستثمارات، وكذا تحقيق سياسة الانفتاح الاقتصادي حيث أحدث عدّة تغيّرات وبذلك فهو يرتكز على ما يلي:

أ. المعاملة المماثلة لكل المستثمرين.

ب. إعفاء القطاع الخاص الوطني والأجنبي من القيود التي كانت في ظل القوانين السابقة.

ج. منح العديد من الحوافز والامتيازات للمستثمرين قصد تشجيع وتطوير الاستثمار.²

رابعاً: مرحلة ما بعد التسعينات: تميّزت هذه المرحلة باسترجاع الجزائر لاستقرارها وأمنها ممّا استوجب عليها مواكبة الأوضاع الجديدة وذلك بسن مجموعة من القوانين والإصلاحات التي

¹. منصور الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 95.

². كمال عليوش قربول، مرجع سابق، ص 11.

تتماشى مع الوضع الجديد، و هذه الاصلاحات مسّت كل القطاعات دون استثناء و من بين هذه القوانين و التي عالجت موضوع الاستثمار نجد:

الأمر رقم 01 / 03 المؤرخ في 20 أوت المتعلق بتطوير الاستثمار :

جاء هذا الأمر المتعلق بتطوير الاستثمار من أجل إعطاء دفع جديد لمسيرة الاستثمارات في الجزائر، وذلك بعد النتائج السلبية التي خلفها المرسوم التشريعي رقم 93 / 12 ، حيث أنّ التجربة دّلت على بعض النقائص والقصور فيها، طالما أنه لن يحقق ما كان منتظرا منه، رغم الضمانات والحوافز التي قدمت فيه. لذلك جاء الأمر رقم 01 / 03 المتعلق بتطوير الاستثمار في ثوب جديد ليعزّز الحوافز ويشجع على المزيد من الاستثمارات ويتفادى بطبيعة الحال ما وقع فيه المرسوم التشريعي السابق من مأخذ، حيث ارتكز القانون الجديد على مبادئ أساسية أهمها:

أ. إقرار مبدأ الحرية الكاملة للاستثمار وإلغاء أي نوع من التصريح المسبق.

ب. المساواة بين جميع المستثمرين في الحقوق والواجبات.

ج. تسهيل انطلاق العملية الاستثمارية من خلال إيجاد إطار يتولى التعامل مع المستثمرين.

ويمكن الإشارة إلى قانون المالية لسنة 1996، والمادة 138 من قانون الضرائب المباشرة، وكذا المادة 309 من قانون الضرائب، قد تضمنت عدّة مزايا للمستثمرين المنتجين والذين يصدرون سلعا وخدمات إلى الأسواق الخارجية، نذكر منها:

أ. إعفاء الشركات القائمة بعمليات بيع السلع والخدمات للتصدير من دفع الضريبة المفروضة على أرباحها المحققة بصورة مؤقتة لمدة خمس سنوات.

ب. إعفاء الشركات من أداء الدفع الجزافي بصورة مؤقتة لمدة خمس سنوات.

ج. إمكانية استفادة المصدر من تخفيضات بنسبة تقدّر بنحو 50 % تمنحها الشركات الوطنية للملاحة البحرية والجوية وتلك التي تمنحها الموانئ في مجال نقل البضائع.¹

1. الأمر رقم 01 / 04 الموافق ل 20 أوت لسنة 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات

العمومية الاقتصادية وتسييرها و خصوصتها: يتكون هذا الأمر من 43 مادة موزعة على إحدى عشر فصلا، تتناول تعريف المؤسسات العمومية الاقتصادية وشكل رأسمال الاجتماعي لها وكيف يتم الاقتناء والتنازل وتركيبية مجلس الإدارة وإبرام الاتفاقيات وغيرها من الأحكام والقواعد التي تنظم هذه المؤسسات، وتتناول الأحكام المتعلقة بالخصوصية (من

¹. المادة 11 من القانون 03/01، المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية.

المادة 13 إلى المادة 19) وكذلك الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الخوصصة (المادة 20 إلى المادة 25) ، وكيفيات الخوصصة ومكانة العمال الأجراء منها ومراقبة عمليات الخوصصة والشروط العامة المطبقة على نقل الملكية وغيرها ويضاف إلى هذا الأمر القانون رقم 01 / 17 المؤرخ في 21 أكتوبر 2001 والذي يتضمن تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و خوصصتها.

2. **المرسوم التنفيذي رقم 02 / 373:** الصادر في نوفمبر 2002 و المتعلق بإنشاء صندوق ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض توفير الضمانات الضرورية للحصول على القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. **الأمر 03 / 11 المؤرخ في 26 أوت سنة 2003 و المتعلق بالنقد و القرض:** تم إلغاء القانون رقم 90 / 10 المتعلق بالنقد و القرض بموجب الأمر 03 / 11 المؤرخ في 26 أوت 2003 الذي سمح بإعادة النظر في تنظيم وسير القطاع البنكي خاصة فيما يتعلق بدور كل من بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض وكذا عملية مراقبة البنوك والمؤسسات المالية إلى جانب قواعد الصرف وحركات رؤوس الأموال.

4. **المرسومين التنفيذي رقم 356/06 و رقم 357/06:** المؤرخين في 09 أكتوبر 2006 والمتضمنين صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وتحديد تشكيلة لجنة الطعن المختصة في مجال الاستثمار.

5. **المرسوم التنفيذي رقم 08/07:** المؤرخ في 22 أكتوبر 2008 المتمم للقائمة المعدة بموجب المرسوم التنفيذي 08/07 القرار الوزاري المشترك الصادر في 25 جويلية 2008 المتعلق بمعاينة الدخول للاستثمارات المصرح بها بموجب الأمر 03/01.

6. **الإقرار الصادر عن وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات:** المؤرخ في 18 مارس 2009 المحدد لمكونات ملف التصريح بالاستثمار.

7. **قانون المالية التكميلي:** فيما يخص الاستثمارات العمومية في إطار البرنامج الخماسي الثاني لسنة 2010/2014 بالإضافة إلى الأمر 12/11 المؤرخ في جويلية 2011.¹

¹. الأمر 12/11 المؤرخ في 18 يوليو 2011، يضمن قانون المالية التكميلي 2011.

المطلب الثاني: المناخ الاستثماري في الجزائر.

أولاً: تعريف مناخ الاستثمار:

يعرف مناخ الاستثمار بأنه: "مجموعة السياسات و المؤشرات و الأدوات التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على القرارات الاستثمارية، فهو مجموعة من المكونات و المعوقات و الأدوات و المؤشرات التي تشير في مجموعها إذا ما كان هناك تشجيع و جذب و تحفيز للاستثمار أم لا"¹

كما يمكن تعريف المناخ الاستثماري بأنه: " بوصفه مفهوما شاملا ينصرف على مجمل الأوضاع و الظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية و تأثير تلك الأوضاع و الظروف سلبا أو إيجابا على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية، و بالتالي على حركة و اتجاهاتها، و هي تشمل الأوضاع و الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، كما تشمل الأوضاع القانونية و التنظيمات الإدارية"².

إذن المناخ الاستثماري هو عبارة عن مجموعة من الظروف الطبيعية و السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية و التنظيمية و الثقافية التي تؤثر على النشاط الاستثماري و قرارات المستثمرين.

ثانياً: مكونات مناخ الاستثمار:

يتضمن مناخ الاستثمار كل السياسات و المؤشرات و الأدوات التي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر على القرارات بما في ذلك السياسات الاقتصادية الكلية الأخرى و هي السياسية المالية و النقدية و التجارية، بالإضافة إلى الأنظمة الاقتصادية و البيئية و القانونية التي تؤثر على توجهات القرارات الاستثمارية في أي اقتصاد قومي"³.

1. المكونات الاقتصادية للمناخ الاستثماري: و هي:

أ. السياسة الاقتصادية: و تنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي:

¹. Khindria, Tony, " India industrial trade and budget policy", International Business Law journal RAID, N 3, 1993, p 303.

². أميرة حسب الله محمد، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2005، ص 34.

³. عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 195.

- ❖ السياسة المالية: تعد السياسة المالية للدولة من أهم الأدوات الاقتصادية الرئيسية و ذلك لما لها من تأثيرات على المتغيرات الاقتصادية. إذ تؤثر في الطلب الفعلي و بالتالي في مستويات النشاط و التشغيل و المستوى العام للأسعار و غيرها.¹
- ❖ السياسة النقدية: تشير السياسة النقدية إلى التغيير المخطط في عرض النقود بغرض التأثير على الطلب الكلي في الاتجاه المرغوب، و قد تكون السياسة النقدية توسعية أو انكماشية.²
- ❖ سياسة التجارة الخارجية: تساهم هذه السياسة في تحسين مناخ الاستثمار عندما تكون محفزة للصادرات و مشجعة للاستثمارات الموجهة للتصدير، و ذلك يكون بتقليل الإجراءات و تسهيل التنفيذ بالابتعاد عن التعقيدات البيروقراطية.
- ب. درجة الانفتاح الاقتصادي: إن اتجاه الاقتصاد للتعامل مع العالم الخارجي، معناه عدم وجود أية قيود على حركة التبادل التجاري أو عناصر الإنتاج الذي يضمن حسن الكفاءة الاقتصادية في توجيهها، و عدم وجود اختلالات في هذه الأسواق (عناصر الإنتاج).³
- ج. قوة الاقتصاد المحلي و نموه: و من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند قياس القوة الاقتصادية لأي بلد ما يلي:
 - ✓ مقدار الموارد الطبيعية المتاحة في البلد.
 - ✓ درجة المنافسة داخل السوق المحلية من جهة و قدرته على مواجهة المنافسة الخارجية من جهة أخرى.
 - ✓ مدى كفاءة الجهاز المالي و المصرفي و حجم و نوعية الخدمات التي يقدمها.
 - ✓ مستوى التقدم التكنولوجي.
 - ✓ مدى توافر الموارد البشرية الكفاءة و المؤهلة بمستويات متدرجة و تخصصات متنوعة.
- د. التكاليف و البنية الأساسية: يهتم المستثمر الأجنبي بثلاث عناصر أساسية للتكاليف هي تكلفة المواد الخام و اليد العاملة و الضرائب على الأرباح بالإضافة إلى مستوى معدل التضخم.
- ذ. حجم السوق: و يشتمل سوق البلد المضيف للاستثمار بالإضافة إلى أسواق البلدان المجاورة التي يمكن التصدير إليها دون عوائق.

¹ اجلال راتب و آخرون، إدارة التجارة الخارجية في ظل سياسات التحرير الاقتصادي، في المجلة المصرية للتنمية و التخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد الثامن، العدد الأول، جويلية 2000، ص 169.

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، النظرية الاقتصادية الكلية، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 226.

³ مصطفى عز العرب، الاستثمارات الأجنبية: دراسة مقارنة لتحديد مركز مصر التنافسي، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، نوفمبر 1988، ص 97.

2. المكونات غير الاقتصادية للمناخ الاستثماري:

أ. النظام السياسي و الاستقرار الأمني: نظرا لتأثر النشاط الاقتصادي بالوضع السياسي الداخلي للبلد، فإن عدم استقرار نظام الحكم يتبعه عدم استقرار السياسة الاقتصادية الشيء الذي يجعل المستثمر الأجنبي غير مطمئن على مستقبل استثماراته في البلد غير المستقر سياسيا. و العكس كلما كان نظام الحكم السياسي مستقرا كلما اطمأن المستثمر على مستقبل استثماراته و من تم تشجيعه على زيادتها و جذب المزيد منها.

ب. تشريعات الاستثمار: ما يلاحظ في هذا المجال:¹

✓ كلما تميزت قوانين و تشريعات الاستثمار بالوضوح و المرونة و عدم التضارب فيما بينها كلما كانت جاذبة للاستثمار و العكس بالعكس صحيح.

✓ كلما كان قانون الاستثمار و التشريعات المكملة تحتوي على الضمانات الكافية للاستثمار، من عدم مصادرة و عدم تأمين لأموال المشروعات، و حرية تحويل الأرباح للخارج و خروج و دخول رأس المال المستثمر، و غيرها، كلما كان ذلك جاذبا للاستثمار و العكس بالعكس صحيح.

✓ - كلما كان قانون الاستثمار و التشريعات المكملة تتضمن مجموعة من الحوافز و المزايا المناسبة من إعفاءات ضريبية و جمركية و خلافه كلما أدى ذلك إلى جذب الاستثمار و العكس بالعكس صحيح.

ج. القيود القانونية: قد يخضع المستثمر الأجنبي إلى إجراءات قانونية و إدارية كثيرة و متعددة و مكلفة للحصول على الترخيص بممارسة نشاطه، الشيء الذي ينفره و لا يحفزه على الاستثمار في مثل هذا البلد.

المطلب الثالث: شروط المناخ الاستثماري

لقد حدد الخبراء على مستوى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية القواعد الأساسية التي يجب على البلدان النامية على تحقيقها من أجل تحسين مناخ الاستثمار ورفع القدرة التنافسية للشركات المحلية، وتتمثل هذه القواعد بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والقدرة على التنبؤ السياسي والاستقرار الاجتماعي واحترام دولة القانون والتي تعتبر الشروط المسبقة والضرورية لتهيئة المناخ

1. عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص 193.

الاستثماري، ولكن تعتبر هذه العناصر غير كافية بل لابد من توفر عناصر أخرى تقوم هذه العناصر على ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: ضرورة انسجام السياسات الخاصة بترقية الاستثمار: نظراً للتداخل بين مختلف المجالات المتعلقة بمناخ الاستثمار مثل معايير تحرير وحماية الاستثمار لأن لها مجالا واسعا يشمل المستثمرين المحليين والمستثمرين الأجانب والمستثمرين في الشركات الكبرى وفي المؤسسات الصغيرة. ثانياً: أهمية ضمان الشفافية في وضع وتنفيذ السياسات والقوانين: إن تحقيق الشفافية من شأنه تقليص حالة عدم اليقين والخطر الذي يحيط بالقرار الاستثماري، كما أنها تساهم في تقليص تكلفة المعاملات المرتبطة بالاستثمار وتشجيع الاتصال بين الإدارات العمومية والقطاع الخاص، فالشفافية تخلق مناخ تسوده الثقة بين المستثمرين والسلطات العمومية.

ثالثاً: ضرورة التقييم الدوري والمستمر لآثار السياسات المتخذة على تطور المناخ الاستثماري: أي أن الهدف هو تحديد على أي مدى تتطابق السياسات العمومية مع معايير الممارسة الجيدة والمتعلقة بالمعاملة المنصفة بين المستثمرين الأجانب أو المحليين مهما كان حجمهم مؤسسات صغيرة أو كبيرة، وخلق الظروف الحسنة للاستثمار، أخذاً بعين الاعتبار المصالح العامة للمجتمع.

المطلب الرابع: عناصر المناخ الاستثماري:

من أهم العناصر التي يتم الحكم من خلالها على السياسة العمومية لتحسين المناخ الاستثماري نجد:² أولاً: سياسة الاستثمار: تؤثر نوعية سياسة الاستثمار المتبعة على قرارات المستثمرين، ولذلك يجب أن تتميز هذه السياسة بعدم التمييز وحماية حقوق الملكية بهدف خلق مناخ استثماري جيد لصالح الجميع، وتوضع هذه الإجراءات اعتماداً على المزايا التي تمتلكها الدولة.

ثانياً: السياسة التجارية: تهتم هذه السياسات بتنظيم المبادلات التجارية لأجل المساهمة في الحصول على نصيب أكبر من الاستثمارات الأجنبية وتطوير الإمكانيات الخاصة باقتصاديات الحجم وتسهيل الاندماج في السلسلة العالمية للتموين، وهو ما يرفع من مردودية الاستثمارات.

ثالثاً: سياسة تشجيع المنافسة: تساعد في تطوير عنصر التجديد والإبداع وتساهم في خلق الظروف الجيدة لدخول مستثمرين جدد، فوجود سياسة جيدة لحماية المنافسة تسمح بتحقيق مزايا الاستثمار.

¹ ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار بالجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، (ص - ص) (66 - 67).

² سعدي يحي، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، (ص - ص) (188 - 189).

رابعاً: السياسة الجبائية: لأجل القيام بوظائفها فإن كل الإدارات بحاجة إلى تحصيل الإيرادات الجبائية، ولكن مستوى الأعباء الضريبية وكيفية تطبيقها لها الأثر المباشر على حجم التكاليف التي تتحملها الشركات، لذلك فإن وجود سياسة جبائية سلمية تسمح للحكومات بتحقيق أهدافها العمومية، مع المساهمة في خلق الظروف المشجعة للاستثمارات.

خامساً: إدارة الشركات: يعتبر تحديد الإطار العام الذي يحدد المبادئ العامة لإدارة الشركات أحد المعايير الأساسية المحددة لقرار الاستثمار لأنه يؤثر على درجة ثقة المستثمرين وعلى تكلفة رأس المال وعلى عمل الأسواق المالية وعلى تنمية موارد جديدة أكثر استدامة للتمويل.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية للشركات: تحدد السياسات العمومية المبادئ المتعارف عليها للسلوك المسؤول للشركات، وتساهم هذه المحددات في توجيه الاستثمار الذي يساهم في التنمية المستدامة، وتستهدف هذه السياسة إيجاد محيط جديد للأعمال يتحدد فيه دور كل السلطات العمومية والشركات مع تشجيع الحوار حول قواعد عمل الشركات وتشجيع المبادرات الخاصة بتحديد المسؤولية الجماعية للشركات.

سابعاً: تثمين الموارد البشرية: إن تثمين الموارد البشرية يعتبر شرط أولي وضروري لأجل معرفة واستغلال الفرص الاستثمارية، فالاهتمام بتحسين المستوى التعليمي والصحي لأفراد المجتمع يساهم في رفع الإنتاجية الكلية بعوامل الإنتاج وينعكس ذلك إيجابياً على مناخ الاستثمار.

ثامناً: تطوير البنية التحتية والقطاع المالي: إن وجود بنية تحتية جيدة تضمن تخصيص الموارد النادرة للمشاريع الأكثر كفاءة، ومن مواجهة نقاط الاختناق التي تحد من الاستثمار الخاص، ويعتبر التمويل والبنية الأساسية مدخلات ومستلزمات حاسمة الأهمية في معظم أنشطة الاستثمار، كما أن وجود سياسات فعالة لتحسين أداء القطاع المالي تسمح للشركات والمستثمرين من تجسيد مشاريعهم في ظل محيط مستقل ومحفز.

خلاصة الفصل.

لقد مرت الجزائر بعدة مراحل في الاقتصاد، كان أولها إعادة هيكلة المؤسسات العمومية تماشيا مع التفتح الاقتصادي و بروز ظواهر العولمة التي فرضت مسار الخصوصية كنمط جديد لتسيير المؤسسات خاصة في سياق التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق.

فالوضع المالي المستقر نسبيا لم يسهم إلى حد اليوم في إعادة بعث الاستثمار المنتج الكفيل بتوفير مناصب العمل المطلوبة عن طريق تحقيق النمو المرغوب و بذلك تجاوز الآثار و الانعكاسات السلبية الناجمة عن السياسة المتبعة منذ مطلع التسعينات و التي تترجم في ارتفاع معدلات البطالة، و زيادة الفقر و تدني القدرة الشرائية للفرد الجزائري، بل أكثر من ذلك فإن القطاع الإنتاجي في الجزائر عرف تدهور كبير.

فنتائج الإصلاحات الاقتصادية التي تعتبرها السلطات ايجابية قد لا تدوم مظاهرها الايجابية فيما الإصلاحات الاقتصادي الكبير الذي تعرفه الجزائر.

بسبب عدم نجاعة السياسة المتبعة في الإصلاحات الاقتصادية انتقلت إلى مرحلة استقطاب المستثمرين الأجانب، و ذلك بفتح المجال أمامهم من أجل إدخال الأموال و التكنولوجيا الجديدة للجزائر و فتح فرص استثمارات متعددة و متنوعة و بذلك فتح مجال المنافسة بينها و بين المؤسسات الوطنية.

لذلك فقد سعت الجزائر إلى توفير أفضل الظروف لاستقطاب واستقبال الاستثمار الأجنبي المباشر وإعادة الاعتبار لدور هذا الأخير من خلال تهيئة أرضية مناسبة له، فقد عملت السلطات العمومية وبذلت أقصى الجهود لأجل ذلك سواء من خلال القوانين المنظمة للنشاط الاستثماري، والتي من ضمنها نجد قانون ترقية الاستثمار لسنة 1993 والذي من خلاله أعطيت الفرصة للنهوض بالاقتصاد الوطني وتحريك عجلة النمو، أو من خلال ما أقرته الجزائر وطبقته من إصلاحات قامت بتنفيذها لإخراج البلاد من الأزمة وتكييفها مع المتطلبات الدولية الجديدة كإعادة تنشيط وترقية النظام البنكي والمالي، خصوصية المؤسسات العمومية، تحرير التجارة الخارجية والذي ساعد على جلب رؤوس أموال أجنبية.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

إن الجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى التقدم و الازدهار لذلك تهتم بقطاع الكهرباء اهتماما كبيرا، و من أهم المؤسسات التي تساهم في تنمية و ترقية قطاع الكهرباء في الجزائر هي مؤسسة (ABB).

لهذا اهتمت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و القلب النابض في جميع نشاطاتها و أعمالها و بفضلها يمكن قياس وتيرة النجاح و الإخفاق في مؤشر الأعمال.

و قد قمنا بتقسيم هذا الباب إلى فصلين هما:

الفصل الأول: مميزات ميدان البحث.

الفصل الثاني: تحليل المعطيات الميدانية.

الفصل الأول:

مميزات ميدان البحث

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث

تمهيد:

"إي بي بي" (لاتيني: ABB)، شركة متعددة الجنسيات مقرها زيورخ في سويسرا. شكلت بشكلها الحالي بعد اندماج شركة براون بوفيري السويسرية وآسيا السويدية سنة 1988. يركز نشاطها على المعدات الكهربائية والآلات الصناعية والأنظمة المتعلقة بها، كما كانت لها أنشطة في قطاع الطاقة والخدمات المالية وأنظمة البناء. مدرجة في أسواق ستوكهولم المالية، زيورخ ولندن. تصنف "إي بي بي" من ضمن الشركات الرائدة في مجالها عالميا وهي حاليا على قائمة فوربس لأكبر الشركات في العالم.

المبحث الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

استراتيجية التسيير بصفة عامة في مؤسسة "ABB"، تحاكي تلك الموجودة في كل الفروع و الموجودة أساسا في المؤسسة الأم، و رغم أن التشريعات و القوانين المحلية هي ما تحدد الإطار القانوني للنشاطات الاقتصادية و كذا علاقات العمل إلا أن طرق العمل و أساليب التعامل لا تتغير كثيرا بحكم أفكار العولمة و الأنظمة الموحدة، يبقى أكيدا أن مؤسسة "ABB" و بهدف البقاء في أروقة المنافسة، تتخذ من الأساليب الحديثة وسائل للتسيير بل أكثر من ذلك، تطور أساليبها الخاصة في المؤسسة الأم و تنشرها أو تنقلها عبر فروعها لأكثر فعالية.

المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي

يدل التقسيم الإداري لمؤسسة "ABB" عن فكرة "الاستراتيجية" 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 الاستراتيجيات 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 "سبر 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 الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة الأم و كذا مختلف الفروع .

