

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



# المقالة كآلية الإشتغال في الرأس المال البشري

دراسة ميدانية لعينة من المقاولات في مؤسسة اتصالات الجزائر  
مدينة بشار

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل . م . د )

تخصص : علم اجتماع المنظمات و الموارد البشرية

من إعداد الطالبة : إشراف الأستاذ :

بن علي حنان أ. د عبد اللاوي حسين

السنة الجامعية: 2020-2021

# الإهداء

أهدي هذا العمل

لأبي عبد الناصر وأمي فاطنة اللذان لولاهما لما وصلت لهذه المرحلة ،حفظهما الله  
وجعل لهما في كل خطوة حسنة...

أهدي هذا العمل

لروح جدتي الطاهرة .. عربون محبة ووفاء وتقدير .. على كل ما أحببتي به ..  
منذ أشرقت شمس حياتي حتى غربت شمس حياتها ..

أهدي هذا العمل

لأخي وأختي الكبرى والصغرى .. كل الحب لكم .. أهديه لأحبتي ورفقاء دربي  
لصديقاتي وأصدقائي...وأخص بالذكر رفيقة الدراسة بن علي.ف..  
للأساتذة المشيدين لجدار العلم .. أهديه لكل من ساهم بصغيرة أو كبيرة في مسارات  
حياتي ..

لكم أسمى عبارات الحب والتقدير ..

# التشكرات

الحمد لله و الشكر له أولا وأخيرا ، على جزيل فضله و كثير نعمه إذ وفقنا تعالى  
لجمع هذه المادة ، ويسر لنا العمل فيها .. حفظ صحتنا وأنعم علينا بنعمه لبلوغ هذا  
كله .. له الحمد و الشكر أسبق و أولى ....

ومن باب " ولا تنسوا الفضل بينكم " أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم يد  
المساعدة من قريب أو بعيد ، في إخراج هذا البحث إلى النور وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف على هذا العمل البروفيسور عبد اللاوي حسين

وكل الذين زودونا بمعلومات في الإستمارة والمقابلة

وكل من ساهم ولو بكلمة في بناء هذا العمل

لكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير ..

## فهرست المحتويات

الصفحة	العنوان
.....	إهداء
.....	شكر و عرفان
.....	فهرست المحتويات
.....	فهرس الرسومات البيانية
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الملاحق
1	مقدمة

### الفصل الأول : التأسيس النظري و المنهجي للدراسة

5.....	تمهيد
5.....	<b>المبحث الأول : تقديم الدراسة</b>
5.....	المطلب الأول : التأسيس النظري للدراسة
5.....	1- أسباب اختيار موضوع الدراسة
6.....	2- أهمية الدراسة
6.....	3- أهداف الدراسة
6.....	4- اشكالية الدراسة
7.....	5- فرضيات الدراسة
8.....	المطلب الثاني : تحديد مفاهيم الدراسة
18.....	<b>المبحث الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة</b>
18.....	المطلب الأول : النظريات المرجعية للدراسة
30.....	المطلب الثاني : الدراسات السابقة

- 31..... **المبحث الثالث : التأصيل المنهجي للدراسة**
- 32..... **المطلب الأول : منهج الدراسة**
- 32..... **المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية**
- 39..... **خلاصة الفصل**

### **الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية**

- 40..... **تمهيد**
- 40..... **المبحث الأول :المقاولاتية**
- 40..... **المطلب الأول : ماهية المقاولاتية**
- 43..... **المطلب الثاني : أهمية وأهداف المقاولاتية**
- 46..... **المطلب الثالث : واقع المقاولاتية في الجزائر**
- 49..... **المبحث الثاني : المناولة**
- 49..... **المطلب الأول : ماهية المناولة**
- 52..... **المطلب الثاني : أهمية وأهداف المناولة**
- 54..... **المطلب الثالث : واقع المناولة في الجزائر**
- 59..... **المبحث الثالث : آلية المناولة وعلاقتها بالمشاريع المقاولاتية**
- 59..... **المطلب الأول : المناولة و المقاولاتية و تنمية المؤسسة**
- 64..... **المطلب الثاني : المناولة و المقاولاتية والاستثمار في الرأس المال البشري**
- 67..... **المطلب الثالث : المناولة و المقاولاتية و تنمية الإبداع لدى الرأس المال البشري**
- 72..... **خلاصة الفصل**

### **الفصل الثالث : تنمية و استثمار و دمج الرأس المال البشري كأداة في المشاريع المقاولاتية**

- 73..... **تمهيد**
- 73..... **المبحث الأول : المقاولاتية و تنمية الرأس المال البشري**
- 73..... **المطلب الأول : ماهية التنمية**
- 75..... **المطلب الثاني : التنمية و الإستثمار**
- 78..... **المطلب الثالث : تنمية الرأس المال البشري**
- 92..... **المبحث الثاني : المقاولاتية والاستثمار في الرأس المال البشري**
- 92..... **المطلب الأول : ماهية الإستثمار**
- 94..... **المطلب الثاني : ماهية المورد البشري**

96.....	المطلب الثالث : الإستثمار في الرأس المال البشري.
100.....	<b>المبحث الثالث : المقابلة و اندماج المورد البشري مهنيا واجتماعيا</b>
100.....	المطلب الأول : ماهية الإندماج.
103.....	المطلب الثاني : ماهية الإندماج المهني والإجتماعي.
104.....	المطلب الثالث : الإندماج المهني والإجتماعي للمورد البشري.
105.....	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع : واقع الإستثمار في الرأس مال البشري بآلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار</b>	
107.....	تمهيد
107.....	<b>المبحث الأول : عرض وتحليل إجابات الإطارات.</b>
107.....	المطلب الأول : نموذج كيفية تطبيق المقابلة.
108.....	المطلب الثاني : عرض بيانات المقابلات
125.....	المطلب الثالث : تحليل نتائج المقابلات
127.....	<b>المبحث الثاني : عرض وتحليل إجابات المقاولين والعمال</b>
127.....	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين
134.....	المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
143.....	المطلب الثالث : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
153.....	المطلب الرابع : عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
176 .....	المطلب الخامس : تحليل نتائج إستمارة الإستبيان
179.....	خلاصة الفصل
181.....	<b>خاتمة</b>
185.....	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
195.....	<b>الملاحق</b>



158	رسم بياني يبين سد الحاجيات من خلال تولي المنصب	29
158	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في بناء المستقبل عن طرق تولي هذا المنصب	30
159	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في نشأة علاقات وطيدة بين العمال من خلال توليهم للمنصب	31
160	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في فرصة بناء علاقات مع المسؤولين من خلال تولي المنصب	32
161	رسم بياني يبين في تولي المناصب أتيحت الفرصة لبناء علاقات مع مسؤولين في مؤسسات أخرى	33
162	رسم بياني يبين رضا العامل اتجاه عمله وروح المسؤولية	34
162	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في فرصة تغيير المنصب	35
163	رسم بياني يبين مساهمة التوظيف في هذا المنصب في الحياة الإجتماعية.	36
164	رسم بياني يبين رأي المبحوثين مدى تحقيق التواصل الإجتماعي بين العمال من خلال المنصب	37
165	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في طريقة التسيير المطبقة في المؤسسة	38
166	رسم بياني يبين رأي المبحوثين في إعتبار المناولة كآلية بالنسبة للمقاولاتية	39

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين العلاقة بين الجنس وإعتماد المؤسسة على أهم مواردها	140
02	جدول يبين العلاقة بين المستوى وإعتماد المؤسسة على أهم مواردها	140
03	جدول يبين العلاقة بين الجنس مع إعتماد المؤسسة على المناولة في دعمها للمقاولاتية.	141
04	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بالمستوى مع متغير إعتماد المؤسسة على المناولة في دعمها للمقاولاتية	141
05	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني بتحليل المعامل الحسابي (person)	142
06	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير المستوى التعليمي من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني بتحليل المعامل الحسابي (person)	142
07	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بالجنس و متغير الراتب	151
08	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	151
09	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير المستوى التعليمي من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	151
10	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بالمستوى و متغير كفاية الراتب للموظف	152
11	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير المستوى التعليمي من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	152
12	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل	152

	الحسابي (person)	
167	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بمتغير الجنس و متغير الرضا الوظيفي	13
167	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الحالة الاجتماعية من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	14
168	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بمتغير المستوى و متغير الرضا الوظيفي .	15
168	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الحالة الاجتماعية من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	16
169	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بمتغير الجنس و متغير التوظيف .	17
169	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير نوع الشهادة من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	18
170	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بمتغير المستوى و متغير التوظيف .	19
170	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير نوع الشهادة من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person) .	20
171	جدول يبين ترابط المتغير - بإعتماد المؤسسة على المورد المهم لديها ومتى يتم الاعتماد على ذلك.	21
171	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير نوع المنصب من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	22
172	جدول يبين ترابط المتغير الخاص باعتماد المؤسسة على المناولة لأهداف عدة	23
172	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير نوع المنصب من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	24
173	جدول يبين ترابط المتغير الخاص وضية العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة و توافقه معه .	25
173	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الحالة الاجتماعية من المحور الأول و أسئلة المحور الثالث بتحليل المعامل الحسابي (person)	26
173	جدول يبين ترابط المتغير الخاص بوضعية العامل داخل المؤسسة كما والمتغير الخاص بمسؤولية الموظف اتجاه عمله	27
173	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الحالة الاجتماعية من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	28
174	جدول يبين ترابط المتغير الاكتفاء الذاتي بالراتب وبناء المستقبل و الشعور بالرضا اتجاه المنصب	29
174	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الخبرة من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	30
175	جدول يبين الرابط بين متغير آلية المناولة و المقاولاتية وتغيير المنصب من طرف الموظف العامل	31
175	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين متغير الخبرة من المحور الأول و أسئلة المحور الرابع بتحليل المعامل الحسابي (person)	32

## فهرس الأشكال التوضيحية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
107	نموذج كيفية تطبيق المقابلة	01
108	مخطط عمل إجراء المقابلات مع المدراء لمختلف المستويات التنظيمية و الادارية لمؤسسة اتصالات الجزائر	02
109	مخطط عمل إجراء المقابلة مع المبحوثين من فئة المديرين الفرعيين	03
109	مخطط عمل يمثل المبحوثين في المصالح التقنية	04

تلعب المؤسسات الإقتصادية دورا هاما في نمو المجتمع من خلال أهميتها وما تقدمه من أرباح تعود عليها وعلى المجتمع، من خلال زيادة حجم مواردها التي تساهم بالدرجة الأولى في هذا النمو حيث تعمل دائما على فتح مناصب شغل تساهم في التخفيف أو الحد من ظاهرة البطالة الأمر الذي ينمي الفرد مهنيا وإجتماعيا. وتعتبر عقود المناولة التي تعتبر آلية مهمة وملهمة ومتميزة في سيرورة وبناء وتطوير المؤسسات ككل حيث تعتبر الطريقة المشجعة للمقاولاتية و المؤسسات المصغرة و المتوسطة التي تقوم بالإستثمار الأنجع في مختلف الطاقات البشرية من حيث أنها تفتح فرص التشغيل و العمل و بالتالي توظف مختلف الطاقات البشرية و المادية كذا و تطوير المؤسسة ككل و محاولة المساعدة و إعطاء فرص لكافة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت نوعية الإنتاج لمشاركة في دفع أو تطوير سيرورة المجتمع الاقتصادي بالخصوص والمجتمع بمختلف مجالاته بصفة عامة. وتعتبر هذه الآلية مهمة جدا حيث أنها تعمل بالطريقة المباشرة على دفع عجلة المشروع المقاولاتي الذي يوظف الرأس المال البشري وهو المورد الهام والمسير لمختلف المورد الأخرى لذا يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض للمؤسسة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام و تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح ،لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية ، يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات ،على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها ،وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة .

تعمل المؤسسات منذ زمن بعيد وفق آلية المناولة، التي تدفع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجع بها المقاولاتية بمختلف أنواعها ومستوياتها وبإختلاف منتجاتها، فمن خلال المناولة يتم إعطاء المشاريع المتعددة و المختلفة في زمان ومكان معين لمقاول ما على حسب نوعية الخدمة التي يقدمها هذا الأخير فبعدما يكون لديه عددا من العمال لا يتجاوز عشرة عمال ،بعدما تقوم المؤسسة بمناولته المشروع فحسب المدة و التكلفة وحجم المشروع ، يصبح الأمر ضروريا عليه لفتح مناصب عمل جديدة لإستثمار وتوظيف موارد بشرية للقيام بأعمال معينة لإنجاز المشروع في مدته وقبل آجاله المحدد . بالتالي يبدو جليا بأن المناولة تساهم في إستثمار الموارد البشرية ودفعها للعمل بتوليها مناصب تسمح بتوظيف طاقاتها وقدراتها التي تعود عليها كموارد بشرية بالنفع وعلى المؤسسة المصغرة أو المقاول وعلى المؤسسة الأم المناولة ككل.ومنه فنقول بأن المناولة آلية لتشجيع الإستثمار في مختلف الموارد البشرية بتوظيفها وتكوينها وترقيتها وبناء معارفها وفق المنصب

ونوعية المهنة الممتحن بها، الأمر الذي يجعل العامل أو المورد يبني قدراته ويبرز طاقاته الفكرية و البدينة، فيثبت ذاته وينمي شخصيته ويسعى لتحقيق رغباته وأهدافه الإجتماعية من خلال حصوله على أرباح هذا المنصب أو العمل الذي يشغله. وبالتالي فإن المناولة تعتبر عملية تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في المؤسسات .

حيث وقع إختيارنا لميدان الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تتميز بمروديتها والإنتاج البارز الذي جعلها تتميز في الوسط الإجتماعي والإقتصادي ككل، كما تتميز هذه المؤسسة بعلاقاتها المستمرة و المتواصلة مع مشاريع المقاولاتية بصورة مباشرة والتي تتم إرتباطاتها مع مؤسسة اتصالات الجزائر وفق آلية و عقود المناولة حيث تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر عبر هذه الآلية على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني إجتماعيا .

في ضل إقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية وأصبح ينظر للمورد البشري بأنه المورد الفعال وذلك من قدرات وإبداعات وأصبحت الأصول المادية من العوامل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة. وللمورد البشري دور هام ورئيسي في التنمية كما أن الإستثمار فيه هو أعلى عناصر الإستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى. غير أن فئة ليست بسيطة من الشباب تحس بنوع من التهميش وبعدم ثقة المجتمع في قدراتهم ومواهبهم التي لا يجدون المناخ المناسب لإبرازها ولا الإمكانيات الكفيلة بتجسيدها، وهذا الأمر يشعرهم بنوع من الإحباط قد ينعكس سلبا على الفرد كما المجتمع، وتؤدي بالشباب إلى إتباع سلوكيات هروبية تدفعهم إلى دخول مستنقع المخدرات والخمور، أو إلى ركوب قوارب الموت بحثا عن الفردوس المفقود، وفي أخطر الأحوال وأسوأها تحويل أنفسهم إلى قنابل بشريه تلقي بلعنتها على المجتمع وكأنهم ينتقمون بذلك من الحرمان والتهميش بجميع مفاهيمه <sup>1</sup>.

إنطلاقا من أهمية هذه الجوانب بالنسبة للمؤسسة والأفراد ، تبلورت فكرة تناولها وتحولت هذه الفكرة إلى إختيار موضوع أطروحتنا حول " المناولة كألية للإستثمار في الرأس المال البشري "، ولقد إعتد المجال الميداني والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مقابلة المبحوثين منهم الإطارات المسيرة للقطاع وكذا المقاولون المتعاملون مع المؤسسة والعمال الموظفون في مشاريع المقاولاتية كذلك، فأينا بضرورة تقسيم

<sup>1</sup> - دالغ مصطفى ، جدلية الاستثمار العربية في الجزائر ، الطبعة الاولى، روية الجزائر، دار الوعي ، 2009 ، ص 54 .

الدراسة لفصول نظرية ململة بمختلف الجوانب النظرية منها، ثم الدخول للميدان لمقارنة ما جاء به من معلومة مع ما هو نظري في ذلك، فإتبعنا الخطوات التالية التي سمحت لنا بتبويب المعلومات والأفكار في الخطة التالية :

### الفصل الأول :التأصيل النظري والمنهجي للدراسة .

تناولنا فيه الأسس النظرية والمنهجية التي ستضبط أهم الخطوات المنهجية والنظرية وأهم المفاهيم المفتاحية المساعدة على فهم الدراسة وكذا أهم النظريات والمقاربات والدراسات السابقة التي ترسو في عمق الدراسة مساهمة بالكثير في هذا الإنجاز .

### الفصل الثاني :المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

تناولنا فيه ماهية المناولة كآلية مساهمة في التنمية الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية، وكذا ماهية المقاولاتية ومساهمة المقاولون في هذا الإبداع وكذا العلاقة التشجيعية بينهما ودفع ذلك كله نحو تنمية المورد البشري .

### الفصل الثالث :تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

أخذنا فيه أهم النقاط التي تساهم في الإستثمار في الرأس المال البشري ، بواسطة آلية المناولة و المقاولاتية المساهمة في الرضا الوظيفي للعامل و دمج مهني وإجتماعيا .

### الفصل الرابع :الجانب الميداني للدراسة المعنون بـ( واقع الإستثمار في الرأسمال البشري بآلية المناولة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار ) .

كان هذا آخر الفصول المساهمة في التأكيد على ماجاء نظريا مقارنة مع ما إستتبطناه في مؤسسة البحث حيث ساهم هذا الفصل في الإجابة والتأكيد على الإشكال الرئيسي والأسئلة الفرعية منها كما ساهم في إثبات الفرضيات كلها ،فشمل الفصل تحليل لما جاء في المقابلة وكذا الإستمارة تحليلا بآلية spss كما تحصلنا على نتائج ملهمة وصائبة مثبتة لصحة الفرضيات ،دفعت بالمقارنة بين النتائج المتحصل عليها ومحتوى كل النظريات والدراسات المذكورة سلفا في الجانب النظري من الدراسة ،أوصلنا هذا كله للإجابة عن الإشكالية الرئيسية كما والأسئلة الفرعية ،هذا ما أثبت صحة الفرضية الرئيسية كما والفرعية منها ،هذا جراء الخطة المتسلسلة والممنهجة إنطلاقا من الجانب النظري وصولا للجانب الميداني .

# الجانب النظري للدراسة

## تمهيد

تمثل المؤسسات الاقتصادية دورا هاما في نمو المجتمع ككل من خلال أهميتها و ما تقدمه من أرباح تعود عليها و على المجتمع بالفائدة ، تهتم وتمس أهم الموارد التي تساهم بالدرجة الأولى في هذا النمو حيث تعمل دائما على فتح مناصب شغل تساهم في التخفيف أو الحد من ظاهرة البطالة الأمر الذي ينمي الفرد مهنيا واجتماعيا ، و في هذا المبحث سوف نتناول أهم الأسس النظرية منها الاشكالية و أسئلته الجزئية و الفرضية الأساسية و الفرضيات الجزئية كإجابة مسبقة عن ما سوف نتعرض له في دراستنا هذه ، كما نتعرض لأسباب اختيار الدراسة و أهميتها وأهدافها و أهم التعريفات للكلمات المفتاحية التي يدور حولها الموضوع المراد دراسته كما ونلمس الجانب المنهجي الميداني للدراسة منها منهج الدراسة وكذا الاجراءات الميدانية كما وأدوات جمع البيانات و المجال الزمني و المكاني و العينة المعمول حولها البحث أو الدراسة .

## المبحث الأول : تقويم الدراسة

### المطلب الأول : التأصيل النظري للدراسة .

#### 1-أسباب ( دوافع ) اختيار الدراسة :

لقد تمثلت أهم المبررات فيما يلي :

- الرغبة الشخصية في زيادة موسوعي العلمية للمناولة كآلية تشجع المقاولاتية في الاستثمار الأمثل للموارد المختلفة خاصة البشرية .
- أهمية الموارد البشرية وضرورة الاستثمار الأجدر فيها من خلال فتح فرص عمل توفرها المشاريع المقاولاتية عن طريق آلية المناولة .
- التعرف أكثر على ميدان الدراسة ، مؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية تناولها للمناولة و تشجيعها للمقاولاتية .
- نظرا لأهمية المناولة في المجتمع ككل والمجتمع الاقتصادي بالخصوص .
- نظرا لأهمية المقاولاتية كمشاريع تستهدف مختلف الطاقات ومختلف الفئات البشرية .

- أهمية المناولة والمقاولة في فتح فرص عمل جديدة تساهم في إبراز القدرات الإبداعية والابتكار لمختلف الفئات كما والتخفيف من حدة البطالة .

## 2- أهمية الدراسة :

أصبحت المناولة تشكل أهم وأبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة ، فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها في تنظيم النشاط والمكاسب ، رفع القدرة التنافسية وتساعد من خلال المشاريع المقاولة في تطوير المجال الاقتصادي والاجتماعي وإرساء ثقافة المناولة وذلك لارتباطها الوثيق بالنشاط الاقتصادي للدولة ، كما تساهم المشاريع المقاولة في الاستثمار الأمثل في الطاقات البشرية المحركة لكل الموارد والطاقات المتنوعة الأخرى ، وهذا ما يبرز أهمية هاته الدراسة .

## 3- هدف الدراسة :

الهدف من الدراسة هو محاولة استكشاف طبيعة الممارسات والعلاقات المهنية والاجتماعية بين المؤسسة وأصحاب المشاريع المقاولة المجسدة واقعيا انطلاقا من مجموعة متغيرات ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في سيرورة هذه العملية ، وانعكاسها على أداء المؤسسة التي تبنّت آلية المناولة و التي تسعى بها إلى استقطاب عدد من العمال و إدماجهم مهنيا و اجتماعيا .

## 4- إشكالية الدراسة :

منذ منتصف الثمانينات ظهرت في المؤسسات الجزائرية أهمية المقاولة كوسيلة لإدماج كل الفئات الاجتماعية فكان ذلك مع الشروع في مخططات التعديل الهيكلي المتزامن مع ولوج الجزائر فيما يسمى بنظام اقتصاد السوق ، في الوقت الذي أصبحت المقاولة بعد تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش الطريقة الفعالة لمحاربة الفقر ، بتمكين الأفراد من إنجاز مشاريع وتوفير الرفاهية وتحسين مستوى المعيشة . وقد سمح تطبيق مختلف الآليات التي ظهرت في هذا السياق بإحداث تطورات عديدة تمحورت في كل المجالات خاصة منها المجال الاقتصادي الذي شهد تطبيق آليات محكمة ومقننة ومن أهمها آلية المناولة ، التي يتم بواسطتها الاستثمار في

## الفصل الأول : التأسيس للنظري والمنهجي للدراسة .

الرأس المال البشري والفكري، الأمر الذي يسمح بتشجيع جميع الأنشطة المقاولاتية بمختلف مجالاتها وفي مختلف مستوياتها .

تعمل المناولة دائما بإعطاء فرصة للمقاول للعمل وتوسيع نشاطه وجلب واستقطاب واختيار وتوظيف وتكوين و تنمية المورد البشري، للوصول نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمقاول وللمؤسسة الأمرة، كما تساهم في استثمار الموارد البشرية ودفعها للعمل لتنمية طاقاتها وقدراتها. ولذلك تبرز أهمية حاجة المؤسسات إلى الاعتماد على المناولة في إستراتيجياتها .

من خلال هذا العرض يتجلى لنا طرح الاشكال التالي :

- كيف تساهم المناولة كألية استثمارية في الرأس المال البشري ودفعه نحو الاندماج المهني والاجتماعي ؟

وتبرز من خلال هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يتم الاعتماد على المقاولاتية في المؤسسة ؟
- كيف يتم توظيف وتنمية المورد البشري ودمجه مهنيا من خلال آلية المناولة بالمؤسسة ؟
- كيف يتم الاستثمار والتنمية في الموارد البشرية لمرافقتها في اندماجه الاجتماعي ؟

5- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية :
- تعتمد المؤسسة على آلية المناولة في الاستثمار في الرأسمال البشري عبر مشاريع المقاولاتية .

- الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : يتم الاعتماد على المقاولاتية من خلال دعمها عن طريق المناولة لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرضية الثانية : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الاستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج المهني .

الفرضية الثالثة : يتم الاستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه و دفعه نحو الإبداع لمرافقته في اندماجه الاجتماعي .

المطلب الثاني : تحديد مفاهيم الدراسة .

أ- تعريف المناولة :

رغم تطور مفهوم المناولة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمناولة ،الأسس العلاقاتية التي تربط المؤسسة الأمرة والمؤسسات المناولة ( المنفذة للأعمال) .

حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI فإن المناولة هي إتفاق يقوم خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج جزء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكاملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة و هذا يقود المناولة الصناعية لقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة بما يسمح لهم المناولين بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات و قطاعات محددة .

حسب Jean Claude THAYRET فإن المناولة هي أن لمؤسسة ما السلطة على المؤسسة المناولة قصد الإنتاج حسب المعايير المحددة من طرفها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-( علالي فتيحة ، فاطمة الزهراء عراب،" تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر "، مداخلة قدمت للملتقى الوطني استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، ورقة، ص 5 .

أما بالنسبة لمصطلح التعاقد من الباطن فهو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله.

كما تسمى المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الأمرة بالأعمال" والمؤسسة التي تقوم بالأعمال ، المؤسسة "المنفذة أو المناولة".

ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما :

\* وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.

\* وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الأمرة بالإعمال والمؤسسات المنفذة<sup>2</sup>.

إن نرى من خلال التعريف السابق حول المناولة بأنها " آلية تعمل وفق تعاقد ما مع مؤسسة أخرى أو مؤسسات متنوعة ومختلفة حيث تولي المؤسسة الأمرة مهمة عمل في وقت ومكان محدد للمؤسسة التي تم التعاقد معها وفق عقود وقواعد وقوانين منصوصة وجب إحترامها من كلا الطرفين، الأمر الذي يساهم في إنجاز المشروع في آجاله المحددة وكسب رضا الطرفين " .

#### ب-المقاول :

هذا المفهوم تطور بمرور الزمن ففي فرنسا و في العصور الوسطى كان يعني هذا المفهوم الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد ثم تحول إلى الشخص المغامر الذي يسعى من أجل تحمل المخاطر الإقتصادية و يواجه التحديات<sup>3</sup> .

<sup>(2)</sup>- شريف عمر ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للعامة في مجال استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا " مداخلة قدمت للملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ، المسيلة . ص 07 .

<sup>(3)</sup>- الجودي محمد علي نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014، ص 07.

أما المقاول حسب Say و Cantillon هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه ويغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري أو يستأجر بسعر أكيد ليبيع أو ينتج بسعر غير أكيد<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نرى بأن المقاول هو ذلك الشخص المغامر نوي الإرادة الصلبة القوية الذي يحمل مشروعاً في طياته الفائدة له ولمجتمعه، الشخص المبدع يتحمل الأعباء والمخاطر كلها من أجل الوصول لهدفه المنشود .

#### ت- مفهوم الرأس المال البشري :

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين و هذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1962 وكتابات بيكر سنة 196 ، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الإهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر ، وتم إستخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الإنتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات .

#### ث- مفهوم المورد البشري :

- لغة: المورد بمعنى العطاء أو الزيادة مثلا يقال : أورد لي مالي . أي أعطاني أو زادني المال لانتفع به.

مورد بشري : أعطاني بشرا أستطيع استغلاله للصالح العام .

- إصطلاحا : يعرف أحمد زكي بدوي المورد البشري على أنه "تلك الجزء من السكان الذي يمكن إستغلاله في النشاط الإقتصادي وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو والقدرة على تسخيرها في الموارد الأخرى ."

من خلال هذا التعريف يتبين أن المورد البشري عبارة عن مجموعة أفراد من المجتمع يمكن إستغلال جزء منهم في النشاط الإقتصادي بحيث يعتبر هذا المورد أهم الموارد التي يملكها أي مجتمع وذلك راجع لإمتلاك هذا العنصر المهارة والكفاءة اللازمة لتحويل الموارد الأخرى إلى إنتاجية وربحية والتحكم والسيطرة عليها .<sup>5</sup>

<sup>4</sup> - المرجع نفسه ص 7 .

<sup>5</sup> - غيث محمد عاطف، قلموس علم الاجتماع ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ص 142 .

- التعريف الإداري .

"يرى أن المورد البشري هو تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أدائها بحماس وإقتناع على أكمل وجه ."<sup>6</sup>

من هذا التعريف يتضح أن الموارد البشرية هي تلك الفئة من الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تميزهم عن غيرهم وأن هؤلاء لديهم الرغبة في أداء المهام الموكلة إليهم عن قناعة نابعة من ذواتهم .

ج- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري :

يعرف الاستثمار في الرأس المال البشري بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته .

يعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله .<sup>7</sup>

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه ."

من خلال هذه التعاريف نستخلص بأن الاستثمار مصطلح قوي من حيث تطبيقاته في المجتمع بالأخص أهم موارده و هي الموارد البشرية حيث يعمل الاستثمار في الطاقات البشرية على تطوير أغلب الجوانب في هذا المورد من حيث القدرات والمواهب والخبرات والسلوكيات فهو الاستخدام الأمثل لمختلف مدخرات المجتمع أو الأفراد منه في تطوير كل ما أمكن من ذلك في تحقيق الطاقة الإنتاجية كما وطاقة المجتمع ككل .

<sup>6</sup> - علي لطفى واخرون ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، بدون طبعة ، القاهرة ، ادارة وتنمية وتخطيط وتطوير ، المسحاح للنشر والتوزيع ، 2009 . ص 15 .

<sup>7</sup> - الكيسي صلاح الدين ، إبداع المعرفة بدون طبعة ، القاهرة ، مصر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005 . ص 13 .

### ح- مفهوم التنمية :

إن الاهتمام المتزايد بمفهوم التنمية والتنمية البشرية جعل المهتمين في مختلف التخصصات دراستها وتحديد ماهيتها وطرقها وغير ذلك وكل هذا يرجع لكون المورد البشري هو غاية وهدف في حد ذاته فمن جهة يمكن من خلاله إحراز التقدم والنجاح ومن جهة أخرى النهوض به وتحسين قدراته ومهاراته وأوضاعه الإجتماعية والإقتصادية والثقافية وحتى النفسية .

- التنمية لغة:"هي الزيادة وتعني الإسناد والرفع كأن نقول "نما الحديث على فلان" إن أسنده ورفعته إليه كما تعني النسبة كان نقول "انتمى الرجل إلى أبيه إن هو انتسب عليه".<sup>8</sup> تعني هنا التنمية الزيادة والإسناد وكلها ترمي إلى الإنتساب .

- التنمية اصطلاحا : " هي عملية إرتقاء بمستوى الإنسان إرتقاء يحقق له التحرر الكامل من العجز عن إشباع حاجاته الأولية بحيث يستطيع الإنطلاق إلى خلق وإشباع المزيد من الإحتياجات التي تميزه عن بقية الكائنات الحية الأخرى .

- التنمية إداريا : هي محصلة الجهود العلمية المستخدمة لتنظيم الأنشطة المشتركة الحكومية والشعبية في مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التي يمكن إيجادها لمواجهة الحاجات الضرورية وقفا ل خطة مرسومة وفي ضوء السياسة العامة للمجتمع ، والتنمية تعني تحويل إستثمار لكل الطاقات الذاتية بصورة شاملة تحقق الإستقلال والتحرر للمجتمع والدولة والفرد والتنمية والنمو مصطلحان يؤديان إلى التغيير لكن النمو هو عملية مستمرة ومتواصلة ولاكن التنمية عملية مقصودة مخطط لها ومبرمجة".

من هذا التعريف يتضح لنا بأن التنمية هي عملية إرتقاء وتطور تعمل على تطبيق الجهود البشرية لإشباع الحاجات وبلوغ الأهداف وذلك وفق خطة مبرمجة .

- التنمية إجتماعيا : " تنمية المجتمع تبدأ من تنمية مجالاته الإجتماعية والإقتصادية والثقافية وهذه التنمية أساسها إيديولوجيا المتقف ."<sup>9</sup>

8-شروخ صلاح الدين ، علم الاجتماع التربوي بدون طبعة ، عنابة، دار العلوم ،2004. ص 147 .

9- شريط عبد الله ،المشكلة الإيديولوجية وقضايا المجتمع ، بدون طبعة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1981. ص 161 .

يرمي هذا التعريف لأهمية الإيديولوجية للفرد المتفقد في المجتمع الذي يبني ويخطط إستراتيجية إيجابية لتنمية في كل المجالات.

من خلال التعريف السابق يبين لنا مقصود هدفه النهوض بالمجتمع في كل قطاعاته وكذلك تحقيق الرفاهية للمواطنين في جميع مجالات الحياة، والتنمية والتسيير كلاهما عمليتان تطويريتان تعملان على توصيل وتبليغ الموارد البشرية إلى مقاصدها وأهدافها وإشباع حاجاتها وحاجات المؤسسة<sup>10</sup>.

"التنمية تشمل جوانب الحياة الإجتماعية من المجتمع وثقافته"<sup>11</sup>.

"كما إنها تعني إنبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان فردا أو جماعة أو مجتمعا"<sup>12</sup>.

"التنمية والنمو مصطلحان يرميان للتقدم الفكري والحضاري لأن التنمية بدون نمو فهي تجريدا ولا

يمكن للتنمية أن تكون عملية كاملة وشاملة لمختلف الجوانب بدون أن تتطلق من النمو"<sup>13</sup>.

التنمية في هذه التعاريف ترمي إلى أنها عملية تحول وتطوير من حالة إلى أخرى أحسن منها وتعنى بمختلف أنواع النمو الكامنة وتهدف إلى تطوير كل الإمكانيات والطاقات الموجودة لدى الفرد بشكل كامل ومتوازن. "أما الجانب النفسي للتنمية يرى بأنها عملية مرتبطة بإشباع حاجات الإنسان وذلك لكي يكون فاعلا في إحداث هذه التنمية"<sup>14</sup>.

من هذا التعريف يتبين لنا بان التنمية هي عملية تهدف إلى إشباع وتلبية الحاجات المختلفة للفرد .

كما أنها مرحلة يعيشها الناس لإيجاد الحلول لمشاكلهم التي يشعرون بها عبر السنين في المرحلة التي يساهم فيها الغالبية بالشعور بالحاجة والسعي نحو إكتشاف قدرات بأنفسهم<sup>15</sup> .

10-المرجع نفسه،ص 161.

<sup>11</sup> جبلي علي عبد الرزاق، علم الاجتماع السكان، الاسكندرية : بدون طبعة ، بدون بلد، دار المعرفة للجامعة، 1987. ص389 .

<sup>12</sup> سرحان منير مرسي، في اجتماعيات التربية ، بدون طبعة، الرياض، دار النهضة العربية ، بدون سنة. ص 256

<sup>13</sup> -بيرو فرانسوس ، فلسفة لتنمية جديدة، ترجمة طه عبد الرحمان و ترجمة علال سيناصر، الطبعة الاولى ببيون بلاد المؤسسة العربية . للدراسات ، 1983، 290ص.

<sup>14</sup> - الحوات علي، اساس التنمية والتخطيط الاجتماعي، بدون طبعة، ليبيا، دار الحكمة للنشر والتوزيع بدون سنة. ص 61 .

<sup>15</sup> - رشاد احمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية اطار مهنة الخدمة الاجتماعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، دار الوفاء، 2007. ص18.

## الفصل الأول : التأصيل النظري والمنهجي للدراسة .

خلاصة لكل التعاريف السابقة ، نرى بأن التنمية هي العملية الرئيسية الهامة في قيام المجتمع والحضارة وذلك من خلال تنمية النواة الأولى والرئيسة لذلك وهي المورد البشري وبالتالي فالتنمية عملية التطوير والإرتقاء والتحويل من حالة إلى أخرى .

### خ- العمل :

التعريف العلمي: هو نشاط يؤدي إلى أجر مالي<sup>16</sup>.

التعريف الإجرائي: هو منصب يعمل به الفرد وفق شروط معينة يختص بها هذا العمل ، كما يعمل الفرد مقابل أخذه لأجر معين.

أما حسب كلسون يرى العمل عام 1924 على أنه الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات و الخدمات<sup>17</sup>.

### د- الإدارة :

هي العملية التي يمكن للمدير بواسطتها تكوين وتوجيه و الإبقاء على المنظمات التي لها أهداف محددة ، وذلك بتجميع جهود الأفراد و التنسيق بينها وإيجاد تعاون كامل بينهم<sup>18</sup>.

تعتمد الإدارة الحديثة على النموذج الفكري الذي يسمح للقادة الإداريين أن يتعرفوا على سلوك الإنسان في بيئة عمله و ذلك بقصد تغيير سلوك الأفراد العاملين بحيث يتفق مع السلوك المستهدف<sup>19</sup>.

<sup>16</sup>- فريدمان جورج ،بيار نافيل،ترجمة وتحقيق يولاند عمانوئيل، رسالة في موسيولوجيا العمل ،الطبعة الأولى، بيروت، منشورات عويدات للنشر و

الطباعة، 1985 . ص 11.

<sup>17</sup> - نفس المرجع : ص 17 .

<sup>18</sup>- حسن عادل ، الإدارة ، بدون طبعة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2006 ص 21 .

<sup>19</sup>-بوحوش عمار نظريات الإدارة الحديثة ،الطبعة الأولى ، بيروت ، دار العرب الإسلامي ، 2006 . ص3.

ذ- التنظيم :

هو تلك العملية التي من خلالها يستطيع المديرون إقامة الهيكل الخاص لعلاقات العمل بين العاملين بما يسمح لهم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>20</sup>.

هو عملية تنظيمية من طرف المسؤولين إزاء العمال الآخرين للعمل في جو منظم .

ر- "الهيكل التنظيمي :

هو المخطط الذي يؤدي إلى إنشاء وحدات تملك بعض القدرة على القرار ويمكن أن تنظم حسب عدة نماذج ، عموديا وأفقيا في نفس الوقت، تكون درجة اللامركزية تقريبا أكثر وضوحا حيث يمكن تسليم كل القرارات لمديرين تنفيذيين و لكن بعضها يجب تركها مركزة في الإدارة العامة، لكونها إستراتيجية أو لأنه يعتبر أنها ستكون أفضل إذا اتخذت على المستوى العام .

ز- تعريف الترقية :

هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية. ويتم إختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط نظامية محددة.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس بإدارة الأعمال، بدون طبعة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007. ص 336.

<sup>21</sup> الشافعي محمد، من مهارات الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، بدون بلد، بدون دار، 2007. ص 12.

س- المؤسسات :

يشير مفهوم المؤسسة إلى أنها جهاز مركزي يقصد من إنشائه الإشراف على نشاط أو قطاع اقتصادي معين و يتضمن الإشراف تبعا لهذا المفهوم وضع وتنسيق الخطط و متابعة التنفيذ وتقديم النتائج<sup>22</sup>.  
يركز هذا التعريف على الطابع الإقتصادي للمؤسسة ، حيث نجد أن غاية مؤسسات هذا القطاع هو تقديم مختلف الخدمات للمستهلك بمعنى تحقيق المنفعة العامة .

ش- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

الجزائر مثلها مثل مختلف دول العالم، تسجل تعريف واضح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث كانت عدة محاولات تمت في هذا الشأن غير رسمية ومن أهم القوانين المسنة في هذا الموضوع نجد :  
القانون 01 المؤرخ في 27 رمضان - السلطات العمومية بهذا القطاع، إلى غاية 2001 حيث أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 18 1422 هـ والموافق 12 ديسمبر سنة 2001 م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
أما التعريف القانوني والرسمي للجزائر، فحسب المادة الرابعة من هذا القانون تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات التي تشغل من 1 إلى 250 شخص رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار دج أو أن إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دج؛ تستوفي معايير الإستقلالية.

كما أشارت المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و 2 مليار دج أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 و 500 مليون دج.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100 مليون دج<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> هيكل عبد العزيز فهمي ، بيروت ، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية ، دار النهضة بدون سنة ص380.

<sup>23</sup> - بنين بغداد ، عبد الحق بوقفة، "العور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية وزيادة مستويات التشغيل"، مداخلة قدمت للملتقى وطني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة للوادي، 2013 . ص 13 .

وأخيرا تعرضت المادة السابعة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية عشرة ملايين دج.

### ص- مفهوم البطالة (البطال) :

إن تحديد مفهوم البطالة تحديدا شاملا وديقا ليس أمرا سهلا، رغم أن الأمر يبدو غير ذلك، إلا أن تحديد مفهوم علمي للبطالة لا يزال يواجه تحديات كبيرة. فتعريف البطال على أنه ذلك الشخص الذي لا يملك وظيفة ولا يمارس أي نشاط اقتصادي خاص هو تعريف قاصر وغير دقيق. فقد عرفته منظمة العمل الدولية ILO بأنه "كل من هو قادر على العمل، وراغب فيه، وبيحث عنه، ويقبله عند مستوى الأجر السائد، ولكن دون جدوى". من خلال هذا التعريف يتضح أن البطال ليس فقط الشخص الذي لا يعمل بل يشترط أن يكون راغبا فيه، وبيحث عنه وأن يقبله عند مستوى الأجر السائد في سوق العمل ولكن دون جدوى. كما يعرفها الفقه الإسلامي على أنها "العجز عن الكسب، وهذا العجز إما أن يكون ذاتيا كالصغر والأثوثة والعتة والشيخوخة والمرض، أو غير ذاتي كالإشتغال بتحصيل العلم،<sup>24</sup> وكذا العامل القوي الذي لا يستطيع تشغيله، بينما لا يعتبر التفرغ للعبادة من العجز، هذا يعني أن الشخص الذي يحصل على قوته بالطرق الغير المشروعة والغني الذي لا يستطيع تشغيل أمواله يعتبر بطالا إلا أن التعريف قد أستثنى المتفرغ للعبادة(أداء فريضة الحج ، ... ) والمشتغل بالعلم والعاجز عن العمل من دائرة البطالين عكس التعريف السابق .

كما نستنتج أن التعريف لم يضع شرط الرغبة بل إعتبر أن أي فرد لديه القدرة على العمل فطيه أن يبحث عن العمل الملائم له وإلا فهو يعتبر آثم في نظر الإسلام.<sup>25</sup>

من واقع التعاريف السابقة يمكن تعريف البطال بصفة عامة على أنه ذلك الشخص الذي يبحث عن العمل بشرط أن يمتلك المهارات والقدرات بالإضافة إلى الرغبة في ممارسة هذا العمل ،كما يجب أن يكون راضيا به عند مستوى الأجر السائد في سوق العمل إلا أنه يستثنى من دائرة البطالين بعض الفئات كالأطفال والمرضى والعجزة والطلبة الذين يزاولون دراستهم في الجامعات والمدارس الثانوية بينما هناك بعض الحالات أيضا والتي لا يعتبر فيها الفرد بطالا كالمترغ للعبادة مثلا .

<sup>24</sup>- يدروي سفيان بالمقولة لدى الشباب الجزلنري المقول دراسة ميدانية بولاية تلمسان ، رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2014 ، ص 53 .

<sup>25</sup> -المرجع نفسه ، ص30.

المبحث الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة .

المطلب الأول : النظريات المرجعية للدراسة .

1- أهم نماذج مقاربات التحليل .

أ- المقاربة الوظيفية :

العديد من الدراسات اعتبرت أن النشاط المقاولاتي لا يمكن قياسه إلا عن طريق مناهج و طرائق موضوعية موجودة في حد ذاتها ومستقلة عن الإدراك الذاتي للمقاول، في هذا الصدد ربطت المدرسة النيوكلاسيكية انفتاح و ازدهار النشاط المقاولاتي بالظروف والشروط الاقتصادية المشجعة مثل :

- سهولة الوصول إلى الأسواق
- توافر رؤوس الأموال
- توفر المواد الخام
- توفر اليد العاملة
- توفر التكنولوجيا

أشار رواد هذا الإتجاه إلى الدور المركزي للمقاول بصفته محرك التنمية الاقتصادية، القادر على تحمل الأخطار ومواجهة اللابئين، فجوزيف شومبيتر هو الأب الحقيقي للحقل المقاولاتي من خلال نظريته التطور الاقتصادي، إعتبر المقاول الشخصية المحورية في التنمية الاقتصادية، يتحمل مخاطر من أجل الإبداع ، وخاصة خلق طرق إنتاج جديدة .

فهو شخص مبتكر ومبدع ومسير لمجموعة من الموارد ويبحث عن أقصى ربح<sup>26</sup> ، فإن رائد الأعمال (المقاول) هو الذي يكسر حالة التوازن المسيطرة و ذلك من خلال ما يقدمه من إبتكارات جديدة وأساليب إنتاج حديثة وأسواق ناشئة حيث يتمكن رواد الأعمال من كسر القيود والحوافز بالجمود والركود السائد في

<sup>26</sup> - المرجع نفسه ص 9.

الأنظمة الاقتصادية بما يطرحونه من إبتكارات وأساليب جديدة فيتبعهم الآخرون فتحدث النقلة الاقتصادية الإيجابية و هذا ما يسمى بـ " التدمير الخلاق " .

#### ب-المقارنة السلوكية :

عمل الكثير من المختصين في العلوم السلوكية على الإجابة على الكثير من التساؤلات المتعلقة بطبيعة المقولة و خصائص المقاول ، ذلك من خلال معالجتهم للمقاول بالمقارنة بالسمات الشخصية و المقاربة النموذجية<sup>27</sup> .

هذه المقاربة تركز على الخصائص البيكولوجية للمقاولين مثل الصفات الشخصية و الدوافع و السلوك بالإضافة إلى أصولهم و مساراتهم الإجتماعية لذا نجد ماكس فيبر إهتم بنظام القيم و دوره في إضفاء الشرعية و تشجيع أنشطة المقاولاتية كشرط لا غنى عنه للتطور الرأسمالي ، في نفس الإطار نجد David McClelland و نظريته حول الإنجاز ،والذي حاول تفسير سلوك المقاول من خلال الحاجة للإنجاز و الحاجة للقوة .

إن سلوك المقاول هو كذلك نتاج لمؤثرات متعلقة بالوسط الذي ينتمي إليه و بيئته الفعلية من خلال الفضاء والزمن ، و David McClelland كغيره من الباحثين القريبين منه في التحليل ، لم يخرج من النطاق الإقتصادي للحاجة للإنجاز و لم يعر إهتماما إلى إن المقاول هو أيضا نتاج للوسط و المجتمع الذي يتواجد فيه ، فالواقع أن الحاجة للإنجاز لدى المقاول تظهر من خلال القيم الموجهة من قبل الكل ، لكن David McClelland إستبعد الخصائص المتعددة الأبعاد عن النشاط المقاولاتي<sup>28</sup> .

فيما يخص فكرة المقاول النموذج فإن GARTNER يرى أن المقاول النموذج ما هو إلا أسطورة ، و إقترح مستوى نظرية حول المقولة يدمج العوامل و المتغيرات البيكولوجية و الإجتماعية و الاقتصادية ضمن نظرية سلوكية تقصر المسار المقاولاتي للمقاول .

#### ت-المقارنة العملية :

هذه المقاربة أظهرت القيود المفروضة على المقاربة السابقة ، واقترحت الإهتمام بماذا يفعل المقاول و ليس شخصه ، حيث تعدد و تنوع المقاولين و المقاولات و مشاريعهم عبئ العديد من الباحثين لدراسة المسار المقاولاتي هذا الأخير يمكن تعريفه كما يلي : "المسار المقاولاتي يتضمن جميع الوظائف والنشاطات والأفعال

<sup>27</sup> المرجع نفسه ، ص 29 .  
<sup>28</sup> - المرجع نفسه ،ص 29 .

المتضمنة لإدراك الفرص ، من خلال هذا التعريف نلاحظ تصورين اثنين ،الأول يتعلق بالطهور التنظيمي(إنشاء مؤسسة) والثاني يعتبر المقابلة ظاهرة تركز على إنشاء وتنظيم مؤسسات جديدة ،كما أن النموذج التفاعلي المتبني من قبل GARTNER يتكون من أربعة أبعاد"البيئة ،الأفراد ،المسار والتنظيم"<sup>29</sup> .

## 2 - نظريات حول الاستثمار في الرأس المال البشري :

رغم نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث George P.Shultz ، و أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الإنتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية ، إلا أن الجذور الحقيقة لهذه الفاهيم ترجع للقرن الثامن عشر ، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الإنتباه إلى :أهمية العنصر البشري ، تحديد ماهية رأس المال البشري ، و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته ،فالتركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد ،وتقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ،ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من هجرة العمالة أو الإستثمار في مجالات الصحة و التعليم و التدريب .

ومن هذه المحاولات التي أشار إليها آدم سميث في مؤلفه الشهير ثروة الامم (The Wealth of Nations) سنة 1776 م ، إذ بين أهمية التعليم ورأى أن التعليم هو المجال الذي يمكن أن يمنع الفساد بين العمال، بل أنه سيكون عنصرا فعالا في استقرار المجتمع اقتصاديا و سياسيا ، و يعد الاقتصادي الكبير ألفرد مارشال A , Marshal من أوائل الاقتصاديين الذين أشاروا إلى القيمة الاقتصادية للتعليم ، إذ أكد على أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأس مالية قيمة ما يستثمر في البشر، كما أن وليم بيتي W . Peety حاول قياس رأس المال البشري وطالب الاقتصاديين من بعده بتخصيص رؤوس أموال كبيرة للتعليم ، و أكد كارل ماركس C , Marx على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، كما أكد على أهمية التعليم و التدريب في زيادة وترقية مهارات العمل.<sup>30</sup>

<sup>29</sup>- المرجع نفسه ، ص 30 .

<sup>30</sup>- جاسم الزايد منى ، "الاستثمار في الرأس المالي البشري نموذج مقترح من مجلة رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي" بالعدد الرابع حول أعمال المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة للعلمة و للتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية . ص 930 .

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور على أنها نظرية إلا بأبحاث من رواد هذه النظرية عابدين(2004 م)، ( آدم سميث (A, Smith) الفريد مارشال A, Marshall, جون ستيوارت ميل S, Mil, S, ديفيد ريكاردو D, Ricardo, تيودور شولتز George P. Shultz جاري بيكر G. Becker والقائمة على فكرة تقييم الأفراد على أنهم أصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية .

إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع للقرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الإنتباه إلى : أهمية العنصر البشري ، تحديد ماهية رأس المال البشري ، و إدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته ، و التركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد ، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ، و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والنتيجة من هجرة العمالة و الإستثمار في مجالات الصحة و التعليم و التدريب أي أن هناك علاقة إيجابية بين الإستثمار في التعليم ( الإستثمار في رأس المال البشري ) و بين زيادة دخل الفرد و المجتمع ، أي أنه كلما زاد الإستثمار في رأس المال البشري زاد الدخل ، سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد<sup>31</sup>.

### 3-نظريات أساليب التنمية البشرية :

إن التغييرات التي صاحبها الثورة الصناعية جعلت المهتمين بعامل الإنتاج والعنصر البشري والموارد المالية إعطاء إهتماما خاصا بهذه العوامل كونها تمثل رهان لنجاح المؤسسات المختلفة وفي ذات الوقت تعتبر مكوناتها الأساسية ولهذا ظهرت نظريات مختلفة عالجت المسائل المتعلقة بالجانب الإنساني والاجتماعي والتنظيمي والإداري والسلوكي . وعليه سوف نعرض فيما يلي النظريات الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي والإداري.

### 3-أ - النظريات الكلاسيكية .

الفرع الأول : النظرية التaylorية : يعتبر تايلور من رواد النظرية الكلاسيكية الذي تناول موضوع تنظيم العمل في المؤسسات الصناعية حيث كان محور الإهتمام لنظريته هو كيفية الوصول إلى أقصى درجة من الربح بأقل كلفة وبالتالي فالعنصر البشري هنا مكملا للألة وليس له دور في العملية الإنتاجية إلا من خلال متابعة وتطوير الآلة التي يعمل بها .<sup>32</sup>

<sup>31</sup>المرجع نفسه ، ص 930 .

<sup>32</sup>Taylor Frederic Winslow : La direction scientifique des entreprises .edit Quelle édition,,Paris 1971 .p 70 .

وبالتالي نجده أول من ركز على عملية تسيير وتنمية المورد البشري من خلال ما أسماه بعملية الإنتقاء والإختيار وعقلنه وترشيد عمل العامل ولهذا نجده توصل إلى صيانة مبادئ علمية في كيفية تنمية وتسيير المورد البشري نورد بعضها فيما يلي :

- أولا : الدراسة العلمية للوظائف وتحديد أنسب الطرق لأداء كل وظيفة .

- ثانيا : الإختيار العلمي للعمال مع تحسين نوعية معارفهم .

- ثالثا : التطبيق العلمي للعمل بواسطة عمال فنيين .

وهنا يتضح أن معالجة تايلور لفكرة تسيير وتنمية الموارد البشرية تظهر من خلال بحثه عن العوامل المساعدة على إنجاز العمل والتحكم في السلوك التنظيمي للوصول إلى أعلى مردودية والتي تعتمد في الأساس على الإختيار الأمثل للعامل وتكوينه فيما بعد.

الفرع الثاني : النموذج المثالي البيروقراطي (ماكس فيبر): يعتبر ظهور النموذج البيروقراطي في مجال تنظيم المؤسسات راجع لتطور تقسيم العمل والتخصيص في المهام كما أنه عبارة عن أداة تحليلية لسلوك الفرد داخل المؤسسة . وفي تفسيره لتسيير الموارد البشرية متمثل في: التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .

- أولا : التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد واجبات وحقوق العاملين .

- ثانيا : نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .

-ثالثا : نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل<sup>33</sup> .

يمكن القول أن هذه الخصائص للنموذج المثالي تمثل في مجملها كيفية تسيير المورد البشري من حيث عملية الإختيار والترقية والتوظيف وتطبيق الإجراءات الخاصة بها بكل صرامة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال عملية عقلنة وترشيد أداء الأفراد .

## الفصل الأول : التأسيس للنظري والمنهجي للدراسة .

الفرع الثالث : نظرية الإتجاه المعاصر لمدرسة العلاقات الإنسانية : تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية إتجاه فكري في تسيير وتنمية المورد البشري في المؤسسات الصناعية . فقد تعرض "جريجور" إلى أهمية التكوين كأداة فاعلة لإكتساب الكفاءة.<sup>34</sup>

"لكن يربط عملية التكوين ووجودها بالمحيط التنظيمي ومدى تشجيعه للتنمية .ويمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية في النقاط التالية :

- أولا : ترتبط العلاقة الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقى أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة تكوين وإعداد الفرد.

- ثانيا : إن عملية التكوين تساهم في تحقيق الأنساق والتوازن في التنظيم.

- ثالثا : دراسة هذا الإتجاه وتأثير العواطف على النشاط والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة.<sup>35</sup>

التكوين يعتبر عملية من عمليات تنمية المورد البشري وتسييره فعن طريقه يتم الترقى وأعداد الأفراد للعمل كذلك يساهم في تحقيق الفاعلية وتأثير العواطف على النشاط لتحقيق التوازن الضروري للمؤسسة .

### 2-ب - النظريات الحديثة .

الفرع الأول : نظرية التوجه المعاصر : " تميز التوجه المعاصر بإنتقاده للعقلانية والنظرة الذاتية للفرد في العمل حيث ينظر للكفاية التنظيمية على إنها قضية كلية أي إقتصادية وإجتماعية وسياسية . وركز أساسا على الطريقة التي ينبغي أن يفكر بها الإنسان عن نفسه وعن الآخرين ومن أهم روادها نجد "الفرد شوندر" و"كريس إفريس" فقد أكد شوندر على جملة من المبادئ والمتمثلة في إستقلالية التنمية والتسيير وعدم تدخل الدولة في تسيير شؤون المؤسسة وترك الحرية للمدير والعمال فيما بينهم ، والتخطيط الإستراتيجي قبل بناء الهيكل التنظيمي اللامركزية في التنمية والتسيير.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> / M.Gregor, La dimension humaine de l'entreprise , traduit par Jardoine M.Labort, 1970 . .p 35 .

<sup>35</sup> السيد الحسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، بدون طبعة، القاهرة، دار المعارف، 1975 . ص 136 .  
<sup>36</sup> وإيلام ج اوشي، النموذج البياتي في الإدارة، بدون طبعة، الرياض، معهد الإدارة للعلمة، 1985 . ص 115 .

كما ركز الأمريكي كريس إفريس إهتمامه على السلوك التنموي والتسييري بحكم تواجده كمستشار في مؤسسات كبرى ومن أهم ما جاء به، إتباع التكوين المنظم وتنمية القدرات الفردية، الإستشارة الدائمة للمختصين في العلاقات الإنسانية .

عالج التوجه المعاصر أهم المقومات التي يتماشى معها التسيير والتنمية الحديثة للمورد البشري وإعتبارهما عاملان إنسانيان كمحرك أساسي لعجلة الإنتاج وذلك بمختلف الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الكبرى في تنمية وتسيير المورد البشري.

الفرع الثاني: نظرية Z في الدافعية : تعد هذه النظرية اليابانية من أهم النظريات المعاصرة والتي إهتمت بتسيير المورد البشري من حيث أنه المورد الوحيد القادر على الإنتاج والتنمية والتسيير والإبتكار حيث نجد أن دراسة "ويليام أوشي" تعتبر من المقاربات النظرية التي إهتمت بالمورد البشري من حيث التنمية والتسيير<sup>37</sup>. خاصة بعد النجاحات التي حققتها المؤسسة على خصائص ومبادئ أساسية في تحقيق الدافعية للأفراد وهي :

- أولاً : التوظيف لمدى الحياة .

- ثانيا : المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والرقابة الضمنية .

- ثالثاً : الإعتبار الكلي لترقي العامل والمسؤولية الجماعية .

- رابعا : ضمان الترقي العادل من خلال التقويم البطيء.

الإستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمؤسسة فالمؤسسة التي تبنت هذه النظرية تميل إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمؤسسة يكون لمدى الحياة وهي بذلك تتفادى الإستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها : معدل دوران عمالة منخفض ، انخفاض نسب الغياب، ارتفاع معنويات العاملين .

بذلك يصبح العاملون أكثر إرتباطا بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والإرتفاع بمستوى الأداء فهذه النظرية ركزت أو إعتمدت على أسس معينة لربط الأفراد بعملهم وإتقانه وتقديم التوظيف لمدى الحياة مما ينتج عنه إرتفاع معنويات العاملين وزيادة الإنتاجية<sup>38</sup>.

<sup>37</sup>-المرجع السابق . ص 154.

<sup>38</sup>المرجع السابق .ص155.

الفرع الرابع : نظرية الإدارة الحديثة : " يعتبر "بترف.دروكر" من بين رواد الإدارة الحديثة الذين اهتموا بدراسة تسيير المؤسسات الإقتصادية ودور الإدارة الإستراتيجية وكتب عن أسلوب الإدارة بالأهداف حيث بين مؤلفة 1954 بالولايات المتحدة الأمريكية المهام المتعلقة بالمسيرين ومن أهم مبادئ نظريته ما يلي : تحديد الأهداف معايير الأداء وتكوين الأفراد " . - تنظيم العمل - تحضير

هذه النظرية اهتمت بالجانب التسييري الذي اعتمد على الإدارة بالأهداف الناتجة عن كفاءة المسيرين وبين أهم الأعمال المتعلقة بهم والتي عن طريقهم يتم تحديد الأهداف المتعلقة بالمؤسسة وتنظيم الوقت الذي ينتج عنه فعالية في الإنتاج ووضع معايير من طرف الإدارة التي تقوم بتكوين الأفراد وتدريبهم على العمل.

هذا الجزء تمحور حول التنمية البشرية وأساليبها داخل المؤسسة كونها القاعدة التي تستند عليها أي إدارة أو مؤسسة ، فالمورد البشري كما هو معروف أهم عنصر في هذه الحياة لذا وجب تطويره وتطبيق كل أساليب التنمية البشرية عليه ، فهو أساس المنظمات لذا وجب تتبع خطوات هاته الأساليب من الإختيار والتوظيف والتكوين لنصل آخر المطاف لتنمية وترشيد أهم عنصر في الإدارة ، فإذا طبقت هذه الأساليب بشكل جيد أعطتنا ثمارا إيجابية متمثلة في مورد بشري متطور إداريا ومهنيا يستطيع مواكبة العصر والتكنولوجيا<sup>39</sup>.

#### 4- موقف نظريه راس المال البشري :

لعل أفضل شرح لموقف نظريه رأس المال البشري بشأن علاقه بين تفاوت الأجور وتفاوت الإنتاجية وذلك الذي قدمه بلاوج سنة 1972 رغم أن هذا الكاتب قد ركز إهتمامه على تفاوت الأجور المرتبط بالتعليم وقد تساءل بلاوج عما اذا كان من الممكن الإستدلال بذلك التفاوت على أن الناتج الجديد للتعليم ذو قيمة موجبه وكانت إجابته نعم مشروطة بظروف المناقصة في سوق العمل والإتجاه الى تعظيم الربح من جانب المنشأة وتحت هذه الشروط يكون مفهوم أن أصحاب الأعمال يميلون إلى إستخدام المزيد من العمال إلى أن تتساوى الإنتاجية الجديدة للعمل مع التكلفة الحديثة وهكذا تحت تلك الشروط يكشف السوق عن إنتاجية العمل من خلال الأجور<sup>40</sup> . كما أن إنتاجية العمل لا تقاس بطبيعته الحال ومن ثم خالص بلاوج على القرار بأن تفاوت الأجور بالمعنى المشار إليه أعلاه ينتج من خلال آليات العرض والطلب حيث أنواع العمل الأكثر ندرة سوف تتقاضى

<sup>39</sup> - المرجع السابق ، ص 155 .

<sup>40</sup> - حمدي الحناوي ، راس المال البشري بدون طبعة بدون بلد ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2008 . ص 31.

أجور أعلى ومثل هذه الندرة في العرض هي الطريق الذي يسلكه العنصر الأكثر إنتاجا للتعبير عن نفسه وببساطه فإن اعتبار أحد العناصر الأكثر إنتاجا من غيره هي مجرد طريقه مختلفه للقول بأن هذا العنصر الأكثر ندرة وندرة العرض هذه هي أيضا مصدر ارتفاع الأجر بالتحديد وهو أمر لا علاقة له البتة بالطلب على العمل تحت الشروط السابقة كما يقول بلاوج<sup>41</sup>.