المطلب الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي

تعتمد المؤسسات المتعددة الجنسيات و بالأخص " ABB " على تكوين المسيرين السامين داخل المؤسسة الفرعية، و كذا ضمن دورات تكوينية في المؤسسة الأم، و يخص التكوين المدير العام التنفيذي و المدير العام المالي ، و كذا مدراء الأقسام و المسؤولين الماليين، 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 ABB " 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 الاستراتيجية 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 " ABB " باعتماد 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.

المطلب الثالث: أساليب العمل لدى ABB

لدى مؤسسة " ABB " 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 الموضوعة 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.

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع التوظيف

تشكل الشبكة العنكبوتية " Internet " أهم مصدر للتوظيف الخارجي بالإضافة إلى مكاتب التوظيف " ANEM " أو حتى التوصيات.

لكن رغم أهمية التوظيف لدى " ABB "، 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 " ABB "، يمكن تفسيرها من خلال العرابة و التكوين كما يلي:

• العرابة Parrainage:

بعد توظيف أي عامل مهما كانت مكانته أو منصبه، يتم تعيين "عرب" Parrain "، مرافق يقوم عادة بمهام مشابهة، يقوم العرب بتعريف الموظف الجديد بمهامه وأكثر من ذلك بالطريقة الصحيحة للقيام بتلك المهام. أو ما يسمى بـ " Siemens Way "، بما أن لكل منظمة أو مؤسسة طريقته و أساليبها في القيام بالعمل فهذا ينطبق كذلك على مؤسسة " سيمنس ".

يقوم العرب كذلك بدور المكون أو المدرب ضمن أحد أنواع التدريب، وهو " التدريب على المهمة " " Entrainment à la tache "بالإضافة إلى هذا يساعد العرب 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 الاستراتيجي 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.

المبحث الثالث: الاستراتيجية

تمهيد:

تخضع عملية التوظيف في مؤسسة " ABB " للتدقيق و تحاط باهتمام خاص، بالأخص للمحافظة على سمعة المؤسسة أو ما يسمى حالياً " علامة المؤسسة " La Marque " Employer .

المراحل التي توطر 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 " سويسرا "، و تكوين إضافي تكميلي بـ " المؤسسة الرائدة " " Lead Country "، و هي " مصر "، في حالة الجزائر، كل هذا للمحافظة على القدرات التنافسية و في كل المجالات.

في هذا الإطار سطرت مؤسسة " ABB " خطة من (07) سبع محاور أساسية للتحكم في الجانب البشري للمؤسسة، (05) خمسة منها خاصة باستراتيجية تسيير المورد البشري بدءاً من التخطيط ثم التوظيف و بعد ذلك ضبط عملية الاستقبال و الإدماج، و كذا التركيز على استراتيجية 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 ".

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

عملية تخطيط الموارد البشرية تسبق كل إجراء أو قرار يخص استراتيجية 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 الاستراتيجية

و هي المرحلة التي يتم خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية التنظيمية، المالية، الاقتصادية و حتى الخاصة بالظروف الاجتماعية، هي المرحلة التي تخص استقراء للواقع و في نفس الوقت استشراق للمستقبل ثم رسم خطة استراتيجية على المستويات الثلاث القصير، المتوسط و البعيد.

• المرحلة الثانية: توقع الحاجة إلى المورد البشري

بعد رسم و تحديد استراتيجية 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 الاستراتيجية.

• المرحلة الثالثة: تقييم موارد المؤسسة البشرية

يتم خلال هذه المرحلة إعداد حوصلة أو تقييم للمورد البشري للمؤسسة، حيث يتم تقيّة الموظفين حسب السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، التأهيلات و الكفاءات المهنية.

• 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 لاستراتيجية المؤسسة.

• المرحلة الخامسة: استراتيجية التعامل مع الفوارق

مهما كان نوع الفارق نوعي أو كمي، سلبي أو بالإيجاب، تحتاج المؤسسة إلى التعامل معها، بل و تصحيح الوضع بغرض إعادة الاستراتيجية 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 تلاءم 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.

المطلب الثاني: التوظيف، الحصول على اليد العاملة

تترافق عملية التوظيف في مفهومها الضيق، و عملية الحصول على اليد العاملة المؤهلة في مفهومها الواسع مع استراتيجية 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 الاستراتيجية 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 سواء 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 إغراء، في مؤسسة " ABB " 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 " www.abb.com " .

• المرحلة الثالثة: تصنيف السير الذاتية

بعد الحصول على السير الذاتية سواء من الترشيح الداخلي أو الخارجي، يتم تصنيفها حسب الكفاءة والتأهيل 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 المرسلّة و المستوى الحقيقي للمرشح، و كذا الشخصية و القدرة على التواصل مع المجموعة، أي مدى تلائم الموظف مع المنصب الشاغر، مسئول المقابلات في سيمينس يقوم بملأ 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 الخامسة: 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.

المطلب 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 " سيمينس " 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 لحماية الطرفين.

المطلب الرابع: استراتيجية الأجور

تعد الأجور عنصراً هاماً في نجاح استراتيجية 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 " ABB " 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 " ABB " 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 سنوياً"، 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.

المطلب الخامس: استراتيجية 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 و قدراتهم، 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 استراتيجية 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 الاستراتيجية، بالإضافة إلى الدورات التكوينية العادية أو الدورية، يبرمج قسم الموارد البشرية دورات تكوينية خاصة، دون تخطيط مسبق في بعض الأحيان، و ذلك استجابة للحاجة، مثلاً بعض أنواع التكوين حول مشاريع خاصة، آلات أو تقنيات، أو مثلاً 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 طريقته 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 المتكولين 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

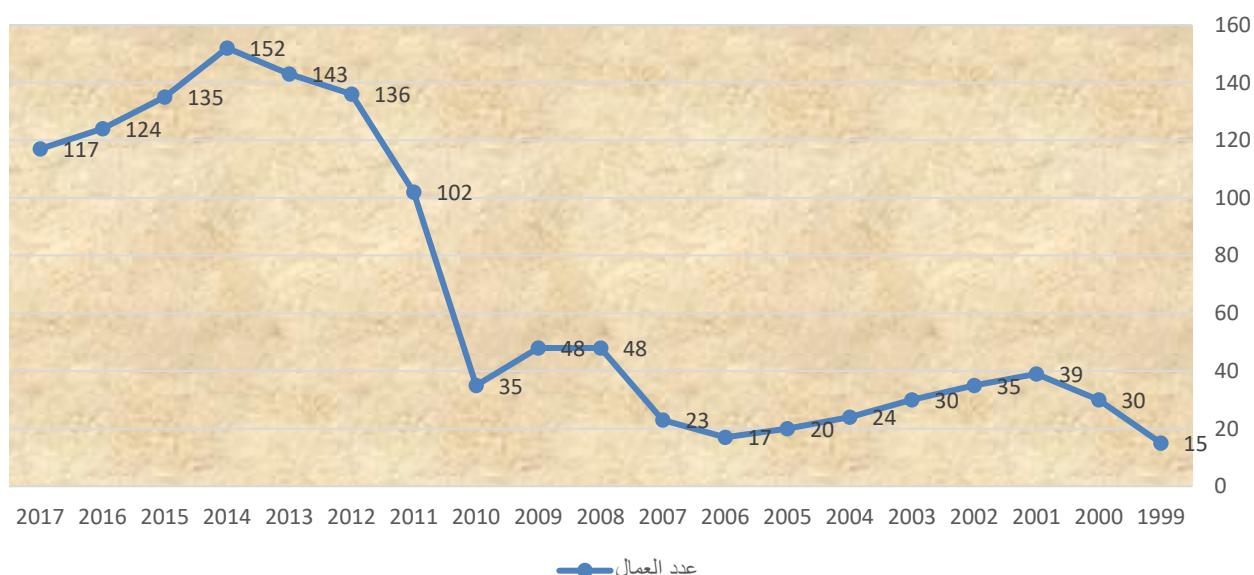
التنفيذ، و هنا تبدأ عملية تقييم النتائج سواء كانت المهام إدارية أو تقنية، حيث يقوم المسؤول الأول

عن الموظف بالمراقبة و تحديد نجاح أو فشل التكوين أو حتى قدرة الموظف على التعلم أو حتى
تكييفه و مهاراته في التوفيق بين البرنامج التكويني و التطبيق الميداني لتلك البرامج.
و وفق التقييم الذي يقدمه مسئول 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 المكونين و طرق العمل.

جدول رقم 04: تطور عدد العمال في المؤسسة (ABB) منذ سنة 1999:

عدد العمال	السنوات
15	1999 (نشأة المؤسسة)
30	2000
39	2001
35	2002
30	2003
24	2004
20	2005
17	2006
23	2007
48	2008
48	2009
35	2010
102	2011
136	2012
143	2013
152	2014
135	2015
124	2016
117	2017

شكل رقم 07: تطور عدد العمال في المؤسسة منذ سنة 1999 إلى سنة 2017



التحليل:

إن الشيء الملاحظ من خلال الرسم البياني الموضح أعلاه هو ارتفاع عدد عمال (ABB)، و لكن هذا الارتفاع يكون متذبذب بين صعود و نزول، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بتوظيف عدد كبير من العمال و هذا عندما تكون بحاجة إليهم عندما تكون بصدد انجاز المشاريع و تستغني عنهم عند انتهاءها.

كذلك يعود هذا التذبذب في عدد العمال إلى عدم التوازن بين التوظيف الجديد و المغادرين للمؤسسة و ذلك لعدة أسباب منها التقاعد، الوفاة، المرض، الاستقالة، المنافسة من طرف المؤسسات الأخرى... الخ.

المبحث الرابع: خصائص عينة البحث

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	46	76.67%
أنثى	14	23.33%
المجموع	60	100%

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 76.67% من مجموع أفراد العينة هم ذكور بينما 23.33% من مجموع أفراد العينة هم إناث.

إن المجال الذي تعمل فيه مؤسسة ABB و هو مجال الكهرباء أكثر اختصاصاً للذكور منه للإناث، لأنه مجال يحتاج إلى مهارات خاصة و تنتقل بين وحدات المؤسسة المنتشرة عبر التراب الوطني، لذا فالذكور هم أكثر استعداداً لخوض مثل هذه الأعمال.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	04	6.67%
25 - 29	18	30%
30 - 34	16	26.67%
35 - 39	05	8.33%
40 - 44	09	15%
45 - 49	05	8.33%
من 50 سنة و أكثر	03	5%
المجموع	60	100%

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتوزعون بين الفئة العمرية ما بين [25- 29] سنة أي بنسبة 30%، تليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-34] سنة بنسبة 26.67%، و أدنى نسبة نجدها عند الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 05% فقط.

يتضح من خلال النتائج التي تظهر على الجدول أن مؤسسة ABB تعتمد على عنصر الشباب حيث أن نسبة العمال الكبار السن قليلة و هذا راجع إلى أن المؤسسة في منافسة دائمة مع مؤسسات أخرى و كذلك للتطور الذي تشهده المؤسسة في الميدان التكنولوجي و ميدان الصيانة مما يتطلب توفر مهارة و كفاءة عالية متماشية مع هذا التطور.

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
5 سنوات و أقل	18	30%
6 - 10	22	36.67%
11-15	12	20%
16 سنة فأكثر	08	13.33%
المجموع	60	100%

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 30% من مجموع أفراد العينة لديهم 5 سنوات و أقل من 5 سنوات في المؤسسة، بينما 36.67% لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، و البقية يتوزعون على بقية الفئات.

من خلال النتائج المبينة أعلاه نجد أن المؤسسة انتهجت سياسة تشييب عمالها، و ذلك لأنها أدخلت عدة تطورات و تكنولوجيات جديدة فهي بحاجة إلى موظفين من خريجي الجامعة المتخصصين و ذلك لمسايرة هذه التطورات، كذلك لخلافة العمال المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد كذلك هناك عمال ذو أقدمية صغيرة لكنهم من ذوي الخبرة الكبيرة و المؤسسة بحاجة ماسة إليهم. و كذلك دون الاستغناء عن العناصر القديمة ذات الخبرة الكبيرة في المؤسسة.



الفصل الثانى:

تحليل المعطيات الميدانية

تحليل الفرضية الأولى

تولي المؤسسة أهمية لاستقطاب
الكفاءات من أجل اندماجها مما
يؤدي إلى استقرار المؤسسة
وتطورها

جدول رقم 08: استفادة عمال المؤسسة لفترة تجريب.

النسبة %	التكرار	الإجابة
86.67%	52	نعم
13.33%	8	لا
100%	60	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن فئة العمال الذين خضعوا لفترة تجريب تقدر بنسبة 86.67%، أما العمال الذين لم يخضعوا لفترة تجريب تقدر بنسبة 13.33%.

إن عملية التوظيف من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و قد اهتمت المؤسسات بهذه العملية فأدرجت مديرية خاصة بها و ذلك من أجل الوقوف عليها بشكل جيد يخدم المؤسسة لكي تستطيع البقاء و المنافسة في مجال عملها.

و تمر مرحلة التوظيف بمرحلتين أساسيتين هما مرحلة الاستقطاب و مرحلة الاختيار و التعيين، و تشكل كل منهما الأساس الذي يقوم عليه التوظيف، فمن خلالهما يتم التعرف على أكفأ العناصر التي يمكنها القيام بالوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة و ذلك بشغل المناصب الشاغرة لديها و التي تريد ملأها.

إن من بين أهم مراحل الاختيار و التعيين هي مرحلة التجريب، و التي يستطيع من خلالها المسؤول عن عملية التوظيف معرفة مدى جاهزية الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، و لذلك تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية لانتقاء أفضل العناصر التي يمكنها القيام بالمهام التي تعطى لها على أكمل وجه.

إن مؤسسة "ABB" تهتم كثيرا بمستوى عمالها لأن المهام التي يقومون بها جد صعبة و معقدة، و بذلك فهي تحتاج إلى عمال أكفاء، لذا فمن الضروري إخضاع العمال الجدد لفترة تجريب أولا لاكتساب خبرة في ميدان العمل الذي يقومون به، ثانيا لتصفية أحسن العناصر التي تختارها لإكمال ميدان العمل.

و مرحلة التجريب هي مرحلة جد مهمة، فمن خلالها يكتسب العامل الجديد تجربة في ميدان عمله إضافة إلى تأقلمه مع الوظيفة الجديدة كذلك مع الموظفين القداماء في المؤسسة.

إن أغلبية عمال مؤسسة "ABB" خضعوا لفترة تجريب و نسبتهم تبلغ 86.67% و هذا ما يسمح لهم بإظهار قدراتهم و مهاراتهم و التعود على العمل و الظروف الوظيفية و التقنية و النفسية التي تتطلبها الوظيفة، و كذلك يساعدهم في الاندماج و التأقلم بسرعة في المؤسسة، فمرحلة التجريب تعتبر امتحان للمتقدم أو للمرشح لشغل الوظيفة و ذلك لتبيان و إظهار قدراته و جدارته للفوز بها.

أما الفئة التي لم تخضع لفترة تجريب فهي قليلة إذ تقدر بنسبة 13.33% و هذه الفئة أغليبتها تمتلك خبرة مسبقة في مجال العمل، حيث أنه تأخذ من بين شروط التوظيف عدد من سنوات الخبرة في المجال لذا فإن هذه الخبرة تشفع للمتقدم لطلب الوظيفة، فيوظف دون إخضاعه لفترة تجريب.

و منه نستنتج أن مرحلة التجريب هي مرحلة جد مهمة و ضرورية يمر عليها الموظف الجديد قبل تعيينه في المنصب الشاغر، لأنها تسمح من معرفة إمكانيات و كفاءة الموظف و طريقة أدائه و منه معرفة إذا كان يصلح لشغل الوظيفة أم لا، و كذلك هي مرحلة مهمة للموظف فمن خلالها يستطيع التعود على العمل الجديد و الاطلاع أكثر على ظروفه و شروطه، و منه يتضح أن مؤسسة "ABB" تسعى إلى اختيار و توظيف أحسن و أكفأ العناصر و هذا لصالح المؤسسة بالدرجة الأولى.

جدول رقم 09: المكلف بإدماج الموظفين أثناء مرحلة التجريب بدلالة الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
المكلف بإدماج الموظفين		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
المشرف المباشر		55.56%	10	82.35%	28	73.08%	38
اندماج ذاتي		44.44%	08	11.77%	04	23.08%	12
مسؤول الموارد البشرية		00%	00	5.88%	02	3.84%	02
المجموع		100%	18	100%	34	100%	52*

التحليل

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 73.08% من مجموع الفئة المستجوبة كان المكلف بإدماجهم هو المشرف المباشر و تدعمه في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 55.56%، فئة الإطارات بنسبة 82.35%، بينما نجد 23.08% من مجموع الفئة المستجوبة كان اندماجهم ذاتي، و أخيرا نجد 3.84% كان مسؤول الموارد البشرية هو المكلف بإدماجهم. إن مؤسسة "ABB" تسعى دائما إلى تهيئة الأجواء الملائمة لاستقبال و إدماج موظفيها الجدد بكل سهولة لذا فمن الضروري تكليف من يقوم بهذه المهمة.

إن المشرف المباشر من أقرب الأشخاص للعامل الجديد لذا يكلف بمهمة إدماجه، لأنه يكون معه في كل لحظة مما يساعده على الاندماج بسرعة و معرفة خبايا العمل و المهام الموكلة إليه، مما يولد لدى العامل الجديد الارتياح و بالتالي سرعة اندماجه في جو العمل و عدم إضاعة الوقت في التعرف على محيط عمله الجديد، كما أن بداية اللحظات الأولى في العمل أو عند الالتحاق بالوظيفة يكون لها الأثر الكبير في نفسية العامل، لذا فمن الضروري أن يكون اندماجه داخل المؤسسة يقوم على أساس سليم، لذلك فضلت مؤسسة "ABB" أن يكون المشرف المباشر هو المكلف بهذه المهمة، فهذا يولد انطباع جيد لدى العامل الجديد، و نجد ذلك عند كل الفئات السوسيو مهنية.

* ملاحظة: 52 عدد العمال الذين تحصلوا على فترة تجريب

و هناك من يكون اندماجهم ذاتي، و يعود ذلك إلى أن هؤلاء العمال الجدد سبق لهم و أن عملوا في مؤسسات أخرى مما يساعدهم على الاندماج بسرعة دون الاعتماد على أحد في ذلك. و منه نستنتج أن مؤسسة "ABB" مهتمة بإدماج الموظف الجديد في محيط عمله و ذلك بتكليف المشرف المباشر له بهذه المهمة و ذلك للتكيف بسرعة في محيط العمل من أجل إعطاء المردود الذي تنتظره منه المؤسسة أو الوظيفة التي عيّن فيها.

جدول رقم10: يوضح علاقة معنى العمل بالجنس.

الجنس		أنثى		ذكر		معنى العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
35.42%	34	25%	06	38.89%	28	رغبة و طموح
31.25%	30	33.33%	08	30.55%	22	تألق مهني و اجتماعي
16.67%	16	16.67%	04	16.67%	12	ضمان المستقبل
10.41%	10	8.33%	02	11.11%	08	وضعية اجتماعية
6.25%	06	16.67%	04	2.78%	02	آخر
100%	96 ¹	100%	24	100%	72	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 35.42% من مجموع أفراد العينة يرون أن العمل رغبة و طموح، إذ تدعمها نسبة 38.89% للعمال ذوي الرجال و نجد نسبة 31.25% من العمال الذين يرون فيه تألق مهني و اجتماعي، بينما العمال الذين يرون في العمل ضمان للمستقبل فنسبتهم تصل إلى 16.67% ، أما العمال الذين يرون أن العمل هو وضعية اجتماعية فنسبتهم تصل إلى 10.41%، بينما يرى بقية العمال أن العمل يشكل لهم وضعية أخرى.

لقد كان العمل منذ القديم و لغاية اليوم الحاضر مصدر رزق الناس و طموحاتهم و هو الأساس الذي يعتمدون عليه، و لقد اختلفت الأسباب التي تجعل الناس يعملون لكن هذه

* ملاحظة: أخذ في الحسبان تعدد الإجابات.

الاختلافات ليست متباعدة عن بعضها البعض فالكُل مُنصَّب حول أن العمل هو وسيلة للعيش و باب للرزق يعتاش منه الفرد هو و عائلته، و العمل هو ذو أهمية كبيرة عند كل أفراد المجتمع فكما يقال " خدام الرجال سيدهم"، فالفرد العامل من منظور المجتمع هو إنسان صالح يعتمد على نفسه في كسب رزقه و لا ينتظر حسنة من أي أحد، و هذا المنظور هو موجه خصوصا إلى فئة الرجال فلا بد من أن يعمل الرجل مهما كانت وضعيته الاجتماعية سواء أكان من عائلة فقيرة أو غنية أو متوسطة، فالفرد من العائلة الفقيرة و المتوسطة يعمل من أجل الحصول على لقمة عيشه، أما الفرد من العائلة الغنية فيجب عليه العمل للمحافظة على الثروة التي يمتلكها سواء هو أو عائلته، فالمال إذا ما زاد نقص، و لهذا السبب تنصب معظم آراء الأفراد نحو أن العمل هو وسيلة لكسب المال من أجل صرفه في الضروريات و إن زاد فيصرف في الكماليات، فبدونه لا يستطيع الفرد تحقيق أي شيء يطمح إليه، و العمل هو بحد ذاته عبادة، فمن خلاله يقوم الأفراد بتطوير و تحديث و خدمة مجتمعهم من خلال الأعمال و المهام التي يقومون بها، فكل عمل هو مفيد للمجتمع مهما كانت نوعيته و المستوى الدراسي الذي يحتاجه، فكما الطب و الهندسة و غيرهم من التخصصات يحتاجون إلى مستوى علمي كبير، فعمال البناء و التنظيف و غيرهم لا يحتاجون إلى مستوى علمي كبير، إلا أن كل هذه الوظائف هي في خدمة المجتمع ككل، فالكُل يؤدي وظيفته التي يتقنها و يتخصص فيها و ذلك لمصلحته الشخصية و للمصلحة العامة التي تؤدي إلى تطوير و خدمة المجتمع ككل و المصلحة التي يعمل فيها بصفة خاصة.

و لقد اختلف عمال مؤسسة "ABB" حول معنى العمل بالنسبة لهم، فمن خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن معنى العمل و قيمته بالنسبة للعامل في المؤسسة تكمن في أنه رغبة و طموح فمن خلال العمل يمكن للشخص أو العامل من تحقيق ذاته و هذه الرغبة و الطموح يؤديان به إلى العمل الذي يكسبه المال الذي يحتاجه، فالعامل بالدرجة الأولى هو مسؤول عن عائلة أو في طريقه إلى ذلك، و لهذا فهو بحاجة إلى منبع أو مصدر للعيش، لهذا فجل عمال المؤسسة يرون في العمل ضمان للمستقبل بدرجة أولى، ثم يفكرون بعد ذلك في ماهية العمل و ماذا يمثل بالنسبة لهم. و مهما اختلف المستوى التعليمي للعمال فنجدهم يفكرون نفس التفكير، فضمان العيش الحسن و ضمان المستقبل هو الشيء الأهم لكل شخص و لكل عامل مهما كان مستواه الدراسي.

و بالرغم من اهتمام عمال مؤسسة "ABB" بضمان مستقبلهم و ذلك من خلال الأجر الذي يتقاضوه، إلا أن هذا لا يمنع أن يفكروا و يطمحوا في تطوير عملهم و كذلك رغبتهم و طموحهم في تفريغ كل الإمكانيات التي يتمتعون بها في المناصب التي يشغلونها، و ذلك من أجل إثبات الوجود و هذا لإبراز كل الطاقات التي يتمتعون بها بهدف الترقية إلى مناصب أعلى و أحسن و كذلك من أجل اكتساب تقدير و احترام المسؤولين.

جدول رقم 11: رأي العمال في تطور المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
تطورت	52	86.67%
لم تتطور	8	13.33%
المجموع	60	100%

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 86.67% من مجموع الفئة المستجوبة يرون أن مؤسسة ABB قد تطورت مقارنة بالسنوات الماضية، بينما 13.33% يرون العكس.

إن المؤسسات مهما كان نوعها تعمل على تطوير نفسها من أجل المحافظة على بقائها و استمرارها في المنافسة في ظل انفتاح السوق و التطور الذي يعرفه العالم في المجال العلمي و التكنولوجي و على مستوى الموارد البشرية.

إن مؤسسة "ABB" ككل هذه المؤسسات تعمل جاهدة من أجل التطور في مجال الصناعات الكهربائية و هو المجال الذي تعمل فيه، لذلك فإن الوضع المالي و الاقتصادي لها في تطور مستمر.

لقد عملت المؤسسة على إعطاء الأولوية الكبيرة للعنصر البشري لأنها أيقنت أن هذا الأخير يعتبر الركيزة الأساسية داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها و مهما كان المجال الذي تعمل فيه، فالتطور العلمي و التكنولوجي مهما كان ذو أهمية كبيرة فإن عدم القدرة على استغلاله بأحسن

الظروف و الإمكانيات البشرية يصبح بلا جدوى، لذلك فالمورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة كانت.

لذا فجل المستجوبين يقرون بتطور مؤسستهم و هذا من خلال كل ما ذكر آنفاً، فالعمال يرون أن المؤسسة قد تطورت مقارنة بالسنوات الماضية لأنهم على دراية تامة بما يحصل داخل المؤسسة، مما يسمح لهم بالتمييز بين كل السنوات.

بينما الفئة الثانية التي ترى العكس فهذا راجع إلى عدم رضاهم على المدير العام الجديد للمؤسسة حيث أن جل هذه الفئة أجابوا أن المؤسسة لم تتطور.

و منه نستنتج أن مؤسسة "ABB" قد تطورت مقارنة بالسنوات الماضية و هذا من خلال رأي الفئة المستجوبة.

جدول رقم 12: مجالات تطور مؤسسة "ABB".

النسبة المئوية%	التكرار	مجالات تطور المؤسسة
34.68%	60	على مستوى المورد البشري
27.17%	47	على مستوى المنافسة
26.59%	46	على المستوى التكنولوجي
11.56%	20	مجالات أخرى
100%	173*	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 34.68% من مجموع الفئة المستجوبة تجد أن تطور مؤسسة "ABB" يكمن على مستوى المورد البشري، بينما 27.17% يرونه على مستوى المنافسة، يليه نسبة 26.59% يرونه على المستوى التكنولوجي، تبقى نسبة 11.56% يرون هذا التطور في مجالات أخرى.

* ملاحظة: 173 بسبب تعدد الإجابات.

لقد أدى التطور الكبير للصناعة من ظهور عدة اختراعات جعلت من المؤسسات في منافسة دائمة تسعى كل واحدة منها إلى اكتساب أحدث التكنولوجيات و ذلك لمواكبة مسار الصناعة التصاعدي و الذي يستدعي وجود تكنولوجيا متطورة تعمل على إحداث الفرق بين مؤسسة و أخرى، لكن هذه التكنولوجيا لابد من تدعيمها بمورد بشري يكون على مستوى موازي و هذا التطور، و هذا من خلال اكتسابه لمستوى معرفي يتماشى و استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المؤسسة و ذلك يكون من خلال الدراسة الجامعية أو التكوين في مراكز متخصصة، و هذا من أجل التنافس على احتلال مكانة في السوق المحلية و حتى الدولية.

و مؤسسة "ABB" ككل المؤسسات تعمل على تطوير نفسها و ذلك باستخدام أحدث التكنولوجيات الموجودة على المستوى العالمي و ذلك من أجل المحافظة على المكانة التي وصلت إليها سواء على المستوى المحلي أو حتى العالمي، و لكي تستخدم هذه التكنولوجيا على أحسن وجه لابد من توفر موارد بشرية على مستوى كبير من العلم و المعرفة، فقد توصلت الدراسات التي قام بها مجموعة كبيرة من العلماء و على رأسهم التون مايو، هنري فايول، ماكس فيبر و غيرهم من العلماء، توصلوا إلى أن المورد البشري هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج، و ذلك من خلال التجارب و الدراسات التي قاموا بها على مر سنوات طويلة تأكدوا من خلالها أن التكنولوجيا و رغم أهميتها إلا أن المورد البشري ذو أهمية أكبر، لأنه هو المحرك الأساسي و الذي من خلاله تستطيع المؤسسة مهما كان نوعها من التقدم و الازدهار في مجال عملها و البقاء في الساحة و المنافسة على احتلال المراتب الأولى في مجال عملها.

إن المورد البشري هو ركن حساس من أركان أي مؤسسة، و بما أن مؤسسة "ABB" تعتمد كثيرا على العنصر البشري فإنها تسعى إلى تطوير هذا المجال بكل ما أوتيت من إمكانيات، هذا لا يمنع أنها تسعى إلى تطوير نفسها في مجالات أخرى مثلا على مستوى المنافسة و المجال التكنولوجي، لأن أي مؤسسة مبنية على عدة عوامل مرتبطة ببعضها البعض و لا يمكن الاستغناء على أي منها.

إن التطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم ككل و المؤسسات بصفة خاصة، يُلزم مؤسسة "ABB" من مواكبته و هذا لتكون في الركب العالمي و للمحافظة على كيانها و مواصلة نشاطاتها و لبلوغ مستويات أعلى من خلال العملاء و الشراكات التي تقوم بها.

و من أجل الوصول إلى كل هذا و مواكبة التقدم التكنولوجي لابد من وجود طاقات و كفاءات بشرية و ذلك يكون باستقطاب و استخدام أكفأ العناصر التي تستطيع التحكم في التطور التكنولوجي و مسايرة كل ما يحصل من تطور و تقدم في العالم و في المؤسسات المنافسة خاصة.

إن المورد البشري يعتبر أساس المؤسسات ككل، فهو المنظم و المسير لها، ومؤسسة "ABB" و من خلال مكانتها على المستوى الوطني و العالمي تعمل على تطوير هذا الجانب بشكل خاص و ذلك بتكوين عمالها لاكتساب خبرة و تجربة أكثر في المجال و لمواكبة التطور السريع في المجال التكنولوجي، و كذلك باستقطاب و توظيف عمال ذو مستوى علمي و تقني عالي، أي خريجي الجامعات و المعاهد العليا، و لهذا فأغلبية عمالها من ذوي الشهادات الجامعية.

فكلما كان المستوى التكنولوجي كبير و متطور كلما أدى ذلك إلى تطوير المؤسسة، خاصة إذا كان هذا العامل مدعوم بمورد بشري ذو كفاءة كبيرة و مستوى تعليمي كبير فهذا يؤدي إلى تشكيل علاقة ترابطية بين التكنولوجيا و المورد البشري مما يسمح للمؤسسة بالتطور و الازدهار و بذلك تكون من المؤسسات المنافسة في مجالها و هذا ما جعل بمؤسسة "ABB" بأن تكون من أهم المؤسسات في مجال الكهرباء و من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني و حتى العالمي، لأنها عملت على الجمع بين العامل التكنولوجي و العامل البشري مع بعض، و هذا من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة و التطور في مجالها.

لقد كان العامل التكنولوجي و مازال من العوامل المهمة في تكوين المؤسسات، لأنه يعمل على تحسين و زيادة الإنتاجية، و ذلك بفضل التقنية المتطورة التي يمتلكها و هذا بفضل الآلات و الماكينات التي تساعد في ذلك كما و كيفاء، لكن هذا العامل هو مدعوم بعامل آخر ذو أهمية جد كبيرة و هو المورد البشري، لهذا فمجال تطور مؤسسة "ABB" كان على مستوى المورد البشري و ذلك من خلال إجابة العينة المستجوبة لهذا السؤال المطروح، فكانت أغلبية الإجابات تؤكد على التطور الذي عرفته المؤسسة كان في مجال المورد البشري، مما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لعنصر الموارد البشرية، تأتي بعد ذلك المنافسة و التي إذا ما انعدمت أدت إلى تهاون من أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى تراجعها، و ذلك يكون بسبب الإهمال و اللامبالاة من طرفهم لأن الغرور يكون قد تمكن منهم لاعتقادهم أنهم الوحيدون في السوق

و استخفافهم بالمؤسسات الأخرى، فالغرور هو مقبرة صاحبه، لذا فمؤسسة "ABB" لا تجتهد من أجل المحافظة على مكانتها فقط بل بالعكس تسعى دائما إلى الزيادة في جودة أعمالها و منتوجاتها، فالتحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق و دخول المؤسسات الأجنبية إلى الجزائر أدى إلى ظهور عدة منافسين في المجال مما يدفع إلى العمل بشكل كبير من أجل البقاء في القمة و المحافظة على الزبائن المعتادين، و جلب زبائن جدد، و هذا ما تعمل عليه المؤسسة.

جدول رقم 13: يوضح إذا كانت سياسة التوظيف هي التي ساعدت في تطور المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
72%	36	لا
28%	14	نعم
100%	50*	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 72% من مجموع الفئة المستجوبة تقرر أن سياسة التوظيف ليست هي التي ساعدت في تطور مؤسسة "ABB"، بينما نجد أن نسبة 28% أجابوا أن سياسة التوظيف هي التي ساعدت في تطور المؤسسة .

تشهد المؤسسات مهما كان نوعها تطورا و ذلك من أجل البقاء في المنافسة، و تختلف أسباب التطور من مؤسسة إلى أخرى بحسب نوع النشاط الذي تقوم به و كذلك بحسب السياسة المتبعة لديها، لكن يرجع المختصين إلى أن التطور يكون دائما سببه الموارد البشرية، لأنها العنصر الفعال في تكوين المؤسسات، و المؤسسة هي كل وحدة استغلالية و هي مجموعة من الوسائل البشرية، التقنية، و المالية مبنية من أجل تحقيق موضوع اقتصادي أو خدماتي، فالوسائل البشرية تكون قادرة لتصور و تمثيل مختلف الأوامر التي تعطى لها، الوسائل التقنية هي الوسائل التي تمكن من تحقيق هذه النشاطات و تحسينها، أما بالنسبة للوسائل المالية تتمكن بها المؤسسة من دفع الأجور في نفس الوقت اكتساب بعض الآلات، فجمع هذه الوسائل كلها يعطي للمؤسسة التي لم تدخل معايير جديدة فيها، كما يتطلب تنظيمها حتى يظهر تحقيق

* ملاحظة: 50 هو عدد العمال الذين أجابوا أن مؤسسة "ABB" عرفت تطورا.

الموضوع الذي تم من أجله هذا الجمع، و هذه الوسائل هي جد مهمة لابد من توفرها في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو مجال عملها، و تتمثل هذه الوسائل فيما بينها - و التي يطلق عليها بعناصر الإنتاج- من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، و تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تكون المؤسسة إضافة إلى الموارد المالية و التقنية طبعاً، لكن الموارد البشرية هي عنصر جد فعال يمكن من خلالها أن تتحدى المؤسسة الصعوبات التي تواجهها في ظل المنافسة التي يفرضها التحول الجديد للاقتصاد الوطني، خصوصاً و أن المنافسة أصبحت جد كبيرة مع دخول المؤسسات الأجنبية إلى الوطن أي الاستثمار الأجنبي الذي أضحى من مميزات الاقتصاد الوطني، و إذا تكلمنا عن الموارد البشرية فنتكلم من خلالها على سياسة التوظيف و التي تعتبر عملية جد هامة في اختيار الموارد البشرية التي تكون المؤسسة، فطريقة استقطاب المرشحين و كيفية انتقاء أفضلهم للحصول على الوظائف الشاغرة بالمؤسسة تعتبران عمليتان حساستان للغاية، لأن بفضلهما يمكن اختيار أكفأ العناصر التي تستطيع أن تسير بالمؤسسة إلى النجاح و ذلك بفضل العمل الذي تقوم به، فحسن الاختيار يؤدي إلى العمل الجيد و الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تطور المؤسسة و ازدهارها و تفوقها على منافسيها.

لقد عرفت مؤسسة "ABB" تطوراً كبيراً و في عدة مجالات، هذا التطور يرجع إلى الإمكانيات المادية و البشرية التي تتمتع بهما المؤسسة، و بفضل التكنولوجيا المتطورة و التي سمحت للمؤسسة باختصار وقت كبير في العمل الذي تنجزه أدى بهما إلى بلوغ أهداف كثيرة كانت مسطرة من قبلها، لذا يرى عمال المؤسسة أن سياسة التوظيف لم يكن لها الحظ الأوفر أو لم تكن هي السبب الرئيسي في تطورها.

إن أغلبية المبحوثين يقرون بموضوعية سياسة التوظيف لكنهم لا يرون أنها تساعد في تطور مؤسستهم، لأنهم أرجعوا أسباب تطورها إلى مجالات أخرى، هذه المجالات تختلف حسب اختصاصها و رأي العمال، فقد أرجع العمال التطور الذي حصل في مؤسستهم إلى عامل المنافسة و العامل التكنولوجي و كذلك إلى عوامل أخرى، حيث أن التكنولوجيا أصبحت من بين أهم العناصر التي تكون المؤسسة، فكلما كانت التكنولوجيا متطورة كلما زاد ذلك من تحسين الإنتاج و ربح الوقت مما يؤدي إلى تطور المؤسسة و نجاحها، لذلك يرى العمال أنها هي العامل الأساسي في التطور و ليس سياسة التوظيف، لكن التحكم في هذه التكنولوجيا يحتاج إلى مهارة

و خبرة و دراية بها، فلا يمكن توظيف الأشخاص من ذوي المستوى الدراسي المنخفض في المناصب التي تحتاج إلى مستوى جامعي أو تخصص في هذا المجال، و هنا و رغم وجود الطرق الغير رسمية أو الغير قانونية في التوظيف إلا أنه يوجد حد لذلك لأن المستوى الدراسي و التخصص يلعبان دورا كبيرا في عملية التوظيف.

إن عمال مؤسسة "ABB" لا يرون أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة هي التي ساعدت في تطور مؤسستهم بل هناك عوامل أخرى.

جدول رقم 14: عوامل تطور مؤسسة "ABB" حسب المبحوثين.

أسباب تطور مؤسسة "ABB"	التكرار	النسبة المئوية%
الاستراتيجية المتبعة	44	53.66%
فعالية القيادة	18	21.95%
سياسة التوظيف	14	17.07%
مجالات أخرى	06	07.32%
المجموع	*82	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن 53.66% من الفئة المستجوبة ترجع تطور مؤسسة "ABB" إلى الاستراتيجية المتبعة بينما 21.95% ترجعها إلى فعالية القيادة، و نجد أن سياسة التوظيف تحتل المرتبة الثالثة بنسبة 17.07%.

المؤسسات مهما اختلفت أحجامها و نوعيتها تعمل على تطوير نفسها، و قد اختلفت وجهات النظر حول طبيعة و طريقة التطور، فكل مؤسسة نمط و تنظيم خاص بها، و كذلك مجال و مناخ خاصين، و تتميز كل واحدة عن الأخرى في عدة أمور غير مجال العمل كالقيادة و نمط التسيير و رأس المال (الموارد المالية و التقنية)، الموارد البشرية...إلى غير ذلك، فهذه الأمور

* ملاحظة: 82 بسبب تعدد الإجابات

كلها تؤدي إلى انتهاج طرق مختلفة من أجل التطور، و تسعى المؤسسات للاستفادة من التجارب السابقة سواء التي مرت بها أو التي مرت بها مؤسسات أخرى، و تختلف أسباب تطور كل مؤسسة عن الأخرى و ذلك لعدة أسباب منها: مجال عملها، الاستراتيجية المتبعة... الخ، و مؤسسة "ABB" ككل هذه المؤسسات تعمل و تسعى لتطوير نفسها، لأنها تعمل في مجال جد حساس و هو قطاع الكهرباء و الذي يستدعي اهتمام خاص لأن هناك عدة منافسين في هذا المجال و كذلك لأن الجودة و الإتقان هما عاملان أساسيان في هذا المجال، لهذا فهي تسعى دائما إلى تقديم الأفضل و ذلك من خلال تسيير محكم و فعال من أجل الإبقاء على اسمها و سمعتها اللتان كسبتهما خلال سنوات من العمل و الاجتهاد.

إن عمال مؤسسة "ABB" يرجعون تطور مؤسستهم إلى الاستراتيجية المتبعة في تسييرها و استطاعت المؤسسة من خلال خبرتها و سمعتها الجيدة بأن تقوم بإنجاز عدة مشاريع داخل و خارج الوطن.

و هذه الاستراتيجية لم تأت هكذا، أي لو لم يكن هناك تسيير جيد و فعال لما كانت هناك استراتيجية فعالة، ففعالية القيادة هي التي سمحت بتحديد هذه الاستراتيجية مما سمح لمؤسسة "ABB" بالتطور طوال فترة وجودها، فمن الصعب أن تبقى مؤسسة محافظة على نشاطها و تقدمها في مجال تخصصها لمدة طويلة أي منذ إنشائها، فهذا يحسب لها و هذا دليل على فعالية في القيادة مما أدى إلى وجود استراتيجية فعالة و جيدة.

لكن رغم فعالية الاستراتيجية التي تنتهجها مؤسسة "ABB" إلا أن رأي عمالها في سياسة التوظيف يبقى محتشما، إذ أن نسبة قليلة منهم من يرى أن هذه السياسة ساعدت على تطور المؤسسة مما يعني عدم رضاهم عنها و هذا ما تأكد من خلال النتائج الموجودة في الجدول لكن إذا كانت الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة هي التي ساعدت في تطورها، فمن المفروض أن لسياسة التوظيف دور في ذلك، لأنه من ضمن مهام و مسؤوليات الإدارة (إدارة الموارد البشرية) هي توفير أكفأ العناصر لشغل المناصب الموجودة بالمؤسسة.

جدول رقم 15: الاستفادة من التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم		80%	16	80%	32	80%	48
لا		20%	04	20%	08	20%	12
المجموع		100%	20	100%	40	100%	60

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من عمال المؤسسة استفادوا من التكوين و تدعم ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 80% و فئة الإطارات بنفس النسبة، بينما العمال الذين لم يخضعوا للتكوين فتقدر نسبتهم بـ 20%.

تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم، سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة استراتيجية، و خاصة عند عدم توفر الموارد داخليا، بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة و بالتالي بالتكوين و تنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول و الإجراءات التي تتم في المدى المتوسط و الطويل مقابل هذا النقص¹.

إن عملية التكوين من العمليات الجد مهمة لإدارة الموارد البشرية، و لكي تستطيع المؤسسة أن تسير التقدم في سوق تنافسي مليء بالتغيرات يجب عليها أن تتحكم في التكنولوجيا، فالمؤسسات المتطورة تخصص مبالغ مالية كبيرة من أجل اكتساب أحدث التكنولوجيات، لكن التكنولوجيا لوحدها لا تكفي لاستمرارية المؤسسة، بل لابد من توفر يد عاملة ذات كفاءة عالية و مؤهلات و تجارب في الميدان لذلك لابد من تعليمها و تكوينها.

إن مؤسسة ABB ككل المؤسسات تسعى إلى تطوير كفاءاتها و ذلك عن طريق عملية التكوين الدائم و المستمر، لذلك نجد أن أغلبية الفئة المستجوبة خضعت للتكوين دون ما يكون هناك فرق بين الكفاءات السامية و الكفاءات، لذا اهتمت المؤسسة بعملية التكوين.

¹ د. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي – دراسة نظرية و تطبيقية.

جدول رقم 16: علاقة مكان التكوين مع الفئة السوسيو مهنية و الجنس.

المجموع		إطارات				إطارات سامية				الفئة الجنس
		إناث		ذكور		إناث		ذكور		مكان التكوين
النسبة %	التكرار	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
%61.11	44	%83.33	10	%55.56	20	%00	00	%63.64	14	داخل الوطن
%38.89	28	%16.67	02	%44.44	16	%100	02	%36.36	08	خارج الوطن
%100	72	%100	12	%100	36	%100	02	%100	22	المجموع الجزئي
72		48		24						المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب عمليات التكوين تكون داخل الوطن بنسبة %61.11 و تدعم هذه النسبة كل من فئتي الإطارات السامية و الإطارات، في فئة الإطارات السامية نلاحظ أن الرجال هي الفئة الأكثر إجراء لعملية التكوين داخل الوطن بنسبة %63.64 أما عند فئة الإطارات فكل من الرجال و النساء قد أجروا عملية التكوين داخل الوطن بنسبة %55.56 و %83.33 على التوالي.

أما الذين أجروا تكوينا بالخارج فيمثلون نسبة %38.89 تدعمهم فئة الإطارات السامية نساء بنسبة %100 و كذلك الإطارات رجال بنسبة %44.44

يكون التكوين بالخارج راجع إلى أن مؤسسة ABB هي فرع من فروع الشركة الأم المتواجد مقرها الرئيسي بألمانيا لذلك تكون هناك بعثات تكوين إلى الشركة الأم من حين لآخر. أما التكوين داخل الوطن فيكون بإرسال مختصين من طرف الشركة الأم إلى الجزائر لإجراء دورات تدريبية لمختلف عمال المؤسسة و هذه الدورات تكون خلال أيام و في فترات متكررة و دورات مستمرة خلال السنة.

جدول رقم 17: مدة التكوين و علاقتها مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
مدة التكوين		النسبة %		النسبة %		النسبة %	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 10 أيام		06	%42.86	14	%43.75	20	%41.66
من 10 أيام إلى شهر		06	%42.86	08	%25	14	%29.17
أكثر من شهر		04	%28.57	10	%31.25	14	%29.17
المجموع		14	%100	32	%100	*48	%100

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 41.66% من العينة المبحوثة كانت مدة تكوينها أقل من 10 أيام، و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 42.86%، و فئة الإطارات بنسبة 43.75%.

ثم تأتي مدة من 10 أيام إلى شهر بنسبة 29.17% من العينة المبحوثة، و تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 42.86%.

أما مدة أكثر من شهر فتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 29.17%.

تختلف مدة التكوين حيث أننا نجد هناك من تلقى تكويناً أقل من 10 أيام، و هناك من تلقى تكويناً مدته أكثر من ذلك، إلا أن مدة التكوين لا تعبر عن مدى مصداقية التكوين بحد ذاته.

* ملاحظة: 48 هي الفئة التي استفادت من التكوين

جدول رقم 18: علاقة أساليب التكوين مع الأقدمية

الأقدمية		5 سنوات فأقل		من 6 إلى 10		من 11 إلى 15		16 سنة فأكثر		المجموع	
أساليب التكوين		ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %	ت	النسبة %
عن طريق الأنترنت		06	%42.86	06	%37.5	00	%00	06	%42.86	18	%33.33
عن طريق المحاضرات و المؤتمرات		04	%28.57	02	%12.5	08	%80	04	%28.57	18	%33.33
عن طريق أخصائيين		04	%28.57	08	%50	02	%20	04	%28.57	18	%33.33
المجموع		14	%100	16	%100	10	%100	14	%100	54*	%100

التحليل:

من خلال الجدول نجد أن النتائج المتحصل عليها انقسمت بالتساوي بنسبة 33.33% لكل أسلوب تكوين.