#### 5- التصور النظرى لموضوع تنمية الرأس المال البشرى :

أخذ مفهوم التنمية كثيرا من الجدل على المستويين الأكاديمي و الإمبريقي لقد بدأ الوضوح فكري أمام الدول النامية التجارب النظرية الناجح والفاشل المداخل النظرية وذلك في ظروف محلية متباينة ومتفاوتة لتعدد وتشعب مجالات وأدوات التنمية اعتمادا على مبادئ أهمها الوقوف على الإنسانية المجتمعية والقوى الإجتماعية القائمة في المجتمع الإحصائي والإستثمار الأفضل للإنسانيات القائمة والكامنة على الحاجات الأساسية من المستفيدين من مختلف انتماءاتهم وتحديد الأولويات بين أهداف التنمية فهي عملية إقتصادية وإجتماعية وعملية ولنمو المخطط والتوزيع العادل داخل الدولة في التنمية بجانب الإرادة الشعبية، حيث تعنى بمبدأ الاعتماد على الذات.<sup>42</sup>

#### 5-أ نظرية التنظيم الصناعي الخاص بجانب التنمية :

هناك اسم آخر لهذه النظرية وهو نظرية القدرة على الملائمة، إن هذه النظرية تؤكد على ضرورة ملازمة ظروف الدول العالمية والدول المستضيفة للشركة العالمية الخاصة وإن هذه الشركة تسعى لتحقيق نوع من الأهمية المباشرة وغير المباشرة في الدول المضيفه لها في الحقيقة فقد حاول البعض من يعتقدون بأن نظرية تطور النماذج التي تتعلق بنوعية التكنولوجيا التي تستخدم في الإستثمار وكيف يتم توزيع الإنتاج<sup>43</sup> هي أيضا مصدر ارتفاع الأجر وهو أمر لا علاقة له بالطلب على العمل تحت الشروط السابقة كما يقول بلاوج<sup>44</sup>.

<sup>41</sup>-المرجع نفسه ، ص 32.

<sup>42</sup>- طلعت مصطفى مروجي، التنمية الإجتماعية، بدون طبعة، الاسكندرية مصر،المكتب الجامعي الحديث، 2009.ص 46.

<sup>43</sup>- السيد طارق ، الاقتصاد والمجتمع والتنمية دراسة في علم الاجتماع الاقتصادي، الطبعة الأولى، الاسكندرية مؤسسه شباب ، 2016 .ص104.

<sup>44</sup>-المرجع نفسه ، ص 107.

5-ب التصور النظري لقضية التنمية .

أخذ مفهوم التنمية كثيرا من الجدل على المستويين الأكاديمي والإمبريقي لقد بدا الوضوح فكري أمام الدول النامية التجارب النظرية الناجح والفاشل المداخل النظرية وذلك في ظروف محلية متباينة ومتفاوتة وفي ظل تكوين المدخرات المحلية وفي ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية بمناسبة راس المال الاجتماعي ووجوب تحديث الهياكل الاجتماعية والاقتصادية جنبا الى جنب مع الأنماط الثقافية والفكرية.<sup>45</sup> ونجد نظرية التنظيم الصناعي الخاص بجانب التنمية كما ذكرنا سلفا هناك اسم آخر لهذه النظرية وهو نظرية القدرة على الملائمة كذلك والتي تسعى لتحقيق نوع من أهمية المباشرة وغير المباشرة في الدول المتطورة في الحقيقة فقد أكدوا بأن نظرية تطور النماذج التي تتعلق بنوعية التكنولوجيا هي التي تستخدم في الاستثمار وكيف يتم توزيع الإنتاج.<sup>46</sup>

6-التصور المنهجي لموريس أنجرس .

اعتمدنا على كتاب موريس أنجلس حول المنهجية كثيرا في دراستنا هذه فرأينا الاعتماد عليه في منهج الدراسة و كيفية التطبيق ،حيث يدور موضوع كتاب منهجية البحث في العلوم الإنسانية لموريس: تدريبات علمية لمؤلفه موريس أنجرس حول منهجية البحث العلمي. هذا الكتاب متداول عند العديد من الطلبة والباحثين لثرائه المعرفي والعلمي إلا أن الجديد يتمثل في ترجمته إلى اللغة العربية في زي جديد وطبعة جزائرية حديثة (2006). قام بالترجمة جملة من الأساتذة المختصين الجزائريين يضم الكتاب 477 صفحة عند تصفحها يجد القارئ نفسه أمام ستة أقسام و اثني عشر فصلا مقسمة مثنى مثنى تحوي في طياتها زخما علميا ثريا بأسلوب بسيط وسهل للفهم والاستيعاب، في نفس الوقت معبر بأمثلة واقعية متسلسلة تحفز على التمحيص والتمعن والمغامرة العلمية هي أول قسم جمع فصلين اثنين، الأول يلخص مكونات الروح العلمية من الملاحظة إلى الموضوعية مرورا بالمساعلة والاستدلال والمنهج والتفتح الذهني.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> - طلعت مصطفى السروجي ، المرجع السابق ، صفحة 46.

<sup>46</sup> - طارق السيد ،المرجع السابق ، صفحة 104.

<sup>47</sup> - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. الإشراف على الترجمة مصطفى ماضي.و آخرون ، الطبعة الثانية ، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 477.

تعد العناصر المذكورة أساسية لكي يتسم أي البحث بصفة العلمية. أما الفصل الثاني فيؤسس لخصائص العلم من أنواع المعارف إلى مصادر المعرفة العلمية، ثم لغة العلم، أهدافه، و خصائص العلوم الطبيعية والإنسانية. القسم الثاني يشرح الطريقة العلمية في العلوم الإنسانية من خلال فصلين يعالجان مقاييس تمييز البحث، حلقته، أخلاق الباحث، المنهج و المناهج، تقنيات البحث ومقاييس تصنيفها، ثم التقسيم العلمي. المرحلة الأولى من البحث: تحديد المشكلة، الفصل الخامس منها ينير للقارئ طريقه في كيفية إختيار الموضوع إستعراض الأدبيات، تدقيق الإشكالية بعد نقد الوثائق وانتقائها.

أما الفصل السادس فيُعرف بالفرضية خصائصها، حدودها، وأشكالها. كما يستعرض التحليل المفهومي بمختلف أبعاده، تليها طرق المراقبة الداخلية والخارجية، ثم يوضح في الأخير الإطار المرجعي الذي يشكل مجتمع البحث الذي سيكون محل الدراسة وخصائصه. يجد القارئ باحثا كان أم طالبا ضالته من خلال القسم الرابع في البناء التقني للدراسة من حيث تقنيات البحث حيث بدأ بالملاحظة، المقابلة، الاستمارة أو سبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى، وكيفية تحليل المعطيات الإحصائية وهذا حسب الطريقة التي سيعتمدها الباحث في دراسته. الفصل الثامن مكمل لسابقه، يضم أدوات الجمع التي يبين من خلالها كيفية بناء إطار الملاحظة أو بناء وثيقة الأسئلة، إضافة إلى كيفية بناء المخطط التجريبي وكذا فئات تحليل المضمون. يضم القسم الخامس المرحلة الثالثة من البحث التي تعنتي بكيفية جمع المعطيات، انطلاقا من إنتقاء عناصر مجتمع البحث ثم كيفية إستعمالها وتوظيفها.

أما القسم السادس يأخذ القارئ إلى المرحلة الرابعة والأخيرة للبحث، التي تعتمد على المخطط، الأسلوب، الموضوعية، البساطة، الوضوح، الدقة، والتصور العام... الخ، وبذلك يكون الباحث قد ألمّ ولو بقليل بمجرى ومرسى منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. بعد العرض المختصر للكتاب والتعريف بأقسامه، إرتأينا أن نختار القسم الثالث بفصليه للتفصيل فيهما، وذلك لاحتوائهما على الطرح وكذلك العملية. ميزة هذا الإنتقاء ترجع إلى أن إختيار موضوع البحث وتحديد إشكاليته يعدان عنصرين أساسيين ومهمين لنجاح أي مشروع علمي، خاصة ضمن حقل العلوم الإنسانية. تعدّ الفائدة المتوخاة من دراسة أي موضوع الركيزة الأساسية، التي تمد الباحث بالديناميكية والطاقة الضروريتين لأي بحث. ويمكن إيقاظ هذه الفائدة بمختلف مصادر الإلهام كالتجارب المعيشة، رغبة الباحث في أن يكون بحثه مفيدا، ملاحظة المحيط، تبادل الأفكار، والبحوث السابقة. 48

كل هذه العناصر يمكنها أن تجعل الباحث متحمسا لمشروعه العلمي. إلا أن الحماس لوحده لا يكفي لاختيار الموضوع، الذي يجب أن يخضع إلى مدى إمكانية إنجازه على أرض الواقع.<sup>48</sup>

لذلك يجب أخذ الوقت والموارد المادية محمل الجد وتفحصهما جيدا إضافة إلى توفير المعلومات الضرورية لبناء الموضوع من مصادر موثوقة. زيادة على الدراية الكافية بمدى تعقد موضوع الدراسة. حسب أنجرس يتم إختيار الموضوع انطلاقا من فوائده أولا وعلى أساس إمكانية إنجازه ثانيا وذلك حسب الشروط والصعوبات المحددة. لإثراء الدراسة يجب الإطلاع على الأدبيات مع جمع الوثائق وانتقائها ثم تقييم نوعيتها بالاستعانة بالمنهج التاريخي. يضيف موريس أنجرس أن الحدود الأساسية للفرضية أو لهدف البحث هي عبارة عن مفاهيم ينبغي تحديدها لمعرفة مداها، وبذلك يعد التحليل المفهومي سيرة تدرجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع.

هناك مفاهيم تستمد من النظريات العلمية يتم الحصول عليها بواسطة المنهج الإستباطي كما توجد المفاهيم العلمية المنعزلة خاصة بتلك المفاهيم الناشئة عن ملاحظة الواقع والتي يتم الحصول عليها بواسطة المنهج الإستقرائي. تجسيد المفهوم يتطلب تفكيكه إلى أبعاد مختلفة، تترجم هذه الأبعاد إلى سلوكيات أو ظواهر ملاحظة تعرف بما يصطلح عليه بالمؤشرات، وكلما كان عدد المؤشرات كبيرا كانت صلاحية البعد كبيرة، لكن كيف نبني هذه المؤشرات؟ الجواب عن هذا السؤال هو بدوره يصاغ في سؤال: ما هي العلامات الملاحظة في الواقع والتي من خلالها يمكن تحديد هذا البعد؟ تبين المؤشرات التجسيد الناجح للفرضية لأنها تمثل الجانب المرئي للبناءات المجردة ومعها تأخذ العملياتية الوجهة الملموسة والحاسمة. قد تنتمي المؤشرات لأنواع مختلفة وهذا حسب طبيعة المتغير (المتغير مرتبط بالمفهوم)، إن كان كمي فهناك جملة من العمليات الحسابية يتم القيام بها. أما إن كان كيفيا فالوصف هو سيد الموقف.

تجمع المؤشرات ضمن الدليل الذي يعتبر قياسا كميًا مركبا بعد تصميم الإطار المفهومي والعملي، يستلزم إختبار الصحة الداخلية والصحة الخارجية للتحليل المفهومي ضمن علاقته بالفرضية أو هدف البحث. فيما يخص الصحة الداخلية يجب التأكد من عدم ترك أي شيء للصدفة، وكذا تحديد المفهوم تحديدا دقيقا وواضحا. أما الصحة الخارجية فتتعلق بإختبار العلاقات بين عناصر الدراسة، إنطلاقا من صياغة الفرضية بطريقة واضحة، وصولا إلى المؤشرات و مدى عكسها لحدود الفرضية أو حدود الهدف.<sup>49</sup> نقرأ في الكتاب

<sup>48</sup>- المرجع نفسه ، ص 477.

<sup>49</sup>- المرجع السابق . ص 478 .

أن مراقبات الصحة الداخلية و الخارجية مهمة لما تحويه من مراجعات نقدية للتحليل المفهومي، وتوضيح كل المفردات والمصطلحات المستعملة بدقة متناهية، إضافة إلى أنها تسمح بالتأكد من بقاء المفاهيم والمؤشرات أو المتغيرات دائما في فلك نفس المعنى. في الأخير يبين الكاتب أن الإطار المرجعي يعد بمثابة المنظم والحيز الذي يساعد على ضبط مشروع البحث بتحديد الفارق بين ما يرغب الباحث في تحقيقه وما عليه إنجازه فعلا وذلك من خلال معرفة مجتمع البحث الذي سيكون محل الدراسة وتحديد خصائصه. إضافة إلى تحديد الفترة المطلوب ملاحظتها. أما عنصري الوقت والموارد المادية المتوفرة لا يجب على الباحث أن يغفلهما لما لهما من أهمية كبيرة لضبط حدود البحث.<sup>50</sup>

## **المطلب الثاني : الدراسات السابقة المساعدة .**

### **1-الدراسات السابقة حول المقالوة :**

#### **1-أ دراسة محمد فيرلاس حول تأثير سياسات المساعدة المقاولاتية على بروز الروح**

**المقاولاتية لدى الشباب :**

إهتمت ب بروز الروح المقاولاتية والتي تتمظهر في العديد من البرامج والأجهزة العمومية ،فكل جهاز دعم و متابعة لديه توجهه الخاص به ضمن إطار مايسمى بتشجيع المقالوة عموما ، حيث أن الباحث يعالج مراحل نمو روح المقاولاتية لدى الشباب الجزائري .وهذا ما تمثله دراستنا الميدانية هذه .

#### **2-ب دراسة محمد بشير حول الثقافة والتسيير في الجزائر :**

يعالج الباحث محمد بشير إشكالية التفاعل بين الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية ، حيث يعتبر أن المؤسسة الصناعية التي تمثل نموذج التحديث هي فضاء تتزاوج في الثقافتين ، ولقد تبني الباحث منهجية علم الاجتماع الديناميكي كمقاربة تاريخية تتجاوز الأطروحة الوضعية والبنوية لمسألة التحديث في الجزائر .

#### **3-ت دراسة عز الدين تونيس و خليل أسالا المعنونة بالتأثيرات الثقافية على السلوكات**

**التسييرية للمقاولين الجزائريين .**

يرى أصحاب هذه الدراسة أن ظهور المقاولين هو مصبوغ بالتأثير الثقافي الخاص بالسياق و الوسط الجزائري ، فالعديد من الباحثين أثاروا لأهمية تأثير الثقافة الوطنية على السلوكات التسييرية

<sup>50</sup> - المرجع السابق . ص 478 .

للمقولين ، هذا هو المقترح الذي حاول الباحثان دراسته في السياق الجزائري وذلك من خلال إتباعها للنموذج السوسيو ثقافي في دراسة المقابلة و بالتحديد المقاربة النظرية لهوفستد كما أنهما حددا مرحلة ما بعد الدخول في عملية المقابلة لموضوع دراستهما ومن نتائجها<sup>51</sup> :

- هناك قيم ثقافية قوية تصنع السلوكات التسييرية للمقاول الجزائري كالجماعية ، غياب الرؤية المقاولاتية .. الخ

- غياب الثقافة التسييرية .

- دور المتغيرات البيئية في التأثير على الإتجاهات المقاولاتية والطموحات المصرح بها من قبل المقاولين في حد ذاتهم .

2-دراسات سابقة حول المناولة :

2-أ دراسة بوطالب قويدر حول المناولة :

توصل من خلال دراسته إلى أن سياسة المناولة في بعض الأحيان تصميمها بسيط ولكن تنفيذها صعب على أرض الواقع ، تلعب المعلومات و إدارتها دورا حاسما في نجاح سياسة التعاقد وتسعى المؤسسة إلى توسيع شراكاتها الصناعية لمتعاقدين باطنيين من الخارج .

2-ب دراسة بوقفول الهادي حول المناولة :

توصل لنتائج عدة من دراسته أبرزها أن جمع كل أصحاب المصلحة من المناولة لمناقشة معا أفضل الطرق لتطوير المناولة و السيطرة عليها ، وتوضيح قيمة المناولة من خلال القيام بتوعية ، و إعداد دليل للمناولة خارج الجزائر إذ يعتبر أداة حقيقية لدعم اتخاذ القرار للمتعاقدن الخارجيين المقتمين للخدمة .

نرى بأن كل من الدراستين السابقتين حول المناولة اعتبرت المناولة كأداة لتحقيق هدف إستراتيجي، أما الإختلاف فيكمن في الهدف بحد ذاته بحيث كان هدف الدراسة السابقة هو كيفية تأثير المناولة على قرارات الأعمال أما موضوع الرسالة فهنقها هو كيف تساهم على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>52</sup> .

كلها دراسات تصب في موضوع دراستنا هذا حول العمل و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المقاولاتية ومدى تشجيعها على العمل وفتحها لمناصب شغل من خلال ذلك ، الأمر الذي سوف نتطرق له عمق الدراسة في خطوات متسلسلة .

**المبحث الثالث : التأصيل المنهجي للدراسة .**

<sup>51</sup> بدراوي سفيان ، المرجع السابق ، ص 8 .

<sup>52</sup> - المرجع السابق : ص 9 .

## المطلب الأول : منهج الدراسة .

تم الإعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لوصف الظاهرة وصفا دقيقاً يساعد على معرفة أسبابها وتأثيرها ونتائجها. فالمنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

## المطلب الثاني : الإجراءات الميدانية للدراسة .

### 1- العينة وكيفية اختيارها .

العينة تلك المجموعة من العناصر والوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق من كل مجتمع البحث نظراً إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكننا القول بأن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين .<sup>53</sup>

بعد الدراسة الاستطلاعية المطولة إستخلصنا زبدة أفكار من خلال الملاحظة البسيطة ثم الدقيقة والتي نتجت عنها مجموعة استنتاجات وخلصات دفعت بنا نحو إستخدام المقابلة والإستمارة في مؤسسة اتصالات الجزائر . حيث ارتأينا لإستخدام العينة القصدية مع المدراء المسييرين لمختلف المصالح بالمؤسسة فقط الذين توجه لهم أسئلة المقابلة . وبالنسبة للمقاولون والعمال المستفادون من مناصب المقاولاتية فتوجهنا نحوهم بالعينة العشوائية التي نختار منها أهم المقاولون والعاملون ضمن مشاريعهم المقاولاتية عبر آلية المناولة المتفق بها مع مؤسسة اتصالات الجزائر والعينة التي تعتبر إختيار لفئة معينة تمثل المجتمع الكلي للدراسة والتي تكون بها مجموع الخصائص الموجودة بالمجتمع المدروس ككل، أي سأتوجه بالإستمارة نحوى أغلب المقاولون المتعاملون مع اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة ، وسأتوجه بها كذلك نحوى كل العمال المستفادون من المناصب المقاولاتية في الفترة الخاصة بالدراسة .

تمت مقابلة جميع الرؤساء المسيرون لمختلف المجالات والتخصصات والمقاطعات إبتداء من المدير الأول للمؤسسة ككل في الولاية مرورا بكل المدراء بالتسلسل الإداري والذي تمثل عددهم في عشر مدراء ، حيث تم إختيارهم كعينة ساهمت في نقصي المعلومة والأخذ بها من طرفهم بطريقة مباشرة ، الأمر الذي ساهم في إختيارنا للعينة التي تم التواصل معها بالإستمارات، حيث توجهنا للمدراء الذين تمت مقابلتهم مسبقاً إلى تحديد

<sup>53</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المنكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، دار القصبية للنشر ، 2017. ص 135 .

## الفصل الأول : التأسيس للنظري والمنهجي للدراسة .

العينة مباشرة بالتفريق فوجهونا حسب معايير وتصنيفات وحسب برنامج إبتعنا نحن في إختيار العينة بطريقة عشوائية نظرا لأن مجتمع الدراسة يحتوي على نفس السمات التي كنا نبحث عنها، فإختيارنا للعينة والتي تمثلت في المقاولون والعمال التابعون لمشاريعهم المقاولاتية حيث تم التأكيد وبصورة واضحة على الجانب التقني في المؤسسة وهي المقاطعة التي تعتمد على آلية المناولة بصورة مستمرة وبشكل واضح وكبير، حيث تعتمد على المقاولون في تعاملاتها بصورة دائمة الأمر الذي جعلنا نختار الجانب التقني على غيره من الجوانب في توزيع استمارات البحث ، حيث وقع إختيارنا على عشرون مقاول أي عشرون مشروع مقاولاتي يتم التعامل معه في الفترة الزمنية التي كانت بها الدراسة، حيث أنه بكل مشروع مقاولاتي نجد خمسة عمال مصرحون تبعا للإتفاقية تابع لكل مشروع كحد أقصى ، حيث وزعت بالتساوي حسب فروع المؤسسة ككل ، وبالتالي تم التعامل مع مئة مبحوث من مجمل 25 مشروع مقاولاتية أي 125 عامل ، الأمر الذي ساهم في توزيع الإستمارات بالتساوي على العينة وهذا ما نسميه الإختبار العشوائي للعينة بالتساوي على أغلب المقاولون المعتمد عليهم في الفترة المدروسة، حيث نؤكد بأن إختيارنا للعينة كان عشوائيا وبطريقة متساوية وعادلة في ذلك وتمثلت العينة المختارة مختلف العينات الأخرى بكل المؤسسة، وتمثلتها تمثيلا مجملا ساهم في تقصي المعلومة والإستدلال بها حيث أوصلتنا لتحليلات و نتائج في آخر الدراسة كانت مقارنة مع ما جاء في الجانب النظري الأمر الذي دفعنا للوصول للأهداف والإجابة عن الإشكال الأول و الرئيسي في الدراسة ككل، ومنه وصلنا لنتائج البحث والدراسة المرجو الوصول إليها مسبقا كما وأثبتنا صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية منها كذلك .

وتلخص عملية استخراج وضبط العينة على النحو التالي :

أ- المقابلة :

عدد المبحوثين الذين أجريت عليهم المقابلة هم فئة المديرين الممثلين عن كل مديرية ومديرية فرعية

المقدر عددهم 10 .

ب- الإستمارة :

عدد المشاريع المقاولاتية 25

عدد العمال في كل مشروع 5 ( المقاول + العمال )

مجموع العينة ( 5 x 25 ) = 125

العينة المختارة : 100 من 125

نسبة العينة : ( 100x 100 % ) / 125 = 80 % .

## 2- مجالات البحث :

### أ- المجال المكاني :

طبيعة موضوعنا تقتضي أن تكون دراستنا الميدانية في مؤسسة تعتمد على موارد بشرية أكثر منها موارد أخرى ، حيث تمت الدراسة في ولاية بشار الولاية رقم 08 من دولة الجزائر يحدها شمالا ولاية النعامة وجنوبا ولايتي أدرار وتندوف و شرقا ولايتي غرداية و البيض وغربا دولة المغرب. و بالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر المؤسسة التي تخدم موضوع دراستنا بالدرجة الأولى نظرا لتعاملاتها وفق المناولة و الإستثمار الأمثل في الموارد البشرية من خلال مؤسسات مقاولاتية معينة و نعرف مؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي :

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003 ، و بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير وتهيئة الإستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري، و بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2008 5.128.262 مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركها في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010<sup>54</sup> .

حيث شهدت الشبكة التجارية لمؤسسة "اتصالات الجزائر" هي الأخرى تطورا ملحوظا من خلال إنشاء هياكل تجارية جديدة ترمي إلى تعزيز الخدمة الجوارية وتلبية متطلبات الزبائن بغرض تلبية إحتياجاتهم بشكل أمثل. وعليه، فقد إرتفع عددها من 114 وكالة سنة 1999 ليصل إلى 490 وكالة سنة 2018، أي إنجاز 376 وكالة جديدة. يتم تأهيل هذه الشبكة التجارية وإعادة ترميمها بإستمرار ، بغية تحقيق أفضل إستقبال ممكن وإضفاء صورة عصرية على المتعامل التاريخي . إن تطور شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية في بلادنا، منذ مطلع القرن الحالي، مدعما بقرار رئيس الجمهورية لتطوير التنفق السريع و فائق السرعة ، أفضى إلى إدراج التوصيل وبهذا الشكل فقد توسع عدد مستعملي الشبكة العالمية للواب، من خلال الشبكة الثابتة، من 2032337 وصلة سنة 2003 ليلبلغ 3 172981 وصلة في مارس 2018، تغطي المنازل و المؤسسات، رافعة بهذا معدل تعميم الأنترنت الثابت إلى ما يفوق 44 % . علاوة على ذلك، سمح ظهور تكنولوجيا النفاذ إلى الأنترنت عبر شبكات

<sup>54</sup> - كوسة ليلي، تنمية الموارد البشرية في اتصالات الجزائر ،رسالة ماجستير ، جامعة المتنوري،قسنطينة، كلية العلوم والاقتصاد، ص 161 .

## الفصل الأول : التأصيل النظري والمنهجي للدراسة .

الإتصالات الراديوية بواسطة الهاتف النقال، وزيادة عدد مستعملي الإنترنت إلى حد كبير، من خلال 492 968 10 (10) وصلة، بين تكنولوجيا الجيل الثالث (23 مليون وصلة) والجيل الرابع (10 968 492 وصلة). ومع توسعة التوصيل النقال، بلغ معدل التعميم 126 % سنة 2017، في حين لم يتجاوز 69 % سنة 2015، بإحتساب شريحة السكان التي يفوق سنها 15 سنة.

و لقد صاحب العصرية إنخفاض إستعمال الهاتف الثابت في الساحة الدولية، نظرا لإهتمام السكان المتزايد بمزايا الهاتف النقال، تم إدخال الهاتف النقال إلى الجزائر سنة 1994 ( الهاتف النقال التناظري الراديوي)، لكنه كان عدد مشتركى الشبكة 18000 نهاية سنة 2000، عرفت خدمات الهاتف النقال تطورا كبيرا، بمعدل تغطية السكان بشبكة المحمول تجاوز هذه السنة 98 % . وما فتئ عدد مشتركى الهاتف النقال يرتفع بدوره من 47.04 مليون مشترك سنة 2016، ليلبغ أكثر من 49,87 مليون مشترك سنة 2017. و إن تطوير شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية الأرضية يقترن بتوسع وسائل الإتصالات الفضائية التي تسمح بالإنفاذ إلى الإنترنت والهاتف في المناطق المعزولة كليا والمناطق المحرومة من منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية الأرضية، لفائدة الجمهور العريض وكذا الإدارات والمؤسسات الاقتصادية، لاسيما تلك الناشطة في مناطق جنوب البلاد. كما تقتضي المعطيات الجديدة التي فرضتها الوتيرة المتسارعة جدا للتطور في مجالات البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال إصلاحا معمقا لأنماط و برامج التكوين، بغرض تحسين قدرات الشباب على مسابرة التغير العميق الذي شهده و يشهده اليوم القطاع لاسيما من خلال ترقية البحث و التطوير وعليه، فمن منطلق هذه الرؤية الجديدة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين و تشجيع المبادرات المحلية في مجال الابتكار و الإنتاج في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، أضحى القطاع يضم من بين فاعليه، هيئات تساهم في تكوين عشرات الآلاف من المهندسين والإطارات التي تمثل المادة الرمادية الجزائرية.

يتعلق الأمر خاصة ب: المعهد الوطني للمواصلات و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (INTTIC) ، المعهد الوطني للبريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (INPTIC) الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها (ANPT)، ويكمن دور هذه الأخيرة في إنعاش قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وترقية إبداع أكثر لاستعمالات التكنولوجيا والرقمنة في المجتمع، بفضل إقامة حظائر تكنولوجية ومرافقة المؤسسات

الناشئة<sup>55</sup>. وتسهر على إنشاء أقطاب تكنولوجية و حظائر تكنولوجية، وهي تشكل آليات لابد منها لتطوير مناخ وطني ملائم لتوسيع صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال لصالح مختلف قطاعات الإقتصاد الجزائري.

#### ب- المجال الزمني :

تم إنطلاق الدراسة من شهر يناير 2016 إلى شهر مارس من سنة 2019 ، وكانت مدة كافية تقريبا للحصول على نتائج ساعدتنا على الإلمام بأهم المعلومات حول آلية المناولة و تشجيعها للمشاريع المقاولاتية ودفع عجلة الإستثمار في أهم الموارد الفاعلة في المجتمع منها المورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وخارجها، كما إستعملنا أدوات البحث العلمي التي عملنا بها في كل خطوة في هذا البحث منها الإستثمارات التي وزعناها على العمال المستفيدين من العملية التوظيفية والمقابلة مع أفراد مسؤولين على فرع المناولة و المقاوله وعلى إعطاء المشاريع للمقاولين. فالدراسة الاستطلاعية كانت في سنة 2016 أما المقابلات الميدانية فقد شملت عام 2017 من شهر فبراير حتى عام 2019 من شهر مارس.

#### ث- المجال البشري :

بعدها خصصنا المكان المراد منه الدراسة الدقيقة لعملية الإستثمار في المورد البشري ،كان من الضروري تحديد العينة المراد دراستها وهي مجموعة من العمال المستفيدين من التوظيف حسب عملية المناولة وتشجيعها للمشاريع المقاوله داخل المؤسسة وخارجها. حيث تم إختيار مجموعة من الموارد البشرية التي تعنى بالدراسة وتم إختيار مجموعة مقاولين يعملون وفق آلية المناولة في مؤسسة اتصالات الجزائر كما وتم إختيار الإطارات القائمة على تسيير المؤسسة وبالخصوص المسؤولة على تسيير المناولة و إرتباطها بالمقاولين ،وبالتالي تم إختيار مجموعة العمال العاملون في مشاريع المقاولاتية داخل إطار المناولة والمقاوله ضمن مؤسسة اتصالات الجزائر .

#### 3- أدوات جمع البيانات :

تمثل أدوات جمع البيانات تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات المستهدفة في البحث ضمن إستخدامه لمنهج معين ،وهي خطوة أساسية في بحثنا ،إذ نعتبر أدوات جمع البيانات من الميدان خطوة منهجية أساسية لنجاح أي بحث علمي .

<sup>55</sup> <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/evolutionsecteurar> تطور قطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية في الجزائر 1999-2018 . موقع وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية والتكنولوجيات و الرقمنة .

أ- الملاحظة :

ساعدتنا الملاحظة بمختلف أنواعها البسيطة والمعقدة على ملاحظة وتأمل و إكتشاف مجموعة معلومات وبيانات كانت دافعة لنا في بناء الأسئلة الخاصة بالمقابلة ثم أسئلة الإستمارة ، مما جعل وسهل كيفية طرحها بعد أن تعرفنا على مجموعة من المقاولين على آلية المناولة وتشجيعها للموارد البشرية من خلال إعطاء الفرصة للعمل وفق مجموعة مقاولون ذوي برامج مختلفة ومتنوعة نافعة للمقاول والعامل والمؤسسة ككل، كما ساهمت الملاحظات في معرفة المؤسسة بمختلف فروعها ومجالاتها وتخصصاتها وكيفية تسيير وتنمية وإستثمار المورد البشري العامل بها ،كما وتقنية الإستثمار في الرأس المال البشري الذي يعمل ضمن مشاريع المقاولاتية التي تعمل وفق آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق المقاول وطريقة إستثماره في ذلك .

سنورد أهم الملاحظات الميدانية في الجداول التالية :

- 1- أنظر الجدول 1 في متن الملاحق ص 242 تحت عنوان ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 11 جانفي 2017 في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- 2- أنظر الجدول 2 في متن الملاحق ص 243 تحت عنوان ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 27 جانفي 2017 في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- 3- أنظر الجدول 3 في متن الملاحق ص 244 تحت عنوان ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 18 فبراير 2017 في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- 4- أنظر الجدول 4 في متن الملاحق ص 245 تحت عنوان ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 24 فبراير 2017 في مجموعة مشاريع مقاولاتية تعمل بآلية المناولة مع مؤسسة اتصالات الجزائر .

ملخص حول جداول الملاحظة .

بعد طرحنا لمجموعة اسئلة كلها تتمحور حول المورد البشري و أهميته داخل المؤسسة و المشروع وكيفية التسيير وتكوينه و تنميته والاستثمار فيه ك رأس مال فكري مهم و ضروري للمؤسسة وللمشروع و طرحنا لمجموعة الأسئلة التي تضمنت المناولة وكيفية التعامل بها مع المقاولون الأمر الذي يشجع المورد البشري أكثر فتمت ملاحظة مجموعة من الأمور التي أفادتنا كثيرا في ضبط الأسئلة وبالتالي بناء الاستمارة والمقابلة .

حيث نلاحظ من خلال ما قسمناه من ملاحظات داخل الجداول السابق ذكرها بأنها تؤكد على راحة العمال الموظفين داخل مختف المكاتب كما لاحظنا نوعية التعامل بين المسيرين والمسؤولين القائمين على المؤسسة كما لاحظنا وجود التفاهم والتعاون والإحترام وكل موظف او مسؤول كان مسرورا بعمله الذي يقدمه ، الامر الذي أكده كل من تواصلنا معه بأن المناولة تعمل بطريقة جيدة في المؤسسة كما وتعمل على الإستثمار في مختلف الطاقات البشرية و تساهم في التخفيف من البطالة عن طريق إعطاء المشاريع وفرصة العمل للمقاولين بمختلف انواع مجالاتهم وتخصصاتهم ، الذي يدفع بالمورد البشري الموظف الى إندماجه داخل وظيفته التي يشغلها وبالتالي وإندماجه الإجتماعي .

#### ب- المقابلة :

أجرينا الدراسة على مؤطري ومسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر الذين يساهمون بطريقة مباشرة في تنمية هاته المؤسسة من خلال برنامج تمويل وتطوير المشاريع المقاولاتية والدفع بها نحو الاستثمار في الطاقات البشرية عبر جسر سمي بآلية المناولة، فقد تم مقابلة أربعة فروع للمؤسسة بمرووسيتها ويعمالها التابعين لها المسيرين للعملية حيث تمت المقابلة بطرح مجموعة أسئلة أمت بكل جوانب الدراسة التي كنا نهدف للوصول اليها.

#### ت-الاستمارة :

قد شملت في بحثنا أسئلة متنوعة حيث تضمنت أسئلة مغلقة ،ونصف مغلقة لتفادي التهرب من الإجابة عن السؤال المطروح وتسهيل عملية فهم الموضوع من قبل المبحوث وهذا ماتم إدراجه كذلك في ميدان الدراسة حيث تم توزيع 100إستمارة على عينة الدراسة المقصودة والتي تتكون من مقاولين مسيرين لمشاريع مقاولاتية مهمة جدا ومتنوعة وكذلك العمال الذين وظفوا عبر آلية المناولة ضمن المشروع المقاولاتي هذا.وتمت الإجابة عنها بدقة وتحت مراقبتنا وتوجيهاتنا وشرحنا لكل سؤال على حدا وكل محور وإلى أي بعد يتوجه للتوضيح و المساعدة في الإجابة من طرف المبحوث.

#### ث-الوثائق والسجلات :

إعتمدنا على الوثائق والسجلات التي تحمل بيانات ومعلومات وحتى إحصائيات تنفيذ الدراسة من خلالها تم التوثيق بها من أرقام و جداول ووثائق رسمية معمول بها تساعد على تأكيد ما جئنا به في الدراسة الميدانية، وتساعد على جعل الدراسة تتوفر على بيانات أكثر دقة. وذلك مقارنة بين الجانب النظري والجانب الميداني لها ككل .

#### ج-تحليل البيانات وتفسيرها :

يتوقف الوقت والجهد المطلوب لتحليل البيانات على الهدف من الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة لذلك تطلب تحليل وتفسير البيانات عدة أيام أو عدة أشهر وفي كثير من

الأبحاث بالقطاع الخاص تشمل الدراسة على سؤال واحد فقط أو تتم عملية تحليل البيانات وتفسيرها في دقائق ،وبعد إجراء المسح تتم الإجابة على سؤال البحث من خلال تلخيص عنصر أو عنصرين من الإستقصاء المتعلق بالخدمة أو المنتج ويكون تفسير البيانات بسيط ووفقا لما بدأ مصمم البحث بعد الإنتهاء من العمليات الحسابية التحليل ، وعلى الباحث مراجعته إستكشافية ويجب تحليل النتائج على أساس مادتها .<sup>56</sup>

### خلاصة الفصل

نأتي في الأخير لنؤكد على ضرورة و أهمية المرور بأهم الخطوات في الدراسة الميدانية و التي تساهم بشكل كبير في تسلسل المعلومة من العام للخاص وصولا بنا نحو النتائج الصحيحة و النتائج الدقيقة من خلال النزول للميدان الدراسة و الذي من خلال هاته الخطوات يتم الإلمام بكل البيانات والمعلومات المطلوبة وبطريقة منهجية مضبوطة في الوقت والمجال والعينة المحددة ،بطريقة مباشرة تدفع بالباحث نحو تقصي المعلومة وتفسيرها وتحليلها تحليلا جيدا وصحيحا ملم بكل الجوانب، توصله نحو النتائج والإستنتاجات الأخيرة التي تكون مقارنة بين ما جاء ميدانيا بما جاء نظريا وإثباتا لصحة الفرضية أو تفنيدها لها وكل هاته الخطوات تدفعنا نحو الإجابة عن الإشكال الرئيسي المطروح سلفا والذي تدور حوله الدراسة كلها .

<sup>56</sup> - سامي طابع ، ترجمه سلوى فتحي احمد ،مناهج البحث وكتابه المشروع المقترح للبحث ، (القاهرة، 2007 طبعه الاولى)، ص 27.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

عن ثقافة المؤسسات الإقتصادية و الإجتماعية فقط ، وإن كان ضروريا بل القصد الأول هو ثقافة المقاوله كنتاج للكيان الإجتماعي والتفاعل داخل المقاوله بصفتها تنظيما مؤسسيا متميزا يفرض إستقلاليته النسبية عن الربط الذي يوجد به، فثقافة المقاول من القواعد القيمة والطمية التي يتقلها ينتمون للمقاوله، في تحقيق أهدافها الإقتصادية و حل مشاكلها والإسهام في تطوير ذلك نتيجة من منافع إقتصادية و إجتماعية للدولة، و من تلك القيم التنظيم والتسيير والأخلاق والتنافسية والمهنية والكفاءة والقدرة على التجديد و الإبتكار، فإن المقاوله ليست فقط عبارة عن تنظيم وأسس قانونية إقتصادية و إجتماعية بل هي أكثر من ذلك فهي مسار ومجموعة من المراحل التي تتطلب إستعمال مقاولا يبدأ من الفكرة إلى التأسيس وبداية النشاط الفعلي أي روح مقاولاتية ، والمقاول هو عبارة عن حامل للمشروع و البطل المنتظر <sup>1</sup>.

3- مزايا المقاولاتية : تعددت مزايا المقاولاتية و تنوعت، حيث إجتمعت إسهامات الباحثين على وجود عوامل إيجابية لا يمكن إغفالها، وسنحاول في دراستنا الوقوف عند أهم المزايا المتعلقة بإسهامات المشاريع المقاولاتية في التنمية بإعتبارها الركيزة الأساسية لإقتصاديات أغلب الدول المتطورة،فاليابان به 90% من الشركات عبارة عن منشآت صغيرة Small Business وكذلك الحال في الولايات المتحدة بنسبة 75%<sup>2</sup> وسوف نعرض فيما يلي جملة هذه المزايا والموجزة فيما يلي :

3-1 الإستقلالية : إن ملكية المشروع تتيح للمقاول الإستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبوا إليه، حيث يكون مستقلا في تسيير موارده المختلفة المادية والمالية أو البشرية، و يكون مستقلا في قراراته المستقبلية و متحملا لنتائج هذه القرارات فرصة للتميز: يمكن من خلال المقاولاتية تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين، وهي فرصة لتحقيق أقصى الطموحات، فالفكرة المقاولاتية المتميزة والتي توجت بالتجسيد لمشروع ناجح على أرض الواقع، هي بالضرورة مختلفة وتتيح للمقاول أن يستغلها كميزة تنافسية : فكثير من الناس يجد أن عمله لا يحمل أي تحدي وغير ممتع ولكن المقاولين يعتبرون عملهم تحديا ويقومون بأدائه على أكمل وجه . فرصة تحقيق أرباح: بالرغم من أن الحصول على المال ليس هو الدافع الوحيد لمعظم المقاولين، فإن الأرباح التي تمنحها مشاريعهم تعد من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشاريع، فالإستثمار في الفكرة المقاولاتية عن طريق توفير الموارد اللازمة ينبغي أن يعود بالنفع على المقاول في المستقبل، وفرصة للمساهمة في تنمية المجتمع: في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة بالإحترام و الثقة في مجتمعاتهم، لأن المؤسسات التي تم إنشاؤها هي محرك عجلة التنمية و هي مصدر لخلق الثروة لدى الأفراد، لذلك يستغلها المقاول للقيام بنشاطات أخرى تساهم في

<sup>1</sup> - بدر اوي مغيان ، ثقافة المقاوله لدى الشباب الجزائري المقاول دراسة ميدانية بولاية تلمسان ، ص 54.

<sup>2</sup> - بشير ابراهيم ، دور الإختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الابداية دراسة مقارنة للمقاولين للشباب بالجزائر ANSEJ و معهد IFE ، رسالة ماجستير ، جامعة عنابة ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، 2011. ص 30 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

تطوير المجتمع مثل التوجه إلى المقاولاتية الإجتماعية Social Entrepreneurship والتي لا يكون الهدف منها تحقيق الربح المادي، فعلى عكس المقاولاتية العادية فهي تهدف إلى تنمية وتطوير المجتمع<sup>3</sup>.

2-3 التوظيف الذاتي: إن توجه المقاولين نحو المقاولاتية هدفه خلق فرص عمل لهم و للآخرين من حولهم، فالمقاولاتية توفر المزيد من فرص العمل التي ترضي و تناسب القوى العاملة مع إمكانية توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم .

3-3 تطوير المزيد من الصناعات: المقاولاتية هي محرك عجلة التنمية خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفيد كفاية من التطورات الإقتصادية، مثل تأثير العولمة الكبير ومساهماتها في تنمية العديد من الصناعات (Verstraete & Laffitte, 2009, p 154) ، إلى جانب التشجيع على إستخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية وتطوير المؤسسات لمواجهة المنافسة.

3-4 إنشاء أسواق جديدة : وفقا للمفهوم الحديث للتسويق ، السوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة و القدرة لإشباع إحتياجاتهم ، وهذا ما يسمى إقتصاديا بالطلب الفعال ، فالمقاولون هم أناس مبدعون و منشؤون للموارد و الفرص و خالقون للثروة فهم يخلقون عملاء و بائعين و هذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الإدارية التقليدية فقط مثل التخطيط و التنظيم و تحديد المهام .

3-5 إكتشاف مصادر جديدة للمواد والموارد: فالمقاولون لا يرضون أبدا بالمصادر التقليدية أو المتاحة للموارد. و ذلك لطبيعتهم الإبتكارية، فهم يعملون على إكتشاف مصادر جديدة للموارد لتحسين مؤسساتهم لأنهم مختلفون بالفطرة و هم في بحث مستمر عن التميز<sup>4</sup>.

3-6 يحركون الموارد الرأس مالية: فالمقاولاتية هي المنظم و المحدد لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأصول و العمال و رأس المال. فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع و خدمات جديدة. فالموارد الرأسمالية، من وجهة نظر (Liman,1985) ، تعني المال. و مع ذلك فإن الموارد المالية، في علم الإقتصاد، تمثل الماكينات و الممتلكات و المباني و الموارد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج. فالمقاولون لديهم الإبتكار و الثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع و تحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة، عن طريق خلق الثروة التي تمكن من تطوير و تنمية المجتمع .

<sup>3</sup>-المرجع نفسه ، ص 31 .  
<sup>4</sup> - للمرجع نفسه ، ص 32 .

## الفصل الثاني : المناوولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

3-7 خلق فرص عمل جديدة : إن أكبر مورد موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص وهو ما تؤكد ملايين فرص العمل تقدمها المصانع و صناعة الخدمات و الشركات الزراعية و بعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال فإن المتاجر الكبرى مثل SM و Uniwide و Robinson و Carrefour وأخرين يوظفون آلاف العاملين. و بالمثل فإن شركات كبرى مثل SMC و Ayala و مجموعة شركات Soriano يخلقون فرص عمل كثيرة عبر العالم<sup>5</sup>.

### 4- آثار المقاولاتية :

#### 4-أ الآثار الإيجابية للمقاولات<sup>6</sup>:

للمقاولات قدرة على المساهمة بشكل فعال في تنمية الدول لأنها قادرة على دعم مناخ المنافسة التي تمثل اللبنة الأساسية في أي تقدم فهي تساهم في التخفيف من ظاهرة البطالة كظاهرة اجتماعية خطيرة تهدد أفراد المجتمع. 4-ب الآثار السلبية للمقاولات :

- إتخاذ القرارات عادة ما يتم دون دراسة كافية .
- تأثير الفشل في فرع من فروعها<sup>7</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف المقاولاتية .

للمشاريع المقاولاتية أهمية قصوى في المجال الاقتصادي لأي مجتمع ، بالخصوص أنها تمس أهم فئة منه وهي الطاقات البشرية ،هاته الأخيرة التي تعتبر أهم الموارد المسيرة والمديرة و العاملة على تنشيط وبناء الموارد الأخرى ،لا نستطيع أن نقول عن مشروع المقاولاتية بأنه مشروع في حد ذاته إلا إذا كان المقاول أي مسير المشروع ،وهذا ما سوف نعرضه من خلال هذا المطلب حيث سنتعرض للأهمية المقاول، كما وسنؤكد على أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال المشروع .

#### 1- مهام المقاول :

- للمقاول عدة مهام من بينها إجتماعية واقتصادية و ثقافية .

<sup>5</sup> - المرجع نفسه ، ص 33 .  
<sup>6</sup> - ثلوف فريدة المرأة المقاولاتية في الجزائر دراسة سوسولوجية رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم علم الاجتماع، 2008، ص52 .

<sup>7</sup> - المرجع السابق ، ص 52 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

1-1 المهام الإجتماعية : وهي تتمثل في التقليل من البطالة بخلق مناصب شغل و تحسين المستوى المعيشي للأفراد . و إشباع رغبات وحاجات المستهلكين من السلع و الخدمات .

2-1 المهام الإقتصادية : يمكن حصرها في زيادة الدخل الوطني وبالتالي الفردي ، و زيادة الإنتاج الوطني مما يؤدي إلى التقليل من الإستيراد وزيادة التصدير و بالتالي ربح العملة الصعبة والتقليل من التبعية الخارجية. و تمويل خزينة الدولة وذلك عن طريق دفع الضرائب والرسوم، و العامل الإقتصادي على المستوى الوطني .

3-1 المهام الثقافية: نجد ترقية العامل بالمعرفة التقنية الحديثة لكي يستطيع التحكم في أساليب التكنولوجيا الحديثة ، و المساهمة في التزويد بالمعرفة و ذلك عن طريق وجود نوادي علمية و مجلات و جرائد في إطار تكوين و تخصص العمال<sup>8</sup> .

### 2- أهداف المقاول :

إذا أردنا حصر دوافع أي فرد لإنشاء مقاولته نجد منها :

1-2 الهدف الإجتماعي : و الذي يتمحور في إدراج حاجة المجتمع الضيق إلى سلعة غير موجودة . و إدخال منتج في مناطق أخرى إلى مجتمعه بدافع الإنتماء لهذا المجتمع ، و تحقيق الأمان الوظيفي كما وخلق مناصب شغل جديدة و الحفاظ على اسم العائلة . و تحقيق مكانة اجتماعية.

2-2 الهدف الاقتصادي : ينشئ الفرد المقاول عادة من أجل تحقيق الربح النقدي ، ذلك أنه السبيل لتحسين المكانة الإجتماعية والوضعية المالية .

3-2 الهدف الذاتي : إن انشاء المقاول يكون الفرد ملكها حيث يسمح بإبراز طاقته، وهذا ما يعتمد عليه إستمرار و نجاح المقاول و بالتالي لن يكون العائد الإقتصادي فقط و سبب الإستمرارية بل ذلك تحقيق طموح الشخص وثقته بقدراته، حيث ينتقل الفرد من مرؤوس إلى رئيس ومالك وبالتالي يتحرر من القيود و اللوائح التي كانت تحكم سلوكهم المرتبطة بالوظائف التي كانوا يشغلونها وبالتالي يمكنهم برمجة و تخطيط وقتهم وفق مصالحهم وبما يخدم المؤسسة<sup>9</sup>.

3- الدور الاجتماعي للمقاولة : بالإضافة إلى الأدوار الإقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن نقول بأنها في الجانب الإجتماعي نراها من خلال زيادة التشغيل حيث أن الإهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي

<sup>8</sup> - فوجيل محمد، قرشي يوسف ، "أداء المؤسسات" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ورقلة ، للعدد 5702/70 ص 717 .

<sup>9</sup> - المرجع نفسه ، ص 717 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل هذه المشكلة . وعندما تحل مشكلة البطالة يسود التناسق والتفاهم الإجتماعي نتيجة الاندماج المهني و الإجتماعي ككل.

**4- عدالة توزيع الدخول :** إن وجود مقاولات بالعدد الكبير ، ومقاربة في الحجم ، و التي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة ، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخول ، حيث أن تطلب إمكانيات إستثمارية متواضعة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء تلك المقاولات بالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الإستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات إستثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الإجتماعي .

**5- مكافحة الفقر والترقية الإجتماعية :** منذ منتصف الثمانينات ظهرت أهمية المقولة المصغرة كوسيلة لمكافحة وإدماج الفئات المقصاة إجتماعيا وإقتصاديا بداية في الدول بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلية وتطور المفهوم الإقتصادي للقطاع الموازي،<sup>10</sup> ثم في الدول المتقدمة نتيجة إرتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر ،وعوضا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول سواء المادية كالمسكن والأرض و تجهيزات عدة، والمالية مثل الحسابات البنكية مثلا والإجتماعية كالشبكات والعلاقات الإجتماعية والبشرية كالخبرة والتعليم .

**6- ترقية روح المبادرة :** حيث تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقاولاتية هي منبع المبادرة ، بفضلها شهدت مختلف الإقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985 بقوله تأتي معظم الإبتكارات والأعمال الجديدة والتقنيات والقوة الإقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة ، ولكن آخذة في النمو ، من الأبطال الذين هم رجال الأعمال الصغيرة ، و المنظمون الأمريكيون ذو كفاءة وجراءة يتحملون مخاطرة كبيرة في سبيل الإستثمار وإبتكار المستقبل على هذا الأساس برز دور أعمال المقاولاتية في ترقية روح المبادرة الذاتية والمهارة بعكس المؤسسات الكبيرة التي لا توفر هذه الفرص<sup>11</sup> .

**7- محاربة الآفات الإجتماعية :** مما لا شك فيه أن ممارسات إعادة الهيكلة تتفاوت كثيرا من دولة لأخرى لكن الإقتطاع من الموازنات المخصصة للرفاهية والتسريح من العمل، والبطالة ، وإنعدام فرص العمل المنتجة، تسببت بجزء من الأعباء الإجتماعية الأساسية الناجمة عن التغيرات الإقتصادية الحديثة عبر العالم، في أغلب

<sup>10</sup> - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، جامعة يسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014. ص 40.

<sup>11</sup> - المرجع نفسه ، ص 41 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

الأحيان يؤدي النفاذ المحدود في التعليم ، وعدم الثبات في العمل ، وعدم وجود التحفيزات و المهارات اللازمة ، إلى دفع الشباب لهامش المجتمع فلا يتحكم في الضعف، ويصبحون عرضة للمخاطر العديدة منها الجرائم والمرض والإدمان على المخدرات، كما يتسبب الإفقار إلى فرص عمل منتجة في المجتمع يدفع الشباب إلى مجتمعات غير حضارية وغير منظمة غالبا ما تقتفر إلى الحد الأدنى من الموارد المتاحة والخدمات لهذا فأن المقاوله تمثل الحل لهذه المشاكل وأخرى من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل من خلال التعليم والتدريب الهادف و إستراتيجيات التوظيف و يفترض أن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يريجونه بدلا من العويل على غريزة البقاء لديهم وحسب تلبية حاجات فورية<sup>12</sup> .

### المطلب الثالث : واقع المقاولاتية في الجزائر .

#### 1-السياسة التنموية للمقاولاتية في الجزائر :

عرفت السياسة التنموية في الجزائر عدة تحولات في مختلف المستويات الإقتصادية،السياسية، والإجتماعية، كان لها إنعكاسات مباشرة على المجتمع الجزائري، فبعد الأزمة التي عرفتها سنة 1980 وتدخل صندوق النقد الدولي في الإقتصاد الجزائري، ثم إعتماذ العديد من الإصلاحات (إصلاح مالي، اقتصادي، قانوني..)، هذه الإصلاحات كان لها إنعكاسات سلبية على البيئة السوسيو إقتصادية، سجلت أساسا من خلال.. تزايد الفقر، تسريحات العمال، غلق المؤسسات، تضخم كبير ونسبة كبيرة من البطالة، هذا الإنتقال كان لايد منه خاصة في ظل الظروف السياسية والأمنية التي وضعت البلد في أزمة غير مسبوقة، مع إرتفاع أسعار البترول، كانت الجزائر مرتبطة بحوالي 90% بالمحروقات سنة 2007، وإردات متنوعة أساسية تتعدى 60 مليون دولار وإحتياجات متنوعة تتعدى 100 مليار دولار، المديونية الخارجية اليوم تمت تصفيتها تماما، مع ذلك "معدل النمو المحقق يبقى ضعيفا جدا بالمقارنة مع الدول النامية التي تعرف نفس الظروف المشجعة وتعتمد نفس المستوى من الإستثمار"، وأمام هذا الوضع كان على الجزائر وضع آليات جديدة تهدف إلى تشجيع المبادرات الحرة من خلال دعم المؤسسات المصغرة لما أثبتته التجربة العالمية لأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المؤسسات المصغرة في مجال التشغيل والتنمية الإقتصادية بشكل عام.

قامت الحكومة بإصدار القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليرسم الخطوط الواجب وضعها حيز التنفيذ من أجل التكفل الأحسن بهذه المؤسسات من خلال المادة 13 التي تنص على تأسيس هيكل ومراكز خاصة هدفها تسهيل إجراءات التأسيس وإعلام وتوجيه ودعم ومتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين هذه الهيئات نجد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب(ANSEJ)، الصندوق الوطني

<sup>12</sup> - المرجع نفسه ، ص 41 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

للتأمين عن البطالة (CNAN)، القرض المصغر (ENJEM)، الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار (ANDI)، بالإضافة إلى إستحداث مجموعة من حاضنات الأعمال ومشارئ المؤسسات عبر مختلف ولايات القطر، حيث حددت الحكومة الجزائرية هدف 100000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في آفاق 2009 كخطة مستقبلية من خلال برنامج رئيس الجمهورية. وبالرغم من هذه الجهود والإمكانات الكبيرة التي وضعتها الدولة في هذا الإطار، إلا أن التجربة أظهرت الفارق الكبير بين الأهداف المسطرة من وراء هذه البرامج والنتائج المحصلة، حيث كشف خبراء إقتصاديون بمناسبة الأسبوع العالمي للمقاولاتية 2013 الذي ينظم على مستوى أزيد من 130 دولة حول العالم منها الجزائر أن هذه الأخيرة خسرت رهان إنشاء 2 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة الذي أعلنته قبل عشر سنوات عوفا يبدو من المهم مناقشة مدى فعالية هذه السياسة في تحقيق الأهداف المسطرة والبحث في الإنجازات المحققة والنقائص الموجودة لإقتراح الحلول الكفيلة بتصحيح مسار التجربة المقاولاتية في الجزائر<sup>13</sup>.

### 2- مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة المصغرة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

إن الوكالة ولأجل تحقيق دعمها الكامل للشباب المقاول فإنها مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على عاتقها للأجل الإضطلاع بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلاحيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 2-أ مهام المنوطة بالوكالة قبل البداية في المشروع:

- التوجيه والتشجيع.

- دراسة المشروع.

- الإعلام والتكوين المجاني.

#### 2-ب المهام المنوطة بالوكالة بعد انطلاق المشروع هي :

- التشجيع والرقابة.

- المتابعة والتقييم.

### 2-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كهيئة للمرافقة .

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي،

<sup>13</sup> محمد قرجيل ، يوسف قريشي : سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر ، منشور في موقع انترنت - <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/163-algerian-business-performance-review/numero-7-business-2015/2449-2015-07-08-08-21-11>

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.<sup>14</sup>

### 2-2 مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) .

تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية :

- ✓ تدعم وتقدم الإستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الإستثمارية.
- ✓ تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالشغل تحت تصرفها.
- ✓ تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالإميازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- ✓ تقوم بمتابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على إحترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الإستثمارات.
- ✓ تشجيع كل أشكال التدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين والشغل والتوظيف الأولي.

وتتم عملية مراقبة المقاولاتية من طرف الوكالة على النحو التالي:

- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الإقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم .
- تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض .
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها .
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير<sup>15</sup>.

<sup>14</sup>- زيتوني كمال ، جابر كريم ، " المراقبة المقاولاتية كملبوس فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر " ، مداخلة قدمت بملتقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -جامعة المسيلة-ص 08 .

<sup>15</sup>- المرجع نفسه ، ص 19 .

## الفصل الثاني : المناوولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

### المبحث الثاني : المناوولة .

#### المطلب الأول : ماهية المناوولة .

##### 1 - مفهوم المناوولة .

مر مفهوم المناوولة الصناعية بثلاث مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: على أساس قانوني وفي الثانية حسب خصائص فنية وفي الثالثة على أسس علاقاتية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الأمرة بالأعمال والمنفذة لها .  
باختصار تعرف المناوولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها :

"جميع الالتزامات في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات - منتجات - إكسسوارات خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقاً لعقد منقذ عليه وملزم للطرفين بما يضمن إستمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة ،فهي عبارة عن أسلوب زيادة الإستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات، مما يؤدي إلى زيادة التخرج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة<sup>16</sup> .

تسمى المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الأمرة بالأعمال" والمؤسسة التي تقوم بالأعمال، المؤسسة "المنفذة أو المناوولة".

يقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما :

أ- وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.

ب- وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الأمرة بالإعمال والمؤسسات المنفذة .

قد برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناوولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفقات وزيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية، فقد أصبحت تمثل نسب مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الإتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان.

<sup>16</sup>- بن زروق زكية شريف، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المناوولة في استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر وفرنسا" مداخلة قدمت للملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف-المسيلة -ص14.

### 2- تطور المناولة عبر العقود الأخيرة: 17

أ- عقد الستينيات : المقاولات الكبرى.

ب- عقد السبعينيات : ظهور المناولة الصناعية التي صاحبها التزايد في الطلب.

ت- عقد الثمانينيات : تعقد أسواق المناولة ، واستدعى البحث في تنويع الإستثمارات والتميز بإعتمادها على الجودة والثمن.

ث- عقد التسعينيات: بداية اعتماد المناهج اليابانية في التدبير الصناعي، من خلال تنظيم العلاقات الصناعية وظهور مختلف مستويات المناولة.

ج- عصر الشراكة: ويتميز ب:

\* نظام جديد في تدبير الإنتاج .

\* المناولون معنيون بمراحل خلق وإبداع المنتج النهائي .

\* المراقبة الذاتية وتأمين الجودة .

\* قلة المناولين من الدرجة الأولى .

\* الارتكاز على الوظيفة الرئيسية للآمرين بالأعمال، وتفويض المهام الثانوية إلى مناولين متخصصين.

\* منطق الشراكة.<sup>18</sup>

تعرف الجمعية الفرنسية المواصفات للمناولة الصناعية تعريف إبان الثورة الصناعية بأنها عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة و التجهيز والإنتاج وتقديم خدمات الصيانة لمنتج معين بحيث تكون الأولى الأمر يتطلب من مؤسسة أخرى بإنجاز عمل معين حسب المقاييس والمواصفات هذا الأخير وتسمى قابضة الأمر.<sup>19</sup> كما يطلق مفهوم المناولة جعل عملية الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تتوافق ومعايير والخصائص الفنية محددة من طرف المقاولات الزبون المسماة بالأمرة بالأعمال وتسمى المقاولات التي تتجزأ المناولة في هذه الحالة المعايير التقنية تكون ملك للمقاولات زبونه وأما الملكية الصناعية في الأمر أمرة بالأعمال ومسؤول عن أي خلل في الإنتاج .

عندما تعاني المؤسسة من ضعف القدرة الإنتاجية أو ضعف التجهيزات في هذه الحالة يتوجه إلى القيام بالعملية ويتم الإعتماد على الآخرين وينبغي البحث عن ممولين ماليين وإقتصاديين و صاحب الأمر حيث وجب

<sup>17</sup>-المرجع نفسه ، ص 14.

<sup>18</sup>- المرجع نفسه ، ص 14 .

<sup>19</sup>- بلعور سليمان ، "المناولة الإستراتيجية لشركة واحدة - التشابك الصناعي"، مجلة اللوائح للبحوث والدراسات جامعة غرداية ، المجلد 8 العدد 1 2013 ريمد 7163-1112 ص 15 .

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

ضرورة توفر المتعامل على كفاءة مميزة يعمل على تطويرها و له الخبرة والمعرفة كما و يستطيع القيام بمعالجة المشاكل للمحافظة على مكانته في السوق المالية على تنفيذ الطلبات<sup>20</sup> .

باعتبار المناولة شكلا من أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان لزاما علينا التطرق أولا لتعريف هذه المؤسسات التي تجد صعوبة كبيرة في وضعها للأسباب التالية<sup>21</sup>: صعوبة تحديد مؤشر واحد لقياس حجم أي منظمة، فهناك عدة مؤشرات لتقدير الحجم، كل واحدة تتناول جانب مختلف لوضع أي منظمة و عمل، من ذلك مثلا عدد العاملين، حجم المبيعات، مبلغ رأس المال ، كما أن العلاقة بين هذه المؤشرات معقدة بحيث يصعب اعتماد أحدها كمؤشر للحجم .

إختلاف إهتمام كل من علماء الإدارة و الإقتصاد و الحكومات بالأعمال الصغيرة وهو إختلاف ينعكس على تعريفهم لها، فيعرف المشروع الصغير بأنه منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالبا،<sup>22</sup> وبعناصر إنتاج محصلة إستخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة، أما المشرع الجزائري فقد أخذ بالتعريف المعتمد من طرف الإتحاد الأوروبي الذي يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها كل مؤسسة تضم على الأقل من 250 أجير، ورقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، والتي لا تكون في حد ذاتها ممتلكة نسبة 25 % من قبل مؤسسة أخرى لا تتطبق على هذه المعايير<sup>23</sup> .

رغم أهمية المناولة الصناعية كمحرك لعلاقات التعاون والإستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشآت، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد لها. غير أنه يمكن إعطاؤها تعريفا شاملا تتمحور فيه أغلب التعاريف المعطاة في هذا الصدد. " وهي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة ) متخصصة لإنتاج مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملازم للطرفين<sup>24</sup> " .

### 3- أشكال المناولة الصناعية :

<sup>20</sup> - المرجع نفسه ، ص 15 .

<sup>21</sup> - برونوطي معاد ناف، إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة - بدون طبعة ، عمان ، دار وائل للنشر، 2005. ص 31 .

<sup>22</sup> عنية هالة ، لييب محمد ، انارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، بدون طبعة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 . ص 16 .

<sup>23</sup> - رحيم حسين ، "ترقية شبكة دعم الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول بالأغواط، 2002. ص 52 .

<sup>24</sup> - بن ظافر طلعت، الدليل العربي في المناولة الصناعية ، الطبعة الأولى، بدون بلد ، بدون دار نشر، 2000. ص 10.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة و القدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى و نوع المهام التي تسعى المنشآت المعنية إلى تحقيقها، و هناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الإستراتيجيات التي تتبناها المنشآت الصناعية في هذا الحقل، و فيما يلي أهم هذه الصيغ<sup>25</sup>:

### 3-أ مناولة طاقة الإنتاج : (Sous – traitance de Capacite)

يقصد بها قيام المنشآت المقدمة للأعمال رغم توفرها على البنية اللازمة، بإبرام عقد مناولة مع منشآت أخرى متخصصة لمواجهة إرتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها ( تعاقد ظرفي)، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الإحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة بإستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي ( التعاقد البنوي ).

### 3-ب مناولة الإختصاص : (Sous- traitance de Spécialité)

في بعض الحالات لا تتوفر المنشآت المقدمة للأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات و التخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين و لمواجهة الطلب عليها في السوق، تلجأ في هذه الحالة إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة (مناولة) تتوفر على التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط منافسة<sup>26</sup>.

### 3-ت المناولة الوطنية : (sous-traitance nationale)

في هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة و المنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية و تمارس نشاطها داخل حدود وطنها .

### 3-ث المناولة الدولية : (sous-traitance internationale)

في هذه الصيغة تختلف جنسية المنشآت المقدمة و المنفذة للأعمال المتعاقدة دون إعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها .<sup>27</sup>

## المطلب الثاني : أهمية وأهداف المناولة .

<sup>25</sup> - برنوطي سعد نانف ، لدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة-، ص 59 .  
<sup>26</sup> - غيلط شريف ، بوقوم محمد ، "التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية"، ملاحظة قدمت للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف 18/17 أفريل 2006 ص 107 .

<sup>27</sup> - صالح صالح ، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات و آفاق التنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004 ص 18 .

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

### 1- أسباب اللجوء إلى المناولة الصناعية.

يتم اللجوء إلى المناولة الصناعية للأسباب عديدة منها لتحقيق الإستقرار في سوق السلع في حالة إنتاج السلع التي يكثر الطلب عليها ، وضرورة سيرورة حياة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال التوظيف ومستوى الأجور وفي تنفيذ العمليات الإنتاجية بشكل مستمر، ولتفديد المشروع في آجاله وبتكاليف متفق عليها تعود بالفائدة على كل الأطراف، للتخفيف من حدة البطالة ، وللعمل على تحقيق الإنتاج و رفعه في سوق العمل ، ومحاولة تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة الأمرة<sup>28</sup>.

### 2- أهميه نجاح المناولة وجعلها آلية لتحقيق التكامل الصناعي .

تتجلى أهمية المناولة الصناعية في المنطقه العربية وذلك من خلال شبكة من العلاقات من التبادل والتعاون المستمر بين المشروعات الصناعية الكبيرة والمغذية بما يكفل خلق منظومة موسعة للتكامل الصناعي بين المصانع المحلية ببعضها البعض و بين الكيانات بالدول العربية عو ترسيخ مبدأ التخصص في أداء الوظائف بالمؤسسات الإنتاجية العربية والخدماتية بالمكاسب المتبادلة بالمؤسسات أو المصانع والكيانات المتعاقدة داخل النظام العربي الموحد وتعتبر المناولة خطوة هامة و أساسية حول الإنتاج المشترك و إنشاء المشاريع المشتركة التي تعتبر مداخل للإنتاج التكاملية العربي. كما وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكامل بينها وبين الصناعات الكبيرة على جميع المستويات ودعم المؤسسات الصناعية والعربية القائمة في المجال التقني والمالي والبشري على المنافسة في المشاريع في المنطقة العربية.<sup>29</sup> وتكمن أهميه نجاح المناولة وجعلها آلية لتحقيق التكامل والتفاضل بمجموعة من المتطلبات بتوفير نظام متكامل لسياسات التعاقد بين المشروعات الصناعية في الصناعات المغذية الصناعية بين الدول وتوحيد مفهوم العامل على أن يساند هذه الدعوة والحركة للشركة الصناعية ونقل التكنولوجيا و تكوين شبكة المقاولات و زيادة الإهتمام بهذا الأسلوب وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية وضرورة قيام الشركات الكبيرة بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية ،من الإعتدال على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها و قدراتها التنافسية في التنمية الصناعية والإقتصادية والإجتماعية بصفة عامة<sup>30</sup>.

### 3- وظائف المناولة :

#### 3-أ وظيفة الإمداد .

<sup>28</sup> - بلعر سليمان ، " المناولة الإستراتيجية لشركة واحده - التشابك الصناعي" ، ص150 .

<sup>29</sup> - المرجع نفسه ، ص653 .

<sup>30</sup> - المرجع السابق ، ص 655 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

إن وظيفة الإمداد ذات أهمية كبيرة في المؤسسات وقد عرفت تطورات عديدة قطعت من خلالها عدة خطوات جعلت الإستثمار فيها صعب لما تتطلبه من موارد مالية ومادية وبشرية .ونظرا للأهمية التي تكتسبها والمكانة التي تترتب عليها بالمؤسسة وكذلك تأثير درجة أدائها على نتائج المؤسسة فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تنفيذها من خلال مؤسسات مختصة أكثر ولها إمكانيات أكبر ، وهذا ما يجعل تفويضها إلى المقاول من الباطن حلا أفضل و ذلك للنقاط الإيجابية التي تحققها المؤسسة التي تعطي الأوامر من خلال هذه العملية و أبرزها تخفيض التكاليف .

### 3-ب وظيفة دفع الاجور .

من بين أهم الخدمات التي تعتبر نشاط رئيسي في المؤسسة وتقوم بمناولتها إلى مؤسسة مقاوله من الباطن وظيفة دفع الأجور والمرتببات حيث يقوم المناول في هذه الحالة بحساب وطباعة وسحب كل وثيقة أجر وتتم المعالجة بعد الحصول على كل المعلومات المتعلقة بكل عامل وكل موظف<sup>31</sup>.

## المطلب الثالث : واقع المناولة في الجزائر .

### 1- ماهية ودور المناولة في الجزائر .

تلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية من خلال رفع قدراتها الإنتاجية و التنافسية وزيادة مساهمتها في الإنتاج المحلي. ويشكل نشاط المناولة الصناعية محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول الصناعية التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف إقتصادية وإجتماعية أخرى خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوروبي وآسيا.

قد أدركت الجهات العربية المسؤولة في العقود الأخيرة أهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني في الأساس من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المنشآت الأمرة بالأعمال وتلك المنفذة لها(المناولة)، من الناحية العملية. ما زال تطبيق أسلوب المناولة والإستفادة منه في المنطقة العربية عامة والجزائر خاصة يواجه بعض الصعوبات ، منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي.

<sup>31</sup>- عمر شريف زكية بن زروق ، المرجع السابق ، ص15 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

حيث تلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية من خلال رفع قدراتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي، ويعتبر الدور الأكبر الذي تلعبه مثل هذه المؤسسات في إمتصاص البطالة التي ترهق كاهل مختلف الدول. فالبرنامج الجديد للإستثمارات العمومية الكبرى يعد فرصة حقيقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالمناولة، لذا فالجزائر كغيرها إهتمت كثيرا بمثل هذه المؤسسات وذلك من خلال القوانين والمراسيم المختلفة ولعل أهمها قانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، المناولة كأداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل في إطار تامين سياسة الترقية والتطوير والتي تهدف إلى تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني وأنشئ من جهة أخرى المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة والذي من بين مهامه الأساسية تنسيق نشاطات البورصات الجزائرية للمناولة والشراكة<sup>32</sup>.

### 1-1 التدابير القانونية المتخذة:

#### 1-1-أ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية وضعت إطار قانوني يسعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء الصناعات المجاورة. هذا الإطار القانوني يتمثل في إصدار القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، يتضمن القانون التوجيهي ثلاثة أبواب وستة فصول .

#### الباب الأول : أحكام عامة

##### الفصل الأول: مبادئ عامة

##### الفصل الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الباب الثاني : تدابير المساعدة و الدعم لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

##### الفصل الأول: الإنشاء

##### الفصل الثاني: الاستغلال

##### الفصل الثالث: ترقية المناولة

<sup>32</sup>-المرجع نفسه ، ص 15 .

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

الفصل الرابع تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الباب الثالث: أحكام ختامية.

### - إنشاء مجلس وطني مكلف بترقية المناولة .

إن أحكام المادتين 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنص على ما يلي :

**المادة 20 :** تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- تحضى المناولة بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الإقتصاد الوطني.

**المادة 21:** يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة

و المتوسطة، و يتشكل من ممثلي الإدارات و المؤسسات و الجمعيات المعنية بترقية المناولة<sup>33</sup>.

تتمثل المهام الرئيسية للمجلس فيما يلي :

إن المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 20 صفر 1424 الموافق لـ 22 أفريل 2003 الذي ينص على

تشكيلة تنظيم و سير هذا المجلس الوطني.

1-أ-ب إنشاء أجهزة لترقية و تطوير المناولة و الشراكة :إنشاء شبكة لبورصات المناولة و الشراكة ( الدور والمهام )<sup>34</sup>.

إن البرنامج الجزائري لإنشاء بورصات المناولة و الشراكة تم إنجازه بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية

(PNUD) في إطار مشروعين هما :

- مشروع PNUD-DP/ALG/01990 الموقع في سبتمبر 1990 والمخصص لإنشاء

بورصة المناولة والشراكة الجزائرية.

- مشروع PNUD/ALG/95/004 الموقع في 9 أكتوبر 1996 والمخصص لإنشاء بورصة

المناولة والشراكة للشرق وبورصة المناولة والشراكة للغرب

أما بورصة المناولة والشراكة للجنوب فتم إنشائها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم

أتمجت في مشروع PNUD/ALG/95/004.

إن بورصات المناولة و الشراكة عبارة عن جمعيات ذات منفعة عامة و ذات هدف غير مريح وتخضع للقانون

رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات.

<sup>33</sup>- المرجع نفسه ، ص 17 .

<sup>34</sup>- المرجع نفسه ، ص 18 .

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

### 1-1-ت برنامج عملي للتطوير و ترقية المناولة .

\*تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير و ترقية المناولة .

\* تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة .

\* نظام الإعلام<sup>35</sup>.

### 2- معوقات المناولة الصناعية في الجزائر :

\* ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.

\* عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار .

\* عدم وجود قوانين كافية منظمة للمناولة الصناعية .

\* عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري.

\* صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة وإعتماد أسلوب

دمج مراحل العملية الإنتاجية.

\* نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

يمكن القول أن التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة يبقى الأمل الذي من دونه قد تظل

المشروعات الصغيرة تدور في حلقة مفرغة حيث أن قيامها بدور الصناعات المغذية يضمن لها تسويق منتجاتها

و إستمراريتها، ومن أهم الآليات المتبعة لتنظيم وتحقيق التكامل بين المشروعات هي آلية المناولة الصناعية.<sup>36</sup>

### 3- واقع المناولة الصناعية في الجزائر .

أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في

الجزائر ، وقد إنطلقت التجربة الجزائرية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات بالتعاون مع منظمة

اليونيدو باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل .

### 3-1 تطور الإطار التنظيمي و التشريعي للمناولة بالجزائر .

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 بإهتمام السلطات العمومية، نظرا

لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير

تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، و هذا رغم إشارة التقدير التمهيدي للمخطط الرباعي (1974-

<sup>35</sup> - المرجع نفسه ، ص 19.

<sup>36</sup> - علائي قبيحة ، فاطمة الزهراء عراب، " تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر "، مداخلة قدمت للملتقى الوطني استراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، ورقة ص 23.

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

(1977) إلى الدور الذي تلعبه المناولة باعتبارها أسلوبا هاما في تحقيق الإنسجام في عملية تصنيع السلع التجهيزية و السلع التحويلية، كما تناول القانون المدني الصادر في 26.09.1975 المناولة الفرعية بشكل عام بمناسبة تطرقه للعقود الواردة على العمل، حيث قرر حق المناول الفرعي في إقامة دعوى مباشرة ضد رب العمل عند إمتناع المناول الأصلي عن دفع مستحقات الأعمال المنجزة<sup>37</sup>.

مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة ، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غيابا لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة ، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات إقتصادية، حيث أعادت الإعتبار للإستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الإقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19.07.1988 و المتعلق بالإستثمار، والذي كان له دورا كبيرا في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، و السماح لها بالإستثمار في مجالات متعددة. وإستمرارا في سياسة الإصلاحات الإقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم وخصوصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

مع بداية التسعينيات جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09.11.1991 المعدل و المتمم بموجب المرسوم رقم 03-301 الصادر في 11.09.2003 و الذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية بإعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى، ثم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة و الشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و بمساعدة وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة و التي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة.

في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم إهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر ، وقد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ركز على ضرورة الإهتمام بالمناولة بإعتبارها أحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأكثر النشاطات جليا للإستثمار.

إنطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

<sup>37</sup>-العايب عزيز،"نور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية"، مداخلة قدمت للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية،الجزائر، 15/12 سبتمبر 2006،ص 40.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

بالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « UNIDO » والتي تبعتها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.

أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أبريل 2003 الذي يتناول بيان تكوين و تنظيم و سير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به والمتمثلة في :

- إقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق إدماج أحسن للإقتصاد الوطني .
- تشجيع إلتحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجنب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما.<sup>38</sup>

### المبحث الثالث : آلية المناولة وعلاقتها بمشاريع المقاولاتية .

#### المطلب الأول : المناولة والمقاولاتية وتنمية المؤسسة .

##### 1- الدور الاستراتيجي للمناولة في تنمية المؤسسات :

تعتبر الجزائر من بين الدول التي إنتهجت سياسة دعم الشباب من خلال مساعدتهم في إنشاء مؤسسات خاصة بهم، كما أن الجزائر الآن تتوفر على أكثر من 300 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مجال المناولة ومن خلال هذا العدد المتواضع سنحاول إعطاء دراسة تحليلية بمقابلة بعض المبحوثين الذين إستفادوا من مناصب العمل من خلال المقاول الذي تعامل مع آلية المناولة وتحليل المعطيات التي تسمح لنا بالوصول إلى معرفة الآلية ومسارها ودورها في دفع وتشجيع المقاولاتية وفتح مناصب للإستثمار الأنجع في الموارد البشرية المختلفة و المتنوعة<sup>39</sup>.

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم أبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على :

- ✓ تنظيم النشاط .
- ✓ تحقيق التخصص.
- ✓ تقسيم العمل .

<sup>38</sup> طاهر سليم ، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية المؤتمر العربي لأول للمناولة الصناعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون دار ، 2006. ص 21 .

<sup>39</sup> - ين ظفر طلعت للندليل العربي في المناولة للصناعية ، الطبعة الأولى، بدون بلد ، بدون دار نشر، 2000. ص 20 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولانية .

✓ الحد من النفقات .

✓ زيادة الكفاءة .

✓ وتعظيم المكاسب .

✓ رفع القدرة التنافسية .

وقد أصبحت تمثل نسب مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الإتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان، هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على إنتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال ، تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة .

### 1-1 اتخاذ قرار المناولة :

إن المختصين يثبتون في الوقت الراهن مدى أهمية إستراتيجية المناولة وذلك بعد ملاحظة تزايد الإنتشار المستمر لهذه الإستراتيجية بكل أنواعها، سواء تعلق الأمر بقطاع إنتاجي أو خدماتي وهناك قطاعات أكثر تقبلا لتبني هذه الإستراتيجية من غيرها، فالتطورات التكنولوجية تدفع بالمؤسسات إلى المناولة بإتجاه المؤسسات الأكثر تخصصا منها، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتلقى طلبيات من عدة مؤسسات، الشيء الذي يجعلها الأثر كفاءة في ميدانها<sup>40</sup> . فقبل إتخاذ القرار على المؤسسة أن تقيس أولا فعاليتها وكذلك فعالية المناولين المحتملين لكي تتمكن من المقارنة، لذا يجب طرح جملة من الأسئلة وأهمها<sup>41</sup>:

- هل المؤسسة تحقق أهدافها إذا لجأت إلى المناولة ؟
- في حالة تنفيذ المناولة ، هل ستقدم المؤسسة المنتج/ الخدمة الأفضل؟
- هل يحترم المناول كل توجيهات المؤسسة التي تعطي الأوامر؟
- في حالة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هل ستصبح علاقة المؤسسة التي تعطي الأوامر بالمؤسسة المناولة علاقة تبعية ؟ أم هناك عدد كاف من المناولين مما يسمح لها بتفادي هذا الخطر؟
- ما هو تأثير إستراتيجية المناولة على المستخدمين؟

فالمؤسسة مطالبة كذلك بمراجعة الوضع المالي للمناول والنظر في طريقة تسييره وقدرته على الإبتكار، وكذلك كيفية تنسيق العلاقات والعمليات بينهما، وأفضل عمليات المناولة والمقصود الأكثرها نجاحا هي التي تتميز بالسهولة في التنفيذ أي إمكانية قياس الأداء ودرجة تعقد العمليات بها تكون الأدنى، فالمؤسسات بلجوتها

<sup>40</sup>المرجع السابق ، ص 20.

<sup>41</sup>-المرجع السابق ، ص 21 .

## الفصل الثاني : المناوولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

إلى المناوولة عليها أن تحقق ميزة تنافسية، سواء فيما يتعلق بالتكاليف أو بالنوعية أو بالتميز مع الإحتفاظ بالإستقلالية. إذا المنطلق في إتخاذ القرار إقتصادي بالدرجة الأولى، ولأنه قرار يحكم مصير المؤسسة فله عدة أبعاد أهمها بعدين : بعد عملي، وبعد استراتيجي.

1-1-أ البعد العملي : لأن قرار المناوولة يعبر عن إلتزام المؤسسة في المدى القصير، وهي عادة مناوولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج إتخاذ القرار إعتياداً على الميزانية، وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكفها أكثر مما قد تقاوله من الباطن.

1-1-ب البعد الإستراتيجي : فيتعلق بالأهداف طويلة الأجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المناوولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة أو من ناحية التخصص (مناوولة لكميات كبيرة أو مناوولة تتعلق بمنتوج خاص)، فالقرار هنا على درجة من الأهمية تجعل متخذه في درجات أعلى من المسؤولية(المديرية العامة)، لأن مديرية المؤسسة تحدد الأهداف وتحدد الوسائل التي تحقق هذه الأهداف، وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

1-1-ت دوافع إتخاذ قرار المناوولة :

مهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لإتخاذ القرار فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون إختيارها مناسباً.

1-1-ث دافع اقتصادي :<sup>42</sup>

- إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى إستراتيجية المناوولة في الحالات التالية:
- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الإستثمارات، وإذا كانت تلك الإستثمارات تمثل جزءاً قليلاً من المردودية مقارنة بأهميته، وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تريد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- من أجل تقادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملئ عدة شروط في إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاول من الباطن، أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.
- إذا لم تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاول من الباطن فإنها قد تتفق ودائماً في إطار عقد، على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوماً بدءاً من تاريخ التسليم.
- التخفيف من تكاليف التخزين.

<sup>42</sup>المرجع نفسه ، ص 21 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

- تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.
  - تعتبر المقاوله من الباطن عاملا مساعدا على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح أقل تعقيدا وأكثر مرونة.
  - ج-دافع تكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا الجانب لأن الإتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها(المتعاملين معها) يسمح ب:
    - إنفتاح أكثر على المحيط الخارجي.
    - إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية إرتباط مع واقع المحيط المتجدد بإستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.
  - هنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل ثقلة نوعية للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها(Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.
- 1-1-1-د دافع استراتيجي :

بتطبيق المناولة فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس ويدخل مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الإعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف،<sup>43</sup> وهنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للإستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح أفقا وفرصا جديدة للإستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حولا للإختيار فتعدد وتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة وتعقيدا، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت والتطوير، التسويق...الخ وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكاملة لبعضها البعض، فإن هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو بالأحرى انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة، وهنا يظهر البديل وهو مناولة للوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتقويضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب والنوعية. إن القرار هنا يعتبر إستراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذا هذا القرار يحدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل

<sup>43</sup> - للمرجع السابق ، ص 21.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

التراجع عنه، كما يكون هذا القرار إستراتيجيا إذا تعلق الأمر بمقاولة من الباطن هيكلية تندرج في إطار القدرة أو التخصص. بعد إتخاذ القرار وإختيار المؤسسة المناول، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.<sup>44</sup>

2 - أهمية إستراتيجية المناولة في تنمية المؤسسات :

تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

1-2 تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم) .

2-2 يساعد هذا النظام على تطوير وتوزيع المنتجات طبقا لإحتياجات السوق كما يساعد علي الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية .

2-3 تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة .

2-4 يساعد نظام المناولة على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانات التصنيعية خاصة في المعدات الإستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات .

2-5 الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها .

2-6 تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي<sup>45</sup> .

2-7 تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية و تقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن .

2-8 دعم النسيج المؤسساتي المحلي وتشجيع المؤسسات على التخصص في مجال التقنيات الحديثة ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الإنجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية .

2-9 تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في إستجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية .

<sup>44</sup> نور الدين بويقوب : المرجع سابق ، ص 23 .

<sup>45</sup> علالي قتيحة ، فاطمة الزهراء عراب، المرجع السابق ص 15 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

10-2 يشكل نشاط المناولة محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت في الدول المتقدمة التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها.

11-2 أتيت إستراتيجية المناولة مساهمتها في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية ، و كذا رفع مستوى الرفاهية الإجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرض التشغيل، و بالتالي تحقيق تنمية إقتصادية تسمح بالإندماج شيئا فشيئا في الإقتصاد العالمي .

12-2 تتجه الجزائر إلى توسيع رقعة المناولة من خلال برنامج عملي لتطوير وبناء الموارد البشرية ، ما يشكل تحولا لمساري التنمية والإندماج الإقتصادي<sup>46</sup> .

### المطلب الثاني : المناولة والمقاولة والإستثمار في الرأس المال البشري .

#### 1- الإستثمار في الموارد البشرية من خلال آلية المناول .

بعد أن تقوم المؤسسة بمناولته المشروع فحسب المدة و التكلفة وحجم المشروع فالأمر يصبح ضروريا لفتح مناصب عمل جديدة لإستثمار وتوظيف موارد بشرية (عمال) تتولى أعمال معينه لإنجاز المشروع في مدته و قبل أجله المحدد. وبالتالي فنرى بأن المناولة تساهم في استثمار الموارد البشرية ودفعها للعمل بتوليها مناصب تسمح بتوظيف طاقاتها وقدراتها التي تعود عليها كموارد بشرية بالنفع وعلى المؤسسة المصغرة أو المقاول وعلى المؤسسة الأم المناولة ككل. ومنه نقول بأن المناولة آلية لتشجيع الاستثمار في مختلف الموارد البشرية بتوظيفها وتكوينها وترقيتها وبناء معارفها وفق المنصب و نوعية المهنة الممتهن بها ، الأمر الذي يجعل العامل أو المورد يبني قدراته ويبرز طاقاته الفكرية والبدنية ، فيثبت ذاته وينمي شخصيته ويسعى لتحقيق رغباته وأهدافه الإجتماعية من خلال أرباح هذا المنصب أو العمل الذي يشغله<sup>47</sup>.

رغم تطور مفهوم المناولة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمناولة ، الأمر العلاقاتية التي تربط المؤسسة الأمرة و المؤسسات المناولة ( المنفذة للأعمال) . حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI فإن المناولة هي إتفاق يقوم خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج جزء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة وهذا يقود المناولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة بما يسمح لهم المناولون بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة ، حسب JEAN-CLAUDE THAYRE فإن المناولة هي أن لمؤسسة ما السلطة على المؤسسة المناولة قصد الإنتاج حسب

<sup>46</sup>- المرجع نفسه ، ص 15 .

<sup>47</sup>- المرجع نفسه ، ص 2 .

## الفصل الثاني : المناولة كآلية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

المعايير المحددة من طرفها<sup>48</sup> والتعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "التعاقد من الباطن" ، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله<sup>49</sup> . وإن مصطلح المناولة هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا ، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالإنجليزية Outsourcing أما بالفرنسية La sous-traitance<sup>50</sup> .

وتسمى المؤسسة التي تقوم بالتكليف أو طلب العمل بالمؤسسة "الأمرة بالأعمال" والمؤسسة التي تقوم بالأعمال ، المؤسسة "المنفذة أو المناولة" ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما: وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الأمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة. وجود عقد ينظم العلاقة والمصالح المشتركة بين المنشآت الأمرة بالإعمال والمؤسسات المنفذة<sup>51</sup> .

- من دوافع و أهداف المناولة :

تتعدد الدوافع المحفزة على الإهتمام بهذا النوع من المشروعات، وتتبع هذه الدوافع أساسا من الأنوار التي تحدثها في العديد من مجالات التنمية .

- مصدرا مهما للإستخدام و لتوفير فرص العمل :

تمثل الأعمال الصغيرة مصدرا بالغ الأهمية لتوفير فرص عمل ، ففي الدول الغربية ، حيث تهيمن الشركات العملاقة ، و بكل مؤشرات الحجم ، أكثر من 50 % ممن يعملون في أعمال صغيرة ، كما تعتبر مصدر مهم لخلق فرص العمل حيث أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا أن الأعمال الصغيرة تستحدث وظائف جديدة أكثر بكثير من الأعمال متوسطة الحجم و الكبيرة . زيادة التراكم الرأسمالي ، و تعبئة المدخرات القومية . المساهمة كصناعات فرعية و مغذية للمشروعات الكبيرة . تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي . هذا بالإضافة إلى دوافع أخرى منها : شخصية : الدافعية نحو إنشاء مشروع صغير . إجتماعية : كإستمرار مشروع الأسرة أو وراثة المشروع أو تحسين الوضع

48- المرجع نفسه ، ص 02.

49- علالي قتيحة : مداخلة بعنوان تنشيط المناولة الصناعية كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر ، ص 5 .

50- سنوسي كريمة: "المناولة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل نشاطات فيها" ، ص 4.

51- عمر شريف : " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في مجال استقطاب اليد العاملة دراسة حالة مقارنة بين الجزائر و فرنسا ، ص 07 .

## الفصل الثاني : المناوأة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

الإجتماعي .الفرص المتاحة : المناخ الإيجابي إتجاه تشجيع المشروعات الصغيرة والنمو المتزايد لقطاع الخدمات و إستمرار<sup>52</sup> .

### 2- الإستثمار في الرأس المالي الفكري من خلال المناوأة والمقاولاتية .

إن كان إصلاح إدارة الموارد البشرية هو خطوة متطورة لإصلاح إدارة الأفراد، فإنه يجب أن تخطو المنظمات خطوة أكثر تطوراً من خلال التحول إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد. وتعني الإحتمالات المستقبلية، إن الفرد لديه الإستعداد والإمكانيات لأن يكون، أو لأن يفعل .

لذلك تعتبر إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، بأنها عملية متكاملة ومستمرة لتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على إكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة على المستوى الجزئي، بتدخلات التنمية البشرية وعلى المستوى الكلي من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات، لخلق، والإبقاء على البيئة التي تسهل للأفراد إستخدام إمكانياتهم وطاقتهم المحتملة .

- ينطوي تعريف إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على السمات التالية :

- تركيز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على الإدارة الذاتية للأفراد، وهذا عكس تعريف إدارة الموارد البشرية الذي ينطوي على إستخدام وإستغلال الأفراد .

- لا تستخدم إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد العنصر البشري كمورد، بل أنها تدرك و تتعرف على إمكانياتهم المحتملة وتساعدهم على استخدامها وتنميتها .

-تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على كونها عملية متكاملة ومستمرة، أي أنها تتبع مدخلا موجه بالنمو المستمر<sup>53</sup> .

-تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد ، بدرجة أكبر على تحويل إمكانيات وإستعدادات الأفراد لصالح الأفراد والتي تؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق مصالح المنظمة .لأنه إذا إهتمت المنظمة بتنمية الإمكانيات المحتملة للأفراد، فإنها ستدعم بذلك إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتنمي الإحساس بالمشاركة التنظيمية، والذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

-تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، إذا ما أخذت إعتبارات البيئة الديناميكية الحالية في الحسبان، على التحديث، والتطوير المستمر للسياسات والهياكل والأنظمة، بطريقة تساعد الأفراد على تحقيق طاقتهم المحتملة، والمساهمة الفعالة في المنظمة.

<sup>52</sup> - المرجع نفسه ، ص 07 .

<sup>53</sup> - حسن راوية ، "مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، مصدر منشور في الموقع التالي : <https://hrdiscussion.com/hr2615.html>

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاتلواتية .

- ويشير مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد، إلى أن هناك مجالات وطاقات فكرية وإبداعية للأفراد، لم تستغل ويمكن إستغلالها وتنميتها، لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة<sup>54</sup>.

### المطلب الثالث : المناولة والمقاتولة وتنمية الإبداع لدى الرأس المال البشري .

1- تعريف الإبداع : بصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التعريف تتمثل فيما يلي:

\* الشخص المبدع.

\* المنتج الإبداعي .

\* العملية الإبداعية .

طبقا للأول يعتبر البشر مبدعين إذا أظهروا قدرات معينة، أو حققوا انجازات معينة، أي سمات الشخصية، و في بعض الحالات يوصف الشخص بأنه مبدع من خلال حقيقة مجال نشاطه، فمن المناهج الأكثر مرونة لوضع تعريف للشخص المبدع يكون بمعيار ما يمتلكه من سمات معينة . بالنسبة للثاني فالصفة المحورية له هي الحدائة، حيث ينبغي أن يختلف المنتج بشكل جوهري عن جميع المنتجات التي سبقته . أما الثالث وهو الأكثر شيوعا هو إعتبار الإبداع عملية عقلية، فطبقا لقاموس بنجوين السيكولوجي يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة<sup>55</sup>.

2-تعريف الإبتكار: هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديدا يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون الشركة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج أو الأولى في الوصول إلى السوق<sup>56</sup> .

3-الأركان الأساسية للإبداع و الإبتكار: حتى نتفهم ونستوعب مستويات الإبداع والإبتكار علينا التعرف

بداية على عناصر المزيج الإبداعي والإبتكاري والعلاقات الرابطة بينهما يتكون هذا المزيج من أربعة

أركان أساسية : المنتج ، الإبتكار الفردي والجماعي ، الإمكانيات ، العمليات .

فيمثل المنتج النتيجة النهائية لإحدى عمليات الإبداع و قد يكون في شكل منتج مادي ملموس، خدمة أو في

صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاية ، أو

<sup>54</sup>- المرجع نفسه .

<sup>55</sup>- حسني محمود حسن ، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير ، ترجمة ل تيجل لافيل أندرسون، المملكة العربية بدون طبعة ،السعودية ، دار المريخ ، 2004.ص 40.

<sup>56</sup>- نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار، بدون طبعة، الأردن ،دار وائل ، 2003. ص 22.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

تقديم طريقة أحسن في التسيير، وحتى يكون هذا المنتج إبداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة وواضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدث عملية الابتكار.

أما الإمكانيات فهي شرط ضروري وأكد لكي تتم عملية الإبداع، حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع والابتكار، فقد أثبتت الدراسات العملية أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لتقافة المؤسسة .

بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الأمر وقتا طويلا وجهدا كبيرا لتعلم هذه الأساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون الإجابة والإتقان في استخدامها

فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين الأول زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحس والبيدهة، وإطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للابتكار، أما الثاني فهو يتضمن بالإضافة إلى بناء الذات الإجتماعية و تعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار، وطالما هذا الأخير يعمل داخل مجموعة فمن المهم إجابة تسيير حركيات الجماعة حتى يتسنى التمكن من زيادة القدرة على الابتكار<sup>57</sup>.

### 4- أهمية الابتكار والإبداع في المؤسسات :

على الرغم من أن الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي أن المؤسسات الكبيرة تبذل أكثر من الصغيرة لإمكانيات الإستثمار في البحث والتطوير وتحمل مخاطر الإبداع<sup>58</sup>. فإنه يطرح التساؤل التالي ما الذي يجعل بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار والإبداع من مؤسسات أخرى؟ .

لقد قام باحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار و الإبداع، و قد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار و الإبداع، و قد يكون من غير الممكن مناقشة جميع هذه العوامل، خاصة و أن بعض هذه العوامل تعتبر هامشية من المنظور السيكولوجي، لهذا سنركز على العوامل الرئيسية التالية :

<sup>57</sup> - أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، "الابتكار و الإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 18/17 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، ص 860 .

<sup>58</sup> - Dictionnaire d'économie , Larouse- 2000 .p25.

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

4-أ البشر: و في هذا الصدد ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المؤسسة بدءاً بالقادة و كبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، و الرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار بونادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.

4-ب الهيكل التنظيمي : تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، و حالياً لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار و التغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة و فرق العمل المؤقتة، و الإتصالات عبر الحدود، و إضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الإهتمامات المتعلقة بالشبكات و الوحدات المستقلة و الجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال إستخدام الأنترنت و التكنولوجيات المصاحبة لها .

4-ت البيئة : لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالإتصال مع البيئة الخاصة بها و الإقتراضات و التوقعات بخصوص هذه البيئة<sup>59</sup> .

5- الابتكار، الإبداع و الإستراتيجية : لا شك في أن تطور التكنولوجيا من جهة و في ظروف السوق من جهة أخرى من خلال العقدين الماضيين ، سيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار و الإبداع بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة و الإعتمادية<sup>60</sup>، و الواقع أن المؤسسات أصبحت تترك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار و الإبداع هما المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

6- دور الابتكار و الإبداع في تطوير المناولة الصناعية في الجزائر: لا شك أن الإبداع و الابتكار لهما دور فعال بإعتبار العنصران اللذان يصنعان الفارق بين أداء المؤسسات الإقتصادية، لذا كان لزاما عليها إعتقاد سياسات و إجراءات في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الإبداع و الابتكار .

1-6 إستراتيجية تطوير المناولة الصناعية في الجزائر: إن المناولة في وقتنا الحالي أصبحت النموذج الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها، و تحسين المردودية و الإنتاجية و بالتالي إنشاء مزيد للقيمة المضافة، و مناصب الشغل و كل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي، لهذا فان وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد وضعت إطار قانونيا يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة و التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي و إنشاء صناعة جوارية .

<sup>59</sup> - محمود حسن حسني، مرجع سابق، ص 198 .

<sup>60</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

### 6-1-1 التدابير القانونية المتخذة لتطوير المناولة :

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 اهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك والذي لم يسمح ببروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة، أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المناولة، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها. لكن مع بداية سنة 1988 شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور القانون رقم 25/88 المؤرخ في 19/07/1988 والمتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة. وفي سنة 1991 جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 09/11/1991 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301/03 الصادر في 11/09/2003 والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى .وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 01/18 المؤرخ في 12/12/2001 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعات مجاورة.<sup>61</sup>

6-1-2 المجلس الوطني للمناولة : حسب المادة 21 من القانون التوجيهي رقم 01/18 فإنه يؤسس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة، وتتمثل مهامه في<sup>62</sup>:

- إقتراح كل تدبير من شأنه تحقيق إنعاش أحسن للإقتصاد الوطني .
- تشجيع إلتحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجنب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان المناولة.

<sup>61</sup>- العليوب عزير، *مور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية*، ص 03.

<sup>62</sup>- المرجع السابق ، ص 03 .

## الفصل الثاني : المناوولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

### 6-1-3 أجهزة البورصات المناوولة والشراكة .

إن الهدف الأساسي لبورصات المناوولة هو ضمان توافق الطلب والعرض، وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة لإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها.

بالنسبة لشبكة بورصات المناوولة تم إنجازها في إطار مشروعين<sup>63</sup> :

-المشروع pnvd / alg/1990 الموقع في سبتمبر والمخصص لإنشاء بورصة المناوولة والشراكة الجزائرية

-المشروع pnvd / alg/95/004 الموقع في 09/10/1996 و المخصص لإنشاء بورصة المناوولة والشراكة للشرق و أخرى للغرب.

أما بورصة المناوولة والشراكة للجنوب فتم إنشائها بمبادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم أدمجت في المشروع pnvd alg/95/004 / وتتمثل مهام هذه البورصات في<sup>64</sup> :

-إنشاء بنوك معطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرض المناوولة .

-ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية والسعر تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض لتقارب أصحاب الأوامر والمناولين.

-تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية .

### 7- الخيارات الإستراتيجية للمناوولة الصناعية في الجزائر من منظور الإبداع:

إن النظرة الإستراتيجية بصفة عامة ترمي إلى رسم إجراءات وسياسة حالية من أجل ضمان الفعالية في المستقبل، بالنسبة للمؤسسات الجزائرية والمناوولة الصناعية بصفة خاصة فإن الرهانات والتحديات الواجب رفعها الآن وفي هذا الوسط الإقتصادي الجديد هو ضمان تعزيز القدرة التنافسية من أجل ضمان مكانتها في السوق.

### 7-1 البحث و التطوير :

<sup>63</sup> - طاهر سليم ، إستراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناوولة الصناعية المؤتمر العربي لأول للمناوولة الصناعية، بدون طبعة، الجزائر، بدون دار ، 2006.ص05.

<sup>64</sup> - ميلام الطاهر، مرجع سابق، ص 06 .

## الفصل الثاني : المناولة كألية لتنمية المشاريع المقاولاتية .

إن عمليات البحث والتطوير هي السبيل الأنجع الذي من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري، فالبحث والتطوير لا بد أن يتم بصورة مخطط لها و منظمة وفق مناهج متعارف عليها، كما أنه يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تقضي في الأخير إلى إختراعات وتجديدات وإبتكارات، و عادة ما يتم تقسيم البحث والتطوير إلى بحوث أساسية وبحوث تطبيقية ودراسات تجريبية، فلا شك إن في جهود البحث والتطوير لا يمكن الإستغناء عنها من طرف المؤسسات في عالمنا هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي أصبح يشكل فيها عامل التكنولوجيا العامل رأس المال الأساسي، فكما توفرت المؤسسة على تكنولوجيا عصرية بفضل البحث والتطوير كلما مكنها هذا من التحكم في تكاليفها وبالتالي دخول الأسواق بأسعار تنافسية<sup>65</sup>.

### 2-7 تنمية القدرة على الإبتكار و الإبداع :

تعتبر المشروعات الصغيرة من مصادر الإبداع والإبتكار لدرجة أنها تتفوق على المشروعات الكبيرة من حيث الإبتكارات المحققة منها، كما أنها تطرح هذه الإبتكارات على نطاق تجاري في الأسواق خلال فترة تصل إلى 2 سنة مقابل 3 سنوات للمشروعات الكبيرة، ويرجع ذلك إلى أن خصائص رائد الأعمال الناجح قدرته على الإبتكار وهذا بالطبع في الدول المتقدمة التي تلاحق العالم بكل ما هو جديد كل يوم لدرجة أن القدرة على الإبتكار أحد مزايا التنافسية بين الدول<sup>66</sup>.

### خلاصة الفصل .

تلعب المناولة دورا هاما في المجتمعات الجزائرية، الأمر الذي يجعلها ذات أهداف عدة ومهمة وملهمة تساعد في بناء الآلية والمؤسسة الأصلية وبالتالي تساهم في تشجيع كل مشاريع المقاولاتية المتعامل معها، الأمر الذي يساعد على التخفيف من ظاهرة موت مشاريع مقاولاتية عديدة أو فشلها تقريبا في مختلف المجالات لأنها آلية مهمة تساعد وتعمل دائما في الحد من ظاهرة البطالة أو التخفيف من نسبتها نوعا ما بكل الطرق والوسائل المساهمة في ذلك، هي طريقة تدفع بالمشروع نحو التقدم والتطور وتدفع بالمورد العامل في هاته المشاريع على العمل والتوظيف في منصب يناسبه يجعله يتأقلم في وسط بيئته المهنية والاجتماعية ككل، من خلال هذا الإستثمار في الرأس المال الفكري البشري، نرى إبداعا وإبتكارا ملهما في النتائج والإرباح المتوصل إليها في هذا المشروع الممول من طرف المؤسسة الأم عن طريق آلية المناولة.

<sup>65</sup> - لحماي محمد، دريوش عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة قدمت للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات للصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، للثلاث 18/17 أبريل 2006. ص 737 .

<sup>66</sup> - هالة محمد ليبي عتبة، مرجع سابق، ص 205 .

### تمهيد

في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية وأصبح ينظر للمورد البشري بأنه المورد الفعال وذلك من قدرات وإبداعات و أصبحت الأصول المادية من العوامل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة وللمورد البشري دور هام ورئيسي في التنمية كما أن الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى، لذا يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام وتعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، وعن الإستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات، على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة. وفي إطار هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى المقاول و تنمية الرأس المال البشري والإستثمار فيه و دفعه نحو الإندماج مهنيا وإجتماعيا .

### المبحث الأول : المقاول و تنمية الرأس المال البشري .

#### المطلب الأول : ماهية التنمية .

##### 1- مفهوم التنمية :

إن التنمية عملية شاملة وديناميكية تحدث تغيرات بنائية وظيفية في البناء الإجتماعي ينتج عن علاقة جديدة وإستحداث بشكل يسمح تحقيق أكبر قدر ممكن من إشباع المطالب والحاجات كاملة عن التنمية فهي عملية إرادية ومواجهة إنها تحقق من خلال إستغلال الموارد والإمكانات المادية والبشرية لتحقيق أقصى إستغلال ممكن بأقل تكلفه في أقصر وقت ممكن، وتعدد مصطلح التنمية قديما من الناحية اللغوية ولكنها جديدة من الناحية الفلسفية حيث ظهر مفهومها بعد الحرب العالمية الأولى والثانية على بعد إقتصادي يرتكز على الثورة و الدخل والإنتاج في المجتمع يصاحبه تطور المعرفة والثقافة والإرتقاء في السلوكيات وتحسين نوعية الحياة والبعد الإجتماعي ومن ثم تعريف التنمية على أنها عملية شاملة لكل مقومات الحياة الإجتماعية معتمدا على الأسلوب العلمي لكل واقع بالمجتمع عن طريق إتجاه استراتيجي محدد.<sup>1</sup> وترتبط التنمية في إحداث تغيير المخطط الكامل الذي يمكن التحكم فيه وتوجيهه والتنمية فعل يستوجب في التوجيه من قبل الدولة التي تملك القدره على تنمية المجتمع المدني بالموارد المادية والمالية وتعمل على إحداث تغيرات

1- خواجه احمد ياسر، علم الاجتماع التنمية مفاهيم وقضايا، الطبعة الاولى، بدون بلد، دار المكتبة والاسراء، 2009، ص29.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

المؤسسية والتنظيمية والتنمية اللازمة لذلك.<sup>2</sup> يحيي يعد مفهوم التنمية شيء أساسي عند التصدي لمناقشة التنمية ،وعليه فإذا كانت التنمية تعني إعادة بناء هياكل الإنتاج بشكل علمي مخطط يسمح بإستيعاب مختلف القوى البشرية القادرة على العمل داخل عملية الإنتاج بشكل منظم،<sup>3</sup> مما يدفع بالمجتمع إلى الإنتقال من حالة التخلف إلى حالة أفضل وأكثر.<sup>4</sup> وكذلك التنمية عملية تسعى لأن تكون موجهة للداخل وتعتمد على القوى الذاتية ومن خلال هذا نرى بأن التنمية عملية إيجابية هادفة بالنسبة للفرد والمجتمع ككل لأنها تغيير واع وشامل.<sup>5</sup>

### 2- أنواع التنمية :

1-2 التنمية الذاتية : يقوم بها المجتمع من خلال السكان أنفسهم وذلك لحل بعض المشكلات التي يعانون منها .

2-2 تنمية المؤثر الخارجي: هناك مؤثر خارجي يدفع المجتمع إلى القيام ببرامج التنمية وقد يكون هذا الخارجي نتيجة التدخل من بعض المهن مثل الإعلام ورجال السياسة ورجال العلوم الإجتماعية من المجتمعات المتقدمة ويتميز هذا النوع بجمع بين الوجود الذاتي والإمكانيات الخارجية التي يستفيد المجتمع المحلي من توفير الخدمات المتنوعة.<sup>6</sup>

### 3- مستويات التنمية :

يرى الدكتور محمد الجوهري أن هناك ثلاثة مستويات للتنمية وهي :

- المستوى التكنولوجي ويعمل على تغيير أساليب الإنتاج والنقل والإتصال .
- المستوى الإقتصادي الإنتاج والتوزيع العادل.
- المستوى الإجتماعي ويشمل مجالات العلاقات والوعي والمسؤولية والتوزيع العادل بين التعليم والدخل.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> طلعت مصطفى سروجي ، التنمية الاجتماعية ، ص09.

<sup>3</sup> - سعد حسين ، المستقبل المتطلبات والاستراتيجيه والنتائج دراسته مقارنه ، الطبعة الثانيه ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة المغاربيه ، 1990 .ص22.

<sup>4</sup> عبد الفتاح محمد،الجمعيات الأهلية النسائية،الإسكندرية ،دار الفتح للتجليد الفني،2008 .ص198.

<sup>5</sup> العزاوي نجم ، التدريب الاداري ، الطبعة العربية ، عمان ، درا اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ،2006.ص121.

<sup>6</sup> حميميم عاند ، الإستثمار في رأس المال البشري فائض القيمة الاقتصادية اثاره ، طبعة الاولى، مصر الجديدة ،الاتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون للنشر والتوزيع، 2004 .،ص39.

<sup>7</sup> المرجع نفسه ص 40.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

المطلب الثاني : التنمية والإستثمار .

### 1- إدارة التنمية :

هي عملية تنمية والأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري ومواجهة مشكلاته لنمو المؤسسة والمجتمع ،فإدارة التنمية للعنصر البشري من الإدارة في المستوى التنفيذي أو مستوى القاعدة ومن هذا المنطلق يكون النجاح في إدارة التنمية ومرتبطة بالجوانب الإجتماعية لعمال الهندسة الإجتماعية فتعمل على تحقيق النمو والتقدم في العنصر البشري الذي سيقود النمو الإقتصادي في ما بعد<sup>8</sup>. و العملية التنموية (إدارة التنمية) عملية وضع السياسات والبرامج لأهداف التنمية و فلسفه إستراتيجية على وضع الإطار الفكري للتنمية وأهدافها من إختيار البدائل والتخطيط والتنظيم و إعادة تقويم العملية التنموية ببرامج التخطيط والتنفيذ للتنمية الإدارية والبرامج التي تحقق التنمية الشاملة الادارية الفعالة.<sup>9</sup>

### 2- المناخ التنظيمي :

مصطلح المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي ،حيث إن المناخ في مفهوم الطبيعة من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات مختلفة و المناخ في هذا المعنى للتأثير على الحياة الطبيعية نباتية أم حيوانية وإستخدامه في مجال علم الإدارة ينصرف إلى مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة التي تتحدد نتيجة للسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة يكون لها تأثير أو إنعكاس في دوافعهم وسلوكهم تتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفه الإدارة العليا وممارستها إلى جانب من نظم العمل وسياسات المنظمة و تتخذ أساسا لتفسير القرارات وتوجيه الأداء وتحديد معدلاته وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة الخصائص ،القيم والفلسفه وظروف والمعطيات والمحددات والأجواء العامة للعمل في بيئة المنظمة الداخلية وتتمتع بدرجة من الإستقرار أو الثبات النسبي وأهم هذه الأبعاد الهيكل التنظيمي وما يمتاز به من مركزية أو لا مركزية ودرجة المرونة في إجراءات العمل ونوعية الإجراء و نمط القيادة والحرية التي يتمتع بها الفرد في التصرف وإتخاذ القرارات وكذلك نضم المكافآت ودرجة الدفع التي يشعر بها الأفراد في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومدى سيادة روح الفريق في العمل و طريقة إدارة الصراعات التنظيمية ودرجة الشعور بوجود معايير موضوعية تقويم الأداء والمحاسبة على النتائج إضافة إلى درجة الشعور بالإنتماء للمنظمة ودرجة إحساس الفرد بأهميته بصفته عضوا فيها.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> رشاد احمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية اطار مهنة الخدمة الاجتماعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، دار الوفاء، 2007. ص35.  
<sup>9</sup> الشويكي سمير ، المعجم الاداري بعد سقوط دار المشرق الثقافي، الطبعة الاولى، الاردن عمان ، 2010. ص30.  
<sup>10</sup> الخالدي ابراهيم بدر شهاب معجم الاداره، الطبعة الاولى، الاردن عمان ،دار اسلمه للنشر والتوزيع، 2011. ص430.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

### 3- ماهية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المؤسسة، فهي تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح، ما هو صحيح أو خطأ، وما هي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك ، ويمكن أن تكون في الواقع ثقافة أي تنظيم واضحة ومتماسكة ، غامضة ومشوشة وغير مقيدة، وإما موجهة نحو أغراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقودونها، أو تعمل كروح معارضة تشجع على الصدام بين توقعات وأهداف الأعضاء في المستوى العالي وبين بنية المشاركين تظهر من خلال رسالتها و هيكلتها وأنظمتها وفي طريقة توفير الموارد و كذلك في أساليب التسيير وأشكال الإتصال فيها . ويمكن تصنيف التصرفات الثقافية للفرد إلى ثلاث مجموعات :

3-أ مجموعة الأفراد المندمجين : يقومون بما هو مطلوب منهم ويقبلون قواعد اللعبة كما هي .

3-ب مجموعة الأفراد غير المندمجين : يناقشون بإستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المنظمة.

3-ت مجموعة الأفراد المتعاونين : يريدون تحقيق النجاح بإستمرار، وهم يمثلون الطبقة الرائدة .

فهي تعني وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنظمة، و التي يقوم القائد بنشرها عند خمسة عناصر أساسية " Maurice Thevenet " تحديد طريقة القيام بالعمل المطلوب وقد إقترح من خلالها طرق تحليل مفصلة هي:

3-أ الأدوات الأساسية : المؤسسون (المعطيات الشخصية ، التحدي رهانات، القرارات، المبادئ الأساسية)

3-ب تاريخ المؤسسة : الأشخاص ، الهياكل ( القانونية ، الداخلية ) ، التواريخ الكبرى ، المحيط.

3-ت الحرفة / المهنة : مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط . والمهنة المكتسبة ( من طرف الخارج ) و المهنة الظاهرة ( انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية ) ، مهنة مرتبطة بالنشاط ( أساسية ) بالنسبة لكفاءات من أجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة ، بطرق عمل مختلفة أو متميزة<sup>11</sup>.

### 4-أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة:

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدل من البحث في الجوانب المادية و

<sup>11</sup> معاوي سامية، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة ،رسالة ماجستير،جامعة عنابة،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم الاجتماع، 2009.ص40.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الهيكلية و لكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين و أهميته على العملية التنظيمية و كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط ، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وإمتداد لها، بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أن تضر المنظمة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق إستراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة وعدم تعرض للمعوقات الشديدة .ولذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العامل<sup>12</sup>.

### 5- العلاقات بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج والإنتاجية :

هناك سمة أساسية مشتركة بين الجميع من القوة الإنتاجية تتطلب من علاقات الإنسان بمعنى يكشفان عن الطريق الذي تنتجه له الشعوب ووسائل المعيشة في مرحلة معينة من التاريخ ،كانت القوة الإنتاجية العنصر الحاسم في الأسلوب فإن ذلك راجع إلى أنها أكثر العناصر ترمي لهاته الحركة ويرجع ذلك إلى الناس في عملية الإنتاج فيكتسبون معرفة وخبرة ويساعدهم ذلك في تحسين أدوات الإنتاج وتطورها ويختلف الأمر بالنسبة للعلاقات الإجتماعية في أشكال الملكية، لا تتغير في تركيب القوه الإنتاجية الذاتية ولكن ينبغي ملاحظة أن علاقة الإنتاج تكون في مرحلة من مراحل معينه في تطور القوه الإنتاجية ومثال ذلك ما حدث في المراحل الأولى للنظام الرأسمالي حيث تمكنت من تطوير القوة الإنتاجية بدرجة لم يسبق لها من قبل لكن عندما نثور القوة الإنتاجية لدرجة معينة تصل لحالة التشنج بينها وبين علاقات الإنتاج لأن علاقات الإنتاج في تطور القوة الإنتاجية وينتهي بالعلاقات الجديدة تتوافق مع القوة الإنتاجية التي لم تتطور<sup>13</sup> ،على سبيل المثال فإن وسائل الإنتاج والتبادل التي قامت البرجوازية على أساس المجتمع الإقطاعي مرحلة معينة من تطور المجتمع الإقطاعي بتبادلها لم يعد التنظيمي تنظيم ولم يعد النظام الإقطاعي للملكية الإنتاجية التي تطورت بالفعل بالتحول إلى قلق منتظري مكانها الحر والنظام الإجتماعي والسياسي يتوافق معها،كذلك السيطرة الإقتصادية والسياسية للطبقة.

### 6- العلاقة بين التنمية الإقتصادية والإجتماعية :

العلاقة بين التنمية الإقتصادية والإجتماعية تكمن في أن الناس يسرون بالتنمية الإقتصادية من جانب الوظيفة الإقتصادية التي تؤديها التنمية الإقتصادية، حيث أنها تستخدم في المدى البعيد للإنسان ورفع مستوى معيشته،والتنمية الإجتماعية إلى جانب وظيفتها الأساسية وظيفه إقتصادية إنها تستحق كل الطاقات والإمكانات البشرية الموجودة في المجتمع ولا شك لأن تحدث أي تنمية لابد أن يصاحب ذلك تغيرات جوهرية في الهيكل

<sup>12</sup>المرجع نفسه،ص44.

<sup>13</sup>القصور أحمد ، البرجوازية منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفيه والبنوييه ، الطبعة الثانية، بدون بلد، بدون دار ، بدون سنة .ص71.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الإجتماعي والثقافي والصفات وإكتشاف المهارات في العمل والدراسة وفي إستعمالات العديد من أهم عوامل التنمية ،حيث أن التنمية الإجتماعية من أنها أصبحت ضرورية ولازمة للتنمية الإقتصادية وضمان نجاح وإستمرارها في عملية التنمية على المهارات الإنسانية أكثر من إعتادها على الإنسان في الإنتاج المرتفع الذي يكون كثيرا من التعليم هو الذي يستطيع أن يساهم في بناء المجتمع وتنميته<sup>14</sup>، وإن المؤسسات التي تتعامل مع الناس هي مثل المؤسسات الأخرى تكون منتظمة (محتواة) في النظام الإجتماعي ما يساعد على تشكيل أهداف المؤسسة ويزود كل من الزبائن ووكلاء التنشئة ويقدم المصادر الأساسية التي تدعم المؤسسة إلى ذلك أن نجاح أو فشل المؤسسات التي يعتمد عليها بصورة قوية على مصير زبائنها بعد أن يرجعوا إلى المجتمع الكبير إن العلاقات بين مثل هذه المؤسسات والعالم الخارجي ليست ضرورية وغير ممكنة، لأن العديد من المظاهر توجد في ذلك أنواع أخرى من المؤسسات الرسمية إلا أنه يبدو مناسباً لمناقشة عدد من المظاهر التي تؤثر بصورة خاصة على عمليات المؤسسات التي تتعامل مع الناس.<sup>15</sup>

### المطلب الثالث : تنمية الرأس المال البشري .

#### 1- تخطيط الموارد البشرية في المجال الخدمات .

تقوم كثير من المنظمات التجارية ومعظم الأجهزة الحكومية خدمات ولا تنتج سلعا يمكن قياسها بالأجهزة الحكومية تقوم بخدمة التعليم والصحة والتأمينات الإجتماعية وبالتالي لا يكون هناك وحدات مخطط إنتاجها أو معايير زمنية يمكن الإعتماد عليها في تحديد عدد العاملين ولكن يمكن تحديد عدد المنتفعين بالخدمة ثم الإستفادة بمعايير معدلات نتيجة الخبرة السابقة في تحديد عدد العاملين من كل تخصص اللازمة لأداء هذه الخدمة أو لكل منتفع وتحديد عدد العاملين من كل تخصص .<sup>16</sup>

#### 2- الإختيار والإستقطاب :

إن الإختيار يعد عملية تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية المؤهلة التي تملك قدرات ومهارات معينة وتشجيعهم على التقدم للعمل بالمؤسسة بإعداد مناسبة وفي وقت مناسب للإنتقاء الأفضل منهم تلبية لإحتياجات

<sup>14</sup> الجمل هشام مصطفى ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الاسلامي والنظام المالي اقتصادي، الطبعة الاولى، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006 ، ص 47.

<sup>15</sup> الزغل علي، التنشئة الاجتماعية بعد الطفولة، الطبعة الاولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1982 . ص 133.

<sup>16</sup> الكفافي محمد جمال ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الطبعة الاولى، القاهرة ، الدار الثقافية للنشر، 2007 ميلادي 1428 هجري، ص 132.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الوظيفة وذلك قصد وضع الفرد المناسب في المكان المناسب . والإختيار هو العمل الذي يتم بموجبه إنتقاء أفضل وأنسب للمتقدمين للتوظيف بالمنظمة وشغل الوظائف الخالية فيها وذلك على أساس موضوعي وعادل وفي شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم. وبالتالي إن الإختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين والتأكد من مدى ملائمة مؤهلاتهم ومعارفهم وقدراتهم للوظيفة الشاغرة ومدى إمكانية نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم .<sup>17</sup>

أما الإستقطاب فهو العملية التي تستخدمها المؤسسات لجذب القوى العاملة ولهذا نجد بأنه عمل يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة وذلك من أجل التقدم والعمل لديها عن رغبة وإقتناع .<sup>18</sup>

- 7- الحصول على عدد كبير من الأفراد مما يوفر خيار واسع لاختيار الأفراد الكفاء .
- 8- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة .
- 9- نجاح عملية الاستقطاب تعني نجاح الاختيار .
- 10- من خلاله يمكن معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالأهداف فهي تتمثل فيما يلي :
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- له دور فعال في تنمية الموارد البشرية لأنه أسلوب ناجح لجذب هذا المورد المؤهل بالصورة التي توصل المؤسسة لبلوغ أهدافها .

من خطوات عملية الإختيار نرى بأنها عملية تستهدف التأكد من مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة بحيث ينبغي أن تكون المهارات والقبليات المرشحة تمتلك الحدود الدنيا للإنسجام مع المسار الوظيفي المراد إختيار المرشح لإشغاله، ويمكن للمؤسسة أن تحقق قدرا معيناً من المزايا التي يتسع بها الإختيار السليم ومن خطواته :

- أ- المقابلة الأولية : وهي الوسيلة التي بواسطتها يتم الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي يدلي بها الفرد المختار للمسؤول عن المقابلة .<sup>19</sup>

<sup>17</sup> عقيلي عمر وصفي، إدارة الافراد ، بدون بلد :مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، بدون طبعة ، بدون سنة .ص143.

<sup>18</sup> المرجع نفسه : ص 117.

<sup>19</sup> نظير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، بدون طبعة ، بدون بلد ، إدارة الموارد البشرية ، بدون سنة ، ص 109 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

ب- إستمارة طلب التعيين : عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح وتقوم المنظمة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح إليها .

ت- تحديد أهمية الفقرات في إستمارة المعلومات : حيث تقوم أغلب المنظمات بتحديد أهمية الفقرات الواردة في إستمارة المعلومات من خلال إعطائها أوزانا نوعية وفي ضوء تلك الأوزان يتم الحكم على المتقدم وفقا لإجمالي الدرجات التي حصل عليها كل متقدم<sup>20</sup>.

تتضمن عملية الإختيار المهني الكفاء الخطوات التالية :

- وضع معايير محدودة للكفاءة في العمل المطلوب والإختيار له .

- نقوم بعملية تحليل لهذا العمل للوقوف على القدرات والمهارات المطلوبة للنجاح .

- تحديد الإختبارات أو الوسائل الأخرى التي تصلح لجمع المعلومات على المتقدمين للوظائف .

- تحليل كل جزئية من المعلومات للتأكد ما إذا كانت قادرة على التمييز بين العامل الأكثر كفاءة والأقل كفاءة من عدمه أو العامل الناجح وغير الناجح .

- تركيب هذه الإجراءات من المعلومات بتلك المعلومات التنبئية للتعرف على قدرة كل جزئية في تحديد العام.

- جمع المعلومات المطلوبة حول العمال المتقدمين وضع كل واحد منهم في العمل المناسب .

- دراسة تتبعه لمعرفة إلى أي مدى نجح نظامك في إختيار العمال الأكفاء .