فأسلوب التكوين عن بعد (عن طريق الأنترنت) تدعمه فئتي ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 42.86%، و ذوي الأقدمية 16 سنة فأكثر بنسبة 42.86%.

أما التكوين عن طريق المحاضرات و المؤتمرات فتدعمها فئة ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 80%.

أما التكوين عن طريق أخصائيين فتدعمها فئة الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.
تختلف أساليب التكوين و تتعدد، فنجد أن هناك أساليب تعتمد على الجانب التطبيقي، و أخرى على الجانب النظري، إذ يقسم المختصون التكوين إلى فرعين أساسيين هما: التدريب و التعليم.¹

*ملاحظة: 54 بسبب تعدد الإجابات

1. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 148

1. التدريب: يهدف تدريب العمال إلى رفع قدراتهم على الأداء، من خلال تنمية مهاراتهم الحركية، و التذكر و الحفظ و الأساليب الشرطية البسيطة. و بالتالي لا تخلو عملية التدريب على التعلم، و التي فيها تطبيق، العديد من مبادئه العامة مثل الإثارة و الاستجابة، التدعيم و التحفيز أو الدافعية، و هي عناصر يجب الاهتمام بها و الإلمام الجيد بها لدى القائمين أو المشرفين على عملية التدريب حتى تؤدي نتائجها و تحقق النجاح المرغوب فيه، و هناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد و تدريبهم الذي يفضي إلى تنمية قدراتهم، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية من هذه الموارد:

❖ ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و اقتصاد، و بأكثر كفاءة لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة.

❖ زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.

❖ تكوين الشعور بالرضا النفسي، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، و كذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة و أمنه فيها، مما يؤثر في تناقص الغيابات و بالتالي تحسن أدائه.

❖ فتح الباب أمام العامل الذي يكون أو يعاد تأهله، من أجل الترقية مستقبلاً، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و العمل على البقاء فيها.

❖ خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته، و اطلاعه على التكنولوجيا الحديثة، و ما له من أثر على إنتاجيته في المؤسسة.

2. التعليم: يعمل على إرساء أساليب للتفكير المنطقي السليم، و هو فهم المعرفة و تفسيرها، و لا يعطي إجابات قاطعة و لكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلائي يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، و بالتالي يتمكن من إدراك و فهم مختلف الظواهر التي يواجهها.

إن من هذا نستخلص أن عملية التكوين هي عملية تعتمد على الجانبين التطبيقي و النظري، و لكل منهما أهداف خاصة، لذا فمؤسسة ABB تنتهج الأسلوبين لتكوين عمالها، فأسلوب المحاضرات و المؤتمرات هو أسلوب نظري، أما الأسلوب التطبيقي فيكون ذلك عن طريق

التدريب على يد متخصصين من الشركة الأم لمتابعة آخر ما تقدمه التكنولوجيا و القدرة على مواكبة كل ما هو جديد.

جدول رقم 19: تحسن الأداء بعد إجراء عملية التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
تحسن الأداء		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
لم يتحسن		37.5%	06	75%	24	62.5%	30
تحسن		62.5%	10	25%	08	37.5%	18
المجموع		100%	16	100%	32	100%	48

التحليل:

من النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية الفئة المستجوبة تجد أن الأداء لم يتحسن بعد عملية التكوين و ذلك بنسبة 62.5%، و تدعمها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 75%.
بينما 37.5% ترى أن الأداء قد تحسن و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 62.5%.

تعتمد مؤسسة ABB على أساليب مختلفة في عملية التكوين، هذه الأساليب كذلك تخضع لفترات محددة، و لتواريخ معينة، و من بين الأسباب التي جعلت من عملية التكوين لا تحسن من الأداء التوقيت، فعملية التكوين خلال شهر رمضان من بين أهم الأسباب التي ذكرت لعدم نجاعة هذه العملية، كذلك المدة المستغرقة في العملية فعشرة أيام و أقل يجعل هناك ضغط كبير يؤدي إلى عدم استيعاب المتكون للعملية التكوينية.

جدول رقم 20: كفاية ميزانية التكوين و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع
كفاية ميزانية التكوين		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
كافية		70%	14	40%	16	50%
غير كافية		30%	06	35%	14	33.33%
بدون إجابة		00%	00	25%	10	16.67%
المجموع		100%	20	100%	40	100%

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن 50% من الفئة المستجوبة ترى أن ميزانية التكوين كافية، تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 70%، و فئة الإطارات بنسبة 40%، بينما 33.33% من العينة ترى أن ميزانية التكوين غير كافية، أما بقية العينة لم تجاوب على السؤال بنسبة 16.67%.

إن عملية التكوين كما ذكر آنفا من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، لذلك يتطلب منها تخصيص ميزانية خاصة تتلاءم و تتناسب مع نوعية التكوين التي يحتاج إليها، لذا فمؤسسة ABB تعطي للتكوين أهمية فتخصص له ميزانية كافية حسب رأي أغلبية المبحوثين.

استنتاج الفرضية الأولى

بعد الانفتاح الذي عرفته الجزائر، و تشجيعها للاستثمارات الأجنبية جعل منها سوقا مهما لجذب المؤسسات الأجنبية من أجل الاستثمار في عدة مجالات

إن المؤسسة ملزمة بأن تتبنى تسييرا جديدا لهذا المورد في محيط مليء بالتحولات و يخضع للمطالب العالمية الجديدة بوضع اختصاص حقيقي في تسيير الموارد البشرية، و هذا لإعادة تنظيم مواردها البشرية بصفة أكثر موضوعية، أكثر مسؤولية و اهتمام و أكثر صرامة، فعهد التوظيف الفوضوي قد انقضى، أصبح لزاما على أي مؤسسة العمل الدقيق لتحديد عدد العمال بالمؤسسة و بتحسين مردوديتها، و للعمال بتحسين مستواهم المادي و المعنوي.

من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجداول التي سبقت، لاحظنا أن مؤسسة ABB تعمل على إخضاع موظفيها لفترة تجريب، فمن خلال الجدول (رقم 8 ص 153) نجد أن 86.67% من العينة قد خضعوا لفترة تجريب قبل استلام العمل بصفة نهائية، و قد كان المكلف بإدماجهم المشرف المباشر بنسبة 73.08%.

إنّ عمال المؤسسة و من خلال العينة المستجوبة يرون أن العمل بالنسبة لهم هو عبارة عن رغبة و طموح، و تألق مهني و اجتماعي أما الفئة التي ترى أن العمل هو ضمان للمستقبل فكانت نسبة الإجابة 16.25%.

هذه الفئة ترى أن المؤسسة قد تطورت و ذلك بنسبة 86.67%، و مجالات هذا التطور نجدها على مستوى المورد البشري بنسبة 34.68%، ثم على مستوى المنافسة بنسبة 27.17%، بعدها على المستوى التكنولوجي بنسبة 26.59%، هذا ما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمواردها البشرية، رغم أننا نجد أن سياسة التوظيف لم يكن لها دور في تطور المؤسسة و هذا حسب الفئة المستجوبة، فنجد أن فعالية القيادة و الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة هما اللتان يعود لهما الفضل في هذا التطور، و إن كانت الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة هي التي ساعدت على تطورها فإن نجاح سياسة التوظيف هي من ضمن نجاح الاستراتيجية المتبعة، لذلك فإن سياسة التوظيف هي كذلك لها الفضل في تطور المؤسسة.

إنّ عملية التكوين في المؤسسة لها أهمية كبيرة حيث أنّنا نجد 80% من العينة المستجوبة قد استفادت منها، فقد استعملت عدّة أساليب للتكوين، كما أنها عمدت إلى إرسالهم للخارج من أجل تطوير قدراتهم و مسايرة التطورات الحاصلة في العالم، رغم ذلك نجد أن نسبة 62.5% من مجموع العينة المستجوبة ترى أن أدائهم لم يتحسن بعد تكوينهم و هذا راجع حسب رأيهم لعدّة أسباب منها: فترة التكوين، و توقيته و كذلك للميزانية المعطاة فنجد أنّ 50% فقط ترى أنّ ميزانية التكوين كافية بينما 16.67% فضلت عدم الإجابة.

لكن رغم ذلك و من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المورد البشري في المؤسسة قد تطوّر لذا فإن الفرضية التي افترضناها بأن المؤسسة تولي أهمية لاستقطاب و تطوير الكفاءات من أجل اندماجها مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة و تطويرها هي محققة نسبيا لأن مؤسسة ABB تعمل على إخضاع موظفيها لفترة تدريبية من أجل اندماجهم و كذلك إخضاعهم لفترات تكوينية متكررة و ذلك من أجل تطوير قدراتهم، و هذا ما لاحظناه من خلال النتائج حيث أن التطوّر الحاصل في المؤسسة كان على مستوى الموارد البشرية.

تحليل الفرضية الثانية

هناك علاقة بين المؤسسات الوطنية
و الأجنبية و انتهاج كل منها
استراتيجية خاصة في استقطاب
الكفاءات

جدول رقم 21: كيفية التوظيف في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	كيفية التقدم إلى الوظيفة
40%	24	إعلان على الأنترنت
23.33%	14	تقديم طلب توظيف
20%	12	عن طريق مسابقة
11.67%	07	عن طريق وكالة التشغيل
05%	03	العلاقات الشخصية
100%	60	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن التوظيف يغلب عليه الطابع الرسمي و هو منطق خطي يساير النظم الوضعية المطبقة، حيث أن الإعلان على الأنترنت يلعب الدور الأكبر للتوظيف بنسبة 40%، ثم يليه تقديم طلبات التوظيف بنسبة 23.33%، ثم عن طريق مسابقة تأتي ثالثة بنسبة 20%، ثم عن طريق وكالة التشغيل ANEM 11.67%، أما العلاقات الشخصية فتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 05% و هي نسبة صغيرة مقارنة بالنسب التي سبقتها.

إن النتائج المتحصل عليها نجدها موافقة لقانون التوظيف الخاص بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن واقع مؤسسة ABB موافق لما يجب أن يكون عليه و لو أن هناك بعض السلبيات حيث أننا نجد العلاقات الشخصية تلعب دورا في التوظيف و لو بنسبة صغيرة نوعا ما.

إن عملية الاختيار و التوظيف هي من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، لأن المورد البشري هو الأساس الذي تقوم عليه، لأنه المتحكم الأساسي في عملية تطوير و تحسين أداء المؤسسة مهما كانت نوعيتها.

و لقد أولت إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ABB اهتماما كبيرا بعنصر التوظيف و هذا من خلال القوانين التي سنت في هذا المجال و كذلك من خلال الطرق التي تعتمدها في تفعيل هذه العملية، فجل مصادر التوظيف بالمؤسسة هي مصادر موضوعية- هذا إذا ما قورنت بنسبة

المصادر الغير قانونية كالعلاقات الشخصية مثلا و التي تعتبر نسبة قليلة- اعتمد عليها في المؤسسة و ذلك من أجل تطوير هذه الأخيرة و هذا للحفاظ على المكانة التي تحتلها منذ سنوات خلت أي منذ نشأتها، و اختيار أكفأ العناصر التي تُضمُّ إلى المؤسسة هو من بين الأهداف التي تسطر و ذلك من خلال الاستراتيجية المعمول بها.

لقد أكدت النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات العينة المبحوثة أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة هي سياسة موضوعية إلى حد ما، لذلك فإن المؤسسة تعمل على اختيار موظفيها بإتباع الطرق العلمية و الموضوعية.

لقد أكدت النتائج المتحصل عليها من خلال العينة المبحوثة أن الإعلان و تقديم طلبات التوظيف هما الوسيلتين الأكثر استعمالا عند الالتحاق بمناصب العمل في المؤسسة و هذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة.

و من خلاله نجد أن اختيار الموظفين يتم على أسس موضوعية، حيث أنها تتم حسب القوانين و القواعد التي سنت من قبل المؤسسة، حيث أن طلبات التوظيف و الإعلان يلعبون الدور الرئيسي في عملية التوظيف، لذا نجد هنا أن الشخص المؤهل هو الذي يتمكن من شغل منصب العمل الشاغر.

و من خلال النتائج المتحصل عليها، فإن معايير التوظيف تخضع للقوانين و القواعد المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة، حيث أنه يوجد توافق كبير بين النص القانوني و بين الواقع المعاش و المطبق.

و من خلال النتائج المتحصل عليها، فإننا قد وجدنا أن أغلبية عمال مؤسسة ABB محل البحث هم ليسوا على معرفة و صلة فيما بينهم.

إن العلاقات المتواجدة بين العاملين في المؤسسة هي علاقات عمل و مصلحة مشتركة، و كما بين دوركايم العلاقات بين العمال فإنها تنقسم إلى نوعين من التضامن، الميكانيكي و العضوي.

فالتضامن الميكانيكي أو الآلي هو التماسك و الحالة الموضوعية لأسلوب حياة الناس، فيتميز مجتمع التضامن الآلي بالتجانس و الثبات النسبي. أما التضامن العضوي فهو اختلاف البعض عن الآخر.

و المفروض على مؤسسة ABB أن تعمل على نجاحها و بقائها في نفس الوقت، ولا يحقق نجاحها إلا إذا كانت لكل عامل دائرة عمل خاصة به، بالتالي شخصيته، و يتبع كل عامل مجتمع العمل بصورة أوثق بقدر ما يكون العمل أكثر تقييماً، و يكون نشاط كل واحد أكثر شخصية بقدر ما يكون أكثر تخصصاً، و يصبح العامل أقدر على الحركة مع المجموعة، أي مع بقية العمال، في الوقت نفسه الذي تكون لكل عامل هيئته الخاصة به و استقلاله، و هنا يكمن التضامن العضوي.

و بما أن النتائج المتحصل عليها تؤكد أن المؤسسة تنتهج استراتيجية عقلانية في التوظيف حيث أنها تطبق و لحد معقول التضامن العضوي في اختيار عمالها، فهي تعمل على استبعاد العلاقات الشخصية و صلات القرابة من هذه الوظيفة الحيوية، رغم أن ذلك ليس بالقدر التام، إذ أنه و رغم محاولاتها باستبعاد عنصر التوظيف الغير رسمي إلا أننا نجده و ذلك من خلال التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية و لو كان بنسبة صغيرة مقارنة بطرق التوظيف الأخرى، و منه نستطيع القول أن مؤسسة ABB تطبق نظام التضامن العضوي و ذلك لأنه يخدم مصالحها و طموحاتها في الحفاظ على مكانتها الريادية في مجالها.

جدول رقم 22: العلاقة بين معايير التوظيف مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة السوسيو مهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
المعايير المستعملة		النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك
الخبرة		26.67%	16	27.87%	34	27.47%	50
التخصص		20%	12	26.23%	32	24.18%	44
الاختبار المهني		26.67%	16	21.31%	26	23.08%	42
دراسة ملف		20%	12	21.31%	26	20.88%	38
العلاقات الشخصية		0.66%	04	3.28%	04	4.39%	08
المجموع		100%	60	100%	86	100%	*182

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاستراتيجية المستعملة للتوظيف تتجه نحو الخبرة و ذلك بنسبة 27.47% و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 26.67% و الإطارات بنسبة 27.87%.

و نجد أن نسبة 24.18% تم توظيفهم عن طريق التخصص و تدعمه في ذلك فئة الإطارات بنسبة 26.23%، و 23.08% تم اختيارهم عن طريق الاختبار المهني و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 26.67%، و نجد أن العمال الذين تم اختيارهم عن طريق دراسة ملف فتبلغ نسبتهم 20.88%، أما العلاقات الشخصية فتقدر بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 4.39%.

التوظيف هو عملية جد مهمة يتم من خلالها جلب أفضل الأشخاص من أجل القيام بالوظائف التي تُطلب منهم على أكمل وجه، و هذه العملية هي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، و تكون عملية التوظيف أكثر صعوبة أو عملية اختيار الأفراد تزداد صعوبة كلما ارتفع الهرم الوظيفي، فكلما كانت الوظيفة ذات رتبة أرفع كان الاختيار أصعب لأن المسؤولية تكون أكبر.

* ملاحظة: 182 بسبب تعدد الإجابات.

و التوظيف لا يعترف بالكم و لكن بالكيف، فعدد الموظفين داخل أي مؤسسة لا يعبر عن مدى تطورها بل نوعيتهم و طريقة عملهم و تفانيهم و ابتكاراتهم هي التي تنم عن مدى سلامة عملية التوظيف.

لقد تمحورت الاستراتيجية المستعملة للتوظيف في مؤسسة ABB على أربعة محاور رئيسية و هي: الخبرة، التخصص و الاختبار المهني و دراسة الملف، و قد كانت هذه العناصر تحتل المراتب الأولى عند كل الفئات السوسيو مهنية، فكانت الخبرة و الاختبار المهني هما الغالبين عند فئة الإطارات السامية، التخصص عند فئة الإطارات.

إن عمال مؤسسة ABB من فئة الإطارات، و أغلبية هذه الفئة وظفوا عن طريق الأنترنت، و قد تم توظيفهم عن طريق الخبرة و التخصص، فالاختصاص هو من أولويات المناصب العالية، لأن هذه الفئة هي التي تقوم بالدراسات و الأبحاث في مجال الكهرباء، فتصميم المنشآت و دراسة العروض التي تقدمها المؤسسات الراغبة في العمل مع المؤسسة، كذلك دراسة السوق من حيث العرض و الطلب و الذي يمكن المؤسسة من إمكانية الخوض في مشاريع تعود عليها بالفائدة و غيرها تعتبر عمليات جد مهمة لا يمكن لأي أحد القيام بها دون دراسة مسبقة في المجال، و نلاحظ كذلك أن هذه الفئة تتوافق مناصب عملهم و التخصص الذي يحملونه بنسبة كبيرة، ففئة الإطارات تحتل مكانة جد مهمة في المؤسسة، فمن خلال المناصب التي تحتلها توكل إليها مسؤوليات كبيرة و مهمة.

و من خلال (الجدول رقم 21 ص 176) نجد أن تقديم طلب التوظيف و الإعلان هما العاملان الأساسيان في عملية التوظيف داخل المؤسسة و ذلك بنسبة تفوق 60%، و هاتان الطريقتان تعتمدان على دراسة ملف المتقدم لطلب الوظيفة، و من خلال هذا الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة الاستراتيجية المستعملة للتوظيف و التي تتمحور من خلال الخبرة و دراسة الملف و التخصص و الاختبار المهني تتراوح نسبتها بـ 95.61%، أما العلاقات الشخصية فنجد كذلك نسبتها تقريبا متساوية بين الجدولين (رقم 21 ص 176 و المبين أعلاه) فالأول تقدر النسبة بـ 05% أما الثاني فتقدر بـ 4.39%.

جدول رقم 23: العلاقة بين الاستراتيجية المستعملة للتوظيف مع الأقدمية.

المجموع		16 سنة فأكثر		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من أو يساوي 5 سنوات		الأقدمية الاستراتيجية المستعملة
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
27.47%	50	36.36%	08	20%	06	25.71%	18	30%	18	الخبرة
24.18%	44	18.18%	04	26.67%	08	25.71%	18	23.33%	14	التخصص
23.08%	42	18.18%	04	33.33%	10	20%	14	23.33%	14	الاختبار المهني
20.88%	38	27.27%	06	13.33%	04	20%	14	23.33%	14	دراسة ملف
4.39%	08	00%	00	6.67%	02	8.57%	06	00%	00	العلاقات الشخصية
100%	*182	100%	22	100%	30	100%	70	100%	60	المجموع

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن الاستراتيجية المستعملة للتوظيف تتجه نحو الخبرة و ذلك بنسبة 27.47% و تدعمها في ذلك العمال من ذوي الأقدمية أقل أو يساوي 5 سنوات بنسبة 30% و من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 25.71% و 16 سنة فأكثر بنسبة 36.36%.

و نجد أن نسبة 24.18% تم توظيفهم عن طريق التخصص و تدعمه في ذلك فئة الإطارات بنسبة 26.23%، و 23.08% تم اختيارهم عن طريق الاختبار المهني و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 26.67%.

في بادئ الأمر عند تدشين المؤسسة لفرعها في الجزائر كانت تعتمد كثيرا على عامل الخبرة، لذا نجد أن أغلبية العمال الذين عينوا في تلك الفترة اختيروا على ذلك الأساس.

يأتي فيما بعد عامل دراسة الملف، ثم عاملي التخصص و الاختبار المهني.

* ملاحظة: 182 بسبب تعدد الإجابات.

بينما في الفترة الثانية غيرت المؤسسة من استراتيجيتها فأصبحت تستعمل عامل الاختبار المهني في التوظيف، لكن عادت المؤسسة مرة أخرى إلى الاعتماد على استراتيجية التوظيف بالخبرة.

إذا ما قارنا بين الجدولين (رقم 22 ص 178 و رقم 23 ص 180 أي الموضح أعلاه) فنجد أن الاستراتيجية المستعملة للتوظيف في المؤسسة لا تختلف لا مع اختلاف السنوات و لا مع اختلاف الفئة السوسيو مهنية فالمؤسسة تعتمد على أربعة محاور أساسية و هي: الخبرة، دراسة الملف، الاختبار المهني و التخصص.

جدول رقم 24: علاقة خضوع العمال لاختبارات القبول مع الفئة.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم		90%	18	85%	34	86.67%	52
لا		10%	02	15%	06	13.33%	08
المجموع		100%	20	100%	40	100%	60

التحليل:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 86.67% من العينة المستجوبة خضعت لاختبارات القبول، و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 90%، و فئة الإطارات بنسبة 85%.

بينما نجد أن نسبة 13.33% من العينة المستجوبة لم تخضع لاختبارات القبول. تعتمد المؤسسة على إجراء عملية الاختبار لاختيار موظفيها، حيث أن أغلبية الموظفين خضعوا للاختبار، ما عدى نسبة قليلة هي التي لم تخضع للاختبار و هذا راجع لسببين رئيسيين هما: الخبرة و العلاقات الشخصية.

إن عامل الخبرة من العوامل الأساسية عند اختيار المؤسسة لعمالها، و كما هو معروف أن الخبرة هي عبارة عن كم من المعلومات النظرية و التطبيقية في مجال معين، لذلك فالعمال

أصحاب الخبرة لا يخضعون لفترة تجريب لأن مسارهم المهني و سيرتهم الذاتية تحل محل فترة التجريب.

بينما أصحاب العلاقات الشخصية فالدعم الذي يلقونه من طرف داعميهم يغنيهم عن الخضوع لفترة تجريب.

جدول رقم 25: نوع الاختبارات و علاقته بالفئة السوسيو مهنية.

الفئات نوع الاختبارات		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
شفهية		34.48%	20	20.31%	26	24.73%	46
اختبارات خاصة بالمنصب		17.24%	10	17.19%	22	17.20%	32
المقابلة النهائية		17.24%	10	17.19%	22	17.20%	32
مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية		13.79%	08	17.19%	22	16.13%	30
اختبارات خاصة بالقدرات و المعارف		06.90%	04	17.19%	22	13.98%	26
كتابية عامة		06.90%	04	07.81%	10	07.53%	14
روائز الذكاء و الشخصية		03.45%	02	03.12%	04	03.23%	06
المجموع		100%	58	100%	128	100%	*186

التحليل:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الفئة المستجوبة أجابوا أن نوعية الاختبارات التي أجريت لهم هي اختبارات شفوية و ذلك بنسبة 24.73%، و تدعم هذه الإجابة كل من فئتي الإطارات السامية بنسبة 34.48% و الإطارات بنسبة 20.31%.