إن من مهام الإدارة الحديثة اليوم الإعتماد على إختيار الأفراد وتقديرهم ، لأنها تتضمن العمليات الهامة في المجال المهني لأنها تتضمن قيام جهود الإدارة باختيار العامل أو الموظف من بين أصلح العناصر المتقدمة أو الموجودة أمامها لشغل هذه الوظيفة ، وبالطبع يصبح هذا الإختيار جيدا ونافعا إذا إتفقت المهنة ومتطلباتها مع قدرات شاغلها وذكائه العام وإستعداده وميوله وإتجاهاته وسمات شخصيته وظروفه الإجتماعية مع ما لديه من خبرات ومعارف ومهارات، ووفقا للمفهوم العلمي ينبغي أن تكون هذه العملية موضوعية قائمة على أساس تطبيقي للإختبارات والإستبيان والمقابلات وعلى الحقائق وأن ننأى بها عن الوساطة والمحسوبية والمجاملات وتعيين الأقارب بحيث تحقق الإدارة المبدأ الشهير القائل<sup>21</sup>: "وضع الرجل المناسب في المكان

<sup>20</sup>- المرجع نفسه ، ص 109.

<sup>21</sup>اليعسوبي عبد الرحمن ، علم النفس الإداري ، بدون طبعة، الاسكندرية مصر، دار الراتب الجامعية ، بدون سنة .ص113.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

المناسب " إذا ما تحقق الإدارة هذا المبدأ نتوقع زيادة الإنتاج كما وتحسين جودته كفيما ، كما نتوقع إن يحب العامل مهنته ويميل إليها وأن يسير فيها بإتجاه الترقى إلى مدارجها المختلفة ، وبذلك ننقل السلبيات المترتبة على وضع الإنسان في غير ما هو مؤهل له من ذلك هجرة العمال لأعمالهم وزيادة معدلات التمرد والغيابات والتورط في إرتكاب حوادث العمل وإصابته وزيادة تكلفة السلع والخدمات وسوء العلاقة بين العمال والإدارة، وبين العمال والإدارة، وبين العمال فيما بينهم ،وانخفاض الروح المعنوية للعمال، ويلزم للإدارة أن تقوم بتقديم أو تقدير أعمال العمال أو مستوى أدائهم ،وهناك العديد من الدراسات التي إستهدفت التعرف على السمات والصفات والخصائص والقدرات والإستعدادات والميول والإتجاهات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح في أداء عمل معين وتضمنت مثل هذه الدراسات قياس هذه المتغيرات في الإنسان، ولا يكفي أن تحسن إختيار العامل أو الموظف ونضعه في المهنة الملائمة بل لابد من قياس وتقدير مدى أدائه في العمل<sup>22</sup>.

### 3- التوظيف :

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة تنمية المورد البشري وهي تهدف لتوفير أفضل العناصر من ذوي المؤهلات والكفاءات وتكمن أهميته في منع توظيف الشخص الخطأ الذي يكلف المؤسسة الكثير من الخسائر وعليه فعملية التوظيف تستلزم دراسة مسبقة ودقيقة لاختيار المورد البشري التي تتطابق مؤهلاته ومواصفات الوظيفة إضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار الجانب الأخلاقي .

لغة:"من الفعل وظف يوظف توظيفا ، أي تولى عملا في إحدى المؤسسات أو في شركة خاصة حصل على وظيفة فيها"<sup>23</sup>.

يعرفه محمد رفيق الطيب على انه تعبئة البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص لضمان تامين القيام بالأعمال وشغل المناصب ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وترقيتهم "<sup>24</sup>.

من خلال هذا التعريف فإن التوظيف هو تجميع الأفراد داخل المؤسسة للقيام بواجبات مؤكدة لهم متبعين في ذلك كيفية إختيارهم في البداية تم العمل على تدريبهم وتكوينهم وصولا لمرحلة المكافأة والترقية .

<sup>22</sup> - المرجع نفسه ، ص 113 .

<sup>23</sup> البستاني فؤاد افراح ، سنجد الطلاب ، الطبعة 18، بيروت، دار المشرق ، 1976، ص946.

<sup>24</sup> الطيب محمد رفيق، التسيير والتنظيم والمنشأة ، الطبعة الاولى ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، بدون سنة.ص20.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

إن التقدم والتطور التكنولوجي الذي تشهده البيئة الداخلية للمؤسسات وبيئتها الخارجية ، نجد أن التوظيف هو الطريقة السليمة التي يمكن من خلالها الحصول على موارد بشرية مسؤولة قادرة على التنظيم و التسيير والإنتاج ولهذا تكمن أهمية هذه العملية في :

- تمكين المؤسسة من الحصول على كفاءات مرضية .
  - الإستقرار في الوظائف نتيجة الوصول إلى مستوى الرضا الأمتل للموارد البشرية.
  - التقليل قدر الإمكان من التكاليف وتحقيق الإنتاجية من الناحية الكمية والنوعية .
  - الحصول على صورة جيدة في سوق العمل وتوفير وسط إجتماعي مناسب للقيام بالعمل .
  - يعتبر التوظيف بمثابة تطعيم للعنصر البشري حيث يكشف عن أسباب رفض العنصر للمنصب .<sup>25</sup>
- هنا نخلص القول أن التوظيف كعملية يعتبر أهم عمليات أو أساسيات السير للمورد البشري يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها .
- ويعتبر التوظيف النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لبلوغ أهدافها فهو يهدف إلى تحقيق التوافق بين المورد البشري والمنصب وتتجلى أهدافه الرئيسية فيما يلي .
  - تحضير الوسائل والتقنيات التي يسمح بتوظيف المرشحين الأكفاء .
  - مطابقة الأفراد المقبولين لشغل المناصب بأحسن تكلفة ممكنة .
  - جذب المرشحين فانطلاقاً منهم يتم اختيار مستخدمين جدد وهذا يتبع بالضرورة أن كل واحد سيكون في المنصب الذي يناسبه.

- مساعدة مؤسسة البرامج الخاصة لمختلف مصالح المؤسسة ووضع طريقة في تحديد عدد المرشحين وكفاءاتهم انطلاقاً من الأدوات المستعملة .<sup>26</sup>

فالتوظيف يعتبر وسيلة هامة في تنمية الموارد البشرية لأنه ينظم اليد العاملة داخل المؤسسة، كما أن الاختيار الصائب للأفراد يحقق النجاح والاستقرار وإستمرار المؤسسة .<sup>27</sup>

<sup>25</sup>حنفي عبد الغفار، أساسيات التتضمن وإدارة الاعمال، بدون طبعة ، الاسكندرية ، دار النشر، 1997 . ص36.

<sup>26</sup>الجميلي رضا ، العلاقات الصناعية وإدارة الافراد ، الجزء الثاني، جامعة بغداد ، العراق ، بدون دار ، 1971. ص36.  
<sup>27</sup>الشواني صلاح ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، بدون طبعة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1970، ص62.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

إن عملية التوظيف تتطلب بعض المراحل التي يجب إتباعها قصد الوصول إلى إختيار المورد البشري الكفاء وهذه المراحل يمكن الإتيان بها على الشكل التالي :

أ- مرحلة الاستقطاب : بعد تحديد الحاجة إلى التوظيف والمنصب المراد شغله تهتم بالبحث عن الأفراد اللازمين لشغل هذا المنصب وهذا ما يدفعه لترقية موظفين لضمان إستراتيجية ودوام منصب عمل وقد يكون الموظف نفسه ينتقل من وحدة إلى أخرى مما يعني أن المؤسسة في حاجة إلى عمالة لضمان سيرها الحسن والزيادة في مردوديتها، ويتضمن الاستقطاب البحث عن أكبر عدد ممكن من الأشخاص المستعدين لشغل المناصب وهناك مصدرين للاستقطاب :

أولاً: المصادر الداخلية : "هي المصادر الأولى المتاحة داخل المؤسسة ويكون التوظيف فيها على حسب الأشكال التالية :

1- الترقية : وهي تغير الفرد من عمله في المستوى الأدنى إلى عمل في المستوى الأعلى ، وتكون في زيادة الأجور ، المركز ، المسؤولية .<sup>28</sup>

2- "النقل الوظيفي أو التحويل : وهو تحويل الفرد من عمل لأخر في نفس المستوى المركزي ونفس الأجر وقد يكون الهدف من ذلك خلق توازن في عدد العمال الموظفون السابقون وهم أصحاب الخبرة خارج المؤسسة.<sup>29</sup>

3- التنزيل الوظيفي : وذلك يكون بتغيير العامل من مركزه إلى أدنى وقد يكون بسبب سوء الأداء أو بسبب إيقاع عقوبة على العامل ."

ثانياً : المصادر الخارجية : " لكل مؤسسة مصادرها الخارجية التي تعتمد عليها في عملية الاستقطاب لذلك فالمصادر الخارجية للقوى العاملة في المؤسسات تتعدد وتتنوع منها :

1- الإعلان عن طالبي العمل : يعتبر أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة ، ويتم عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري ( الراديو ، التلفزيون ، المجلات ، الصحف ، الانترنت ) .

<sup>28</sup>سلطان محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 1971.ص120.

<sup>29</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، الاسكندرية، كلية التجارة ، الدار الجامعية ، 2000 .ص132.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

2- وكالات التوظيف : هي كذلك تقوم بدور الوسيط بين طالب العمل والمؤسسات لكن مقابل رسوم يدفعها طالب العمل أو صاحب العمل<sup>30</sup>.

3- الجامعات والمدارس : المصادر التي تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس والجامعات ويستخدم في حالة نقص سوق العمل أو الندرة في بعض التخصصات كما أنه يتم الاتصال بطلاب المعاهد ليتم تدريبهم أثناء العطل ليلتحقوا بالعمل لديها بعد التخرج .<sup>31</sup>

4- "الترشيحات من قبل موظفين المؤسسة : هذا الأسلوب يعتمد على تركيبة العمال بعض أصدقائهم للعمل بالمؤسسة خاصة إذا صدرت من أشخاص موثوقون بهم تكون ذات نتيجة ايجابية" .<sup>32</sup>  
من خلال هاته المراحل يتم اختيار الفرد الذي سيتولى مهام المنصب المرشح له مرورا بعدة إجراءات قصد التعيين وهذا مأسوف يتم التعرض إليه :

أ- مرحلة إختيار المرشحين :تمثل عملية الإختيار والتعيين الإمتداد الطبيعي لعملية البحث والإستقطاب عن القوى العاملة المناسبة وتكون المرحلة الحاسمة في صيرورة عملية التوظيف فهو يهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، وتظهر أهمية الإختيار من خلال الإطلاع على المشاكل الناجمة عن سوء الإختيار، وذلك بالإعتماد على بعض المعايير مثل(السن ، الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي .. الخ ) وعملية الإختيار تتكون من خطوات أساسية وهي : المقابلة المبدئية ، إستفاء طلب ، إختبارات العمل ، المقابلة الشخصية الشاملة ، التحري عن الطالب ، الوظيفة و الترشح والتعيين ، الفحص الطبي ، قرار التعيين النهائي ( " .

ب-إجراء الإختبارات : هي المرحلة التي تسمح بإمكانية التنبؤ بما سيكون عليه الفرد مستقبلا ، أن تعتبر أحد عناصر المفاضلة، كما تقيس قدرات الشخص ومستوى المهارة الحالي لديه إلا أن يمكن للمورد البشري المترشح يخضع لإختبار واحد تتطلبه طبيعة ونوعية الوظيفة<sup>33</sup> .

<sup>30</sup>- المرجع نفسه ، ص 133 .

<sup>31</sup>-عقيلي عمر وصفي،إدارة الافراد ، ص 171 .

<sup>32</sup>-سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، ص 165 .

<sup>33</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، ص 161 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

ت- آخر إجراء لإدارة الموارد البشرية بعد فحص نتائج الإختبار والمقابلات الشخصية والإستعلام عن المترشح تعد إدارة الأفراد قوائم بأسماء الناجحين المؤهلة للتعيين لعرضها على الإدارة العليا التي تنتظر قرار الفحص الطبي حتى تصدر قرارها النهائي بالتعيين أو عدمه" .

ث- الفحص الطبي : يعتبر أحد الإختبارات يجتازه المترشح وهو يفصل في قرار تعيينه أو رفضه ، ويقوم به طبيب مختص وهو ضروري لأنه يحمي الفرد من مخاطر ممارسة وظيفة تضر أعباءها بصحته .

ج- إتخاذ قرار التعيين : فبعد أن يستبعد الفحص الطبي من يختلف أمرا مشتركا بين إدارة الافراد ومديري الإدارات أو رؤساء الأقسام بيدهم سلطة إتخاذ قرار التعيين " .

ح- بعد تعديل هذه الإجراءات تأتي عملية التثبيت أو الرفض ففي الرفض يكون سبب عدم إثبات جدارته في الوظيفة التي عين فيها وهذا خلال فترة التجربة يكون سبب عدم إثبات جدارته في الوظيفة التي عين فيها وهذا خلال فترة التجربة حيث يمكن لصاحب العمل فسخ العقد دون تعويض، وقد يتم وضع العامل في منصب أقل درجة من المنصب الأول وذلك فترة تجريبية أو بدونها وهذا حسب الإتفاق المعمول به داخل المؤسسة أو وضعه في منصب أعلى من المنصب الذي تتنافس عليه وهذا في حالة إظهاره لكفاءة مذهلة<sup>34</sup> .

خ- عند إنتهاء الفترة التجريبية بنجاح يثبت العامل في المنصب الذي تدرب فيه لأنه أصبح أهلا للقيام بكل المهام، ويصبح عقد العمل المؤقت عقدا نهائيا بموجبه يتمتع العامل بكافة حقوقه بما فيها الإنتداب والإستيداع ولايصبح لصاحب العمل الحق في إجراء إنفرادي من طرفه" .

خلاصة لما سبق يمكن الإقرار بأن نجاح سياسة التوظيف مرتبطة بمدى تطابق إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة مع نوعية الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل كما أن الهدفين الأساسيين للتوظيف هما إكتشاف المترشح الذي تستجيب ميزات مع مواصفات المهنة وتوافق إحتياجات المؤسسة الموظفة وآمال وطموحات التوظيف يهدف في حقيقة الأمر إلى التوافق بين المورد البشري والمنصب توافيق إيجابي بحيث يوفر الرضا للمورد البشري وكفاية إنتاجية للمؤسسة<sup>35</sup> .

4- التكوين : التكوين من الأساليب الأكثر أهمية في المجال المؤسستي المتبع بصور كبيرة في مختلف المؤسسات إذ أنه العملية التي يتم بواسطتها تكوين المورد البشري وتأهيله ليكون كفاء في عمله .

<sup>34</sup> - المرجع نفسه ، ص 161 .

<sup>35</sup> -احمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، بدون سنة .ص124 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

يعرف أحمد عزت التكوين بأنه " عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من أداء مهنته والتكيف مع ظروف العمل.<sup>36</sup> يتضح هنا عملية التكوين مرتبطة بالمكون والمتكون حيث يتم من خلالها عملية التفاعل الإيجابي وتكيف مع ظروف العمل للقيام بالمهنة بشكل جيد .

وهناك من يعرفه "على أنه النشاط المستمر بتزويده بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما" .<sup>37</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التكوين يزود الفرد بمهارات وخبرات جديدة تعمل على رفع مستوى أدائه للعمل .

من خلال ما سبق نخلص القول بان التكوين يعد بعدا هاما في تسيير الحياة المهنية ووسيلة لتحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة حاجات الأفراد خاصة وأن المورد البشري الذي يمتلك قدرات ومهارات قادر على الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

لقد توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعيار لنقل المعرفة والتعبير بما يتماشى ومصالحة المنظمة.<sup>38</sup>

### 1-4 أهمية التكوين :

يعتبر التكوين أداة تنظيمية في تسيير الموارد البشري وتنميتها تستخدمها المؤسسة لتحسين مردودية العمال لتكييفهم مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية على حد سواء، فهو من أهم مقومات نجاح المؤسسة وهذا راجع لكونه الوحيد لمواجهة المعوقات والعقبات بها، من هنا أولى المهتمين بدراسة تسيير الموارد البشرية عناية خاصة لتنمية قدرات الأفراد نظرا لأهمية التكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة .

#### أ- التكوين بالنسبة للفرد :

- يساعدهم على إكتساب معارف ومهارات جديدة ورفع معنوياتهم .

- يكسبهم الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الاخرين .

<sup>36</sup>مزن أحمد ، راجع علم النفس الصناعي ، بدون طبعة ، القاهرة ، دار القومية للطباعة والنشر ، 1965، ص10.  
<sup>37</sup>بركي عقيد محمد جمال ،التخطيط الاجتماعي للتقريب في مجالات التنمية ، بدون طبعة، القاهرة ، المكتبة الحديثة ، بدون سنة .ص291.

<sup>38</sup>صيرفي محمد ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، الاسكندرية ، مصر، دار الفكر الجامعي ، 2007، ص68.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

- يساعدهم على اداء عملهم باقل جهدا واقل تكلفة .
- يساهم في التقليل من الاخطار والحوادث التي من الممكن مواجهتها .
- يعمل على جعل الموظف يحترم نفسه وغيره.

### ب- بالنسبة للمؤسسة :

- يعتبر التكوين إستثمار أولي للحاجيات بحيث توليه المؤسسة أهمية .
- يساعد على إنخفاض حوادث العمل ومن ثم التقليل من دوران العمل وتجنيب المؤسسة تعطل الإنتاج .
- يمثل التكوين الوسيلة الأنجع من أجل الإستجابة لحاجات المؤسسة .
- يؤدي إلى تلقي أساليب إنتاج وطرق أداء جديدة .
- يعمل على محافظة الموارد وإمكانيات المؤسسة من القوى العاملة والمعدات ورأس المال الجيد.
- يساعد على التشخيص الجيد لإحتياجات المؤسسة وإن عملية إعداد البرامج التكوينية تتم وفق متطلبات المؤسسة لتوفير يد عاملة مؤهلة .
- التكوين المواكب للتغيرات والتطورات التكنولوجية يساعد على تحسين الإنتاج كما ونوعا وبالتالي تسويق المنتج أو تصريف الإنتاج<sup>39</sup>.

يعد التكوين وسيلة بالنسبة للمؤسسة لتوسيع كفاءات وقدرات عمالها ورفع درجة تكيفهم مع مناصبهم ومحيطهم بالإضافة إلى تحديد حاجات الأفراد والمؤسسة ويوجه المناهج المختارة لتحسين النتائج .وتظهر أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف كذلك يساهم في خلق إتجاهات إيجابية.

### ت- بالنسبة للفاعل الاجتماعي :

يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمساعدة الفاعلين الاجتماعيين على تنمية الرغبة لديهم لإستخدام قدراتهم بدرجة أفضل للتحكم في التقنيات الجديدة وترقية مشاريعهم الشخصية وإكسابهم نظرة واعية اضافة لشعور الفرد بالحرية والثقة بالنفس في أداء المهام، كما نلتمس أهمية التكوين من خلال الدعم المستمر للقدرات والمهارات بما يكفل

<sup>39</sup>عباس محمد سهيلة، علي حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، عمان، دار وائل للنشر، 1990، ص119.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

تنمية مواهبهم وكفاياتهم بإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم ذات المستوى العالي والمسؤوليات الأكبر .

من هذا المنطلق فإن التكوين هو التطوير المناسب لعادات الفاعلين الإجتاعيين وإتجاهاتهم، فهو ليس غاية بل وسيلة لتحقيق غاية وأهمية تظهر في زيادة الإنتاج وإتقان العمل ووضع المواصفات اللازمة لأدائه على أحسن وجه ممكن بحيث يعمل على الإرتقاء بمستوى العامل والإنتاجية وإكتساب العامل قدرا إضافيا من المعلومات ، كما أنه يعمل على تنمية الروح المعنوية والثقة بين العمال والإدارة مما يحقق الولاء لهذه الأخيرة وبالتالي حشد جهود وطاقات العمال نحو تحقيق مشروع المؤسسة .<sup>40</sup>

### 4-2 أهداف التكوين :

يمكن تقسيمها لأهداف تخدم العامل وأخرى تخدم المؤسسة .

#### أ- أهداف خاصة بالعاملين :

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استعدادا لتطوير طباعة لصالح المنظمة وأكثر قبولاً للتضحية والولاء أكثر إنعطافاً نحو الخير والتسامح .

- تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته في عمله ونحو زملائه .

- تنمية المهارة والمعارف لأداء العمل .

- تحسين مكانة المستخدمين عن طريق الترقية وزيادة الأجر

- التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية المتمثلة في التغيرات النفسية التكنولوجية وظروف

العمل التنضيمية .

- يساعد على إتخاذ القرارات الحسنة والحل الفعال للمشاكل .

- رفع مستوى التعاون والتنسيق بين أعمال الفرد .

<sup>40</sup>دويدار عبد الفتاح ، اصول علم النفس المهني وتطبيقاته ، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1995 .ص208.

### 4-3 أنواع التكوين :

أ- التكوين الأساسي : هو من الأساسيات الضرورية لأنه هو مؤسس لإعداد العامل الجديد فكريا ونفسيا ومهنيا داخل المؤسسة، كما قد يكون مجمل ما تلقاه الفرد من معارف ومهارات حتى قبل دخوله عالم الشغل يهدف إلى تزويد المشاركين بالمعلومات والمفاهيم الإدارية الحديثة وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم في الأداء، ويعتبر هذا النوع تكوينا إبتدائيا للموظف الجديد يمتد إلى سنة كاملة يمر فيه بمرحلتين من التكوين هما :

ث- المرحلة الاولى : التعريف بالإطار العام للمؤسسة وبوظيفة التكوين .

ج- المرحلة الثانية : التعريف بالقوانين والأطر النظامية والإجابة عن الأسئلة و الإشكاليات المطروحة من طرف المتكون ويهدف هذا النوع لتحقيق مجموعة أهداف تخدم المؤسسة والمتكون معا ومنها :

توفير بنية كفيلة بتحسين جودة أداء كل القوى العاملة ورفع مردودها. تزويد العاملين الجدد بكل المعارف والمهارات المطلوبة لأداء عملهم والمهام الموكلة لهم.الدمج أو التقريب بين أهداف المؤسسة والعاملين. كشف كل النقص الخاصة بمهارات ومعارف العاملين وتتميتها قبل أن يصبح مسؤولا بشكل تام عن منصب عمله ، خلق قاعدة عملية وعلمية للعامل . هذا النوع من التكوين يساعد الموظف الجديد على التكيف بسرعة في المنظمة وفهم ما هو له وما عليه ومعرفة كل الملبسات التي يصادفها .<sup>41</sup>

التكوين المستمر : يعتبر هذا النوع من التكوين من أهم الأنواع بإعتباره عاملا ضروريا لتلبية إحتياجات المؤسسة من القدرات لمواكبة التطورات الحديثة، يستخدم لتمكين العامل من الإحاطة بالإتجاهات والتقنيات الحديثة وبتتيح للمؤسسة إمكانية إعتداد الإستمرارية في مجال تنمية مواردها البشرية، والتكوين المستمر فترات من العمل يتلقاها العامل على مدى مساره الوظيفي لتكوين قدراته ومعارفه دوريا والحفاظ على هذه الإستمرارية في التكوين لخلق القاعدة المعرفية لدى العامل مما يخلق لديه قوة الإبداع والإبتكار، وهذا سيعود على المؤسسة فيما بعد ، ولهذا النوع مجموعة من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تتمثل فيما يلي :

- الرفع من المستوى المعرفي والمهني للموظفين وتعريفهم بالقوانين والتقنيات الجديدة .

<sup>41</sup>الكفاي محمد جمال ، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، ص 440.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

- التفتح على المحيط الاقتصادي والسوسيو مهني وعلى أحدث تكنولوجيات التكوين والعمل وتوعية الموظفين بالإمكانيات التي يوفرها لهم نظام التكوين المستمر في متطورة الجديد من أجل تطوير كفاءاتهم والآفاق المهنية التي يفتحها أمامهم .

هذا النوع من التكوين تعتمد عليه المؤسسة باعتباره آلية للتنمية، فهو من الوظائف التي تطرح نفسها بإعطاء وضعية للتحكم جزئيا في تنمية الأفراد من أجل تطوير الإنتاج .

ب-التكوين التأهيلي : يتعلق هذا النوع بتحديد وإعادة رسكلة المعارف والمهارات المختلفة للفرد لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في مجال العمل سواء كانت إدارية تكنولوجية أو غيرها ويهدف هذا النوع إلى :

- رفع كفاءة المورد البشري وتحضيره لتحمل مسؤولية معينة مستقبلا أو لشغل منصب جديد .
- تزويده بجملة من المعلومات والمهارات الحديثة في مجالات العمل المختلفة وتطبيقها في مجال عملهم .
- تطوير القدرات والمهارات الإدارية والتخصصية لتحسين أدائهم .
- تهيئ المرشحين لإجتياز الإمتحانات المهنية ببعض الترقية وما إلى ذلك .
- تأهيل الموظفين للمساهمة بأكثر فعالية في عمليات التسيير والإنتاج .
- تقليص الفوارق المعرفية بين قدرات العامل المختلفة والتطورات الجديدة في ميدان العمل .

نستخلص بأن هذا التكوين يتعاق بالانشاءات الأولية ويأتي بعد طرح المشروع داخل المؤسسة بحيث يكون مرافقا للمشروع، حيث أن المؤسسة عندما تخطط للمشروع تقوم بتخطيطه، تتبع برامجه ، تكوينه للفئات السوسيو مهنية ، وعليه فإن هذا التكوين هو بعد إستراتيجي ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>42</sup> .

5- أهمية التنمية البشرية :

تشكل عملية التنمية البشرية ركيزة أساسية في المؤسسة بصفة عامة وهي ناتجة عن الإختيار السليم والتوظيف الجيد والتكوين والتحفيز الأمثل والفعالان لكونها عملية من أهم العمليات الإستثمارية للموارد البشرية وتوجيههم والعمل على ترقيتها لأعلى المستويات بشتى الطرق والتخطيطات الشفوية العاملة عليها لذا فتنمية هذا المورد هي عملية قائمة على إستراتيجية واضحة لذا فهي أول العمليات المستخدمة في التطور الإداري،وتكمن أهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة كالتالي :

<sup>42</sup> عبد الوهاب محمد علي ، إدارة الافراد ، الطبعة الثانية، القاهرة : مكتبة عين شمس، 197، ص120.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

### الفرع الاول - بالنسبة للفرد:

أولاً: هي عملية تقوم بتنمية قدراته ومهاراته .

ثانياً: عملية تساعده على تطبيق كل طاقاته في المجال العملي .

ثالثاً: عملية إرتقائية تعمل على إرتقائه من مستوى إلى آخر في مختلف المجالات .

رابعاً : تعمل على دمجها في الوسط العملي بمختلف الطرق والوسائل التي تساعده على التنمية الفكرية .

### الفرع الثاني - بالنسبة للمؤسسة:

أولاً : أهميتها بالنسبة للمؤسسة تكمن في أن بواسطتها تختلف المؤسسات عن بعضها البعض .

ثانياً: وبواسطتها ترتقي المؤسسة من حالة إلى حالة أفضل تواكب التطور الحاصل في الوقت الحالي.

ثالثاً: التنمية البشرية هي المحرك الأساسي الذي يحرك ديناميكية المؤسسة ككل .

رابعاً: التنمية تعمل على تطوير الفرد نواة وأساس المؤسسة وبالتالي تنمية المؤسسة.

ومن هذا القول نرى بأن التنمية البشرية ذات أهمية قصوى في المجال المؤسسي أو الإقتصادي ككل فهي

تلعب دور بالغ الأهمية لا من حيث تنمية الفرد وتطويره ولا من حيث تنمية المؤسسة والعمل على تطويرها .<sup>43</sup>

### 1-5 أبعاد التنمية البشرية :

الفرع الاول : الإهتمام بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان طاقاته البدنية

والعقلية والنفسية والإجتماعية والمهارية والبريحية .

الفرع الثاني : والتنمية البشرية عملية تتصل بإستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الإقتصادية التي تولد الثروة

والاجتماعية لتنمية القدرات البشرية عن طريق الإهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة

والانفتاح بمختلف القدرات لدى كل الناس .

الفرع الثالث : أبعاد التنمية البشرية شاملة لكل مجالات الحياة تتمحور أساساً حول نقطة مركزية هي المورد

البشري .

<sup>43</sup> حامد عمار ، دراسات في التنمية والثقافة وفي التنمية البشرية ، طليم المستقبل ، بدون طبعة ، القاهرة ، مصر عربية للطباعة والنشر ، سنة 1999 ، ص 51.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الفرع الرابع : والتنمية البشرية تطمح إلى تطوير وتنمية مختلف القدرات والكفاءات والمهارات البشرية وعن طريق هاته العملية يتم توفير مختلف الإمكانيات والوسائل المساعدة لهذه العملية التنموية .

كما يجدر بنا الإشارة إلى مصطلحان هما :

المنظرة الدونية أو العقدة الدونية هما مصطلحان في علم النفس يشيران إلى كلمة واحدة وهي الدونية ومعناها لغويا وعلميا كذلك يشيران إلى معنى واحد، أنها مشتقة من دون وتعني سلفية المستوى أقل مرتبة ، أقل منزلة أما المعنى العلمي فهي الشعور بالنقص والعجز في إبداء المشاعر بسبب العواطف السلبية وجاء في قاموس التراث الأمريكي أنها تشير مستمر من عدم كفاية أو الميل إلى التقليل المصير، مما أدى في بعض الأحيان في العدوانية المنزوعة من خلال الإرباط في التبرير، ويعرفها ألفرد أحد أبرز علماء النفس والمنظر لعلم النفس الفردي : شعور يحدو بالمرء إلى الانحسار إلى النفس جميعا أفضل منه في شيء أو آخر" <sup>44</sup>

نرى من خلال ما ذكرناه سالفاء بأن للتنمية أهمية قصوى في الحياة البشرية، وفي تطور وبناء المجتمعات من خلال بناء مواردها بالخصوص موردتها البشري، حيث أنها تمتاز بمستويات عدة ولها مختلف الأنواع العاملة بها كما وقد تصف إلى الهدف المنشود من تتبع الخطوات المنوط بها كما ذكر سلفا. فهي القاعدة التي تستمد منها المجتمعات موارد بشرية فعالة ونشطة في المجتمع، لذا إعتمدت كل الدول كما رأينا سابقا أهم الخطوات الإدارية لتحقيق تنمية فعالة لتحقيق الأهداف الذاتية والإدارية والإجتماعية والإقتصادية ككل .

### المبحث الثاني : المقاولاتية والإستثمار في الرأس المال البشري .

#### المطلب الأول : ماهية الإستثمار .

##### 1- تعريف الإستثمار :

في اللغة هو طلب الحصول على الثمرة وثمر الشيء ما تولد عنه أو نقض المقصود منه وجمع الثمر ثمار كجبل ورجال وثمره الرجل ماله أي أحسن القيام عليه ونماه .  
المعنى الاصطلاحي للإستثمار للفقهاء عن المعنى اللغوي و لا يستعمل بها الإستثمار التي يستعملونها في التنمية ويتصدون به بتأثير المالى وتنميته بالطرق المشروعة.

##### 1-1 استخدامات كلمة الإستثمار :

<sup>44</sup>المرجع نفسه ، ص 111 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الإستثمار بمعنى توظيف النقود لأي أجل ، يعرف معجم المورد لفظ الإستثمار بأنه توظيف الأموال الإستثمار بمعنى التوظيف النقود لأجل طويل نسبيا يعرف الإستثمار بأنه شراء أي شكل من أشكال الملكيه والإحتفاظ به لفترة طويلة نسبيا .

الحديث أن لفظة الإستثمار هي من المصطلحات الإقتصادية فإن من المناسب الإشارة إلى المقصود من هذا المعنى المصطلح عليه في كتابات الإقتصاديين، و بعد الإتفاق على أن كلمة الإستثمار في الإقتصاد لا تخرج عن المعنى اللغوي السابق لأنها أي زيادة أو إضافة جديدة في ثروات المجتمع.

يحث الإسلام على العمل والجهد و إستغلال الثروات الطبيعيه وتحويلها إلى تحقيق الرقي الإجتماعي والتنمية الإقتصادية في كنف السلم و العدالة الإجتماعيه .<sup>45</sup>

### 2-1 مناخ الاستثمار ومقوماته :

لقد إتسع مفهوم مناخ الإستثمار تدريجيا عبر الزمن إلى أن شمل توليفه مركبة من العوامل الإقتصادية و السياسية والإجتماعية التي تروج من خلالها الدول لفرص الإستثمار فيها.

التعريف الاول : يشير مناخ الإستثمار إلى مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الإستثمارية وهي تشمل الأوضاع و الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والامنية والقانونية والإدارية المؤثرة على حركة رؤوس الأموال و وجهتها وتوجهاتها.

التعريف الثاني : يقصد بمناخ الإستثمار الأوضاع السياسيه والإقتصادية والإجتماعية والقانونية المؤثرة على توجيهات حركة رؤوس الأموال من رأس المال عادة ما يتصل بالجبن ويتحرك من الأوضاع السيئة إلى الأوضاع الأحسن حالا.

تعريف الثالث: يقصد بمناخ الإستثمار الأوضاع والظروف المؤثره في إتجاه تدفق رأس المال و توظيف هذه الظروف الأبعاد السياسية والإقتصادية و فعالية التنظيمات الإدارية التي يجب أن تكون ملائمة ومناسبة لجذب الإستثمارات المحليه والأجنبية.<sup>46</sup>

### - أهمية الرؤية الشاملة للإستثمارات :

<sup>45</sup> عبد الراضي ابراهيم محمود ، طول اسلاميه فعاله لمشكله البطالة ، بدون بلد: المكتب الجامعي ، الطبعة الأولى ، 2005 . ص.230.

<sup>46</sup> جوزي جميله ، اسس الاقتصاد الدولي النظريات والممارسات ، الطبعة الاولى ، الجزائر، منشورات دار اسامه ، 2013 . ص.248.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

أستثمر أمواله في مشروع بمعنى إدخال المنهج الجديد شراء تجهيز جديد تحسين تأهيل اليد العاملة هو قرار صعب الإلتخاذ من قبل المستثمرين سواء أكان ذلك فردا أو جماعة في معنى المؤسسة مهما كانت أهميه القرار فإن هذا يؤدي الموارد حسب النفقات كانت تحت تصرف المؤسسة تجري على العملية ذات نمط يحتوي على نسبة من الخطورة إذا ما شرعت في إنجاز العمله بعد التوقف على المشروع كليا لأن العمله تكون قد أوقفت نفقات منذ إنطلاقها أي منذ وقت أخذ قرار الإستثمار حتى وإذا أمكن التوقف عن الإنجاز فإن قرار توقيف المشروع لا يدخل حيز التنفيذ إلا بعد مرور عدة أجزاء من العملية ومعناها أن المنشاه التعاملات المالية تمت مسبقا .<sup>47</sup>

### المطلب الثاني : ماهية المورد البشري .

#### 1- تصميم الموارد البشرية كأصل إستراتيجي .

إذا كانت الإستراتيجية الكلية للمنظمة تركز على الإحتفاظ بالميزات التنافسية فإن إستراتيجية الموارد البشرية تسيير في نفس الإتجاه من خلال تعظيم قيمة إسهاماتها في تحقيق أهداف المنظمة .

يقوم الدور الإستراتيجي للموارد البشرية على أساس الأبعاد الثلاثة لسلسلة القيمة بها وهي الوظيفة ، النظام سلوكيات العاملين مثل هذه البعاد الثلاثة أساس البنية الأساسية للموارد البشرية هذا البناء الحضاري يصف السلسلة المتصلة التي تبدأ من محترفي الموارد البشرية الذين يقومون بأداء داخل وظيفة الموارد البشرية الى سياسات وممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالنظام من خلال الجدارات ، و التحفيز وسلوكيات العاملين .<sup>48</sup>

#### 2- رأس المال البشري .

يمثل بجميع موارد البشريه بالإمكانات ونتميز على شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها القدرة الإبداعية والإبتكارية و العاملين وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم الثقافية والفنية فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم،<sup>49</sup> عرف رأس المال البشري منذ بداية القرن العشرين على الإقتصاد فالفرد والمال المستثمر فيهما قصد البناء ذلك قصد معرفة إكتشاف التحليل والإبداع حول راس المال المادي ، ومنه رأس المال البشري

<sup>47</sup>بوشامه شوام ، تقييم واختيار الإستثمارات ، الطبعة الاولى ، وهران ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزء الاول ، 2003، ص13.  
<sup>48</sup>حميمم عائد ، الإستثمار في راس المال البشري فائض القيمة الإقتصادي اثاره ، طبعه الاولى، مصر الجديده،الاتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون للنشر والتوزيع، 2004 ، ص88.

<sup>49</sup>العنزي احمد علي صالح ، ادارة راس المال الفكري في المنظمات الاعمال، الطبعة العربية، بدون بلد، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع ،

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

المجتمع الذي يتمثل على أنه الطاقات القابلية البشرية التي يمكن إستخدامها للحصول على مجمع الموارد الإقتصادية<sup>50</sup>.

و يصوغ العالم الألماني بلارج أن رأس المال البشري هو قاعدة يتم الإنفاق عليها لزيادة الدخل في المستقبل وعلى أي حال في النتائج المترتبة على العلاقة بين رأس المال البشري وبين دخل الأبعاد من مجرد التأثير على دخل الفرد عندما تأخذ العلاقة بين الأجور والإنتاجية في الإعتبار.<sup>51</sup>

### - مصادر رأس المال البشري .

يشير التعريف المقترح للإستثمار في رأس المال البشري إلى مصادر النوع من رأس المال وهو من الواضح أنها هي ذاتها مصدر المهارات والمعارف ، يعتبر التعليم والتعلم من خلال العمل هي المصادر الرئيسية يلعبان الدور الرئيسي في رأس المال البشري من ناحية ينبغي دائما على المدرسه الممارسه العملية التعليمية خلال العمل ومن ناحية اخرى تطور العمليه التعليمية ذاتها كل المهارات والمعارف الهامه التي تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل ولا ينبغي التقليل من أهميه هذا الأخير وهو معدن مع الذات الرأسمالية المنفذ مثل هذه المعدات تلعب دورا عمليا أن تنتقل من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمون ويعتبر هذا المصدر هام جدا في الدول النامية في التكنولوجيا المتطورة وإستخدام بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية ومن الممكن إستخدامها.<sup>52</sup>

### 3- تكوين رأس المال البشري .

عملية تكوين رأس المال البشري هي عمليه نمو الرشيدة في شكل مهارات ومعارف راقية من العمل البشري وكما هو الحال بالنسبة المال المادي أو غير البشر.<sup>53</sup>

### - أهمية المورد البشري :

أصبح الإعتماد على المورد البشري أسلوب حياة وبعدا جديدا في إدارة المؤسسات المختلفة وقد تبلور هذا الإقتناع بدور الموارد البشرية على وجه الخصوص في مجموعة أسس تضمنها الفكر الإداري الجديد منها :

<sup>50</sup>المرجع السابق ، ص 237 .

<sup>51</sup>حمدي الحناوي ، رأس المال البشري ، بدون طبعة ، بدون بلد ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2008 ، ص.02.

<sup>52</sup>المرجع نفسه ، ص 17 .

<sup>53</sup>السلمي علي ، ادارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ، الاسكندرية ،الدار الجامعية ، 2000 ، ص.03.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الفرع الاول : أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي

الفرع الثاني : أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز .

الفرع الثالث : إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته هذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة .

من خلال هذه الأهمية يمكن القول بأن المورد البشري هو نواة نشأت مختلف المجالات وتطورها لذا فللمورد البشري أهمية كبيرة مقارنة مع الموارد الأخرى .

### 4- خصائص الموارد البشرية :

الفرع الاول:القدرة على التعامل في سوق مفتوح بالتقلب والفجائية .

الفرع الثاني:المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المنظمة.

الفرع الثالث:التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات أسواق متغيرة باستمرار.

الفرع الرابع : الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الدانية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل .

الفرع الخامس : قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة .<sup>54</sup>

## المطلب الثالث : الإستثمار في الرأس المال البشري .

### 1- مفهوم الإستثمار في العنصر البشري .

<sup>54</sup>المرجع نفسه ، ص 03 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

عرف فريديريك هاريسون مستشار منظمة العمل الدولية واليونسكو القوى العاملة والتخطيط التربوي والموارد البشرية بزيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الناس في المجتمع ووصفها من الناحية الإقتصادية. و الإستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل، وهذا التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق المهارات الجديدة أو لتحسين مهارات موجودة بالفعل ومن المناسب لدارسة تكوين رأس المال البشري وبذلك تصبح صيغة التعريف هي "الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته، ومعارفه الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة"، فهذا التعريف بهذه الصيغة يحافظ على الإتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الإستثمار في الإنسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل<sup>55</sup> و يحدد الشكل الملموس لرأس المال البشري، وهو المهارة والمعرفة بينما يستبقى في نفس الوقت أشكاله القيمة والتي قد تمثل في قيمة الإنفاق أو القيمة المعبرة عن رسملة الزيادات الدخلية و بموجب القيد الخاص بأن الإنفاق على الإنسان يهدف إلى زيادة مهارته ومعارفه تستبعد أنواع من الإنفاق قد يؤدي إلى زيادة الدخل قبل أن تؤدي إلى زيادة المهارات الموجودة بالفعل وقد يكون هذا النوع الأخير من الإنفاق مكملًا للإنفاق الذي يزيد المهارات وذلك في ظروف معينة ومهما يكن.<sup>55</sup>

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرأس المال البشري بتعدد الإقتصاديين الذين إهتموا بهذا الموضوع وتناولون بالدراسة والتحليل نظرا لتعدد أبعاده الإقتصادية وغير الإقتصادية وإختلاف وجهة النظر فيها.

فقد عرفه المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة **Ecsoco** : بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الإشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية.<sup>56</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن الإستثمار في العنصر البشري هو نشاط مخصص لتنمية مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية العاملة المنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع، ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه قصر مجالات الإستثمار في العنصر البشري على مجالي التعليم المهني والتدريب متجاهلا المجالات الأخرى.

أما جاري بيكر فيرى أن مفهوم الإستثمار في العنصر البشري ينصرف إلى " الجهود التي تؤثر في المستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد" .

<sup>55</sup>الجمال هشام مصطفى ، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الاسلامي والنظام المالي اقتصادي، الطبعة الاولى، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2006 ، ص.194.

<sup>56</sup>المرجع نفسه ، ص193.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

ويعرف شولتر بأنه كل إنفاق إستثماري على المجالات المختلفة مثل الخدمات الصحية والتدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار والهجرة وراء العمل.<sup>57</sup>

### 2- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كأداة لدعم التغيير .

أولا : تعريف إستراتيجيه إدارة الموارد البشرية .

هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة و ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعه، إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينصب حول عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات. الإستراتيجية للمنظمة فهي العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الرئيسية ، أي أنها تركز على حسن إستخدام المنظمة لمواردها البشرية لمساعدتها على تحقيق قدرتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل فهي الخطة العامة والشاملة للمنظمة في إستخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها<sup>58</sup>.

ثانيا:إعادة تصميم إستراتيجيات الموارد البشرية لدعم التغيير:

أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير ما يلي :

1 - إستراتيجية الإختيار والتعيين : تدعي ادارة الموارد البشرية التغيير في المنظمة من خلال إستراتيجية الإختيار والتعيين فهي تكمن في جذب وإستقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزا وذات المهارات العالية والقادرة على تحقيق الإستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة ويتم دعم إداره الموارد البشرية للتغيير الثقافي من خلال إستراتيجية الإختيار والتعيين كما يلي: إعطاء المتقدم لوظيفة ما في المنظمة معلومات عن الوظيفة و عن قيم وإتجاهات المنظمة التعرف على القيم والإتجاهات الشخصية للمتقدم، قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا

<sup>57</sup>بن الدين محمد مصطفى، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعه تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2012، ص32.

<sup>58</sup>المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية مجله دوريه محكمه تصدر عن مخبر العولمه والسياسات الاقتصادية جامعه الجزائر 3 العدد 6 - 2013 مكتب التوزيع والاشتراكات مكتبه الكليه العلوم الاقتصادية والعلوم التجاريه وعلوم التسيير 2 شارع احمد واكد دالي ابراهيم 16320 الجزائر. ص184 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

كان هناك تطابقا وإنسجاما بين ثقافته وثقافة المنظمة كما يتم التركيز في خطوات الإختيار، قدرة المتقدم الوظيفية على حل المشاكل والإنسجام مع أعضاء الفريق وعلى قدرته على أداء العمل بدقه وتميز وكذلك القدره على الإبتكار والإبداع.

2- إستراتيجية التكيف الإجتماعي : تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافه الموظف الجديد عند تعيينه في المنظمة، التعرف على مدى تماشي ثقافة هذا الموظف وقابلية الإندماج مع ثقافة المنظمة وتقوم بعض المنظمات بتدريب الموظفين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية و التنظيمية الجديدة في المنظمة وذلك لمدة تتراوح بين 3 الى 12 شهرا ويهدف الموظف الجديد العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء الرؤساء من خلال تعلم نظام الملابس والمأكل التعاون مع باقي العاملين في المنظمة.

3- إستراتيجية التدريب والتطوير لدعم التغيير في المنظمة .

يعرف التدريب بأنه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة أي يمكن النظر للتدريب بإعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والإتجاهات نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء ففي هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة باقي الإدارات لتحديد: الدور المناسب لتدريب وتعليم ، تغيير ومراجعة برامج التدريب والتعليم المتناسب مع متطلبات التغيير، التركيز على طرق أكثر فاعلية في التدريب على التغيير الثقافي مثل : التدريب أثناء الوظيفة ، تفويض السلطة والمشاركة وغيرها<sup>59</sup>.

4 - إستراتيجيه التحفيز لدعم التغيير في المنظمة .

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الخارجية والداخلية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة، إن الشرط الضروري للإستعداد للتغيير هو الدرجة العالية من التحفيز من جانب الموظفين لتغيير جوانب المنظمة وينتج هذا التحليل عادة عن عدم الرضا من الوضع الراهن والحماس لتحقيق الأفضل كما أن هناك مستوى معين من الإضطراب أو الخوف أو عدم الإرتياح الناتج عن إحساس القوي بالحاجة الملحة و الذي ينبغي أن يظهر ليأخذ التغيير الحقيقي فرصته، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التحفيز تساعد على دعم التغيير في المنظمة من خلال مايلي:<sup>60</sup>

<sup>59</sup>- المرجع نفسه ، ص 184 .  
<sup>60</sup>المرجع نفسه ، ص184.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

- زيادة الأجر والمكافآت المصاحبه للتغيير التنظيمي حتى تتخضع مقاومة العاملين للتغيير .
- تحفيز العاملين نحو إرضاء العملاء وربط ذلك بنظام المكافآت.
- إدارة التكاليف بفاعليه مع الحفاظ على التوازن بين التكاليف والعائد.
- ربط نظم التحفيز والمكافآت بالنتائج العامة للأداء.
- مكافآت الرؤساء و المديرين على تطوير موظفيهم .
- 5- إستراتيجيه تقييم الأداء لتدعيم التغيير في المنظمة .

تعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فتره زمنية معينه التقدير مستوى ونوعيه أدائه، إن دعم إدارة الموارد البشرية للتغيير في المنظمة من خلال إستراتيجية تقييم الأداء يتم ذلك من خلال :تحديد الأهداف العامه لتقييم الأداء ومشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء وأن يكون التقييم مستمر ومعتمدا على ملاحظات الرؤساء لمروسيهم ذلك لأن الثقافة التنظيمية لايمكن تجسيدها ماديا وإنما يمكن ملاحظتها من سلوك وممارسات وتصرفات العاملين وأن تكون معايير الأداء جماعية أي تعكس أداء فريق العمل وليس الأفراد وإستخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجر والمكافآت و نظم العمل وغيره .<sup>61</sup>

### المبحث الثالث : المقاوله واندماج المورد البشري مهنيا واجتماعيا .

تساهم المناولة في تشجيع مشاريع المقاولاتية التي تعمل من خلال هاته الطريقة في التوظيف بمختلف الأشكال، لمختلف الموارد منها الموارد البشرية، فتشغل هاته الأخيرة مناصب شغل تساهم في إبراز قدراتها الفكرية والجسدية، فتعمل الآلية على التخفيف من حدة البطالة أو الحد منها إن صح القول من خلال هذا التشجيع لأغلب مشاريع المقاولاتية، فمن خلال هاته العملية يستطيع الفرد أن يثبت ذاته مهنيا ويندمج إجتماعيا وهذا ما سوف نفضل في ذكره في مبحثنا هذا .

### المطلب الأول : ماهية الإندماج .

<sup>61</sup>المرجع نفسه ، ص 187 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

1- الإدماج الإجتماعي : هو مفهوم ينشئه كل مجتمع وكل جماعة بهدف إنتقال الأفراد والجماعات من حالة المواجهة والصراع إلى حالة العيش مع هذه الآلية و تمر بثلاث مراحل : - التضامن الاجتماعي solidarite التكيف الاجتماعي adaptation الإدماج الاجتماعي integration . و هو عملية التنسيق بين مختلف الطبقات والجماعات المختلفة السلالة وغيرها من أنماط المجتمع في وحدة متكاملة أو هو عملية ضم مختلف عناصر الحياة الإجتماعية في مجتمع ما لتشكيل علاقة واحدة متناسقة أو إزالة الحواجز القائمة بين المجموعات المختلفة .<sup>62</sup>

1-أ التكيف الإجتماعي : هو آليات لإنخراط الفرد داخل الجماعة والمشاركة في قيمتها، آراءها و مواقفها،مثلا إستجابة الشباب لشروط التكيف الأسري من حيث السلوك و إحترام التراتب واللباس وغير ذلك .

لقد إهتم علماء الاجتماع منذ الوهلة الأولى من تأسيس هذا العلم بكل ما يربط الأفراد فيما بينهم و الكيفية التي يعيشوا و يتعايشو سويا ، ومن ثم كان الشغل الشاغل العلماء هو الآليات و الميكانيزمات التي تجعل المجتمع في حالة توازن مما يؤدي إلى إستمراريته وديمومته ، لهذا تعد مسألة إدماج الفرد داخل المجتمع من بين المسائل الأساسية التي طرحت من طرف الباحثين والمفكرين في العلوم الاجتماعية .و من بين الأعمال التي شكلت اللبنة الأساسية لعلم الاجتماع و التي طرحت هذه المسائل و خاصة مسألة الإدماج الإجتماعي للأفراد نجد عمل فريديناند تونيز Ferdinand Tonnies الموسوم بالجماعة والمجتمع ' Communauté et Société ، وعمل إيميل دور كايم Emile Durkheim الموسوم بالتقسيم الإجتماعي للعمل De la division sociale du travail<sup>63</sup> .

مفهوم الاندماج يتضمن معاني عديدة تدل على التوحد و الإنصهار و هي معاني تتناقض العزلة و الصراع و الإنقسام و التناقض ومن مفاهيم الإدماج مايلي :

-الإندماج من وجهة نعلم النفس الإجتماعي يعني : النظر إلى الإنسان كوحدة نفسية لا تتجزأ .

-الإندماج الفسيولوجي ويعبر عنه بالتكامل العضوي وهو : تناسق نشاطات عدة أعضاء لتأدية عمل معين .الإندماج السيكولوجي وهذا النوع من الإدماج يعبر عنه في علم النفس الاجتماعي بالتجانبات و التفاعلات و الميول بين مختلف أعضاء مجموعة معينة ، بحيث تبدو هذه المجموعة في تكاملها أو تناسقها كوحدة جسمية

<sup>62</sup>المرجع في الموقع التالي : [www.moon15.com/vb/t50604.html](http://www.moon15.com/vb/t50604.html) .

<sup>63</sup>المرجع موجود بالموقع التالي :

[https://www.facebook.com/permalink.php?id=430837736984840&story\\_fbid=50500922623435](https://www.facebook.com/permalink.php?id=430837736984840&story_fbid=50500922623435)

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

نفسية لا تتجزأ. كما أن الإدماج الاجتماعي هو الذي يتكامل فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤديونها لبعضهم البعض ، مثلهم في ذلك مثل تكامل أعضاء الجسد السليم في أداء وظائفه ، وبعبارة أخرى فإن الإدماج الاجتماعي يمكن أن نعرفه بأنه تماثل و إتساق في الفكر والعمل بين الأفراد.<sup>64</sup>

ورد في لسان العرب لابن المنصور فعل " دمج يدمج مدموجا " دخل في الشيء وإستحكم فيه ، فيقال مثلا " إندمج الشيء و أدمج أي دخل في الشيء وإستحكم فيه " فعلاوة على التحديد اللغوي لفعل دمج ترجع معاجم اللغة الاجتماعية الأصل " الإيثيمولوجي Etymologique لمصطلح إدماج إلى اللغة اللاتينية القديمة أي Integrare في إشارة إلى العمل أو التأثير الناجمين عن عملية الدمج أو الإدماج وإذا كان المقصود بالإندماج لغة الإستحكام و الإستواء و إلى حد ما التقويم ، فيقصد بالإندماج السيرورة الإيثولوجية التي تمكن شخصا أو مجموعة من الأشخاص من التقارب و التحول إلى أعضاء في مجموع أكبر و أوسع ، عبر تبني قيم نظامها الاجتماعي و قواعده ، لذلك يستلزم الإدماج شرطين هما : إرادة الإنسان و سعيه الشخصي للإندماج و التكيف ، أي التعبير الطوعي عن إندماجيته Integrabilitr ثم القدرة الإندماجية للمجتمع عبر إحترام إختلاف الأشخاص و تمايزاتهم .<sup>65</sup>

يتخذ مفهوم الإدماج الإقتصادي في متن الدراسة معنى السيرورة Processus التي تمكن الأفراد من الإنصهار في مجتمعاتهم ، أفقيا بتمثل قيمها وعاداتها ، و أنماط عيشها ، وعموديا بإكتساب هوية سياسية تعزز إنتسابهم لمؤسسة الدولة ، و توطد ولاءهم لها .

### 1- مجالات الاندماج :

العائلة - المدرسة والجامعة - مكان السكن ( الحي - القرية ) - العمل .

### 2- مشاكل الإدماج :

تتمثل العلاقة بين الإدماج والتكيف الإقتصادي في أن التكيف هو عملية فردية ذاتية ، و الإدماج عملية إجتماعية والتكيف مرحلة من مراحل الإدماج الاجتماعي . مثلا: يتكيف الطالب بالمحيط الجامعي ، ثم يندمج فيه . أو يتكيف العامل في أوساط عمله ، ثم يندمج فيه، أما العلاقة بين التفاوت و الإدماج

<sup>64</sup>العربي ، منعيد : " واقع الاندماج الاجتماعي لطلبة السنة الأولى جامعي ، دراسة حلة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة جيجل " بن بلقاسم ، دت ، ص 07 : مجلة العلوم الانسانية ، العدد الرابع ديسمبر 2015 ، ISSN 1112-925 ، ص 136 .

<sup>65</sup>مالكي امحمد ، " الاندماج الاجتماعي وبناء مجتمع المواطنة في المغرب الكبير " المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الاجتماعية والإنسانية الواحة - قطر 30 - 301 مارس 2013. ص 05.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الإجتماعي تكمن حالة التفاوت تولد صراع، و حالة الصراع تولد سلوك آخر هو التضامن الإجتماعي والتضامن أول مرحلة من مراحل الإندماج الإجتماعي<sup>66</sup> .

**المطلب الثاني : ماهية الإندماج المهني والاجتماعي .**

### 1- الاندماج والتفاعل الاجتماعي .

إن دراسة موضوع الإندماج الإجتماعي لها أبعاد ودلالات متباينة حيث هو الذي يتكلم فيه أعضاء المجموعة الواحدة من حيث الوظائف التي يؤديونها بعضهم البعض ولا يمكن القول بأن مفهوم الإندماج الإجتماعي يكمن في التماثل والإتساق في الفكر والعمل بين المواطنين وفي نتائج الإندماج الإجتماعي ينتج عن الإندماج الإجتماعي أعضاء المجتمع من خلال تبادل الوظائف حيث يظهر الطابع الشمولي لعناصر المجتمع بما فيه تبادل الأدوار الإجتماعية.

### 2- التفاعل الاجتماعي .

إن التفاعل يقتدي إنتقاء الأفراد وجها لوجه لإتمام عملية التفاعل والتشكل والتفاعل على الرموز أو السلوكيات أو الإنطباعات التي يتحكم فيها كل منها والتفاعل كلمة مستعار من العلوم الطبيعية يعني التأثير المتبادل بين عنصرين أو أكثر لكل عنصر من تركيب وصفات متعددة بحيث التفاعل الاجتماعي يختلف عن التفاعل في العلوم الطبيعية مكونة من معايير وأهداف الفرد حين يستجيب لموقف إنساني إنما يستجيب لمعنى معين يتضمن هذا الموقف العناصر المختلفة .

### 3- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمني وينقسم إلى :

#### 1-3 ابعاد الرضا الوظيفي .

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه إنه أحد الشكليات التالية : أولا الرضا العام و يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله فإنما هو إرادي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة ،الرضا النوعي الجزئي الى الفرد عن كل جانب من الجوانب على حده مثل سياسة المنظمة في الأجور والإشراف ،الترقية ،الرعاية الصحية و الإجتماعية، كما و تظهر في العمل أساليب الإتصال داخل المنظمة و

<sup>66</sup>فوشان عبد القادر ، الدين و الاندماج الاجتماعي عند الشباب دراسة سوسولوجية ميدانية لشباب الطريقة القادرية البونشيشية بمعسكر طنجة زاوية عمرو بن العاص بالمأمونية نمونجا ، رسالة ماجستير ،جامعة وهران،كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، 2010. ص49.

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

العلاقات مع الزملاء وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زياده أو تخفيض الرضا الوظيفي .<sup>67</sup>

لقد تعددت تعاريف وتباينت في إبراز المتغيرات للسير إلى مجموعة أما المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله فقد تكون إيجابية أو سلبية تعبر عن مدى الإجماع الذي يتصور الفرد أنه من عمله حسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل في وجدان الفرد كما قد يبرز في السلوك الخارجي من جهة ومن جهة أخرى يكون مشاعر تكون مشاعر إيجابية أو سلبية توافقا مع درجة الإشباع التي يتصورها الفرد من عمله أيضا الرضا الوظيفي يحدث بتأثير العوائق التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسه وما تحقق العدالة حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد على إشباع حاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير مع الرضا الوظيفي .<sup>68</sup>

### المطلب الثالث : الاندماج المهني والاجتماعي للمورد البشري .

#### 1- التكامل الاجتماعي .

نجده في التصميم الهيكلي التنظيمي للإدارة المتكامله فيه أعضاء المنظمه تدعم الجماعه والإحساس بها وهي تنتظر إلى ما وراء جماعة العمل مباشرة الكامل الإجتماعي في المنظمه على تشكيل وتنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مميزة بالإبتكار والإبداع إلا أن السبب الرئيسي وراء نجاح شركة إلكترونيك على سبيل المثال والتكامل الإجتماعي في تنميته وبناء علاقة مترابطة داخل العمال داخل العمل بناء شركه متكامل والعاملون في الحرية بالوسط و العلاقات والتعاون والمساعدة في أعمالهم والشعور بإنجاز .<sup>69</sup>

الإندماج بين الشركات يعرفه جونسون 1990 بأنه مزج بين شركتين أو أكثر من خلال جميع الأسهم معا أو تحويل المدفوعات النقدية إلى الشركه معرفه ستون هاوس وآخرون لسنة 2000 عمليه موافقة بين شركتين على الإمتحان وتجميع مواردها في شكل كيان أعمال جديدة في الكائنات السابقه في منظمة جديدة و القول بأن الإندماج أو الدمج هو عمليه مزج بين الشركتين لتكوين شركه واحده على أن تستمر إحداهما الشركه الدامجة الشركه المنتجة لها وإلتزاماتها للشركه ذات العمليات بطريقة طبيعية من خلال مبادلة الأسهم أو الدفع بالأموال إلى حملة الأسهم الشركتين بمشاركه المخاطر المتضمنة ،ويمكن أن يأخذ الإندماج بشكل عام أحد الأشكال

<sup>67</sup>المرجع نفسه ، ص 24 .

<sup>68</sup>المرجع نفسه ، ص 25 .

<sup>69</sup>علي العنزري ، احمد علي صالح ، اداره راس المال الفكري ، ص 54 .

## الفصل الثالث : تنمية وإستثمار ودمج الرأس المال البشري في المشاريع المقاولاتية .

الرئيسيه التاليه الإندماج الأفقي وفيه علامة في نفس النشاط الإندماج الرأسي التكامل في النشاط الإنزيمي الشركة تعمل في صناعه أو مجالات نشاط مختلف تماما عن ما هو الإندماج ويكون فيه الإندماج في التيار بإختيار كامل وبقرار من الشركتين بقصد الفوائد تتمثل في تحقيق عائد مرتفع في دورات الحجم الكبير الإندماج الأصول المتعثرة من قبل البنوك المركزيه في حالة الإندماج البنكي تجاريين أو أكثر . حيث شهد العالم خلال العقدين واسعة و جبريه في غاية الأهمية تمثلت في الثوره المعرفيه والمعلوماتية في كافه النواحي الإقتصادية التحول من الإقتصاد المادي إلى إقتصاد المعرفة إلى تغيير المفاهيم المتعلقة بالإدارة وأصبحت مع ذلك المعرفه عنصر مهم من عناصر الإنتاج وجب على منظمات الأعمال الفنيه الإبداع والإبتكار من خلالها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود عنصر مهم إلا وهو المورد البشري الذي يعد الأساس في إطار إقتصاد المعرفه حيث أصبحت إستراتيجية تنافسية معاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة المبدعة بالمنظمة.<sup>70</sup>

### خلاصة الفصل :

قد لخصنا في فصلنا هذا أهم ما يميز عملية المناولة وتشجيعها لنشاطات المقاولاتية ومشاريعها المختلفة هذه العملية التي من خلالها يتم تنمية المورد البشري بمختلف أنواعه بالخصوص التنمية الإدارية وكذلك الاستثمار في مختلف طاقاته والاستفادة منها ، ويعمل العامل من خلال توليه لهذا المنصب لتلبية الحاجات الضرورية في حياتهم الاجتماعية ، ما يدمجهم داخل مناصبهم ، ويساهم في اندماجهم اجتماعيا في وسط مجتمعاتهم وبيئاتهم ووسط عائلاتهم .

<sup>70</sup>بن الدين محمد ، المرجع السابق ، ص107.

الجانب الميداني

للدراسة

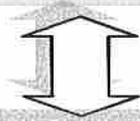
## تمهيد

اعتمد المجال الميداني والمتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مقابلة المبحوثين منهم الإطارات المسيرة وكذا المقاولين المتعاملين مع المؤسسة والعمال الموظفين في مشاريع المقاولاتية كذلك بحيث يهتم الجانب الميداني لدراستنا هذه بكل الجوانب الميدانية، كما أننا وضعنا أسس وأدوات للبحث العلمي منها الملاحظة والإستمارة والمقابلة لإستقصاء المعلومات الميدانية وتحليلها تحليلا منهجي.

المبحث الأول : عرض وتحليل إجابات الإطارات .

المطلب الأول : نموذج لفرضيات الدراسة .

الاشكال الرئيسي : كيف تساهم آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر في الإستثمار بالرأس المال البشري و دفعه نحو الإدماج المهني والاجتماعي ؟



- الفرضية الرئيسية : تعتمد المؤسسة على آلية المناولة في الاستثمار في الرأسمال البشري عبر مشاريع المقاولاتية .

- كيف يتم الإعتماد على المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

الفرضية الأولى: يتم الاعتماد على المقاولاتية من خلال دعواها عن طريق المناولة لتحقيق أهداف المؤسسة .

كيف يتم توظيف وتنمية المورد البشري ودمجه مهنيا من خلال آلية المناولة المقاولاتية ؟

الفرضية الثانية : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج

- كيف يتم الإستثمار و التنمية في الموارد البشرية لمرافقته في إدماجه الاجتماعي ؟

تم إعداد هذا المخطط من طرف الباحثة إغمامدة على المعطيات الموجودة لدى مديريه المؤسسة .

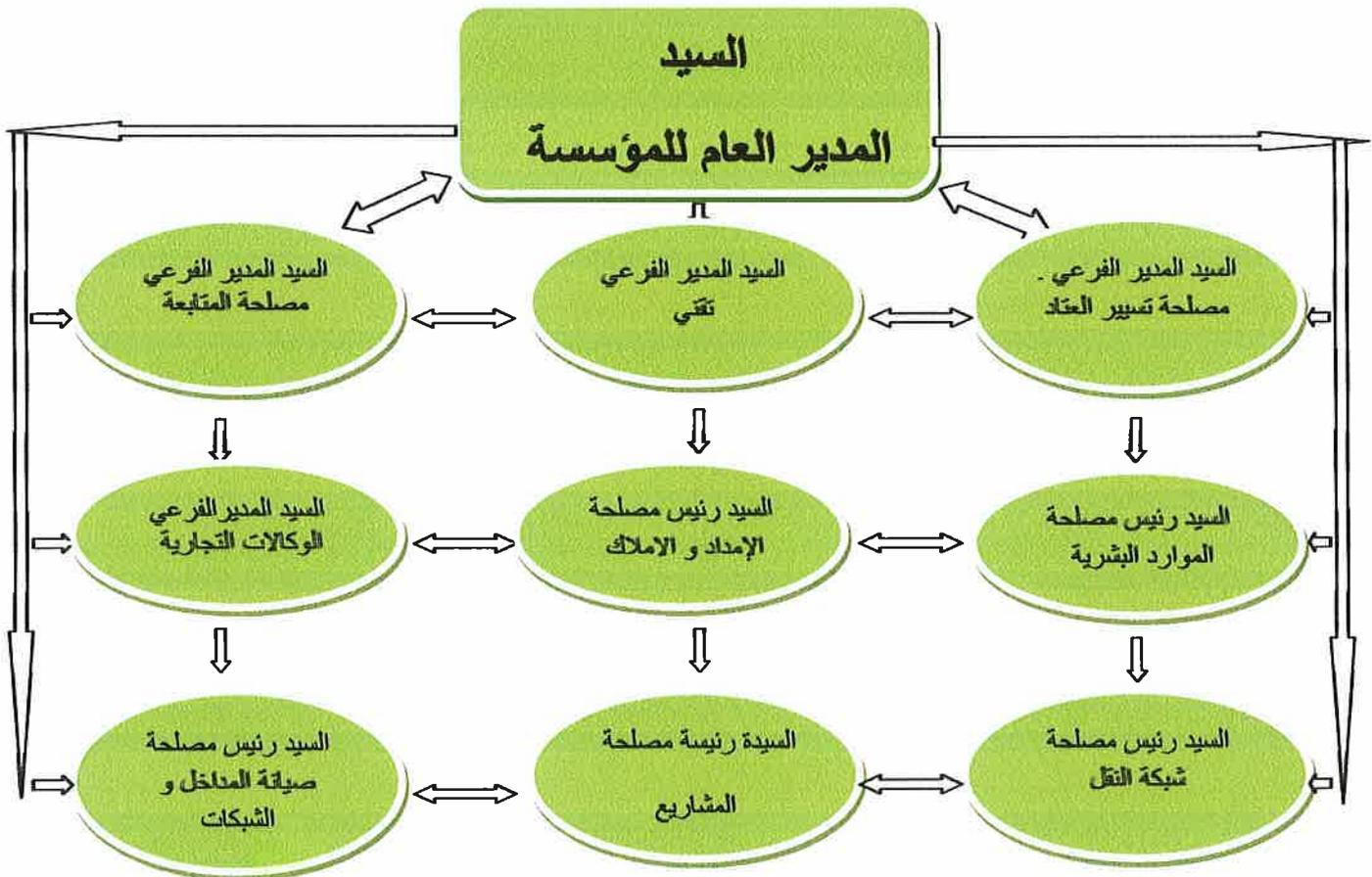
الفرضية الثالثة : يتم الإستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه و دفعه نحو الإبداع لمرافقته في إدماجه الاجتماعي .

## المطلب الثاني: عرض بيانات المقابلات .

تمت المقابلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمختلف المستويات التنظيمية تبعا للهيكل التنظيمي ( أنظر الملاحق ص220) إبتداء من إنطلاق الدراسة الميدانية إلى آخر يوم في طبعها ،أي من سنة 2016 إلى ديسمبر 2018 ،كانت إضافة كبيرة جدا للدراسة وكانت ملمة بجميع الجوانب حيث إعتدنا على مقابلة حرة ( أنظر الملاحق ص232) لمختلف الفئات المهنية للمؤسسة ،إذ كان لها الدور في الحصول على معلومات وبيانات أولية ساهمت في إعداد مقابلة مقننة ( أنظر الملاحق ص233) بمجموعة أسئلة تمحورت حول المتغيرات الأساسية لفرضيات الدراسة فكانت المقابلات مقسمة كالتالي .

### 2-مخطط عمل إجراء المقابلات مع المدراء لمختلف المستويات التنظيمية والإدارية لمؤسسة اتصالات

#### الجزائر



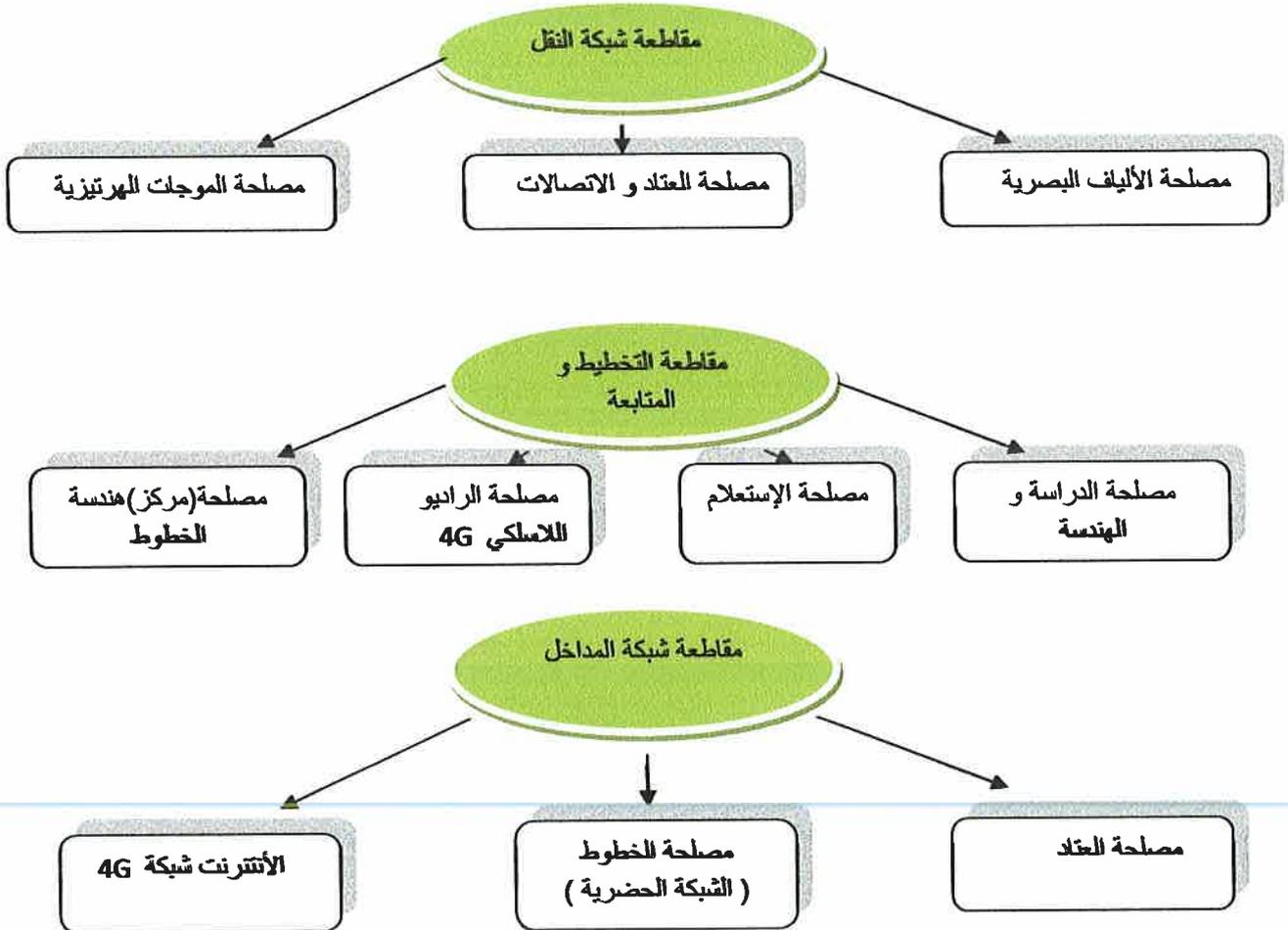
تم إعداد هذا المخطط من طرف الباحثة إعتقادا على المعطيات المأخوذة من طرف مديرية المؤسسة .

3- مخطط إجراء المقابلات مع فئة المديرين الفرعيين .



تم إعداد هذا المخطط من طرف الباحثة إعتقادا على المعطيات المأخوذة لدى مديرية المؤسسة .

4- مخطط يمثل المبحوثين في المصالح التقنية



تم إعداد هذا المخطط من طرف الباحثة إعتقادا على المعطيات المأخوذة من طرف مديرية المؤسسة .

## عرض المقابلات وتحليلها

**المقابلة رقم 01 :** تمت مع شخص واحد أول مبحوث وهو المدير العام لمؤسسة البحث حيث واجهنا وصرح لنا بالنزول لميدان الدراسة و وضع برنامج يجب علينا تتبعه في مقابلة كل المدراء و المسيرين .

المدير العام لمؤسسة اتصالات الجزائر

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : المسؤول الأول في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار

مدة المقابلة : ساعة ونصف

التاريخ : 04 - 05 - 2017

أ- عرض المقابلة :

" السيد مدير المؤسسة، والرئيس الأول والمسير الرئيسي فيها، المراقب والموجه لكل العمليات التسييرية للمؤسسة بمختلفها، والمنسق الأول لمختلف الموارد القائمة عليها مؤسسة اتصالات الجزائر، فهذه المؤسسة تعتبر أهم مؤسسات الإقتصاد الوطني الدافعة لتنميته بمختلف الطرق والوسائل، هي مؤسسة مهمة جدا منذ الأزل حتى يومنا هذا، وذلك يميزه كثرت الطلب علي خدماتها، وضرورة تقديم هاته الخدمات لزيائنها في أسرع زمان و مكان، كانت قبل سنة 2003 مؤسسة حكومية مشتركة بين البريد والمواصلات حيث كانت تسمى بالبريد و المواصلات، بعدها إستقلت بذاتها حيث أصبحت مؤسسة مستقلة نوعا ما ذات أسهم وبرامج معتمدة ناجحة و ناجعة في المجتمع الجزائري وفي المجال الإقتصادي بالخصوص، حيث تعتمد في تسيير عملياتها على الموارد البشرية و التي تعتبرها أهم الموارد الطاقوية الدافعة لتنمية المؤسسة والإقتصاد، فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد دائما على توفير كل الظروف المساهمة والمساعدة على سير العمل و شعور الموظف بالرضى المهني كما

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

تدفعه للإحساس بالمسؤولية والإندماج المهني ومنه الإجتماعي، الأمر الذي يساهم في تحقيق ذات العامل بالمؤسسة وتسهم في وصول المؤسسة لأهدافها المنشودة .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر أهم المؤسسات في الوطن ككل من حيث مساهمتها في الحد أو التخفيف من البطالة، فهي مؤسسة تستقطب وتختار وتفتح مناصب شغل بإستمرار وبطريقة دائمة كل سنة عبر مختلف الوسائل والطرق القانونية لذلك، كما تدفع بالموارد البشري إلى شغل منصب يكون مناسب لطاقاته ولقدراته، وهذا كله عن طريق آلية المناولة والتي تعتبر آلية وطريقة وبرنامج معمول به منذ إستقلال البلاد حيث أنها آلية تعمل بها بصورة دائمة ومستمرة، فالآلية المناولة هي عقد صريح ومباشر يقام بين المقاول صاحب مشروع المقاولاتية وبين مؤسسة اتصالات الجزائر والتي نقول عنها في هاته الحالة هي المؤسسة الأم، حيث تشجع هاته الآلية كل مشاريع المقاولاتية المتعاملة مع المؤسسة الأم، وذلك بإعطاء فرصة العمل في الزمان والمكان المحددان لكل المشاريع، الأمر الذي يؤكد بأن آلية المناولة هي آلية تشجع كثيرا المقاولاتية حيث تستطيع هاته الأخيرة توظيف العدد الكافي من العمال في مناصب توفرها بهدف تكملة المشروع في الآجال المحددة حسب ما هو متفق عليه مسبقا ."

### ب- تحليل المقابلة :

من خلال إجابات المدير العام للمؤسسة تبين لنا بأن المؤسسة تلعب الدور المهم والملهم في المجتمع الجزائري ككل، كما تعمل على الدفع بعجلة الإقتصاد بالخصوص، كما تساهم في الحد أو التخفيف من حدة البطالة كظاهرة تخر بجسم المجتمع، الأمر الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات حيث يعود ذلك على الآلية المعتمدة بكثرة في المؤسسة والتي تعتبر قاعدة تعتمد عليها المؤسسة في الوصول لأهدافها ألا وهي آلية المناولة، الآلية التي تعمل على تشجيع المقاولاتية كمشاريع تستقطب وتختار وتوظف الموارد البشرية المختلفة في مناصب عدة ومتنوعة التخصصات والمجالات وتساهم من خلال ذلك في التوظيف المحكم للفئات الشبانية و الطاقات التي تسهم دائما في الدفع بالمؤسسة والمشروع المقاولاتي حيث بها تسير الأمور كلها وبها نصل لكل الأهداف المسطرة مسبقا .

الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل.

**المقابلة رقم 02 :** تمت المقابلة بصورة جماعية، بمعنى مقابلة كل الفريق المسير للموارد المادية والمالية والبشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

مدير فرعي رئيس  
مصلحة تسيير الموارد البشرية

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مدير فرعي رئيسي لمصلحة تسيير الموارد في المؤسسة

مدة المقابلة : ثلاث ساعات

التاريخ: 09-10-2017

مدير فرعي  
مصلحة المشتريات و الوسائل

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مدير فرعي للمصلحة الخاصة بالمشتريات و الوسائل.

مدة المقابلة : ثلاث ساعات

التاريخ: 09-10-2017

مدير فرعي  
مصلحة الموارد البشرية

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مدير فرعي للمصلحة الخاصة بالموارد البشرية

مدة المقابلة : ثلاث ساعات

التاريخ: 09-10-2017

مدير فرعي  
مصلحة المحاسبة المالية

البيانات الشخصية .

الجنس : نكر

طبيعة المنصب : مدير فرعي للمصلحة الخاصة المحاسبات المالية

مدة المقابلة : ثلاث ساعات

التاريخ : 09-10-2017

أ- عرض المقابلة :

تمت المقابلة في مدة ثلاث ساعات بطرح مجموعة الأسئلة و تمت الإجابة عنها تسلسليا في جو نقاشات و حوار متبادل بيني وبين المبحوثين، حيث أقرروا وأكدوا مجموعة معلومات أطلوا بها أفادتنا كثيرا وزادت الدراسة الميدانية تقدما.

وحول إستعمال المناولة ، يقول أحد المبحوثين :

" نعمل بآلية المناولة منذ أن نشأت مؤسسة البريد و المواصلات لكن لم تكن بصورة مقننة ويتسمية المناولة بصفة رسمية ،إلى أن وصلنا لسنة 2004 وبعد أن إستقلت المؤسسة وأصبحت تسمى باتصالات الجزائر حيث أن المناولة تستعمل كآلية في الحالات المستعجلة و في الحالات المبرمجة وهناك مجموعة مشاريع يتصلون بها في الأوقات المستعجلة بدون تردد ليس لسبب ألا وهو قد تعودوا على عملهم وكفاعتهم وخبرتهم كما وإحترامهم للأجال المحدد لهم فهو يعتبر متعاقد مع مؤسسة اتصالات الجزائر مثل المتعامل ( سونلغاز ) الذي يقوم بالمعاينة كل مرة و يقوم بالتصليح عند حدوث حادث ما... ألخ ،والبعض من المشاريع تكون مبرمجة وحسب إحتياج المؤسسة لهم يتم الإتصال بهم.وتتم عملية المناولة كل سنة بعد إجراء الحسابات المالية كما والأهداف المحققة ولتبيين في آخر السنة ما تحتاجه المؤسسة في السنة التي تليها من إحتياجات لازمة لتكملة مشاريع المؤسسة هنا يتم المناقصة مع المؤسسات العليا، فيستمد المحاسب المالي بالمؤسسة الإحتياجات المالية من القاعدة المالية للدولة (الميزانية التكميلية ) وذلك بعد دراسات لسياسة المؤسسة ( إستراتيجياتها ) كما والبرنامج التوقعي أو التقريبي لها، فتبعث مؤسسة اتصالات الجزائر للمؤسسة المركزية بالعاصمة الجزائرية لكي يتم صب المبالغ المالية التي من خلالها تستطيع المؤسسة بولاية بشار أن تحدد المشاريع المقاولاتية المطلوبة التي

تساعدها على إتمام مشاريع المؤسسة في السنة الجارية حسب المبلغ المتفق عليه حسب الميزانية المالية للمؤسسة وما تم صبه في قاعتها المالية الأمر الذي يتم لاتقسيمه حسب ما هو متفق عليه في شروط العقد بآلية المناولة بين المؤسسة الأم ( اتصالات الجزائر ) والمشروع المقاولاتي، وهذا كله لكي لا يكون هناك إختلافات في الأمور المالية والتي إذا لم يتم حسابها كما هو مطلوب ستعود بالضرر على المقاول ومؤسسة اتصالات الجزائر، لذلك أكد المبحوثين على ضرورة تتبع الخطوات المذكورة سابقا من الأعلى سلطة حتى القاعدة منها لكي تسير الأمور المهنية حسب الشروط المالية بالصورة الصحيحة والصائبة في ذلك كله.

هذه بالنسبة لكيفية إجراء آلية المناولة والطريقة التي تدفعنا لإختيار المشاريع حسب المتطلبات والإحتياجات الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر من الناحية المالية بالخصوص، أما ما يزيد الأمر أهمية وهو أهم طريقة آلية المناولة التي تدفع بالمشاريع المقاولاتية إلى العمل والزيادة في نشاطاتها وإبداعها حيث أن بهاته الآلية يتم فتح باب الفرص والعمل لدى مجموعة المقاولين بمختلف أعمالهم وإنتاجاتهم حسب ما تطلبه المؤسسة من مشروع يساعدها على إنجاز الأمر المطلوب في الزمان والمكان المحددان، فآلية المناولة هنا تساهم بكثير في تشجيع المقاولاتية بكل الطرق والوسائل الدافعة لذلك، كما تدفع بعجلة التنمية نحو الأمام من خلال تنمية أهم موارد المجتمعات وهو المورد البشري، المورد الذي يساهم في التنمية بشكل فعال وقاعل في مختلف المجالات فعبير آلية المناولة يتم إختيار المشروع المناسب لإنجاز المشروع حسب شروط العمل المتفق عليها يدفع بالمقاول إلى البحث عن عمال يتولون مناصب شغل في مشروعه المقاولاتي لكي يتم إنجاز المشروع في الآجال المحددة في بعض الأحيان تم التعامل مع مؤسسات مقاولاتية تحتوي على عاملين وبعد إن تم التعاقد معها لإنجاز مشروع في آجال ومكان محددان تم توسيع عدد المناصب أضعاف ذلك لضرورة تكثيف العمل لإنجاز المطلوب في الآجال المخصصة لذلك . هذا ما يدفع للقول بأن المناولة تشجع كثيرا المقاولاتية وتستثمر في رأس المال البشري بصورة أو بأخرى وتدفعه نحو الإندماج المهني و بالتالي الإجماعي ككل، فهي بذلك تحد أو تخفف من البطالة داخل المجال الإقتصادي بالخصوص والمجتمع ككل ."

#### ب- تحليل المقابلة :

من خلال ما ورد في النص المذكور سابقا كنموذج للنقاش الذي جرى مع المبحوثين في إطار المقابلة معهم يتبين لنا أن المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون على آلية المناولة في تسير مخططاتهم وجل مشاريعهم والتي تعتبر آلية وطريقة فعالة وناجعة لتحقيق أهداف المؤسسة فيتم إختيار المقاولين الدائمين في تعاملهم مع المؤسسة إذا كان المشروع كبير من كل النواحي، وإذا كان العكس من ذلك يتم إختيار مقاولين

مؤقتتين إن صح التعبير، فالمناولة بنسبة 80 بالمئة هي آلية ناجحة بالنسبة للمؤسسة حسب رأي مسيرها وهي طريقة ناجحة في تسيير كل المشاريع وتغطية كل الحاجيات حيث لا تسبب الضرر للمؤسسة دائما بل تعود عليها بالإيجاب من حيث المشروع وكذلك من حيث التكاليف، إلا أنها تخفف من البطالة لوقت معين فقط وليس بصورة دائمة.

ما يميز الفرع المبحوث أنه مقسم لثلاثة أقسام، قسم يتعامل مع المشتريات والوسائل تحت تسيير السيد رئيس مصلحة تسيير العتاد والموارد المادية والبشرية الذي يتطلب منه الأمر الإتصال والتعامل مع مقاولين لتوفير الوسائل والتقنيات المادية والموارد البشرية الضرورية، أما السيد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية فتسييره للقسم الذي يوجهه لا يتطلب تواصله مع مقاولين، بل التعامل فقط مع الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسة اتصالات الجزائرية وكذلك الأمر بالنسبة للسيد رئيس القسم الخاص بالمحاسبة الذي لا يتطلب تسييره وبرامجه كغيره في مؤسسة اتصالات الجزائر أن يتواصل مع المقاولون.

كمثال للحالات التي تطلب الإستعانة بتدخل المقاول ، ننكر ما صرح به لنا أحد المبحوثين قائلا ما يلي: " حادثة تسبب في قطع أسلاك الهاتف في منطقة ما تابعة للولاية داخل أو خارج الأخيرة ،أطلب من المعايين التابع للمؤسسة أن يعاين الحادث ومدى الضرر وكيفية ذلك وما يتطلبه من تصليح، بعد أن يضع التقرير في وقت محدد وسريع يقدمه للمؤسسة تتصل المؤسسة بالمقاول المتعامل معهم ذو الخبرة المعروفة عنه في تعاملاته السابقة مع المؤسسة فيتم الإتصال به في عجلة وتحديد ورقة الشروط والتمن وكل القواعد والقوانين المنوطة بالعمل فيبدأ المقاول في تصليح الحادث بوسائله و بموارده العاملة لديه وإن تطلب الأمر حتى إستقطاب وإختيار وتكوين وتوظيف الموارد العاملة والتي تساعد على إنجاز العمل في الزمن والمكان المحدد لذلك "، وفي بعض الأحيان يتم وضع إعلان عبر صفحات المؤسسة وفي وسائل التواصل والإعلام تقوم بإعلان عن حادثة أو عن طلب من مؤسسة اتصالات الجزائر يحتاج لخدمات من مقاول معين له إنتاجية معينة حسب طلب مؤسسة اتصالات الجزائر ، فبعد أن يتقدم مجموعة المقاولين يتم إختيار الأنسب والأجدر من خلال مقارنة ما يقدمه من خدمات وكيفية العمل وطريقة ذلك مقارنة مع ما يتطلبه إنجاز المشروع أو تصليح الحادث، فيتم وضع جدول القواعد والشروط بوضع قوانين تساعد على وضع النقط على الحروف من الطرفين، وهذا يكون في الحالة العادية وليس الإستعجالية، وبعد هذا تكون لجنة مراقبة وتقييم من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لتتبع لكل خطوات المقاول وسير المشروع حيث ويحال التقرير الذي تضعه حول سير الإتجاز وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا للسيد رئيس مصلحة تسيير العتاد لترقب كل صغيرة وكبيرة ،ومن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال فحص هذا التقرير يتم إتخاذ القرار المناسب سواء بمواصلة التعامل مع هذا المقاول، وإستدعائه مرة أخرى

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

والتعامل معه في مشاريع أخرى أو بقطع الصلة به وتتوقف الأعمال معه في هذا المشروع فقط كذلك لدى اتصالات الجزائر تواصل مع القضاء في بعض الأحيان في تتبع وقضاء بعض المقاولين الذين لم ينجزوا العمل أو قاموا بممارسات غير قانونية مثل إختلاسهم أو تم تلاعبهم مع مشاريع المؤسسة الأم ( اتصالات الجزائر ).

كمثال على مناقصة بين مؤسسة اتصالات الجزائر ومشروع مقاول أو متعامل آخر في زمن مضى قبل شراء وتوفير المشتريات الخاصة بالمؤسسة نجد تعامل المؤسسة الأم مع مستثمر في السيارات، يقوم بكراء سيارات 4\*4 وتم كراء مجموعة سيارات ساهمت بكثير في سير أنشطة وأعمال المؤسسة، حيث تم الإتفاق حسب شروط تساعد الطرفين وتمت العملية حتى إنتهاء المدة الزمنية .

بالتالي يدفعا القول لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعية.

المقابلة رقم 03 : تمت المقابلة بصورة جماعية ، بمعنى مقابلة الفريق المسير للوكالات التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر .

مدير

الوكالة التجارية

البيانات الشخصية .

مدة المقابلة : ساعة و نصف

الجنس : ذكر

التاريخ : 02-11-2017

طبيعة المنصب : مدير فرعي رئيسي لمصلحة تسيير الوكالات التجارية

مسير فرعي للمصلحة تسيير  
الوكالات التجارية

البيانات الشخصية .

مدة المقابلة : ساعة و نصف

الجنس : أنثى

التاريخ : 02-11-2017

طبيعة المنصب : مسير فرعي لمصلحة تسيير الوكالات التجارية

أ- عرض المقابلة :

" نحن كمسيرين للوكالات التجارية كنا نتعامل مع مشاريع مقاولاتية لكن تغير البرنامج والهيكل التنظيمي للمؤسسة وأصبح كل فرع وقسم للمؤسسة يختص بأمر معين فلم تعد الوكالات التجارية لها تعاقدات مع مشاريع مقاولاتية بل أصبح الأمر مختص فيه المجال التقني والمجال المسير العام ،أما نحن أصبحنا مؤخرًا على إتصال مع الهيئات العمومية (الوظيفي العمومي) المؤسسات التي تعنى بالموارد البشرية كمثال الجامعة وشركة سوناطراك، كمثال طلب الجامعة لخطوط الهاتف جديدة ،يطلب بطلب كتابي ،ونحن نرى في الموضوع في مصلحة المؤسسة وفي مصلحة القسم وكذلك الجامعة،فنحن بدورنا نقوم بالإتصال بالفروع الأخرى مثل الفرع التقني لتوفير كل ما يحتاجه في العمل،ويتم التنسيق والمراقبة والتوجيه لإتمام العملية على أكمل وجه. بمعنى أن القسم التجاري يتعامل مع الهيئات العمومية فقط وليس مع المشاريع المقاولاتية، ويمكن في بعض الأحيان نتعامل بذلك حسب حاجات الهيئات العمومية للمؤسسة وخدماتها، وفي البعض الآخر نحن ننشئ الإعلانات ونقدم إقتراحات على مجموع الهيئات المعنية بالوظيف العمومي للتواصل معنا في حالات الإحتياج لذلك، وطريقة التوظيف في الفرع التجاري يتم عن طريق طلب من كل مسؤول عن فرع معين حسب حاجاته للعمال وضرورة إحتوائهم للمهام الملزم بها، وترسل الطلبات للمسؤول الأول في المؤسسة فيتم النظر في الأمر ويتم توفير العامل المناسب بوضع إعلان أو طلب لمؤسسات التشغيل...ألخ ، وفي بعض الأحيان يتم الإستقطاب مباشرة لفرد معين يخدم المجال ويقدم المطلوب في منصبه كما هو مطلوب .

كمثال كذلك .. هناك بعض العروض خاصة بالأنترنت عالية وباهظة الثمن بالنسبة للمواطن فتعامل بها ونوفرها للهيئات العمومية الكبيرة مثل الجامعة والسوناطراك والبريد ..( دائرة الشركات )أو كل المؤسسات التي تحتاج لنسبة كبيرة من الأنترنت أو درجة عالية من الأنترنت وبالتالي نوفر له ذلك .

بالتالي تعاملات القسم التجاري يكون مع الزبون الذي يعتبر هيئات كبرى تابعة للدولة الجزائرية فتقوم بتوفير كل الإحتياجات للزبون عن طريق الإتصال بالفروع الأخرى بالخصوص الفرع التقني وهو يقوم بدوره في توفير المقاول المناسب الذي يتولى إتمام المشروع على أكمل صورة ."

ب- تحليل المقابلة :

نرى من خلال ما جاء به المسيرين في القسم التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر بأن المناولة كآلية غير معمول بها مع المشاريع المقاولاتية أو المقاولين في حد ذاتهم بل هم يتعاملون مع الهيئات الكبيرة التابعة للدولة والتي تعنى بالوظيف العمومي، كما يقدمون الخدمات المناسبة والمثالية للهيئات والتي تعود على كل الأطراف

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

بالإيجاب، فيدفعهم الأمر للتعامل مع اتصالات الجزائر دائما في وقت الحاجة لذلك، الأمر الذي أكده الفرع التجاري بها ، فهي حلقة الوصل بين كل الفروع بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة للتوظيف العمومي .

إلا أنهم أكدوا على أن آلية المناولة هي عملية تهدف لتشجيع المقاولاتية كمشاريع لها علاقة بنجاح مؤسسة اتصالات الجزائر فهي آلية تساهم في إختيار وإستهداف الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعية ، وهذا ما تم ذكره سلفا في الجانب النظري و بالخصوص في نظريات التنمية البشرية .

**المقابلة رقم 04 :** تمت المقابلة بصورة جماعية ، بمعنى مقابلة الفريق المسير للمصلحة التقنية بمؤسسة اتصالات الجزائر .

### مصلحة الفرع التقني

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مدير الفرع التقني في مؤسسة اتصالات الجزائر

مدة المقابلة : أربع ساعات

### مصلحة المداخل

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مسؤول فرعي للجانب التقني ( المداخل )

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ : 17- 01- 2018

مصلحة G4

مصلحة الشبكة الحضرية

مصلحة العتاد

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

الجنس : ذكر

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب: مسير فرعي(العتاد) // طبيعة المنصب: مسير فرعي(الخطوط) // طبيعة المنصب: مسير فرعي(4G)

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ: 17- 01- 2018

مصلحة المتابعة و التخطيط

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مسؤول فرعي للجانب التقني ( المتابعة و التخطيط )

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ: 17- 01- 2018

مصلحة الراديو اللاسلكي

مصلحة الدراسات و الهندسة

مصلحة المتابعة

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

الجنس : ذكر

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب: مسير فرعي(المتابعة) طبيعة المنصب: مسير فرعي(الدراسات) طبيعة المنصب: مسير(اللاسلكي)

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ: 17- 01- 2018

مصلحة شبكة النقل

البيانات الشخصية .

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مسؤول فرعي للجانب التقني ( شبكة النقل )

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ : 17- 01- 2018

مصلحة الموجات الهريزية

مصلحة العتاد

مصلحة الألياف البصرية

البيانات الشخصية .

الجنس : أنثى

الجنس : ذكر

الجنس : ذكر

طبيعة المنصب : مسير (الألياف البصرية) طبيعة المنصب : مسير (العتاد) طبيعة المنصب : مسير (الموجات الهريزية)

مدة المقابلة : أربع ساعات

التاريخ : 17- 01- 2018

- عرض المقابلة الخاصة بالفريق التقني وتحليلها :

سنعمد في هذا الطرح على عرض المقابلة كما جاءت على لسان الفريق التقني للمؤسسة وذلك بدمج التحليل النموذجي لكل ما جاء فيها من معلومات وبيانات تساهم في مقارنة تلك مع ما جاء في الجانب النظري ، وهذا نظرا لأهمية هذه المقابلة مقارنة مع المقابلات الأخرى لأن الجانب التقني هو الجانب الذي يعمل بأية المناولة بالصورة الواضحة والمباشرة والمستمرة وذلك بتشجيع مختلف المشاريع المقاولاتية كما والاستثمار الأجرى في الموارد البشرية المختلفة فبعد طرحنا لأسئلة المقابلة تم الإجابة عنها من طرف الفريق التقني في جو مناقشة جماعية كانت متميزة عن غيرها ولممة بجميع جوانب الدراسة مجيبة عن الإشكال الرئيسي والفرعي وكذلك مثبتة بذلك صحة الفرضية الرئيسية والفرعية أيضا ، وجاءت كالتالي :

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

" مصلحتنا تهتم بالجانب التقني لمؤسسة اتصالات الجزائر نعتمد كثيرا على آلية المناولة في تعاملاتنا المتعددة والمتنوعة والكثيرة جدا في السنة الواحدة فعملنا يحتوي على آلية المناولة والمقاولة الذي يعتبر في وقتنا الحالي قاعدة للمؤسسة ككل في إختيارنا لمؤسسات مقاولين نضع إعلان معين عبر وسيلة معينة في كل سنة لإختيار المقاولين المناسبين لإنجاز المهمة، وهناك متعاملون معنا في حالات خاصة نتصل بنفس المتعامل وأثناء عرض المقاول لمفاه لإختياره من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يجب أن يضع فيه كل شروط العمل و ما يحتويه من خدمات وكل ما يمتلكه من موارد مادية ومالية وبشرية ،لكي يكون لدى الفرع الذي سيتعامل معه الرؤية الصحيحة في التعامل معه ومن الممكن أن تزوده ببعض الأمور التي تنقصه وتوثق بينهما وهذا كله ليتم العمل في أكمل صورة فالمقاول عند إختياره لا بد من أن يكمل العمل في الآجال المحددة لذلك هو بدوره يقوم بتزويد مناصبه وتوسيع عمله عن طريق زيادة العمال بمختلف الطرق إختيارا وإستقطابا وتوظيفيا كما ويقوم بتكوينهم بكل الطرق والوسائل الداعمة لذلك هو هذا للوصول للهدف المنشود مسبقا ،هناك بعض المؤسسات التي نتعامل معها توفر عمال الأمن وعمال النظافة هي مؤسسة كبرى تتفق على كل الشروط والخطوات مع مؤسسة اتصالات الجزائر المركزية في العاصمة الجزائرية .

توفر لكل ولاية ولكل مؤسسة طلبت عددا معين في السنة عمال أمن أو عمال صيانة (نظافة )، أما المقاولون ذوي المشاريع الصغرى أو المتوسطة فيتعاملون مع مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق الفرع التقني لديها ،ونلك وفق إستمارات شروط مضبوطة ومن مجموعة قوانين يعرفها الطرفين في العمل ،فهناك ما يسمى بال chort list و long list وهي التعامل مع متعاملين أو مقاولين لفترة قصيرة المدى وهناك الذين يتعاملون معهم لفترة طويلة المدى ،كما هناك متعاملون دائمون إن صح التعبير وهناك متعاملون مؤقتون لفترات متقطعة ،ووجب علينا إختيار الأمثل لإنجاز المشروع ،لكي لا يتم الخسارة في ذلك والتي تعود على مؤسسة اتصالات الجزائر بالدرجة الأولى ،و بالتالي إذا تم ملاحظة عدم إنجاز المشروع كما هو مطلوب يتم إنقاص أو القطع إن صح التعبير في راتبه المنفق عليه مسبقا ،وإذا لم يتم إنجاز المشروع في الآجال المحددة من الممكن جدا أن يتم تغييره في إي لحظة بمقاولين يسمون بالمقاولين المؤقتين ،وحسب حاجة المؤسسة يتم طلب المقاول ،وهناك مركز الصيانة والشبكات الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر نعتمد عليه في الحالات المستعجلة كذلك ،ونحتاج كثيرا في الجانب التقني للمؤسسة للمقاولين المختصين في جانب الألياف البصرية ،حيث نتابع كل الأعمال بمركز المتابعة الخاص بالمؤسسة وتم العمل كثيرا في الجانب التقني مع المقاولين في سنة 2016 فمن هاته السنة بالذات تطورت المناولة كألية.

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

وإعتمدت كثيرا حيث كان أغلب المقاولين من المنطقة أي من ولاية بشار قتم إختيار العديد منهم وكانت نسبة الأعمال و الإنتاجية كبيرة مقارنة مع السنوات المنصرمة لكن حسب الحاجة فكل سنة وحاجيات المؤسسة تختلف و تزيد عن التي سبقتها حيث يتطلب الأمر زيادة المقاولون أكثر فأكثر وتتوسع نشاطاتهم حسب الحاجة لهم، وبالتالي فالمناولة كآلية تعتمد كثيرا في الجانب التقني للمؤسسة كما وتعتبر حسب رأيهم ذات أهمية قصوى في سير نشاط المؤسسة بإخلافه وفي سد كل الحاجيات وفي نجاح المؤسسة ككل ،من خلال الوصول للأهداف المسطرة فهي كآلية تعتبر إيجابية جدا في بعض النواحي منها تشجيع المشاريع المقاولاتية والإستثمار من خلال هذا في الرأس المال البشري ،وفي البعض الآخر تعتبر سلبية ،وذلك من حيث أنه المقاول في ناحية الألياف البصرية و تصليح أعطاب الهاتف يدخل لكل أقسام هذا المجال في المؤسسة .

بالتالي يعرف كل صغيرة وكبيرة في ذلك أي أنه يكون على إطلاع بكل الأمور داخل مجال التخصص الخاص به وهذا حسب رأيهم أمر سلبي نوعا ما فإذا إختلفا الطرفين من الممكن جدا أن يقوم المقاول بالقطع أو الإفساد في عنصر ما حيث يكون الضرر الكبير جدا على مؤسسة اتصالات الجزائر، وبالتالي فيعتبره المبحوثين هنا بأن المناولة في بعض الأحيان أمر سلبي كما رأى المبحوثين أن المناولة كآلية تعتبر إجراء قامت به الدولة الجزائرية ومن الممكن جدا لإعطاء فرصة العمل لمختلف مشاريع المقاولاتية كما ولمختلف المقاولون الذين أخذوا أموال ورؤوس أموال عن الدولة كإعانات ولم يقدرها على سد ديونهم، فالمناولة هنا هي فرصة للعمل و توسيع و زيادة النشاط للمقاول لكي لا يتوقف عن العمل ولا يتخلف عن ذلك بل يزيد من نشاطه وبالتالي يدخل راتبا لسد حاجياته ولسد ديونه كذلك ،وهنا تعتبر المناولة آلية جد مهمة للمقاول وللمؤسسة الأم وللدولة ككل ،وفي أغلب الاحيان عند وضع إعلان من اتصالات الجزائر لإتجاز مشروع ما تتضع المدة المحدد أو الأجل التي لا يجب التخلف عنها في وضع ملف المقاول ومشروعه لا تتعدى 8 أيام فعند وضع الملفات تجتمع اللجنة المعنية بذلك في إختيار أجود وأمثل وأجدر مقاول وفي حالة وضع الملف من طرف مقاولون من مؤسسة ensaj و knac يتم إختيارهم تلقائيا لأن لهم كل الأولوية في ذلك على غرار مقاولون آخرون.

لأن هنالك إتفاقيات مسبقة مع كل المؤسسات و knac و ensaj في توظيف أي هيئة أو مؤسسة أو مقاول من طرفها ،وقد تم مقارنة ولاية بشار بولاية أدرار في آلية المناولة حيث رأى المبحوثين هنا بأن ولاية أدرار لا تحتاج مثل ولاية بشار في مختلف مؤسساتها بالخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر لأن نسبة السكان والمشاكل الناتجة عنها أكثر بكثير من ولاية أدرار، كما أكد المبحوثين دائما على أن المقاول الذي يتم إختياره والذي جاء من طرف knac و ensaj يتم تكوينهم من طرف خلية تكوينية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر الفرع التقني منها ويتم الإختيار الصائب للمقاول المناسب لإتجاز المشروع المناسب ،فيبعث بوثائقه للمؤسسة المركزية

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

المكلفة بتوظيفه فيتم التعاقد رسميا معه، حيث يبين في العقد كم يوم يتم التعاقد معه بوالأجال التي يجب تقديم العمل بها ونوعية الإنتاج ، والمبلغ المشروط بين كل الأطراف ، حيث أكدوا كثيرا على الأهمية القصوى لميدان الدراسة وعبروا عن إختيارنا للمؤسسة بالذات في موضوع المناولة والمقاولة حيث أنهم فخورون جدا بها في تعاملاتها مع المقاولين لأنها الأنجح من بين كل المؤسسات حسب رأيهم الخاص في نجاحاتهم وأهدافهم التي يصلون إليها من خلال تعاملاتهم مع مجموعة المقاولين .

أكد أغلب المبحوثين في هذا التخصص على أهمية المقاولاتية في مختلف المجالات ، وبعد شرحهم المفصل والدقيق جدا لكل فرع من فروعهم ولكل رئيس أو مرسوم تابع للمقاطعة التقنية ولكل عنصر ومهام المنوط بها ولكل فرد وواجباته حيث تم الثناء من طرف المدير المسير للمقاطعة التقنية ككل ، وأكد كثيرا على نجاح المقاطعة ونجاح تعاملاتها في المؤسسة مع المقاولين ، ونسبة نجاح المناولة والإعتماد عليها فاق التصورات ، كما شكر الطاقم المبحوث الذي قمنا بمقابلاته وأجاد كثيرا بأعمالهم وطريقة عملهم ونجاعة ذلك كما ونجاح التعاملات كلها كما وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، كما أكدت السيدة لطيفة على عملية وضع schéma لمعرفة مكان وجوب إنشاء المشروع ، وبعد ذلك وضع مجموعة إعلانات داخل المؤسسة وخارج المؤسسة به مجموعة المعلومات حول المشروع الوجوب العمل عليه ، وبعد إختيار المقاول المناسب من طرف اللجنة المختصة في ذلك ، يتم التعاقد معه كما قلنا سلفا حسب الشروط والخطوات الملزم بها من كل الاطراف ، وهذا بعد تحليل السيرة الذاتية للمقاول ولمشروعه بمختلف الموارد الموفرة لديه للعمل مع اتصالات الجزائر ، ويتم الموافقة على العقد والإمضاء عليه للشروع في العمل، ضمن شروط الإتفاقية ويعطى له ما يسمى ( بأمر بخدمة) وتتم صلاحيتها من يوم بدء العمل في المشروع حتى تقديم النتائج وإنهائه لآخر نقطة وتكون ممضاة ومختومة من طرف المسؤول الأول للمؤسسة ويليه المسؤول عن كل الموارد الخاصة بالمؤسسة ثم يليه المسؤول عن الفرع التقني بعدها يأتي دور المسؤول الفرعي عن مقاطعة التخطيط والمتابعة ."

حددنا إجابات المبحوثين في مجموعات حيث ركزنا على أهم المتغيرات في الدراسة وهي المناولة والمقاولة والموارد البشري ومن خلال إجاباتهم استخلصنا ما يلي :

- تعتبر المناولة أحد العناصر والآليات المشجعة للمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- بواسطة هذه العملية يتم الإستثمار الأنجح في مختلف الطاقات البشرية .
- الدور الهام والأهمية القصوى التي تلعبها هاته العملية في بناء المجتمع خاصة في المجال الإقتصادي.
- إعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على تشجيع المناولة بكل الطرق والوسائل المساعدة لذلك .

- تعمل المؤسسة من خلال ذلك على فتح فرص الشغل أو العمل وتطوير المؤسسة ككل ومحاولة المساعدة وإعطاء فرص لكافة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة مهما كانت نوعية الإنتاج للمشاركة في دفع أو تطوير سيرورة هاته المؤسسة ( اتصالات الجزائر ) .
- للمشاريع المقاولاتية أهمية قصوى في المجال الإقتصادي لأي مجتمع، بالخصوص أنها تمس أهم فئة منه وهي الطاقات البشرية، هاته الأخيرة التي تعتبر أهم الموارد المسيرة والمديرة والعاملة على تنشيط وبناء الموارد الأخرى .
- للمورد البشري دور هام ورئيسي في التنمية ويعتبر الإستثمار فيه أعلى عناصر الإستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى ، لذا يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام وتعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح ، لهذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، أما الإستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات، على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة، تعمل المؤسسات منذ زمن بعيد وفق آلية المناولة، التي تدفع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجع بها المقاولاتية بمختلف أنواعها ومستوياتها وبإختلاف منتجاتها، فمن خلال المناولة يتم إعطاء المشاريع المتعددة والمختلفة في زمان ومكان معين لمقاول ما على حسب نوعية الخدمة التي يقدمها هذا الأخير فيعدما يكون لديه عددا من العمال لا يتجاوز عشرة عمال في المثال، بعدما تقوم المؤسسة بمناولته المشروع فحسب المدة والتكلفة وحجم المشروع فالأمر يصبح ضروري لفتح مناصب عمل جديدة لإستثمار وتوظيف موارد بشرية(عمال) يتولون أعمال معينة لانجاز المشروع في مدته وقبل آجاله المحدد. وبالتالي فنرى بأن المناولة تساهم في إستثمار الموارد البشرية ودفعها للعمل بتوليها مناصب تسمح بتوظيف طاقاتها وقدراتها التي تعود عليها كموارد بشرية بالنفع وعلى المؤسسة المصغرة أو المقاول وعلى المؤسسة الأم المناولة ككل. ومنه فنقول بأن المناولة آلية لتشجيع الإستثمار في مختلف الموارد البشرية بتوظيفها وتكوينها وترقيتها وبناء معارفها وفق المنصب ونوعية المهنة الممتهن بها، الأمر الذي يجعل العامل أو المورد يبني قدراته ويبرز طاقاته الفكرية و البدنية، فيثبت ذاته وينمي شخصيته ويسعى لتحقيق رغباته وأهدافه الإجتماعية من خلال أرباح هذا المنصب أو العمل الذي يشغله .

بالتالي يمكننا التأكيد من خلال تحليلنا هذا على أن المناولة تعتبر آلية معتمدة من قبل الفريق التقني

للمؤسسة وبذلك هي عملية تدفع بالمشاريع المقاولاتية نحو بلوغ الهدف المسطر من خلال الإختيار الأمل

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

واستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة فهي بالتالي العملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعيا ،هذا مايدفعنا للقول بأن فرضيات الدراسة صحيحة قد وجدت بالميدان المدروس وأثبتت في الواقع المعاش بعدما كانت نظريا فقط في الجانب النظري .

### المطلب الثالث : تحليل نتائج المقابلات .

بعد أن تم طرح الأسئلة على كل المبحوثين والممول عليهم في إجراء المقابلة قدمنا نتائج بعد تحليلات عدة وبعد تقصي لما جاء على ألسنتهم بأن المناولة آلية هامة وضرورية في اتصالات الجزائر بالخصوص وقبل ذلك في المؤسسات ككل،لذا فهي معمول بها منذ الإستقلال ، الأمر الذي دفع بالمؤسسة لتطويرها كآلية منظمة ومنسقة تعمل دائما على تشجيع مشاريع المقاولاتية وبالتالي تعمل هذه الأخيرة على توظيف الموارد البشرية، والإستثمار فيها بكل الطرق والوظائف والخطوات الإدارية التنموية،الأمر الذي يدفع بالمورد نحو الإدماج المهني ومنه يتوصل الإنعمان إلى إدماجه وسط بيئته وفي مجتمعه المعاش . وهذا ما منفصل فيه حسب ما جاء على لسان المبحوثين كتالي:

من خلال إجابات المدير العام للمؤسسة (مؤسسة اتصالات الجزائر ) يتبين أن المؤسسة تلعب الدور المهم و الملهم في المجتمع الجزائري ككل،كما وتعمل على الدفع بعجلة الإقتصاد بالخصوص،كما وتساهم في الحد أو التخفيف من حدة البطالة كظاهرة تخر بجسم المجتمع،الأمر الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات حيث يعود ذلك على الآلية المعتمدة بكثرة في المؤسسة والتي تعتبر قاعدة تعتمد عليها المؤسسة في الوصول لأهدافها ألا وهي آلية المناولة،الآلية التي تعمل على تشجيع المقاولاتية كمشاريع تستقطب وتختار وتوظف الموارد البشرية المختلفة في مناصب عدة ومتنوعة التخصصات والمجالات تساهم من خلال ذلك في التوظيف المحكم للفئات الشبابية والطاقات التي تسهم دائما في الدفع بالمؤسسة والمشروع المقاولاتي حيث بها تسير الأمور كلها وبها نصل لكل الأهداف المسطرة مسبقا .

يعتمد المسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر على آلية المناولة في تسير مخططاتهم وجل مشاريعهم والتي تعتبر آلية وطريقة فعالة وناجعة لتحقيق أهداف المؤسسة فيتم إختيار المقاولين الدائمين في تعاملهم مع المؤسسة إذا كان المشروع كبير من كل النواحي،وإذا كان العكس من ذلك يتم إختيار مقاولين مؤقتين إن صح التعبير في ذلك،فالمناولة بنسبة 80 بالمئة هي آلية ناجحة بالنسبة للمؤسسة حسب رأي المسيرين بها وهي طريقة ناجحة

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

في تسيير كل المشاريع وتغطية كل الحاجيات حيث لا تسبب دائما الضرر للمؤسسة بل تعود عليها بالإيجاب من حيث المشروع وكذلك من حيث التكاليف، إلا أنها تخفف من البطالة لوقت معين فقط وليس بصورة دائمة .

وما ميز الفرع المبحوث هذا أنه مقسم لثلاثة أقسام قسم يتعامل مع المشتريات والوسائل تحت تسيير السيد رئيس مصلحة العتاد والذي بدوره يتطلب الأمر إتصاله وتعامله مع مقاولون لتوفير الوسائل والتقنيات المطلوبة مادية أو بشريا، أما السيد رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية والذي لا يتطلب تسييره القسم الذي يوجهه إلى تواصله مع مقاولين، فقط يتعامل مع الموارد البشرية العاملة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والسيد رئيس القسم الخاص بالمحاسبة لا يتطلب تسييره وبرامجه كفرع في مؤسسة اتصالات الجزائر أن يتواصل مع المقاولين.

حيث نرى من خلال ما جاء به المسيرين في الفرع التجاري لمؤسسة اتصالات الجزائر بأن المناولة كآلية غير معمول بها مع المشاريع المقاولاتية أو المقاولين في حد ذاتهم بل هم يتعاملون مع الهيئات الكبيرة التابعة للدولة والتي تعنى بالتوظيف العمومي، كما يقدمون الخدمات المناسبة والمثالية للهيئات والتي تعود على كل الأطراف بالإيجاب، فيدفعهم الأمر للتعامل مع اتصالات الجزائر دائما في وقت الحاجة لذلك الأمر الذي أكده الفرع التجاري بها، فهي حلقة الوصل بين كل الفروع بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة للتوظيف العمومي.

إلا أنهم ألبو برأيهم حول المناولة بأنها عملية تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية و كذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعية وهذا بمقارنة ما تم ذكره نظريا فنجد نفس النظرية تقريبا.

حيث أكد المبحوثون على أنهم يعتمدون كثيرا على آلية المناولة في تعاملاتهم المتعددة والمتنوعة والكثيرة جدا في السنة الواحدة فعملهم حسب قولهم يحتوي على آلية المناولة والمقاول الذي يعتبر في وقتنا الحالي قاعدة للمؤسسة ككل، ومن حيث الوصول للأهداف المسطرة فهي كآلية تعتبر إيجابية جدا في بعض النواحي منها تشجيع المشاريع المقاولاتية والإستثمار من خلال هذا في الرأس المال البشري، وفي البعض الآخر تعتبر سلبية تلك من خلال سلوكيات المقاول أن يدخل لكل أقسام هذا المجال في المؤسسة، وبالتالي يعرف كل صغيرة و كبيرة في ذلك، أي أنه يكون على إطلاع بكل الامور داخل مجال التخصص الخاص به وهذا حسب رأيهم أمر سلبي نوعا ما.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة .

- الفرضية الرئيسية :

- تعتمد المؤسسة على آلية المناولة في الاستثمار في الرأسمال البشري عبر مشاريع المقاولاتية .

- الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : يتم الاعتماد على المقاولاتية من خلال دعمها عن طريق المناولة لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرضية الثانية : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الاستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإجماع المهني .

الفرضية الثالثة : يتم الاستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه و دفعه نحو الإبداع لمراقفته في اندماجه الاجتماعي .

نلك بعد المقارنة بين ما تم استنتاجه في الجانب الميداني من خلال إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة و مع ما جاء في الجانب النظري من دراسات سابقة و نظريات و مقاربات نصل للإجابة عن الإشكال الرئيسي كما و إثبات الفرضية الرئيسية و نخلص من خلال هذا بأن المناولة تعتبر عملية تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعيا .

**المبحث الثاني : عرض وتحليل إجابات المقاولين والعمال .**

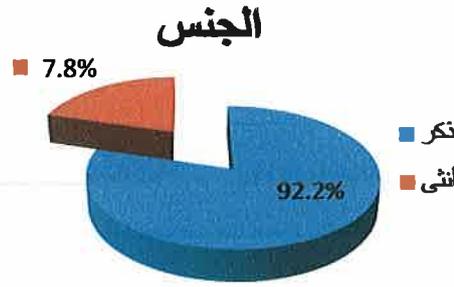
**المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين .**

- تحليل إجابات المبحوثين وتمثيلها على الجداول و الدوائر النسبية .

بعد توزيع الاستبيانات على العمال المستقيبين من مناصب العمل في مشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر عبر آلية المناولة المعمول بها بطريقة مباشرة ومستديمة ، وبعد جمع المعلومات والإجابات اللازمة من الاستبيانات الموزعة سلفا تم تقريخها وتحليلها وتوزيعها عبر جداول منظمة تحلل فيها الإجابات عن طريق أرقام تعبيرية تسمح بقراءة التحليل بطريقة نموذجية ومنسقة وبعدها تم التوضيح أكثر عبر دائرة توضح الفكرة و النتيجة بشكل أكثر دقة .

**المحور الأول : (بيانات حول المبحوثين) .**

1- بيانات حسب الجنس :

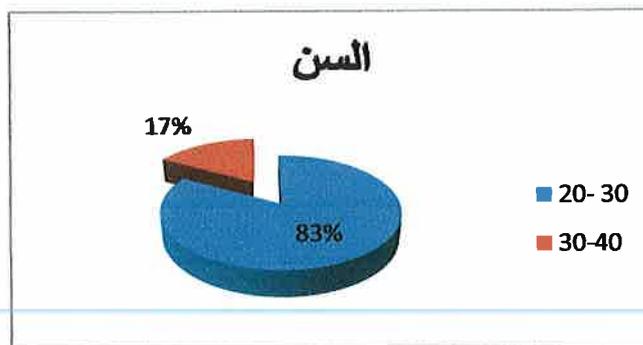


رسم بياني رقم 01 : المبحوثين حسب الجنس .

من خلال الرسم البياني رقم واحد في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة، وماتم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات الذكور كانت ب 92 إجابة أما الإناث حوالي 8 إجابات فقط ، فكانت نسبة الذكور تقدر ب 90,2 بالمئة أما الإناث فكانت حوالي 7, بالمئة .

بالتالي فنسبة الذكور كانت تفوق الإناث بدرجة كبيرة الأمر الذي لوحظ في الدائرة النسبية التي تؤكد صحة النتيجة ، الأمر الذي يؤكد أن النسبة المستفاداة بدرجة كبيرة من المناصب المستهدفة من آلية المناولة في فترة الدراسة بالتحديد هي فئة الذكور بالدرجة الأولى مقارنة مع العنصر النسوي ، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة و الدفع بالموارد البشري الذكوري أكثر منه النسوي في شغل مناصب تساهم في دمج مهني وإجتماعية .

2- بيانات حسب السن :



رسم بياني رقم 02 : المبحوثين حسب السن .

من خلال الرسم البياني رقم إثنان في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن أغلب العمال المستفادين من آلية المناولة والمقاولاتية حيث تم توظيفهم

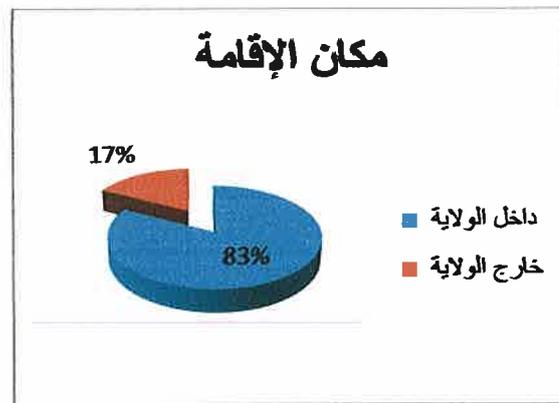
## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

عبر تلك الطريقة كانوا بين سن 20 و 30 سنة وتليها الفئة التي تبلغ ما بين 30 الى 40 سنة، كلها فئات شبانية في ريعان شبابها تستثمر طاقاتها وإبداعاتها ونشاطاتها داخل الوظيفة التي تشغلها بطريقة أو بأخرى، وتليها نسبة قليلة بالنسبة للفئة العمرية الأقل من 20 سنة و كذلك الفئة العمرية التي تتعدى 40 سنة .

بالتالي فنسبة الفئة الشبانية التي غطت كل الدائرة النسبية كانت كافية بالدرجة الأولى أن تؤكد صحة الفرضية التي ترى بأن المناولة كآلية تستثمر الرأس المال الفكري والطاقة الشبانية عبر شغلها لمشاريع مقاولاتية تلهم منها وتبدع فيها كما وتبرز تميزها عبر تلك المناصب، تليها النسبة التي شغلتها الفئة الشبانية الفئة التي تبلغ ما بين 30 حتى 40 سنة، كلها كذلك طاقات ومصادر شبانية تدفع بالموارد والمشروع المقاولاتي والمؤسسة الأم ككل للوصول للأهداف المسطرة من ذلك.

الأمر الذي يؤكد أن النسبة المستفاد بدرجة كبيرة من المناصب المستهدفة من آلية المناولة في فترة الدراسة بالتحديد هي فئة الشبانية بالدرجة الأولى مقارنة مع الفئات العمري الأخرى الأقل من 20 و الأكثر من 40 الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري(الشباب) في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعيا.

### 3- بيانات مكان الإقامة :



رسم بياني رقم 03 : للمبحوثين حسب مكان الإقامة .

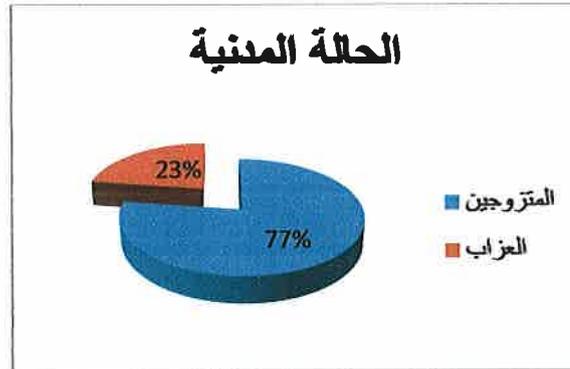
من خلال الرسم البياني رقم ثلاثة في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة ما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة النسبية نرى بأن عدد إجابات بين السكن أو العيش داخل الولاية وخارجها، وبالتالي فمسية الفئة التي إحتلت المكان الكبير في الدائرة فكانت فئة تقطن داخل الولاية التي تم بها الدراسة وكما يليها الأفراد العاملون الذين يشغلون المناصب المعنية في الدراسة ولاكن مقر سكنهم خارج الولاية الأمر الذي يؤكد أن النسبة المستفاد بدرجة كبيرة من المناصب المستهدفة من آلية المناولة في فترة الدراسة بالتحديد هي فئة

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

تقطن داخل الولاية...وهذا يؤكد بأن الأفراد العاملون بجانب مقر سكنهم يساعدهم في إدماجهم المهني وكذا الإجتماعي من خلال الحياة العملية وسهولة المعيشة كذلك .