ثم تلي ذلك نسبة 17.20% حيث تمثل العمال الذين أجابوا بأن نوعية الاختبارات التي أجريت لهم هي اختبارات خاصة بالمنصب، و كذلك المقابلة النهائية بنفس النسبة و تأتي الاختبارات الأخرى بنسب متفاوتة.

* ملاحظة: 186 بسبب تعدد الإجابات.

إن المؤسسة تهتم كثيرا بإجراء الاختبارات لموظفيها قبل تعيينهم، إذ نجد أن أغلبية الموظفين تم إخضاعهم للاختبارات قبل تعيينهم بشكل نهائي.

الاختبارات تكون من أجل قياس مدى قابلية الموظف و استعداده للعمل، و من خلالها أيضا يستطيع المرشح للوظيفة البرهنة على قدراته و كفاءاته و كذلك التعبير عن أفكاره و درجة ذكائه، و بما أن النجاح في الاختبارات هو الذي يحدد مصير المرشح إن كان سيقبل أو يستبعد من الوظيفة هذا ما يجعله يبرز كل طاقاته و قدراته لاجتياز الاختبار بنفوق.

الاختبارات تختلف من منصب لآخر، فلكل منصب اختبارات خاصة أكثر من غيرها، حيث نجد أن العمال المرشحين لمنصب التسويق يقوم بإجراء الاختبارات الشفهية أكثر من غيرهم و هذا من أجل معرفة مقدرة المرشحين على التعامل مع الغير خاصة و إن المؤسسة تعتمد على العملاء فمن الضروري أن يكون المرشح الذي يتعامل معهم على مقدرة من التفاوض و الإقناع و هذا لا بد من أن يتوفر لدى هذه الفئة لأنها من تتعامل مع العملاء، بعدها تأتي الاختبارات الخاصة بالمنصب و المقابلة النهائية و ذلك من أجل قياس المعارف المهنية للمرشحين و مدى جاهزيتهم لاستلام العمل، ثم بعدها تأتي المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية و كذلك الاختبارات الخاصة بالقدرات و المعارف لأنها ضرورية جدا.

و منه نستنتج أن المؤسسة تقوم بإجراء الاختبارات لمعرفة مدى جاهزية الأفراد المرشحين لاستلام مناصب العمل الشاغرة و هذه الاختبارات تختلف من فئة لأخرى و ذلك بحسب حاجة كل منصب للإمكانيات الموجودة في كل عامل.

جدول رقم 26: مدى تلقي العمال للتوضيحات و الشروحات قبل العمل.

الفئة المهنية		الإطارات		أعوان التحكم		المجموع
الإجابة	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
نعم	100%	20	95%	38	96.67%	58
لا	00%	00	05%	02	3.33%	02
المجموع	100%	20	100%	40	100%	60

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن أغلبية عمال الفئة المستجوبة تلقوا شروحات و توضيحات قبل العمل و ذلك بنسبة تقدر ب 96.67%، و تدعمها في ذلك كل الفئات السوسيو مهنية و ذلك بالنسب التالية: فئة الإطارات السامية بنسبة 100%، فئة الإطارات بنسبة 95%.

أما العمال الذين لم يتلقوا توضيحات و شروحات قبل العمل فتقدر بنسبة 3.33%. تختلف الأهمية التي توليها المؤسسات للموارد البشرية، فهناك من يولي أهمية كبيرة لهذا العنصر و هناك العكس، لذا يختلف التعامل مع هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى، فمع التطور العلمي و التكنولوجي أصبح لابد من الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الركيزة الأساسية في أي مؤسسة من أجل الاستثمار الجيد في الموارد الأخرى و التي هي المالية و التقنية، فكلما اهتمت المؤسسة بمواردها البشرية زاد ذلك من تطورها و استمرارها و بقاءها في المنافسة.

إن مؤسسة ABB من المؤسسات الرائدة في مجال الكهرباء و بذلك تهتم كثيرا بمواردها البشري و تريد اندماجه بسرعة لأن ذلك يساعد في تطوير خدماتها، لذا تسعى جاهدة إلى جعله يقوم بعمله على أكمل وجه و خاصة الموظفين الجدد منهم و ذلك يكون بإعطائهم توضيحات و شروحات خاصة بالمنصب من أجل القيام بعمله على أكمل وجه، و نجد أن أغلبية عمال المؤسسة قُدمت لهم توضيحات و شروحات قبل العمل و ذلك بنسبة 96.67% أي تقريبا كل العينة، بينما الفئة المتبقية لم يقدم لها توضيحات و لا شروحات و ذلك بسبب أن هاته الفئة من

ذوي الخبرة السابقة بمنصب العمل و لذلك فهم ليسوا بحاجة إلى هاته التوضيحات و الشروحات الخاصة بمنصب العمل لأنهم قد سبق لهم و أن عملوا في نفس المنصب.

جدول رقم 27: توافق التخصص مع المنصب.

النسبة %	التكرار	توافق التخصص مع المنصب
86.67%	52	يتوافق
13.33%	08	لا يتوافق
100%	60	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية الفئة المستجوبة تتوافق مناصب عملهم و تخصصهم الدراسي بنسبة 86.67%.

بينما 13.33% من مجموع الفئة المستجوبة لا يتناسب تخصصهم الدراسي و المنصب الذي يشغلونه.

إن العمل في أي مجال يعتمد أساسا على التخصص، و التخصص هو النشاط الذي يقوم به الفرد أو الكل حيث لا يكون غيره قادر على أن يقوم بمثله و هذا ما تنص عليه الوظيفة، حيث لا يمكن لأي شخص القيام بنشاط أو عمل في غير تخصصه بالإتقان الذي يقوم به شخص آخر في نفس التخصص، فمن الضروري أن يكون العامل مُلمٌ بحديثات المهام التي يقوم بها، و لذا نجد أن الفئة الأولى من العمال تجد أن التخصص يتوافق مع المنصب الذي يؤديه، و هذا ما يجعلهم يؤديون مهامهم دون أية صعوبة مما يؤهلهم للقيام بالمهام الموكلة لهم بكل سهولة و رغبة في العمل، مما يولد لديهم روح المثابرة و الاجتهاد و الرقي بعملهم.

أما الفئة الثانية و التي لا يتوافق تخصصهم الدراسي مع المنصب الذي يشغلونه، فهذا راجع إلى عدم وجود فرص عمل كثيرة مما أجبرهم على القبول بالعمل المتاح و الذي لا يتوافق و تخصصهم الدراسي مما يجعلهم مكتفين بالقيام بالعمل دون السعي إلى الإبداع و تطوير إمكانياتهم و ميولاتهم التي يمتلكونها، و هذا راجع لسببين أولهما العلاقات الشخصية و المحابة أين يوظف الشخص في منصب لا يتناسب و تخصصه لأنه لا يوجد منصب شاغر في

تخصصه، و ثانيا بسبب الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة و هي تكون أحيانا عندما يختار الشخص في المنصب الغير مناسب حيث لا يتوافق و تخصصه الذي يحمله.

إن المؤسسة تسعى إلى أن يكون اختيار موظفيها على أساس الشهادة و التخصص المتحصل عليهما، بحيث أن أغلبية الفئة المستجوبة وجدنا أن مناصب عملها تتناسب مع الشهادة المتحصل عليها، و ذلك لأن التخصص يلعب دورا هاما في اختيار الموظفين.

إن المستوى الدراسي إضافة إلى التكوين و الخبرة هم عوامل جد أساسية تتخذها المؤسسة في اختيار الموظفين المناسبين لشغل المناصب الشاغرة، حيث أن الإطارات السامية مثلا توجد فيها عناصر تمتلك مستوى تعليمي ثانوي و رغم ذلك فهي تشغل مناصب عمل مهمة داخل المؤسسة و هذا راجع إلى عاملي التكوين و الخبرة اللتان تمتلكهما هذه العناصر.

إن المؤسسة تسعى إلى جلب أحسن العناصر ذوي الكفاءة و المستوى الدراسي العالي و التخصص الملائم لمتطلبات الوظيفة الشاغرة التي تسعى لشغلها بمورد بشري مناسب يكون على مستوى المسؤولية التي أوكلت إليه، لأن الاختيار السليم للعناصر أو الموارد البشرية يؤدي إلى استقرار المؤسسة و تطورها، لذا فمن المهم أن يكون الشخص الذي يتولى المناصب الشاغرة في المؤسسة يتناسب تخصصه الدراسي و المنصب الذي يشغله و أن يكون تخصصه أو مستواه الدراسي أعلى فهذا يزيد من ربح المؤسسة لأنه يعود بالفائدة لها.

لقد أجمع عمال المؤسسة على أن تخصصهم يتوافق مع المنصب الذي يشغلونه مما يدل على أن هذه الأخيرة تسعى لأن يكون اختيار موظفيها بشكل صحيح و قانوني، حيث يخدم مصالحها و يساعد على تطورها و نجاحها و بقاءها في المنافسة ، فالتحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق أدى إلى ظهور عدة مؤسسات أجنبية تسعى إلى كسب السوق الوطني و الأجنبي في مجال الكهرباء مما يدفع بالمؤسسة إلى كسب الرهان و ذلك يكون باتخاذ استراتيجية تتوافق و تتماشى مع هذا التحول الجديد، و من بين أولويات المؤسسة هو الاختيار الأمثل لموظفيها، و هذا يكون باستعمال سياسة موضوعية تخدم مصالحها و ذلك في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها المؤسسة.

من كل ما مرّ نستنتج أن المؤسسة تسعى جاهدة للمحافظة على مكانتها في السوق المحلية و الدولية و ذلك باختيار أفضل العناصر التي تكونها، و هذا يظهر في ملائمة تخصص مواردها

البشرية و المناصب التي يشغلونها، لأن التخصص يلعب دورا كبيرا في إتقان العامل لعمله و الإبداع فيه.

جدول رقم 28: الرأي في موضوعية سياسة التوظيف حسب الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		الإطارات السامية		الإطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %		التكرار		النسبة %	
موضوعية		100%		28		80%	
غير موضوعية		00%		12		20%	
المجموع		100%		40		100%	

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 80% من الفئة المستجوبة يرون أن سياسة التوظيف موضوعية، تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 100%، و فئة الإطارات بنسبة 70%.

أما نسبة الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تنتهج سياسة موضوعية للتوظيف فنسبتها 20%. لقد اهتم المشرع الجزائري بالتوظيف و الموظفين، لذا فقد كان من بين الأولويات و ذلك من خلال سنّ قوانين خاصة تخدم العمال و المؤسسات معاً، و من بين هذه القوانين: الحد الأدنى للأجر و التأمين و غيرها من القوانين، و قد عملت كل مؤسسة على إيجاد و خلق قانون توظيف خاص بها، فكل واحدة لها مجال عمل خاص بها، و لذلك فشرط التوظيف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لكن السؤال المطروح هو هل تطبق إدارة الموارد البشرية القانون الداخلي للمؤسسة الخاص بالتوظيف فعلاً؟ خاصة و أنها هي المسؤولة عن استقطاب و توظيف الأفراد، أم أن هناك مقاييس أخرى تعتمد عليها لاختيار موظفيها؟

إن النتائج المتحصل عليها أكدت على أن وجود معايير أخرى للتوظيف و ذلك بإدخال معيار العلاقات الشخصية و الذي هو ليس من بنود القانون بل بالعكس فالقانون الداخلي للمؤسسة يحارب استعمال العلاقات الشخصية في التوظيف.

لقد عملت المؤسسة على إدراج التوظيف ضمن خانة الأولويات، لذلك خصصت مديرية خاصة به تعمل على تطبيق القانون بكل موضوعية في اختيار و تعيين الموظفين الجدد داخل المؤسسة، رغم وجود بعض الهفوات إلا أن إدارة الموارد البشرية و مديرية التوظيف بالتحديد قامت بمجهود كبير و ذلك من أجل اختيار أكفأ العناصر التي تُكون المؤسسة، و ذلك من أجل العمل على تطويرها و بقاءها و ازدهارها.

إن موضوعية سياسة التوظيف أمر نسبي يختلف من شخص لآخر حسب التصور الشخصي لكل عامل بالمؤسسة، و تختلف هذه النظرة خاصة مع اختلاف مناصب العمل، و ذلك حسب الفئة السوسيو مهنية فهذا الاختلاف راجع إلى إحساس بعض العمال بالظلم من خلال شغلهم لمناصب عمل لا تتلاءم و مستواهم الدراسي أو تخصصهم، فيرجعون ذلك إلى عدم موضوعية سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة مما يولد لديهم شعور بعدم الرضا.

لكن رغم ذلك فإن المؤسسة لم تعرف مشاكل بسبب هذا الموضوع، فعمالها رغم عدم رضاهم إلا أنهم يقومون بواجباتهم العملية على أكمل وجه، لأن منهم من هو بحاجة إلى الأجر الذي يتقاضاه، و منهم من يطمح إلى تغيير وضعيته و ذلك بالاجتهاد و إثبات الوجود بالعمل المتقن و الجيد. و بذلك فإن المؤسسة لم تسعى إلى تغيير سياستها في التوظيف لأنها لم تجد مشاكل مصاحبة لهذه السياسة.

جدول رقم 29: موضوعية عملية التوظيف مع تطور المؤسسة.

المجموع		سياسة غير موضوعية		سياسة موضوعية		موضوعية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	سياسة الرأي في تطور المؤسسة
85%	51	66.67%	08	89.58%	43	تطورت المؤسسة
15%	09	33.33%	04	10.42%	05	لم تتطور المؤسسة
100%	60	100%	12	100%	48	المجموع

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن 85% من العمال يرون أن المؤسسة تطورت مقارنة مع السنوات الماضية و تدعم ذلك بالعمال الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة موضوعية للتوظيف بنسبة 89.58%، و كذلك من العمال الذين يرون أن المؤسسة تنتهج سياسة غير موضوعية للتوظيف و ذلك بنسبة 66.67%، أما بقية العمال فيرون أن المؤسسة لم تتطور مقارنة بالسنوات الماضية و ذلك بنسبة 15%.

لقد عرفت المؤسسة تطورا كبيرا مقارنة بالسنوات الماضية، فقد عملت على اكتساب ثقة المتعاملين سواء المحليين أو الأجانب، و هذا راجع إلى ما تقدمه من خدمات و سلع تتماشى و التطور الذي يعرفه مجال الكهرباء، لذلك فهي تعتبر من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، و لقد أصبحت المؤسسة من الشركاء المهمين في دول العالم، فهي المسؤولة عن إنجاز و بناء عدة مشاريع داخل و خارج الوطن، و كذلك مواكبة التطورات العلمية و التكنولوجية التي عرفتتها الصناعة بصفة عامة و مجال الكهرباء بصفة خاصة، و لقد كان للمورد البشري حصة كبيرة من هذا الاهتمام، فقد أيقنت المؤسسة أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في أي مؤسسة مهما كان نوعها، بالرغم من أن استراتيجيتها نحو هذا الأخير كانت من أفضل الاستراتيجيات، فقد كان الاهتمام بكيفية اختياره من أولويات المؤسسة منذ نشأتها، وهذا ما دلت عليه كيفية التوظيف داخلها.

إن جل عمال المؤسسة متفقون على تطور مؤسستهم مقارنة بالسنوات الماضية حتى العمال الذين لا يقررون بسياسة التوظيف المتبعة، و هذا يعتبر تناقضا نوعا ما، فإذا كانت سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة غير موضوعية فهذا يدل كذلك على عدم اختيار أفراد أكفاء للعمل بها و هذا ما لا نلاحظه، لأن دليل تطور المؤسسة هو وجود أفراد أكفاء يعملون بها، بدليل شهادة جل العمال بتطورها و ازدهارها مقارنة بالسنوات الماضية، و هذا راجع إلى اتخاذ إجراءات جيدة للتعيين في المنصب الشاغر الذي تريد المؤسسة شغله من طرف فرد أو أفراد أكفاء.

لكن تبقى كذلك أشياء أو أمور غير واضحة جليا موجودة في سياسة التوظيف، فمن خلال النتائج الموجودة في الجدول نجد أن 31.43% من مجموع الفئة المستجوبة لا تتناسب مناصب عملهم و الشهادة المتحصل عليها، فهذا ما يجعل من أن سياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة تكشف عن بعض المساوئ فأحيانا تطبق من غير الأخذ بعين الاعتبار التخصص، فبمجرد حصول أو امتلاك المتقدم للوظيفة على الشروط الخاصة بسياسة التوظيف بالمؤسسة يقبل دون النظر إلى تخصصه الدراسي و هل ملائم مع المنصب الشاغر. هذا لا يمنع أنها تكون صائبة في أحيان أخرى كثيرة و ربما المسؤولون عن التوظيف بالمؤسسة لديهم نظرتهم الخاصة في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف خاصة بعد مرحلة التجريب.

استنتاج الفرضية الثانية:

إن عملية الاستقطاب من بين أهم العمليات في أي مؤسسة، فالقدرة على استقطاب أكفأ العناصر و توظيفهم يعدّ عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة و استمراريتها، لذلك فلا بد من انتهاز استراتيجية توظيف تضمن المنافسة لجلب الكفاءات و توظيفها.

تعدّ مؤسسة ABB من بين المؤسسات التي تسعى لجلب الكفاءات للعمل لديها لذلك فهي تنتهج استراتيجية لاستقطابهم و توظيفهم، حيث أن الإعلان على الأنترنت يلعب الدور الأكبر للتوظيف بنسبة 40%، ثم يليه تقديم طلبات التوظيف بنسبة 23.33%، ثم عن طريق مسابقة تأتي ثالثة بنسبة 20%، ثم عن طريق وكالة التشغيل ANEM 11.67%، أما العلاقات الشخصية فتأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 05%.

بينما نجد أن الاستراتيجية المستعملة للتوظيف تعتمد على أربعة محاور أساسية و هي: الخبرة و ذلك بنسبة 27.47% و ثم التخصص بنسبة 24.18%، و 23.08% تم اختيارهم عن طريق الاختبار المهني، و نجد أن العمال الذين تم اختيارهم عن طريق دراسة ملف فتبلغ نسبتهم 20.88%، أما العلاقات الشخصية فتقدر بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 4.39%.

و نجد أن هذه الاستراتيجية لا تختلف لا باختلاف الفئة السوسيو مهنية و لا بالأقدمية.

إن مؤسسة ABB تهتم كثيرا بإجراء الاختبارات لموظفيها قبل تعيينهم، إذ نجد أن أغلبية الموظفين تم إخضاعهم للاختبارات قبل تعيينهم بشكل نهائي، هذه الاختبارات تختلف من شخص لآخر، فنوعية الاختبارات التي أجريت لهم هي اختبارات شفوية و ذلك بنسبة 24.73%، ثم تلي ذلك نسبة 17.20% حيث تمثل العمال الذين أجابوا بأن نوعية الاختبارات التي أجريت لهم هي اختبارات خاصة بالمنصب، و كذلك المقابلة النهائية بنفس النسبة و تأتي الاختبارات الأخرى بنسب متفاوتة.

تعتمد مؤسسة ABB على إخضاع جل موظفيها لفترة تجريبية، من خلال هذه الفترة تستطيع الوقوف على ما مدى جاهزيتهم للعمل لديها، و كذلك تقدّم لهم توضيحات و شروحات حول

المنصب الذي يشغلونه، و تركّز على كثيرا على التخصص فنجد أنّ 86.67% من عمالها يتوافق تخصصهم مع المنصب الذي يشغلونه.

من خلال الاستراتيجية المستعملة للتوظيف و المراحل التي يمر بها الشخص للظفر بمنصب في مؤسسة ABB نجد أنّ 80 من الفئة المستجوبة ترى أنّ سياسة التوظيف المتبعة هي سياسة موضوعية، هذا ما أدى إلى تطور المؤسسة حسب رأي الفئة المستجوبة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أنّ مؤسسة ABB تنتهج استراتيجية خاصة في استقطاب الكفاءات ممّا يجعلها في منافسة قوية مع باقي المؤسسات الأخرى خاصة الوطنية منها، إذ أنّ المؤسسة تنتهج سياسة موضوعية للتوظيف و هذا ما يؤدي إلى توظيف أحسن و أكفأ العناصر.

تحليل الفرضية

الثالثة

يلعب الأجر و الحوافز دورا مهما
في عملية استقطاب الكفاءات

جدول رقم 30: كفاية الأجر مع الجنس.

الجنس		ذكور		إناث		المجموع
الإجابة	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %
يكفي	67.39%	31	85.71%	12	61.67%	43
لا يكفي	32.61%	15	14.29%	02	28.33%	17
المجموع	100%	46	100%	14	100%	60

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 61.67% من العينة المستجوبة راضين عن الأجر، و تدعمه في ذلك فئة الرجال بنسبة 67.39% و النساء بنسبة 85.71%. أما الفئة الغير راضية عن الأجر فتقدر نسبتها بـ 28.33% و أغلبها من الرجال بنسبة 32.61%.

إن الأجر هو عنصر مهم في منظومة العمل حيث يعرف الأجر لدى الاقتصاديين، كما لدى الكلاسيك، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء، باعتبار العمل سلعة، كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، و بعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق و منها سوق العمل. و قد أعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه، بل أيضا بجوانب أخرى.

إن أغلبية الفئة المستجوبة في مؤسسة ABB راضية عن الأجر الذي تتقاضاه خاصة نجد ذلك عند فئة النساء و هذا راجع إلى أن متطلبات المرأة مختلفة من متطلبات الرجل، فالرجل مسؤول عن عائلة أو بصدد تكوين عائلة، فهو بحاجة إلى مسكن و مستلزمات أخرى. و بسبب ما تمر به البلاد من انخفاض في سعر البترول، و قانون المالية الجديد و كذلك قانون الاستيراد، أدى ذلك إلى تغيير كبير في أسعار بعض المواد و المنتجات الصناعية، مما جعل من المستوى المعيشي للفرد في تراجع، خاصة و أن الأجر لم تمسه الزيادات، لذلك فإن عدم الرضا عن الأجر يعود إلى المستوى المعيشي للفرد الذي أصبح في تدهور مستمر.

جدول رقم 31: كفاية الأجر و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
يكفي	95%	19	60%	24	61.67%	43	61.67%
لا يكفي	05%	01	40%	16	28.33%	17	28.33%
المجموع	100%	20	100%	40	100%	60	100%

التحليل

من خلا النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 61.67% من العينة المستجوبة راضين عن الأجر، و تدعمه في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 95% و الإطارات بنسبة 60%.

أما الفئة الغير راضية عن الأجر فتقدر نسبتها بـ 28.33% و أغلبها من الإطارات بنسبة 40%. تعتبر الأجور في أي مؤسسة من الأولويات، حيث يعتبر الأجر هو ذلك المبلغ من المال الذي يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يقوم به، و يختلف هذا المبلغ من مؤسسة لأخرى و من عامل لآخر، إذ أن مؤسسة ABB من بين المؤسسات التي تعطي أولوية للأجر، لكن نجد أن هناك نسبة لا بأس بها من العينة المستجوبة غير راضية على الأجر الذي تتقاضاه، و ذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد على مقياس محدد في دفع الأجور، بل أسلوب التفاوض هو الوسيلة المنتهجة في ذلك، هذا ما يجعل من الأجر يختلف من عامل لآخر، فقد يكون هناك عاملين من نفس المنصب و نفس المؤهلات و نفس الأقدمية و لا يتقاضيان نفس الأجر، هذا ما يجعل هناك حساسية بين العمال خاصة بعد معرفة أجور بعضهم البعض.

إن مؤسسة ABB تعطي أهمية كبيرة للإطارات السامية مقارنة مع الإطارات، و ذلك يعود لكون الإطارات السامية من ذوي الأقدمية في المؤسسة، أو أنهم من ذوي الخبرة من مؤسسات أخرى (كانوا يعملون في مؤسسات أخرى قبل التحاقهم بمؤسسة ABB)، فهذه الفئة بالذات يكثر عليها الطلب في سوق العمل، و لديهم الخيارات المختلفة بالعمل في مؤسسات منافسة، لذلك فعروض الأجر تكون مرتفعة مقارنة بالإطارات، لأن هذه الأخيرة لا تملك فرص الاختيار -خاصة

المتخرجين الجدد من الجامعات، و كذلك الأشخاص الذين لا يملكون الخبرة- لذلك فالتفاوض على الأجر يكون أسهل.

تعتمد مؤسسة ABB على سياسة التفاوض لدفع الأجور، و هذه السياسة جعلتها تستقطب مجموعة كبيرة من الكفاءات من ذوي الخبرة الطويلة في المجال، لكن في نفس الوقت نجد أن هناك فئة لا بأس بها من الفئة المستجوبة غير راضين على أجورهم رغم أنهم يملكون نفس المنصب و نفس المؤهلات مع زملائهم، الأمر الذي يسبب صدامات و نزاعات بين العمال و المسؤولين في المؤسسة.

جدول رقم 32: مقارنة الأجر مع أجور المؤسسات الأخرى.

الفئة		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
		85%	17	50%	20	58.33%	35
مرتفع		15%	05	50%	20	41.67%	25
غير مرتفع		100%	20	100%	40	100%	60
المجموع							

التحليل:

أغلبية الفئة المبحوثة ترى أن الأجر الذي تدفعه مؤسسة ABB مرتفع مقارنة مع المؤسسات الأخرى و ذلك بنسبة 58.33%، مدعمة بفئة الإطارات السامية بنسبة 85% و فئة الإطارات بنسبة 50%.

بينما بقية المبحوثين يرون أن الأجر غير مرتفع و ذلك بنسبة 41.67%، مدعمة بفئة الإطارات بنسبة 50%.

إن مؤسسة ABB من بين المؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر، و هي في منافسة دائمة مع بقية المؤسسات سواء منها الأجنبية أو الوطنية، و للمحافظة على مكانتها و استمراريتها يجب عليها المحافظة على كفاءتها، و في نفس الوقت استقطاب كفاءات جدد لتدعيم الفريق المكوّن للمؤسسة. و من بين العوامل المساعدة على استقطاب أكفأ العناصر نجد الأجر، فمن خلال المنافسة الموجودة بين المؤسسات فيما بينها تعتمد كل واحدة منها على استعمال كل الوسائل المساعدة على

استقطاب أكفاً العناصر للعمل بها، و كما ذكرنا سابقاً فإن الأجر يلعب دوراً مهماً إن لم يكن هو الأساس في هذه العملية الحيوية.

لكن عند ملاحظة النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول نجد أن 41.67% من العينة المستجوبة تجد أن الأجر المعطى في مؤسسة ABB غير مرتفع إذا ما قورن بالمؤسسات الأخرى و هذا الأمر نجده خاصة عند فئة الإطارات، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تنتهج سياسة التفاوض في دفع الأجور، و هذا ما يؤدي إلى عدم المساواة في دفع أجور موظفيها مما يجعل هناك تفاوت في الإجابة بين أن المؤسسة أجورها مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و غير مرتفعة.

جدول رقم 33: تناسب الأجر مع المعروض في السوق و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %		النسبة %		النسبة %	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نوعاً ما		12	60%	32	80%	44	73.33%
يتناسب		06	30%	08	20%	14	23.33%
لا يتناسب		02	15%	00	00%	02	03.33%
المجموع		20	100%	40	100%	60	100%

التحليل:

أغلبية الفئة المبحوثة ترى أن الأجر الذي تدفعه مؤسسة ABB متناسب نوعاً ما مع المعروض في السوق و ذلك بنسبة 73.33%، مدعمة بفئة الإطارات السامية بنسبة 80% و فئة الإطارات بنسبة 60%.

أما نسبة 23.33% ترى أن الأجر يتناسب مع المعروض في السوق، و تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 30%.

بينما بقية المبحوثين يرون أن الأجر لا يتناسب مع المعروض في السوق و ذلك بنسبة 03.33%، و كلها من فئة الإطارات السامية بنسبة 15%.

التنافس القائم بين المؤسسات الأجنبية و الوطنية على حد سواء في استقطاب أحسن و أفضل العناصر للعمل معها جعل من كل منها إلى اتباع استراتيجية خاصة لاستقطاب اليد العاملة المؤهلة (الكفاءات)، و الأجر من بين أهم العناصر التي تستقطب طالبي العمل، إن لم يكن هو الأساس في اختيار العمل، لذلك تعمل مؤسسة ABB على أن يكون الأجر الذي تدفعه يتناسب و ذلك المعروض في السوق.

أغلبية الفئة المستجوبة ترى أن الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع الأجر المعروض في السوق، و ذلك يعود إلى أن الأجر المعروض في المؤسسات الأجنبية الأخرى أكثر من الذي تقدمه مؤسسة ABB، بينما هو أعلى من المؤسسات الوطنية، و كذلك الأجور تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب كبر حجمها و حسب طبيعة عملها، و كذلك ترى هذه الفئة أنه هناك إمكانية الحصول على أجر أحسن من الذي يتقاضونه.

بينما الفئة التي ترى أن الأجر يتناسب مع المعروض في السوق فذلك يعود إلى أنهم يرون أن المؤسسة أجورها مرتفعة و تنافسية و لأن أجور بعض المؤسسات الأخرى أقل من أجورهم أو نفس الأجر.

تبقى الفئة التي ترى أن الأجر لا يتناسب لأنها ترى أن المؤسسة لا تعتمد إلى زيادة الأجر مقارنة مع سنوات الخبرة، و هذا ما يؤدي إلى عدم رضاهم عن الأجر المتقاضى.

جدول رقم 34: طريقة رفع الأجور مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %		النسبة %		النسبة %	
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نوعا ما		08	%40	28	%70	36	%60
عادلة		10	%50	02	%05	12	%20
غير عادلة		02	%10	10	%25	12	%20
المجموع		20	%100	40	%100	60	%100

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 60% من مجموع العينة المستجوبة ترى أن طريقة رفع الأجور عادلة نوعا ما و تدعمها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 70%.

بينما انقسمت الآراء المتبقية إلى قسمين متساويين الأول يرى أن طريقة رفع الأجور عادلة و ذلك بنسبة 20% و تدعمه في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 50%، و القسم الثاني يرى أن طريقة رفع الأجور غير عادلة و ذلك بنسبة 20%.

نلاحظ أن أغلبية العمال لا يرون أن طريقة رفع الأجور عادلة، لأن مؤسسة ABB لا تلتزم بنسبة معينة في ذلك، حيث أن العمال يرجعون ذلك إلى عدة أسباب منها: رفع الأجور يكون متعلق بالنتائج الفردية و الجماعية، أو العكس أي يكون متعلق بالنتائج الفردية دون الجماعية، كذلك الأجور هي نسبة تقسم على الموظفين حسب التقييم السنوي و هذه النسبة تكون مرتبطة بالمردود السنوي، و هذه العملية (أي عملية التقييم) هي عبارة عن عملية فاشلة حسب الفئة المستجوبة، حيث أنه نظريا تعطى النتائج السنوية المحصل عليها من طرف كل مصلحة و ذلك تقييم الفرد من طرف مسؤوله، لكن في الواقع تدخل بعض الاعتبارات الأخرى و العواطف، لذلك فعملية التقييم هنا تكون غير عادلة، فيكون هناك تمييز بين العمال هذا ما يؤثر على عملية رفع الأجور، و بما أن الدينار الجزائري في تدهور مقارنة مع بقية العملات الأجنبية هذا ما يؤدي إلى عدم رضا العمال بالزيادة التي تقدمها المؤسسة في الأجر.

بينما هناك فئة ترى أن الزيادة عادلة و هذا راجع إلى أن الأجور ترتفع كل سنة بمعدل ثابت و حسب الأهداف المسطرة لها، و لأنها تخضع لنتائج المؤسسة، هذه الأخيرة التي تعتمد على معايير موضوعية في ذلك (حسب رأي العمال).

أما الفئة الأخيرة و التي ترى أن طريقة رفع الأجور غير عادلة فترجع السبب إلى أن طريقة رفع الأجور لا تتبع أسس متعلقة بالجهد الذي يبذله العامل، لأن هناك بعض العاملين لهم أجور مرتفعة لكن لا يعملون كثيرا مقارنة بأجرهم، كذلك لأنها تعتمد على مدى قدرة كل موظف على التفاوض، إذ أنه لا يوجد جدول بل حسب ما حدد مع المسؤول.

إذن المؤسسة لا تعتمد على معايير محددة في رفع أجور عمالها، هذا ما يشكل عدم رضا العمال على طريقة رفع الأجور.

جدول رقم 35: علاقة طريقة رفع الأجور مع الأقدمية.

المجموع		16 سنة فأكثر		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10		5 سنوات فأقل		الأقدمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإجابة
%60	36	%50	04	%66.66	08	%54.55	12	%66.67	12	نوعا ما
%20	12	%50	04	%16.67	02	%18.18	04	%11.11	02	عادلة
%20	12	%00	00	%16.67	02	%27.27	06	%22.22	04	غير عادلة
%100	60	%100	08	%100	12	%100	22	%100	18	المجموع

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 60% من العينة المستجوبة ترى أن طريقة رفع الأجور عادلة نوعا ما، و تدعمها في ذلك كل الفئات، بينما بقية المبحوثين انقسمت إجاباتهم بالتساوي بين عادلة بنسبة 20% و تدعمها في ذلك فئة العمال ذوي الأقدمية 16 سنة فأكثر بنسبة 50%، و غير عادلة بنسبة 20%.

إن المؤسسة لا تعتمد على عامل الأقدمية في رفع أجور عمالها، إذ أن أغلبية الفئة المستجوبة لا ترى أن هذه الأخيرة عادلة، ما عدى ذوي الأقدمية من 16 سنة فأكثر و التي انقسمت آرائهم إلى قسمين متساويين 50% لكل قسم بين عدالة طريقة رفع الأجور، و أنها عادلة نوعا ما.

إن فالأقدمية ليس لها دور في هذه العملية، فالمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة لا تعتمد على السنوات التي قضاها العامل في المؤسسة، بل على الجهد المبذول في العمل، و على مدى إمكانية العامل على التفاوض، و كذلك على معايير أخرى مختلفة.

يرتبط الأجر المتقاضى من مؤسسة ABB بعدة عوامل متكاملة و مترابطة فيما بينها، منها: الخبرة، منصب العمل، الأقدمية و قدرة العامل على التفاوض ... إلى غير ذلك من العوامل، و هذه العوامل المترابطة فيما بينها تشكل في الأخير قيمة الأجر المدفوع.

جدول رقم 36: نوعية المنح و العلاوات و علاقتها بالأقدمية.

الأقدمية الإجابة		5 سنوات فأقل		من 6 إلى 10		من 11 إلى 15		16 سنة فأكثر		المجموع	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نوعا ما	14	77.78%	20	90.91%	04	33.33%	04	50%	42	70%	
رمزية	02	11.11%	00	00%	08	66.67%	00	00%	10	16.67%	
جيدة	02	11.11%	02	9.09%	00	00%	04	50%	08	13.33%	
المجموع	18	100%	22	100%	12	100%	08	100%	60	100%	

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أغلبية أفراد العينة المستجوبة ترى أن المنح و العلاوات المقدمة في المؤسسة جيدة نوعا ما بنسبة 70%، و تدعمها في ذلك فئة العمال ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 90.91%، و فئة العمال ذوي الأقدمية من 5 سنوات و أقل بنسبة 77.78%. بينما 16.67% من العينة المستجوبة ترى أن المنح و العلاوات في المؤسسة رمزية، و تدعمها في ذلك فئة العمال من ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 66.67%.

و أخيرا 13.33% فقط من العينة المستجوبة ترى أن المنح و العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة هي جيدة و تدعمها في ذلك فئة العمال من ذوي الأقدمية من 16 سنة فأكثر بنسبة 50%. تعتمد مؤسسة ABB إلى منح موظفيها منح و علاوات لكن المنح و العلاوات تختلف من عامل لآخر، و هذا ما يؤدي على عدم رضا بعض العمال عنها.

فوجد أن نسبة 70% من العمال التي ترى أن المنح و العلاوات نوعا ما رمزية فهذا يرجع إلى عدة عوامل نجد منها أن العمال لا يعرفون على أي أساس يتم تقدير المنح و العلاوات مما يولد لديهم شكوك حول مصداقية المبلغ الممنوح لهم، كما أن نظام المنح و العلاوات عموما غير منظم و غير موحد، و هو يعتمد على النتائج الفردية و الجماعية و هو مرتبط أساسا بالأهداف و النتائج المحققة، و بما أن النتائج السنوية ليست دائما جيدة، فهذا يدفع بالمؤسسة على عدم دفع منح و علاوات ثابتة.

بينما نجد أن نسبة 16.67% التي ترى أن المنح و العلاوات رمزية ترجع سبب ذلك إلى أنه لا يوجد منح و علاوات إلا منحة آخر السنة في بعض الأحيان، و هذه المنحة عند البعض هي عبارة عن ضعف الأجر الذي يتقاضونه، و لا يوجد تطور في هذا المجال في المؤسسة. إلا أن نسبة 13.33% من الفئة المستجوبة تقر بأن المنح و العلاوات جيدة و ترجع ذلك إلى أنها تتناسب مع النتائج المحصل عليها من طرف المصلحة و كذلك المردود الشخصي للعامل (التزامات متفق عليها في بداية السنة)

جدول رقم 37: مشاركة الكفاءات في أرباح المؤسسة و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة الإجابة	إطارات سامية		إطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	17	85%	36	90%	53	88.33%
لا	03	15%	04	10%	07	11.67%
المجموع	20	100%	40	100%	60	100%

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 88.33% من العينة المستجوبة تتحصل على أرباح من المؤسسة و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 85%، و فئة الإطارات بنسبة 90%، بينما نجد أن نسبة 11.67% ترى أن المؤسسة لا تشارك كفاءاتها في الأرباح. إن مشاركة المؤسسة لعمالها في الأرباح يعد من الحوافز التي تجعل من العامل يعطي أكثر في عمله.

فالتحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويمه و استمراريته لتحقيق أهداف المؤسسة و يتم عن طريق الدوافع التي هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل أما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح، و الحوافز أنواع و هي:¹

1. الحوافز المادية: و هي حوافز نقدية منها الأجور و الزيادات السنوية و المكافآت و المشاركة في الأرباح.

2. الحوافز المعنوية: و تتمثل بفرص الترقية و تقديم الشكر.

الرغبة في الحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية متوفرة عند كل عامل، فذلك يحفزه على العمل أكثر و الأداء الفعال. و مؤسسة ABB حريصة على تحقيق أهدافها بالمحافظة على كفاءاتها و تحفيزهم على الأداء الجيد في عملهم و ذلك بمشاركتهم الأرباح، ما يضمن لها استمراريتهم بالعطاء و الوفاء لها.

هناك نسبة قليلة ترى أن المؤسسة لا تشاركهم في الأرباح، لأنها ترى أن المقابل الذي تتقاضاه صغير مقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة، فمشاركة الأرباح بالنسبة لهم هو تقاسم العائد المادي بين المؤسسة و العمال على حد سواء.

جدول رقم 38: العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		إطارات سامية		الفئة
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الإجابة
90%	54	90%	36	90%	18	نعم
10%	06	10%	04	10%	02	لا
100%	60	100%	40	100%	20	المجموع

التحليل:

إن أغلبية الفئة المستجوبة لعمال مؤسسة ABB كانوا يعملون قبل الالتحاق بالمؤسسة و ذلك بنسبة 90%، تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 90% و فئة الإطارات بنفس النسبة.

¹ بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2012، ص 139.

إن أفراد العينة المستجوبة للمؤسسة كانوا يعملون قبل الالتحاق بالمؤسسة، و من بين الأسباب التي دفعت بالعمال إلى ترك عملهم و الالتحاق بمؤسسة ABB نجد الأجر، فالأجر هو العالم الأساسي لترك العمال العمل السابق و البحث عن عمل آخر، و لأن العمل بالنسبة لهم هو رغبة و طموح و تطوير للقدرات، لذلك فإن فرصة العمل في مؤسسة ABB كانت تلبي رغبات و طموحات الكثير من العمال الذين يبحثون عن أفق جديدة بالعمل في مؤسسة عالمية من أجل الارتقاء في المستوى التكويني و ذلك لأن وتيرة العمل فيها مرتفعة، و تعدد المشاريع، و كذلك خلوها من الكثير من المظاهر السلبية (اختلال في توزيع العمل، تجاوزات، ... إلخ)، و التي وجدت في مؤسسات أخرى (الوطنية).

إن المؤسسات رغم اختلاف نشاطاتها و جنسياتها تسعى دائما للاحتفاظ بكفاءاتها، لكن رغم ذلك نجد أن بعض المؤسسات لا توفر الشروط اللازمة للمحافظة على كفاءاتها كالأجر و التكوين و الترقية و الجو المناسب للعمل ... إلى غير ذلك من الشروط و بالمقابل نجد أن بعض المؤسسات يغلب فيها المحسوبية و العلاقات الشخصية و غيرها من الأمور التي تؤدي على هروب الكفاءات و لجوئها للعمل في مؤسسات أخرى توفر لهم الجو و الأجر المناسبين إضافة إلى حوافز أخرى منها المادية و كذلك المعنوية.

استنتاج الفرضية الثالثة:

إن المؤسسات باختلافها فإنها تسعى لاستقطاب أكفأ العناصر التي تستطيع من خلالها التطور و التقدم و المنافسة في السوق مع بقية المؤسسات الأخرى.

تعتبر الأجور و الحوافز من العوامل المساعدة على تحفيز العامل و تشجيعه على العطاء أكثر، فالرضا بالوظيفة هو تفاعل الفرد بالدرجة التي تشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل، فرضا العمال على الحوافز و الأجور يؤدي إلى الرضا على الوظيفة و بالتالي يشجع العامل على إتقان عمله و بذل مجهود يتوافق مع الأجر الذي يتقاضاه.

إن عمال مؤسسة ABB راضين على الأجر بنسبة 61.67%، هذا الأجر الذي ترى أغلبية الفئة المبحوثة أنه مرتفع مقارنة مع المؤسسات الأخرى بنسبة 58.33% و هذا راجع إلى المقارنة مع المؤسسات الوطنية خاصة، بينما ترى هذه الفئة أن الأجر غير مرتفع مقارنة مع المؤسسات الأخرى و ذلك بنسبة 41.67%، لأن هناك مؤسسات أجنبية أخرى تدفع أجر أكبر. و مع ذلك فإن الأجور متناسبة نوعا ما مع المعروضة في السوق، و هذا يرجع إلى أن مؤسسة ABB تعتبر مؤسسة ذات حجم صغير مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و مع ذلك يرى العمال أن بإمكان المؤسسة دفع أجور أعلى.

إن المنح و العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة نوعا ما جيدة و ذلك حسب رأي الفئة المستجوبة بنسبة 70%، لأن هذه المنح و العلاوات تابعة للأجر، إذ أن المؤسسة تعتمد على سياسة مضاعفة الأجر إلى الضعف في دفع المنح التي تدفع كل سنة في شهر مارس، و هي ثابتة في كل سنة.

تعتمد مؤسسة ABB على مشاركة عماله في الأرباح، إذ نجد أن أغلبية الفئة المستجوبة تقرر بالمشاركة في الأرباح بنسبة 88.33%، هذا ما يحفز العمال على بذل مجهود مضاعف في العمل

و الحرص على الارتقاء بالمؤسسة إلى مراتب أعلى و تكون من المؤسسات الرائدة في مجالها تخصصها و هو الكهرباء.

إن أغلبية الفئة المستجوبة كانت تعمل قبل التحاقها مؤسسة ABB، و ذلك بنسبة 90%، و يلعب الأجر الدافع الأساسي للالتحاق بالمؤسسة.

إذن يلعب الأجر دورا مهما في عملية استقطاب الكفاءات، و الذي يعتبر عاملا مهما في جلب الكفاءات من المؤسسات الأخرى (خاصة الوطنية) و جعلها تلتحق بمؤسسات أجنبية تدفع أجرا أعلى، زيادة إلى عدة دوافع أخرى منها التطور و الارتقاء في العمل... إلخ

تحليل الفرضية الرابعة

إشراك المؤسسة لكفاءاتها في
عملية التسيير (اتخاذ القرار،
الاستشارة، وضع الأهداف...) يعد
حافزا قويا لاختيارهم العمل فيها

جدول رقم 39: مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار و علاقته مع الجنس.

الجنس الإجابة	ذكور		إناث		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	36.96%	17	71.43%	10	45%	27
لا	41.30%	19	08.67%	04	38.33%	23
بدون إجابة	21.74%	10	00%	00	16.67%	10
المجموع	100%	46	100%	14	100%	60

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد 45% من العينة المستجوبة ترى أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار و تدعمها في ذلك فئة النساء بنسبة 71.43%، بينما نجد 38.33% ترى أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار و تدعمها فئة الرجال بنسبة 41.30%.

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.

و عليه فإن اتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، كأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل، و البديل هو طريق لتحقيق الهدف، و يتصف بصفتين أساسيتين هما:

❖ أن هناك إمكانيات تطبيقه فعلا.

❖ أنه يسهم في الوصول إلى النتيجة المرغوبة سواء كليا أو جزئيا.

و اتخاذ القرار بهذا المعنى يمثل إحدى مراحل عملية صنع القرار، لأن معنى صنع القرار هو أشمل و أعم، فصنع القرار يعبر عن الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج و تصميم السياسات، و رسم الخطة و البرامج، و عليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم

أو المؤسسة ككل، و الأفراد بمختلف أسلاكهم يؤثرون فيه، و يتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدى من إثارة المشكلة مروراً بجمع المعلومات، ثم اتخاذ القرار، ثم تنفيذه.¹

عن المؤسسة تعمل على إشراك بعض موظفيها في عملية اتخاذ القرار، و نجد أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الجنس في هذه العملية، بل تعتمد على معايير أخرى كالأقدمية و الخبرة في المنصب، و على عناصر أخرى مختلفة.

جدول رقم 40: مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرار و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة الإجابة	إطارات سامية		إطارات		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	40%	08	47.5%	19	45%	27
لا	50%	10	32.5%	13	38.33%	23
بدون إجابة	10%	02	20%	08	16.67%	10
المجموع	100%	20	100%	40	100%	60

التحليل

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد 45% من العينة المستجوبة ترى أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار و تدعمها في ذلك فئة الإطارات بنسبة 47.50%، بينما نجد 38.33% ترى أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار و تدعمها فئة الإطارات السامية بنسبة 50%.

يقصد باتخاذ القرار العملية التي بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.¹

¹. رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2013، (ص-ص) (171 – 172).

و لاتخاذ القرار أنواع نذكر منها:²

1. القرارات الاستراتيجية: و هي القرارات التي تمس رسالة المؤسسة، و كيانها، و غاياتها، و سيادتها.