نستنتج من خلال ذلك بأن أغلب العمال المبحوثين في دراستنا هذه كانوا ولا زالوا يقطنون بنفس المدينة التي يعملون بها وفق آلية المناولة المشجعة لهم ولمشروعهم المقاول، كما يدفعنا القول بأن الإقامة تلعب دورا مهما في تنامج وإندماج الفرد مهنيا كذا وإجتماعيا نظرا للروتين وسهولة العيش في نفس المدينة، الأمر كذلك الذي يؤكد بأن المبحوثين يسكنون بجانب مؤسسة العمل أي بنفس المنطقة الأمر الذي يدفعنا بالقول على أنهم راضون من هذه الناحية على العمل ومكانه ومكان الإقامة، وكبعد إستراتيجي هنا نرى بأن العامل الذي يعيش هذا الوضع يعمل أكثر بجد ونشاط أكبر الذي يساعد على تنميته وتتمية قدراته كذا ومؤسسته ككل . وهذا الذي يدفعنا دوما لمقارنة ماجاء ميدانيا مع ماتم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

### 4- بيانات حسب الحالة المدنية للعمال :

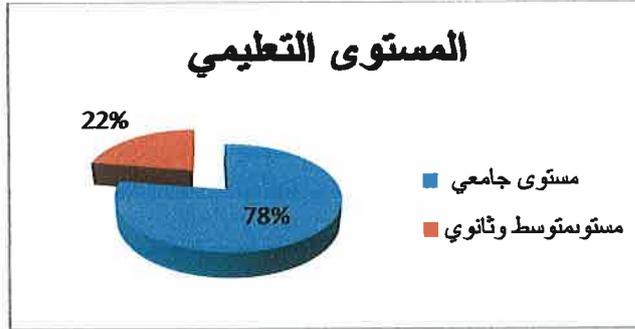


رسم بياني رقم 04 : المبحوثين حسب الحالة المدنية .

من خلال الرسم البياني رقم أربعة في المحور الأول تم الاجابة عن 100 إستمارة .وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة النسبية نرى بأن عدد إجابات العمال ونسبتهم بالدائرة النسبية كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى الأمر الذي يؤكد بأن أغلب الموظفين أو العمال المستفادين من المناولة بالمؤسسة هم عمال متزوجون، أما النسبة الثانية والتي تمثل نسبة العمال العازبون ،وبالتالي فنسبة العمال المتزوجون أكبر من النسب الأخرى وبالخصوص مقارنة مع عمال عازبين الأمر الذي يدفعنا للقول بأن آلية المناولة تشجع الفرد العامل على شغل مناصب بمشاريع مقاولاتية تعمل دائما على تلبية مطالب العامل من خلال ما يتقاضاه من هذه الوظيفة فيشبع حاجياته العائلية والحياتية بصفة عامة الأمر الذي يدفعه بالإندماج المهني ويحقق له الإندماج الإجتماعي من خلال ذلك ايضا .

فتؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفح بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهنيًا وإجتماعيًا ومما يجعله يستقر في حياته الإجتماعية والأسرية .

#### 5- بيانات حسب المستوى التعليمي :

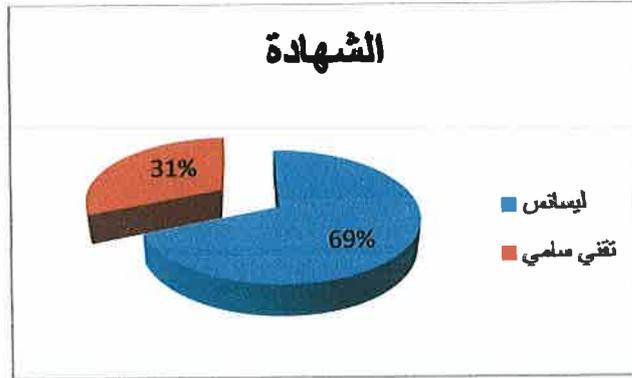


رسم بياني رقم 05 : للمبحوثين حسب المستوى التعليمي -

من خلال الرسم البياني رقم خمسة في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة النسبية نرى بأن نسبة الإجابات الأعلى التي تحصلنا عليها في الدائرة النسبية والتي كانت بنسبة 78 بالمئة هي النسبة الخاصة بالعمال الموظفين الذين يشغلون مناصب من المشروع المقاولاتي والذين مستواهم جامعي، كما والنسبة التي تليها والتي ترمز لنسبة الإفراد العاملين الذين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة 22 بالمئة .

بالتالي فالنسبة العالية في الدائرة النسبية عبرت عن فئة العمال ذوي المستوى الجامعي ،أي أن آلية المناولة هي عملية تشجيعية للعقول المفكرة كما وهي عملية مشجعة لليد العاملة المثقفة حيث تستثمر فيهم وتجعلهم يبدعون ويطورون من قدراتهم عبر شغلهم لمناصب تحت مشاريع المقاولاتية ،و تليها النسبة التي تميز بها فئة العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي النسبتان التي تعبران عن مدى تشجيع اليد العاملة التي تمتاز بمستوى تعليمي لا بأس به حيث تزيد تلك الخبرة التي يأخذها العامل أثناء شغله للمنصب العامل به، كما ويميز الأمر ذلك بأن المشاريع المقاولاتية تستقطب وتختار وتشجع اليد العاملة المثقفة نسبيًا عن غيرها من الطبقات الأخرى والأمر الذي يساهم في إعطاء الكفاءة والوصول للأهداف المسطرة من طرف العامل والمشروع المقاولاتي كما ونجاعة الآلية (المناولة) وبالأخير المؤسسة ككل ،الأمر الذي يدفعنا كذلك لتأكيد ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريًا ، بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل .

6- الشهادة المتحصل عليها :



رسم بياني رقم 06 : المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها .

من خلال الرسم البياني رقم ستة في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة . وماتم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة العمال الذين يعملون في مناصب الشغل الخاصة بمشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر وهي الفئة التي عبرنا عنها بنسبة 69 بالمئة الفئة التي تعتبر ذات شهادات عليا ليسانس، كما والفئة التي تليها في الدائرة النسبية وهي الفئة من العمال الذين يحملون شهادات تقني سامي في تخصصات مختلفة بنسبة 31 بالمئة، وبالتالي نستخلص بأن نسبة العمال الذين يشغلون المناصب في مشروع المقاولاتية الذي يعمل بآلية المناولة مع اتصالات الجزائر وهي النسبة الأكبر في الدائرة النسبية نسبة العمال المتحصلون على شهادات ليسانس وتليها النسبة المعبرة عن الفئة من العمال الذين يحملون لشهادات تقني سامي في تخصصات مختلفة، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل وبصورة مباشرة على الإستثمار في العقول البشرية كما والرأس المال الفكري نوي المستوى التعليمي الجيد ، حيث تتميز باستقطاب وإختيار وتنمية المورد البشري عن طريق آلية المناولة تشجيعا للمشاريع المقاولاتية التي توظف هذا المورد الهام نوي المستوى التعليمي الجيد حيث تقوم بتنميته بشتى الطرق والوسائل المتاحة كما وتعمل هذا ما يعمل على دمج داخل المنصب وخارجه فتؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني وإجتماعيا .

7- بيانات حسب نوع المنصب الذي تشغله في المؤسسة حاليا :



رسم بياني رقم 07 : المبحوثين حسب المنصب

من خلال الرسم البياني رقم سبعة في المحور الأول تم الإجابة عن 100 استمارة عوماتم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة العمال الذين يعملون في مناصب الشغل الخاصة بمشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر وهي الفئة التي عبرنا عنها بنسبة 83 بالمئة الفئة التي تعتبر من فئة العمال العاديين كل واحد وتخصصه كل عامل صيانه الشبكات وعامل تصليح الأعطاب وعامل برمجة ووضع الاسلاك الخاصة بالهاتف، كما والفئة التي تليها في الدائرة النسبية وهي الفئة من الذين عبرنا عنهم بنسبة 17 بالمئة وهم المسيرين للمشروع المقاولاتي الذين يعملون على تسيير وتنمية وبرمجة وتخطيط وتكوين العمال كما والمشروع المقاولاتي، فهم يعتبرون رؤساء المشاريع الذين عن طريقهم يتم الاختيار الأجر والأنسب للموارد البشرية التي تعمل بمشاريعهم المقاولاتية وبالتالي نستخلص بأن نسبة العمال الذين يشغلون المناصب في مشروع المقاولاتية الذي يعمل بآلية المناولة مع اتصالات الجزائر وهي النسبة الأكبر في الدائرة النسبية نسبة العمال العاديين الذين لهم تخصصات مختلفة منها تقني في الصيانة وتقني في تصليح الأعطاب وتقني في برمجة اسلاك الهاتف وغيرها، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل وبصورة مباشرة على التوظيف والإستثمار في الموارد البشرية حيث تركز في تسيير كل برامجه وتصليح كل أعطابها وإيجاد مختلف الطول لمشاكلها الميدانية خاصة تركز في ذلك على العمال الطبقة الصلبة العاملة بصورة مستمرة و مباشرة لنجح المؤسسة ككل، على غرار المؤسسات الأخرى حيث تتميز باستقطاب وإختيار وتنمية المورد البشري عن طريق آلية المناولة تشجيعا للمشاريع المقاولاتية التي توظف هذا المورد الهام ذو الخبرة والطاقات الشبابية المميزة حيث تقوم بتنميته بشتى الطرق والوسائل المتاحة كما وتعمل هذا ما يعمل على نمجه داخل المنصب وخارجه كما ويميز هذا التحليل هو بروز مقاولون يسيرون هاته المشاريع بالطريقة الناجعة التي تعود على المورد العامل بها بالإيجاب كما وعلى المشروع المقاولاتي والمسؤول عن المشروع كما والمؤسسة ككل حيث تصبح بذلك الآلية المعمول بها وهي المناولة بالأسلوب والطريقة الأنجع.

#### 8- بيانات حسب عدد سنوات العمل :



رسم بياني رقم 08 : المبحوثين حسب عدد سنوات العمل .

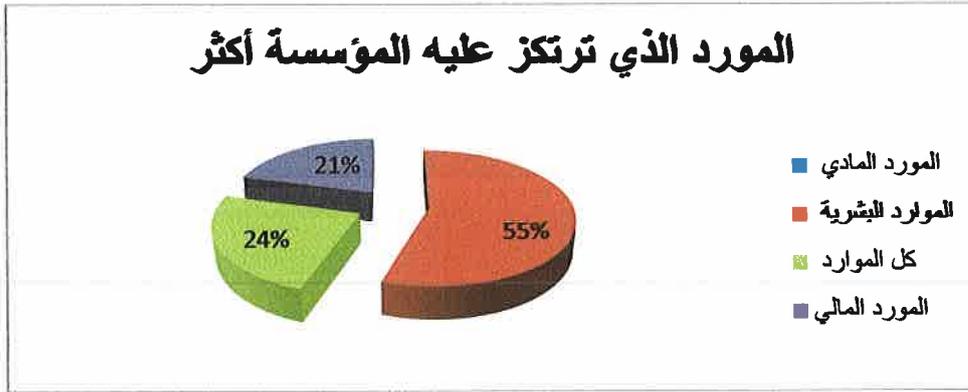
من خلال الرسم البياني رقم ثمانية في المحور الأول تم الإجابة عن 100 إستمارة .وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة العمال الذين يعملون في مناصب الشغل الخاصة بمشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر وهي الفئة التي عبرنا عنها بنسبة 77 بالمئة التي لها خبرة عمل دامت خمس سنوات وأقل من ذلك ،كما والفئة التي تليها في الدائرة النسبية وهي الفئة من العمال الذين لديهم خبرة عمل من خمس سنوات الى عشر سنوات .

بالتالي نستخلص بأن نسبة العمال الذين يشغلون المناصب في مشروع المقاولاتية الذي يعمل بآلية المناولة مع اتصالات الجزائر وهي النسبة الأكبر في الدائرة النسبية نسبة العمال لهم خبرة متوسطة نسبيا حيث بلغت بين 3 الى 5 سنوات فقط عوتليها نسبة الخبرات التي تتمتع بها الطاقات البشرية وكذا المشروع في حد ذاته حيث بلغت سنوات خبرتهم بين 5 سنوات حتى 10 سنوات، كما وتعمل هذا ما يعمل على نمجه داخل المنصب وخارجه.وذلك بإعطاء الفرص والسماح بالعمل مع مشاريع مقاولاتية ذات خبرة متوسطة حيث تكون بذلك تدفع المقاولون وتشجع المشاريع وتطور الطاقات الإبداعية نحوى الإبتكار والإبداع .

**المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى .**

**الفرضية الأولى :** هناك علاقة بين الإعتماد على مشاريع المقاولاتية ودعمها عن طريق آلية المناولة في تحقيق أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر .

**1-بيانات حسب المورد الذي تركز عليه المؤسسة بشكل كبير في تسيير عماليتها .**



رسم بياني رقم 09 : المبحوثين حسب أهم الموارد المعتمدة في سير النشاط المهني .

من خلال الدائرة النسبية رقم واحد في المحور الثاني تم الإجابة عن 100، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة الموارد البشرية الإجابة التي أكد عليها أغلب المبحوثين حيث أكدوا أن أكثر الموارد التي تركز عليها المؤسسة وهو المورد البشري الذي يعتبر كقاعدة ترسوا عليها قواعد المؤسسة ككل، كما والمورد الذي تعتمد عليه المؤسسة كذلك والذي مثلناه بنسبة تليها في الدائرة النسبية وهي نسبة الموارد المالية وهي مورد هامة عبر عنها مجموعة معتبرة من المبحوثين حيث أكد على أن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على الموارد المالية، كذلك بالنسبة للإجابة التي تلتها كانت للمبحوثين الذين أكدوا على أن المؤسسة تركز على كل الموارد المذكورة سلفا فبواسطة كل هذه الموارد تستمر العملية وتستمر المشاريع المقاولاتية، والفئة التي لم يعبر عنها أحد حيث عبرت على الوسائل المادية .

بالتالي نستخلص بأن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على أهم مواردها وهو المورد البشري الذي تعتبره قاعدة تستمد منه طاقاتها وتعمل به ووفقه كما وترتكز عليه في تسييره لمختلف الموارد الأخرى ويولي تلك الموارد المالي الذي يعتبر موردا مهما لولاه لما سارت العملية داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي نرى بأن كل هذه الموارد ذات أهمية قصوى في تسيير برنامج المؤسسة وتسيير برنامج المشاريع المقاولاتية التي تعمل وفق آلية المناول مع المؤسسة الأم، فهي مورد هامة و ضرورية لبلوغ الأهداف كلها تلعب الدور حسب الوظيفة التي تشغلها، وذلك في صورة تكاملية مسيرة من طرف الموارد البشرية للمؤسسة. فيمكننا التأكيد بأن العملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني وإجتماعيا .

## 2- بيانات حسب اعتماد المؤسسة في دعمها للمشاريع المقاولاتية على آلية المناولة .

### إعتماد المؤسسة على آلية المناولة في تشجيعها للمقاولاتية .



رسم بياني رقم 10 : المبحوثين حسب مدى الإعتماد على آلية المناولة.

من خلال الدائرة النسبية الثانية في المحور الثاني تم الإجابة عن 100 وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة الاجابة التي تؤكد بأن المؤسسة تعتمد على آلية المناولة حسب الحاجة لها و أما الإجابة التي أخذت المرتبة الثانية في الدائرة وهي للضرورة، تليها الإجابة التي أخذت المرتبة الثالثة وهي حيث يكون الاعتماد على المناولة في أوقات معينة فقط وبعد هذه النسبة نرى بأن النسبة التي تقاربها في مساحة الدائرة نجدها الإجابة بأن عملية المناولة هي عملية تعتمد عليها المؤسسة في كل عملياتها دائما وبصورة مستمرة ،وبالتالي نستخلص بأن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى على المناولة كألية هامة وضرورية في تلبية إحتياجاتها كما وتساهم في مختلف العمليات حسب البرنامج المسطر الأمر الذي يؤكد المبحوثون من خلال إجاباتهم ،فالمناولة في مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر كحل من الحلول المهمة والجديرة بالاهتمام التي تعتمد عليها المؤسسة كقاعدة تلبية من خلالها إحتياجاتها حسب الحاجة والضرورة لذلك وحسب الوقت والمكان المناسب فهي عملية تشجع من خلالها الموارد البشرية فتستثمر فيها العقول والأأيادي البشرية الأمر الذي يدفع بالمشاريع المقاولاتية نحوى التطور والتقدم وكذا العمل على تحقيق الأهداف الفردية والعامه ككل من خلال هذه الآلية وهي آلية المناولة ، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

3- بيانات حسب مساهمة عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة .

### مساهمة عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة

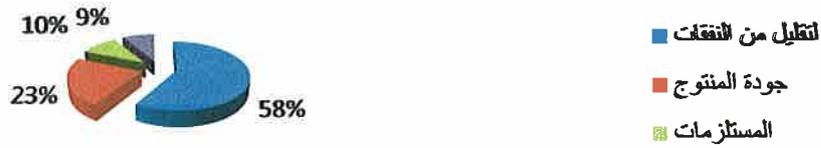


رسم بياني رقم 11 : المبحوثين حسب مساهمة عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة.

من خلال الدائرة النسبية الثالثة في المحور الثاني تم الإجابة عن 100 استمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي الإجابة التي تؤكد بأن عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة تساهم في التخفيف من حدة البطالة لمدة مؤقتة، كما وتليها نسبة الإجابة التي إحتلت المرتبة الثانية حيث أكد عليها كذلك المبحوثين ورأوا بأن عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة تساهم في التخفيف من حدة البطالة بشكل مستمر، أما البقية رأوا بأن عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة تساهم في القضاء نهائيا على البطالة، أما النسبة الباقية هي للمبحوثون الذين رفضوا الإجابة عن السؤال، وبالتالي نستخلص بأن عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة المتناول فيها الدراسة كان لغرض التخفيف من البطالة لمدة مؤقتة كحل مؤقت نسبيا حسب ما جاء في إجابات المبحوثين، وبالرغم من أن لكل مبحوث من المبحوثين الذين أجابوا على سؤالنا هذا له رأيه الخاص إلا أنهم كلهم أكدوا بأن عملية المناولة وتشجيعها للمقاولاتية هي عملية تخفف بالدرجة الأولى من حدة البطالة وأن كانت بصورة مؤقتة أو مستمرة إلا أنها عملية وآلية تعمل للتخفيف من حدة البطالة وكأبعاد استراتيجياتنا أخذناها نحن أصحاب الدراسة من الممكن جدا أن تستمر العملية وصولا للحد من البطالة بشكل نهائي. الأمر الذي يدفعنا للقول بأن العملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري لشغل مناصب تساهم في دمج مهنيي و اجتماعية في أغلب الأحيان لفترة معينة .

4- بيانات حسب إختيار المؤسسة لمشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة .

### إختيار المؤسسة لمشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة .



رسم بياني رقم 12 : للمبحوثين حسب اختيار المشاريع المقاولاتية من طرف المؤسسة عبر عقود المناولة .

من خلال الدائرة النسبية الرابعة في المحور الثاني تم الإجابة عن 100 استمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات كانت كالتالي :وهي نسبة المبحوثين الذين أكدوا على الإجابة على أن المؤسسة تختار المشاريع المقاولاتية عبر آلية المناولة للتقليل من نفقات تحقيق المشاريع، الأمر الذي يساعد المؤسسة على إقتصاد سيرورتها المالية حيث تختار المشروع المقاولاتي المناسب الذي لا يكلفها الثمن الغالي ولا يتعدى المدة المطلوبة لإنجاز المشروع، كما وتليها إجابة المبحوثين بأن المؤسسة تختار مشاريع المقاولاتية عبر المناولة كآلية لدعم ذلك كله وذلك لضمان جودة المنتج، وحسب هذه الإجابة نرى بأن إختيار المؤسسة للمشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة يكون حسب المشروع المقاولاتي وما يقدمه من جودة في الإنتاج في آخر المطاف، ونرى بأن المبحوثين أجابوا كذلك في الدائرة النسبية وأكدوا على أن مستلزمات تحقيق المشاريع في الأجال المحددة هو المؤشر المهم الذي يتمتع به المشروع المقاولاتي في اختيار المؤسسة له عبر عقود المناولة حيث أن الأجال تلعب دورا كبيرا في التنسيق بين المقاول و المؤسسة ككل عبر عقد المناولة وهو شرط مبدئي مهم في ذلك لضمان سيرورة العمل ولضمان سيرورة البرنامج المؤسساتي ككل . الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم نكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر وتعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل.

5- بيانات حسب مساعدة توظيف الموارد البشرية في المشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة.



رسم بياني رقم 13 : المبحوثين حسب عملية توظيف الموارد البشرية وعلى ماذا تساعد هذه العملية .

من خلال الدائرة النسبية الخامسة في المحور الثاني تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة الإجابة رقم واحد و التي أكد بها أغلب المبحوثين على أن توظيف الموارد البشرية في مشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة هو أمر يساعد على شغل مناصب عمل ضروري لتحقيق مشاريع عدة ، الأمر الذي أخذ النسبة الكبيرة والمساحة الشاسعة في الدائرة النسبية ، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل بعقود المناولة لتشجيع المشاريع المقاولاتية وكذا الإستثمار الأجدد للموارد البشرية وذلك بتوفير مناصب شغل تستثمر فيها كل هاته الطاقات البشرية الهامة تعمل وفق سيرورة وبرنامج هادف لبلوغ الأهداف المسطرة ككل .عليها النسبة الثانية و هي الإجابة التي أكد المبحوثون عليها بأن توظيف الموارد البشرية في المشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة هو أمر يساعد على التمكن من توظيف المؤهلات عالية الجودة والضرورية لتحقيق المشروع ، الأمر الذي يؤكد بأن آلية المناولة وتشجيعها لمشاريع المقاولاتية بمؤسسة اتصالات الجزائر هو أمر يسمح بالدرجة الأولى على إستقطاب العقول وأصحاب المؤهلات العالية الجودة والمرموقة لشغل مناصب العمل في المشروع المقاولاتي ،ويدفع ذلك نحو تطور المشروع والمؤسسة ككل، يلي هذه النسبة نسبة أخرى وهي نسبة الإجابة التي عبر عنها المبحوثين بأن توظيف الموارد البشرية في المشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة هو أمر يساعدنا على التقليل من نفقات تأهيل الكفاءات حيث يشمل ذلك تكوينات داخلية وخارجية لا تفوق نسبة معينة تعمل وفقها المؤسسة ككل و المقاول المسؤول عن المشروع الذي يوظفه كفرد عامل داخل هذا الإطار كلها تساهم في ضبط إقتصاد المؤسسة وتسهم في عدم التبذير المعين في تكوينات وتأطيرات تفوق ميزانية المشروع و المؤسسة ككل. الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم نكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على اختيار واستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق اهدافها الشخصية و

من خلال القراءة الإحصائية للجدول التركيبي رقم 04 نجد أن الإتجاه العام يمثل نسبة 44 % من فئة الجامعيين تدعمها نسبة 37 % من إعتقاد المؤسسة في دعمها للمشاريع المقاولاتية على آلية المناولة حسب الحاجة ، وتقابلها اقل نسبة المقدر بـ 2 % من فئة نوي المستوى الإبتدائي تدعمها حسب الحاجة بنسبة 2 % . وباقي الفئات المتعلقة بالمستوى المتوسط والثانوي نجد تقارب بين النسب المقدر بـ 28 و 26 على التوالي تدعمها نسب متقاربة للإجابة حول الحاجة.

من خلال معطيات الجدول الإحصائي يتضح لنا أن الحاجة هي التي تهدف بالمؤسسة للإعتماد على آلية المناولة في دعمها للمشاريع المقاولاتية بإختلاف المستويات التعليمية ، ويعتبر المستوى الجامعي الفئة الغالبة في هذه العملية.

جدول رقم 05 : يدرس العلاقة الإرتباطية بين متغير الجنس من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني بتحليل المعامل الحسابي (person) ( أنظر الملاحق ص 241).

يبين الجدول العلاقة الإرتباطية بين متغير الجنس من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني حيث تم التحليل بآلية spss تحليلًا استباطيًا لدراسة العلاقة بالمعامل الحسابي person حيث نجد من خلال النسب 0,033 بمعامل الإرتباط والذي يرمي إلى أنه ضعيف أما مستوى الدلالة كان بـ 0,745 فهو قوي جدا .

جدول رقم 06 : يدرس العلاقة الإرتباطية بين متغير المستوى التعليمي من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني بتحليل المعامل الحسابي (person) ( أنظر الملاحق ص 243).

يبين الجدول العلاقة الإرتباطية بين متغير المستوى التعليمي من المحور الأول و أسئلة المحور الثاني حيث تم التحليل بآلية spss تحليلًا استباطيًا لدراسة العلاقة بالمعامل الحسابي person حيث نجد من خلال النسب 0,053 بمعامل الإرتباط والذي يرمي إلى أنه ضعيف جدا أما مستوى الدلالة كان بـ 0,604 فهو متوسط كذلك.

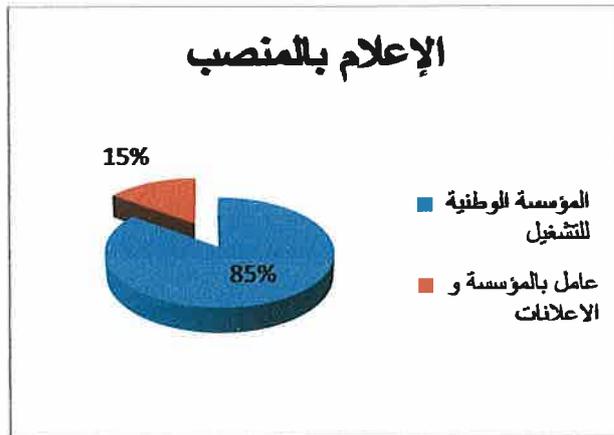
من خلال هذا المحور وما استنتجناه في تحليلات النتائج نؤكد صحة الفرضية الأولى التي ترى بأن المناولة تساهم في تنمية وتطوير مشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر كما وتعمل على الدفع بعجلة التنمية الإقتصادية ككل، فهمة عملية حسب إجابات المبحوثين عملية مهمة جدا في مختلف القطاعات ولاسيما منها الإقتصادية، التي تعتبر نواة التنمية البشرية ككل ، الأمر الذي يدفعنا لتأكيد الفرضية ، والدفاع عنها من خلال ما أكده المبحوثين على أنها آلية تنموية دافعة لبناء المشروع المقاولاتي كما ولتطوير المؤسسة ككل من خلال الدفع بعجلة المشاريع نحوي الأمام ونحوي التميز والتطور ولبلوغ الأهداف المسطرة، كما و تساهم عملية المناولة كألية إيجابية قصوى في إعطاء الفرص للمختلف المشاريع المقاولاتية التي تعمل على التوظيف والإستثمار في الطاقات البشرية والمادية والهياكل كذلك، ومنها تساهم ككل في العجلة التنموية لمختلف الطاقات

لدى الدولة الجزائرية . فأغلب المشاريع المقاولاتية نجدها تتطفي أو تموت إن صح التعبير إلا أنها تجدد نشاطها بهذه العملية أو الآلية مع مختلف المؤسسات بمختلف أنواعها وبالأخص مؤسسة دراستنا هذه مؤسسة اتصالات الجزائر . ومن خلال ما تحصلنا عليه في الجداول التركيبية رأينا بأن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر منها فئة الإناث كما وتعتمد على الشريحة المتقفة منهم أي المستوى الجامعي منهم كما ورأينا بإعتماد المؤسسة على آلية المناولة و قصدنا لمشاريع المقاولاتية في العديد من العمليات لكن حسب الحاجة لذلك وليس بصورة مستمرة أو دائمة، ومنه وكما أكدنا سلفا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على المشاريع المقاولاتية في حل مشاكلها وإنجاز مشاريعها قصد بلوغ الأهداف المسطرة وذلك عن طريق آلية المناولة .

### المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية .

الفرضية الثانية : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإنماج المهني .

#### 1- بيانات حول كيفية إعلام المورد البشري بوجود منصب شاغر بالمؤسسة .



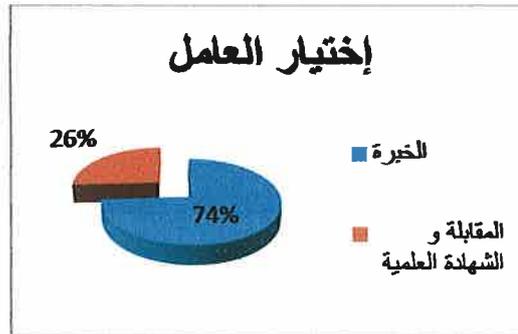
رسم بياني رقم 14 : المبحوثين حسب الإعلام بالمنصب .

من خلال الرسم البياني الأول في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة المبحوثون الذين أكدوا على أن تم إخبارهم بوجود منصب شاغر في مشروع المقاولاتية الذي يعمل وفق آلية المناولة عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل و كانت إجاباتهم بنسبة كبيرة حيث مثلناها باللون الأزرق بنسبة 85 بالمئة في الدائرة النسبية الذي أخذ المساحة الكبيرة فيها، كما يليها اللون الأحمر الذي كانت نسبته معتبرة كذلك في الدائرة النسبية 15 بالمئة والتي تعبر عن إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أنه تم إخبارهم بالمناصب الشاغرة عن طريق، كما وتم إعلام البعض الآخر كما قال مجموعة مبحوثين عن طريق الإعلانات بملصقات خارج وداخل المؤسسة كذلك في وسائل مختلفة منها

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

الجرائد وموقع اتصالات الجزائر ، يليه عن طريق أحد عمال المؤسسة. وبالتالي نرى بأن كيفية الإعلان الغالبة على طبيعة العمل في المؤسسة الخاصة بالدراسة والتي تعمل وفق آلية المناولة في تشجيعها لمشاريع المقاولاتية تساعدها كثيرا الوكالة الوطنية للتشغيل التي تساهم في الدفع بعجلة التنمية في مختلف المجالات الوطنية التي تساهم في توفير الموارد البشرية للمؤسسات كافة وبالأخص وجدناها في مؤسسة الدراسة، تليها بعد ذلك مكاتب التشغيل ومواقع التواصل الاجتماعي بالأخص الفيسبوك، كلها كانت تحت تأكيدات المبحوثين في إجاباتهم عبر الإستمارة، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل.

### 2- بيانات حول الأسس المتبعة في إختيار المورد البشري .



رسم بياني رقم 15 : المبحوثين حسب الأسس المتبعة في إختيار المورد البشري بالخبرة ام بالشهادة العلمية .

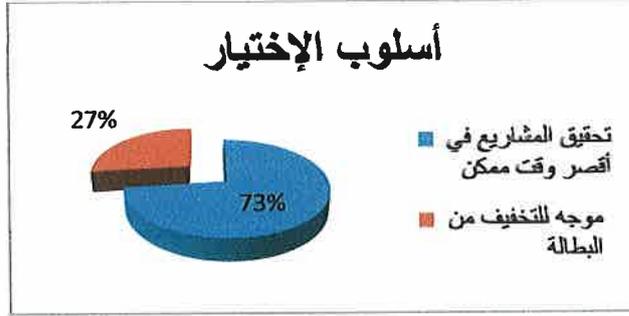
من خلال الرسم بياني الثاني في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية 74 بالمئة هي نسبة المبحوثين الذين أكدوا على أن تم إختيارهم لشغل المنصب شاغر في مشروع المقاولاتية الذي يعمل وفق آلية المناولة نظرا لوجود الخبرة و كانت إجاباتهم بنسبة كبيرة حيث مثلناها باللون الأزرق في الدائرة النسبية الذي أخذ المساحة الكبيرة فيها، كما يليها كذلك ب 26 بالمئة في الدائرة النسبية والتي تعبر عن إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أنه تم إختيارهم عن طريق المقابلة والشهادة العلمية .

بالتالي نرى بأن كيفية الإختيار للعمال الغالبة على طبيعة العمل في المؤسسة الخاصة بالدراسة والتي تعمل وفق آلية المناولة في تشجيعها لمشاريع المقاولاتية عن طريق المقابلات والمسابقات التي تقيمها المؤسسة الأم كما وأغلب الأمر يكون بملاحظة خبرة المقاول في التخصص الذين يحتاجونه لتلبية إحتياجات هذه المؤسسة كلها كانت تحت تأكيدات المبحوثين في إجاباتهم عبر الإستمارة .

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

الأمر الذي يدفعنا دوماً لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم نكره نظرياً فتؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية وتعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل.

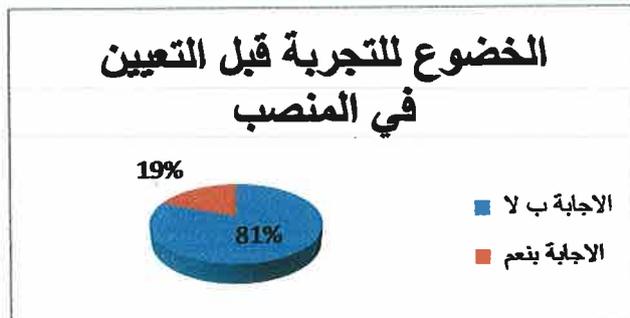
3- بيانات حول رأيك في أسلوب الإختيار في المؤسسة .



رسم بياني رقم 16 : المبحوثين حسب أسلوب الإختيار .

من خلال الرسم البياني الثالث في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة، و ما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن نسبة الإجابات العالية هي نسبة المبحوثين الذين أكدوا على إجابة على السؤال الثاني من المحور الثالث ما هو رأيك في أسلوب الإختيار في المؤسسة ؟ فكانت إجاباتهم بأنه يسمح بشغل المناصب الضرورية لتحقيق مشاريع المؤسسة في أقصر وقت ممكن وكانت إجاباتهم بنسبة كبيرة حيث مثلناها ب73 بالمئة، كما بنسبة 27 بالمئة التي كانت نسبته معتبرة كذلك في الدائرة النسبية والتي تعبر عن إجابات المبحوثين الذين أكدوا على أنه يتم إختيار كأسلوب موجه لتخفيف من البطالة وبالتالي نرى بأن الإختيار هو أسلوب وطريقة معمول بها في مؤسسة اتصالات الجزائر كما وفي المشاريع المقاولاتية التي شغل بها المناصب هؤلاء المبحوثين حيث أثبتت الأغلبية بأن هذه العملية هي أسلوب ساهم في شغل مناصب عدة حققت بها مشاريع المؤسسة في أقصر وقت ممكن، الأمر الذي يجعل المورد البشري يختار بالطريقة الصحيحة لشغله منصبه الصحيح بالتخصص الذي يقدر أن يبدع ويستثمر فيه بالشكل الصحيح، كما أنه يعمل كأسلوب على التخفيف من البطالة بالطريقة الصحيحة وهي الإختيار الأجدر و الأمثل بالشكل الصحيح والعاقل والذي يساهم في التنمية للمورد في حد ذاته والمشروع المقاولاتي وكذا المؤسسة الأم .

4- بيانات حول إخضاع المورد البشري لتجربة قبل التعيين .

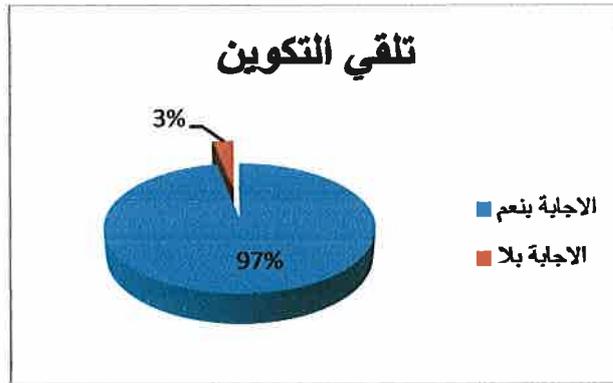


## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

رسم بياني رقم 17 : المبحوثين حسب الخضوع للتجربة قبل التعيين النهائي في المنصب .

من خلال الرسم البياني رقم أربعة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة ، و ماتم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة بنسبة 81 بالمئة وهي الإجابة بلا والتي تثبت بأن المبحوثين لم يتم إخضاعهم لتجربة قبل تعيينهم النهائي في منصب العمل، حيث أكد البعض الآخر بالعكس بأنهم تم إخضاعهم لتجربة قبل التعيين النهائي في مناصب عملهم النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 19 بالمئة، الأمر الذي يدفعنا للقول بأن المورد البشري العامل في المؤسسة لا يخضع للتكوين قبل التوظيف إلا إذا اقتضى الأمر ذلك ، ومنه نقول بأن المؤسسة تساهم في تشجيع المقاولاتية عبر آلية المناولة على غرار مؤسسات أخرى إلا أنها لا تساعد العامل المستفيد من العملية الأخيرة قبل التوظيف إلا للضرورة و هذا ممكن أن يكون نتيجة خبرة الموظف سابقا أو لأنه سيعتمد على المحيط و الاستفادة منه و تكوين تجربة تساهم في نمجه مهنيا ثم اجتماعيا .

5- بيانات حول تلقي التكوين النهائي .

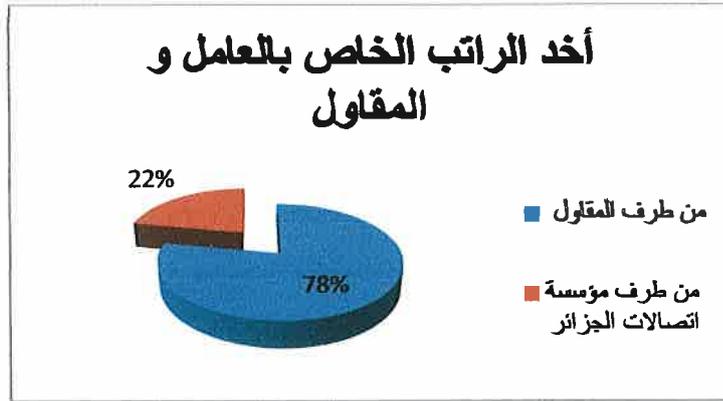


رسم بياني رقم 18 : للمبحوثين حسب تلقي التكوين النهائي .

من خلال الرسم البياني رقم خمسة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد الإجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية وهي الإجابة بنعم بنسبة 97 بالمئة ، والتي تثبت بأن المبحوثين تم تكوينهم في مناصبهم عن طريق المقاول أو صاحب المشروع الذي يوظفهم، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة للنجاح في مشروعها التي وكتته للمقاول حيث يوظف هذا الأخير العمال ويقوم بتكوينهم على أكمل صورة لكي يكونوا في المستوى المطلوب ويصلوا للأهداف المسطرة مسبقا ، أما الأقلية جدا أجابت بلا وهي الإجابة التي تؤكد بأنهم لم يتم تكوينهم لا من طرف المؤسسة الأم ولا من طرف المقاول نظرا لخبرتهم السابقة في المجال أو التخصص فلذلك لم يتم تكوينهم في هذا المنصب النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 3 بالمئة ، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا

فؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، كما وتعمل بطريقة ممتازة في تكوين اغلب العمال من خلال المشاريع المقاولاتية لتولي الوظيفة العامل بها ، وبالتالي فالعملية تساهم في بناء المورد البشري وتساعد على التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

#### 6- بيانات حول كيفية تقاضي الراتب الخاص بك .



رسم بياني رقم 19 : المبحوثين حسب الطرف الذي يعطي الراتب للمقاول و العامل .

من خلال الرسم البياني رقم ستة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة ،وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 78 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن العامل يتقاضى أجره من طرف المقاول أو صاحب المشروع في حد ذاته، كما ونرى من هذه الإجابات التي أخذت النسبة الكبيرة بأن العمال فقط يتقاضون من طرف صاحب المشروع ، أما الأقلية أجابت بأنها تتقاضى أجورها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وهي النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 22 بالمئة حيث تؤكد بأن الذين أجابوا بذلك هم المقاولون الذين يأخذون أجورهم من طرف المؤسسة الأم وهي اتصالات الجزائر وبعدها يتم تقسيم المبلغ المأخود حسب ما هو متفق مسبقا من طرف المؤسسة الأم والمقاول على العمال كلهم كل واحد يأخذ الأجرة المتفق عليها مسبقا في الزمان والمكان المحدد.

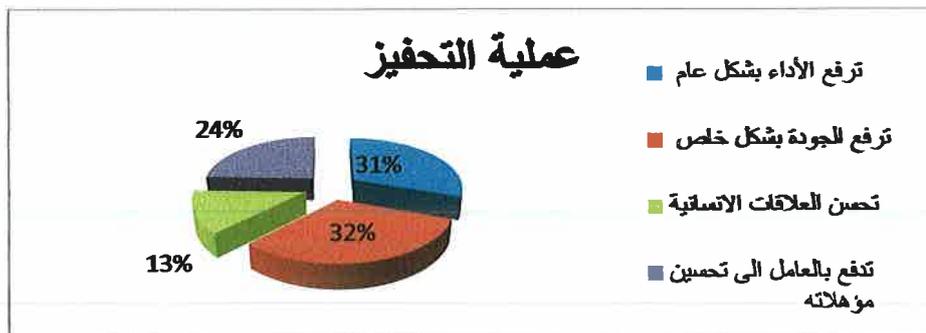
#### 7- بيانات حول المنصب الذي تشغله يتوافق مع إمكانياتك أم خبرتك أم شهادتك .



رسم بياني رقم 20 : للمبحوثين حسب توافق المنصب ومميزات العامل .

من خلال الرسم البياني رقم سبعة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستثمار ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 40 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن العامل يشغل المنصب تواقفا مع إمتكانياته وقدراته الفكرية والبنية، أما بعض الإجابات أكدت بأنها تشغل مناصب شغل تتوافق وخبرتها المهنية السابقة وهي النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 30 بالمئة ، حيث أجاب البعض الآخر بنسبة نقل عن التي سبقتها أي 26 بالمئة بأن المنصب الذي يشغله العامل هو منصب يتوافق مع شهادته وقط النسبة، كما نرى بأن آخر نسبة باللون البنفسجي بنسبة 4 بالمئة والتي إحتلت المرتبة الأخيرة في الدائرة النسبية كانت بإجابات العمال بأن المنصب الذي يشغله العامل يتوافق مع مشروعه المهني فقط ، ونخلص من خلال ذلك بأن المقاول يقوم بإختيار العمال عن طريق إمتكانياتهم الخاصة وخبرتهم في التخصص والوظيفة التي سيشغلونها، وذلك كله للحصول على نتائج ذات المستوى المطلوب . بالنسبة للمشروع والمؤسسة الأم ككل . الأمر الذي يدفعنا لتعيد مقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم نكره نظريا فتؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري ذوي الخبرة والمستوى العلمي العالي في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

#### 8- بيانات حول تقييمك للتحفيز التي تقدمها المؤسسة للعامل .

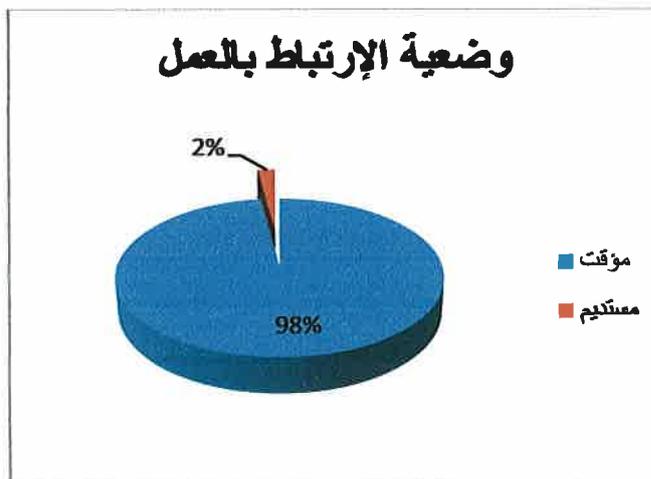


رسم بياني رقم 21: للمبحوثين حسب عملية التحفيز .

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

من خلال الرسم البياني رقم ثمانية في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 32 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن عملية التحفيز إتجاه العامل هي عملية ترفع الجودة بشكل خاص حيث يرى أغلب المبحوثين بأن العملية تحفز وتدفع بالعامل نحوى التقدم في عمله وفي حياته كذلك كما وتعمل على رفع الأداء من مختلف الجوانب ،أما الإجابات التي أكدت بأن التحفيز عملية تشجع الأداء بشكل عام وهي النسبة التي عبرنا عنها مثلما عبرنا على التي سبقتها في الدائرة بنسبة 31 بالمئة، حيث أجاب البعض الآخر بنسبة 24 بالمئة بأن عملية التحفيز هي عملية تعمل بها المؤسسة وصاحب المشروع تحسن العلاقات الإنسانية ،الأمر الذي تؤكد عليه بشكل خاص هذه العملية من نظرهم، حيث أكدت إجابات البعض الآخر الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية بنسبة 13 بالمئة وكانت إجاباتهم حول التحفيز بأنها عملية أو آلية تدفع بالعامل إلى تحسين مؤهلاته الفردية . ونخلص من خلال ذلك بأن المقاول يقوم بعملية تحفيز العمال بطريقة تساهم في رفع الاداء والكفاءة والدفع بالعامل نحوى إثبات ذاته وقدراته والشعور بالرضى نحو عملية وكذا زرع الروح العلائقية التواصلية الإنسانية بين العمال الأمر الذي يوصله إلى الأهداف المسطرة، كما ورأينا بان في البعض من الأحيان تقوم المؤسسة الأم بالتحفيز عبر خدمات إجتماعية تقدمها للمقاولين أو العامل للتحفيز إتجاه ما يقدمونه من أعمال تخدم المؤسسة الأم و المشروع المقاولاتي و كذا العامل في حد ذاته. وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

### 9- بيانات حول وضعية العمل الذي يربط المورد البشري بالمؤسسة .



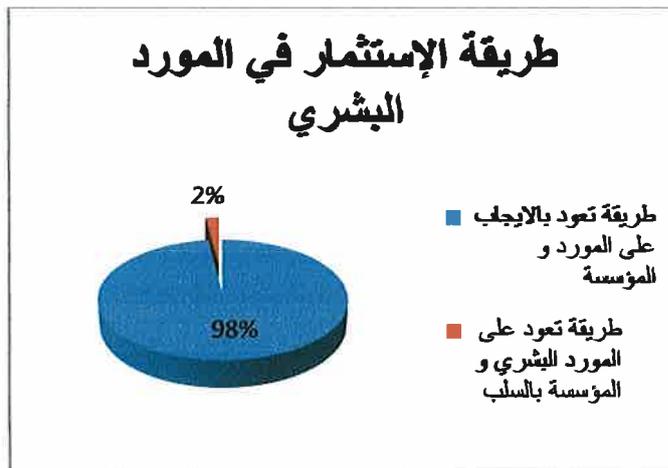
رسم بياني رقم 22 : المبحوثين حسب وضعية الارتباط بالعمل .

من خلال الرسم البياني رقم تسعة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 98 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن وضعية العمل الذي يربطه بمؤسسة اتصالات الجزائر

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

هو مؤقت لفترة زمنية معينة حتى إنتهاء آجال المشروع كما هو مقرر وفق العقد الذي عقد بين مؤسسة اتصالات الجزائر والمقاول عبر آلية المناولة، حيث أكدت إجابات البعض الآخر الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية بنسبة قليلة جدا بنسبة 2 بالمئة وكانت إجاباتهم بأن وضعيتهم وفقا للمؤسسة مستدامة وهذا ما قاله بعض المقاولين الذين أكدوا بأن مؤسسة اتصالات الجزائر دائما تستدعيهم لإنجاز مشاريع معينة نظرا لخبرتهم ولسهولة التعامل معهم وكذلك لنوعية وجودة نتائجهم كما وإحترامهم لكل شروط العمل منها الآجال الزمنية التي تهم جدا المؤسسة الأم. ونخلص من خلال ذلك بأن مقاول يتوقف عن العمل مع المؤسسة الأم إلى إشعار آخر كما والبعض من المقاولين تسعى المؤسسة لإستدعائهم والعمل معهم في كل مرة فيلبون ذلك ويعملون معها وفقا للشروط المنوط بها لذلك قالوا بأن وضعهم مع هذه المؤسسة هو وضع مستديم. الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر لكن بصورة مؤقتة وليست مستديمة وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب مؤقتة نوعا ما فهي تساهم في دمج مهني وإجتماعيا .

10- بيانات حول كيفية تأثير طريقة الإستثمار على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة .



رسم بياني رقم 23 : المبحوثين حسب طريقة الاستثمار في المورد البشري .

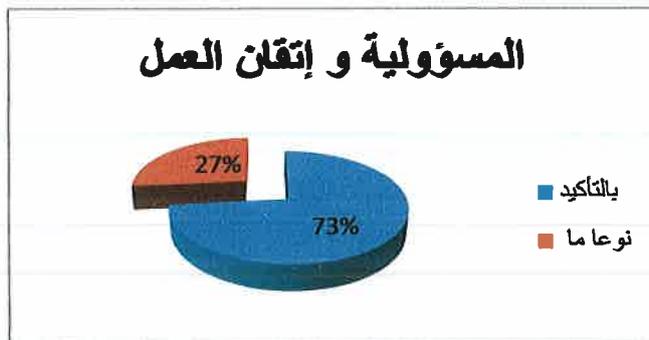
من خلال الرسم البياني رقم عشرة في المحور الثالث تم الإجابة عن 100 إستمارة وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد اجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 98 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن طريقة الإستثمار في المؤسسة أو المشروع المقاولاتي إتجاه الموارد البشرية هي طريقة تعود هلى هذه الموارد بالإيجاب ،حيث أكدت البعض فقط من الإجابات الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية 2 بالمئة وكانت إجاباتهم بأن طريقة الإستثمار على الموارد البشرية العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر هي طريقة تعود على العامل بالسلب، حيث أعطوا مجموعة أمثلة كانت كتجارب

أكد المبحوثون في هذا المحور على عدة نقاط أجابت على معظم الأسئلة المطروحة به، حيث دفعتنا للتأكيد وإثبات صحة الفرضية الثانية القائلة بأن التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج المهني، الأمر الذي نؤكد في محورنا هذا من خلال ما جاء على لسان وإجابات المبحوثين حيث أكدوا على أن المناولة كآلية تطمح وتطمح دائما للدفع بعجلة التنمية من خلال الدفع بالنشاط المقاولاتي الأمر الذي يسهم في إنشاء وخلق فرص عمل تساهم على توظيف طاقات وقدرات هائلة مادية ومعنوية بشرية، وطاقات عدة تساهم بالدرجة الأولى في البناء الفردي كما والإجتماعي ككل من خلال هاته الآلية المهمة في مختلف القطاعات والمعمول بها في مختلف التخصصات نظرا لأهميتها ولما تقدمه من تشجيعات وفرص لها أبعاد كبيرة جدا، الأمر الذي أكده المبحوثون في هذا المحور وبالخصوص ما جاءت به الجداول التركيبية التي ربطت بين متغير الجنس والمستوى وكفاية الراتب ومنها فإن المشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف آلية المناولة هي مشاريع تبني الموارد كلها والمؤسسة ككل، حيث أنها تساهم في خلق مناصب شغل يشغلها العمال الذين أقروا في هذا المحور بشعورهم بالرضى الوظيفي الذي أحسوه من خلال المعاملة وطريق التواصل والإتصال داخل المناصب وداخل المؤسسة ككل، الأمر الذي أكدوه بقولهم أن المؤسسة والمقاول يوفر لهم الجو المريح للعمل كما والمدخول الذي يكفيهم نوعا ما لسد حاجياتهم اليومية أو الشهرية حسب إجاباتهم، وبالتالي أقروا بالرضى الوظيفي كما والشعور والإحساس بالإستقرار والإتزان إتجاه هذا المنصب الذي يشغونه الأمر الذي يعيد دفعا للقول بإثبات الفرضية الثانية القائلة : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج المهني.

#### المطلب الرابع : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة .

الفرضية الثالثة : يتم الإستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه و دفعه نحو الإبداع لمرافقته في إنمائه الإجتماعي .

#### 1- بيانات حول العمل في هذه المؤسسة المقاولاتية عبارة عن مسؤولية و يجب تحملها وإتقانها .

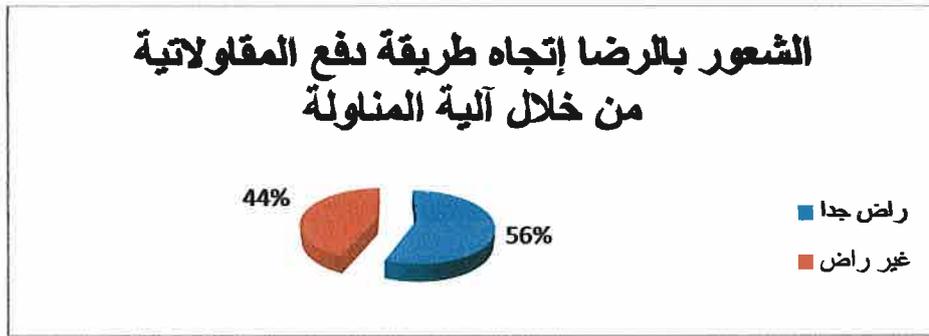


## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

رسم بياني رقم 24 : المبحوثين حسب المسؤولية و إتقان العمل .

من خلال الرسم البياني رقم واحد في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 73 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن العمل في هذه المؤسسة المقاولاتية عبارة عن مسؤولية وجب تحملها وإتقانها على أكمل وجه وكانت أغلب الإجابات تقول بأنه بالتأكيد كما ولم تكون مترددة في إجاباتها حيث رأت بأن الولاء للمؤسسة أمر واجب نظرا لما توصلوا له من إنجازات في حياتهم المهنية والشخصية والإجتماعية كذلك الأمر الذي يدفعهم بأن يحسوا بالمسؤولية إتجاهها وهذا ما دفعنا بالقول بأنهم عمال راضون بالمهنة الخاصة بهم مندمجون بها وبالتالي في حياتهم الإجتماعية ككل، حيث أكدت البعض الآخر بنسبة قليلة مقارنة مع التي سبقتها من الإجابات الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية بنسبة 27 بالمئة وكانت إجاباتهم بأن العمل بهذه المؤسسة ليس بالضرورة أن نعمل بمسؤولية ونتحمل كل ذلك كما وليس علينا إتقان العمل، الأمر الذي أكد لنا بأن المبحوثين هؤلاء لا يمثلون العمال السابقون في شيء حيث رأينا بأنهم غير راضين على المنصب وطريقة تسييرهم كما وليسوا مهتمين بذلك فقط يعملون لأغراض شخصية فقط الأمر الذي يدفعنا للقول بأن المؤسسة لا تشعرهم بالرضى ازاء مناصب الأمر الذي يدفعهم لعدم تحمل المسؤولية وعدم الوصول لنقطة الإلتئام أو الإلتئام المهني ومنه الإجتماعي ككل.

### 2- بيانات حول رضا الموظف عن طريقة تشجيع المقاولاتية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر .

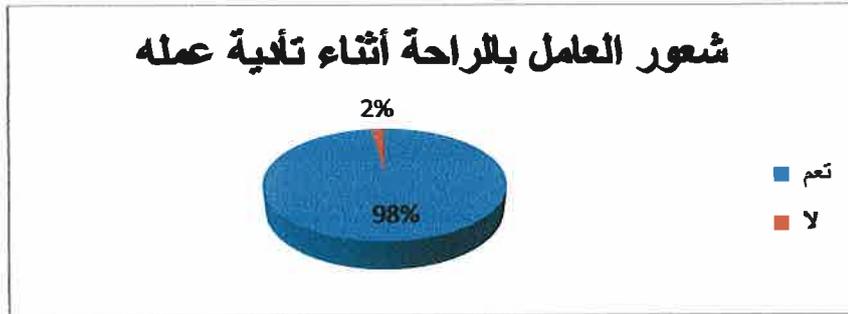


رسم بياني رقم 25 : المبحوثين حسب الشعور بالرضا إتجاه طريقة آلية المناولة و دفعها للمقاولاتية

من خلال الرسم البياني رقم إثنان في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 56 بالمئة وهي الإجابة التي أكدت بأن العامل في هذه المؤسسة المقاولاتية راض جدا على العمل وعلى طريقة التسيير والتحفيز والتكوين الأمر الذي يدفعه لأن يؤكد بأنه راض جدا على المنصب وبالتالي نرى ونستخلص بأن أغلب العمال راضون بمناصبهم وهذا ما يؤكد بوجود الإلتئام المهني الذي يوصل بالمبحوثين نحوى الإلتئام الإجتماعي ككل. حيث أكدت البعض الآخر بنسبة مقارنة للنسبة الأولى الذين عبرنا

عنهم في الدائرة النسبية بنسبة 4 بالمائة وكانت إجاباتهم بأن العمال بهذه المؤسسة راضون فقط عن العمل بالمناصب المخولة لهم ومرتاحون بصورة نسبية فقط ويحسون بأنهم مندمجون مهنيا وكذا إجتماعيا لكنهم قلقون إتجاه الفترة الزمنية التي يعمل بها المشروع وفق آلية المناولة مع مؤسسة اتصالات الجزائر، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهنيا وإجتماعيا .

### 3- بيانات حول شعور العامل بالارتياح اثناء تأدية أداء تأديته لعمله .



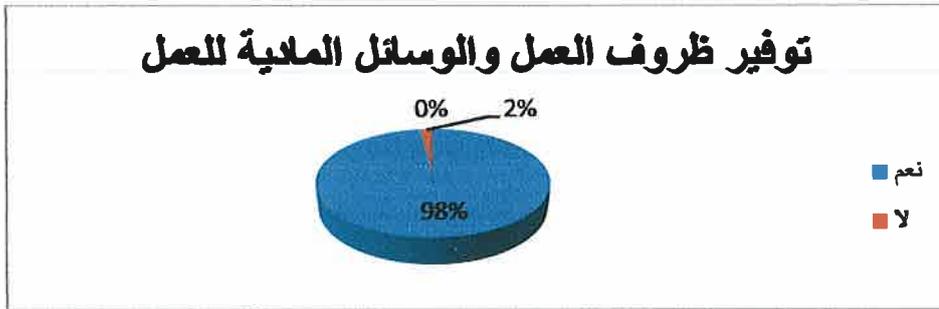
رسم بياني رقم 26 : المبحوثين حسب شعور العامل بالراحة أثناء تأدية عمله .

من خلال الرسم البياني رقم ثلاثة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 98 بالمائة وهي الإجابة التي أكدت بأن العامل في هذه المؤسسة المقاولاتية بأنه يشعر بالارتياح في توليه لهذا المنصب كثيرا ومن كل الجوانب وهو يؤدي عمله في إرتياح في جو عمل كما كان يريده مسبقا فهو راض جدا على العمل وعلى طريقة التسيير والتحفيز والتكوين الأمر الذي يدفعه لأن يؤكد بأنه راض جدا على المنصب وبالتالي نرى ونستخلص بأن أغلب العمال مرتاحون وراضون بمناصبهم وهذا ما يؤكد بوجود الإنتماج المهني الذي يوصل بالمبحوثين نحوى الإنتماج الإجتماعي ككل، حيث أكدت البعض الآخر بنسبة قليلة جدا مقارنة مع النسبة الأولى الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية بنسبة 2 بالمائة وكانت إجاباتهم بأن العمال بهذه المؤسسة ليسوا راضين وليسوا مرتاحين في تولي هذه المناصب كما وأنهم لم يتأقلموا لحد ما في هذا المنصب، الأمر الذي يدفعنا كذلك لمقارنة ما جاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

فالعلمية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا واجتماعيا .

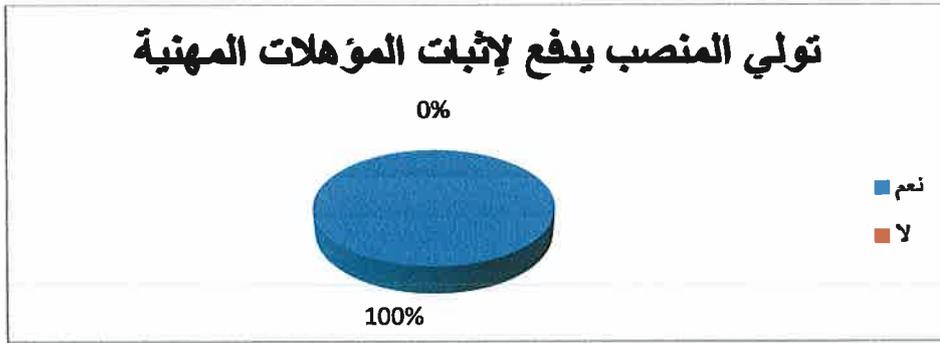
4-بيانات حول توفر ظروف العمل والوسائل المادية اللازمة التي تسهل أداء العمل .



رسم بياني رقم 27: المبحوثين حسب توفر ظروف العمل و الوسائل المادية للعمل .

من خلال الرسم البياني رقم أربعة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ،وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة جدا في الدائرة النسبية والتي عبرنا عنها بنسبة 98 بالمائة وهي الإجابة التي أكدت بأن العامل في هذه المؤسسة المقاولاتية يؤكد بأن المؤسسة والمشروع المقاولاتي وصاحب المشروع يوفر له كل الضروريات للعمل وكل ما يلزمه لتوليه هذا المنصب ولضمان سيرورة العمل بالصورة المطلوبة كما وتتوفر له ظروف العمل والأجواء اللازمة لضمان العمل في جو هادئ حيث هذه الظروف تسهل كل صعوبات العمل الأمر الذي يوصلهم للنجاح في مشروعهم و إتمامه على أكمل وجه في الزمان والآجال المحدد لهم من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ، وهذا ما يؤكد بوجود الإندماج المهني الذي يوصل بالمبحوثين نحوى الإندماج الإجتماعي ككل ، حيث أكدت البعض الآخر بنسبة قليلة جدا بالنسبة للنسبة الأولى الذين عبرنا عنهم في الدائرة النسبية بنسبة 2 بالمائة وكانت إجاباتهم بأن العمال بهذه المؤسسة أكدوا على عدم توفر الوسائل المادية والظروف الملائمة لتوليتهم هاته المناصب كما وقد شكوا من العديد من النقاط التي تعتبر معوقات وشوائب تعيق طريقهم نحوى تحقيق الأهداف كما وتعرقل سير الوظيفة التي يشغلونها بكل الطرق والوسائل المؤدية لذلك. الأمر الذي يبين بعدم رضاهم وإندماجهم داخل المنصب وبالتالي لا يندمجون داخل مجتماعتهم نتيجة عدم إندماجهم مهنيا . الأمر الذي يدقنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا واجتماعيا .

5-بيانات حول دوافعك في توليك لهذا المنصب.



رسم بياني رقم 28: المبحوثين حسب تولي المنصب الأمر الذي يدفع لإثبات المؤهلات المهنية .

من خلال الرسم البياني رقم خمسة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ،حيث كانت تتحصر الإجابة في نعم أم لا فقط وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا بنسبة كلية وهي الإجابة بنعم و بنسبة 100 بالمائة التي تثبت بأن المبحوثين تولوا هذا المنصب في إطار مشروع المقاولاتية نظرا لثبات مؤهلاتهم المهنية وكان هذا دافعا رئيسيا لتوليهم هذا المنصب ومن خلال ملاحظتنا داخل الميدان كانت فعلا مجموعة من الفئات التي إتسمت بالتنافس بين مجموعة المشاريع المقاولاتية لإبراز مؤهلاتها كما وإبراز قدراتها و بالتالي تثبت جدارتها وجدارة المشروع المقاولاتي لنجاح المهمة المنوط بها في الآجال المحدد كما ولإثبات جدارتهم بالنسبة لرؤساء مؤسسة اتصالات الجزائر ، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة مستقبلا لإختيارهم كفريق عمل جدير بالمهمة . الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل ،وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري الذكوري أكثر منه النسوي في شغل مناصب تساهم في دمج مهنيها وإجتماعيا .

6- بيانات حول هل الراتب المعطى لك من خلال هذا المنصب كاف لسد معظم حاجياتك اليومية .

### القدرة على سد الإحتياجات من خلال هذا المنصب



رسم بياني رقم 29 : المبحوثين حسب القدرة على سد الإحتياجات من خلال هذا المنصب .

من خلال الرسم البياني رقم ستة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 69 بالمائة وهي الإجابة بأن العامل إستطاع براتبه الذي تلقاه من طرف المنصب الذي يشغله داخل مشروع المقاولاتية التي تعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة حيث إستطاع بهذا المبلغ الذي يتقاضاه أن يسد معظم حاجياته اليومية، كما أكدوا أن المبلغ الذي يتقاضونه من طرف المقاول في هذا المنصب كان ولا يزال يسد حاجياتهم العديدة والمتنوعة، أما البقية فأجابوا بنسبة 31 بالمائة حيث عبروا عن إجاباتهم في قولهم بأنهم لم يتمكنوا بهذا المبلغ المتقاضى من سد حاجياتهم المتعددة و المتنوعة حيث أحسنا في تحليلنا لإجاباتهم بأنهم لا يشعرون بالرضى في عملهم وبالتالي نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوههم المهني، الأمر الذي يدفعنا لنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهنيي وإجتماعيا.

7-بيانات حول : عن طريق الراتب المتحصل من خلال المنصب استطعت تحقيق مشاريعك الخاصة.

### بناء مستقبلا عن طريق المنصب

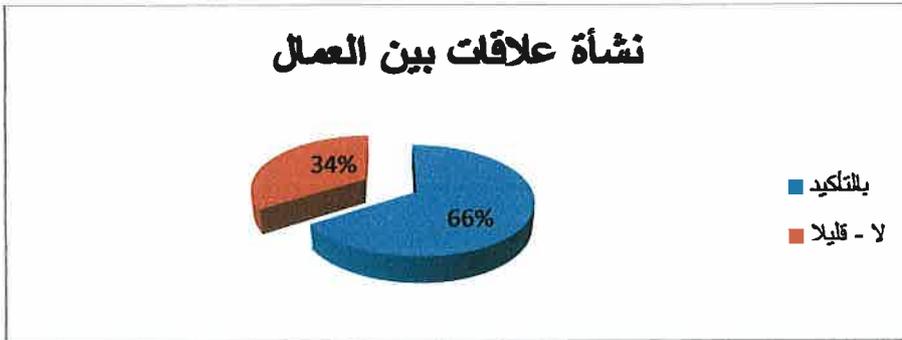


رسم بياني رقم 30 : المبحوثين حسب بناء مستقبلا عن طريق المنصب .

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

من خلال الرسم البياني رقم سبعة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 استمارة وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 84 بالمائة وهي الإجابة بأن العامل استطاع براتبه الذي تلقاه من طرف المنصب الذي يشغله داخل مشروع المقاولاتية التي تعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة حيث استطاع بهذا المبلغ الذي يتقاضاه أن يسد معظم حاجياته اليومية كما وساعده على تحقيق العديد من المشاريع التي كان يحلم بتحقيقها من بين أهم الإجابات وأكثرها الذين استطاعوا عبر هذا المبلغ الشهري الذي يتقاضونه أن يفتحوا أسر عديدة كما ساهم في إكمال دراستهم ودفعهم نحوى البناء وشراء سيارة ،كلها إجابات أكدت بأن المبلغ الذي يتقاضونه من طرف المقاول في هذا المنصب كان ولا يزال يسد حاجياتهم العديدة والمتنوعة ،أما البقية فأجابوا بالرفض حيث عبروا عن إجاباتهم في قولهم بأنهم لم يتمكنوا من إنشاء أي مشروع في حياتهم بهذا المبلغ المتقاضى كما ولم يمكنهم من سد حاجياتهم المتعددة والمتنوعة ،حيث أحسنا في تحليلنا لإجاباتهم بأنهم لا يشعرون بالرضى في عملهم ،وبالتالي نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوه المهني هذا النسبة التي عبرنا عنها بنسبة 16 بالمائة ، لنعيد القول بأن هذا الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم نكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

8-بيانات حول..عن طريق توليك لهذا المنصب،هل نشأت علاقات وطيدة مع زملائك العمال ؟.



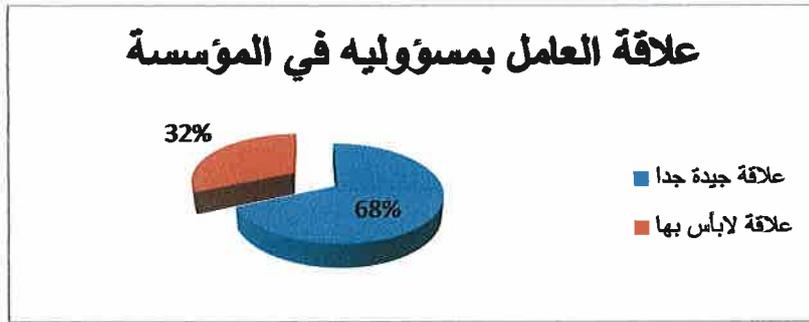
رسم بياني رقم 31 : للمبحوثين حسب نشأة العلاقات بين العمال .

من خلال الرسم البياني رقم ثمانية في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 استمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 66 بالمائة وهي الإجابة بأن العامل قد انشأ مجموعة علاقات قوية مع زملائه داخل هذا المنصب الذي تولاه والتي تثبت بأن المبحوثين داخل مناصبهم مرتاحين نفسيا ومهنيا كما أنهم يشعرون بالرضى إتجاه

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

عملهم وكل ما يحيط بهم في الجو المهني الذي يعيشونه حيث يدفعهم الأمر إلى إنشاء علاقات حميدة جدا مع زملائهم ،أما بالنسبة لبقية المبحوثين والذين كانوا يمثلون نسبة قليلة مقارنة مع النسبة الأولى في الدائرة النسبية حيث عبرنا عنهم بنسبة 34 بالمائة الذين أكدوا بأنهم لم تمكنوا من إنشاء علاقات وطيدة مع زملائهم نوعا ما البعض منهم وليس الكل، حيث أحسنا في تحليلنا لإجاباتهم بأنهم لا يشعرون بالرضا في عملهم وبالتالي نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوههم المهني.

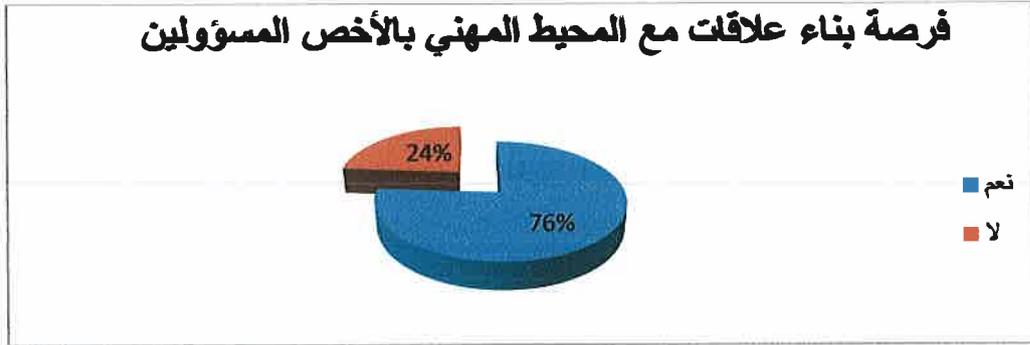
### 9-بيانات حول تولي المنصب،كيف كانت علاقتك مع المسؤولين في المؤسسة ؟



رسم بياني رقم 32 : المبحوثين حسب علاقة العامل بمسؤوليه في المؤسسة .

من خلال الرسم البياني رقم تسعة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 68 بالمائة وهي الإجابة بأن علاقة العمال مع المسؤولين في المؤسسة هي علاقة جيدة جدا إن كانت مع رئيس المشروع أم رؤساء المؤسسة الأم والتي تثبت بأن المبحوثين داخل مناصبهم مرتاحين نفسيا ومهنيا كما أنهم يشعرون بالرضا إتجاه عملهم وكل ما يحيط بهم في الجو المهني الذي يعيشونه حيث يدفعهم الأمر إلى إنشاء علاقات حميدة جدا مع مرؤوسيه، أما بالنسبة لبقية المبحوثين والذين كانوا يمثلون نسبة قليلة مقارنة مع النسبة الأولى في الدائرة النسبية حيث عبرنا عنهم بنسبة 32 بالمائة الذين أكدوا بأنهم في علاقة لا بأس بها نوعا ما مع مرؤوسيهم داخل و خارج نطاق العمل ،حيث أحسنا في تحليلنا لإجاباتهم بأنهم لا يشعرون بالرضى في عملهم، وبالتالي نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوههم المهني هذا.

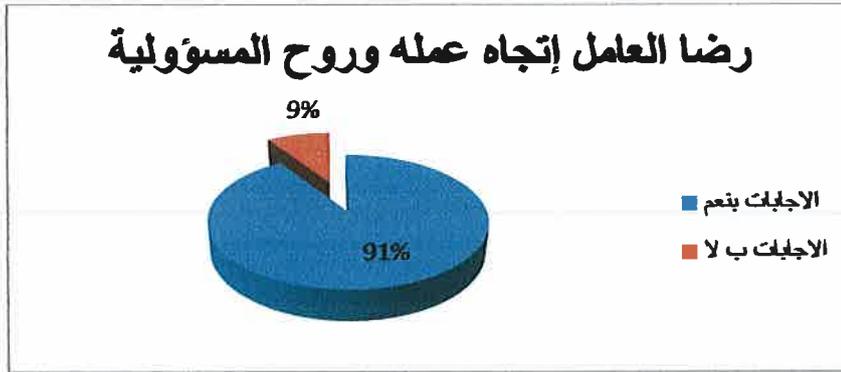
10-بيانات حول تولي المناصب ،كانت فرصة لبناء علاقات مع المسؤولين في مؤسسات خرى ؟



رسم بياني رقم 33 : المبحوثين حسب فرصة بناء علاقات مع المحيط المهني بالأخص .

من خلال الرسم البياني رقم عشرة في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ،حيث كانت تتحصر الإجابة في نعم أم لا فقط .وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 76 بالمائة وهي الإجابة بنعم والتي تثبت بأن المبحوثين جل العمال داخل مناصبهم مرتاحين نفسيا ومهنيا جعلهم الأمر يخلقون علاقات داخل وخارج المؤسسة وكذلك مع مسئولين في مؤسسات أخرى نظرا لكثرت التعاملات فيما بينهم كما وطبيعة التواصل المهني فعملهم لتكوين وتوسيع علاقات مع مسئولين ورؤساء عدة داخل وخارج المؤسسة التي يعملون بها ،وهذا ما يدفعنا للقول بأن العامل مندمج مهنيا فرحا بهذا المنصب الذي وسع علاقاته وجعله منفتحا على علاقات من الممكن جدا أن تعود عليه بالفائدة عن خلال توليه لهذا المنصب من خلال مشروع المقاولاتية الذي يعمل وفق آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر ، أما بالنسبة لبقية المبحوثين والذين كانوا يمثلون نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى في الدائرة النسبية بنسبة 24 بالمائة الذين أكدوا بأنهم لم يستطيعوا توسيع علاقاتهم لا داخل المؤسسة و لإخراجها مع مسئولين أو رؤساء لمؤسسات أخرى رغم التواصل المهني الذين يعيشونه إلا أنه لم يتم خلق علاقات في ذلك ،وبالتالي من الممكن نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوههم المهني هذا،الأمر الذي يجعلنا نعيد المقارنة بين ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل،وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

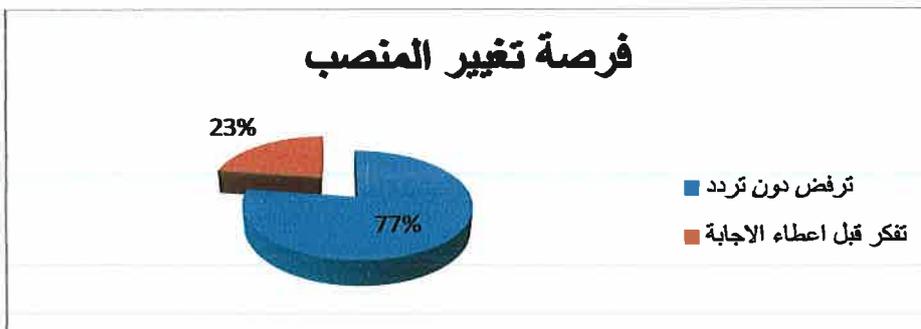
11- بيانات حول الشعور بالرضا في عملك، وتؤدي وظائفك وأنت تحس بالمسؤولية إتجاهه ؟



رسم بياني رقم 34 : المبحوثين حسب رضا العامل إتجاه عمله و روح المسؤولية .

من خلال الرسم البياني رقم إحدى عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة حيث كانت تتحصر الإجابة في نعم أم لا فقط ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المطللة في الدائرة نرى بان عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 91 بالمئة وهي الإجابة بنعم والتي تثبت بأن المبحوثين جل العمال داخل مناصبهم مرتاحين نفسيا ومهنيا كما أنهم يشعرون بالرضى إتجاه عملهم وكل ما يحيط بهم في الوضع المهني الذي يعيشهم ، وهذا ما يدفعنا للقول بأن العامل مندمج مهنيا من خلال توليه لمنصب من خلال مشروع المقاولاتية الذي يعمل وفق آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر، أما بالنسبة لبقية المبحوثين و الذين كانوا يمثلون نسبة قليلة جدا في الدائرة النسبية حيث عبرنا عنهم بنسبة 9 بالمئة الذين أكدوا بأنهم لا يشعرون بالرضى في عملهم، وبالتالي نقول عنهم بأنهم لم يصلوا لمرحلة الإندماج المهني الذي يدفعهم نحوى الشعور بالرضى إتجاه جوههم المهني هذا، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم نكره نظريا فتؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والرفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا وإجتماعيا .

12- بيانات حول قبول الفرصة لتغيير منصب العمل الذي تشغله الآن أم رفضها .

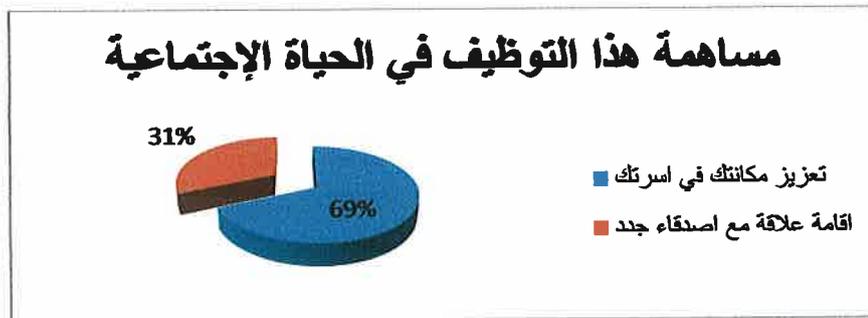


رسم بياني رقم 35 : للمبحوثين حسب فرصة تغيير للمنصب .

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

من خلال الرسم البياني رقم إثنا عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 77 بالمئة ، وهي الإجابة التي كانت بالرفض بدون تردد على السؤال القائل : لو أتيت لك الفرصة لتغيير المنصب الذي تشغله الآن ؟ حيث أكد أغلب المبحوثين على الرفض بدون تردد الأمر الذي يؤكد بأن العامل يشعر بالرضى في عمله هذا كما ويميل إليه في إطار الإندماج المهني الذي يعيشه يستطيع الفرد العامل الإبداع والتميز والإبتكار عن غيره ، ثم تليها الإجابة التي أكد عليها البقية وهي بأنهم يفكرون قبل ترك المنصب بمعنى أنهم يحسون بالإنتماء لهذا المنصب الأمر الذي يدفعهم للتردد في الإستغناء عنه، كما ويبيّنون من خلال إجاباتهم هذه بأنهم يستفعون من المنصب بكل الطرق والوسائل حيث يترددون في التخلي عنه وهذا ما مثلناه في الدائرة بنسبة متوسطة بنسبة 23 بالمئة. ومنه نؤكد من خلال إجابات المبحوثين بأن العمال يتمتعون بمناصبهم ويستفيدون به ومنه الأمر الذي يدفعهم للإندماج فيه وبالتالي في مجتمعهم ككل هو الذي يجعلهم يترددون ويرفضون فكرة التخلي عنه ولو بفكرة بسيطة ، كما أنهم يعتبرونه مصدر عيشهم ومصدر رزقهم ولا مفر منه لذا وجب ضرورة التمسك به . الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا واجتماعيا .

### 13-بيانات حول كيف ساعد التوظيف في إطار مشاريع المناولة .

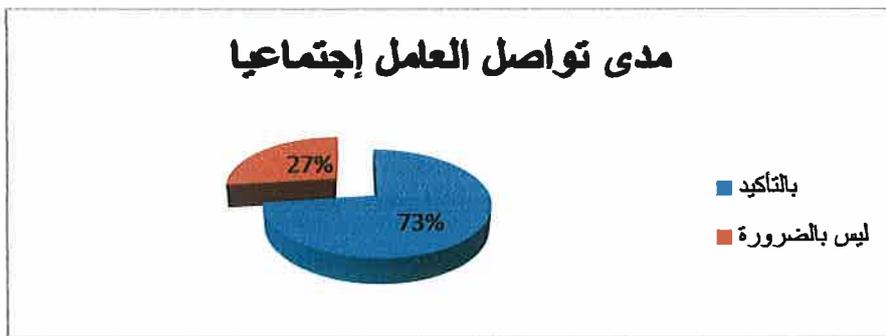


رسم بياني رقم 36 : المبحوثين حسب مساهمة هذا التوظيف في الحصة الاجتماعية .

من خلال الرسم البياني رقم ثلاثة عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ،وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 69 بالمئة وهي الإجابة التي كانت بأن عند توظيف العامل بمشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف المؤسسة الأم عن طريق آلية المناولة هي عملية تساعد في تعزيز مكانته العامل في أسرته داخل عائلته في

وسط بيئته المنزلية بالخصوص الأمر الذي يساهم في اندماج العامل إجتماعيا بعد أن يندمج مهنيًا، حيث أكد البعض الآخر بأن عند التوظيف بهذه المشاريع تساعد في إقامة علاقات مع أصدقاء وزيادة التفاعل الإجتماعي من خلال التوافق النفسي الذي يشعر به الفرد العامل بعد توليه المنصب الشاغر وخروجه من عالم البطالة و البؤس والإكتئاب كلها عوامل ومؤشرات تدفع بالفرد العامل لإنشاء علاقات عديدة مختلفة ومتنوعة في وسط مجتمعه حيث لا يشعر بالنقص ولا يشعر بعدم الرضى على نفسه النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 31 بالمئة . وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيًا وإجتماعيا .

14- بيانات حول تأثير المنصب على المشاركة في النشاطات والإحتفالات المقامة في الوسط الإجتماعي .



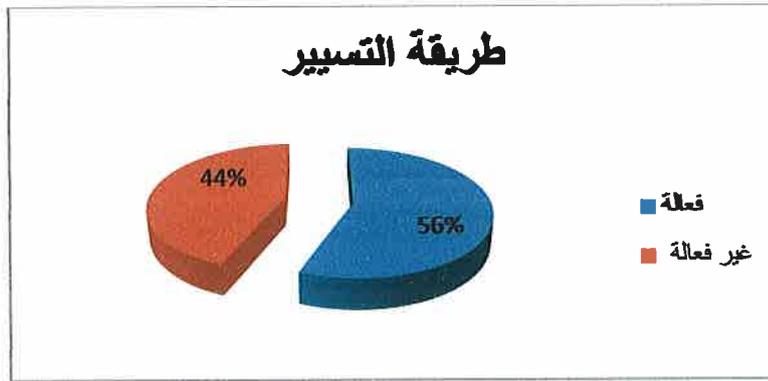
رسم بياني رقم 37 : المبحوثين حسب مدى للتواصل الاجتماعي .

من خلال الرسم البياني رقم أربعة عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة، وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 73 بالمئة وهي الإجابة التي كانت بالتأكيد والتي تثبت بأن المبحوثين بواسطة المبالغ الذي يتقاضونه في مشروع العمل ساعدهم على إندماجهم في الوسط الإجتماعي وساعدهم على مشاركة النشاطات الإجتماعية المقاومة في وسطهم الإجتماعي ، حيث أكد البعض الآخر بأنهم ليس بالضرورة هذه المبالغ التي يتقاضونها من طرف المقاول تفي بالغرض وتكون ملمة بكل جوانبهم الحياتية كما وليست بالضرورة أنها تساهم في إندماجهم الإجتماعي وسط بيئتهم ومشاركة أفراد بيئتهم مختلف الأنشطة الإجتماعية النسبة التي عبرنا عنها في الدائرة بنسبة 27 بالمئة وبالتالي فهي نسبة كانت أكثر بكثير وغيرها من الألوان الأخرى الممثلة للنسب الباقية فنستنتج من ذلك بأن أغلب المبحوثين الذين يعملون في مناصب الشغل في مشروع المقاولاتية الذي يعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة ، الأمر الذي أكد بأن المبالغ التي يتقاضونها من هذه المناصب تساهم بالدرجة الأولى في إندماجهم داخل بيئتهم المهنية كما وتساهم من خلال ذلك في تلبية مختلف حاجياتهم الحياتية والشخصية منها ، كما وتدفعهم نحوى الإندماج في المجتمع الذي يعيشون به، وذلك عبر مشاركة كل العمال في مختلف المناسبات والأنشطة الإجتماعية من خلال شغلهم لهذه المناصب الأمر الذي

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

أكده أغلبهم والنقطة التي التمسناه هنا في تحليلنا هذا وهي من خلال هذا المنصب الذي يشغله العمال يتقاضى أجرا ماديا يساعده على أن يرتاح نفسيا وماديا وإجتماعيا على غرار أن يكون إنسان بطلال يعود عليه الأمر بالسلب وعلى مجتمعه ككل. فهذا المنصب يدفعه للإندماج المهني والإجتماعي ككل، فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في دمج مهني وإجتماعيا .

### 15-بيانات حول طريقة التسيير في المؤسسة المقاولاتية التي توظفك الآن .



رسم بياني رقم 38 : المبحوثين حسب طريقة التسيير في المؤسسة المقاولاتية

من خلال الرسم البياني رقم خمسة عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة . وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها بنسبة 56 بالمائة وهي الإجابة التي كانت تؤكد بأن عملية التسيير تعتبر طريقة فعالة تعتمد عليها و تعمل بها المشاريع المقاولاتية التي ترتبط بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة حيث أكدوا بأنهم معجبون بها ويرونها طريقة تسييرية عادلة ومحكمة ومضبوطة بأسس سليمة تتماشى وفق عقله العامل وثقافة المؤسسة ككل ، الأمر الذي جعلهم يؤكدون بأنها فعالة جدا لتسيير المشروع المقاولاتي عن طريق تسيير موارده البشرية بالشكل الصحيح والسليم الذي يوصلهم للأهداف العامة المتناسقة والعامة ، كما والنسبة التي تمثل الإجابة الثانية من طرف المبحوثين وهي أن طريقة التسيير لذى المشاريع المقاولاتية هي طريقة غير فعالة وغير مجدية لدرجة ما في بالنسبة للمورد البشري العامل للمشروع وبالنسبة للمشروع ككل حيث عبرنا عن النسبة التالي ذكرها بنسبة 44 بالمئة . الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل،

وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والرفع بالموارد البشري في شغل مناصب تساهم في نمجه مهنيا واجتماعيا .

16- بيانات حول كيفية إعتبارك لآلية المناولة وتشجيعها للمقاولاتية حسب رأيك .



رسم بياني رقم 39 : المبحوثين حسب كيفية اعتبار المناولة كآلية بالنسبة للمقاولاتية .

من خلال الرسم البياني رقم ستة عشر في المحور الرابع تم الإجابة عن 100 إستمارة ،وما تم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الدائرة نرى بأن عدد إجابات التي أخذت المساحة الكبيرة في الدائرة النسبية التي عبرنا عنها باللون الأزرق وهي الإجابة التي تثبت بأن المبحوثين يرون بأن آلية المناولة هي عملية تشجع المشاريع المقاولاتية تساهم بالدرجة الأولى والكبيرة والمباشرة في إدماج العامل في مجتمعه، حيث أكد البعض الآخر على أن آلية المناولة تساهم عبر تشجيعها للمقاولاتية في توظيف المؤهلات المناسبة في المنصب المناسب حيث يساهم هذا الإختيار في زيادة النشاط المقاولاتي وزيادة وتيرة العمل كما والدفع بالمؤسسة نحوى الأمام من خلال الوصول للأهداف والأرباح المسطرة في الآجال المحددة لذلك نتيجة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب النسبة التي عبرنا عنها بنسبة 72 بالمئة ، كما وأكد البعض الآخر من المبحوثين على أن المناولة كآلية تشجع المقاولاتية وتدفع بالموارد البشري نحوى الإندماج في مهنته التي يشغلها النسبة التي عبرنا عنها بنسبة 28 بالمئة في الدائرة النسبية .وبالتالي نرى بأن رأي الاغلبية جاء بأن المناولة تعتبر آلية مهمة في التشجيع الذي يدفع بالمشاريع المقاولاتية نحوى التقدم والتطور حيث يرون بأن من خلال هذه الآلية والعملية التشجيعية تفتح مناصب شغل يدمج فيها الفرد العامل إندماجا مهنيا يساهم في إنصهاره داخل مجتمعه وبيئته التي يعيشها ، وذلك من خلال ارتياحه داخل العمل وتقاضي الراتب الذي يساعده على حب عمله أكثر من ما سبق وبالتأكيد يساعده على تلبية وتغطية أغلب حاجياته يسهم الأمر في إنصهاره داخل مجتمعه والشعور بالرضى في هذا المنصب وفي وسط الناس الذين يحيطون به وفي مجتمعه ككل، الأمر الذي يدفعنا لمقارنة ماجاء في الميدان مع ما تم ذكره نظريا فنؤكد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها

يبين الجدول العلاقة الإرتباطية بين متغير الخبرة من المحور الأول وأسئلة المحور الرابع حيث تم التحليل بآلية spss تحليليا إستباطيا لدراسة العلاقة بالمعامل الحسابي person حيث نجد من خلال النسب 0,205 بمعامل الإرتباط والذي يرمي إلى أنه متوسط أما مستوى الدلالة كان ب0,004 فهو ضعيف جدا كذلك .

نؤكد في آخر ماجاء به المحور الرابع وإجاباته الصريحة عن كل الأسئلة المطروحة وكانت إجابات من طرف المبحوثين ملمة وملهمة للدراسة ساعدت على تأكيد وإثبات صدق الفرضية الثالثة وهي يسمح فتح مناصب العمل في إطار مشاريع المقاولاتية في الإدماج الإجتماعي للرأسمال البشري. وهذا ماجاء في إجابات المبحوثين التي رأو من خلال آلية المناولة أنها آلية تساهم في تشجيع المشاريع المقاولاتية الأخيرة تعجل بفتح عدة مناصب مختلفة ومتنوعة لقضاء الحاجة ولبلوغ الهدف المنشود الأمر الذي يتطلب إستقطاب وجلب وإختيار وتوظيف مختلف الطاقات البشرية في مناصب عمل حيث توفر لها كل الأجواء المساعدة على العمل من أجل التكامل والبناء والعطاء والإبتكار من كل الأطراف، الأمر الذي يدفع بالموارد البشري إلى الشعور والإحساس بالرضا الوظيفي فيندمج في منصبه ويعمل على بنائه ببناء نفسه وطاقاته وقدراته حيث يبلغ الهدف المنشود بالطريقة المرجوة أو أكثر من ذلك الأمر الذي أكده المبحوثون أن هذا الإدماج الوظيفي المهني دفعهم إلى الإدماج والإنصهار الإجتماعي حيث أصبحوا يحسون بالإتزان داخل مجتمعاتهم وداخل أسرهم وداخل بيئتهم المعاشة، لأنهم أصبحوا نو مداخل عدة تساهم في إنصهارهم داخل هذا المجتمع وهذا ما أثبتته الجداول التركيبية أيضا حيث بينت الإرتباط بين المتغيرات ودفعتنا لتأكيد الفرضية، حيث نؤكد على أن أغلب الموارد العاملة بالمؤسسة من فئة الذكور الجامعيين العاملين بالمنصب والذين هم يشعرون بالرضى إتجاهه كما ويقومون بعملهم على أكمل وجه الأمر الذي ساهم في شعورهم بالرضى المهني و دفع بهم نحو تعزيز مكاناتهم داخل أسرهم الأمر الذي يسعنا أن نقوله من خلاله بأن العامل أصبح مندمجا إجتماعيا كذلك .

### المطلب الخامس : تحليل نتائج استمارة الاستبيان – مناقشة الدراسة .

بعد توزيع الاستبيانات على العمال المستفادين من مناصب العمل في مشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر عبر آلية المناولة المعمول بها بطريقة مباشرة ومستدامة وبعد جمع المعلومات والإجابات اللازمة من الاستبيانات الموزعة سلفا، تم تفرغها وتحليلها وتوزيعها عبر جداول منظمة تحلل فيها الإجابات عن طريق أرقام تعبيرية تسمح بقراءة التحاليل بطريقة نموذجية ومنسقة وبعدها تم التوضيح أكثر عبر دائرة توضح الفكرة والنتيجة بشكل أكثر دقة، حيث نرى من خلال كل النسب والمعلومات و البيانات المتحصل عليها في المحور الأول التي تؤكد بأن أغلب المبحوثين الذين أجابوا عن الأسئلة المطروحة في الإستمارة هي

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

فئة ذكورية الأمر الذي لحظناه كما وربطناه كمؤشر بالسن الخاص بالمبحوثين فهو سن شبابي لحظناه من خلال النسب في التحليلات ،بأن فئة الطاقات الشبانية أن أغلبهم ليس متزوجا وكان بنسبة كبيرة أغلبها تحمل شهادات عليا جامعية وشهادات تقني سامي تثبت من خلالها أكثرهم يقطنون داخل المدينة منهم من يعمل كعامل بتخصصات مختلفة ومتنوعة ومنهم من هو رئيس المشروع المقاولاتي، ذوي خبرة متوسطة يعملون وفق مشاريع المقاولاتية بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة .

خلصنا في مجمل القول إلى أن العمال في المؤسسة علموا بوجود منصب شاغر عن طريق وكالات التشغيل أكثر منها مقارنة مع الإعلانات كذلك عن طريق مكاتب التشغيل المختلفة تليها صفحات الفيسبوك والإعلانات كما أقرروا بأنه تم إختيارهم على أساس الشهادة العلمية وتليها الخبرة كما كان رأيهم في أسلوب الإختيار بأنه أسلوب يسمح بشغل مناصب ضرورية لتحقيق مشاريع المؤسسة في أقصر وقت ممكن، كما رأوا بأن أسلوب الإختيار موجه لتحقيق التخفيف من نسبة البطالة أو الحد منها، كما رأوا بأن أسلوب الإختيار كذلك يسمح بإختيار أجود الكفاءات وتليها النسبة الأخيرة والتي رأت بأن الإختيار هو أسلوب لتحقيق جماعات الضغط في المؤسسة. كما أقر أغلب العمال المبحوثين بأنهم لم يخضعوا لمدة تجربة قبل تعيينهم النهائي في المنصب من قبل المقاول أما البقية قالوا بأنهم تم إخضاعهم لمدة تجربة قبل التعيين النهائي في المنصب من قبل المقاول في حد ذاته والبعض الآخر من قبل المؤسسة الأم اتصالات الجزائر ،أما بالنسبة للتكوين فقد كان الأغلب من العمال المبحوثين قد تم تكوينهم من قبل المقاول بشروط معينة كما وبطريقة مخصصة لذلك، حيث تم تكوين كل عامل على حسب تخصصه ومجاله الذي يعمل به ،حيث تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر في ذلك في بعض الأحيان حيث توفر بعض الأمور الخاصة بالتكوين حسب ما يتطلبه الأمر،حيث قالت الأقلية بأنهم لم يتم تكوينهم في المنصب لا قبل التعيين ولا بعد ذلك ،نظرا لعدة أسباب من بينها خبرتهم المسبقة في المنصب، كما حدثنا أغلب المبحوثين بأنهم يتقاضون رواتبهم من طرف المقاول حسب المنصب الذي يشغله وماتم الموافق عليه في شروط العمل مسبقا،كما أكد أغلب المبحوثين على ذلك،حيث أقرت الأقلية بأنهم يأخذون رواتبهم من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ،وكانت هذه الأقلية تعبر عن المقاولين فقط الذين يأخذون حصتهم من المؤسسة الأم وفق الشروط والقوانين المنصوص والمتفق عليها سلفا. كما وفي إحدى الإجابات كذلك رأينا بأن المنصب الذي يشغله أغلب المبحوثين يتوافق مع إمكانياتهم وتليها خبرتهم ثم شهاداتهم ومشروعهم المهني على حسب النسب المتحصل عليها من إجاباتهم وعبر الدائرة النسبية ،كما لاحظنا بأن أغلب المبحوثين قيموا التحفيز التي تقدمها المؤسسة الأم أو المقاول للعمال بأنها عملية تقوم برفع الأداء بشكل عام وترفع الجودة بشكل خاص كما أنها تساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتدفع بالعامل إلى تطوير مؤهلاته الأمر الذي

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

رأيناه بهذا التسلسل من خلال ماجاء في النسب على الدائرة النسبية. كما قال أغلب العمال بأن وضعية العمل الذي يربطهم والمؤسسة الأم كذلك والمشروع المقاولاتي هي وضعية مؤقتة فقط تنتهي عندما ينتهي آجال المشروع المقاولاتي الذين يعملون به وفق آلية المناولة باتصالات الجزائر، كما كان أغلب العمال أشاروا إلى أن طريقة الإستثمار على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تعود بالإيجاب على كل العمال داخل المشروع المقاولاتي وخارجه الذين تربطهم العلاقة بمؤسسة اتصالات الجزائر بآلية المناولة، كلهم أكدوا ذلك بإجاباتهم ونسبة ذلك العالية بالدائرة النسبية .

كما خالصنا في مجمل القول مما سبق إلى أن العمال في المؤسسة يشعرون ويحسون إتجاه مناصبهم بأن لهم مسؤولية وجب تحملها وإتقانها على أكمل وجه كما وهم راضون عن طريقة تشجيع المقاولاتية من طرف اتصالات الجزائر الأمر الذي يثبت صحة الفرضيات القائلة بأن المناولة آلية لتشجيع المشاريع المقاولاتية حيث أنها آلية تعمل بها مؤسسة اتصالات الجزائر لتوظيف الموارد البشرية المختلفة والإستثمار فيها بمختلف الطرق والوسائل الناجعة لذلك التي تعود على المورد البشري وعلى المشروع المقاولاتي وكذا المؤسسة الأم ككل، كما خالصنا بالقول بأن العامل يشعر بالرضى أتجاه عمله وهو بصورة مندمجة في وسطه من خلال إقرارهم بتوفر جميع الظروف والوسائل والمجال الذي يساعد على إندماجهم المهني هذا، كما أكد أغلبهم بأنهم قد أثبتوا مؤهلاتهم المهنية من خلال توليهم لهذا المنصب وكذلك فهم راضون عن الراتب الذي يتلقونه من طرف المقاول كما البعض من طرف المؤسسة الأم، فرأى أغلب العمال بأن الراتب يسد حاجياتهم اليومية ويساعدهم على الإندماج داخل مجتمعهم من خلال المشاركة في نشاطات إجتماعية عدة كما أقر البعض منهم بأنه قدر بهذا الراتب أن يؤسس أسرة بعد أن كان بطالا وهو من فئة جامعية مثقفة وتم توظيفه في هذا المنصب الأمر الذي دفعه للإندماج المهني وكذلك الإجتماعي كما وقد أنشئ أغلبهم علاقات وطيدة مع العمال ومع رؤسائهم، ومع رؤساء مؤسسات أخرى منافسة لهم، كما أقر العديد منهم على أنهم يشعرون بالرضا ويحسون بالميول إتجاه مناصبهم وإتجاه رؤسائهم، كما ورفضوا فكرة تغيير المنصب والمؤسسة العاملون بها، وذلك لعدة أمور منها أنهم عند توظيفهم في إطار مشاريع المناولة ساعدهم الأمر على تعزيز مكانتهم في أسرهم و أقاموا علاقات عديدة إجتماعية كما وقد تغيرت نظرة الآخرين لهم أو إتجاههم بعدما كانت نظرتهم سلبية إتجاههم عندما كانوا أناسا بطالين، حيث بعد أن أصبحوا عمالا بهذه المشاريع المقاولاتية، كما إستطاعوا المشاركة في عدة نشاطات ومناسبات إجتماعية بدون حياء ولا شعور بالنقص إتجاه الآخرين، حيث نجدهم راضين بطريقة التسيير المحكمة التي تسيروهم ويعملون وفقها في مشروع المقاولاتي هذا، كما أكدوا كثيرا على أن المناولة تعتبر آلية مهمة وضرورية في الإقتصاد وفي بناء الدولة من خلال تشجيعها المستمر لمشاريع المقاولاتية التي تستثمر طاقات

## الفصل الرابع: واقع الإستثمار في رأس المال البشري في إطار المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار

فكرية و بندقية. وبالتالي نقول بأن المبحوثين راضون بالعمل في مناصب تحت إطار مشاريع المقاولاتية وفق آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلال شغلهم لهذه المناصب قد إندمجوا مهنيا وإجتماعيا.

بالتالي إذا ربطنا هذه المؤشرات بما جاء في الجانب النظري نرى بأن للمورد البشري أهمية قصوى في تنمية المؤسسة ككل ودفعها نحو التقدم والتطور وذلك من خلال التنمية الفعالة والناجعة من خلال برنامج وسيرورة مهمة تعمل وفقها مشاريع المقاولاتية كما والمؤسسة المناولة في حد ذاتها، كما وجاء ذلك في الدراسات السابقة في الإطار النظري المؤكدة على أهمية الطاقات الشبانية كذلك والنظريات الخاصة بالتنمية البشرية التي أكدت على أهمية المورد البشري وكيفية تنميته لبلوغ الأهداف المسطرة كذلك القاربات الوظيفية و السلوكية و العملياتية و نظريات الإستثمار في الرأس المال البشري منها الكلاسيكية و الحديثة التي إحتوت أهمية المورد البشري كطاقات و جب الإستثمار فيها بشتى الطرق و الوسائل الدافعة لذلك، ومن خلال التحليلات المتحصل عليها في المحور الأول نستنتج بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالمورد البشري الذكورى أكثر منه النسوي في شغل مناصب تساهم في دمج مهنيا وإجتماعيا. هذا ما يدفع لتأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة كما و الفرعية منها .

### خلاصة الفصل الميداني :

نرى بأن الفصل الميداني كان ملما بكل جوانب الدراسة حيث أثبتنا ما جاء في النظري من معلومات من خلال ما تم استنباطه من ميدان الدراسة عبر أدوات البحث العلمية ، فكانت الفرضية الرئيسية فرضية صحيحة حيث أن آلية المناولة تسعى جاهدة لتشجيع مشاريع المقاولاتية، ومنها تعمل الأخيرة على الإستثمار الأمثل والأنجع في مختلف الموارد البشرية والطاقات الفكرية التي من خلالها سعت إلى التنمية بمختلف أنواعها ومستوياتها المذكورة سلفا ، وبالتالي نقول بأن الآلية كلها تساهم بشكل مباشر وصریح في الحد من ظاهرة البطالة في الجزائر، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضيات كلها وتسلسل المعلومة تدريجيا لإثباتها.

خاتمه

يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في المؤسسات الجزائرية، لأنها تطلع على وظائف ومهام وتعزز مكانتها في المنظمات، وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، والإستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات على إختلاف أنظمتها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التنمية المستدامة.

حيث يعتبر تميز مؤسسة اتصالات الجزائر رهانا لمواكبة المستجدات والتطورات التقنية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، لأجل ذلك تبنت آلية المناولة كآلية حديثة، معتمدة بذلك على الإختيار الأمثل للطاقات والموارد التي تتناسب مع طبيعة عملها وخصائصها وأهدافها المؤسساتية والمجتمعية، بحيث تعمل هذه المؤسسات على تغذية إنتاج وتطوير خدماتها عن طريق إدخال تعديلات عليها، إذ تعد هذه المؤسسات هي مشاريع مقاولاتية أنشأت بغرض إنجاز أعمال بأقل تكلفة في زمن ومكان معين بخبرة وإمكانيات متخصصة حسب الوضعية أو الاحتياجات الوظيفية لمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن خلال ذلك يتم فتح مناصب شغل من طرف المقاول تستثمر فيها الموارد البشرية والكفاءات المناسبة التي تساهم في تحقيق الهدف المنشود . حيث أثبتت الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا أن الأعمال الصغيرة تستحدث وظائف جديدة أكثر بكثير من الأعمال متوسطة الحجم والكبيرة<sup>1</sup> وهذا ما يخلق ويوفر مناصب الشغل، وتعتبر دراستنا حول موضوع "المناولة كآلية للإستثمار في الرأس المال البشري دراسة ميدانية لمجموعة مقاولات في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بشار" بمثابة عينة ممثلة عن الوحدات والمديريات لاتصالات الجزائر الجهوية التي تضم عدة ولايات من الغرب والجنوب الجزائري، إذ اقتصرنا دراستنا على ولاية بشار فقط . بمؤسسة اتصالات الجزائر خرجنا بخلاصة من الرسومات البيانية كما وعرقلة مسارنا مجموعة معيقات دفعتنا لإقتراح مجموعة توصيات منها :

#### - خلاصة الرسومات البيانية والجداول التركيبية .

- من خلال الجداول تم الإجابة عن 100 إستمارة .
- ماتم ملاحظته من خلال النتائج المحللة في الجداول نرى بأن التحليلات أثبتت صحة الفرضيات الفرعية كلها .

<sup>1</sup> -رزيق كمال، "الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، رقم 02 ، جامعة البليدة 02 الجزائر .

- بالتالي فالمناولة تلعب دورا هاما ورئيسيا في حياة الفرد أو العامل والمؤسسة ككل، وكذلك تشجيعا لها لنشاطات المقاولاتية التي تساهم في خلق مناصب الشغل التي تستثمر فيها الطاقات البشرية والعقول الفكرية .
- فبعد توزيع الإستبيانات على العمال المستفادين من مناصب العمل في مشاريع المقاولاتية المدعومة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر عبر آلية المناولة المعمول بها بطريقة مباشرة و مستديمة، وبعد جمع المعلومات والإجابات اللازمة من الإستبيانات الموزعة سلفا تم تفرغها وتحليلها وتوزيعها عبر جداول منظمة تحلل فيها الإجابات عن طريق أرقام تعبيرية تسمح بقراءة التحاليل بطريقة نموذجية ومنسقة وبعدها تم التوضيح أكثر عبر دائرة توضح الفكرة والنتيجة بشكل أكثر دقة .
- الأمر الذي يدفعنا لإسقاط ما تم ذكره نظريا في الجانب الميداني فنعيد التأكيد بأن عملية المناولة التي تهدف لتشجيع المشاريع المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على إختيار وإستهداف أكبر نسبة ممكنة من الطاقات البشرية العاملة على تحقيق أهدافها الشخصية وكذا أهداف المشروع المهني ككل، وبالتالي فالعملية تساهم في التخفيف من حدة البطالة والدفع بالموارد البشري الذكوري أكثر منه النسوي في شغل مناصب تساهم في دمج مهني واجتماعيا .
- حددنا إجابات المبحوثين في مجموعات حيث ركزنا على أهم المتغيرات في الدراسة وهي المناولة والمقولة والموارد البشري ومن خلال إجاباتهم استخلصنا ما يلي :
- تعتبر المناولة أحد العناصر والآليات المشجعة للمقاولاتية والمؤسسات المصغرة والمتوسطة .
- بواسطة هذه العملية يتم الإستثمار الأنجع في مختلف الطاقات البشرية .
- الدور الهام والأهمية القصوى التي تلعبها هاته العملية في بناء المجتمع خاصة في المجال الإقتصادي.
- إعتقاد مؤسسة اتصالات الجزائر على تشجيع المناولة بكل الطرق والوسائل المساعدة لذلك .
- تعمل المؤسسة من خلال ذلك على فتح فرص الشغل أو العمل وتطوير المؤسسة ككل ومحاولة المساعدة وإعطاء فرص لكافة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة مهما كانت نوعية الإنتاج للمشاركة في دفع أو تطوير سيرورة هاته المؤسسة ( اتصالات الجزائر ) .
- للمشاريع المقاولاتية أهمية قصوى في المجال الإقتصادي لأي مجتمع، بالخصوص أنها تمس أهم فئة منه وهي الطاقات البشرية،هاته الاخيرة التي تعتبر أهم الموارد المسيرة والمديرة والعاملة على تنشيط وبناء الموارد الأخرى .

للمورد البشري دور هام ورئيسي في التنمية ويعتبر الإستثمار فيه أعلى عناصر الإستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى ، لذا يعتبر المورد البشري بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام وتعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح ، لهذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، أما الإستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات، على إختلاف أنظمتها ومستويات نموها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة، تعمل المؤسسات منذ زمن بعيد وفق آلية المناولة، التي تدفع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجع بها المقاولاتية بمختلف أنواعها ومستوياتها وبإختلاف منتجاتها،

### صعوبات المقاولاتية : دراسة :

- نظرا لنقص في دراسات سابقة في المناولة بالخصوص العربية منها. على عكس المقاولاتية والاستثمار في الرأس المال البشري ، قد وجدنا صعوبة في جمع البيانات النظرية .
- بالرغم من أنه هناك نقص في مراجع الدراسة بالعربية على عكس الأجنبية إلا أننا حاولنا في ذلك.
- مجتمع البحث كان صعبا نوعا ما في التعامل والتواصل مع أغلب العمال في بادئ الدراسات الاستطلاعية ، حيث كانت اغلب العينة تتحفظ على إعطاء المعلومة .
- استصعب علينا مفهوم المناولة بالرغم من اهتمامنا بالموضوع والإرادة القوية في البحث عنها ميدانيا ، الأمر الإيجابي الذي ساهم في تعميق الفهم أكثر للمناولة وكيفية تشجيعها للمقاولاتية .
- صعوبة مقابلة مجموعة من المديرين في معظم الأحيان أثناء نزولنا للميدان المدروس .
- نظرا لبرنامج المؤسسة وكيفية تسييرها من طرف المديرين والمسيرين ، استلزم علينا الأمر أن نختار العينة بالطريقة العشوائية والعينة القصدية ، كما وتطلب منا الأمر أن نختار طريقة و أسلوب والوسيلة الميدانية الناجعة للدراسة ككل .
- العينة كانت متفرقة في كل التراب الوطني كان صعبا نوعا ما فتطلب الأمر أننا نتعامل مع المقاولين الذين هم في الولاية المعنية فقط والمتعاملون مع مؤسسة اتصالات الجزائر بطريقة مباشرة.
- كان البعض لهم تحفظات في إطار الإدلاء بالمعلومة كاملة لأسباب نجهلها .
- الارتباطات المهنية للمديرين ووقتهم الضيق جدا صعب علينا الأمر جدا في مقابلتهم .
- طبيعة المناخ وخصوصية المنطقة مثل درجة الحرارة و البرودة صيفا وشتاء دفعت بنا الى إيجاد صعوبات في مقابلة المقاولين وتوزيع الاستمارات على العمال التابعون لمشاريع المقاولاتية .

- في أغلب الأحيان تلغى مواعيد المقابلات وتوزيع الاستثمارات المبرمجة لذلك ، نظرا لعدة أسباب ناتجة عن المداول في حد ذاته أو العمال التابعين للمشروع .
  - المقابلات مع المداولون وتوزيع الاستثمارات على العمال وشرحها لهم كانت تتطلب وقت كبيرة وطويلا في ذلك وللحصول على البيانات كاملة وبالتالي الوصول إلى نتيجة النهائية .
  - **مجموعة اقتراحات وتوصيات (توجيهات بحثية) :**
  - ضرورة التعامل مع الجامعات لتسهيل المهام للباحثين وتقديم يد العون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للباحثين و كل الأطراف مستفادة و بالخصوص المؤسسة التي تمت الدراسة بها لأن الباحث يقدم كل مجهوداته بدون مقابل لها .
  - ضرورة البحث أكثر في مجال المناولة وأخذه بعين الاعتبار نظرا لأهميتها البالغة في المجال الاقتصادي وغيره ،هذا ما يؤدي إلى توفير قواعد بيانية ومراجع وبحوث كما ودراسات يستمد منها الباحث المعلومة حول المناولة تكون مساعدة له في بناء معلوماته وفي مساره العلمي .
  - ضرورة تفعيل المخابر الجامعية الأكاديمية في الدراسات في هذا التخصص بالخصوص الذي يساهم في دراسات وتحليلات لواقع وإيجاد أو اقتراح مجموعة حلول مساهمة في ذلك .وتكون دراسات تعتبر قاعدة بيانات يستمد منها الباحث الذي يلي ذلك معلوماته .
  - ضرورة تشجيع المشاريع المقاولاتية عبر إتفاقيات مع المؤسسات كلها عن طريق عقود المناولة والتي تساهم هاته الأخيرة في تشجيع المشروع الذي يستدعي توظيف أكبر عدد ممكن من الأعمال وهو الإستثمار في الرأس المال البشري وبالتالي المساهمة في التخفيف من البطالة أو الحد منها.وعملية التشجيع تكون بطريقة أو بأخرى بصورة مستمرة ومتواصلة غير منقطعة والتي تعود بالإيجاب على كل الأطراف .
- خلصنا في مجمل الطرح إلى أنه يوجد اندماج مهني واجتماعي للعامل الموظف عن طريق مشاريع المقاولاتية الذي يظهر من خلال الرضا والانتماء الوظيفي والرغبة في استمرارية العلاقة المهنية بين الموظف والمداول،وهذا ما ينعكس على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر ،ويبرز أهمية آلية المناولة في استثمار وتحقيق الأهداف للعمال والمداول والمؤسسة على حد سواء .ومن خلال هذا الطرح العلمي الذي تم اسقاطه على الميدان ظهرت لنا وضعيات أخرى تتمثل في عدم إستمرارية توظيف العمال الذين أعتمد عليهم في تنفيذ المشاريع المقاولاتية المقررة لفترة زمنية محدودة الناتجة عن آلية المناولة ،بمعنى أن هذا العامل من الممكن أن يفقد هذا العمل بعد نهاية وإتمام المشاريع ،وعليه يمكن اعتبارها إشكالية تستحق دراسة معمقة مستقبلا .

قائمة

المصادر والمراجع

# ملاحق الأبراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



# المجلة كلية الإقتصاد في الراس لامل البشري

دراسة ميدانية لعينة من المقاولات في مؤسسة اتصالات الجزائر  
مدينة بشار

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل . م . د )

تخصص : علم اجتماع المنظمات و الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

أ. د محمد الاوي حسين

من إعداد الطالبة :

بن علي حنان

السنة الجامعية : 2020/2019





الوكالة الوطنية للتشغيل  
Agence Nationale de l'Emploi

3005





صور ملتقطة من اشغال احد المشاريع المقاولاتية



CIS Formula

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا  
مصلحة الدراسات العليا

# رخصة البحث

يشهد رئيس قسم علم الاجتماع أن: الطالب (ة): ... بن. علي. حيان .....

مسجل بقسم (الماجستير - الدكتوراه) علم الاجتماع تخصص: ... بنظيان جوار ...

ويعد مذكرة لنيل شهادة (الماجستير - الدكتوراه) تحت عنوان: ... المنيا ...

تحت إشراف الدكتور (ة): ...

إشراف الدكتور (ة): ...

ويجري التطبيق الميداني لبحثه بالمؤسسة: ...

.....

سلمت هذه الشهادة للمعني (ة) بناء على طلبه بفرض تسهيل الدخول إلى المؤسسات والشركات ومراكز البحث العلمي ومصادر المعلومات وجمعيات الوثائق والمحفوظات وفق ما يسمح به القانون.

الجزائر في: ...

رئيس القسم

الهيكل التنظيمي

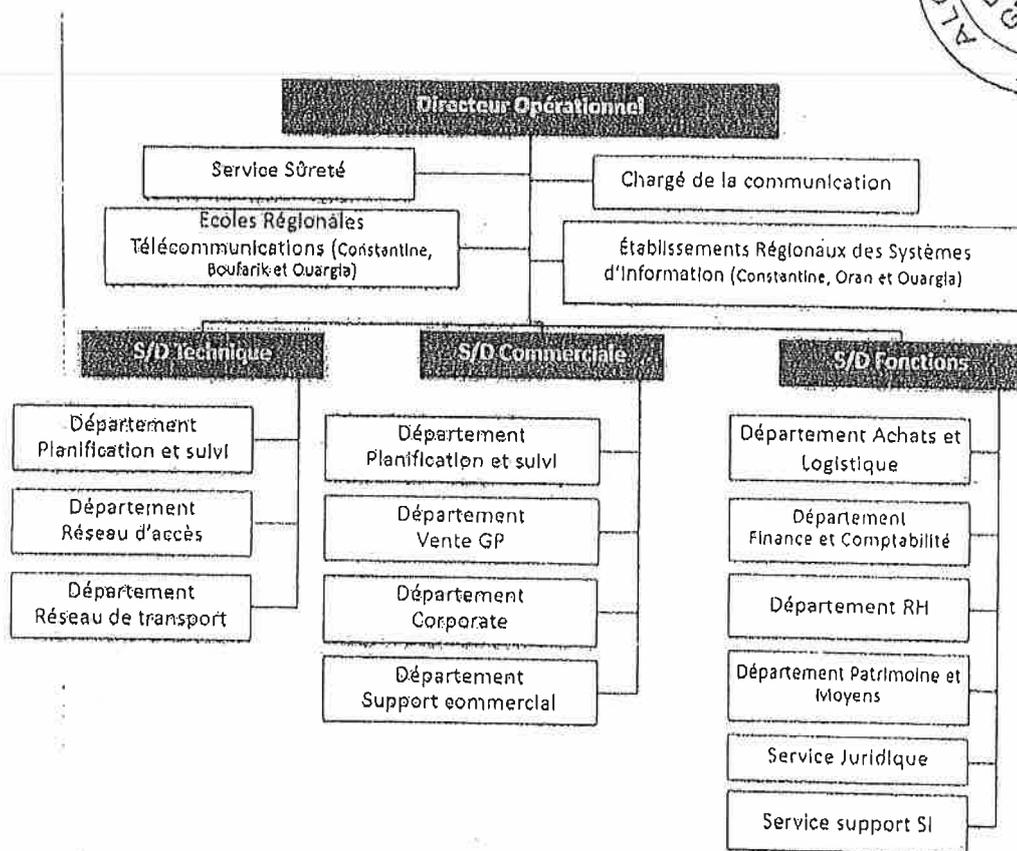
الهيكل التنظيمي

الإداري والتسييري

لمؤسسة اتصالات الجزائر



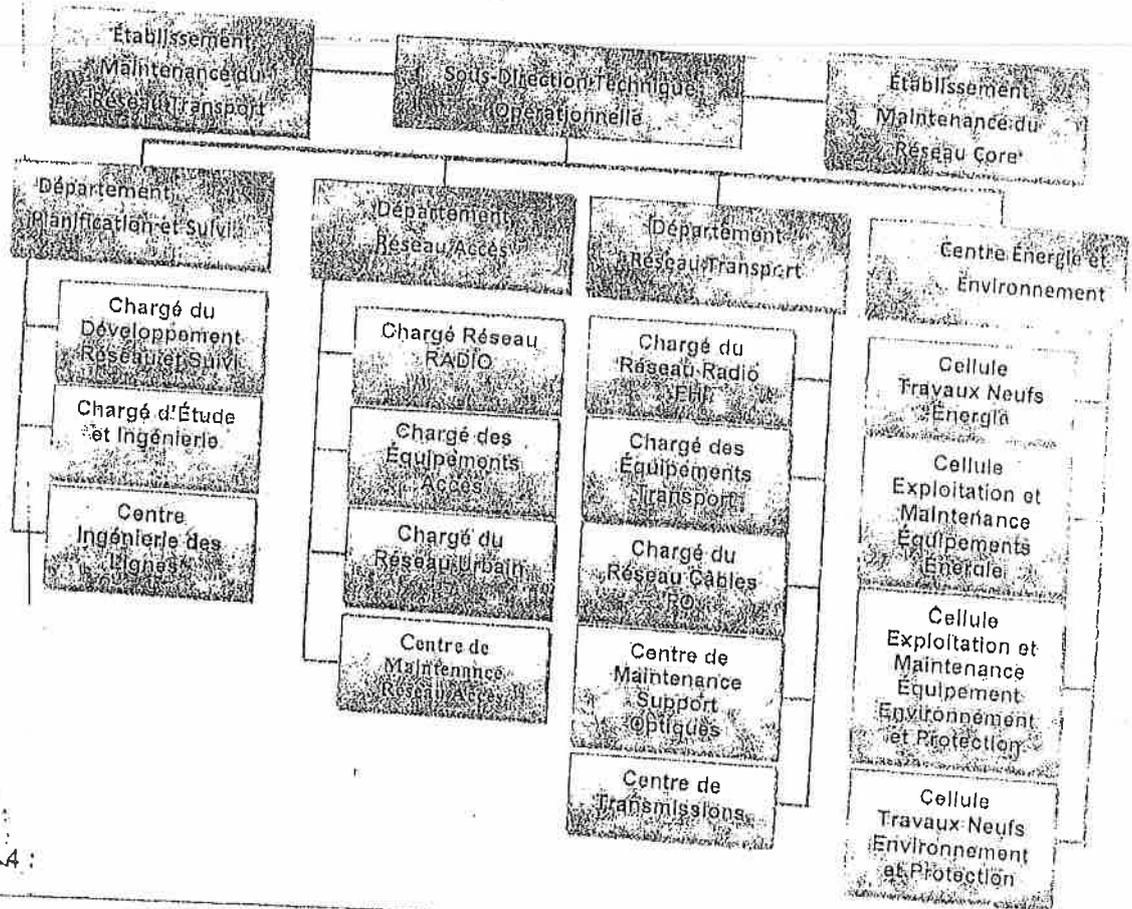
### 1. Organisation de la Direction Opérationnelle :



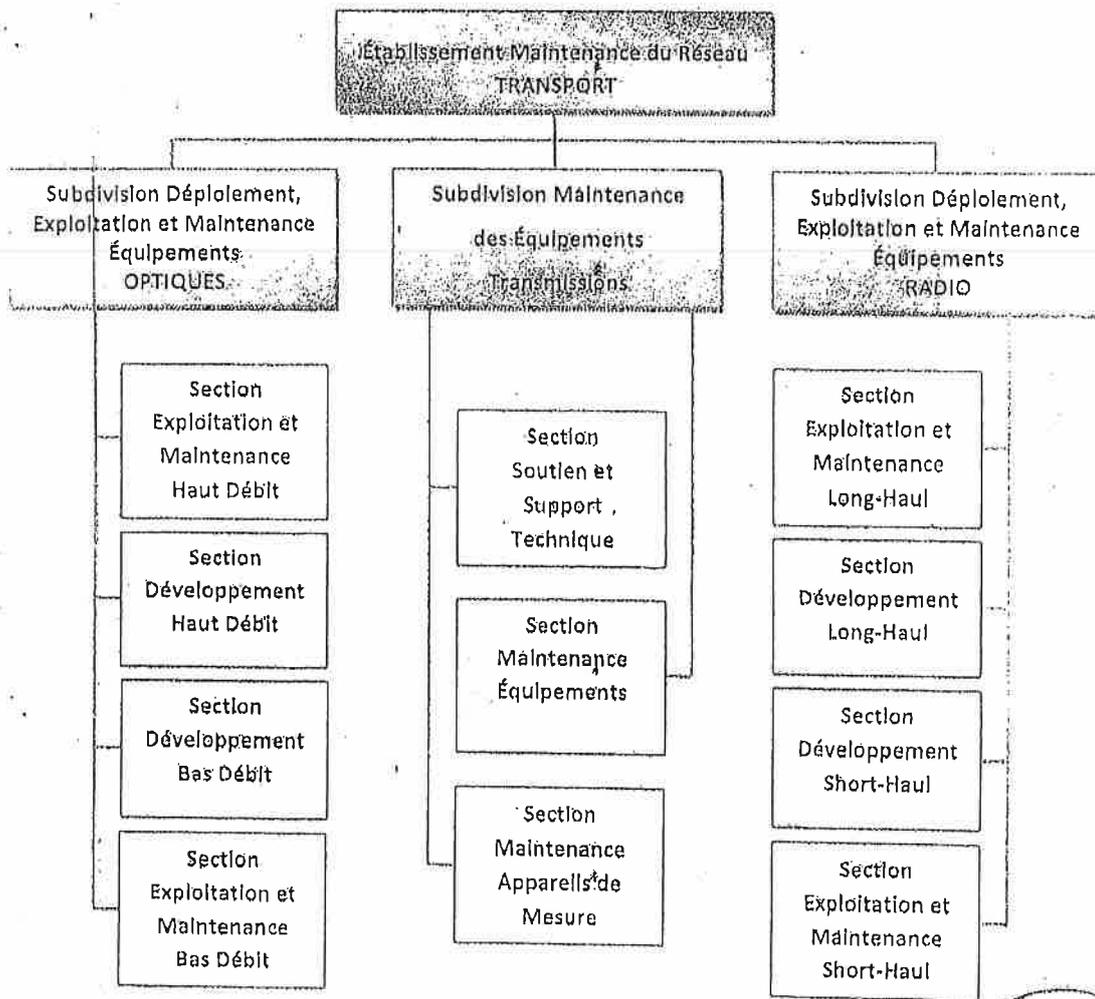


Article 3 :

L'Organigramme de la Sous-Direction Technique est défini comme suit :

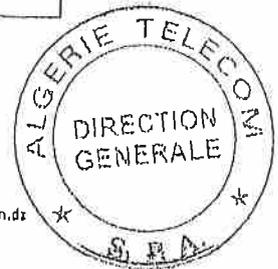


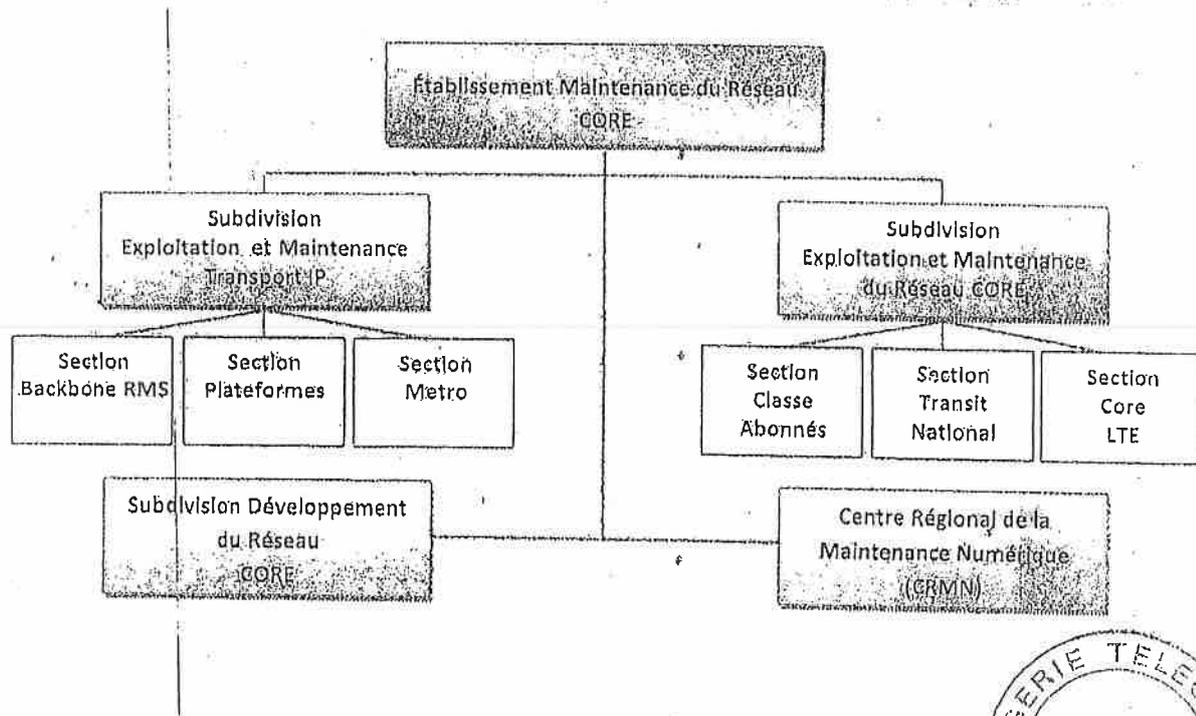
Article 4 :



ALGERIE TELECOM SPA  
Siège Social Route Nationale n°5, Cinq Maisons, Mohammadia, 16200-ALGER  
NIF : 000 216 001 808 337  
NIS : 000 216 290 656 936

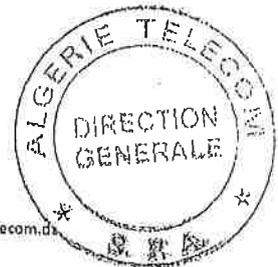
[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)  
Email : [contact@algeriatelecom.dz](mailto:contact@algeriatelecom.dz)  
Tél. : +213 (021) 82 38 38  
Fax. : +213 (021) 82 38 39





ALGERIE TELECOM SPA  
 Siège Social Route Nationale n°5, Cinq Maisons, Mohammadia, 16200-ALGER  
 NIF : 000 216 001 808 337  
 NIS : 000 216 290 656 936

[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)  
 Email : [contact@algeriatelecom.dz](mailto:contact@algeriatelecom.dz)  
 Tél. : +213 (021) 82 38 38  
 Fax. : +213 (021) 82 38 39





EPE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

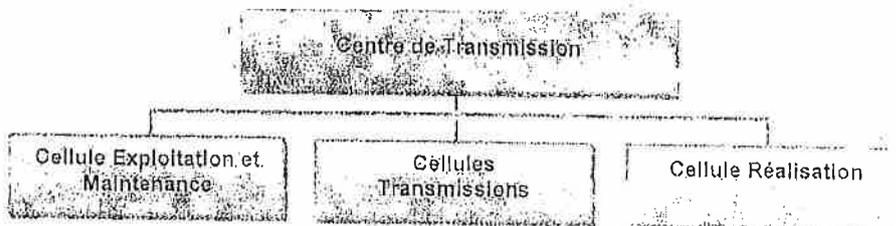
Article 27 :

L'organigramme du centre de transmission pour les trois CT cités à l'article 26 est défini comme suit :



Article 28 :

L'organigramme des centres de transmission CT des Directions Opérationnelles, est défini comme suit :

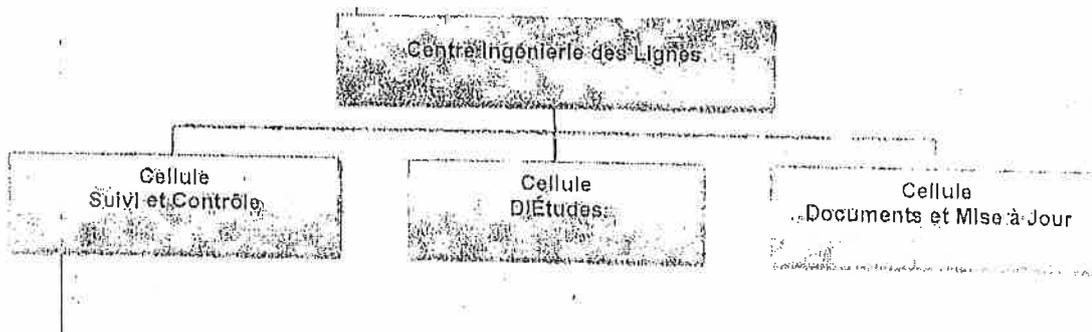


Article 29 :

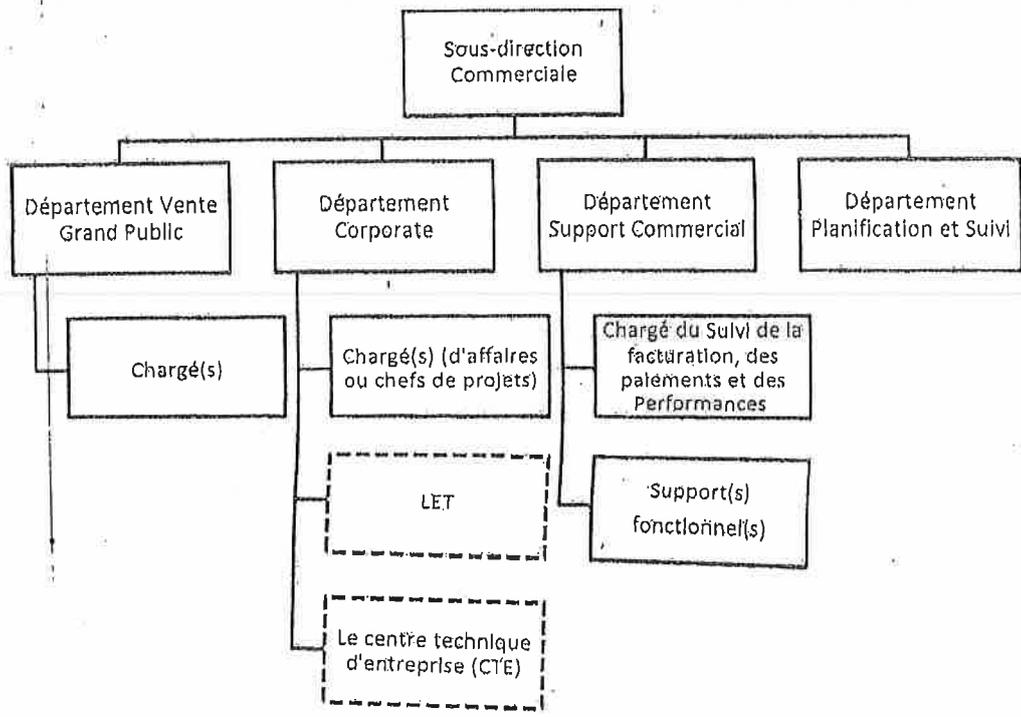
Les CIL existants aux niveaux des DO Chefs-Lieux des Ex. DRT sont maintenus et gardent leurs compétences régionales. Ils sont rattachés aux départements planification et suivi des DO considérées.