2. القرارات الإدارية: و هي القرارات التكتيكية، العملية و المتعلقة بالعمل اليومي للمؤسسة.

3. القرارات النظامية: و هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار دوره الرسمي كمسؤول، أو رئيس مؤسسة، و يكون ذلك في إطار قواعد و قوانين معروفة و معلن عنها، و هذه القرارات يمكن التفويض لها للمستويات السفلى من التنظيم.

4. القرارات الشخصية: و هي القرارات التي يتخذ فيها المدير قرارات حسب تقديره الشخصي للموضوع، و هي متعلقة بشخصية المدير و قدراته و مهاراته، و هي قرارات لا يمكن التفويض لها.

5. القرارات الاقتصادية: و المتعلقة بأرباح المؤسسة الاقتصادية، أو تحقيق هدف اقتصادي آخر.

6. القرارات الاجتماعية: و ذلك لأن المؤسسة تسعى في بعض الأحيان إلى تحقيق أهداف اجتماعية كتوفير السكنات للعمال، أو تنظيم عطل و رحلات للعمال...إلخ.

و هناك أنواع أخرى من اتخاذ القرار، لذلك نجد أن آراء العمال قد تباينت بين مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، و ذلك راجع إلى اختلاف في مفهوم اتخاذ القرار، فالبعض يرى أن المشاركة في هذه العملية تكون فقط في القرارات الحاسمة و المصيرية و التي لها علاقة بتسيير المؤسسة، بينما بقية العينة يرون أن المؤسسة تشارك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار، لأنهم يعتبرون أن أقل قرار حتى المشاركة في تحديد أوقات العمل في رمضان فهو مشاركة في عملية اتخاذ القرار.

تعتمد مؤسسة ABB على إشراك موظفيها في عملية اتخاذ القرار بنسبة قليلة تصل إلى 45%، و هذه القرارات تكون خاصة في تسيير المصلحة، و تكون هذه القرارات بعد مشاورات، و هذه القرارات تكون تلك المتعلقة بالعمل و تطويره و التي تسرع من وتيرته و المرتبطة بالمنصب، خصوصاً للعمال الذين لديهم خبرة في المجال.

¹. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ب ت، ص 49.

². رفيقة حروش، نفس المرجع، (ص-ص) (173-174).

بينما نجد أن 38.33% من الفئة المستجوبة ترى أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار و ترجع ذلك إلى أن القرارات الإدارية لا تشرك فيها الكفاءات إنما تشترك في الجانب التجاري و التقني عن طريق الاقتراحات، فالمؤسسة لا تعتمد على أسلوب المشاورة فليس هناك نقاش بمبادرة المديرية العاملة على بعض المسائل المشتركة.

هذا الاختلاف في الآراء يرجع إلى أن المؤسسة تشرك بعض العمال في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالمنصب دون غيرهم.

جدول رقم 41: مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات مع الأقدمية.

المجموع	16 سنة فأكثر		من 11 إلى 15		من 6 إلى 10		5 سنوات فأقل		الأقدمية الإجابة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	45%	27	62.5%	05	33.33%	04	45.45%	10	نعم
	38.33%	23	37.5%	03	50%	06	36.36%	08	لا
	16.67%	10	00%	00	16.67%	02	18.18%	04	بدون إجابة
	100%	60	100%	08	100%	12	100%	22	المجموع

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 45% يشاركون في عملية اتخاذ القرار و تدعمها في ذلك فئة العمال ذات الأقدمية من 16 سنة فأكثر بنسبة 62.50% و من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 45.45%، و 5 سنوات و أقل بنسبة 44.44%.

بينما 38.33% لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار و تدعمها في ذلك فئة العمال من ذوي الأقدمية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 50%.

إن إشراك المؤسسة لعمالها في عملية اتخاذ القرار من الأمور التي تعمل بها المؤسسة في بعض الأحيان، و هذه المشاركة لا تعتمد فقط على الأقدمية بل على عامل الخبرة كذلك، فنجد أن هناك عمال ليس لديهم أقدمية في المؤسسة لكن لديهم عمل الخبرة من خلال عملهم في نفس

المنصب في مؤسسات أخرى، لذا فالأقدمية في المؤسسة ليست هي العامل الوحيد الذي تستعمله المؤسسة في عملية اتخاذ القرار.

إن الخبرة التي يتمتع بها عمال مؤسسة ABB تخولهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، و التي تعتبر عملية حيوية لكل مؤسسة، لأنه بفضل هذه العملية و بفضل القرارات الصائبة التي تتخذها الكفاءات فإن المؤسسة تكون في تطور دائم و استمرارية في مجال عملها.

جدول رقم 42: حرية اتخاذ القرار و علاقته الفئة السوسيو مهنية.

الفئة المهنية		إطارات سامية		إطارات		المجموع	
الإجابة		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
		90%	18	95%	38	93.33%	56
نعم							
لا		10%	02	05%	02	6.67%	04
المجموع		100%	20	100%	40	100%	60

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المؤسسة تعطي حرية لعمالها في اتخاذ القرار و ذلك حسب الفئة المستجوبة التي كانت نسبة اجابتها بنعم 93.33%، و تدعمها في ذلك كل من فئة الإطارات السامية بنسبة 90%، و فئة الإطارات بنسبة 95%.

إن أغلبية الفئة المستجوبة من عمال مؤسسة ABB تقر أن المؤسسة تقدم حرية كبيرة لكفاءاتها في اتخاذ القرار في عدة مجالات و ذلك لكون العمال من ذوي الخبرة و الأقدمية لذلك فهم يتمتعون بنسبة كبيرة من الحرية في اتخاذ بعض القرارات الحاسمة خاصة في مجال التسويق، و الهندسة الكهربائية، في تسيير المشاريع... إلخ، بصفة عامة كل في مجال تخصصه، خاصة في المجالات التقنية.

إن التطور التكنولوجي السريع و المنافسة الشديدة بين المؤسسات و انفتاح السوق الوطني على الاستثمارات الأجنبية المختلفة و المتعددة، حثم على المؤسسات اللجوء إلى الاستعانة

بكفاءاتها من أجل مسايرة كل هذا، و مؤسسة ABB من بين هذه المؤسسات التي تسعى لاحتلال مكانة مميزة في السوق الوطنية، فاتبعت سياسة إشراك كفاءاتها في عملية اتخاذ القرار، و هذا من أجل الاستفادة من قدراتهم و آرائهم التي تساعد في تطوير المؤسسة من أجل البقاء في المنافسة و الاستمرارية في العمل.

إذ أن هذه القرارات من شأنها أن تسرع من وتيرة العمل خاصة تلك المرتبطة بالمنصب، حيث أن العامل يقوم باتخاذ بعض القرارات الخاصة بمنصبه خاصة وإذا كان يتمتع بخبرة في هذا المجال، و هذه القرارات لا تكون أحادية لكن بعد مشاورات، و هذه القرارات تكون الجانب التجاري و التقني، بينما القرارات الإدارية فلا تشرك الكفاءات فيها.

جدول رقم 43: مشاركة الكفاءات في التسيير و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة الإجابة	إطارات سامية		إطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	05	25%	25	62.5%	30	50%
لا	15	75%	15	37.5%	30	50%
المجموع	20	100%	40	100%	60	100%

التحليل:

تقاسمت آراء الفئة المبحوثة بنسبة 50% لكل منها بين مشاركة الكفاءات في التسيير من عدمها.

ترى فئة الإطارات أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير و ذلك بنسبة 62.5%، بينما فئة الإطارات السامية ترى أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في التسيير و ذلك بنسبة 75%.

إن فئة الإطارات ترى أن المؤسسة تشرك الكفاءات في عملية التسيير و ذلك لاعتقادها أن الإطارات السامية تساهم في هذه الأخيرة، و كذلك يساهم العمال في بعض القرارات المتعلقة

بالعملية (المشاريع و الأعمال) أي القرارات الميدانية و التقنية، و كذلك في إعداد الخطط و البرامج.

بينما فئة الإطارات السامية ترى عكس ذلك و أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في التسيير و ذلك بنسبة 75%، و ذلك يعود إلى أن القرارات تأتي من المديرية العامة لإدارة المؤسسة هي من صلاحيات مجلس الإدارة و الكفاءات تسهر على تطبيق قرارات المجلس على أحسن حال كل حسب موقعه.

جدول رقم 44: مشاركة الكفاءات في التسيير و علاقته مع الأقدمية.

المجموع		16 سنة فأكثر		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		5 سنوات فأقل		الأقدمية الإجابة
النسبة %	التكرار	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50%	30	37.5%	03	33.33%	04	50%	11	66.67%	12	نعم
50%	30	62.5%	05	66.67%	08	50%	11	33.33%	06	لا
100%	60	100%	08	100%	12	100%	22	100%	18	المجموع

التحليل:

تقاسمت آراء الفئة المبحوثة بنسبة 50% لكل منها بين مشاركة الكفاءات في التسيير من عدمها.

ترى فئة الأقدمية الأقل من 5 سنوات أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير و ذلك بنسبة 66.67%، كذلك فئة العمال من ذوي الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.

بينما فئة العمال ذات الأقدمية من 11 على 15 سنة ترى أن المؤسسة لا تشرك كفاءاتها في التسيير و ذلك بنسبة 66.67%، و كذلك العمال ذوي الأقدمية من 16 سنة فأكثر بنسبة 62.5%.

إن عملية التسيير من العمليات الاستراتيجية و المهمة لأي مؤسسة، و هذه المهمة محصورة على الإدارة، لكن من خلال النتائج نجد أن مؤسسة ABB تعمل على إشراك عمالها في عملية التسيير، و هذه المشاركة ليست مقتصرة على العمال ذوي الأقدمية بل نجدها بنسبة مرتفعة عند العمال الجدد أو الذين لا تزيد أقدميتهم عن الخمس سنوات، و هذا راجع إلى عاملين أساسيين هما: الخبرة و الابتكار، فنجد أن هناك عمال لديهم عامل الخبرة في نفس المنصب لكن في مؤسسات أخرى، و نجد كذلك الإبداع و الابتكار حيث أن العمال الجدد لديهم روح المبادرة و الابتكار لذلك تعتمد المؤسسة عليهم في إعطاء أفكار جديدة لتكون دائما في تجدد و تطور.

جدول رقم 45: فعالية الاستشارة.

المجموع		إطارات		إطارات سامية		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإجابة
61.67%	37	62.5%	25	60%	12	فعالية
23.33%	14	22.5%	09	25%	05	شكالية
15%	09	15%	06	15%	03	بدون جواب
100%	60	100%	40	100%	20	المجموع

التحليل:

إن المؤسسة تعمل على الأخذ باستشارات كفاءاتها، فجل العينة المستجوبة أقرت أن الاستشارة تكون فعالية و ذلك بنسبة 61.67% و هذا راجع إلى أن توصيات الكفاءات موضوعية و المؤسسة ترجع إليها لتحسين أداءها العام، و لأن الكفاءات في أغلب الحالات تكون ذات خبرة كبيرة في ميدان التسيير، لذلك فمن الضروري على المؤسسة من استشارة المختصين في الميدان.

أما الفئة التي ترى أن الاستشارة تكون شكلية فترجع ذلك إلى أن القرار الأخير يعود إلى المدير العام أو المديرية الجهوية بمصر، لذلك حتى إذا قدم أحد الكفاءات اقتراح فلن يأخذ به، لأن العمال حسب رأيهم لا يتمتعون بكفاءات تسييرية و ليس لديهم معلومات حول السوق و المستقبل.

أما بقية العينة فلم تعطي رأيها حول السؤال.

جدول رقم 46: إشراك الكفاءات في وضع أهداف و علاقته مع الفئة السوسيو مهنية.

الفئة الإجابة	إطارات سامية		إطارات		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	85%	17	75%	30	78.33%	47
لا	15%	03	25%	10	21.67%	13
المجموع	100%	20	100%	40	100%	60

التحليل:

إن أغلبية الفئة المستجوبة تؤكد أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في وضع أهداف لها و ذلك بنسبة 78.33%، و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 85%، و فئة الإطارات بنسبة 75%.

إن عمال مؤسسة ABB من ذوي الكفاءة، لذلك فهي تعتمد عليهم في وضع بعض الأهداف، هذه الأهداف تتمثل في أهداف اقتصادية - تجارية و تكوينية، بالإضافة إلى أهداف تجارية سنوية حيث تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف لها في بداية السنة و ذلك بوضع مخطط طول السنة للوصول إلى تحقيق الربح.

يشارك العمال في تحديد الأهداف و تحقيقها، هذا لا يعني أن المؤسسة تعمل دائما بالأهداف المسطرة من طرف عمالها، بل القرار الأخير يعود للمدير العام الذي بدوره في أغلب الأحيان يفرض عليه أهداف من جهة أعلى.

جدول رقم 47: قبول الأفكار الجديدة و الابداع من طرف المسؤولين و علاقته مع الفئة السوسيومهنية.

الفئة الإجابة	إطارات سامية		إطارات		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	19	%95	37	%92.5	56	%93.33
لا	01	%05	03	%7.5	04	%6.67
المجموع	20	%100	40	%100	60	%100

التحليل:

يرى أغلبية المبحوثين أن مسؤولي مؤسسة ABB يقبلون الأفكار الجديدة من طرف عمال المؤسسة و ذلك بنسبة 93.33%، و تدعمها في ذلك فئة الإطارات السامية بنسبة 95%، و فئة الإطارات بنسبة 92.5%.

إن عمال مؤسسة ABB كلهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي لذلك فالمسؤولون في هذه المؤسسة يعملون على تشجيعهم و ذلك بتحفيزهم على الإبداع و الابتكار و إعطاء أفكار جديدة تؤخذ على محمل الجد من طرف المسؤولين في المؤسسة، هذا ما يجعل العمال أكثر تطورا و عملا، فالأفكار الجديدة و الإبداع و الابتكار ضرورة للتطور و منافسة المؤسسات الأخرى خاصة العاملة بنفس المجال، فلتحسين مردودية المؤسسة عليها دائما بالتجديد.

لتحسين نتائج المؤسسة يحث مسؤولوها العمال على تقديم أفكار جديدة و كذلك على الإبداع، لأن الإبداع و الاختراع ضرورة للتطور و منافسة المنافسين، خاصة إذا كانت هذه الأفكار تتماشى مع استراتيجية المؤسسة، فالأفكار الجديدة و الإبداع يؤخذ بطريقة إيجابية في حالة العمل في المؤسسات الخاصة خاصة إذا كان من شأنه حل بعض المشاكل، و إذا كانت تتماشى مع طلبات الزبون و ميزانية المشروع.

استنتاج الفرضية الرابعة:

إن المنافسة الشديدة التي ظهرت بين المؤسسات في مختلف المجالات أدت إلى إعادة التفكير في العنصر أو المورد البشري، حيث أنه أصبح يلعب دورا هاما في المنظومة الصناعية، فالعنصر أو المورد البشري لم تعد مهمته فقط هي القيام بالعمل المطلوب منه فقط بل تعدت ذلك إلى مهام أخرى منها المشاركة في عملية اتخاذ القرار، التسيير، و إبداء الرأي في عدة مجالات.

تعمل مؤسسة ABB على إشراك عمالها في عملية اتخاذ القرار و ذلك بنسبة 45%، و تكون هذه العملية بنسبة أكبر عند العمال ذوي الأقدمية الكبير أي من 16 سنة فأكثر بنسبة 62.5%.

هذه المشاركة لا تكون في عملية اتخاذ القرار فقط و إنما تشاركهم كذلك في عملية التسيير، إذ أن 50% من الفئة المستجوبة تشارك في عملية التسيير و ذلك يكون من خلال إعداد الخطط و البرامج، و بعض القرارات المتعلقة بالعمليات (المشاريع و الأعمال).

فاستشارة المؤسسة لعمالها تكون فعلية و ذلك بنسبة 61.67%، إذ أن المؤسسة تأخذ على محمل الجد الاقتراحات المقدمة من طرف عمالها، إذ أن الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة هي أهداف استراتيجية تعمل على تطوير المؤسسة و جعلها من المؤسسات الرائدة في مجالها، و التي تنافس أهم المؤسسات في مجال الكهرباء.

إن الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة لا تتحقق إلا من خلال عمالها، و ذلك يكون بتشجيعهم و قبول الأفكار الجديدة و الابداع.

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن مؤسسة ABB تعمل على إشراك عمالها في عملية التسيير (اتخاذ القرار، الاستشارة، وضع الأهداف...) و هذا يعد حافزا قويا لاختيار الكفاءات

العمل في ظروف كهذه، رغم أنه ليس الحافز أو السبب الأول لاختيارهم العمل بها إلا أنه حافز مهم يساعد على استقطاب الكفاءات لاختيار العمل بالمؤسسة.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم و الإيديولوجيات و كذا الاستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة. و تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني، بالرغم من أنها كانت و لا زالت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة.

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاطها أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة بها، فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين و كفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسات، و هو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرتهم و تصرفه تجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالهما كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية، التقنية... الخ، يجب أن يقوم بتسييرها و الاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.

إن سياسة التوظيف داخل أي مؤسسة أو منظمة هي عملية جد حساسة، و هذا راجع إلى البعد و المكانة اللذان تحتلهما، فهي تعتبر الأساس في اختيارات الكفاءات التي تكوّن هذه المؤسسة. لذا و من خلال اهتمامنا بهذا الموضوع الجد حساس، قمنا بهذه الدراسة و التي تتمحور حول "استقطاب الكفاءات و تسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية"، و لقد قمنا بتحديد أربعة فرضيات للبحث و تم من خلالها التطرق إلى عدة جوانب تخص هذا الموضوع نلخصها في عدة نقاط.

لقد كان العنصر البشري و مازال من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، و مع ظهور الثورة الصناعية و انتقال أغلبية الناس إلى العمل في هذا المجال أدى إلى ظهور عدة نظريات تهتم بالعامل و العمل معا، و قد كان هناك اختلاف بين المدارس في كيفية معالجة هذه الظاهرة، لكن كان هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه الصناعة لذا فقد اهتمت هذه المدارس بكيفية التوظيف و الاختيار، رغم أنها كانت تختلف من حيث نظرتها إلى العنصر البشري.

إن عملية الاختيار و التوظيف تنطلق أساسا من كيفية استقطاب اليد العاملة، فالاستقطاب يعد من بين أهم المراحل التي تقوم عليها عملية التوظيف، لذا فعلى المؤسسة أن تسعى إلى اتباع أحدث ما توصل إليه العلم من طرق و وسائل الاستقطاب، ثم تأتي عملية الاختيار و التعيين و التي تقوم على أسس و مبادئ علمية فقد أدخلت أحدث التقنيات في هذه العملية من مقابلات و اختبارات ذهنية و جسدية، لذا فنجاعة عملية الاستقطاب و الاختيار و التعيين تزيد من تطور المؤسسة لأن العامل البشري هو الأساس.

إن انفتاح السوق و دخول الجزائر مرحلة الاقتصاد الموجه، ظهرت الاستثمارات الأجنبية بدخول المؤسسات المتعددة الجنسيات إلى الجزائر، فظهر معها مفهوم جديد للتوظيف، فأصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات الأجنبية و الوطنية في استقطاب أكفأ العناصر، و ذلك باتباع استراتيجية مختلفة تعتمد على عدة عناصر منها الأجر، الحوافز المادية و المعنوية، المشاركة في التسيير و الأرباح السنوية ...إلخ.

و من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حاولنا دراستها من الجانب الميداني، لذلك قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة (ABB).

تعتبر مؤسسة ABB من بين المؤسسات الرائدة في مجال الكهرباء، و هي تعمل على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي لمسايرة ما يحدث من حولها عالميا، لذا فهي ملزمة باختيار أكفأ العناصر للعمل لديها و ذلك من خلال سياسة واضحة و موضوعية للتوظيف، و التي تتمثل في الوسائل المستعملة لاستقطاب المترشحين و كيفية إجراء المقابلات و فترة التجريب، فهي مكونة من عدة مراحل مرتبطة فيما بينها كسلسلة حيث لا يمكن المرور لمرحلة دون المرور بالتالي من قبلها.

لقد خضع عمال المؤسسة لفترة تجريبية قبل استلام العمل، خلال هذه الفترة اهتمت المؤسسة بإدماج عماله، حيث أنها قامت بتكليف المشرف المباشر للقيام بهذه المهمة.

يمثل العمل بالنسبة لعمال المؤسسة رغبة و طموح، تألق مهني و اجتماعي بالإضافة إلى أنه ضمان للمستقبل، حيث أنه و من خلال الأجر المتقاضى يمكّن العامل من الاستقرار الذي يؤدي به إلى التطوير و الاجتهاد في وظيفته.

و من خلال النتائج التي توصلنا إليها بعد إجراء البحث الميداني في مؤسسة ABB وجدنا أن المؤسسة تحاول تطبيق سياسة توظيف تتماشى و الإجراءات الموضوعية المعمول بها قانونياً، لكن التطبيق لم يكن بنسبة 100%، فالتوظيف الغير رسمي يلعب دوراً في هذه العملية و ذلك من خلال العلاقات الشخصية، حتى و لو لم تكن بنسبة كبيرة مقارنة بالوسائل الأخرى المستخدمة لذات الغرض.

و مع هذا فسياسة التوظيف لا تعتبر الأساس في تطور مؤسسة ABB رغم أن لها دوراً في ذلك، فهناك أسباب أخرى كان لها الفضل الأكبر في تطور المؤسسة كفعالية القيادة و الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، لكن هذا لا ينكر الدور الذي تلعبه سياسة التوظيف و لو كان أقل من الأسباب التي ذكرت آنفاً.

و مع ذلك نجد أن مؤسسة ABB عرفت تطوراً كبيراً مقارنة بالسنوات الماضية و هذا حسب رأي الفئة المستجوبة من العمال لذا فهي تعتبر في الطريق الصحيح.

و تعمل مؤسسة ABB على إتباع الخطوات العلمية و الموضوعية في عملية اختيار و تعيين عمالها و ذلك من خلال إجراء عملية المقابلة مع المترشحين لاستلام العمل و كذلك إخضاعهم لفترة تجريب يتم من خلالها تقييم أدائهم و فعاليتهم من خلال تكليف من يقوم بهذه المهمة، زيادة إلى عمل مؤسسة ABB على حسن استقبال و إدماج الموظفين الجدد و ذلك من خلال تكليف من يقوم بمساعدتهم على ذلك، إضافة إلى تقديم توضيحات و شروحات حول طبيعة المنصب الذي سوف يشغله المرشح الجديد.

لقد أولت المؤسسة أهمية كبيرة لتكوين موظفيها و ذلك من أجل تطوير قدراتهم، حيث أن 80% من العينة قد استفادت من هذه العملية الحيوية،

إن مؤسسة ABB من المؤسسات التي تولي أهمية للأجور، فهي تعتبر من أهم العناصر لاستقطاب أكفأ العمال، لذا فإن الأجر الجيد و المنح و المكافآت و تقسيم الأرباح على العمال أصبحت من الضروريات، خصوصاً أنه من أهم العوامل التي تستقطب الكفاءات للعمل بأي مؤسسة إضافة إلى عوامل أخرى متعددة.

تعمل مؤسسة ABB على إشراك عمالها في عملية التسيير و اتخاذ بعض القرارات التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة، و أن تعمل على حسم بعض الأمور المصيرية التي من شأنها أن تضع المؤسسة في مكانة جد مهمة.

من خلال العينة المستجوبة نجد أن الكفاءات تفضل استراتيجية التوظيف المتبعة في المؤسسات المتعددة الجنسيات بدل تلك المتبعة في المؤسسات الوطنية و هذا راجع إلى أن التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات يعتمد على التخصص و يقوم على معايير الكفاءة دون غيرها، و ها ما لا يتوفر في المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة.

يؤدي العمل في المؤسسات العمومية إلى شعور العامل بالرتابة، حيث أن الموظف قد يقوم بنفس المهام لسنوات عديدة، بينما في المؤسسات المتعددة الجنسيات تتغير المهام بتغير الاستراتيجيات و الأهداف و هذا ما يمكّن من اكتساب خبرات متعددة.

الخاتمة

الخاتمة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تتكيف و تتحول و تتجدد باستمرار، و تقتضي تحولا مستمرا و عميقا في مناهج التسيير و مناهج التنظيم.

و تقتضي التحولات الكبرى للمؤسسات مجهودا معتبرا و دائما، لا يقتصر دورها على تحسين النتيجة المالية فقط، و إنما ترقية الإنسان في العمل جزء من المهام يتوجب على المؤسسات الاضطلاع بها بطريقة شاملة من تكوين، ترقية و نظام مكافآت ناجح.

من المعروف أن هدف أي مؤسسة هو الربح أي تعظيم الربحية، صحيح لكن في مرحلة من الزمن حيث يجب النظر إلى المؤسسة كإنسان عمره طويل، في كل مرحلة يبني مجموعة من الأهداف، الهدف الأول و الأساسي هو الربح و تعظيم الإنتاجية و توفير الإمكانية (نمو و توسيع و قيم مضاعفة يعاد استثمارها لكي تتوسع و تنمو للمحافظة على هذا النمو) و الهدف النهائي هو البقاء لا يتحقق إلا بالنمو الذي لا يتحقق إلا بالربح لمستوى مرضي من الأرباح.

و المؤسسة وُجدت لغرض تلبية مطالب المجتمعات التي تنتمي إليها، و المؤسسة مطالبة بزرع المرونة بالتعلم التنظيمي، فهي مطالبة أن تتعلم من بيئتها بمتابعة و تحليل هذه البيئة الخارجية الخاصة و الداخلية.

و المؤسسة عليها أن تكتسب خبرات و مهارات لإعادة تنظيم ذاتها و تغيير منتوجها و خدماتها و تحاول أن تعدل و تطور فيها لأن المحيط الحركي و الديناميكي فيه تغيرات و إن لم تتجدد مصيرها الفناء، فهي لها دورة حياة معناها تولد و تمر بعدة مراحل كالإنسان و كل مرحلة تستدعي خصائص و أبعاد التي تجعلها قادرة على التأثير أكثر مما تتأثر لأنها نظام فرعي منه نظام أوسع فهو البيئة، علاقة، صراع، تنافس، تهديد، تكاليف تربط بين المؤسسة تعتمد هياكل استراتيجية مختلفة لأن الظروف تتغير لذلك يجب على المؤسسة التطور و البقاء حتى يتسنى لها تمديد عمرها.

إن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية لها نشاطات و أهداف اقتصادية، اجتماعية، ثقافية و سياسية و بالتالي لها دور مهم في تنمية الاقتصاد الوطني و لهذا يجب أن تتوفر لديها مختلف الإمكانيات و القدرات المادية و الطبيعية و المعنوية لمواكبة نشاطها وبالرغم من أهمية هذه العناصر المادية و التقنية في أي مؤسسة أو منظمة، فإن العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف و يستخدم هذه العناصر لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، و بالتالي إرضاء الطلب المتزايد بأسعار مناسبة و بجودة أفضل، و انطلاقا من هذه

المسلمات و نظرا للتحويلات و التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية السريعة فعلى المؤسسة أن تكون يقظة لهذه التحويلات و التغيرات و ذلك بالسعي الدائم لجعل العنصر البشري مؤهلا و يتمتع بأعلى درجة من الكفاءة و محاولة الرفع من مهارته و كفاءاته ليتمكن من أداء مهامه.

و تنظيم المهام و الوظائف يعكس الاهتمامات الخاصة للمؤسسات، حيث أن إدارة الموارد البشرية تبني هياكل تنظيمية تختلف و تتفرع حسب اختصاص و اهتمامات المؤسسة.

تشكل الموارد البشرية كنوزا خفية، لا بل حقيقة لدى بعض المؤسسات و قد لا يرى فيها البعض الآخر من المؤسسات سوى ثمرات موسمية تقطف و تستبدل حسب الحاجات إليها، و من جهة أخرى نجد مؤسسات أخرى مثل المؤسسات ذات الطابع الخدماتي قد لا ترغب في إطلاق كلمة "موارد" على الأفراد و القوى العاملة لديها.

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية و ما زالت تلعب أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات و تمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة و في مقدمتها العلوم الاجتماعية.

إن ما يجعل المؤسسة قادرة هو نوعية و حسن استعمال الموارد البشرية، و يسمح التسيير المتكيف للموارد البشرية بالرد على تحديات المواجهة بتجديد كامل للموارد البشرية، و يسمح تسيير الموارد البشرية إلى تتميتها (كفاءات، مهارات...الخ) لدى كل الذين يعملون لفائدة المؤسسة و تجنيدهم في إطار مشاريعها.

و التوظيف هو خطوة هامة جدا في إدارة الموارد البشرية، يجب تسييرها بكل عناية لأنها قليلة المراقبة قانونيا على الأقل في المراحل التي تسبق عقد التوظيف.

و تقودنا أهمية التوظيف إلى ضرورة الإشارة للمسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق خبير التوظيف، و ذلك في عدة نقاط استراتيجية سواء للمؤسسة أو لأفرادها.

و بهذا تظهر مهمة إدارة الموارد البشرية أوسع مما تتوقع، فهي زيادة عن كونها تسهر على السير البشري و الاجتماعي للمؤسسة، عليها التعاون مع مختلف أطراف المؤسسة و التوفيق بين مصالحها مع المحافظة بشكل دائم على قيم و أنظمة المؤسسة، و مراعية مصالح عمالها باستمرار.

توصيات:

- ❖ وضع صلة وثيقة بين طريقة التوظيف و الهدف المنشود.
- ❖ يجب عدم التوظيف على أساس المعرفة و المحسوبية حتى تضمن المؤسسة بقاءها و تتجنب ما لا يحمد عقباه.
- ❖ المحافظة على العامل باعتباره أهم مورد يمكن الاستثمار فيه.
- ❖ العمل على تحسين نوعية التكوين كيفا و ليس كماً.
- ❖ تطبيق مبدأ العدالة في الأجر، و إعطاء كل عامل حقه في الأجر المستحق حسب الجهد المبذول و ليس حسب إمكانياته التفاوضية.
- ❖ السعي إلى تحقيق الاستقرار في مناصب العمل إلى ما دعت إليه الضرورة.
- ❖ توفير مناخ و ظروف عمل مناسبة.
- ❖ العمل على تحسين العلاقات الإنسانية.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

(أ) الكتب

1. أحمد زايد، النظريات الكلاسيكية و النقدية، ط1، نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2006.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، مصر، 1995.
3. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
4. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة-أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل...، ط2، الجزائر.
5. إسماعيل محمد قباري، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، (ب-ت)،
6. السيد رشاد غنيم وآخرون، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
7. الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، ط1، بن مرابط للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
8. النجار فريد، الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000
9. أميرة حسب الله، محددات الاستثمار الأجنبي المباشر و غير المباشر على البيئة الاقتصادية العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 / 2005.
10. بن حمود سكيانة، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2012.
11. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
12. جيل برتن، الاستثمار الدولي، ترجمة مقلد علي، منشورات عويدات، بيروت، ط 2، 1982.
13. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، (ب. ت).

14. حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، (ب.ت).
15. حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. حسين عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع و مناهج البحث العلمي، ط10، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
17. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار و مكتبة حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
18. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2005.
19. ديفيد ولاس، التنمية الصناعية المستدامة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 1997.
20. دريد محمود السامرائي، الاستثمار الأجنبي - المعوقات و الضمانات القانونية-، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 1، 2006.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. ربحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، ب.ت.
23. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي، القاهرة، مصر، 1988.
24. رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان، 2013.
25. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2001.
26. سعيد محمد الحفار، أضواء على مفاهيم: السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط و تنفيذها، ط1، الروصة، دمشق، سوريا، 2001.
27. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة-، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، مصر، 2004.

28. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
29. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
30. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
32. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية- مدخل للأهداف-، مؤسسة شباب الجامعة، 1990.
33. صيام أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، دار المناهج للطباعة، عمان، 1997.
34. عادل حسن، العلاقات الإنسانية و إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة و النشر، 1979.
35. عبد الحفيظ مقدم، المديرون- دراسة نفسية، اجتماعية في المؤسسات الاجتماعية-، جامعة الجزائر، 1996.
36. عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
37. عبد الحميد عبد المطلب، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2003.
38. عبد السلام أبو قحف، الأشكال و السياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
39. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
40. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، النظرية الاقتصادية الكلية، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، مصر، 1997.
41. عبد الله الهمال، أسلوب البحث الاجتماعي و تقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1988.

42. عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية" بين الاتجاهات النظرية و الممارسات الواقعية"، دار المعارف الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2001.
43. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
44. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001
45. عليوش قربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
46. عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
47. فوزي عبد الله الوكش، البحث العلمي: المناهج و الإجراءات، العين الحديثة، الإمارات العربية المتحدة، 1986.
48. مانفريد ماك، فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، بلد النشر غير موجود، 1999.
49. محسن أحمد الخضيرى، العولمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000
50. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1993.
51. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
52. مصطفى الفيلاي، مجتمع العمل، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، الحمراء، بيروت، لبنان، 2006.
53. ممدوح محمد منصور، العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة و الأبعاد، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة، 2003
54. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، (ب.ت).
55. منصورى الزين، تشجيع الاستثمار و أثره على التنمية الاقتصادية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

56. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.

57. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

58. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

ب) الأطروحات و المذكرات

1. السعيد بن يمين، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

2. بن يمين السعيد، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2008.

3. حيمد فضيلة، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، 2007.

4. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011.

5. زكية بوسعيد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2007-2008.

6. سعدي يحي، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

7. سليم العايب، "هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، سنة 2007.

8. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005.

9. ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

ج) القواميس و المعاجم

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- انجليزي، فرنسي، عربي-، مكتبة لبنان، (ب.ت).
2. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين- عربي، انجليزي-، ط1، بيروت، لبنان، 1997.

د) المجلات

1. إجلال راتب و آخرون، إدارة التجارة الخارجية في ظل سياسات التحرير الاقتصادي، في المجلة المصرية للتنمية و التخطيط، معهد التخطيط القومي، مصر، المجلد الثامن، العدد الأول، جويلية 2000.
2. خالص صافي صالح، من أجل رقابة تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، العدد1، المجلد10، مركز التوثيق و البحوث الإدارية، الجزائر، 2000.
3. مجلة الاقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لخميس مليانة، أكتوبر 2008.

هـ) الملتقيات و المؤتمرات

1. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق المنبرة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامع و رقلة، ما بين 09- 10 مارس 2004،
2. الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
3. بوجمل أحمد، «Performance de Ressources humaines» مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
4. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخله مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004 .

5. أ/ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
6. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.
7. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004.
8. عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، نحو تنمية استراتيجية الموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004.
9. د/عبد الفتاح بوخمخم، أ/ شابونية كريمة، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: تسيير المؤسسات المعرفة، الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2005.
10. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جوان 2003
11. مصطفى عز العرب، الاستثمارات الأجنبية: دراسة مقارنة لتحديد مركز مصر التنافسي، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الإحصاء و التشريع، القاهرة، نوفمبر 1988.
12. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005

A. Les LIVRES

1. Angers (Maurice), **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd Casbah, U.A, 1997.
2. Bendiabe, **Management des Savoirs et développement des compétences**, Revue économique et management, Université Tlemcen N3, Mars 2004
3. Bellier (S.), **Le savoir – être dans l’entreprise**, édition Vuibert, Paris, France, 1998
4. Bénard (Y.), Ccolli (J.), **Vocabulaire économique et financier**, édition de Seuil, Paris, France, 1976
5. Berger(P.G), **La Gestion moderne, théorie et pratique**, Canada, 1987
6. Bernard (R.), **Economie Financière International**, ED PUF, Paris ? France, 1997
7. Bernoux (P.), **La Sociologie des organisations**, Edition du Seuil, Octobre, 1985,
8. Boudon (R.), **Les méthodes en sociologie, que-sais-je ?**, 4eme édition, PUF, Paris, 1985
9. Brilman Jean, **Les meilleures pratiques de management**, 4ème édition , éditions d’organisations, Paris, France, 2003
10. Buck Jean Yves, **le management des connaissances et des compétences en pratique**, Edition d’organisation, paris, 2003
11. Debbash (C.), **La Fonction publique en Europe**, Paris, 1957
12. Deflex.ch. **Gestion des Compétances** éd Eyrolles. 2009

- 13.**Evay (PH.), Précis de développement des entreprises, édition liaisons , Paris, France , 1999
- 14.**Giannetti (A.), Caubel (L.), Recrutement on line les DRH, Revue personnel, n48, éd NDCP, Mars 2001
- 15.**Grawitz(M.), Méthodes des sciences sociales,8emeéd, édition Daoutz, Paris, 1990,
- 16.**Gruere(J.P), Changement et développement organisationnel, IPU, France, 1999
- 17.**Gwendoline (A.), Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 2003,
- 18.**Khindria, Tony, " India industrial trade and budget policy",International Business Law journal RAID, N 3, 1993
- 19.**Labruffe (A.), Management de compétences, construire votre référentiel, Afnor, Paris, 2005
- 20.**Lavalette (G.), Niculescu (M.), Les stratégies de la croissance, édition d'organisations, Paris, France, 1999
- 21.**Leboye (C.L.), Equilbey (N.), Organisation théorie et application, 2eme edition, Edition d'organisation, Paris, 2003
- 22.**Levy – Leboyer, La gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 1996
- 23.**Martory (B.), Crozy (D.), G.R.H, 4eme édition, édition Vuibert, Paris, France, 2001
- 24.**Martory (B.)et Crozet (D.), Gestion des ressources humaines, Nathan, Paris, 1988

25. Meignant (A.), Ressources humaines, Déployer la stratégie, Les éditions Liaisons, Paris, 2000
26. Parmentier (CH.), Arfaoui (F.), Tout savoir pour e- former, 2eme tirage, éditions d'organisations, Paris, France, 2002
27. Pemartin (D), Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition Management société (EMS), Paris, 1999
28. Peretti (J.M.), Ressources humaines et gestion du personnel, Educapole gestion, Paris, 1994
29. Sekieu (L.), Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 1990,
30. Suet(P.), Choisir et formes des hommes organisation pratique de l'entreprise

B) LES THESES

1. Moindjié Mlimi Hassani, **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise**, mémoire de magistère de l'école internationale des affaires – maitrise, Alger 2007.

C) DECTIONNAIRES

1. Peretti (Jean-Marie), **Dictionnaire des ressources humaines**, 3e édition, Librairie Vuibert, 2003

D) JOURNAUX

1. Khindria, Tony, " **India industrial trade and budget policy**", International Business Law journal RAID, N 3, 1993.

الملاحق

استمارة البحث

نحن بصدد إنجاز رسالة دكتوراه تحت عنوان "استقطاب الكفاءات وتسييرها في ظل المنافسة الأجنبية في السوق المحلية" لذا نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية وصدق، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستعمل لأغراض علمية وتكون في سرية تامة، وشكرا على تعاونكم مسبقا.

ملاحظة: تقبل الاجابة باللغة الفرنسية.

البيانات الشخصية

(1) الجنس: (أ) ذكر ☐ (ب) أنثى ☐

(2) السن:

(3) المستوى التعليمي: (أ) أمي ☐ (ب) ابتدائي ☐ (ج) متوسط ☐ (د) ثانوي ☐ (هـ) جامعي ☐

(4) الأقدمية في المؤسسة:

(5) المنصب الذي تشغله:

(6) الفئة السوسيو مهنية: (أ) إطار سامي ☐ (ب) إطار ☐ (ج) عون تحكم ☐ (د) عون تنفيذ ☐

(7) الجنسية:

(8) منطقة السكن الأصلي:

التوظيف

(9) كيف تم توظيفك في المؤسسة؟

.....

(10) من المسؤول عن عملية الاستقطاب؟

(11) من يؤمن استقبـال واندماج العامل الجديد في المؤسسة؟

كيف ذلك؟

.....

.....

.....

(12) هل ترى أن تخصصك الدراسي يتناسب والمنصب الذي تشغله؟ (أ) نعم ☐ (ب) لا ☐

في كلتا الحالتين كيف ذلك:

.....

.....

(13) ماذا يمثل لك العمل الحالي الذي تشغله؟

(أ) رغبة وطموح ☐ (ب) ضمان المستقبل ☐ (ج) وضعية اجتماعية ☐

(د) تآلق مهني واجتماعي ☐ (هـ) آخر ☐

لماذا في كل الحالات؟

14) هل هناك سياسة واضحة في التوظيف ؟ (أ) نعم ☐ (ب) لا ☐

إذا كان "نعم" حددها:

إذا كان "لا" إلى ماذا يعود ذلك؟:

15) هل ترى أن المؤسسة عرفت تطورا مقارنة مع السنوات الماضية؟ (أ) نعم ☐ (ب) لا ☐

_ إذا كان "نعم" ما هي مجالات التطور ؟:

(أ) على مستوى التكنولوجيا ☐ (ب) على مستوى المورد البشري ☐

(ج) على مستوى المنافسة ☐ (د) آخر ☐ حدد:

16) هل ترى أن هذا التطور يعود إلى:

(أ) فعالية القيادة ☐ (ب) الاستراتيجية المتبعة ☐

(ج) سياسة التوظيف ☐ (د) آخر ☐ حدد:

17) إذا كانت سياسة التوظيف المتبعة حاليا هي التي ساعدت على تطور المؤسسة اشرح كيف ذلك؟

18) حسب رأيك كيف ترى سياسة توظيف فعالة في المؤسسة ؟

19) هل خضعت لفترة تجريب بعد استلام العمل؟ (أ) نعم ☐ (ب) لا ☐

(20) أثناء مرحلة التجريب من كان المكلف بإدماجه؟

- ☐ (أ) المشرف المباشر ☐ (ب) مسؤول الموارد البشرية
☐ (ج) اندماج ذاتي ☐ (د) آخر

..... في كل الحالات حدد أكثر:

(21) ما هي الاستراتيجية المستعملة للتوظيف داخل المؤسسة؟:

- ☐ (أ) دراسة ملف ☐ (ج) التخصص ☐ (هـ) العلاقات الشخصية
☐ (ب) الاختبار المهني ☐ (د) الخبرة ☐ (و) آخر

..... في كل الحالات حدد أكثر:

(22) ما هي طبيعة الاختبارات التي خضعت لها لتوظيفك؟

- ☐ (أ) كتابية عامة ☐ (هـ) اختبارات خاصة بالقدرات والمعارف
☐ (ب) شفوية ☐ (و) مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية
☐ (ج) روانز الذكاء والشخصية ☐ (ي) المقابلة النهائية ☐ (د) اختبارات خاصة بالمنصب

(23) هل قدم لك توضيحات وشروحات حول طبيعة العمل الذي سوف تشغله؟

- ☐ (أ) نعم ☐ (ب) لا
☐ (24) هل كان الاستقبال والاندماج في المؤسسة؟ (أ) سهلا ☐ (ب) صعبا ☐ (ج) طبيعيا

..... في كل الحالات كيف ذلك:

.....

التكوين و التطوير:

- ☐ (25) هل استفدت من تكوين؟ نعم ☐ لا
☐ (26) إذا كان نعم، هل كان: داخل الوطن ☐ خارج الوطن

..... (27) ما هي مدة التكوين التي استفدت منها؟

..... (28) هل هي كافية من أجل الحصول على كل المعلومات التي تريدها و يتطلبها المنصب؟

.....

..... (29) ماهي أنواع التكوين المعتمدة في المؤسسة؟

.....

.....

30 هل الدورة التكوينية محترمة في المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

31 هل تعتمد المؤسسة على أساليب خاصة بها في التكوين؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان الجواب نعم حددها:

.....

.....

.....

32 هل تعتقد أن ميزانية التكوين المقدمة من طرف المؤسسة كافية؟ ☐ نعم ☐ لا

لماذا في كلتا الحالتين؟

.....

.....

الأجور:

33 ما قيمة الأجر الذي تتقاضاه؟

- أقل من 20 ألف دج ☐ - من 20 ألف إلى 30 ألف دج ☐ - من 30 ألف إلى 40 ألف دج ☐

- من 40 ألف إلى 50 ألف دج ☐ - من 50 ألف إلى 60 ألف دج ☐ - من 60 ألف إلى 70 ألف دج ☐

- من 70 ألف إلى 80 ألف دج ☐ - من 80 ألف إلى 90 ألف دج ☐ - أكثر من 90 ألف دج ☐

34 هل الأجر الذي تتقاضاه يكفي لمتطلبات الحياة؟ ☐ نعم ☐ لا

لماذا في كل حالة؟

.....

.....

35 هل ترى أن الأجر مرتفع بالنسبة للمؤسسات الأخرى؟ ☐ نعم ☐ لا

لماذا في كل حالة؟

.....

.....

36 هل تعتبر أن طريقة رفع الأجور: ☐ عادلة ☐ نوعا ما ☐ غير عادلة

- لماذا في كل حالة:

.....

37) هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ذلك الذي معروض في السوق؟ ☐ يتناسب ☐ نوعا ما ☐ لا يتناسب

حدد أكثر:

38) هل المنح و العلاوات التي تتقاضاها: ☐ جيدة ☐ نوعا ما ☐ رمزية

كيف ذلك؟

39) هل عملت قبل الالتحاق بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو سبب تركك العمل؟

مشاركة الكفاءات:

40) هل المؤسسة توفر فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟ ☐ نعم ☐ لا

ما هي هذه القرارات؟

41) هل تشارك المؤسسة كفاءاتها في الأرباح؟ ☐ نعم ☐ لا

كيف يكون ذلك؟

42) هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في التسيير؟ ☐ نعم ☐ لا

أي نوع من المشاركة تكون؟

43) إذا قامت المؤسسة باستشارة كفاءاتها في بعض الأمور المتعلقة بالتسيير هل ترى أن هذه المشاركة: ☐ فعلية ☐ شكلية

كيف ذلك؟
.....
.....
.....

44) هل توفر المؤسسة للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة؟ ☐ نعم ☐ لا

في أي مجال؟
.....
.....
.....

45) هل تشترك المؤسسة العاملین في وضع أهداف لها؟ ☐ نعم ☐ لا

من أي نوع؟
.....
.....

46) ماذا يعني لك اتقان العمل في المؤسسة؟
.....
.....
.....

47) هل الأفكار الجديدة والابداع يحظى بالقبول من طرف المسؤولين؟ ☐ نعم ☐ لا

48) لماذا في كلتا الحالتين؟
.....
.....
.....
.....
.....

49) في رأيك ما هو الاختلاف بين استراتيجية التوظيف في المؤسسات العمومية و المؤسسات المتعددة الجنسيات؟
.....
.....
.....
.....
.....

50) من الأفضل حسب رأيك؟
.....