Article 30 :

L'organigramme des centres d'ingénierie des Lignes est défini comme suit :

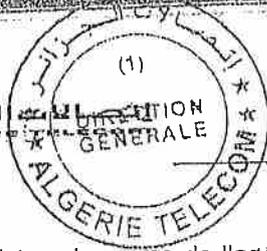


Le schéma d'organigramme de la sous-direction commerciale est défini comme suit :



Article 33 :

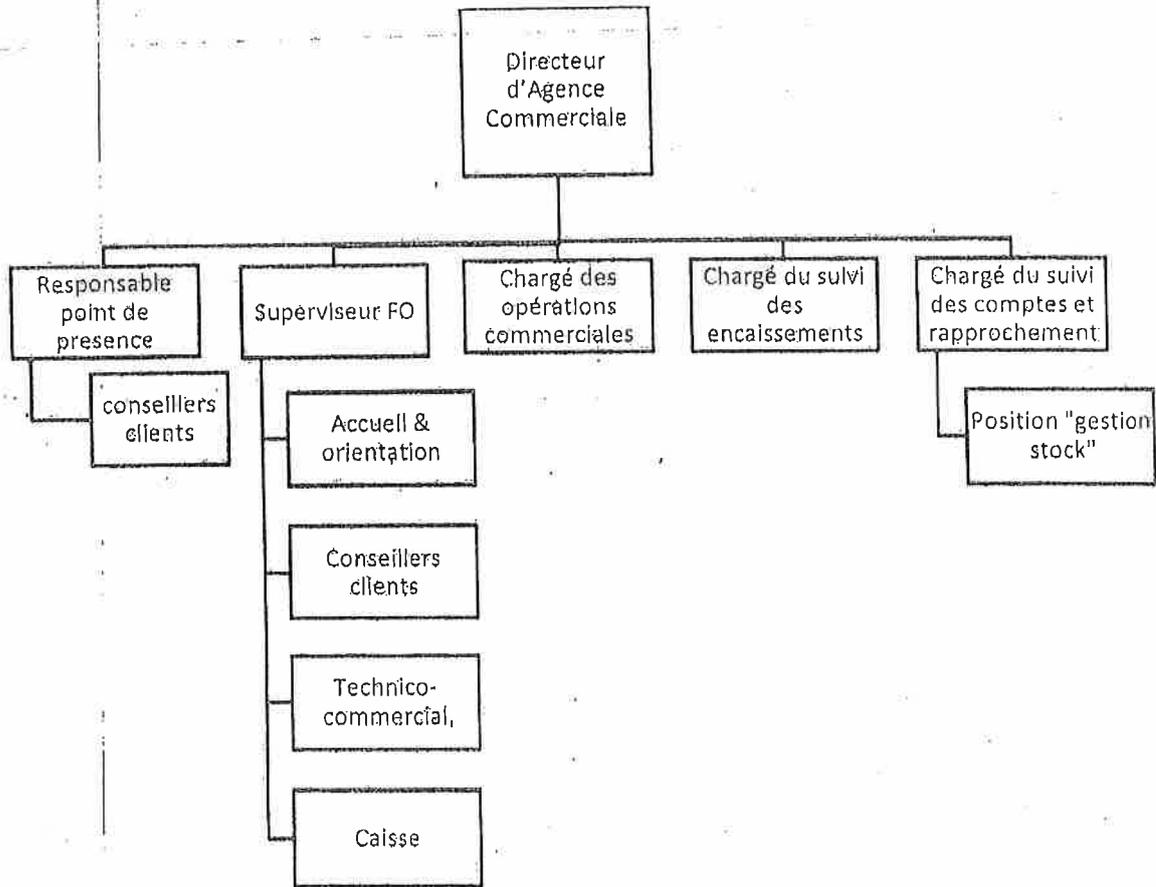
Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET sont rattachés au



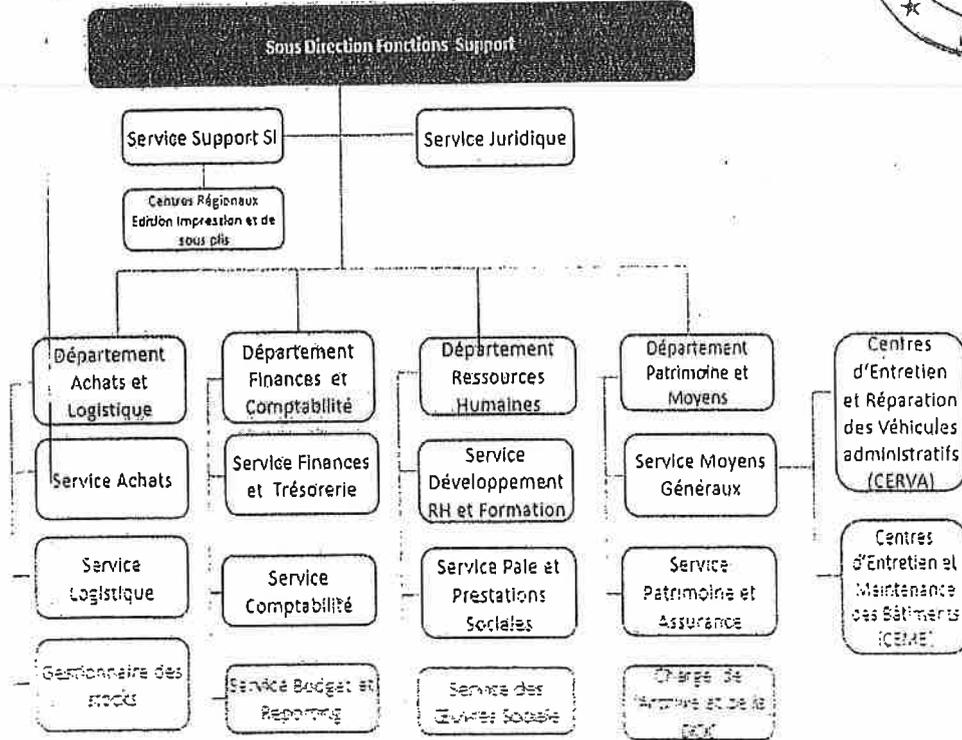
EPE / SPA au capital social de 61 275 180 000 de DA R.C. n° 02 B 18083

Article 36 :

L'organigramme de l'agence commerciale des télécommunications ainsi que le point de présence est défini comme suit :



## 2. Organisation de la Sous-Direction Fonctions Support



# مخطط توضيحي للدراسة

## إشكالية الدراسة

- كيف تساهم آلية المناولة بمؤسسة اتصالات الجزائر في الإستثمار بالرأس المال البشري و دفعه نحو الإندماج المهني والاجتماعي ؟

## الفرضية الرئيسية للدراسة

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في مشاريع المقاولاتية عبر آلية المناولة في الاستثمار بالرأس المال البشري .

سؤال فرعي 01 : كيف يتم الإعتماد على المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

الفرضية الأولى : هناك علاقة بين الإعتماد على مشاريع المقاولاتية ودعمها عن طريق آلية المناولة في تحقيق

أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر .

الفصل النظري الثاني .

المقابلة : أسئلة موجهة للمدراء و المقاولون فقط .

النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة المقابلة أثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى وهذا ما جاء كذلك في الفصل النظري الثاني لتشجيع المقاولاتية، وبالتالي قد تم إثبات صحة الفرضية نظريا و ميدانيا في الدراسة كذلك. حيث ربطنا النتائج المتحصل عليها بما جاء في الدراسات السابقة التي ذكرت في الإطار النظري والمنهجي للدراسة، من دراسة محمد فيرلاس حول تأثير سياسة الدعم المقاولاتي على بروز الروح المقاولاتية لدى الشباب، ودراسة عز الدين تونيس و خليل أسالا المعنونة بالتأثيرات الثقافية على السلوكات التسييرية للمقاولين الجزائريين. دراسة محمد بشير حول الثقافة والتسيير في الجزائر ودراسة بوطالب قويدر حول المناولة ودراسة بوقلقول الهادي حول المناولة .

سؤال فرعي 02 : كيف يتم توظيف وتنمية المورد البشري ودمجه مهنيا من خلال آلية المناولة بالمؤسسة ؟  
الفرضية الثانية : التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج المهني.

سؤال فرعي 03 : كيف يتم الإستثمار والتنمية في الموارد البشرية لمرافقته في اندماجه الإجتماعي ؟  
الفرضية الثالثة : يتم الإستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه ودفعه نحو الإبداع لمرافقته في إندماجه الإجتماعي.

### الفصل النظري الثالث .

الإستثمار : أسئلة موجهة للمقاولين والعمال المستفادين من العمل من خلال آلية المناولة والمقاولة.

النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة الإستثمار أثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية والثالثة، وهذا ما جاء كذلك في الفصل النظري الثالث، حيث أكد المبحوثين بأن التوظيف في إطار مشاريع المقاولاتية موجه لتحضير الإستثمار في المورد البشري من أجل تحقيق الإدماج المهني، كما يتم الإستثمار في الرأس المال لبشري من خلال توظيفه ودفعه نحو الإبداع لمرافقته في إندماجه الإجتماعي. وبالتالي قد تم إثبات صحة الفرضيتان نظريا وميدانيا كذلك في الدراسة. كما نربط هذه النتائج بما جاء في المقاربات النظرية في الإطار النظري المنهجي للدراسة حيث أكدت ذلك المقاربة الوظيفية والسلوكية والعملية .

### الفصل الرابع " الدراسة الميدانية "

النتائج المتحصل عليها من خلال الإجابات المبحوثين من خلال المقابلة والاستمارة اثبتت صحة الفرضيات كلها وهذا ماجاء في الجزء التحليلي الأخير الميداني الذي يؤكد صحة الفرضيات نظريا وميدانيا في الدراسة كما يجيب على الإشكالية الرئيسية، وبوصولنا لهذا التحليل في آخر الدراسة وبمقارناته بما جاء نظريا نرى وجود تناسق في ذلك حيث أن اغلب ما جاء في الفصول النظرية تم تحليله وإثباته في اجابات المبحوثين ميدانيا. وبعد ربطنا بما جاء في نتائج النظريات الخاصة بأساليب التنمية البشرية التي ذكرت في الاطار المنهجي النظري حول تنمية الموارد البشرية واستثماره داخل المؤسسة وخارجها وهذا ما تأكدنا من وجوده في ميدان الدراسة. بما يحتويه من تحليلات وصولا للنتائج الميدانية ، كما تحصلنا على هذا كله من خلال تتبعنا لخطوات الكاتب موريس انجلس حول كيفية البحث والدراسة بدءا من التجربة العلمية الاستطلاعية أو المغامرات كما سماها وصولا إلى استخلاص النتائج وختام الدراسة بإثباتات الفرضيات أو نفيها كما وإجابة عن الإشكال المطروح سلفا خطوات هامة أكد عليها في كتابه "منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية" وهو الكتاب الذي طرحناه في الاطار النظري المنهجي في بادئ الدراسة وعملنا بخطواته وكان مساهما في اثبات الفرضية.

أدوية  
أدوية

البحث العلمي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



# المناولة كآلية الإيثار في الرأس المال البشري

دراسة ميدانية لعينة من المقاولات في مؤسسة اتصالات الجزائر  
مدينة بشار

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل . م . د )

تخصص : علم اجتماع المنظمات و الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

أ. د عبد الاوي حسين

بن علي حنان

إستمارة الدراسة

عزيزي المبحوث ... كما نعلم بأن المورد البشري يلعب الدور الهام في بناء كل المجتمعات بمختلف مجالاتها كما وبمختلف قطاعاتها، الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة لتناول أهم المؤسسات التي تستثمر فيه مساهمة في دمج مهنيها كما و اجتماعيا وذلك بتوظيفه في منصب عمل يليق بمستواه الفكري والعلمي والجسدي كمؤسسة اتصالات الجزائر ، عبر آلية المناولة ضمن مشاريع المقاولاتية ، فمن فضلك أقرأ بعناية أسئلة الإستمارة هذه وقم بالإجابة لتحقيق الهدف المتعلق بإعداد بحث علمي متكامل ، ونحن نقدر تماما مساهمتكم للوصول للأهداف المطلوبة لهذه الدراسة.  
وشكرا جزيلاً مقدماً لكل مساعداتكم

الصحة الجامعية : 2017-2018

## استمارة الاستبيان

أضف لكل إجابة : نعم - لا

(بيانات حول المبحوث)

المحور الأول:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- مكان الإقامة: .....

4- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق

5- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6- الشهادة المتحصل عليها:

شهادة تقني سامي  شهادة ليسانس  شهادة ماستر  شهادة دكتوراه

شهادة ماجستير

شهادات أخرى: .....

7- نوع المنصب الذي تشغله في المؤسسة حاليا: .....

8- عدد سنوات العمل

المحور الثاني: ( بيانات حول تشجيع مشاريع المقاولاتية عن طريق آلية المناولة في مؤسسة

اتصالات الجزائر ). - أضف لكل إجابة : نعم - لا

1- على أي مورد تركز المؤسسة بشكل كبير في تسيير عملياتها؟

على المورد البشري ( العامل )

على المورد المالي ( السيولة المالية )

على الموارد المادية (الأجهزة)

على كل هذه الموارد

2- هل تعتمد المؤسسة في دعمها للمشاريع المقاولاتية على آلية المناولة؟

في معظم العمليات

حسب الحاجة

من حين لآخر

أمر آخر: .....

3- هل عملية تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة بالمؤسسة تساهم في .

التخفيف من حدة البطالة بشكل مستمر

القضاء على البطالة

التخفيف من حدة البطالة لمدة مؤقتة

4- على اي اساس تختار المؤسسة المشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة ؟

جودة منتج المناولة

مستلزمات تحقيق مشاريع المؤسسة في الآجال

التقليل من نفقات تحقيق مشاريع المؤسسة

أخرى - اذكرها.....

5- توظيف الموارد البشرية في المشاريع المقاولاتية عبر عقود المناولة هل يساعد على :

شغل منصب عمل ضروري لتحقيق المشاريع

التمكن من توظيف المؤهلات عالية الجودة الضرورية لتحقيق مشاريع المؤسسة

التقليل من نفقات تأهيل الكفاءات

أخرى اذكرها.....

المحور الثالث : (الاستثمار في الرأس المال البشري و تنميته عن طريق شغله لمناصب

المشاريع المقاولاتية ) . - اصف لكل إجابة : نعم - لا

1- كيف علمت بوجود منصب عمل شاغر في المؤسسة ؟ الإعلانات  الوكالة الوطنية

للتشغيل  مكاتب التشغيل  عبر صفحات الفيسبوك  أحد عمال المؤسسة

بمفردك عبر اتصالك بالمؤسسة

أخرى.....

2- على أي أساس تم اختيارك ؟ الزمالة  الوساطة  الشهادة العلمية

الخبرة  المقابلة  المسابقة  أخرى.....

3- ما هو رأيك في أسلوب الاختيار في المؤسسة ؟

يسمح باختيار أجود الكفاءات

يسمح بشغل المناصب الضرورية لتحقيق مشاريع المؤسسة في اقصر وقت ممكن

موجه للتخفيف من البطالة

موجه لتحقيق جماعات الضغط في المؤسسة

موجه لتحقيق جماعات الضغط خارجة عن المؤسسة

أخرى اذكرها.....

4- هل خضعت لمدة تجربة قبل تعيينك النهائي في منصب العمل؟ نعم  لا

5- هل تلقيت تكويناً:  قبل التوظيف؟  بعد التوظيف؟

لم تتلق أي تكوين؟  - اذا تلقيت تكويناً، هل المعلومات التي قدمت لك زادت:

كثيراً من كفاءات  قليلاً من كفاءات  لم تضيف كل جديد لكفاءات

- من الجهة التي تولت تكوينك؟

مؤسسة اتصالات الجزائر  المقاول  مركز متخصص

6- كيف تتقاضى الراتب الخاص بك؟ من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

من طرف المقاول  جهات أخرى.....

7- هل المنصب الذي تشغله يتوافق مع.. إمكانياتك  خبرتك

شهادتك  مشروعك المهني

8- ماهو تقييمك للتحفيز التي تقدمها المؤسسة للعامل؟

ترفع الأداء بشكل عام

ترفع الجودة بشكل خاص

تحسن العلاقات الإنسانية

تدفع العامل إلى تحسين مؤهلاته

أخرى اذكرها.....

9- ماهي وضعية العمل الذي يربطك بالمؤسسة؟ مؤقت  مستديم

10- كيف تؤثر طريقة الاستثمار على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة؟

تعود على العامل بالإيجاب  تعود على العامل بالسلب

إجابة أخرى.....

المحور الرابع: ( مساهمة المقاولاتية عبر آلية المناولة الاستثمار في الطاقات الشبابية و

الدفع بها نحو الاندماج المهني و الاجتماعي ) . - اضع لكل إجابة: نعم - لا

1- هل العمل في هذه المؤسسة المقاولاتية عبارة عن مسؤولية وجب تحملها و إتقانها على

أكمل وجه؟ بالتأكيد  لا  نوعاً ما  إجابة أخرى.....

2- هل انت راض عن طريقة تشجيع المقاولاتية من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ؟  
راض جدا  راض  غير راض  غير راض على الاطلاق

3- هل تشعر بالارتياح اثناء تأدية أداءك لعملك ؟

نعم  لا  إجابات اخرى .....

4- هل تتوفر لك ظروف العمل و الوسائل المادية اللازمة التي تسهل لك اداء عملك ؟

نعم  لا  إجابات أخرى .....

5- هل دفعك توليك لهذا المنصب في اطار مشروع المقاولاتية لإثبات مؤهلاتك المهنية؟

نعم  لا  إجابات أخرى .....

6- هل الراتب المعطى لك من خلال توليك لهذا المنصب كاف لسد معظم حاجياتك اليومية ؟

كثيرا  قليلا  غير كاف  إجابات أخرى .....

7- هل استطعت براتبك من  تن  في بناء مستقبلك و تحقيق احلامك التي تطمح

لتحقيقها ؟ نعم  لا  إجابات أخرى .....

8- هل انشأت  علاقات  جديدة مع زملائك  العمال عن طريق توليك لهذا المنصب؟

بالتأكيد  لا  نوعا ما  إجابة أخرى .....

9- في توليك لهذا المنصب ، كيف كانت علاقة  مع المسؤولين في المؤسسة ؟

علاقة جيدة جدا  علاقة لا بأس بها  علاقة عمل فقط

إجابات أخرى .....

10- في توليك لها المنصب كانت فرصة لبناء علاقات مع المسؤولين في مؤسسات

اخرى ؟

نعم  لا  إجابات أخرى .....

11- هل تشعر بالرضا في عملك ، و تؤدي وظائفك و انت تحس بالمسؤولية اتجاهه ؟

نعم  لا  إجابات أخرى .....

12- لو أتاحت لك الفرصة لتغيير منصب العمل الذي تشغله الآن هل :

تقبل بدون تردد

ترفض بدون تردد

تفكر قبل اعطاء اجابتك

لا ادري

إجابات أخرى .....

13- عند توظيفك في اطار مشاريع المناولة هل ساعدك الامر في :

تعزيز مكانتك في اسرتك

اقامة علاقات مع اصدقاء جدد

تغيير نظرة الاخرين لك

14- من خلال توليك لهذا المنصب هل ساعدك الأمر في المشاركة في النشاطات والاحتفالات المقامة في الوسط الاجتماعي ؟

بالتأكيد  ليس بالضرورة  لا

إجابات أخرى .....

15- كيف ترى طريقة التسيير في المؤسسة المقاولاتية التي توظفك الآن ؟

فعالة جدا  غير فعالة  غير فعالة اطلاقا  لا ادري

إجابات أخرى .....

16- هل تعتبر آلية المناولة وتشجيعها للمقاولاتية طريقة :

تساعد على توظيف المؤهلات نعم  لا

ادماجه في مهنته نعم  لا

اندماجه في وسطه الاجتماعي نعم  لا

- هل لديك اشياء تريد اضافتها ؟

.....

.....

.....

.....

.....

## دليل المقابلات الحرة

المحور الأول : بيانات شخصية حول المبحوث .

- الجنس ..... - السن .....
- المستوى الدراسي .....
- نوعية ورتبة العمل .....
- سنوات الخبرة .....

المحور الثاني : بيانات حول آلية المناولة واعتمادها على مشاريع مقاولاتية التي تفتح من خلالها مناصب شغل .

- كيف تعمل المؤسسة بآلية المناولة داخل و خارج النظام المؤسساتي ؟
- ما علاقة المناولة بمشاريع المقاولاتية في فتح وتوفير مناصب الشغل ؟

المحور الثالث : بيانات حول استثمار الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة بنظام آلي من المناول إلى المقاول .

- كيف يتم اختيار المقاول و فتح المناصب الشاغرة للتوظيف ؟
- على اي اساس يتم انتقاء العمال لتولي مناصب المقاولاتية ؟ وكيف يتم الاستثمار في طاقاتهم ؟

المحور الرابع : بيانات حول العوامل داخلية و خارجية التي تؤثر على العامل و ينتج عنها اندماج العامل مهنيا

- هل يخضع العامل لدى المقاول الى النظام الداخلي للمؤسسة ام للنظام الخارجي الخاص بالمقاول ؟
- كيف تؤثر هذه العوامل على العامل ؟ وكيف تدفعه للاندماج مهنيا ؟

المحور الخامس : بيانات حول الآثار الناتجة عن الاندماج المهني نتيجة المناولة و مشاريع المقاولاتية .

- كيف يتم تحقيق الاندماج الاجتماعي للعامل عن طريق الاندماج المهني ؟
- من خلال الاندماج المهني كيف يصل العامل لتشكيل الهوية الاجتماعية ؟

## أسئلة المقابلة ( مقننة )

قسمنا الاسئلة الى مجموعات كل مجموعة تساعد على اثبات فرضية معينة .

أولا : أسئلة حول الفرضية الفرعية الأولى ( تشجيع المقاولاتية عبر عقود المناولة في مؤسسة اتصالات الجزائر )

- 1- بالنظر الى تجربتكم الثرية ما الدور الذي تلعبه المناولة كآلية في اتصالات الجزائر ؟
- 2- في ماذا تتمثل أهمية المقاولاتية في مؤسسة اتصالات الجزائر و المجتمع ككل ؟
- 3- كيف تساهم المقاولاتية عبر عقود المناولة في خلق مناصب شغل تستثمر فيها الموارد البشرية ؟

4- هل يتطلب توظيف الموارد البشرية في إطار المناولة اجراءات و آليات خاصة ؟

ثانيا : أسئلة حول الفرضية الفرعية الثانية ( الاستثمار و التنمية و الدمج المهني و الاجتماعي للمورد البشري من خلال المقاولاتية في المؤسسة )

- 1- كيف يمكن الاستثمار في الموارد البشرية و الطاقات الفكرية من خلال مناصب شغل تفتحها مشاريع المقاولاتية ؟
- 2- ما مدى مساهمة المقاولاتية عبر آلية المناولة في استقطاب و اختيار وتوظيف الطاقات الشبانية , المتخصصة ؟
- 3- كيف يتم دفع المورد البشري بالإحساس نحوى منصبه ومؤسسته بالرضا الوظيفي و الولاء الأمر الذي يدفعه نحوى الاندماج المهني و الاجتماعي ؟

ثالثا : سؤال حول الفرضية الفرعية الثالثة ( العلاقة التأثيرية بين كل المتغيرات .... آلية المناولة - تشجيع المقاولاتية - استثمار و تنمية المورد البشري - الاندماج المهني و الاجتماعي للعامل )

كيف يتم اندماج الفرد مهنيا و اجتماعيا من خلال آلية المناولة في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ

- أهم الملاحظات الميدانية في الجداول التالية :

1- ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 11 جانفي 2017 في مؤسسة اتصالات

الجزائر .

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
11 جانفي 2017	على الساعة 10 صباحا	قمنا بزيارة مؤسسة اتصالات الجزائر المسؤولة عن كل الفروع في وسط المدينة حيث دخلنا كل المكاتب بمختلف تخصصاتها كما و طرشنا مجموعة اسئلة كانت عبارة عن حوار استفدنا من الكثير استمرت لمدة ساعة و 25 دقيقة .	مدير المؤسسة و مسيري المؤسسة و فروعها رؤساء المصالح (6) و كل العمال الموظفين بالمؤسسة المسربين لها (23) عاملا	بعد طرحنا لمجموعة اسئلة كلها تتمحور حول المورد البشري و اهميته داخل المؤسسة و كيفية التسيير و تكوينه و تنميته و الاستثمار فيه كرأس مال فكري مهم و ضروري للمؤسسة وطرشنا مجموعة الاسئلة التي تظمنت المناولة و كيفية التعامل به مع المقاولون الامر الذي يشجع المورد البشري اكثر ، فتمت ملا حضت مجموعة من الأمور التي اثارتنا كثيرا في بناء الاستثمار و المقابلة .	02	- لاحظنا راحة العمال الموظفين داخل مختلف المكاتب كما لاحظنا نوعية التعامل بين المسربين و المسؤولين القائمين على المؤسسة كما لاحظنا وجود الفهم و التعاون والاحترام وكل موظف او مسؤول كان مسرورا بعمله الذي يقدمه ، الامر الذي اكده كل من تواصلنا معه بأن المناولة تعمل بطريقة جيدة في المؤسسة كما وتعمل على الاستثمار في مختلف الطاقات البشرية و تساهم في التخفيف من البطالة عن طريق اعطاء المشاريع و فرصة العمل للمقاولون بمختلف انواع مجالاتهم و تخصصاتهم ، كل يدفع بالمورد البشري الموظف الى اندماجه داخل وظيفته التي يشغلها كما واندماجه الاجتماعي ككل .

- المرجع - المعلومات في الجدول من اجتهاد الطالبة .

2- ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 27 جانفي 2017 في مؤسسة اتصالات

الجزائر .

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الليدين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
27 جانفي 2017	على الساعة 11.15 صباحا	قمنا بزيارة الفرع التقني بمؤسسة اتصالات الجزائر. المسؤولة عن كل الامور التقنية في المدينة و التي تعمل بالمناولة بطريقة مباشرة و تشع . المقاولاتية بكل الطرق و الوسائل المقاحة حيث دخلنا كل المكاتب بمختلف تخصصاتها كما و طرشنا مجموعة اسئلة كانت عبارة عن حوار استفدنا من الكثير استمرت لمدة ساعة و 30 دقيقة حتى 45 دقيقة	مدير الفرع و التقني مسيري الفرع التقني ( 04 ) و كل العمال الموظفين بالفرع التقني (28) عاملا	بعد طرحنا لمجموعة اسئلة كلها تتمحور حول المورد البشري و اهميته داخل المؤسسة و كيفية التسيير و تكوينه و تميته و الاستثمار فيه كرأس مال فكري مهم و ضروري للمؤسسة و طرحنا مجموعة الاسئلة التي تضمنت المناولة و كيفية التعامل به مع المقاولون الامر الذي يشجع المورد البشري اكثر فتمت ملا حضت مجموعة من الأمور التي افادتنا كثيرا في بناء الاستمارة و المقابلة .	02	- لا حظنا راحة العمال الموظفين داخل مختلف المكاتب كما لاحظنا نوعية التعامل بين المسرين و المسؤولين القائمين على المؤسسة كما لاحظنا وجود التفاهم و التعاون والاحترام وكل موظف او عامل كان مسرورا بعمله الذي يقدمه ، الامر الذي أكده كل من تواصلنا معه بأن المناولة تعمل بطريقة جيدة في المؤسسة كما وتعمل على الاستثمار في مختلف الطاقات البشرية و تساهم في التخفيف من البطالة عن طريق اعطاء المشاريع و فرصة العمل للمقاولون بمختلف انواع مجالاتهم و تخصصاتهم ، كل يدفع بالمورد البشري الموظف الى انماجه داخل وظيفته التي يشغلها كما واندماجه الاجتماعي ككل .

- المرجع - المعلومات في الجدول من اجتهاد الطالبة .

3- ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 18 فبراير 2017 في مؤسسة اتصالات

الجزائر .

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
18 فبراير 2017	على الساعة 9.30 صباحا	قمنا بزيارة الوكالة التجارية وسط المدينة ( الزاوي دياب ) وهي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر المسؤولة عن كل الوكالات التجارية الفرعية للمؤسسة حيث دخلنا كل المكاتب بمختلف تخصصاتها كما و طرشنا مجموعة اسئلة كانت عبارة عن حوار استفدنا من الكثير استمرت لمدة ساعة و 25 دقيقة .	مدير الوكالة التجارية و مسيرى الفرع التجاري 12 و كل العمال الموظفين بالفرع بمختلف تخصصاتهم وإطاراتهم العملية منهم عمال امن منهم عمال نظافة منهم عمال الاستقبال و عمال التوجيه كذلك موظفو المكاتب الذين يسرون المورد البشري و الاجراءات الإدارية المختلفة حيث يعتبرون منسفو العملية البرمجية لكل الوكالات التجارية الفرعية داخل المدينة و خارجها .	بعد طرحنا لمجموعة اسئلة كلها تتمحور حول المورد البشري و اهميته داخل المؤسسة و كيفية التسيير و تكوينه و تنميته و الاستثمار فيه كرأس مال فكري مهم و ضروري للمؤسسة وطرشنا مجموعة الاسئلة التي تضمنت المناولة و كيفية التعامل به مع المقاولون الامر الذي يشجع المورد البشري اكثر فتمت ملاحضت مجموعة من الأمر التي فادتنا كثيرا في بناء الاستمارة و المقابلة .	02	- لاحظنا راحة العمال الموظفين داخل مختلف المكاتب كما لاحظنا نوعية التعامل بين المسرين و المسؤولين القائمين على الوكالة كما لاحظنا وجود التفاهم و التعاون والاحترام وكل موظف او عامل كان مسرورا بعمله الذي يقدمه ، الامر الذي أكده كل من تواصلنا معه بأن المناولة تعمل بطريقة جيدة في المؤسسة كما وتعمل على الاستثمار في مختلف الطاقات البشرية و تساهم في التخفيف من البطالة عن طريق اعطاء المشاريع و فرصة العمل للمقاولون بمختلف انواع مجالاتهم و تخصصاتهم ، كل يدفع بالمورد البشري الموظف الى اندماجه داخل وظيفته التي يشغلها كما واندماجه الاجتماعي ككل .

- المرجع - المعلومات في الجدول من اجتهاد الطالبة .

4- ملاحظات أولية بسيطة حول موضوع الدراسة يوم 24 فبراير 2017 في مجموعة مشاريع  
مقاولاتية تعمل بألية المناولة مع مؤسسة اتصالات الجزائر .

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
24 فبراير 2017	على الساعة 14:30 زوالا	قمنا بزيارة مجموعة مشاريع لمقاولين (11) مشروع يعملون بمشاريع متنوع ومختلفة لتكملة برنامج لمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق آلية المناولة كما و طرحنا مجموعة اسئلة كانت عبارة عن حوار استفدنا من الكثير استمرت لمدة ساعة.	مجموعة مقاولون مسيرون لمشاريع مقاولاتية مختلفة التخصصات و بعض العمال الموظفين بالمشروع بمختلف تخصصاتهم وإطاراتهم العملية منهم عمال امن منهم عمال نظافة منهم عمال الاستقبال و عمال التوجيه كذلك موظفو المكاتب الذين يسرون المورد البشري و الاجراءات الإدارية أغلبهم عمال تقنيون وعمال صيانة للشبيكات .	بعد طرحنا لمجموعة اسئلة كلها تتمحور حول المورد البشري و اهميته داخل المؤسسة و و المشروع وكيفية التسيير و تكوينه و تنميته و الاستثمار فيه كرأس مال فكري مهم وضروري للمؤسسة والمشروع وطرحنا لمجموعة الاسئلة التي تضمنت المناولة و كيفية التعامل به مع المقاولون الامر الذي يشجع المورد البشري اكثر فتمت ملاحضت مجموعة من الأمور التي افادتنا كثيرا في بناء الاستمارة و المقابلة .	02	- لا حظنا راحة العمال الموظفين داخل مختلف المشاريع كما لاحظنا نوعية التعامل بين المسرين و المسؤولين القالمين على المشروع كما لاحظنا وجود التفاهم و التعاون والاحترام وكل موظف او عامل كان مسرورا بعمله الذي يقدمه ، الامر الذي أكده كل من تواصلنا معه بأن المناولة تعمل بطريقة جيدة في المؤسسة و المشروع كما وتعمل على الاستثمار في مختلف الطاقات البشرية و تساهم في التخفيف من البطالة عن طريق اعطاء المشاريع و فرصة العمل للمقاولون بمختلف انواع مجالاتهم و تخصصاتهم ، كل يدفع بالمورد البشري الموظف الى اندماجه داخل وظيفته التي يشغلها كما واندماجه الاجتماعي ككل .

إحصاء تحليلي إستنباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات في الفصل الأول الذي يحنوى على ثمان  
متغيرات ( أسئلة ) حول البيانات الشخصية للمبحوث و المحاور 2 - 3 - 4  
بمعامل حسابي person وفق آلية spss

### الجنس

الجنس		
المحور 2	معامل الارتباط (person)	-,033
	مستوى الدلالة	,745

الجنس		
المحور 3	معامل الارتباط (person)	278**
	مستوى الدلالة	,005

الجنس		
المحور 4	معامل الارتباط (person)	,198
	مستوى الدلالة	,048

### السن

الجنس		
المحور 2	معامل الارتباط (person)	,259
	مستوى الدلالة	,009

الجنس		
المحور 3	معامل الارتباط (person)	,286**
	مستوى الدلالة	,004

الجنس		
المحور 4	معامل الارتباط (person)	,176
	مستوى الدلالة	,079

الجنس		المحور 2
-009	معامل الارتباط (person)	
.928	مستوى الدلالة	

الجنس		المحور 3
.023	معامل الارتباط (person)	
.820	مستوى الدلالة	

الجنس		المحور 4
.363**	معامل الارتباط (person)	
.000	مستوى الدلالة	

الحالة الاجتماعية

الجنس		المحور 2
.139	معامل الارتباط (person)	
.166	مستوى الدلالة	

الجنس		المحور 3
-.035	معامل الارتباط (person)	
.732	مستوى الدلالة	

الجنس		المحور 4
-.045	معامل الارتباط (person)	
.654	مستوى الدلالة	

المستوى التعلیمی

الجنس		
.053	معامل الارتباط (person)	المحور 2
.602	مستوى الدلالة	

الجنس		
-.137	معامل الارتباط (person)	المحور 3
.176	مستوى الدلالة	

الجنس		
-.231	معامل الارتباط (person)	المحور 4
.021	مستوى الدلالة	

نوع الشهادة

الجنس		
.182	معامل الارتباط (person)	المحور 2
.141	مستوى الدلالة	

الجنس		
.063	معامل الارتباط (person)	المحور 3
.613	مستوى الدلالة	

الجنس		
-.244*	معامل الارتباط (person)	المحور 4
.047	مستوى الدلالة	

نوع المنصب

الجنس		
-,414**	معامل الارتباط (person)	المحور 2
,000	مستوى الدلالة	

الجنس		
-,240*	معامل الارتباط (person)	المحور 3
,017	مستوى الدلالة	

الجنس		
,005	معامل الارتباط (person)	المحور 4
,963	مستوى الدلالة	

الخبرة

الجنس		
,408**	معامل الارتباط (person)	المحور 2
,000	مستوى الدلالة	

الجنس		
,314**	معامل الارتباط (person)	المحور 3
,001	مستوى الدلالة	

الجنس		
,205	معامل الارتباط (person)	المحور 4

نموذج 01

نموذج 01  
الوثائق المعتمدة من طرف  
مؤسسة اتصالات الجزائر  
مع المتعامل (المقاول)



المرکزة الجزائرية للاتصالات  
14 A 47320  
بشار

ALGERIE TELECOM  
DIRECTION GENERALE  
DIRECTION CENTRALE DES ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS

## CONTRAT A COMMANDES

N° 05 /AT/DOT Bechar /2016

« Portant réalisation des Travaux de maintenance et  
réhabilitation des réseaux des câbles téléphoniques  
urbains et canalisation »

Entre

La Société ALGERIE TELECOM

Et

L'Entreprise CHAREK FARIQ

Contrat Validé Par  
le Gardien des Archives  
Visé le 13 Mars 2016



ALGERIE TELECOM  
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMS  
DE BECHAR

Handwritten signature and stamp.

## CONTRAT A COMMANDES

Contrat Validé Par  
Le Service des Contrats et Marchés  
VISA N° 48  
2016-05-19

NUMERO DU CONTRAT : 05 /AT/DOU Bechar /2016

CO-CONTRACTANT : Entreprise CHARETARID

MONTANT DU CONTRAT :

- Montant Minimum : 1.000.000,00 DA/TTC
- Montant Maximum : 10.000.000,00 DA/TTC

NATURE DU CONTRAT : A commandes

MODE DE PASSATION : Gré à Gré Simple

DATE DE NOTIFICATION :

DUREE DU CONTRAT : Une (01) année ferme.

DELAIE DE REALISATION : Selon le Bon de Commande

REVISION DES PRIX : Non

ACTUALISATION DES PRIX : Non

AVANCE FORFAITAIRE : Non

RECEPTION : Oui

OBJET DU CONTRAT : Travaux de maintenance, réhabilitation,  
des réseaux des câbles téléphoniques urbains et  
canalisation

Handwritten signature and stamp in the top right corner.

Entre les soussignés :

Entreprise ALGERIE TELECOM, Société par actions au capital social de 61.275.180.000 DA, opérateur historique des Télécommunications en Algérie, immatriculé au registre de commerce sous le numéro 02 B 18083-16-00 ayant son siège social Route Nationale n° 5, Cinq Maisons Mohammedia - Alger, représentée aux fins du présent Contrat par son Directeur Opérationnel des Telecom Monsieur : MOULAY M'HAMED KIHAL. Ci-après désignée par l'expression « LE CONTRACTANT »,

D'UNE PART

Et

Entreprise CHAREF FARID, Société Bechar au capital de .....DA, Immatriculée au registre de commerce sous le numéro 08/004732002A14 DU25/08/2014 ayant son siège social Bechar, représentée aux fins du présent Contrat par son ..... M. CHAREF FARID

Ci-après désignée par l'expression « LE CO-CONTRACTANT »,

D'AUTRE PART

Ci-après dénommées individuellement la « Partie » et collectivement « les Parties »

Contrat Validé Par  
le Service des Affaires Juridiques  
Matr n° 42  
2016

*[Signature]*

## SOMMAIRE

### PREAMBULE

ARTICLE 1 : OBJET DU CONTRAT

ARTICLE 2 : MODE DE PASSATION

ARTICLE 3 : PIÈCES CONTRACTUELLES

ARTICLE 4 : ÉTENDUE ET CONSISTANCE DES TRAVAUX

ARTICLE 5 : DURÉE DE VALIDITÉ DU CONTRAT

ARTICLE 6 : MONTANT DU CONTRAT

ARTICLE 7 : CONDITIONS D'ÉTABLISSEMENT DES PRIX

ARTICLE 8 : CONDITIONS GÉNÉRALES D'EXECUTION

ARTICLE 9 : MODE D'ÉVALUATION DES TRAVAUX

ARTICLE 10 : SOUS-TRAITANCE

ARTICLE 11 : ÉTABLISSEMENT DES COMMANDES

ARTICLE 12 : DÉLAI DE RÉALISATION DE LA COMMANDE

ARTICLE 13 : PÉNALITÉS POUR RETARD

ARTICLE 14 : INSTALLATION PROVISOIRE DU CHANTIER

ARTICLE 15 : OBLIGATIONS DU CO-CONTRACTANT

ARTICLE 16 : PAIEMENT DES TRAVAUX

ARTICLE 17 : AVANCÉS FORFAITAIRES

ARTICLE 18 : RÉCEPTION DES TRAVAUX ET PRESTATIONS

18.1 - Réception provisoire de chaque commande

18.2- Délai de garantie de chaque commande

18.3- Réception définitive de chaque commande

ARTICLE 19 : TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES

19.1 - Travaux supplémentaires dans le cadre chaque commande

19.2 - Travaux supplémentaires hors commande

ARTICLE 20 : CONSTATATION ÉVENTUELLE DES MÈTRES

ARTICLE 21 : ATTACHEMENT DES TRAVAUX

ARTICLE 22 : MODIFICATION DU CONTRAT

ARTICLE 23 : RESPONSABILITÉ

ARTICLE 24 : RESPONSABILITÉ DU CO-CONTRACTANT EN CE QUI CONCERNE  
LES DÉGÂTS, LES GÊNES CAUSÉES AUX TIERS ET LES  
MESURES D'ORDRE DE SÉCURITÉ

ARTICLE 25 : CAS DE FORCE MAJEURE

ARTICLE 26 : PRÉSENCE DU CO-CONTRACTANT SUR LE CHANTIER

ARTICLE 27 : ASSURANCE DU CO-CONTRACTANT

ARTICLE 28 : RESILIATION

ARTICLE 29 : ÉLECTION DE DOMICILE

ARTICLE 30 : DOMICILIATION BANCAIRE

ARTICLE 31 : CONFIDENTIALITÉ

ARTICLE 32 : DROITS DE TIMBRES ET D'ENREGISTREMENT

ARTICLE 33 : NANTISSEMENT

ARTICLE 34 : RÉGLEMENT DES LITIGES

ARTICLE 35 : ENTRÉE EN VIGUEUR



نموذج 02

نموذج 02

الوثائق المعتمدة من طرف

مؤسسة اتصالات الجزائر

مع المتعامل (المقاول)



**EPE - ALGERIE TELECOM - SPA**

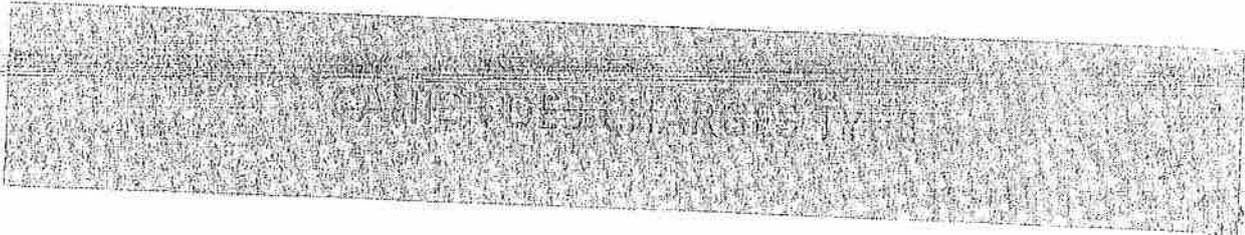
EPE - SPA au capital social de 61.275.130.000 DA - RC n° 02 B 18033  
Siège social, Route Nationale n° 5, Cinq Maisons, Mohammadia, 16200 - ALGER  
☎ +213 (021) 82 38 38 ☎ +213 (021) 82 38 39 🌐 www.algeriatelecom.dz

DIRECTION OPERATIONNELLE DE.....

CONSULTATION DIRECTE

N° ...../AT/DO..... /2018

« TRAVAUX DE MAINTENANCE, REHABILITATION ET DE DEVELOPPMENT DU  
RESEAU TELEPHONIQUE URBAIN »



Algerie Telecom SPA  
Commission Centrale des Offres  
22 MARS 2018  
V. A. B. A.  
N. 07

Chaque page sera paraphée et la dernière portera la mention manuscrite :  
« Lu et accepté », avec la signature du candidat, le cachet du soumissionnaire et la date.

DATE LIMITE DE REMISE DES OFFRES : LE .....

Phase 2:

Evaluation des offres technique :

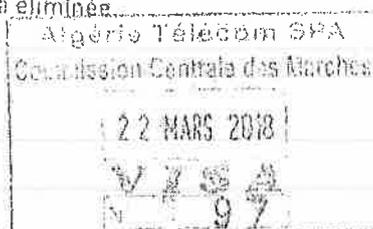
L'évaluation se fera selon la méthode "par-point" (maximum 100) propre à Algérie Télécom. Il sera attribué à chacun des paramètres sous mentionnés un nombre de points suivant le barème de notation cité dans le tableau d'évaluation.

Le classement se fera en fonction des critères suivants :



Moyens de réalisation	Nombre d'unité	Note maximale	Minimum Exigé	
Moyens Humains	TS ou Ingénieur	3	/	
	Techniciens	4	01 Technicien	
	Agent Technique	8	01 agent	
	Equipes	4	01 équipe	
	Effectif par équipe	4	03 éléments	
Moyens roulants	Véhicules Utilitaires	3	01 véhicule ou camion	
	Camion	3		
Moyens matériels et outillages	Treuil	4	/	
	Dérouleuse	4	01 dérouleuse	
	Jeux d'aiguilles	5	01 jeu d'aiguilles	
	Groupe électrogène	3	01	
	Motopompes	3	01	
	Curette	1	01	
	Barre à mine	1	01	
	Barre à dame	1	01	
	Chaudières à vapeur	2	01 Chaudière	
				bombonnes à gaz
				01
Matériel de sécurité	Crochets de dalles	2	/	
	Mégohmmètre	3	/	
	Casque de sonnage	2	/	
	Multimètre	2	01 multimètre	
	Poste d'essai	2	01 poste d'essais	
	Ceintures de sécurité	2	01 ceinture de sécurité	
Matériel de sécurité	Panneaux de signalisation	2	02 panneaux de signalisation	
	Gardes fou	2	01 garde-fou	
S/Total		70		
Références professionnelles	Documents justifiants la nature et consistance de Chantiers câbles évalués en palres.	30		
TOTAL		100		

NB : Toute offre technique ne répondant pas au minimum exigé sera éliminée.





« Annexe 2 »

DIRECTION OPERATIONNELLE \_\_\_\_\_

LETTRE D'ENGAGEMENT ET D'ADHESION

Je soussigné (e),

Nom et prénom(s) : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_

Demeurant à : \_\_\_\_\_

Agissant au nom et pour le compte de : \_\_\_\_\_

Inscrit (e) au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers ou autre (à préciser) de : \_\_\_\_\_

Après avoir pris connaissance des dispositions du contrat à commandes conclu avec Algérie Télécom, Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_ :

- a) M'engage envers la Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_, à exécuter les travaux objet de contrat à commandes dans le respect de ces clauses contractuelles ;
- b) M'engage envers la Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_, à exécuter les travaux objet du contrat à commande conformément aux prix unitaires arrêtés par Algérie Télécom joints en annexe 1 du présent descriptif ;
- c) Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-150 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

Le soumissionnaire

(nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)





« Annexe 2 »

DIRECTION OPERATIONNELLE \_\_\_\_\_

LETTRE D'ENGAGEMENT ET D'ADHESION

Je soussigné (e),

Nom et prénom(s) : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_

Demeurant à : \_\_\_\_\_

Agissant au nom et pour le compte de : \_\_\_\_\_

Inscrit (e) au registre du commerce, au registre de l'artisanat et des métiers ou autre (à préciser) de :  
\_\_\_\_\_

Après avoir pris connaissance des dispositions du contrat à commandes conclu avec Algérie Télécom, Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_ :

- a) M'engage envers la Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_, à exécuter les travaux objet de contrat à commandes dans le respect de ces clauses contractuelles ;
- b) M'engage envers la Direction Opérationnelle de \_\_\_\_\_, à exécuter les travaux objet du contrat à commande conformément aux prix unitaires arrêtés par Algérie Télécom joints en annexe 1 du ~~contrat~~ ~~entier des charges~~ ;
- c) Affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régie aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n° 66-15 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_

Le soumissionnaire

(nom, qualité du signataire et cachet du soumissionnaire)





الاتصالات الجزائرية  
Algérie Télécom SPA

« Annexe 3 »



DIRECTION OPERATIONNELLE

### DECLARATION A SOUSCRIRE

1/ Identification du service cocontractant:

Désignation du service cocontractant: .....

Nom, prénom, qualité du signataire du marché d'Algérie Télécom: .....

2/ Présentation du soumissionnaire et désignation du mandataire, dans le cas d'un groupement:

Présentation du soumissionnaire:

Soumissionnaire seul.

Dénomination de la société: .....

Soumissionnaire groupement momentané d'entreprises: Conjoint  Solidaire

Dénomination de chaque société membre du groupement:

1/ .....  
2/ .....  
3/ .....

Dénomination du groupement: .....

Désignation du mandataire:

Les membres du groupement désignent le mandataire suivant: .....

3/ Objet de la déclaration à souscrire:

Objet du marché: .....

Wilaya(s) où seront exécutées les prestations, objet du marché: .....

La présente déclaration à souscrire est présentée dans le cadre d'un marché allant:

Non:  OUI:

Dans l'affirmative:

Préciser les numéros des lots concernés ainsi que leurs intitulés: .....

Offre de base



Variante(s) suivante(s) (décrire les variantes sans mentionner leurs montants)

Prix en option (s) suivant (s) (décrire les prestations, objet des prix en options, sans mentionner leurs montants)



**A/ Engagement du soumissionnaire:**

Après avoir pris connaissance des pièces constitutives du marché prévues dans le cahier des charges, et conformément à leurs clauses et stipulations,

Le signataire

S'engage, sur la base de son offre et pour son propre compte ;

Dénomination de la société : .....

Adresse, numéro de téléphone, numéro de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères : .....

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché : .....

Engage la société, sur la base de son offre ;

Dénomination de la société : .....

Adresse, numéro de téléphone, numéro de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères : .....

Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché : .....

L'ensemble des membres du groupement s'engagent, sur la base de l'offre du groupement

Présentation des membres du groupement (chaque membre du groupement doit renseigner cette rubrique. Les autres membres du groupement doivent remplir cette rubrique dans une feuille jointe en annexe, en donnant un numéro d'ordre à chaque membre) :

Dénomination de la société : .....

Adresse, numéro de téléphone, numéro fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères : .....



Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché : .....

Dans le cas d'un groupement conjoint préciser les prestations exécutées par chaque membre du groupement, en précisant le numéro du lot ou des lots concerné(s), le cas échéant :

DESIGNATION DES MEMBRES	NATURE DES PRESTATIONS
.....	.....
.....	.....
.....	.....



à livrer les fournitures demandées ou à exécuter les prestations demandées aux prix cités dans la lettre de soumission et dans un délai de (en chiffres et en lettres) ..... à compter de la date d'entrée en vigueur du marché; dans les conditions fixées dans le cahier des charges.

Le présent engagement me lie pour le délai de validité des offres.

5/ Signature du soumissionnaire :

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit du marché ou de sa mise en régle aux torts exclusifs de la société, que ladite société ne tombe pas sous le coup des interdictions édictées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n°66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

NOM, PRENOM, QUALITE DU SIGNATAIRE	LEU ET DATE DE SIGNATURE	SIGNATURE
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

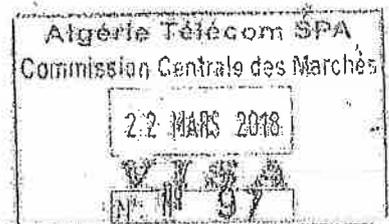
6/ Décision du service contractant :

~~.....~~

Signature du représentant du service contractant :

NB :

- Cocher les cases correspondant à votre choix.
- Les cases correspondantes doivent obligatoirement être remplies.
- En cas de groupement, présenter une seule déclaration.
- En cas d'allotissement, présenter une déclaration par lot.
- Pour chaque variante présenter une déclaration.
- Pour les prix en option présenter une seule déclaration.
- Lorsque le soumissionnaire est une personne physique, il doit adapter les rubriques spécifiques aux sociétés, à l'entreprise individuelle.





« Annexe 4 »



DIRECTION OPERATIONNELLE

DECLARATION DE PROBITE

1/ Identification du service cocontractant :
Désignation du service cocontractant :

2/ Objet du marché :

3/ Présentation du candidat ou soumissionnaire :
Nom, Prénom, nationalité, date et lieu de naissance du signataire, ayant qualité pour engager la société à l'occasion du marché :

- En son nom et pour son compte.
Au nom et pour le compte de la société qu'il représente.

Dénomination de la société :
Adresse, numéro de téléphone, numéro de fax, adresse électronique, numéro d'identification statistique (NIS) pour les entreprises de droit algérien, et le numéro D-U-N-S pour les entreprises étrangères :

Forme juridique de la société :

4/ Déclaration du candidat ou soumissionnaire :
Je déclare que ni moi, ni l'un de mes employés ou représentants, n'avons fait l'objet de poursuites judiciaires pour corruption ou tentative de corruption d'agents d'Algérie Télécom.

Dans l'affirmative (préciser la nature de ces poursuites, la décision rendue et joindre une copie du jugement)
M'engage à ne recourir à aucun acte ou manœuvre dans le but de faciliter ou de privilégier le traitement de mon offre au détriment de la concurrence loyale.

M'engage à ne pas m'adonner à des actes ou à des manœuvres tendant à promettre d'offrir ou d'accorder à un agent d'Algérie Télécom, directement ou indirectement, soit pour lui-même ou pour une autre entité, une rémunération ou un avantage de quelque nature qu'il soit, à l'occasion de la préparation, de la négociation, de la passation, de l'exécution ou de contrôle d'un marché ou d'un avenant.

Déclare avoir pris connaissance que la découverte d'indices concordants de partialité ou de corruption avant, pendant ou après la procédure de passation d'un marché ou d'un avenant, sans préjudice des poursuites judiciaires, constituerait un motif suffisant pour prendre toute mesure coercitive, notamment de résilier ou d'annuler le marché ou l'avenant concerné et d'inscrire l'entreprise sur la liste des opérateurs économiques interdits de participer aux marchés d'Algérie Télécom.

Certifie, sous peine de l'application des sanctions prévues par l'article 216 de l'ordonnance n°66-156 du 8 Juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal que les renseignements fournis ci-dessus sont exacts.

Fait à ..... le .....
Signature du candidat ou soumissionnaire
(Nom, qualité du signataire et cachet du candidat ou soumissionnaire)

